

## ส่วนที่ 1 บทนำ

### หลักการและเหตุผล

ตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และเป็นกระบวนการที่สำคัญในการเน้นความสำคัญหรือชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการให้บรรลุตามเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่วางไว้

การบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ รวมทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นและสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้ ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปี 2558 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งกำหนดให้ส่วนราชการต้องมีภาวะวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลในการป้องกันข้อผิดพลาด หรือลดโอกาสที่จะทำให้องค์กรเสียหาย โดยให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับสามารถรับได้ และมีการติดต่อประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามแนวทางการบริหารยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ประกอบกับได้มีข้อกำหนดพระราชบัญญัติการเงินการคลัง พ.ศ.2562 มาตรา 79 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง โดยถือตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่พระราชบัญญัติการเงินการคลังฯ กำหนด

ทั้งนี้ ในปัจจุบันการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเรื่องจำเป็นจะต้องดำเนินการให้ครอบคลุมตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ประกอบด้วย 10 หลัก คือ หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลักประสิทธิภาพ/คุ้มค่า (Efficiency/Value for money) หลักความเสมอภาค (Equity) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หลักการตรวจสอบได้/มีภาระรับผิดชอบ (Accountability) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักนิติธรรม (Rule of Law) เป็นหลักที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ช่วยส่งเสริมให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรให้แก่บุคคลภายนอกและทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น เทศบาลเมืองกำแพงเพชรจึงได้จัดทำคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2564 ขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยจะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามโครงการและภารกิจบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การจัดทำระบบบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในยังมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ภายในองค์กร นำมาซึ่งการประสานงาน การติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูล และความร่วมมือในการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการบริหารราชการแผ่นดินต่อไป

## นิยามความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยง

**ความเสี่ยง (Risk)** คือ เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคตหรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

**ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** คือ ต้นเหตุ/สาเหตุ ที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

**การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)** คือ กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมองปัญหาความเสี่ยงแบบองค์รวม ดังนั้น การบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจากทุกระดับร่วมกันพิจารณาทั้งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่สูง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นพ้องร่วมกันทั่วทั้งองค์กร จึงจะสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

**การบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)** คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดสาเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยการคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านกลยุทธ์การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

**การควบคุม (Control)** คือ นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งาน และทั่วทั้งองค์กร ซึ่งแบ่งประเภทการควบคุมไว้ 4 ประเภท คือ

1) การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและเกิดข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิง เพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้ เป็นต้น

### คุณค่าของการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเรื่องความเสี่ยงและควบคุมภายใน
2. ส่งเสริมและปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้มุ่งผลสัมฤทธิ์
3. ยกระดับระบบและกระบวนการสร้างภูมิคุ้มกันหรือมาตรการเพื่อตอบโต้ต่อสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ให้เข้มแข็งขึ้น
4. เกิดกระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
5. ชื่อเสียงและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมภายนอก

### ความเชื่อมโยงการบริหารจัดการความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนองค์กร

1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 มาตรา 65 รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว
2. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580 ประกอบด้วย
  - 2.1 ด้านความมั่นคง
  - 2.2 ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
  - 2.3 ด้านพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์
  - 2.4 ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
  - 2.5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
  - 2.6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐ
3. แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเมือง ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ด้านกฎหมาย ด้านกระบวนการยุติธรรม ด้านเศรษฐกิจ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านสาธารณสุข ด้านสื่อสารมวลชนเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านสังคม ด้านพลังงาน และด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
4. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) มุ่งพัฒนาภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนามีส่วนร่วม การพัฒนาที่ยึดหลักสมดุลที่ยั่งยืน ซึ่งเทศบาลเมืองกำแพงเพชรนำมาเป็นหลักในการพัฒนาองค์กร ดังนี้
  - 4.1 การสร้างความโปร่งใสในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติราชการ
  - 4.2 การพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความเป็นมืออาชีพ
  - 4.3 การสร้างระบบตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ
5. ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้
  - 5.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างสังคมที่ไม่ทนต่อการทุจริต
  - 5.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับเจตจำนงทางการเมืองในการต่อต้านการทุจริต
  - 5.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 สกัดกั้นการทุจริตเชิงนโยบาย
  - 5.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบป้องกันการทุจริตเชิงรุก
  - 5.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูปกลไกและกระบวนการปราบปรามการทุจริต
  - 5.6 ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยกระดับคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริตของประเทศไทย

## 6. ยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองกำแพงเพชร

- 6.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาภูมิทัศน์เมืองและโครงสร้างพื้นฐาน
- 6.2 ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- 6.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการศึกษาในทุกระดับเพื่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
- 6.4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 6.5 ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสังคมอย่างยั่งยืน
- 6.6 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร
- 6.7 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมสุขภาพอนามัยและพัฒนาระบบการให้บริการสาธารณสุข
- 6.8 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมประเพณี วัฒนธรรม กีฬา นันทนาการและการท่องเที่ยว

## นโยบายนายกเทศมนตรีเมืองกำแพงเพชร

### 1. นโยบายเร่งด่วน

1.1 ปรับปรุงและพัฒนาระบบบริการสาธารณะ ระบบสาธารณูปโภค ระบบสาธารณสุขการพัฒนาภูมิทัศน์เมืองและโครงสร้างพื้นฐาน

1.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนทั้งระบบและนอกระบบให้ได้มาตรฐาน เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

1.3 สร้างเสริมสุขภาพอนามัยที่ดีให้กับประชาชนและพัฒนาคุณภาพการให้บริการสาธารณสุข

### 2. นโยบายด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต

2.1 สนับสนุนพัฒนาคุณภาพชีวิตให้กับเด็ก สตรี ผู้สูงอายุ คนพิการและผู้ด้อยโอกาส

2.2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ความสงเคราะห์ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ และผู้สูงอายุ

2.3 ส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันการระบาดของโรคติดต่อต่างๆ

2.4 ส่งเสริมและสนับสนุนความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน

2.5 ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ประชาชนด้านสาธารณสุขและสุขภาพด้านการกีฬา โดยสนับสนุนอุปกรณ์ออกกำลังกายและเครื่องเล่นต่างๆ

2.6 ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมของผู้สูงอายุ โดยจัดกิจกรรมที่เหมาะสมในโรงเรียนผู้สูงอายุ

2.7 สนับสนุนการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ตลอดจนให้การสงเคราะห์ผู้ประสบภัยพิบัติต่างๆ

2.8 ส่งเสริมและสนับสนุนการฝึกอาชีพตามความเหมาะสมและความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นเพื่อพัฒนารายได้ของประชาชน

### 3. นโยบายด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว

3.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการอนุรักษ์ ฟื้นฟูกิจกรรมทางวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น เพื่อประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยว และสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจให้กับประชาชนในพื้นที่

3.2 พัฒนาและปรับปรุงแหล่งท่องเที่ยว พัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยว รวมถึงการสร้างเครือข่ายด้านการท่องเที่ยว

#### 4. นโยบายด้านการศึกษา

- 4.1 ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีคุณภาพ
- 4.2 ส่งเสริมและพัฒนาระบบการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกำแพงเพชรให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา
- 4.3 พัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาให้เป็นผู้มีคุณภาพ มีทักษะและศักยภาพตามมาตรฐานการศึกษา
- 4.4 ส่งเสริมและสนับสนุนสื่อการเรียนการสอนสำหรับนักเรียนด้อยโอกาส เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
- 4.5 ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาทุกประเภททั้งในและนอกระบบให้มีคุณภาพ
- 4.6 ส่งเสริมการเรียนการสอนที่ให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและทำให้ผู้เรียนเกิดทักษะประสบการณ์ในการเรียน เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสมวัย

#### 5. นโยบายด้านศาสนา วัฒนธรรมท้องถิ่น

- 5.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีกิจกรรมทางศาสนา
- 5.2 ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมจารีตประเพณี วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 5.3 ส่งเสริมอนุรักษ์และพัฒนาศาสนสถานและแหล่งประวัติศาสตร์สถาปัตยกรรมของท้องถิ่น
- 5.4 ส่งเสริมและสนับสนุนการท่องเที่ยวในพื้นที่เทศบาลเมืองกำแพงเพชร โดยจัดทำแผนที่ท่องเที่ยวติดตามแหล่งชุมชน เช่น สถานีขนส่งผู้โดยสาร ห้างสรรพสินค้า ตลาด ร้านอาหาร นอกจากนี้จัดทำเอกสารการท่องเที่ยวที่รวบรวมแหล่งท่องเที่ยวทางประวัติศาสตร์ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่นักท่องเที่ยวทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ

#### 6. นโยบายด้านโครงสร้างพื้นฐาน

- 6.1 ก่อสร้าง ปรับปรุงเส้นทางคมนาคมอย่างทั่วถึง ให้สามารถตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน
- 6.2 ก่อสร้าง ซ่อมแซม ปรับปรุง บำรุงรักษาเส้นทางคมนาคม สะพาน แหล่งน้ำ ระบบสาธารณสุขปโภค และสาธารณสุขการ
- 6.3 ประสาน สนับสนุน ให้ความร่วมมือกับส่วนราชการและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนเครื่องมือ เครื่องจักรกล ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานที่มีความชำนาญในการก่อสร้าง ปรับปรุงเส้นทางคมนาคม
- 6.4 ติดตั้งไฟฟ้าสาธารณะในชุมชนให้มีแสงสว่างเพียงพอ เพื่อให้ประชาชนเกิดความมั่นใจและรู้สึกปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
- 6.5 แก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มีการร้องเรียน ร้องทุกข์ และเร่งรัดประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

#### 7. นโยบายด้านกีฬาและนันทนาการ

- 7.1 ส่งเสริมกิจกรรมทางด้านกีฬาให้กับเด็ก เยาวชน และประชาชนในทุกระดับ
- 7.2 ส่งเสริมและสนับสนุนกีฬาและกิจกรรมนันทนาการให้กับเยาวชนเพื่อป้องกันยาเสพติด
- 7.3 พัฒนาทักษะด้านกีฬาให้กับนักเรียนและสมาชิกชมรมของเทศบาลเมืองกำแพงเพชร
- 7.4 ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการแข่งขันกีฬาเพื่อสร้างความสมานฉันท์
- 7.5 สนับสนุนให้มีการออกกำลังกาย โดยจัดให้มีอุปกรณ์สำหรับออกกำลังกาย สนามกีฬาประเภทต่างๆ เช่น สระว่ายน้ำ สนามเปตอง สนามฟุตบอล สนามตะกร้อลอดห่วง สนามบาสเก็ตบอล สนามเด็กเล่นกลางแจ้ง

## 8. นโยบายการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

8.1 ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของเทศบาลเมืองกำแพงเพชร เพื่อให้รองรับการปฏิบัติภารกิจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดและตามสถานการณ์ปัจจุบัน

8.2 นำระบบสารสนเทศมาใช้สำหรับบริการประชาชน เพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวกรวดเร็ว

8.3 ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะความรู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงานให้เกิดประสิทธิผล

8.4 บูรณาการการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และชุมชน เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน

8.5 เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและความต้องการของประชาชนในการพัฒนาพื้นที่ในเขตเทศบาลเมืองกำแพงเพชร

### การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อเนื่องเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กร ซึ่งจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และให้ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อลดระดับความรุนแรง ตลอดจนมีการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง โดยจะต้องเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างหน่วยงานในสังกัด เพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

## ส่วนที่ 2

### การบริหารจัดการความเสี่ยง

#### แนวทางการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองกำแพงเพชร เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดสามารถปฏิบัติงานในการจัดวางระบบบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง ซึ่งเทศบาลเมืองกำแพงเพชร ได้ดำเนินการโดยยึดตามหลักเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งกำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ/แผนงานที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลในการป้องกันข้อผิดพลาด หรือลดโอกาสที่จะทำให้งานเกิดความเสียหาย โดยให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น อยู่ในระดับที่สามารถรับได้ รวมไปถึงมีแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม และสามารถติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### องค์ประกอบของการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO – ERM 2004

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นพื้นฐานสำหรับกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรมการบ่งชี้ และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมในองค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำไปดำเนินการในองค์กร บรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) คือขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ และสามารถพิจารณาได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ด้านยุทธศาสตร์
- ด้านการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงาน
- ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม สามารถนำหลักการ SMART มาใช้ เพื่อให้สอดคล้องกับของเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับได้

- Specific มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและกำหนดผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ต้องการและทุกคนสามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน
- Measureable สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
- Achievable มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้เงื่อนไข ที่มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- Reasonable สมเหตุสมผลมีความเป็นไปได้
- Time Constrained มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

**3. การระบุความเสี่ยงหรือการบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)** คือปัจจัยในการระบุสถานการณ์ ซึ่งองค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือมีผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ประกอบด้วยปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

#### ประเภทของความเสี่ยง

**3.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** คือความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน ที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ จำแนกได้ 2 ประเภท คือ

- ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ สภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยการเมือง
- ปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในองค์กรสามารถควบคุมได้ แต่ส่งผลกระทบต่ออุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ วัฒนธรรมองค์กร ความรู้ความสามารถของบุคลากร ข้อบังคับภายในองค์กร

**3.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)** ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากระบบภายในองค์กร กระบวนการทำงานภายในองค์กร เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้ บุคลากรหรือข้อมูลมีไม่เพียงพอ ทำให้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการนั้น

**3.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารงานเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม เบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับภารกิจ ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงิน

**3.4 ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้นเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

**3.5 ความเสี่ยงด้านสุขภาพ (Health Risk)** เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตและความปลอดภัยของบุคลากรภายในองค์กร และรวมถึงความปลอดภัยของบุคคลภายนอก

**3.6 ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Risk)** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

**3.7 ความเสี่ยงด้านชุมชน (Community Risk)** เป็นความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กรที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อชุมชนโดยรอบทั้งทางตรงและทางอ้อม

**3.8 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk)** เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงไม่ว่าจะเป็นผลจากการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และค่าน้ำเชื่อถือขององค์กร



4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมินโอกาส และการจัดลำดับความเสี่ยง ที่ส่งผลกระทบต่อเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ขณะที่เกิดเหตุการณ์ใด เหตุการณ์หนึ่ง อาจส่งผลกระทบต่อในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูง

4.1 การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยจัดลำดับความเสี่ยงเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก (5) สูง (4) ปานกลาง (3) ต่ำ (2) ต่ำมาก (1) โดยแบ่งเป็นเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงคุณภาพ)		
ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าว แต่ไม่บ่อยครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวในกรณียกเว้น

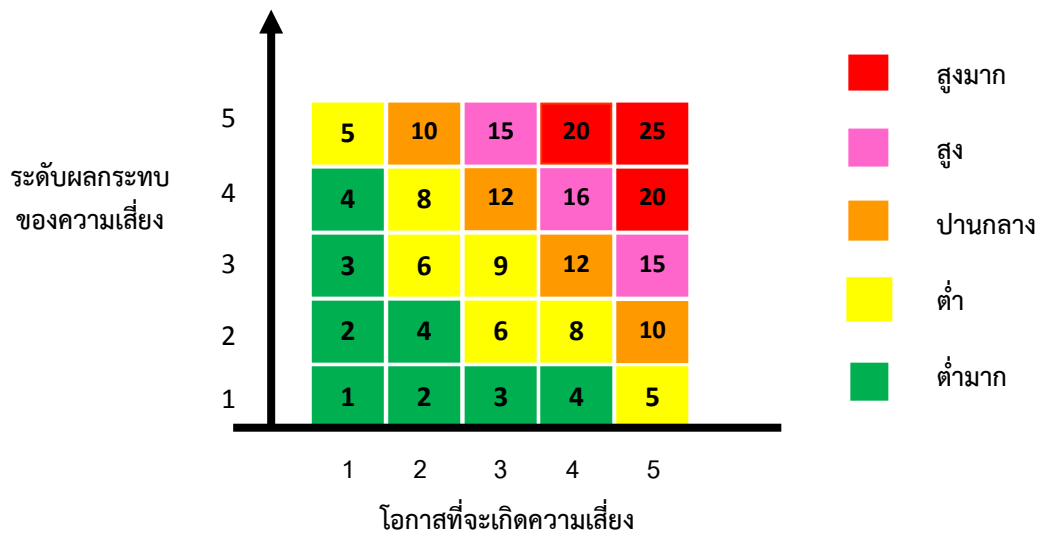
ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงปริมาณ)		
ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า
4	สูง	1 - 6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้งต่อปี
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	3 ปีต่อครั้ง

4.2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง กำหนดไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	เกิดความเสียหายสูง
4	สูง	เกิดความเสียหายค่อนข้างสูง
3	ปานกลาง	เกิดความเสียหายบ้าง
2	น้อย	เกิดความเสียหายน้อย
1	น้อยมาก	เกิดความเสียหายน้อยมาก

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จมากกว่า 85%
4	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ 70%
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ 50%
2	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ 30%
1	น้อยมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จน้อยกว่า 10%

4.3 ระดับความเสี่ยง หลังจากประเมินความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิดและความรุนแรงของปัจจัยต่างๆ โดยนำความเสี่ยงที่ระบุไว้แล้วทั้งหมดมาพิจารณาความเสี่ยง ดังนี้



$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง} \times \text{ระดับผลกระทบของความเสี่ยง}$$

ระดับความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ

- **ระดับความเสี่ยงต่ำมาก** คะแนนระดับความเสี่ยง 1 – 4 คะแนน ยอมรับความเสี่ยง โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม (สีเขียว)
- **ระดับความเสี่ยงต่ำ** คะแนนระดับความเสี่ยง 5 – 9 คะแนน พอยอมรับความเสี่ยง แต่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไประดับที่ยอมรับไม่ได้ (สีเหลือง)
- **ระดับความเสี่ยงปานกลาง** คะแนนความเสี่ยง 10 – 14 คะแนน พอยอมรับได้ ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ต่อไป (สีส้ม)
- **ระดับความเสี่ยงสูง** คะแนนความเสี่ยง 15 – 19 คะแนน ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป (สีชมพู)
- **ระดับความเสี่ยงสูงมาก** คะแนนความเสี่ยง 20 – 25 คะแนน ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที (สีแดง)

เมื่อหน่วยงานมีผลสรุปจำนวนกิจกรรมความเสี่ยงในแต่ละระดับแล้ว หน่วยงานจะต้องทำการควบคุมกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงระดับ 5 และระดับ 4 ซึ่งถือว่ามีนัยสำคัญให้วางแผนการควบคุมอย่างเป็นทางการสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงระดับ 1-3 เมื่อพิจารณาจากระดับความเสี่ยงแล้วเห็นว่าหน่วยงานสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้

4.4 การจัดการความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วให้นำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม ซึ่งมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยง 4 วิธี ดังนี้

1) การยอมรับความเสี่ยง (Take Risk) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลาง ต่ำ หรือต่ำมาก หรือเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงสูงมากจนไม่คุ้มค่ากับผลที่จะได้รับ หรือเป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

2) การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง (Treat Risk) เป็นการจัดการความเสี่ยงในกรณีที่หน่วยงานเห็นว่าความเสี่ยงเหล่านั้นเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในหรือมีสาเหตุที่สามารถลดหรือควบคุมได้ด้วยวิธีการควบคุมภายในหรือปรับปรุงระบบการทำงาน เพื่อลดโอกาสจะเกิดความเสียหายหรือผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate Risk) เป็นการที่หน่วยงานปฏิเสธ และหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

4) การกระจายหรือถ่ายโอน (Transfer Risk) เป็นการถ่ายโอนงาน โครงการ หรือกิจกรรมให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบอาจเป็นหน่วยงานภายในหรือภายนอกองค์กร โดยเฉพาะกรณีที่เห็นว่าเป็นความเสี่ยงที่คาดไม่ถึง หรือมีระดับความรุนแรงสูง

4.5 การตอบสนองความเสี่ยง กิจกรรมควบคุมความเสี่ยงเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกคน ทุกระดับในองค์กรร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในการดำเนินการอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงมีการประเมิน ดังนี้

1) การดำเนินการควบคุมเพื่อป้องกัน เป็นการกำหนดกิจกรรมที่นำมาใช้ในการควบคุมความเสี่ยง

2) การควบคุมที่มีอยู่แล้ว เป็นกิจกรรมที่จะนำมาใช้ในการควบคุมความเสี่ยง “ที่มีอยู่แล้ว” “ยังไม่มี” หรือ “มีแต่ไม่สมบูรณ์” โดยใช้เครื่องหมาย

✓ = มีอยู่แล้ว

X = ไม่มี

0 = มีแต่ไม่สมบูรณ์

3) ผลของการควบคุมที่มีอยู่แล้ว เป็นที่ทำกิจกรรมในการควบคุมความเสี่ยง โดยใช้เครื่องหมาย

✓ = ได้ผลตามคาดหมาย

X = ไม่ได้ผลตามคาดหมาย

0 = ได้ผลแต่ไม่สมบูรณ์

4.6 การติดตามประเมินผล หลังจากที่มีการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง จะต้องมีการดำเนินการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ ตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าความเสี่ยงได้มีการควบคุมและจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการติดตามผล ประกอบด้วย ความเสี่ยงกิจกรรมที่ควบคุม ผลลัพธ์ของการทำกิจกรรม ระยะเวลาการดำเนินงาน ความคืบหน้า ปัญหาและอุปสรรค ซึ่งมีการติดตามผล ดังนี้

1) หน่วยงานที่มีความเสี่ยง ติดตามประเมินวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอเหมาะสม มีประสิทธิภาพมีการปฏิบัติงานจริง และมีประสิทธิผล สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

2) มีการตรวจสอบเพื่อแนะนำให้ปรับปรุงข้อบกพร่องให้เหมาะสมกับเวลา

3) มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

### ส่วนที่ 3

#### แผนบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองกำแพงเพชร

เทศบาลเมืองกำแพงเพชร ได้ดำเนินการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยเริ่มจากการศึกษา รวบรวมข้อมูลขององค์กร เพื่อระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น แล้วทำการประเมินความเสี่ยง ตามหลักเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน โดยประเมินจากโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงเพื่อทำการวิเคราะห์หาค่าและจัดลำดับความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการก่อนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่สามารถสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทราบและปฏิบัติตามได้ นอกจากนี้ ต้องรายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังจากมีการจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้เทศบาลเมืองกำแพงเพชรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง มีการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองกำแพงเพชร ประกอบด้วย งาน/กิจกรรมที่มีความเสี่ยงเกิดขึ้น สาเหตุ ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ระดับความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง การควบคุม การประเมินผลการควบคุม ตลอดจนระยะเวลาเริ่มต้น-สิ้นสุด และผู้รับผิดชอบงาน/กิจกรรมที่เกิดความเสี่ยงนั้น

## ภาคผนวก



ตารางที่ 2 ประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง

หน่วยงาน.....ผู้รับผิดชอบ.....

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหาย ที่อาจเกิดขึ้น	วิธีจัดการความ เสี่ยง	รายละเอียด/แนวทางการ จัดการความเสี่ยง	การควบคุม ที่มีอยู่แล้ว	การควบคุม ที่มีอยู่แล้ว ได้ผลหรือไม่	ระดับ ความเสี่ยง
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
			<input type="checkbox"/> ยอมรับ <input type="checkbox"/> ควบคุม <input type="checkbox"/> ถ้ายโอน <input type="checkbox"/> หลีกเสี่ยง				

หมายเหตุ ช่องที่ (6) เครื่องหมาย ✓ = มีอยู่แล้ว , 0 = มีแต่ไม่สมบูรณ์ , X = ไม่มี

ช่องที่ (7) เครื่องหมาย ✓ = ได้ผลตามที่คาดหมาย , 0 = ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์ , X = ไม่ได้ผลตามที่คาดหมาย



ตารางที่ 3 แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงาน.....ผู้รับผิดชอบ.....

ปัจจัยเสี่ยง (1)	การควบคุม ที่มีอยู่ (2)	ระดับ ความเสี่ยง (3)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (4)	แนวทาง/กิจกรรมการ ควบคุม (5)	กำหนดเสร็จและ ผู้รับผิดชอบ (6)	หมายเหตุ (งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย) (7)

หมายเหตุ เลือกกิจกรรมที่มีความเสี่ยงระดับ 5 และ 4 มาดำเนินการจัดการความเสี่ยงก่อน

