



แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๘



เทศบาลตำบลม่วงยาย
อำเภอเวียงแก่น จังหวัดเชียงราย



ประกาศเทศบาลตำบลม่วงยาย

เรื่อง ประกาศใช้แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงิน การคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ประกอบหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ กำหนดให้หน่วยงานรัฐถือปฏิบัติ

เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ข้อ ๒.๖ หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จึงประกาศใช้แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการดำเนินงานอันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๑๖ เดือนมกราคม พ.ศ.๒๕๖๘

ลงชื่อ

(นายอภิธาร ทิพย์ตา)

นายกเทศมนตรีตำบลม่วงยาย

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงนับเป็นเครื่องมือบริหารองค์กรที่มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการ จัดการ สถานการณ์ความไม่แน่นอน ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และเป็นโอกาสในการพัฒนา กระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น เทศบาลตำบลม่วงยาย จึงเล็งเห็นประโยชน์ของการ บริหารจัดการความเสี่ยงและได้จัดให้มีการดำเนินการตามขั้นตอนของการบริหารจัดการความเสี่ยง พร้อมทั้งจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงและแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงเทศบาลตำบลม่วงยาย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลม่วงยาย ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

กอรปกับกระทรวงการคลังกำหนดมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวิสัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๒ นั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะที่เป็นองค์กรที่มีความใกล้ชิด กับภาคประชาชนที่สุดในฐานะผู้จัดทำบริการสาธารณะย่อมต้องเผชิญกับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้ ดังนั้นเทศบาลตำบลม่วงยาย จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารและ บุคลากรของเทศบาลตำบลม่วงยาย ได้รับทราบนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยง อีกทั้งเพื่อเป็นเครื่องมือใน การสื่อสารและสร้างความเข้าใจ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และนำไปสู่การบรรลุผลตามแผน

คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือและแผนบริหารจัดการความเสี่ยงนี้จะเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุน การดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยง ของเทศบาลตำบลม่วงยาย ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้ต่อไป

เทศบาลตำบลม่วงยาย

มกราคม ๒๕๖๘

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ส่วนที่ ๑ ความเป็นมา/หลักการและเหตุผล	๑ - ๔
ส่วนที่ ๒ ข้อมูลพื้นฐาน	๕ - ๙
ส่วนที่ ๓ แนวทางการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลม่วงยาย	๑๐ - ๒๑
ส่วนที่ ๔ แผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลม่วงยาย	๒๒ - ๔๒

ส่วนที่ ๑ บทนำ

๑.๑ ความเป็นมา/ หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรจะต้องเผชิญกับสถานะความไม่แน่นอนทั้งจากปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ทั้งที่เป็นความเสี่ยง และโอกาส (Risk and Opportunities) ต่อองค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบต่อในเชิงลบ ในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างมูลค่าต่อองค์กร ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกัน รักษา และส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการ กำกับ ดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกระบวนการดำเนินงานด้วยความ โปร่งใส มีประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะ ยาว เทศบาลตำบลม่วงยาย จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง โดยมีการกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับเกณฑ์ตัวชี้วัดการประเมินผลการ ดำเนินงาน เทศบาลตำบลม่วงยาย ตามหลักเกณฑ์ (COSO ERM) ซึ่งได้ให้คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยงของ องค์กรไว้ว่า “การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการ ที่กำหนดขึ้น และนำไปใช้โดยคณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร และบุคคลากรอื่นๆ ขององค์กรเพื่อกำหนด กลยุทธ์ และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร โดยได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจมี ผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ประเมินได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบทั้งนี้เพื่อให้ความมั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้” ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนของเทศบาลตำบล ม่วงยาย ต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ การดำเนินงาน ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์กร

๑.๒ ความหมายและคำจำกัดความการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Uncertainty) หมายถึง ความไม่แน่นอน ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/ เป้าหมาย โดยผลกระทบดังกล่าวทำให้การดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายหรือความคาดหวัง โดยอาจวัดระดับ ความรุนแรงของความเสี่ยงได้จากผลกระทบ (Consequences) ของเหตุการณ์ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตาม ขั้นตอน การดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจาก

- ๑) โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ๒) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิด เหตุการณ์ความ เสี่ยง

ระดับของความเสียหาย หมายถึง สถานะของความเสียหายที่ได้จากการประเมินโอกาส และ ผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๕ ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงต่ำ และความเสี่ยงน้อยมาก

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และ กระบวนการ เพื่อให้ ผู้บริหาร และบุคลากรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงาน ทั้งทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้ องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบต่อองค์กร และกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ จะสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) หมายถึง กรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหา และความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน

การบริหารความเสี่ยงโดยองค์กรรวม (Enterprise Risk Management : ERM) หมายถึง การบริหาร ปัจจัยและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงกระบวนการในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ โดยต้อง พยายามที่จะลดสาเหตุของความเสียหายในแต่ละโอกาสที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย โดยการ ทำให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้อยู่ในระดับที่ สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์กร เป็นสำคัญ

การจัดการความเสี่ยง หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือ ลด ผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)

การติดตามประเมินผล หมายถึง ระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ หน่วยงานจะต้องมีการติดตามผล ระหว่างดำเนินการตามแผน และทำการสอบถามดูว่าแผนจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีให้คง ดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสม มีการ ปฏิบัติตามจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา นอกจากนี้ควรกำหนดให้มีการ ประเมิน ความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความ เสี่ยงใหม่ เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความเสี่ยง ที่องค์กรต้องพยายามลดให้น้อยลง หรือหมดไป ได้แก่ ความเสี่ยงในด้านนโยบาย ความเสี่ยงในด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงในด้านการเงิน และความเสี่ยงในด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ เป็นต้น

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งต้องพยายามหามาตรการที่จะลดผลกระทบในทางลบ ให้ได้มากที่สุด ได้แก่ ความเสี่ยงด้านภาวะเศรษฐกิจ ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้าน การแข่งขัน ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านสังคมและพฤติกรรมผู้บริโภค ความเสี่ยงด้านกฎหมาย และความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เป็นต้น

ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้ สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิด ความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ความเสี่ยงยุทธศาสตร์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดยุทธศาสตร์ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือไม่สอดคล้องและสนับสนุนกับภารกิจ/สภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยภายนอก เช่น

- (๑) ยุทธศาสตร์ไม่สามารถ วัดผลได้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม
- (๒) การกระจายยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการไม่ครบถ้วน
- (๓) รูปแบบการบริหารงานขาดความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ
- (๔) กระบวนการปฏิบัติงานไม่ได้ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้อง และรองรับกับยุทธศาสตร์
- (๕) บุคลากรมีสมรรถนะไม่พร้อมรองรับยุทธศาสตร์
- (๖) บุคลากรไม่เข้าใจยุทธศาสตร์ ไม่สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลได้อย่างถูกต้อง
- (๗) กำหนดงบประมาณในการดำเนินงานไม่สอดคล้อง หรือสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์
- (๘) การกำกับ ติดตาม และประเมินผลไม่ครอบคลุมทุกยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ เป็นต้น

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) คือ ต้นเหตุ/สาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุ ของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลัง ได้อย่างถูกต้อง

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยง ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) การจัดการความเสี่ยงต้องมองปัญหาความเสี่ยงแบบองค์รวม ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการจากทุกระดับ ร่วมกัน พิจารณาทั้งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นพ้อง ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร จึงจะสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสียหายและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยการคำนึงถึง การบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กร เป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่าได้มีการดำเนินการ ตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งานและทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การยืนยันความถูกต้อง การกระทบยอด การแบ่งหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน แบ่งประเภทการควบคุมไว้ ๔ ประเภท คือ

๑) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุม การเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

๒) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาข้อผิดพลาด ที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

๓) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

๔) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาด ที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิง เพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้ เป็นต้น

คุณค่าของการบริหารความเสี่ยง

๑. ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเรื่องความเสี่ยงและควบคุมภายใน
๒. ส่งเสริมและปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Outcome)
๓. ยกระดับระบบและกระบวนการสร้างภูมิคุ้มกันหรือมาตรการเพื่อตอบโต้ต่อสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ให้เข้มแข็งขึ้น
๔. เกิดกระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับองค์กรจากมุมมองด้านความเสี่ยง
๕. ชื่อเสียงและการยอมรับจาก Stakeholder และสังคมภายนอก

ส่วนที่ ๒ ข้อมูลพื้นฐาน

ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนขององค์กร การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อเนื่องเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อลดระดับความรุนแรง ตลอดจนการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

๒.๑ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและตัวชี้วัด

วิสัยทัศน์ “ชุมชนน่าอยู่ การท่องเที่ยวชายแดน พัฒนาเศรษฐกิจ ภายใต้ความพอเพียง ส่งเสริมการศึกษา สืบสานประเพณีวัฒนธรรม ก้าวทันเทคโนโลยี”

๑. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดแนวทางการพัฒนา
๑. การพัฒนาไฟฟ้า ถนน อาคาร และสิ่งสาธารณูปโภค	ไฟฟ้า ถนน อาคาร และสิ่งสาธารณูปโภค ในตำบล ม่วงยายมีสภาพดี และครอบคลุมทั้งตำบล
๒. การพัฒนาสวนสาธารณะ และปรับปรุงภูมิทัศน์	สวนสาธารณะในตำบลม่วงยายมีสภาพที่ดี และสวยงาม
๓. การพัฒนาแหล่งน้ำ เพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร	การบริหารจัดการเรื่องพัฒนาแหล่งน้ำอย่างเป็นระบบและประชาชนมีน้ำสำหรับอุปโภค-บริโภคและการเกษตรอย่างเพียงพอ

๒. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านสังคม คุณภาพชีวิตและความมั่นคง

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดแนวทางการพัฒนา
๑. ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน	ประชาชนในตำบลม่วงยายมีความเข้มแข็ง ในด้านชีวิต และความเป็นอยู่
๒. ส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้แก่เด็ก สตรี ผู้สูงอายุ ผู้พิการหรือทุพพลภาพ ผู้ด้อยโอกาส ผู้ประสบสาธารณภัย และผู้ป่วยเอดส์	เด็ก สตรี ผู้สูงอายุ ผู้พิการหรือทุพพลภาพ ผู้ด้อยโอกาส ผู้ประสบสาธารณภัย และผู้ป่วยเอดส์ มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
๓. ป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด	ปัญหายาเสพติดในตำบลม่วงยายลดลง
๔. เสริมสร้างความมั่นคง ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน	ปัญหาอาชญากรรมในตำบลม่วงยายลดลง

๓. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ การเกษตร อาชีพและรายได้

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดแนวทางการพัฒนา
๑. ส่งเสริมอาชีพ เกษตร และพัฒนารายได้	ประชาชนในตำบลม่วงยายมีอาชีพที่มั่นคง และมีรายได้เพียงพอต่อการยังชีพ
๒. ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	ประชาชนในตำบลม่วงยายใช้ชีวิตตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

๔. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม และนันทนาการ และการท่องเที่ยว

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดแนวทางการพัฒนา
๑. ส่งเสริม สนับสนุน จัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน	นักเรียน และประชาชนทั่วไปในตำบลม่วงยาย ได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ และทั่วถึง
๒. ส่งเสริมศาสนา วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น	ประชาชนในตำบลม่วงยายเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนา วัฒนธรรม ประเพณี อย่างทั่วถึง
๓. ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมแก่เด็ก เยาวชน และประชาชน	เด็ก เยาวชน และประชาชน ในตำบลม่วงยาย มีคุณธรรม จริยธรรมอันดี
๔. ส่งเสริมการกีฬา และนันทนาการ	ประชาชนในตำบลม่วงยาย ได้รับการส่งเสริมด้านการกีฬา และนันทนาการ
๕. ส่งเสริมการท่องเที่ยว	มีนักท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น

๕. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดแนวทางการพัฒนา
๑. การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	ประชาชนในตำบลม่วงยายมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพิ่มขึ้น
๒. เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล การจัดการสิ่งแวดล้อมและมลพิษ อย่างถูกสุขลักษณะ	ขยะในตำบลม่วงยายลดลง

๖. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านสาธารณสุข

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดแนวทางการพัฒนา
๑. ส่งเสริมและพัฒนาทางด้านสาธารณสุข	การดำเนินงานด้านสาธารณสุขในพื้นที่ตำบลม่วงยายมีประสิทธิภาพ
๒. การป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ	การระบาดของโรคติดต่อในพื้นที่ตำบลม่วงยายลดลง

๗. ยุทธศาสตร์พัฒนาด้านการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพตาม

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดแนวทางการพัฒนา
๑. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานของเทศบาลให้มีประสิทธิภาพ	การบริหารงานของเทศบาลตำบลม่วงยายมีประสิทธิภาพ
๒. บริหารจัดการภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	เทศบาลตำบลม่วงยายมีการจัดการภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๓ การวิเคราะห์กรอบการจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลได้ใช้การวิเคราะห์ SWOT Analysis/Demand (Demand Analysis)/Global Demand และ Trend ปัจจัยและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนา อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การวิเคราะห์ศักยภาพด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ปัญหา	สภาพปัญหา
๑. ปัญหาด้านเศรษฐกิจและวิสาหกิจชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มอาชีพไม่ยั่งยืน - ผลผลิตด้านการเกษตรราคาตกต่ำ ต้นทุนการผลิตสูง - ปัญหาการขาดวัสดุอุปกรณ์ในการประกอบอาชีพ - ปัญหาแหล่งเงินทุนจากภาครัฐกิจเอกชนและภาครัฐ
๒. ปัญหาด้านสังคม	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้สูงอายุขาดคนดูแล - ปัญหาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน - ปัญหาจากภัยธรรมชาติทั้งภัยแล้ง อุทกภัย และวาตภัย - ขาดความร่วมมือในการทำงานเป็นกลุ่ม - ปัญหาการไม่มีห้องสมุดให้ประชาชนค้นคว้าหาข้อมูล
๓. ปัญหาด้านโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภค	<ul style="list-style-type: none"> - ขาดงบประมาณในการก่อสร้างและซ่อมแซม - ไม่มีช่องระบายน้ำตามไหล่ทาง - ไม่มีโทรศัพท์ - ขาดภาชนะกักเก็บน้ำขนาดใหญ่ - แหล่งน้ำต้นทุนมีไม่เพียงพอในการทำการเกษตร - ปัญหาน้ำท่วมที่ทำกิน และเส้นทางคมนาคม
๕. ปัญหาด้านการเมืองและการมีส่วนร่วมของชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> - ในการประชุมในแต่ละครั้งมีประชาชนเข้าร่วมประชุมโดยเฉลี่ยประมาณ ๕๐ % ของจำนวนประชากรที่มีอยู่จริง - จำนวนอาสาสมัครที่ปฏิบัติงานเพื่อชุมชนยังขาดความเข้มแข็ง การรวมกลุ่มยังขาดความร่วมมือจากทุกฝ่าย - ขาดการรับรู้และขาดความสนใจในข้อมูลข่าวสาร - ขาดการมีส่วนร่วม ความเข้าใจในระบบการเมืองท้องถิ่น - ผู้นำชุมชนต้องได้รับการพัฒนา ในทุก ๆ ด้าน
๖. ปัญหาด้านการสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> - เด็กในหมู่บ้านไปศึกษาที่อื่นเป็นจำนวนมาก - ผู้สอนขาดความสัมพันธ์กับชุมชน - ขาดการสนับสนุนเงินทุนทางการศึกษา - ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขาดสื่อที่ใช้ในการเรียนการสอน - ผู้ดูแลเด็กเล็กขาดทักษะในการสอน

ปัญหา	สภาพปัญหา
๗. ปัญหาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> - ปัญหาการกำจัดขยะมูลฝอย ไม่มีแหล่งกำจัดขยะที่ถูกต้อง - ประชาชนนำขยะทิ้งลงในแม่น้ำลำคลอง ก่อให้เกิดมลภาวะ - เกษตรกรใช้สารเคมีในการกำจัดศัตรูพืชและบำรุงดินมากเกินไปทำให้เกิดปัญหาสารเคมีที่ตกค้างในดิน อากาศ - พื้นที่ดินขาดการพัฒนาปรับปรุงโดยเฉพาะพื้นที่ลุ่ม น้ำท่วม (ไม่ได้ใช้ประโยชน์ที่คุ้มค่า) - ขาดการนำเอาทรัพยากรท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ - ประชาชนบุกรุกพื้นที่ป่าเพื่อทำการเกษตรทำให้แหล่งต้นน้ำลำธารมีปริมาณลดลงในช่วงฤดูแล้ง จึงทำให้ขาดแคลนน้ำในการทำการเกษตร
๘. ปัญหาด้านเกษตรกรรมยั่งยืน	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดตั้งกลุ่มต่างๆ ของเกษตรกรไม่ยั่งยืน - ประชาชนเน้นการของบประมาณมากกว่าการบริหารจัดการเองในหมู่บ้าน
๙. ปัญหาด้านกองทุนชุมชน/องค์กรการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> - ขาดผู้บริหารกองทุนที่มีคุณภาพและศักยภาพ - องค์กรในชุมชนขาดการเสถียรและเห็นประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้ง - ไม่มีผู้นำที่มีความคิดที่จะใช้กองทุนหมู่บ้านมาพัฒนาหมู่บ้านของตนเอง
๑๐. ปัญหาด้านการจัดสวัสดิการชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> - ประชาชนยังไม่ได้รับสวัสดิการด้านต่าง ๆ อย่างทั่วถึงและเพียงพอ - หมู่บ้านมีศักยภาพในด้านทรัพยากรต่างๆ แต่ขาดการนำมาบริหารจัดการ

๒.๓ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ลำดับ	กฎหมาย/ระเบียบ/แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง	สรุปสาระสำคัญ
๑	รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐	มาตรา ๗๖ รัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำบริการสาธารณะ และการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน พัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีทัศนคติเป็นผู้ให้บริการประชาชนให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ไม่เลือกปฏิบัติ และปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ
๒	พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๑	มาตรา ๗๘ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖	พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๖ กำหนดเป้าหมายของการบริหารราชการ ได้แก่ เกิดประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ มีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ
๔	หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง	ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑
๕	หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง	ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒
๖	พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ และที่แก้ไขเพิ่มเติม	มาตรา ๕๐ วรรคสอง การปฏิบัติงานตามอางหน้าที่ของเทศบาลต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล การจัดทำงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบ การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับว่าด้วยการนั้น และหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด

ส่วนที่ ๓. แนวทางการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลม่วงยาย

๓.๑ การดำเนินการตามระบบการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลม่วงยาย

เป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการและกรอบแนวทางการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังต่อไปนี้

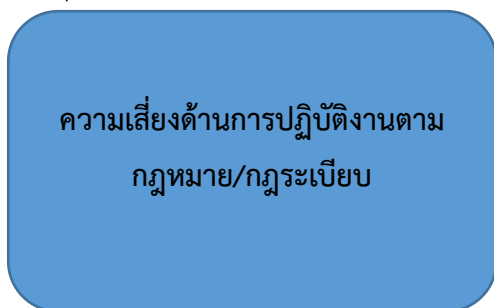
(๑) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

(๒) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)

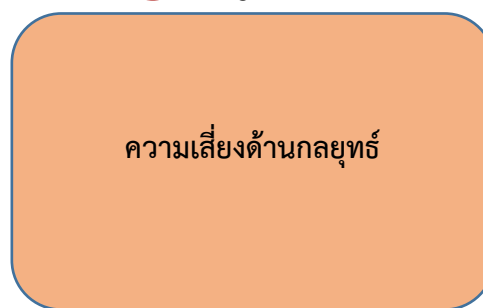
(๓) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)

(๔) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)

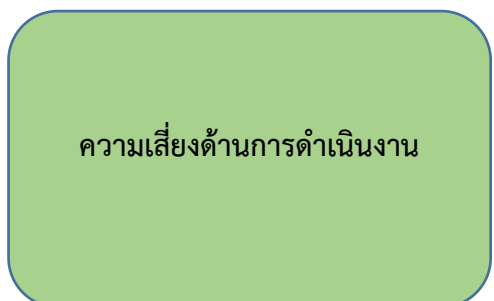
C
ompliance Risk



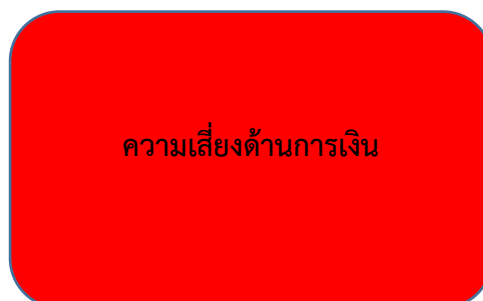
S
trategic Risk



O
perational Risk



F
inancial Risk



ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ หน่วยงานในสังกัดเทศบาลตำบลม่วงยาย ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และใช้แนวทางการควบคุมภายในของหน่วยงาน ซึ่งผลจากการดำเนินการควบคุมภายในดังกล่าว พบว่ามีข้อบ่งชี้บางประการไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม อาจทำให้ไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงและความผิดพลาดของแต่ละหน่วยงานได้ตามวัตถุประสงค์ของการนำการบริหารจัดการการควบคุมภายในมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารและบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้

ดังนั้น ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ เทศบาลตำบลม่วงยาย จึงได้ปรับปรุงแนวทาง การบริหารจัดการความเสี่ยง ในสังกัดเทศบาลตำบลม่วงยาย ให้หน่วยงานในสังกัดเทศบาลตำบลม่วงยาย วางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วยตนเอง โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ระบุและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และกำหนดมาตรการ จัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันความผิดพลาดให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่กระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพปัญหา และปัจจัยความจำเป็นต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไป ทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการนำการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารป้องกันความเสี่ยงและความผิดพลาด จากการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานในสังกัดเทศบาลตำบลม่วงยาย ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗ ที่เทศบาลตำบลม่วงยาย ได้จัดทำขึ้นฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดเทศบาลตำบลม่วงยายใช้เป็นแนวทางการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของเทศบาลตำบลม่วงยาย ในการปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนการบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ประชาชนตำบลม่วงยาย ได้อย่างทั่วถึง รวดเร็ว เป็นธรรม ภายใต้หลักการทำงาน “ซื่อสัตย์สุจริต มุ่งสัมฤทธิ์ของงาน ยึดมั่นมาตรฐานบริการด้วยใจเป็นธรรม”

๓.๒ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลม่วงยาย

๑. เพื่อให้ระบบงานของเทศบาลตำบลม่วงยาย สอดคล้องและรองรับตามบทบัญญัติของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการ

๒. เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดเทศบาลตำบลม่วงยาย ใช้ระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการลดหรือป้องกันความเสียหาย หรือความล้มเหลว จากกระบวนการดำเนินงานที่จะส่งผลกระทบต่อที่เสียหายทั้งระดับบุคคลและองค์กร ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

๓. เพื่อรักษาและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของเทศบาลตำบลม่วงยาย

โดยนโยบายการบริหารความเสี่ยงจะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องมีสาระสำคัญ ดังนี้

๑. ให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบตามแนวทาง COSO : ERM (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission : Enterprise Risk Management) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั้งองค์กร

๒. ให้กระบวนการบริหารความเสี่ยง มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และแผนการปฏิบัติงานขององค์กร

๓. ให้มีการติดตามปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งความเสี่ยง ทบทวน รวมทั้งจัดทำรายงานผลการบริหาร ความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๔.ให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ตีมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง

๕. ให้มีการเผยแพร่ความรู้สร้างความเข้าใจ และสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้ตระหนัก ถึงความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่องเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

หลักการบริหารความเสี่ยง มาตรฐานที่จะนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง เป็นกรอบแนวคิดในการ บริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหา และความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการ บริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน อ้างอิงจากมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ดังแสดงในรูปที่ ๑



รูปที่ ๑ องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO
ที่มา : กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรของ Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission

๓.๓ องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO มีดังนี้

๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์กร นโยบายในการบริหารความเสี่ยง และมุมมองของผู้บริหาร เป็นต้น

๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นกระบวนการการกำหนดวัตถุประสงค์ในการ บริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยส่วนใหญ่จะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร

๓) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการระบุปัจจัยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งจากภายนอก และภายในองค์กร โดยพิจารณาถึงสาเหตุของความเสี่ยงนั้นๆ

๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการวิเคราะห์ พิจารณาจากโอกาสในการเกิดขึ้น ของความเสี่ยง และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากรisk

๕) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดมาตรการที่จะรองรับและตอบสนอง ต่อความเสี่ยง ได้แก่ การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง การถ่ายโอนความเสี่ยง การลดผลกระทบที่เกิดจาก ความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง เป็นต้น

๖) กิจกรรมควบคุม (Control Activities) เป็นการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าจะ มีการดำเนินการตามมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้

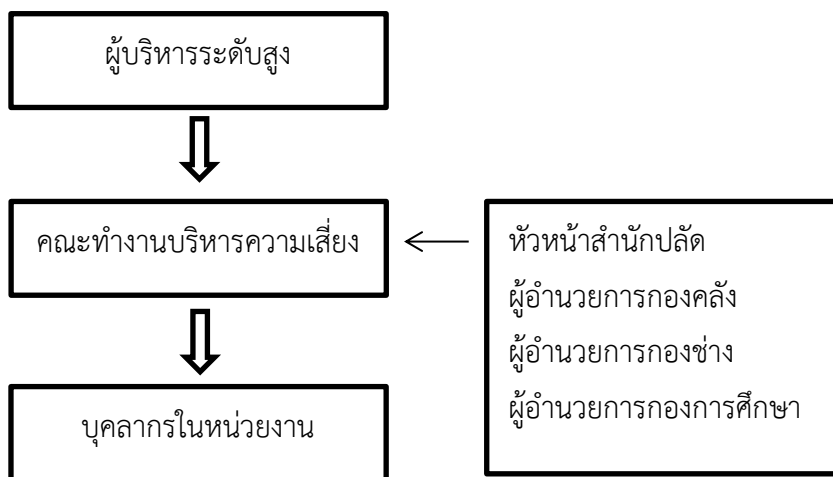
๗) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) ได้แก่ การเก็บรวบรวม การบันทึกข้อมูล รูปแบบของเอกสาร วิธีในการสื่อสาร เพื่อให้บุคลากรต่างๆ ได้รับรู้ถึงข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการบริหารความเสี่ยง

๘) การติดตามผล (Monitoring) เป็นการติดตามผลในการบริหารความเสี่ยงว่าเมื่อดำเนินการ บริหารความเสี่ยงตามมาตรการที่กำหนดแล้วได้ผลอย่างไร มีความเสี่ยงตกค้างหลงเหลืออยู่หรือไม่

๓.๔ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลม่วงยาย คณะทำงานการบริหารความเสี่ยง
เทศบาลตำบลม่วงยายมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- ๑) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๒) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

และประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในหน่วยงาน ทำหน้าที่ ทำความเข้าใจและดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง



รูปที่ ๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลม่วงยาย

๓.๕ เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

๑) ผู้บริหารและบุคลากร มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงเพื่อสามารถ นำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจของเทศบาลตำบลม่วงยาย

๒) จัดให้มีระบบการบริหารที่ดีและเป็นไปอย่างเป็นระบบและมีองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดีและครบถ้วน

๓) สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

๓.๖ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

๑) เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

๒) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญ ซึ่งจะทำให้พนักงานภายในองค์กรเข้าใจเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน

๓) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

๔) ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๕) ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

๓.๗ ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มี ๘ ประการ (เมธา สุวรรณสาร. (๒๕๕๒). แนวทาง/กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร. สืบค้นเมื่อ ๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๓ จาก <https://itgthailand.wordpress.com/tag/>) ดังนี้

๑) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับ เจตนาธรรมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ผู้บริหารระดับสูง ต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อ องค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้

๒) ความเข้าใจความหมายความเสี่ยงตรงกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคน มีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

๓) กระบวนการบริหารความเสี่ยง ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง องค์กรทั่วไปจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้น จะต้องนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

๔) การบริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการชี้แจง การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ องค์กรต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้กับเข้าทุกระดับขององค์กร และต้องให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง

๕) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการ สื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยง ระหว่างการบริหารความเสี่ยง กับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อ กระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

๖) การวัดผลการบริหารความเสี่ยง การวัดความเสี่ยงในรูปแบบผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น จะทำให้ผู้บริหารสามารถประเมิน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความ สอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

๗) การให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กร ควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบ การบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลใน การจัดการความเสี่ยง เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง

๘) การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของ การบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตาม กระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงาน และสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุน และติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

๓.๘ ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

๑. ทบทวนการดำเนินงาน (Establishing the Context) เป็นการทบทวน ทิศทาง และสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Environment) ภารกิจ และกิจกรรมภายใน ทบทวน นโยบาย (Policy) และเป้าหมาย (Objective) ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

๒. การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการกำหนดประเด็นความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลม่วงยาย โดยแบ่งออกเป็น ๔ ด้าน คือ ความเสี่ยง ด้านนโยบาย (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) พร้อมกำหนดเจ้าภาพในการบริหารความเสี่ยง (Risk Owner) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ของแต่ละประเด็นความเสี่ยง

๓. การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่มี (Risk Factor) และการ ค้นหาสาเหตุของความเสี่ยง (Risk Cause / Root Cause) ที่มีความสัมพันธ์กับแต่ละปัจจัยเสี่ยง รวมถึง การ กำหนดเกณฑ์ในการประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) พร้อมกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

๔. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Evaluation) เป็นการระบุระดับของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ในแต่ละสาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause / Root Cause) ทั้งระดับในปัจจุบัน และระดับที่ต้องการ

๕. การกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดค่าระดับความ รุนแรงของความเสี่ยง (Likelihood x Impact: LI) ที่จำเป็นต้องดำเนินการวางแผนในการตอบสนอง ความเสี่ยง โดยจะกำหนดมาตรการในการรองรับความเสี่ยง สำหรับปัจจัยเสี่ยงที่มีค่าระดับความรุนแรงของ ความเสี่ยงในระดับสูงมาก (Very High) และระดับสูง (High) ซึ่งจะประเมินทางเลือกที่เหมาะสมในการ ตอบสนองความเสี่ยง ได้แก่ การยอมรับความเสี่ยง (Take) การลดโอกาสในการเกิดและผลกระทบของแต่ละ ความเสี่ยง (Treat) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) และการถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)

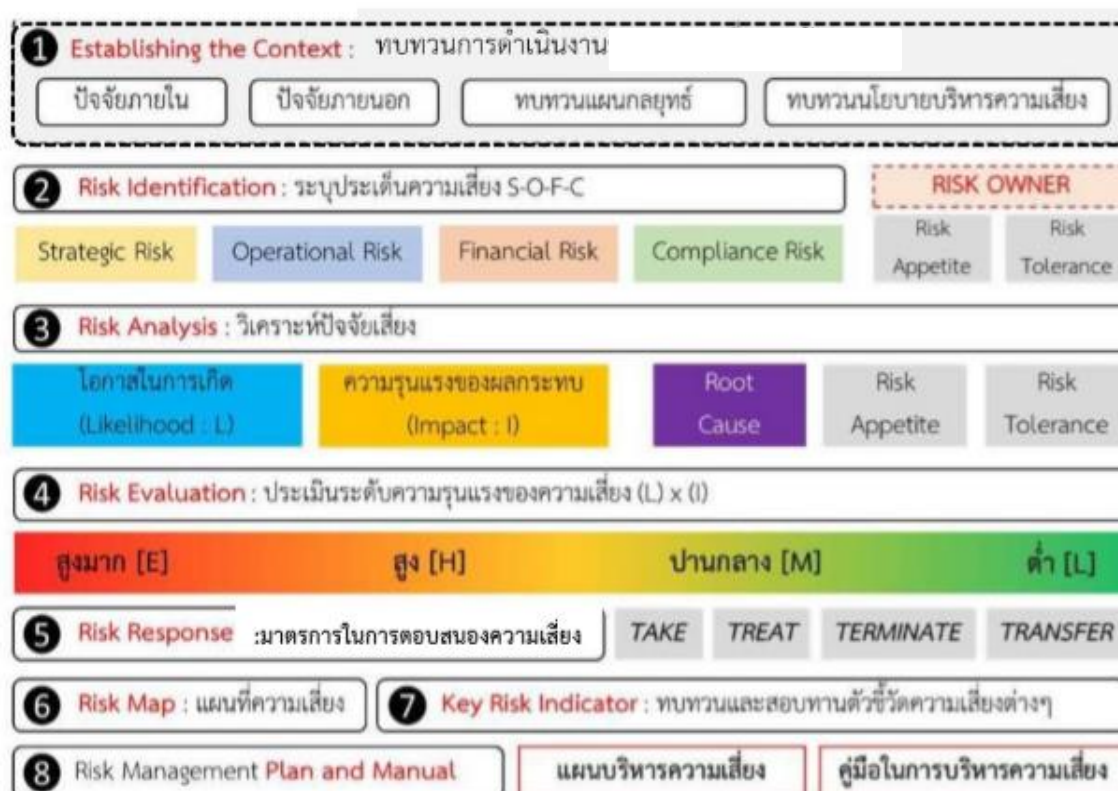
๖. การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) เป็นการเชื่อมโยงสาเหตุและปัจจัยความเสี่ยงเข้ากับ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร

๗. การทบทวนและสอบทานตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) เป็นการกำหนดดัชนีชี้วัดของความเสี่ยงหลัก เพื่อเป็นปัจจัยในการพิจารณาทิศทางของความเสี่ยงว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นหรือลดลง และเป็นสัญญาณเตือนให้องค์กรสามารถรับรู้ และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ทันต่อเหตุการณ์รวมทั้ง ช่วยสนับสนุนกิจกรรมควบคุมภายใน

๘. การจัดทำคู่มือ และแผนในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan and Manual) แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน คือ

- คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วยหลักการและแนวทางในการบริหาร ความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงหลัก ปัจจัยเสี่ยง สาเหตุหลักของความเสี่ยง เกณฑ์ต่างๆ ที่ใช้ในการประเมิน ระดับของโอกาสในการเกิดความเสี่ยง และระดับผลกระทบที่เกิดจากความเสียหาย การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง การทบทวน และสอบทานตัวชี้วัดความเสี่ยง

- แผนการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วยมาตรการที่จะตอบสนองต่อความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยง แผนในการดำเนินการตามมาตรการ และแผนการติดตาม ควบคุมความเสี่ยง



รูปที่ ๔ ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง
 ที่มา: http://rama4.mahidol.ac.th/risk_mgt/?q=standard

รูปที่ ๓ ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

๓.๙ การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง ระดับผลกระทบ และการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงในการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์เพื่อวัดระดับโอกาส หรือ ความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงและวัดระดับผลกระทบของความเสี่ยงนั้นๆ โดยนำเหตุการณ์ความเสี่ยง และ ปัจจัยเสี่ยงที่มีการค้นพบหรือระบุได้มาทำการวัด หรือประเมินระดับความรุนแรง กับความถี่หรือโอกาสที่จะเป็นไปได้ เพื่อระบุระดับความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งมีองค์ประกอบหลักในการพิจารณาอยู่ ๒ ประการ คือ โอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดและผลกระทบ (Impact) ที่เกิดขึ้น โดยโอกาสที่จะเกิด คือ ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นๆ ในช่วงเวลาหนึ่งและผลกระทบที่เกิดขึ้น คือ ความเสียหายที่เกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อ องค์กร หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงทั้งนี้จะต้องมีการกำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดและระดับของผลกระทบที่จะเกิด เพื่อให้สามารถกำหนดหรือจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ พิจารณาโอกาสในการเกิดความเสี่ยงจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบันหรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต โดยจัดระดับของการเกิดความเสี่ยงเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก แทนด้วยตัวเลข ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ ตามลำดับ ใช้หลักเกณฑ์การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดซึ่งกำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ แสดงรายละเอียดดังตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยง

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	
		โอกาสเกิดเชิงคุณภาพ	โอกาสเกิดเชิงปริมาณ (ความถี่ที่เกิดขึ้น)
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	มากกว่า ๘๐ % หรือมากกว่า ๑ ครั้ง/เดือน
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	๖๑ - ๘๐ % หรือ ๑ - ๒ เดือน/ครั้ง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	๔๑ - ๖๐ % หรือ ๒ - ๓ เดือน/ครั้ง
๒	ต่ำ	อาจมีโอกาสดังแต่นานๆ ครั้ง	๒๑ - ๔๐ % หรือ ๑ ปี/ครั้ง
๑	ต่ำมาก	มีโอกาสดังในกรณียกเว้น	น้อยกว่า ๒๐ % หรือ มากกว่า ๕ ปี/ครั้ง

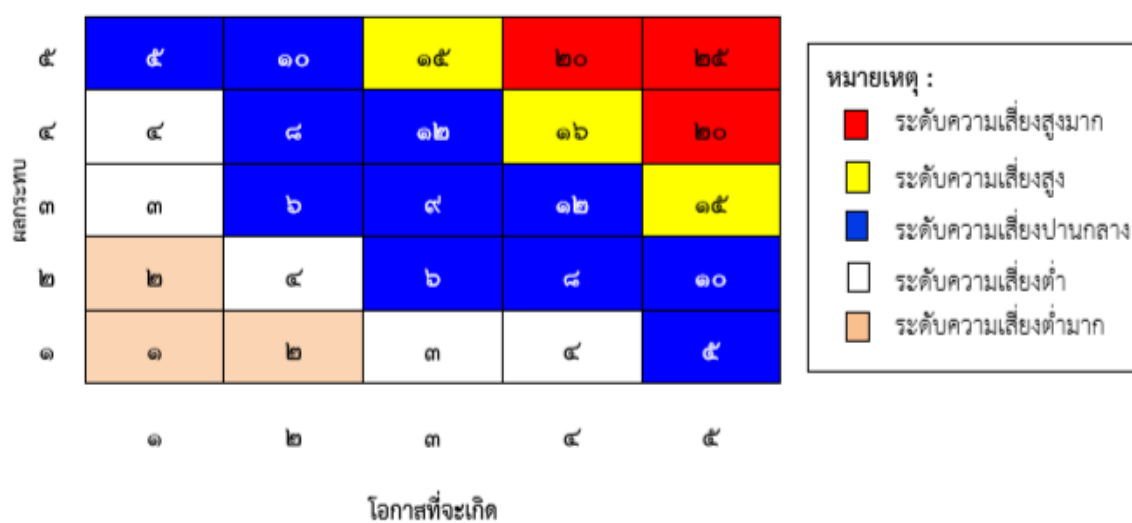
พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง ที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง การจัดระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แทนด้วยตัวเลข ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ ตามลำดับ ซึ่งการกำหนดระดับของผลกระทบนั้น จะต้องพิจารณาถึงความเสียหาย หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นโดยอาจแบ่ง ผลกระทบออกเป็นผลกระทบด้านการเงิน/ทรัพย์สิน การดำเนินงาน ชื่อเสียง/ภาพลักษณ์บุคลากร ฯลฯ เป็นต้น การวิเคราะห์ผลกระทบซึ่งกำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ แสดงรายละเอียดดังตารางที่ ๒

ตารางที่ ๒ การวิเคราะห์ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสียหาย

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ส่งผลกระทบต่อประชาชน
๔	สูง	ส่งผลกระทบต่อองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานร่วมกัน
๓	ปานกลาง	ส่งผลกระทบต่อสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและผู้จัดการกองทุน (กรมบัญชีกลาง และ บมจ. ธนาคารกรุงไทย)
๒	ต่ำ	ส่งผลกระทบต่อเฉพาะกองบริหารกองทุนสิ่งแวดล้อม
๑	ต่ำมาก	ส่งผลกระทบต่อเฉพาะหน่วยงานตนเอง/ กลุ่มงานของตนเอง

การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึงสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำและต่ำมาก ในรูปแบบของ แผนภูมิความเสี่ยง (Risk profile) แสดงรายละเอียดดังตารางที่ ๓

ตารางที่ ๓ แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



๓.๑๐ วิธีการดำเนินงานที่เทศบาลตำบลม่วงยาย ใช้ในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

๑) ศึกษาผลกระทบที่มีต่อกันและกันของแต่ละปัจจัยที่เกี่ยวข้องหรือแต่ละปัจจัย เสี่ยงโดยผลกระทบที่เกิดขึ้นอาจจะมีทั้งผลกระทบเชิงบวก เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ (ปัจจัยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์) ที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้การดำเนินงาน ของเทศบาลตำบลม่วงยาย (ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ) เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพอันเนื่องมาจากการกำหนดเป้าหมายในการทำงานและวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างมีทิศทาง หรือผลกระทบในเชิงลบ เช่น การที่หน่วยงาน ไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานการดำเนินงานที่กำหนดไว้ (ปัจจัยเสี่ยงด้าน กฎระเบียบ/ข้อบังคับ) จะส่งผลมาถึงการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (ปัจจัยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์) ทำให้การกำหนดกลยุทธ์ไม่สามารถวางเป้าหมายและแนว ทางการดำเนินงานที่สำคัญใน ระยะยาว

๒) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอาจจะเป็นความสัมพันธ์ของความเสี่ยงที่ เกิดจากปัจจัยภายนอกได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยีที่ กระทบมายังปัจจัยภายใน หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในปัจจัยหนึ่งที่กระทบ ไปยังปัจจัยภายในอีกปัจจัยหนึ่ง

๓) จัดทำแผนผังแสดงระดับความรุนแรงของความเสี่ยง พร้อมทั้งจัดกลุ่มค่าระดับ ความรุนแรงของความเสี่ยง โดยแบ่งออกเป็น ๕ กลุ่ม สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และ ต่ำมาก

๔) พิจารณาแนวทางที่จะจัดการต่อความเสี่ยง ได้แก่ การยอมรับความเสี่ยง (Take) การลดโอกาสในการเกิดและผลกระทบของแต่ละความเสี่ยง (Treat) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) และการถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) โดยให้ความสำคัญกับ ปัจจัยเสี่ยงที่มีค่าระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ในระดับสูงมาก (Very High) และ ระดับสูง (High) ก่อน

๕) กำหนดมาตรการที่จะใช้ในการรองรับ หรือบรรเทาผลกระทบที่จะเกิดจากความ เสี่ยง โดย อาจแบ่งเป็น มาตรการที่ต้องดำเนินการต่อเนื่อง และมาตรการที่ดำเนินการ ตาม ช่วงระยะเวลาหรือแบ่งเป็น มาตรการที่ต้องดำเนินการ ซึ่งเป็นมาตรการสำหรับ รองรับและบรรเทาผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงที่มีระดับความเสียหายสูงที่สุด และมาตรการที่ควรดำเนินการซึ่งเป็นมาตรการสำหรับรองรับและบรรเทา ผลกระทบ ที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่มีระดับความเสียหายลำดับรองลงมา

๖) ประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายเบื้องต้นที่จะต้องใช้ในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งต้นทุน ดังกล่าว อาจจะเป็นต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ โปรแกรม คอมพิวเตอร์หรือต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงาน เช่น การจัดฝึกอบรมพนักงาน เป็นต้น ผลที่ได้รับ / มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง ต้นทุน / ค่าใช้จ่ายเบื้องต้นในการบริหารความเสี่ยง

๗) การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) เป็นการเชื่อมโยงสาเหตุและปัจจัยความเสี่ยงเข้ากับ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร

๘) สรุปการกำหนด/ คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง จากรายละเอียดการดำเนินงานบริหาร ความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน

๙) เลือกมาตรการที่ดีที่สุดจัดการกับความเสียง โดยจัดทำแผนบริหารความเสียงขึ้น เพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาที่จะใช้ดำเนินการ ทรัพยากรที่ต้องใช้ และวิธีการติดตามผล รวมถึงการรายงานผลการบริหารความเสียงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

๑๐) การติดตามและการรายงานผล การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสียงประจำปี หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสียงและผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว ส่วนงานที่รับผิดชอบได้มีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผลการจัดการความเสียงที่ได้รับการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสียงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถามดูว่าวิธีการบริหารจัดการความเสียงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป โดยสามารถติดตามผลได้ใน ๒ ลักษณะ คือ ๑. การติดตามผลเป็นรายไตรมาส เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่กำหนดรายไตรมาส ๒. การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติ

๑๑) การทบทวนการบริหารความเสียง การทบทวนแผนบริหารความเสียงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหาร ความเสียงในทุกขั้นตอน เพื่อให้การปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสียง ให้ทันสมัยและ เหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

ส่วนที่ ๔
แผนบริหารความเสี่ยง
ของเทศบาลตำบลม่วงยาย

เทศบาลตำบลม่วงยาย อำเภอเวียงแก่น จังหวัดเชียงราย
แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๘

วัตถุประสงค์	ประเภทความเสี่ยง	กิจกรรม	การจัดการที่มีอยู่	ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสียหาย	แผนการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบและระยะเวลาแล้วเสร็จ
					โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ผลลัพธ์ (LxI)			
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน										
-เพื่อก่อสร้างปรับปรุงเส้นทางคมนาคมอย่างทั่วถึงให้สามารถตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน โดยเฉพาะเส้นทางขนส่งผลผลิตทางการเกษตรแหล่งท่องเที่ยวและพื้นที่อื่นๆ	-ความเสี่ยงกลยุทธ์ (strategic Risk:s)									กองช่าง/ ระยะเวลา แล้วเสร็จ งบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗
	-ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (operation Risk;o)	การตรวจรับงานและการควบคุมงานก่อสร้าง		-งานก่อสร้างล่าช้าไม่ เป็นไปตามแผนและ งวดงานเนื่องจากไม่มี แผนดำเนินงาน -บุคลากรไม่เพียงพอ กับภาระงานใน ปัจจุบัน	๒	๓	๖	ยอมรับ	จัดทำแผนการตรวจ รับงาน การควบคุม งานให้เป็นไปตามแผน หรืองวดงานที่กำหนด ไว้ในสัญญาจ้าง -จัดหาบุคลากรใน กรอบอัตรากำลังที่ว่าง	
	-ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk:F)	การเบิกจ่าย	ควบคุม กำกับให้ เจ้าหน้าที่ติดตาม ผู้รับจ้างให้ ดำเนินการภายใน ระยะเวลาที่กำหนด	งานก่อสร้างไม่เสร็จ ตามสัญญาจ้างและ ส่งผลให้การเบิก จ่ายเงินมีความล่าช้า เนื่องจากผู้รับจ้างเข้า ดำเนินการล่าช้า	๒	๓	๖	ยอมรับ	เจ้าหน้าที่ควบคุมงาน ตรวจรับงาน การ ควบคุมงานให้เป็นไป ตามแผนหรืองวดงาน ที่กำหนดไว้ในสัญญา จ้าง	
-ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk:c)	การศึกษา ระเบียบฯและ ข้อกฎหมายที่ เกี่ยวข้อง	แต่งตั้งคณะกรรมการ ทำงานจัดทำคู่มือ การปฏิบัติทุก กระบวนการงานและให้ หน่วยงานกลางดูแล และให้คำปรึกษา	อาจมีการปฏิบัติไม่ เป็นไปตามระเบียบ เนื่องจากเจ้าหน้าที่มี ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับกฎระเบียบฯที่ แก้ไขใหม่ไม่ครอบคลุม	๒	๓	๖	ยอมรับ	-		

วัตถุประสงค์	ประเภทความเสี่ยง	กิจกรรม	การจัดการที่มีอยู่	ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความ	แผนการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบและระยะเวลาแล้วเสร็จ
					โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ผลลัพธ์ (LxI)			
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาด้านสังคมและคุณภาพชีวิต										
-เพื่อเบิกจ่ายเบี้ยยังชีพเกิดความสะดวกต่อผู้รับเบี้ยยังชีพและไม่เกิดความเสียหายในด้านการเบิกจ่ายเป็นเงินสด	ความเสี่ยงกลยุทธ์ (strategic Risk's)									สำนักปลัด/ ระยะเวลาแล้วเสร็จงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗
	-ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (operation Risk;o)	การจ่ายเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ		-ความผิดพลาดของข้อมูลที่นำเข้าระบบสารสนเทศการจัดการฐานข้อมูลเบี้ยยังชีพ -การมอบอำนาจให้ผู้อื่นรับเงินแทนและไม่ส่งมอบเงินให้ผู้สูงอายุ	๒	๓	๖	ยอมรับ	-ประชาสัมพันธ์ให้ผู้สูงอายุทราบถึงปัญหาในการรับเงินและถูกนำเงินไปใช้โดยผู้รับมอบอำนาจให้เปลี่ยนมาเป็นวิธีการโอนเงินเข้าบัญชี -ทบทวนผลทุกสิ้นเดือนก่อนที่จะมีการโอนเงินโดยกรมบัญชีกลางต้นเดือนมกราคม ๖๕ -เพิ่มความระมัดระวังในการนำข้อมูลระบบสารสนเทศ	
	-ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk:F)									
	-ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk:c)									

วัตถุประสงค์	ประเภทความเสี่ยง	กิจกรรม	การจัดการที่มีอยู่	ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสียหาย	แผนการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบและระยะเวลาแล้วเสร็จ
					โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ผลลัพธ์ (LxI)			
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาด้านการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม นันทนาการ และการท่องเที่ยว										
๑. ส่งเสริม สนับสนุน จัดการศึกษาให้มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน ๒. ส่งเสริมศาสนา วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ๓. ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมแก่เด็ก เยาวชน และประชาชน ๔. ส่งเสริมการกีฬา และนันทนาการ ๕. ส่งเสริมการท่องเที่ยว	ความเสี่ยงกลยุทธ์ (strategic Risk:s)									กองการศึกษา/ ระยะเวลาแล้วเสร็จงบประมาณ ๒๕๖๗
	-ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (operation Risk;o)	ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานด้านอาคารสถานที่	มีหน่วยงานกลาง กำกับดูแลและติดตาม	ไม่มีอาคารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ที่ได้มาตรฐานของกรมส่งเสริม การปกครองส่วนท้องถิ่น	๔	๓	๑๒	ลด ควบคุม	-จัดทำโครงการรวมศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของเทศบาลตำบลม่วงยาย -ขอรับการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการก่อสร้างศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	
	-ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk:F)	การจัดทำบัญชี และการเงิน	การเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการจัดทำบัญชี และการเงิน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามระเบียบได้อย่างถูกต้อง	ไม่มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่โดยตรง ทำให้เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอาจปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามระเบียบ	๒	๑	๒	ยอมรับ	-	
	-ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk:c)									

วัตถุประสงค์	ประเภทความเสี่ยง	กิจกรรม	การจัดการที่มีอยู่	ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสียหาย	แผนการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบและระยะเวลาแล้วเสร็จ
					โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ผลลัพธ์ (LxI)			
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาด้านสาธารณสุข										
๑. เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการเฝ้าระวังป้องกัน และควบคุมโรคติดต่อ ๒. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบเตรียมความพร้อม เฝ้าระวังป้องกัน ควบคุมโรคติดต่ออุบัติใหม่ที่ทันต่อสถานการณ์	ความเสี่ยงกลยุทธ์ (strategic Risk:s)									สำนักปลัด/ ระยะเวลาแล้วเสร็จงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗
	-ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (operation Risk;o)	๑.การควบคุมโรคติดต่อและโรคไม่ติดต่อ		-อาจเกิดโรคติดต่อขึ้นใหม่ เนื่องจากบุคลากรขาดความรู้ และทักษะด้านการเฝ้าระวังป้องกันและควบคุมโรคติดต่ออุบัติใหม่	๓	๓	๙	ยอมรับ	-ดำเนินการโครงการรณรงค์ป้องกันและอบอรมให้ความรู้เกี่ยวกับโรคติดต่อ	
		๒.การส่งเสริมสุขภาพอนามัยของประชาชน		-การส่งเสริมสุขภาพอนามัยของประชาชน	๑	๒	๓	ยอมรับ	-มีการจัดแผนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์แต่ไม่เพียงพอและตรงกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อ	
	-ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk:F)									
	-ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk:c)									

วัตถุประสงค์	ประเภทความเสี่ยง	กิจกรรม	การจัดการ ที่มีอยู่	ความเสี่ยงและ ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			กลยุทธ์ที่ใช้ จัดการกับ ความเสี่ยง	แผนการจัดการความ เสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ และ ระยะเวลา แล้วเสร็จ
					โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ผลลัพธ์ (LxI)			
ยุทธศาสตร์ที่ ๗ พัฒนาด้านการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล										
-ด้านงานพัฒนาและ จัดเก็บรายได้ ๑.เพื่อพัฒนา ประสิทธิภาพการ บริหารงานของเทศบาล ให้มีประสิทธิภาพ ๒.บริหารจัดการภายใน องค์กรอย่างมี ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	ความเสี่ยงกลยุทธ์ (strategic Risk:s)									กองคลัง/ ระยะเวลา แล้วเสร็จ งบประมาณ ๒๕๖๗
	-ความเสี่ยงด้านการ ดำเนินงาน (operation Risk;o)	งานพัฒนาและ จัดเก็บรายได้		-ทด.ยังไม่มีระบบการ จัดเก็บรายได้ที่มี ประสิทธิภาพครบถ้วน ตามหลักการปฏิบัติ	๓	๔	๑๒	ลดควบคุม	-จัดทำแผนการ ปฏิบัติงานจัดเก็บ รายได้และมีการ รายงานผลการ ปฏิบัติงานเป็นประจำ สม่ำเสมอ -ลงพื้นที่สอบถาม ข้อมูลจากชาวบ้าน และขอสำเนาเอกสาร สิทธิ์ต่างๆ	
	-ความเสี่ยงด้าน การเงิน (Financial Risk:F)									
	-ความเสี่ยงด้านการ ปฏิบัติตามกฎหมาย/ กฎระเบียบ (Compliance Risk:c)									
๒. การใช้รถส่วนกลาง	ความเสี่ยงกลยุทธ์ (strategic Risk:s)									

วัตถุประสงค์ เพื่อให้การใช้รถ ส่วนกลางมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และ เป็นไปตามระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	-ความเสี่ยงด้านการ ดำเนินงาน (operation Risk;o)	การขออนุญาต ใช้รถ และการ บำรุงรักษา	กำหนดขั้นการ การขอ อนุญาตใช้รถ และ มอบหมาย ผู้รับผิดชอบ	๑. รถส่วนกลางมีน้อย กว่าความจำเป็นที่ต้อง ใช้งาน ๒. พนักงานขับรถมีน้อย กว่าจำนวนรถที่มีอยู่ ๓. รถส่วนกลางส่วน ใหญ่มีอายุการใช้งาน นานกว่า ๑๐ ปี	๔	๒	๘	ยอมรับ	ซักซ้อมแนวทางการ การขออนุญาตใช้รถ และมอบหมาย ผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน	สำนักปลัด/ ระยะเวลา แล้วเสร็จ งบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๘
	-ความเสี่ยงด้าน การเงิน (Financial Risk:F)									
	-ความเสี่ยงด้านการ ปฏิบัติตามกฎหมาย/ กฎระเบียบ (Compliance Risk:c)									

การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง
ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘
ณ วันที่ ๑๐ มกราคม พ.ศ.๒๕๖๘

ยุทธศาสตร์ที่ ๑: การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน

วัตถุประสงค์: เพื่อการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานได้มาตรฐาน

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย : ผู้ใช้บริการด้านโครงสร้างพื้นฐานมีความสะดวกสบาย และมีความพึงพอใจมากขึ้น

หน่วยงาน (กอง/ฝ่าย) กองช่าง

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม วัตถุประสงค์ (๑)	ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง (๒)	รหัส (๓)	ประเภท ความ เสี่ยง (SOFC)	แหล่งที่มาความ เสี่ยงเกิดจากปัจจัย		การวิเคราะห์ความเสี่ยง				กิจกรรมควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่ (กรณียังไม่มีให้ระบุว่า “ไม่มี”) (๕)
				ภายใน	ภายนอก	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง	ลำดับ ความ เสี่ยง	
<u>แผนงานอุตสาหกรรมและการโยธา</u> การตรวจรับงานและการควบคุม งานก่อสร้าง	<u>ความเสี่ยง</u> -บุคลากรไม่เพียงพอกับภาระ งานในปัจจุบัน -งานก่อสร้างล่าช้าไม่เป็นไป ตามแผนและงวดงาน	๐๑๐๓๐๑	O,F,C	/	-	๒	๓	๖	๓	-ประสานงานบุคลากรให้ ดำเนินการจัดหาบุคลากร ในกรอบอัตรากำลังที่ว่าง -จัดทำแผนการตรวจรับ งาน การควบคุมงานให้ เป็นไปตามแผนหรืองวด งานที่กำหนดไว้ในสัญญา จ้าง

การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง
ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘
ณ วันที่ ๑๐ มกราคม พ.ศ.๒๕๖๘

ยุทธศาสตร์ที่ ๒: การพัฒนาด้านสังคมและคุณภาพชีวิต

วัตถุประสงค์: เพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน

: เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้แก่เด็ก สตรี ผู้สูงอายุ ผู้พิการหรือทุพพลภาพ ผู้ด้อยโอกาส ผู้ประสบสาธารณภัยและผู้ป่วยเอดส์

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย : ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

หน่วยงาน (กอง/ฝ่าย) สำนักปลัดเทศบาล

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม วัตถุประสงค์ (๑)	ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง (๒)	รหัส (๓)	ประเภท ความ เสี่ยง (SOFC)	แหล่งที่มาความ เสี่ยงเกิดจากปัจจัย		การวิเคราะห์ความเสี่ยง				กิจกรรมควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่ (กรณียังไม่มีให้ระบุว่า “ไม่มี”) (๕)
				ภายใน	ภายนอก	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง	ลำดับ ความ เสี่ยง	
แผนงานงบกลาง โครงการ การจ่ายเงินเบี้ยยังชีพ ผู้สูงอายุ กิจกรรม การจ่ายเงินยังชีพเป็นเงิน สดแก่ผู้สูงอายุ วัตถุประสงค์ เพื่อการเบิกจ่ายเบี้ย ยังชีพเกิดความสะดวกต่อผู้รับเงิน ยังชีพและไม่เกิดความเสี่ยงในด้าน การเบิกจ่ายเป็นเงินสด	ความเสี่ยง ๑.ความผิดพลาดของข้อมูลที่ นำเข้าระบบระบบสารสนเทศการ จัดการฐานข้อมูลเบี้ยยังชีพ ๒.การมอบอำนาจให้ผู้อื่นรับเงิน แทนและไม่ได้ส่งมอบเงินให้ ผู้สูงอายุ	๐๒๐๑๐๑	○	✓		๒	๓	๖	๓	-มีการรับเงินโดยการโอน ผ่านบัญชีธนาคาร

การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง
ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘
ณ วันที่ ๑๐ มกราคม พ.ศ.๒๕๖๘

RM - ๑

ยุทธศาสตร์ที่ ๔: การพัฒนาด้านการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรมและนันทนาการและการท่องเที่ยว

วัตถุประสงค์: เพื่อส่งเสริมสนับสนุน จัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน

: เพื่อส่งเสริมศาสนา วัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น

: เพื่อส่งเสริมการกีฬาและนันทนาการ

: เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย : ประชาชนมีการดำรงรักษาวัฒนธรรมที่ดั้งเดิมและได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง

หน่วยงาน (กอง/ฝ่าย) กองการศึกษา

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม วัตถุประสงค์ (๑)	ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง (๒)	รหัส (๓)	ประเภท ความ เสี่ยง (SOFC)	แหล่งที่มาความ เสี่ยงเกิดจากปัจจัย		การวิเคราะห์ความเสี่ยง				กิจกรรมควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่ (กรณียังไม่มีให้ระบุว่า “ไม่มี”) (๕)
				ภายใน	ภายนอก	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง	ลำดับ ความ เสี่ยง	
แผนงานการศึกษา ๑. ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน ๒. การจัดทำบัญชีและการเงิน	-ไม่มีอาคารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ได้มาตรฐานของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น -ไม่มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่โดยตรงทำให้เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอาจปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามระเบียบ	๐๔๐๔๐๑	O, F	/	-	๔	๓	๑๒	๓	มีการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง
ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘
ณ วันที่ ๑๐ มกราคม พ.ศ.๒๕๖๘

ยุทธศาสตร์ที่ ๖: การพัฒนาด้านสาธารณสุข

วัตถุประสงค์: เพื่อส่งเสริมและพัฒนาทางด้านสาธารณสุข

: เพื่อป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย : มีการดำเนินงานด้านสาธารณสุขในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ

หน่วยงาน (กอง/ฝ่าย) สำนักปลัดเทศบาล

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม วัตถุประสงค์ (๑)	ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง (๒)	รหัส (๓)	ประเภท ความ เสี่ยง (SOFC)	แหล่งที่มาความ เสี่ยงเกิดจากปัจจัย		การวิเคราะห์ความเสี่ยง				กิจกรรมควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่ (กรณียังไม่มีให้ระบุว่า “ไม่มี”) (๕)
				ภายใน	ภายนอก	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง	ลำดับ ความ เสี่ยง	
<u>แผนงานสาธารณสุข</u> งานสาธารณสุข <u>กิจกรรม</u> การป้องกันโรคติดต่อ โรคไม่ ติดต่อและโรคอุบัติใหม่	<u>ความเสี่ยง</u> ๑.การป้องกันโรคติดต่อ โรคไม่ ติดต่อและโรคอุบัติใหม่ ๒.การส่งเสริมสุขภาพอนามัย ของประชาชน <u>ปัจจัยความเสี่ยง</u> ประชาชนขาดความรู้ความ เข้าใจในการป้องกันโรค	๐๖๐๑๐๑	○		/	๓	๓	๙	๓	-ดำเนินการโครงการ รณรงค์ป้องกันและอบรม ให้ความรู้เกี่ยวกับ โรคติดต่อ -มีการจัดทำแผนการ จัดหาวัสดุอุปกรณ์แต่ไม่ เพียงพอและตรงกับ สถานการณ์การแพร่ ระบาดของโรคติดต่อ
		๐๖๐๑๐๒	○		/	๑	๒	๒	๑	

การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง
ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘
ณ วันที่ ๑๐ มกราคม พ.ศ.๒๕๖๘

RM - ๑

ยุทธศาสตร์ที่ ๗ : การพัฒนาด้านการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

วัตถุประสงค์: เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานของเทศบาลให้มีประสิทธิภาพ

: เพื่อบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย : เทศบาลตำบลม่วงยายมีการบริหารภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

หน่วยงาน (กอง/ฝ่าย) กองคลัง

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม วัตถุประสงค์ (๑)	ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง (๒)	รหัส (๓)	ประเภท ความ เสี่ยง (SOFC)	แหล่งที่มาความ เสี่ยงเกิดจากปัจจัย		การวิเคราะห์ความเสี่ยง				กิจกรรมควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่ (กรณียังไม่มีให้ระบุว่า “ไม่มี”) (๕)
				ภายใน	ภายนอก	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง	ลำดับ ความ เสี่ยง	
๑.กิจกรรมพัฒนาและจัดเก็บรายได้	แผนที่ภาษีและทะเบียน ทรัพย์สิน ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความ เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและมีการ ซื้อขายกรรมสิทธิ์ที่ดิน สปก.	๐๗๐๒๐๑	๐	✓	✓	๓	๔	๑๒	๓	-จัดอบรมเจ้าหน้าที่เรื่อง ส่งเสริมบุคลากรที่ ปฏิบัติงานด้านจัดเก็บ ศึกษาและเข้ารับการ ฝึกอบรมโครงการเกี่ยวกับ ค่าภาษีที่ดินและ สิ่งก่อสร้าง

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม วัตถุประสงค์ (๑)	ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง (๒)	รหัส (๓)	ประเภท ความ เสี่ยง (SOFC)	แหล่งที่มาความ เสี่ยงเกิดจากปัจจัย		การวิเคราะห์ความเสี่ยง				กิจกรรมควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่ (กรณียังไม่มีให้ระบุว่า “ไม่มี”) (๕)
				ภายใน	ภายนอก	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง	ลำดับ ความ เสี่ยง	
๒. การใช้รถส่วนบุคคล	๑. รถส่วนบุคคลมีน้อยกว่าความ จำเป็นที่ต้องใช้งาน ๒. พนักงานขับรถมีน้อยกว่า จำนวนรถที่มีอยู่ ๓. รถส่วนบุคคลส่วนใหญ่มีอายุ การใช้งานนานกว่า ๑๐ ปี	๐๗๐๑๐๒	○			๔	๒	๘	๒	ซักซ้อมแนวทางการการ ขออนุญาตใช้รถและ มอบหมายผู้รับผิดชอบให้ ชัดเจน

การประเมินผลและการจัดการความเสี่ยง
ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘
ณ วันที่ ๑๐ มกราคม พ.ศ.๒๕๖๘

ยุทธศาสตร์ที่ ๑: การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน

วัตถุประสงค์: เพื่อการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานได้มาตรฐาน

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย : ผู้ใช้บริการด้านโครงสร้างพื้นฐานมีความสะดวกสบาย และมีความพึงพอใจมากขึ้น

หน่วยงาน (กอง/ฝ่าย) กองช่าง

รหัส (๓)	ความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง (๒)	การจัดการที่มีอยู่			ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่ (๒)	ระบุวิธีการจัดการความเสี่ยง					วิธีการ/มาตรการจัดการ ความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลา ดำเนินการ และ ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	พอใช้	ต้องปรับปรุง		ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน	ลดความเสี่ยง				
									กิจกรรมควบคุม	แผน/มาตรการ			
๐๑๐๓๐๑	ความเสี่ยง -บุคลากรไม่เพียงพอกับ ภาระงานในปัจจุบัน -งานก่อสร้างล่าช้าไม่ เป็นไปตามแผนและงวด งาน			✓	ความเสี่ยงเรื่อง การควบคุมงาน ก่อสร้าง	✓				✓	๑.ประสานงานการเจ้าหน้าที่ ให้ดำเนินการจัดหาบุคลากร ในกรอบอัตรากำลังที่ว่าง ๒.กำหนดกรอบใหม่ ๓.จัดทำแผนการตรวจรับงาน การควบคุมงานให้เป็นไปตาม แผนหรืองวดงานที่กำหนด ตามสัญญาจ้าง	งานที่ได้รับมอบหมาย เสร็จตามเวลาที่ กำหนด	ม.ค.-ก.ย. ๒๕๖๗ กองช่าง

การประเมินผลและการจัดการความเสี่ยง
ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘
ณ วันที่ ๑๐ มกราคม พ.ศ.๒๕๖๘

ยุทธศาสตร์ที่ ๒: การพัฒนาด้านสังคมและคุณภาพชีวิต

วัตถุประสงค์: เพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน

: เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้แก่เด็ก สตรี ผู้สูงอายุ ผู้พิการหรือทุพพลภาพ ผู้ด้อยโอกาส ผู้ประสบสาธารณภัยและผู้ป่วยเอดส์

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย : ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

หน่วยงาน (กอง/ฝ่าย) สำนักปลัดเทศบาล

รหัส (๓)	ความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง (๒)	การจัดการที่มีอยู่			ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่ (๒)	ระบุวิธีการจัดการความเสี่ยง					วิธีการ/มาตรการจัดการ ความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลา ดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	พอใช้	ต้องปรับปรุง		ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน	ลดความเสี่ยง				
									กิจกรรมควบคุม	แผน/มาตรการ			
๐๒๐๑๐๑	ความเสี่ยง -ความผิดพลาดของข้อมูลที่น่าเข้าระบบสารสนเทศการจัดการฐานข้อมูลเบ็ยยังชีพ ปัจจัยความเสี่ยง การมอบอำนาจให้ผู้อื่นมารับเงินแทนและไม่ได้ส่งมอบเงินให้ผู้สูงอายุ		✓		ผู้สูงอายุไม่ได้รับเบ็ย ปัจจัยความเสี่ยง การมอบอำนาจให้ผู้อื่นรับเงินแทนและไม่ได้ส่งมอบเงินให้ผู้สูงอายุ	✓				✓	๑.ประชาสัมพันธ์ให้ผู้สูงอายุทราบถึงปัญหาในการรับเงินและถูกนำเงินไปใช้โดยผู้รับมอบอำนาจให้เปลี่ยนมาเป็นวิธีการโอนเงินเข้าบัญชี ๒.ทบทวนผลทุกสิ้นเดือนก่อนที่จะมีการ โอนเงินโดยกรมบัญชีกลางต้นเดือนมกราคม ๖๕ ๓.เพิ่มความระมัดระวังในการนำเข้าข้อมูล	ผู้สูงอายุรับเงินโดยการโอนเงินเข้าบัญชีครบทุกราย คิดเป็น ๑๐๐% โดยไม่เกิดการผิดพลาดด้านข้อมูล	ม.ค.-ก.ย.๖๗ สำนักปลัด

การประเมินผลและการจัดการความเสี่ยง
ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๘
ณ วันที่ ๑๐ มกราคม พ.ศ.๒๕๖๘

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การพัฒนาด้านการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรมและนันทนาการและการท่องเที่ยว

วัตถุประสงค์: เพื่อส่งเสริมสนับสนุน จัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน

: เพื่อส่งเสริมศาสนา วัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น

: เพื่อส่งเสริมการกีฬาและนันทนาการ

: เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย : ประชาชนมีการดำรงรักษาวัฒนธรรมที่ดั้งเดิมและได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง

หน่วยงาน (กอง/ฝ่าย) กองการศึกษา

รหัส (๓)	ความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง (๒)	การจัดการที่มีอยู่			ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่ (๒)	ระบุวิธีการจัดการความเสี่ยง					วิธีการ/มาตรการจัดการ ความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลา ดำเนินการ และ ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	พอใช้	ต้องปรับปรุง		ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน	ลดความเสี่ยง				
									กิจกรรมควบคุม	แผน/มาตรการ			
๐๔๐๔๐๑	-ไม่มีอาคารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ได้มาตรฐาน ของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น			✓	อาคารชำรุดไม่ได้มาตรฐาน					✓	ขอรับการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินก่อสร้างศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	ได้รับการจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินก่อสร้างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ได้มาตรฐาน-มีการเบิกจ่ายงบประมาณถูกต้องตามระเบียบ	ม.ค.-ก.ย. พ.ศ.๒๕๖๗ กองการศึกษา

การประเมินผลและการจัดการความเสี่ยง
ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘
ณ วันที่ ๑๐ มกราคม พ.ศ.๒๕๖๘

RM - ๒

ยุทธศาสตร์ที่ ๖: การพัฒนาด้านสาธารณสุข

วัตถุประสงค์: เพื่อส่งเสริมและพัฒนางานด้านสาธารณสุข

: เพื่อป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย : มีการดำเนินงานด้านสาธารณสุขในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ

หน่วยงาน (กอง/ฝ่าย) สำนักปลัดเทศบาล

รหัส (๓)	ความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง (๒)	การจัดการที่มีอยู่			ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่ (๒)	ระบุวิธีการจัดการความเสี่ยง					วิธีการ/มาตรการจัดการความ เสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะ ได้รับ	ระยะเวลา ดำเนินการ และ ผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	พอใช้	ต้องปรับปรุง		ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน	ลดความเสี่ยง				
									กิจกรรมควบคุม	แผน/มาตรการ			
๐๖๐๑๐๑	๑.การป้องกันโรคติดต่อ โรคไม่ติดต่อ และโรคอุบัติใหม่		✓		-อาจมีการเกิดขึ้นของโรคระบาดใหม่					✓	-ฝึกอบรมบุคลากร -จัดทำแผนการใช้วัสดุ อุปกรณ์ให้เพียงพอ	-บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจทักษะด้านการเฝ้าระวังป้องกันและควบคุมโรคติดต่ออุบัติใหม่ -อัตราการเจ็บป่วยจากโรคติดต่อลดลง	ม.ค.-ก.ย. ๒๕๖๗ สำนักปลัด
๐๖๐๑๐๒	๒.การส่งเสริมสุขภาพอนามัยของประชาชน		✓							✓	-เพิ่มงบประมาณที่เกี่ยวกับโรคระบาดและโรคอุบัติใหม่ในโครงการของกองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่น -ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรับทราบข่าวสารเกี่ยวกับสุขภาพและการป้องกันตนเองจากโรคเบื้องต้น		

การประเมินผลและการจัดการความเสี่ยง
ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

ณ วันที่ ๑๐ มกราคม พ.ศ.๒๕๖๘

ยุทธศาสตร์ที่ ๗: การพัฒนาด้านการบริหารจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

วัตถุประสงค์: เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานของเทศบาลให้มีประสิทธิภาพ

: เพื่อบริหารจัดการภายในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

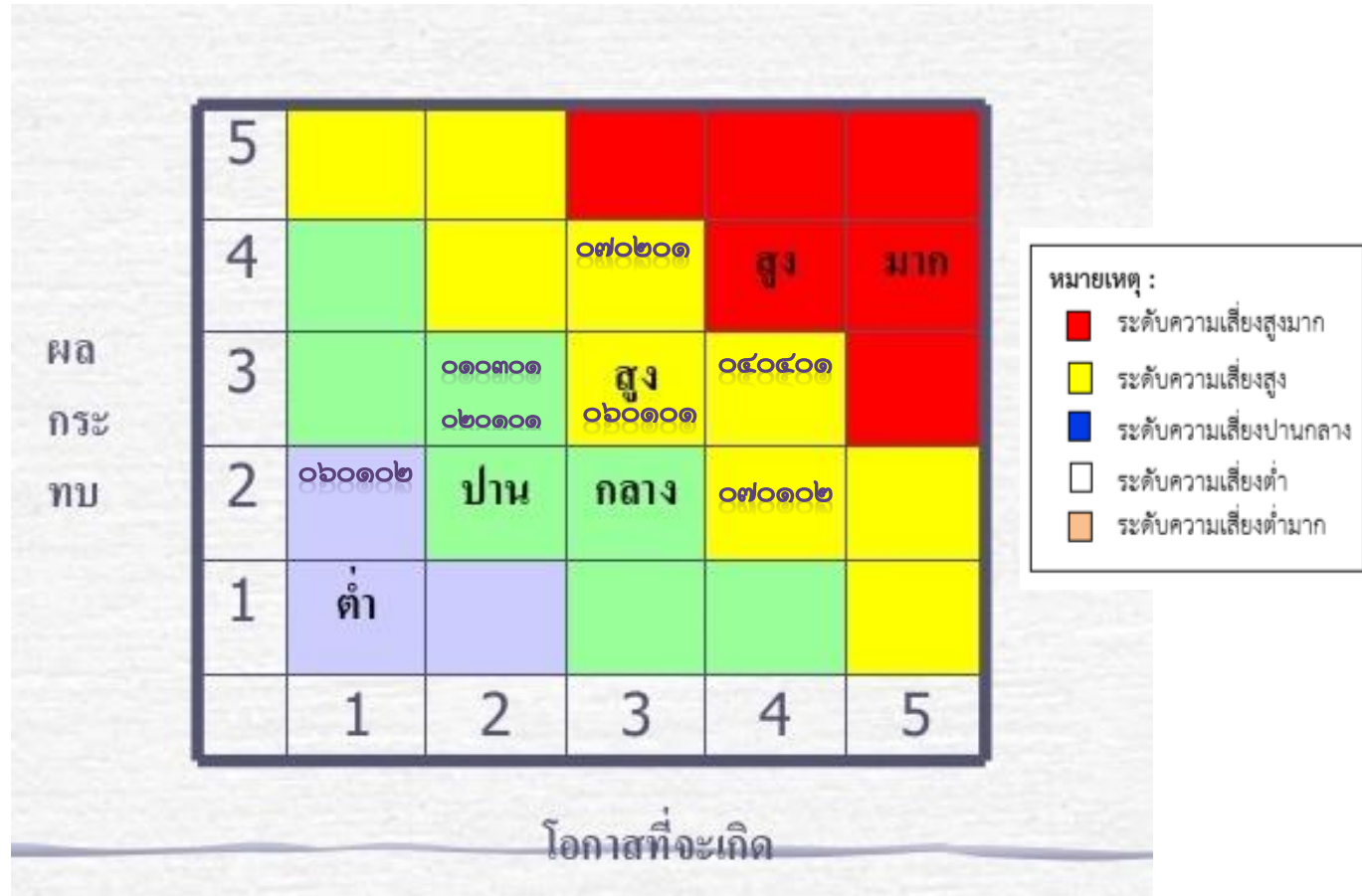
ตัวชี้วัดและเป้าหมาย : เทศบาลตำบลม่วงยายมีการบริหารภายในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

หน่วยงาน (กอง/ฝ่าย) กองคลัง

รหัส (๓)	ความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง (๒)	การจัดการที่มีอยู่			ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่ (๒)	ระบุวิธีการจัดการความเสี่ยง					วิธีการ/มาตรการจัดการความ เสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะ ได้รับ	ระยะเวลา ดำเนินการ และ ผู้รับผิดชอบ
		เพียง พอ	พอ ใช้	ต้อง ปรับปรุง		ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่าย โอน	ลดความเสี่ยง				
									กิจกรรม ควบคุม	แผน/ มาตร การ			
๐๗๐๒๐๑	๑.กระบวนการจัดซื้อจัด จ้างตามระบบพัสดุ		✓		การดำเนินการไม่ เป็นไปตามแผนฯ เนื่องจากขาด ความรู้ในเรื่องการ จัดซื้อจัดจ้างตาม ระเบียบฯ				✓		จัดอบรมเจ้าหน้าที่เรื่องการจัดซื้อจัด จ้างตามระเบียบพัสดุ ควบคุม กำกับ ดูแลให้ปฏิบัติตาม พรบ. ระเบียบฯ และแนวทางโดยให้ปฏิบัติตาม นโยบายอย่างเคร่งครัด	เจ้าหน้าที่มีความรู้ เรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง ตามระเบียบพัสดุและ ปฏิบัติตาม พรบ. ระเบียบฯและแนวทาง ที่กฎหมายกำหนด	ม.ค.-ก.ย. ๒๕๖๗ กองคลัง

๐๗๐๑๐๒	๒. การใช้รถ ส่วนกลาง		✓			✓			✓		ซักซ้อมแนวทางการขอ อนุญาตใช้รถและมอบหมาย ผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน	รถส่วนกลางมีการ ดูแลรักษาให้ใช้งาน ได้อยู่เสมอ และมี การขออนุญาตใช้ งานอย่างถูกต้อง	ม.ค.-ก.ย. ๒๕๖๘ สำนักปลัด
--------	-------------------------	--	---	--	--	---	--	--	---	--	--	---	--------------------------------

แผนภูมิความเสี่ยงของเทศบาลตำบลม่วงยาย



หน่วยงานเทศบาลตำบลม่วงยาย

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘
หน่วยงานเทศบาลตำบลม่วงยาย

รหัส	กิจกรรมที่พบ ความเสี่ยง	มาตรการจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของ มาตรการการ จัดการความเสี่ยง	ปี พ.ศ. ๒๕๖๗			ปี พ.ศ. ๒๕๖๘								ผู้รับผิดชอบ	งบ ประมาณ (บาท) (ถ้ามี)		
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.			ก.ย.	
๐๑๐๓๐๑	ตามตาราง RM-๑	ตามตาราง RM-๒	ตามตาราง RM-๒					←								←	กองช่าง	-
๐๒๐๑๐๑	ตามตาราง RM-๑	ตามตาราง RM-๒	ตามตาราง RM-๒					←								←	สำนักปลัด	-
๐๔๐๔๐๑	ตามตาราง RM-๑	ตามตาราง RM-๒	ตามตาราง RM-๒					←								←	กอง การศึกษา	-
๐๖๐๑๐๑	ตามตาราง RM-๑	ตามตาราง RM-๒	ตามตาราง RM-๒					←								←	สำนักปลัด	-
๐๖๐๑๐๒	ตามตาราง RM-๑	ตามตาราง RM-๒	ตามตาราง RM-๒					←								←	สำนักปลัด	-
๐๗๐๒๐๑	ตามตาราง RM-๑	ตามตาราง RM-๒	ตามตาราง RM-๒					←								←	กองคลัง	-
๐๗๐๑๐๒	ตามตาราง RM-๑	ตามตาราง RM-๒	ตามตาราง RM-๒					←								←		

ความเห็นนายกเทศมนตรีตำบลม่วงยาย อนุมัติ ไม่อนุมัติ

(ลงชื่อ)



(นายอภิธาร ทิพย์ตา)

นายกเทศมนตรีตำบลม่วงยาย

วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๖๘