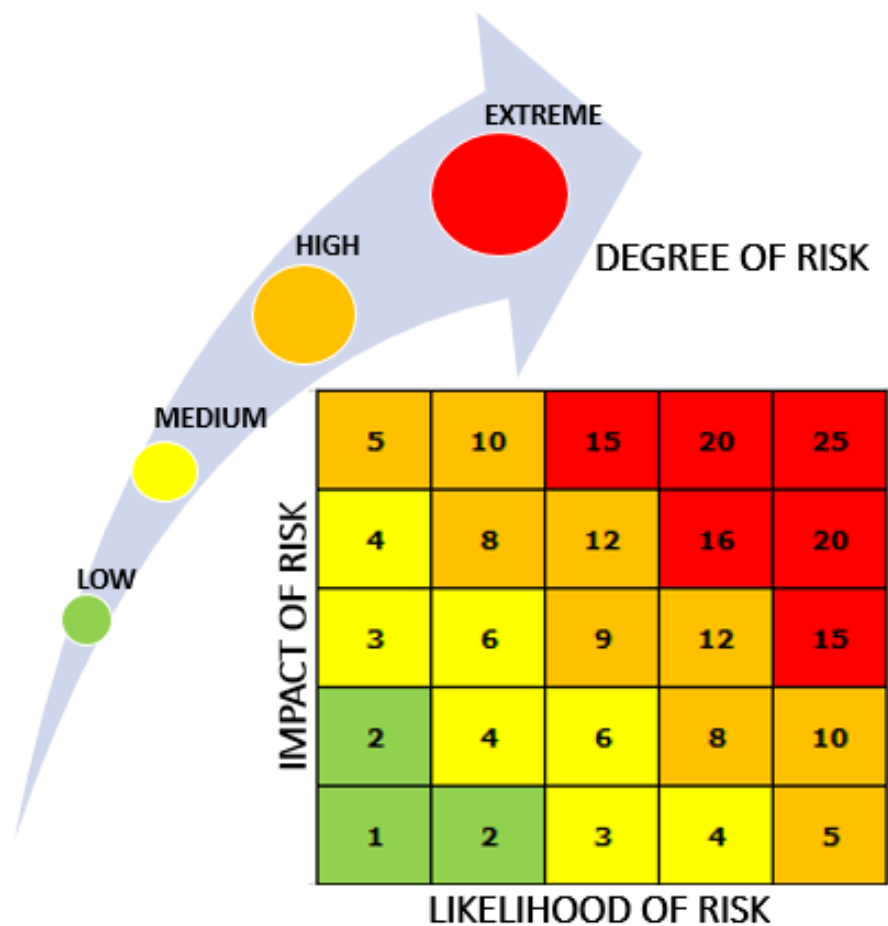




เทศบาลตำบลพรานกระต่าย
อำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง



จัดทำโดยกองวิชาการและแผนงาน



ประกาศเทศบาลตำบลพรานกระต่าย

เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลพรานกระต่าย

ด้วยเทศบาลตำบลพรานกระต่าย ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินการตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบกับตามหนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนมาก ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ กระทรวงการคลังได้แจ้งหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๑

เทศบาลตำบลพรานกระต่าย จึงได้ประกาศนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลพรานกระต่าย เพื่อให้เทศบาลตำบลพรานกระต่ายมีการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อลดโอกาสและผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้เป็นแนวทางปฏิบัติ จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

๑. ให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างทั่วถึงทุกส่วนงาน และให้ถือปฏิบัติควบคู่กับกฎ ระเบียบและข้อบังคับอื่น ๆ โดยมีการประเมินความเสี่ยงอย่างครอบคลุมทุกด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

๒. ให้ทุกส่วนงานมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในการบริหารจัดการความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงและตอบสนองต่อความเสี่ยง เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓. ให้มีการทบทวนและติดตามประเมินผล รวมถึงการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อนายกเทศมนตรีตำบลพรานกระต่ายทราบ

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๒๕ เดือน เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๓

(นายอานนท์ อภิชาติตรากุล)

นายกเทศมนตรีตำบลพรานกระต่าย

คำนำ

ด้วยกระทรวงการคลัง ได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่องหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ซึ่งเทศบาลตำบลพรานกระต่ายได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลพรานกระต่ายและให้มีการทบทวนติดตามและรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี

เทศบาลตำบลพรานกระต่าย เห็นถึงประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทาง และหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด จึงได้จัดให้มีการจัดทำคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาทำความเข้าใจและดำเนินงานตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และตอบสนองต่อความเสี่ยง เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

กองวิชาการและแผนงาน
เทศบาลตำบลพรานกระต่าย

สารบัญ

หน้า

ส่วนที่ ๑ บทนำ

ความเป็นมา	๑
ความหมายและคำจำกัดความ	๑
ประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒

ส่วนที่ ๒ องค์ประกอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. สภาพแวดล้อมภายใน	๓
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์	๔
๓. การบ่งชี้เหตุการณ์	๔
๔. การประเมินความเสี่ยง	๕
เกณฑ์ประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง(Likelihood)	๕
เกณฑ์ประเมินระดับผลกระทบของความเสี่ยง(Impact)	๖
การจัดระดับความเสี่ยง(Degree of Risk)	๗
๕. การตอบสนองความเสี่ยง	๘
๖. กิจกรรมการควบคุม	๙
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร	๙
๘. การติดตามและประเมินผล	๙

ส่วนที่ ๓ แนวทางและวิธีการประเมินความเสี่ยง

การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๑
การบริหารความเสี่ยง	๑๒
วิธีการประเมินความเสี่ยง	๑๓
๑. การระบุปัจจัยเสี่ยง	๑๓
๒. การประเมินระดับโอกาสและผลกระทบ	๑๓
เกณฑ์ประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	๑๔
เกณฑ์ประเมินระดับผลกระทบของความเสี่ยง	๑๕
๓. การจัดระดับความเสี่ยง	๑๖
๔. การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง	๑๗
๕. การกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	๑๗
๑) แบบรายงานปัจจัยเสี่ยง	๑๘
๒) แบบประเมินความเสี่ยง	๑๙

ส่วนที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมา

ด้วยเทศบาลตำบลพรานกระต่ายได้ประกาศนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลพรานกระต่าย เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องและเป็นไปตามบทบัญญัติพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ซึ่งกระทรวงการคลังได้มีหนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนมาก ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ แจ้งหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ

ทั้งนี้ เทศบาลตำบลพรานกระต่ายได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลพรานกระต่ายเพื่อให้มีการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลพรานกระต่าย โดยในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงจะต้องเป็นไปอย่างทั่วถึงทุกส่วนงานและครอบคลุมทุกด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเทศบาลตำบลพรานกระต่ายได้ให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยมุ่งหวังให้สามารถลดโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤตหรือเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ภายใต้แนวคิดพื้นฐานที่ผสมผสานความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พิจารณาความเสี่ยงโดยการคิดแบบมองไปข้างหน้า สนับสนุนการมีส่วนร่วมและสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานให้มีการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกันเพื่อบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ดังนั้น จึงได้มีการจัดทำคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง ฉบับนี้ขึ้น โดยได้รวบรวมเนื้อหา และข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาปรับปรุงให้เหมาะสม สำหรับการศึกษาและทำความเข้าใจ เพื่อให้ทุกส่วนงานสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและเป็นไปในแนวทางปฏิบัติเดียวกัน

ความหมายและคำจำกัดความ

การบริหารความเสี่ยงองค์กร(ERM : Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

ความเสี่ยง(Risk) คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบในด้านลบหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

ปัจจัยเสี่ยง(Risk Factor) คือ ต้นเหตุหรือสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง ซึ่งต้นเหตุหรือสาเหตุของการเกิดความเสี่ยงอาจเกิดได้จากปัจจัยหลัก ๒ ปัจจัย ดังนี้

๑. ปัจจัยภายใน(Internal Factor) เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณธรรมของผู้บริหารและบุคลากร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบการจัดเก็บข้อมูล การจัดการระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารหรือบุคลากร การควบคุม ตรวจสอบและกำกับดูแล การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบหรือข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น

๒. ปัจจัยภายนอก(External Factor) เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือสภาพการแข่งขัน สภาวะแวดล้อมทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม เป็นต้น

ระดับของความเสี่ยง(Degree of Risk) คือ สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินความเสี่ยง โดยการประเมินโอกาส(Likelihood) และผลกระทบ(Impact) ของปัจจัยเสี่ยง เพื่อให้ทราบระดับความเสี่ยงและกำหนดวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น ๆ ต่อไป

การประเมินความเสี่ยง(Risk Assessment) คือ กระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยประเมินจาก ๒ ส่วน ดังนี้

๑. โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง(Likelihood of Risk) คือ ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือการถูกลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

๒. ผลกระทบของความเสี่ยง(Impact of Risk) คือ ขนาดหรือระดับหรือมูลค่าของความรุนแรงจากความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือการถูกลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

การบริหารความเสี่ยง(Risk Management) คือ การกำหนดนโยบายและกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง การบ่งชี้เหตุการณ์ ประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมเพื่อลดสาเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายหรือควบคุมระดับของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. เป็นเครื่องมือสำหรับการตัดสินใจให้สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และภารกิจ ภายใต้ระบบและองค์ประกอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒. เป็นแนวทางในการดำเนินงาน การควบคุม การกำกับและติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยง ของฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติในรูปแบบและทิศทางเดียวกัน

๓. เป็นข้อมูลในการเตรียมความพร้อมดำเนินงานในสถานการณ์ฉุกเฉิน ในการจัดสรรทรัพยากรสำหรับบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมตามระดับความเสี่ยง สามารถลดโอกาสและระดับความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นได้ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

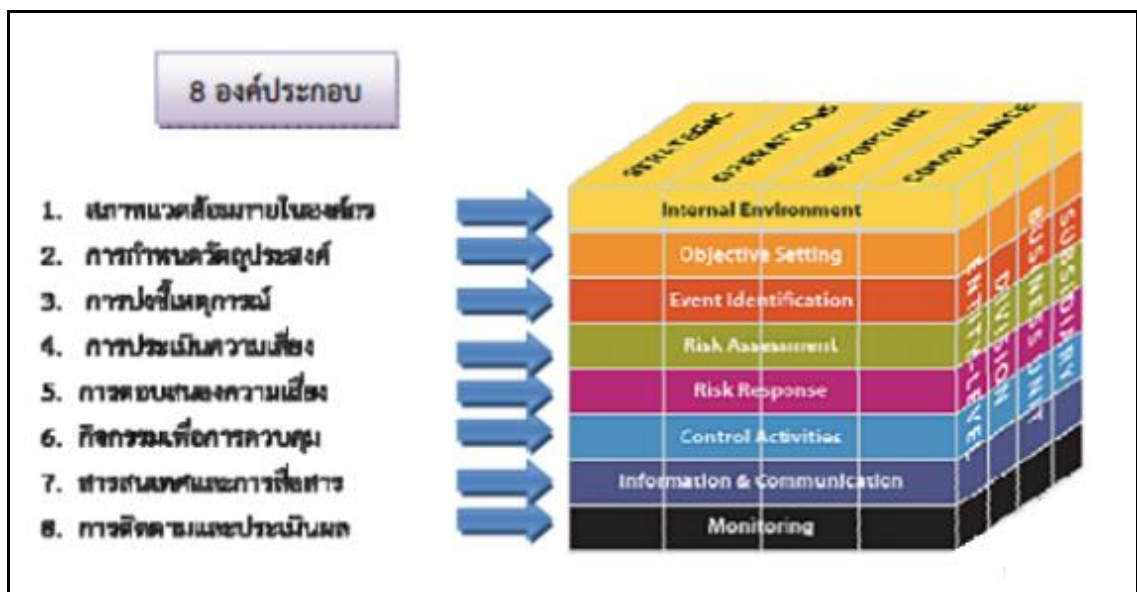
ส่วนที่ ๒

องค์ประกอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้นำมาเป็นเครื่องมือบริหารจัดการความเสี่ยงนี้อ้างอิงกรอบหลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO Model : Control & ERM Framework ซึ่งมีองค์ประกอบ ๘ องค์ประกอบ ได้แก่

๑. สภาพแวดล้อมภายใน(Internal Environment)
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์(Objective Setting)
๓. การบ่งชี้เหตุการณ์(Event Identification)
๔. การประเมินความเสี่ยง(Risk Assessment)
๕. การตอบสนองความเสี่ยง(Risk Response)
๖. กิจกรรมการควบคุม(Control Activities)
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร(Information & Communication)
๘. การติดตามและประเมินผล(Monitoring)

องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO : ERM



ซึ่งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลพรานกระต่าย ได้พิจารณาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้องค์ประกอบต่าง ๆ สรุปได้ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายใน(Internal Environment)

เป็นสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความตระหนักในเรื่องความเสี่ยงของคนภายในองค์กร และเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบอื่นทั้งหมดของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดระเบียบ วินัย และโครงสร้างขององค์กร เช่น นโยบาย/กระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ปรัชญาการบริหารและรูปแบบการดำเนินงาน เป็นต้น

ซึ่งจะเห็นได้ว่าสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของเทศบาล ตำบลพรานกระต่าย มีอยู่หลากหลาย ได้แก่ ด้านการบริหาร นโยบาย ระเบียบ กฎหมาย งบประมาณ ทรัพยากรบุคคล เครื่องมืออุปกรณ์ ฐานข้อมูลงานต่าง ๆ การประสานงาน การมอบหมายงาน การวางแผน การติดตามประเมินผล โครงสร้างองค์กร อัตรากำลัง คุณธรรม จริยธรรม หรือวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งล้วนแล้วแต่ส่งผลต่อการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายทั้งสิ้น ทั้งนี้ วัฒนธรรมขององค์กรก็เป็นส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการ ความเสี่ยง ซึ่งเทศบาลตำบลพรานกระต่าย เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการดำเนินงานตามนโยบายของความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และสนับสนุนการดำเนินงานการเป็นองค์กรต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันมาโดยตลอด รวมถึงได้มีนโยบายในด้านของคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณ ความโปร่งใส ผลประโยชน์ทับซ้อน การควบคุมภายในและการป้องกันการทุจริต โดยได้มีการดำเนินการให้ความร่วมมือและพร้อมรับการตรวจสอบจากหน่วยกำกับดูแลด้วยดีเสมอมา

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์(Objective Setting)

เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินการ ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์มีหลายระดับ ทั้งในระดับองค์กรโดยรวม หรือในระดับกิจกรรม เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนปฏิบัติราชการ เป็นต้น ซึ่งได้กำหนดวัตถุประสงค์ ดังนี้

- ๑) เพื่อเป็นแนวทางในการควบคุม กำกับการบริหารความเสี่ยง
- ๒) เพื่อเป็นเครื่องมือในการติดตามการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง
- ๓) เพื่อลดโอกาสและผลกระทบความเสี่ยงจากการไม่สามารถปฏิบัติงานหรือให้บริการได้
- ๔) เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ในการลดระดับความรุนแรงหรือบรรเทาความเสียหายที่เกิดขึ้น

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์(Event Identification)

ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุถึงเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งจะมีความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก (ความเสี่ยงจากเหตุการณ์) และความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน(ความเสี่ยงจากองค์กร หน่วยงาน การปฏิบัติงาน)

การบ่งชี้เหตุการณ์ เป็นการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยให้พิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ในการระบุปัจจัยเสี่ยงให้พิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ควรเริ่มด้วยการวิเคราะห์ว่ากระบวนการหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานช่วงการดำเนินงานใดที่มีความผิดพลาดหรือมีความเสียหาย หรือมีโอกาสเกิดความผิดพลาดหรือความเสียหาย ทั้งนี้ สามารถพิจารณาประเภทความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงได้เป็น ๔ ประเภท ดังนี้

- ๑) ความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากนโยบายการบริหารแผนงาน การตัดสินใจ หลักเกณฑ์การประเมินผล นโยบายจรรยาบรรณ หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานไปสู่วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือเป้าประสงค์ในภาพรวม

- ๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน(Operation Risk) หมายถึง ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากโครงสร้างองค์กร สถานที่ การมอบหมายงาน กระบวนการ การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน แผนการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน ระบบการสื่อสาร หรือการรักษาทรัพย์สิน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
- ๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน(Financial Risk) หมายถึง ปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ (ในและนอก) เงินรายได้ การใช้จ่าย และรายงานการเงิน ที่ส่งผลต่อความเชื่อถือได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ๔) ความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง(Compliance Risk) หมายถึง ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืน ละเว้น หรืองดเว้นการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือหนังสือสั่งการต่าง ๆ

๔. การประเมินความเสี่ยง(Risk Assessment)

เป็นการประเมินนัยสำคัญหรือผลกระทบของความเสี่ยง และความถี่ที่จะเกิดหรือโอกาส ที่จะเกิดความเสียหายต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งในส่วนนี้จะเป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญว่าเหตุการณ์ใด/เงื่อนไขใด ที่จะมีผลกระทบต่อการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ โดยวิเคราะห์และประเมินระดับโอกาส(Likelihood) กับระดับผลกระทบ(Impact) โดยอาศัยเครื่องมือการประเมินโดยใช้เกณฑ์การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง(Likelihood) และเกณฑ์การประเมินระดับผลกระทบของความเสี่ยง(Impact) ในการประเมินและจัดระดับความเสี่ยง

การกำหนดเกณฑ์ประเมิน

เทศบาลตำบลพรานกระต่ายโดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง(Likelihood) และเกณฑ์การประเมินระดับผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เพื่อใช้ในการประเมินความเสี่ยง ซึ่งได้กำหนดทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เนื่องจากสภาพแวดล้อมและลักษณะของผลจากการดำเนินงานมีความหลากหลายในแต่ละปัจจัยเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงบางประเภทสามารถวิเคราะห์ในเชิงสถิติตัวเลข แต่บางประเภทเป็นข้อมูลในเชิงพรรณนา ไม่สามารถวิเคราะห์เป็นสถิติหรือมูลค่าที่ชัดเจนหรือเฉพาะเจาะจงได้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

เกณฑ์ประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง(Likelihood)

แบบที่ ๑

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง	ระดับคะแนน
สูงมาก	น้อยกว่า ๑ เดือนต่อครั้ง	๕
สูง	๑ - ๖ เดือนต่อครั้ง	๔
ปานกลาง	๗ - ๑๒ เดือนต่อครั้ง	๓
น้อย	มากกว่า ๑ ปี แต่ไม่เกิน ๓ ปีต่อครั้ง	๒
น้อยมาก	มากกว่า ๓ ปีต่อครั้ง	๑

แบบที่ ๒

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ร้อยละของโอกาส	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่าร้อยละ ๘๐	๕
สูง	ร้อยละ ๗๐ - ๘๐	๔
ปานกลาง	ร้อยละ ๖๐- ๖๙	๓
น้อย	ร้อยละ ๕๐ - ๕๙	๒
น้อยมาก	น้อยกว่าร้อยละ ๕๐	๑

แบบที่ ๓

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	โอกาสในการเกิดความเสี่ยง	ระดับคะแนน
สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงสูงมาก	๕
สูง	มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงค่อนข้างสูง	๔
ปานกลาง	มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงเป็นบางครั้ง	๓
น้อย	อาจมีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงนาน ๆ ครั้ง	๒
น้อยมาก	แทบไม่มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงเลย	๑

เกณฑ์ประเมินระดับผลกระทบของความเสี่ยง(Impact)

แบบที่ ๑

ผลกระทบความเสี่ยง	มูลค่าความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า ๕,๐๐๐,๐๐๐ บาท	๕
สูง	๒๕๐,๐๐๐ - ๕,๐๐๐,๐๐๐ บาท	๔
ปานกลาง	๕๐,๐๐๐ - ๒๔๙,๙๙๙ บาท	๓
น้อย	๑๐,๐๐๐ - ๔๙,๙๙๙ บาท	๒
น้อยมาก	น้อยกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท	๑

แบบที่ ๒

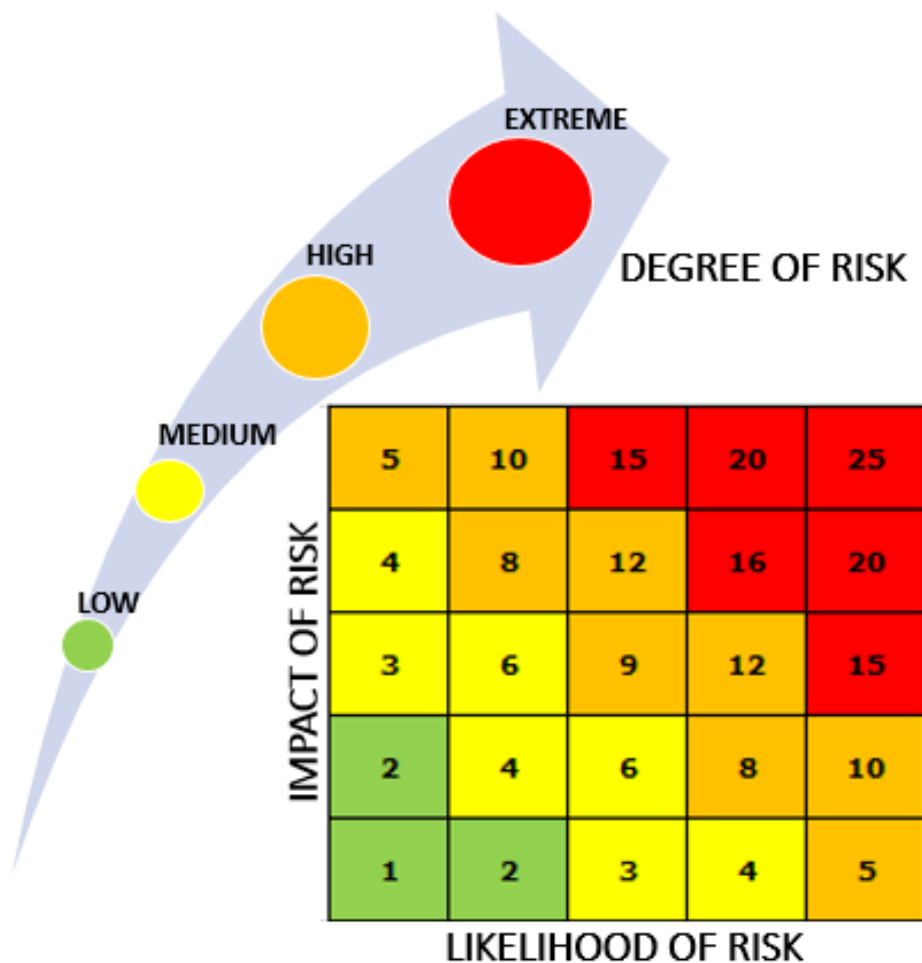
ผลกระทบความเสี่ยง	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	กระทบกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก	๕
สูง	กระทบกับหน่วยงานภายในองค์กรมากกว่าร้อยละ ๗๕	๔
ปานกลาง	กระทบกับหน่วยงานภายในองค์กรร้อยละ ๕๐ - ๗๕	๓
น้อย	กระทบกับหน่วยงานภายในองค์กรร้อยละ ๒๕ -๔๙	๒
น้อยมาก	กระทบกับหน่วยงานภายในองค์กรน้อยกว่าร้อยละ ๒๕	๑

แบบที่ ๓

ผลกระทบความเสี่ยง	ผลกระทบจากความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน/เป้าหมาย/ประชาชนรุนแรงมาก	๕
สูง	มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน/เป้าหมาย/ประชาชนค่อนข้างรุนแรง	๔
ปานกลาง	มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน/เป้าหมาย/ประชาชนบางอย่าง	๓
น้อย	มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน/เป้าหมาย/ประชาชนเล็กน้อย	๒
น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน/เป้าหมาย/ประชาชน	๑





การจัดระดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าคะแนนการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง(Likelihood) และค่าคะแนนการประเมินระดับผลกระทบของความเสี่ยง(Impact) แล้ว ต้องพิจารณาจัดระดับความเสี่ยงเพื่อที่จะพิจารณากลยุทธ์ในการตอบสนองต่อความเสี่ยงและกำหนดกิจกรรมการควบคุม ซึ่งระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ผลกระทบของความเสี่ยง ทั้งนี้ ได้กำหนดเครื่องมือในการจัดระดับความเสี่ยง ดังแผนภาพต่อไปนี้



ตารางการจัดลำดับความเสี่ยง : RISK MATRIX

ระดับของความเสียหาย

คะแนน ๑ - ๒	ความเสียหายต่ำ		(L : LOW)
คะแนน ๓ - ๖	ความเสียหายปานกลาง		(M : MEDIUM)
คะแนน ๗ - ๑๒	ความเสียหายสูง		(H : HIGH)
คะแนน ๑๓ - ๒๕	ความเสียหายสูงมาก		(E : EXTREME)

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย} \times \text{ผลกระทบของความเสียหาย}$$

ทั้งนี้ ผลการประเมินความเสี่ยงจะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากเป็นข้อมูลที่จะถูกนำไปใช้สำหรับการกำหนดมาตรการในการตอบสนองและควบคุมต่อความเสี่ยงต่อไป

๕. การตอบสนองความเสี่ยง(Risk Response)

ได้แก่การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ซึ่งควรคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งการตอบสนองต่อความเสี่ยงสรุปได้ ๔ กลยุทธ์ด้วยกัน ดังนี้

- ๑) การยอมรับความเสี่ยง(Risk Acceptance) หมายถึง ความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- ๒) การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง(Risk Reduction) หมายถึง การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ๓) การกระจายหรือโอนความเสี่ยง(Risk Sharing) หมายถึง การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง
- ๔) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง(Risk Avoidance) หมายถึง ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องจัดการความเสี่ยงนั้นให้อยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน

ซึ่งเมื่อดำเนินการในกระบวนการประเมินความเสี่ยงและจัดระดับของความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว สามารถพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงให้เหมาะสม โดยในลำดับต้นควรพิจารณาถึงมาตรการในการตอบสนองต่อความเสี่ยง โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณากลยุทธ์ ดังนี้

ระดับคะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์ในการตอบสนองต่อความเสี่ยง
๑ - ๒	ความเสียหายต่ำ	การยอมรับความเสี่ยง(Risk Acceptance)
๓ - ๖	ความเสียหายปานกลาง	การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง(Risk Reduction)
๗ - ๑๒	ความเสียหายสูง	การกระจายหรือโอนความเสี่ยง(Risk Sharing)
๑๓ - ๒๕	ความเสียหายสูงมาก	การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง(Risk Avoidance)

๖. กิจกรรมการควบคุม(Control Activities)

ได้แก่ นโยบาย มาตรการ และวิธีการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดหรือนำมาใช้ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และช่วยเพิ่มความมั่นใจในความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยสรุปข้อมูลการควบคุมด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

- ๑) การควบคุมโดยการบริหารบุคลากร
- ๒) การควบคุมโดยการบริหารงาน
- ๓) การควบคุมโดยการบริหารเงิน
- ๔) การควบคุมโดยการบริหารทรัพย์สิน

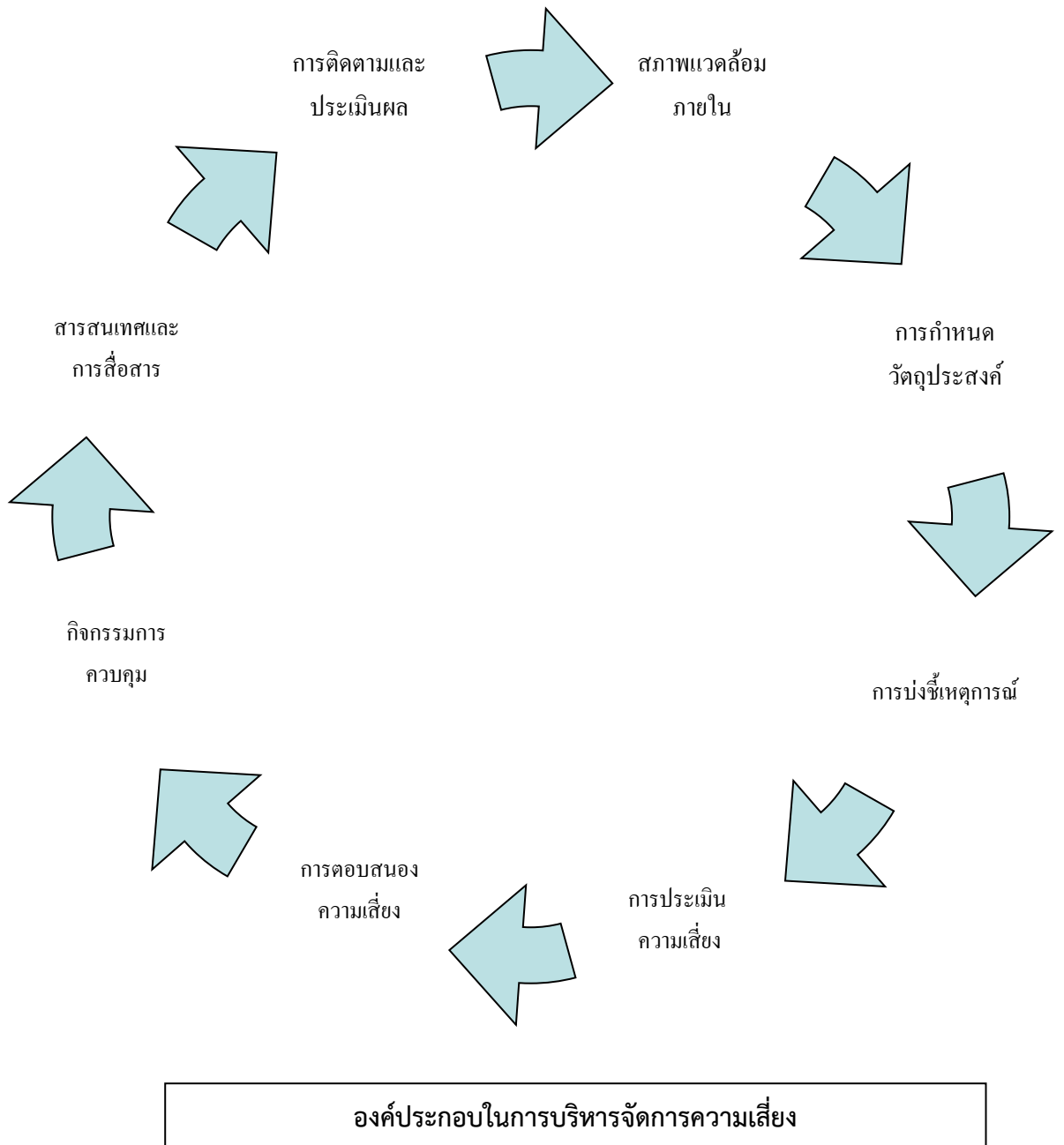
ทั้งนี้ ควรมีการประเมินการควบคุมที่มีอยู่ หรือกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่เหมาะสมขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ โดยอาจเป็นกระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะช่วยให้มั่นใจได้ว่าผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้น ๆ สามารถดำเนินการเป็นไปตามแนวทางการควบคุม โดยเป็นการป้องกันและลดโอกาสในการเกิดความเสียหายให้อยู่ในสภาวะการณ์ที่ยอมรับได้

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร(Information & Communication)

สารสนเทศและการสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับช่วยให้มีการดำเนินการตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและไม่ใช่การเงิน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก เป็นการรับและส่งข้อมูลระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคล ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารเกิดได้ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ควรมีการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารและสื่อสารที่เพียงพอ ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และทั่วถึง

๘. การติดตามและประเมินผล(Monitoring)

กิจกรรมการติดตามและประเมินผล เป็นการติดตามสอดส่องดูแลกิจกรรมที่อยู่ระหว่างดำเนินการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด และการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องหรือไม่ เพียงใด และประเมินว่ายังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้วางแนวทางไว้ โดยเทศบาลตำบลพรานกระต่ายกำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลปีละหนึ่งครั้งภายหลังสิ้นปีงบประมาณในแต่ละปี



ส่วนที่ ๓

แนวทางและวิธีการประเมินความเสี่ยง

การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

เทศบาลตำบลพรานกระต่าย ได้กำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลพรานกระต่าย เพื่อให้เทศบาลตำบลพรานกระต่ายได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยคณะกรรมการประกอบด้วย

- | | |
|--|-------------------|
| ๑. ปลัดเทศบาลตำบลพรานกระต่าย | ประธานกรรมการ |
| ๒. หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลและผู้อำนวยการกอง | กรรมการ |
| ๓. หัวหน้าฝ่าย | กรรมการ |
| ๔. ผู้ได้รับมอบหมาย | กรรมการ/เลขานุการ |

มีหน้าที่

๑. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เสนอต่อผู้บริหารท้องถิ่น
๒. ติดตามประเมินผลพร้อมทั้งจัดทำรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง และรายงาน

ผู้บริหารท้องถิ่น

๓. พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

และเพื่อให้การดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงได้ดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงาน สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ครอบคลุมทุกส่วนงาน ทุกส่วนงานได้เข้ามามีส่วนร่วมและสามารถสื่อสารข้อมูลเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการประเมินประเด็นและปัจจัยเสี่ยง การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองต่อความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยง เพื่อลดโอกาสและผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประธานกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลพรานกระต่าย สามารถเสนอให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ได้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน โดยคณะทำงานประกอบด้วย

- | | |
|--|--------------------|
| ๑. หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล/ผู้อำนวยการกอง | หัวหน้าคณะทำงาน |
| ๒. หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย | คณะทำงาน |
| ๓. ผู้ได้รับมอบหมาย | คณะทำงาน/เลขานุการ |

มีหน้าที่

๑. จัดทำรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนัก/กอง ตามแนวทางที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลพรานกระต่ายกำหนด

๒. พิจารณาและจัดทำข้อมูลสำหรับการประเมินความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี

๓. ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลพรานกระต่ายตามที่กำหนด

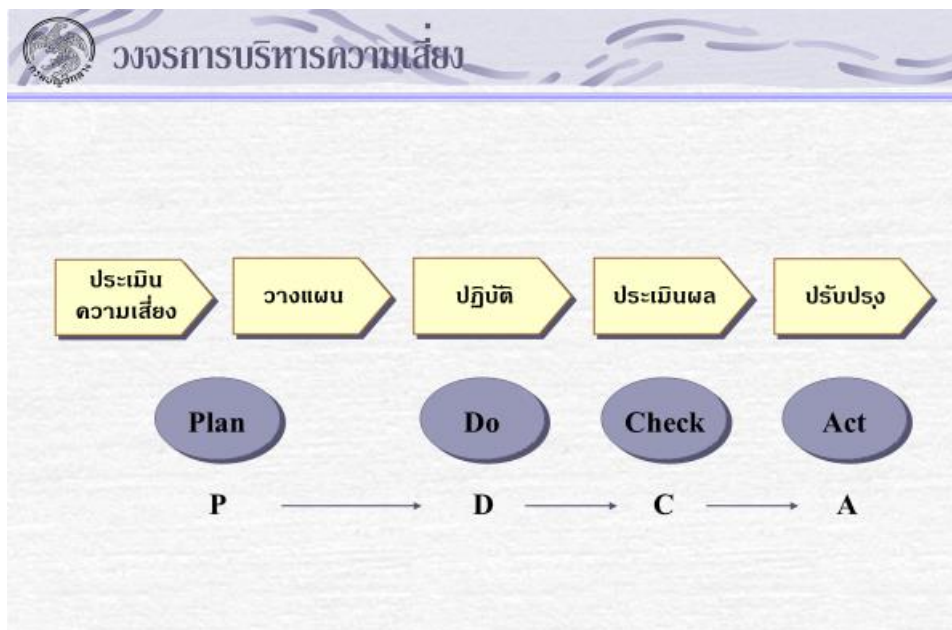
การบริหารความเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ระดับดังนี้

๑. ระดับองค์กร
๒. ระดับหน่วยงานย่อย(สำนัก/กอง)
๓. ระดับกิจกรรม/โครงการ
๔. ระดับขั้นตอน (การควบคุมภายใน)

ซึ่งในระดับขั้นต่อนั้นได้ดำเนินการในการควบคุมภายในที่กำหนดให้มีการรายงานการควบคุมภายในในเดือนธันวาคมเป็นประจำทุกปี ทั้งนี้ การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงในคู่มือนี้ เทศบาลตำบลพรานกระต่ายได้ดำเนินการพิจารณาใน ๓ ระดับ คือ ระดับกิจกรรม/โครงการ ระดับหน่วยงานย่อย(สำนัก/กอง) และระดับองค์กร โดยการพิจารณาตามองค์ประกอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายใน(Internal Environment)
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์(Objective Setting)
๓. การบ่งชี้เหตุการณ์(Event Identification)
๔. การประเมินความเสี่ยง(Risk Assessment)
๕. การตอบสนองความเสี่ยง(Risk Response)
๖. กิจกรรมการควบคุม(Control Activities)
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร(Information & Communication)
๘. การติดตามและประเมินผล(Monitoring)

โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องร่วมกันประเมินความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ตามองค์ประกอบเพื่อระบุความเสี่ยง จัดระดับความเสี่ยง เลือกลงกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อความเสี่ยง กำหนดกิจกรรมควบคุม จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง สื่อสารและปฏิบัติ ติดตามประเมินผล รายงานและทบทวนปรับปรุง ทั้งนี้ สามารถสรุปกระบวนการในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เข้าใจได้ง่ายได้ดังแผนภาพวงจรการบริหารความเสี่ยง ดังนี้



วิธีการประเมินความเสี่ยง

ในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น มีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานในแต่ละระดับ โดยมุ่งหวังให้สามารถวิเคราะห์และประเมินถึงประเด็นความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างกว้างขวางและทั่วถึงในการปฏิบัติงานในทุกระดับไม่ว่าจะเป็น ระดับบริหาร ระดับอำนวยการ และระดับปฏิบัติ โดยมีขั้นตอนดังนี้

๑. การระบุปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง(Risk Factor) คือ ต้นเหตุหรือสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง ซึ่งต้นเหตุหรือสาเหตุของการเกิดความเสี่ยงอาจเกิดได้จากปัจจัยหลัก ๒ ปัจจัย ดังนี้

๑. ปัจจัยภายใน(Internal Factor) เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณธรรมของผู้บริหารและบุคลากร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบการเก็บข้อมูล การจัดการระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารหรือบุคลากร การควบคุม ตรวจสอบและกำกับดูแล การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบหรือข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น

๒. ปัจจัยภายนอก(External Factor) เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือสภาพการแข่งขัน สภาวะแวดล้อมทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น

เมื่อได้มีการดำเนินการรวบรวมข้อมูลโดยการพิจารณาตามองค์ประกอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงแล้ว ให้พิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยงซึ่งประกอบไปด้วยความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกที่เป็นความเสี่ยงจากเหตุการณ์ และความเสี่ยงจากปัจจัยภายในที่เป็นความเสี่ยงจากองค์กร รวมถึงการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยอาจระบุประเด็นความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่เห็นว่ามีโอกาสและผลกระทบที่ส่งผลต่อการดำเนินงานหรืออาจเกิดความเสียหายต่อองค์กรหรือประชาชน ซึ่งมีทั้งที่ประเมินเป็นตัวเลขได้และอาจประเมินเป็นตัวเลขไม่ได้ โดยสามารถพิจารณาประเภทความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงได้เป็น ๔ ประเภท ดังนี้

- ๑) ความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน(Operation Risk)
- ๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน(Financial Risk)
- ๔) ความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง(Compliance Risk)

๒. การประเมินระดับโอกาสและผลกระทบ

เมื่อได้ทราบถึงปัจจัยเสี่ยงและประเภทความเสี่ยงที่มีโอกาสว่าอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของเทศบาลตำบลพรานกระต่ายแล้ว ให้นำปัจจัยเสี่ยงที่ได้มาพิจารณาตามหลักเกณฑ์การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง(Likelihood) และเกณฑ์ประเมินระดับผลกระทบของความเสี่ยง(Impact) ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงได้กำหนดไว้ใช้เป็นเครื่องมือประเมินทั้งในแบบเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยได้มีการกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง(Likelihood) จำนวน ๓ แบบ และกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับผลกระทบของความเสี่ยง(Impact) จำนวน ๓ แบบ ดังนี้

เกณฑ์ประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง(Likelihood)

แบบที่ ๑

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง	ระดับคะแนน
สูงมาก	น้อยกว่า ๑ เดือนต่อครั้ง	๕
สูง	๑ - ๖ เดือนต่อครั้ง	๔
ปานกลาง	๗ - ๑๒ เดือนต่อครั้ง	๓
น้อย	มากกว่า ๑ ปี แต่ไม่เกิน ๓ ปีต่อครั้ง	๒
น้อยมาก	มากกว่า ๓ ปีต่อครั้ง	๑

แบบที่ ๒

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ร้อยละของโอกาส	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่าร้อยละ ๘๐	๕
สูง	ร้อยละ ๗๐ - ๘๐	๔
ปานกลาง	ร้อยละ ๖๐- ๖๙	๓
น้อย	ร้อยละ ๕๐ - ๕๙	๒
น้อยมาก	น้อยกว่าร้อยละ ๕๐	๑

แบบที่ ๓

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	โอกาสในการเกิดความเสี่ยง	ระดับคะแนน
สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงสูงมาก	๕
สูง	มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงค่อนข้างสูง	๔
ปานกลาง	มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงเป็นบางครั้ง	๓
น้อย	อาจมีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงนาน ๆ ครั้ง	๒
น้อยมาก	แทบไม่มีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงเลย	๑

โดยเมื่อเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์เพื่อประเมินความเสี่ยงแล้ว จำเป็นต้องใช้ข้อมูลและสถานการณ์จริงจากการดำเนินงานตามปัจจัยเสี่ยงที่ระบุ เพื่อนำมาประเมินระดับโอกาสโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมินใน ๓ แบบ ที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลพรานกระต่าย กำหนด ทั้งนี้ ให้พิจารณาถึงความเหมาะสมระหว่างปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยกับเกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่คิดว่าอธิบายได้ถึงระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ ได้ดีที่สุด แล้วให้ระบุระดับคะแนนตามแบบการประเมินที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงกำหนด

ทั้งนี้ เมื่อระบุระดับคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงแล้ว ให้พิจารณาประเมินระดับผลกระทบของความเสี่ยงเป็นลำดับต่อไป โดยใช้เกณฑ์ประเมินระดับผลกระทบของความเสี่ยง ดังนี้

เกณฑ์ประเมินระดับผลกระทบของความเสี่ยง(Impact)

แบบที่ ๑

ผลกระทบความเสี่ยง	มูลค่าความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า ๕,๐๐๐,๐๐๐ บาท	๕
สูง	๒๕๐,๐๐๐ - ๕,๐๐๐,๐๐๐ บาท	๔
ปานกลาง	๕๐,๐๐๐ - ๒๔๙,๙๙๙ บาท	๓
น้อย	๑๐,๐๐๐ - ๔๙,๙๙๙ บาท	๒
น้อยมาก	น้อยกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท	๑

แบบที่ ๒

ผลกระทบความเสี่ยง	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	กระทบกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก	๕
สูง	กระทบกับหน่วยงานภายในองค์กรมากกว่าร้อยละ ๗๕	๔
ปานกลาง	กระทบกับหน่วยงานภายในองค์กรร้อยละ ๕๐ - ๗๕	๓
น้อย	กระทบกับหน่วยงานภายในองค์กรร้อยละ ๒๕ - ๔๙	๒
น้อยมาก	กระทบกับหน่วยงานภายในองค์กรน้อยกว่าร้อยละ ๒๕	๑

แบบที่ ๓

ผลกระทบความเสี่ยง	ผลกระทบจากความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน/เป้าหมาย/ประชาชนรุนแรงมาก	๕
สูง	มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน/เป้าหมาย/ประชาชนค่อนข้างรุนแรง	๔
ปานกลาง	มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน/เป้าหมาย/ประชาชนบางอย่าง	๓
น้อย	มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน/เป้าหมาย/ประชาชนเล็กน้อย	๒
น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน/เป้าหมาย/ประชาชน	๑

เมื่อได้พิจารณาข้อมูลและสถานการณ์หรือผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อวิเคราะห์และประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงแล้ว ให้ทำการประเมินระดับผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด โดยอาจพิจารณาจากมูลค่าความเสียหายหรือระดับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้ ให้พิจารณาถึงความเหมาะสมระหว่างปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยกับเกณฑ์การประเมินที่คิดว่าอธิบายได้ถึงระดับผลกระทบของความเสี่ยงได้ดีที่สุด แล้วระบุระดับคะแนนตามแบบการประเมินที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงกำหนด

๓. การจัดระดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าคะแนนการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง(Likelihood) และค่าคะแนนการประเมินระดับผลกระทบของความเสี่ยง(Impact) แล้ว ต้องพิจารณการจัดระดับความเสี่ยงเพื่อที่จะพิจารณากลยุทธ์ในการตอบสนองต่อความเสี่ยงและกำหนดกิจกรรมการควบคุมต่อไป เกณฑ์ระดับความเสี่ยงมี ๕ ระดับ โดยต้องทำการคำนวณหาค่าคะแนนระดับความเสี่ยง ซึ่งค่าคะแนนระดับความเสี่ยงมาจากผลคูณของระดับคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงกับระดับคะแนนของผลกระทบของความเสี่ยง

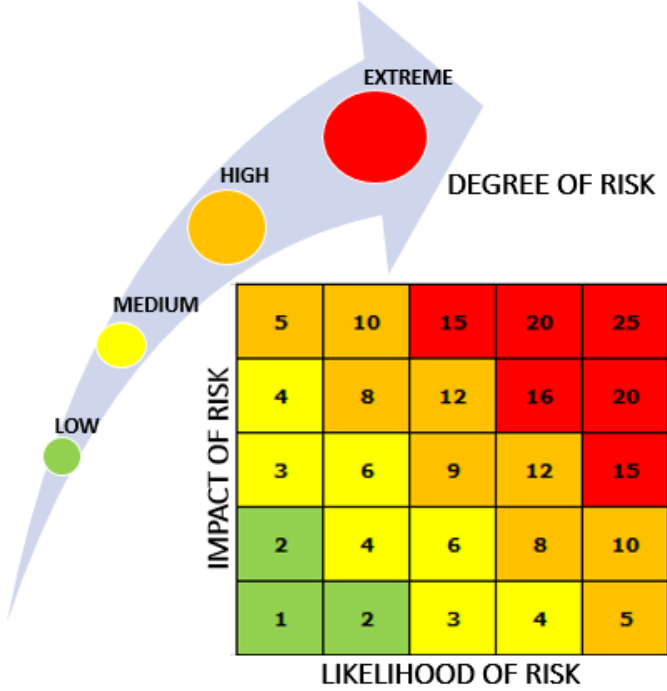
$$\text{โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง} \times \text{ผลกระทบของความเสี่ยง} = \text{ระดับความเสี่ยง}$$

ตัวอย่างเช่น ปัจจัยเสี่ยง ก. ได้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง = ๒ คะแนน
 และ ได้คะแนนผลกระทบของความเสี่ยง = ๓ คะแนน
 ผลคะแนนระดับความเสี่ยง = ๖ คะแนน

$$\begin{array}{ccccc} \text{โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง} & \times & \text{ผลกระทบของความเสี่ยง} & = & \text{ระดับความเสี่ยง} \\ \downarrow & & \downarrow & & \downarrow \\ ๒ & \times & ๓ & = & ๖ \end{array}$$

ทั้งนี้ เมื่อได้คะแนนระดับความเสี่ยงแล้ว ให้นำคะแนนมาเปรียบเทียบกับหาระดับความเสี่ยง ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน ๔ ระดับ โดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลพรานกระต่ายได้กำหนดเครื่องมือในการจัดระดับความเสี่ยง ดังนี้

- ระดับของความเสี่ยง
- คะแนน ๑ - ๒ ความเสี่ยงต่ำ ■ (L : LOW)
 - คะแนน ๓ - ๖ ความเสี่ยงปานกลาง ■ (M : MEDIUM)
 - คะแนน ๗ - ๑๒ ความเสี่ยงสูง ■ (H : HIGH)
 - คะแนน ๑๓ - ๒๕ ความเสี่ยงสูงมาก ■ (E : EXTREME)



ดังนั้น จากตัวอย่างด้านบน ระดับความเสี่ยงของปัจจัย ก. มีค่าคะแนนความเสี่ยง = ๖ คะแนน เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับเครื่องมือที่กำหนดพบว่า ปัจจัยเสี่ยง ก. มีความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง

๔. การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง

เมื่อจัดระดับความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ในขั้นตอนต่อไปจะเป็นการกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง โดยการเลือกกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง(Risk Response) ได้แก่การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ซึ่งควรคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งการตอบสนองต่อความเสี่ยงสรุปได้ ๔ กลยุทธ์ด้วยกัน ดังนี้

- ๑) การยอมรับความเสี่ยง(Risk Acceptance) หมายถึง ความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- ๒) การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง(Risk Reduction) หมายถึง การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ๓) การกระจายหรือโอนความเสี่ยง(Risk Sharing) หมายถึง การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง
- ๔) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง(Risk Avoidance) หมายถึง ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องจัดการความเสี่ยงนั้นให้อยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน

ซึ่งเมื่อดำเนินการในกระบวนการประเมินความเสี่ยงและจัดระดับของความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว สามารถพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงให้เหมาะสม โดยในลำดับต้นควรพิจารณาถึงมาตรการในการตอบสนองต่อความเสี่ยง โดยใช้เครื่องมือเกณฑ์ในการพิจารณากลยุทธ์ ดังนี้

ระดับคะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์ในการตอบสนองต่อความเสี่ยง
๑ - ๒	ความเสี่ยงต่ำ	การยอมรับความเสี่ยง(Risk Acceptance)
๓ - ๖	ความเสี่ยงปานกลาง	การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง(Risk Reduction)
๗ - ๑๒	ความเสี่ยงสูง	การกระจายหรือโอนความเสี่ยง(Risk Sharing)
๑๓ - ๒๕	ความเสี่ยงสูงมาก	การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง(Risk Avoidance)

๕. การกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง

เมื่อสามารถระบุกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อความเสี่ยงได้แล้ว ให้พิจารณากำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง ทั้งนี้ ให้พิจารณารายงานข้อมูลทั้งหมดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ ตามแบบที่คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลพรานกระต่ายกำหนด เพื่อพิจารณาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อไป โดยมีแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

๑) แบบรายงานปัจจัยเสี่ยง

แบบรายงานปัจจัยเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

สำนัก/กอง.....

เทศบาลตำบลพรานกระต่าย อำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

ประเด็นปัจจัยเสี่ยง
ปัญหา/อุปสรรค ของประเด็นความเสี่ยง เพื่อเสนอพิจารณา ประเมินความเสี่ยง ในเรื่องของโอกาส ผลกระทบ ระดับของ ความเสี่ยง การ ตอบสนองความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหาร จัดการความเสี่ยงต่อไป (ทั้งนี้ ให้มีการ จัดเตรียมข้อมูลที่ เกี่ยวข้องสำหรับการ ประชุมของ คณะกรรมการบริหาร จัดการความเสี่ยงด้วย)

ผู้รายงาน

(.....)

วันที่ เดือน พ.ศ.

๒) แบบประเมินความเสี่ยง

แบบประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.
 สำนัก/กอง.....
 เทศบาลตำบลพรานกระต่าย อำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			ระดับของ ความเสี่ยง	การตอบสนอง ความเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ผลคะแนน (LxI)			

ผู้รายงาน

(.....)

วันที่ เดือน พ.ศ.