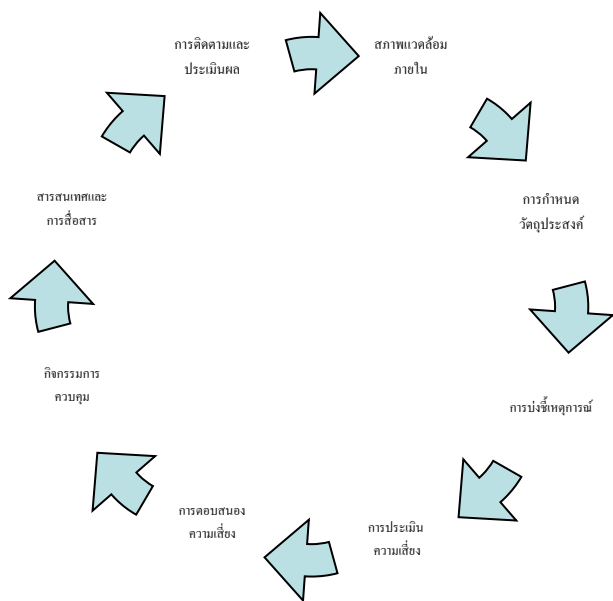




แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖



เทศบาลตำบลพรานกระต่าย
อำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

คำนำ

ด้วยกระทรวงการคลัง ได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

ดังนั้น เทศบาลตำบลพรานกระต่าย จึงได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ฉบับนี้ เพื่อเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานในการควบคุม กำกับและติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยง ลดโอกาสและผลกระทบความเสี่ยงจากการไม่สามารถปฏิบัติงานหรือให้บริการได้ และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง

เทศบาลตำบลพรานกระต่าย

สารบัญ

หน้า

ส่วนที่ ๑ บทนำ

หลักการและเหตุผล	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 การบริหารจัดการความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	๑๑
การประเมินระดับโอกาสและผลกระทบ	๑๑
การประเมินระดับความเสี่ยงและกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง	๑๒
การกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	๑๒
แผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๓

ส่วนที่ ๑

บทนำ

หลักการและเหตุผล

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้มีหนังสือที่ มท ๐๘๐๕.๒/ว๖๘๕๘ ลงวันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ

ดังนั้น เทศบาลตำบลพรานกระต่ายจึงได้ให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กระทรวงการคลังกำหนดในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมุ่งหวังให้สามารถลดโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤตหรือเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ภายใต้แนวคิดพื้นฐานที่ผสมผสานความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พิจารณาความเสี่ยงโดยการคิดแบบมองไปข้างหน้า สนับสนุนการมีส่วนร่วมและสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานให้มีการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกันเพื่อบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ความหมายและคำจำกัดความ

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

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 เศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น

ระดับของความเสียหาย(Degree of Risk) คือ สถานะของความเสียหายที่ได้จากการประเมินความเสียหาย โดยการประเมินโอกาส(Likelihood) และผลกระทบ(Impact) ของปัจจัยเสี่ยง เพื่อให้ทราบระดับความเสียหายและกำหนดวิธีการตอบสนองต่อความเสียหายนั้น ๆ ต่อไป

การประเมินความเสียหาย(Risk Assessment) คือ กระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ และจัดลำดับความเสียหาย โดยประเมินจาก ๒ ส่วน ดังนี้

๑. โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย(Likelihood of Risk) คือ ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหายที่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือการถูกกลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

๒. ผลกระทบของความเสียหาย(Impact of Risk) คือ ขนาดหรือระดับหรือมูลค่าของความรุนแรงจากความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือการถูกกลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

การบริหารความเสียหาย(Risk Management) คือ การกำหนดนโยบายและกระบวนการในการบริหารความเสียหาย การบ่งชี้เหตุการณ์ ประเมินความเสียหายและกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมเพื่อลดสาเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายหรือควบคุมระดับของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสียหาย

๑. เป็นเครื่องมือสำหรับการตัดสินใจให้สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และภารกิจ ภายใต้ระบบและองค์ประกอบของการบริหารจัดการความเสียหาย

๒. เป็นแนวทางในการดำเนินงาน การควบคุม การกำกับและติดตามการบริหารจัดการความเสียหาย ของฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติในรูปแบบและทิศทางเดียวกัน

๓. เป็นข้อมูลในการเตรียมความพร้อมดำเนินงานในสถานการณ์ฉุกเฉิน ในการจัดสรรทรัพยากรสำหรับบริหารจัดการความเสียหายได้อย่างเหมาะสมตามระดับความเสียหาย สามารถลดโอกาสและระดับความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นได้ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

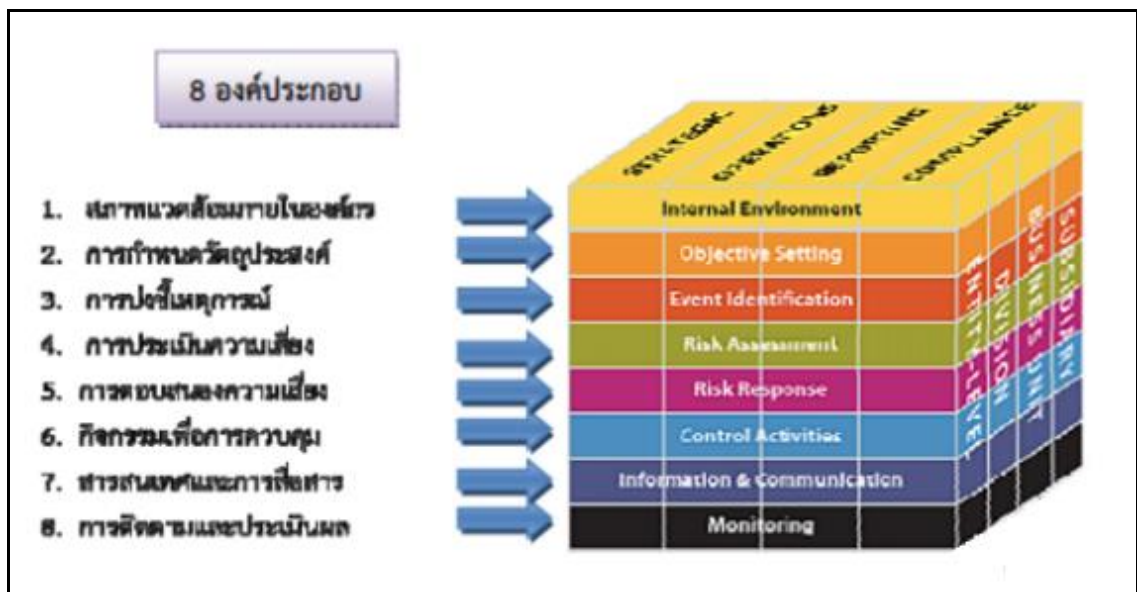
ส่วนที่ ๒

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

ซึ่งจะเห็นได้ว่าสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลพรานกระต่าย มีอยู่หลากหลาย ได้แก่ ด้านการบริหาร นโยบาย ระเบียบ กฎหมาย งบประมาณ ทรัพยากรบุคคล เครื่องมืออุปกรณ์ ฐานข้อมูลงานต่าง ๆ การประสานงาน การมอบหมายงาน การวางแผน การติดตามประเมินผล โครงสร้างองค์กร อัตรากำลัง คุณธรรม จริยธรรม หรือวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งล้วนแล้วแต่ส่งผลต่อการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายทั้งสิ้น ทั้งนี้ วัฒนธรรมขององค์กรก็เป็นส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง 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) เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ
- ในการลดระดับความรุนแรงหรือบรรเทาความเสียหายที่เกิดขึ้น

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์(Event Identification)

ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุถึงเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด 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 หรือดเว้นการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือหนังสือสั่งการต่าง ๆ

๔. การประเมินความเสี่ยง(Risk Assessment)

เป็นการประเมินนัยสำคัญหรือผลกระทบของความเสี่ยง และความถี่ที่จะเกิดหรือโอกาส ที่จะเกิดความเสี่ยงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งในส่วนนี้จะเป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญว่าเหตุการณ์ใด/เงื่อนไขใด ที่จะมีผลกระทบต่อการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ โดยวิเคราะห์และประเมินระดับโอกาส(Likelihood) กับระดับผลกระทบ(Impact) โดยอาศัยเครื่องมือการประเมินโดยใช้เกณฑ์ การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง(Likelihood) และเกณฑ์การประเมินระดับผลกระทบของ ความเสี่ยง(Impact) ในการประเมินและจัดระดับความเสี่ยง

การกำหนดเกณฑ์ประเมิน

เทศบาลตำบลพรานกระต่ายโดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้กำหนดเกณฑ์การ ประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง(Likelihood) และเกณฑ์การประเมินระดับผลกระทบของ ความเสี่ยง (Impact) เพื่อใช้ในการประเมินความเสี่ยง ซึ่งได้กำหนดทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เนื่องจาก สภาพแวดล้อมและลักษณะของผลจากการดำเนินงานมีความหลากหลายในแต่ละปัจจัยเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงบาง ประเภทสามารถวิเคราะห์ในเชิงสถิติตัวเลข แต่บางประเภที่เป็นข้อมูลในเชิงพรรณนา ไม่สามารถวิเคราะห์เป็น สถิติหรือมูลค่าที่ชัดเจนหรือเฉพาะเจาะจงได้ 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	มีโอกาสนในการเกิดความเสี่ยงสูงมาก	๕
สูง	มีโอกาสนในการเกิดความเสี่ยงค่อนข้างสูง	๔
ปานกลาง	มีโอกาสนในการเกิดความเสี่ยงเป็นบางครั้ง	๓
น้อย	อาจมีโอกาสนในการเกิดความเสี่ยงนาน ๆ ครั้ง	๒
น้อยมาก	แทบไม่มีโอกาสนในการเกิดความเสี่ยงเลย	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

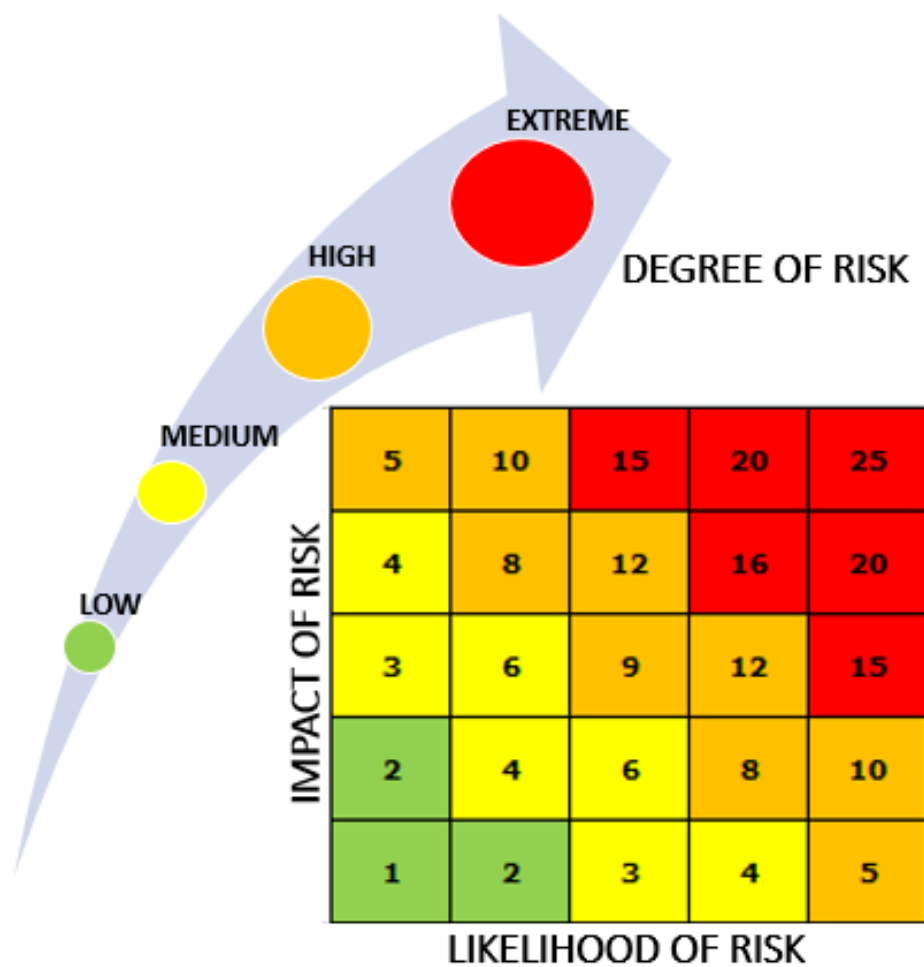
ผลกระทบความเสี่ยง	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	กระทบกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก	๕
สูง	กระทบกับหน่วยงานภายในองค์กรมากกว่าร้อยละ ๗๕	๔
ปานกลาง	กระทบกับหน่วยงานภายในองค์กรร้อยละ ๕๐ - ๗๕	๓
น้อย	กระทบกับหน่วยงานภายในองค์กรร้อยละ ๒๕ -๔๙	๒
น้อยมาก	กระทบกับหน่วยงานภายในองค์กรน้อยกว่าร้อยละ ๒๕	๑

แบบที่ ๓

ผลกระทบความเสี่ยง	ผลกระทบจากความเสี่ยง	ระดับคะแนน
สูงมาก	มีผลกระทบต่อการทำงาน/เป้าหมาย/ประชาชนรุนแรงมาก	๕
สูง	มีผลกระทบต่อการทำงาน/เป้าหมาย/ประชาชนค่อนข้างรุนแรง	๔
ปานกลาง	มีผลกระทบต่อการทำงาน/เป้าหมาย/ประชาชนบางอย่าง	๓
น้อย	มีผลกระทบต่อการทำงาน/เป้าหมาย/ประชาชนเล็กน้อย	๒
น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน/เป้าหมาย/ประชาชน	๑

การจัดระดับความเสี่ยง

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



ตารางการจัดลำดับความเสี่ยง : RISK MATRIX

ระดับของความเสียง

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

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

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	ความเสี่ยงต่ำ	การยอมรับความเสี่ยง(Risk Acceptance)
๓ – ๖	ความเสี่ยงปานกลาง	การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง(Risk Reduction)
๗ – ๑๒	ความเสี่ยงสูง	การกระจายหรือโอนความเสี่ยง(Risk Sharing)
๑๓ – ๒๕	ความเสี่ยงสูงมาก	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

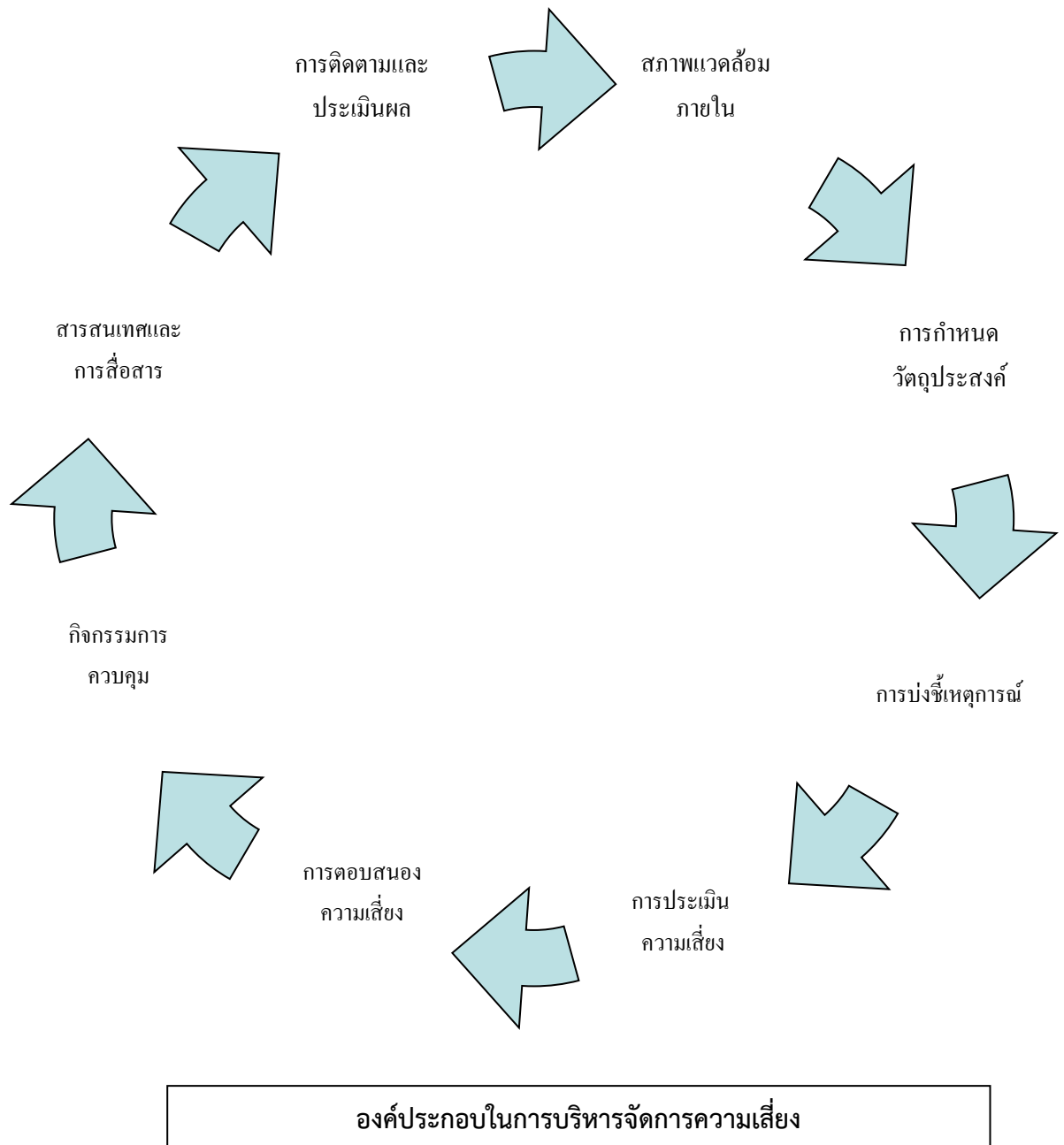
ทั้งนี้ ควรมีการประเมินการควบคุมที่มีอยู่ หรือกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่เหมาะสมขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบ โดยอาจเป็นกระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะช่วยให้มั่นใจได้ว่าผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้น ๆ สามารถดำเนินการเป็นไปตามแนวทางการควบคุม 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 เป็นการติดตามสอดส่องดูแลกิจกรรมที่อยู่ระหว่างการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด และการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องหรือไม่ เพียงใด และประเมินว่ายังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้วางแนวทางไว้ โดยเทศบาลตำบลพรานกระต่ายกำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลปีละหนึ่งครั้งภายหลังสิ้นปีงบประมาณในแต่ละปี



ส่วนที่ ๓

การบริหารจัดการความเสี่ยง

เทศบาลตำบลพรานกระต่าย โดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลพรานกระต่าย ได้ดำเนินการตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยการพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ และประเมินความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์และประเมินโดยใช้เครื่องมือในการประเมินผลตามแนวทางที่กำหนด สรุปผลการประเมินได้ ดังนี้

การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

เมื่อได้มีการดำเนินการรวบรวมข้อมูลโดยการพิจารณาตามองค์ประกอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงแล้ว พบว่าสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ซึ่งประกอบไปด้วยความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกที่เป็นความเสี่ยงจากเหตุการณ์ และความเสี่ยงจากปัจจัยภายในที่เป็นความเสี่ยงจากองค์กร รวมถึงการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยสามารถพิจารณาประเภทความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงได้เป็น ๔ ประเภท ดังนี้

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

ทั้งนี้ ได้ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง
การตรวจรับพัสดุ	กรรมการตรวจรับ อาจทำการตรวจรับเป็นเท็จ ตรวจรับไม่เป็นไปตามคุณลักษณะเฉพาะในการตรวจรับพัสดุ ตรวจรับไม่ได้มาตรฐาน มีการเรียก รับ-จ่ายสินบน เงินทองหรือเปอร์เซ็นต์จากการตรวจรับ	ด้านการเงิน
การตรวจสอบเอกสารหลักฐานและสถานที่ก่อสร้างอาคาร	มีกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ ซึ่งมีโอกาสใช้ดุลยพินิจอย่างไม่เหมาะสม หรือไม่เป็นธรรม และอาจมีการเอื้อประโยชน์ หรือให้ความช่วยเหลือแก่พวกพ้อง การกีดกัน หรือการสร้างอุปสรรค	ด้านการดำเนินงาน

การประเมินระดับโอกาสและผลกระทบ

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ผลคะแนน (LxI)
การตรวจรับพัสดุ	๒	๒	๔
การตรวจสอบเอกสารหลักฐานและสถานที่ก่อสร้างอาคาร	๒	๒	๔

การประเมินระดับความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง

จากการประเมินปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ซึ่งได้พิจารณาตามหลักเกณฑ์การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง(Likelihood) และเกณฑ์ประเมินระดับผลกระทบของความเสี่ยง(Impact) สามารถจัดระดับความเสี่ยงและระบุกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อความเสี่ยง โดยปัจจัยเสี่ยงใดที่อยู่ในระดับปานกลาง และระดับสูง จะพิจารณากิจกรรมควบคุมและจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อไป

ปัจจัยเสี่ยง	ผลคะแนน (LxI)	ระดับของ ความเสี่ยง	กลยุทธ์ในการตอบสนอง ต่อความเสี่ยง
การตรวจรับพัสดุ	๔	ปานกลาง	ลดหรือควบคุมความเสี่ยง
การตรวจสอบเอกสารหลักฐานและสถานที่ก่อสร้างอาคาร	๔	ปานกลาง	ลดหรือควบคุมความเสี่ยง

การกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง

ผลการประเมินปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ พบว่ามีปัจจัยเสี่ยง ๒ ปัจจัย มีผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจะต้องมีการพิจารณากำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อไป ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง
การตรวจรับพัสดุ	๑. จัดทำแผนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้แก่บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจระเบียบกฎหมายอย่างสม่ำเสมอ ๒. ควบคุม กำกับดูแล ตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ๓. หากพบการกระทำผิด ต้องมีการดำเนินการทางวินัย ละเอียด และอาญา อย่างเคร่งครัด ๔. เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ
การตรวจสอบเอกสารหลักฐานและสถานที่ก่อสร้างอาคาร	๑. ประชาสัมพันธ์หลักเกณฑ์/เอกสารที่ใช้ในการยื่นคำร้อง ให้ผู้รับบริการทราบ ๒. ติดประกาศค่าธรรมเนียมในสถานที่ให้บริการ ๓. เน้นย้ำแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริการให้เจ้าหน้าที่ ทราบอย่างสม่ำเสมอ

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖
เทศบาลตำบลพรานกระต่าย อำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			ระดับของ ความเสี่ยง	การตอบสนอง ความเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง	หน่วยดำเนินการ
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ผลคะแนน (LxI)				
๑.การตรวจรับพัสดุ	ด้านการเงิน	๒	๒	๔	ปานกลาง	ลดหรือควบคุม ความเสี่ยง	๑. จัดทำแผนการฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาความรู้แก่บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจระเบียบ กฎหมายอย่างสม่ำเสมอ ๒. ควบคุม กำกับดูแล ตรวจสอบ การปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ๓. หากพบการกระทำผิด ต้องมี การดำเนินการทางวินัย ละเอียด และอาญา อย่าง เคร่งครัด ๔. เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และป้องกันการทุจริตและ ประพฤติมิชอบ	ทุกกอง

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖
เทศบาลตำบลพรานกระต่าย อำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			ระดับของ ความเสี่ยง	การตอบสนอง ความเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง	หน่วยดำเนินการ
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ผลคะแนน (LxI)				
๒. การตรวจสอบ เอกสาร หลักฐานและ สถานที่ก่อสร้าง อาคาร	ด้านการดำเนินงาน	๒	๒	๔	ปานกลาง	ลดหรือควบคุม ความเสี่ยง	๑. ประชาสัมพันธ์หลักเกณฑ์/ เอกสารที่ใช้ในการยื่นคำร้อง ให้ผู้รับบริการทราบ ๒. ติดประกาศค่าธรรมเนียมใน สถานที่ให้บริการ ๓. เน้นย้ำแนวทางการปฏิบัติ เกี่ยวกับการบริการให้ เจ้าหน้าที่ทราบอย่างสม่ำเสมอ	กองช่าง