

แผนการบริหารความเสี่ยง  
องค์การบริหารส่วนตำบลในเมือง  
อำเภอพิมาย  
จังหวัดนครราชสีมา

## คำนำ

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงานและการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้องค์การบริหารส่วนตำบลในเมืองถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

การจัดแผนบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเมือง เป็นกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน เพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลในเมืองสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงาน และให้มีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้องไปสู่การปฏิบัติระดับหน่วยงาน

**แผนการบริหารความเสี่ยง  
ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเมือง**

**วัตถุประสงค์การจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง**

**วัตถุประสงค์หลัก**

เพื่อควบคุมและบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงของโครงการสำคัญที่มีนัยสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จขององค์การบริหารส่วนตำบลในเมือง ให้สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

**วัตถุประสงค์รอง**

๑. เพื่อให้ฝ่ายบริหารและพนักงานส่วนตำบลผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยง
๒. เพื่อให้พนักงานได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง
๓. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
๔. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับ
๕. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเมือง
๖. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น
๗. เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน

**ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง**

**การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง**

การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินการบริหารความเสี่ยงและพิจารณาเลือกโครงการ/แผนงานที่จะนำมาบริหารความเสี่ยงโดยมุ่งเน้นโครงการสำคัญและมีผลกระทบต่อบรรลุผลสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ อย่างน้อยสำนัก/กองละ ๑ โครงการ

การกำหนดวัตถุประสงค์ภายในองค์กรจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ วัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาท้องถิ่น หน่วยงาน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ดังนั้นวัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึง ผลลัพธ์ ที่องค์กรต้องการจะบรรลุ

**ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยงต่างๆ**

**หลักการวิเคราะห์เพื่อระบุปัจจัยความเสี่ยง**

ในการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงโดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในและภายนอกซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร หรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรมของแผนงานโครงการ ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่า มีเหตุการณ์ใด หรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา

การระบุปัจจัยเสี่ยงของการที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ควรเริ่มด้วยการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงาน

ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แล้วจึงระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานนั้นๆ ที่ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหายและเสียโอกาสปัจจัยเสี่ยงนั้นควรจะเป็นต้นเหตุที่แท้จริง เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหามาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้

สาเหตุของความเสี่ยง จำแนกเป็น ๒ ส่วน ดังนี้

๑. ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร เช่น ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น
๒. ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับภายใน วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารงานและการจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถของพนักงาน ข้อมูล ระบบสารสนเทศ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น

ประเภทของความเสี่ยง

๑. ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: SR) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงาน ครอบคลุมความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับนโยบายของผู้บริหารของหน่วยงาน การตัดสินใจด้านการบริหารงานที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดหรือในทางที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ หรือเกิดจากการจัดทำโครงการที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน หรือผู้รับบริการ

๒. ความเสี่ยงทางการปฏิบัติงาน (Operation Risk: OR) คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในองค์กร กระบวนการปฏิบัติงาน บุคลากร การมอบหมายงาน เทคโนโลยีที่ใช้ ความเพียงพอของข้อมูล เช่น การออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม ขาดการควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน การไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องให้เป็นในทิศทางเดียวกัน บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ขาดความใส่ใจและไม่ทุ่มเทการทำงาน ขาดจรรยาบรรณ ขาดความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ศึกษาระเบียบให้เข้าใจก่อนการปฏิบัติงาน การกำหนดผู้รับผิดชอบที่ไม่เหมาะสม การแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ละบุคคลไม่ชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

๓. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk: FR) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารงบประมาณที่ไม่มีประสิทธิภาพ การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนพัฒนา การประมาณการผิดพลาด การเบิกจ่ายเงินผิดพลาดไม่เป็นไปตามระเบียบ การใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่คุ้มค่า ข้อผิดพลาดด้านการรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การบันทึกบัญชี และการรายงานที่ยังไม่ถูกต้องและเชื่อถือได้

๔. ความเสี่ยงด้านกฎหมายและระเบียบ (Compliance Risk: CR) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบต่างๆ เช่น ระเบียบไม่ชัดเจน (อาจทำให้แปลความหมายผิดพลาด) ความไม่ทันสมัยของระเบียบ ไม่มีการปรับปรุงระเบียบให้เข้ากับสภาวะปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงระเบียบอยู่เสมอ ระเบียบที่มีความซับซ้อนยุ่งยาก เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดลำดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่
  - ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

- ระดับความรุนแรงของผลกระทบ
- ระดับของความเสียหาย

โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ และฝ่ายบริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์ห้อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณาน่าไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

๒. การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณกำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งประกอบด้วย การพิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดและการพิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดการประเมินความเสี่ยง โดยระบุโอกาสของการเกิดความเสี่ยงว่าจะก่อให้เกิดความเสียหายในระดับใด และเมื่อเกิดความเสียหายขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อใครบ้าง ในระดับเท่าใด โดยควรคัดเลือกความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดความเสียหายขึ้นบ่อยๆ เมื่อเกิดความเสียหายขึ้นแล้วมีความรุนแรงของผลกระทบระดับสูงสุด
๓. การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และผลกระทบของความเสี่ยงต่อหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด
๔. การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์การบริหารส่วนตำบลในเมือง เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และผลกระทบของความเสี่ยง ที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยง โดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในขั้นต่อไป

องค์การบริหารส่วนตำบลในเมืองได้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย

๑. การประเมินระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย
๒. การประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ
๓. การประเมินระดับความเสี่ยงเพื่อให้การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงสำหรับนำมาบริหารจัดการเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งมีหลักเกณฑ์ดังนี้

๑. การประเมินระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๕ ระดับ คือ

ระดับคะแนน	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ร้อยละของโอกาสที่จะเกิดขึ้น
๑	น้อยมาก	น้อยกว่า ร้อยละ ๒๐
๒	น้อย	ร้อยละ ๒๐ - ๓๙
๓	ปานกลาง	ร้อยละ ๔๐ - ๕๙
๔	สูง	ร้อยละ ๖๐ - ๗๙
๕	สูงมาก	มากกว่าร้อยละ ๘๐

๒. การประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ แบ่งออกเป็น ๕ ระดับ คือ

ประเด็น องค์ประกอบที่ พิจารณา	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ				
	๑ = น้อยมาก	๒ = น้อย	๓ = ปานกลาง	๔ = สูง	๕ = สูงมาก
๑.มูลค่าความ เสียหาย	น้อยกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท	๑๐,๐๐๐ - ๕๐,๐๐๐ บาท	๕๐,๐๐๐ - ๒๕๐,๐๐๐ บาท	๒๕๐,๐๐๐ - ๕๐๐,๐๐๐ บาท	มากกว่า ๕๐๐,๐๐๐ บาท
๒.ผลกระทบต่อ ผู้เกี่ยวข้องโดยตรง	ผู้เกี่ยวข้องบาง ราย	ผู้เกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่	ผู้เกี่ยวข้อง ทั้งหมด	ผู้เกี่ยวข้อง ทั้งหมดและผู้อื่น บางส่วน	ผู้เกี่ยวข้อง ทั้งหมดและ ผู้อื่นจำนวน มาก
๓.ความล่าช้าในการ ดำเนินงาน	ล่าช้าไม่เกิน ๒ สัปดาห์	ล่าช้า ๒ สัปดาห์ - ๑ เดือน	ล่าช้า ๑-๒ เดือน	ล่าช้า ๒-๓ เดือน	ล่าช้ามากกว่า ๓ เดือน

หมายเหตุ ผู้รับผิดชอบโครงการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการที่นำมาวิเคราะห์และ  
บริบทของหน่วยงาน

โอกาสและผลกระทบ หมายถึง องค์ประกอบที่จะบ่งบอกค่าดัชนีความเสี่ยงของความเสี่ยงแต่ละประเภท  
(ดัชนีความเสี่ยง = โอกาส x ผลกระทบ)

๓. การประเมินระดับความเสี่ยง เป็นระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ความรุนแรงของผลกระทบ ซึ่งแบ่งออกเป็น ๔ ระดับ หรือ(องค์ประกอบที่จะบ่งบอกค่าดัชนีความเสี่ยงของความเสี่ยงแต่ละประเภท ดัชนีความเสี่ยง = โอกาส x ผลกระทบ)

ระดับความเสี่ยง	คะแนนความเสี่ยง	สี
( ๑ ) ระดับความเสี่ยงต่ำ	๑ - ๕ คะแนน	กำหนดเป็นสีเขียว
( ๒ ) ระดับความเสี่ยงปานกลาง	๖ - ๘ คะแนน	กำหนดเป็นสีเหลือง
( ๓ ) ระดับความเสี่ยงสูง	๙ - ๑๕ คะแนน	กำหนดเป็นสีส้ม
( ๔ ) ระดับความเสี่ยงสูงมาก	๑๖ - ๒๕ คะแนน	กำหนดเป็นสีแดง

องค์การบริหารส่วนตำบลในเมือง กำหนดให้คะแนนประเมินความเสี่ยงที่จะต้องนำมาดำเนินการจัดการคือ ความเสี่ยงระดับสูง และระดับสูงมาก ตั้งแต่ค่าคะแนน ๙-๒๕ คะแนน ส่วนปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำกว่า ๙ คะแนน ไม่นำมาดำเนินการจัดการในแผนบริหารความเสี่ยง แต่ต้องนำผลการดำเนินงานเสนอผู้บริหารหน่วยงานให้ทราบ