



แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

องค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระบาท
อำเภอเชียรใหญ่ จังหวัดนครศรีธรรมราช
โทรศัพท์ ๐๗๕-๘๐๙๕๗๖

คำนำ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดองค์การบริหารส่วนตำบลกาตอง ถือเป็นหน่วยงานของรัฐ ได้จัดทำ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงาน ในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระบาท ใช้เป็นแนวทางการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ เป็นไป ในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย ในการปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนการบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ ประชาชนได้อย่างทั่วถึง รวดเร็ว เป็นธรรม ภายใต้หลักการทำงานแผนบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ จะบรรลุ วัตถุประสงค์ได้ก็ต่อเมื่อได้มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหาร บุคลากรเห็นถึง ความสำคัญของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และได้รับความร่วมมือจากทุกส่วนราชการ โดยหวังเป็นอย่างยิ่ง ว่า แผนบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานขององค์การบริหารส่วนตำบลเขา พระบาท ต่อไป

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
องค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระบาท

บทที่ ๑
แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานในสังกัด
องค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระบาท
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

หลักการและเหตุผล

ตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้ให้ความสำคัญกับ “การบริหารความเสี่ยง” ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) และเป็นกระบวนการที่สำคัญ ในการเน้นความสำคัญหรือชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการให้บรรลุ ตามเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่วางไว้

การบริหารความเสี่ยงที่ดี คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ รวมทั้งร่วมกันวางแผนป้องกัน และควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และสร้างความเสียหาย หรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้ ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปี ๒๕๕๘ หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งกำหนดว่าส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลในการป้องกันข้อผิดพลาด หรือลดโอกาสที่จะทำให้องค์กรเกิดความเสียหายหรือล้มเหลว โดยให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในขนาดอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ และมีการติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการอยู่ ในปัจจุบัน ประกอบกับได้มีข้อกำหนดพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๑ ในมาตรา ๓๙ กำหนดให้ หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงโดยถือตาม มาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่ พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลังกำหนด

ทั้งนี้ในปัจจุบันการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องดำเนินการให้ครอบคลุมตามหลักการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) อันประกอบด้วย ๑๐ หลัก คือ หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลักประสิทธิภาพ/คุณค่า (Efficiency/Value for money) หลักความเสมอภาค (Equity) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หลักการตรวจสอบได้/มีการรับผิดชอบ (Accountability) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักนิติธรรม (Rule of Law) เป็นหลักที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ช่วยส่งเสริมให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรให้แก่บุคคลภายนอกและทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น กลุ่มพัฒนาระบบบริหารจึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยจะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจ ด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผล การปฏิบัติงาน ตลอดจน การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหาย แก่องค์กร อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามโครงการและภารกิจบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในยังมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาคัมพันธ์ระหว่างองค์กร

และภายในองค์กร นำมาซึ่งการประสานการทำงาน การติดต่อ แลกเปลี่ยนข้อมูลและความร่วมมือ ในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการบริหารราชการแผ่นดินต่อไป

นิยามความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคตหรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) คือ ต้นเหตุ/สาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการ ปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหาย จากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) การจัดการความเสี่ยง ต้องมองปัญหาความเสี่ยงแบบองค์รวม ดังนั้นการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วม จากผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการจากทุกระดับร่วมกันพิจารณาทั้งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นพ้องร่วมกันทั่วทั้งองค์กร จึงจะสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการ ที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุ ของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยง และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้ อย่างเป็นระบบ โดยการคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านกลยุทธ์การปฏิบัติตามกฎระเบียบการเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง จากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจได้ว่ามีการดำเนินการ ตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งานและทั่ว ทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การยืนยันความ ถูกต้อง การกระหายอด การแบ่งหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน แบ่งประเภทการควบคุมไว้ ๔ ประเภท คือ

๑) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยก หน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

๒) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงาน ข้อบกพร่อง ฯลฯ

๓) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

๔) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียม เครื่องมือดับเพลิง เพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสี่ยงให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้ เป็นต้น

คุณค่าของการบริหารความเสี่ยง

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

ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนขององค์กร

องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ได้รวบรวมความเชื่อมโยงระหว่างแนวทางการบริหารความเสี่ยงกับข้อกำหนดตามยุทธศาสตร์ชาติที่สำคัญ ดังนี้

๑. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐
มาตรา ๖๕ รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน เพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว
๒. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐ ในการที่จะทำให้ประเทศไทยพัฒนาไปสู่อนาคตอันพึงประสงค์นั้น จำเป็นต้องมีการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาในระยะยาว เพื่อให้ทุกภาคส่วนในสังคมนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐ ประกอบด้วย

๒.๑ ด้านความมั่นคง

๒.๒ ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

๒.๓ ด้านพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์

๒.๔ ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

๒.๕ ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

๒.๖ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐ

ซึ่งได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ ๑๓ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องบูรณาการร่วมกันและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันในระยะ ๒๐ ปี ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐

๓. แผนการปฏิรูปประเทศ ๑๑ ด้าน ตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด ๑๖ การปฏิรูปประเทศ กำหนดให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศอย่างน้อยในด้านต่างๆ ให้เกิดผลตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ ซึ่งวิธีการจัดทำแผนต้องให้ประชาชนและ

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ต้องมีการวัดผลการดำเนินการและระยะเวลาดำเนินการ การปฏิรูปประเทศ
จำนวน ๑๑ ด้าน ประกอบด้วย

๓.๑ ด้านการเมือง

๓.๒ ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน

๓.๓ ด้านกฎหมาย

๓.๔ ด้านกระบวนการยุติธรรม

๓.๕ ด้านเศรษฐกิจ

๓.๖ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๓.๗ ด้านสาธารณสุข

๓.๘ ด้านสื่อสารมวลชนเทคโนโลยีสารสนเทศ

๓.๙ ด้านสังคม

๓.๑๐ ด้านพลังงาน

๓.๑๑ ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ซึ่งแผนการปฏิรูป

ประเทศ ๑๑ ด้าน ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ ๖ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๑

๔. ข้อมูลทั่วไปของหน่วยงาน ประเมินสภาพแวดล้อม การวิเคราะห์องค์กร

๔.๑ วิสัยทัศน์

เศรษฐกิจดี สังคมสงบ โครงสร้างพื้นฐานครบ ธรรมชาติยั่งยืนนาน บริหารจัดการดี เป็น

พื้นที่เมืองน่าอยู่

๕. ยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระบาท ประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์

๗ ด้าน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาด้านคุณภาพชีวิตและสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาด้านการเมือง การบริหาร และการปกครอง

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การพัฒนาด้านการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การพัฒนาด้านกีฬาและนันทนาการ

๖. เป้าประสงค์

๖.๑ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว ประกอบด้วย

เป้าประสงค์ ส่งเสริมอาชีพส่งเสริมการท่องเที่ยว ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้น

๖.๒ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาด้านคุณภาพชีวิตและสังคม ประกอบด้วย

เป้าประสงค์ คุณภาพชีวิตของประชาชนดีขึ้น

๖.๓ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วย

เป้าประสงค์ โครงสร้างพื้นฐานได้มาตรฐานครอบคลุมทุกพื้นที่

ประกอบด้วย

๖.๔ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

เป้าประสงค์ ประชาชนร่วมอนุรักษ์และใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างคุ้มค่าและยั่งยืน

๖.๕ ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาด้านการเมือง การบริหาร และการปกครอง ประกอบด้วย

เป้าประสงค์ การบริหารจัดการโปร่งใส ประชาชนมีส่วนร่วมและได้รับการอย่างเป็นธรรม

๖.๖ ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การพัฒนาด้านการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ประกอบด้วย

เป้าประสงค์ การศึกษามีคุณภาพมากขึ้น อนุรักษ์ ศิลปะ และวัฒนธรรมให้คงไว้

๖.๗ ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การพัฒนาด้านกีฬาและนันทนาการ ประกอบด้วย

เป้าประสงค์ เด็ก เยาวชนห่างไกลยาเสพติด ประชาชนมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง

๗. ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์

๗.๑ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว ประกอบด้วย

กลยุทธ์ พัฒนาส่งเสริมอาชีพ พัฒนาการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ

๗.๒ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาด้านคุณภาพชีวิตและสังคม ประกอบด้วย

กลยุทธ์ ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี

๗.๓ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วย

กลยุทธ์ การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภค-สาธารณูปการ

๗.๔ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ประกอบด้วย

กลยุทธ์ บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๗.๕ ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาด้านการเมือง การบริหาร และการปกครอง ประกอบด้วย

กลยุทธ์ การบริหารจัดการที่ดี ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการ

พัฒนาท้องถิ่น

๗.๖ ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การพัฒนาด้านการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ประกอบด้วย

กลยุทธ์ ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษา ศาสนา ภูมิปัญญา ประเพณี และวัฒนธรรม อันดีงาม

ของตำบลเขาพระบาท

๗.๗ ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การพัฒนาด้านกีฬาและนันทนาการ ประกอบด้วย

กลยุทธ์ ส่งเสริมสนับสนุนการออกกำลังกาย เพื่อสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง

๘. การวิเคราะห์ (SWOT) เพื่อพัฒนาท้องถิ่น

ปัจจัยภายใน

จุดแข็ง (Strength)		จุดอ่อน (Weakness)	
S๑	ระบบการบริหาร ๑. มีการจัดโครงสร้างภายในที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ ๒. มีการแบ่งงาน/มอบหมายหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน ๓. บริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ๔. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในรูปประชาคม ๕. คณะผู้บริหารสมาชิกสภาอบต.และพนักงานของท้องถิ่นส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ จึงมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างใกล้ชิดสามารถทราบปัญหาของประชาชนและกำหนดแนวทางการแก้ไขได้ตรงตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้	W๑	ระบบการบริหาร ๑. กฎหมายระเบียบข้อบังคับมีการปรับปรุงแก้ไขเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้เจ้าหน้าที่สับสนศึกษาไม่ทันขาดความชัดเจน ๒. งบประมาณของท้องถิ่นมีจำนวนน้อย ๓. หน่วยงานราชการในระดับท้องถิ่นขาดการบูรณาการ
S๒	ระบบข้อมูล มีระบบสื่อสารและระบบสารสนเทศที่เหมาะสม	W๒	ระบบข้อมูล ๑. ชุมชนขาดการมีส่วนร่วมเนื่องจากขาดการประชาสัมพันธ์ ๒. ระบบข้อมูลไม่ครบถ้วน และไม่เป็นปัจจุบัน
S๓	อัตรากำลังพนักงานส่วนตำบลและพนักงานจ้าง ๑. บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติอยู่ในระดับดี ๒. มีการจัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ๓. มีกำหนดแผนอัตรากำลังบุคลากรที่เหมาะสมกับโครงสร้างและอำนาจหน้าที่	W๓	อัตรากำลังพนักงานส่วนตำบลและพนักงานจ้าง ๑. บุคลากรไม่เพียงพอ ๒. มีการมอบหมายงานให้บุคคลคนเดียวรับผิดชอบงานหลายด้าน
S๔	การเงิน/งบประมาณ ๑. ใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย ๒. พัฒนารายได้โดยปรับปรุงแหล่งรายได้ วิธีการหารายได้และระบบการจัดเก็บภาษี ๓. การบริหารงบประมาณเป็นไปด้วยความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้	W๔	การเงิน/งบประมาณ งบประมาณไม่เพียงพอต่อการพัฒนาตามความต้องการของประชาชน
S๕	ศักยภาพของชุมชนและพื้นที่ ๑. มีกลุ่มต่างๆรองรับทุกหมู่บ้าน เช่น กลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มเกษตร ๒. แหล่งน้ำมีศักยภาพพอที่จะพัฒนา	W๕	ศักยภาพของชุมชนและพื้นที่ ๑. เครื่องมือเครื่องใช้สำนักงานไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ๒. ขาดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกตามความเหมาะสม
S๖	ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ท้องถิ่นมีทรัพยากรธรรมชาติที่เอื้อต่อการท่องเที่ยว	W๖	ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ขาดจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อร่วมกันอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ปัจจัยภายนอก

โอกาส (Opportunity)		อุปสรรค (Threat)	
O๑	รัฐบาลสนับสนุนโครงการตามแผนยุทธศาสตร์อยู่ดีมีสุข	T๑	๑. กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
O๒	๒. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	T๒	๒. มีงานและหน้าที่เพิ่มขึ้น จากภารกิจถ่ายโอนแต่ไม่มีบุคลากรรองรับ
O๓	๓. นโยบายของรัฐบาล / จังหวัด ที่สนับสนุนส่งเสริมด้านการเกษตร การท่องเที่ยว สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ตำบล	T๓	๓. มีงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลยังไม่เพียงพอ
O๔	๔. การสร้างความเข้มแข็งตามระบบเศรษฐกิจแบบพอเพียง	T๔	๔. นวัตกรรมสมัยใหม่ ก้าวล้ำทำให้ประชาชนตามไม่ทัน
O๕		T๕	๕. ระเบียบข้อกฎหมายที่ให้ท้องถิ่นปฏิบัติการขาดความคล่องตัวในทางปฏิบัติ
O๖		T๖	๖. การจัดสรรงบประมาณจากส่วนกลางไม่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน

๑๐. แผนการปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

(พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)

๑๑. อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. ๒๕๓๗ แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ ๗) พ.ศ. ๒๕๖๒

มาตรา ๖๖ องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม

มาตรา ๖๗ องค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ต้องทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้

(๑) จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก รักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อย การดูแลการจราจรและส่งเสริมสนับสนุนหน่วยงานอื่นในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว

(๒) รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

(๓) ป้องกันและระงับโรคติดต่อ

(๔) ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

(๕) จัดการ ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรมและการฝึกอบรมให้แก่ประชาชนรวมทั้งการจัดการหรือสนับสนุนการดูแลและพัฒนาเด็กเล็กตามแนวทางที่เสนอแนะจากกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา

(๖) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ

- (๗) คุ่มครอง ดุแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- (๘) บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- (๙) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมายโดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากรให้ตาม

ความจำเป็นและสมควร

มาตรา ๖๘ องค์การบริหารส่วนตำบลอาจจัดทำกิจการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล

ดังต่อไปนี้

- (๑) ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภคและการเกษตร
- (๒) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- (๓) ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
- (๔) ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและสวนสาธารณะ
- (๕) ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์
- (๖) ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
- (๗) บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
- (๘) การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
- (๙) หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
- (๑๐) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
- (๑๑) กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
- (๑๒) การท่องเที่ยว
- (๑๓) การผังเมือง

บทที่ ๒

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

๒.๑ ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

แนวคิดการบริหารความเสี่ยง (Concept of Risk Management) หมายถึง การดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้จะต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งการที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกซึ่งถือเป็นความเสี่ยงทั้งสิ้น โดยผลกระทบจะมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับโอกาสและความรุนแรงของปัจจัยหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเผชิญอยู่ ดังนั้น แนวคิดในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจึงได้ถูกนำมาใช้ในการเตรียมการเพื่อป้องกัน “ปัญหา” จาก “ปัจจัยเสี่ยง” ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวม

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM)

หมายถึง การบริหารความเสี่ยงโดยประสานโครงสร้างองค์กร กระบวนการ/กิจกรรมตามภารกิจและวัฒนธรรมองค์กรเข้าด้วยกัน โดยมีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่

๑. การผสมผสานและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงควรสอดคล้องกับภารกิจและพันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ วัตถุประสงค์การตัดสินใจ และสามารถนำไปใช้กับองค์ประกอบอื่น ๆ ในการบริหารองค์กร
๒. การพิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด โดยครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ทั้งระดับโครงการ ระดับหน่วยงานย่อย และระดับองค์กร ในปัจจัยเสี่ยงด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงานการเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิด ความเสียหาย ความไม่แน่นอนและโอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๓. การมีความคิดแบบมองไปข้างหน้า โดยบ่งชี้ความเสี่ยงอะไรที่อาจจะเกิดขึ้นบ้างและหากเกิดขึ้นจริงจะมีผลกระทบอย่างไรต่อวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรได้มีการเตรียมการบริหารจัดการความเสี่ยง
๔. การได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วมโดยทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความเสี่ยงพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีขององค์กรควรมีองค์ประกอบของการบริหารจัดการความเสี่ยงครบถ้วน โดยจะเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและควรถูกปลูกฝังรวมกับกิจกรรมปกติขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดและบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการได้

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น องค์กรจึงควรดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย แต่สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่เป็นโอกาสในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร สิ่งที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องให้ความสำคัญ คือ การบริหารจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ขณะเดียวกันหากองค์กรพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้เกิดการบูรณาการกับทุกกิจกรรมดำเนินงานขององค์กรได้ ก็จะสามารถใช้โอกาสของความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกด้วย

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร และ

ทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสียหายที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมิน โอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก

การบริหารความเสี่ยง/การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้อาสาที่จะเกิดความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธีดังนี้

(๑) การยอมรับความเสี่ยง (Retain Risk) เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยใช้วิธีการติดตามระดับความเสี่ยงตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน หรือใช้วิธีควบคุมปกติ ในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนด ทั้งนี้การยอมรับความเสี่ยงอาจเนื่องมาจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับต่ำมาก หรือวิธีการที่จะนำมาใช้ควบคุมความเสี่ยงมีต้นทุนสูงเมื่อเทียบกับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่าต่อการดำเนินการ

(๒) การลด / การควบคุมความเสี่ยง (Reduction Risk) เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อควบคุมโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือขนาดของผลกระทบจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่กำหนดซึ่งเป็นระดับที่สามารถยอมรับได้ ประกอบด้วย

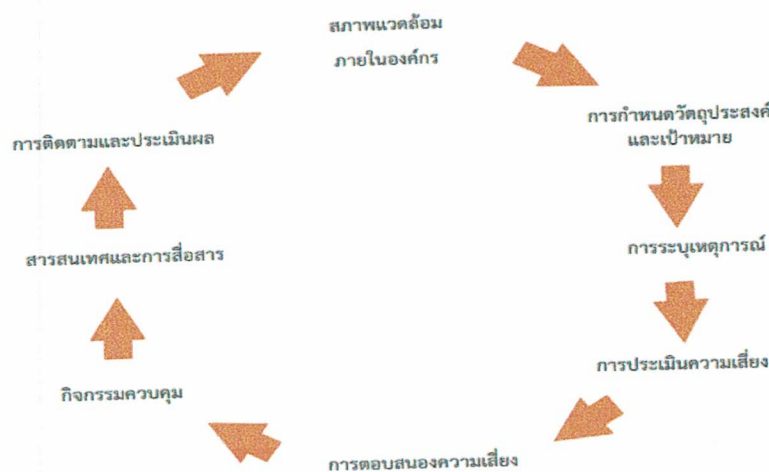
- กิจกรรมเพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยง เช่น การจัดซื้ออุปกรณ์ เพื่อป้องกันอันตรายจากการทำงานหรือการจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติมจากเดิม การจัดทำแผนฉุกเฉิน เป็นต้น
- กิจกรรมเพื่อลดโอกาสการเกิดขึ้นของความเสี่ยง เช่น การปรับปรุง แก้ไขกระบวนการงาน การจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย เป็นต้น

(๓) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี ฯลฯ

(๔) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้

๒.๒ องค์ประกอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ทั้งนี้อะองค์ประกอบเหล่านี้เกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกันของฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติงาน และฝ่ายสนับสนุน ครอบคลุมทุกหน่วยงานในองค์กร ผสมผสานเข้ากับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ โดยมีความเชื่อมโยงกันในทุก ระดับจากระดับองค์กรสู่ระดับฝ่ายดำเนินกิจกรรมและเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายใน องค์กร องค์ประกอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่



๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการกำหนดทิศทางการบริหาร จัดการความเสี่ยงขององค์กร สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การ กำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และการจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลาย ปัจจัย เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทาง การปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นจะต้องมีวิธีการ ปฏิบัติที่มีความชัดเจน กำหนดเป็นมาตรฐานและมีการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจที่ตรงกันใน ขั้นตอนการพิจารณาเพื่อให้องค์กรมีการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการ ความเสี่ยงผู้บริหารควรพิจารณาในรายละเอียด ดังต่อไปนี้

(๑.๑) การกำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยง ที่องค์กรจะยอมรับได้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย ขององค์กร โดยมีควรถูกกำหนดในระดับที่ต่ำกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

(๑.๒) กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)

องค์กรควรจัดให้มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และ มีความสอดคล้องกัน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรนำไปปฏิบัติได้ และควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอาจอยู่ใน รูปแบบคู่มือการบริหารความเสี่ยงก็ได้

(๑.๓) วัฒนธรรมองค์กร และการกำกับดูแลของคณะกรรมการและผู้บริหาร องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยง ควรจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงทุกระดับ อย่างทั่วถึงและต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมและตระหนักถึง ความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งให้มีการกำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ที่ จะต้องดำเนินการรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักใน การพัฒนา วางระบบ และติดตามการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective Setting)

การกำหนดนโยบายเชิงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยง ภายในองค์กรจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงาน ขององค์กรและวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานย่อยจะต้อง สอดคล้องกับพันธกิจ/หน้าที่/เป้าประสงค์ของหน่วยงานย่อยเพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าหมาย ทราบขอบเขต

การดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ดังนั้นวัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึง “ผลลัพธ์” ที่องค์กรต้องการจะบรรลุ ไม่ใช่กล่าวถึง “กระบวนการ” ในการปฏิบัติงานการกำหนดนโยบายในเชิงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ ชัดเจนช่วยให้การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ซึ่งวัตถุประสงค์องค์กรสามารถ กำหนดได้ด้วยตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กร แผนพัฒนาท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ แผนปฏิบัติการของ หน่วยงานและอาจมีวัตถุประสงค์อื่น ๆ เพิ่มเติมให้ครบถ้วนสมบูรณ์มากขึ้นตามภารกิจหน้าที่ของหน่วยงาน

๓. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

การระบุเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงเป็นการค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัยของความเสียหาย โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย ผลลัพธ์ขององค์กรตามกรอบ การบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และ กำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

(๑) พิจารณาถึงผลที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง

(๒) พิจารณาประเภทความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการ

กำหนดแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน ที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและ สภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร แหล่งที่มาของ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ ๒ ประเภท

ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่สามารถ ส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร สภาพการเงิน กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยี สำหรับการให้บริการ กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร เป็นต้น

ปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น นโยบายรัฐบาล หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สภาพการแข่งขัน สภาพสังคม เหตุการณ์ธรรมชาติ กฎระเบียบภายนอกองค์กร ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง เป็นต้น

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและขาดการควบคุมที่ดีโดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอก

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง

๔. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติ

การค้นหาความเสี่ยงสามารถศึกษาจากข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น การสำรวจในปัจจุบันหรือคาดว่าอาจจะเกิดขึ้นในอนาคต การรวบรวมข้อมูลเพื่อบ่งชี้เหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงจะเป็นการรวบรวมข้อมูลทั้งแบบ Top-down คือ การระดมความคิดเห็นผู้บริหารของหน่วยงานเพื่อระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ขององค์กรและแบบ Bottom-up คือ การระดมความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ เพื่อระบุความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน/การรายงาน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบจากนั้นนำข้อมูลที่ได้ทั้งจากผู้บริหารและบุคลากร ทบทวนโดยผู้บริหารและคณะทำงานฯ รวบรวมเป็นรายการความเสี่ยงองค์กร (Risk register) และประเมินความเสี่ยงนั้น ๆ ในขั้นตอนต่อไป

การบ่งชี้ความเสี่ยงจะต้องระบุสาเหตุของความเสี่ยงด้วยทุกครั้งและควรระบุให้ครบทุกสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนบริหารจัดการความเสี่ยงให้บริหารจัดการความเสี่ยงได้ตรงกับสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงและสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(๓) นำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ๑๐ ประการ มาร่วมพิจารณาหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีประกอบไปด้วย ๑๐ องค์ประกอบ ไว้ดังนี้

๑) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการ โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจนมีกระบวนการปฏิบัติงาน และระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

๒) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

๓) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

๔) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

๕) หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม หรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้

๖) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การกระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอ ปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนา

๗) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจ การตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างควมพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการ

๘) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๙) หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การได้รับการปฏิบัติและได้รับการบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการสภาพทางกาย หรือสุขภาพสถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ

๑๐) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หมายถึง การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญโดยฉันทามติ ไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

(๔) พิจารณาปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(๕) พิจารณาแต่ละวัตถุประสงค์ แล้วหาความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้การทำงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์

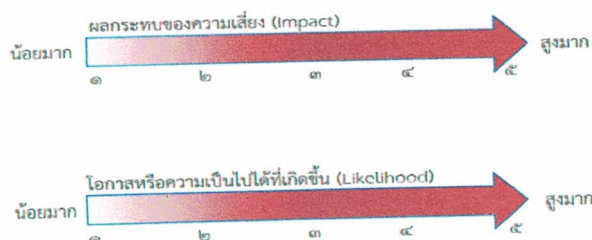
ประสงค์

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เพื่อจัดระดับโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง และวัดระดับผลกระทบของความเสี่ยงนั้น ๆ โดยในขั้นตอนนี้เป็นการนำเหตุการณ์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่มีการค้นพบหรือระบุได้มาทำการวัดหรือประเมินระดับความรุนแรงกับความเสี่ยงหรือโอกาสที่จะเป็นไปได้เพื่อระบุระดับความสำคัญของความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง คือ การประเมินระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใดโดยพิจารณาจากโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงและระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสี่ยงโดยการประมวลผลค่าระดับของโอกาสและระดับความรุนแรงของผลกระทบตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ ทั้ง ๒ ด้าน (Impact & Likelihood)

ระบบการให้คะแนน กำหนดเป็นระบบคะแนน ๑ - ๕



การกำหนดนิยามของระดับคะแนน จำเป็นต้องกำหนดให้มีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk appetite) ซึ่งจะมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลาด้วย จึงควรมีการทบทวนนิยามดังกล่าวในแต่ละปี สำหรับในเบื้องต้นสามารถกำหนดนิยามเป็นแนวทางในการพิจารณาใช้ประเมินความเสี่ยงเบื้องต้น ผลกระทบของความเสี่ยงและโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น จากนั้นจึงคำนวณให้ระดับความเสี่ยงตามผลคูณของระดับคะแนนทั้ง ๒ ด้าน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้น (Likelihood)	ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)	ระดับความเสี่ยง (Level of Risk)
ปัจจัยเสี่ยง A	๓	๑	๓ X ๑ = ๓
ปัจจัยเสี่ยง B	๓	๓	๓ X ๓ = ๙
ปัจจัยเสี่ยง C	๔	๔	๔ X ๔ = ๑๖
ปัจจัยเสี่ยง D	๔	๕	๔ X ๕ = ๒๐

เมื่อได้ระดับความเสี่ยงครบทุกความเสี่ยงแล้วก็สามารถจัดทำแผนผังความเสี่ยงองค์กร (Risk Profile)

		โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้น (Likelihood)				
		๑ (น้อยมาก)	๒	๓	๔	๕ (สูงมาก)
ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)	๕ (สูงมาก)	๕	๑๐	๑๕	ความเสี่ยง D	๒๕
	๔	๔	๘	๑๒	ความเสี่ยง C	๒๐
	๓	๓	๖	ความเสี่ยง B	๑๒	๑๕
	๒	๒	๔	๖	๘	๑๐
	๑ (น้อยมาก)	๑	๒	ความเสี่ยง A	๔	๕

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนระดับความเสี่ยงซึ่งแสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส x ผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก	๑๗ - ๒๕	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที (ตัวอย่างความเสี่ยง D ระดับ คะแนนความเสี่ยงเท่ากับ ๒๐)
สูง	๑๐ - ๑๖	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (ตัวอย่างความเสี่ยง C ระดับคะแนน ความเสี่ยงเท่ากับ ๑๖)
ปานกลาง	๕ - ๙	ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ (ตัวอย่างความเสี่ยง B ระดับคะแนน ความเสี่ยงเท่ากับ ๙)
น้อย	๓ - ๔	ระดับที่ยอมรับได้โดยใช้วิธีควบคุมปกติในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนด (ตัวอย่างความเสี่ยง B ระดับคะแนนความเสี่ยงเท่ากับ ๓)
น้อยมาก	๑ - ๒	ระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการติดตามระดับความเสี่ยงตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงต้องเป็นกิจกรรมเพิ่มเติมจากเดิมที่มีอยู่ โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับหลังจากดำเนินการตามกิจกรรม/มาตรการควบคุมที่กำหนดไว้ในแผนบริหารจัดการความเสี่ยงแล้วเพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงการประเมินความเสี่ยงจำเป็นต้องมีการประเมินอย่างน้อย ๒ ครั้งในแต่ละรอบของการบริหารความเสี่ยงคือ ก่อนจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรและหลังจากสิ้นสุดการดำเนินการกิจกรรมตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรเพื่อให้สามารถทราบถึงผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการกิจกรรม การจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ โดยอาจเพิ่มความถี่การประเมินระหว่างรอบได้ ทั้งนี้เพื่อใช้ผลการประเมินเปรียบเทียบ และปรับปรุงกลยุทธ์/มาตรการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

หมายถึง การดำเนินการเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการจัดการที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ประเมินไว้และต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องตามแผนการตัดสินใจทางกลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

๕.๑) ความเสี่ยงที่ต้องควบคุม

(๕.๑.๑) กลยุทธ์ M: Mitigate Risk (การควบคุมความเสี่ยง) เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อควบคุมโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือขนาดของผลกระทบจากความเสียหายให้อยู่ในระดับที่กำหนดซึ่งเป็นระดับที่สามารถยอมรับได้ ประกอบด้วย

- กิจกรรมเพื่อลดผลกระทบจากความเสียหาย เช่น การจัดซื้ออุปกรณ์ เพื่อป้องกันอันตรายจากการทำงานหรือการจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติมจากเดิม การจัดทำแผนฉุกเฉิน เป็นต้น

- กิจกรรมเพื่อลดโอกาสการเกิดขึ้นของความเสียหาย เช่น การปรับปรุง แก้ไข กระบวนการจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย เป็นต้น

(๕.๑.๒) กลยุทธ์ T: Transfer Risk (การถ่ายโอนความเสี่ยง) เป็นวิธีการร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบให้กับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เช่น การจ้างบุคคลภายนอกที่มีความสามารถหรือความชำนาญในเรื่องต่าง ๆ เหล่านั้นดำเนินการแทน (Outsource) เป็นต้น

๕.๒) ความเสี่ยงที่ต้องยกเลิก กลยุทธ์ A: Avoid Risk (ยกเลิกความเสี่ยง) กรณีที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ อาจใช้วิธีการเปลี่ยนวัตถุประสงค์ ยกเลิก หรือ ไม่ดำเนินการกิจกรรมนั้น ๆ เลย เช่น การระงับ/การหยุดดำเนินการ การลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ มีงบประมาณสูง อาจมีการประเมินความเสี่ยงก่อนเริ่มโครงการ ซึ่งหากมีความเสี่ยงสูงต่อการเกิดปัญหาตามมา ทั้งด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ก็จะไม่ดำเนินการ เป็นต้น

๕.๓) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

(๕.๓.๑) กลยุทธ์ R: Retain Risk (การยอมรับความเสี่ยง) เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้ระดับความเสี่ยง ที่สามารถยอมรับได้ โดยใช้วิธีการติดตามระดับความเสี่ยงตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงานหรือใช้วิธีควบคุมปกติ ในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนด ทั้งนี้การยอมรับความเสี่ยงอาจเนื่องมาจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับต่ำมาก หรือวิธีการที่จะนำมาใช้ควบคุมความเสี่ยงมีต้นทุนสูงเมื่อเทียบกับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ไม่คุ้มค่าต่อการดำเนินการ

(๕.๓.๒) กลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยง/การยกเลิกความเสี่ยง/และการถ่ายโอนความเสี่ยงกรณีต้องการจัดการกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ลดลงไปอีก ทั้งนี้การเลือกกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงต้นทุนการบริหาร จัดการทั้งด้านบุคลากร เวลา งบประมาณที่ใช้หากสามารถกำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยงหลายความเสี่ยงด้วยวิธีการจัดการความเสี่ยงแบบเดียวกันจะช่วยลดต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงได้

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพทั้งระดับหน่วยงานย่อยและระดับองค์กร แผนบริหารจัดการความเสี่ยงควรมีองค์ประกอบในลักษณะเดียวกับแผนปฏิบัติการ (Action Plan) คือ มาตรการ/กิจกรรม การบริหารจัดการความเสี่ยง กำหนดระยะเวลาดำเนินการของกิจกรรม และผู้รับผิดชอบเมื่อดำเนินการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว จำเป็นที่จะต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้บุคลากรทั้งหมดทราบและเข้าใจสอดคล้องกันในหลักการของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร รวมทั้งสนับสนุนร่วมดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ

การกำหนดแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ จะต้องกำหนดให้ครอบคลุมทุกสาเหตุของความเสียหาย

องค์กรมีการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งมีวัตถุประสงค์/เป้าหมายร่วมกัน คือ ควบคุมและลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เมื่อบริหารจัดการความเสี่ยงให้ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้แล้ว ความเสี่ยงนั้นจะถูกส่งต่อไปยังกระบวนการดำเนินงานปกติ ในทางกลับกันความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ด้วยกระบวนการดำเนินงานปกติความเสี่ยงนั้นจะถูกส่งต่อไปสู่กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเมื่อองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

๖. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมควบคุม เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ กิจกรรมการควบคุมสามารถจัดประเภทได้ตามลักษณะของความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งได้แก่ กลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามระเบียบ/กฎหมาย สะท้อนผ่านทางนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติอย่างเหมาะสมและทันกาล ผู้บริหารองค์กรสามารถพิจารณาคัดเลือกกิจกรรมควบคุมที่มีอยู่หลากหลาย เช่น การควบคุมเชิงป้องกัน การควบคุมด้านการบริหาร เป็นต้น ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม เช่น

๑. การกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติ
๒. การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ
๓. การกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
๔. การควบคุมทางกายภาพ
๕. การกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ฯลฯ

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรควรกำหนดให้มีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กรและภายนอกองค์กรควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันกาล โดยเฉพาะข้อมูลสนับสนุนที่มีความสำคัญเกี่ยวกับการบ่งชี้ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเนื่องจากความตระหนักในความเสี่ยงและการสื่อสารที่มีประสิทธิผลเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง

ของความสำเร็จในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร การสื่อสารที่ไม่เพียงพอหรือขาดประสิทธิภาพจะทำให้เกิดความล้มเหลวในการสร้างการยอมรับนโยบายและกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารจึงควรมีการวางแผนทางการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงให้กับองค์กร เช่น อาจมีการจัดแถลงการณ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร และการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน การสื่อสารเกี่ยวกับกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงานที่ควรจะต้องคล่องและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ในกระบวนการสื่อสารควรจะสื่อถึงเรื่องดังต่อไปนี้

๑. ความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ
๒. วัตถุประสงค์ขององค์กร
๓. ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
๔. การใช้ภาษาเดียวกันในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. บทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรที่จะสนับสนุนและนำองค์ประกอบต่างๆ

ของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรมาใช้

๘. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

เมื่อมีการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีจัดการความเสี่ยงรวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงหรือไม่โดยผู้รับผิดชอบด้านบริหารจัดการความเสี่ยงหน่วยงานต้องสอบถามดูว่าวิธีการจัดการความเสี่ยงใดที่มีประสิทธิภาพควรดำเนินการต่อเนื่องและวิธีการจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามดังกล่าวรายงานให้คณะทำงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบรับทราบ สามารถติดตามผลได้ใน ๒ ลักษณะ ดังนี้

๑. การติดตามเป็นรายไตรมาส เป็นการติดตามตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดรายไตรมาส
๒. การติดตามผลในระหว่างปฏิบัติงาน เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ

ตามปกติของหน่วยงาน

บทที่ ๓

การวิเคราะห์และการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑.การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระบาทได้แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระบาทได้กำหนดประเด็นความเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยงรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๑ แสดงประเด็นความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระบาท

ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
๑.การบริหารจัดการงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย อบต.เขาพระบาท	๑.ผู้ปฏิบัติในการให้บริการไม่เพียงพอ ๒.ประชาชนบางส่วนไม่เข้าใจถึงขั้นตอนและวิธีการให้บริการ ๓.ถนนในบางพื้นที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติ ๔.การติดต่อสื่อสารของประชาชนยังไม่สะดวก ๕.การปฏิบัติหน้าที่โดยเอื้อประโยชน์แก่ตนเองหรือบุคคลอื่น ๖.ผู้ปฏิบัติงานให้บริการล่าช้า	๒	๒	๔
๒.การรับ-ส่ง เก็บและทำลายหนังสือทางราชการ	๑.ผู้ปฏิบัติขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบ ไม่เพียงพอ ๒.การเก็บหนังสือไม่เป็นระเบียบเท่าที่ควร ๓.ผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ๔.สถานที่จัดเก็บเอกสารไม่เพียงพอ ๕.การเก็บรักษาและยืมเอกสารไม่มีประสิทธิภาพ	๒	๒	๔
๓.การรับเงิน -จ่ายเงิน และการเก็บรักษาเงิน	๑.หน่วยงานผู้เบิกไม่จัดทำแผนการใช้จ่ายเงิน ๒.ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งเข้าใจในระเบียบและหนังสือสั่งการคลาดเคลื่อน ๓.การจัดทำเอกสารประกอบการเบิกจ่ายไม่ครบถ้วน	๔	๔	๑๖

ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
	๔. ผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์น้อย ๕. ผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามระเบียบ			
๔. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ	๑. หน่วยงานผู้เบิกจัดทำแผนจัดหาพัสดุไม่ครบถ้วน ๒. ไม่มีการตรวจสอบหรือจำหน่ายพัสดุเป็นประจำทุกปี ๓. การจัดทำทะเบียนคุมพัสดุไม่เป็นปัจจุบัน ๔. ผู้ปฏิบัติไม่ปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด ๕. มีระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องค่อนข้างมากและมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา ๖. ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ๗. ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานด้วยความประมาทเลินเล่อ ๘. ผู้ปฏิบัติงานจงใจทุจริต ประพฤติมิชอบ ๙. ผู้ปฏิบัติงานขาดความชำนาญในการปฏิบัติงาน	๔	๔	๑๖
๕. การจัดเก็บภาษี และลูกหนี้ค้างชำระ	๑. ลูกหนี้ผู้ค้างชำระภาษีไม่ได้ยื่นแบบประเมินการชำระภาษีและไม่มีหลักฐานเอกสารสิทธิ์แสดงความเป็นเจ้าของในทรัพย์สิน ๓. ผู้มีหน้าที่เสียภาษี ยังไม่มีความรู้ในเรื่องภาษีที่ต้องชำระ ๔. ผู้มีหน้าที่เสียภาษีได้ยื่นแบบประเมินไว้ อาศัยอยู่นอกพื้นที่ของอบต. ทำให้ยากต่อการติดตามทวงถามให้มาชำระภาษี	๓	๓	๙

ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
	๕.ผู้ชำระภาษีไม่มีเอกสารสิทธิ์ในการครอบครองทรัพย์สินที่จะชำระภาษี ๖.ขั้นตอนการจัดทำแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สินยังไม่สมบูรณ์ ๗.การเปลี่ยนแปลงสิทธิ์ในทรัพย์สินมิได้มีการแจ้งให้อบต.ทราบ			
๖.การขออนุญาตก่อสร้างอาคาร	๑.ผู้ปฏิบัติงานมีหลายหน้าที่ ทำให้งานล่าช้า ๒.ผู้ขออนุญาตก่อสร้างไม่เข้าใจระเบียบ ขั้นตอนในการขออนุญาตก่อสร้าง	๒	๒	๔
๗.การขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติงาน	๑.ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ๒.งานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ๓.บุคลากรไม่เพียงพอกับปริมาณงาน ๔.คุณภาพงานไม่ได้มาตรฐาน	๓	๓	๙
๘.การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา	๑.การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษาของท้องถิ่น ๒.ผู้ปฏิบัติไม่สามารถปฏิบัติตามแนวทางการทบทวนแผนได้อย่างถูกต้อง ๓.ผู้ปฏิบัติขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบที่เกี่ยวข้อง ๔.ผู้ปฏิบัติขาดความชำนาญในการจัดทำเอกสาร ๕.ผู้ปฏิบัติมีหน้าที่นอกเหนืองานรับผิดชอบ	๒	๒	๔
๙.การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา	๑.หลักสูตรสถานศึกษาไม่สามารถนำมาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่น ๒.การใช้แผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ไม่ครบทุกกิจกรรม ๓.การประเมินพัฒนาการเด็กไม่ต่อเนื่อง	๒	๒	๔

ตารางที่ ๒ แสดงการจัดลำดับความเสี่ยง โดยใช้หลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

ประเด็นความเสี่ยง	ลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ	ลำดับ ๑ (ระดับความเสี่ยงสูงมาก = ๑๖)
การรับเงิน - จ่ายเงิน และการเก็บรักษาเงิน	ลำดับ ๒ (ระดับความเสี่ยงสูงมาก = ๑๖)
การจัดเก็บภาษี และลูกหนี้ค้างชำระ	ลำดับ ๓ (ระดับความเสี่ยงปานกลาง = ๙)
การขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติงาน	ลำดับ ๔ (ระดับความเสี่ยงปานกลาง = ๙)
การบริหารจัดการงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย อบต.เขาพระบาท	ลำดับ ๕ (ระดับความเสี่ยงน้อย = ๔)
การรับ-ส่ง เก็บและทำลายหนังสือทางราชการ	ลำดับ ๖ (ระดับความเสี่ยงน้อย = ๔)
การขออนุญาตก่อสร้างอาคาร	ลำดับ ๗ (ระดับความเสี่ยงน้อย = ๔)
การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา	ลำดับ ๘ (ระดับความเสี่ยงน้อย = ๔)
การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา	ลำดับ ๙ (ระดับความเสี่ยงน้อย = ๔)

๒.แนวทางบริหารจัดการความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระบาท ได้วิเคราะห์และวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
รายละเอียดตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๓ แสดงแนวทางบริหารจัดการความเสี่ยง

ประเด็นความเสี่ยง	แนวทางบริหารจัดการความเสี่ยง
๑.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ อยู่ในระดับที่สูงมาก จากการวิเคราะห์พบว่า หน่วยงานผู้ เบิกจัดทำแผนจัดหาพัสดุไม่ครบถ้วน ไม่มีการตรวจสอบ หรือจำหน่ายพัสดุประจำปี การจัดทำทะเบียนคุมพัสดุไม่ เป็นปัจจุบัน ผู้ปฏิบัติไม่ปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบหรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานด้วยความ ประมาทเลินเล่อ ผู้ปฏิบัติงานจงใจทุจริต ประพฤติมิชอบ ผู้ปฏิบัติงานขาดความชำนาญในการปฏิบัติงาน	๑.จัดทำแผนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้แก่บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจในระเบียบ ข้อกฎหมาย เรื่องการ จัดซื้อจัดจ้างและระเบียบข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่าง สม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ๒.หัวหน้าหน่วยงานต้องควบคุม กำกับดูแล ตรวจสอบ การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อกฎหมาย อย่างเคร่งครัด ๓.หากพบว่ามีกระทำความผิดจะต้องดำเนินการทาง วินัย ละเมิด และอาญาอย่างเคร่งครัด
ประเด็นความเสี่ยง	แนวทางบริหารจัดการความเสี่ยง
	๔.เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และการป้องกันและ การปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบให้ บุคลากรในหน่วยงาน เพื่อไม่ให้เกิดการแสวงหา ผลประโยชน์ส่วนตนในตำแหน่งหน้าที่อันมิควรได้โดย ชอบด้วยกฎหมาย โดยการฝึกอบรม การมอบนโยบาย ของผู้บริหาร และการเผยแพร่กิจกรรมเสริมสร้าง คุณธรรมจริยธรรม เพื่อสร้างจิตสำนึกสุจริต ๕.ให้หน่วยงานจัดทำแผนจัดหาพัสดุให้มีประสิทธิภาพ และรัดกุมยิ่งขึ้น

๒.การรับเงิน - จ่ายเงิน และการเก็บรักษาเงิน อยู่ในระดับที่สูงมาก จากการวิเคราะห์พบว่า หน่วยงานผู้เบิกไม่จัดทำแผนการใช้จ่ายเงิน ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งเข้าใจในระเบียบและหนังสือสั่งการคลาดเคลื่อน การจัดทำเอกสารประกอบการเบิกจ่ายไม่ครบถ้วน ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจระเบียบ ข้อกฎหมายไม่เพียงพอ ผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามระเบียบ	๑.จัดทำแผนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้แก่บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจในระเบียบ ข้อกฎหมาย เรื่องการจัดซื้อจัดจ้างและระเบียบข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ๒.หัวหน้าหน่วยงานต้องควบคุม กำกับดูแล ตรวจสอบ การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อกฎหมาย อย่างเคร่งครัด ๓.หากพบว่ามีกระทำความผิดจะต้องดำเนินการทางวินัย ละเอียด และอาญาอย่างเคร่งครัด ๔.สร้างความรู้ความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจระเบียบ ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ปฏิบัติงานถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ๕.สร้างความรู้ รวบรวมและสรุประเบียบ ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องเผยแพร่ให้ผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน
๓.การจัดเก็บภาษี และลูกหนี้ค้างชำระ อยู่ในระดับปานกลาง จากการวิเคราะห์พบว่า ลูกหนี้ผู้ค้างชำระไม่ได้ยื่นแบบประเมินการชำระภาษีและไม่มีหลักฐานเอกสารสิทธิ์ แสดงความเป็นเจ้าของในทรัพย์สิน ผู้ขอใช้น้ำได้มีการต่อมาตรน้ำเอง โดยไม่ยื่นแจ้งความจำนงค์เพื่อใช้น้ำ ผู้มีหน้าที่เสียภาษี ไม่มีความรู้ในเรื่องภาษีที่ต้องชำระ ผู้มีหน้าที่เสียภาษีได้ยื่นแบบประเมินไว้ อาศัยอยู่นอกพื้นที่ ทำให้ยากต่อการติดตามทวงถามให้มาชำระภาษี ผู้ชำระภาษีไม่มีเอกสารสิทธิ์ในการครอบครองทรัพย์สินที่จะชำระภาษี ขั้นตอนการจัดทำแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สินยังไม่สมบูรณ์ การเปลี่ยนแปลงสิทธิในทรัพย์สินมิได้มีการแจ้งให้อบต.ทราบ	๑.ตรวจสอบยอดค้างชำระหนี้ของรายได้แต่ละประเภท เปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา ๒.เปรียบเทียบยอดรายได้ที่จัดเก็บได้ในแต่ละไตรมาสว่าบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ๓.จัดทำแผนปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ๔.จัดทำแผนที่ภาษีให้สมบูรณ์ ๕.เพิ่มประสิทธิภาพและช่องทางการประชาสัมพันธ์ ๖.สร้างความรู้ ความเข้าใจ ในการชำระภาษี ๗.เพิ่มช่องทางและความถี่ในการติดตามทวงถามลูกหนี้ค้างชำระ
ประเด็นความเสี่ยง	แนวทางบริหารจัดการความเสี่ยง
๔.การขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง จากการวิเคราะห์พบว่า เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน งานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ บุคลากรไม่เพียงพอกับปริมาณงาน คุณภาพงานไม่ได้มาตรฐาน	๑.สรรหาอัตรากำลังที่ว่าง ๒.จัดทำแผนปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ๓.หัวหน้าหน่วยงานต้องควบคุม กำกับดูแล ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อกฎหมาย อย่างเคร่งครัด
๕.การบริหารจัดการงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย อยู่ในระดับน้อย จากการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ปฏิบัติในการให้บริการไม่เพียงพอประชาชนบางส่วนไม่เข้าใจถึงขั้นตอนและวิธีการให้บริการถนนในบางพื้นที่ เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติการ	๑.จัดให้มีเจ้าหน้าที่ให้บริการตลอดเวลาและเพียงพอ ๒.ประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจในการให้บริการ ๓.แก้ไขถนนที่ชำรุดและขยายเส้นทางในการเข้าถึงจุดเกิดเหตุ ๔.เพิ่มประสิทธิภาพและช่องทางการแจ้งเหตุฉุกเฉิน

ติดต่อสื่อสารของประชาชนยังไม่สะดวกการปฏิบัติหน้าที่โดยเอื้อประโยชน์แก่ตนเองหรือบุคคลอื่น ผู้ปฏิบัติงานให้บริการฉุกเฉินล่าช้า	๕.หัวหน้าหน่วยงานต้องควบคุม กำกับดูแล ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อกฎหมาย อย่างเคร่งครัด ๖.หากพบว่าการกระทำความผิดจะต้องดำเนินการทางวินัย ละเมิด และอาญาอย่างเคร่งครัด ๗.เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบให้บุคลากรในหน่วยงาน เพื่อไม่ให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนในตำแหน่งหน้าที่อันมิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย โดยการฝักอธรรม การมอบนโยบายของผู้บริหาร และการเผยแพร่กิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม เพื่อสร้างจิตสำนึกสุจริต
๖.การรับ-ส่ง เก็บและทำลายหนังสือทางราชการ อยู่ในระดับที่น้อย จากการวิเคราะห์พบว่า ผู้ปฏิบัติขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบ ไม่เพียงพอ การเก็บหนังสือไม่เป็นระเบียบเท่าที่ควรผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามระเบียบสถานที่จัดเก็บเอกสารไม่เพียงการเก็บรักษาและยืมเอกสารขาดประสิทธิภาพ	๑.จัดทำแผนการฝักอธรรมเพื่อพัฒนาความรู้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจในระเบียบ ข้อกฎหมาย เรื่องการจัดซื้อจัดจ้างและระเบียบข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ๒.หัวหน้าหน่วยงานต้องควบคุม กำกับดูแล ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อกฎหมาย อย่างเคร่งครัด ๓.หากพบว่าการกระทำความผิดจะต้องดำเนินการทางวินัย ละเมิด และอาญาอย่างเคร่งครัด ๔.สร้างความรู้ความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจ ระเบียบ ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ปฏิบัติงานถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ๕.สร้างความรู้ รวบรวมและสรุประเบียบ ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องเผยแพร่ให้ผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน

ประเด็นความเสี่ยง	แนวทางบริหารจัดการความเสี่ยง
๗.การขออนุญาตก่อสร้าง อยู่ในระดับน้อย จากการวิเคราะห์พบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีหลายหน้าที่ ทำให้งานล่าช้า ผู้ขออนุญาตก่อสร้างไม่เข้าใจระเบียบ ขั้นตอนการขออนุญาตก่อสร้าง	๑.กำหนดอัตรากำลังให้เพียงพอกับปริมาณงาน ๒.เพิ่มประสิทธิภาพและช่องทางการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่มีความประสงค์ขออนุญาตก่อสร้าง ๓.ให้บริการจัดทำแบบแปลน ๔.เพิ่มเวลาในการปฏิบัติงาน ๕.กำหนดเป้าหมายระยะสั้น
๘.การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา อยู่ในระดับที่น้อย จากการวิเคราะห์พบว่า การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่น ผู้ปฏิบัติไม่สามารถปฏิบัติตามแนวทางการทบทวน	๑.จัดทำแผนการฝักอธรรมเพื่อพัฒนาความรู้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจในระเบียบ ข้อกฎหมาย เรื่องการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและระเบียบข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การ

แผนได้อย่างถูกต้อง ผู้ปฏิบัติขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบที่เกี่ยวข้อง ผู้ปฏิบัติขาดความชำนาญในการจัดทำเอกสาร ผู้ปฏิบัติมีหน้าที่นอกเหนืองานรับผิดชอบ	ปฏิบัติงานถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ๒.หัวหน้าหน่วยงานต้องควบคุม กำกับดูแล ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อกฎหมาย อย่างเคร่งครัด ๓.สร้างความรู้ รวบรวมและสรุประเบียบ ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องเผยแพร่ให้ผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน
๔.การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา อยู่ในระดับที่น้อยจากการวิเคราะห์พบว่า หลักสูตรสถานศึกษาไม่สามารถนำมาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่น การใช้แผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ไม่ครบทุกกิจกรรม การประเมินพัฒนาเด็กไม่ต่อเนื่อง ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความชำนาญในการจัดทำและดำเนินการตามแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้	๑.จัดทำแผนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจในระเบียบ ข้อกฎหมาย เรื่องการจัดทำหลักสูตรและระเบียบข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ๒.หัวหน้าหน่วยงานต้องควบคุม กำกับดูแล ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อกฎหมาย อย่างเคร่งครัด ๓.สร้างความรู้ รวบรวมและสรุประเบียบ ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องเผยแพร่ให้ผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน

๓.การติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลได้กำหนดแนวทางการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงทุก ๓ เดือนหรือไตรมาส เพื่อความก้าวหน้าผลการดำเนินงานรวมถึงผลกระทบ พร้อมทั้งอาจมีการปรับแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๔.การรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระบาท กำหนดให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอให้นายกองการบริหาร

การติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

๔.๑ การติดตามและรายงานผล

ภายหลังจากที่ได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และมีการดำเนินการตามแผน จำเป็นต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยงรวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถามว่าวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยนและจัดทำรายงานสรุปผลการติดตามเสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงทราบการติดตามผลมี ๒ ลักษณะ คือ

๑. การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖
จึงได้จัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
๒. การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติ (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตามปกติของหน่วยงาน หากพบว่าปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ให้หน่วยงานกำหนดมาตรการ/กิจกรรมรองรับหรือควบคุมความเสี่ยง ถ้าเป็นกิจกรรมที่ไม่ต้องใช้งบประมาณมากเกินไป หน่วยงานนั้นสามารถดำเนินการได้ทันที และให้รายงานกรณีที่พบความเสี่ยงใหม่ รวมทั้งรายงานผลการดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรมที่กำหนด หากเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้งบประมาณจำนวนมากเกินกว่าหน่วยงานจะบริหารจัดการได้ ให้รายงานต่อฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อแจ้งให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงพิจารณาหาแนวทางในการจัดการความเสี่ยงต่อไป

๔.๒ การจัดทำรายงานสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี

ให้ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงจัดทำรายงานสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี โดยประมวลผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่ สำนัก/กองรับผิดชอบในการดำเนินการตามมาตรการที่ระบุในแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และนำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในเวลาที่กำหนด