



แผนบริหารจัดการความเสี่ยง
(Risk Management)
เทศบาลตำบลเวียง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕

งานนโยบายและแผน

สำนักปลัดเทศบาล

www.wiangcs.go.th

คำนำ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบ ภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ที่ กระทรวงการคลังกำหนด

เทศบาลตำบลเวียง ถือเป็นหน่วยงานของรัฐ ได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดเทศบาลตำบลเวียงใช้เป็นแนวทางการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย ในการปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนการบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง รวดเร็ว เป็นธรรม ภายใต้หลักการ ทำงาน “ยึดมั่นธรรมาภิบาล บริการเพื่อประชาชน”

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ก็ต่อเมื่อได้มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหาร บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และได้รับความร่วมมือ จากทุกส่วนราชการ โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ ต่อการพัฒนา งานของเทศบาลตำบลเวียงต่อไป

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลตำบลเวียง

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ 1 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานในสังกัดเทศบาลตำบลเวียง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565	
1.1 บทนำ	1
1.2 วัตถุประสงค์	1 - 2
1.3 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	3
1.4 ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลตำบลเวียง	4
1.5 กลไกของโครงสร้างระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง	7
บทที่ 2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
2.1 ความหมายของการบริหารความเสี่ยง	8
2.2 องค์ประกอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง	10
บทที่ 3 แผนบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเวียง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565	21 - 32
- แผนดำเนินงานโครงการที่นำมาวิเคราะห์ความเสี่ยง (RM-1)	
- การวิเคราะห์ความเสี่ยง (RM-2)	
- แนวทางตอบสนองความเสี่ยง (RM-3)	
บทที่ 4 การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	33
- การติดตามและรายงานผล	
- การจัดทำรายงานสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี	
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก	แบบรายงานผลการติดตามผลการบริหารจัดการความเสี่ยง (RM 4)
ภาคผนวก ข	การทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลตำบลเวียง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

บทที่ 1

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานในสังกัด เทศบาลตำบลเวียง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565

1.1 บทนำ

สืบเนื่องจาก พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และกาตรวจสอบ มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ กระทรวงการคลังว่าด้วย มาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ให้หน่วยงานของรัฐ ถือปฏิบัติ เพื่อให้เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561

ดังนั้น ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เทศบาลตำบลเวียง จึงได้จัดทำแผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของหน่วยงานในสังกัดเทศบาลตำบลเวียง ให้หน่วยงานในสังกัดเทศบาลตำบลเวียง วางแผน การบริหารจัดการความเสี่ยงด้วยตนเอง โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ระบุและจัดลำดับความสำคัญของ ความเสี่ยง และกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันความผิดพลาดให้อยู่ในระดับ ที่ยอมรับได้ ไม่กระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพปัญหา และปัจจัย ความจำเป็นต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไป ทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการนำการบริหารจัดการความเสี่ยง มาใช้ เป็นเครื่องมือในการบริหารป้องกันความเสี่ยงและความผิดพลาดจากการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์กร แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานในสังกัดเทศบาลเทศบาลตำบลเวียง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ที่เทศบาลตำบลเวียง ได้จัดทำขึ้นฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานในสังกัด เทศบาลตำบลเวียง ใช้เป็นแนวทางการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมาย ในการปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนการบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง รวดเร็ว เป็นธรรม ภายใต้หลักการทำงาน“ยึดมั่นธรรมาภิบาล บริการเพื่อประชาชน”

1.2 วัตถุประสงค์

(1) เพื่อให้ระบบงานของเทศบาลตำบลเวียงสอดคล้องและรองรับตามบทบัญญัติของกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการ

(2) เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดเทศบาลตำบลเวียงใช้ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือ ในการลดหรือป้องกันความเสียหาย หรือความล้มเหลว จากกระบวนการดำเนินงานที่จะส่งผลกระทบต่อ ที่เสียหาย ทั้งระดับบุคคลและองค์กร ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

(3) เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับเทศบาลตำบลเวียงและเป็นกรอบแนวทางในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยง

(4) เพื่อรักษาและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของเทศบาลตำบลเวียง

1.3 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินการตามระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานในสังกัดเทศบาลตำบลเวียงเป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการและกรอบแนวทางการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังต่อไปนี้

1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

มาตรา 76 รัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำบริการสาธารณะ และการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน พัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีทัศนคติเป็นผู้ให้บริการประชาชนให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ไม่เลือกปฏิบัติ และปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

2. พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561

มาตรา 79 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

3. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2562

พ.ศ. 2546 มาตรา 6 กำหนดเป้าหมายของการบริหารราชการ ได้แก่ เกิดประโยชน์สุขของ ประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการและมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

4. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนดอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 79 แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562”

ข้อ 2 หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในรอระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปี ที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ถือปฏิบัติ ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้าย หลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ 4 กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานและ หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มี เหตุผล อันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของ หน่วยงานของ รัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

5. พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 14) พ.ศ. 2562

มาตรา 50 วรรคสองการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาล ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุข ของประชาชน โดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการ จัดทำแผนพัฒนาเทศบาล การจัดทำงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบ การประเมินผลการ ปฏิบัติงานและการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับว่าด้วยการนั้น และ หลักเกณฑ์และ วิธีการที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด

6. แผนพัฒนาท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา ๒๕๓ ในการดำเนินงาน ให้องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น สภาท้องถิ่น และผู้บริหารท้องถิ่นเปิดเผยข้อมูลและรายงานผลการดำเนินงาน ให้ประชาชนทราบ รวมตลอดทั้งมีกลไกให้ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมด้วย ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ที่กฎหมายบัญญัติ

1.4 ข้อมูลพื้นฐานเทศบาลตำบลเวียง

วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สถานการณ์ในอนาคต ซึ่งเป็นจุดหมายที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องการ ให้เกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า เทศบาลตำบลเวียง มีวิสัยทัศน์ที่แถลงต่อสภาเทศบาลฯ และประชาชนในเขต เทศบาลตำบลเวียงไว้ ดังนี้

“องค์กรโปร่งใส ประชาชนร่วมใจ ชุมชนเข้มแข็ง เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวและวัฒนธรรม
เชื่อมโยงการค้าสี่แผ่นดิน”

ยุทธศาสตร์

คณะกรรมการพัฒนาเทศบาลร่วมกับประชาคมท้องถิ่น ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ รวมทั้งองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้ร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาล 6 ด้าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานภายในท้องถิ่น

แนวทางการพัฒนา

- 1.การพัฒนาระบบคมนาคม และขนส่ง โครงสร้างพื้นฐาน สะพาน ทางระบายน้ำ และอื่น ๆ
- 2.การพัฒนาระบบจราจร ภายในหมู่บ้านและชุมชน
- 3.การติดตั้งและขยายเขตระบบไฟฟ้าสาธารณะ
- 4.การก่อสร้างและปรับปรุงอาคารเอนกประสงค์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว

แนวทางการพัฒนา

- 1.ส่งเสริมการสร้างงานและสร้างอาชีพ เพื่อเพิ่มรายได้
- 2.เสริมสร้างศักยภาพและการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว
- 3.ส่งเสริมและสนับสนุนการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ พร้อมยกระดับมาตรฐานการท่องเที่ยว

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาด้านการศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวทางการพัฒนา

- 1.ส่งเสริมและพัฒนาการศึกษาทั้งในและนอกระบบในท้องถิ่น
- 2.ส่งเสริมการอนุรักษ์และเผยแพร่วัฒนธรรม ประเพณี และค่านิยมล้านนา
- 3.การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม เพื่อให้ประชาชนอยู่เย็นเป็นสุข

แนวทางการพัฒนา

1. ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาระบบบริการสาธารณสุข การอนามัย การป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ
2. ส่งเสริมและสนับสนุนการสังคมสงเคราะห์ สวัสดิการสังคม การพัฒนาคุณภาพชีวิต
3. การส่งเสริมอาชีพ การฝึกอาชีพและการพัฒนากลุ่มอาชีพและกลุ่มอื่น ๆ
4. ส่งเสริมและพัฒนาการจัดระเบียบชุมชน การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยในท้องถิ่น
5. ส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด
6. ส่งเสริมและสนับสนุนการกีฬา นันทนาการ และการส่งเสริมก่อสร้างสวนสาธารณะ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมให้ดำรงอย่างสมบูรณ์และยั่งยืน

แนวทางการพัฒนา

1. การจัดการสิ่งแวดล้อม ขยะมูลฝอย น้ำเสียในชุมชนและการรักษาความสะอาดเรียบร้อยในชุมชน
2. การอนุรักษ์ คุ้มครอง ดูแลและบำรุงรักษาป่าไม้ แหล่งน้ำธรรมชาติ
3. การพัฒนาแหล่งน้ำ เพื่อการอุปโภค-บริโภค และเพื่อการเกษตร

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาด้านการเมืองและการบริหาร

แนวทางการพัฒนา

1. ปรับปรุงโครงสร้างและพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร ท้องถิ่นในทุกด้านเพื่อการแก้ไขปัญหาและบริการประชาชน
2. พัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือ เครื่องใช้และเทคโนโลยี ของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. พัฒนาระบบการจัดหารายได้ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
4. ส่งเสริมประชาธิปไตย การรับรู้ข่าวสาร และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น

การบริหารราชการ

เทศบาลตำบลเวียง เป็นเทศบาลประเภทพิเศษ แบ่งเป็น 5 ส่วนราชการ ได้แก่ สำนักปลัดเทศบาล กองคลัง กองช่าง กองการศึกษา หน่วยงานตรวจสอบภายใน ซึ่งมี ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการสำนัก/กองต่าง ๆ เป็นหัวหน้าผู้รับผิดชอบ

1. สำนักปลัดเทศบาล

ดำเนินการกิจการของเทศบาลให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ แบบแผน งานสารบรรณของเทศบาล งานการเจ้าหน้าที่ งานวิเคราะห์นโยบายและแผน งานพัฒนาชุมชน งานสาธารณสุข งานกำจัดขยะมูลฝอยสิ่งปฏิกูล งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานรักษาความสงบ ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

2. กองคลัง

ดำเนินการเกี่ยวกับงานการจ่าย การรับ การนำส่งเงิน การเก็บรักษาและเอกสารทางการเงิน การตรวจสอบใบสำคัญ ฎีกา งานเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน เงินบำเหน็จบำนาญ เงินอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง งานจัดเก็บรายได้ หรือได้รับมอบหมาย

3. กองช่าง

ดำเนินงานเกี่ยวกับงานโยธา งานวิศวกรรม งานสาธารณสุขปโภค งานควบคุมอาคารและผังเมือง งานแบบแผน และสิ่งก่อสร้าง ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

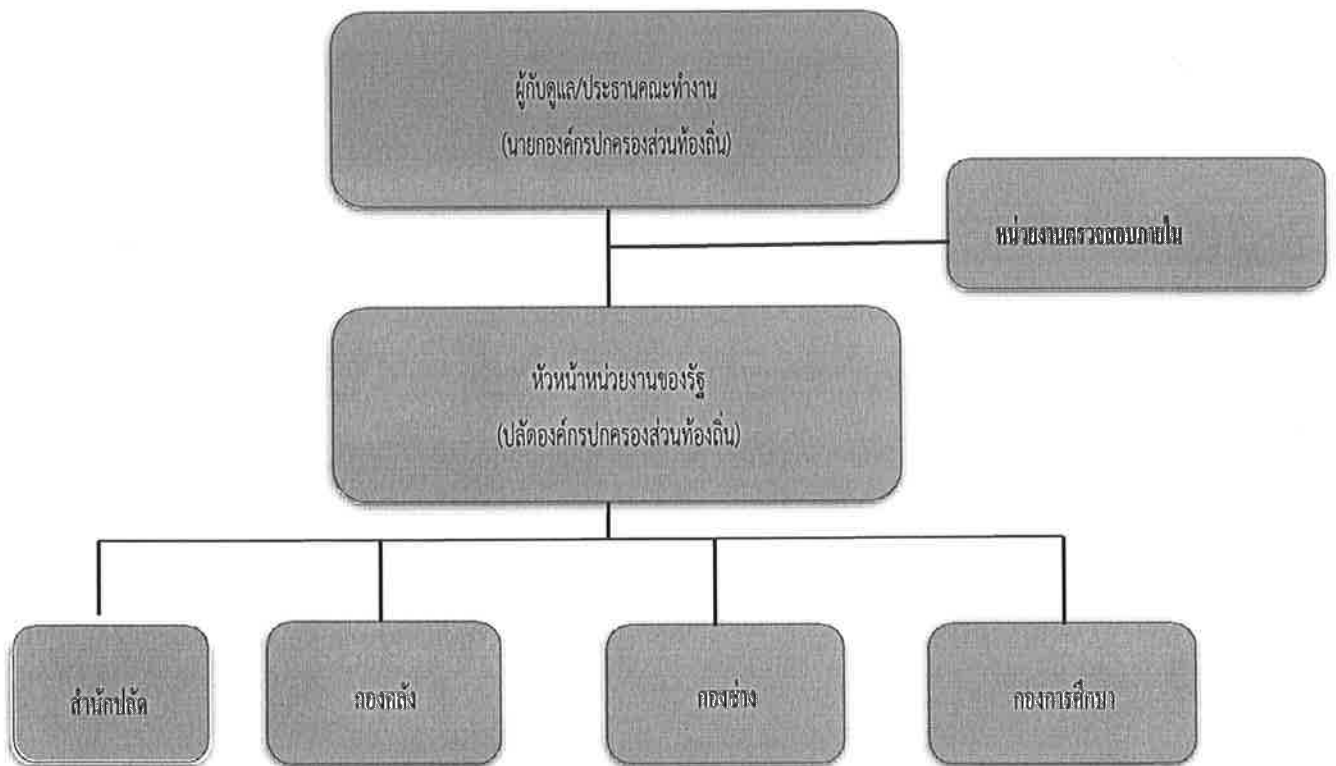
6. กองการศึกษา

ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานด้านการศึกษาของเทศบาล ประกอบด้วยฝ่ายแผนงานและโครงการ ฝ่ายบริหารการศึกษา ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม หน่วยงานศึกษานิเทศก์และสถานศึกษา ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

9. หน่วยงานตรวจสอบภายใน

ทำหน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในด้านงบประมาณ บัญชีและพัสดุ รวมทั้งตรวจสอบหลักฐานเอกสารพัสดุในคลังพัสดุ ตรวจสอบการใช้และเก็บรักษายานพาหนะให้เป็นไปโดยประหยัด และถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ เกี่ยวข้อง

1.5 กรอบของโครงสร้างระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง



กระบวนการบริหารความเสี่ยง

2.1 ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

แนวคิดการบริหารความเสี่ยง (Concept of RISK Management) หมายถึง การดำเนินงานภายใต้ ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้จะต้องเผชิญกับ ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งการที่จะ บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและ ภายนอกซึ่งถือเป็นความเสี่ยงทั้งสิ้น โดยผลกระทบจะมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับโอกาสและความรุนแรงของ ปัจจัยหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเผชิญอยู่ ดังนั้น แนวคิดในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จึงได้ถูกนำมาใช้ ในการเตรียมการเพื่อป้องกัน “ปัญหา” จาก “ปัจจัยเสี่ยง” ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวมการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise RISK Management: ERM)

หมายถึง การบริหารความเสี่ยงโดยประสานโครงสร้างองค์กร กระบวนการ/กิจกรรม ตามภารกิจ และ วัฒนธรรมองค์กรเข้าด้วยกัน โดยมีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่

1. การผสมผสานและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงควรสอดคล้องกับ ภารกิจ และพันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ วัตถุประสงค์การตัดสินใจ และสามารถนำไปใช้ กับองค์ประกอบอื่น ๆ ในการบริหารองค์กร
2. การพิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด โดยครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ทั้งระดับโครงการ ระดับ หน่วยงานย่อย และระดับองค์กร ในปัจจัยเสี่ยงด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิด ความเสียหาย ความไม่แน่นอน และ โอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. การมีความคิดแบบมองไปข้างหน้า โดยบ่งชี้ความเสี่ยงอะไรที่อาจจะเกิดขึ้นบ้างและ หากเกิดขึ้นจริงจะมีผลกระทบอย่างไรต่อวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรได้มีการเตรียมการบริหารจัดการความเสี่ยง
4. การได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วมโดยทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร ระดับสูงและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความเสี่ยง

พื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีขององค์กรควรมีองค์ประกอบของการบริหาร จัดการ ความเสี่ยงครบถ้วน โดยจะเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและควรถูกปลูกฝังรวมกับกิจกรรม ปกติ ขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดและบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการได้ ความเสี่ยง (RISK) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อ การบรรลุ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น องค์กรจึงควรดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดเหตุการณ์ ที่อาจ ก่อให้เกิดความเสียหาย แต่สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่เป็นโอกาสในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร สิ่งที่ผู้บริหารและ ผู้เกี่ยวข้องให้ความสำคัญ คือ การบริหารจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ขณะเดียวกัน

หากองค์กรพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้เกิดการบูรณาการกับทุกกิจกรรมดำเนินงานของ องค์กรได้ ก็จะสามารถใช้โอกาสของความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกด้วย ปัจจัยเสี่ยง (RISK Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง (RISK Management Process) เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกัน หรือ ลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กร มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (RISK Assessment) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of RISK) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก

การบริหารความเสี่ยง/การจัดการความเสี่ยง (RISK Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธีดังนี้

(1) การยอมรับความเสี่ยง (Retain Risk) เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยใช้วิธีการติดตามระดับความเสี่ยงตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน หรือใช้วิธีควบคุมปกติ ในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนด ทั้งนี้การยอมรับความเสี่ยงอาจเนื่องมาจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับต่ำมาก หรือวิธีการที่จะนำมาใช้ควบคุมความเสี่ยงมีต้นทุนสูงเมื่อเทียบกับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น จากความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่าต่อการดำเนินการ

(2) การลด / การควบคุมความเสี่ยง (Reduction Risk) เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อ ควบคุมโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือขนาดของผลกระทบจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่กำหนดซึ่งเป็นระดับ ที่สามารถยอมรับได้ ประกอบด้วย

- กิจกรรมเพื่อลดผลกระทบจากความเสียหาย เช่น การจัดซื้ออุปกรณ์ เพื่อป้องกัน อันตรายจากการทำงานหรือการจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติมจากเดิม การจัดทำแผนฉุกเฉิน เป็นต้น

- กิจกรรมเพื่อลดโอกาสการเกิดขึ้นของความเสียหาย เช่น การปรับปรุง แก๊วกระบวนการงาน การจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย เป็นต้น

(3) การโอนความเสี่ยง หรือกระจายความเสี่ยง (Transfer Risk) เป็นวิธีการร่วมหรือ แบ่งความรับผิดชอบให้กับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เช่น การจ้างบุคคลภายนอกที่มีความสามารถหรือ ความชำนาญในเรื่องต่าง ๆ เหล่านั้นดำเนินการแทน (Outsource) เป็นต้น

(4) การยกเลิก / หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid Risk) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ใน ระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อ ลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

(1) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

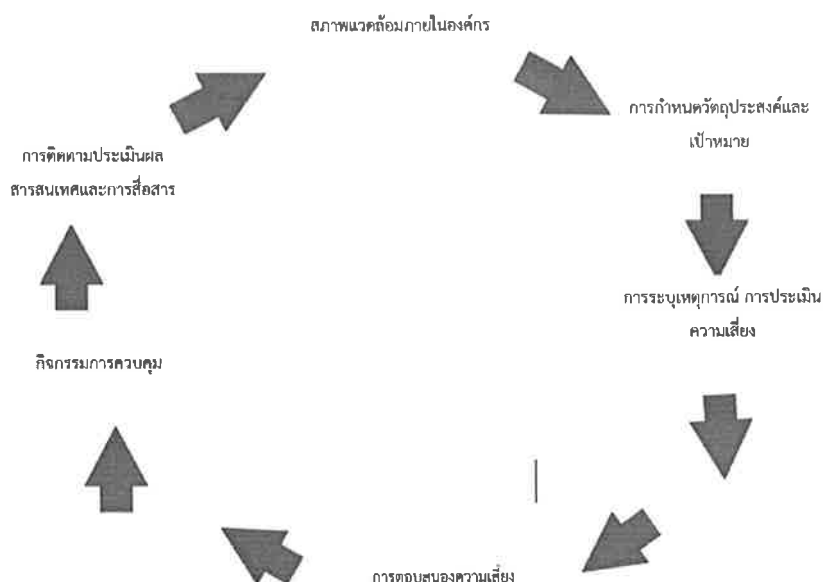
(2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

(3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้น ให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี ฯลฯ

(4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียม เครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้

2.2 องค์ประกอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ องค์ประกอบเหล่านี้เกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกันของฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติงาน และฝ่ายสนับสนุน ครอบคลุม ทุกหน่วยงานในองค์กร ผสมผสานเข้ากับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ โดยมีความเชื่อมโยงกันในทุก ระดับจาก ระดับองค์กรสู่ระดับฝ่ายดำเนินกิจกรรมและเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายใน องค์กร องค์ประกอบ การบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่



1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการกำหนดทิศทางการบริหารจัดการ ความเสี่ยงขององค์กร สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนด กิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และการจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่นวัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทาง การปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นจะต้องมีวิธีการปฏิบัติที่มีความชัดเจน กำหนดเป็นมาตรฐานและมีการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจที่ตรงกันในขั้นตอน การพิจารณาเพื่อให้องค์กรมีการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาในรายละเอียด ดังต่อไปนี้

(๑.๑) การกำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยง ที่องค์กรจะยอมรับได้เพื่อ ช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย ขององค์กร โดยมีควรกำหนด ในระดับที่ต่ำกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

(๑.๒) กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)

องค์กรควรจัดให้มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และ มีความสอดคล้องกัน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรนำไปปฏิบัติได้ และควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอาจอยู่ใน รูปแบบคู่มือการบริหารความเสี่ยงก็ได้

(๑.๓) วัฒนธรรมองค์กร และการกำกับดูแลของคณะกรรมการและผู้บริหาร

องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยง ควรจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงทุกระดับอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งให้มีการกำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ที่จะต้องดำเนินการรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ นอกจากนี้ ควรมีการกำหนด ผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนา วางระบบ และติดตามการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective Setting)

การกำหนดนโยบายเชิงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรจะต้อง มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานย่อยจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจ/หน้าที่/เป้าประสงค์ของหน่วยงานย่อยเพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าหมาย ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ดังนั้นวัตถุประสงค์จะต้อง แสดงให้เห็นถึง “ผลลัพธ์” ที่องค์กรต้องการจะบรรลุ ไม่ใช่กล่าวถึง “กระบวนการ” ในการปฏิบัติงาน การกำหนดนโยบายในเชิงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจนช่วยให้ การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ซึ่งวัตถุประสงค์องค์กรสามารถกำหนดได้ด้วยตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กร แผนพัฒนาท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ แผนปฏิบัติการของหน่วยงานและ อาจมีวัตถุประสงค์อื่น ๆ เพิ่มเติมให้ครบถ้วนสมบูรณ์มากขึ้นตามภารกิจหน้าที่ของหน่วยงาน

3. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

การระบุเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงเป็นการค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัยของความเสียหาย โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย ผลลัพธ์ขององค์กรตามกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

(1) พิจารณาถึงผลที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง

(2) พิจารณาประเภทความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic RISK : S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนด แผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน ที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท

ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่สามารถ ส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร สภาพการเงิน

กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยี สำหรับการให้บริการ กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร เป็นต้น

ปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น นโยบายรัฐบาล หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สภาวะการแข่งขัน สภาพสังคม เหตุการณ์ธรรมชาติ กฎระเบียบภายนอกองค์กร ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง เป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational RISK : O) หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิด ความเสียหายอันเนื่องมาจากการกำกวมดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอก

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial RISK : R) ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับ ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง

4. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance RISK : C) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่มีอยู่ ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติการค้นหาความเสี่ยงสามารถศึกษาจากข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น การสำรวจ ในปัจจุบันหรือคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต การรวบรวมข้อมูลเพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงจะเป็นการ รวบรวมข้อมูลทั้งแบบ Top-down คือ การระดมความคิดเห็นผู้บริหารของหน่วยงาน เพื่อระบุความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ขององค์กรและแบบ Bottom-up คือ การระดมความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อระบุ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน/การรายงาน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ทั้งจากผู้บริหารและบุคลากร ทบทวนโดยผู้บริหารและ คณะทำงานฯ รวบรวมเป็นรายการ ความเสี่ยงองค์กร (Risk register) และประเมินความเสี่ยงนั้น ๆ ในขั้นตอนต่อไป

การป้องกันความเสี่ยงจะต้องระบุสาเหตุของความเสี่ยงด้วยทุกครั้งและควรระบุให้ครบทุกสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนบริหารจัดการความเสี่ยงให้บริหารจัดการความเสี่ยง ได้ตรงกับสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงและสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(3) นำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) 10 ประการ มาร่วมพิจารณา หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีประกอบไปด้วย 10 องค์ประกอบ

1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน

มีกระบวนการปฏิบัติงาน และระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุง อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแล ที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถ ในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

4) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติ หน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวัง ของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

5) หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชัดแจ้งได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชน สามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม หรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้

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

7) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจ การตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจ และความรับผิดชอบ ในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการ ต่อผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุง กระบวนการ และเพิ่มผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดี ของส่วนราชการ

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

9) หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่าง เท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการสภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ

10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หมายถึง การหาข้อตกลงทั่วไป ภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็น จากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้าน ที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญโดยฉันทามติ ไม่จำเป็นต้องหมายความว่า เป็นความเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

(4) พิจารณาปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

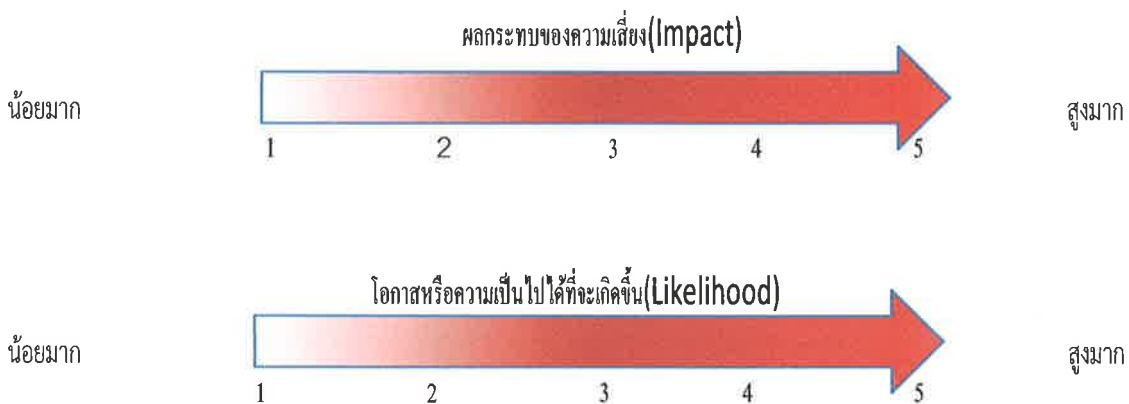
(5) พิจารณาแต่ละวัตถุประสงค์ แล้วหาความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์

4. การประเมินความเสี่ยง (RISK Assessment)

เพื่อจัดระดับโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง และวัดระดับผลกระทบของความเสี่ยงนั้น ๆ โดยในขั้นตอนนี้เป็นการนำเหตุการณ์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่มีการค้นพบหรือระบุได้มาทำการวัดหรือประเมินระดับความรุนแรงกับความถี่หรือโอกาสที่จะเป็นไปได้เพื่อระบุระดับความสำคัญของความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง คือ การประเมินระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงและระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสี่ยงโดยการประมวลผลค่าระดับของโอกาสและระดับความรุนแรงของผลกระทบตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ ทั้ง 2 ด้าน (Impact & Likelihood)

ระบบการให้คะแนน กำหนดเป็นระบบคะแนน 1-5



การกำหนดนิยามของระดับคะแนน จำเป็นต้องกำหนดให้มีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กร ยอมรับได้ (Risk appetite) ซึ่งจะมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลาด้วย จึงควรมีการทบทวน นิยามดังกล่าวในแต่ละปี สำหรับในเบื้องต้นสามารถกำหนดนิยามเป็นแนวทางในการพิจารณาใช้ประเมิน ความเสี่ยงเบื้องต้น ผลกระทบของความเสี่ยงและโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น จากนั้นจึง คำนวณให้ระดับความเสี่ยงตามผลคูณของระดับคะแนนทั้ง 2 ด้าน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสหรือความ เป็นไปได้ที่เกิดขึ้น (Likelihood)	ผลกระทบของ ความเสี่ยง (Impact)	ระดับความเสี่ยง (Level of Risk)
ปัจจัยเสี่ยง A	3	1	$3 \times 1 = 3$
ปัจจัยเสี่ยง B	3	3	$3 \times 3 = 9$
ปัจจัยเสี่ยง C	4	4	$4 \times 4 = 16$
ปัจจัยเสี่ยง D	4	5	$4 \times 5 = 20$

เมื่อได้ระดับความเสี่ยงครบทุกความเสี่ยงแล้วก็สามารถจัดทำแผนผังความเสี่ยงองค์กร (Risk Profile)

		โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้น (Likelihood)				
		๑ (น้อยมาก)	๒	๓	๔	๕ (สูงมาก)
ผลกระทบของ ความเสี่ยง (Impact)	๕ (สูงมาก)	5	10	15	ความเสี่ยง D	25
	๔	4	8	12	ความเสี่ยง C	20
	๓	3	6	ความเสี่ยง B	12	15
	๒	2	4	6	8	10
	๑ (น้อยมาก)	1	2	ความเสี่ยง A	4	5

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนระดับความเสี่ยง ซึ่งแสดงถึงระดับ
 ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)
 กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส x ผลกระทบ) ซึ่งระดับ
 ความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ	ระดับคะแนน	ความหมาย	ความเสี่ยง
สูงมาก	7 – 25	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับยอมรับได้ทันที (ตัวอย่างความเสี่ยง D ระดับ คะแนนความเสี่ยง เท่ากับ 20)	
สูง	10 – 16	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้อย่างความเสี่ยง C ระดับคะแนน ความเสี่ยง เท่ากับ 13)	
ปานกลาง	5 - 9	ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยง ไปยังระดับที่ อย่างความเสี่ยง B ระดับคะแนน ความเสี่ยง เท่ากับ 9)	
น้อย	3 - 4	ระดับที่ยอมรับได้โดยใช้วิธีควบคุมปกติในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ที่กำหนด (ตัวอย่างความเสี่ยง B ระดับคะแนนความเสี่ยงเท่ากับ 3)	
น้อยมาก	1 – 2	ระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการติดตามระดับความเสี่ยงตลอดระยะเวลา การปฏิบัติงาน	

ทั้งนี้ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงต้องเป็นกิจกรรมเพิ่มเติมจากเดิมที่มีอยู่ โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับหลังจากดำเนินการตามกิจกรรม/มาตรการควบคุมที่กำหนดไว้ในแผนบริหารจัดการความเสี่ยงแล้วเพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงการประเมินความเสี่ยงจำเป็นต้องมีการประเมินอย่างน้อย 2 ครั้งในแต่ละรอบของการบริหารความเสี่ยง คือ ก่อนจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรและหลังจากสิ้นสุดการดำเนินการกิจกรรมตามแผนบริหาร จัดการความเสี่ยงองค์กรเพื่อให้สามารถทราบถึงผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการกิจกรรม การจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ โดยอาจเพิ่มความถี่การประเมินระหว่างรอบได้ ทั้งนี้เพื่อใช้ผลการประเมินเปรียบเทียบ และปรับปรุงกลยุทธ์/ มาตรการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

5. การตอบสนองความเสี่ยง (RISK Response)

หมายถึง การดำเนินการเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีจัดการที่สอดคล้องกับ ระดับความเสี่ยงที่ประเมินไว้และต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องตามแผนการตัดสินใจทางกลยุทธ์การบริหารจัดการ ความเสี่ยง ดังนี้

๕.๑) ความเสี่ยงที่ต้องควบคุม

๕.๑) ความเสี่ยงที่ต้องควบคุม

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

- กิจกรรมเพื่อลดผลกระทบจากความเสียหาย เช่น การจัดซื้ออุปกรณ์ เพื่อ ป้องกันอันตรายจากการทำงานหรือการจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติมจากเดิม การจัดทำแผนฉุกเฉิน เป็นต้น

- กิจกรรมเพื่อลดโอกาสการเกิดขึ้นของความเสียหาย เช่น การปรับปรุง แก้ไข กระบวนการ การจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย เป็นต้น

(๕.๑.๒) กลยุทธ์ T: Transfer Risk (การถ่ายโอนความเสี่ยง) เป็นวิธีการร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบให้กับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

เช่น การจ้างบุคคลภายนอกที่มีความสามารถหรือความชำนาญในเรื่องต่าง ๆ เหล่านั้น ดำเนินการแทน (Outsource) เป็นต้น

๕.๒) ความเสี่ยงที่ต้องยกเลิก

กลยุทธ์ A: Avoid Risk (ยกเลิกความเสี่ยง)

กรณีที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ อาจใช้วิธีการเปลี่ยนวัตถุประสงค์ ยกเลิก หรือ ไม่ดำเนินการกิจกรรมนั้น ๆ เลย เช่น การระงับ/การหยุดดำเนินกิจการ การลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ มีงบประมาณสูง อาจมีการประเมินความเสี่ยงก่อนเริ่มโครงการ ซึ่งหากมีความเสี่ยงสูงต่อการเกิดปัญหาตามมา ทั้งด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ก็จะไม่ดำเนินการ เป็นต้น

๕.๓) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

(๕.๓.๑) กลยุทธ์ R: Retain Risk (การยอมรับความเสี่ยง) เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ภายในระดับความเสี่ยง

ที่สามารถยอมรับได้ โดยใช้วิธีการติดตามระดับความเสี่ยงตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน หรือใช้วิธีควบคุมปกติ ในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนด ทั้งนี้การยอมรับความเสี่ยงอาจเนื่องมาจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับต่ำมาก หรือวิธีการที่จะนำมาใช้ควบคุมความเสี่ยงมีต้นทุนสูงเมื่อเทียบกับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ไม่คุ้มค่าต่อการดำเนินการ

(๕.๓.๒) กลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยง/การยกเลิกความเสี่ยง/และการถ่ายโอนความเสี่ยง กรณีต้องการจัดการกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ลดลง

ไปอีก ทั้งนี้การเลือกกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงต้นทุนการบริหาร จัดการทั้งด้านบุคลากร เวลา งบประมาณที่ใช้ หากสามารถกำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยงหลายความเสี่ยงด้วยวิธีการจัดการความเสี่ยงแบบเดียวกันจะช่วย ลดต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงได้

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพทั้งระดับหน่วยงานย่อย และ ระดับองค์กร แผนบริหารจัดการความเสี่ยงควรมีองค์ประกอบในลักษณะเดียวกับแผนปฏิบัติการ (Action Plan) คือ มาตรการ/กิจกรรม การบริหารจัดการความเสี่ยง กำหนดระยะเวลาดำเนินการของกิจกรรม และผู้รับผิดชอบ เมื่อดำเนินการจัดทำแผนบริหารจัดการ

ความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว จำเป็นที่จะต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยงขององค์กรให้บุคลากรทั้งหมดทราบและเข้าใจสอดคล้องกันในหลักการของการบริหารจัดการความเสี่ยง องค์กร รวมทั้ง สนับสนุนร่วมดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามที่ ต้องการ การกำหนดกิจกรรมควบคุม เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง ที่ได้ กำหนดไว้ กิจกรรมการควบคุมสามารถจัดประเภทได้ตามลักษณะของความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามระเบียบ/กฎหมาย สะท้อนผ่านทางนโยบายและ ขั้นตอนการปฏิบัติอย่างเหมาะสมและทันกาล ผู้บริหารองค์กรสามารถพิจารณาคัดเลือกกิจกรรม ควบคุมที่มี อยู่ หลากหลาย เช่น การควบคุมเชิงป้องกัน การควบคุมด้านการบริหาร เป็นต้น ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม เช่น

1. การกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติ
2. การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ
3. การกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
4. การควบคุมทางกายภาพ
5. การกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ฯลฯ

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรควรกำหนดให้มีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยง ข้อมูล สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กรและภายนอกองค์กรควรต้องได้รับการบันทึก และ สื่อสารอย่างเหมาะสมและทันกาล โดยเฉพาะข้อมูลสนับสนุนที่มีความสำคัญเกี่ยวกับการบ่งชี้ ประเมิน และ การตอบสนองต่อความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความตระหนักในความเสี่ยงและการสื่อสารที่มีประสิทธิผลเป็นปัจจัยสำคัญประการ หนึ่งของความสำเร็จ ในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร การสื่อสารที่ไม่เพียงพอหรือขาดประสิทธิผล จะทำให้เกิดความล้มเหลว ในการสร้างการยอมรับนโยบายและกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ผู้บริหาร จึงควรมีการวางแผนการสร้าง ความตระหนักเรื่องความเสี่ยงให้กับองค์กร เช่น อาจมีการจัดแถลงการณ์ ที่ชัดเจนเกี่ยวกับนโยบายการบริหาร จัดการความเสี่ยงขององค์กร และการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน การสื่อสารเกี่ยวกับกระบวนการและวิธีการ การปฏิบัติงานที่ควรจะต้องสอดคล้องและเสริมสร้างวัฒนธรรม ที่พึงประสงค์ในกระบวนการสื่อสารควรจะสื่อถึงเรื่อง ดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรที่มีประสิทธิผล
2. วัตถุประสงค์ขององค์กร
3. ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
4. การใช้ภาษาเดียวกันในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง
5. บทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรที่จะสนับสนุนและนำองค์ประกอบต่าง ๆ ของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรมาใช้

8. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

เมื่อมีการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีจัดการความเสี่ยงรวมทั้งติดตามผลการจัดการ ความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงหรือไม่ โดยผู้รับผิดชอบด้านบริหารจัดการความเสี่ยงหน่วยงานต้องสอบถามดูว่าวิธีการจัดการความเสี่ยงใดที่มี ประสิทธิภาพควรดำเนินการต่อเนื่องและวิธีการจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามดังกล่าว รายงานให้คณะทำงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบรับทราบ สามารถติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การติดตามเป็นรายไตรมาส เป็นการติดตามตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดรายไตรมาส
2. การติดตามผลในระหว่างปฏิบัติงาน เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน

บทที่ 3

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ของเทศบาลตำบลเวียง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565

โดยแยกเป็นแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ๆ ของแต่ละสำนัก/กอง

3.1 แผนดำเนินโครงการ (RM-1)

3.1.1 สำนักปลัดเทศบาล

หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	กระบวนการ/กิจกรรมที่สนับสนุนยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ขั้นตอนการดำเนินงาน	งบประมาณ (บาท)	ระเบียบกฎหมายข้อบังคับ
สำนักปลัดเทศบาล	ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาด้านการเมืองและการบริหาร	โครงการฝึกอบรมและทัศนศึกษาทีมงาน	เพื่อส่งเสริมให้บุคลากร ได้มีการจัดการเรียนรู้ มีความเข้าใจ เสริมสร้างจิตสำนึก มีทัศนคติ และวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน และร่วมกันแก้ไขปัญหาเพื่อลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้บริหาร สมาชิกสภาเทศบาล พนักงานเทศบาล ปลัดเทศบาล พนักงานจ้าง	จัดอบรมให้ความรู้และทัศนศึกษาทีมงานให้แก่ผู้บริหารสภาเทศบาล พนักงานเทศบาล พนักงานจ้าง	1. ขออนุมัติจัดทำโครงการฯ ประสานวิทยากร สถานที่พัก และสถานที่ศึกษา 2. จัดอบรมให้ความรู้และศึกษาดูงานจากสถานการณ์จริง 3. ประเมินผลการอบรมทั้งก่อนและหลังดำเนินโครงการ ประเมินผล 4. สรุปผลการดำเนินงานโครงการ รายงานผลให้นายกเทศมนตรีทราบ	400,000	1. ระเบียบกระทรวง มหาดไทย ว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม และการเข้ารับการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น พ.ศ. 2557 2. ระเบียบกระทรวง มหาดไทย ว่าด้วยวิธีการงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2561 4. พระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2562

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (RM-2)

2.1 สำนักปลัดเทศบาล

หน่วยงานที่รับผิดชอบ	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบ	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับความเสี่ยง (LxI)
				ภายใน	ภายนอก				
สำนักปลัดเทศบาล	เพื่อส่งเสริมให้บุคลากร ๖ ได้มีการจัดการเรียนรู้ มีความเข้าใจ เสริมสร้างจิตสำนึก มีทัศนคติและวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน และร่วมกันแก้ไขปัญหาเพื่อลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้บริหาร สมาชิกสภาเทศบาล พนักงานเทศบาล พนักงานจ้าง	บุคลากรมีความเสี่ยงต่อการติดเชื้อของโรคไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) : O	ไม่ได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ทักษะและปรับเปลี่ยนทัศนคติในการปฏิบัติราชการให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีสู่ความเป็นเลิศ	สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)	จากปัจจัยเสี่ยงภายนอก อาจทำให้บุคลากรไม่ได้เข้ารับการจ้างงานตามความรู้และทัศนคติที่ศึกษาดูงานตามโครงการ	3	2	3x2 = 6 ปานกลาง

3. แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง (RM-3)

3.1 สำนักปลัดเทศบาล

ประเภทความเสี่ยง (S-O-R-C)	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางตอบสนอง ความเสี่ยง	แผนงาน/กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) : O	บุคลากรมีความเสี่ยงต่อการติดเชื้อของโรคไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)	บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและปรับเปลี่ยนทัศนคติในการปฏิบัติราชการให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สู้ความเป็นเลิศ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)	การควบคุมความเสี่ยง (Mitigate Risk)	ปฏิบัติตามมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID -19) ของกระทรวงสาธารณสุขอย่างเคร่งครัด	หัวหน้าสำนักปลัดและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	พ.ค. – มิ.ย. 65

เทศบาลตำบลเวียง อำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย
 ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง
 ณ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๔

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาการศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 โครงการ / กิจกรรม โครงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายการบริหารสถานศึกษา (อาหารกลางวัน)
 วัตถุประสงค์ เพื่อให้เด็กเล็กของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ได้รับอาหารกลางวันที่มีประโยชน์และถูกสุขอนามัย มีสุขภาพดี ไม่มีโรคขาดสารอาหาร
 เป้าหมาย / ตัวชี้วัด ร้อยละ ๑๐๐ ของเด็กเล็กที่ได้รับอาหารกลางวัน
 ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ กองการศึกษา

กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ/ขั้นตอนหลัก (๑)	เป้าหมาย/ ตัวชี้วัด (๒)	ปัจจัยเสี่ยง (๓)	สาเหตุของความเสี่ยง (๔)	ประเภทของ ความเสี่ยง (๕)	การประเมินความเสี่ยง ใส่ค่าที่บรรจุไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงฯ หัวข้อ "การประเมินความเสี่ยง"			
					โอกาส (๖)	ผลกระทบ (๗)	ระดับความ เสี่ยง (๘)	จัดลำดับ ความเสี่ยง (๙)
โครงการสนับสนุนค่าใช้จ่าย การบริหารสถานศึกษา (อาหารกลางวัน)	เด็กเล็กได้รับสารอาหาร กลางวันที่มีประโยชน์ และถูกสุขลักษณะ	เด็กไม่ได้รับอาหาร กลางวันที่มีประโยชน์ และถูกสุขลักษณะ ครบทุกคน	เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) จึงทำให้ ผู้ปกครองบางส่วนไม่นำเด็ก มาเรียน	๐	๔	๒	๑๑	ปานกลาง

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาการศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
โครงการ / กิจกรรม โครงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายการบริหารสถานศึกษา (อาหารกลางวัน)
วัตถุประสงค์ เพื่อให้เด็กเล็กของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ได้รับอาหารกลางวันที่มีประโยชน์และถูกสุขอนามัย มีสุขภาพดี ไม่มีโรคขาดสารอาหาร
เป้าหมาย / ตัวชี้วัด ร้อยละ ๑๐๐ ของเด็กเล็กที่ได้รับอาหารกลางวัน

ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ กองการศึกษา

กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ/ขั้นตอนหลัก (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (Risks factor) (๒)	สาเหตุของความเสี่ยง (Root Cause) (๓)	การประเมินความเสี่ยง				วิธีการบริหาร ความเสี่ยง (๘)	แผนจัดการความเสี่ยง (มาตรการควบคุมเพิ่มเติม) (๙)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๑๐)	งบประมาณ (๑๑)
			โอกาส (๔)	ผลกระทบ (๕)	ระดับความ รุนแรง (๖)	ระดับความ เสี่ยงที่ คาดหวัง (๗)				
โครงการสนับสนุนค่าใช้จ่าย การบริหารสถานศึกษา (อาหารกลางวัน)	เด็กไม่ได้รับ อาหารกลางวัน ที่มีประโยชน์ และตามหลัก โภชนาการ ครบทุกคน	เนื่องจากสถานการณ์ การแพร่ระบาดของ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) จึงทำให้ผู้ปกครอง บางส่วนไม่นำเด็ก มาเรียน	๔	๒	๓ ปานกลาง	๑๑	การควบคุม	สร้างความเชื่อมั่นให้กับ ผู้ปกครองในการนำเด็ก เข้าเรียนครบทุกคน ดังนี้ ๑. จัดประชุมผู้ปกครอง เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ ความปลอดภัยที่เกิดขึ้นกับเด็ก ๒. ประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสาร เกี่ยวกับดูแล ความปลอดภัยและการปฏิบัติ ตามมาตรการฯ ของ กระทรวงสาธารณสุข ภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อย่างเคร่งครัด	ผอ.กองการศึกษา นักวิชาการศึกษา พนักงานครูและ บุคลากร กองการศึกษา	๕๘๑,๓๘๕

ณ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๕

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาการศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โครงการ / กิจกรรม โครงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายการบริหารสถานศึกษา (อาหารกลางวัน)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้เด็กเล็กของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ได้รับอาหารกลางวันที่มีประโยชน์และถูกสุขอนามัย มีสุขภาพดี ไม่มีโรคขาดสารอาหาร
เป้าหมาย / ตัวชี้วัด ร้อยละ ๑๐๐ ของเด็กเล็กที่ได้รับอาหารกลางวัน

ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ กองการศึกษา

ปัจจัยเสี่ยง (Risks factor) (๑)	สาเหตุของความเสียหาย (Root Cause) (๒)	การดำเนินการตามมาตรการป้องกัน		ระยะเวลา				ผู้รับผิดชอบ (๖)	สถานะความเสี่ยง (๗)			ความเสี่ยงที่ เกิดขึ้นใหม่
		มาตรการ ควบคุมภายใน (๓)	มาตรการตาม แผนบริหาร ความเสี่ยง (๔)	Q ๑	Q ๒	Q ๓	Q ๔		หมดไป	คงอยู่		
										ควบคุมได้	ควบคุม ไม่ได้	
โครงการสนับสนุน ค่าใช้จ่ายการบริหาร สถานศึกษา (อาหารกลางวัน)	เนื่องจากสถานการณ์ การแพร่ระบาดของ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) จึงทำให้ผู้ปกครอง บางส่วนไม่นำเด็ก มาเรียน	ปฏิบัติตามมาตรการ ป้องกันการแพร่ระบาด ของโรคติดเชื้อไวรัส โคโรนา 2019 (COVID-19) ของ กระทรวงสาธารณสุข อย่างเคร่งครัด	สร้างความเชื่อมั่นให้กับ ผู้ปกครองในการนำเด็ก เข้าเรียนครบทุกคน ดังนี้ ๑. จัดประชุมผู้ปกครอง เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ ความปลอดภัยที่เกิดขึ้นกับ เด็ก ๒. ประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสาร เกี่ยวกับดูแล ความปลอดภัยและการปฏิบัติ ตามมาตรการฯ ของ กระทรวงสาธารณสุข ภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อย่างเคร่งครัด	←				ผอ.กองการศึกษา นักวิชาการศึกษา พนักงานครูและ บุคลากร กองการศึกษา	✓			

เทศบาลตำบลเวียง
ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง
ณ วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๕

ยุทธศาสตร์ที่ : ๑ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการคมนาคม
โครงการ/กิจกรรม : โครงการก่อสร้างระบบระบายน้ำแบบปิด ขอย ๓ บ้านสบคำ หมู่ที่ ๕
วัตถุประสงค์ : เพื่อป้องกันปัญหาน้ำท่วมซึ่งเส้นทางสัญจร ประชาชนในพื้นที่ได้มีเส้นทางสัญจรที่สะดวก ปลอดภัย ทุกช่วงฤดูกาล
เป้าหมาย/ตัวชี้วัด : วางท่อคอนกรีตเสริมเหล็ก ขนาดเส้นผ่านศูนย์กลาง ๐.๖๐ เมตร ระยะทาง ๑๖๗.๐๐ เมตร พร้อมบ่อพักคอนกรีตเสริมเหล็ก จำนวน ๑๖ บ่อ
ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ : กองช่าง

กระบวนการปฏิบัติงาน/ ขั้นตอนหลัก (๑)	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด (๒)	ปัจจัยเสี่ยง (๓)	สาเหตุของความเสี่ยง (๔)	ประเภทของ ความเสี่ยง (๕) (S-O-R-C)	การประเมินความเสี่ยง			
					โอกาส กระทบ (๖)	ผล กระทบ (๗)	ระดับ ความ เสี่ยง (๘)	จัดลำดับ ความ เสี่ยง (๙)
๑. โครงการก่อสร้างระบบ ระบายน้ำแบบปิด ขอย ๓ บ้านสบคำ หมู่ที่ ๕	วางท่อคอนกรีตเสริมเหล็ก ขนาด เส้นผ่านศูนย์กลาง ๐.๖๐ เมตร ระยะทาง ๑๖๗.๐๐ เมตร พร้อม บ่อพักคอนกรีตเสริมเหล็ก จำนวน ๑๖ บ่อ	ด้านการปฏิบัติงาน	เจ้าหน้าที่ไม่สามารถควบคุมงานก่อสร้างได้ตลอด ระยะเวลาการปฏิบัติงาน เนื่องจากได้รับการจัดสรร งบประมาณในการก่อสร้างและกำหนด ระยะเวลาการ ลงนามสัญญาพร้อมกันหลายโครงการบุคลากรจึงต้อง แยกกันในการควบคุมงาน ซึ่งบางครั้งบุคลากรติดภารกิจ ด้านอื่นๆ เช่น การประชุม การแก้ปัญหาการเรียน งานขอความช่วยเหลือในการสำรวจ ออกแบบ จาก หน่วยงานรัฐอื่นๆ การจัดทำเอกสารของงบประมาณเงิน อุดหนุน ฯ งานดำเนินโครงการช่วยเหลือต่างๆ จาก จังหวัด และงานติดต่อดำเนินงานโครงการต่างๆ	O	๓	๓	๙	ปานกลาง

เทศบาลตำบลเวียง
แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๕

ยุทธศาสตร์ที่ : ๑ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการคมนาคม
โครงการ/กิจกรรม : โครงการก่อสร้างระบบระบายน้ำแบบปิด ขอย ๓ บ้านสบคำ หมู่ที่ ๕
วัตถุประสงค์ : เพื่อป้องกันปัญหาน้ำท่วมซึ่งเส้นทางสัญจร ประชาชนในพื้นที่ได้มีเส้นทางสัญจรที่สะดวกปลอดภัย ทุกช่วงฤดูกาล
เป้าหมายตัวชี้วัด : วางท่อคอนกรีตเสริมเหล็ก ขนาดเส้นผ่านศูนย์กลาง ๐.๖๐ เมตร ระยะทาง ๑๖๗.๐๐ เมตร พร้อมบ่อพักคอนกรีตเสริมเหล็ก จำนวน ๑๖ บ่อ
ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ : กองช่าง

กระบวนการ ปฏิบัติงาน/ ขั้นตอนหลัก (๑)	ปัจจัย เสี่ยง (๒)	สาเหตุของความเสี่ยง (๓)	การประเมินความเสี่ยง				วิธีการบริหารความเสี่ยง (๘)	แผนจัดการความเสี่ยง (มาตรการควบคุม เพิ่มเติม) (๙)	กำหนด เสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๑๐)	งบประมาณ (๑๑)
			โอกาส (๔)	ผลกระทบ (๕)	ระดับ ความ รุนแรง (๖)	ระดับ ความ เสี่ยงที่ คาด หวัง (๗)				
โครงการ ก่อสร้างระบบ ระบายน้ำ แบบปิด ขอย ๓ บ้านสบคำ หมู่ที่ ๕	ด้านการ ปฏิบัติงาน	เจ้าหน้าที่ไม่สามารถควบคุมงานก่อสร้างได้ตลอด ระยะเวลาการปฏิบัติงาน เนื่องจากได้รับการจัดสรร งบประมาณในการก่อสร้างและกำหนด ระยะเวลาการ ลงนามสัญญาพร้อมกันหลายโครงการบุคลากรจึงต้อง แยกกันในการควบคุมงาน ซึ่งบางครั้งบุคลากรติด ภารกิจด้านอื่นๆ เช่น การประชุม การแก้ปัญหาการ ร้องเรียน งานขอความช่วยเหลือในการสำรวจ ออกแบบ จากหน่วยงานรัฐอื่นๆ การจัดทำเอกสารขอ งบประมาณเงินอุดหนุน ฯ งานดำเนินโครงการ ช่วยเหลือต่างๆ จากจังหวัด และงานติดต่อ ประสานงานโครงการต่างๆ	๐	๓	๓	๙	๑. เพิ่มจำนวนผู้ควบคุมงาน ก่อสร้างแต่ละโครงการ ๒. หากผู้ควบคุมงานก่อสร้าง ติดภารกิจให้ประสาน กับ ผู้รับเหมา ในการเลื่อนวันเวลา การปฏิบัติงาน	การลงนามในสัญญาจ้าง ให้มีระยะเวลาที่ห่างกัน	กองช่าง	๘๓๓,๐๐๐

เทศบาลตำบลเวียง
แบบรายงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ณ ไตรมาส ๒/๒๕๖๕

ยุทธศาสตร์ที่ : ๑ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการคมนาคม
โครงการ/กิจกรรม : โครงการก่อสร้างระบบระบายน้ำแบบปิด ซอย ๓ บ้านสบคำ หมู่ที่ ๕
วัตถุประสงค์ : เพื่อป้องกันปัญหาน้ำท่วมซึ่งเส้นทางสัญจร ประชาชนในพื้นที่ได้มีเส้นทางสัญจรที่สะดวกปลอดภัย ทุกช่วงฤดูกาล
เป้าหมาย/ตัวชี้วัด : วางท่อคอนกรีตเสริมเหล็ก ขนาดเส้นผ่านศูนย์กลาง ๐.๖๐ เมตร ระยะทาง ๑๖๗.๐๐ เมตร พร้อมบ่อพักคอนกรีตเสริมเหล็ก จำนวน ๑๖ บ่อ
ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ : กองช่าง

ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ : กองช่าง		การดำเนินการตามมาตรการป้องกัน		ระยะเวลา (๕)				ผู้รับผิดชอบ (๖)		สถานะความเสี่ยง			
ปัจจัยเสี่ยง (๑)	สาเหตุของความเสี่ยง (๒)	มาตรการควบคุมภายใน (๓)		มาตรการตามแผน บริหารความเสี่ยง (๔)		Q๑	Q๒	Q๓	Q๔	หมด ไป	คงอยู่		ความเสี่ยงที่ เกิดขึ้นใหม่
											ควบคุม ได้	ควบคุม ไม่ได้	
ด้านการ ปฏิบัติงาน	เจ้าหน้าที่ไม่สามารถควบคุมงานก่อสร้างได้ตลอด ระยะเวลาการปฏิบัติงาน เนื่องจากได้รับการจัดสรรงบประมาณในการก่อสร้างและกำหนด ระยะเวลาการลงนามสัญญาพร้อมกันหลายโครงการ บุคลากรจึงต้องแยกกันในการควบคุมงาน ซึ่งบางครั้งบุคลากรติดภารกิจด้านอื่นๆ เช่น การประชุม การแก้ปัญหาการร้องเรียน งานขอความช่วยเหลือในการสำรวจ ออกแบบ จากหน่วยงานรัฐ อื่นๆ การจัดทำเอกสารของงบประมาณเงินอุดหนุน ฯ งานดำเนินโครงการช่วยเหลือต่างๆ จากจังหวัด และงานติดต่อประสานงานโครงการต่างๆ	๑. เพิ่มจำนวนผู้ควบคุมงานก่อสร้างแต่ละโครงการ ๒. หากผู้ควบคุมงานก่อสร้างติดภารกิจให้ประสาน กับผู้รับเหมา ในการเลื่อนวันเวลาการปฏิบัติงาน	การลงนามในสัญญาจ้าง ขอโครงการ ให้มี ระยะเวลาที่ห่างกัน				↔			สถานะ : ปัญหาอุปสรรค : แนวทางแก้ไข : หมายเหตุ :			