



แผนบริหารจัดการความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

เทศบาลตำบลพรานกระต่าย
อำเภอพรานกระต่าย จังหวัดกำแพงเพชร



ประกาศเทศบาลตำบลพรานกระต่าย
เรื่อง ประกาศใช้แผนบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลพรานกระต่าย
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติ ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ว๓๖ ลงวันที่ ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔ เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร นั้น

เทศบาลตำบลพรานกระต่าย ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาล ตำบลพรานกระต่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ เสร็จเรียบร้อยแล้ว เพื่อให้เทศบาลตำบลพรานกระต่าย มีการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ลดโอกาสและผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือดำเนินงาน ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้เป็นแนวทางปฏิบัติ จึงประกาศเป็นแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยงของเทศบาลตำบลพรานกระต่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ และแจ้งให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายทราบโดยทั่วกัน

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๒๕ เดือน ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๔

(นายอานนท์ อภิชาติตรากุล)

นายกเทศมนตรีตำบลพรานกระต่าย

คำนำ

ด้วยกระทรวงการคลัง ได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้หน่วยงานของรัฐ ถือปฏิบัติ และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง ของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการ บริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ หน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และหนังสือ กระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ว๓๖ ลงวันที่ ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔ เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการ ความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

ดังนั้น คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลพรานกระต่าย จึงได้จัดทำ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ฉบับนี้ขึ้นมา เพื่อเป็นกรอบแนวทางการ ดำเนินงานในการควบคุม กำกับ และติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยง ลดโอกาสและผลกระทบความเสี่ยง จากการไม่สามารถปฏิบัติงานหรือให้บริการได้ และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสภาวะ วิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นเครื่องมือสำคัญ ต่อการบริหารให้ภาครัฐมีการป้องกันและควบคุมปัจจัยความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดจากปัจจัยทั้งภายใน และภายนอก และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ เป้าหมาย การดำเนินงานโดยรวม

เทศบาลตำบลพรานกระต่าย

ธันวาคม ๒๕๖๔

สารบัญ

เรื่อง

หน้าที่

ส่วนที่ ๑ บทนำ.....๑

ส่วนที่ ๒ องค์ประกอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง.....๖

ส่วนที่ ๓ หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร.....๑๓

ส่วนที่ ๔ แผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลพรานกระต่าย.....๒๐

ส่วนที่ ๑ บทนำ

๑. หลักการและเหตุผล

ตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) และเป็นกระบวนการที่สำคัญในการเน้นความสำคัญหรือชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการให้บรรลุตามเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ การบริหารจัดการความเสี่ยง โดยการกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ที่บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด, หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ว๓๖ ลงวันที่ ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔ เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนขององค์กร ต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดให้

การบริหารความเสี่ยงที่ดี คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ รวมทั้ง ร่วมกันวางแผนป้องกัน และควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ ลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและสร้างความเสียหาย หรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้ เตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น จากการดำเนินแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลในการป้องกันข้อผิดพลาดหรือลดโอกาสที่จะทำให้องค์กรเกิดความเสียหายหรือล้มเหลว โดยให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ และมีการติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทาง COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะป้องกันและควบคุมปัญหาในด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติราชการ

ดังนั้น เพื่อให้มีการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรกำหนดผู้รับผิดชอบให้เป็นไปตาม ข้อ ๔ ของหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีผู้รับผิดชอบ ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารและบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ และตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามข้อ ๕ ของหลักเกณฑ์ดังกล่าว ประกอบด้วย การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามผลการบริหารจัดการความเสี่ยง การจัดทำรายงานผล และการพิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และ

ส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยมุ่งเน้นให้การทำงานด้วยความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์องค์กร

ทั้งนี้ ในปัจจุบันการบริหารจัดการความเสี่ยงจำเป็นต้องดำเนินการให้ครอบคลุมตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) อันประกอบด้วย ๑๐ หลัก คือ

๑. หลักการตอบสนอง (Responsiveness)
๒. หลักประสิทธิผล (Effectiveness)
๓. หลักประสิทธิภาพ/คุ้มค่า (Efficiency/Value for money)
๔. หลักความเสมอภาค (Equity)
๕. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)
๖. หลักการตรวจสอบได้/มีภาระรับผิดชอบ (Accountability)
๗. หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)
๘. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)
๙. หลักการมีส่วนร่วม (Participation)
๑๐. หลักนิติธรรม (Rule of Law)

เป็นหลักที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ช่วยส่งเสริมให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างศรัทธา ความเชื่อมั่น ให้แก่บุคคลภายนอก ทำให้เกิดการพัฒนารองคร้อยอย่างต่อเนื่อง ทำให้การปฏิบัติตามโครงการและภารกิจบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยง ยังมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ภายในองค์กรและระหว่างองค์กร นำมาซึ่งการประสานการทำงาน การติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความร่วมมือในด้านต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายในการบริหารราชการแผ่นดินต่อไป

๒. นิยามการบริหารความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

ความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) หมายถึง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการวิเคราะห์ ประเมินและจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมิน โอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง สามารถแบ่งได้หลายระดับ เช่น สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ เป็นต้น

การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการ ให้โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

- การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

- การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

- การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือ ถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งเบาความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกัน การใช้บริการจากภายนอก (Outsource) เป็นต้น

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง มากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรม นั้นไป

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลด ความเสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้หลายประเภท ดังนี้

- การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติการจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยก หน้าที่การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน เป็นต้น

- การควบคุมเพื่อให้อัตราพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การตรวจนับการรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

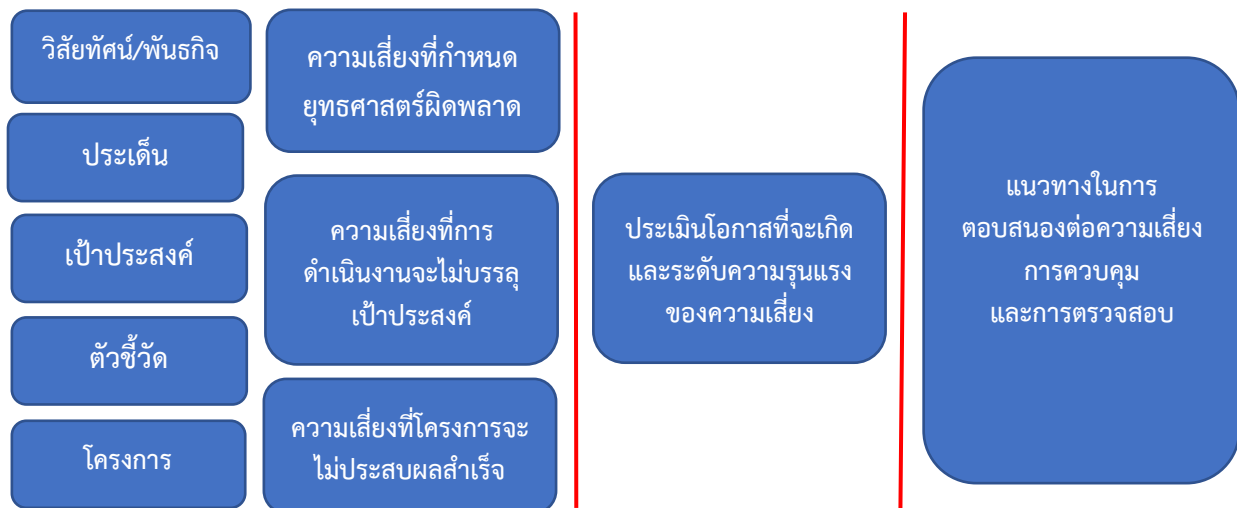
- การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือ กระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

- การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อ แก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การ จัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้ เป็นต้น

การจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของ ความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) การจัดการความเสี่ยง ต้องมองปัญหาความเสี่ยงแบบองค์รวม ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจาก ผู้บริหารและปฏิบัติจากทุกระดับร่วมกัน พิจารณาทั้งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นพ้องร่วมกันทั่วทั้งองค์กร จึงจะสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กร ยอมรับได้

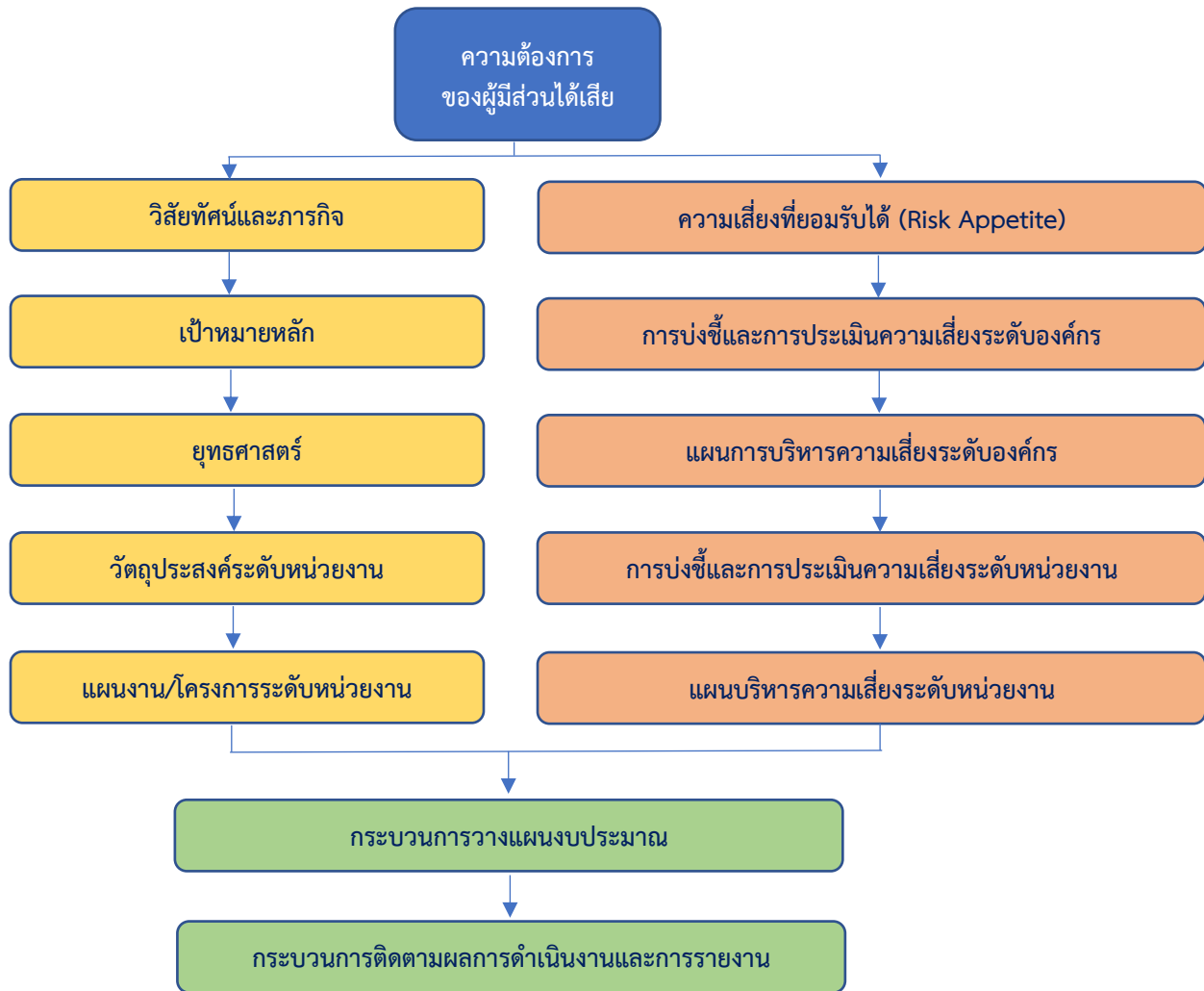
การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและความคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยการคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ นโยบาย ข้อบังคับ ข้อมูลทางการเงิน และไม่ใช้ทางการเงิน และการปฏิบัติงาน รวมถึงเรื่องอื่น ๆ เช่น ชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

ภาพที่ ๑ : ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการความเสี่ยง



๓. การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อเนื่องเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และให้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อลดระดับความรุนแรงตลอดจนมีการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง โดยจะต้องเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างหน่วยงานในสังกัด เพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงานขององค์กร



ภาพที่ ๒ : การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยง

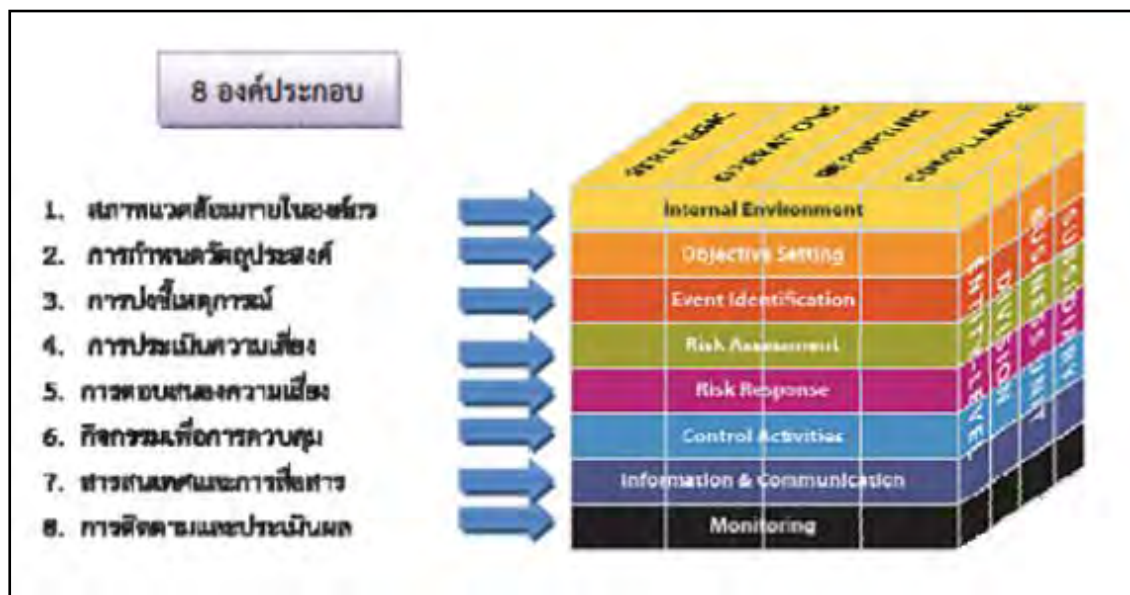
ส่วนที่ ๒

องค์ประกอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

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

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

ภาพที่ ๓ : องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO



ซึ่งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลพรานกระต่าย ได้พิจารณาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้องค์ประกอบต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายใน(Internal Environment)

เป็นสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความตระหนักในเรื่องความเสี่ยงของคนภายในองค์กรและเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบอื่นทั้งหมดของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดระเบียบ วินัยและโครงสร้างขององค์กร เช่น นโยบาย/กระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ปรัชญาการบริหารและรูปแบบการดำเนินงาน เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลพรานกระต่ายมีอยู่หลากหลาย ได้แก่ ด้านการบริหาร นโยบาย ระเบียบ กฎหมาย งบประมาณ ทรัพยากรบุคคล เครื่องมืออุปกรณ์ ฐานข้อมูลงานต่าง ๆ การประสานงาน การมอบหมายงาน การวางแผน การติดตามประเมินผล โครงสร้างองค์กร อัตรากำลัง คุณธรรม จริยธรรม หรือวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งล้วนแล้วแต่ส่งผลต่อการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายทั้งสิ้น ทั้งนี้ วัฒนธรรมขององค์กรก็เป็นส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งเทศบาลตำบลพรานกระต่าย เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการดำเนินงานตามนโยบายของความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้และสนับสนุนการดำเนินงานการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันมาโดยตลอด รวมถึงได้มีนโยบายในด้านของคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ ความโปร่งใส ผลประโยชน์ทับซ้อน การควบคุมภายในและการป้องกันการทุจริต โดยได้มีการดำเนินการให้ความร่วมมือและพร้อมรับการตรวจสอบจากหน่วยกำกับดูแลด้วยดีเสมอมา

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์(Objective Setting)

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

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

ในการลดระดับความรุนแรงหรือบรรเทาความเสียหายที่เกิดขึ้น

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์(Event Identification)

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

การบ่งชี้เหตุการณ์ เป็นการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยให้พิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกในการระบุปัจจัยเสี่ยงให้พิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ควรเริ่มด้วยการวิเคราะห์ว่ากระบวนการหรือขั้นตอน ในการปฏิบัติงานช่วงการดำเนินงานใดที่มีความผิดพลาดหรือมีความเสียหาย หรือมีโอกาสเกิดความผิดพลาดหรือความเสียหาย ทั้งนี้สามารถพิจารณาประเภทความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงได้เป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑) ความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากนโยบาย การบริหารแผนงาน การตัดสินใจ หลักเกณฑ์การประเมินผล นโยบาย จรรยาบรรณ หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานไปสู่วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือเป้าประสงค์ในภาพรวม

๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk) หมายถึง ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากโครงสร้างองค์กร สถานที่ การมอบหมายงาน กระบวนการ การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน แผนการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน ระบบการสื่อสาร หรือการรักษาทรัพย์สิน ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ (ในและนอก) เงินรายได้ การใช้จ่าย และรายงานการเงิน ที่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อถือได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๔) ความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) หมายถึง ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืน ละเว้น หรืองดเว้นการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือหนังสือสั่งการต่าง ๆ

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

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

การกำหนดเกณฑ์ประเมิน

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

เกณฑ์ประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

ตารางที่ ๑

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

ตารางที่ ๒

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

ตารางที่ ๓

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

เกณฑ์ประเมินระดับผลกระทบของความเสี่ยง(Impact)

ตารางที่ ๔

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

ตารางที่ ๕

ผลกระทบความเสี่ยง	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	กระทบกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก	๕
สูง	กระทบกับหน่วยงานภายในองค์กร มากกว่าร้อยละ ๗๕	๔
ปานกลาง	กระทบกับหน่วยงานภายในองค์กร ร้อยละ ๕๐ - ๗๕	๓
น้อย	กระทบกับหน่วยงานภายในองค์กร ร้อยละ ๒๕ - ๔๙	๒
น้อยมาก	กระทบกับหน่วยงานภายในองค์กร น้อยกว่าร้อยละ ๒๕	๑

ตารางที่ ๖

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

การจัดระดับความเสี่ยง

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

ผลกระทบความเสี่ยง	สูงมาก (5)	5	10	15	20	25
	สูง (4)	4	8	12	16	20
	ปานกลาง (3)	3	6	9	12	15
	น้อย (2)	2	4	6	8	10
	น้อยมาก (1)	1	2	3	4	5
		น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้น						

ภาพที่ ๔ : ตารางการจัดลำดับความเสี่ยง : RISK MATRIX

ระดับของความเสี่ยง

คะแนน ๑ - ๓	ความเสี่ยงต่ำ		(L : LOW)
คะแนน ๔ - ๘	ความเสี่ยงปานกลาง		(M : MEDIUM)
คะแนน ๙ - ๑๕	ความเสี่ยงสูง		(H : HIGH)
คะแนน ๑๖ - ๒๕	ความเสี่ยงสูงมาก		(E : EXTREME)

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

ทั้งนี้ ผลการประเมินความเสี่ยงจะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากเป็นข้อมูลที่จะถูกนำไปใช้สำหรับการกำหนดมาตรการในการตอบสนองและควบคุมต่อความเสี่ยงต่อไป

๕. การตอบสนองความเสี่ยง(Risk Response)

ได้แก่การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ซึ่งควรคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งการตอบสนองต่อความเสี่ยงสรุปได้ ๔ กลยุทธ์ด้วยกัน ดังนี้

๑) การยอมรับความเสี่ยง(Risk Acceptance) หมายถึง ความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน

๒) การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง(Risk Reduction) หมายถึง การดำเนินการเพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓) การกระจายหรือโอนความเสี่ยง(Risk Sharing) หมายถึง การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

๔) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง(Risk Avoidance) หมายถึง ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องจัดการความเสี่ยงนั้นให้อยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน

ซึ่งเมื่อดำเนินการในกระบวนการประเมินความเสี่ยงและจัดระดับของความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว สามารถพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงให้เหมาะสม โดยในลำดับต้นควรพิจารณาถึงมาตรการในการตอบสนองต่อความเสี่ยง โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณากลยุทธ์ ดังนี้

ตารางที่ ๗

ระดับคะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์ในการตอบสนองต่อความเสี่ยง
๑ - ๓	ความเสี่ยงต่ำ	การยอมรับความเสี่ยง(Risk Acceptance)
๔ - ๘	ความเสี่ยงปานกลาง	การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง(Risk Reduction)
๙ - ๑๕	ความเสี่ยงสูง	การกระจายหรือโอนความเสี่ยง(Risk Sharing)
๑๖ - ๒๕	ความเสี่ยงสูงมาก	การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง(Risk Avoidance)

๖. กิจกรรมการควบคุม(Control Activities)

ได้แก่ นโยบาย มาตรการ และวิธีการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดหรือนำมาใช้ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และช่วยเพิ่มความมั่นใจในความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยสรุปข้อมูลการควบคุมด้านต่าง ๆ ได้ ดังนี้

๑) การควบคุมโดยการบริหารบุคลากร

๒) การควบคุมโดยการบริหารงาน

๓) การควบคุมโดยการบริหารเงิน

๔) การควบคุมโดยการบริหารทรัพย์สิน

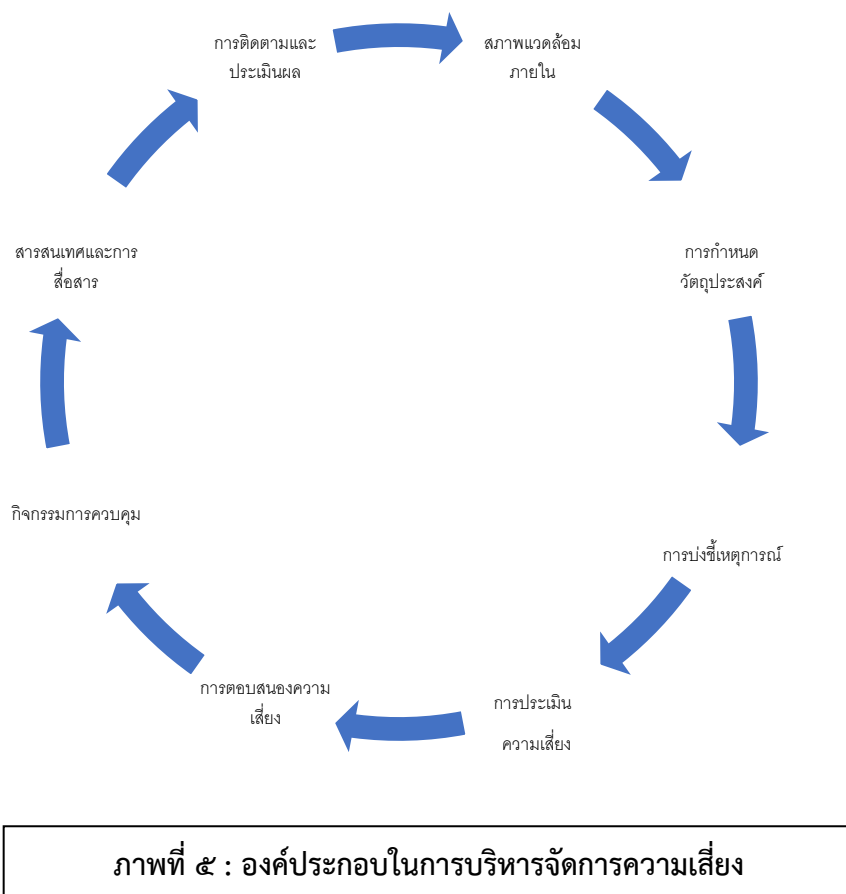
ทั้งนี้ ควรมีการประเมินการควบคุมที่มีอยู่ หรือกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่เหมาะสมขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบ โดยอาจเป็นกระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะช่วยให้มั่นใจได้ว่าผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้น ๆ สามารถดำเนินการเป็นไปตามแนวทางการควบคุม โดยเป็นการป้องกันและลดโอกาสในการเกิดความเสียหายให้อยู่ในสภาวะการณ์ที่ยอมรับได้

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร(Information & Communication)

สารสนเทศและการสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับช่วยให้มีการดำเนินการตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและไม่ใช้การเงิน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก เป็นการรับและส่งข้อมูลระหว่างกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคล ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารเกิดได้ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ควรมีการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารและสื่อสารที่เพียงพอ ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบันและทั่วถึง

๘. การติดตามและประเมินผล(Monitoring)

กิจกรรมการติดตามและประเมินผล เป็นการติดตามสอดส่องดูแลกิจกรรมที่อยู่ระหว่างการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด และการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องหรือไม่ เพียงใด และประเมินว่ายังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ในปัจจุบันหรือไม่ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ให้อย่างมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้วางแนวทางไว้ โดยเทศบาลตำบลพรานกระต่ายกำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลปีละหนึ่งครั้ง ภายหลังสิ้นปีงบประมาณในแต่ละปี



ส่วนที่ ๓

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมถึงความคาดหวังของประชาชน หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานต้องเผชิญกับความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยหน่วยงานในการวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจเกิดขึ้นอันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงช่วยหน่วยงานในการบริหารจัดการเพื่อสร้างหรือฉวยโอกาส หรือได้รับประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวกที่อาจเกิดขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานสามารถเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้ประชาชนและประเทศชาติได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้หลักธรรมาภิบาล

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ ขนาด โครงสร้าง และความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของหน่วยงาน แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้อาจมีเนื้อหาบางส่วนเกี่ยวกับการควบคุมภายใน เนื่องจาก การควบคุมภายในถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ทั้งนี้ หน่วยงานอาจดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเชื่อมโยงการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าด้วยกัน

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จเกิดจากความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้กำกับดูแล

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย

๑. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร (Strategic Plans) และการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนฐานข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน

๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๑. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงหน่วยงานของรัฐ ควรพิจารณานำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ไปปรับใช้ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริง โดยหน่วยงานของรัฐแต่ละแห่งอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดไปปรับใช้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงาน กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย หลักการ ๘ ประการ ดังนี้

- ๑.๑ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
- ๑.๒ ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง
- ๑.๓ การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
- ๑.๔ การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๑.๕ การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย
- ๑.๖ การกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ
- ๑.๗ การใช้ข้อมูลสารสนเทศ
- ๑.๘ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๑.๑ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการควรมีลักษณะ ดังนี้

๑.๑.๑ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจาก ความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่น ๆ เช่น ความเสี่ยงของค่าเช่าในระบบการขนส่งวัตถุดิบไม่เพียงกระทบต่อกิจกรรมการผลิต อาจมีผลกระทบด้านการส่งมอบสินค้า ค่าปรับที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

๑.๑.๒ การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ กระบวนการประเมินผล

๑.๑.๓ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

๑.๒ ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานของรัฐบางแห่งมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่า หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยง ที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหารบุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานและการสื่อสาร เป็นต้น

ผู้กำกับดูแล (ถ้ามี) อาจตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (หรืออนุกรรมการ หรือคณะที่ปรึกษา) ขึ้น ซึ่งประกอบด้วยผู้มีทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลักในการดำเนินงานอาจจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญอิสระ

ในการกำกับหรือให้ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอและความเหมาะสมของการบริหารจัดการความเสี่ยงในเรื่องความเสี่ยงทางไซเบอร์ของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

๑.๓ การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคล เริ่มตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ โดยบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึงพฤติกรรม การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่าน วัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

- ๑.๓.๑ การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
- ๑.๓.๒ การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่องค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ
- ๑.๓.๓ การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
- ๑.๓.๔ การสร้างพฤติกรรมการตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๑.๓.๕ การสร้างพฤติกรรมการตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

๑.๔ การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานควรมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตาม การรายงาน หรือการส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่กำหนดไว้ และผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑.๕ การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหาร ต้องคำนึงผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการหรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม

๑.๖ การกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์ กลยุทธ์ขององค์กร สอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ อาจหมายรวมถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาว แผนปฏิบัติ ราชการระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

เมื่อหน่วยงานของรัฐกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ โดยสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับ องค์กรแล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ และการ กำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั่วทั้งองค์กร โดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)

๑.๗ การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล และบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล

ข้อมูลความเสี่ยง ประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อองค์กร สาเหตุ ความเสี่ยง ตัวผลักดันความเสี่ยง หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา ทั้งนี้ หน่วยงานอาจพิจารณาการรวบรวม การประมวลผล หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบอัตโนมัติเพื่อลดข้อผิดพลาดจากบุคคล (Human errors)

๑.๘ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานอาจพิจารณาทำ Benchmarking เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานอาจพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงเริ่มต้นจากการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบ Silo พัฒนาเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ และพัฒนาต่อเนื่องโดยมีการฝังการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานโดยปกติและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง

๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย

๒.๑ การวิเคราะห์องค์กร

๒.๒ การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๓ การระบุความเสี่ยง

๒.๔ การประเมินความเสี่ยง

๒.๕ การตอบสนองความเสี่ยง

๒.๖ การติดตามและทบทวน

๒.๗ การสื่อสารและการรายงาน

๒.๑ การวิเคราะห์องค์กร

ในการวิเคราะห์องค์กรหน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกันหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร หน่วยงานอาจเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์องค์กร เช่น

๒.๑.๑ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

๒.๑.๒ PESTLE Analysis เป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง(Political) ด้านเศรษฐกิจ(Economic) ด้านสังคม(Social) ด้านเทคโนโลยี(Technological) ด้านกฎหมาย(Legal) และด้านสภาพแวดล้อม(Environmental)

๒.๒ การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร ที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร เป็นการแสดงเจตนาของผู้บริหารและผู้กำกับดูแลในการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรคำนึงถึงศักยภาพขององค์กรในเรื่องการจัดการความเสี่ยง โดยศักยภาพในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Risk Appetite) ขึ้นอยู่กับงบประมาณ บุคลากร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ หน่วยงานอาจระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ๕ ระดับ เช่น ปฏิเสธความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง เต็มใจยอมรับความเสี่ยง และยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด เป็นต้น

หน่วยงานอาจแสดงนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมาสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับสำนัก กอง ศูนย์ กลุ่ม หรือนำไปสู่การระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย

๒.๓ การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงหน่วยงานอาจทำรายชื่อบริษัทความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) โดยรายชื่อบริษัทความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยงหน่วยงานควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้

๒.๓.๑ เหตุการณ์ความเสี่ยง

๒.๓.๒ สาเหตุของความเสี่ยง หรือช่วยผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง

หน่วยงานอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยงเดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น

๒.๔ การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

๒.๔.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง หน่วยงานอาจให้คะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ เช่น ด้านโอกาส ด้านผลกระทบ รวมถึงด้านความสามารถขององค์กรในการจัดการความเสี่ยง และด้านลักษณะของความเสี่ยง โดยช่วงคะแนนอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วงคะแนน หรือ ๕ ช่วงคะแนน

๒.๔.๒ การให้คะแนนความเสี่ยง วิธีการให้คะแนนความเสี่ยง เช่น การสัมภาษณ์ การทำแบบสำรวจ การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานภายใน การทำ Benchmarking การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) ทั้งนี้ การให้คะแนนความเสี่ยงของแต่ละกองงาน (Silo Thinking) เพียงวิธีเดียวอาจทำให้การให้คะแนนความเสี่ยงมีความคลาดเคลื่อนได้

๒.๔.๓ การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ในระดับ

กลุ่มและผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานในภาพรวม เช่น ผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีต่อกิจกรรมอาจมีน้อยแต่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกอง หรือความเสี่ยง ๒ ความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

๒.๔.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง หน่วยงานอาจใช้คะแนนความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เท่ากับอาจพิจารณาปัจจัยอื่นประกอบ เช่น ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนั้น หรือลักษณะของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น

๒.๕ การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๒.๕.๑ การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง

๒.๕.๒ ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง

๒.๕.๓ ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี

ตัวอย่างวิธีการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้น ๆ

๒. การลดโอกาสของความเสี่ยง เช่น การลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงิน โดยการวางระบบการควบคุมภายใน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบ การสอบทาน และการกระหายอด เป็นต้น

๓. การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน (Hedging Instrument) เป็นต้น

๔. การโอนความเสี่ยง หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมที่หน่วยงานเห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การใช้ภาคเอกชนดำเนินการโดยการโอนความเสี่ยงและผลตอบแทนไปด้วย (Public Private Partnership : PPP) เป็นต้น

๕. ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

๖. ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน และการดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงของปริมาณน้ำในเขื่อนมากเนื่องจากปริมาณน้ำฝน

๗. การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระบุขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยต้องระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีเจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้

๘. การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบเชิงบวกกับองค์กร รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตามและการรายงานความเสี่ยง

๒.๖ การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงประสิทธิผล เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนากระบวนการจัดการความเสี่ยง

๒.๗ การสื่อสารและการรายงาน

การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล (Two-way Communication) หน่วยงานควรมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารแบบจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Division)

หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา

การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

หน่วยงานอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพื่อติดตามข้อมูลความเสี่ยงและรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ

ส่วนที่ ๔

แผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลพรานกระต่าย

เทศบาลตำบลพรานกระต่าย โดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลพรานกระต่าย ได้ดำเนินการตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยการพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ และประเมินความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์และประเมินโดยใช้เครื่องมือในการประเมินผลตามแนวทางที่กำหนด เพื่อเป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงานในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของกองทุนฯ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งเพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น กรอบบริหารความเสี่ยง ประจำปีต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กรโดยการกำหนดความเสี่ยงระดับองค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑. รายการความเสี่ยงองค์กร

การบ่งชี้เหตุการณ์ เป็นการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยให้พิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ในการระบุปัจจัยเสี่ยงให้พิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดเสียหาย และไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ควรเริ่มด้วยการวิเคราะห์หว่ากระบวนการหรือขั้นตอน ในการปฏิบัติงานช่วงการดำเนินงานใดที่มีความผิดพลาดหรือมีความเสียหาย หรือมีโอกาสเกิดความผิดพลาดหรือความเสียหาย ทั้งนี้ สามารถพิจารณาประเภทความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงได้เป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑) ความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากนโยบาย การบริหารแผนงาน การตัดสินใจ หลักเกณฑ์การประเมินผล นโยบาย จรรยาบรรณ หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานไปสู่วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือเป้าประสงค์ในภาพรวม ความเสี่ยงที่มาจากเหตุการณ์ภายนอก การเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน หรือปัจจัยและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่ได้วางแผนไว้

๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk) หมายถึง ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากโครงสร้าง องค์กร สถานที่ การมอบหมายงาน กระบวนการ การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน แผนการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน ระบบการสื่อสาร หรือการรักษาทรัพย์สิน ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ (ในและนอก) เงินรายได้ การใช้จ่าย และรายงานการเงิน ที่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อถือได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๔) ความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) หมายถึง ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืน ละเว้น หรืองดเว้นการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือหนังสือสั่งการต่าง ๆ

๒. การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร

การระบุความเสี่ยง หรือ การค้นหาความเสี่ยง เป็นการหาสาเหตุหรือปัจจัยของเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น เทศบาลตำบลพรานกระต่ายพิจารณาความเสี่ยง โดยอ้างอิงจากการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในมิติต่าง ๆ ได้แก่

- การบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การจัดวางผังเมืองและพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การส่งเสริมการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียง และพัฒนาเกษตรปลอดภัย

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การส่งเสริมสุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิตของประชาชน และสังคมที่เข้มแข็ง

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การส่งเสริมพลังงานทดแทน การจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม

อย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การยกระดับคุณภาพแหล่งท่องเที่ยวและส่งเสริมการท่องเที่ยว

ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การพัฒนาบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และธรรมาภิบาล

ความเสี่ยงคงเหลือจากปี ๒๕๖๔

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ของเทศบาลตำบลพรานกระต่าย หลังจากการควบคุมภายใน พบความเสี่ยงคงเหลือจากปี ๒๕๖๔ ดังนี้

๑. การปฏิบัติงานของบุคลากรภายในสำนักงาน และภายในสถานศึกษาในสังกัด พบความเสี่ยงที่ยังมีอยู่คือ ครุมีงานอื่นนอกเหนือจากงานการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นงานที่ไม่ตรงสายงาน ไม่มีความรู้ความชำนาญ เช่น งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ เป็นต้น

๒. การปฏิบัติงานของบุคลากรภายในสำนักงาน และภายในสถานศึกษาในสังกัด พบความเสี่ยงที่ยังมีอยู่คือ ระเบียบ ข้อกฎหมาย หนังสือสั่งการ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงอาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

๓. ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของสถานศึกษา พบความเสี่ยงที่ยังมีอยู่คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-๑๙

๔. ด้านการพัสดุและทรัพย์สิน พบความเสี่ยงที่ยังมีอยู่คือ แผนการจัดหาทรัพย์สิน ยังไม่ชัดเจน และหน่วยงานเจ้าของงบประมาณไม่นำแผนการจัดซื้อจัดจ้างมาให้ตรวจสอบการขออนุมัติซื้อ-จ้าง ในแต่ละครั้ง

๕. ด้านการพัสดุและทรัพย์สิน พบความเสี่ยงที่ยังมีอยู่คือ หน่วยงานเจ้าของงบประมาณยังไม่ให้ความสำคัญกับการจัดทำแผน การจัดทำบัญชีคุมการรับ-จ่ายพัสดุ

๖. การซ่อมบำรุงสาธารณูปโภค พบความเสี่ยงที่ยังมีอยู่คือ ปริมาณงานมากเมื่อเทียบกับบุคลากร

๗. การซ่อมบำรุงสาธารณูปโภค พบความเสี่ยงที่ยังมีอยู่คือ การปฏิบัติงานไม่มีความต่อเนื่อง สัมพันธ์กับระบบที่วางไว้

๘. การประมาณราคาและการจัดทำราคากลาง พบความเสี่ยงที่ยังมีอยู่คือ ปริมาณงานมากเมื่อเทียบกับบุคลากร

๙. การประมาณราคาเพื่อจัดตั้งงบประมาณ พบความเสี่ยงที่ยังมีอยู่คือ ราคาวัสดุบางรายการมีความผันผวนสูง

๑๐. การประมาณราคาและการจัดทำราคากลาง พบความเสี่ยงที่ยังมีอยู่คือ มีระเบียบหรือแนวทางปฏิบัติใหม่ซึ่งผู้ปฏิบัติยังไม่คุ้นเคย

๑๑. งานควบคุมโรคติดต่อ พบความเสี่ยงที่ยังมีอยู่คือ ขาดความพร้อมทางด้านอุปกรณ์และบุคลากร

๑๒. งานการลดปัญหาภาวะโลกร้อนและการจัดการขยะและของเสียอันตราย พบความเสี่ยงที่ยังมีอยู่คือ พบปริมาณขยะเก่ายังทำลายไม่ถูกหลักสุขาภิบาล ขยะใหม่ยังมีปริมาณมาก

๑๓. งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย (อัคคีภัย) พบความเสี่ยงที่ยังมีอยู่คือ ช่วงรอยต่อการผลัดเปลี่ยนเวรยาม เจ้าหน้าที่บางคนยังมาล่าช้า

๑๔. งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย (อัคคีภัย) พบความเสี่ยงที่ยังมีอยู่คือ เครื่องมือเครื่องใช้บางชนิดใช้งานมานานจึงขาดประสิทธิภาพในการใช้งาน

๑๕. ระบบการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ พบความเสี่ยงที่ยังมีอยู่คือ เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบยังขาดความรอบคอบในการบันทึกข้อมูลในระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ

๑๖. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นหรือการจัดทำเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พบความเสี่ยงที่ยังมีอยู่คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแต่ละส่วนงาน ใช้ระยะเวลานานในการรวบรวมข้อมูล ทำให้มีเวลาในการตรวจทาน ทบทวน การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น และเทศบัญญัติในช่วงเวลาอันสั้น

การทบทวนความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๕

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลพรานกระต่าย ได้มีมติทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ โดยพิจารณาจากประเด็นความเสี่ยงตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ และความเสี่ยงคงเหลืออยู่จากการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ กำหนดเป็นประเด็นความเสี่ยง ดังนี้

๑. พนักงานเทศบาลมีจำนวนไม่เป็นไปตามโครงสร้างกรอบอัตรากำลัง
๒. ระเบียบ กฎหมาย หนังสือสั่งการ และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง
๓. ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจในการคัดแยกขยะ
๔. พนักงานเทศบาลขาดจิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อนหน้าที่
๕. พนักงานเทศบาลขาดทักษะความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย
๖. วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และอื่นๆ ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
๗. ไม่สามารถดำเนินการโครงการ/กิจกรรม และไม่สามารถเปิดสถานศึกษาได้เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (Covid -๑๙)
๘. การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

ปัจจัยความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๕

เมื่อได้มีการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ มีประเด็นปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

๑. จำนวนพนักงานไม่รองรับภารกิจของงานที่มีอยู่
๒. ระเบียบ กฎหมาย หนังสือสั่งการ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง
๓. ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจในการคัดแยกขยะ
๔. พนักงานเทศบาลขาดจิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อนหน้าที่
๕. พนักงานเทศบาลขาดทักษะความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย
๖. วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และอื่น ๆ ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
๗. สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (Covid -๑๙)
๘. การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

จากการประชุมคณะกรรมการฯ ได้พิจารณาเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีมติของการบรรลุมัตยประสงคทาง ยุทธศาสตร์ การดำเนินงานตามกระบวนการ โดยสามารถระบุปัจจัยเสี่ยงสำหรับปี ๒๕๖๕ ได้ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง
ความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk)	S๑: ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจในการคัดแยกขยะ S๒: สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (Covid -๑๙) S๓: การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
ความเสี่ยงด้านการ ดำเนินงาน (Operation Risk)	O๑: จำนวนพนักงานไม่รองรับภารกิจของงานที่มีอยู่ O๒: พนักงานเทศบาลขาดจิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย O๓: พนักงานเทศบาลขาดทักษะความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย O๔: วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และอื่น ๆ ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
ความเสี่ยงในการปฏิบัติ ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)	C๑: ระเบียบ กฎหมาย หนังสือสั่งการ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีการเปลี่ยนแปลง บ่อยครั้ง

ตารางที่ ๘ : ประเด็นความเสี่ยงแยกตามประเภทความเสี่ยง

หลังจากการพิจารณาค้นหาและระบุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้แล้ว คณะกรรมการฯ ได้ดำเนินการ วิเคราะห์เพื่อประเมินวัดระดับของโอกาส และวัดระดับผลกระทบของความเสี่ยงนั้น ๆ โดยพิจารณาจากโอกาสที่ จะเกิดปัจจัยเสี่ยง และวัดระดับความรุนแรงของผลกระทบ พร้อมประเมินระดับความเสี่ยงตามแนวทางการ พิจารณา โดยอาศัยการประเมินความเสี่ยงทั้ง ๒ ด้าน

๓. การประเมินความเสี่ยง

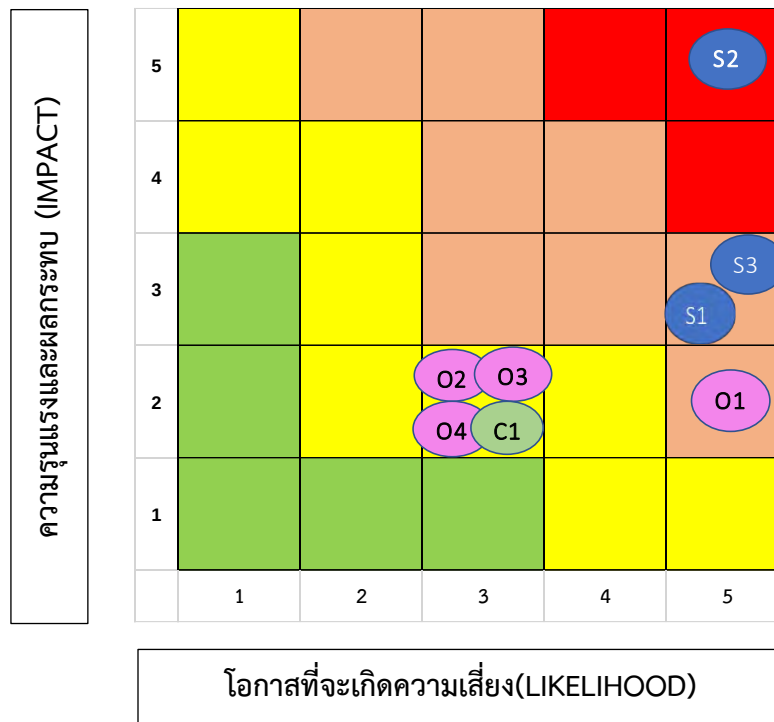
การประเมินความเสี่ยง คือ การระบุ วิเคราะห์ และจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง จากการพิจารณาทั้งในส่วนอง “โอกาส(Likelihood) และผลกระทบ(Impact) ต่อความเสี่ยงแต่ละความเสี่ยงที่ได้ระบุ ดังนี้

๓.๑ การประเมินระดับโอกาสและผลกระทบต่อเหตุการณ์ความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับ			ระดับความเสี่ยง			
		โอกาส (๑-๕)	ผลกระทบ (๑-๕)	ความเสี่ยง (๑-๒๕)	ต่ำ (๑-๓)	ปานกลาง (๔-๘)	สูง (๙-๑๕)	สูงมาก (๑๖-๒๕)
ความเสี่ยง ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk)	S๑: ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจในการคัดแยกขยะ	๕	๓	๑๕			√	
	S๒: สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (Covid -๑๙)	๕	๕	๒๕				√
	S๓: การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	๕	๓	๑๕			√	
ความเสี่ยง ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	O๑: จำนวนพนักงานไม่รองรับภารกิจของงานที่มีอยู่	๕	๒	๑๐			√	
	O๒: พนักงานเทศบาลขาดจิตสำนึกและความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย	๓	๒	๖		√		
	O๓: พนักงานเทศบาลขาดทักษะความรู้ความเข้าใจในการ ปฏิบัติหน้าที่ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย	๓	๒	๖		√		
	O๔: วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และอื่น ๆ ไม่เพียงพอต่อการ ปฏิบัติงาน	๓	๒	๖		√		
ความเสี่ยงในการปฏิบัติ ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)	C๑: ระเบียบ กฎหมาย หนังสือสั่งการ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง	๓	๒	๖		√		

ตารางที่ ๙ : การประเมินความเสี่ยงของเทศบาลตำบลพรานกระต่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

จากข้อมูลการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กรข้างต้น สามารถนำมาจัดทำเป็น แผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile) ดังนี้



ภาพที่ ๖ : แผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile) ของเทศบาลตำบลพรานกระต่าย ประจำปี ๒๕๖๕

Risk Profile จะแสดงให้เห็นภาพรวมในการกระจายตัวของปัจจัยเสี่ยงองค์กร และแสดงให้เห็นถึง ขอบเขตของความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้องค์กรได้กำหนดเป้าหมายในภาพรวมว่าจะต้องบริหารความ เสี่ยงจนมีระดับความรุนแรงลดลงจนอยู่ในระดับดังกล่าว

ระดับความเสี่ยงแสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลคูณของระดับ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละ สาเหตุ (โอกาส x ผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น ๔ ระดับ โดยมีรายละเอียดระดับ คะแนนต่อจำนวนปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญของเทศบาลตำบลพรานกระต่าย ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนนความเสี่ยง	ความหมาย	จำนวนประเมินความเสี่ยง
สูงมาก	๑๖ - ๒๕	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ๑. ต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือพอยอมรับได้ในทันที ๒. กำหนดให้จัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงเป็นลำดับแรก	๑
สูง	๙ - ๑๕	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ๑. ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือพอยอมรับได้ ๒. กำหนดให้จัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง	๓
ปานกลาง	๔ - ๘	ระดับที่พอยอมรับได้ ๑. ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับได้ ๒. ต้องกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบต้องติดตามอย่างใกล้ชิด	๔
ต่ำ	๑ - ๓	ระดับที่ยอมรับได้ ๑. ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม ๒. สามารถควบคุมดูแลในกระบวนการปฏิบัติงานปกติได้	๐
รวม			๘

ตารางที่ ๑๐ : สรุประดับความเสี่ยงของเทศบาลตำบลพรานกระต่าย

๔. การจัดการความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๕

การประเมินความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยงและการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost-benefit Analysis) นั้น ควรดำเนินงานวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ในแต่ละทางเลือกของทุกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร โดยการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติภายในแต่ละส่วนงานของเทศบาลตำบลพรานกระต่าย โดยมุ่งเน้นให้สามารถลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบ ที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงาน โครงการ/กิจกรรมอย่างใดก็ตาม แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องคุ้มค่ากับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง แบ่งได้ ๔ แนวทางหลักคือ

๑. การยอมรับ (Take , Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใด ๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใด ๆ แต่หากเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีการนี้ จำเป็นต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๒. การลด/ควบคุม (Treat , Reduction) หมายถึง การปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับเจ้าหน้าที่ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๓. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือแบ่ง (Share) หมายถึง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงาน/ส่วนงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน

๔. การยกเลิก (Terminate) หรือหลีกเลี่ยง (Avoid) หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงานโดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือลดกิจกรรมลง เป็นต้น

โดยเทศบาลตำบลพรานกระต่าย ได้ดำเนินการวิเคราะห์ทุกทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง สำหรับแต่ละปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

ทั้งนี้ เทศบาลตำบลพรานกระต่าย ได้สรุปและจัดลำดับ ประเด็น/ปัจจัยความเสี่ยงของเทศบาลตำบลพรานกระต่าย จากการวิเคราะห์และผลประโยชน์ (Cost-Benefit Analysis) แล้ว โดยสามารถสรุปวิธีการจัดการความเสี่ยงที่คัดเลือกไว้สำหรับแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้ดังนี้

ตารางที่ ๑๑ : วิธีการจัดการความเสี่ยงที่คัดเลือกไว้สำหรับแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทาง ในการจัดการ ความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยงที่ คาดว่าจะเหลืออยู่			ผู้รับผิดชอบ
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
S๑: ประชาชน ขาดความรู้ความ เข้าใจในการ คัดแยกขยะ	๕	๓	สูง	การลด/ ควบคุม ความเสี่ยง	๑.จัดโครงการอบรม ให้ความรู้ ๒.รณรงค์และ ประชาสัมพันธ์ให้ ประชาชนรับทราบ อย่างสม่ำเสมอ	๑. มีการตั้งงบประมาณ ดำเนินโครงการคัดแยกขยะ ๒. มีพนักงานประชาสัมพันธ์ รณรงค์การคัดแยกขยะ ทาง รายการเสียงตามสายอย่าง อย่างต่อเนื่อง	๑. ช่วยลดปริมาณขยะจากต้นทาง ทำให้ ปริมาณขยะสะสมลดลง ๒. ขยะถูกนำกลับมาใช้ประโยชน์ ตามหลัก ๓RS ๓. ประชาชนตระหนักถึงความสำคัญของ ปัญหาขยะ การคัดแยกขยะมากยิ่งขึ้น	๓	๓	สูง	กองสาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม
S๒: สถานการณ์ การแพร่ระบาด ของโรคติดเชื้อ ไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (Covid -๑๙)	๕	๕	สูง มาก	การถ่ายโอน/ การยกเลิก หรือหลีกเลี่ยง ความเสี่ยง	๑.มีมาตรการควบคุม การแพร่ระบาดของ โรคติดเชื้อไวรัส โคโรนา ๒๐๑๙ (Covid-๑๙) ๒. ประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสาร สถานการณ์ให้เป็น ปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง	๑. มีพนักงานจากกอง สาธารณสุขฯ ซึ่งมีความรู้ ความสามารถเฉพาะทางใน การปฏิบัติหน้าที่ ๒. มีพนักงานเทศบาล เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ ประชาชนได้รับทราบ สถานการณ์อย่างต่อเนื่อง	๑. ลดความเสี่ยงในการแพร่ระบาดของ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (Covid- ๑๙) ในพื้นที่ ๒. ประชาชนเกิดความตระหนักถึง ผลร้ายที่จะเกิดขึ้น และมีความใส่ใจ ป้องกันตนเองให้ปลอดภัยจากโรคมก ยิ่งขึ้น	๔	๔	สูง มาก	กองสาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม
S๓: การป้องกัน และบรรเทา สาธารณภัย	๕	๓	สูง	การลด/ การควบคุม/ การถ่ายโอน ความเสี่ยง	๑. การเฝ้าระวังและ ประเมินสถานการณ์ ๒. การเตรียมความ พร้อมรองรับ สถานการณ์	๑. มีเจ้าหน้าที่ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์และงบประมาณ เพียงพอสำหรับดำเนินการ ๒. มีเครือข่ายภาครัฐ เอกชน ประชาชน ร่วมเฝ้าระวัง แจ้ง เตือนภัย และพร้อมปฏิบัติการ	๑. ลดความเสี่ยงในการเกิดสาธารณภัย ในพื้นที่ ลดความเสียหายและผลกระทบ ที่จะเกิดขึ้น ๒. มีแผนรองรับ เตรียมความพร้อมเผชิญ เหตุสาธารณภัย ทำให้สามารถรับมือกับ สถานการณ์และแก้ไขปัญหาได้ทันที	๓	๓	สูง	สำนักปลัด เทศบาล

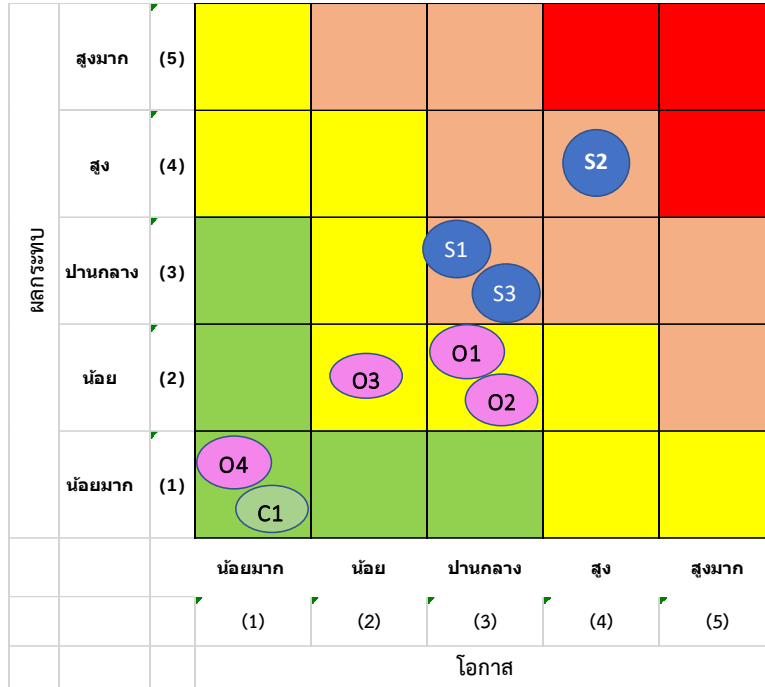
ตารางที่ ๑๑ (ต่อ) : วิธีการจัดการความเสี่ยงที่คัดเลือกไว้สำหรับแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทาง ในการจัดการ ความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยงที่ คาดว่าจะเหลืออยู่			ผู้รับผิดชอบ
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
๐๑: จำนวน พนักงานไม่ รองรับภารกิจ ของงานที่มีอยู่	๕	๒	สูง	การถ่ายโอน ความเสี่ยง	๑. ประชาสัมพันธ์ การรับโอนย้าย ๒. ประกาศรับสมัคร พนักงานให้ครบตาม กรอบอัตรากำลัง	๑. มีพนักงานเทศบาลที่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ ทดแทนในตำแหน่งที่ว่างได้	๑. การดำเนินงานของเทศบาลสามารถ ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง	๓	๒	ปาน กลาง	สำนัก ปลัดเทศบาล
๐๒: พนักงาน เทศบาลขาด จิตสำนึกและ ความรับผิดชอบ ในหน้าที่ และ อื่น ๆ ที่ได้รับ มอบหมาย	๓	๒	ปาน กลาง	การลด/ ควบคุม ความเสี่ยง	๑. กำหนดมาตรการ ข้อบังคับ กฎระเบียบ แนวทางปฏิบัติ การประเมินผล และ บทลงโทษที่ชัดเจน	๑. มีการควบคุม กำกับดูแล การปฏิบัติหน้าที่ของ พนักงานตามสายบังคับ บัญชา เป็นไปตามโครงสร้าง ขององค์กร	๑. ผู้บังคับบัญชาได้ทราบปัญหาภายใน องค์กร ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ของผู้บังคับบัญชาตลอดเวลา ทำให้ สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ตรง ประเด็น	๓	๒	ปาน กลาง	สำนัก ปลัดเทศบาล
๐๓: พนักงาน เทศบาลขาด ทักษะความรู้ ความเข้าใจใน การปฏิบัติ หน้าที่ และงาน อื่น ๆ ที่ได้รับ มอบหมาย	๓	๒	ปาน กลาง	การลด/ ควบคุม ความเสี่ยง	๑. จัดฝึกอบรมให้ ความรู้ การประชุม การสัมมนา และ จัดศึกษาดูงานแก่ พนักงานผู้ปฏิบัติงาน	๑. มีงบประมาณเพียงพอ สำหรับส่งเสริมการพัฒนา ศักยภาพในการฝึกอบรม การประชุม การสัมมนา และ ศึกษาดูงานให้กับพนักงาน ผู้ปฏิบัติงาน	๑. พนักงานเทศบาลมีทักษะความรู้ความ เข้าใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และ เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานในทางที่ เป็นประโยชน์ต่อผลการดำเนินงานของ เทศบาลตำบลพรานกระต่าย	๒	๒	น้อย	สำนัก ปลัดเทศบาล

ตารางที่ ๑๑ (ต่อ) : วิธีการจัดการความเสี่ยงที่คัดเลือกไว้สำหรับแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	แนวทาง ในการจัดการ ความเสี่ยง	การวิเคราะห์		ความเสี่ยงที่ คาดว่าจะเหลืออยู่			ผู้รับผิดชอบ
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ			ต้นทุน	ผลประโยชน์	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	
O๔: วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และอื่น ๆ ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	๓	๒	ปานกลาง	การลด/ควบคุมความเสี่ยง	๑. มีแผนการสำรวจตรวจสอบวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และอื่น ๆ สำหรับ การปฏิบัติงานเป็นประจำ ๒. มีแนวทางในการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ฯ ให้สามารถใช้งานได้ตลอดเวลาและเพียงพอ	๑. มีการตั้งงบประมาณเพียงพอสำหรับซ่อมแซมบำรุงรักษา ปรับปรุง จัดซื้อ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	๑. พนักงานเทศบาล มีวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และอื่น ๆ สำหรับปฏิบัติงานอย่างพอเพียงและอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานเสมอ	๑	๑	น้อย	สำนัก ปลัดเทศบาล และกองทุกกอง
C๑: ระเบียบกฎหมาย หนังสือสั่งการ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง	๓	๒	ปานกลาง	การยอมรับความเสี่ยง	๑.ให้พนักงานที่เกี่ยวข้อง ได้ติดตามข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ ๒. จัดส่งไปอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้และประสบการณ์	๑. มีช่องทางการรับ-ส่ง ข้อมูลข่าวสาร ระเบียบกฎหมาย หนังสือสั่งการ หนังสือราชการ ที่รวดเร็ว และเป็นปัจจุบัน ๒. มีการตั้งงบประมาณสำหรับจัดส่งบุคลากรไปอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้และประสบการณ์	๑. พนักงานได้รับทราบข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วขึ้น และมีโอกาสศึกษาข้อมูล การเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับเปลี่ยนแนวทางดำเนินงานที่เปลี่ยนไป ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม	๑	๑	น้อย	สำนัก ปลัดเทศบาล และกองทุกกอง

๕. ความเสี่ยงที่เหลือจากการจัดการความเสี่ยง (Residual Risk)



ภาพที่ ๗ : Residual Risk Profile ของระดับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นหลังทำแผนบริหารความเสี่ยง

๖. แผนการดำเนินงานจัดการความเสี่ยง

ตารางที่ ๑๒ : กำหนดระยะเวลา ภายในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	แผนดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕											
	ไตรมาส ๑			ไตรมาส ๒			ไตรมาส ๓			ไตรมาส ๔		
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
S๑: ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจในการคัดแยกขยะ												
๑. จัดโครงการอบรมให้ความรู้												
๒. รณรงค์และประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรับทราบอย่างสม่ำเสมอ												
S๒: สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (Covid -๑๙)												
๑. มีมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (Covid-๑๙)												
๒. ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้ความรู้ และสถานการณ์ปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง												
S๓: การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย												
๑. การเฝ้าระวังและประเมินสถานการณ์												
๒. การเตรียมความพร้อมรองรับสถานการณ์												
O๑: จำนวนพนักงานไม่รองรับภารกิจของงานที่มีอยู่												
๑. ประชาสัมพันธ์การรับโอนย้าย												
๒. ประกาศรับสมัครพนักงานให้ครบตามกรอบอัตรากำลัง												
O๒: พนักงานเทศบาลขาดจิตสำนึกและความรับผิดชอบในหน้าที่ และอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย												
๑. กำหนดมาตรการ ข้อบังคับ กฎระเบียบ แนวทางปฏิบัติ การประเมินผล และบทลงโทษที่ชัดเจน												
O๓: พนักงานเทศบาลขาดทักษะความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย												
๑. จัดฝึกอบรมให้ความรู้ การประชุม การสัมมนา และจัดศึกษาดูงานแก่พนักงานผู้ปฏิบัติงาน												

ตารางที่ ๑๒ (ต่อ) : กำหนดระยะเวลา ภายในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	แผนดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕											
	ไตรมาส ๑			ไตรมาส ๒			ไตรมาส ๓			ไตรมาส ๔		
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
O๔: วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และอื่น ๆ ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน												
๑. มีแผนการสำรวจ ตรวจสอบวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และอื่น ๆ สำหรับการปฏิบัติงานเป็นประจำ												
๒. มีแนวทางในการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ฯ ให้สามารถใช้งานได้ตลอดเวลาและเพียงพอ												
C๑: ระเบียบ กฎหมาย หนังสือสั่งการ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง												
๑. ให้พนักงานที่เกี่ยวข้อง ได้ติดตามข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ												
๒. จัดส่งไปอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้และประสบการณ์												