

บทที่ ๓

การบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลไร่ส้ม

องค์การบริหารส่วนตำบลไร่ส้ม ได้ประยุกต์หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร ให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ร่วมกับระบบมาตรฐาน ISO ๓๑๐๐๐ และระบบบริหารงานคุณภาพ ISO ๙๐๐๑:๒๐๑๕ (Risk and Opportunities) ครอบคลุมการจัดวางระบบบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลไร่ส้มให้เป็นไปอย่างเหมาะสมตามมาตรฐานที่กำหนด ภายใต้กรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งเน้นให้เกิด Risk Awareness Culture ด้วยการดำเนินการตามขั้นตอน การบริหารจัดการความเสี่ยงตั้งแต่การระบุปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ ความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ วิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดระดับความเสี่ยง ตลอดจนจัดทำ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ติดตามแผนการดำเนินงาน ภายใต้ ๘ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) บริบทภายในและภายนอกองค์กร ๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ ๓) การชี้แจงเหตุการณ์ ๔) การประเมินความเสี่ยง ๕) การตอบสนอง ความเสี่ยง ๖) กิจกรรมการควบคุม ๗) สารสนเทศและการสื่อสาร และ ๘) การติดตามประเมินผล

๑. ขอบเขตบริบทภายในและภายนอกองค์กร (INTERNAL & EXTERNAL CONTEXT)

๑.๑ บริบทภายในองค์กร (Internal Context)

๑) ระบบ (System) องค์การบริหารส่วนตำบลไร่ส้ม มีระบบการบริหารงานที่มีโครงสร้างไม่ซับซ้อน และมีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เหมาะสมกับสถานการณ์

๒) บุคลากร (Staff) บุคลากรมีความรู้ความสามารถตรงตามตำแหน่งงาน ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง มีการส่งเสริมการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคลากร โดยการสนับสนุนการฝึกอบรมและให้มีการรายงานผลการฝึกอบรม ตลอดจนการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อจัดทำเป็นองค์ความรู้ (Knowledge Management: KM) เพื่อเผยแพร่ให้พนักงานได้นำไปใช้ประโยชน์

๓) ทักษะ (Skill) บุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานได้หลากหลายและสามารถทำงานได้เฉพาะทางตรงตามภาระงาน (Job Description) และมีประสบการณ์ในการทำงานที่สามารถพัฒนาต่อยอดในการทำงานภารกิจอื่นๆ ได้อีก

๔) โครงสร้าง (Structure) องค์การบริหารส่วนตำบลไร่ส้มมีโครงสร้างองค์กรที่มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน มีการแบ่งโครงสร้างการบริหารงานและกำหนดบทบาท หน้าที่แต่ละสำนัก/กอง รวมถึงได้มีการสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบอย่างทั่วถึง

๕) กลยุทธ์ (Strategy) มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาท้องถิ่นและทบทวนตามรอบการทบทวนอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นความต้องการจากประชาชน เพื่อนำมาปรับกลยุทธ์การดำเนินงาน ภายใต้การเชื่อมโยงกับนโยบายระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับภูมิภาค ระดับจังหวัด ฯลฯ

๑.๒ บริบทภายนอก (External Context)

๑) การเมือง (Politic) องค์การบริหารส่วนตำบลไร่ส้ม ดำเนินการภายใต้การสนับสนุนของรัฐบาลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒

๒) กฎระเบียบ/กฎหมาย (Law) องค์การบริหารส่วนตำบลไร่ส้ม ปฏิบัติตามพระราชกำหนด พระราชกฤษฎีกา พระราชบัญญัติ ตลอดจนต่อระเบียบ หนังสือสั่งการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

๑.๓ การวิเคราะห์ SWOT Analysis๒

จากข้อมูลสภาพทั่วไปรวมทั้งข้อมูลเฉพาะแต่ละด้าน ตลอดจนแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่กำลังเผชิญอยู่ องค์การบริหารส่วนตำบลไร่มะปราง ได้มีการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมขององค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกและกำหนดเป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ดังนี้

ปัจจัยภายใน

องค์ประกอบ และตัวแปร	จุดอ่อน(Weak-W)	จุดแข็ง(Strength-S)
ด้านการ บริหาร	- บางภารกิจอยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ การประสานงาน ทำได้ล่าช้า	- องค์การบริหารส่วนตำบลไร่มะปรางเป็นองค์กรที่มีศักยภาพใน การให้บริการสาธารณะ - ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลไร่มะปรางมีวิสัยทัศน์ และ ยึดถือแนวทางบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลเป็นสำคัญ - ผู้บริหารและฝ่ายนิติบัญญัติมาจากการเลือกตั้งของ ประชาชนโดยตรงทำให้เข้าใจปัญหาความต้องการของ ประชาชน - มีการแบ่งส่วนส่วนราชการโดยกำหนดอำนาจหน้าที่อย่าง ชัดเจนและครอบคลุมงานในความรับผิดชอบทุกด้าน - การบริหารงานเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน ทำให้ สามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนองต่อความต้องการของ ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ - มีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่างๆ ผ่านทางเสียงตาม สายและเว็บไซต์ของ อบต. ให้ประชาชนรับทราบ
ด้านระเบียบ กฎหมาย	- การถือปฏิบัติตามระเบียบบางเรื่องมีแนวทางการปฏิบัติ ไม่ชัดเจนและระเบียบกฎหมายออกมาล่าช้า - มีระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานของ อบต.เป็น จำนวนมากบางเรื่องมีซ้ำซ้อนกันหลายฉบับ	- การดำเนินงานของ อบต. ได้ยึดถือและปฏิบัติตามระเบียบ ข้อกฎหมายและนโยบายของรัฐบาล - ใช้ระเบียบข้อกฎหมายเป็นหลักในการดำเนินงานและแก้ไข ปัญหาข้อขัดแย้ง - สามารถตราข้อบัญญัติบังคับใช้ได้เท่าที่ไม่ขัดต่อกฎหมาย
พนักงานและ ลูกจ้าง	- พนักงานบางตำแหน่งยังไม่สามารถใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ได้ดีเท่าที่ควร	- พนักงานมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ที่ รับผิดชอบโดยตรง - พนักงานได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ที่ รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง - มีการจัดทำแผนอัตรากำลังของพนักงานส่วนตำบลและ พนักงานจ้างตามโครงสร้างการแบ่งงานและระบบงานที่ เหมาะสม

องค์ประกอบ และตัวแปร	จุดอ่อน(Weak-W)	จุดแข็ง(Strength-S)
งบประมาณ	- งบประมาณในการดำเนินการพัฒนา มีอยู่อย่างจำกัดและไม่เพียงพอ	- ความเป็นอิสระในการบริหารงบประมาณ ทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ - การบริหารงบประมาณเป็นไปตามวัตถุประสงค์และมีความโปร่งใสส่งผลดีต่อการบริหารงาน - การขอรับการสนับสนุนงบประมาณกรณีโครงการเร่งด่วนและโครงการเกื้อหนุนจากหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
การประสานงานกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง	- ประชาชนส่วนใหญ่ไม่ค่อยสนใจเข้าร่วมกิจกรรมของทาง อบต. เช่น การประชุมประชาคมแผนพัฒนาท้องถิ่น	- อบต. ได้ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเข้าร่วมกิจกรรมของ อบต.อย่างต่อเนื่อง - ภาคเอกชนให้ความร่วมมือในด้านการเสียภาษีและอื่นๆ - อำเภอและจังหวัดกำกับดูแล เสนอแนะ การปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของทางราชการตามอำนาจหน้าที่
เครื่องมือเครื่องใช้	- ขาดการตรวจสอบและบำรุงรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ให้อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้ได้ตลอดเวลา	- มีการจัดซื้อเครื่องมือ เครื่องใช้ที่ทันสมัยมาใช้ใน สนง. - การจัดหาพัสดุเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้อง ตรงตามระเบียบพัสดุและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทางราชการและบริหารพัสดุเป็นไปด้วยความโปร่งใส
สถานที่ตั้งอาคารสำนักงาน	- อาคารสำนักงานยังคับแคบหากเทียบกับปริมาณพนักงานของ อบต.	- ที่ตั้งของ สนง. อยู่ใกล้เขตชุมชน มีความสะดวกในการเดินทาง - สนง. ตั้งอยู่ใกล้จังหวัดเพชรบุรี ทำให้การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานราชการต่างๆ ได้สะดวก รวดเร็ว
ด้านนโยบายรัฐบาล/กฎหมาย	- กฎหมายและระเบียบปฏิบัติบางเรื่องในระบบราชการยังไม่ได้รับการแก้ไขให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะกฎหมายและระเบียบของ อบต. เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา	- รัฐธรรมนูญได้กำหนดให้ อบต.มีอิสระ ในการกำหนดนโยบาย การบริหาร การจัดทำแผนพัฒนาการบริหารงาน บุคคล การเงิน การคลังและการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ - กฎหมายรัฐธรรมนูญ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง กำหนดเรื่องสิทธิเสรีภาพของประชาชนมากขึ้น ซึ่งทำให้ประชาชนได้รับการคุ้มครองและมีส่วนร่วมในการพัฒนา ด้านต่างๆ มากขึ้น
การถ่ายโอนภารกิจ	- ขาดความชัดเจนในเรื่องกระบวนการและแนวทางการปฏิบัติ ในการถ่ายโอนภารกิจให้กับท้องถิ่นไม่รู้ว่าตนเองจะต้องรับโอนเรื่องใด จากหน่วยงานใด เมื่อใด และอย่างไร	- รัฐบาลมีนโยบายที่ชัดเจนในการถ่ายโอนอำนาจมาให้ท้องถิ่นในการบริหารจัดการ - อบต. สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหา ให้กับประชาชนในท้องถิ่นได้ตรงกับความต้องการ

ปัจจัยภายนอก

องค์ประกอบ และตัวแปร	อุปสรรค(Threat-T)	โอกาส(Opportunity-O)
ด้านเศรษฐกิจ	- ประชาชนขาดทักษะการพัฒนาอาชีพ - การแปรรูปผลผลิตมีน้อย	- จังหวัดเพชรบุรีดำเนินการการท่องเที่ยวเพชรบุรี ส่งผลต่อการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว ให้เป็นที่รู้จักและเป็นการส่งเสริมเศรษฐกิจด้านการท่องเที่ยว - อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจในท้องถิ่นเพิ่มขึ้น
ด้านสังคมและ คุณภาพชีวิต	- ประชากรแฝงยากต่อการควบคุม ดูแล มีผลต่อความร่วมมือในการพัฒนาท้องถิ่น และอาจก่อให้เกิดปัญหาความมั่นคง การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในพื้นที่ - วิถีชีวิตของคนในพื้นที่มีความแตกต่าง บางพื้นที่สภาพเป็นสังคมเมือง บางพื้นที่ยังมีสภาพสังคม ชนบท ทำให้มีความต้องการในการพัฒนาต่างกัน - ความก้าวหน้าทางสังคมและเทคโนโลยีทำให้เกิดสถานบันเทิงและแหล่งมั่วสุมที่เป็นอันตรายต่อเยาวชน - การรับค่านิยมตะวันตกทำให้เกิดการบริโภคนิยมมากขึ้น เกิดหนี้สิน ประชาชนมีรายจ่ายมากกว่ารายได้	- มีความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นหลายด้านซึ่งสามารถใช้ประโยชน์ในการพัฒนาอาชีพและสร้างรายได้ของประชาชนมีโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร ทำให้เกิดการสร้างอาชีพ ลดการว่างงานและองค์กรยังมีการพัฒนาอาชีพทางการเกษตรอย่างต่อเนื่อง ประชาชนมีความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพ
การเมือง	- ประชาชนแฝงจำนวนมากไม่มีสิทธิทางการเมือง - ระดับความสนใจด้านการเมืองของประชาชนยังไม่มากเท่าที่ควร - สภาพการณ์ทางการเมืองและเศรษฐกิจในระดับประเทศและภูมิภาคส่งผลต่อการพัฒนาท้องถิ่น	- ประชาชนเริ่มเห็นถึงความสำคัญโดยเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นมากขึ้น เข้าใจระบบประชาธิปไตยขั้นพื้นฐานและพร้อมจะขยายฐานประชาธิปไตย - การถ่ายโอนภารกิจให้ท้องถิ่น - ท้องถิ่นตัดสินใจกำหนดนโยบายการพัฒนาได้เอง - ประโยชน์จากการพัฒนากระจายไปอย่างทั่วถึง
เทคโนโลยี สารสนเทศ	- การใช้เครือข่ายการสื่อสารหนาแน่น	- ศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบลไร่ส้ม-เวียงคอยเข้ามามีบทบาทมากในการพัฒนาการเกษตรในพื้นที่ - ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีทำให้มีความสะดวกคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น - มีเครือข่ายการสื่อสารที่สะดวกต่อการติดต่อเชื่อมโยง - ติดต่อประสานงานได้รวดเร็ว

องค์ประกอบ และตัวแปร	อุปสรรค(Threat-T)	โอกาส(Opportunity-O)
สภาพแวดล้อมทางกายภาพของพื้นที่	- บางพื้นที่เกิดอุทกภัยบ่อยครั้งทำให้พืชผลทางการเกษตรเสียหาย - สถานที่ท่องเที่ยวขาดการดูแลพัฒนาฟื้นฟู ขาดการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบ อย่างทั่วถึงในเรื่องแหล่งท่องเที่ยว - แหล่งน้ำธรรมชาติแห้งในฤดูแล้ง ปริมาณน้ำไม่เพียงพอต่อการเกษตรและไม่มีแหล่งกักเก็บน้ำใช้	- การขยายตัวของเขตเมืองเข้ามาในพื้นที่ทำให้การพัฒนาชุมชน เป็นไปอย่างรวดเร็ว เพื่อรองรับสังคมเมือง - การคมนาคมมีความสะดวก เนื่องจากมีถนนหลายสายที่ใช้ในการเดินทางเชื่อมโยงพื้นที่ใกล้เคียง - มีสถานที่ท่องเที่ยวที่พร้อมจะทำการพัฒนาฟื้นฟู

๒. วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

- ๑) เพื่อดำเนินการตามหลักการบริหารความเสี่ยงในการชี้บ่ง ประเมิน และการจัดการความเสี่ยง ภายใต้บริบทภายในและภายนอกอย่างครอบคลุมครบถ้วน
- ๒) เพื่อบริหารจัดการให้ความเสี่ยงขององค์การบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ๓) เพื่อกำหนดมาตรการ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง
- ๔) เพื่อให้บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลไร่ส้ม มีส่วนร่วมในการรับรู้ ตระหนัก และดำเนินการตลอดจนให้ความสำคัญ ของการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Risk Awareness Culture)

๓. นโยบายการบริหารความเสี่ยง

- ๑) การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรผ่านการจัดการองค์ความรู้
- ๒) ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง
- ๓) สนับสนุนกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงโดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดและจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม
- ๔) นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง และสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเข้าถึงสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยง
- ๕) ติดตามทบทวนความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
- ๖) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านการตระหนักถึงความเสี่ยงและความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน
- ๗) นำองค์ความรู้ขององค์กรสร้างมูลค่าตอบแทนสู่สังคม

๔. แนวทางการบริหารความเสี่ยง

แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลไร่ส้ม แบ่งออกเป็น ๒ ระยะ ดังนี้

ระยะที่ ๑ การเริ่มต้นและพัฒนา ประกอบด้วย

- ๑) กำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลไร่ส้ม
- ๒) ระบุปัจจัยเสี่ยง ประเมินโอกาสและผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยง
- ๓) วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง

๔) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง และสูงมาก รวมทั้งปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง

๕) สื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนบริหารจัดการความเสี่ยงให้ผู้ปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลไร่ส้มทราบ และสามารถนำไปปฏิบัติได้

๖) รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๗) รายงานสรุปการประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ระยะที่ ๒ การพัฒนาสู่ความยั่งยืน

๑) ทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงปีที่ผ่านมา

๒) พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท

๓) ผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

๔) พัฒนาขีดความสามารถพนักงานส่วนตำบลในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

๕. โครงสร้างการบริหารงานการบริหารความเสี่ยง

นายกองค์การบริหารส่วนตำบล
ประธานคณะทำงานฯ

ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
คณะทำงานฯ

หัวหน้าสำนักปลัด คณะทำงานฯ	ผู้อำนวยการกองคลัง คณะทำงานฯ	ผู้อำนวยการกองช่าง คณะทำงานฯ
ผู้อำนวยการกองการศึกษา คณะทำงานฯ	ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขฯ คณะทำงานฯ	ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม คณะทำงานฯ

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
เลขานุการ

๖. คณะผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลไร่ส้ม

๑. นายทงศักดิ์ สุขศรี	ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลไร่ส้ม	ประธานคณะทำงาน
๒. นายสุเมธี พิมพามา	รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลไร่ส้ม	คณะทำงาน
๓. นางสาวรุ่งสิริ ไลยยางกูร	หัวหน้าสำนักปลัด	คณะทำงาน
๔. นายสมชาย ตราขุนิต	นักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการกองคลัง	คณะทำงาน
๕. นายประภาส คล้ายประยูร	ผู้อำนวยการกองช่าง	คณะทำงาน
๖. นางสาววาสนา ทิมวัตร	ผู้อำนวยการกองการศึกษา	คณะทำงาน
๗. นางบุญศรี พูลอาภรณ์	ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม	คณะทำงาน
๘. นางสาวอนงค์ลักษณ์ ศรีมนตรี	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ	คณะทำงานและเลขานุการ

ให้ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งมีหน้าที่ความรับผิดชอบตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ดังนี้

- ๑) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๒) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง
- ๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง