



คู่มือ  
การบริหารจัดการความเสี่ยง  
องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี



กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ  
องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี

## คำนำ

ด้วยกระทรวงการคลัง ได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้หน่วยงานของรัฐ ถือปฏิบัติ และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง ของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และหนังสือ กระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ว ๓๖ ลงวันที่ ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔ เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการ ความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

ดังนั้น องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี จึงได้จัดให้มีการจัดทำคู่มือการบริหารจัดการ ความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี ได้ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานไม่มากก็น้อย หากมีข้อผิดพลาดประการใดผู้จัดทำขออภัยไว้ และจะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในโอกาสต่อไป

กฤษฎาศาสตร์และงบประมาณ  
องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี

# สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b> .....	๑
ที่มาของหลักการ .....	๑
หน่วยงานที่ต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร .....	๑
การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญอย่างไร .....	๑
นิยามศัพท์ .....	๒
บทบาท และความรับผิดชอบ .....	๓
ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง.....	๔
กรอบแนวคิดสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยง .....	๕
แบบหลักการของ COSO ERM	
หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร .....	๘
<b>บทที่ ๒ กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง</b> .....	๙
การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร .....	๙
ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ผู้บริหารระดับสูง .....	๙
การสร้าง และรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร .....	๑๐
การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง .....	๑๐
การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย .....	๑๑
การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ .....	๑๑
การใช้ข้อมูลสารสนเทศ .....	๑๑
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง .....	๑๒
<b>บทที่ ๓ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง</b> .....	๑๓
การวิเคราะห์องค์กร .....	๑๔
การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง .....	๑๕
การระบุความเสี่ยง .....	๑๗
การประเมินความเสี่ยง .....	๑๙
การตอบสนองความเสี่ยง .....	๒๔
การติดตาม และการทบทวน .....	๒๗
การสื่อสาร และการรายงาน .....	๒๘
การระบุความเสี่ยงความหมายองค์ประกอบตามหลักธรรมาภิบาล .....	๒๙

## ภาคผนวก

- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของส่วนราชการในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี
- แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร
- หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

## บทที่ ๑ บทนำ

### ที่มาของหลักการ

จากการที่กระทรวงการคลัง ได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

กระทรวงการคลังเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงออกหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งได้ผสมผสานกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรชั้นนำต่างๆ ประกอบด้วย Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) และ International Organization for Standardization (ISO) รวมถึงการบริหารความเสี่ยงในภาครัฐของประเทศต่างๆ ไม่ว่าจะของประเทศอังกฤษ ประเทศออสเตรเลีย มากำหนดเป็นแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ

### หน่วยงานที่ต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยของรัฐ ในข้อ ๓ กำหนดว่าให้หน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) – (๗) ถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนด และสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน และหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๒) ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นแนวทางที่ดีจะทำให้การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรประสบความสำเร็จ โดยให้หน่วยงานนำไปปรับใช้อาจจะเริ่มจากในหน่วยงานของตนเองให้มีความพร้อมมีศักยภาพก่อนแล้วขยายการปฏิบัติให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการขององค์กรต่อไปในอนาคต

### การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญอย่างไร

#### ความสำคัญ

- การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี
- เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ช่วยหน่วยงานในการวางแผน และจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงช่วยหน่วยงานในการบริหารจัดการเพื่อสร้าง หรือฉวยโอกาส หรือได้รับประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวก ที่อาจเกิดขึ้น
- ส่งผลให้หน่วยงานสามารถเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถในการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ
- ประชาชน และประเทศชาติได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้หลักธรรมาภิบาล

การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญมากในเรื่องของการบริหารจัดการขององค์กร คำว่า การบริหารจัดการเป็นเรื่องเน้นเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรจริงๆ และต้องยอมรับว่าการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรมีความเสี่ยงเกิดขึ้นตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบ เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ รวดเร็วมาก สิ่งหนึ่งคือ การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นหลักการที่ช่วยผู้บริหารในการที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ทุกองค์กรจะมี ภารกิจ พันธกิจ หน้าที่ของตนเอง มีวัตถุประสงค์ขององค์กร วัตถุประสงค์จัดตั้งตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ที่ให้มาตามนโยบายต่างๆ เครื่องมือการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ผู้บริหาร หรือผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจได้ว่าองค์กร สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หลักสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ เป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหาร รวมถึงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยในการจัดการเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งมีผลทางลบอาจไม่คาดคิดก็ได้ว่าจะเกิดขึ้น ส่วนใหญ่เข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงจะจัดการบริหารความเสี่ยงที่มีผลทางลบ แต่จริงแล้วเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงช่วยหน่วยงานในการวางแผน และจัดการเหตุการณ์ทั้งสองฝั่ง คือ เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นอาจมีทั้งผลทางบวก และผลทางลบต่อองค์กร ถ้ามีผลทางบวกคาดคะเนแล้วคิดว่าเหตุการณ์นี้จะช่วยองค์กรก็จะฉวยโอกาสเหล่านั้น เช่น ตอนนี้ E-Money เข้ามามีบทบาทสำคัญในด้านต่างๆ จะเข้าไปใช้ประโยชน์อย่างไรที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร เพราะฉะนั้นการบริหารจัดการความเสี่ยงจะช่วยหน่วยงานในการวางแผน และจัดการเหตุการณ์ทั้งเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นแล้วมีผลทางลบกับองค์กร รวมถึงเหตุการณ์ที่มีผลทางบวกต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนา หรือเกิดศักยภาพในการให้บริการกับประชาชน สุดท้ายคือ การทำให้ประชาชน หรือประเทศได้ประโยชน์สูงสุด จากการบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล หรือที่หน่วยงานจะเน้นในส่วนของภาครัฐ คือ การที่เกิดประโยชน์ต่อภาคประชาชน

## นิยามศัพท์

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต และส่งผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

การระบุความเสี่ยง หมายถึง การค้นหา และระบุความเสี่ยง ที่อาจจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กรทุกด้าน เช่น ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน ด้านกฎหมาย ฯลฯ

โอกาสที่จะเกิด หมายถึง ความถี่ หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงหนึ่งๆ ว่ามีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด

ผลกระทบ หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยความเสียหาย หรือผลกระทบนั้นๆ อาจจะมีอยู่ในรูปของตัวเงิน หรือไม่ก็ได้

ระดับของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ประเภท และปัจจัยความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยไม่ดำเนินการใดๆ กับความเสี่ยงนั้น

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยง หรือจัดวางระบบการควบคุมภายในแล้ว

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา และระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง และการกำหนดมาตรการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรจะสามารถ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### บทบาท และความรับผิดชอบ

๑. คณะกรรมการเป็นผู้นำกำกับดูแล และสนับสนุนการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงนี้ ไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี ผ่านทางคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และนายก องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี

๒. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้กำกับดูแลการนำนโยบาย และกรอบการบริหาร ความเสี่ยงไปปฏิบัติภายในองค์กร ติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ความเพียงพอของการจัดการ ความเสี่ยงที่สำคัญ และรายงานให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงทราบเป็นระยะ

๓. ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ ในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ และติดตาม การนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

๔. บุคลากรทุกคนต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบาย และคู่มือการบริหารความเสี่ยง

๕. ในกรณีที่ผู้บริหารพบว่านโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงาน ต้องนำเสนอผ่านคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อขออนุมัติในการปรับปรุงนโยบายการบริหาร จัดการความเสี่ยง

๖. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงจะทบทวนนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงทุกปี และนำเสนอต่อคณะกรรมการ เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม การดำเนินการขององค์กร



## ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จมี ๘ ประการ ดังนี้

### ๑. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์การสนับสนุนการมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ และการสนับสนุนแก่ทุกคนในองค์กรให้เข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กรมิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้

### ๒. ความเข้าใจความหมายของความเสี่ยงตรงกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้ และประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ทำให้ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ทุกระดับมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

### ๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

องค์กรทั่วไปจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้น จะต้องนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั่วทั้งองค์กร และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

### ๔. การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการชี้แจง

การนำกระบวนการการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ องค์กรต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับขององค์กร และต้องให้ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของผลที่องค์กร และแต่ละบุคคลจะได้รับการเปลี่ยนแปลง

### ๕. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะการสื่อสารจะเน้นให้ถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการ และนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

### ๖. การวัดผลการบริหารความเสี่ยง

การวัดความเสี่ยงในรูปแบบผลกระทบ และโอกาสที่จะเกิดขึ้นจะทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และดำเนินกระบวนการทั้งหมดให้เกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้นสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และดำเนินการให้กับกระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

### ๗. การให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง

ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกระบวนการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการกับความเสี่ยงบรรลุความสำเร็จขององค์กร และการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง

### ๘. การติดตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง

การติดตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงาน และสอบทานขั้นตอนติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ความชัดเจน และสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุน และติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

**กรอบแนวคิดสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงแบบหลักการของ COSO ERM**

กรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO ERM Integrated Framework) ดังกล่าว มีองค์ประกอบหลัก จำนวน ๘ องค์ประกอบ เพื่อเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
๓. การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร (Event Identification)
๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๕. การกำหนดแผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Response)
๖. กิจกรรมการควบคุมภายใน (Control Activities)
๗. สารสนเทศ และการสื่อสาร (Information and Communication)
๘. การติดตาม และประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

**สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)** ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์กร นโยบายในการบริหารความเสี่ยง และมุมมองของผู้บริหาร เป็นต้น

**การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)** เป็นกระบวนการการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร

**การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)** เป็นการระบุปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร โดยพิจารณาถึงสาเหตุของความเสี่ยงนั้นๆ

**การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** เป็นการวิเคราะห์พิจารณาจากโอกาสในการเกิดขึ้นของความเสี่ยง และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากรisk

**การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)** เป็นการกำหนดมาตรการที่จะรองรับ และตอบสนองต่อความเสี่ยง ได้แก่ การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง การถ่ายโอนความเสี่ยง การลดผลกระทบที่เกิดจากรisk และการยอมรับความเสี่ยง เป็นต้น

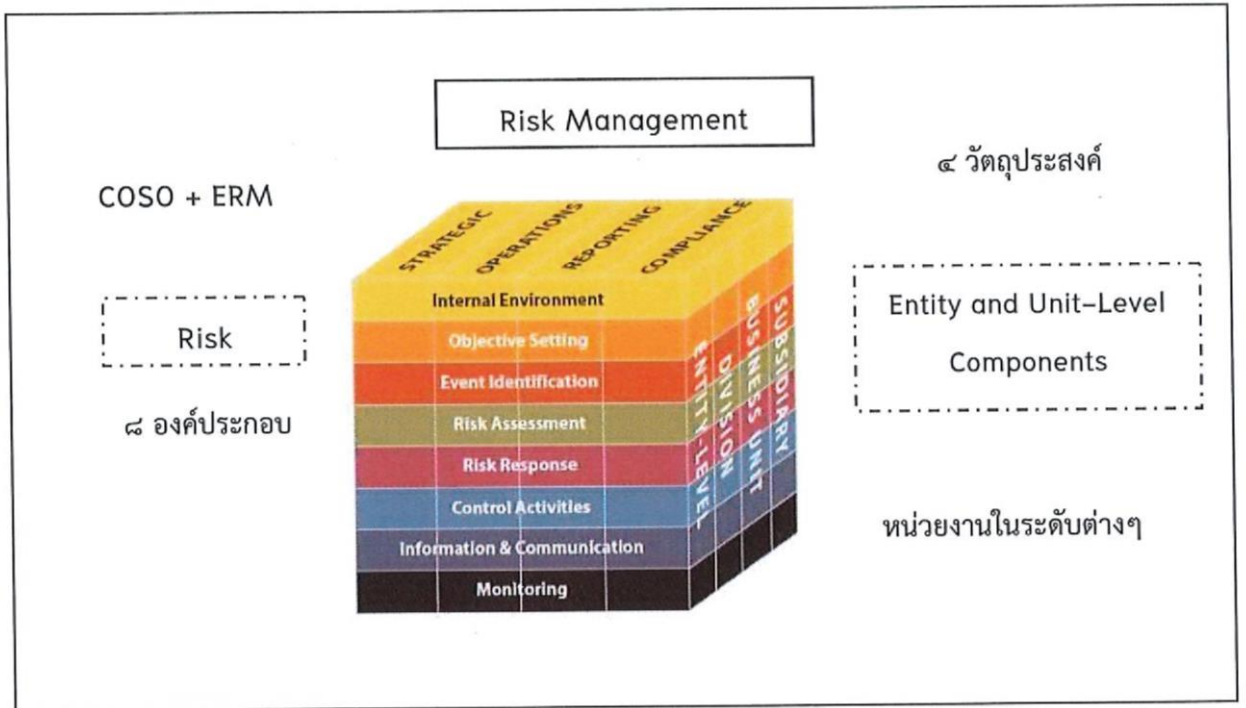
**กิจกรรมควบคุม (Control Activities)** เป็นการกำหนดนโยบาย และวิธีปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่า จะมีการดำเนินการตามมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่กำหนดไว้

**สารสนเทศ และการสื่อสาร (Information and Communication)** ได้แก่ การเก็บรวบรวม การบันทึกข้อมูล การสื่อสารรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง

**การติดตามผล (Monitoring)** เป็นการติดตามผลในการบริหารความเสี่ยงว่าเมื่อดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามมาตรการที่กำหนดไว้แล้วได้มีผลอย่างไรมีความเสี่ยงตกค้างหลงเหลืออยู่ หรือไม่



### การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)



○ ความแตกต่าง ของการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

**COSO 2013 : Internal Control**

(Known + Internal Factor)

กระบวนการควบคุมภายใน

5 องค์ประกอบ 17 หลักการ

ระบบควบคุมภายในที่ดี ภาระงานประจำวัน

กระบวนการประจำ คืบเคย ทำซ้ำ



**COSO ERM 2004 : Enterprise Risk Management**

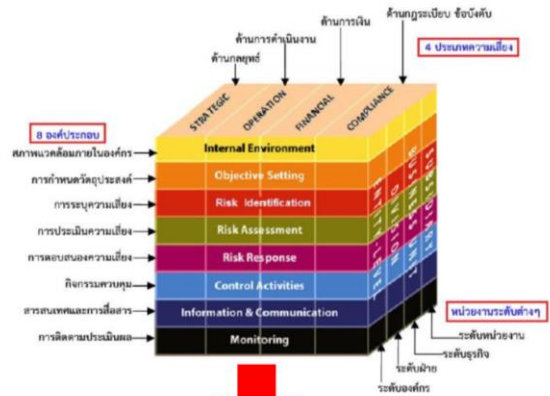
(Unknown + External Factor)

การบริหารจัดการความเสี่ยง

4 วัตถุประสงค์ 8 องค์ประกอบ 20 หลักการ

ระบบการบริหารความเสี่ยง ระดับยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ

กระบวนการโครงการ ใฝ่ระวัง สอดส่อง



COSO ERM (2004) ได้มีการปรับปรุงมาตรฐาน เป็น

**COSO ERM (2017). Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance**

มุ่งเน้นที่การเชื่อมโยง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และการบริหารความเสี่ยงองค์กร ให้ทำงานควบคู่กัน ขนานกัน เป็นเนื้อเดียวกัน แยกจากกันไม่ได้ ซึ่งเป็นการบริหารจัดการแบบบูรณาการทั้งองค์กร

**Risk Management Concept COSO 2017 – Integrating with Strategy and Performance**



- | Governance & Culture                                   | Strategy & Objective-Setting        | Performance                   | Review & Revision                                     | Information, Communication, & Reporting       |
|--|-------------------------------------|-------------------------------|---|---|
| 1. Exercises Board Risk Oversight                      | 6. Analyzes Business Context        | 10. Identifies Risk           | 15. Assesses Substantial Change                       | 18. Leverages Information and Technology      |
| 2. Establishes Operating Structures                    | 7. Defines Risk Appetite            | 11. Assesses Severity of Risk | 16. Reviews Risk and Performance                      | 19. Communicates Risk Information             |
| 3. Defines Desired Culture                             | 8. Evaluates Alternative Strategies | 12. Prioritizes Risks         | 17. Pursues improvement in Enterprise Risk Management | 20. Reports on Risk, Culture, and Performance |
| 4. Demonstrates Commitment to Core Values              | 9. Formulates Business Objectives   | 13. Implements Risk Responses |   |   |
| 5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals |                                     | 14. Develops Portfolio View   |   |   |

## หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมถึงความคาดหวังของประชาชน หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานต้องเผชิญกับความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายใน และภายนอก ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบ โดยตรงในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยหน่วยงานในการวางแผน และจัดการเหตุการณ์ด้านลบ ที่อาจจะเกิดขึ้น อันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงช่วยหน่วยงานในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างหรือฉวยโอกาส หรือได้รับประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวกที่อาจจะเกิดขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานสามารถเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถในการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้ประชาชน และประเทศชาติได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้หลักธรรมาภิบาล

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง และความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของหน่วยงาน แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้อาจมีเนื้อหาบางส่วนเกี่ยวข้องกับ การควบคุมภายใน เนื่องจากการควบคุมภายในถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ดังนั้น หน่วยงานอาจดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยเชื่อมโยงการควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าด้วยกัน

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จเกิดจากความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้กำกับดูแล

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน

๑. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

- เป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี
- นำกรอบไปปรับใช้วางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

- เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes)

## บทที่ ๒

### กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ การสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร ที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีกรอบอะไรบ้าง ที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง การที่วาง กรอบก็คือ การวางในเชิงระบบในภาครวม

กระบวนการ คือ Routine Processes เกิดขึ้นตลอดเวลา เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ความเสี่ยง ถ้าจะประสบความสำเร็จ ๒ สิ่งนี้ต้องไปด้วยกัน

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง มีอะไรบ้างหลักการ ๘ ประการ

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

๒. ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ผู้บริหารระดับสูง

๓. การสร้าง และรักษาบุคลากร และวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

๔. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง (ทำให้เกิดความชัดเจน ใครต้องทำอะไร การขับเคลื่อน)

๕. การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

๖. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

๗. การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

๘. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

**การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร**

- ต้องบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว

- ผนวกเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร

- ต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่นๆ เช่น ความเสี่ยง ของความล่าช้าในระบบการขนส่งวัตถุดิบไม่เพียงกระทบต่อกิจกรรมการผลิต อาจมีผลกระทบด้านการส่งมอบสินค้า ค่าปรับที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

๒. การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล

๓. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

**ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ผู้บริหารระดับสูง**

- กำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหารมีการบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างเหมาะสม เพียงพอ มีประสิทธิผล

- หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานของรัฐบางแห่งมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการ ซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าว จะมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่าหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหารบุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงาน และการสื่อสาร เป็นต้น

ผู้กำกับดูแล (ถ้ามี) อาจตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (หรืออนุกรรมการหรือคณะที่ปรึกษา) ขึ้น ซึ่งประกอบด้วยผู้มีทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลักในการดำเนินงานอาจจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญอิสระในการกำกับ หรือให้ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอ และความเหมาะสมของการบริหารจัดการความเสี่ยง ในเรื่องความเสี่ยงทางไซเบอร์ของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

### การสร้าง และรักษาบุคลากร และวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

- สรรหา พัฒนาบุคลากร ส่งเสริม รักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ
- สร้างบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะการบริหารจัดการความเสี่ยง มีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง

ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลบริหารจัดการความเสี่ยง

- ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การขับเคลื่อนหน่วยงานต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ โดยบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึงพฤติกรรมตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ และข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย

- ๑) การสื่อสาร และการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
- ๒) การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ
- ๓) การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
- ๔) การสร้างพฤติกรรมตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๕) การสร้างพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง และโอกาส

### การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

กำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และเหมาะสม

- เจ้าของความเสี่ยง ติดตามรายงาน ส่งสัญญาณความเสี่ยง
- ผู้ตัดสินใจในกรณีความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่กำหนดไว้
- ผู้ควบคุมกำกับติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานควรมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจน และเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตามการรายงาน หรือการส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจ ในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่กำหนดไว้ และผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

### **การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย**

- คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย ความคาดหวังของผู้รับบริการที่มีต่อองค์กร ผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการ หรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม

### **การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ**

- เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/แผนปฏิบัติขององค์กร ให้สอดคล้องกับความเสี่ยงองค์กร

- เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ/กำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมาย และหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ อาจหมายรวมถึงแผนปฏิบัติงานระยะยาว แผนปฏิบัติงานระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน

เมื่อหน่วยงานกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ โดยสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรแล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ (งานใหม่ๆ) และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI/OKR)

### **การใช้ข้อมูลสารสนเทศ**

- ใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน

- ข้อมูลความเสี่ยง เช่น เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบ/ทางบวกต่อองค์กร สาเหตุความเสี่ยง

ในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผล โดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวม และการวิเคราะห์ข้อมูล และบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล

### **การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง**

- ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการความเสี่ยงอยู่ในกระบวนการการดำเนินงาน โดยปกติของดำเนินงาน

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานอาจพิจารณาทำเทียบเคียง (Benchmarking) เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานอาจพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง เริ่มต้นจากการบริหารจัดการความเสี่ยงของแต่ละกองงาน (Silo Thinking) พัฒนาเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ และพัฒนาต่อเนื่อง โดยมีการฝังการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการการดำเนินงาน โดยปกติของการดำเนินงาน และการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง

### บทที่ ๓

## กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เป็นกระบวนการ/วงจรที่ต่อเนื่อง ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน

๑. การวิเคราะห์องค์กร
๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. การระบุความเสี่ยง
๔. การประเมินความเสี่ยง
๕. การตอบสนองความเสี่ยง
๖. การติดตาม และทบทวน
๗. การสื่อสาร และการรายงาน





### การวิเคราะห์องค์กร

- พันธกิจ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ยุทธศาสตร์ชาติ/ระดับกระทรวง นโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง

- ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกองค์กร

ในการวิเคราะห์องค์กรหน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงความรับผิดชอบ ยุทธศาสตร์ชาติ/ระดับกระทรวง นโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกองค์กร หน่วยงานอาจเลือกใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์องค์กร เช่น

๑) SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

๒) PESTLE Analysis เป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technological) ด้านกฎหมาย (Legal) และด้านสภาพแวดล้อม (Environmental) องค์กรบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานีได้วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ทั้งภายในและภายนอก โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis ดังนี้

#### จุดแข็ง (Strengths)

๑. เป็นองค์กรที่สามารถกำหนดทิศทาง นโยบาย แนวทางในการพัฒนาท้องถิ่น และการบริหารจัดการ การบริหารงานบุคคล และการเงินการคลังอย่างมีเอกภาพ และสอดคล้องกับปัญหาความต้องการของประชาชนในพื้นที่

๒. องค์กรบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีทรัพยากรบุคลากรหลากหลายสาขาอาชีพ มีอุปกรณ์ และเครื่องมือที่ครบทุกด้าน พร้อมสนับสนุนการพัฒนาและช่วยเหลือประชาชนในพื้นที่

๓. เป็นองค์กรที่ใกล้ชิดกับประชาชนโดยตรง สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาที่ตอบสนองต่อปัญหา และความต้องการของประชาชนในพื้นที่ได้อย่างเป็นเอกภาพ

๔. พื้นที่จังหวัดปทุมธานีมีศักยภาพในเรื่องของทรัพยากรการท่องเที่ยวที่เอื้ออำนวยต่อการส่งเสริมการท่องเที่ยว เป็นเมืองหลักของการท่องเที่ยวที่มีพื้นที่อยู่ใกล้กรุงเทพมหานคร

๕. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ และมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพในการแข่งขันสูง

#### จุดอ่อน (Weaknesses)

๑. สถานที่ทำการองค์การบริหารส่วนจังหวัด คับแคบ ไม่ค่อยเอื้ออำนวยต่อการบริการ

๒. บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ทักษะความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมสมัยใหม่ รวมทั้งระบบการบริการที่มีเทคนิค และเทคโนโลยีสมัยใหม่

๓. มีเขตพื้นที่รับผิดชอบทั้งจังหวัด งบประมาณในการพัฒนา จึงกระจายทุกพื้นที่ ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการพัฒนาขนาดใหญ่ที่ต้องใช้งบประมาณจำนวนมากได้

#### โอกาส (Opportunity)

๑. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่ และอำนาจดูแล และจัดทำบริการสาธารณะ และกิจกรรมสาธารณะ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมทั้งส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น

๒. นโยบายรัฐบาลในการส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น และตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี ต้องมีระบบการบริหารจัดการที่ดี

๓. นโยบายรัฐบาลสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทในการจัดบริการสาธารณะ ของท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น

### **อุปสรรค (Threats)**

๑. ประชาชนขาดความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ด้านการมีส่วนร่วม และการตรวจสอบ ติดตามการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๒. รัฐบาลไม่สามารถจัดสรรงบประมาณให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทำให้งบประมาณไม่เพียงพอที่จะนำมาพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ประสพภัยธรรมชาติตามฤดูกาล เช่น ภัยแล้ง น้ำท่วม และเกิดปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมเสื่อมโทรม ของทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม

๔. การกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการพัฒนา โดยยึดพื้นที่ขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นยังไม่ชัดเจน ระหว่างองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล

### **การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง**

- ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบาย ผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบ

- ออกระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบ นโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ออกระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงในภาพรวม ขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับ เพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระดับองค์กรเป็นการแสดงเจตนาของผู้บริหาร และผู้กำกับดูแลในการดำเนินงานขององค์กร การกำหนด ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรคำนึงถึงศักยภาพขององค์กรในเรื่องการจัดการความเสี่ยง โดยศักยภาพในการจัดการ ความเสี่ยงขององค์กร (Risk Capacity) ขึ้นอยู่กับงบประมาณ บุคลากร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ หน่วยงานออกระเบียบวิธีปฏิบัติความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็น ๕ ระดับ เช่น ปฏิเสธความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง เต็มใจยอมรับความเสี่ยง และยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด เป็นต้น

หน่วยงานอาจแสดงนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ ผู้บริหารระดับรองลงมาสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงาน หรือนำไปสู่การระบุ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย

องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี โดยผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี ได้กำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

๑. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้นที่ต้อง ตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน และองค์กร โดยให้ความสำคัญในการบริหาร ความเสี่ยง ด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอ และเหมาะสม

๒. ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดีตามแนวปฏิบัติสากล เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดปทุมธานีอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนา และมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ในทิศทางเดียวกัน โดยนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ แผนงาน และการดำเนินงานของผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี รวมถึงการมุ่งเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ที่กำหนดไว้ เพื่อสร้างความเป็นเลิศ ในการปฏิบัติงาน และสร้างความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้อง

๓. มีการกำหนดแนวทางป้องกัน และบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงานขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดปทุมธานี เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหาย หรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการติดตาม และประเมินผล การบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการ บริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี และสนับสนุนให้บุคลากร ทุกระดับสามารถเข้าถึง แหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยง ให้ผู้บริหาร ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี เจ้าหน้าที่ ตรวจสอบภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการแผนพัฒนาท้องถิ่น ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี โดยรวบรวมการวิเคราะห์ข้อมูล ปัจจัยที่นำเข้ามา เพื่อใช้ในการบริหารจัดการ ความเสี่ยง เช่น สรุปผลจากการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในจากปีที่ผ่านมา ข้อมูล สภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ข้อมูลการประเมิน SWOT แผนพัฒนาท้องถิ่นของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี แผนงานต่างๆ และแผนการดำเนินงานประจำปี รวมถึงการคาดการณ์ ในอนาคต จัดทำเป็นรายการความเสี่ยงเพื่อใช้ประโยชน์สำหรับการบริหารจัดการ ความเสี่ยงในการควบคุม และการติดตามทั้งในระดับหน่วยงาน/กลุ่ม/กอง และระดับองค์กร เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ใน แต่ละประเภทความเสี่ยงที่กำหนด โดยพิจารณาถึงความสำคัญของแผนการดำเนินงานที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ โครงการที่สำคัญ/มีงบประมาณสูงประจำปีด้วยกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

#### ๑. ด้านกลยุทธ์

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางในกระบวนการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม ไม่สามารถนำมาใช้ได้จริง ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

#### ๒. ด้านการดำเนินการ

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางในกระบวนการการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กร และยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยในการปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อเกี่ยวข้องกับการให้บริการของประชาชน

#### ๓. ด้านการเงิน

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน การทุจริตทุกรณี ขององค์กร และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาล และความซื่อตรงขององค์กร

#### ๔. ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของพนักงานทุกระดับ และยอมรับความเสี่ยงในระดับต่ำในด้านการเปลี่ยนแปลงระเบียบ กฎหมาย เนื่องจากปัจจุบัน กฎหมาย ระเบียบต่างๆ ได้มีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง เป็นปัจจุบันให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐ และสถานการณ์ บ้านเมืองอยู่ตลอดเวลา

## การระบุความเสี่ยง

- ระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งในด้านบวกและด้านลบ

- ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง
  - เหตุการณ์ความเสี่ยง
  - สาเหตุของความเสี่ยง
  - ผลกระทบ

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงหน่วยงาน อาจทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ โดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยงหน่วยงานควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้

ก. เหตุการณ์ของความเสี่ยง  
ข. สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง

ค. ผลกระทบทั้งในด้านลบ และ/หรือด้านบวก

การระบุความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรม เป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจเป็นปัญหาอุปสรรค ซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานกิจกรรม และกระบวนการที่ได้ปฏิบัติอยู่ ทั้งในส่วนของงานตามภารกิจประจำ และงานตามนโยบายว่าตอบสนอง และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจของหน่วยงาน

รวมถึงคาดคะเนผลผลิต และผลลัพธ์ของแต่ละงานกิจกรรมว่าจะเกิดผลในทางใดโดยพิจารณาได้จากกระบวนการ หรือกิจกรรมที่มีความสำคัญของข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น หรืออาจเกิดขึ้นในอนาคต และจากการระดมความคิดเห็นของบุคลากรภายในหน่วยงานจากนั้นระบุปัจจัยเสี่ยง คือ สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสียหาย ทั้งนี้ในการระบุความเสี่ยงจะต้องพิจารณาแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงทั้ง ๒ ด้าน คือ ปัจจัยเสี่ยงภายในและปัจจัยเสี่ยงภายนอก

**ปัจจัยเสี่ยงภายใน** หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถ และทักษะของบุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ เป็นต้น

**ปัจจัยเสี่ยงภายนอก** หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น ภาวะการณ์ การแข่งขัน กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

### แนวทางในการระบุความเสี่ยง

๑. ศึกษา และพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายใน และภายนอก เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว หรือคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

๒. พิจารณาถึงผลที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง สรุประเบิดเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ และสาเหตุของเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงดังกล่าว ให้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อหารือร่วมกัน หากเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงลบถือเป็นความเสี่ยงที่ต้องประเมิน และจัดการความเสี่ยงนั้น สำหรับเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกเป็นโอกาส ซึ่งควรนำไปพิจารณาอีกครั้งในกระบวนการกำหนด วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานต่อไป ทั้งนี้ ต้องระบุสาเหตุของความเสี่ยงด้วยทุกครั้ง โดยระบุให้ ครบทุกสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อให้สามารถกำหนดแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ได้ตรงกับสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

๓. พิจารณาประเภทความเสี่ยง

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) หมายถึง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อทิศทาง หรือภารกิจหลักขององค์กร หรือมีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เนื่องมาจากการเมือง เศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอก ผู้ใช้บริการ ฯลฯ หรือความเสี่ยงที่เกิดจากการ กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ผิดพลาด รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) หมายถึง ความเสี่ยงเนื่องจากการปฏิบัติงานภายในองค์กร อันเกิดจากกระบวนการ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร เช่น ขาดการบริหารโครงการที่ดี ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ การใช้ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศไม่เต็มประสิทธิภาพ เป็นต้น

- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับสถานะ และ การดำเนินการทางการเงิน เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณ ที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง จนกระทบการดำเนินงาน ขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ เนื่องมาจากการขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ทำให้ ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อตัดสินใจทางการเงิน หรือการบริหารงบประมาณ ที่ผิดพลาด ส่งผลกระทบต่อสถานะการเงินขององค์กร

- ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C) หมายถึง ความเสี่ยง ที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ขององค์กร เช่น การทุจริต การไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญา การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับผลกระทบ สิ่งแวดล้อม

นอกจากนี้ องค์กรสามารถแบ่งประเภทของความเสี่ยงเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม เช่น ด้านการทุจริต/คอร์รัปชัน ด้านความหยุดชะงักของการดำเนินงาน ด้านการเปลี่ยนแปลงจากสภาพอากาศ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

ตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานีที่กำหนดให้มีการ บริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กรโดยบูรณาการกับการควบคุมภายใน ให้มีกระบวนการ บริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ที่มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี จัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะ หรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยงเดียวกัน เพื่อให้การพิจารณา และการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมที่ชัดเจนมากขึ้น โดยนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรครอบคลุมความเสี่ยง ๔ ด้าน ดังนี้

- ๑) ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)
- ๒) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)
- ๓) ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)
- ๔) ด้านการเงิน (Financial Risk : F)



ภาพที่ 3 : ประเภทความเสี่ยง

### การประเมินความเสี่ยง

- การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง
- การให้คะแนนความเสี่ยง
- การจัดลำดับความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์หาสาเหตุของความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง (ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) โดยอาจพิจารณาถึงผลกระทบทางด้านชื่อเสียงขององค์กร ด้านผู้รับบริการ ด้านบุคลากร ด้านเวลา ด้านความสำเร็จของงาน/กิจกรรม ด้านผลประโยชน์ทับซ้อน การให้หรือรับสินบน เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานีกำหนดเกณฑ์ประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ดังนี้

๑. กำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน กำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) คือ ความเป็นไปได้ หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) คือ ระดับของความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายตามภารกิจ เป็นการพิจารณา ระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ และระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix) โดยกำหนดเกณฑ์ในการประเมินขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน และลักษณะของผลจากการดำเนินงาน ซึ่งสามารถกำหนดได้ ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์	ความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์	ความน่าจะเป็นในการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนการให้หรือรับสินบน
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง	ไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย (๐ - ๒๐%)	มีโอกาสเกิดขึ้นยาก
๒	น้อย	๒-๓ ปีต่อครั้ง	มีโอกาสในการเกิดขึ้นน้อยมาก (มากกว่า ๒๐ - ๔๐%)	มีโอกาสในการเกิดขึ้นน้อยครั้ง
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง	มีโอกาสในการเกิดขึ้นปานกลาง (มากกว่า ๔๐ - ๖๐%)	มีโอกาสในการเกิดขึ้นบางครั้ง
๔	สูง	๑-๖ เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง	มีโอกาสในการเกิดขึ้นมาก (มากกว่า ๖๐ - ๘๐%)	มีโอกาสในการเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	มีโอกาสในการเกิดขึ้นสูงมาก (มากกว่า ๘๐ - ๑๐๐%)	มีโอกาสในการเกิดขึ้นประจำ

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ

ระดับ	ผลกระทบ	ผลกระทบต่อ			
		ทรัพย์สิน	องค์กร	ค่าเป้าหมาย	ด้านผลประโยชน์ทับซ้อนการให้หรือรับสินบน
๑	น้อยมาก	ไม่มีการสูญเสีย	ไม่ส่งผลกระทบหรือส่งผลกระทบระดับบุคคล	เป้าหมายความสำเร็จต่ำกว่า ๓๐%	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนานๆ ครั้ง
๒	น้อย	สูญเสียเล็กน้อย	ส่งผลกระทบในระดับหน่วยงาน	เป้าหมายความสำเร็จ ๓๐% - ๔๙.๙๙%	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง
๓	ปานกลาง	สูญเสียปานกลาง	ส่งผลกระทบระดับหน่วยงาน	เป้าหมายความสำเร็จ ๕๐% - ๖๙.๙๙%	สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ไม่เหมาะสม
๔	สูง	สูญเสียค่อนข้างมาก	ส่งผลกระทบระดับกรม	เป้าหมายความสำเร็จ ๗๐% - ๘๕%	ถูกลงโทษทางวินัยอย่างไม่ร้ายแรง
๕	สูงมาก	สูญเสียมาก	ส่งผลกระทบไปยังภายนอกกรม	เป้าหมายความสำเร็จมากกว่า ๘๕%	ถูกลงโทษทางวินัยร้ายแรง

ในการประเมินความเสี่ยงควรระบุเหตุผล และข้อมูลประกอบในการประเมินระดับเกณฑ์ดังกล่าว เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนต่อการเลือกระดับความเสี่ยง และใช้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบในการประเมินระดับความเสี่ยง ภายหลังจากจัดการความเสี่ยง เมื่อทำการประเมินระดับของความเสี่ยงทั้งในโอกาส และความรุนแรงที่เกิดขึ้นแล้ว ให้ทำการคำนวณระดับของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ด้วยสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{ระดับโอกาส} \times \text{ระดับความรุนแรง}$$

ระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) พิจารณาตามเกณฑ์ในการจัดการความเสี่ยงสามารถกำหนด ได้หลายระดับ และตามแต่ช่วงคะแนนที่กำหนด ตามตัวอย่างกำหนดที่ ๕ ระดับ ดังนี้

ลำดับ ความ เสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน	เขตสี (zone)
๑	ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme Risk : E)	๒๐ - ๒๕ คะแนน	แดง 
๒	ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk : H)	๑๐ - ๑๖ คะแนน	ส้ม 
๓	ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk : M)	๕ - ๙ คะแนน	เหลือง 
๔	ความเสี่ยงระดับน้อย (Low Risk : L)	๒ - ๓ คะแนน	เขียว 
๕	ความเสี่ยงระดับน้อยมาก (Least Risk : L)	๑ คะแนน	ฟ้า 

๒. การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละ ปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรง หรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถ กำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากร ได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยมาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

ขั้นตอนในการประเมินโอกาส และผลกระทบของความเสี่ยง

- พิจารณาโอกาส/ความถี่ ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะ เกิดขึ้น มากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

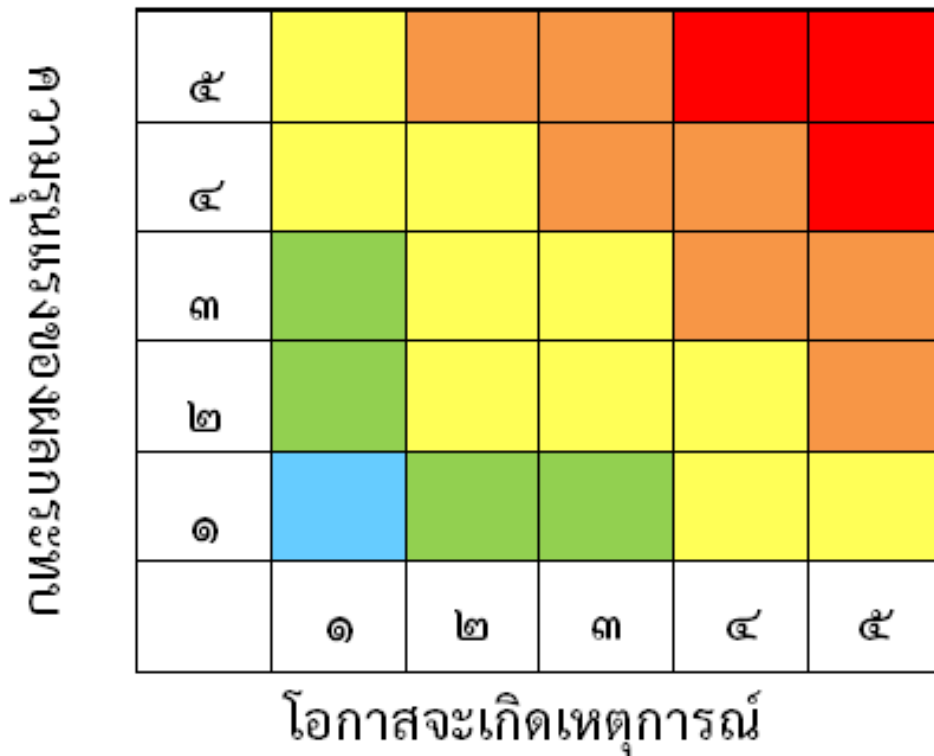
- พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อองค์กร/แผนงาน/ โครงการ/กิจกรรม ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๓. การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่าง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด



๔. การจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กร/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อพิจารณากำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงของแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน) ที่ประเมินได้โดยจัดเรียงลำดับจากระดับต่างๆ จากระดับความเสี่ยงน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก และเลือกความเสี่ยงตามที่กำหนดมาจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงภายหลังจากที่ได้ประเมินความเสี่ยงมาแล้ว เช่น ความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูงมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

### แผนภูมิความเสี่ยง



กรอบการกำหนดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (zone)

จากแผนภูมิความเสี่ยงจะเห็นได้ว่า ได้มีการจัดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (Zone) ซึ่งแบ่งเป็น ๕ ระดับ ซึ่งจะได้เชื่อมโยงไปสู่การควบคุม/การจัดการความเสี่ยงทั้งในปัจจุบัน และที่จะได้มีการกำหนดเพิ่มเติมตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	เขตสี (zone)	มาตรการในปัจจุบัน	มาตรการเพิ่มเติม
ระดับน้อยมาก	ฟ้า 	มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันอาจเพียงพอแล้วให้ติดตามการดำเนินการเป็นระยะ ๆ	ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรืออาจไม่ได้หากไม่ใช้ทรัพยากรเพิ่มเติม หรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว
ระดับน้อย	เขียว 	มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันอาจเพียงพอแล้วให้ติดตามการดำเนินการเป็นระยะ ๆ	ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรืออาจไม่ได้หากไม่ใช้ทรัพยากรเพิ่มเติม หรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว
ระดับปานกลาง	เหลือง 	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง และอาจเพิ่มความเข้มข้นในการดำเนินการตามมาตรการในปัจจุบัน	ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรืออาจไม่ได้หากไม่ใช้ทรัพยากรเพิ่มเติม หรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว
ระดับสูง	ส้ม 	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง และอาจเพิ่มความเข้มข้นในการดำเนินการตามมาตรการในปัจจุบัน	จำเป็นต้องมีการเพิ่มเติมมาตรการโดยหากมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยง ให้มีความสำคัญในระดับรอง
ระดับสูงมาก	แดง 	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง และอาจเพิ่มความเข้มข้นในการดำเนินการตามมาตรการในปัจจุบัน	จำเป็นต้องมีการเพิ่มเติมมาตรการโดยหากมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยง ให้มีความสำคัญในระดับที่สูงกว่า และผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการติดตามการดำเนินการตามมาตรการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาส และผลกระทบ

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาส และผลกระทบ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูง และโอกาสสูงเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานต้องพิจารณาให้ความสำคัญมากกว่าความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่ำ และโอกาสต่ำ การจัดลำดับความเสี่ยงอาจใช้แผนภาพ Heat map เป็นเกณฑ์ในการจัดลำดับความเสี่ยง

การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง หน่วยงานอาจใช้คะแนนความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เท่ากันอาจพิจารณาปัจจัยอื่นประกอบ เช่น ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนั้นๆ หรือลักษณะของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น

ลำดับความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน	เขตสี (zone)
๑	ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme Risk : E)	๒๐ - ๒๕ คะแนน	แดง 
๒	ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk : H)	๑๐ - ๑๖ คะแนน	ส้ม 
๓	ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk : M)	๔ - ๙ คะแนน	เหลือง 
๔	ความเสี่ยงระดับน้อย (Low Risk : L)	๒ - ๓ คะแนน	เขียว 
๕	ความเสี่ยงระดับน้อยมาก (Least Risk : L)	๑ คะแนน	ฟ้า 

เป็นตารางที่ใช้ในการประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยงเพื่อประเมินว่า ความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ควรคำนึงถึง และต้องรีบดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงเป็นอันดับแรกก่อน โดยตารางการประเมินระดับความเสี่ยงข้างต้นแบ่งระดับความเสี่ยงออกเป็น ๕ ระดับ จำแนกระดับความเสี่ยง โดยใช้สีเป็นตัวกำหนด ดังนี้

สี	คะแนน	ระดับความเสี่ยง	หมายถึงระดับความเสี่ยง
ฟ้า	๑	น้อยมาก	ที่ยอมรับได้
เขียว	๒ - ๓	น้อย	ที่ยอมรับได้
เหลือง	๔ - ๕	ปานกลาง	ที่ยอมรับได้
ส้ม	๑๐ - ๑๖	สูง	ที่ไม่สามารถยอมรับได้ นำเข้าสู่ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง
แดง	๒๐ - ๒๕	สูงมาก	ที่ไม่สามารถยอมรับได้ นำเข้าสู่ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง

### การตอบสนองความเสี่ยง

- กระบวนการตัดสินใจในการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
- การเลือกวิธีการตอบสนอง

การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง

ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง

ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่ อาจเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๑. การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง

๒. ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง

๓. ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธี โดยการพิจารณา วิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี

ตัวอย่างวิธีการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. ปฏิเสธความเสี่ยง โดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง และหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้นๆ

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

๓. การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน (Hedging Instruments) เป็นต้น

๕. การโอนความเสี่ยง หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมที่หน่วยงานเห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้ หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการ โดยมีการโอนความเสี่ยงและผลตอบแทนไปด้วย (Public Private Partnership : PPP) เป็นต้น

๕. ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

๖. ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน และการดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงของปริมาณน้ำในเขื่อนมากเนื่องจากปริมาณน้ำฝน

๗. การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระบุขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยต้องระบุบุคคล และวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีเจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้

๘. การส่งเสริม หรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับองค์กร รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตาม และรายงานความเสี่ยง

ทั้งนี้ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสี่ยงบุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตาม และการรายงานความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานีได้พิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยง (การตอบสนองความเสี่ยง) ซึ่งได้คำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับ ดังนี้

๑. การประเมินผลการจัดการความเสี่ยง การควบคุมที่มีอยู่

เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร/หน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกัน และชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

หลังจากประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การวิเคราะห์การจัดการ หรือควบคุมเดิมที่มีอยู่ก่อนว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อช่วยลดความเสี่ยงไว้อย่างไร รวมทั้งพิจารณาด้วยการจัดการหรือควบคุมที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น ได้มีการนำมาปฏิบัติด้วย หรือไม่ และได้ผลเป็นอย่างไร ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว ดำเนินการภายหลังจากการที่ได้ระบุระดับความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ให้นำความเสี่ยงมาประเมินผลการควบคุม และการจัดการที่มีอยู่ว่ามีประสิทธิผลเพียงพอหรือไม่ และสามารถลด หรือควบคุมความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ต้องปรับปรุง ดังนี้

- กรณีเพียงพอ หมายถึง ลด/ควบคุมความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้

- กรณีต้องปรับปรุง หมายถึง ไม่สามารถลด/ควบคุมความเสี่ยงได้

๒. การจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยพิจารณาต้นทุนการจัดการความเสี่ยง และผลประโยชน์ที่จะได้รับ โดยมีทางเลือกที่จะจัดการกับความเสี่ยงอยู่ด้วยกัน ๔ วิธี

- กรณียอมรับความเสี่ยง หมายถึง เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับให้มีความเสี่ยงได้เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงอาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุม และไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้ แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่เกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

- กรณีหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หมายถึง เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ มีผลกระทบต่อองค์กร แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม หรือกระบวนการบางอย่างสูง ซึ่งไม่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีอื่น โดยอาจควบคุมได้ด้วยการยกเลิก/ปรับเปลี่ยน เป้าหมาย/โครงการ/งานหรือกิจกรรม

- กรณีถ่ายโอนความเสี่ยง หมายถึง เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องดำเนินการถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น เช่น จ้างบุคคลภายนอก เป็นต้น โดยอาจเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับความเสี่ยงที่มีขนาดความรุนแรงมาก เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ/วินาศภัย ความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการ ในเรื่องที่ไม่มีความชำนาญ ความเสี่ยงที่ต้องปฏิบัติงานที่มีปริมาณมากในเวลาอันจำกัด เป็นต้น

- กรณีควบคุม/ลดความเสี่ยง หมายถึง เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาแนวทางการควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ได้แก่ การควบคุมภายใน หรือเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาแนวทางการควบคุมทั้งโอกาส และผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกและมีได้อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ได้แก่ แผนรองรับ/มาตรการ

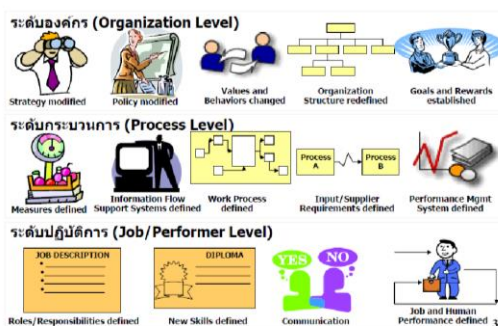
องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) ที่ผ่านการจัดลำดับความสำคัญ ตามตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง RA ประกอบด้วย ๑) การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ๒) ดำเนินการควบคุมภายใน และจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ รายละเอียดดังตารางข้างล่างนี้

ตารางแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง

จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	ดำเนินการควบคุมภายใน
ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme : E)	ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low : L) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium : M) * ระดับความเสี่ยงสูง (High : H)

\* ผลการประเมินความเสี่ยงระดับเสี่ยงสูง (H) หน่วยงานสามารถนำประเด็นมาพิจารณาเพื่อจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงได้ โดยพิจารณาผลกระทบความเสี่ยงตามบริบท และนโยบายของแต่ละหน่วยงาน

**Productivity Improvement**



## การติดตาม และการทบทวน

- เป็นกระบวนการให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ
- เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ
- สามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ

การติดตาม และทบทวน เป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น การติดตาม และทบทวน เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายใน และภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตาม และทบทวน การบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตาม และทบทวน อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

การติดตาม และทบทวน ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งปัญหา/อุปสรรค และแนวทางแก้ไข โดยอาจติดตามเป็นรายไตรมาส ติดตามเป็นรอบ ๖ เดือน ๙ เดือน และ ๑๒ เดือน ตามที่องค์กรเห็นความเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายในการจัดการ มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

๑. เป็นการประเมินคุณภาพ และความเหมาะสมกับวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

๒. เป็นการติดตามความคืบหน้าของมาตรการที่เป็นการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่สามารถลดโอกาส หรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือไม่ วิธีการจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ผู้บริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้จัดทำโดยกำหนดติดตามในการรายงาน นอกจากจะรายงานตามแบบฟอร์มที่กำหนดแล้ว ต้องมีการติดตามผลจากการปฏิบัติงาน และการบริหารงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดด้วย

๓. เป็นการทบทวนแผนและรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งกิจกรรมหรือการจัดการที่ได้มีการดำเนินการในงวดที่ผ่านมาว่ามีประสิทธิภาพ หรือไม่ ถ้ายังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ หรือพบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น จากการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม วิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในงวดถัดไป

องค์กรบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี กำหนดให้มีการทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี และสามารถติดตามผลได้ ๒ ลักษณะ คือ

๑. การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ๖ เดือน หรือทุกสิ้นปีงบประมาณ เป็นต้น

๒. การติดตามผลในระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน

## การสื่อสาร และการรายงาน

- เป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม
- เป็นการให้และรับข้อมูล มีช่องทางการสื่อสารทั้งภายใน และภายนอก
- ระหว่างผู้บริหาร - ผู้ได้บังคับบัญชา (Top Down/Bottom Up)
- ระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Divisions)
- กำหนดบุคคล/ประเภทข้อมูลที่ควรได้รับ ความถี่ รูปแบบ วิธีการรายงาน
- สื่อสาร และรายงานต่อผู้กำกับดูแล เพื่อสนับสนุนหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการ

### ความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การสื่อสารเป็นการให้ และรับข้อมูล (Two – way Communication) การสื่อสาร และรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสาร และการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

หน่วยงานควรมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายใน และภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารแบบจากผู้บริหารไปยังผู้ได้บังคับบัญชา (Top Down) จากผู้ได้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Divisions)

หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ควรได้รับความถี่ของการรายงาน รูปแบบ และวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา

หน่วยงานอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพื่อติดตามข้อมูลความเสี่ยง และการรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ

การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้ในการพิจารณาข้อมูลที่จะนำมาบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และสอดคล้องกัน ทั้งวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับและการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร ทั้งนี้ สามารถเตรียมข้อมูลต่างๆ ได้หลายวิธีการ โดยตามตัวอย่างนี้จะขอยกตัวอย่างเพียงวิธีการหนึ่งในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพอสังเขป ดังนี้

๑. พิจารณาข้อมูลกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๒. พิจารณาว่าโครงการที่จัดทำขึ้นในปีงบประมาณตอบสนองยุทธศาสตร์ใด กลยุทธ์ แผนงาน แนวทางการพัฒนาใดตามที่กำหนดในข้อบัญญัติในปีงบประมาณ

๓. พิจารณางานประจำตามหน้าที่ โครงการ และภารกิจของสำนัก/กอง ที่กำหนดในแผนปฏิบัติการราชการของหน่วยงานตามที่ปรากฏในข้อบัญญัติในปีงบประมาณ

๔. พิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม ตัวชี้วัด (ถ้ามี) และเป้าหมายของการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมที่สนับสนุนยุทธศาสตร์

๕. ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงแต่ละประเภทตามที่กำหนด และปัจจัยเสี่ยง โดยการระบุความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงว่าอยู่ระดับใดตามที่ได้กำหนด

๖. กำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยงตามความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่วิเคราะห์ได้

๗. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับความเสี่ยงที่ยังยอมรับไม่ได้หรือต้องการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป็นแผนงาน/กิจกรรม/ขั้นตอน/การปฏิบัติงาน โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาการดำเนินงาน

๘. ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ความคืบหน้า ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการแก้ไขปัญหา (ถ้ามี) ตามที่ได้กำหนดโดยรายการติดตามไว้ เช่น รายไตรมาส เป็นต้น

๙. รายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อผู้บริหารให้รับทราบ

๑๐. พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยสรุปผลการดำเนินงานภายหลังจากที่ได้ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงแล้วว่าจะระดับความเสี่ยงปัจจุบันอยู่ในระดับใด จำเป็นจะต้องนำไปดำเนินการในปีงบประมาณต่อไป หรือไม่อย่างไร

๑๑. รายงานสรุปผลต่อผู้บริหารให้รับทราบ

องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานีได้กำหนดให้มีช่องทางการสื่อสารทั้งภายใน และภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน การสื่อสารภายนอกกับผู้มีส่วนได้เสียให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และทันต่อเวลา การสื่อสาร และการรายงานต่อผู้กำกับดูแลในภาพรวมขององค์กร (กรณีที่มีผู้กำกับดูแลกำหนดให้รายงานให้ใช้วิธีการ รูปแบบ ที่ผู้กำกับดูแลกำหนด) และกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินการติดตาม และทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้ผู้บริหารทราบทุกครั้ง และหากมีการพบความเสี่ยงในเหตุการณ์ที่ไม่คาดหมายมาก่อน และก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทางราชการอย่างร้ายแรง ให้รายงานให้ผู้บริหาร และคณะกรรมการฯทราบทันที

องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานีได้กำหนดช่องทางการรายงาน สื่อสารข้อมูล ข่าวสาร ด้านการบริหารความเสี่ยงลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดรูปธรรม และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับไว้หลายช่องทาง ดังนี้

๑. แจ้งผ่านที่ประชุมต่างๆ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี
๒. เผยแพร่บน Website ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี
๓. E-mail
๔. โทรศัพท์
๕. ทำหนังสือบันทึกข้อความแจ้ง

### การระบุความเสี่ยงความหมายองค์ประกอบตามหลักธรรมาภิบาล

ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ประกอบด้วย ๑๐ ประการ ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงนั้น ต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลในแต่ละด้าน มาพิจารณาปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของโครงการที่คัดเลือกมา เช่น ด้านกลยุทธ์ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมด้านการดำเนินงาน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ และความโปร่งใส ด้านการเงิน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และภาระรับผิดชอบด้านกฎหมาย/กฎระเบียบอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และความเสมอภาค



๑. หลักประสิทธิผล (Effectiveness)	มีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐาน มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ติดตามประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
๒. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)	ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลดีภาพ คุ่มค่าการลงทุน และเกิดประโยชน์สูงสุด ต่อส่วนรวม ลดขั้นตอน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และลดภาระค่าใช้จ่าย
๓. หลักการตอบสนอง (Responsiveness)	ให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ ภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม
๔. หลักการรับผิดชอบ (Accountability)	สามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย จัดวางระบบการรายงานผลสัมฤทธิ์ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบ และการให้คณให้โทษ และมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไข หรือบรรเทาปัญหา และผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น
๕. หลักความโปร่งใส (Transparency)	การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น และเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย
๖. หลักการมีส่วนร่วม (Participation)	การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ แสดงทัศนะ เสนอปัญหา/ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไข ปัญหาพร้อมในกระบวนการตัดสินใจ และการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน
๗. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)	มีการมอบอำนาจ และกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม
๘. หลักนิติธรรม (Rule of Law)	การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงเสรีภาพของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ฝ่ายต่างๆ
๙. หลักความเสมอภาค (Equity)	การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน และต้องคำนึงถึงโอกาสความทัดเทียมกันของการเข้าถึง บริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม
๑๐. หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)	มีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติ หรือข้อตกลงร่วมกัน ระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง จะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ ในประเด็นที่สำคัญ

\*\*\*\*\*

## ภาคผนวก

- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงของส่วนราชการในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี
- แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร
- หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒