



แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

เทศบาลตำบลทุ่งน้อย
อำเภอโพทะเล จังหวัดพิจิตร

คำนำ

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชีและการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่ กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่ อาจเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อเทศบาลตำบลทุ่งน้อย เพื่อให้เทศบาลตำบลทุ่งน้อยสามารถดำเนินการให้ บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้แก่เทศบาลตำบลทุ่งน้อย

เพื่อให้เป็นไปตามนัยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ ดังกล่าวข้างต้น จึงได้จัดทำ คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับเทศบาลตำบลทุ่งน้อยฉบับนี้ขึ้น โดยประยุกต์ตามแนวการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของสากล และมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อให้เทศบาล ตำบลทุ่งน้อยใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของเทศบาลตำบล ทุ่งน้อย สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

เทศบาลตำบลทุ่งน้อย

๒๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

สารบัญ

หน้า

คำนำ	
สารบัญ	
บทนำ	๑
โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑
ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	๔
แนวทางการบริหารความเสี่ยง	๖
การวิเคราะห์ความเสี่ยง	๑๕
ขอบเขตและองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยง	๑๘
ทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง	๑๙
ความหมายของความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล	๒๒
การดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริต และมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต	๒๕
แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตที่อาจก่อให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน	๒๘

บทนำ

การบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลทุ่งน้อยฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้พนักงานเทศบาล พนักงานจ้างตามภารกิจ พนักงานจ้างทั่วไป สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤติหรือในกรณีเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ซึ่งส่งผลให้เทศบาลตำบลทุ่งน้อยไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติ “งานบริการหลักที่มีความสำคัญ” ได้อย่างต่อเนื่อง เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้บุคลากรทั้งฝ่ายบริหาร และพนักงานในทุกระดับ ได้ทราบถึงความหมายและความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงในองค์กร
๒. เพื่อให้ได้ทราบถึงวิธีการ/แนวทางในการระบุปัจจัยเสี่ยงในระดับงาน/กิจกรรม/โครงการ และระดับองค์กร โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่จะเกิด การจัดทำแผนและการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน เพื่อประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในระดับหน่วยงานย่อยและระดับองค์กร รวมทั้งสามารถยกระดับการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ
๓. เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้และเสริมสร้างความเข้าใจในองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อมุ่งให้เกิดการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องต่อไป
๔. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ
๕. เพื่อให้การปฏิบัติงานตามภารกิจ/งาน/โครงการ/กิจกรรม ของหน่วยงานสามารถป้องกันความเสี่ยง หรือลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในสถานะที่ควบคุมได้หรือหมดไป ลดผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน และทำให้ภารกิจของเทศบาลตำบลทุ่งน้อยสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้
๖. เพื่อให้เกิดความตื่นตัวและใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ในการดำเนินงานทุกระดับ

โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง

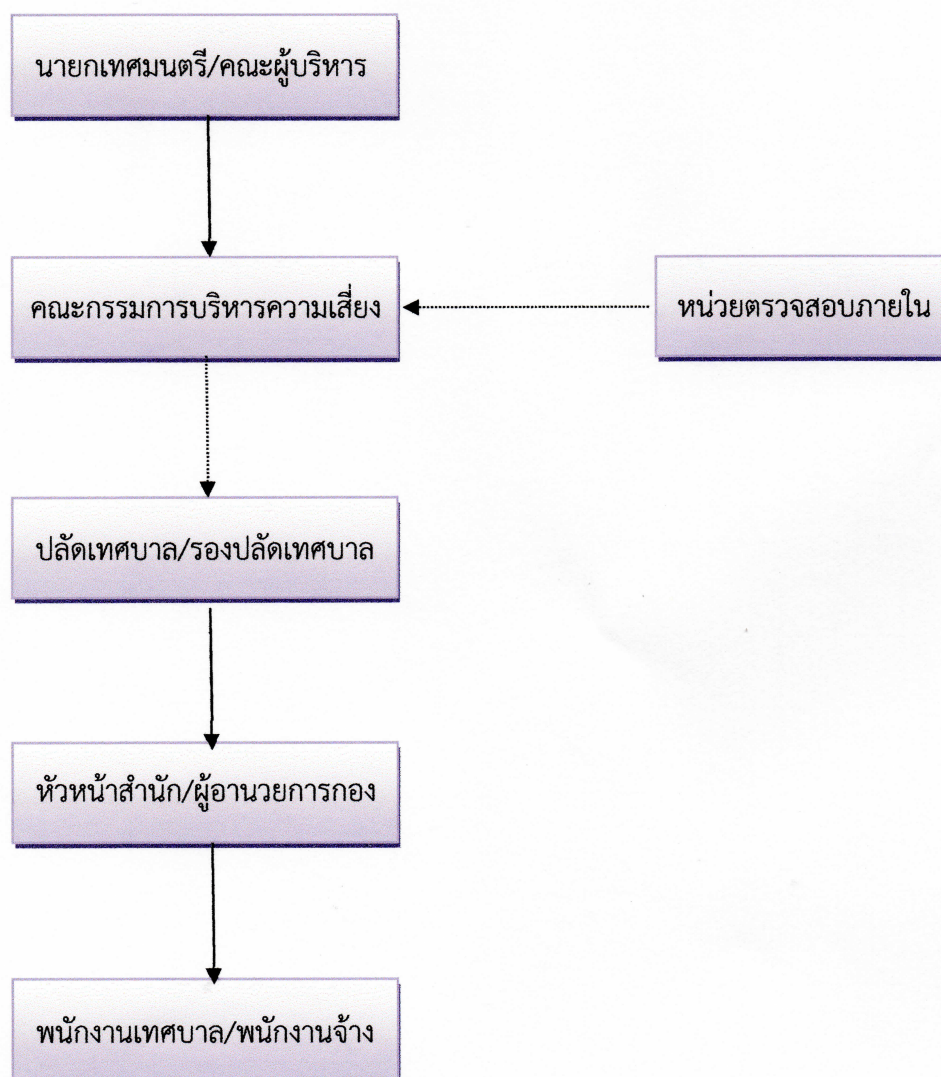
เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานเทศบาลตำบลทุ่งน้อย ครอบคลุมทุกส่วนงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงกำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับเทศบาลตำบลทุ่งน้อย ประกอบด้วย

๑. นายดิเรก	ศักดิ์ดี	นายกเทศมนตรีตำบลทุ่งน้อย	ประธานกรรมการ
๒. นางพัลลภา	โพธิ์ประสิทธิ์	ปลัดเทศบาลตำบลทุ่งน้อย	รองประธานกรรมการ
๓. นายเสน่ห์	คุ้มคุณ	รองปลัดเทศบาลตำบลทุ่งน้อย	กรรมการ
๔. จำเอกกวี	จันดี	หัวหน้าสำนักปลัด	กรรมการ
๕. นางสุชนา	เกิดฤทธิ์	ผู้อำนวยการกองคลัง	กรรมการ
๖. นายภานุมาศ	พานิชสรรพ	ผู้อำนวยการกองช่าง	กรรมการ
๗. นายมานิชญ์	คุ้มเวช	นักพัฒนาชุมชน รก.ผอ.กองการศึกษา	กรรมการ
๘. พันจำเอกจิรยุทธ	พุ่มพวง	ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขฯ	กรรมการ
๙. นางสาวสุพรรณษา	มากพา	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	กรรมการและเลขานุการ

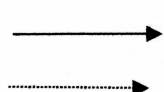
มีหน้าที่

- ๑.จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เสนอต่อผู้บริหารท้องถิ่น
- ๒.ติดตามกระบวนการประเมินความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงและรายงานต่อผู้บริหารท้องถิ่น
- ๓.ประสานงานกับหน่วยงานในสังกัดเทศบาลตำบลทุ่งน้อย เพื่อติดตามประเมินผลความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและร่วมกับผู้บริหารหน่วยงาน บริหารจัดการความเสี่ยงให้ลดลงในระดับที่ยอมรับได้
- ๔.ผลักดันให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งทัศนคติของพนักงานในการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร

แผนภาพแสดงโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง



หมายเหตุ



หมายถึง เส้นทางการสั่งการ

หมายถึง เส้นทางการให้คำแนะนำ/ปรึกษา

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

เทศบาลตำบลทุ่งน้อย มีนโยบายกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ และมีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลทุ่งน้อย ดังนี้

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
๑. นายกเทศมนตรี/คณะผู้บริหาร	๑. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยง ๒. กำกับนโยบายและให้คำแนะนำการบริหารความเสี่ยง
๒. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	๑. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้หน่วยงาน ๒. กำหนดแนวทางการดำเนินงานและถ่ายทอดการบริหารความเสี่ยงลงสู่หน่วยงาน ๓. ควบคุม ติดตาม การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในสถานะที่ควบคุมได้หรือหมดไป ๔. ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายงานต่อนายกเทศมนตรี
๓. หน่วยตรวจสอบภายใน	๑. ให้คำปรึกษาต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลทุ่งน้อย ๒. สอบทานและประเมินประสิทธิภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานและรายงานให้นายกเทศมนตรีทราบ ๓. ติดตามการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๔. ปลัดเทศบาล/รองปลัดเทศบาล	๑. สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ๒. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของนายกเทศมนตรี ๓. ควบคุม ติดตามการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ๔. ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน
๕. หัวหน้าสำนัก/ผู้อำนวยการกอง	๑. ประเมินขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กองตามนโยบายและคู่มือของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงลงสู่การปฏิบัติ

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
๕. หัวหน้าสำนัก/ผู้อำนวยการกอง	๒. ควบคุมและประสานงานการดำเนินงาน การบริหาร ความเสี่ยงของบุคลากรในหน่วยงานให้เป็นไปตามแผน ที่กำหนด ๓. ร่วมวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อยเพื่อ จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานและ ประสานงาน ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ในส่วนที่เกี่ยวข้อง ๔. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน การบริหาร ความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อยและระดับหน่วยงานใน ส่วนที่เกี่ยวข้อง รายงานเสนอและคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง ๕. นำข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และหน่วยตรวจสอบภายใน มาวิเคราะห์ ปรับแผนและ แนวทางการบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป
๖. พนักงานเทศบาลและพนักงานจ้าง	๑. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติ ที่เป็น รูปธรรม ๒. วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดทำ แผนความเสี่ยงระดับงาน/กิจกรรม/โครงการ ๓. ดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง ๔. จัดทำแบบประเมินความเสี่ยงเสนอหัวหน้าสำนัก/ ผู้อำนวยการกองเพื่อรวบรวมประเมินในระดับ หน่วยงานย่อยต่อไป ๕. นำข้อเสนอแนะจากหัวหน้าสำนัก/ผู้อำนวยการกอง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และหน่วยตรวจสอบ ภายในมาวิเคราะห์ ปรับแผนและแนวทางการบริหาร ความเสี่ยงในปีถัดไป

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสหรือเหตุที่ไม่พึงประสงค์อาจทำให้อนาคตส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสียหาย ทำให้วัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Target) ที่องค์กรกำหนดไว้เป็ยงเบนไปหรือไม่ ประสบผลสำเร็จ ทั้งในด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การดำเนินงานใด ๆ ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้เสมอ ทั้งจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ความเสี่ยงดังกล่าว อาจอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เจ้านายองค์กรไปสู่เป้าหมาย เช่น การวางแผนกลยุทธ์และแผนงาน การตัดสินใจของผู้บริหาร การบริหารงบประมาณ การบริหารการเงิน และโครงการที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติงาน ภายในที่ทำการ การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การจัดทำโครงการควบคุมโดยพิจารณาจาก ความสัมพันธ์ของทรัพยากรต่าง ๆ กระบวนการทำงาน กระบวนการบริหารภายในองค์กรนั้น ๆ

การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) หมายถึง การติดตามการปฏิบัติตาม วิธีการบริหารความเสี่ยง ระหว่างการปฏิบัติงาน หรืออาจเรียกว่าการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง หรือการประเมินผลแบบต่อเนื่อง

การประเมินผล หมายถึง การประเมินผลที่มีวัตถุประสงค์มุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่กำหนด โดยมีขอบเขตในช่วงการประเมินขึ้นอยู่กับประสิทธิผล การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นหลัก เช่น การประเมินผลช่วง ๖ เดือน ๙ เดือน และ ๑๒ เดือน

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในโครงการนั้นๆ

การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอก ซึ่งอาจใช้ คน หรือใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารก็ได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การทำหนังสือเพื่อขอให้เสนอ แผน/โครงการ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๒

ประเภทของความเสี่ยง

ความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกิจกรรมทางการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ หรือแผนงาน และนโยบายในการบริหารงาน

๒. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงินที่ใช้ในการดำเนินการโครงการนั้นๆ เป็นต้น

๓. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๔. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) หรือ (Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือ กฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานหลัก

สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง สาเหตุของการเกิดความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยหลัก ๒ ปัจจัย คือ

๑. ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ บ่อยครั้งการควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือ ข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

๒. ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือ สภาพการแข่งขัน สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ และการเมือง เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Enterprise Risk Management : ERM) คือ ขบวนการที่จัดทำโดยฝ่ายบริหาร เพื่อประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นมีผลกระทบกับองค์กรและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับยอมรับได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กรอบการบริหารความเสี่ยงประกอบไปด้วย ๔ องค์ประกอบหลัก ดังนี้

- วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Structure)
- กระบวนการ (Process)
- ปัจจัยพื้นฐาน (Infrastructure)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง คือ การดำเนินงานขององค์กรนั้น มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้างคุณค่าสูงสุดให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรซึ่งประกอบด้วย รัฐบาล บุคลากรในหน่วยงานและ หน่วยงานในสังกัด และประชาชนผู้รับบริการในปัจจุบันองค์กรต้องดำเนินงานภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงของนโยบายภาครัฐ ทั้งจากระบบเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงความ ต้องการสังคม การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ การดำเนินงาน เพื่อสร้างคุณค่าดังกล่าวนี้ อาจมีผลกระทบจากความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจที่เกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกหน่วยงาน และส่งผลกระทบต่อคุณค่าที่ควรจะมีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นต้องลดลงหรือหมดไป ดังนั้น การจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะช่วยลดโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงที่สำคัญให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรหรือมีผลกระทบน้อยที่สุด

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยง ที่องค์กรจะยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่องค์กรจะกำหนดนั้น จะระบุเป็นเป้าหมายค่าเดียว หรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือ ประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ภายใน เกณฑ์ที่ยอมรับได้

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

แนวทางการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กรรวมทั้ง การบริหาร / จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง

กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย ๗ ขั้นตอนดังนี้

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์ องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ ก่อนที่จะทำการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น โดยวัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับการ ยอมรับในความเสี่ยง (Risk Appetite) การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน / งาน โครงการ / กิจกรรม ตามแผนพัฒนาเทศบาล และแผนดำเนินงานตามเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของเทศบาลตำบลทุ่งน้อย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนช่วยให้การระบุ และ วิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน โดยเทคนิคการกำหนดวัตถุประสงค์มีหลายเทคนิควิธี เช่น อาจคำนึงถึงหลัก AMART ได้แก่

Specific : มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

Measurable : สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้

Achievable : สามารถปฏิบัติให้บรรลุได้

Reasonable : สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้

Time : มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

๒. การระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ปัจจัยภายนอก เช่น สถานะเศรษฐกิจ การเมือง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ภาวะ แวดล้อมทางธรรมชาติ ปัจจัยภายใน เช่น บุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี การระบุความเสี่ยงนั้นต้องมีทั้งที่มี ผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่า เหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้น ได้อย่างไร และทำไม สำหรับการระบุความเสี่ยงของเทศบาลตำบลทุ่งน้อย นั้นหมายถึง เหตุการณ์ หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย อาจเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่บรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) ของเทศบาลตำบลทุ่งน้อย ของทุกสำนัก/กอง โครงการ / กิจกรรม และในระดับองค์กร ทั้งนี้สามารถจำแนกความเสี่ยงได้เป็น ๔ ลักษณะดังนี้

๑) Strategic Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย ตลาด ภาพลักษณ์ ผู้นำ ชื่อเสียง ลูกค้า เป็นต้น

๒) Operational Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ เช่น กระบวนการ เทคโนโลยี และคนในองค์กร เป็นต้น

๓) Financial Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน เช่น ข้อมูลเอกสารหลักฐานทางการเงิน และการรายงานทางการเงินบัญชี เป็นต้น

๔) Hazard Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน เช่น การสูญเสียทางชีวิตและทรัพย์สินจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ การก่อการร้าย อุบัติเหตุ หรือสถานการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม เป็นต้น

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

ตัวอย่าง ปัจจัยเสี่ยง / ต้นเหตุ / สาเหตุของความเสี่ยง

- ☐ บรรยากาศทางจริยธรรม
- ☐ ความกดดันจากฝ่ายบริหาร
- ☐ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร
- ☐ ราคา / มูลค่าของทรัพย์สิน
- ☐ ปริมาณการบันทึกรายการและจำนวนเอกสาร
- ☐ สภาพความเป็นจริงทางการเงินและเศรษฐกิจ
- ☐ กิจกรรมที่ซับซ้อนหรือมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย
- ☐ ระเบียบต่างๆ ของทางราชการ
- ☐ ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์

- ☐ ความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน
- ☐ นโยบายขององค์กร / การปฏิบัติงาน / เทคโนโลยี
- ☐ การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร
- ☐ การยอมรับสิ่งที่ตรวจพบ
- ☐ การดำเนินการแก้ไข ฯลฯ

การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ / กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึง

๑) สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานและกระทรวงมหาดไทย ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานและกระทรวงมหาดไทย เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

๒) สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและกระทรวงมหาดไทย เช่น รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ระเบียบข้อบังคับภายใน

วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธีซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

- ๑) การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
- ๒) การระบุความเสี่ยงโดยใช้ checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร
- ๓) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “What-if”
- ๔) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

*** ความรู้เพิ่มเติม**

เมื่อสามารถระบุถึงเหตุการณ์หรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงนั้นได้แล้ว ก็จะสามารถระบุได้ว่าความเสี่ยงนั้น จัดอยู่ในความเสี่ยงเรื่องใด และเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานใด ตัวอย่างการระบุความเสี่ยง และสาเหตุในกระบวนการปฏิบัติงานมีดังนี้

ตัวอย่าง

กระบวนการจัดการ	
ความเสี่ยงที่ถูกระบุ	สาเหตุ
การใช้ประโยชน์สินทรัพย์ไม่เต็มประสิทธิภาพ	๑.บริหารจัดการสินทรัพย์ให้ใช้ประสิทธิภาพสูงสุด ๒.แสวงหาช่องทางการใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน

ทั้งนี้ สามารถดำเนินการระบุความเสี่ยงและสาเหตุไปได้พร้อมๆ กัน เมื่อรวบรวมความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง (สาเหตุ) ทั้งหมดได้แล้ว ก็จะต้องนำมาทบทวนและรวบรวมให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน ก่อนเข้าสู่ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ต่อไป

๓. การประเมินความเสี่ยง

เป็นการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ

(๑) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานที่มีข้อมูลและดุลยพินิจ การตัดสินใจของฝ่ายบริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ ตัวอย่าง ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
๔	สูง	๑-๖ เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง
๓	ปานกลาง	๑ ปี ต่อครั้ง
๒	น้อย	๒-๓ ปี ต่อครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปี ต่อครั้ง

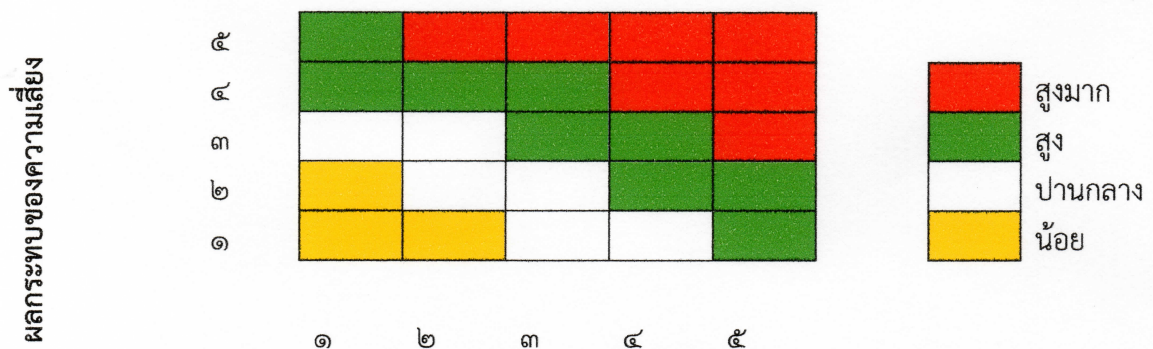
ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่นานๆครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวในกรณียากเย็น

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มากกว่า ๑๐ ล้านบาท
๔	สูง	มากกว่า ๒.๕ แสนบาท - ๑๐ ล้านบาท
๓	ปานกลาง	มากกว่า ๕ หมื่นบาท - ๒.๕ แสนบาท
๒	น้อย	มากกว่า ๑ หมื่นบาท - ๕ หมื่นบาท
๑	น้อยมาก	ไม่เกิน ๑ หมื่นบาท

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
๔	สูง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
๓	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
๒	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
๑	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๔ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปาน และน้อย
ตัวอย่าง ตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)



(๒) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

ผู้ประเมินกิจกรรม/โครงการ ของหน่วยงานควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสียงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนน แล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้ขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

- พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
- พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

แบบสอบถามการประเมินความเสี่ยง

.....(๑).....

.....(๒).....

เป็นแบบสอบถามเพื่อประเมินความเสี่ยง การสรุปผลการประเมินและการควบคุมตนเอง ของภารกิจ
งานตามกฎหมายที่จัดตั้งหรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบความเสี่ยงทั่วไป
ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในและใช้ประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุม
ภายใน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

(๓) คำถาม	(๔)		(๕) คำอธิบาย/คำตอบ
	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่	

สรุป :(๖).....

ผลสรุป(๗).....

.....

ลายมือชื่อ.....(๘).....

ตำแหน่ง.....(๙).....

วันที่.....(๑๐).....

คำอธิบายแบบสอบถามการประเมินความเสี่ยง

(๑) ระบุกิจกรรม/โครงการ/ภารกิจงานตามกฎหมายที่จัดตั้งหรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงาน

(๒) ระบุสำนัก/กองของหน่วยงานที่ทำการประเมินความเสี่ยง

(๓) ระบุคำถามเพื่อประเมินความเสี่ยงการปฏิบัติงานตามกิจกรรม/โครงการใน (๑)

(๔) ให้ผู้ประเมินเป็นผู้ตอบแบบสอบถามถ้ามีการปฏิบัติตามคำถามให้กรอกช่อง มี/ใช่ ถ้าไม่มีการปฏิบัติตามคำถามให้กรอกช่องไม่มี/ไม่ใช่

(๕) เป็นการอธิบายถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของระบบการควบคุมภายใน เพื่อพิจารณาประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในของแต่ละด้านของคำถามที่ตั้งไว้

(๖) ระบุกิจกรรม/โครงการ/ภารกิจงานตามกฎหมายที่จัดตั้งหรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงาน

(๗) สรุปผลการวิเคราะห์/การประเมินและการควบคุมตนเอง ของภารกิจงานตามกฎหมายที่จัดตั้งหรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบความเสี่ยงทั่วไปที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในและใช้ประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

(๘) ลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงาน

(๙) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน

(๑๐) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

ตัวอย่าง

แบบสอบถามประเมินความเสี่ยงด้านการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น
สำนักปลัดเทศบาลตำบลทุ่งน้อย

เพื่อประเมินความเสี่ยง การสรุปผลการประเมินและการควบคุมตนเอง ของภารกิจงานตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบความเสี่ยงทั่วไปที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในและใช้ประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

คำถาม	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่	คำอธิบาย/คำตอบ
๑. การวางแผนและขับเคลื่อนการจัดทำประชาคมแผนท้องถิ่น - หน่วยงานพิจารณาจัดตั้งงบประมาณในการสนับสนุนให้เกิดกระบวนการจัดทำ ทบทวน ปรับปรุงแผนพัฒนาท้องถิ่นเป็นประจำทุกปี - ใช้กลไกคณะกรรมการหมู่บ้าน / คณะกรรมการชุมชน เป็นกลไกหลักในการดำเนินงานจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น	/		หน่วยงานมีนโยบายในการส่งเสริมสนับสนุน ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยได้ตั้งงบประมาณในเทศบัญญัติเพื่อลงพื้นที่เก็บข้อมูลเพื่อจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นเป็นประจำทุกปี
๒. ความรู้ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน - มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการประสานและจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยตรง - เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ปฏิบัติงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง	/		การจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับงานและมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
๓. แต่งตั้งองค์กรจัดทำแผนพัฒนา - มีการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น - คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาท้องถิ่น โดยพิจารณาจากอำนาจหน้าที่ ภารกิจถ่ายโอน ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ จังหวัด กรอบนโยบาย แนวทางการพัฒนาของท้องถิ่น นโยบายผู้บริหาร ในการจัดทำแผนพัฒนา - คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นจัดประชุมประชาคมท้องถิ่น ส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจ เพื่อนำข้อมูลมาพิจารณาประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา - มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น - คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น จัดทำร่างพัฒนาให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นกำหนด - คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นจัดทำร่างข้อกำหนดขอบข่ายและรายละเอียดของงานที่จะมอบหมายให้หน่วยงานหรือบุคคลภายนอกดำเนินการ เพื่อเสนอคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น	/		- มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลตำบลทุ่งน้อย ตามคำสั่งที่ ลงวันที่ และคณะกรรมการฯ ได้ปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่แห่งระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๘ และแก้ไขเพิ่มเติม ณ.๓ พ.ศ.๒๕๖๑ ข้อ ๑๐ - มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลตำบลทุ่งน้อย ตามคำสั่งที่ ลงวันที่..... และคณะกรรมการฯ ได้ปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่แห่งระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฯ

คำถาม	มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่	คำอธิบาย/คำตอบ
๔. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการวางแผนพัฒนาท้องถิ่น - หน่วยงานได้เชิญประชุมประชาคมเพื่อการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ภายใต้หลักประชาธิปไตย	/		เทศบาลตำบลทุ่งน้อย ได้จัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นแบบมีส่วนร่วม เป็นไปตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๘ และแก้ไขเพิ่มเติม และหนังสือกระทรวงมหาดไทยด่วนที่สุด ที่ มท ๐๘๑๐.๒/ว ๐๖๐๐ ลงวันที่ ๒๙ มกราคม ๒๕๕๙
๕. การบรรจุโครงการพัฒนาไว้ในแผนพัฒนาท้องถิ่น - ได้มีการกำหนดรายละเอียดแผนงานโครงการพัฒนาสำหรับปีงบประมาณแต่ละปี ซึ่งมีความต่อเนื่องและเป็นแผนก้าวหน้า ไว้ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น		/	หน่วยงานภายในเทศบาลตำบลทุ่งน้อยได้มีการเสนอโครงการเพื่อจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น แต่ยังไม่ครบถ้วน
สรุป : กิจกรรมการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี ผลสรุป ข้อ ๑-๕ พบว่าความเสี่ยงการจัดทำประชาคมแผนพัฒนาท้องถิ่น ยังพบความเสี่ยงเดิมคือหน่วยงานภายในเทศบาลตำบลทุ่งน้อยได้มีการเสนอโครงการเพื่อจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น แต่ยังไม่ครบถ้วน การปฏิบัติการณ์อื่น ๆ มีการปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบกฎหมายที่กำหนด แสดงว่ามีความควบคุมภายในที่เพียงพอ แต่ยังคงต้องติดตามและจัดวางระบบการควบคุมภายในสำหรับกิจกรรมการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี เพื่อลดความเสี่ยงให้เป็นศูนย์ (๐) ต่อไป ชื่อผู้ประเมิน..... (.....) วันที่			

เมื่อประเมินความเสี่ยงเสร็จสิ้น คณะกรรมการเพื่อบริหารความเสี่ยงและเสริมสร้างความโปร่งใสของหน่วยงาน นำข้อมูลที่ได้จากการติดตามผลการดำเนินงานในปีงบประมาณปัจจุบัน นำมาวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Level of Risk) หรือจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของ ความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ โดยจัดทำเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ ต่ำมาก ในรูปแบบของ แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

(๓) การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรม/ภารกิจของหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

*ความรู้เพิ่มเติม

การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของงาน

การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มจากการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของงานซึ่งเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นประการแรก โดยมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

๑. การกำหนดภารกิจขององค์กร
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดไว้
๓. การกำหนดกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร
๔. การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ควรประกอบด้วย

- ผลลัพธ์

สิ่งที่หน่วยงานคาดหวังที่จะได้รับเมื่อมอบหมายให้ดำเนินงานนั้น ๆ

- ตัวชี้วัดความสำเร็จของงานหรือผลลัพธ์

มาตรวัดหรือตัวเทียบค่าความสำเร็จที่ชัดเจนและบอกผลได้

จากความหมายของความเสี่ยงที่ได้ทราบกันแล้วว่า หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของเรา ดังนั้น วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่ดี มีแนวทางการกำหนดแบบ S.M.A.R.T คือ

- มีความเฉพาะเจาะจง ทุกคนเข้าใจตรงกัน (Specific)
- สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ (Measurable)
- สามารถทำให้บรรลุผลได้ (Attainable)
- มีความสัมพันธ์กับนโยบายหลักในระดับสูง (Realistic and Relevant)
- มีกำหนดเวลาในการทำที่ชัดเจน (Timely)

ในที่นี้ขอยกตัวอย่างการกำหนดวัตถุประสงค์ของ องค์กร ซึ่งกำหนดว่า วัตถุประสงค์นี้อาจถูกแตกออกเป็นวัตถุประสงค์ย่อยหลาย ๆ ข้อ เช่น ด้านปริมาณ และด้านคุณภาพ หรือแตกเป็นแผนงานย่อยแต่ละหน่วยงาน เพื่อแยกกันบริหารความเสี่ยงก็ได้

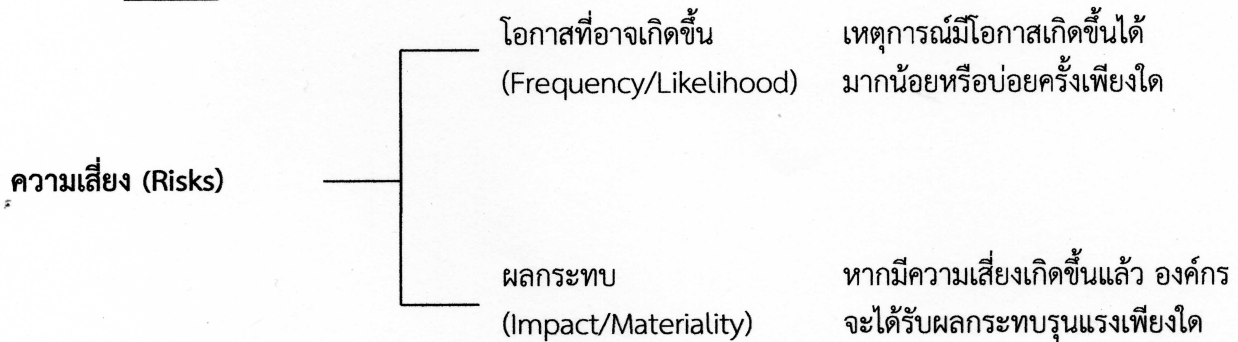
วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร (Entity-Level Objectives)

เป็นวัตถุประสงค์การดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรซึ่งก็คือวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กร ภารกิจ หน้าที่ตามกฎหมายจัดตั้ง ภารกิจ และกลยุทธ์หลักในการดำเนินงานขององค์กร

การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนการควบคุมใด ๆ (Inherent Risk) และทำการประเมินระดับนัยสำคัญของโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะมีขึ้น (ซึ่งหากมีการเก็บรวบรวมสถิติและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบจากความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นก็อาจจะสามารถประเมินความเสี่ยงเป็นมูลค่าทางการเงินได้ชัดเจนยิ่งขึ้น) โดยการพิจารณาความเสี่ยงดังกล่าว จะมีการวิเคราะห์และประเมินใน ๒ มิติ ดังนี้

ตัวอย่าง



ขั้นตอนการประเมิน

- การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Risk Assessment Process)

การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของโอกาส (Frequency/Likelihood) ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นได้บ่อยครั้งเพียงใด

ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง (Risk Parameters)

การกำหนดเกณฑ์สำหรับการประเมินความเสี่ยง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ สำหรับการกำหนดระดับโอกาสที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้น และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ ได้แก่ ผลกระทบที่เป็นตัวเงิน (Financial Measure) และผลกระทบที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial Measure) โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคต เพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของแต่ละความเสี่ยง

ตัวอย่างเช่น ผลกระทบที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ผลกระทบต่อประมาณการรายได้และค่าใช้จ่าย หรือ การลดลงของเป้าหมายรายได้ขององค์กร

ตัวอย่างเช่น ผลกระทบที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ ภาพลักษณ์และชื่อเสียงของเทศบาลตำบลทุ่งน้อย ขวัญและกำลังใจพนักงาน

ขั้นตอนที่ ๒ การระบุผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact)

การระบุรายละเอียดของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เมื่อความเสี่ยงนั้นๆ เกิดขึ้น และจัดระดับของความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นโดยปกติระดับความรุนแรงระบุถึงผลกระทบทางการเงินเป็นหลัก แต่ก็ยังคงพิจารณาถึงผลกระทบที่ไม่ใช่ตัวเงินด้วยเช่นกัน

ขั้นตอนที่ ๓ การระบุโอกาสที่อาจเกิดขึ้นของความเสี่ยง (Likelihood)

การระบุถึงโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นๆ จะเกิดขึ้น หรือเทศบาลตำบลทุ่งน้อยจะต้องเผชิญ พิจารณาได้จากสิ่งแวดล้อมจากการทำงาน การประเมินหรือการคาดการณ์จากประสบการณ์ ทักษะความสามารถ และทัศนคติของเจ้าหน้าที่รวมถึงสถิติของเหตุการณ์ในอดีต

(๔) การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน/โครงการ ที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก หรือสูง มาจัดแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

๔. การประเมินมาตรการการควบคุม

เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือมีอยู่แล้ว ว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผล ตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใดเพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุม ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินมาตรการควบคุมเป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับ ทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อบุคลากรได้โดยทั่วไป การปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลง ความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงานการจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ ๔ ประเภท คือ

๑) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิด ความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์การการแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุม การเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

๒) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหา พบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงาน ข้อบกพร่อง ฯลฯ

๓) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดี เป็นต้น

๔) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาด ที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือ ดัดแปลงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

สำหรับแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือนี้ หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานจะทำการ วิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่เดิมก่อน ตามที่ได้มีการจัดวางระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานว่าได้มีการจัดการ ควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการกำหนดขั้นตอนการควบคุมอยู่ ค่อนข้างมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด จึงจำเป็นที่หน่วยงานต้องวิเคราะห์และ ประเมินผลระบบการควบคุมเหล่านั้นก่อน โดยนำผลจากการจัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงมาก และสูงมา ประเมินมาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรก ตามขั้นตอน ดังนี้

๑) นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก และสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมีเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

๒) พิจารณา หรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่

๓) ถ้ามีการควบคุมแล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

๕. การบริหาร/จัดการความเสี่ยง

เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในสำนัก/กอง/ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบ ในการดำเนินงานตามแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ

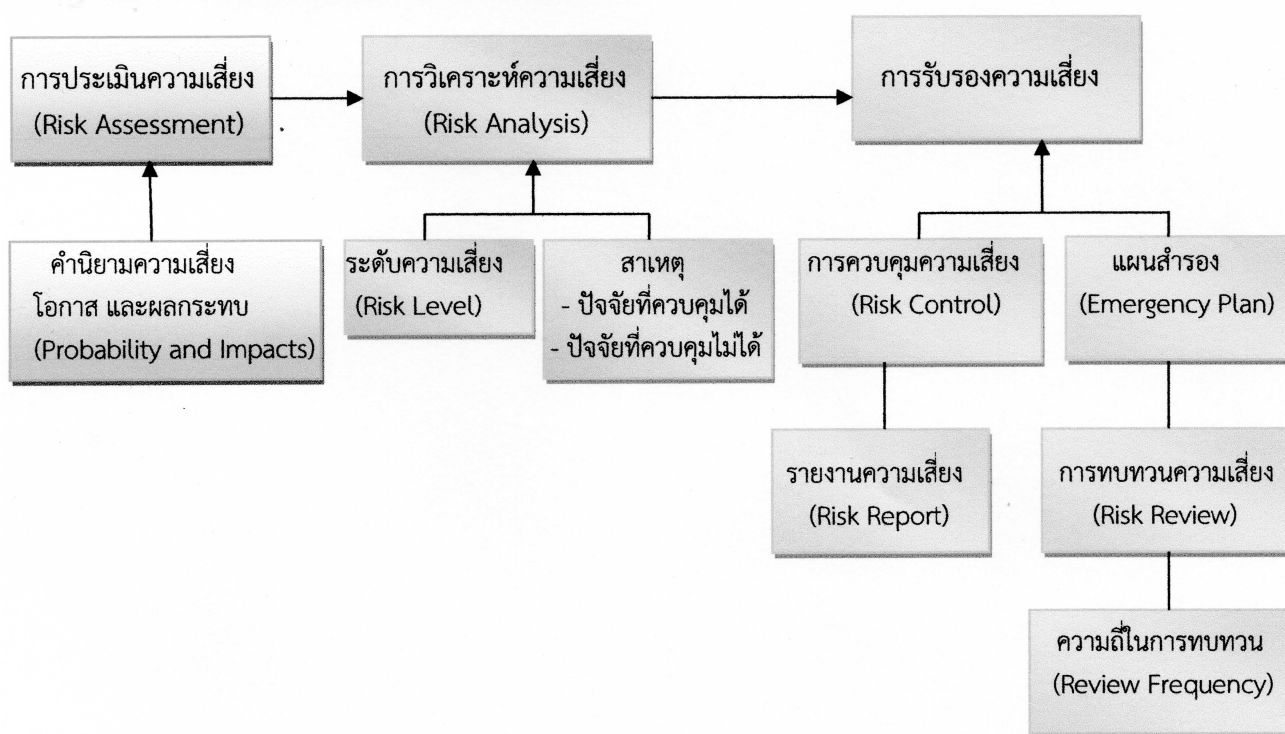
กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้นไม่ใช่กระบวนการที่สร้างขึ้นและอยู่ด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระ เพียงลำพังได้ แต่จะเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นโดยมีขั้นตอนที่ช่วยเสริมการทำงานร่วมกับโครงการหรือภาระงาน

อื่นใดที่ปฏิบัติการอยู่ ให้เป็นไปด้วยความราบรื่นหรือป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและเป็นปัญหาหรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการมองไปข้างหน้า ป้องกันเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานในการกิจของหน่วยงาน/โครงการที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานไว้แล้วในแต่ละขั้นตอน

การบริหารความเสี่ยงต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่เรียนรู้จากอดีตที่ผ่านมา ควบคู่กับการมีนวัตกรรมขององค์กรที่พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีการนำความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง ซึ่งนับได้ว่าเป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารองค์กร ที่สามารถทำให้หน่วยงานสามารถบรรลุภารกิจ พันธกิจ ภายใต้งบประมาณและทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด กิจกรรมหลักในการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องประกอบไปด้วย (อ้างอิงจาก Blanchard, ๒๐๐๔)

- (๑) การประเมินระดับความเสี่ยง (Assessment)
- (๒) การวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความเสี่ยง (Analysis)
- (๓) การรองรับและควบคุมความเสี่ยง (Abatement)

ขอบเขตและองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยง



เครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในระดับการดำเนินการขององค์กรภาครัฐ

การประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยงภายในบริบทของภาครัฐ จะมุ่งเน้นความสำคัญไปที่ระดับการดำเนินการเป็นส่วนใหญ่ แนวคิด หลักการ และเทคนิคต่างๆ ซึ่งสามารถนำมาใช้กับองค์กรภาครัฐในปัจจุบัน ความพยายามในการนำหลักการ และแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้ถูกผลักดันและดำเนินการ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กรมบัญชีกลาง และสำนักงานงบประมาณ ซึ่งได้มีการจัดทำคู่มือมาตรฐาน รวมถึงการจัดทำ Checklist เพื่อให้การวางแผนได้คำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงาน กลยุทธ์ในการผลักดันแผนงาน การทบทวนและตรวจสอบผลการดำเนินการโครงการ จึงถือได้ว่าการบริหารความเสี่ยงได้ถูกนำมาแฝงให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร (Management Processes) อย่างแท้จริง

* ความรู้เพิ่มเติม

การบริหารจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินการป้องกันความเสี่ยง และ ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน

- เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ในการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้มีเป้าหมายหลักอยู่ ๓ ข้อด้วยกัน คือ

๑. ลดโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดของความเสี่ยงนั้น ๆ
๒. ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
๓. เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ให้เป็นไปในรูปแบบที่องค์กรต้องการหรือ ยอมรับได้

- ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

๑. จัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง (ทั้งความเสี่ยงที่ค้นพบใหม่และที่ยังเหลืออยู่) โดยเปรียบเทียบจาก ค่าระดับความเสี่ยงที่วัดได้

๒. พิจารณามาตรการใช้กำจัดความเสี่ยง เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓. ศึกษาความเป็นไปได้ของทางเลือกในแต่ละมาตรการ ที่จะใช้กำจัดหรือลดความเสี่ยงโดยใช้การวิเคราะห์ ผลได้-ผลเสียของแต่ละมาตรการเพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกมาตรการอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ผลได้- ผลเสีย (Cost - Benefit Analysis) ประกอบด้วยผลได้ (Benefit) ได้แก่ การวิเคราะห์หาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่ นำมาตรการนั้นไปใช้ลดความเสี่ยงหรือผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสดีต่าง ๆ ทางธุรกิจในอนาคต เป็นต้น ผลเสีย (Cost) ได้แก่ การวิเคราะห์หาต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับการกำจัด ความเสี่ยงดังกล่าว หรือการสร้างโอกาสให้มีความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้นแทน เป็นต้น

๔. เลือกมาตรการที่ดีที่สุดจัดการกับความเสี่ยง โดยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาที่จะใช้ดำเนินงาน ทรัพยากรที่ต้องใช้ และวิธีการติดตามผล รวมถึงการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

ทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นต้องคุ้มค่ากับการลด ระดับผลกระทบของความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงสามารถแบ่งได้เป็น ๔ แนวทางหลัก คือ กลยุทธ์ 4T's ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. Take – การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

ใช้ในกรณีที่หน่วยงานสามารถยอมรับความเสี่ยงที่ระบุไว้ได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน หรือมี ความเสี่ยงอยู่แต่จำเป็นต้องดำเนินกิจกรรมภายใต้ภาวะการณ์ที่มีความเสี่ยงเช่นนี้ด้วยข้อจำกัดด้านค่าใช้จ่ายในการ กำหนดระบบการควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติม

๒. Treat – การจัดการความเสี่ยง (Risk Reduction)

ใช้ในกรณีที่หน่วยงานสามารถจัดการกับความเสี่ยงที่ระบุไว้ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ภายใต้มาตรการ ควบคุมบริหารความเสี่ยงที่หน่วยงานจะต้องกำหนดขึ้นเพิ่มเติมหรือปรับปรุงจากมาตรการที่มีอยู่แล้วให้เหมาะสม กับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป

๓. Transfer – การโอนความเสี่ยง (Risk Spreading)

ใช้ในกรณีที่หน่วยงานพบว่าความเสี่ยงที่ระบุไว้มีค่าระดับความเสี่ยงสูง ไม่ว่าจะเกิดจากค่าโอกาสหรือค่าผลกระทบก็ตาม แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่จะควบคุมความเสี่ยงที่ระบุไว้ด้วยตนเองหรือดำเนินการได้แต่ไม่คุ้มค่าในเชิงการลงทุน จึงเลือกใช้กลยุทธ์การโอนย้ายความเสี่ยงนั้น ๆ ไปให้หน่วยงานอื่นรับผิดชอบแทนหรือจ้างผู้อื่นดำเนินการแทน เช่น การประกันภัยในรูปแบบต่าง ๆ การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินงานที่มีความเสี่ยงสูงแทน การกระจายความเสี่ยงโดยการขยายการลงทุนในธุรกิจอื่น หรือการซื้อขายแลกเปลี่ยน/สินค้า/เงินตราล่วงหน้า ฯลฯ

๔. Terminate – การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

ใช้ในกรณีที่หน่วยงานพบว่า ความเสี่ยงที่ระบุไว้มีค่าระดับความเสี่ยงสูงมากและไม่สามารถจัดการด้วยกลยุทธ์อื่น ๆ เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ ในกรณีนี้หน่วยงานอาจต้องกำหนดทางเลือก คือ

- ปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของงาน
- ปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานที่สำคัญในกระบวนการทำงาน
- ล้มเลิกการดำเนินงานหรือเสี่ยงไปทำกิจกรรมอื่นที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้แทน
- จัดการให้ความเสี่ยงนี้ไปอยู่นอกเงื่อนไขของการทำงาน เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยงแบ่งแยกตามลักษณะของงาน

การบริหารความเสี่ยงแบ่งแยกตามลักษณะของงาน แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่

๑. การบริหารความเสี่ยงในงานประจำ

การบริหารความเสี่ยงในงานประจำ แบ่งออกเป็น ๒ ระดับ คือ

๑.ระดับองค์กร ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงแบบบูรณาการและมีความสอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

๒.ระดับหน่วยงาน ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน

นอกจากนี้ยังนำมาตราการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร มากระจายลงสู่แผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานด้วย รวมถึงการนำความเสี่ยง และมาตราการจัดการความเสี่ยงจากการบริหารความเสี่ยงในปีก่อนมารวมทบทวนในแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานของปัจจุบันด้วย

การบริหารความเสี่ยงในงานประจำ มีการดำเนินงานดังนี้

๑. ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานประจำในแต่ละกิจกรรมของแต่ละส่วนงานจะต้องดำเนินการบ่งชี้และกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงในงานประจำที่ได้รับมอบหมายในทันทีที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานนั้น ๆ

๒. กรณีที่งานดังกล่าวมีการกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงไว้แล้ว ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่จะต้องทำการทบทวนความเพียงพอของระบบบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ตามระบบงานเดิมที่วางไว้แล้วในทันที

๓. ผู้ที่ได้รับมอบหมายตามข้อ ๑ จะต้องรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป ๑ ระดับโดยเร็วที่สุด

๔. กรณีที่พบว่าปัจจัยเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม หรือพบว่ามีผลกระทบจากความเสี่ยงหรือมีความเสียหายเกิดขึ้นในงานที่รับผิดชอบแล้ว ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานนั้น ต้องเร่งดำเนินการทบทวน

ความเพียงพอและความเหมาะสมของมาตรการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม แล้วรายงานเสนอความเห็นและหรือมาตรการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมต่อผู้บังคับบัญชา ตามข้อ ๓ โดยเร็วที่สุด

๒. การบริหารความเสี่ยงในแผนงาน/โครงการใหม่

การบริหารความเสี่ยงในแผนงาน/โครงการใหม่ มีการดำเนินงานดังนี้

๑. หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนงาน/โครงการใหม่ จะต้องพิจารณาประเมินความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการใหม่ด้วยแบบประเมินความเสี่ยง และการควบคุมภายในแล้วจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงหรือแผนสำรองฉุกเฉินสำหรับใช้เป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีในแผนงาน/โครงการใหม่ให้คงเหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยจัดทำเป็นแผนย่อยควบคู่ไปกับแผนงาน/โครงการใหม่เพื่อให้ผู้มีอำนาจอนุมัติสามารถใช้แผนย่อยของการบริหารความเสี่ยงเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาอนุมัติแผนงาน/โครงการใหม่ต่อไป

๒. หน่วยงานเจ้าของแผนงาน/โครงการต้องจัดส่งสำเนาแผนงาน/โครงการใหม่และแผนย่อยการบริหารความเสี่ยงหรือแผนสำรองฉุกเฉินของแผนหลัก เสนอให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง (ผ่านแผนกบริหารความเสี่ยง) พิจารณาให้ความเห็นในระยะเวลาเดียวกันกับการนำเสนอแผนงานหลักด้วย

๓. ผู้มีอำนาจอนุมัติแผนงานหลักควรใช้ข้อมูลในแบบประเมินความเสี่ยงฯ และแผนย่อยเพื่อการบริหารความเสี่ยงที่หน่วยงานเจ้าของแผนงานหลักนำเสนอมาในคราวเดียวกันเป็นข้อมูลประกอบ การพิจารณาอนุมัติแผนงานหลัก และควรนำไปใช้ประกอบการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานหลักเพื่อแก้ไขปัญหากรณีวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการ หรือผลการดำเนินงานได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงที่ระบุไว้และเพื่อกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป

๔. หน่วยงานเจ้าของแผนงาน/โครงการต้องส่งสำเนารายงานผลการดำเนินแผนงาน/โครงการ และการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องให้แผนกบริหารความเสี่ยงทราบ เพื่อนำมาสรุปผลเสนอคณะทำงานบริหารความเสี่ยง คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการองค์กร ต่อไป

ปัญหา : คือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วในอดีตและยังเป็นอุปสรรคต่อการทำงานในปัจจุบัน หากเราแก้ไขไม่ถูกวิธีหรือไม่แก้ไข อาจทำให้เราเกิดความเสี่ยงขึ้นได้

ความเสี่ยง : คือ เหตุการณ์อาจเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ เป็นการคาดการณ์ในอนาคต โดยนำข้อมูลหรือปัญหาต่าง ๆ ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต มาศึกษาวิเคราะห์ถึงโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์นั้นที่มีต่อเป้าหมายการดำเนินงาน แนวทางแก้ไข เป็นการแก้ไขเชิงรุก ต้องมองไปข้างหน้าเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยหาแนวทางจัดการเพื่อลดทั้งโอกาสและผลกระทบ

๖. การรายงาน

การรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร ซึ่งหลังจากหน่วยงานทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมาก ปานกลาง มากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องจัดทำรายงาน ดังนี้

การจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ได้แก่

- ระดับหน่วยงานที่ได้มีการดำเนินการจัดวางระบบการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ สำหรับหน่วยงาน

ระดับสำนัก/กอง เนื่องจากกิจกรรม/โครงการ จุดอ่อนการควบคุม หรือ ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ แผนการปรับปรุง เป็น กระบวนการบริหารความเสี่ยง

๗. การติดตามและทบทวน

การติดตามผลเป็นการติดตามผลของการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมถึงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของเทศบาลตำบลทุ่งน้อย ซึ่งประกอบด้วยการบริหารความเสี่ยงระดับ สำนัก/กอง นั้น มุ่งเน้นให้เกิดผลสำเร็จตามภารกิจหลักตามกฎหมาย จัดตั้ง และแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบัญญัติรายจ่ายประจำปี ดังนั้น โครงการหรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นโครงการหรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นโครงการ หรือ กิจกรรมที่เป็นอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งได้รายงานไว้ใน การจัดวางระบบการควบคุมภายในของเทศบาลตำบลทุ่งน้อย

ความหมายของความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

- โอกาสที่ผลผลิตของการดำเนินงานไม่บรรลุผลลัพธ์ อันเนื่องมาจากการขาดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ แบ่งเป็น

๑. ความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกัน (Key Risk Area)
๒. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ทางการเมือง (Political Risk)
๓. ความเสี่ยงด้านการตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของประชาชน (Negotiation Risk)

ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลแบ่งออกเป็น ๓ ประเภท

ประเภทของความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล	สาเหตุ	ความสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล
๑. ความเสี่ยงด้านแนวทางการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกัน (Key Risk Area)	๑.๑) เนื้อหาของแผนงาน-โครงการไม่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์จังหวัดหรือนโยบายของจังหวัด กลุ่มจังหวัดและรัฐบาล ๑.๒) ขาดการประสานการดำเนินงานระหว่างภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จอย่างยั่งยืนของแผนงานโครงการ	- หลักการรับผิดชอบ - หลักการมีส่วนร่วม
๒. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ทางการเมือง (Political Risk)	ขาดความรับผิดชอบต่อการใช้งบประมาณจำนวนมากให้เกิดความคุ้มค่า โดยมีกลไกที่พอเพียงในการตรวจสอบประเมิน จนอาจส่งผลกระทบทางลบจากสื่อมวลชนได้	- หลักคุณธรรม - หลักความโปร่งใส - หลักความคุ้มค่า
๓. ความเสี่ยงด้านการสนองตอบความต้องการที่แท้จริงของประชาชน (Negotiation Risk)	๓.๑) ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนผู้ได้รับประโยชน์โดยตรงต่อแผนงานโครงการ ๓.๒) การดำเนินงานตามแผนงานโครงการมิได้กระจายผลประโยชน์ที่ถูกต้องชอบธรรมไปยังส่วนที่ควรได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง	- หลักการมีส่วนร่วม - หลักความคุ้มค่า

***ความรู้เพิ่มเติม**

การติดตามและรายงานผล

วัตถุประสงค์

เป็นกระบวนการสุดท้าย เพื่อรายงานความเสี่ยงจากทุกหน่วยงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง สร้างความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยง ได้นำไปปฏิบัติใช้ทั่วทั้งองค์กร และเพื่อให้ผู้บริหารได้ทำการสอบทาน สถานะของความเสี่ยง และแผนการดำเนินงาน และสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ทันเวลา

การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การติดตามการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสอบทานความเสี่ยงและการรายงานผลการดำเนินงาน การขอความเห็น เปลี่ยนแปลงแนวทางการจัดการความเสี่ยงต่อผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่า

- หน่วยงานผู้รับผิดชอบมีการติดตาม ประเมิน วิเคราะห์ และบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- ระบบและมาตรการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงที่วางไว้เพียงพอเหมาะสม มีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติจริง มีประสิทธิภาพ สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป
- มีการตรวจสอบและการสอบทานอื่น ๆ เพื่อแนะนำให้ปรับปรุงข้อบกพร่องและแก้ไขให้เหมาะสมทันเวลา
- มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารตามตารางกรอบความรับผิดชอบในการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กร ที่ระบุไว้ในคู่มืออย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

ความถี่ในการติดตามประเมินผล องค์กร ได้กำหนดความถี่ในการติดตามและรายงานผลการบริหาร ความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส แต่ทั้งนี้ในกรณีที่ Risk Owner/คณะกรรมการ/ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่เห็นว่ามีความเสี่ยง ใหม่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นความเสี่ยงใหม่ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ก็สามารถรายงาน ความเสี่ยงได้ทันที (Ad – Hoc Reporting) และ RMC สามารถดำเนินการหามาตรการแก้ไขได้อย่างทันท่วงที เพื่อสามารถลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งดำเนินการทบทวน ปรับปรุง เพิ่มเติมมาตรการในแผนการ บริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส เพื่อให้องค์กรมั่นใจได้ว่า สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

คำอธิบายมิติธรรมาภิบาล ๑๐ องค์ประกอบ

๑. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) : ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ แผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือ หน่วยงานที่มีการกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผล และพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

๒. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) : การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบ กระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติ ราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

๓. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) : การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ในภาพระยะเวลาที่ กำหนดและสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึง ตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

๔. หลักการรับผิดชอบ (Accountability) : การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นความอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

๕. หลักความโปร่งใส (Transparency) : กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

๖. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) : กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

๗. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) : การถ่วงโอนอำนาจการตัดสินใจทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลาง ให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชน ดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างพลังพอใจการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลผลิต เพื่อผลการดำเนินการที่ดีของส่วนราชการ ทั้งนี้การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

๘. หลักนิติธรรม (Rule of Law) : การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๙. หลักความเสมอภาค (Equity) : การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรมและอื่นๆ

๑๐. หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) : ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

๘. การดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริต และมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต

การดำเนินการกำหนดมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริตผลประโยชน์ขัดกัน เพื่อดำเนินการจัดการความเสี่ยงการทุจริตตามรูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริตและก่อให้เกิดผลประโยชน์ขัดกันกระบวนการประเมินความเสี่ยงที่เป็นระบบในการบริหารจัดการปัจจัยและควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ขัดกันหรือความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญอันเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับการทุจริตกล่าวคือ ยังมีสถานการณ์หรือสภาวะการณ์ของการขัดแย้งกันของผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมมากเท่าไรก็ยังมีโอกาสก่อให้เกิดการนำไปสู่การทุจริตมากเท่านั้น

การประเมินความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบในการปฏิบัติราชการและผลประโยชน์ทับซ้อนโดยการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยเสี่ยงที่อาจเป็นเหตุทำให้

๑. การปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ของข้าราชการเป็นไปในลักษณะที่ขาดหรือมีความรับผิดชอบไม่เพียงพอ

๒. การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนขาดความเชื่อถือในควมมีคุณธรรมความมีจริยธรรม

๓. การปฏิบัติหน้าที่โดยการขาดการคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตนและการยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

สามารถดำเนินการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมในการปฏิบัติราชการโดยใช้รูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริตเป็นข้อมูลในการประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมโดยมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงในการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ขัดกันดังนี้

ที่	ประเด็นความเสี่ยง	รูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริตและผลประโยชน์ทับซ้อน
๑.	การจัดซื้อจัดจ้างและการจัดหาพัสดุ	๑. มีระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องค่อนข้างมากและมีการปรับเปลี่ยนระเบียบอยู่ตลอด ๒. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างมีหลายขั้นตอนโดยอาจมีผู้ปฏิบัติงานเพียงคนเดียวทำให้เกิดความผิดพลาดได้ ๓. ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจ ไม่เพียงพอหรือมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อย ๔. ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานด้วยความประมาทเลินเล่อ ๕. ผู้ปฏิบัติงานจงใจทุจริต ประพฤติมิชอบ	๑. จัดทำแผนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจในระเบียบข้อกฎหมายเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างและระเบียบข้อกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้การปฏิบัติงานถูกต้องโปร่งใสตรวจสอบได้ ๒. เปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนรับทราบผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ บอร์ดประชาสัมพันธ์ ๓. กำหนดแผนอัตรากำลังให้มีผู้ปฏิบัติงานที่พอเพียง

ที่	ประเด็นความเสี่ยง	รูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยง การทุจริต	มาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต และผลประโยชน์ทับซ้อน
			๔. หัวหน้าหน่วยงานต้องควบคุมกำกับดูแลตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบข้อกฎหมายอย่างเคร่งครัด ๕. หากพบว่ามีการกระทำผิดจะต้องดำเนินการทางวินัยละเมิดและอาญาอย่างเคร่งครัด ๖. เสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมและการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบให้บุคลากรในหน่วยงานเพื่อไม่ให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนในตำแหน่งหน้าที่อันมิได้โดยชอบด้วยกฎหมายโดยการฝึกอบรมการมอบนโยบายของผู้บริหารการเผยแพร่กิจกรรมด้านการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมเพื่อสร้างจิตสำนึกสุจริต
๒.	การเบิกจ่ายค่าตอบแทน (การเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ การเดินทางไปราชการ ประชุม อบรม สัมมนา)	๑. การควบคุม กำกับดูแล ตรวจสอบ เรื่องการเบิกจ่ายค่าตอบแทนอาจเกิดข้อผิดพลาดไม่เป็นไปตามระเบียบ ข้อกฎหมายที่กำหนด ๒. ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจ ระเบียบข้อกฎหมายไม่เพียงพอหรือมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อย ๓. ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานด้วยความประมาทเลินเล่อ ๔. ผู้ปฏิบัติงานจงใจทุจริต ประพฤติมิชอบ	๑. สร้าง ความ รู้ ความ เข้าใจ ให้ ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจระเบียบข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ปฏิบัติงานถูกต้อง โปร่งใสตรวจสอบได้ ๒. สร้างองค์ความรู้รวบรวมและสรุป ระเบียบข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องเผยแพร่ ให้ผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นคู่มือในการ ปฏิบัติงาน ๓. หัวหน้าหน่วยงานต้องควบคุมกำกับดูแลตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบและ ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อป้องกันการ ทุจริตและประพฤติมิชอบ
๓.	การตรวจงานจ้างไม่ตรงตาม รูปแบบราชการ	๑. ผู้ตรวจงานจ้างขาดความรู้ ความ เข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ ข้อกฎหมาย ๒. การปฏิบัติหน้าที่โดยเอื้อประโยชน์ ให้กับ ผู้รับจ้าง	๑. แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจงานจ้าง จากหน่วยงานอื่น หรือกลุ่มอื่น ๆ เข้า ร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจงานจ้าง ๒. กำกับ ดูแลให้บุคลากรปฏิบัติตาม หลักเกณฑ์และแนวทางการจัดซื้อจัด จ้างอย่างเคร่งครัด

ที่	ประเด็นความเสี่ยง	รูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยง การทุจริต	มาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต และผลประโยชน์ทับซ้อน
๔.	การจัดโครงการต่าง ๆ ที่ไม่คำนึงถึงความคุ้มค่า และโปร่งใส	๑. มีการจัดโครงการต่าง ๆ เกินความจำเป็น ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณไม่คุ้มค่า และโปร่งใส ๒. การตรวจรับงานจ้างไม่ตรงตามรูปแบบทางราชการโดยมีการรับเงินหรือผลประโยชน์จากผู้รับจ้าง ๓. มีการสืบราคาจากผู้ประกอบการอันเป็นเท็จ	๑. เปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนรับทราบ ๒. พิจารณาลำดับโครงการที่ประชาชนเดือนร้อนและมีความจำเป็นก่อน ๓. ควบคุม กำกับ ดูแลการใช้จ่ายงบประมาณและการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามระเบียบ ๔. ปลุกฝังคุณธรรมให้กับบุคลากรทุกระดับชั้น
๕.	การนำทรัพย์สินของราชการไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว (รถยนต์, วัสดุสำนักงาน)	๑. ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ ข้อกฎหมาย เช่น ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการใช้และรักษารถยนต์ส่วนบุคคล และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง ๒. ขาดการควบคุม การกำกับติดตาม หรือตรวจสอบการใช้ทรัพย์สินของทางราชการ	๑. สร้างความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจระเบียบข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ๒. หัวหน้าหน่วยงานต้องควบคุมกำกับดูแลตรวจสอบการใช้ทรัพย์สินของทางราชการให้เป็นไปตามระเบียบข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยเคร่งครัด ๓. ส่งเสริมให้เกิดความคิดแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม
๖.	การปฏิบัติงานหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบของเจ้าหน้าที่	๑. การปฏิบัติหน้าที่โดยเอื้อประโยชน์แก่ตนเองหรือบุคคลอื่น ๒. การละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทางราชการ	๑. เผยแพร่ความรู้และสร้างความตระหนักรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนหรือบุคคลอื่น ๒. หัวหน้าหน่วยงานต้องควบคุมกำกับดูแลตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ๓. หากพบว่ามีกรปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบต้องมีการดำเนินทางวินัยและคดีอาญาแก่เจ้าหน้าที่ผู้นั้นในทันที