

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต  
ในหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ  
พ.ศ.๒๕๖๙



เทศบาลตำบลหนองแคน  
อำเภอดงหลวง จังหวัดมุกดาหาร

**การประเมินความเสี่ยงการทุจริตของเทศบาลตำบลหนองแคน**  
**ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙**

ประเด็น	เหตุการณ์ ความเสี่ยง	ระดับของความ เสี่ยง (โอกาสX ผลกระทบ)	มาตรการ/วิธีการในการ บริหารจัดการความเสี่ยง	คำชี้แจง เกี่ยวกับสินบน
๑.การอนุมัติอนุญาต ตาม พระราชบัญญัติ การอำนวยความสะดวก ในการ พิจารณาอนุมัติของ ทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘	เจ้าหน้าที่มีการเรียกรับ สินบนเพื่อช่วยให้การ พิจารณาอนุมัติ อนุญาต ง่ายขึ้น หรือได้รับการ ยกเว้น หรือไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย	๓X๑ ต่ำ	๑.ประกาศนโยบาย No Give Policy ๒.จัดทำแผนผังขั้นตอนการ ปฏิบัติงานตามกฎหมาย เผยแพร่ ณ จุดให้บริการ ๓.จัดทำคู่มือการให้บริการ ประชาชน	สินบน หมายถึง ทรัพย์สิน ของขวัญ หรือประโยชน์อื่นใดที่ให้แก่บุคคล เพื่อจูงใจให้ผู้นั้นกระทำการหรือไม่ กระทำการอย่างใดในตำแหน่ง ไม่ ว่าการนั้นจะชอบหรือไม่ชอบด้วย หน้าที่ ภาษาปากเรียกว่า เงินใต้โต๊ะ หรือเงินแป๊ะเจี๊ยะ เช่น สิ่งของ การ ลดราคา การรับความบันเทิง การ รับบริการ เป็นต้น
๒.การใช้อำนาจตาม กฎหมาย/การ ให้บริการตามภารกิจ	๑.เจ้าหน้าที่มีพฤติกรรมเลือก ปฏิบัติและเรียกรับสินบนกับ ผู้มาติดต่อราชการเพื่อให้เกิด ผลต่อการสนับสนุน แผนงานหรือโครงการ ๒.ใช้อำนาจตามกฎหมาย เพื่อช่วยเหลือญาติหรือพวก พ้อง ๓. เจ้าหน้าที่ มี พฤติกรรม เลือกปฏิบัติต่อผู้มาติดต่อ	๓X๑ ต่ำ	๑.ส่งเสริมการปฏิบัติงานตาม ประมวลจริยธรรม/หลักธรรมาภิ บาล ๒. จัดทำช่องทางการร้องเรียน เจ้าหน้าที่ ๓. จัดทำประกาศมาตรการ ป้องกันการเรียกรับสินบน	สินบน หมายถึง ทรัพย์สิน ของขวัญ หรือประโยชน์อื่นใดที่ให้แก่บุคคล เพื่อจูงใจให้ผู้นั้นกระทำการหรือไม่ กระทำการอย่างใดในตำแหน่ง ไม่ ว่าการนั้นจะชอบหรือไม่ชอบด้วย หน้าที่ ภาษาปากเรียกว่า เงินใต้โต๊ะ หรือเงินแป๊ะเจี๊ยะ เช่น สิ่งของ การ ลดราคา การรับความบันเทิง การ รับบริการ เป็นต้น
๓.การจัดซื้อจัดจ้าง	๑.จัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตาม TOR เพื่อเอื้อให้เกิดการ กำหนดคุณลักษณะเฉพาะ ให้กับผู้ประกอบการที่มีส่วน ได้เสียรายใดรายหนึ่ง ๒.เอื้อประโยชน์โดยการเป็น คู่ค้าหรือคู่สัญญากับกิจการ ของญาติหรือพวกพ้อง ๓. มีการเรียกรับสินบนหรือ เรียกรับเงินของขวัญสินน้ำใจ อื่นๆ จากคู่สัญญาเพื่อได้มา ซึ่งโครงการฯ	๓X๕ (สูงมาก)	๑.อบรมความรู้กฎหมายเกี่ยวกับ การจัดซื้อจัดจ้าง ๒. อบรมความรู้เกี่ยวกับการ ชัดกันแห่งผลประโยชน์ ๓.ส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูล จัดซื้อจัดจ้างบนเว็บไซต์ของ หน่วยงาน	สินบน หมายถึง ทรัพย์สิน ของขวัญ หรือประโยชน์อื่นใดที่ให้แก่บุคคล เพื่อจูงใจให้ผู้นั้นกระทำการหรือไม่ กระทำการอย่างใดในตำแหน่ง ไม่ ว่าการนั้นจะชอบหรือไม่ชอบด้วย หน้าที่ ภาษาปากเรียกว่า เงินใต้โต๊ะ หรือเงินแป๊ะเจี๊ยะ เช่น สิ่งของ การ ลดราคา การรับความบันเทิง การ รับบริการ เป็นต้น

ประเด็น	เหตุการณ์ ความเสี่ยง	ระดับของความ เสี่ยง (โอกาสX ผลกระทบ)	มาตรการ/วิธีการในการ บริหารจัดการความเสี่ยง	คำชี้แจง เกี่ยวกับสินบน
๔.การบริหารงาน บุคคล	<p>๑. เจ้าหน้าที่ที่เป็น คณะกรรมการคัดเลือกมี การเรียกรับ สินบนเพื่อให้ ผู้สมัครคัดเลือก ผ่านเกณฑ์ การคัดเลือก</p> <p>๒. ผู้มีอำนาจมีการ แทรกแซงกระบวนการ คัดเลือกเพื่อให้พวกพ้อง ตนเองหรือเครือญาติ ได้รับ การคัดเลือกหา ผลประโยชน์จากหน่วยงาน</p>	<p>๓X๕ (สูงมาก)</p>	<p>๑.การกำหนดหลักเกณฑ์ในการ บริหารงานบุคคลที่ชัดเจนและ เป็นรูปธรรม</p> <p>๒.มาตรการแสดงเจตนากรณีใน การนำหลักคุณธรรมมาใช้ในการ บริหารงานของผู้บริหาร</p>	<p>สินบน หมายถึง ทรัพย์สิน ของขวัญ หรือประโยชน์อื่นใดที่ให้แก่บุคคล เพื่อจูงใจให้ผู้นั้นกระทำการหรือไม่ กระทำการอย่างใดในตำแหน่ง ไม่ ว่าการนั้นจะชอบหรือไม่ชอบด้วย หน้าที่ ภาษาปากเรียกว่า เงินใต้โต๊ะ หรือเงินแป๊ะเจี๊ยะ เช่น สิ่งของ การ ลดราคา การรับความบันเทิง การ รับบริการ เป็นต้น</p>
	<p>๑. ผู้มีอำนาจ มีการเรียกรับ สินบนหรือผลประโยชน์ เพื่อให้ ได้รับการบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนเงินเดือน เลื่อนระดับหรือ เปลี่ยน สายงาน</p> <p>๒. ผู้ยื่นคำขอพิจารณา เลื่อนระดับ/เปลี่ยนสาย งาน เสนอ ให้สินบนต่อผู้มี อำนาจอนุมัติ เพื่อให้ได้รับ การบรรจุแต่งตั้ง เลื่อน เงินเดือน เลื่อนระดับหรือ เปลี่ยนสายงาน</p>		<p>๑.การกำหนดหลักเกณฑ์ในการ บริหารงานบุคคลที่ชัดเจนและ เป็นรูปธรรม</p> <p>๒.มาตรการแสดงเจตนากรณีใน การนำหลักคุณธรรมมาใช้ในการ บริหารงานของผู้บริหาร</p>	

**เกณฑ์กำหนดระดับโอกาสจะเกิดความเสียหายทุจริต**

ตารางระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหายทุจริต		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นเป็นประจำ หรือ มีโอกาสเกิดขึ้นมากกว่า ๕ ครั้ง/ปี
๔	สูง	มีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยครั้งหรือ มีโอกาสเกิดขึ้นไม่เกิน ๔ ครั้ง/ปี
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นบางครั้งหรือ มีโอกาสเกิดขึ้นไม่เกิน ๓ ครั้ง/ปี
๒	น้อย	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยครั้งหรือ มีโอกาสเกิดขึ้นไม่เกิน ๒ ครั้ง/ปี
๑	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นได้ยากหรือ มีโอกาสเกิดขึ้นไม่เกิน ๑ ครั้ง/ปี

**เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่ส่งผลกระทบต่อดำเนินงาน**

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ(Impact)ที่			
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย (ผลกระทบด้านการเงิน)	คำอธิบาย (ผลกระทบที่ไม่ใช่ทางการเงิน)
๕	สูงมาก	ความเสียหายตั้งแต่ ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท ขึ้นไป	เกิดความเสียหายต่อรัฐเจ้าหน้าที่ ถูกลงโทษ ซึ่มูลความผิด เข้าสู่ กระบวนการยุติธรรม
๔	สูง	ความเสียหายตั้งแต่ ๕๐๐,๐๐๐ ถึง ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท	ภาพลักษณ์หน่วยงานติดลบด้าน ความโปร่งใส สื่อมวลชนลงข่าว อย่างต่อเนื่อง และสังคมให้ความ สนใจ
๓	ปานกลาง	ความเสียหายตั้งแต่ ๒๕๐,๐๐๐ บาท ถึง ๕๐๐,๐๐๐ บาท	หน่วยงานตรวจสอบเข้าทำการ ตรวจสอบข้อเท็จจริง
๒	น้อย	ความเสียหายตั้งแต่ ๑๐๐,๐๐๐ บาท ถึง ๒๕๐,๐๐๐ บาท	ปรากฏข่าวลือหรืออาจพาดพิงคน ในหน่วยงาน มีคนร้องเรียน แจ้ง เบาะแส
๑	น้อยมาก	ความเสียหายตั้งแต่ ๑,๐๐,๐๐๐ บาท หรือน้อยกว่า	แทบจะไม่มี

กำหนดระดับความเสี่ยง(Degree of Risk)โดยใช้ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริต(Likelihood) คูณด้วยระดับความรุนแรงของผลกระทบ(Impact) ซึ่งระดับความเสี่ยงกำหนดไว้เป็น ๔ ระดับ และจัดแผนภูมิความเสี่ยง(Risk Map)

ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริต X ระดับความรุนแรงของผลกระทบ  
Degree of Risk=Likelihood X Impact

ลำดับ	ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน
๑	ความเสี่ยงระดับสูงมาก	๑๕-๒๕
๒	ความเสี่ยงระดับสูง	๙-๑๔
๓	ความเสี่ยงระดับปานกลาง	๔-๘
๔	ความเสี่ยงระดับต่ำ	๑-๓

**แผนภูมิความเสี่ยง(Risk Map)**

โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ(Impact)				
	๑	๒	๓	๔	๕
๕	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
๔	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
๓	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
๒	๒	๔	๖	๘	๑๐
๑	๑	๒	๓	๔	๕

**แผนภูมิความเสี่ยง(Risk Map)**

โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ(Impact)				
	๑	๒	๓	๔	๕
๕	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
๔	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
๓	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก
๒	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง
๑	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง

## เกณฑ์การหนดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหายการทุจริต

### มาตรการจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหนองแคน

๑. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นขั้นตอนแรกของการค้นหาความเสี่ยงขององค์กร เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นอยู่จริงว่าเป็นอย่างไรทั้งทางด้านวัฒนธรรมขององค์กร จริยธรรมของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน มุมมองและทัศนคติที่มีต่อความเสี่ยง ปรัชญาในการบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยประเมินว่าสภาพแวดล้อมขององค์กรมีส่วนช่วยส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ ถ้าไม่ต้องมีมาตรการในการแก้ไขปรับปรุง หรือปรับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

๒. การวิเคราะห์งาน กระบวนการ และกิจกรรม ในการค้นหาความเสี่ยง องค์กรต้องวิเคราะห์งาน กระบวนการ และกิจกรรมภายในองค์กรที่มีทั้งหมดเพื่อให้ทราบ และเกิดความเข้าใจงาน กระบวนการ และกิจกรรมต่างๆ ที่มีภายในองค์กรเพื่อประโยชน์ในการค้นหาความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแต่ละประเภทของงาน ภายในองค์กร และในกรณีที่องค์กรมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรก็อาจมุ่งทำการบริหารความเสี่ยงไปทำงานหลักขององค์กรที่มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และงานที่กำลังมีปัญหา อุปสรรค หรือคาดว่าจะมีโอกาสเกิดความเสียหายขึ้นภายในองค์กร โดยทำการคัดเลือกงาน กระบวนการ และกิจกรรมดังกล่าวเพื่อนำมาพิจารณาบริหารความเสี่ยงก่อนงานสนับสนุน หรืองานที่มีความเสี่ยงน้อยกว่า

๓. การสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร งาน กระบวนการ และกิจกรรมหลังจาก คัดเลือกงาน กระบวนการ และกิจกรรมแล้ว จากนั้นก็จะทำการสอบทานวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือกำหนด วัตถุประสงค์ใหม่ในกรณีที่ไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้หรือกำหนดไว้ไม่ชัดเจน การค้นหาความเสี่ยงต้องมีการ สอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนจึงจะสามารถระบุเหตุการณ์ที่ อาจทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จได้โดย วัตถุประสงค์ของงาน กระบวนการ และกิจกรรมต้องสนับสนุนและสอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นการสอบทาน หรือกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงเป็นขั้นตอนที่ต้องกระทำเพื่อให้การ ค้นหาความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน ถูกต้องและสอดคล้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการกำหนด วัตถุประสงค์ควรจะต้องคำนึงถึงหลัก SMART ดังนี้

๑. Specific มีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง สามารถทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรเข้าใจตรงกันได้
๒. Measurable สามารถวัดผลได้ว่าวัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ไม่ว่าจะในเชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพ

๓. Attainable สามารถทำให้บรรลุผลได้ภายใต้ศักยภาพ ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม ที่องค์กรมีอยู่
  ๔. Relevant มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ และเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
  ๕. Timely มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์
๔. การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุ การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุความเสี่ยงขององค์กรต้อง พยายามค้นหาให้ได้ครอบคลุมความเสี่ยงทุก ประเภทภายในองค์กรและเป็นความเสี่ยงที่แท้จริงที่มีโอกาสเกิดขึ้น และหากเกิดขึ้นจะสร้างผลกระทบอย่าง รุนแรงต่อองค์กร ซึ่งการค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุของความ

เสี่ยงสามารถค้นหาได้ทั้งเชิงรับ และเชิงรุก โดยการค้นหาเชิงรับสามารถค้นหาได้จากการศึกษาหาข้อมูล เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและสร้างความเสียหายให้กับ องค์กรแล้วในอดีต และการสำรวจจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันและอาจส่งผลกลายเป็นความ เสี่ยงขึ้นมาได้ ส่วนในการค้นหาความเสี่ยงเชิงรุกสามารถ ค้นหาได้จากการคาดการณ์เหตุการณ์ที่มีโอกาส เกิดขึ้นได้ในอนาคตและส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมาย ขององค์กรแต่ยังไม่เกิดขึ้นจริงจากการวางแผน เชิงกลยุทธ์ การดำเนินธุรกิจขององค์กร กระบวนการปฏิบัติงาน ต่าง ๆ ฯลฯ และนำความเสี่ยงที่ค้นหาได้มาทำ การวิเคราะห์เพื่อค้นหาสาเหตุของความเสียหายหรือปัจจัยเสี่ยงที่ ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงเหล่านั้น ซึ่งเทคนิคหรือวิธีการในการค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุมีอยู่ด้วยกันหลาย หลายวิธีการด้วยกันแต่ในจะกล่าวถึงเทคนิค วิธีการที่นิยมใช้โดยทั่วไป ดังนี้

๑. การระดมสมอง (Brainstorming) ระดมความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรที่รับผิดชอบงานหรือ เป็นเจ้าของงานซึ่งจะเป็นบุคลากรที่รู้ เข้าใจความเสี่ยงของงานที่ตนรับผิดชอบมากที่สุดหรือเรียกว่าเป็น เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายการระดมสมองเป็นเทคนิคทั่วไปที่ใช้ในการ แสวงหาความคิดต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งในมุมมองของการบริหารความ เสี่ยงเทคนิคนี้สามารถนำมาใช้ในการค้นหาและระบุความเสี่ยงได้ โดยการจัดการประชุมเพื่อระดม แนวความคิดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

๒. การสัมภาษณ์ (Interviews) บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงานการสัมภาษณ์เป็นเทคนิคโดยใช้ การถามจากผู้ที่เชี่ยวชาญหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ๆ นอกจากนี้ยังสามารถใช้ในการ ยืนยันข้อมูลเดิมที่มีอยู่ว่ามีเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

๓. การใช้แบบสอบถามที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ทราบความเสี่ยงทั่วไปที่มีผลกระทบต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร และใช้ประเมินความเสี่ยงของการควบคุมด้วย

๔. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Facilitated workshops) หรือการจัดทำ Workshop ของบุคลากร ในองค์กรเป็นวิธีที่ทำให้กลุ่มคนสามารถทำงานด้วยกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้เข้าร่วมประชุมร่วม ค้นหาและระบุความเสี่ยงและตัดสินใจในที่ประชุม ผู้จัดการประชุมจะต้องมีทักษะที่ดี การจัด workshop สามารถทำได้ทุกเวลา ขึ้นอยู่กับทีมงานจะตัดสินใจว่าเมื่อไรถึงจำเป็น การจัด workshop เป็นเครื่องมือที่มี ประโยชน์ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร เพราะช่วยส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้เข้ามามีส่วน ร่วมในการดำเนินการขององค์กรด้วย

๕. การจัดทำ Benchmark หรือการเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอกเป็นวิธีการในการวัดและ เปรียบเทียบ ผลลัพธ์ บริการและวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการ เปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ Benchmarking มิใช่การไป ลอกเลียนแบบจากผู้อื่น หรือเพียงแค่การทำ Competitive analysis ที่ เป็นการนำตัวเลขของเราไป เปรียบเทียบกับคู่แข่งเท่านั้น แต่ Benchmarking เป็นวิธีการที่ทำให้เห็นถึงความ แตกต่างในกระบวนการ ปฏิบัติงานและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ ด้วยการวิเคราะห์ว่าผู้ที่เราต้องการ เปรียบเทียบ เขาทำในสิ่งที่ แตกต่างไปจากเราอย่างไรเป็นสำคัญ แล้วเราจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเอง ไปสู่ความเป็นสุดยอดอย่าง ต่อเนื่องนั้นได้อย่างไร Benchmarking นั้นจะเป็นการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ใน อุตสาหกรรมเดียวกันหรือ คล้ายคลึงกัน แต่ไม่ใช่ผู้ที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง

สำหรับในเรื่องการบริหารความเสี่ยงนั้น เราสามารถค้นหาความเสี่ยงได้จากการใช้เทคนิค Benchmarking ได้เช่นกัน เนื่องจากบริษัทหรือองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันนั้นมักจะมีลักษณะการดำเนินธุรกิจและกิจกรรมที่คล้ายๆ กัน ดังนั้น ความเสี่ยงที่ต้องเผชิญนั้นก็อาจจะไม่แตกต่างกันมากนัก โดยในการหาข้อมูลเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบนั้น อาจจะต้องมีการจัดกลุ่มความร่วมมือ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน

๖. การตรวจสอบ (Auditing) การตรวจสอบภายในเป็นกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่า และปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น โดยอาศัยการตรวจสอบ วิเคราะห์ ประเมินผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะ และคำปรึกษา รวมทั้งให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ได้ตรวจสอบซึ่งถือเป็นงานบริการที่ให้แก่องค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายหลังการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายในจะจัดทำรายงานการตรวจสอบภายใน โดยจะมีการระบุ ประเด็นข้อตรวจพบ ซึ่งสามารถนำมาใช้พื้นฐานในการค้นหาความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานได้

๗. การใช้ Check Lists เป็นวิธีการหนึ่งในการระบุความเสี่ยงที่ค่อนข้างง่าย โดยการตอบคำถามในใบรายการที่ได้จัดทำขึ้นไว้เป็นมาตรฐาน ในการจัดทำ Check Lists นั้น จะรวบรวมข้อมูลจากประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นอดีต และนำมาทำเป็นรายการคำถามที่เป็นมาตรฐาน หรือวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานมีอยู่

๘. การสืบสวน (Incident investigation) ในกรณีที่มีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้น เช่น การทุจริต อุบัติเหตุ ฯลฯ นั้น องค์กรต่างๆ ก็มักจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อสืบสวนและจัดทำรายงาน เกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งข้อเท็จจริงจากรายงานดังกล่าวสามารถนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการค้นหา ความเสี่ยงได้เช่นกัน

### **ปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กร**

- ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น การเมือง สภาวะเศรษฐกิจสังคม กฎหมาย ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ฯลฯ เป็นต้น

- ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร การบริหารทรัพยากร ฯลฯ เป็นต้น

## **๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)**

การประเมินความเสี่ยงเพื่อให้สามารถกำหนดระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยเป็นกระบวนการที่จะดำเนินการหลังจากค้นหาความเสี่ยงขององค์กรแล้วโดยการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงมาดำเนินการวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และประเมินระดับความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ตลอดจนพิจารณาการควบคุมที่มีอยู่ และยังมีประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่อย่างมากมายภายใต้ทรัพยากรขององค์กรที่จำกัดไม่ว่าจะเป็นเงินทุน เวลา วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากรขององค์กร ทำให้ไม่สามารถที่จะจัดการกับทุกความเสี่ยงได้ การประเมินความเสี่ยงจะช่วยทำให้องค์กรตัดสินใจ จัดการกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและประเมินได้ว่า

ควร จะจัดการกับความเสี่ยงนั้นๆ อย่างไร ความเสี่ยงใดควรต้องรีบดำเนินการบริหารจัดการก่อนหลัง หรือ ความ เสี่ยงใดที่สามารถที่จะยอมรับให้เกิดขึ้นได้

การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความ เสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละองค์กรจะต้องกำหนดเกณฑ์ขึ้นให้เหมาะสมกับประเภทและสภาพแวดล้อม ของ องค์กรโดยอาจจะกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน หรือ ๓ คะแนน ซึ่งสามารถกำหนด เกณฑ์ได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมและดุลยพินิจการตัดสินใจของ ฝ่ายบริหารขององค์กร โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับองค์กรที่มีข้อมูลสถิติ ตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับองค์กรที่ไม่มีข้อมูลสถิติ ตัวเลข หรือจำนวนเงินหรือไม่สามารถระบุเป็น ตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

**๒.๑ การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)** พิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับ คะแนน ๕ คะแนน ประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนน แสดงถึงโอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิด สูง มาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตามลำดับ และกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับโอกาสที่จะเกิด จากนั้น ทำการ วิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิดว่าแต่ละความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงมีโอกาสเกิดขึ้นใน ระดับใด ดังตัวอย่างดังนี้

**การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดขึ้น เชิงปริมาณ**

ลำดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๑	สูงมาก	๑ เดือนต่อตั้งหรือมากกว่า
๒	สูง	๑ - ๖ เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน ๕ ครั้งต่อไป
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง
๔	น้อย	๒ - ๓ ปีต่อครั้ง
๕	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง

**การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด แบบเชิงคุณภาพหรือเชิงบรรยาย**

ลำดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๑	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกเดือน
๒	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๔	น้อย	อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
๕	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดน้อยมาก

**๒.๒ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact)** เป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสี่ยหาย จากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งการกำหนดระดับของผลกระทบนั้น จะต้อง พิจารณาถึงความรุนแรงของความเสี่ยหายหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น โดยอาจแบ่งผลกระทบออกเป็น ผลกระทบ ที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือด้านการเงิน/ทรัพย์สิน การดำเนินงาน ชื่อเสี่ยง/ภาพลักษณ์ บุคลากร ฯลฯ โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน ประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ -๕- คะแนน

แสดงถึงระดับความรุนแรงระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตามลำดับ และกำหนด คำอธิบาย ในแต่ละระดับความรุนแรงของผลกระทบ จากนั้นทำการวิเคราะห์ผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงขึ้น ว่ามีผลกระทบอยู่ในระดับใด ตัวอย่างเช่น

#### การวิเคราะห์ผลกระทบด้านการเงิน/ทรัพย์สิน

ลำดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๕๐๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป
๔	สูง	๔๐๐,๐๐๑ - ๕๐๐,๐๐๐ บาท
๓	ปานกลาง	๒๐๐,๐๐๑ - ๔๐๐,๐๐๐ บาท
๒	น้อย	๑๐๐,๐๐๐ - ๒๐๐,๐๐๐ บาท
๑	น้อยมาก	ต่ำกว่า ๑๐๐,๐๐๐ บาท

#### การวิเคราะห์ผลกระทบด้านการดำเนินงาน/ระยะเวลาการทำงาน/ส่งมอบ

ลำดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ระยะเวลาในการส่งมอบงาน เกินกว่า ๑๒๐ วัน
๔	สูง	ระยะเวลาในการส่งมอบงาน แต่ไม่เกิน ๑๒๐ วัน
๓	ปานกลาง	ระยะเวลาในการส่งมอบงาน แต่ไม่เกิน ๙๐ วัน
๒	น้อย	ระยะเวลาในการส่งมอบงาน แต่ไม่เกิน ๖๐ วัน
๑	น้อยมาก	ระยะเวลาในการส่งมอบงาน แต่ไม่เกิน ๔๐ วัน

#### การวิเคราะห์ผลกระทบด้านบุคลากร

ลำดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีบาดเจ็บถึงชีวิต/สูญเสียอวัยวะสำคัญ/ทุพพลภาพ
๔	สูง	มีบาดเจ็บสาหัส/สูญเสียอวัยวะ ถึงหยุดงานมากกว่า ๒๐ วัน
๓	ปานกลาง	มีบาดเจ็บ ถึงหยุดงาน มากกว่า ๗ วัน แต่ไม่เกิน ๒๐ วัน
๒	น้อย	มีบาดเจ็บ หยุดงานไม่เกิน ๗ วัน
๑	น้อยมาก	มีบาดเจ็บเล็กน้อย ไม่หยุดงาน

#### การวิเคราะห์ผลกระทบด้านชื่อเสียง/ภาพลักษณ์

ลำดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างในหนังสือพิมพ์ วิทยุ และโทรทัศน์
๔	สูง	มีการเผยแพร่ข่าวทั้งในวิทยุและหนังสือพิมพ์
๓	ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวเฉพาะในหนังสือพิมพ์
๒	น้อย	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัด
๑	น้อยมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านความซับซ้อน

ลำดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีการดำเนินโครงการหลายขั้นตอน และมีการทำ MOU กับหน่วยงานอื่น หรือมีการทำ MOU มากกว่า ๓ หน่วยงานขึ้นไป
๔	สูง	มีการดำเนินโครงการหลายขั้นตอน และมีการทำ MOU กับหน่วยงานอื่น ตั้งแต่ ๒ หน่วยงาน
๓	ปานกลาง	มีการดำเนินโครงการหลายขั้นตอน
๒	น้อย	มีการดำเนินโครงการไม่หลายขั้นตอน
๑	น้อยมาก	มีการดำเนินโครงการไม่หลายขั้นตอน และระยะเวลาในการดำเนินโครงการไม่นานก็แล้วเสร็จ

การวิเคราะห์ผลกระทบโรคที่ควบคุมยากและโรคที่อุบัติใหม่

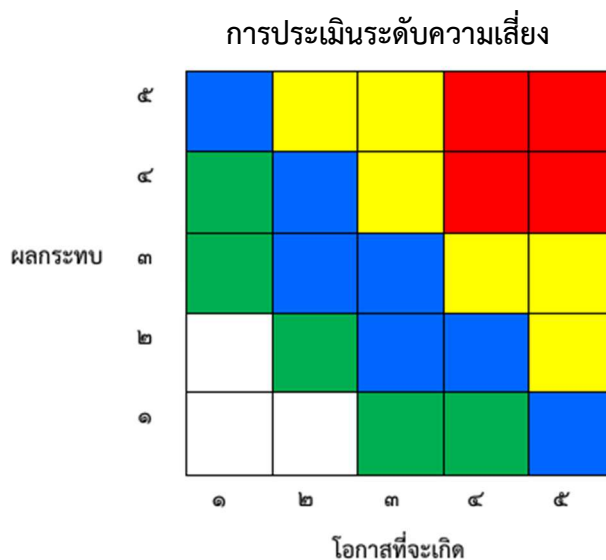
ลำดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	โรคติดต่ออุบัติใหม่ที่มีความรุนแรงมาอย่างต่อเนื่อง และสามารถควบคุมได้
๔	สูง	โรคติดต่ออุบัติใหม่ที่มีความรุนแรงมาอย่างต่อเนื่อง สามารถควบคุมได้
๓	ปานกลาง	โรคติดต่ออุบัติใหม่ที่มีความรุนแรงไม่มาก สามารถควบคุมได้
๒	น้อย	โรคติดต่ออุบัติใหม่ที่ไม่รุนแรง สามารถควบคุมได้
๑	น้อยมาก	ไม่มีโรคอุบัติใหม่

การวิเคราะห์ผลกระทบจากการตรวจสอบของหน่วยงานภายนอก

ลำดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	โครงการที่มีความเสี่ยงสูง ที่อาจจะเกิดความผิดพลาดเกิดความเสียหาย หรือมีพฤติกรรมที่หน่วยงานตรวจสอบมีความเห็นว่าจะก่อให้เกิดการทุจริต และสามารถระบุตัวบุคคลที่ต้องรับผิดชอบได้ หรือโครงการที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ในอนาคต หรือโครงการที่อาจจะไม่ประสบความสำเร็จ หรือไม่ สามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการนั้น
๔	สูง	โครงการที่มีความเสี่ยงสูง ที่อาจจะเกิดความผิดพลาด เกิดความเสียหาย หรือมีพฤติกรรมที่หน่วยงานตรวจสอบ มีความเห็นว่าจะก่อให้เกิดการทุจริต และไม่สามารถระบุตัว บุคคลที่ต้องรับผิดชอบได้ หรือโครงการที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ พึงประสงค์ในอนาคต และยังสามรถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ ของโครงการนั้นๆได้

๓	ปานกลาง	โครงการที่มีความเสี่ยงปานกลาง และอาจจะเกิดความเสียหาย แต่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการนั้นๆได้
๒	น้อย	โครงการที่มีความเสี่ยงต่ำ ไม่เกิดความเสียหายต่อโครงการ
๑	น้อยมาก	โครงการที่มีความเสี่ยงต่ำมาก

๒.๓ การประเมินระดับความเสี่ยง(Degree of risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดและผลกระทบหรือความรุนแรงหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น หลังจากองค์กรวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงแล้ว องค์กรต้องนำผลการวิเคราะห์มาประเมินระดับความเสี่ยงว่าแต่ละความเสี่ยงมีระดับความเสี่ยงอยู่ระดับใดในตารางการประเมินระดับความเสี่ยง ซึ่ง ระดับความเสี่ยงอาจแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อยและน้อยมาก แทนระดับความเสี่ยงข้างต้นด้วยเกณฑ์สีประกอบด้วย สีแดง สีเหลือง สีน้ำเงิน สีเขียวและสีขาวย ตามลำดับ โดยนำผลจากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดขึ้นและผลจากการวิเคราะห์ผลกระทบมาประเมินระดับความเสี่ยงดังตัวอย่างดังนี้



เป็นตารางที่ใช้ในการประเมินและจัดระดับความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยงเพื่อประเมินว่าความเสี่ยงใดอยู่ใน ระดับที่ควรคำนึงถึงและต้องรับดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงเป็นอันดับแรกก่อน โดยตารางการประเมิน ระดับความเสี่ยงข้างต้นแบ่งระดับความเสี่ยงออกเป็น ๕ ระดับ จำแนกระดับความเสี่ยงโดยใช้สีเป็นตัวกำหนด ดังนี้

- สีแดง หมายถึง ระดับความเสี่ยง สูงมาก
- สีเหลือง หมายถึง ระดับความเสี่ยง สูง
- สีน้ำเงิน หมายถึง ระดับความเสี่ยง ปานกลาง
- สีเขียว หมายถึง ระดับความเสี่ยง น้อย
- สีขาว หมายถึง ระดับความเสี่ยง น้อยมาก

วิธีการประเมินระดับความเสี่ยงโดยใช้ตารางการประเมินระดับความเสี่ยงข้างต้น ให้นำคะแนนของโอกาสที่จะเกิดและคะแนนของผลกระทบที่วิเคราะห์ได้ของแต่ละความเสี่ยงมากำหนดลงในตารางการประเมินระดับความเสี่ยงโดยถ้าคะแนนของโอกาสและผลกระทบมาบรรจบกันที่สีใดก็แสดงว่าความเสี่ยง นั้นอยู่ในระดับความเสี่ยงตามความหมายของระดับความเสี่ยงที่ให้ไว้ข้างต้น

**๓. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)** เมื่อองค์กรได้ค้นหา วิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้วขั้นต่อไป คือ การกำหนดวิธีการ บริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance หรือ Risk Appetite) หรือระดับที่เหมาะสม (Optimal) ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรสามารถจะ ดำเนินการต่อไปได้และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงต้องคำนึงถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้น เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ จากวิธีการนั้น ๆ (cost-benefit analysis) รวมทั้งต้องพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีความ สอดคล้องกับโครงสร้างหรือเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรด้วย หลักการจัดการความเสี่ยง มี ๔ แนวทางคือ

**๓.๑ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง** คือ การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ผู้บริหารพิจารณาแล้วพบว่า ไม่มีแนวทางในการจัดการ กับความเสี่ยงนั้น กล่าวคือ ไม่มีวิธีการลดโอกาสหรือผลกระทบ หรือไม่สามารถหาผู้อื่นมาร่วมจัดการ ความเสี่ยงได้ แต่ความเสี่ยงดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ผู้บริหารควรเลือกหลีกเลี่ยง ความเสี่ยงด้วยการหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมนั้น ๆ หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของงานหรือกิจกรรมนั้นไป เพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ต้องคำนึงถึงต้นทุนค่าเสียโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากการหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมนั้นด้วย

**๓.๒ การร่วมจัดการความเสี่ยง** คือ การหาผู้อื่นมาร่วมจัดการความเสี่ยง หรือโอน (Transfer) ความเสี่ยงขององค์กรไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบด้วย องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ไม่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเอง หรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเองสูงกว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับ ผู้บริหารควรโอนความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย เพื่อให้บริษัทประกันภัยร่วมรับผิดชอบในผลกระทบที่จะเกิดขึ้น หรือการจ้างให้บุคคลภายนอกดำเนินกิจกรรมหรืองานบางอย่างแทน (Outsource)

**๓.๓ การลดความเสี่ยง** คือ การดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบของความเสี่ยง องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงบางตัว ที่องค์กรมีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการลดความเสี่ยงด้วยตนเอง กล่าวคือ มีแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์เกิดขึ้น หรือมีวิธีลดผลกระทบของเหตุการณ์ได้ โดยต้นทุนในการดำเนินการอยู่ในระดับที่เหมาะสม ผู้บริหารจึงเลือกดำเนินการลดความเสี่ยงเอง เช่น การทำสัญญาล่วงหน้ากับ Supplier เพื่อลดโอกาสที่ต้นทุนสินค้าเพิ่มขึ้น, การมีแหล่งสำรองพลังงาน เพื่อลดผลกระทบต่อสายการผลิต กรณีไฟฟ้ากระแสหลักขัดข้อง

**๓.๔ การยอมรับความเสี่ยง** คือ การไม่ดำเนินการใด ๆ กับความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ คือ มีโอกาสที่เกิดไม่บ่อย หรือมีผลกระทบไม่สูง องค์กรอาจจะ เผชิญกับความเสี่ยง

บางตัว ที่มีโอกาสที่จะเกิดไม่บ่อย หรือหากเกิดขึ้นแล้วไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากนัก ผู้บริหารจึงยอมรับความเสี่ยงดังกล่าว คือไม่ดำเนินการใด ๆ อย่างไรก็ตามองค์กรต้องติดตามประเมินผลว่าความเสี่ยงดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือว่ามีโอกาสที่จะเกิดเพิ่มขึ้นหรือมีระดับผลกระทบเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ เพราะถ้าความเสี่ยงเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ยอมรับได้ ผู้บริหารต้องพิจารณาหาวิธีตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีอื่นต่อไป การพิจารณาว่าจะเลือกตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีใด สิ่งที่ควรคำนึงมากที่สุด คือ ต้นทุนที่จะใช้ในการดำเนินการและผลประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงได้แล้ว ควรจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงโดยละเอียด โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ และผลที่คาดว่าจะได้รับ -๑๐- การจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงร่วมกันดังนี้

ขั้นที่ ๑ กำหนดวัตถุประสงค์ในแบบฟอร์ม บส.๑ โดยนำแผนการดำเนินงาน/โครงการ/กิจกรรมมาลงในแบบฟอร์ม บส.๑ โดยกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด, ปัจจัยเสี่ยง, สาเหตุของความเสี่ยง, ประเภทของความเสี่ยง, โอกาส, ผลกระทบ, ระดับจัดลำดับความเสี่ยง, ความเสี่ยง

ขั้นที่ ๒ ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงแบบฟอร์ม บส.๒ โดยนำข้อมูลในแบบ บส.๑ มาลงใน แบบ บส.๒ เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงมาวิเคราะห์ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงตาม ความเหมาะสม และมีวิธีการบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีใดซึ่งการบริหารความเสี่ยงมีด้วยกัน ๔ วิธี คือ

**๑. การยอมรับความเสี่ยง (Take)** เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น หลังจากวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยง ใดเลยที่เหมาะสม วิธีนี้จะต้องมีมาตรการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น

**๒. การลดความเสี่ยง (Treat)** เป็นการพยายามปรับปรุงระบบการทำงานหรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือ ลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

**๓. การกระจายหรือโอนย้ายความเสี่ยง (Transfer)** เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นผ่านช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป อาทิเช่นการทำประกัน หรือจ้างให้หน่วยงานอื่นดำเนินการแทน เพื่อเป็นการประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายองค์กรจะได้รับการ ชดเชยใช้จากหน่วยงานอื่น

**๔. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)** เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องยกเลิก โครงการหรือกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป

ขั้นที่ ๓ การติดตามและรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยงแบบฟอร์ม RM-๓ เป็นการนำข้อมูลของปีงบประมาณมาทำการสรุปผลการประเมิน และทบทวนประสิทธิภาพของการ จัดความเสี่ยง เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงในกิจกรรมนั้นๆ จากองค์ประกอบจำนวน ๘ องค์ประกอบ และจากวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงหลักทั้ง ๔ ด้านข้างต้น ผู้ตรวจสอบภายในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลพังแดง จึงกำหนดเกณฑ์และกำหนด ปัจจัยการประเมินผลความเพียงพอ ของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลพังแดง ไว้ จำนวน ๓ ระดับ ดังนี้คือ

## ระดับต่ำแทนค่าด้วยเลข ๑

คำอธิบาย : มีการจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงแต่ไม่ถูกต้องครบถ้วนตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ว. ๒๓ กำหนด จัดทำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือผู้ตรวจสอบภายใน หน่วยรับตรวจ (สำนัก/กอง) ไม่ได้ดำเนินการในการจัดทำหัวข้อ ดังต่อไปนี้คือ ไม่ได้ระบุความเสี่ยง, ไม่ประเมินความเสี่ยง และไม่กำหนดกลยุทธ์ในการตอบสนองกับความเสี่ยง ในทุกโครงการกิจกรรมของหน่วยรับตรวจ ไม่มีการประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร และระดับหน่วยงานย่อย จัดทำในช่วงสิ้นรอบบัญชีสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ตั้งแต่เดือน ธันวาคม ๒๕๖๗ เป็นต้นไป

## ระดับกลาง แทนค่าด้วยเลข ๒

คำอธิบาย : มีการจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง ครบถ้วนตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ว.๒๓ ที่กำหนด แต่ไม่ถูกต้องทั้งหมด จัดทำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือจัดทำโดยหน่วยรับตรวจ (สำนัก/กอง) ดำเนินการจัดทำในบางหัวข้อ ดังต่อไปนี้คือ ระบุความเสี่ยง , ประเมินความเสี่ยง และกำหนด กลยุทธ์ในการตอบสนองกับความเสี่ยง แต่ไม่ครบทุกโครงการกิจกรรม ของแต่ละหน่วยรับตรวจ มี/ไม่มี การประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร และระดับหน่วยงานย่อย จัดทำในช่วงสิ้นรอบบัญชีสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ภายใน ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๗ ระดับสูง แทนค่าด้วยเลข ๓ คำอธิบาย : มีการจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง ถูกต้องครบถ้วนตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ว. ๒๓ ที่กำหนด จัดทำโดยหน่วยรับตรวจ (สำนัก/กอง) ดำเนินการในการจัดทำหัวข้อ ดังต่อไปนี้คือ ระบุความเสี่ยง , ประเมินความเสี่ยง และกำหนดกลยุทธ์ในการตอบสนองกับความเสี่ยง ครบทุก โครงการกิจกรรมของแต่ละหน่วยรับตรวจ มีการประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับ องค์กร และระดับหน่วยงานย่อยครบถ้วนจัดทำในช่วงสิ้นรอบบัญชี สิ้นปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗ ภายใน ๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๗ จากองค์ประกอบหลักจำนวน ๘ องค์ประกอบ และ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงหลักทั้ง ๔ ด้านดังกล่าว ผู้ตรวจสอบภายในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลพังแดง จึงมีความเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลพังแดง ที่ได้ดำเนินการแล้วเสร็จในขณะนี้ มีความเพียงพออยู่ในระดับต่ำ(๑) ยังไม่สามารถ บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงได้อย่างแท้จริง แต่ได้ดำเนินการเป็นไปตาม มาตรฐาน และหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลัง กำหนดในเบื้องต้น

## ๔. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การติดตามประเมินผล (Monitoring) หมายถึง กระบวนการติดตามและประเมินผลการบริหาร ความเสี่ยงเพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่กำหนดไว้มีความ เพียงพอเหมาะสม มีการนำไปปฏิบัติจริง และการตอบสนองความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยงมี ประสิทธิภาพ โดยการติดตามประเมินผลแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

๔.๑ การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการตอบสนอง ความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยงมีความเพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิภาพสามารถลด ความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ ตลอดจนได้รับการออกแบบให้เป็นส่วนเดียวกับการดำเนินงาน ด้านต่าง ๆ ตามปกติของ

องค์กร และมีการปฏิบัติตามจริงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ดังนั้น องค์กรต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ครอบคลุม ทุกกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็ว ทันการณ์

**๔.๒ การติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง** คือ การติดตามประเมินผลครั้งคราวตามระยะเวลาที่กำหนดไว้เพื่อให้ทราบถึงความเพียงพอ เหมาะสม และประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งตามที่กำหนดไว้ ขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการติดตามประเมินผลเป็นรายครั้งสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

๔.๒.๑ การติดตามประเมินผลด้วยตนเอง เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลเพื่อการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงด้วยการกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นเจ้าของความเสี่ยง(Risk Owner) หรือผู้มีความชำนาญในงาน กระบวนการ หรือกิจกรรมนั้น เข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล โดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้มีความเชี่ยวชาญนั้น ๆ ร่วมกันติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และค้นหาความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงของงาน กระบวนการ หรือกิจกรรม ในความรับผิดชอบ เพื่อพิจารณาหาแนวทางในการตอบสนองความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม และประสิทธิผลมากขึ้น

๔.๒.๒ การติดตามประเมินผลอย่างเป็นอิสระ เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลโดยผู้ที่ไม่มีส่วนได้เสียหรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานตามงาน กระบวนการ และกิจกรรมนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการติดตามประเมินผลจะเป็นไปตามความเป็นจริง ถูกต้อง ครบถ้วน และไม่มีอคติ การติดตามประเมินผลอย่างอิสระอาจกระทำโดยผู้ตรวจสอบจากภายในและภายนอก และ/หรือที่ปรึกษาภายนอก ตลอดจนคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่ตั้งขึ้นมาอย่างเป็นอิสระเพื่อให้การติดตามประเมินผลเป็นไปอย่างเที่ยงธรรมมากขึ้น การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระควรจะเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมและสนับสนุนการติดตามประเมินผลด้วยตนเอง การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเป็นระบบ เหมาะสม และมีการนำไปปฏิบัติจริง การประเมินผลเพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่าง เพียงพอ และมีประสิทธิผล การตอบสนองความเสี่ยง(Risk Response) ด้วยมาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องปรับปรุงหรือหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอจนกลายเป็น วัฒนธรรมในการดำเนินงานขององค์กรการติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการบริหารความเสี่ยงว่าดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด มีความเพียงพอ มีประสิทธิผลหรือไม่ หากองค์กรพบว่าได้ดำเนินการ จัดการความเสี่ยงแล้วยังมีความเสี่ยงที่ไม่อาจยอมรับได้เหลืออยู่ ควรพิจารณาต่อไปว่า เป็นความเสี่ยงที่อยู่ใน ระดับใด และจะมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร จากนั้นจึงเสนอต่อผู้บริหารเพื่อทราบและพิจารณาสั่ง การ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการ สนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารทุกระดับ

