

การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐขององค์การบริหารส่วนตำบลนาออก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

ด้านการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ	(๑) การคัดเลือกกระบวนการหรือโครงการที่มี ความเสี่ยงการทุจริต	(๒) การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	(๓) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความ เสี่ยงการทุจริต	(๔) การประเมินระดับ ความรุนแรงของ ความเสี่ยงการ ทุจริต	(๕) การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยง การทุจริต
แผนงานบริหารงานทั่วไป จดทะเบียนพาณิชย์	<ul style="list-style-type: none"> - การรับคำขอจดทะเบียนพาณิชย์ - การตรวจสอบเอกสารและ คุณสมบัติผู้ยื่นคำขอ - การพิจารณาอนุมัติ/ไม่อนุมัติ - การแก้ไข/เพิ่มเติมเอกสารคำขอ - การออกใบทะเบียนพาณิชย์ 	<ul style="list-style-type: none"> - การเรียกรับผลประโยชน์เพื่อเร่งรัดการอนุมัติ - การเลือกปฏิบัติ (อนุมัติให้บางรายก่อนโดยไม่เป็นธรรม) - การจงใจตรวจเอกสารล่าช้าเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ - การอนุมัติทั้งที่เอกสารไม่ครบ/ไม่ถูกต้อง - การแก้ไขข้อมูลโดยมิชอบ 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้ยื่นคำขอให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง/ปกปิดข้อเท็จจริง - การแอบอ้างใช้สถานที่ประกอบการโดยไม่ได้รับอนุญาต/ไม่ตรงสถานที่จริง 	๑x๑ ต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> ๑) มาตรการป้องกัน <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดขั้นตอนและระยะเวลาการพิจารณาให้ชัดเจน (Service Standard) - ใช้ระบบคิว/ระบบอิเล็กทรอนิกส์ลดการใช้ดุลยพินิจ - กำหนดจรรยาบรรณและประกาศนโยบายไม่รับสินบน ๒) มาตรการควบคุม/ตรวจสอบ <ul style="list-style-type: none"> - ให้มีผู้ตรวจสอบหรืออนุมัติหลายระดับ (Check & Balance) - บันทึกข้อมูลทุกขั้นตอนในระบบ (Audit Trail) - เปิดช่องทางร้องเรียน (เช่น กล้องรับเรื่องร้องเรียน/ออนไลน์)

ด้านการพิจารณาอนุมัติอนุญาตของทางราชการ	(๑) การคัดเลือกกระบวนการหรือโครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริต	(๒) การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	(๓) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต	(๔) การประเมินระดับความรุนแรงของความเสียหายการทุจริต	(๕) การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต
<p>กองช่าง ขออนุญาตก่อสร้างอาคาร</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การรับคำขออนุญาตก่อสร้าง - การตรวจสอบเอกสาร/แบบแปลน - การพิจารณาอนุมัติ/ไม่อนุมัติ - การออกใบอนุญาต - การตรวจหน้างานก่อน/ระหว่าง/หลังการก่อสร้าง 	<ul style="list-style-type: none"> - เรียกรับสินบนเพื่อเร่งรัดการอนุมัติ - ใช้ดุลยพินิจโดยไม่เป็นธรรม (เลือกปฏิบัติ) - แก้ไข/ละเว้นการตรวจแบบที่ไม่ถูกต้อง - ช่วยเหลือผู้ขออนุญาตบางรายเป็นพิเศษ - ปลอมแปลงเอกสาร หรือรับเอกสารไม่ครบ - การตรวจหน้างานไม่เป็นไปตามจริง 	<ul style="list-style-type: none"> - ยื่นคำขอให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง/ปกปิดข้อเท็จจริง - การแอบอ้างใช้สถานที่ก่อสร้างโดยไม่ได้รับอนุญาตไม่ตรงสถานที่จริง 	<p>๑x๑ ต่ำ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ๑) ด้านระบบงาน <ul style="list-style-type: none"> - ใช้ระบบ E-Permit/Online ลดการพบปะเจ้าหน้าที่ - กำหนด Checklist มาตรฐานตรวจแบบ - บันทึกขั้นตอนทุกขั้นในระบบ (Audit trail) - หมุนเวียนเจ้าหน้าที่ (Rotation) ๒) ด้านบุคลากร <ul style="list-style-type: none"> - หมุนเวียนเจ้าหน้าที่ (Rotation) - แยกหน้าที่ (Segregation of duties) - อบรมจริยธรรม/กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ๓) ด้านความโปร่งใส <ul style="list-style-type: none"> - เปิดเผยแพร่ระยะเวลา/ขั้นตอนชัดเจน - ให้ประชาชนตรวจสอบสถานะได้ - มีช่องทางร้องเรียน (Whistleblowing) ๔) ด้านการตรวจสอบ <ul style="list-style-type: none"> - ตรวจสอบภายในเป็นระยะ - สุ่มตรวจหน้างาน - ใช้กล้อง/ภาพถ่ายยืนยันการตรวจ

ด้านการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ	(๑) การคัดเลือกกระบวนการหรือ โครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริต	(๒) การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	(๓) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง การทุจริต	(๔) การประเมินระดับ ความรุนแรงของความเสี่ยง การทุจริต	(๕) การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยง การทุจริต
งานสาธารณสุข ควบคุมกิจการที่เป็น อันตรายต่อสุขภาพ	- การพิจารณาอนุมัติ/ไม่อนุญาต	- เรียกรับผลประโยชน์เพื่อให้เอกสาร ถูกต้อง/ผ่านเกณฑ์	- แต่งตั้งคณะกรรมการอย่างโปร่งใส บันทึกกระบวนการทุกขั้นตอน	๑x๑ ต่ำ	- กำหนดมาตรการระเบียบ/แนวทาง ปฏิบัติในการทำงานมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้
จัดเก็บค่าธรรมเนียมขยะ มูลฝอย	- การเก็บค่าธรรมเนียมขยะมูล ฝอย	- เรียกรับเงินเกินจริง หรือรับเงินโดยไม่ ออกใบเสร็จ รับเงินสดแล้วไม่นำส่งคลัง	- กำหนดอัตราค่าธรรมเนียมอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้แยกหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน (เช่น ผู้จัดเก็บ/ผู้บันทึก/ผู้นำส่งเงิน)	๑x๒ ต่ำ	หลักการกำหนดมาตรการ - เพิ่มความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการ ติดตามและประเมินผลต่อเนื่องแจ้งให้ เจ้าหน้าที่ทุกคนรับทราบ

สรุป ด้านการพิจารณาอนุมัติอนุญาตของทางราชการ

ด้านการพิจารณาอนุมัติอนุญาตของทางราชการ ทั้ง ๔ รายการ ได้แก่ จดทะเบียนพาณิชย์ ขออนุญาตก่อสร้างอาคาร ควบคุมกิจการที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ จัดเก็บค่าธรรมเนียมขยะมูลฝอย เป็นความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ ในการคัดเลือกกระบวนการหรือโครงการที่มีความเสี่ยงด้านการรับคำขอ การตรวจสอบเอกสารและการพิจารณาอนุมัติ ซึ่งอาจเกิดการเรียกรับผลประโยชน์และเลือกปฏิบัติ หรืออาจเกิดจากผู้ยื่นคำขอให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง หรือการแอบอ้างการใช้สถานที่ทำให้การอนุมัติอนุญาตไม่เป็นไปตามข้อเท็จจริง จึงควรมีการจัดทำมาตรการการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต เพื่อให้บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง โดยอาจกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาพิจารณาให้ชัดเจนในระบบคิวผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ลดการใช้ดุลพินิจ

ด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่	(๑) การคัดเลือกกระบวนการงานหรือโครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริต	(๒) การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	(๓) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต	(๔) การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต	(๕) การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต
<p>กองช่าง คณะกรรมการกำหนดราคากลางโครงสร้างพื้นฐาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการจัดทำและพิจารณาราคากลางงานก่อสร้าง - การใช้ดุลยพินิจของคณะกรรมการในการกำหนดราคากลาง - ขั้นตอนการเสนอขออนุมัติราคากลางก่อนดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง 	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดราคากลางสูงเกินจริงเพื่อเอื้อประโยชน์ให้แก่ผู้รับจ้าง - การใช้ข้อมูลราคาวัสดุ/ค่าแรงไม่เป็นประโยชน์ให้แก่ผู้รับจ้าง - การใช้ข้อมูลราคาวัสดุ/ค่าแรงไม่เป็นปัจจุบันหรือไม่เป็นจริง - การมีผลประโยชน์ทับซ้อนของคณะกรรมการ - การแทรกแซงจากบุคคลภายนอกหรือผู้มีอำนาจ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความโปร่งใสของข้อมูลราคากลาง - ความถูกต้อง/ทันสมัยของข้อมูลราคา - การมีหรือไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน - การควบคุม กำชับ ตรวจสอบ ในกระบวนการ 	<p>๓x๓ ปานกลาง</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดให้ใช้ข้อมูลราคากลางจากแหล่งที่เชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน - จัดให้มีการตรวจสอบ/ทบทวนราคากลางโดยหน่วยงานหรือคณะกรรมการอีกชุดหนึ่ง - กำหนดให้คณะกรรมการลงนามรับรองและเปิดเผยข้อมูลเพื่อความโปร่งใส - จัดทำแบบแสดงการไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) - เปิดเผยข้อมูลราคากลางต่อสาธารณะตามระเบียบ - มีการตรวจสอบภายในและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

สรุป ด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ของคณะกรรมการกำหนดราคากลาง การคัดเลือกกระบวนการงานหรือโครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริต โอกาสที่เกิดขึ้นได้มาก ได้แก่ การมีผลประโยชน์ทับซ้อนของคณะกรรมการกำหนดราคากลาง ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับกลาง โดยมีโอกาส ๓ ผลกระทบ ๓ ซึ่งเป็นระดับที่จำเป็นต้องจัดหาเครื่องมือในการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต ที่รอบคอบและเคร่งครัด โดยการกำหนดราคากลางจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน จัดทำแบบแสดงการไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน และตรวจสอบคุณสมบัติผู้รับจ้างหรือผู้เกี่ยวข้อง ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง

ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ	(๑) การคัดเลือกกระบวนการหรือโครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริต	(๒) การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	(๓) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต	(๔) การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต	(๕) การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต
โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงาน อบต.นาออก	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำราคากลาง - การจัดซื้อจัดจ้าง (e-bidding/สอบราคา) - การพิจารณาคัดเลือกผู้รับจ้าง - การควบคุมงานก่อสร้าง - การตรวจรับงานและการเบิกจ่ายเงิน 	<ul style="list-style-type: none"> - คุณสมบัติเสนอราคาไม่เป็นไปตาม TOR แต่ได้รับการคัดเลือก - ตรวจรับงานไม่ตามแบบ หรือรับงานทั้งที่ยังไม่แล้วเสร็จ - ฮั้วประมูลหรือเอื้อประโยชน์ให้ผู้รับจ้างรายใดรายหนึ่ง - เบิกจ่ายเงินโดยไม่สอดคล้องกับผลงานจริง 	<ul style="list-style-type: none"> - การเบิกจ่ายงบประมาณเอกสารไม่ครบถ้วน - การตรวจรับงานทั้งที่ไม่แล้วเสร็จ - การควบคุมงานลดสเปกวัสดุและเอื้อประโยชน์แก่ผู้รับจ้าง 	๕x๕ สูงมาก	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำ TOR โดยคณะกรรมการหลายฝ่าย และ การใช้ราคากลางจากฐานข้อมูลมาตรฐานภาครัฐ ราคาอย่างเป็นธรรมและเปิดเผยข้อมูลเว็บไซต์/ระบบ e-GP

สรุป ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ

โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงาน อบต.นาออก เป็นโครงการที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมาก โดยในการคัดเลือกกระบวนการหรือโครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริตที่อาจพบเห็นบ่อยครั้ง คือ การควบคุมงานก่อสร้างอาจเกิดจากการวางแผนไม่รัดกุม ผู้ควบคุมงานขาดประสบการณ์การทำงานไม่เป็นไปตามแบบมาตรฐาน ส่งผลให้การตรวจรับงานไม่เป็นไปตามแบบหรืออาจทำให้ตรวจรับงานในขณะที่ยังไม่แล้วเสร็จ หรือในการควบคุมงานอาจลดสเปกวัสดุอุปกรณ์และเอื้อประโยชน์แก่ผู้รับจ้าง หรืออาจทำให้เสี่ยงต่อการทุจริตอย่างรุนแรง จึงควรหาเครื่องมือในการจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยง โดยการแต่งตั้งผู้ควบคุมงานที่มีประสบการณ์ดำเนินการควบคุมสัญญาและการเปลี่ยนแปลงอย่างเข้มงวดโดยอาจใช้ Gantt chart ใช้ควบคุมเวลาและความสำเร็จของงาน เพื่อหาจุดที่อาจเกิดข้อบกพร่องของโครงการประกอบกับการควบคุมงานควรมีการควบคุม แบบและหน้างาน รวมถึงจัดการเอกสาร (รายงานจ้าง) ให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน

3.4 กำหนดระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยใช้ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริต (Likelihood) คูณด้วยระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ซึ่งระดับความเสี่ยงกำหนดไว้เป็น 4 ระดับ และจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)

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

ลำดับ	ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน
1	ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Very High Risk : V)	18 - 25
2	ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk : H)	9 - 14
3	ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk : M)	4 - 8
4	ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low Risk : L)	1 - 3

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)					
โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)					
โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)				
	1	2	3	4	5
5	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
4	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
3	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก
2	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง
1	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง

เกณฑ์กำหนดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริต มาตรการจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลนาออก

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

๒ การวิเคราะห์งาน กระบวนการ และกิจกรรม ในการค้นหาความเสี่ยง องค์กรต้องวิเคราะห์งาน กระบวนการ และกิจกรรมภายในองค์กรที่มีทั้งหมดเพื่อให้ทราบ และเกิดความเข้าใจงาน กระบวนการ และกิจกรรมต่างๆ ที่มีภายในองค์กรเพื่อประโยชน์ในการค้นหาความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแต่ละประเภทของงานภายในองค์กร และในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรก็อาจมุ่งทำการบริหารความเสี่ยงไปทำงานหลักขององค์กรที่มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และงานที่กำลังมีปัญหา อุปสรรค หรือคาดว่าจะมีโอกาสเกิดความเสียหายขึ้นภายในองค์กร โดยทำการคัดเลือกงาน กระบวนการ และกิจกรรมดังกล่าวเพื่อนำมาพิจารณาบริหารความเสี่ยงก่อนงานสนับสนุน หรืองานที่มีความเสี่ยงน้อยกว่า

๓ การสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร งาน กระบวนการ และกิจกรรมหลังจากคัดเลือกงาน กระบวนการ และกิจกรรมแล้ว จากนั้นก็จะทำการสอบทานวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือกำหนดวัตถุประสงค์ใหม่ในกรณีที่ไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้หรือกำหนดไว้ไม่ชัดเจน

การค้นหาความเสี่ยงต้องมีการสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนจึงจะสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จได้โดยวัตถุประสงค์ของงาน กระบวนการ และกิจกรรมต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นการสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงเป็นขั้นตอนที่ต้องกระทำเพื่อให้การค้นหาความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน ถูกต้องและสอดคล้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ควรจะต้องควรคำนึงถึงหลัก 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

การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุความเสี่ยงองค์กรต้องพยายามค้นหาให้ได้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกประเภทภายในองค์กรและเป็นความเสี่ยงที่แท้จริงที่มีโอกาสเกิดขึ้นและหากเกิดขึ้นจะสร้างผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กร ซึ่งการค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุของความเสี่ยงสามารถค้นหาได้ทั้งเชิงรับ และเชิงรุก โดยการค้นหาเชิงรับสามารถค้นหาได้จากการศึกษาหาข้อมูลเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและสร้างความเสียหายให้กับองค์กรแล้วในอดีต และการสำรวจจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันและอาจส่งผลกระทบเป็นความเสี่ยงขึ้นมาได้ ส่วนในการค้นหาความเสี่ยงเชิงรุกสามารถค้นหาได้จากการคาดการณ์เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต

และส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่ยังไม่เกิดขึ้นจริงจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การดำเนินธุรกิจขององค์กร กระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ฯลฯ และนำความเสี่ยงที่ค้นหาได้มาทำการวิเคราะห์ เพื่อค้นหาสาเหตุของความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงเหล่านั้น ซึ่งเทคนิคหรือวิธีการในการค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุมีอยู่ด้วยกันหลายหลายวิธีการด้วยกันแต่ในที่นี้จะกล่าวถึงเทคนิค วิธีการที่นิยมใช้โดยทั่วไป ดังนี้

๑. การระดมสมอง (Brainstorming) ระดมความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรที่รับผิดชอบงานหรือเป็นเจ้าของงานซึ่งจะเป็นบุคลากรที่รู้ เข้าใจความเสี่ยงของงานที่ตนรับผิดชอบมากที่สุดหรือเรียกว่าเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายการระดมสมองเป็นเทคนิคทั่วไปที่ใช้ในการแสวงหาความคิดต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งในมุมมองของการบริหารความเสี่ยงเทคนิคนี้สามารถนำมาใช้ในการค้นหาและระบุความเสี่ยงได้ โดยการจัดการประชุมเพื่อระดมแนวความคิดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

๒. การสัมภาษณ์ (Interviews) บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงานการสัมภาษณ์เป็นเทคนิคโดยใช้การถามจากผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ๆ นอกจากนี้ยังสามารถใช้ในการยืนยันข้อมูลเดิมที่มีอยู่ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

๓. การใช้แบบสอบถามที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ทราบความเสี่ยงทั่วไปที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และใช้ประเมินความเสี่ยงของการควบคุมด้วย

๔. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Facilitated workshops) หรือการจัดทำ Workshop ของบุคลากรในองค์กร เป็นวิธีที่ทำให้กลุ่มคนสามารถทำงานด้วยกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมค้นหาและระบุความเสี่ยงและตัดสินใจในที่ประชุม ผู้จัดการประชุมจะต้องมีทักษะที่ดี การจัด workshop สามารถทำได้ทุกเวลา ขึ้นอยู่กับทีมงานจะตัดสินใจเมื่อไรถึงจำเป็น การจัด workshop เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร เพราะช่วยส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการขององค์กรด้วย

๕. การจัดทำ Benchmark หรือการเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอกเป็นวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการและวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ

Benchmarking มิใช่การไปลอกเลียนแบบจากผู้อื่น หรือเพียงแค่การทำ Competitive analysis ที่เป็นการนำตัวเลขของเราไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งเท่านั้น แต่ Benchmarking เป็นวิธีการที่ทำให้เห็นถึงความแตกต่างในกระบวนการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ ด้วยการวิเคราะห์หาว่าผู้ที่เราต้องการเปรียบเทียบ เขาทำในสิ่งใดแตกต่างไปจากเราอย่างไรเป็นสิ่งสำคัญ แล้วเราจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นสุดยอดอย่างต่อเนื่องนั้นได้อย่างไร Benchmarking นั้นจะเป็นการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน 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 โดยจะมีการระบุประเด็นข้อตรวจพบ ซึ่งสามารถนำมาใช้พื้นฐานในการค้นหาความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานได้

๗. การใช้ Check Lists เป็นวิธีการหนึ่งในการระบุความเสี่ยงที่ค่อนข้างง่าย โดยการตอบคำถามในใบรายการที่ได้จัดทำขึ้นไว้เป็นมาตรฐาน ในการจัดทำ Check Lists นั้น จะรวบรวมข้อมูลจากประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือ

เหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต และนำมาทำเป็นรายการคำถามที่เป็นมาตรฐาน หรือวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานมีอยู่

๘. การสืบสวน (Incident investigation) ในกรณีที่มีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้น เช่น การทุจริต อุบัติเหตุ ฯลฯ นั้น องค์กรต่างๆ ก็มักจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อสืบสวนและจัดทำรายงานเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งข้อเท็จจริงจากรายงานดังกล่าวสามารถนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาความเสี่ยงได้เช่นกัน

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 และยังมีประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่อย่างมากภายใต้ทรัพยากรขององค์กรที่จำกัดไม่ว่าจะเป็น เงินทุน เวลา วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากรขององค์กร ทำให้ไม่สามารถที่จะจัดการกับทุกความเสี่ยงได้ การประเมินความเสี่ยงจะช่วยทำให้องค์กรตัดสินใจ จัดการกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและประเมินได้ว่าควรจะจัดการกับความเสี่ยงนั้นๆ อย่างไร ความเสี่ยงใดควรต้องรับดำเนินการบริหารจัดการก่อนหลัง หรือความเสี่ยงใดที่สามารถที่จะยอมรับให้เกิดขึ้นได้

การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของ ความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละองค์กรจะต้องกำหนดเกณฑ์ขึ้นให้เหมาะสมกับประเภทและสภาพแวดล้อม

ขององค์กรโดยอาจจะกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน หรือ ๓ คะแนน ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมและดุลยพินิจการตัดสินใจของฝ่ายบริหารขององค์กร โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับองค์กรที่มีข้อมูลสถิติ ตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับองค์กรที่ไม่มีข้อมูลสถิติ ตัวเลข หรือจำนวนเงินหรือไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

๒.๑ การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) พิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน ประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนน แสดงถึงโอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิด สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตามลำดับ และกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับโอกาสที่จะเกิด จากนั้นทำการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิดว่าแต่ละความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงมีโอกาสเกิดขึ้นในระดับใด ดังตัวอย่างดังนี้

การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด แบบเชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
๔	สูง	๑-๖ เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน ๕ ครั้งต่อปี
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง
๒	น้อย	๒-๓ ปีต่อครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง

การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด แบบเชิงคุณภาพหรือเชิงบรรยาย

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกเดือน
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสดังแต่นานๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสดังแต่น้อยมาก

๒.๒ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) เป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสียหายที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งการกำหนดระดับของผลกระทบนั้น จะต้องพิจารณาถึงความรุนแรงของความเสียหายหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น โดยอาจแบ่งผลกระทบออกเป็นผลกระทบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือด้านการเงิน/ทรัพย์สิน การดำเนินงาน ชื่อเสียง/ภาพลักษณ์บุคลากร ฯลฯ โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน ประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนน แสดงถึงระดับความรุนแรงระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตามลำดับ และกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับความรุนแรงของผลกระทบ จากนั้นทำการวิเคราะห์ผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นว่ามีผลกระทบอยู่ในระดับใด ตัวอย่างเช่น

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านการเงิน/ทรัพย์สิน

ระดับ	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

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

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านบุคลากร

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

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านชื่อเสียง/ภาพลักษณ์

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

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านความซับซ้อน

ระดับ	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

การวิเคราะห์ผลกระทบโรคที่ควบคุมยากและโรคอุบัติขึ้นใหม่

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

การวิเคราะห์ผลกระทบจากการตรวจสอบของหน่วยงานภายนอก

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	โครงการที่มีความเสี่ยงสูง ที่อาจจะเกิดความผิดพลาด เกิดความเสียหาย หรือมีพฤติกรรมที่หน่วยงานตรวจสอบ มีความเห็นว่า อาจก่อให้เกิดการทุจริต และสามารถระบุตัว บุคคลที่ต้องรับผิดชอบได้ หรือโครงการที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ พึงประสงค์ในอนาคต หรือโครงการที่อาจจะไม่ประสบ ความสำเร็จ หรือไม่สามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของ โครงการนั้นได้
๔	สูง	โครงการที่มีความเสี่ยงสูง ที่อาจจะเกิดความผิดพลาด เกิดความเสียหาย หรือมีพฤติกรรมที่หน่วยงานตรวจสอบ มีความเห็นว่า อาจก่อให้เกิดการทุจริต และไม่สามารถระบุตัว บุคคลที่ต้องรับผิดชอบได้ หรือโครงการที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ พึงประสงค์ในอนาคต และยังสามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ ของโครงการนั้นๆได้
๓	ปานกลาง	โครงการที่มีความเสี่ยงปานกลาง และอาจจะเกิดความเสียหาย แต่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการนั้นๆได้
๒	น้อย	โครงการที่มีความเสี่ยงต่ำ ไม่เกิดความเสียหายต่อโครงการ
๑	น้อยมาก	โครงการที่มีความเสี่ยงต่ำมาก

๒.๓ การประเมินระดับความเสี่ยง(Degree of risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดและผลกระทบหรือความรุนแรงหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ขึ้น หลังจากองค์กรวิเคราะห์ โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงแล้ว องค์กรต้องนำผลการวิเคราะห์มาประเมินระดับความเสี่ยงว่าแต่ละ ความเสี่ยงมีระดับความเสี่ยงอยู่ระดับใดในตารางการประเมินระดับความเสี่ยง ซึ่งระดับความเสี่ยงอาจแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อยและน้อยมาก แทนระดับความเสี่ยงข้างต้นด้วยเกณฑ์สีประกอบด้วย สีแดง สี เหลือง สีน้ำเงิน สีเขียวและสีขาว ตามลำดับ โดยนำผลจากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดขึ้นและผลจากการ วิเคราะห์ผลกระทบมาประเมินระดับความเสี่ยงดังตัวอย่างดังนี้

การประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ	๕					
	๔					
	๓					
	๒					
	๑					
		๑	๒	๓	๔	๕
		โอกาสที่จะเกิด				

เป็นตารางที่ใช้ในการประเมินและจัดระดับความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยงเพื่อประเมินว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ควรคำนึงถึงและต้องรับดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงเป็นอันดับแรกก่อน โดยตารางการประเมินระดับความเสี่ยงข้างต้นแบ่งระดับความเสี่ยงออกเป็น 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 ให้นำคะแนนของโอกาสที่จะเกิดและคะแนนของผลกระทบที่วิเคราะห์ได้ของแต่ละความเสี่ยงมากำหนดลงในตารางการประเมินระดับความเสี่ยงโดยถ้าคะแนนของโอกาสและผลกระทบมาบรรจบกันที่สีใดก็แสดงว่าความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับความเสี่ยงตามความหมายของระดับความเสี่ยงที่ให้ไว้ข้างต้น

๓. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อองค์กรได้ค้นหา วิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance หรือ Risk Appetite) หรือระดับที่เหมาะสม (Optimal) ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรสามารถจะดำเนินการต่อไปได้และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงต้องคำนึงถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้น เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากวิธีการนั้น ๆ (cost-benefit analysis) รวมทั้งต้องพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้างหรือเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรด้วย

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 องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงบางตัว ที่มีโอกาสที่จะเกิดไม่บ่อย หรือหากเกิดขึ้นแล้วไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากนัก ผู้บริหารจึงยอมรับความเสี่ยงดังกล่าว คือ ไม่ดำเนินการใด ๆ อย่างไรก็ตามองค์กรต้องติดตามประเมินผลว่า ความเสี่ยงดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือว่ามีโอกาสที่จะเกิดเพิ่มขึ้นหรือมีระดับผลกระทบเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ยอมรับได้ หรือไม่ เพราะถ้าความเสี่ยงเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ยอมรับได้ ผู้บริหารต้องพิจารณาหาวิธีตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีอื่นต่อไป

การพิจารณาว่าจะเลือกตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีใด สิ่งที่ต้องคำนึงมากที่สุด คือ ต้นทุนที่จะใช้ในการดำเนินการและผลประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงได้แล้ว ควรจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยละเอียด โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ และผลที่คาดว่าจะได้รับ

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงร่วมกันดังนี้

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

ขั้นที่ ๒ ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงแบบฟอร์ม บส.๒ โดยนำข้อมูลในแบบ บส.๑ มาลงในแบบ บส.๒ เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงมาวิเคราะห์ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงตามความเหมาะสม และมีวิธีการบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีใดซึ่งการบริหารความเสี่ยงมีด้วยกัน ๔ วิธี คือ

- ๑. การยอมรับความเสี่ยง (Take)** เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น หลังจากวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม วิธีนี้จะต้องมีมาตรการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น
- ๒. การลดความเสี่ยง (Treat)** เป็นการพยายามปรับปรุงระบบการทำงานหรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๓. **การกระจายหรือโอนย้ายความเสี่ยง (Transfer)**เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นผ่อนช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป อาทิเช่นการทำประกัน หรือจ้างให้หน่วยงานอื่นดำเนินการแทน เพื่อเป็นการประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายองค์กรจะได้รับการชดเชยใช้จากหน่วยงานอื่น
๔. **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)**เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องยกเลิกโครงการหรือกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป

ขั้นที่ ๓ การติดตามและรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยงแบบฟอร์ม RM-๓

เป็นการนำข้อมูลของปีงบประมาณมาทำการสรุปผลการประเมิน และทบทวนประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงในกิจกรรมนั้นๆ จากองค์ประกอบจำนวน ๘ องค์ประกอบ และจากวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงหลักทั้ง ๔ ด้านข้างต้น ผู้ตรวจสอบภายในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลนาออก จึงกำหนดเกณฑ์และกำหนดปัจจัยการประเมินผลความเสี่ยงเพียงพอ ของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลนาออก ไว้ จำนวน ๓ ระดับ ดังนี้คือ

ระดับต่ำ แทนค่าด้วยเลข 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 และกำหนดกลยุทธ์ในการตอบสนองกับความเสี่ยง 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) ดำเนินการจัดทำหัวข้อ ดังต่อไปนี้คือ ระบุความเสี่ยง, ประเมินความเสี่ยง และกำหนดกลยุทธ์ในการตอบสนองกับความเสี่ยง ครบทุกโครงการกิจกรรมของแต่ละหน่วยรับตรวจ มีการประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับ องค์กร และระดับหน่วยงานย่อยครบถ้วนจัดทำในช่วงสิ้นรอบบัญชีสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗ ภายใน ๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๗ จากองค์ประกอบหลักจำนวน ๘ องค์ประกอบ และวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงหลักทั้ง ๔ ด้านดังกล่าว ผู้ตรวจสอบภายในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลนาออก จึงมีความเห็นว่า การบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลนาออก ที่ได้ดำเนินการแล้วเสร็จในขณะนี้ มีความเพียงพออยู่ในระดับต่ำ(๑) ยังไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงได้อย่างแท้จริง แต่ได้ดำเนินการเป็นไปตาม มาตรฐาน และหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดในเบื้องต้น

๔. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การติดตามประเมินผล (Monitoring) หมายถึง กระบวนการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่กำหนดไว้มีความเพียงพอ เหมาะสม มีการนำไปปฏิบัติจริง และการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ โดยการติดตามประเมินผล แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

๔.๑ การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงมีความเพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิภาพสามารถลดความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ ตลอดจนได้รับการออกแบบให้เป็นส่วนเดียวกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ตามปกติขององค์กร และมีการปฏิบัติตามจริงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ดังนั้นองค์กรต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ครอบคลุมทุกกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็ว ทันการณ์

๔.๒ การติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง คือ การติดตามประเมินผลครั้งคราวตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อให้ทราบถึงความเพียงพอ เหมาะสม และประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งตามที่กำหนดไว้ ขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการติดตามประเมินผลเป็นรายครั้งสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

๔.๒.๑ การติดตามประเมินผลด้วยตนเอง เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลเพื่อการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงด้วยการกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นเจ้าของความเสี่ยง(Risk Owner) หรือผู้มีความชำนาญในงาน กระบวนการ หรือกิจกรรมนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล โดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหรือผู้มีความเชี่ยวชาญนั้น ๆ ร่วมกันติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และค้นหาความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงของงาน กระบวนการ หรือกิจกรรม ในความรับผิดชอบ เพื่อพิจารณาหาแนวทางในการตอบสนองความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม และประสิทธิภาพมากขึ้น

๔.๒.๒ การติดตามประเมินผลอย่างเป็นอิสระ เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลโดยผู้ที่ไม่มีส่วนได้เสียหรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานตามงาน กระบวนการ และกิจกรรมนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการติดตามประเมินผลจะเป็นไปตามความเป็นจริง ถูกต้อง ครบถ้วน และไม่อคติ การติดตามประเมินผลอย่างอิสระอาจกระทำโดยผู้ตรวจสอบจากภายในและภายนอก และ/หรือที่ปรึกษาภายนอก ตลอดจนคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่ตั้งขึ้นมาอย่างเป็นอิสระเพื่อให้การติดตามประเมินผลเป็นไปอย่างเที่ยงธรรมมากขึ้น การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระควรจะเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมและสนับสนุนการติดตามประเมินผลด้วยตนเอง

การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเป็นระบบ เหมาะสม และมีการนำไปปฏิบัติจริง

การประเมินผลเพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่าง เพียงพอ และมีประสิทธิภาพ การตอบสนองความเสี่ยง(Risk Response) ด้วยมาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องปรับปรุงหรือหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการความเสี่ยง อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงานขององค์กรการติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการบริหารความเสี่ยงว่าดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด มีความเพียงพอ มีประสิทธิภาพหรือไม่ หากองค์กรพบว่าได้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงแล้วยังมีความเสี่ยงที่ไม่อาจยอมรับได้เหลืออยู่ ควรพิจารณาต่อไปว่า เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับใด และจะมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร จากนั้นจึงเสนอต่อผู้บริหารเพื่อทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารทุกระดับ