

การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐของเทศบาลตำบลนาหนองทุ่ม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

ด้านการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ	(๑) คัดเลือกกระบวนการหรือโครงการที่มี ความเสี่ยงการทุจริต	(๒) การกำหนดประเด็นความเสี่ยง การทุจริต	(๓) การกำหนดเกณฑ์การประเมิน ความเสี่ยงการทุจริต	(๔) การประเมินระดับ ความรุนแรงของ ความเสี่ยงการทุจริต	(๕) การจัดทำมาตรการควบคุมความ เสี่ยงการทุจริต
<u>แผนงานบริหารงานทั่วไป</u> จดทะเบียนพาณิชย์	- การรับคำขอตระเบียนพาณิชย์ - การตรวจสอบเอกสารและ คุณสมบัติผู้ยื่นคำขอ - การพิจารณาอนุมัติ/ไม่อนุมัติ - การแก้ไข/เพิ่มเติมเอกสารคำขอ - การออกใบทะเบียนพาณิชย์	- การเรียกรับผลประโยชน์เพื่อ เร่งรัดการอนุมัติ - การเลือกปฏิบัติ (อนุมัติให้ บางรายก่อน โดยไม่เป็นธรรม) - การจงใจตรวจเอกสารล่าช้า เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ - การแก้ไขข้อมูลโดยมิชอบ	- ผู้ยื่นคำขอให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง ปกปิดข้อเท็จจริง - การแอบอ้างใช้สถานที่ ประกอบการโดยไม่ได้รับ อนุญาต/ไม่ตรงสถานที่จริง	๑x๑ ต่ำ	๑) มาตรการป้องกัน - กำหนดขั้นตอนและระยะเวลา การ พิจารณาให้ชัดเจน (Service Standard) - ใช้ระบบคิว/ระบบ อิเล็กทรอนิกส์ลด การใช้ดุลย พินิจ - กำหนดจรรยาบรรณและ ประกาศ นโยบายไม่รับสินบน ๒) มาตรการควบคุม/ตรวจสอบ - ให้มีผู้ตรวจสอบหรืออนุมัติ หลายระดับ (Check & Balance) - บันทึกข้อมูลทุกขั้นตอนใน ระบบ (Audit Trail) - เปิดช่องทางร้องเรียน (เช่น กล่องรับ เรื่องร้องเรียน/ ออนไลน์)

ด้านการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ	(๑) คัดเลือกกระบวนการหรือโครงการที่มี ความเสี่ยงการทุจริต	(๒) การกำหนดประเด็นความเสี่ยง การทุจริต	(๓) การกำหนดเกณฑ์การประเมิน ความเสี่ยงการทุจริต	(๔) การประเมินระดับ ความรุนแรงของ ความเสี่ยงการทุจริต	(๕) การจัดทำมาตรการควบคุมความ เสี่ยงการทุจริต
<u>กองช่าง</u> ขออนุญาตก่อสร้างอาคาร	- การรับคำขออนุญาตก่อสร้าง - การตรวจสอบเอกสาร/แบบแปลน - การพิจารณาอนุมัติ/ไม่อนุมัติ - การออกใบอนุญาต - การตรวจหน้างานก่อน/ระหว่าง/ หลังการก่อสร้าง	- เรียกรับสินบนเพื่อเร่งรัดการ อนุมัติ - ใช้ดุลยพินิจโดยไม่เป็นธรรม (เลือก ปฏิบัติ) - แก้ไข/ละเว้นการตรวจแบบที่ ไม่ถูกต้อง - ช่วยเหลือผู้ขออนุญาตบาง รายเป็นพิเศษ จริง - ปลอมแปลงเอกสาร หรือรับ เอกสารไม่ ครบ - การตรวจหน้างานไม่เป็นไป ตามจริง	- ยื่นคำขอให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง/ ปกปิดข้อเท็จจริง - การแอบอ้างใช้สถานที่ ก่อสร้างโดยไม่ได้รับอนุญาตไม่ ตรงสถานที่	๑x๑ ต่ำ	๑) ด้านระบบงาน - ใช้ระบบ E-Permit/Online ลด การ พบปะเจ้าหน้าที่ - กำหนด Checklist มาตรฐาน ตรวจแบบ - บันทึกขั้นตอนทุกชั้นในระบบ (Audit trail) - หมุนเวียนเจ้าหน้าที่(Rotation) ๒) ด้านบุคลากร - หมุนเวียนเจ้าหน้าที่ (Rotation) - แยกหน้าที่ (Segregation of duties) - อบรมจริยธรรม/กฎหมายที่ เกี่ยวข้อง ๓) ด้านความโปร่งใส - เปิดเผยแพร่เวลา/ขั้นตอน ชัดเจน - ให้ประชาชนตรวจสอบสถานะ ได้ - มีช่องทางร้องเรียน (Whistleblowing) ๔) ด้านการตรวจสอบ ตรวจสอบ ภายในเป็นระยะ - สุ่มตรวจหน้างาน - ใช้กล้อง/ภาพถ่ายยืนยันการ ตรวจ

ด้านการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ	(๑) คัดเลือกกระบวนการหรือโครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริต	(๒) การกำหนดประเด็นความเสี่ยง การทุจริต	(๓) การกำหนดเกณฑ์การประเมิน ความเสี่ยงการทุจริต	(๔) การประเมินระดับ ความรุนแรงของ ความเสี่ยงการทุจริต	(๕) การจัดทำมาตรการควบคุมความ เสี่ยงการทุจริต
<u>งานสาธารณสุข</u> ควบคุมกิจการที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ	พิจารณาอนุมัติ/ไม่อนุญาต	เรียกรับผลประโยชน์เพื่อให้ เอกสารถูกต้อง/ผ่านเกณฑ์	- แต่งตั้งคณะกรรมการอย่าง โปร่งใส บันทึกกระบวนการทุก ขั้นตอน	๑x๑ ต่ำ	- กำหนดมาตรการระเบียบ/ แนวทาง ปฏิบัติในการทำงานมี ความโปร่งใสตรวจสอบได้
จัดเก็บค่าธรรมเนียมขยะ มูลฝอย	- การเก็บค่าธรรมเนียมมูลฝอย	- เรียกรับเงินเกินจริง หรือรับ เงินโดยไม่ออกใบเสร็จ รับเงิน สดแล้วไม่นำส่งคลัง	- กำหนดอัตราค่าธรรมเนียม อย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้แยก หน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน (เช่น ผู้ จัดเก็บ/ผู้บันทึก/ผู้นำส่งเงิน)	๑x๑ ต่ำ	หลักการกำหนดมาตรการ - เพิ่มความโปร่งใส ตรวจสอบ ได้ มีการติดตามและประเมินผล ต่อเนื่องแจ้งให้ เจ้าหน้าที่ทุกคน รับทราบ

สรุป ด้านการพิจารณาอนุมัติอนุญาตของทางราชการ

ด้านการพิจารณาอนุมัติอนุญาตของทางราชการ ทั้ง ๔ รายการ ได้แก่ จดทะเบียนพาณิชย์ ขออนุญาตก่อสร้างอาคาร ควบคุมกิจการที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ จัดเก็บค่าธรรมเนียม ขยะมูลฝอย เป็นความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ ในการคัดเลือกกระบวนการหรือโครงการที่มีความเสี่ยงด้านการรับคำขอ การตรวจสอบเอกสาร และการพิจารณาอนุมัติ ซึ่งอาจเกิดการเรียกรับ ผลประโยชน์และเลือกปฏิบัติ หรืออาจเกิดจากผู้ยื่นคำขอให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง หรือการแอบอ้างการใช้สถานที่ทำให้การอนุมัติ อนุญาตไม่เป็นไปตามข้อเท็จจริง จึงควรมีการจัดทำมาตรการ การควบคุมความเสี่ยงการทุจริต เพื่อให้บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง โดยอาจกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาพิจารณาให้ชัดเจนในระบบคิวผ่านระบบ อิเล็กทรอนิกส์ลดการใช้ดุลพินิจ

ด้านการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ	(๑) คัดเลือกกระบวนการหรือโครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริต	(๒) การกำหนดประเด็นความเสี่ยง การทุจริต	(๓) การกำหนดเกณฑ์การประเมิน ความเสี่ยงการทุจริต	(๔) การประเมินระดับ ความรุนแรงของ ความเสี่ยงการทุจริต	(๕) การจัดทำมาตรการควบคุมความ เสี่ยงการทุจริต
<u>กองช่าง</u> คณะกรรมการกำหนด ราคากลางโครงสร้าง พื้นฐาน	- กระบวนการจัดทำและพิจารณาราคากลางงานก่อสร้าง - การใช้ดุลยพินิจของคณะกรรมการในการกำหนดราคากลาง - ขั้นตอนการเสนอขออนุมัติราคากลางก่อนดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง	- การกำหนดราคากลางสูงเกินจริงเพื่อเอื้อประโยชน์ให้แก่ผู้รับจ้าง - ประโยชน์ให้แก่ผู้รับจ้าง - การใช้ข้อมูลราคาวัสดุ/ค่าแรงไม่เป็น - การใช้ข้อมูลราคาวัสดุ/ค่าแรงไม่เป็นปัจจุบันหรือไม่เป็นจริง - การมีผลประโยชน์ทับซ้อนของคณะกรรมการ - แทรกแซงจากบุคคลภายนอกหรือผู้มีอำนาจ	- ความโปร่งใสของข้อมูลราคากลาง - ความถูกต้อง/ทันสมัยของข้อมูลราคา - การมีหรือไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน - การควบคุม กำชับ ตรวจสอบในกระบวนการ	๓x๓ ปานกลาง	- กำหนดให้ใช้ข้อมูลราคากลางจาก แหล่งที่เชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน - จัดให้มีการตรวจสอบ/ทบทวนราคา กลางโดยหน่วยงานหรือคณะกรรมการอีกชุดหนึ่ง - กำหนดให้คณะกรรมการลงนามรับรอง และเปิดเผยข้อมูลเพื่อความโปร่งใส - จัดทำแบบแสดงการไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน(Conflict of Interest) - เผยแพร่ข้อมูลราคากลางต่อสาธารณะตามระเบียบ - มีการตรวจสอบภายในและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

สรุป ด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ของคณะกรรมการกำหนดราคากลาง การคัดเลือกกระบวนการงานหรือโครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริตโอกาสที่เกิดขึ้นได้มาก ได้แก่ การมี ผลประโยชน์ทับซ้อนของคณะกรรมการกำหนดราคากลาง ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับกลาง โดยมีโอกาส ๓ ผลกระทบ ๓ ซึ่งเป็นระดับที่จำเป็นต้องจัดหา เครื่องมือในการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต ที่รอบคอบและเคร่งครัด โดยการกำหนดราคากลางจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน จัดทำแบบแสดงการไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน และตรวจสอบคุณสมบัติผู้รับจ้างหรือผู้เกี่ยวข้อง ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง

ด้านการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ	(๑) คัดเลือกกระบวนการหรือโครงการที่มี ความเสี่ยงการทุจริต	(๒) การกำหนดประเด็นความเสี่ยง การทุจริต	(๓) การกำหนดเกณฑ์การประเมิน ความเสี่ยงการทุจริต	(๔) การประเมินระดับ ความรุนแรงของ ความเสี่ยงการทุจริต	(๕) การจัดทำมาตรการควบคุมความ เสี่ยงการทุจริต
โครงการก่อสร้าง ถนนลาดยาง เทศบาล ตำบลนาหนองหุ้ม	- การจัดทำราคากลาง - การจัดซื้อจัดจ้าง (e-bidding/สอบราคา) - การพิจารณาคัดเลือกผู้รับจ้าง - การควบคุมงานก่อสร้าง - การตรวจรับงานและการเบิกจ่ายเงิน	- การกำหนดราคากลางสูงเกินจริงเพื่อเอื้อประโยชน์ให้แก่ผู้รับจ้าง - การใช้ข้อมูลราคาวัสดุ/ค่าแรงไม่เป็นปัจจุบันหรือไม่เป็นจริง	- ความโปร่งใสของข้อมูลราคากลาง - ความถูกต้อง/ทันสมัยของข้อมูลราคา - การมีหรือไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน - การควบคุม กำชับ ตรวจสอบ ในกระบวนการ	๓x๓ ปานกลาง	- กำหนดให้ใช้ข้อมูลราคากลางจาก แหล่งที่เชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน - จัดให้มีการตรวจสอบ/ทบทวนราคา กลางโดยหน่วยงานหรือคณะกรรมการอีกชุดหนึ่ง - จัดทำแบบแสดงการไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน(Conflict of Interest) - เปิดเผยข้อมูลราคากลางต่อสาธารณะตามระเบียบ - มีการตรวจสอบภายในและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

สรุป ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ

โครงการก่อสร้างถนนลาดยางเทศบาลตำบลนาหนองหุ้ม เป็นโครงการที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง โดยในการคัดเลือกกระบวนการหรือโครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริตที่อาจพบเห็นบ่อยครั้ง คือการควบคุมงานก่อสร้างอาจเกิดจากการวางแผนไม่รัดกุม จึงควรวางเครื่องมือในการ จัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยง โดยการแต่งตั้งผู้ควบคุมงานที่มีประสบการณ์ดำเนินการควบคุมสัญญาและการเปลี่ยนแปลงอย่างเข้มงวดโดยอาจใช้ Gantt chart ใช้ควบคุมเวลาและ ความสำเร็จของงาน เพื่อหาจุดที่อาจเกิดข้อบกพร่องของโครงการประกอบกับการควบคุมงานควรมีการควบคุม แบบและหน้างาน รวมถึงจัดการเอกสาร (รายงานจ้าง) ให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน

๓.๔ ๓.๔ กำหนดระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยใช้ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริต (Likelihood) คูณด้วยระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ซึ่งระดับความเสี่ยงกำหนดไว้เป็น ๕ ระดับ และจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)

ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริต X ระดับความรุนแรงของผลกระทบ

Degree of Risk = Likelihood X Impact

ลำดับ	ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน
๑	ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme risk)	๑๘-๒๕
๒	ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk: H)	๙-๑๔
๓	ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk: M)	๔-๘
๔	ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low Risk: L)	๑-๓

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)					
โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)				
	๑	๒	๓	๔	๕
๕	๕	๑๐	๑๕	๒๙	๒๓
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
๑	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
๒	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
๓	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก
๔	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง
๕	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง

เกณฑ์กำหนดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริต

มาตรการจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลนาหนองทุ่ม

๑. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นขั้นตอนแรกของการค้นหาความเสี่ยงขององค์กร เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นอยู่จริงว่าเป็นอย่างไรทั้งทางด้านวัฒนธรรมขององค์กร จริยธรรมของ สภาพแวดล้อมในการทำงาน มุมมองและทัศนคติที่มีต่อความเสี่ยง ประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยง ระดับ ความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยประเมินว่าสภาพแวดล้อมขององค์กรมีส่วนช่วยส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ ถ้าไม่ต้องมีมาตรการในการแก้ไข ปรับปรุง หรือปรับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

๒. การวิเคราะห์งาน กระบวนการ และกิจกรรม ในการค้นหาความเสี่ยง องค์กรต้องวิเคราะห์งาน กระบวนการ และกิจกรรมภายในองค์กรที่มีทั้งหมดเพื่อให้ทราบ และเกิดความเข้าใจงาน กระบวนการ และกิจกรรม ต่างๆ ที่มีภายในองค์กรเพื่อประโยชน์ในการค้นหาความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแต่ละประเภทของงานภายในองค์กร และ ในกรณีที่ต้อง องค์กรมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรก็อาจมุ่งทำการบริหารความเสี่ยงไปที่งานหลักขององค์กรที่มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และงานที่กำลังมีปัญหา อุปสรรค หรือคาดว่าจะมีโอกาสเกิดความเสียหายขึ้นภายใน องค์กร โดยทำการคัดเลือกงาน กระบวนการ และกิจกรรมดังกล่าวเพื่อนำมาพิจารณาบริหารความเสี่ยงก่อนงาน สนับสนุน หรืองานที่มีความเสี่ยงน้อยกว่า

๓. การสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร งาน กระบวนการ และกิจกรรมหลังจากคัดเลือกงาน กระบวนการ และกิจกรรมแล้ว จากนั้นก็จะทำการสอบทานวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือกำหนดวัตถุประสงค์ใหม่ในกรณีที่ ไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้หรือกำหนดไว้ไม่ชัดเจน

การค้นหาความเสี่ยงต้องมีการสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนจึงจะสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจทำให้ ไม่บรรลุผลสำเร็จได้โดยวัตถุประสงค์ของงาน กระบวนการ และกิจกรรมต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ขององค์กร

ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นการสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงเป็นขั้นตอนที่ต้องกระทำเพื่อให้การค้นหา ความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน ถูกต้องและสอดคล้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ควรจะต้อง ควรคำนึงถึงหลัก 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

การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุความเสี่ยงองค์กร ต้องพยายามค้นหาให้ได้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกประเภทภายในองค์กรและเป็นความเสี่ยงที่แท้จริงที่มีโอกาสเกิดขึ้น และหากเกิดขึ้นจะสร้างผลกระทบอย่าง

รุนแรงต่อองค์กร ซึ่งการค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุของความเสี่ยงสามารถค้นหาได้ทั้งเชิงรับ และเชิงรุก โดยการ ค้นหาเชิงรับสามารถค้นหาได้จากการศึกษาหาข้อมูลเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและสร้างความเสียหายให้กับ

องค์กรแล้วในอดีต และการสำรวจจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันและอาจส่งผลกระทบเป็นความเสี่ยงขึ้นมาได้ ส่วนในการค้นหาความเสี่ยงเชิงรุกสามารถค้นหาได้จากการคาดการณ์เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต และส่งผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่ยังไม่เกิดขึ้นจริงจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การดำเนินธุรกิจของ องค์กร กระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ฯลฯ และนำ ง ๆ ฯลฯ และนำความเสี่ยงที่ค้นหาได้มาทำการวิเคราะห์เพื่อค้นหาสาเหตุของความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงเหล่านั้น ซึ่งเทคนิคหรือวิธีการในการค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุมีอยู่ ด้วยกันหลายหลายวิธีการด้วยกันแต่ในที่นี้จะกล่าวถึงเทคนิค วิธีการที่นิยมใช้โดยทั่วไป ดังนี้

๑. การระดมสมอง (Brainstorming) ระดมความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรที่รับผิดชอบงานหรือเป็น เจ้าของงานซึ่งจะเป็นบุคลากรที่รู้ เข้าใจความเสี่ยงของงานที่ตนรับผิดชอบมากที่สุดหรือเรียกว่าเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายการระดมสมองเป็นเทคนิคทั่วไปที่ใช้ในการแสวงหาความคิดต่อเรื่องใดเรื่อง ซึ่งในมุมมองของการบริหารความเสี่ยงเทคนิคนี้สามารถนำมาใช้ในการค้นหา หนึ่งให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด และระบุความเสี่ยงได้ โดยการจัดการประชุมเพื่อระดมแนวความคิดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

๒. การสัมภาษณ์ (Interviews) บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงานการสัมภาษณ์เป็นเทคนิคโดยใช้การถาม จากผู้ที่เชี่ยวชาญหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ๆ นอกจากนี้ยังสามารถใช้ในการยืนยันข้อมูลเดิมที่มี อยู่ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

๓. การใช้แบบสอบถามที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ทราบความเสี่ยงทั่วไปที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์กร และใช้ประเมินความเพียงพอของการควบคุมด้วย

๔. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Facilitated workshops) หรือการจัดทำ Workshop ของบุคลากรในองค์กร เป็นวิธีที่ทำให้กลุ่มคนสามารถทำงานด้วยกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมค้นหาและระบุความ เสี่ยงและตัดสินใจในที่ประชุม ผู้จัดการประชุมจะต้องมีทักษะที่ดี การจัด workshop สามารถทำได้ทุกเวลา ขึ้นอยู่กับ ทีมงานจะตัดสินใจว่าเมื่อไรถึงจำเป็น การจัด workshop เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ในองค์กร เพราะช่วยส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการขององค์กรด้วย

๕. การจัดทำ Benchmark หรือการเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอกเป็นวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบ ผลลัพธ์กับบริการและวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุง องค์กรของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ Benchmarking มิใช่การไปลอกเลียนแบบจากผู้อื่น หรือเพียงแค่การทำ Competitive analysis ที่เป็นการนำ ตัวเลขของเราไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งเท่านั้น แต่ Benchmarking เป็นวิธีการที่ทำให้เห็นถึงความแตกต่างในกระบวนการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ ด้วยการวิเคราะห์ว่าผู้ที่เราต้องการเปรียบเทียบ เขาทำในสิ่งที่ แตกต่างไปจากเราอย่างไรเป็นสำคัญ แล้วเราจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเอง

ไปสู่ความเป็นสุดยอดอย่างต่อเนื่องนั้นได้อย่างไร Benchmarking นั้นจะเป็นการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน แต่ไม่ใช่ผู้ที่เป็คู่แข่งกันโดยตรง สำหรับในเรื่องการบริหารความเสี่ยงนั้น เราสามารถค้นหาความเสี่ยงได้จากการใช้เทคนิค Benchmarking ได้ เช่นกัน เนื่องจากบริษัทหรือองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันนั้นมักจะมีลักษณะการดำเนินธุรกิจ และกิจกรรมที่คล้ายๆ กัน ดังนั้น ความเสี่ยงที่ต้องเผชิญนั้นก็อาจจะไม่แตกต่างกันมากนัก โดยในการหาข้อมูลเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบนั้น อาจจะต้องมีการจัดกลุ่มความร่วมมือ เพื่อแลกเปลี่ยน ความรู้ ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน

๖. การตรวจสอบ (Auditing) การตรวจสอบภายในเป็นกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่า และปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น โดยอาศัยการตรวจสอบ วิเคราะห์ ประเมินผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร ตลอดจน ให้ข้อเสนอแนะ และคำปรึกษา รวมทั้งให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ได้ตรวจสอบซึ่งถือเป็นงานบริการที่ให้แก่องค์กร โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพภายหลังการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายในจะจัดทำรายงานการตรวจสอบภายใน โดยจะมีการระบุประเด็นข้อตรวจพบ ซึ่งสามารถนำมาใช้พื้นฐานในการค้นหาความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานได้

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

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

ปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กร

-ปัจจัยเสี่ยงภายนอกคือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น การเมือง สภาวะเศรษฐกิจสังคม กฎหมาย ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ฯลฯ เป็นต้น

-ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากรการบริหารทรัพยากร ฯลฯ เป็นต้น

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเพื่อให้สามารถกำหนดระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยเป็นกระบวนการที่จะดำเนินการหลังจากค้นหาความเสี่ยงขององค์กรแล้วโดยการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง หรือสาเหตุของความเสี่ยงมาดำเนินการวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และประเมินระดับความเสี่ยง โดยอาศัย เกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ตลอดจนพิจารณาการควบคุมที่มีอยู่ และยังมีประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ มีอยู่อย่างมากมายภายใต้ทรัพยากรขององค์กรที่จำกัดไม่ว่าจะเป็น เงินทุน เวลา วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากรขององค์กร ทำให้ไม่สามารถที่จะจัดการกับทุกความเสี่ยงได้ การประเมินความเสี่ยงจะช่วยทำให้องค์กรตัดสินใจ จัดการกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและประเมินได้ว่าควร จะจัดการกับความเสี่ยงนั้นๆ อย่างไร ความเสี่ยงใดควรต้องรีบดำเนินการ บริหารจัดการก่อนหลัง หรือความเสี่ยงใดที่สามารถที่จะยอมรับให้เกิดขึ้นได้

การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของ ความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละองค์กรจะต้องกำหนดเกณฑ์ขึ้นให้เหมาะสมกับประเภทและสภาพแวดล้อมขององค์กรโดยอาจจะกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน หรือ ๓ คะแนน ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมและดุลยพินิจการตัดสินใจของฝ่ายบริหารของ องค์กร โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับองค์กรที่มีข้อมูลสถิติตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่าง พอเพียง สำหรับองค์กรที่ไม่มีข้อมูลสถิติ ตัวเลข หรือจำนวนเงินหรือไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจน ได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

๒.๑ การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) พิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน ประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนน แสดงถึงโอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิด สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และ น้อยมาก 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	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง

๒.๒ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) เป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจาก ความเสี่ยงที่ คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งการกำหนดระดับของผลกระทบนั้น จะต้องพิจารณาถึง ความรุนแรงของความเสียหายหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น โดยอาจแบ่งผลกระทบออกเป็นผลกระทบที่เป็นตัวเงินและไม่ เป็นตัวเงิน หรือด้านการเงิน/ ทรัพย์สิน การดำเนินงาน ชื่อเสียง/ภาพลักษณ์บุคลากร ฯลฯ โดยอาจกำหนดเกณฑ์ มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน ประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนน แสดงถึงระดับความรุนแรงระดับ สูง มาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตามลำดับ และกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับความรุนแรงของผลกระทบ จากนั้นทำการวิเคราะห์ผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ขึ้นว่ามีผลกระทบอยู่ในระดับใด 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/ระยะเวลาการส่งงาน/ส่งมอบ

ระดับ	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

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีบาดเจ็บถึงชีวิต / สูญเสียอวัยวะสำคัญ / ทุพพลภาพ
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

การวิเคราะห์ผลกระทบโรคที่ควบคุมยากและโรคที่อุบัติขึ้นใหม่

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

การวิเคราะห์ผลกระทบจากการตรวจสอบของหน่วยงานภายนอก

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	โครงการที่มีความเสี่ยงสูง ที่อาจจะเกิดความผิดพลาด เกิดความเสียหาย หรือมีเหตุการณ์ที่หน่วยงานตรวจสอบ มีความเห็นว่า อาจก่อให้เกิดการทุจริต และสามารถระบุตัว บุคคลที่ต้องรับผิดชอบได้ หรือโครงการที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ พึงประสงค์ในอนาคต หรือโครงการที่อาจจะไม่ประสบ ความสำเร็จ หรือไม่สามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของ โครงการนั้นได้
๔	สูง	โครงการที่มีความเสี่ยงสูง ที่อาจจะเกิดความผิดพลาด เกิดความเสียหาย หรือมีเหตุการณ์ที่หน่วยงานตรวจสอบ 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 ความเสี่ยงมีระดับความเสี่ยง อยู่ระดับใดในตารางการประเมินระดับความเสี่ยง ซึ่งระดับความเสี่ยงอาจแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อยและน้อยมาก แทนระดับความเสี่ยงข้างต้นด้วยเกณฑ์สีประกอบด้วย สีแดง สี เหลือง สีน้ำเงิน สีเขียวและสีขาว ตามลำดับ โดยนำผลจากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดขึ้นและผลจากการ วิเคราะห์ผลกระทบมาประเมินระดับความเสี่ยงดังตัวอย่างดังนี้

การประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ	๕	Blue	Yellow	Yellow	Red	Red
	๔	Green	Blue	Yellow	Red	Red
	๓	Green	Blue	Blue	Yellow	Yellow
	๒	White	Green	Blue	Blue	Yellow
	๑	White	White	Green	Green	Blue
		๑	๒	๓	๔	๕

โอกาสที่จะเกิด

เป็นตารางที่ใช้ในการประเมินและจัดระดับความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยงเพื่อประเมินว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ควร คำนึงถึง และต้องรับดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงเป็นอันดับแรกก่อน 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 ให้นำคะแนนของ โอกาสที่จะเกิดและ คะแนนของผลกระทบที่วิเคราะห์ได้ของแต่ละความเสี่ยงมากำหนดลงในตาราง การประเมินระดับความเสี่ยงโดยถ้าคะแนนของ โอกาสและผลกระทบมาบรรจบกันที่สีใดก็แสดงว่าความเสี่ยงนั้นอยู่ใน ระดับความเสี่ยงตามความหมายของระดับความเสี่ยงที่ให้ไว้ข้างต้น

๓. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อองค์กรได้ค้นหา วิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนดวิธีการบริหารจัดการ ความเสี่ยง เพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้

(Risk Tolerance หรือ Risk Appetite) หรือระดับที่เหมาะสม (Optimal) ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรสามารถจะดำเนินการต่อไปได้และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยงต้องคำนึงถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้น เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจาก วิธีการนั้น ๆ (cost-benefit analysis) รวมทั้งต้องพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับ โครงสร้างหรือเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรด้วยหลักการจัดการความเสี่ยง มี ๔ แนวทางคือ

๓.๑ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง องค์กรอาจจะ เผชิญกับความเสี่ยงที่ผู้บริหารพิจารณาแล้วพบว่า ไม่มีแนวทางในการจัดการ กับความเสี่ยงนั้น กล่าวคือ ไม่มีวิธีการลด โอกาสหรือผลกระทบ หรือไม่สามารถหาผู้อื่นมาร่วมจัดการ ความเสี่ยงได้ แต่ความเสี่ยงดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ไม่ สามารถยอมรับได้ ผู้บริหารควรเลือกหลีกเลี่ยง ความเสี่ยงด้วยการหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมนั้น ๆ หรือเปลี่ยน วัตถุประสงค์ของงานหรือกิจกรรมนั้นไป เพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม การ หลีกเลี่ยงความเสี่ยง ต้องคำนึงถึง ต้นทุนค่าเสียโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากการหยุดดำเนินการงานหรือกิจกรรมนั้นด้วย

๓.๒ การร่วมจัดการความเสี่ยง คือ การหาผู้อื่นมาร่วมจัดการความเสี่ยง หรือโอน (Transfer) ความเสี่ยงของ องค์กรไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบด้วย องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ไม่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการความเสี่ยง ด้วยตนเอง หรือ ต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเองสูงกว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับ ผู้บริหารควรโอนความเสี่ยงไป ให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย เพื่อให้บริษัทประกันภัยร่วมรับผิดชอบในผลกระทบที่จะเกิดขึ้น หรือการ จ้างให้บุคคลภายนอกดำเนิน กิจกรรมหรืองานบางอย่างแทน (Outsource)

๓.๓ การลดความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบของความเสี่ยง องค์กร อาจจะเผชิญกับความเสี่ยงบางตัว ที่องค์กรมีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการลดความเสี่ยงด้วยตนเอง กล่าวคือมีแนวทางในการ ป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์เกิดขึ้น หรือมีวิธีลดผลกระทบของเหตุการณ์ได้ โดยต้นทุนในการดำเนินการอยู่ ในระดับที่เหมาะสม ผู้บริหารจึงเลือกดำเนินการลดความเสี่ยงเอง เช่น การทำสัญญาล่วงหน้ากับ Supplier เพื่อลด โอกาสที่ต้นทุนสินค้าเพิ่มขึ้น, การ มีแหล่งสำรองพลังงาน เพื่อลดผลกระทบต่อสายการผลิต กรณีไฟฟ้ากระแสหลัก ชัดข้อง

๓.๔ การยอมรับความเสี่ยง คือ การไม่ดำเนินการใด ๆ กับความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่ สามารถยอมรับได้ คือ มีโอกาสที่เกิดไม่บ่อย หรือมีผลกระทบไม่สูง องค์กรอาจจะ เผชิญกับความเสี่ยงบางตัว ที่มีโอกาส ที่จะเกิดไม่บ่อย หรือหากเกิดขึ้นแล้วไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากนัก ผู้บริหารจึงยอมรับความเสี่ยงดังกล่าว คือไม่ ดำเนินการใด ๆ อย่างไรก็ตามองค์กรต้องติดตามประเมินผลว่า ความเสี่ยงดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือว่ามี โอกาสที่จะเกิดเพิ่มขึ้นหรือมีระดับผลกระทบเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ยอมรับได้

หรือไม่ เพราะถ้าความเสี่ยงเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ยอมรับได้ ผู้บริหารต้องพิจารณาหาวิธีตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีอื่นต่อไป

การพิจารณาว่าจะเลือกตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีใด สิ่งที่ควรคำนึงมากที่สุด คือ ต้นทุนที่จะใช้ในการ ดำเนินการและผลประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงได้แล้ว ควรจัดทำแผนบริหาร

ความเสี่ยงโดยละเอียด โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ และผลที่คาดว่าจะได้รับ

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงร่วมกันดังนี้

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

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

๑. การยอมรับความเสี่ยง (Take) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น หลังจากวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม วิธีนี้จะต้องมีมาตรการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น

๒. การลดความเสี่ยง (Treat) เป็นการพยายามปรับปรุงระบบการทำงานหรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลด โอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๓. การกระจายหรือโอนย้ายความเสี่ยง (Transfer) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นผ่อนช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป อาทิเช่นการทำประกัน หรือจ้างให้หน่วยงานอื่นดำเนินการแทน เพื่อเป็นการประกันว่าเมื่อเกิด ความเสียหาย องค์กรจะได้รับการชดเชยใช้จากหน่วยงานอื่น

๔. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงและหน่วยงานไม่สามารถ ยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องยกเลิกโครงการหรือกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป

ขั้นที่ ๓ การติดตามและรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยงแบบฟอร์ม RM-๓

เป็นการนำข้อมูลของปีงบประมาณมาทำการสรุปผลการประเมิน และทบทวนประสิทธิภาพของการ จัดความเสี่ยง เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหามาเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงในกิจกรรมนั้นๆ จากองค์ประกอบจำนวน ๘ องค์ประกอบ และจากวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงหลักทั้ง ๔ ด้านข้างต้น ผู้ตรวจสอบภายในเทศบาลตำบลนาหนองทุ่ม จึงกำหนดเกณฑ์ และกำหนด ปัจจัยการประเมินผลความเพียงพอ ของการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลนาหนองทุ่มไว้ จำนวน ๓ ระดับ ดังนี้คือ

ระดับต่ำ แทนค่าด้วยเลข ๑

คำอธิบาย : มีการจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงแต่ไม่ถูกต้องครบถ้วนตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ว.๒๓ กำหนด จัดทำ โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือผู้ตรวจสอบภายใน หน่วยรับตรวจ (สำนัก/กอง) ไม่ได้ดำเนินการในการจัดทำหัวข้อ ดังต่อไปนี้คือ ไม่ได้ระบุความเสี่ยง, ไม่ประเมินความเสี่ยง และไม่กำหนดกลยุทธ์ในการตอบสนองกับความเสี่ยง ในทุกโครงการกิจกรรมของ หน่วยรับตรวจ ไม่มีการประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร และระดับหน่วยงานย่อยจัดทำในช่วงสิ้นรอบบัญชีสิ้นปีงบประมาณ 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 ของแต่

ละหน่วยรับตรวจมี/ไม่มี การประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร และระดับหน่วยงานย่อย จัดทำในช่วงสิ้นรอบบัญชีสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ภายใน ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๗

ระดับสูง แทนค่าด้วยเลข ๓

คำอธิบาย : มีการจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง ถูกต้องครบถ้วนตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ว.๒๓ ที่กำหนด จัดทำโดยหน่วยรับตรวจ (สำนัก/กอง) ดำเนินการในการจัดทำหัวข้อ ดังต่อไปนี้คือระบุความเสี่ยง, ประเมินความเสี่ยง และกำหนดกลยุทธ์ในการตอบสนองกับความเสี่ยง ครบทุก โครงการกิจกรรมของแต่ละหน่วยรับตรวจ มีการประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับ องค์กร และระดับหน่วยงานย่อยครบถ้วนจัดทำในช่วงสิ้นรอบบัญชีสิ้นปีงบประมาณพ.ศ.๒๕๖๗ ภายใน ๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๗ จากองค์ประกอบหลักจำนวน ๘ องค์ประกอบ และ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงหลักทั้ง ๔ ด้านดังกล่าว ผู้ตรวจสอบภายในสังกัดเทศบาลตำบลนาหนองหุ้ม จึงมีความเห็นว่า การบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลนาหนองหุ้ม ที่ได้ดำเนินการแล้วเสร็จในขณะนี้ **มีความเพียงพออยู่ในระดับต่ำ(๑)** ยังไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงได้อย่างแท้จริง แต่ได้ดำเนินการเป็นไปตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ที่ กระทรวงการคลังกำหนดในเบื้องต้น

๔. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การติดตามประเมินผล (Monitoring) หมายถึงกระบวนการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่กำหนดไว้มีความเพียงพอ เหมาะสม มี และการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ โดยการติดตามประเมินผล การนำไปปฏิบัติจริง แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

๔.๑ การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงมีความเพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิภาพสามารถลดความเสี่ยงลงสู่ ระดับที่ยอมรับได้ ตลอดจนได้รับการออกแบบให้เป็นส่วนเดียวกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ตามปกติของ องค์กร และมีการปฏิบัติตามจริงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ดังนั้นองค์กรต้องมีการติดตามประเมินผล การบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ครอบคลุมทุกกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็ว ทันการณ์

๔.๒ การติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง คือ การติดตามประเมินผลครั้งคราวตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อให้ทราบถึงความเพียงพอ เหมาะสม และประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งตามที่ กำหนดไว้ ขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไป ซึ่ง การติดตามประเมินผลเป็นรายครั้งสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

๔.๒.๑ การติดตามประเมินผลด้วยตนเอง เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลเพื่อการปรับปรุงการบริหาร ความเสี่ยง ด้วยการกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) หรือผู้มีความชำนาญในงาน กระบวนการ หรือกิจกรรมนั้น เข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล โดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหรือผู้มีความ เชี่ยวชาญนั้น ๆ ร่วมกันติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และค้นหาความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงของงาน กระบวนการ หรือกิจกรรม ใน ความรับผิดชอบ เพื่อพิจารณาหาแนวทางในการตอบสนองความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม และประสิทธิภาพมากขึ้น

๔.๒.๒ การติดตามประเมินผลอย่างเป็นอิสระ เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลโดยผู้ที่ไม่มีส่วนได้เสียหรือเกี่ยวข้อง โดยตรงกับการดำเนินงานตามงาน กระบวนการ และกิจกรรมนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการติดตาม ประเมินผลจะเป็นไปตามความเป็นจริง ถูกต้อง ครบถ้วน และไม่มีอคติ การ ติดตามประเมินผลอย่างอิสระอาจกระทำ โดยผู้ตรวจสอบจากภายในและภายนอก และ/หรือที่ปรึกษาภายนอก ตลอดจนคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่ตั้ง ขึ้นมาอย่างเป็นอิสระเพื่อให้การติดตาม

ประเมินผลเป็นไปอย่างเที่ยงธรรมมากขึ้น การติดตามประเมินผลการบริหาร ความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระควรจะเป็นกระบวนการที่ ส่งเสริมและสนับสนุนการติดตามประเมินผลด้วยตนเอง

การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเป็นระบบ เหมาะสม และมีการนำไปปฏิบัติจริง

การประเมินผลเพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่าง เพียงพอ และมีประสิทธิผล การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ด้วยมาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการ สามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

หรือต้องปรับปรุงหรือหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการความเสี่ยง อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการดา เนินงานของ องค์กรการติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และ ประเมินผลการจัดการ ความเสี่ยงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการบริหารความเสี่ยงว่าดำเนินการแล้วเสร็จตาม กำหนด มีความเพียงพอ มี ประสิทธิภาพหรือไม่ หากองค์กรพบว่าได้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงแล้วยังมีความเสี่ยงที่ไม่ อาจยอมรับได้เหลืออยู่ ควร พิจารณาต่อไปว่า เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับใด และจะมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น อย่างไร จากนั้นจึงเสนอต่อผู้บริหารเพื่อ ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้ การ บริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการ สนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารทุกระดับ