

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต  
ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรับสินบน  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗



ขององค์การบริหารส่วนตำบลโคกหินแฮ่  
อำเภอเรณูนคร จังหวัดนครพนม

## คำนำ

ความเสี่ยงด้านการทุจริตเกิดแล้วจะมีผลกระทบทางลบ ซึ่งปัญหาจากสาเหตุต่าง ๆ ที่ค้นหา ต้นตอที่แท้จริงได้ยาก ความเสี่ยงจึงจำเป็นต้องคิดล่วงหน้าเสมอ การป้องกันการทุจริต คือ การแก้ไขปัญหา การทุจริตที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าส่วนราชการ และเป็นเจตจำนง ของทุกองค์กร ที่ร่วมต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ อันเป็นวาระเร่งด่วนของรัฐบาล การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงการทุจริต มาใช้ในองค์กร จะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งได้ว่าการดำเนินการขององค์กรจะไม่มี การทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มี การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงการทุจริตมาใช้

เพื่อเป็นการป้องกันการและปราบปรามการทุจริตของหน่วยงานของรัฐ องค์กรบริหาร ส่วนตำบลโคกหินแฮ่ จึงได้ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรับสินบน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ โดยคัดเลือกกระบวนการงาน ตามกรอบการประเมินความเสี่ยงการ ทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรับสินบน ๔ ด้าน คือ ๑. ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการ พิจารณาอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทาง ราชการ พ.ศ.๒๕๕๘ ๒. การใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ ๓. การจัดซื้อจัดจ้าง ๔. การ บริหารงานบุคคล รวมทั้งกำหนดมาตรการกิจกรรม แนวทาง ในการป้องกันความเสี่ยงของการดำเนินงานที่ อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรบริหารส่วนตำบลโคกหินแฮ่และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มี ประสิทธิภาพต่อไป

องค์กรบริหารส่วนตำบลโคกหินแฮ่

## สารบัญ

เรื่อง

หน้า

๑. การประเมินความเสี่ยงการทุจริต	๑
๒. ขอบเขตประเมินความเสี่ยงการทุจริต	๒
๓. นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	๓
๔. เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน	๔
๕. ขอบเขตประเมินความเสี่ยงการทุจริต	๗
๖. หลักการจัดการความเสี่ยง	๘

## การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

### ๑. การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ความเสี่ยงการทุจริต หมายถึง ความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต การขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม หรือการรับสินบน

#### วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

มาตรการป้องกันการทุจริตสามารถช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยงด้านการทุจริต ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกและค่านิยมในการต่อต้านการทุจริตให้แก่บุคลากรขององค์กรถือเป็นการป้องกันการเกิดการทุจริตในองค์กร ทั้งนี้ การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรจะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่า การดำเนินการขององค์กรจะไม่มี การทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิดโอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือ หากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มี การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยง มาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งไม่ใช่ การเพิ่มภาระงานแต่อย่างใด

วัตถุประสงค์หลักของการประเมินความเสี่ยงการทุจริต : เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐ มีมาตรการ ระบบ หรือ แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต ซึ่งเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพต่อไป

#### การบริหารจัดการความเสี่ยงมีความแตกต่างจากการตรวจสอบภายในอย่างไร

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการทำงานในลักษณะที่ทุกภาระงานต้องประเมินความเสี่ยง ก่อนปฏิบัติงานทุกครั้ง และแทรกกิจกรรมการตอบโต้ความเสี่ยงไว้ก่อนเริ่มปฏิบัติงานหลักตามภาระงานปกติ ของการเฝ้าระวังความเสี่ยงล่วงหน้าจากทุกภาระงานร่วมกันโดยเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบปกติที่มี การรับรู้และยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (ผู้นำส่งงานให้) เป็นลักษณะ Pre-Decision ส่วนการตรวจสอบภายใน จะเป็นในลักษณะกำกับติดตามความเสี่ยง เป็นการสอบทาน เป็นลักษณะ Post-Decision

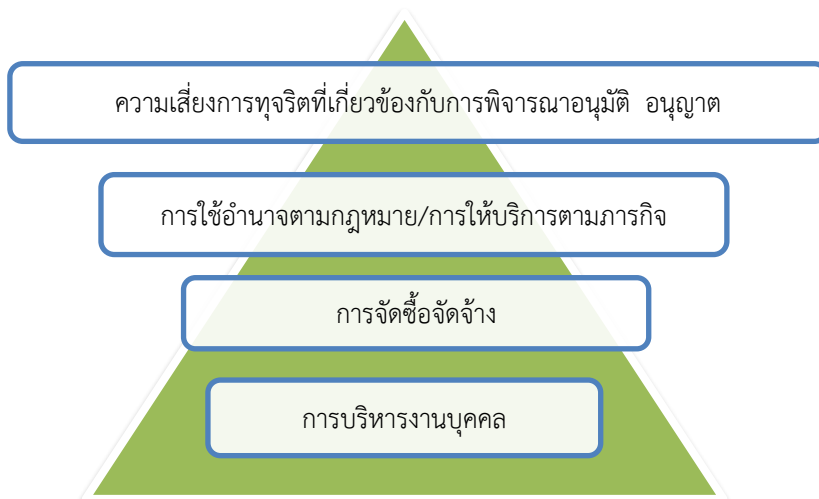
#### องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่นำไปสู่การทุจริต ประกอบด้วย Pressure/Incentive หรือ แรงกดดันหรือแรงจูงใจ Opportunity หรือ โอกาส ซึ่งเกิดจากช่องโหว่ของระบบต่าง ๆ คุณภาพการควบคุม กำกับควบคุมภายในขององค์กรมีจุดอ่อน และ Rationalization หรือ การหาเหตุผลสนับสนุนการกระทำ ตามทฤษฎี สามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle)

## ๒. ขอบเขตประเมินความเสี่ยงการทุจริต

แบ่งประเภทความเสี่ยงการทุจริต ออกเป็น ๓ ด้าน ดังนี้

๑. ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติ  
การอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ.๒๕๕๘
๒. การใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ
๓. การจัดซื้อจัดจ้าง
๔. การบริหารงานบุคคล



## การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๑. เหตุการณ์ความเสี่ยงและระดับของความเสี่ยง
๒. มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง

## ๓. นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

<p style="text-align: center;"><b>นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต</b>  <b>อ้างอิงจากคู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗</b>  <b>ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.)</b></p>	
<b>ศัพท์เฉพาะ</b>	<b>คำอธิบาย</b>
สินบน (Bribery)	สินบน (Bribery) ISO ๓๗๐๐๑: ได้ให้ความหมายสินบน หมายถึง การเสนอ การ สัญญา การให้ การรับ การเรียกร้อยผลประโยชน์ที่ไม่สมควร ไม่ว่าจะ มี มูลค่า เท่าใด (ผลประโยชน์นั้นเป็นได้ทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน) ทั้ง ทางตรงและ ทางอ้อม และไม่ว่าจะเป็นสถานที่ใดๆ ก็ตาม โดยเป็นการฝ่าฝืน กฎหมายที่ เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการโน้มน้าวหรือตอบแทนเพื่อให้บุคคลกระทำ หรือละเว้นการกระทำอันเกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามหน้าที่ของบุคคลนั้น
ของขวัญ (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการให้หรือรับของขวัญ ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๕)	เงิน ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดที่ให้แกกันเพื่ออัยาศัยไมตรี ให้เป็นรางวัล ให้ โดยเสนาหา ให้เพื่อการสงเคราะห์ หรือให้เป็นสินน้ำใจ และให้หมายความ รวมถึง ประโยชน์อื่นใด อันอาจ คำนวณเป็นเงินได้ เช่น การให้สิทธิพิเศษซึ่งมิใช่ เป็นสิทธิที่ จัดไว้สำหรับบุคคลทั่วไป ในการได้รับการลดราคาทรัพย์สินหรือการ ได้รับการบริการ หรือการรับ การฝึกอบรม หรือการรับความบันเทิง ตลอดจนการ ออกค่าใช้จ่ายในการเดินทาง หรือท่องเที่ยว ค่าที่พัก ค่าอาหาร หรือสิ่งอื่นใดในลักษณะเดียว และ ไม่ว่าจะให้เป็นบัตร ตัว หรือหลักฐานอื่นใด การชำระเงินให้ ล่วงหน้า หรือการคืน เงินหรือสิ่งของให้ในภายหลัง การรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด ตามธรรมเนียมจรรยา
การรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด ตามธรรมเนียมจรรยา	มาตรา ๑๒๘ พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและ ปราบปรามการทุจริต พ.ศ. ๒๕๖๑ ประกอบประกาศ คณะกรรมการป้องกันและ ปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เรื่อง หลักเกณฑ์การรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์ อื่น ใดโดยธรรมเนียมจรรยาของเจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ. ๒๕๕๓ ข้อ ๓ ให้นิยาม “การรับ ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดตามธรรมเนียมจรรยา” หมายความว่า การรับ ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดจากญาติหรือ บุคคลที่ให้แก่ในโอกาสต่างๆ โดย ปกติตาม ขนบธรรมเนียม ประเพณี หรือวัฒนธรรม หรือ ให้กันตามมารยาทที่ ปฏิบัติกัน

## ๔. เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน

## เกณฑ์การวัดโอกาสเกิด (Likelihood)

ระดับ คะแนน	ระดับการเกิด ความเสี่ยง	โอกาสในการเกิด
๕	สูงมาก	โอกาสเกิดการทุจริตมากกว่า ๕ ครั้งต่อปี หรืออาจเกิดได้สูงมากกว่า ร้อยละ ๑๐ ขึ้นไป
๔	สูง	โอกาสเกิดการทุจริตไม่เกิน ๔ ครั้งต่อปี หรืออาจเกิดได้สูงร้อยละ ๖ ถึงร้อยละ ๑๐
๓	ปานกลาง	โอกาสเกิดการทุจริตไม่เกิน ๓ ครั้งต่อปี หรืออาจเกิดขึ้นบางครั้งร้อยละ ๓ ถึงร้อยละ ๕
๒	น้อย	โอกาสเกิดการทุจริตไม่เกิน ๒ ครั้งต่อปี หรืออาจเกิดขึ้นน้อยมากร้อยละ ๑ ถึงร้อยละ ๒
๑	น้อยมาก	ไม่เกิดขึ้นเลย

## ตารางแสดงระดับความเสี่ยง

ระดับผลกระทบ	๕	๑X๕	๒X๕	๓X๕	๔X๕	๕X๕
	๔	๑X๔	๒X๔	๓X๔	๔X๔	๕X๔
	๓	๑X๓	๒X๓	๓X๓	๔X๓	๕X๓
	๒	๑X๒	๒X๒	๓X๒	๔X๒	๕X๒
	๑	๑X๑	๒X๑	๓X๑	๔X๑	๕X๑
		๑	๒	๓	๔	๕
ระดับโอกาสที่จะเกิด						

## ระดับความเสี่ยง

- สีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ
- สีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง
- สีส้ม หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูง
- สีแดง หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก

## ผลกระทบ/ความรุนแรง

ตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)			
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย (ผลกระทบด้านการเงิน)	คำอธิบาย (ผลกระทบที่ไม่ใช่ด้านการเงิน)
๕	สูงมาก	ความเสียหายตั้งแต่ ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาทขึ้นไป	เกิดความเสียหายต่อรัฐ เจ้าหน้าที่ถูกลงโทษชี้มูลความผิด เข้าสู่กระบวนการยุติธรรม
๔	สูง	ความเสียหายตั้งแต่ ๕๐๐,๐๐๐ บาท ถึง ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท	ภาพลักษณ์ของหน่วยงานติดลบด้านความโปร่งใส สื่อมวลชนลงข่าวอย่างต่อเนื่อง และสังคมให้ความสนใจ
๓	ปานกลาง	ความเสียหายตั้งแต่ ๒๕๐,๐๐๐ บาท ถึง ๕๐๐,๐๐๐ บาท	หน่วยงานตรวจสอบเข้าทำการตรวจสอบข้อเท็จจริง
๒	น้อย	ความเสียหายตั้งแต่ ๑๐๐,๐๐๐ บาท ถึง ๒๕๐,๐๐๐ บาท	ปรากฏข่าวลือที่อาจพาดพิงคนภายในหน่วยงาน มีคนร้องเรียน แจ้งเบาะแส
๑	น้อยมาก	ความเสียหายตั้งแต่ ๑๐๐,๐๐๐ บาท หรือน้อยกว่า	ไม่มีเหตุการณ์ใด

เกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง เกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง พิจารณาเงื่อนไขในการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ๒ มิติ คือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เพื่อกำหนดระดับ ความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น ๔ ระดับ ดังนี้

## ตาราง นิยามความสำคัญความเสี่ยงในแต่ละระดับ

ระดับความเสี่ยง	ระดับ คะแนน	ความหมาย
สูงมาก (Extreme)	๑๖ - ๒๕	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงในทันทีเพื่อให้ความเสี่ยงต่ำลง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ในที่สุด
สูง (High)	๑๐ - ๑๕	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องเฝ้าระวังและจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง (Medium)	๖ - ๙	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงที่จะลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่น้อยลงต่อไป
น้อย (Low)	๑ - ๕	ระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีควบคุมปกติในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนด และ ติดตามระดับความเสี่ยงตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน



เมื่อนำคะแนนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงแต่ละรายการประจำปีนั้นๆ มาเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ได้ประเมินไว้ของความเสี่ยงและสาเหตุแล้วจะทราบได้ว่าความเสี่ยงที่ประเมินไว้นั้นจัดอยู่ในกรณีใด ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด (ระดับความเสี่ยง ๑๖ - ๒๕ คะแนน) เป็นระดับความเสี่ยงที่สูงถึงสูงมาก และเกินระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงทันที โดยผู้บริหารต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด

๒. ความเสี่ยงที่ต้องเฝ้าระวัง (ระดับความเสี่ยง ๑๐ - ๑๕ คะแนน) เป็นความเสี่ยงปานกลาง และมีระดับความเสี่ยงที่พอยอมรับได้ ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงโดยผู้บริหารให้ความสนใจเฝ้าระวัง เพื่อควบคุมและพยายามลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (ระดับความเสี่ยง ๖ - ๙ คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่น้อย หรือมีระดับความเสี่ยงที่พอจะยอมรับได้ แต่ต้องพยายามควบคุม มีเอกสารมาตรฐาน หรือมีมาตรการเพื่อกำหนดการปฏิบัติงานเพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายสู่ระดับที่สูงขึ้น

๔. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง(ระดับความเสี่ยง ๑ - ๕ คะแนน) ใช้วิธีควบคุมตามกระบวนการทำงานปกติไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติมเป็นความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงน้อยมาก

#### ๕. การประเมินความเสี่ยงการทุจริตแต่ละประเด็น

ประเด็น	เหตุการณ์ความเสี่ยง	ระดับของความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	ระดับความเสี่ยงการทุจริต (Risk Score)	มาตรการ/แนวทางจัดการความเสี่ยง
๑. การอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณา อนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘	- การอนุมัติ อนุญาตไม่ดำเนินการตาม ขั้นตอน เอื้อประโยชน์กับผู้ขอ อนุญาตบางราย - เจ้าหน้าที่มีการเรียกรับสินบน เพื่อช่วยให้การพิจารณาอนุมัติ อนุญาตง่ายขึ้น หรือได้รับยกเว้นหรือไม่เป็นไปตามกฎหมาย	๒ x ๒	๔ (ปานกลาง)	- ประกาศนโยบาย ไม่ รับของขวัญและของกำนัลทุกชนิดจากการปฏิบัติหน้าที่ (No Gift Policy) ให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้ ถือปฏิบัติ - จัดทำแผนผังขั้นตอนการปฏิบัติงานตามกฎหมาย เผยแพร่ ณ จุดบริการ - จัดทำคู่มือการให้ บริการประชาชน
๒. การใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการ ตามภารกิจ	- เจ้าหน้าที่มีพฤติกรรมเลือกปฏิบัติกับประชาชน ผู้มาติดต่อ - ใช้อำนาจกฎหมายเพื่อช่วยเหลือญาติ หรือพวกพ้อง	๔ x ๒	๘ (ปานกลาง)	- ส่งเสริมการปฏิบัติงานตามประมวลจริยธรรม / หลักธรรมาภิบาล - มีช่องทางการร้องเรียนเจ้าหน้าที่ - การควบคุมและตรวจสอบ จากผู้บังคับบัญชา

ประเด็น	เหตุการณ์ความเสี่ยง	ระดับของความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	ระดับความเสี่ยงการทุจริต (Risk Score)	มาตรการ/แนวทางจัดการความเสี่ยง
๓. การจัดซื้อจัดจ้าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้มีอำนาจอนุมัติหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเลือกซื้อหรือเลือกวิธีการเจาะจงกับผู้รับจ้างที่ตนเองรู้จัก หรือตกลงผลประโยชน์กัน</li> <li>๑.เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างเรียกรับหรือได้รับสินบน ของขวัญหรือผลประโยชน์จากผู้ขายหรือผู้รับจ้าง</li> </ul>	๓ x ๓	๙ (ระดับสูง)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ความรู้กฎหมายเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง</li> <li>- จัดทำมาตรการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ - จัดทำมาตรการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน</li> </ul>
๔. การบริหารงานบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> <li>-การประเมิผลการทำงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนไม่เป็นธรรม</li> <li>- กระบวนการสรรหาช่วยเหลือญาติหรือพวกพ้อง ในการรับเข้าทำงาน</li> </ul>	๒ x ๒	๔ (ระดับต่ำ)	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. การกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม</li> <li>๒. พิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ข้อมูล การขาดราชการ มาสาย และการรักษาวินัย</li> <li>๒. มาตรการแสดงเจตนากรณีในการนำหลักคุณธรรมมาใช้ในการบริหารงานของผู้บริหาร</li> </ol>

## ๖. หลักการจัดการความเสี่ยง

หลักการจัดการความเสี่ยง มี ๔ แนวทางคือ

**๑. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง** คือ การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิด ความเสี่ยง องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ผู้บริหารพิจารณาแล้วพบว่า ไม่มีแนวทางในการจัดการ กับความเสี่ยงนั้น กล่าวคือ ไม่มีวิธีการลดโอกาสหรือผลกระทบ หรือไม่สามารถหาผู้อื่นมาร่วมจัดการ ความเสี่ยงได้ แต่ ความเสี่ยงดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ผู้บริหารควรเลือกหลีกเลี่ยง ความเสี่ยงด้วยการหยุด ดำเนินงานหรือกิจกรรมนั้น ๆ หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของงานหรือกิจกรรมนั้นไป เพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิด เหตุการณ์ที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ต้องคำนึงถึงต้นทุนค่าเสียโอกาสที่ จะเกิดขึ้นจากการหยุดดำเนินการงานหรือกิจกรรมนั้นด้วย

**๒. การร่วมจัดการความเสี่ยง** คือ การหาผู้อื่นมาร่วมจัดการความเสี่ยง หรือโอน (Transfer) ความเสี่ยงขององค์กรไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบด้วย องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ไม่มี ความเชี่ยวชาญในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเอง หรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเองสูงกว่า ผลประโยชน์ที่จะได้รับ ผู้บริหารควรโอนความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย เพื่อให้ บริษัทประกันภัยร่วม รับผิดชอบในผลกระทบที่จะเกิดขึ้น หรือการจ้างให้บุคคลภายนอกดำเนินกิจกรรม หรืองานบางอย่างแทน (Outsource)

**๓. การลดความเสี่ยง** คือ การดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบของ ความเสี่ยง องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงบางตัว ที่องค์กรมีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการ ลดความเสี่ยง ด้วยตนเอง กล่าวคือ มีแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์เกิดขึ้น หรือมีวิธีลดผลกระทบ ของเหตุการณ์ได้ โดยต้นทุนในการดำเนินการอยู่ในระดับที่เหมาะสม ผู้บริหารจึงเลือกดำเนินการลดความ เสี่ยงเอง เช่น การ ทำสัญญาล่วงหน้ากับ Supplier เพื่อลดโอกาสที่ต้นทุนสินค้าเพิ่มขึ้น, การมีแหล่งสำรอง พลังงาน เพื่อลด ผลกระทบต่อสายการผลิต กรณีไฟฟ้ากระแสหลักขัดข้อง

**๔. การยอมรับความเสี่ยง** คือ การไม่ดำเนินการใด ๆ กับความเสี่ยง เนื่องจากความ เสี่ยงนั้นอยู่ใน ระดับที่สามารถยอมรับได้ คือ มีโอกาสที่เกิดไม่บ่อย หรือมีผลกระทบไม่สูง องค์กรอาจจะ เผชิญกับ ความเสี่ยงบางตัว ที่มีโอกาสที่จะเกิดไม่บ่อย หรือหากเกิดขึ้นแล้วไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมาก นัก ผู้บริหารจึง ยอมรับความเสี่ยงดังกล่าว คือไม่ดำเนินการใด ๆ อย่างไรก็ตามองค์กรต้องติดตาม ประเมินผลว่า ความเสี่ยง ดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือว่ามีโอกาสที่จะเกิดเพิ่มขึ้นหรือมีระดับ ผลกระทบเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ ยอมรับได้หรือไม่ เพราะถ้าความเสี่ยงเพิ่มขึ้นเป็นระดับที่ยอมรับได้ ผู้บริหาร ต้องพิจารณาหาวิธีตอบสนอง ความเสี่ยงด้วยวิธีอื่นต่อไป

การพิจารณาว่าจะเลือกตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีใด สิ่งที่ควรคำนึงมากที่สุด คือ ต้นทุน ที่จะใช้ในการดำเนินการและผลประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงได้แล้ว ควรจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงโดยละเอียด โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ระดับ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ

## การติดตามประเมินผล (Monitoring)

**การติดตามประเมินผล (Monitoring)** หมายถึง กระบวนการติดตามและประเมินผลการ บริหาร ความเสี่ยงเพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่กำหนดไว้ มีความ เพียงพอ เหมาะสม มีการนำไปปฏิบัติจริง และการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงมี ประสิทธิภาพ โดยการติดตามประเมินผลแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

**๑. การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง** เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การตอบสนอง ความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงมีความเพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิภาพสามารถ ลดความเสี่ยงลงสู่ ระดับที่ยอมรับได้ ตลอดจนได้รับการออกแบบให้เป็นส่วนเดียวกับการดำเนินงานด้าน ต่าง ๆ ตามปกติของ องค์กร และมีการปฏิบัติตามจริงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ดังนั้นองค์กรต้องมีการ ติดตามประเมินผลการ บริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ครอบคลุมทุกกิจกรรมการดำเนินงาน ขององค์กร เพื่อให้เกิด การตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็ว ทันการณ์

**๒. การติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง** คือ การติดตามประเมินผลครั้งคราวตาม ระยะเวลาที่ กำหนดไว้เพื่อให้ทราบถึงความเพียงพอ เหมาะสม และประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง ณ ช่วงเวลาใด เวลาหนึ่งตามที่กำหนดไว้ ขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและ สถานการณ์ที่ เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการติดตามประเมินผลเป็นรายครั้งสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

**๒.๑ การติดตามประเมินผลด้วยตนเอง** เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลเพื่อการ ปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงด้วยการกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) หรือผู้มี ความชำนาญในงาน กระบวนการ หรือกิจกรรมนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล โดย กำหนดให้ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหรือผู้มีความเชี่ยวชาญนั้น ๆ ร่วมกันติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และค้นหา ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงของงาน กระบวนการ หรือกิจกรรม ในความรับผิดชอบ เพื่อพิจารณาหา แนวทางในการตอบสนองความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม และประสิทธิภาพมากขึ้น

**๒.๒ การติดตามประเมินผลอย่างเป็นอิสระ** เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลโดยผู้ที่ ไม่ มีส่วนได้เสียหรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานตามงาน กระบวนการ และกิจกรรมนั้น ๆ เพื่อให้ เกิด ความมั่นใจว่าการติดตามประเมินผลจะเป็นไปตามความเป็นจริง ถูกต้อง ครบถ้วน และไม่มีอคติการติดตาม ประเมินผลอย่างอิสระอาจกระทำโดยผู้ตรวจสอบจากภายในและภายนอก และ/หรือที่ปรึกษา ภายนอก ตลอดจนคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่ตั้งขึ้นมาอย่างเป็นอิสระเพื่อให้การติดตามประเมินผล เป็นไปอย่าง เที่ยงธรรมมากขึ้น การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระควรจะเป็น กระบวนการที่ ส่งเสริมและสนับสนุนการติดตามประเมินผลด้วยตนเอง

การติดตามผลเพื่อให้อุ่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไป อย่าง เป็นระบบ เหมาะสม และมีการนำไปปฏิบัติจริง

การประเมินผลเพื่อให้อุ่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่าง เพียงพอ และมีประสิทธิภาพ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ด้วยมาตรการหรือกลไกการ ควบคุม ความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ ใน

ระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องปรับปรุงหรือหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงานขององค์กร

โดยการติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการบริหารความเสี่ยงว่า ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด มีความเพียงพอ มีประสิทธิผลหรือไม่ หากองค์กรพบว่าได้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงแล้วแต่ยังมีความเสี่ยงที่ไม่อาจยอมรับได้เหลืออยู่ ควรพิจารณาต่อไปว่า เป็นความเสี่ยงที่ อยู่ในระดับใด และจะมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร จากนั้นจึงเสนอต่อผู้บริหารเพื่อทราบและ พิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารทุกระดับ