



แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

เทศบาลตำบลบึงสำโรง

อำเภอแก้งสนามนาง จังหวัดนครราชสีมา

ปีงบประมาณ

๒๕๖๕

หน่วยตรวจสอบภายใน
เทศบาลตำบลบึงสำโรง
อำเภอแก้งสนามนาง
จังหวัดนครราชสีมา

คำนำ

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่เทศบาลตำบลบึงสำโรง จัดทำตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ให้องค์การบริหารส่วนท้องถิ่นให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน การบริหารจัดการความเสี่ยง และให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ประกอบกับหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญสำหรับหน่วยงานของเทศบาลตำบลบึงสำโรง เพื่อเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อลดความไม่แน่นอน และลดผลกระทบต่อการดำเนินงาน และเป็นการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เทศบาลตำบลบึงสำโรง เล็งเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง จึงได้จัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินงานที่มีมาตรฐานและเป็นไปตามหลักวิชาการ ตามแนวทาง COSO ซึ่งเป็นมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรแก่ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลตำบลบึงสำโรง และเป็นเครื่องมือในการติดตามการดำเนินงานตามมาตรการลดความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
เทศบาลตำบลบึงสำโรง
ผู้จัดทำ

สารบัญ

	หน้า
คำนิยามศัพท์	๑
หลักการและเหตุผล	๒
วัตถุประสงค์	๒
แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒
องค์ประกอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง	๓
เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง	๖
ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๖
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๘
การค้นหาความเสี่ยง	๑๐
การประเมินความเสี่ยง	๑๓
การจัดการความเสี่ยง	๑๖
การติดตามประเมินผล	๑๘
~ ภาคผนวก ~	

นิยามศัพท์

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดความเสียหายการรั่วไหลความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตและส่งผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงซึ่งจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

การระบุความเสี่ยง หมายถึง การค้นหาและระบุความเสี่ยงที่อาจจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรทุกด้านเช่นด้านกลยุทธ์ด้านการดำเนินงานด้านการรายงานด้านกฎหมาย ฯลฯ

โอกาสที่จะเกิด หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงหนึ่งๆ ว่ามีโอกาที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด

ผลกระทบ หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงโดยความเสียหายหรือผลกระทบนั้นๆ อาจจะอยู่ในรูปของตัวเงินหรือไม่ก็ได้

ระดับของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ประเภทย่อยและปัจจัยความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้โดยไม่ดำเนินการใดๆ กับความเสี่ยงนั้น

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงหรือจัดวางระบบการควบคุมภายในแล้ว

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหาและระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงการจัดลำดับความเสี่ยงและการกำหนดมาตรการในการวางแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้และมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการและเหตุผล

อาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ประกอบกับหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เทศบาลตำบลบึงสำโรง จึงแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ด้านการดำเนินงาน การเงิน การบริหารทรัพยากร การดูแลทรัพย์สิน การป้องกัน เพื่อลดความผิดพลาด ความเสียหาย การสิ้นเปลือง และการทุจริตในหน่วยงาน

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ผู้บริหาร และพนักงาน เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลบึงสำโรง
๒. เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ หนังสือสั่งการ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
๓. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอน และกระบวนการในการบริหารจัดการความเสี่ยง
๔. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ
๕. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของเทศบาลตำบลบึงสำโรง
๖. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารจัดการความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลบึงสำโรง
๗. เพื่อลดโอกาสความผิดพลาด และผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับเทศบาลตำบลบึงสำโรง

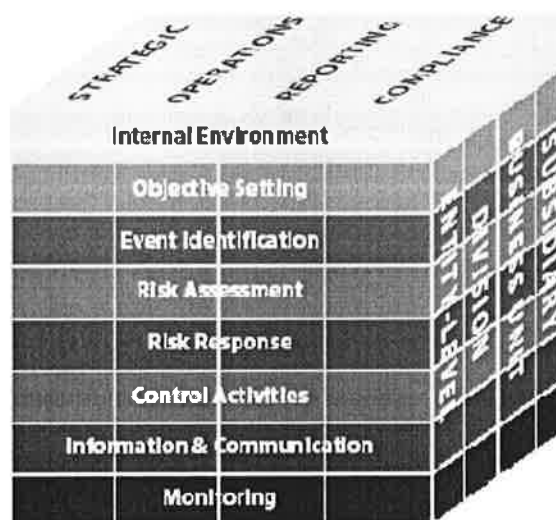
แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง

ในการดำเนินชีวิตประจำวันมนุษย์ทุกคนต้องเผชิญกับความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอน ที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายหรือผลกระทบต่างๆ เช่นการเดินทางมาทำงานย่อมต้องพบกับความไม่แน่นอนที่จะทำให้มาทำงานไม่ได้หรือไม่ทันเวลาโดยอาจมีสาเหตุจากการเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนน ฝนตก น้ำท่วม การประท้วงปิดถนน ฯลฯ จึงต้องหาวิธีที่จะบริหารจัดการเพื่อมาทำงานให้ได้หรือให้ทันเวลา โดยปรับเปลี่ยนจากการใช้รถส่วนตัวหรือรถโดยสารประจำทางไปใช้บริการรถมอเตอร์ไซด์รับจ้างหรือเปลี่ยนเส้นทางการเดินทาง ตัวอย่างดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าทุกคนได้นำการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในชีวิตประจำวันแล้วแต่อาจจะไม่ทราบว่าวิธีการเหล่านั้นเป็นการบริหารความเสี่ยง

แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงได้นำมาใช้ในการบริหารงานขององค์กรเพื่อใช้เป็นเครื่องมือการบริหารงานที่จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและคุ้มค่าโดยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายในด้านต่างๆต่อองค์กรเปรียบเสมือนการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กรซึ่งสอดคล้องกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency economy) ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในส่วนของการเตรียมตัวให้พร้อมที่จะเผชิญผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกลรวมทั้งสอดคล้องกับพุทธศาสนสุภาษิตที่ว่า “อุปมาโทมตปัท” ความไม่ประมาทเป็นทางไม่ตาย

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากลคือกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรของคณะกรรมการ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ที่มอบหมายให้ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์เป็นผู้เขียนกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กร (Enterprise Risk Management Framework) ดังกล่าวมีองค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง



(กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรของ Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission)

การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)
๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)
๘. การติดตามผล (Monitoring)

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรมการบ่งชี้ประเมิน และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัยเช่น จริยธรรมวิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากรรวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยง จึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจนคือขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่างๆดังนี้

- ด้านกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร
- ด้านการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานและความสามารถในการทำกำไร
- ด้านการรายงานเกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมายองค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไรในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ผู้บริหารควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้นเช่นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์การเงินบุคลากรการปฏิบัติงานกฎหมายภาษีอากรระบบงานสิ่งแวดล้อม
- แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงานเพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์และมีข้อมูลเพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ขั้นตอนนี้เน้นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๒ มิติดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
- ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณโดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กรนอกจากนี้การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk)

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้วผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการเหล่านั้นการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธี

รวมกันเพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์นั้นให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี ๔ ประการคือ

การหลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
การร่วมจัดการ (Share) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง
การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้วโดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

ผู้บริหารควรพิจารณาการจัดการความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนองข้างต้นและควรดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่งหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้วในช่วงเวลาที่เหมาะสม

๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมคือนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงเนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกันการควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ประเมินและจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลาเพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร เช่นเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอื่นๆผู้จัดหาสินค้าผู้ให้บริการผู้กำกับดูแลและประชาชน

๘. การติดตามผล (Monitoring)

ประเด็นสำคัญของการติดตามผลได้แก่

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสมและการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร
- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ ๒ ลักษณะคือการติดตามอย่างต่อเนื่องและการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วทั้งที่และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้งเป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง

เป้าหมายหลักของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรคือ เพื่อต้องการให้ธุรกิจหรือองค์กรมีกระบวนการหรือระบบในการค้นหาประเมินและจัดการกับความเสียหายหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดและส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ ในภาพรวมขององค์กร โดยทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งก็คือการสร้างผลกำไรหรือผลตอบแทนจากการลงทุนในระดับสูงสุดรวมถึงการสร้าง ความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร เช่น ลูกค้า ผู้บริหาร คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ ผู้ถือหุ้น Supplier พนักงาน ฯลฯ

นอกจากนี้ COSO ยังให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงอีกว่าองค์กรที่จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ใน 4 ด้าน คือ

๑. วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic) กล่าวคือการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจหลักขององค์กร

๒. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations) การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรพิจารณาความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรต่างๆในการปฏิบัติงานรวมถึงพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานด้วย

๓. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting) การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีความเชื่อมั่นข้อมูลในรายงานประเภทต่างๆขององค์กรโดยเฉพาะรายงานทางการเงิน (Financial Report)

๔. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) โดยเฉพาะการจัดทำระบบควบคุมภายในเพื่อลดความเสี่ยงส่วนการจัดการความเสี่ยงด้วยวิธีอื่น ๆ องค์กรก็สามารถใช้กฎระเบียบต่างๆเป็นเครื่องมือได้ด้วยเช่นกัน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงส่งเสริมให้หน่วยงานต่างๆภายในองค์กรปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดมากขึ้น

อย่างไรก็ตามในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงองค์กรควรต้องคำนึงถึงต้นทุนและประโยชน์ที่จะได้รับเปรียบเทียบกับกันด้วยเพื่อพิจารณาถึงความคุ้มค่า นอกจากนี้องค์กรควรมีระบบในการติดตามและประเมินผลการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรเป็นระยะเพื่อให้ทราบประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่จะต้องนำมาพัฒนาหรือปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นต่อไป

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความเสี่ยงที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการดำเนินงานเทศบาลตำบลบึงสำโรง การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่ตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

๒. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงได้ทั้งหมดการบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในเทศบาลมีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรและตระหนักถึงความเสี่ยงทั้งหมดที่อาจส่งผลกระทบต่อกรุงเทพมหานครได้อย่างถูกต้องครบถ้วนซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีสาเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

๓. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างถูกต้องเหมาะสมและทันเวลารวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆเช่นการกำหนดกลยุทธ์การจัดสรรงบประมาณการวางแผนการเงินและการดำเนินงานตามแผนฯลฯให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

๔. ช่วยให้การบริหารงานและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละหน่วยงานส่วนราชการงานโครงการกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยงอย่างถูกต้องเหมาะสมโดยคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับ

๕. สร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับการบริหารงานของเทศบาลตำบลบึงสำโรง โดยการเตรียมตัวให้พร้อมที่จะเผชิญผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกได้อย่างพอประมาณและมีเหตุมีผล

ประเภทของความเสี่ยง

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือเหตุการณ์ทางลบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กรเช่นเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์/แผนดำเนินงานที่ไม่เหมาะสมไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือการวางแผนกลยุทธ์แล้วไม่สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือเหตุการณ์ทางลบที่เกิดจากความผิดพลาดของบุคลากรกระบวนการปฏิบัติงานหรือระบบงานต่างๆซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรรวมไปถึงเหตุการณ์ทางลบที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กรด้วยเช่นภัยธรรมชาติหรือเหตุจลาจลทางการเมือง

๓. ความเสี่ยงด้านการรายงาน (Reporting Risk) คือความผิดพลาดของรายงานประเภทต่างๆที่ใช้ในองค์กรเช่นงบการเงินรายงานยอดขายรายงานต้นทุนการผลิต เป็นต้นความเสี่ยงด้านการรายงานอาจจะอยู่ในรูปของข้อมูลไม่ถูกต้องไม่น่าเชื่อถือไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลรวมไปถึงการรายงานไม่ทันเวลาด้วย

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องคือการดำเนินงานของธุรกิจไม่เป็นไปตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับต่างๆที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจจะเป็นทั้งข้อกำหนดจากภายนอกองค์กรเช่นกฎหมายต่างๆหรือข้อกำหนดภายในองค์กรเช่นนโยบายแนวทางการปฏิบัติงานหรือคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ ๔ ขั้นตอน ประกอบด้วย การค้นหาความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงและติดตามประเมินผล

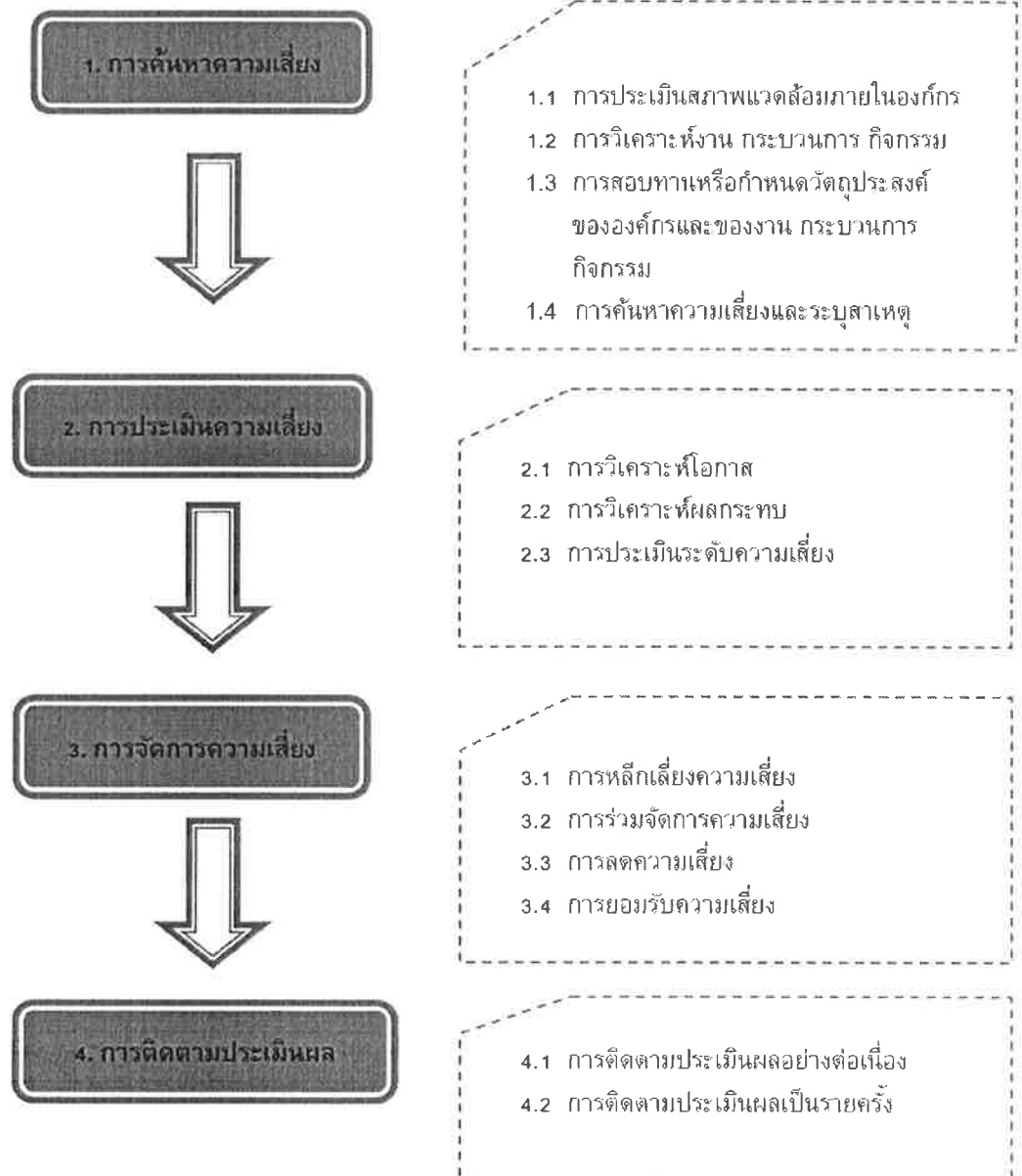
๑. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการบริหารความเสี่ยงเนื่องจากเป็นขั้นตอนในการค้นหาห้รู้ถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบหรือความเสียหายหรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรทั้งในด้านกลยุทธ์การดำเนินงานการรายงานทางการเงินการปฏิบัติตามกฎหมายและในด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและองค์กร

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการใช้อภิปรายและพิจารณาอย่างเป็นระบบภายใต้ทรัพยากรอันจำกัด ขององค์กรโดยการวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสี่ยง(Degree of Risk) เพื่อประโยชน์ในการตอบสนองความเสี่ยง

๓. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance หรือ Risk Appetite) หรือระดับที่เหมาะสม (Optimal) ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรสามารถจะดำเนินการต่อไปได้และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๔. การติดตามประเมินผล (Monitoring) เพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเป็นระบบเหมาะสมเพียงพอและมีประสิทธิผลและมีการนำไปปฏิบัติจริง

แผนภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยง



๑. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification)

การดำเนินธุรกิจขององค์กรในปัจจุบันภายใต้ความไม่แน่นอนการเปลี่ยนแปลงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นอัตราการเจริญเติบโตของประเทศ การแข่งขันทางธุรกิจที่นับวันจะทวีความเข้มข้นและรุนแรงมากขึ้น สภาพเศรษฐกิจสังคมการเมืองเทคโนโลยี และภัยต่างๆ ที่กำลังเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นภัยจากการก่อการร้าย ภัยจากธรรมชาติ ทั้งจากแผ่นดินไหว น้ำท่วม และอื่นๆ อีกมากมายที่เป็นความเสี่ยงที่อาจทำให้องค์กรต้องประสบกับปัญหาที่อาจทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ไม่ว่าจะเป็นการขาดทุน ขาดสภาพคล่องทางการเงิน สูญเสียสินทรัพย์การดำเนินธุรกิจล้มเหลวไม่เจริญเติบโต ขาดความน่าเชื่อถือหรืออาจถึงขั้นล้มละลายต้องปิดกิจการส่งผลกระทบต่อทั้งในระดับบุคคลองค์กรและประเทศชาติ ดังนั้นการดำเนินธุรกิจภายใต้ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นองค์กรต้องดำเนินธุรกิจโดยใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือหนึ่งในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยการบริหารจัดการความเสี่ยงต่างๆ ให้ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้และสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมั่นคงปลอดภัยและยั่งยืน

ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ ๔ ขั้นตอนประกอบด้วย การค้นหาความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และติดตามประเมินผล ซึ่งขั้นตอนแรกคือการค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากเป็นขั้นตอนในการค้นหาห้รู้ถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบหรือความเสียหายหรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์การดำเนินงาน การรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย และในด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและองค์กร ถ้าองค์กรสามารถค้นหาความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม จะทำให้องค์กรทราบปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ล่วงหน้าอันจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนเพื่อจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่หากองค์กรค้นหาความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างไม่ถูกต้องและไม่เหมาะสมโดยไม่ใช้ความเสี่ยงที่แท้จริงขององค์กร จะทำให้องค์กรสูญเสียทรัพยากรโดยใช้เหตุในการวางแผนจัดการกับความเสี่ยงที่ไม่ใช้ความเสี่ยงที่แท้จริงขององค์กรและอาจทำให้องค์กรประสบกับปัญหาและอุปสรรคหากเกิดความเสี่ยงขึ้นโดยไม่มีแผนในการจัดการกับความเสี่ยงที่แท้จริงเหล่านั้น

ขั้นตอนการค้นหาความเสี่ยงประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑.๑ การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นขั้นตอนแรกของการค้นหาความเสี่ยงขององค์กรเพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นอยู่จริงว่าเป็นอย่างไร ทั้งทางด้านวัฒนธรรมขององค์กร จริยธรรมของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน มุมมองและทัศนคติที่มีต่อความเสี่ยง ปรัชญาในการบริหารความเสี่ยงระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยประเมินว่าสภาพแวดล้อมขององค์กรมีส่วนช่วยส่งเสริมสนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ ถ้าไม่ต้องมีมาตรการในการแก้ไขปรับปรุงหรือปรับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

๑.๒ การวิเคราะห์งานกระบวนการและกิจกรรม ในการค้นหาความเสี่ยงองค์กรต้องวิเคราะห์งานกระบวนการและกิจกรรมภายในองค์กรที่มีทั้งหมดเพื่อให้ทราบและเกิดความเข้าใจงานกระบวนการและกิจกรรมต่างๆ ที่มีภายในองค์กรเพื่อประโยชน์ในการค้นหาความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแต่ละประเภทของงานภายในองค์กรและในกรณีที่ต้องมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร ก็อาจมุ่งทำการบริหารความเสี่ยงไปที่งานหลักขององค์กรที่มีความสำคัญ ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและงานที่กำลังมีปัญหาอุปสรรค

หรือคาดว่าจะมีโอกาสเกิดความเสียหายขึ้นภายในองค์กรโดยทำการคัดเลือกงานกระบวนการและกิจกรรมดังกล่าวเพื่อนำมาพิจารณาบริหารความเสี่ยงก่อนงานสนับสนุนหรืองานที่มีความเสี่ยงน้อยกว่า

๑.๓ การสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรงานกระบวนการและกิจกรรม
หลังจากคัดเลือกงานกระบวนการและกิจกรรมแล้วจากนั้นก็ทำการสอบทานวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือกำหนดวัตถุประสงค์ใหม่ในกรณีที่ไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้หรือกำหนดไว้ไม่ชัดเจน

การค้นหาความเสี่ยงต้องมีการสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนจึงจะสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จได้โดยวัตถุประสงค์ของงานกระบวนการและกิจกรรมต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรดังนั้นการสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงเป็นขั้นตอนที่ต้องกระทำเพื่อให้การค้นหาความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วนถูกต้องและสอดคล้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ควรจะต้องคำนึงถึงหลัก SMART ดังนี้

๑. Specific มีลักษณะที่เฉพาะเจาะจงสามารถทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรเข้าใจตรงกันได้

๒. Measurable สามารถวัดผลได้ว่าวัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ไม่ว่าจะในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

๓. Attainable สามารถทำให้บรรลุผลได้ภายใต้ศักยภาพทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมที่องค์กรมีอยู่

๔. Relevant มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์และเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

๕. Timely มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

๑.๔ การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุ

การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุความเสี่ยงองค์กรต้องพยายามค้นหาให้ได้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกประเภทภายในองค์กรและเป็นความเสี่ยงที่แท้จริงที่มีโอกาสเกิดขึ้นและหากเกิดขึ้นจะสร้างผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กรซึ่งการค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุของความเสี่ยงสามารถค้นหาได้ทั้งเชิงรับและเชิงรุกโดยการค้นหาเชิงรับสามารถค้นหาได้จากการศึกษาหาข้อมูลเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและสร้างความเสียหายให้กับองค์กรแล้วในอดีตและการสำรวจจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันและอาจส่งผลกระทบเป็นความเสี่ยงขึ้นมาได้ส่วนในการค้นหาความเสี่ยงเชิงรุกสามารถค้นหาได้จากการคาดการณ์เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคตและส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรแต่ยังไม่เกิดขึ้นจริงจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขององค์กรกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆและนำความเสี่ยงที่ค้นหาได้มาทำการวิเคราะห์เพื่อค้นหาสาเหตุของความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงเหล่านั้นซึ่งเทคนิคหรือวิธีการในการค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุมีอยู่ด้วยกันหลายหลายวิธีการด้วยกันแต่ในที่นี้จะกล่าวถึงเทคนิควิธีการที่นิยมใช้โดยทั่วไปดังนี้

๑. การระดมสมอง (Brainstorming) ระดมความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรที่รับผิดชอบงานหรือเป็นเจ้าของงานซึ่งจะเป็นบุคลากรที่รู้เข้าใจความเสี่ยงของงานที่ตนรับผิดชอบมากที่สุดหรือเรียกว่าเป็นเจ้าของความเสี่ยง(Risk Owner) จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายการระดมสมองเป็นเทคนิคทั่วไปที่ใช้ในการแสวงหาความคิดต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนดซึ่งในมุมมองของการบริหารความเสี่ยงเทคนิคนี้สามารถนำมาใช้ในการค้นหาและระบุความเสี่ยงได้โดยการจัดการประชุมเพื่อระดมแนวความคิดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

๒. การสัมภาษณ์ (Interviews) บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงานการสัมภาษณ์เป็นเทคนิคที่ใช้การถามจากผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ๆ นอกจากนี้ยังสามารถใช้ในการยืนยันข้อมูลเดิมที่มีอยู่ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

๓. การใช้แบบสอบถามที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ทราบความเสี่ยงทั่วไปที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและใช้ประเมินความเพียงพอของการควบคุมด้วย

๔. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Facilitated workshops) หรือการจัดทำ Workshop ของบุคลากรในองค์กรเป็นวิธีที่ทำให้กลุ่มคนสามารถทำงานด้วยกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมค้นหาและระบุความเสี่ยงและตัดสินใจในที่ประชุมผู้จัดการประชุมจะต้องมีทักษะที่จัดการจัด workshop สามารถทำได้ทุกเวลาขึ้นอยู่กับทีมงานจะตัดสินใจเมื่อไรถึงจำเป็นการจัด workshop เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรเพราะช่วยส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการขององค์กรด้วย

๕. การจัดทำ Benchmark หรือการเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอก เป็นวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์บริการและวิธีการปฏิบัติกับองค์กร ที่สามารถทำได้ดีกว่าเพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเองเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ

Benchmarking มิใช่การไปลอกเลียนแบบจากผู้อื่นหรือเพียงแค่การทำ Competitive analysis ที่เป็นการนำตัวเลขของเราไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งเท่านั้นแต่ Benchmarking เป็นวิธีการที่ทำให้เห็นถึงความแตกต่างในกระบวนการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จด้วยการวิเคราะห์ว่า ผู้ที่เราต้องการเปรียบเทียบเขาทำในสิ่งที่แตกต่างไปจากเราอย่างไรเป็นสำคัญแล้วเราจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นสุดยอดอย่างต่อเนื่องนั้นได้อย่างไร Benchmarking นั้นจะเป็นการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันแต่ไม่ใช่ผู้ที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง

สำหรับในเรื่องการบริหารความเสี่ยงนั้นเราสามารถค้นหาความเสี่ยงได้จากการใช้เทคนิค Benchmarking ได้เช่นกันเนื่องจากบริษัทหรือองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันนั้นมักจะมีลักษณะการดำเนินธุรกิจและกิจกรรมที่คล้ายๆกันดังนั้นความเสี่ยงที่ต้องเผชิญนั้นก็จะอาจจะไม่แตกต่างกันมากนักโดยในการหาข้อมูลเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบนั้นอาจจะต้องมีการจัดกลุ่มความร่วมมือเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน

๖. การตรวจสอบ (Auditing) การตรวจสอบภายในเป็นกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้นโดยอาศัยการตรวจสอบวิเคราะห์ประเมินผลการปฏิบัติงานต่างๆขององค์กรตลอดจนให้ข้อเสนอแนะและคำปรึกษารวมทั้งให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ได้ตรวจสอบซึ่งถือเป็นงานบริการที่ให้แก่องค์กรโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภายหลังการตรวจสอบผู้ตรวจสอบภายในจะจัดทำรายงานการตรวจสอบภายในโดยจะมีการระบุประเด็นข้อตรวจพบซึ่งสามารถนำมาใช้พื้นฐานในการค้นหาความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานได้

๗. การใช้ Check Lists เป็นวิธีการหนึ่งในการระบุความเสี่ยงที่ค่อนข้างง่ายโดยการตอบคำถามในใบรายการที่ได้จัดทำขึ้นไว้เป็นมาตรฐานในการจัดทำ Check Lists นั้นจะรวบรวมข้อมูลจากประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นอดีตและนำมาทำเป็นรายการคำถามที่เป็นมาตรฐานหรือวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานมีอยู่

๘. การสืบสวน (Incident investigation) ในกรณีที่มีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้นเช่น การทุจริตอุบัติเหตุนั้นองค์กรต่างๆก็มักจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสืบสวนและจัดทำรายงานเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นซึ่งข้อเท็จจริงจากรายงานดังกล่าวสามารถนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาความเสี่ยงได้เช่นกัน

ปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กร

- ปัจจัยเสี่ยงภายนอกคือความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กรเช่นการเมืองสภาวะเศรษฐกิจสังคมกฎหมายภัยธรรมชาติสิ่งแวดล้อมฯลฯ เป็นต้น
- ปัจจัยเสี่ยงภายในคือความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กรเช่นวัฒนธรรมองค์กรนโยบายการบริหารจัดการกระบวนการปฏิบัติงานความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากรการบริหารทรัพยากรฯลฯ เป็นต้น

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเพื่อให้สามารถกำหนดระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงโดยเป็นกระบวนการที่จะดำเนินการหลังจากค้นหาความเสี่ยงขององค์กรแล้วโดยการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงมาดำเนินการวิเคราะห์โอกาสผลกระทบที่จะเกิดขึ้นและประเมินระดับความเสี่ยงโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ตลอดจนพิจารณาการควบคุมที่มีอยู่และยังมีประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่อย่างมากภายใต้ทรัพยากรขององค์กรที่จำกัดไม่ว่าจะเป็นเงินทุนเวลาวัสดุอุปกรณ์และบุคลากรขององค์กรทำให้ไม่สามารถที่จะจัดการกับทุกความเสี่ยงได้การประเมินความเสี่ยงจะช่วยทำให้องค์กรตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและประเมินได้ว่าควรจะจัดการกับความเสี่ยงนั้นๆอย่างไรความเสี่ยงใดควรต้องรีบดำเนินการบริหารจัดการก่อนหลังหรือความเสี่ยงใดที่สามารถที่จะยอมรับให้เกิดขึ้นได้

การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงได้แก่ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละองค์กรจะต้องกำหนดเกณฑ์ขึ้นให้เหมาะสมกับประเภทและสภาพแวดล้อมขององค์กรโดยอาจจะกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนนหรือ ๓ คะแนนซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมและดุลยพินิจการตัดสินใจของฝ่ายบริหารขององค์กรโดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับองค์กรที่มีข้อมูลสถิติตัวเลขหรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียงสำหรับองค์กรที่ไม่มีข้อมูลสถิติตัวเลขหรือจำนวนเงินหรือไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

๒.๑ การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) พิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตปัจจุบันหรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคตโดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนนประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนนแสดงถึงโอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิดสูงมากสูงปานกลางน้อยและน้อยมากตามลำดับและกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับโอกาสที่จะเกิดจากนั้นทำการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิดว่าแต่ละความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงมีโอกาสเกิดขึ้นในระดับใดดังตัวอย่างดังนี้

การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดแบบเชิงปริมาณ

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

การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดแบบเชิงคุณภาพหรือเชิงบรรยาย

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกเดือน
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง

๒.๒ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) เป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงซึ่งการกำหนดระดับของผลกระทบนั้นจะต้องพิจารณาถึงความรุนแรงของความเสียหายหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นโดยอาจแบ่งผลกระทบออกเป็น ผลกระทบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือด้านการเงิน/ทรัพย์สิน การดำเนินงาน ชื่อเสียง/ภาพลักษณ์บุคลากร ฯลฯ โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน ประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนน แสดงถึงระดับความรุนแรง ระดับสูงมาก สูงปานกลาง น้อย และน้อยมากตามลำดับ และกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับความรุนแรงของผลกระทบ จากนั้นทำการวิเคราะห์ผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นว่ามีผลกระทบอยู่ในระดับใด ตัวอย่างเช่น

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านการเงิน/ทรัพย์สิน

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มากกว่า ๑๐ ล้านบาท
๔	สูง	มากกว่า ๒.๕ แสนบาท - ๑๐ ล้านบาท
๓	ปานกลาง	มากกว่า ๕๐,๐๐๐ - ๒.๕ แสนบาท
๒	น้อย	มากกว่า ๑๐,๐๐๐ - ๕๐,๐๐๐ บาท
๑	น้อยมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านการดำเนินงาน

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักเกินกว่า ๑ วัน
๔	สูง	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักมากกว่า ๖ ชั่วโมงแต่ไม่เกิน ๑ วัน
๓	ปานกลาง	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักมากกว่า ๓ ชั่วโมงแต่ไม่เกิน ๖ ชั่วโมง
๒	น้อย	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก ๑ - ๓ ชั่วโมง
๑	น้อยมาก	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักไม่เกิน ๑ ชั่วโมง

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านบุคลากร

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีบาดเจ็บถึงชีวิต / สูญเสียอวัยวะสำคัญ / ทุพพลภาพ
๔	สูง	มีบาดเจ็บสาหัส / สูญเสียอวัยวะถึงหยุดงานมากกว่า ๒๐ วัน
๓	ปานกลาง	มีบาดเจ็บถึงหยุดงานมากกว่า ๗ วันแต่ไม่เกิน ๒๐ วัน
๒	น้อย	มีบาดเจ็บหยุดงานไม่เกิน ๗ วัน
๑	น้อยมาก	มีบาดเจ็บเล็กน้อยไม่หยุดงาน

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านชื่อเสียง/ภาพลักษณ์

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

๒.๓ การประเมินระดับความเสี่ยง(Degree of risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดและผลกระทบหรือความรุนแรงหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น หลังจากองค์กรวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงแล้ว องค์กรต้องนำผลการวิเคราะห์มาประเมินระดับความเสี่ยงว่าแต่ละความเสี่ยงมีระดับความเสี่ยงอยู่ระดับใด ในตารางการประเมินระดับความเสี่ยง ซึ่งระดับความเสี่ยงอาจแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูงปานกลาง น้อยและน้อยมาก แทนระดับความเสี่ยงข้างต้นด้วยเกณฑ์สี ประกอบด้วย สีแดง สีเหลือง สีน้ำเงิน สีเขียวและสีขาว ตามลำดับโดยนำผลจากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดขึ้นและผลจากการวิเคราะห์ผลกระทบมาประเมินระดับความเสี่ยงดังตัวอย่าง ดังนี้

การประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ	๕					
	๔					
	๓					
	๒					
	๑					
		๑	๒	๓	๔	๕

โอกาสที่จะเกิด

เป็นตารางที่ใช้ในการประเมินและจัดระดับความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยงเพื่อประเมินว่า ความเสี่ยงโดยอยู่ในระดับที่ควรคำนึงถึงและต้องรับดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงเป็นอันดับแรกก่อนโดย ตารางการประเมินระดับความเสี่ยงข้างต้นแบ่งระดับความเสี่ยงออกเป็น ๕ ระดับจำแนกระดับความเสี่ยงโดย ใช้สีเป็นตัวกำหนดดังนี้

- สีแดง หมายถึง ระดับความเสี่ยงสูงมาก
- สีเหลือง หมายถึง ระดับความเสี่ยงสูง
- สีน้ำเงิน หมายถึง ระดับความเสี่ยงปานกลาง
- สีเขียว หมายถึง ระดับความเสี่ยงน้อย
- สีขาว หมายถึง ระดับความเสี่ยงน้อยมาก

วิธีการประเมินระดับความเสี่ยงโดยใช้ตารางการประเมินระดับความเสี่ยงข้างต้นให้นำคะแนน ของโอกาสที่จะเกิดและคะแนนของผลกระทบที่วิเคราะห์ได้ ของแต่ละความเสี่ยงมากำหนดลงในตารางการ ประเมินระดับความเสี่ยง โดยถ้าคะแนนของโอกาสและผลกระทบมาบรรจบกันที่สีใดก็แสดงว่าความเสี่ยง นั้น อยู่ในระดับความเสี่ยงตามความหมายของระดับความเสี่ยงที่ให้ไว้ข้างต้น

๓. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อองค์กรได้ค้นหาวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนด วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance หรือ Risk Appetite) หรือระดับที่เหมาะสม (Optimal) ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรสามารถ จะดำเนินการต่อไปได้และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงต้องคำนึงถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่ จะได้รับจากวิธีการนั้นๆ (cost-benefit analysis) รวมทั้ง ต้องพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีความ สอดคล้องกับโครงสร้างหรือเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรด้วย หลักการจัดการความเสี่ยงมี ๔ แนวทางคือ

๓.๑ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงองค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ผู้บริหารพิจารณาแล้วพบว่าไม่มีแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงนั้นกล่าวคือไม่มีวิธีการลดโอกาสหรือผลกระทบหรือไม่สามารถหาผู้อื่นมาร่วมจัดการความเสี่ยงได้แต่ความเสี่ยงดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงความเสี่ยงด้วยการหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมนั้นๆหรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของงานหรือกิจกรรมนั้นไปเพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างไรก็ตามการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงต้องคำนึงถึงต้นทุนค่าเสียโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากการหยุดดำเนินการงานหรือกิจกรรมนั้นด้วย

๓.๒ การร่วมจัดการความเสี่ยง คือ การหาผู้อื่นมาร่วมจัดการความเสี่ยงหรือโอน (Transfer) ความเสี่ยงขององค์กรไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบด้วยองค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ไม่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเองหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเองสูงกว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับผู้บริหารควรโอนความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบเช่นการทำประกันภัยเพื่อให้บริษัทประกันภัยร่วมรับผิดชอบในผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหรือการจ้างให้บุคคลภายนอกดำเนินกิจกรรมหรืองานบางอย่างแทน (Outsource)

๓.๓ การลดความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงองค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงบางตัวที่องค์กรมีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการลดความเสี่ยงด้วยตนเองกล่าวคือมีแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์เกิดขึ้นหรือมีวิธีลดผลกระทบของเหตุการณ์ได้โดยต้นทุนในการดำเนินการอยู่ในระดับที่เหมาะสมผู้บริหารจึงเลือกดำเนินการลดความเสี่ยงเองเช่นการทำสัญญาล่วงหน้ากับ Supplier เพื่อลดโอกาสที่ต้นทุนสินค้าเพิ่มขึ้น, การมีแหล่งสำรองพลังงานเพื่อลดผลกระทบต่อสายการผลิตกรณีไฟฟ้ากระแสหลักขัดข้อง

๓.๔ การยอมรับความเสี่ยง คือ การไม่ดำเนินการใดๆกับความเสี่ยงเนื่องจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้คือมีโอกาสที่จะเกิดไม่บ่อยหรือมีผลกระทบไม่สูงองค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงบางตัวที่มีโอกาสที่จะเกิดไม่บ่อยหรือหากเกิดขึ้นแล้วไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากนักผู้บริหารจึงยอมรับความเสี่ยงดังกล่าวคือไม่ดำเนินการใดๆอย่างใดก็ตามองค์กรต้องติดตามประเมินผลว่าความเสี่ยงดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือว่ามีโอกาสที่จะเกิดเพิ่มขึ้นหรือมีระดับผลกระทบเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ยอมรับได้หรือไม่เพราะถ้าความเสี่ยงเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ยอมรับได้ผู้บริหารต้องพิจารณาหาวิธีตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีอื่นต่อไป

การพิจารณาว่าจะเลือกตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีใดสิ่ง ที่ควรคำนึงมากที่สุดคือต้นทุนที่จะใช้ในการดำเนินการและผลประโยชน์ที่จะได้รับเมื่อเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงได้แล้ว ควรจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยละเอียด โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กรระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบและผลที่คาดว่าจะได้รับ

๔. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การติดตามประเมินผล (Monitoring) หมายถึง กระบวนการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสมมีการนำไปปฏิบัติจริงและการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพโดยการติดตามประเมินผลแบ่งออกเป็น ๒ ประเภทดังนี้

๔.๑ การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงมีความเพียงพอเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสามารถลดความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ตลอดจนได้รับการออกแบบให้เป็นส่วนเดียวกับการดำเนินงานด้านต่างๆตามปกติขององค์กรและมีการปฏิบัติตามจริงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ดังนั้นองค์กรต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอครอบคลุมทุกกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้เกิดการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็วทันการณ์

๔.๒ การติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง คือ การติดตามประเมินผลครั้งคราวตามระยะเวลาที่กำหนดไว้เพื่อให้ทราบถึงความเพียงพอเหมาะสมและประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งตามที่กำหนดไว้ ขอบเขตและความถี่ ในการประเมินขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง สามารถดำเนินการได้ดังนี้

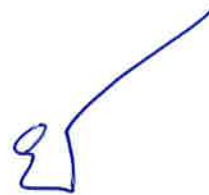
๔.๒.๑ การติดตามประเมินผลด้วยตนเอง เป็น กระบวนการติดตามประเมินผลเพื่อการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงด้วยการกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นเจ้าของความเสี่ยง(Risk Owner) หรือผู้มีความชำนาญในงานกระบวนการหรือกิจกรรมนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลโดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหรือผู้มีความเชี่ยวชาญนั้นๆร่วมกันติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและค้นหาความเสี่ยงประเมินความเสี่ยงของงานกระบวนการหรือกิจกรรมในความรับผิดชอบเพื่อพิจารณาหาแนวทางในการตอบสนองความเสี่ยงให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๔.๒.๒ การติดตามประเมินผลอย่างเป็นอิสระ เป็น กระบวนการติดตามประเมินผลโดยผู้ที่ไม่มีส่วนได้เสียหรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานตามงานกระบวนการและกิจกรรมนั้นๆเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการติดตามประเมินผลจะเป็นไปตามความเป็นจริงถูกต้องครบถ้วนและไม่มีอคติการติดตามประเมินผลอย่างอิสระอาจกระทำโดยผู้ตรวจสอบจากภายในและภายนอกและ/หรือที่ปรึกษาภายนอกตลอดจนคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่ตั้งขึ้นมาอย่างเป็นอิสระเพื่อให้การติดตามประเมินผลเป็นไปอย่างเที่ยงธรรมมากขึ้นการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระควรจะเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมและสนับสนุนการติดตามประเมินผลด้วยตนเอง

การติดตามผลเพื่อให้นับใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเป็นระบบเหมาะสมและมีการนำไปปฏิบัติจริง

การประเมินผลเพื่อให้นับใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพการตอบสนองความเสี่ยง(Risk Response) ด้วยมาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือต้องปรับปรุงหรือหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติมเพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงานขององค์กร

โดยการติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยงโดยวิเคราะห์และประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการบริหารความเสี่ยงว่าดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนดมีความเพียงพอมีประสิทธิผลหรือไม่หากองค์กรพบว่าได้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงแล้วยังมีความเสี่ยงที่ไม่อาจยอมรับได้เหลืออยู่ควรพิจารณาต่อไปว่าเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับใดและจะมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไรจากนั้นจึงเสนอต่อผู้บริหารเพื่อทราบและพิจารณาถึงการรวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารทุกระดับ



(นายยงยุทธ คำประพันธ์)
นายกเทศมนตรีตำบลบึงสำโรง