



# รายงานการประเมิน ความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566



**โรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง**

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กระทรวงศึกษาธิการ

## คำนำ

การวิเคราะห์ผลการประเมินความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนรวมกับผลประโยชน์ส่วนตนอันเชื่อมโยงใกล้ชิดกับการทุจริตขององค์การของโรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุงได้วิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) เพื่อใช้เป็นมาตรฐานการป้องกันการทุจริตเชิงรุกและขับเคลื่อนธรรมาภิบาลลดปัญหาการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นภายในสำนักงานให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐประเด็นที่ 6 ภาครัฐมีความโปร่งใสปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบรวมทั้งเพื่อยกระดับคะแนนการรับรู้การทุจริต (corruption perceptions index : CPI) ของประเทศไทยให้สูงขึ้นตามเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดในยุทธศาสตร์ชาติพ.ศ. 2561 ถึงพ.ศ. 2580



(นายดำเนิน คำดา)

ผู้อำนวยการโรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง

# สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
หลักการและเหตุผล	1
วัตถุประสงค์	3
ส่วนที่ 2 แนวคิดและหลักการการจัดการความเสี่ยง	4
แนวคิดการจัดการความเสี่ยงขององค์กร(Enterprise Risk Management : ERM)	4
ความหมายของความเสี่ยงในองค์กร	4
ชนิดของความเสี่ยง	5
สาเหตุแห่งความเสี่ยง	5
ผลประโยชน์ทับซ้อน	7
ประโยชน์ส่วนบุคคล	7
ประโยชน์ส่วนรวม	7
หลักการ 4 ประการ สำหรับการป้องกันเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน	7
ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยง	8
แนวปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศในการจัดการความเสี่ยงขององค์กรทั่วไป	10
. การจัดการความเสี่ยงขององค์กร(Enterprise Risk Management : ERM)	11
แนวทางการจัดการความเสี่ยงองค์กร	12
พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก (Mission,Vision and Core Values)	12
กรอบการจัดการความเสี่ยง	13
ความสำคัญของการจัดการความเสี่ยง	17
ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยง	18
ประโยชน์การจัดการความเสี่ยงองค์กร	20
ส่วนที่ 3 วิธีการดำเนินงาน	21
วิธีการดำเนินงาน	21
กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	22
ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	22
วิธีดำเนินการ	23
แผนบริหารความเสี่ยง	26
ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง	29
การวัดระดับความเสี่ยง	29
สรุปผลการวัดระดับความเสี่ยง 29 ของโรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง	32
มาตรการจัดการความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยงฯ ปีงบประมาณ 2565	33
ส่วนที่ 5 สรุปและอภิปรายผล	35

# ส่วนที่ 1

## บทนำ

### หลักการและเหตุผล

ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันเป็นปัญหาที่หยั่งรากลึกในสังคมไทยมานาน อีกทั้งยังทวีความรุนแรงและซับซ้อนมากขึ้นเรื่อยๆ จากปัญหาทางดั่งกล่าวรัฐบาลได้ตระหนักถึงความสำคัญในการแก้ไขปัญหา จึงกำหนดให้การป้องกันและปราบปรามการทุจริต เป็นวาระแห่งชาติ การป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตจะต้องเริ่มแก้ไขที่ตัวบุคคลด้วยการสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับผลประโยชน์ส่วนบุคคลและผลประโยชน์ส่วนรวม หรือผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) เพื่อให้บุคลากรสามารถแยกแยะเรื่องผลประโยชน์ส่วนบุคคลออกจากผลประโยชน์ส่วนรวมได้ ไม่กระทำความผิดต่อกฎหมายหรือจริยธรรม หรือใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่แสวงหาประโยชน์ส่วนบุคคลโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมของชาติ

ผลประโยชน์ทับซ้อนหรือความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม (Conflict of interest : COI) ถือเป็นปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันประเภทหนึ่ง กล่าวคือ ยังมีสถานการณ์ของการขัดกันของผลประโยชน์ส่วนตนและส่วนรวมมากเท่าใด ก็ยังมีโอกาสก่อให้เกิดหรือนำไปสู่การทุจริตมากเท่านั้น ซึ่งการทุจริตเป็นประเด็นปัญหาทางการบริหารภาครัฐในปัจจุบันที่เป็น บ่อเกิดของปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบในระดับที่รุนแรงขึ้น และยังสะท้อนปัญหาการขาด หลักธรรมาภิบาล และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศอีกด้วย

การมีผลประโยชน์ทับซ้อนเป็นการแสวงหาประโยชน์ส่วนบุคคลโดยการละเมิดต่อกฎหมายหรือจริยธรรมด้วยการใช้อำนาจหน้าที่ไปแทรกแซงการใช้ดุลยพินิจในกระบวนการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ของรัฐจนทำให้เกิดการละทิ้งคุณธรรมในการปฏิบัติงาน ขาดความเป็นอิสระ ความเป็นกลาง และความเป็นธรรม จนส่งผลกระทบต่อประโยชน์สาธารณะ และทำให้ผลประโยชน์หลักขององค์กร สถาบันและสังคมต้องสูญเสียไป เช่น สูญเสียผลประโยชน์ทางการเงิน คุณภาพการให้บริการ ความเป็นธรรม เป็นต้น และท่ามกลางผู้ที่ตั้งใจกระทำความผิด ยังพบผู้กระทำความผิดโดยไม่เจตนาหรือไม่มีความรู้ในเรื่องดังกล่าวอีกเป็นจำนวนมาก จนนำไปสู่การถูกกล่าวหาหรือเรียนเรื่องทุจริตหรือถูกลงโทษทางอาญา

การจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายในอนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์กรมีศักยภาพในการรองรับปัญหา ดังนั้นจึงมีความสำคัญจาเป็นในการป้องกันและควบคุมปัญหาในด้านต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ด้วยการประเมิน ควบคุม และตรวจสอบภายในอย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ ดังนั้นการจัดการความเสี่ยงที่ดีจึงสนับสนุนบุคลากรในองค์กรให้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินความเสี่ยง ตลอดจนผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงและบูรณาการในการติดตาม ดูแล การดำเนินโครงการ หรือกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้ และกรอบการควบคุมภายในองค์กร ตามมาตรฐาน COSO 2013 (Committee of Sponsoring Organizations 2013) ให้ความสำคัญในการควบคุมภายในเป็นอย่างยิ่งซึ่งจะตอบสนองต่อความคาดหวังของกิจการในการป้องกันเฝ้าระวังและตรวจสอบการทุจริตภายในกิจการโดยการประเมินวิเคราะห์ความเสี่ยงของงานให้ครอบคลุมงานสำคัญขององค์กรเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการ บริหาร ปรังจัยและควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการ ปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนหรือความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ ส่วนรวมเป็นสำคัญ อันเชื่อมโยงใกล้ชิดกับการทุจริตซึ่งเป็นผลมาจากการไม่สามารถแยกแยะระหว่างบทบาท หน้าที่ในเรื่องส่วนตัวกับเรื่องส่วนรวมออกจากกันได้ชัดเจน และมีสาเหตุมาจากพื้นฐานความคิดแบบดั้งเดิม ของคนไทยและมีปัจจัยที่เอื้อให้เกิดพฤติกรรมทุจริต อย่างไรก็ตามท่ามกลาง ผู้จงใจกระทำความผิดยังพบว่ามี ผู้กระทำความผิดโดยไม่เจตนา หรือไม่มีความรู้ในเรื่องดังกล่าวอีกเป็นจำนวนมากจนนำไปสู่การกล่าวหา ร้องเรียนเรื่องการทุจริตหรือถูกลงโทษทางอาญา ทำให้เป็นประเด็นปัญหาทางการบริหารภาครัฐ ในปัจจุบัน การกระทำที่เป็นการขัดกันแห่งผลประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวมหรือผลประโยชน์ทับซ้อน ถือว่า เป็นจริยธรรมขั้นพื้นฐานของข้าราชการ ซึ่งหากข้าราชการเป็นผู้มีจริยธรรมเพียงพอ สามารถแยกแยะได้ว่าตน อยู่ในฐานะใดและต้องยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ก็จะสามารถควบคุมตนเองและหรือพวกพ้องที่แสวงหา ผลประโยชน์ที่มีควรได้จากความสัมพันธ์กับตนเองได้

แผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต โรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางในการดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ชาติและนโยบายสำคัญ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561-2580) และเป็นไปตามแนวทางการจัดทำ งบประมาณ ในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประเด็นการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิ ชอบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ภายใต้แนวทางหลัก ประกอบด้วย ๑) การป้องกันการทุจริตและ ประพฤติมิชอบ และ๒) การปราบปรามการทุจริต เพื่อเป็นกรอบทิศทางในการดำเนินการป้องกันและ ปราบปรามการทุจริตที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และนโยบายสำคัญ อันจะส่งผลให้การทุจริตในการปฏิบัติ ราชการลดน้อยลง

โรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง วิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน โดยนำเอาความเสี่ยง ในด้านต่างๆ และปัจจัยเสี่ยงที่อาจเป็นเหตุทำให้การปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ของข้าราชการเป็นไปใน ลักษณะที่ขาดหรือมีความรับผิดชอบไม่เพียงพอ การปฏิบัติหน้าที่ไปในทางที่ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขาดความ เชื่อถือในความมีคุณธรรม ความมีจริยธรรม ตลอดจนต้องการและแสวงหามาตรการแนวทางการป้องกัน ยับยั้ง การทุจริต ปิดโอกาสการทุจริต และ ประพฤติมิชอบ การกระทำผิดวินัยของเจ้าหน้าที่รัฐที่เป็นปัญหาสำคัญ และพบบ่อยครั้ง เพื่อวัดสภาพการจัดการความเสี่ยงในการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน จำนวน 4 เรื่อง ได้แก่ 1) กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามระเบียบ 2) การใช้อำนาจหน้าที่เรียกรับผลประโยชน์/การให้และ การรับของขวัญ สินน้ำใจ เพื่อหวังความก้าวหน้า 3) การเบิกจ่ายงบประมาณที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบ 4) การ เอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้องในการจัดซื้อจัดจ้าง ตามบริบทความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อนของโรงเรียนเวียง หัว โดยใช้กรอบมาตรฐาน COSO (The committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission)

### วัตถุประสงค์

1. เป็นเครื่องมือในการจัดการความเสี่ยงการทุจริต ในองค์การ ช่วยป้องกันหรือลดโอกาส และ ผลกระทบที่จะทำให้เกิดความสูญเสีย เสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ ตลอดจนสนับสนุนให้มีการออกแบบและปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสม

2. เพื่อให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง ดำเนินการได้ตามมาตรฐานการประเมินความเสี่ยงการทุจริตด้านความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่และความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารทรัพยากรอย่างเป็นระบบ

3. เพื่อให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประหยัด ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน หรือไม่จำเป็น ลดความเสี่ยงด้านการเงินหรือด้านอื่น ๆ ที่อาจจะมีขึ้นในโรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง

4. เพื่อให้มีข้อมูลและรายงานที่ถูกต้อง ครบถ้วน เชื่อถือได้ ซึ่งช่วยสนับสนุนให้ผู้บริหารใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจ ช่วยสร้างความมั่นใจให้บุคลากรปฏิบัติงานตามนโยบาย กฎหมายที่เกี่ยวข้อง อย่างถูกต้อง ครบถ้วน

## ส่วนที่ 2

### แนวคิดและหลักการจัดการความเสี่ยงทุจริต

#### แนวคิดการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management: ERM)

การจัดการความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกคนขององค์กรและเป็นกระบวนการที่ต้องทำต่อเนื่องไม่สามารถทำเพียงครั้งเดียวแล้วสำเร็จโดยผู้นำองค์กรจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุด ในการเสริมสร้างความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและอาจจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้



การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกลวิธีที่เป็นเหตุผลที่นำมาใช้ในการบ่งชี้วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตามและสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยให้ องค์กรลดความสูญเสียให้เหลือน้อยที่สุด และเพิ่มโอกาสให้แก่องค์กรมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ การจัดการ ความเสี่ยง ยังหมายความถึงการประกอบกันอย่างลงตัวของวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการและโครงสร้าง องค์กร ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหาร และผลได้ผลเสียขององค์กร

#### ความหมายของความเสี่ยงในองค์กร

**ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์ การกระทำใดๆ ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีความเสียหายหรือ ผลกระทบในเชิงลบ (Impact) ต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จ ต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการที่จะก้าวสู่พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้

**โอกาส (Opportunity)** หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิง บวก ต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรซึ่งผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องควรจะได้ทบทวนถึงกลยุทธ์ที่ เหมาะสมและแผนงานที่เหมาะสมใหม่ เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Creation) ให้กับองค์กรนอกเหนือจาก แผนงานและโครงการที่ได้กำหนดไว้แล้ว

ความเสี่ยงเป็นเรื่องที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ คือ ความเป็นไปได้ของ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น และความรุนแรงของผลตรงข้ามที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์นั้น

สิ่งสำคัญคือผู้บริหารองค์กรต้องรับมือ จัดการทำให้โอกาสเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์กับผลกระทบได้อย่างสมดุล คือ ระดับที่ยอมรับได้

## ชนิดของความเสี่ง

1. ความเสี่ยงที่เป็นอุปสรรคหรืออันตราย (Hazard) คือ เหตุการณ์ในเชิงลบ เหตุการณ์ไม่ดี ที่หากเกิดขึ้นแล้วอาจเป็นอันตรายหรือสร้างความเสียหายต่อองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กลยุทธ์ คักยภาพ ความสามารถของผู้บริหารและพนักงาน หรือภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เป็นต้น
2. ความเสี่ยงที่เป็นความไม่แน่นอน (Uncertainly) คือ เหตุการณ์ที่ทำให้ผลที่องค์กรได้รับจากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ หรือการไม่สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำ อันเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ กัน เช่น ต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงสูงกว่างบประมาณที่กำหนดไว้ เป็นต้น
3. ความเสี่ยงที่เป็นโอกาส (Opportunity) คือ เหตุการณ์ที่ทำให้โอกาสในการแข่งขัน การดำเนินงานและการเพิ่มมูลค่าของผู้มีผลประโยชน์ร่วม เช่น การไม่ส่งเสริมหรือพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับประสิทธิภาพขององค์กร เป็นต้น

## สาเหตุแห่งความเสี่ยง

ความเสี่ยงทุกประเภทเกิดขึ้นโดยมีเหตุแห่งความเสี่ยง (Risk Driver) ซึ่งอาจเป็นเหตุที่เกิดจากภายในองค์กร ผู้บริหารควรทำความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและเหตุแห่งความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นตลอดเวลาเพื่อจะได้สามารถควบคุมได้อย่างเพียงพอและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้เสมอซึ่งองค์กรทั่วไปมักต้องเผชิญกับเหตุการณ์เหล่านี้ เช่น มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย แผนงาน โครงการไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ การละเลยกระบวนการหรือขั้นตอนทางกฎหมาย ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี คุณภาพหรือปัญหาข้อขัดข้องของการประมวลผลและ ระบบสารสนเทศ เป็นต้น ดังนั้น องค์กรทั่วไปควรดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย แต่สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่เป็นโอกาสในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร สิ่งที่ทำให้ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญหรือการกำหนดระดับความไม่แน่นอนที่องค์กรยอมรับได้ แต่ในขณะเดียวกันก็สามารถเพิ่มคุณค่าให้กับผู้มีผลประโยชน์ร่วมกันปัญหาการทุจริตเป็นปัญหาในสังคมไทยที่ทวีความรุนแรงและซับซ้อนมากขึ้นเรื่อยๆ จาก ปัญหาดังกล่าวรัฐบาลได้ตระหนักถึงความสำคัญในการแก้ไขปัญหา จึงกำหนดให้การป้องกันและปราบปรามการทุจริต เป็นวาระแห่งชาติ การป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตจะต้องเริ่มแก้ไขที่ตัวบุคคลด้วยการสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับผลประโยชน์ส่วนบุคคลและผลประโยชน์ส่วนรวมหรือผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) เพื่อให้บุคลากรสามารถแยกแยะเรื่องผลประโยชน์ส่วนบุคคลออกจากผลประโยชน์ส่วนรวมได้ ไม่กระทำละเมิดต่อกฎหมายหรือจริยธรรม หรือใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนบุคคลโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมของชาติ

ผลประโยชน์ทับซ้อนหรือความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม (Conflict of interest : COI) ถือเป็นการทุจริตคอร์รัปชันประเภทหนึ่ง กล่าวคือ ยังมีสถานการณ์ของการขัดกันของผลประโยชน์ส่วนตนและส่วนรวมมากเท่าใด ก็ยังมีโอกาสก่อให้เกิดหรือนำไปสู่การทุจริตมากเท่านั้น ซึ่งการทุจริตเป็นประเด็นปัญหาทางการบริหารภาครัฐในปัจจุบันที่เป็นบ่อเกิดของปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบในระดับที่รุนแรงขึ้น และสะท้อนปัญหาการขาดหลักธรรมาภิบาล

การมีผลประโยชน์ทับซ้อนเป็นการแสวงหาประโยชน์ส่วนบุคคลโดยการละเมิดต่อกฎหมายหรือจริยธรรมด้วยการใช้อำนาจหน้าที่ไปแทรกแซงการใช้ดุลยพินิจในกระบวนการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ของรัฐจน



ทำให้เกิดการละทิ้งคุณธรรมในการปฏิบัติงาน ขาดความเป็นอิสระ ความเป็นกลาง และความเป็นธรรม จนส่งผลกระทบต่อประโยชน์สาธารณะ และทำให้ผลประโยชน์หลักขององค์การ สถาบันและสังคมต้องสูญเสียไป เช่น สูญเสียผลประโยชน์ทางการเงิน คุณภาพการให้บริการ ความเป็นธรรม เป็นต้น และท่ามกลางผู้ที่ตั้งใจกระทำความผิด ยังพบผู้กระทำความผิดโดยไม่เจตนาหรือไม่มีความรู้ในเรื่องดังกล่าวอีกเป็นจำนวนมาก จนนำไปสู่การถูกกล่าวหาหรือเรียนเรื่องทุจริตหรือถูกลงโทษทางอาญา

การจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้้องค์การลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายในอนาคตให้อยู่ในระดับที่้องค์การมีศักยภาพในการรองรับปัญหา ดังนั้นจึงมีความสำคัญจำเป็นในการป้องกันและควบคุมปัญหาด้านต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จของ้องค์การโดยรวม ด้วยการประเมิน ควบคุม และตรวจสอบภายในอย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของ้องค์การเป็นสำคัญ ดังนั้นการจัดการความเสี่ยงที่ดีจึงสนับสนุนบุคลากรใน้องค์การให้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินความเสี่ยง ตลอดจนผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงและบูรณาการในการติดตาม ดูแล การดำเนินโครงการ หรือกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้ และกรอบการควบคุมภายใน้องค์การ ตามมาตรฐาน COSO 2013 (Committee of Sponsoring Organizations 2013) ให้มีความสำคัญในการควบคุมภายในเป็นอย่างยิ่งซึ่งจะตอบสนองต่อความคาดหวังของกิจการในการป้องกันเฝ้าระวังและตรวจสอบการทุจริตภายในกิจการโดยการประเมินวิเคราะห์ความเสี่ยงของงานให้ครอบคลุมงานสำคัญของ้องค์การเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้ง้องค์การ

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนหรือความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ อันเชื่อมโยงใกล้ชิดกับการทุจริตซึ่งเป็นผลมาจากการไม่สามารถแยกแยะระหว่างบทบาทหน้าที่ในเรื่องส่วนตัวกับเรื่องส่วนรวมออกจากกันได้ชัดเจน และมีสาเหตุมาจากพื้นฐานความคิดแบบดั้งเดิมของคนไทย และมีปัจจัยที่เอื้อให้เกิดพฤติกรรมทุจริต อย่างไรก็ตามท่ามกลางผู้ตั้งใจกระทำความผิดยังพบว่ามีผู้กระทำความผิดโดยไม่เจตนา หรือไม่มีความรู้ในเรื่องดังกล่าวอีกเป็นจำนวนมากจนนำไปสู่การกล่าวหาหรือเรียนเรื่องการทุจริตหรือถูกลงโทษทางอาญา ทำให้เป็นประเด็นปัญหาทางการบริหารภาครัฐ ในปัจจุบันการกระทำที่เป็น การขัดกันแห่งผลประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวมหรือผลประโยชน์ทับซ้อน ถือว่าเป็นจริยธรรมขั้นพื้นฐานของข้าราชการ ซึ่งหากข้าราชการเป็นผู้มีจริยธรรมเพียงพอ สามารถแยกแยะได้ว่าตนอยู่ในฐานะใด และต้องยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ก็จะสามารถควบคุมตนเองและหรือพวกพ้องที่แสวงหาผลประโยชน์ที่มิควรได้จากความสัมพันธ์กับตนเองได้

## ผลประโยชน์ทับซ้อน

ผลประโยชน์ทับซ้อน หมายถึง สภาวการณ์หรือข้อเท็จจริงที่บุคคลใน้องค์การปฏิบัติหน้าที่และอำนาจในตำแหน่งที่รับผิดชอบอยู่และส่งผลกระทบต่อประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งการกระทำนั้นอาจจะเกิดขึ้นโดยมีความตั้งใจ มีเจตนาหรือไม่เจตนา และมีหลากหลายรูปแบบ ทั้งในรูปของตัวเงิน ทรัพย์สิน รวมถึงผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ไม่ใช่รูปตัวเงินหรือทรัพย์สินด้วย เช่น การกระทำที่ละเลยไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบของทางราชการ การนำทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ในเรื่องส่วนตัว การใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่เอื้อประโยชน์พวกพ้องในการคัดเลือกผลงานเพื่อเป็นตัวแทน การแต่งตั้งพรรคพวกเข้าไป เนื่องจาก ยึดผลประโยชน์ส่วนตนเป็นหลัก ผลเสียจึงเกิดขึ้นกับ้องค์การ และผิดทางจริยธรรมและจรรยาบรรณ

## ประโยชน์ส่วนบุคคล

หมายถึง การที่บุคคลหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐในสถานะเอกชนได้การกระทำต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ส่วนตน ครอบครัว ญาติ เพื่อน หรือของกลุ่มในสังคม ที่มีความสัมพันธ์กันในรูปแบบต่าง ๆ

## ประโยชน์ส่วนรวม

ประโยชน์ส่วนรวมหรือประโยชน์สาธารณะ หมายถึง บุคคลใด ๆ ในสถานะที่เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ ได้กระทำการใด ๆ ตามหน้าที่หรือได้ปฏิบัติหน้าที่ โดยมีวัตถุประสงค์หรือมี เป้าหมายเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม หรือการรักษาประโยชน์ ส่วนรวมที่เป็นประโยชน์ของรัฐ การขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม การขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ ส่วนรวมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ หมายถึง การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐ อยู่ในฐานะเป็นผู้มีส่วนได้เสียในรูปแบบต่าง ๆ ตามที่กฎหมาย บัญญัติห้ามและเจ้าหน้าที่ของรัฐผู้นั้นยังได้เข้าไปพิจารณา ดำเนินการในกิจการสาธารณะที่เป็นการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ในกิจการของรัฐเพื่อประโยชน์ของรัฐ

## หลักการ 4 ประการ สำหรับการป้องกันเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน

1. ปกป้องผลประโยชน์สาธารณะ : ทำงานในขอบเขต หน้าที่พิจารณาความถูกต้องไปตามระเบียบกฎหมาย ไม่ให้ ผลประโยชน์ส่วนตนมาแทรกแซง ปฏิบัติต่อแต่ละบุคคลอย่าง เป็นกลาง ไม่มีอคติลำเอียงด้วยเรื่องศาสนา อาชีพ จุดยืนทาง การเมือง เผ่าพันธุ์ วงศ์ตระกูล เป็นต้น ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่ไม่เพียง ปฏิบัติตามกฎหมายเท่านั้น แต่ต้องมีจริยธรรมด้วย
2. สนับสนุนความโปร่งใสและความพร้อมรับผิด : การเปิดเผยผลประโยชน์ส่วนตนหรือความสัมพันธ์ที่อาจมีผลต่อ การปฏิบัติหน้าที่ถือเป็นขั้นตอนแรกของการจัดการผลประโยชน์ ทับซ้อน การเปิดเผยข้อมูลจะทำให้เจ้าหน้าที่ร่วมมือและสร้าง ความเชื่อมั่นแก่ประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสีย
3. ส่งเสริมความรับผิดชอบส่วนบุคคลและปฏิบัติตน เป็นแบบอย่าง : ฝ่ายบริหารต้องรับผิดชอบต่อเรื่องการสร้างระบบ และนโยบาย ส่วนเจ้าหน้าที่ต้องระมัดระวังการเข้าไปมีส่วนได้เสีย
4. สร้างวัฒนธรรมองค์กร : หัวหน้าหน่วยงานต้อง สร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจในเวลาที่มี ประเด็นผลประโยชน์ขัดกันเกิดขึ้น และการสร้างวัฒนธรรม แห่งความซื่อตรงต่อหน้าที่

## ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยง

### ปัจจัยที่ 1 : การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การปฏิบัติตามกรอบการจัดการความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนาธรรม การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรคณะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงขององค์กรทั่วไปต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญ ในคุณค่าของการจัดการความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการจัดการความเสี่ยงจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ การจัดการความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากการที่กรรมการผู้จัดการ หรือผู้นำสูงสุดขององค์กร ต้องการให้ระบบนี้เกิดขึ้น โดยกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงการกำหนดให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจและบริหารงาน เป็นต้น

## ปัจจัยที่ 2 : ความเข้าใจความหมายความเสี่ยงตรงกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง และกำหนดความเสี่ยงที่เหมาะสม

## ปัจจัยที่ 3 : กระบวนการจัดการความเสี่ยง ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

การที่องค์กรทั่วไปจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความเสี่ยงได้นั้น รูปแบบการจัดการความเสี่ยงขององค์กรจะต้องมีการกำหนดขึ้น และเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารในทุกระดับที่จะนำกระบวนการจัดการความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วไต้องค์การ และต้องกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

## ปัจจัยที่ 4 : การบริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการชี้แจง

ในการนำเอากระบวนการจัดการความเสี่ยงมาปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการปรับวัฒนธรรมการจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับขององค์กรและต้องให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

องค์ประกอบที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง คือ 1) กำหนดความคาดหวังที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ 2) กำหนดระยะเวลาของกระบวนการเปลี่ยนแปลงและสื่อให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ 3) กำหนดลักษณะและระดับของความพยายามที่ต้องการ 4) ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่ามีการสื่อสารไปยังทุกฝ่ายที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง 5) ระบุปัญหา อุปสรรคที่ต้องดำเนินการแก้ไขตั้งแต่เริ่มแรก

## ปัจจัยที่ 5 : การสื่อสารที่มีคุณภาพเชื่อมโยงกับกลยุทธ์

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องให้มั่นใจได้ว่า

1. ผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ถูกต้องและทันเวลา
2. ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญหรือตามการเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ได้ทันท่วงที
3. มีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารองค์กร และจัดการความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด

## ปัจจัยที่ 6 : การวัดผลการจัดการความเสี่ยง ควบคู่กับกระบวนการด้านบุคลากร

การวัดความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับ

## ปัจจัยที่ 7 : การฝึกอบรม ความรู้ ความรับผิดชอบการจัดการความเสี่ยง

กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กร ควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการจัดการความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง การฝึกอบรมในองค์กรควรต้องคำนึงถึงประเด็น ดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง

2. ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในองค์กร
3. พนักงานใหม่ทุกคน ควรได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้มีความเข้าใจในความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง และกระบวนการจัดการความเสี่ยงด้วยเช่นกัน
4. ระบบการประเมินผลการดำเนินงาน ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการส่งเสริมความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล
5. ความรับผิดชอบและการสนับสนุนกระบวนการจัดการความเสี่ยงและกรอบการจัดการความเสี่ยงที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กร
6. การวัดระดับของความเสี่ยงที่บุคคลนั้น เป็นผู้รับผิดชอบ ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

### ปัจจัยที่ 8 : การติดตามกระบวนการจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธี ที่เหมาะสมในการติดตามการจัดการความเสี่ยง ซึ่งควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

1. การรายงาน และสอบถามขั้นตอนตามกระบวนการจัดการความเสี่ยง
2. ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
3. บทบาทของผู้นำในการสนับสนุน และติดตามการจัดการความเสี่ยง
4. การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยง

### แนวปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศในการจัดการความเสี่ยงขององค์กรทั่วไป

1. การนำการจัดการความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ เพื่อช่วยสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. การทำให้การจัดการความเสี่ยงมีความสอดคล้องและรวมอยู่ในกระบวนการดำเนินงานที่มีอยู่ในปัจจุบันขององค์กร
3. การจัดการความเสี่ยงที่ครอบคลุมถึงความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในภาพรวมและความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์
4. กรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุนและเน้นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการจัดการความเสี่ยง
5. การใช้ค่านิยมเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เป็นที่เข้าใจและใช้ร่วมในองค์กร
6. การมีกระบวนการในการบ่งชี้ วิเคราะห์ จัดการ ติดตาม และรายงานความเสี่ยง
7. องค์กรต้องมีความมุ่งมั่นและพยายามอย่างจริงจัง ในการบ่งชี้และบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำการจัดการความเสี่ยงเข้ามาปรับใช้ภายในองค์กร
8. มีการสื่อสารให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการความเสี่ยง
9. การวัดผลความเสี่ยงทั้งในเชิงคุณภาพ เช่น ชื่อเสียง การขาดบุคลากรหลักในการดำเนินงาน และเชิงปริมาณ เช่น ผลขาดทุน มูลค่ารายได้ หรือค่าใช้จ่ายที่อาจเพิ่มขึ้นหรือลดลง โดยพิจารณาจาก 2 ประเด็นคือ โอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบ
10. การจัดให้มีการฝึกอบรมและใช้กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยง ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล และเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่เหมาะสม

11. การจัดให้หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือในการดำเนินการ การสนับสนุนการนำการจัดการความเสี่ยงมาปฏิบัติ และการพัฒนาความสามารถในการจัดการความเสี่ยงของพนักงาน แต่ไม่มีหน้าที่โดยตรงในการประเมินและจัดการความเสี่ยงที่ดีที่สุดที่เกิดขึ้น

12. ผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นใจว่าองค์กรมีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยง โดยการประเมินและรับรองกระบวนการทำงานภายในองค์กร ว่ามีการควบคุมภายในเพียงพอและเหมาะสมอย่างสมเหตุสมผล

## การจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management : ERM)

การจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ซึ่งกรอบการจัดการความเสี่ยงขององค์กรนั้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการ และการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร โดยหากองค์กรมีการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission) ได้เสนอแนวทางเรียกว่า การจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงในมุมมองของภาพที่เป็นองค์รวมแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่หวังผลกำไร องค์กรทางการกุศล หรือหน่วยงานของรัฐที่สร้างขึ้น เพื่อเพิ่มคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้เสีย ทุกองค์กรนั้นต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและความท้าทายทางการบริหารจัดการ เพื่อที่จะกำหนดระดับของความไม่แน่นอนที่สามารถเตรียมพร้อมในการยอมรับในความเสี่ยง เป็นกรอบความคิดทางการบริหารเพื่อที่จะจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่มีความแน่นอนอย่างมีประสิทธิภาพและเกี่ยวข้องกับความเสี่ยง โอกาส และการเพิ่มความสามารถในการสร้างคุณค่าได้อย่างแท้จริง ในหลักการของการบริหารเชิงรุกหรือการจัดการความเสี่ยงภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในการสร้างคุณค่าเพิ่ม ในระยะยาวให้กับองค์กรและสังคม

การจัดการความเสี่ยงจึงเป็นการป้องกัน ค้นหา และรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ลดโอกาสที่จะเกิด และหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า ให้อยู่ระดับไม่รุนแรงมากหรือยอมรับได้

การจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการต่อเนื่อง โดยเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารและบุคลากร ทุกคนขององค์กรที่จัดการหรือรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร ลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ หรือการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ผู้นำองค์กรจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดโดยต้องทำความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อหน่วยงานที่ อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อาจส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพการบริหารขององค์กร

## แนวทางการจัดการความเสี่ยงองค์กร

Coso ERM 2017 ให้นิยาม “ความเสี่ยง” คือความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ความไม่แน่นอน (Uncertainty) และความรุนแรง (Severity) การจัดการความเสี่ยงองค์กรจึงเป็นกระบวนการที่กำหนดโดยบุคลากรทุกระดับในองค์กรเพื่อใช้ระบุความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่ทำให้เกิดความเสียหาย ไม่พึงประสงค์ และจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ ปรับปรุงแล้วจะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร โดยให้ความสำคัญกับความ สัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในบริบทของพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก ซึ่งจะช่วยให้้องค์กรสามารถวางแผนการจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเพื่อมุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ ทั้ง 3 องค์ประกอบได้แก่

### 1. พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก (Mission, Vision and Core Values)

การกำหนดกลยุทธ์ควรมีความสัมพันธ์กับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักขององค์กร โดยมีความสัมพันธ์กันและเป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กร และแสดงจุดยืนขององค์กรให้ผู้มีส่วนได้เสียได้ทราบว่าจะมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง อย่างไรก็ดี พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้หากความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเปลี่ยนแปลงไป

**พันธกิจ คือ ความมุ่งหมายพื้นฐานในการจัดตั้งองค์กร ซึ่งแสดงถึงเป้าหมายที่องค์กรต้องการบรรลุผล**

**วิสัยทัศน์ หมายถึง เป้าหมายขององค์กรที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในอนาคต**

**ค่านิยมหลัก คือ คุณลักษณะและบรรทัดฐาน ลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กรเกี่ยวกับสิ่งที่ดีหรือไม่ดีและสิ่งที่ยอมรับได้หรือยอมรับไม่ได้ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร**

### 2. การจัดการความเสี่ยงองค์กรส่งผลต่อกลยุทธ์ (Enterprise Risk Management Affects Strategy)

กลยุทธ์หรือแผนการที่นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายต้องกำหนดให้สอดคล้องและสนับสนุนการบรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนจะทำให้เกิดการบริหารงานและวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การตัดสินใจที่เหมาะสม

### 3. ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น (Enhance Performance)

เนื่องจากความเสี่ยงที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมีความหลากหลายและมีทั้งทราบล่วงหน้าและไม่ทราบล่วงหน้า ดังนั้น จึงจำเป็นต้องใช้การวัดประสิทธิภาพด้วยวิธีต่างๆ ได้แก่ การวัดผลด้านการเงิน การวัดผลด้านการดำเนินงาน การวัดผลด้านหน้าที่ การวัดผลด้านโครงการ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลการดำเนินงานที่ต้องการ โดยพิจารณาจากโปรไฟล์ความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะแสดงถึงองค์ประกอบต่างๆ ของความเสี่ยงในแต่ละระดับขององค์กร เช่น ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร ระดับกลุ่มงาน ระดับการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ ของความเสี่ยงเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาประเภท ความรุนแรง และความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงกับผลกระทบต่อผลการดำเนินงานได้

COSO ERM 2017 ได้นำแนวทางการจัดการความเสี่ยงมาประยุกต์ใช้ โดยให้ความสำคัญในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม (Strategy Selection) ตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่เลือกไว้แล้ว (Strategy Implementation)

## กรอบการจัดการความเสี่ยงองค์การ COSO ERM 2017

### กรอบการจัดการความเสี่ยง

กรอบการจัดการความเสี่ยงองค์การตามแนวคิดของ COSO ฉบับปรับปรุงใหม่ (COSO ERM 2017) ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 5 หลักการ และมี 20 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน หลักการเหล่านี้ต้องเกี่ยวเนื่องและมีความสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

**หลักการสำคัญที่ 1. การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์การ (Governance and Culture)**  
การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์การเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบทั้งหมดในการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากการกำกับดูแลกิจการจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางขององค์การในการให้ความสำคัญและสร้างความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงและวัฒนธรรมองค์การจะเกี่ยวข้องกับความนิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์การ ซึ่งจะสะท้อนผ่านการตัดสินใจต่างๆ COSO ถือว่าการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานหลักให้เกิดการจัดการความเสี่ยงขึ้นในองค์การ มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

#### 1) จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)

คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่างๆ รวมถึงกำกับ ดูแลกิจการ เช่น คณะกรรมการควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการจัดการความเสี่ยงมีความรู้และความเชี่ยวชาญในการกำกับการจัดการความเสี่ยง มีความเป็นอิสระหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น เป็นต้น

#### 2) จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)

องค์การควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทาง ธุรกิจ เช่น มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการจัดการความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

**3) ระบุวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการ (Defines Desired Culture)** องค์การควรระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการ ฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์การ ทั้งสำหรับองค์การในภาพรวมและสำหรับบุคลากรภายใต้วัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง ซึ่งวัฒนธรรมองค์การเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ระดับการใช้วิจารณ์ญาณ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของบุคลากร การสื่อสารระหว่างบุคลากรและหัวหน้างาน มาตรฐานและกฎเกณฑ์ต่างๆ แผนผังทางกายภาพ ของสถานที่ปฏิบัติงาน และระบบค่าตอบแทน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความคาดหวังของลูกค้า และองค์ประกอบอื่นๆ

**4) แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values)** องค์การควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์การ เช่น ยึดถือการจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ การปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม

5) **จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ** (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) องค์การควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับ กลยุทธ์ และ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการจัดการความเสี่ยง ส่งเสริมความสามารถของพนักงาน สร้างแรงจูงใจและผลตอบแทนอื่นๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ

## **หลักการสำคัญที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting)**

การจัดการความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์การได้ ผ่านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยองค์การควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ จะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์ รวมถึงการดำเนินงานทั่วไปและปัจจัยที่องค์การให้ความสำคัญและจะเป็นพื้นฐาน ในการระบุ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

### **1) วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context)**

องค์การควรพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารงานและส่งผลต่อระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์การ เช่น การเข้าใจนโยบาย การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### **2) ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)**

องค์การควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้าง รักษา และส่งเสริมความตระหนักถึง ค่านิยม เช่น มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และสื่อสารความเสี่ยงนั้นอย่างชัดเจน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่มีรูปแบบที่ตายตัวหรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกองค์การ ผู้บริหารจะเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้บริบทที่ต่างกันในแต่ละองค์การ

### **3) ประเมินกลยุทธ์ (Evaluates Alternative Strategies)**

องค์การควรประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อโปรไฟล์ ความเสี่ยงขององค์การ เช่น การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลค่า การคาดการณ์งบประมาณ การวิเคราะห์ คู่แข่ง และการวิเคราะห์สถานการณ์ ซึ่งกลยุทธ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับ ค่านิยมหลัก และความเสี่ยงที่ยอมรับได้

### **4) กำหนดวัตถุประสงค์ (Formulates Business Objectives)**

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์การควรพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่างๆ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากผลการดำเนินงานซึ่งยังคงอยู่ในช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้

## **หลักการสำคัญที่ 3 ผลการดำเนินงาน (Performance)**

การระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และพิจารณาความเสี่ยงที่องค์การยอมรับได้จากนั้นองค์การจะเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีต่างๆ ซึ่งจะพัฒนา มุมมองในภาพรวมเกี่ยวกับปริมาณความเสี่ยงที่องค์การอาจเผชิญในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในระดับองค์การ มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

### **1) ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)**



องค์การควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎหมาย กฎระเบียบ ความเสี่ยงทั้งหมดจะเก็บไว้ในโปรไฟล์ความเสี่ยง เพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป

## 2) ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

องค์การควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยนั้นมีโอกาส ที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์การรุนแรงเพียงใด

## 3) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

องค์การควรคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหายเพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

## 4) ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses)

องค์การควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมี โอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใดและหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์การรุนแรงเพียงใด

## 5) พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View)

องค์การควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์การ เครื่องมือที่นิยมใช้ แสดงความเสี่ยงมีชื่อเรียกหลากหลายชื่อได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix

## หลักการสำคัญที่ 4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)

องค์การควรพิจารณากระบวนการจัดการความเสี่ยงอยู่เป็นระยะโดยทบทวนความสามารถและแนวทางการจัดการความเสี่ยงผู้บริหารควรพิจารณาความสามารถและการจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การว่าเพิ่มคุณค่าให้กับองค์การมากน้อยเพียงใดและมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับ องค์การได้แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

### 1) ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)

องค์การควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกิจการที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารระดับสูงลาออกจาก ตำแหน่ง การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี หรือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆ

### 2) ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance)

องค์การควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์การ รวมถึงพิจารณาทบทวนความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์การมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่ องค์การประเมินความเสี่ยงได้ แม่นยำหรือไม่ องค์การพิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่ หรือมีความเสี่ยงอื่นใดที่กำลังเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อองค์การ

### 3) มุ่งมั่นปรับปรุงการจัดการความเสี่ยงขององค์การ (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

องค์การควรปรับปรุงการจัดการความเสี่ยงองค์การอยู่เสมอโดยเฉพาะช่วงเวลาการ เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์การหลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการจัดการความเสี่ยง

## หลักการสำคัญ ที่ 5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, and Reporting)

การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูล และแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจาก ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวทั้งภายในและภายนอกจะมาจากผู้บริหารและบุคลากรในส่วนต่างๆ ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูล เพื่อรวบรวม ประมวลผลและจัดการข้อมูลต่างๆ ที่สัมพันธ์กับการจัดการความเสี่ยง จากนั้นจึงรายงานข้อมูลความเสี่ยง องค์กร วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินการได้ มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

### 1) ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems)

องค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสมและทันต่อเวลา องค์กรอาจใช้ กระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่ง เชื่อมโยงข้อมูล เข้าไว้ด้วยกันนำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

### 2) สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information)

องค์กรควรสื่อสารข้อมูลการจัดการความเสี่ยงองค์กรผ่านช่องทางการติดต่อต่างๆ ข้อมูลการสื่อสาร ทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสาร ข้อมูลความเสี่ยงควรมีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

### 3) รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)

การรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานในทุกระดับให้ ครอบคลุมทั่วทั้ง องค์กรแม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้กลุ่มงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหารก็ยังคงต้องมี หน้าที่กำกับดูแลด้วย

## ความสำคัญของการจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง ไม่ว่าจะดำเนินการให้ดีเพียงใดก็ไม่สามารถทำให้ความเสี่ยงหมดไปจากองค์กร เนื่องจากความเสี่ยงมีอยู่โดยทั่วไปในการดำเนินงาน ซึ่งการจัดการความเสี่ยงจะช่วยลดความไม่แน่นอน ทำให้ องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัวและจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้นได้ ทันทีที่ การจัดการกับความเสี่ยงควรคำนึงถึงโอกาสในการสร้างคุณค่าให้องค์กรด้วย ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้อง บูรณาการการจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเข้ากับการกำหนดกลยุทธ์และการจัดการผลการดำเนินงาน เพื่อตระหนักถึงผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าขององค์กร

แผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต โรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางในการดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตที่สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายสำคัญ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561-2580) และเป็นไปตามแนว ทิศทางการจัดทางงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประเด็นการป้องกันปราบปรามการทุจริตและ ประพฤติมิชอบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ภายใต้แนวทางหลักประกอบด้วย

1. สร้างจิตสำนึกและปลูกฝังความซื่อสัตย์สุจริต

2. สร้างกลไกป้องกันการทุจริต

3. เสริมสร้างประสิทธิภาพในการปราบปรามการทุจริต อันจะส่งผลให้การทุจริตในการปฏิบัติราชการ ของหน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัดลดน้อยลง กิจกรรมเสริมสร้างธรรมาภิบาลในโรงเรียนสามัคคีราษฎร์ บำรุง ตามแผนปฏิบัติการป้องกัน

การทุจริต โรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มุ่งหวังให้บุคลากรในโรงเรียนเกิด ความตระหนักรู้ในการป้องกันการทุจริต มีค่านิยมร่วมต้านทุจริต มีจิตสำนึกสาธารณะ และสามารถแยกแยะ ระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม โรงเรียน มีมาตรการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับ ผลประโยชน์ทับซ้อน โดยนำเอาความเสี่ยงในด้านต่างๆ และปัจจัยเสี่ยงที่อาจเป็นเหตุทำให้การปฏิบัติราชการ ตามอำนาจหน้าที่ของข้าราชการเป็นไปในลักษณะที่ขาดหรือมีความรับผิดชอบไม่เพียงพอ การปฏิบัติหน้าที่ไป ในทางที่ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขาดความเชื่อถือในความมีคุณธรรม ความมีจริยธรรม ตลอดจนต้องการและ แสวงหามาตรการแนวทางการป้องกัน ยับยั้งการทุจริต ปิดโอกาสการทุจริต และประทุพติมิชอบ การกระทำ ผิดวินัยของเจ้าหน้าที่รัฐที่เป็นปัญหาสำคัญและพบบ่อยครั้ง เพื่อวัดสภาพการจัดการความเสี่ยงในการป้องกัน ผลประโยชน์ทับซ้อน จำนวน 4 เรื่อง ได้แก่

1. การกระทำที่เกิดการละเลยไม่ปฏิบัติหรือทำตามกฎระเบียบ ของทางราชการ
2. การนำทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ในเรื่องส่วนตัว
3. การใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ที่เอื้อประโยชน์ให้กับพวกพ้องในการคัดผลงานเพื่อเป็นตัวแทนของ หน่วยงาน
4. การเอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้องในการจัดซื้อจัดจ้าง

## **ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยงทุจริต**

### **1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง**

การปฏิบัติตามกรอบการจัดการความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับ เจตนาธรรมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรคณะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงขององค์กรทั่วไปต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญ ในคุณค่าของการจัดการความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการจัดการความเสี่ยงจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ การ จัดการความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากการที่กรรมการผู้จัดการ หรือผู้นำสูงสุดขององค์กร ต้องการให้ระบบนี้เกิดขึ้น โดยกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงการกำหนดให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการ ตัดสินใจและบริหารงาน เป็นต้น

### **2. ความเข้าใจความหมายความเสี่ยงตรงกัน**

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดความ มี ประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง และ กำหนดความเสี่ยงที่เหมาะสม

### **3. กระบวนการจัดการความเสี่ยง ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง**

ความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความเสี่ยงได้นั้น รูปแบบการจัดการความเสี่ยงของ องค์กรจะต้องมีการกำหนดขึ้น และเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารในทุกระดับที่จะนำกระบวนการจัดการ ความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วไต้องค์การ และต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

### **4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการชี้แจง**

การนำกระบวนการจัดการความเสี่ยงมาปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการปรับวัฒนธรรมการจัดการความเสี่ยง ขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับขององค์กรและต้องให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนทราบการเปลี่ยนแปลงและ ผลที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ดังนี้

- 1) กำหนดความคาดหวังที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ
- 2) กำหนดระยะเวลาของกระบวนการเปลี่ยนแปลงและสื่อให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ

- 3) กำหนดลักษณะและระดับของความพยายามที่ต้องการ
- 4) ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่ามีการสื่อสารไปยังทุกฝ่ายที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง
- 5) ระบุปัญหา อุปสรรคที่ต้องดำเนินการแก้ไขตั้งแต่เริ่มแรก

#### 5. การสื่อสารที่มีคุณภาพเชื่อมโยงกับกลยุทธ์

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องให้มั่นใจได้ว่า

- 1) ผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ถูกต้องและทันเวลา
- 2) ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญหรือตามการเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ได้ทันท่วงที
- 3) มีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารองค์การ และจัดการความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้องค์การมีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด

#### 6. การวัดผลการจัดการความเสี่ยง ควบคู่กับกระบวนการด้านบุคลากร

การวัดความเสี่ยงในรูปของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับความเสี่ยงที่องค์การยอมรับได้

#### 7. การฝึกอบรม ความรู้ ความรับผิดชอบการจัดการความเสี่ยง

การฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจรอบการจัดการความเสี่ยงและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยงเพื่อสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง การฝึกอบรมควรคำนึงถึงประเด็น ดังต่อไปนี้

- 1) ความแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง
- 2) ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในองค์การ
- 3) พนักงานใหม่ทุกคน ควรได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้มีความเข้าใจในความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง และกระบวนการจัดการความเสี่ยงด้วยเช่นกัน
- 4) การประเมินผลการดำเนินงาน คือเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการส่งเสริมความรับผิดชอบของบุคคล
- 5) ความรับผิดชอบและการสนับสนุนกระบวนการการจัดการความเสี่ยงที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์การ
- 6) การวัดระดับความเสี่ยงที่บุคคลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบว่ามีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

#### 8. การติดตามกระบวนการจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามกระบวนการจัดการความเสี่ยง ซึ่งควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- 1) การรายงาน และสอบถามขั้นตอนตามกระบวนการจัดการความเสี่ยง
- 2) ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- 3) บทบาทของผู้นำในการสนับสนุน และติดตามการจัดการความเสี่ยง
- 4) การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยง

### ประโยชน์การจัดการความเสี่ยงขององค์การ

1. เพิ่มโอกาสทางธุรกิจ ในกระบวนการระบุเหตุการณ์นอกจากการระบุความเสี่ยงหรือความท้าทายที่เกี่ยวข้องใน ปัจจุบันและในอนาคตแล้ว ผู้บริหารสามารถระบุโอกาสที่อาจเกิดขึ้นได้เช่นกัน เนื่องจากเหตุการณ์หนึ่งหรือหลายเหตุการณ์มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลทั้งด้านบวกและด้านลบต่อองค์การ เหตุการณ์ในด้านบวกสามารถนำไปวางแผนและเพิ่มโอกาสทางธุรกิจได้

2. ลดเหตุการณ์เชิงลบที่นอกเหนือความคาดหมาย เมื่อองค์กรมีการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และมีการตอบสนองที่เหมาะสมก็จะช่วยให้องค์กรสามารถลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เชิงลบ และลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องจากความสูญเสีย

3. ระบุและจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กร มีความเสี่ยงมากมายทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องระบุและจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น

4. เพิ่มทางเลือกในการตอบสนองกับความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้เสนอทางเลือกต่างๆ ในการตอบสนองกับความเสี่ยง เช่น การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลด การโอน หรือ การยอมรับ เพื่อให้ผู้บริหารใช้วิธีการตอบสนองกับความเสี่ยงแต่ละเหตุการณ์อย่างเหมาะสม

5. ปรับปรุงการใช้ทรัพยากร เมื่อองค์กรมีข้อมูลความเสี่ยงที่ถูกต้องและทันเวลา ผู้บริหารสามารถประเมินความต้องการ ทรัพยากรโดยรวมและจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้

6. ลดความแปรปรวนและปรับปรุงผลการดำเนินงาน องค์กรสามารถลดความแปรปรวนและปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยการบูรณาการการจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเข้ากับการดำเนินงานทั่วไป และเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เข้ากับความเสี่ยงมากยิ่งขึ้น

7. เพิ่มความยืดหยุ่นและความคล่องตัวขององค์กร การจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น มีโอกาสเกิดขึ้นหรือเหตุการณ์ที่ไม่น่าจะเกิดขึ้นได้ เนื่องจากความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง จะทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ยิ่งขึ้น

### ส่วนที่ 3 วิธีการดำเนินงาน

แผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต โรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายสำคัญ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561-2580) และแนวทางการจัดทางงบประมาณ ในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ ประเด็นการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ภายใต้แนวทางหลัก ประกอบด้วย

1. การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ
2. การปราบปรามการทุจริต

นายดำเนิน คำดา ผู้อำนวยการโรงเรียนเวียงหัว ประภาศเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานของโรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง ลงวันที่ 21 มิถุนายน 2566 โดยได้กำหนดนโยบายแนวทางปฏิบัติสำหรับบุคลากร 5 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านความโปร่งใส คือ เปิดเผยข้อมูลการดำเนินการกิจของหน่วยงาน รวมถึงข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ และมีระบบ การบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนที่ชัดเจน
- 2) ด้านความรับผิดชอบ คือ มุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติราชการอย่างเต็มประสิทธิภาพ ภายใต้กฎหมายระเบียบวิธีการที่ถูกต้อง รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการบริหารงาน และพร้อมที่จะถูกตรวจสอบ เพื่อให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นต่อโรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง
- 3) ด้านความปลอดภัยจากการทุจริต คือ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ใช้ตำแหน่ง หน้าที่เอื้อประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือรับสินบน
- 4) ด้านวัฒนธรรมคุณธรรมในองค์กร คือ ไม่ยอมรับการทุจริตทุกประเภท และไม่เพิกเฉยที่จะดำเนินการเพื่อยับยั้งการทุจริตในหน่วยงาน
- 5) ด้านคุณธรรมการทำงานในหน่วยงาน คือ กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความเป็นธรรมในการปฏิบัติงานอำนวยความสะดวกและมีความโปร่งใสในการบริหารงานบุคคล การบริหารจัดการ และการมอบหมายงาน

วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริตหรือผลประโยชน์ทับซ้อนที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของโรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง ครั้งนี้ และได้ดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) โดยนำเอาความเสี่ยงในด้านต่างๆ และปัจจัยเสี่ยงที่อาจเป็นเหตุทำให้การปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ของข้าราชการเป็นไปในลักษณะที่ขาดหรือมีความรับผิดชอบไม่เพียงพอ การปฏิบัติหน้าที่ไปในทางที่ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขาดความเชื่อถือในความมีคุณธรรม ความมีจริยธรรม ตลอดจนต้องการและแสวงหามาตรการแนวทางการป้องกัน ยับยั้งการทุจริต ปิดโอกาสการทุจริต และประพฤติมิชอบ การกระทำผิดวินัยของเจ้าหน้าที่รัฐที่เป็นปัญหาสำคัญและพบบ่อยครั้ง เพื่อวัดสภาพการจัดการความเสี่ยงในการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน จำนวน 4 เรื่อง ได้แก่

1. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามระเบียบ

2. การใช้อำนาจหน้าที่เรียกรับผลประโยชน์/การให้และการรับของขวัญ สิ้นน้ำใจ เพื่อหวังความก้าวหน้า

3. การเบิกจ่ายงบประมาณที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบ

4. การเอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้องในการจัดซื้อจัดจ้าง

## 1. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินความเสี่ยงการทุจริต หรือ ผลประโยชน์ทับซ้อนที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของโรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

1.2 เป้าหมาย คือ ทุกกลุ่มงานในโรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง จำนวน 4 กลุ่มงาน ประกอบด้วย

- 1) กลุ่มงานวิชาการ
- 2) กลุ่มบริหารงานงบประมาณ
- 3) กลุ่มบริหารงานบุคคล
- 4) กลุ่มบริหารทั่วไป

## 2. ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

ได้ระบุความเสี่ยง จำนวน 4 ประเด็น และปัจจัยเสี่ยง จำนวนรวม 12 ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่

**ประเด็นความเสี่ยง 1. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามระเบียบ**

จำนวน 4 ปัจจัยเสี่ยง

1. ไม่มีการควบคุม กำกับ ดูแลให้ข้าราชการ และบุคลากร ให้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และแนวทางการจัดซื้อจัดจ้าง อย่างเคร่งครัด

2. ไม่มีการควบคุม กำกับ ดูแลให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบด้านการจัดซื้อจัดจ้าง จัดทำรายงานสรุปการจัดซื้อจัดจ้างรายไตรมาสและเสนอให้หัวหน้าส่วนราชการรับทราบทุกครั้ง

3. ไม่มีการควบคุม กำกับ ดูแลให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านพัสดุและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง รับผิดชอบต่อความไม่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้เสนองานในการจัดซื้อจัดจ้าง

4. ไม่มีการควบคุม กำกับ ดูแลให้ข้าราชการและบุคลากร ให้ปฏิบัติตาม พรบ.การจัดซื้อจัดจ้าง อย่างเคร่งครัด

**ประเด็นความเสี่ยง 2. การใช้อำนาจหน้าที่เรียกรับผลประโยชน์/การให้และการรับของขวัญ สิ้นน้ำใจ เพื่อหวังความก้าวหน้า**

จำนวน 3 ปัจจัยเสี่ยง

1. ไม่มีการควบคุม กำกับ ดูแลให้ข้าราชการ บุคลากร ให้ปฏิบัติตามมาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตของ โรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง อย่างเคร่งครัด

2. ไม่มีการควบคุม กำกับ ดูแลให้ข้าราชการ บุคลากร ให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เรื่องการรับของขวัญสิ้นน้ำใจ อย่างเคร่งครัด

3. ไม่มีการควบคุม กำกับ ดูแลให้ข้าราชการ และบุคลากรปฏิบัติตามคู่มือผลประโยชน์ทับซ้อนของโรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง

**ประเด็นความเสี่ยง 3. การเบิกจ่ายงบประมาณที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบ**

จำนวน 2 ปัจจัยเสี่ยง

1. ไม่มีการควบคุม กำกับ ดูแลให้ข้าราชการ และบุคลากร ปฏิบัติตามระเบียบการเบิกจ่ายการเงิน และการคลัง อย่างเคร่งครัด
2. ไม่มีการควบคุม กำกับ ดูแลข้าราชการ และบุคลากร ให้ปฏิบัติตามประกาศหลักเกณฑ์ การปฏิบัติเกี่ยวกับข้อร้องเรียน การละเว้นการปฏิบัติหน้าที่และการประพฤตินิชอบ อย่างเคร่งครัด

#### ประเด็นความเสี่ยง 4. การเอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้องในการจัดซื้อจัดจ้าง

จำนวน 3 ปัจจัยเสี่ยง

1. ไม่มีการควบคุม กำกับ ดูแลให้ข้าราชการ และบุคลากร ปฏิบัติตามนโยบายเกี่ยวกับ ความโปร่งใส การเสริมสร้าง คุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้ข้าราชการถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด
4. ไม่มีการควบคุม กำกับ ดูแลการประกาศหลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับข้อร้องเรียน การ ละเว้นการปฏิบัติหน้าที่และการประพฤตินิชอบ เพื่อให้ยึดถือปฏิบัติ
3. ไม่มีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินการป้องกันปราบปรามการทุจริตและ ประพฤตินิชอบ ให้ครอบคลุม และทั่วถึงมากยิ่งขึ้นเพื่อร่วมสร้างแนวทางและมาตรการในดำเนินการสร้างจิตสำนึกให้ข้าราชการรังเกียจการทุจริตทุกรูปแบบ

### 3. วิธีดำเนินการ

1. ได้นำประเด็นการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการทุจริตหรือผลประโยชน์ทับซ้อนขึ้นในโรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง มาออกแบบเครื่องมือรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานเพื่อทราบสภาพการปฏิบัติงานที่ อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน หรือการทุจริตขึ้น และกำหนดนโยบายการยอมรับความเสี่ยง อยู่ที่ค่าคะแนน ความเสี่ยงไม่เกิน 8 คะแนน
2. จัดทำแบบสำรวจ จำนวน 4 ชุด
3. บันทึกเสนอขอรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มงานในโรงเรียน จำนวน 4 กลุ่ม โดยสำรวจการปฏิบัติงานตามประเด็นที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนจากการปฏิบัติงาน
4. รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล
5. กำหนดระดับโอกาสเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและระดับความรุนแรงผลกระทบ กำหนดระดับโอกาสและผลกระทบความเสี่ยง ออกเป็น 5 ระดับ พร้อมคำอธิบายเกณฑ์แต่ ละระดับ ใช้เป็นเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสียหาย เพื่อให้เห็นถึงระดับ ของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำ ให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

#### เกณฑ์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) เชิงคุณภาพ

ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นเป็นประจำ
4	สูง	มีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นบางครั้ง
2	น้อย	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นยาก



เกณฑ์ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เชิงคุณภาพ ที่ส่งผลกระทบด้านการดำเนินงาน (บุคลากร)

ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ถูกลงโทษทางวินัยร้ายแรง
4	สูง	ถูกลงโทษทางวินัยอย่างไม่ร้ายแรง
3	ปานกลาง	สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ไม่เหมาะสม
2	น้อย	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง
1	น้อยมาก	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนานๆครั้ง





ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) แสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณา จากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสียหายแต่ละสาเหตุ (โอกาส x ผลกระทบ) กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ดังนี้

ลำดับ	ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน
1	ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme Risk:E)	15-25 คะแนน
2	ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk:H)	9-15 คะแนน
3	ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk:M)	4-8 คะแนน
4	ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low Risk:L)	1-3 คะแนน

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) โดยที่

**ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ**  
**(Likelihood x Impact)**

ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น 4 ส่วน (4 Quadrant) ใช้เกณฑ์ในการ จัดแบ่ง ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	คะแนนระดับความเสี่ยง	มาตรการกำหนด	การแสดงผลสัญลักษณ์
เสี่ยงสูงมาก (Extreme )	15-25 คะแนน	มีมาตรการลด และ ประเมินซ้ำหรือถ่ายโอน ความเสี่ยง	สีแดง 
เสี่ยงสูง (High)	9-15 คะแนน	มีมาตรการลดความเสี่ยง	สีส้ม 
ปานกลาง(Medium)	4-8 คะแนน	ยอมรับความเสี่ยง แต่มี มาตรการควบคุมความ เสี่ยง	สีเหลือง 
ต่ำ(Low)	1-3 คะแนน	ยอมรับความเสี่ยง	สีเขียว 

แผนจัดการความเสี่ยงเพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน ประจำปีงบประมาณ 2566

ปัจจัยที่จะเกิดความเสี่ยง	โอกาสและผลกระทบ			มาตรการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ												ผู้รับผิดชอบ		
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4					
					ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามระเบียบ	1	5	5	1. ควบคุม กำกับ ดูแลให้ ข้าราชการ และบุคลากร ให้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และแนวทางการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเคร่งครัด 2. ควบคุม กำกับ ดูแลให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบด้านการจัดซื้อจัดจ้าง จัดทารายงานสรุปการจัดซื้อจัดจ้างรายไตรมาสแลเสนอให้หัวหน้าส่วนราชการรับทราบทุกครั้ง 3. ควบคุม กำกับ ดูแลให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านพัสดุและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างรับรองถึงความไม่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้เสนองานในการจัดซื้อจัดจ้าง 4. ควบคุม กำกับ ดูแลให้ข้าราชการและบุคลากร ให้ปฏิบัติตาม พรบ.การจัดซื้อจัดจ้าง อย่างเคร่งครัด	←														ทุกกลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยที่จะ เกิดความ เสี่ยง	โอกาสและผลกระทบ			มาตรการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ												ผู้รับผิดชอบ			
	โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4						
					ต. ค.	พ. ย.	ธ. ค.	ม. ค.	ก. พ.	มี. ค.	เม. ย.	พ. ค.	มิ. ย.	ก. ค.	ส. ค.	ก. ย.				
การใช้ อำนาจ หน้าที่ เรียกรับ ผลประโยชน์/ การให้ และการ รับ ของขวัญ สินน้ำใจ เพื่อหวัง ความก้าวหน้า	1	5	5	<p>1. ควบคุม กำกับ ดูแลให้ข้าราชการ บุคลากร ให้ปฏิบัติตามมาตรการป้องกันและแก้ไข ปัญหาการทุจริตของ โรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง อย่างเคร่งครัด</p> <p>2. ควบคุม กำกับ ดูแลให้ข้าราชการ บุคลากร ให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เรื่องการรับของขวัญสินน้ำใจ อย่างเคร่งครัด</p> <p>3. ควบคุม กำกับ ดูแลให้ข้าราชการ และบุคลากร ปฏิบัติตามคู่มือผลประโยชน์ทับซ้อนของโรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง</p>	←														←	ทุกกลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง



## ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

โรงเรียนสามัคคีราชบุรีบำรุง ได้แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินความเสี่ยงและบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต หรือ การขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม ตามคำสั่งที่ 29/2566 ลงวันที่ 26 พฤษภาคม 2566 เพื่อขับเคลื่อนการจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงาน และกำหนดนโยบายการยอมรับความเสี่ยง อยู่ที่ค่าคะแนนความเสี่ยงไม่เกิน 8 คะแนน การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงการทุจริตหรือผลประโยชน์ทับซ้อนที่อาจเกิดขึ้น ในการปฏิบัติงานของโรงเรียนสามัคคีราชบุรีบำรุง โดยวิเคราะห์ความเสี่ยง แต่ละประเด็น ตามปัจจัยเสี่ยงเพื่อทราบสภาพการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการขัดกันของผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม ระดับโอกาสเกิดของเหตุการณ์ความเสี่ยงและระดับความรุนแรงผลกระทบ จำนวน 4 ประเด็นเสี่ยง 12 ปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

### การวัดระดับความเสี่ยง

#### 1. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามระเบียบ

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง
ไม่มีการควบคุม กำกับ ดูแลให้ข้าราชการและบุคลากร ให้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และแนวทางการจัดซื้อจัดจ้าง โดยวิธีพิเศษอย่างเคร่งครัด	1	5	5	ปานกลาง
ไม่มีการควบคุม กำกับ ดูแลให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ด้านการจัดซื้อจัดจ้างจัดทำรายงานสรุปการจัดซื้อจัดจ้างรายไตรมาสและเสนอให้หัวหน้า	1	5	5	ปานกลาง
ไม่มีการควบคุม กำกับ ดูแลให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ด้านพัสดุและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง รับรองถึงความไม่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้เสนองานในการจัดซื้อจัดจ้าง	1	5	5	ปานกลาง
ไม่มีการควบคุม กำกับ ดูแลให้ข้าราชการและบุคลากร ให้ปฏิบัติตาม พรบ.การจัดซื้อจัดจ้าง อย่างเคร่งครัด	1	5	5	ปานกลาง
<b>คะแนนความเสี่ยง เฉลี่ย</b>			<b>5</b>	<b>ปานกลาง</b>

โรงเรียนสามัคคีราชบุรีบำรุง มีการปฏิบัติ ดังนี้

1. กำชับให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด โดยเผยแพร่กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง นโยบายการรับและให้ของขวัญ ผ่านทางเว็บไซต์ [www.smk.ac.th](http://www.smk.ac.th) และแจ้งในการประชุมข้าราชการ/บุคลากร ของโรงเรียน

2. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจถึงความถูกต้องในการปฏิบัติงาน โดยการเผยแพร่คู่มือ มาตรฐานการปฏิบัติงานผ่านทางเว็บไซต์ [www.smk.ac.th](http://www.smk.ac.th)

3. เผยแพร่กฎหมาย กฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง จัดทำคู่มือวิธีการเบิกจ่าย เชื้องบประมาณฯของกลุ่มบริหารงบประมาณ เผยแพร่กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องหลักเกณฑ์ ระเบียบที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานภายในทุกกลุ่มงาน ผ่านทางเว็บไซต์ [www.smk.ac.th](http://www.smk.ac.th)

## 2. การใช้อำนาจหน้าที่เรียกรับผลประโยชน์/การให้และการรับของขวัญ สินน้ำใจ เพื่อหวังความก้าวหน้า

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง
ไม่มีการควบคุม กำกับ ดูแลให้ข้าราชการ บุคลากร ให้ปฏิบัติตามมาตรการป้องกันและแก้ไข ปัญหาการทุจริตของ โรงเรียนเวียงหัวอ้อย่าง เคร่งครัด	1	5	5	ปานกลาง
ไม่มีการควบคุม กำกับ ดูแลให้ข้าราชการ บุคลากร ให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เรื่องการรับของขวัญสินน้ำใจ อย่างเคร่งครัด	1	5	5	ปานกลาง
ไม่มีความคุม กำกับ ดูแลให้ข้าราชการ และบุคลากร ปฏิบัติตามคู่มือผลประโยชน์ทับซ้อนของ โรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง	1	5	5	ปานกลาง
<b>คะแนนความเสี่ยง เฉลี่ย</b>			<b>5</b>	<b>ปานกลาง</b>

โรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง มีการปฏิบัติ ดังนี้

1. มีแนวปฏิบัติ มาตรการใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ของทางราชการ โดยกำหนดมาตรการและแนวทางการใช้วัสดุและครุภัณฑ์ของโรงเรียน

2. มีการจัดทำทะเบียนคุมวัสดุและครุภัณฑ์ ของ โรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง

3. กำกับ ดูแลให้ข้าราชการและบุคลากร ให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดผ่านทางเว็บไซต์ [www.smk.ac.th](http://www.smk.ac.th)

### 3. การเบิกจ่ายงบประมาณที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบ

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง
ไม่มีการควบคุม กำกับ ดูแลให้ข้าราชการ บุคลากร ปฏิบัติตามระเบียบการเบิกจ่ายการเงินและการคลัง อย่างเคร่งครัด	1	5	5	ปานกลาง
ไม่มีการควบคุม กำกับ ดูแลให้ข้าราชการ บุคลากร ให้ปฏิบัติตามประกาศหลักเกณฑ์การปฏิบัติ เกี่ยวกับข้อร้องเรียน การละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ และการประพฤติมิชอบ อย่างเคร่งครัด	1	5	5	ปานกลาง
<b>คะแนนความเสี่ยง เฉลี่ย</b>			<b>5</b>	<b>ปานกลาง</b>

โรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง มีการปฏิบัติ ดังนี้

1. เผยแพร่ประกาศ โรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง ลงวันที่ 3 กรกฎาคม 2566 เรื่อง แนวปฏิบัติการจัดการร้องเรียน และช่องทางการร้องเรียนการทุจริตฯผ่านทางเว็บไซต์ [www.smk.ac.th](http://www.smk.ac.th)

2. เผยแพร่ประกาศ โรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง ลงวันที่ 1 มิถุนายน 2566 เรื่อง เรื่อง นโยบายไม่รับของขวัญ (No Gift Policy) ของโรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง พ.ศ. 2566

#### 4. การเอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้องในการจัดซื้อจัดจ้าง

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผล กระทบ	คะแนน ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง
ไม่มีการควบคุม กำกับ ดูแลให้ข้าราชการ บุคลากร ให้ปฏิบัติตามนโยบายเกี่ยวกับความโปร่งใส การเสริมสร้าง คุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้ข้าราชการถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด	1	5	5	ปานกลาง
ไม่มีการควบคุม กำกับ ดูแลการประกาศหลักเกณฑ์ การปฏิบัติเกี่ยวกับข้อร้องเรียน การละเว้นการปฏิบัติหน้าที่และการประพฤติมิชอบ เพื่อให้ยึดถือปฏิบัติ	1	5	5	ปานกลาง
ไม่มีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ให้ครอบคลุม และทั่วถึงมากยิ่งขึ้นเพื่อร่วมสร้างแนวทางและมาตรการในดำเนินการสร้างจิตสำนึก ให้ข้าราชการรังเกียจการทุจริตทุกรูปแบบ	1	5	5	ปานกลาง
<b>คะแนนความเสี่ยง เฉลี่ย</b>			<b>5</b>	<b>ปานกลาง</b>

โรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง มีการปฏิบัติ ดังนี้

1. จัดประชุมชี้แจงแนวทางการจัดซื้อจัดจ้างโดยกลุ่มบริหารงานงบประมาณ
2. ประกาศเผยแพร่ผลการจัดซื้อจัดจ้างผ่านทางเว็บไซต์ [www.smk.ac.th](http://www.smk.ac.th)

#### สรุปผลการวัดระดับความเสี่ยงของโรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง

ประเด็นความเสี่ยง	คะแนน ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง
1. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามระเบียบ	5	ปานกลาง
2. การใช้อำนาจหน้าที่เรียกรับผลประโยชน์/การให้และการรับของขวัญ สินน้ำใจ เพื่อหวังความก้าวหน้า	5	ปานกลาง
3. การเบิกจ่ายงบประมาณที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบ	5	ปานกลาง
4. การเอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้องในการจัดซื้อจัดจ้าง	5	ปานกลาง
<b>คะแนนความเสี่ยงรวม เฉลี่ย</b>	<b>5</b>	<b>ปานกลาง</b>

**สรุป** ผลการวัดระดับความเสี่ยงในการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการทุจริตหรือผลประโยชน์ทับซ้อนของโรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง ภาพรวมอยู่ในระดับความเสี่ยง “ปานกลาง” ( 5 คะแนน) โดยระดับความเสี่ยงของแต่ละประเด็นความเสี่ยง ในแต่ละประเด็นดังนี้ 1. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามระเบียบ ( 5 คะแนน) 2. การใช้อำนาจหน้าที่เรียกรับผลประโยชน์/การให้และการรับของขวัญ สินน้ำใจ เพื่อหวัง



ความก้าวหน้า ( 5 คะแนน) 3.การเบิกจ่ายงบประมาณที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบ ( 5 คะแนน)  
4.การเอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้องในการจัดซื้อจัดจ้าง ( 5 คะแนน)

**มาตรการจัดการความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยงฯ ปีงบประมาณ 2566**

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง
1.กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามระเบียบ	1) ควบคุม กำกับ ดูแลให้ ข้าราชการ และบุคลากร ให้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และแนวทางการจัดซื้อจัดจ้าง อย่างเคร่งครัด 2) ควบคุม กำกับ ดูแลให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบด้านการจัดซื้อจัดจ้าง จัดทำรายงานสรุปการจัดซื้อจัดจ้างรายไตรมาสและเสนอให้หัวหน้าส่วนราชการรับทราบทุกครั้ง 3) ควบคุม กำกับ ดูแลให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านพัสดุและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง รับผิดชอบต่อความไม่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้เสนองานในการจัดซื้อจัดจ้าง 4) ควบคุม กำกับ ดูแลให้ข้าราชการและบุคลากร ให้ปฏิบัติตามพรบ.การจัดซื้อจัดจ้าง อย่างเคร่งครัด
2.การใช้อำนาจหน้าที่เรียกรับผลประโยชน์/การให้และการรับของขวัญ สินน้ำใจ เพื่อหวังความก้าวหน้า	1) ควบคุม กำกับ ดูแลให้ข้าราชการ บุคลากร ให้ปฏิบัติตามมาตรการป้องกันและแก้ไข ปัญหาการทุจริตของ โรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง อย่างเคร่งครัด 2) ควบคุม กำกับ ดูแลให้ข้าราชการ บุคลากร ให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ เรื่องการรับของขวัญสินน้ำใจ อย่างเคร่งครัด 3) ควบคุม กำกับ ดูแลให้ข้าราชการ และบุคลากรปฏิบัติตามคู่มือผลประโยชน์ทับซ้อนของโรงเรียนเวียงห้าว
3.การเบิกจ่ายงบประมาณที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบ	1) ควบคุม กำกับ ดูแลให้ข้าราชการ และบุคลากร ปฏิบัติตามระเบียบการเบิกจ่ายการเงินและการคลัง อย่างเคร่งครัด 2) ควบคุม กำกับ ดูแลข้าราชการ และบุคลากร ให้ปฏิบัติตามประกาศหลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับข้อร้องเรียน การละเว้นการปฏิบัติหน้าที่และการประพฤติมิชอบ อย่างเคร่งครัด
4.การเอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้องในการจัดซื้อจัดจ้าง	1) ควบคุม กำกับ ดูแลให้ข้าราชการ และบุคลากร ปฏิบัติตามนโยบายเกี่ยวกับความโปร่งใส การเสริมสร้าง คุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้ข้าราชการถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด 2) ควบคุม กำกับ ดูแลการประกาศหลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับข้อร้องเรียน การละเว้นการปฏิบัติหน้าที่และการประพฤติมิชอบ เพื่อให้ยึดถือปฏิบัติ 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ให้ครอบคลุม และทั่วถึงมากยิ่งขึ้นเพื่อร่วมสร้างแนวทางและมาตรการในดำเนินการสร้างจิตสำนึกให้ข้าราชการรังเกียจการทุจริตทุกรูปแบบ

## ส่วนที่ 5 สรุปและอภิปรายผล

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนในครั้ง นี้ โรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุงพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่อาจเป็นเหตุทำให้การปฏิบัติงานตามหน้าที่และอำนาจของข้าราชการเป็นไปในลักษณะที่ไม่ได้คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และที่อาจบกพร่องในหลักธรรมาภิบาล อันจะส่งผลทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขาดความเชื่อถือในความมีคุณธรรม จริยธรรม หรือเกิดการทุจริตมาวิเคราะห์ตามกรอบมาตรฐาน COSO (The committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) ตามบริบทความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อนของโรงเรียนเวียงหัว จำนวน 4 ประเด็นความเสี่ยง 12 ปัจจัยเสี่ยง โดยมีนโยบายการยอมรับความเสี่ยงอยู่ที่คะแนนความเสี่ยง ไม่เกิน 8 คะแนน

ผลประเมินความเสี่ยงของโรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง จากการวัดระดับความเสี่ยงในการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการทุจริต หรือผลประโยชน์ทับซ้อน ภาพรวม อยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลาง โดยมีคะแนนรวมเฉลี่ย 5 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับความเสี่ยง แต่มีมาตรการควบคุมความเสี่ยง เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นความเสี่ยง พบว่า มีประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดผลประโยชน์ ทับซ้อนหรืออาจเกิดทุจริตขึ้นในองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง (5 คะแนน) เป็นความเสี่ยงที่พอจะยอมรับได้แต่มีมาตรการควบคุมความเสี่ยง ปิงบประมาณ 2566 โรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง มีการกำหนดแผนป้องกันการทุจริตและมีการกำกับดูแลใกล้ชิด ฝ่ายระวัง ควบคุม กำชับ ติดตาม ตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ ได้แก่ การกำกับให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง การเพิ่มช่องทางการรับฟังข้อคัดค้าน ร้องเรียน ร้องทุกข์ การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐและรับรองถึงความไม่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้เสนองานในการจัดซื้อจัดจ้าง รวมทั้ง ประกาศเจตจำนงสุจริตแจ้งบุคลากรให้รับทราบทั่วกัน

แม้ว่าผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงภาพรวมอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อย่างไรก็ตาม โรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง มีความตระหนักในความสำคัญอย่างสูงในการจัดการกับ ความเสี่ยงทุกมิติ จึงกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน ประจำปีงบประมาณ 2566 ครอบคลุมการจัดการความเสี่ยงด้านการป้องกันการปฏิบัติงานเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน ทั้ง 4 ปัจจัย

ผู้อำนวยการโรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง ร่วมกับคณะทีมบริหารทุกกลุ่ม รับมือกับความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการทุจริตหรือผลประโยชน์ทับซ้อนตามมาตรการของแผนจัดการความเสี่ยง ปิงบประมาณ 2566 ของทุกกลุ่มงานในโรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง รวม 4 กลุ่ม เพื่อฝ่ายระวังกำกับ ดูแลการปฏิบัติงานที่เป็นความเสี่ยงที่ต้องเพิ่มระดับความเฝ้าระวังหรือควบคุม หรือไม่ เพื่อจะได้ควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดการทุจริตหรือผลประโยชน์ทับซ้อนอย่างเหมาะสม

# โรงเรียนสามัคคีราษฎร์บำรุง

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กระทรวงศึกษาธิการ