



รายงานผลการดำเนินงานเพื่อจัดการ ความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ประจำปี พ.ศ. 2566



โรงเรียนบ้านข้าพิทยาคม
อำเภอศรีสงคราม จังหวัดนครพนม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุน พันธกิจหลักขององค์กร ด้านการปฏิบัติงาน (Operations) คือ การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรพิจารณา ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในการปฏิบัติงาน รวมถึงพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของการดำเนินงานด้วยด้านการรายงาน (Reporting) คือการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทุกกลุ่มมีความเชื่อมั่นข้อมูล ในรายงานประเภทต่างๆ ขององค์กร โดยเฉพาะรายงานทางการเงิน (Financial Report) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) ส่งเสริมให้หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดมากขึ้น เพื่อให้การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คณะทำงานบริหารความเสี่ยง จึงได้จัดทำรายงานผลการดำเนินการเพื่อ จัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปี พ.ศ. 2566 เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการทุกฝ่ายมี ความเข้าใจถึงกระบวนการประเมินเสี่ยง และสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความ เสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ในแผนซึ่งเป็นการลดมูลเหตุและโอกาสที่จะเกิด ความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของ ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่สามารถ ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงนี้ จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามความคาดหวังได้ก็ต่อเมื่อ ได้มีการนำการประเมินความเสี่ยง นำไปสู่การวางแผนจัดการป้องกันความเสี่ยง เพื่อให้ข้าราชการและบุคลากร ทางการศึกษา ผู้ปฏิบัติงานทุกกลุ่มงาน ให้ความร่วมมือในการนำไปดำเนินการต่อไป และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการ ประเมินความเสี่ยง ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงานของคณะผู้บริหาร ข้าราชการและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ทุกระดับ รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานของโรงเรียนบ้านข้าพิทยาคมต่อไป

โรงเรียนบ้านข้าพิทยาคม

คณะผู้จัดทำ

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
หลักการและเหตุผล	1
วัตถุประสงค์	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	3
กรอบแนวคิด	4
ส่วนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยง	5
แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง	5
วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	9
ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	10
ประเภทของความเสี่ยง	10
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	11
ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน	22
ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน	22
ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเสี่ยงการทุจริต	25
ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	26
ส่วนที่ 4 ผลการดำเนินการจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพจน์มิชอบ ประจำปี พ.ศ.2566	34

บทที่ 1 บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

การมีผลประโยชน์ทับซ้อนถือเป็นการทุจริตคอร์รัปชันประเภทหนึ่ง เพราะเป็นการแสวงหาประโยชน์ส่วนบุคคล โดยการละเมิดต่อกฎหมายหรือจริยธรรมด้วยการใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ไปแทรกแซงการใช้ดุลยพินิจ ในกระบวนการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ของรัฐ จนทำให้เกิดการละทิ้งคุณธรรมในการปฏิบัติหน้าที่สาธารณะ ขาดความเป็นอิสระ ความเป็นกลาง และความเป็นธรรม จนส่งผลกระทบต่อประโยชน์สาธารณะของส่วนรวม และ ทำให้ผลประโยชน์หลักขององค์กร หน่วยงาน สถาบันและสังคมต้องสูญเสียไป โดยผลประโยชน์ที่สูญเสียไป อาจอยู่ใน รูปของผลประโยชน์ทางการเงิน คุณภาพการให้บริการ ความเป็นธรรมในสังกัด รวมถึงคุณค่าอื่นๆ ตลอดจนโอกาส ในอนาคตตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับสังคม อย่างไรก็ตามท่ามกลางผู้ที่ตั้งใจกระทำความผิด ยังพบผู้กระทำ ความผิดโดยไม่เจตนาหรือไม่มีความรู้ในเรื่งดังกล่าวอีกเป็นจำนวนมาก จนนำไปสู่การถูกกล่าวหา ร้องเรียนเรื่องทุจริต หรือถูกลงโทษทางอาญา ผลประโยชน์ทับซ้อนหรือความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตน และประโยชน์ ส่วนรวม (Conflict of interest : COI) เป็นประเด็นปัญหาทางการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน ที่เป็นบ่อเกิด ของปัญหาการทุจริตประพตติมิชอบในระดับที่รุนแรงขึ้น และยังสะท้อนปัญหาการขาดหลักธรรมาภิบาลและ เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศอีกด้วย

โรงเรียนบ้านข้าพิทยาคมดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน โดยวิเคราะห์ตามกรอบมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) เป็นกรอบการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับ ผลประโยชน์ทับซ้อน

การวิเคราะห์ความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัย และ ควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการปฏิบัติงาน ที่เกิดจากการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับสินบน

ประเภทของความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย และ พันธกิจในภาพรวม ที่เกิดจากเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุภายนอกที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ไม่เหมาะสม รวมถึง ความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวการณ์แข่งขัน ทรัพยากรและ สภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operational Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร กระบวนการ เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในการดำเนินการโครงการ

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ และการเงิน เช่น การบริหารงานการเงินที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันกาล หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอ และไม่

สอดคล้อง กับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดการข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณ และการเงินดังกล่าว

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ (Compliance Risk : C) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง อาจเกิดจากปัจจัย คือ

1. ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงระบบงานความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุม กำกับ ดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบหรือข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

2. ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือสภาพการแข่งขัน สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจและการเมือง เป็นต้น

การทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน

หมายถึง สภาวะการณ์ หรือข้อเท็จจริงที่บุคคล ไม่ว่าจะเป็นนักการเมืองข้าราชการ พนักงานบริษัท หรือผู้บริหารซึ่งมีอำนาจหน้าที่ เจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหน้าที่ที่บุคคลนั้นรับผิดชอบอยู่ และส่งผล กระทบต่อประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งการกระทำนั้นอาจเกิดขึ้นอย่างรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว ทั้งเจตนาและไม่เจตนา และมีรูปแบบที่หลากหลายไม่จำกัดอยู่ในรูปของตัวเงินหรือทรัพย์สินเท่านั้น แต่รวมถึงผลประโยชน์อื่นๆ ที่ไม่ใช่ใน รูปแบบตัวเงินหรือทรัพย์สินก็ได้ อาทิ การแต่งตั้งพรรคพวกเข้าไปดำรงตำแหน่งในองค์กรต่างๆ ทั้งในหน่วยงาน ราชการ รัฐวิสาหกิจ และบริษัทจำกัด หรือการที่บุคคลผู้มีอำนาจหน้าที่ ตัดสินใจให้ญาติพี่น้อง หรือบริษัทที่ตนมีส่วน ได้เสียได้รับสัมปทานหรือผลประโยชน์จากทางราชการโดยมิชอบ ส่งผลให้บุคคลนั้นขาดการตัดสินใจที่เที่ยงธรรม เนื่องจากยึดผลประโยชน์ส่วนตนเป็นหลัก ผลเสียจึงเกิดขึ้นกับประเทศชาติ การกระทำแบบนี้ เป็นการกระทำที่ผิดทาง จริยธรรมและจรรยาบรรณ

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับสินบน

หมายถึงกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุม กระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการปฏิบัติงานที่อาจเกิด ผลประโยชน์ทับซ้อน หรือความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญอันเกี่ยวเนื่อง เชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับการทุจริต กล่าวคือ ยังมีสถานการณ์หรือสภาวะการณ์ของการขัดกันของผลประโยชน์ส่วน ตน และผลประโยชน์ส่วนรวม มากเท่าใด ก็ยังมีโอกาสก่อให้เกิดหรือนำไปสู่การทุจริตมากเท่านั้น

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนในครั้งนี้นำเอาความเสี่ยงในด้านต่างๆ มาดำเนินการวิเคราะห์ตามกรอบมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread Way Commission) และตามบริบทความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อนของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น โดยจะช่วยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบถึงความเสี่ยงด้าน

ผลประโยชน์ ทับซ้อนที่เกิดขึ้น และปัจจัยเสี่ยงที่อาจเป็นสาเหตุทำให้

1. การปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ของข้าราชการเป็นไปลักษณะที่ขาดหรือมีความรับผิดชอบไม่เพียงพอ ความมีจริยธรรม
2. การปฏิบัติหน้าที่ไปในทางที่ทำให้ประชาชนขาดความเชื่อถือในควมมีคุณธรรม และ
3. การปฏิบัติหน้าที่โดยการขาดการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนและการยึดมั่นเป็นหลัก

ธรรมาภิบาล รวมทั้งยังสามารถกำหนดมาตรการแนวทางการป้องกัน ยับยั้งการทุจริต และ เพื่อกำหนดมาตรการหรือแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพตุมิชอบ การกระทำผิดวินัย ของเจ้าหน้าที่รัฐที่เป็นปัญหาสำคัญและพบบ่อยด้วย

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้าง สืบทอดวัฒนธรรมสุจริต และแสดงเจตจำนงสุจริตในการบริหารราชการให้เกิดความคิดแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม
2. เพื่อแสดงความมุ่งมั่นในการบริหารราชการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล
3. เพื่อตรวจสอบการบริหารงานและการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่รัฐ ไม่ให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ ส่วนตัวในตำแหน่งหน้าที่อันมิควรได้โดยชอบตามกฎหมาย ให้ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดียืน หยัดทำให้สิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรม ถูกกฎหมาย โปร่งใส และตรวจสอบได้
4. เพื่อประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน ประจําปีงบประมาณ พ.ศ.2567 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม
5. มาตรการในการจัดการความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม ปีงบประมาณ พ.ศ.2567

3. นิยามศัพท์เฉพาะ

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตและส่งผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

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

การระบุความเสี่ยง หมายถึง การค้นหาและระบุความเสี่ยง ที่อาจจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ทุกด้าน เช่น ด้านกลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน ด้านกฎหมาย ฯลฯ

โอกาสที่จะเกิด หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงหนึ่งๆ ว่ามีโอกาที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด

ผลกระทบ หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยความเสียหายหรือผลกระทบนั้นๆ อาจอยู่ในรูปของตัวเงินหรือไม่ก็ได้

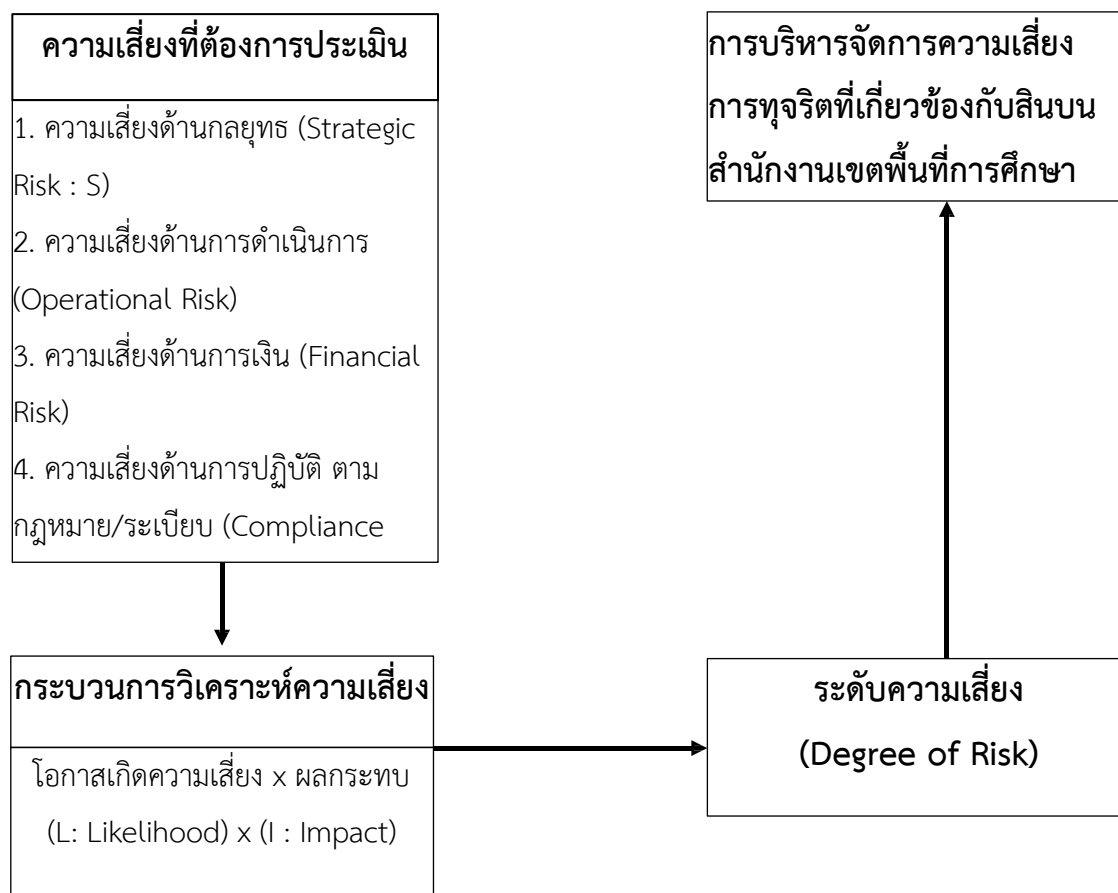
ระดับของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ประเภทและปัจจัยความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยไม่ดำเนินการใดๆ กับความเสี่ยงนั้น

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงหรือจัดวางระบบการควบคุมภายในแล้ว

มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหาและระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง และการกำหนดมาตรการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม



ภาพที่ 1 : กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม

ส่วนที่ 2

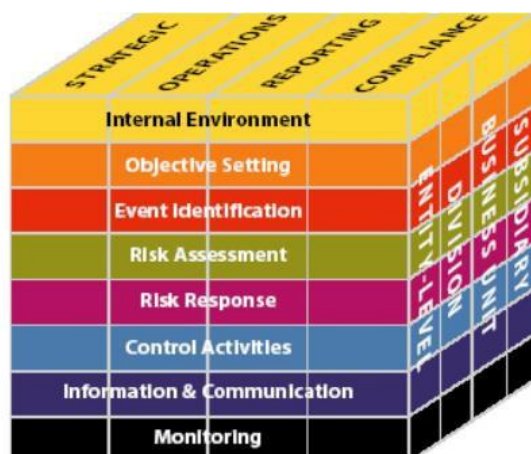
แนวคิด และทฤษฎีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

1. แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง

ในการดำเนินชีวิตประจำวัน มนุษย์ทุกคนต้องเผชิญกับความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจก่อให้เกิด ความเสียหายหรือผลกระทบต่างๆ เช่น การเดินทางมาทำงานย่อมต้องพบกับความไม่แน่นอนที่จะทำให้มาทำงาน ไม่ได้หรือไม่ทันเวลา โดยอาจมีสาเหตุจากการเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนน ฝนตกน้ำท่วม การประท้วงปิดถนน ฯลฯ จึงต้องหาวิธีที่จะบริหารจัดการเพื่อมาทำงานให้ได้หรือให้ทันเวลาโดยปรับเปลี่ยนจากการใช้รถส่วนตัวหรือ รถโดยสารประจำทาง ไปใช้บริการรถมอเตอร์ไซด์รับจ้าง หรือเปลี่ยนเส้นทางการเดินทาง ตัวอย่างดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ทุกคนได้นำการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในชีวิตประจำวันแล้ว แต่อาจจะไม่ทราบว่าวิธีการเหล่านั้น เป็นการบริหารความเสี่ยง

แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงได้นำมาใช้ในการบริหารงานขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือการ บริหารงาน ที่จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมาย ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุ้มค่า โดยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือความ ไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายในด้านต่างๆ ต่อองค์กร เปรียบเสมือนการสร้างภูมิคุ้มกัน ให้กับ องค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency economy) ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในส่วนของการเตรียมตัวให้พร้อมที่จะเผชิญผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งใกล้และไกลรวมทั้งสอดคล้องกับพุทธศาสนสุภาษิตที่ว่า “ความไม่ประมาทเป็นทางไม่ตาย” กรอบการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหาร ความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่ เป็นสากล คือกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรของคณะกรรมการ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ที่มอบหมาย ให้ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ เป็นผู้เขียน กรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กร (Enterprise Risk Management Framework) ดังกล่าว มีองค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยง



ภาพที่ 2 : กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรของ Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission)

การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)
8. การติดตามผล (Monitoring)

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการ ทำงานของผู้บริหาร และบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้น มีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงองค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และ ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและ สามารถพิจารณาได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

- ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร
- ด้านการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการทำกำไร
- ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ

3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ผู้บริหาร ควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม
- แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น โดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหาร สามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ และมีข้อมูลที่เพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมิน ความเสี่ยง

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ขั้นตอนนี้เน้นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบ ในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
- ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้น องค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดู ำเนินการทั้งก่อนการจัดการ ความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk)

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการ ความเสี่ยง ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์นั้นให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance)

หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ คือ

1. การหลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
2. การร่วมจัดการ (Share) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการ ความเสี่ยง
3. การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
4. การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้ แล้วโดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก ผู้บริหารควรพิจารณา การจัดการความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนองข้างต้น และควรดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่ อีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้วในช่วงเวลาที่เหมาะสม

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการ ความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้น กิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่าง เหมาะสมทั้งใน ด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอื่นๆ ผู้จัดหาสินค้า ผู้ให้บริการ ผู้กำกับดูแลและประชาชน

8. การติดตามผล (Monitoring)

ประเด็นสำคัญของการติดตามผล ได้แก่

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร
- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงาน ต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบการติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่อง และการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนอง ต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วทั้งที่ และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้งเป็นการ ดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว หากองค์กรมีการติดตาม อย่างต่อเนื่องนอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์หลักของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร คือ เพื่อต้องการให้ธุรกิจหรือองค์กรมีกระบวนการหรือระบบในการค้นหา ประเมิน และจัดการกับความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดและส่งผลกระทบต่อการทำงานในภาพรวมขององค์กร โดยทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งก็คือ การสร้างผลกำไรหรือผลตอบแทนจากการลงทุนในระดับสูงสุด รวมถึงการสร้างความปลอดภัย ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร เช่น ลูกค้า ผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารคณะกรรมการตรวจสอบ ผู้ถือหุ้น Supplier พนักงาน ฯลฯ นอกจากนี้ COSO ยังให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงอีกว่าองค์กรที่จัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ใน 4 ด้าน คือ

1. วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic) กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ตามยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจหลักขององค์กร
 2. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations) การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรพิจารณาความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในการปฏิบัติงาน รวมถึงพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของการดำเนินงานด้วย
 3. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting) การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีความเชื่อมั่นข้อมูลในรายงานประเภทต่างๆ ขององค์กร โดยเฉพาะรายงานทางการเงิน (Financial Report)
 4. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) โดยเฉพาะการจัดทำระบบควบคุมภายในเพื่อลดความเสี่ยง ส่วนการจัดการความเสี่ยงด้วยวิธีอื่นๆ องค์กรก็อาจใช้กฎระเบียบต่างๆ เป็นเครื่องมือได้ด้วยเช่นกัน ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงส่งเสริมให้หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดมากขึ้น
- อย่างไรก็ตาม ในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง องค์กรควรต้องคำนึงถึงต้นทุนและประโยชน์ที่จะได้รับ

เปรียบเทียบกับด้วย เพื่อพิจารณาถึงความคุ้มค่า นอกจากนี้ องค์กรควรมีระบบในการติดตามและประเมินผล การ จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรเป็นระยะ เพื่อให้ทราบประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่จะต้อง นำมาพัฒนาหรือปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นต่อไป

3. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

1. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความเสี่ยงที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการดำเนินงานองค์การบริหาร ส่วนตำบลวณรนิวาส การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่ตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

2. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากร ภายในเทศบาลมีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความ เสี่ยง ทั้งหมดที่อาจส่งผลกระทบต่อในเชิงลบต่อกรุงเทพมหานครได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความ เสี่ยงที่มีสาเหตุ ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

3. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหาร สามารถ มั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างถูกต้อง เหมาะสม และทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ส าคัญ ของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การกำหนดกลยุทธ์ การจัดสรร งบประมาณ การวางแผนการเงินและการดำเนินงานตามแผน ฯลฯ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

4. ช่วยให้การบริหารงานและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละหน่วยงาน ส่วนราชการ งานโครงการ กิจกรรม และการเลือกใช้ มาตรการ ในการบริหารความเสี่ยงอย่างถูกต้อง เหมาะสม โดยคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับ

5. สร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม โดย การเตรียมตัวให้พร้อมที่จะเผชิญผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากภายในและ ภายนอกได้อย่างพอประมาณ และมีเหตุมีผล

4. ประเภทของความเสี่ยง

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ เหตุการณ์ทางลบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เช่น เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์/แผนด าเนินงานที่ไม่เหมาะสม ไม่สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือการวางแผนกลยุทธ์แล้วไม่สามารถนำไป ปฏิบัติจริง ได้

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ เหตุการณ์ทางลบที่เกิดจากความผิดพลาด ของบุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน หรือระบบงานต่างๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร รวม ไปถึงเหตุการณ์ทางลบที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กรด้วย เช่น ภัยธรรมชาติ หรือเหตุจลาจลทางการเมือง

3. ความเสี่ยงด้านการรายงาน (Reporting Risk) คือ ความผิดพลาดของรายงานประเภทต่างๆ ที่ใช้ใน องค์กร เช่น งบการเงิน รายงานยอดขาย รายงานต้นทุนการผลิต เป็นต้น ความเสี่ยงด้านการรายงานอาจจะ อยู่ ในรูปของข้อมูลไม่ถูกต้อง ไม่น่าเชื่อถือ ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ข้อมูล รวมไปถึงการรายงานไม่

ทันเวลาด้วย

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง คือ การดำเนินงานของธุรกิจไม่เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะเป็นทั้งข้อกำหนดจากภายนอกองค์กร เช่น กฎหมายต่างๆ หรือข้อกำหนดภายในองค์กร เช่น นโยบาย แนวทางการปฏิบัติงาน หรือคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

5. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ 4 ขั้นตอนประกอบด้วยการค้นหา ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และติดตามประเมินผล

1. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการบริหารความเสี่ยงเนื่องจากเป็นขั้นตอนในการค้นหา ระบุ บ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบหรือความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การรายงานทางการเงิน การปฏิบัติ ตามกฎหมาย และในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและองค์กร

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการใช้วิจารณญาณอย่างเป็นระบบภายใต้ทรัพยากร อันจำกัดขององค์กร โดยการวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรง ของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) เพื่อประโยชน์ในการตอบสนอง ความเสี่ยง

3. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อจัดการ ความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance หรือ Risk Appetite) หรือระดับ ที่เหมาะสม (Optimal) ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรสามารถจะดำเนินการต่อไปได้และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4. การติดตามประเมินผล (Monitoring) เพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหาร ความเสี่ยงเป็นไปอย่างเป็นระบบ เหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล และมีการนำไปปฏิบัติจริง

1. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification)

การดำเนินธุรกิจขององค์กรในปัจจุบันภายใต้ความไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงทั้งจากปัจจัยภายใน และภายนอกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นอัตราการเจริญเติบโตของประเทศ การแข่งขันทางธุรกิจที่นับวันจะทวีความเข้มข้นและรุนแรงมากขึ้น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และภัยต่างๆ ที่กำลังเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็น ภัยจากการก่อการร้าย ภัยจากธรรมชาติทั้งจากแผ่นดินไหว น้ำท่วม คลื่นยักษ์สึนามิ และอื่นๆ อีกมากมายที่เป็นความเสี่ยงที่อาจทำให้องค์กรต้องประสบกับปัญหาที่อาจทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ไม่ว่าจะเป็นการขาดทุน ขาดสภาพคล่องทางการเงินสูญเสียสินทรัพย์ การดำเนินงานธุรกิจล้มเหลว ไม่เจริญเติบโต ขาดความน่าเชื่อถือ หรืออาจถึงขั้นล้มละลายต้องปิดกิจการส่งผลกระทบต่อทั้งในระดับบุคคล องค์กร และประเทศชาติ ดังนั้นการดำเนินธุรกิจภายใต้ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดความเสี่ยง

เสี่ยงดังกล่าวข้างต้นองค์กรต้องดำเนินธุรกิจ โดยใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือหนึ่งในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยการบริหารจัดการความเสี่ยงต่างๆ ให้ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมั่นคง ปลอดภัยและยั่งยืน ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ 4 ขั้นตอนประกอบด้วย การค้นหาความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และติดตามประเมินผล ซึ่งขั้นตอนแรกคือ การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงเนื่องจากเป็นขั้นตอนในการค้นหา ระบุ บ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบ หรือความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย และในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ และองค์กร ถ้าองค์กรสามารถค้นหาความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม จะทำให้องค์กรทราบปัญหา และ อุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นได้ล่วงหน้าอันจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนเพื่อจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากองค์กรค้นหาความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างไม่ถูกต้อง และไม่เหมาะสมโดยไม่ใช้ความเสี่ยงที่แท้จริงขององค์กร จะทำให้องค์กรสูญเสียทรัพยากรโดยใช้เหตุในการวางแผนจัดการกับความเสี่ยงที่ไม่ใช้ความเสี่ยงที่แท้จริงขององค์กร และอาจทำให้องค์กรประสบกับปัญหา และอุปสรรคหากเกิดความเสี่ยงขึ้นโดยไม่มีแผนในการจัดการกับความเสี่ยงที่แท้จริงเหล่านั้น

ขั้นตอนการค้นหาความเสี่ยงประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ขั้นตอนแรกของการค้นหาความเสี่ยงขององค์กรเพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่เป็นอยู่จริงว่าเป็นอย่างไรทั้งทางด้านวัฒนธรรมขององค์กร จริยธรรมของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน มุมมองและทัศนคติที่มีต่อความเสี่ยง ปรัชญาในการบริหารความเสี่ยงระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยประเมินว่าสภาพแวดล้อมขององค์กร มีส่วนช่วยส่งเสริมสนับสนุน และกระตุ้นให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ ถ้าไม่ ต้องมี มาตรการในการแก้ไขปรับปรุง หรือปรับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

1.2 การวิเคราะห์งาน กระบวนการ และกิจกรรม

ในการค้นหาความเสี่ยง องค์กรต้องวิเคราะห์งานกระบวนการ และกิจกรรมภายในองค์กร ที่มีทั้งหมดเพื่อให้ทราบ และเกิดความเข้าใจงาน กระบวนการและกิจกรรมต่างๆ ที่มีภายในองค์กรเพื่อประโยชน์ ในการค้นหาความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแต่ละประเภทของงานภายในองค์กร และในกรณีที่องค์กรมีข้อจำกัด ด้านทรัพยากรก็อาจมุ่งทำการบริหารความเสี่ยงไปทำงานหลักขององค์กรที่มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์กร และงานที่กำลังมีปัญหา อุปสรรค หรือคาดว่าจะมีโอกาสเกิดความเสียหายขึ้นภายใน

1.3 การสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร

ภาระงาน กระบวนการ และกิจกรรมหลังจากคัดเลือกงาน กระบวนการ และกิจกรรมแล้ว จากนั้น ก็จะทำการสอบทานวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือกำหนดวัตถุประสงค์ใหม่ในกรณีที่ไม่ได้กำหนด

วัตถุประสงค์ไว้หรือ กำหนดไว้ไม่ชัดเจนการค้นหาคำความเสี่ยงต้องมีกาสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนจึงจะสามารถระบุเหตุการณ์ ที่อาจทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จได้โดยวัตถุประสงค์ของงาน กระบวนการ และกิจกรรมต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ขององค์กรความเสี่ยงเป็น เหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นการสอบทานหรือกำหนด วัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงเป็นขั้นตอน ที่ต้องกระทำเพื่อให้การ ค้นหาคำความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน ถูกต้องและสอดคล้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการ กำหนดวัตถุประสงค์ควรจะต้องคำนึงถึงหลัก SMART ดังนี้

1. Specific มีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง สามารถทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์กร เข้าใจตรงกันได้
2. Measurable สามารถวัดผลได้ว่าวัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ไม่ว่าจะ ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ
3. Attainable สามารถทำให้บรรลุผลได้ภายใต้ศักยภาพ ทรัพยากร และ สิ่งแวดล้อมที่องค์กร
4. Relevant มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ และเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ของ องค์กร
5. Timely มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการด าเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

1.4 การค้นหาคำความเสี่ยงและระบุสาเหตุ

การค้นหาคำความเสี่ยงและระบุสาเหตุความเสี่ยงองค์กรต้องพยายามค้นหาให้ได้ครอบคลุมความ เสี่ยง ทุกประเภทภายในองค์กรและเป็นความเสี่ยงที่แท้จริงที่มีโอกาสเกิดขึ้นและหากเกิดขึ้นจะสร้าง ผลกระทบอย่าง รุนแรงต่อองค์กร ซึ่งการค้นหาคำความเสี่ยงและระบุสาเหตุของความเสี่ยงสามารถค้น หาได้ทั้งเชิงรับ และเชิงรุก โดยการค้นหาเชิงรับสามารถค้นหาได้จากการศึกษาหาข้อมูลเหตุการณ์ที่ เกิดขึ้นและสร้างความเสียหายให้กับองค์กร แล้วในอดีต และการสำรวจจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ในปัจจุบันและอาจส่งผลกระทบเป็นความเสี่ยงขึ้นมาได้ ส่วนในการค้นหาคำความเสี่ยงเชิงรุก สามารถค้นหาได้จากการคาดการณ์ เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคตและส่งผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่ยังไม่เกิดขึ้นจริง จากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การดำเนินธุรกิจของ องค์กร กระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ฯลฯ และนำความเสี่ยง ที่ค้นหาได้มาท าการวิเคราะห์เพื่อค้นหา สาเหตุของความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงเหล่านั้น

ซึ่งเทคนิคหรือวิธีการในการค้นหาคำความเสี่ยงและระบุสาเหตุมีอยู่ด้วยกันหลายหลายวิธีการด้วยกันแต่ ในที่นี้ จะกล่าวถึงเทคนิค วิธีการที่นิยมใช้โดยทั่วไป ดังนี้

1. การระดมสมอง (Brainstorming) ระดมความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรที่รับผิดชอบงานหรือ เป็นเจ้าของงานซึ่งจะเป็นบุคลากรที่รู้ เข้าใจความเสี่ยงของงานที่ตนรับผิดชอบมากที่สุดหรือเรียกว่า เป็น เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายการระดมสมองเป็นเทคนิคทั่วไปที่ใช้ในการ แสวงหาความคิดต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งในมุมมองของการบริหารความ เสี่ยง เทคนิคนี้สามารถนำมาใช้ในการค้นหาและระบุความเสี่ยงได้ โดยการจัดการประชุมเพื่อระดม

แนวความคิดของผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2. การสัมภาษณ์ (Interviews) บุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงานการสัมภาษณ์เป็นเทคนิคโดยใช้การถามจากผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ๆ นอกจากนี้ยังสามารถใช้ในการยืนยัน ข้อมูลเดิมที่มีอยู่ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

3. การใช้แบบสอบถามที่จัดทำขึ้น เพื่อให้ทราบความเสี่ยงทั่วไปที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์กร และใช้ประเมินความเสี่ยงของการควบคุมด้วย

4. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Facilitated workshops) หรือการจัดทำ Workshop ของบุคลากร ในองค์กรเป็นวิธีที่ทำให้กลุ่มคนสามารถทำงานด้วยกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมค้นหาและ ระบุความเสี่ยงและตัดสินใจในที่ประชุม ผู้จัดการประชุมจะต้องมีทักษะที่ดี การจัด workshop สามารถทำได้ทุก เวลา ขึ้นอยู่กับทีมงานจะตัดสินใจว่าเมื่อไรถึงจำเป็น การจัด workshop เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ที่ส่งผลต่อการ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร เพราะช่วยส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ ขององค์กรด้วย

5. การจัดทำ Benchmark หรือการเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอกเป็นวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบ ผลิตภัณฑ์ บริการและวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมา ใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ Benchmarking มิใช่การไปลอกเลียนแบบ จากผู้อื่น หรือเพียงแค่การทำ Competitive analysis ที่เป็นการนำตัวเลขของเราไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งเท่านั้น แต่ Benchmarking เป็นวิธีการที่ทำให้เห็นถึงความแตกต่างในกระบวนการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความสำเร็จ ด้วยการวิเคราะห์ว่าผู้ที่เราต้องการเปรียบเทียบเขาทำในสิ่งที่แตกต่างไปจากเราอย่างไรเป็นสำคัญ แล้วเราจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นสุดยอดอย่างต่อเนื่องได้อย่างไร Benchmarking นั้นจะเป็นการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน แต่ไม่ใช่ผู้ที่เป็คู่แข่งกันโดยตรงสำหรับ ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงนั้น เราสามารถค้นหาความเสี่ยงได้จากการใช้เทคนิค Benchmarking ได้เช่นกัน เนื่องจากบริษัทหรือองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันนั้นมักจะมีลักษณะการดพเนิน ธุรกิจและกิจกรรมที่คล้ายๆ กัน ดังนั้น ความเสี่ยงที่ต้องเผชิญนั้นก็จะอาจจะไม่แตกต่างกันมากนักโดยในการหา ข้อมูลเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบอาจจะต้องมีการจัดกลุ่มความร่วมมือ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสารซึ่งกัน และกัน

6. การตรวจสอบ (Auditing) การตรวจสอบภายในเป็นกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่า และปรับปรุง การปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น โดยอาศัยการตรวจสอบ วิเคราะห์ ประเมินผลการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กร ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะ และคำปรึกษา รวมทั้งให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ได้ตรวจสอบซึ่งถือเป็นงานบริการที่ให้แก องค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมี ประสิทธิภาพภายหลังการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายในจะจัดทำ รายงานการตรวจสอบภายใน โดยจะมีการระบุ ประเด็นข้อตรวจพบ ซึ่งสามารถนำมาใช้พื้นฐานในการค้นหาความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานได้

7. การใช้ Check Lists เป็นวิธีการหนึ่งในการระบุความเสี่ยงที่ค่อนข้างง่าย โดยการตอบคำถามในใบ รายการที่ได้จัดทำขึ้นไว้เป็นมาตรฐาน ในการจัดทำ Check Lists นั้น จะรวบรวมข้อมูลจากประสบการณ์

ของผู้ที่ เกี่ยวข้องหรือเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นอดีต และนำมาทำเป็นรายการคำถามที่เป็นมาตรฐาน หรือวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานมีอยู่

8. การสืบสวน (Incident investigation) ในกรณีที่มีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้น เช่น การทุจริต อุบัติเหตุ ฯลฯ นั้น องค์กรต่างๆก็มักจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อสืบสวนและจัดทำรายงานเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งข้อเท็จจริงจากรายงานดังกล่าวสามารถนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาความเสี่ยงได้เช่นกัน

ปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กร

- ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ฯลฯ เป็นต้น

- ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบาย การบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร การบริหารทรัพยากร ฯลฯ เป็นต้น

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเพื่อให้สามารถกำหนดระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยเป็นกระบวนการที่จะดำเนินการหลังจากค้นหาความเสี่ยงขององค์กรแล้ว โดยการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงมาดำเนินการวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และประเมินระดับความเสี่ยงโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ตลอดจนพิจารณาการควบคุมที่มีอยู่และยังมีประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่อย่างมากมายภายใต้ทรัพยากรขององค์กร ที่จำกัดไม่ว่าจะเป็น เงินทุน เวลา วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากรขององค์กร ทำให้ไม่สามารถที่จะจัดการกับทุกความเสี่ยงได้ การประเมินความเสี่ยงจะช่วยทำให้องค์กรตัดสินใจ จัดการกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและประเมินได้ว่าควรจัดการกับความเสี่ยงนั้นๆ อย่างไร ความเสี่ยงใดควรต้องรีบดำเนินการบริหารจัดการก่อนหลัง หรือความเสี่ยงใดที่สามารถที่จะยอมรับให้เกิดขึ้นได้การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรง ของผลกระทบ (Impact) และระดับของ ความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละองค์กรจะต้องกำหนดเกณฑ์ขึ้นให้เหมาะสมกับ ประเภทและสภาพแวดล้อมขององค์กรโดยอาจจะกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน 5 คะแนน หรือ 3 คะแนน ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมและ ดุลยพินิจการตัดสินใจของฝ่ายบริหารขององค์กร โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะสมกับองค์กรที่มีข้อมูลสถิติ ตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับองค์กรที่ไม่มีข้อมูลสถิติ ตัวเลข หรือจำนวนเงินหรือ ไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

2.1 การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

พิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบันหรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะ เกิดในอนาคต โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน 5 คะแนน ประกอบด้วย 5 4 3 2 และ 1 คะแนน แสดงถึงโอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิด สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตามลำดับ และ

กำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับโอกาสที่จะเกิด จากนั้นทำการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิด ว่า แต่ละความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงมีโอกาสเกิดขึ้นในระดับใด ดังตัวอย่างดังนี้

การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด แบบเชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้งต่อปี
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด แบบเชิงคุณภาพหรือเชิงบรรยาย

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาในการเกิดเกือบทุกเดือน
4	สูง	มีโอกาในการเกิดค่อนข้างสูง
3	ปานกลาง	มีโอกาเกิดบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาเกิดแต่นานๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาเกิดน้อยมาก

2.2 การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact)

เป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย จากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งการกำหนดระดับของผลกระทบนั้น จะต้อง พิจารณาถึงความรุนแรงของความเสียหาย หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น โดยอาจแบ่งผลกระทบออกเป็นผลกระทบ ที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือด้านการเงิน/ทรัพย์สิน การดำเนินงาน ชื่อเสียง/ภาพลักษณ์บุคลากร ฯลฯ โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน 5 คะแนน ประกอบด้วย 5 4 3 2 และ 1 คะแนน แสดงถึงระดับ ความรุนแรงระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตามลำดับ และกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับ ความรุนแรงของผลกระทบ จากนั้นทำการวิเคราะห์ผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นว่ามีผลกระทบอยู่ ในระดับใด ตัวอย่างเช่น

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านการเงิน / ทรัพย์สิน

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มากกว่า 10 ล้านบาท
4	สูง	มากกว่า 2.5 ล้านบาท – 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	มากกว่า 50,000 – 2.5 ล้านบาท
2	น้อย	มากกว่า 10,000 – 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านการดำเนินงาน

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักเกินกว่า 1 วัน
4	สูง	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก มากกว่า 6 ชั่วโมง แต่ไม่เกิน 1 วัน
3	ปานกลาง	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก มากกว่า 3 ชั่วโมง แต่ไม่เกิน 6 ชั่วโมง
2	น้อย	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก 1 - 3 ชั่วโมง
1	น้อยมาก	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก ไม่เกิน 1 ชั่วโมง

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านบุคลากร

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีบาดเจ็บถึงชีวิต / สูญเสียอวัยวะสำคัญ / ทุพพลภาพ
4	สูง	มีบาดเจ็บสาหัส / สูญเสียอวัยวะ ถึงหยุดงาน มากกว่า 20 วัน
3	ปานกลาง	มีบาดเจ็บ ถึงหยุดงาน มากกว่า 7 วัน แต่ไม่เกิน 20 วัน
2	น้อย	มีบาดเจ็บ หยุดงานไม่เกิน 7 วัน
1	น้อยมาก	มีบาดเจ็บเล็กน้อย ไม่หยุดงาน

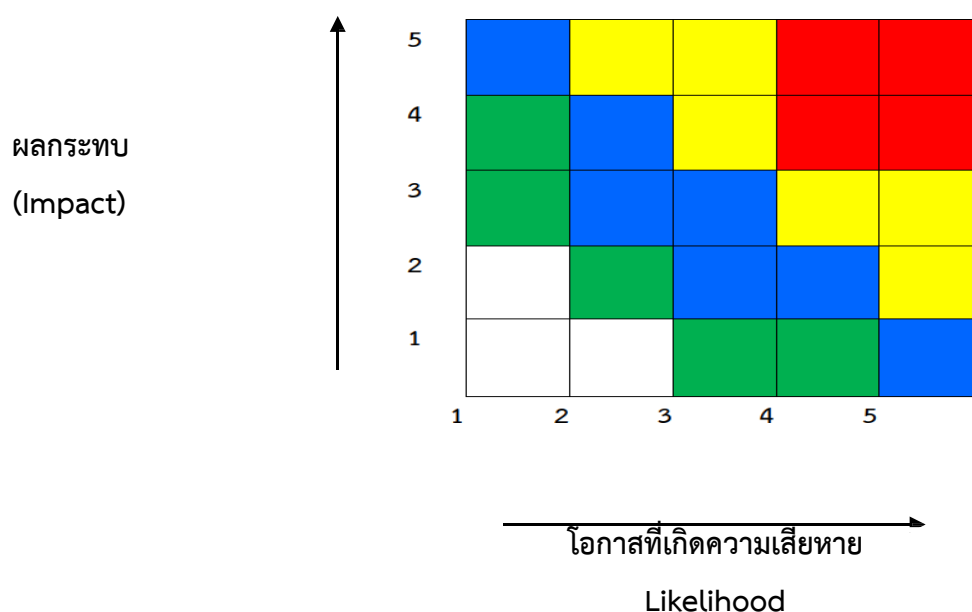
การวิเคราะห์ผลกระทบด้านชื่อเสียง/ภาพลักษณ์

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้าง ในหนังสือพิมพ์ วิทยุ และโทรทัศน์
4	สูง	มีการเผยแพร่ข่าวทั้งในวิทยุและหนังสือพิมพ์
3	ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวเฉพาะในหนังสือพิมพ์
2	น้อย	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัด
1	น้อยมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว

2.3 การประเมินระดับความเสี่ยง (Degree of risk)

หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้ จากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดและผลกระทบหรือความรุนแรงหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น หลังจากองค์การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงแล้ว องค์การต้องนำผลการวิเคราะห์มา ประเมินระดับความเสี่ยงว่าแต่ละความเสี่ยงมีระดับความเสี่ยงอยู่ระดับใดในตารางการประเมินระดับความเสี่ยง ซึ่ง ระดับความเสี่ยงอาจแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อยและน้อยมาก แทนระดับความเสี่ยง ข้างต้นด้วยเกณฑ์สีประกอบด้วยสีแดง สีเหลือง สีน้ำเงิน สีเขียวและสีขาว ตามลำดับ โดยนำผลจากการวิเคราะห์ โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดขึ้นและผลจากการวิเคราะห์ผลกระทบมาประเมินระดับความเสี่ยงดังตัวอย่างดังนี้

การประเมินระดับความเสี่ยง



เป็นตารางที่ใช้ในการประเมินและจัดระดับความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยงเพื่อประเมินว่า ความเสี่ยงโดยอยู่ในระดับที่ควรคำนึงถึงและต้องรับดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงเป็นอันดับแรกก่อน โดยตาราง การประเมินระดับความเสี่ยงข้างต้นแบ่งระดับความเสี่ยงออกเป็น 5 ระดับ จำแนกระดับ ความเสี่ยงโดยใช้สี เป็นตัวกำหนด ดังนี้

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

วิธีการประเมินระดับความเสี่ยงโดยใช้ตารางการประเมินระดับความเสี่ยงข้างต้นให้น้ำ คะแนน ของโอกาสที่จะเกิดและคะแนนของผลกระทบที่วิเคราะห์ได้ของแต่ละความเสี่ยงมากำหนดลง ในตารางการประเมิน ระดับความเสี่ยงโดยถ้าคะแนนของโอกาสและผลกระทบมาบรรจบกันที่สีใดก็ แสดงว่าความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับ ความเสี่ยงตามความหมายของระดับความเสี่ยงที่ให้ไว้ข้างต้น

3. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อองค์กรได้ค้นหา วิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนด วิธีการ บริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance หรือ Risk Appetite) หรือระดับที่เหมาะสม (Optimal) ซึ่งเป็นระดับที่องค์กร สามารถจะดำเนินการต่อไปได้และ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงต้องคำนึงถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้น เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ ที่จะได้รับจากวิธีการนั้นๆ (cost-benefit analysis) รวมทั้งต้องพิจารณาเลือกวิธีการจัดการ ความเสี่ยง ที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้างหรือเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรด้วยหลักการจัดการ ความเสี่ยง มี 4 แนวทางคือ

3.1 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิด ความเสี่ยงองค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ผู้บริหารพิจารณาแล้วพบว่า ไม่มีแนวทางในการจัดการ กับ ความเสี่ยงนั้น กล่าวคือไม่มีวิธีการลดโอกาสหรือผลกระทบ หรือไม่สามารถหาผู้อื่นมาร่วมจัดการ ความเสี่ยงได้ แต่ความเสี่ยง ดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ผู้บริหารควรเลือกหลีกเลี่ยง ความเสี่ยงด้วยการหยุดดำเนินงานหรือ กิจกรรมนั้นๆ หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของงานหรือกิจกรรม นั้นไป เพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่จะก่อให้เกิด ความเสี่ยง อย่างไรก็ตามการหลีกเลี่ยงความ เสี่ยง ต้องคำนึงถึงต้นทุนค่าเสียโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากการหยุด ดำเนินการงานหรือกิจกรรมนั้นด้วย

3.2 การร่วมจัดการความเสี่ยง คือ การหาผู้อื่นมาร่วมจัดการความเสี่ยง หรือโอน (Transfer) ความเสี่ยงขององค์กรไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบด้วย องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ไม่ มีความเชี่ยวชาญ ในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเอง หรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเอง สูงกว่าผลประโยชน์ ที่จะได้รับ ผู้บริหารควรโอนความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบ เช่น การทำ

ประกันภัย เพื่อให้บริษัทประกันภัยร่วม รับผิดชอบในผลกระทบที่จะเกิดขึ้น หรือการจ้างให้บุคคลภายนอกดำเนินการกิจกรรมหรืองานบางอย่างแทน (Outsource)

3.3 การลดความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบของความเสียหายที่จะเผชิญกับความเสียหายบางตัว ที่องค์กรมีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการลดความเสี่ยงด้วย ตนเองกล่าวคือ มีแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์เกิดขึ้น หรือมีวิธีลดผลกระทบของเหตุการณ์ได้ โดยต้นทุนในการดำเนินการอยู่ในระดับที่เหมาะสม ผู้บริหารจึงเลือกดำเนินการลดความเสี่ยงเอง เช่น การทำสัญญาล่วงหน้ากับ Supplier เพื่อลดโอกาสที่ต้นทุนสินค้าเพิ่มขึ้น การมีแหล่งสำรองพลังงาน เพื่อลดผลกระทบต่อสายการผลิต กรณีไฟฟ้ากระแสหลักขัดข้อง

3.4 การยอมรับความเสี่ยง คือ การไม่ดำเนินการใดๆ กับความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ คือ มีโอกาสที่เกิดไม่บ่อย หรือมีผลกระทบไม่สูง องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสียหายบางตัว ที่มีโอกาสที่จะเกิดไม่บ่อย หรือหากเกิดขึ้นแล้วไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากนัก ผู้บริหารจึง ยอมรับความเสี่ยงดังกล่าวคือไม่ดำเนินการใดๆ อย่างไรก็ตามองค์กรต้องติดตามประเมินผลว่า ความเสี่ยงดังกล่าว ยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือว่ามีโอกาสที่จะเกิดเพิ่มขึ้นหรือมีระดับผลกระทบเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ เพราะถ้าความเสี่ยงเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ยอมรับได้ ผู้บริหารต้องพิจารณาหาวิธีตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีอื่นต่อไป การพิจารณาว่าจะเลือกตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีใด สิ่งที่ควรคำนึงมากที่สุด คือ ต้นทุนที่จะใช้ในการดำเนินการ และผลประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงได้แล้ว ควรจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยละเอียด โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ และผลที่คาดว่าจะได้รับ

4. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การติดตามประเมินผล (Monitoring) หมายถึง กระบวนการติดตามและประเมินผลการบริหาร ความเสี่ยงเพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่กำหนดไว้ มีความเพียงพอเหมาะสม มีการนำไปปฏิบัติจริง และการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยง มีประสิทธิผล โดยการติดตามประเมินผลแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

4.1 การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงมีความเพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิผลสามารถลด ความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ ตลอดจนได้รับการออกแบบให้เป็นส่วนเดียวกับการดำเนินงานด้านต่างๆ ตามปกติขององค์กร และมีการปฏิบัติตามจริงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ดังนั้นองค์กรต้องมีการติดตามประเมินผล การบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอครอบคลุมทุกกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็ว ทันการณ์

4.2 การติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง คือ การติดตามประเมินผลครั้งคราวตามระยะเวลาที่กำหนดไว้เพื่อให้ทราบถึงความเพียงพอ เหมาะสม และประสิทธิผลของการบริหารความ

เสี่ยง ณ ช่วงเวลาใดเวลา หนึ่งตามที่กำหนดไว้ ขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและ เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการติดตามประเมินผลเป็นรายครั้งสามารถ ดำเนินการได้ ดังนี้

4.2.1 การติดตามประเมินผลด้วยตนเอง เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลเพื่อการปรับปรุง การบริหารความเสี่ยงด้วยการก ำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นเจ้าของความเสี่ยง(Risk Owner) หรือผู้มีความชำนาญใน งานกระบวนการ หรือกิจกรรมนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล โดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหรือผู้มีความเชี่ยวชาญนั้นๆ ร่วมกันติดตามประเมินผลการบริหาร ความเสี่ยง และค้นหาความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงของ งานกระบวนการ หรือกิจกรรม ในความ รับผิดชอบ เพื่อพิจารณาหาแนวทางในการตอบสนองความเสี่ยงให้มีความ เหมาะสมและประสิทธิผล มากขึ้น

4.2.2 การติดตามประเมินผลอย่างเป็นอิสระ เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลโดยผู้ที่ไม่มีส่วนได้เสียหรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับการด ำเนินงานตามงาน กระบวนการ และกิจกรรมนั้นๆ เพื่อให้เกิด ความมั่นใจว่าการติดตามประเมินผลจะเป็นไปตามความเป็นจริง ถูกต้อง ครบถ้วน และไม่มีอคติ การติดตาม ประเมินผลอย่างอิสระอาจกระทำโดยผู้ตรวจสอบจากภายในและภายนอก และ/หรือที่ปรึกษาภายนอก ตลอดจน คณะกรรมการหรือคณะทำงานที่ตั้งขึ้นมาอย่างเป็นอิสระเพื่อให้การ ติดตามประเมินผลเป็นไปอย่างเที่ยงธรรมมาก ขึ้น การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่าง เป็นอิสระควรจะเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมและสนับสนุนการ ติดตามประเมินผลด้วยตนเองการ ติดตามผลเพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไป อย่างเป็นระบบ เหมาะสม และมีการนำไปปฏิบัติจริงการประเมินผลเพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการ บริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่าง เพียงพอและมีประสิทธิผล การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ด้วยมาตรการ หรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและ ควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องปรับปรุงหรือหามาตรการหรือ ตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยัง เหลืออยู่หลังมีการจัดการความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับ ได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการดำนิน งานขององค์กร โดยการติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตาม แผนการบริหารความเสี่ยง โดย วิเคราะห์และประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการ บริหารความ เสี่ยงว่าดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด มีความเพียงพอ มีประสิทธิผลหรือไม่ หากองค์กรพบว่าได้ ดำเนินการจัดการความเสี่ยงแล้วยังมีความเสี่ยงที่ไม่อาจยอมรับได้เหลืออยู่ ควรพิจารณาต่อไปว่า เป็น ความเสี่ยงที่ อยู่ในระดับใด และจะมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร จากนั้นจึงเสนอต่อผู้บริหาร เพื่อทราบและพิจารณาสั่ง การ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยง จะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุน อย่างจริงจังจากผู้บริหารทุกระดับ

ส่วนที่ 3

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริตในการปฏิบัติงาน โดยวิเคราะห์ ความเสี่ยงการทุจริต ตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) วิธีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต จึงอาศัยขั้นตอนหลักในการประเมิน 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน
2. การประเมินเหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน
3. การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน

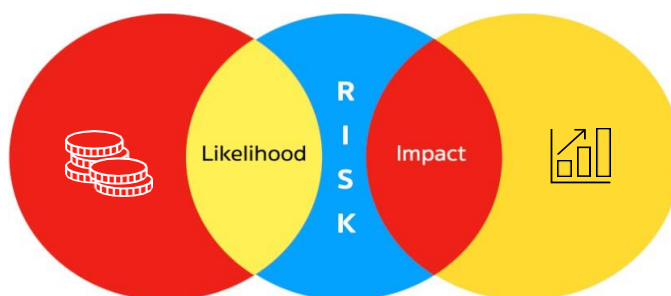
ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน

การประเมินความเสี่ยง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม ได้ดำเนินการกำหนดเกณฑ์ สำหรับใช้ในการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมิน โดยพิจารณา จาก 2 ปัจจัย คือด้านโอกาสที่จะเกิดการทุจริต และด้านผลกระทบ และกำหนดการให้คะแนนทั้ง 2 ปัจจัย รายละเอียดดังนี้

โอกาสที่จะเกิดการทุจริต (likelihood) พิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในช่วงเวลา หนึ่ง ในรูปของความถี่หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นๆ

ผลกระทบ (Impact) การวัดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้นโดยสามารถ

แบ่งเป็นผลกระทบทางการเงินและผลกระทบที่ไม่ใช่การเงิน



ภาพที่ 3 : เหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

เกณฑ์โอกาสที่จะเกิดการทุจริต (likelihood)

ระดับ	โอกาส	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นเป็นประจำ
4	สูง	มีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นบางครั้ง
2	น้อย	มีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมากหรือแทบไม่มีโอกาสที่จะเกิด

เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)

ระดับ	โอกาส	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ถูกลงโทษทางวินัยร้ายแรง
4	สูง	ถูกลงโทษทางวินัยอย่างไม่ร้ายแรง
3	ปานกลาง	สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ไม่เหมาะสม
2	น้อย	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง
1	น้อยมาก	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนานๆ ครั้ง

3. เกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) แสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณา จากผลคูณของระดับโอกาสที่ จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส x ผลกระทบ) โดยผลการประเมินกำหนดไว้ 4 ระดับ ดังต่อไปนี้

ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ (Degree of Risk) = (L : Likelihood) x (I : Impact)

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

ลำดับ	ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน
1	ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme Risk: E)	15 - 25 คะแนน
2	ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk: H)	9 - 14 คะแนน
3	ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk: M)	4 - 8 คะแนน
4	ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low Risk: L)	1 - 3 คะแนน

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณา จัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบ ที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) โดยที่ ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น 4 ส่วน (4 Quadrant) ใช้เกณฑ์ ในการ จัดแบ่ง ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	คะแนนระดับความเสี่ยง	มาตรการกำหนด	การแสดงผลสัญลักษณ์
สูงมาก (Extreme)	15-25 คะแนน	มีมาตรการลด และประเมิน ซ้ำหรือถ่ายโอนความเสี่ยง	สีแดง
สูง (High)	9-14 คะแนน	มีมาตรการลดความเสี่ยง	สีส้ม
ปานกลาง (Medium)	4-8 คะแนน	ยอมรับความเสี่ยง แต่มี มาตรการควบคุมความเสี่ยง	สีเหลือง
ต่ำ (Low)	1-3 คะแนน	ยอมรับความเสี่ยง	สีเขียว

ตารางแสดงคะแนนโอกาสเกิดความเสี่ยง (Risk Score)

Risk Score					
โอกาสเกิด	ผลกระทบ				
	1	2	3	4	5
5	สูง	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
4	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
3	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก
2	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
1	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

เป็นขั้นตอนการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต และการจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต การระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต โดยการอธิบายรายละเอียดเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริตว่า มี รูปแบบพฤติกรรมทุจริตที่ในแต่ละขั้นตอนในการดำเนินงานของกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมิน ให้ละเอียดและชัดเจน มากที่สุดว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร โดยผู้ปฏิบัติงานหรือรับผิดชอบ กระบวนการหรือ โครงการ (Risk Owners) และตัวแทนของหน่วยงาน อาจมีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ด้วยก็ได้ เนื่องจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริต Risk Owners ส่วนใหญ่ไม่ยอมรับหรือบิดเบือนในความบกพร่อง ของตนเอง ผู้ประเมินความเสี่ยงการทุจริตจึงไม่ใช่ Risk Owners เท่านั้นการค้นหาความเสี่ยงการทุจริต ค้นหาจาก ความเสี่ยงที่เคยเกิด หรือคาดว่าจะเกิดซ้ำสูงมีประวัติอยู่แล้ว (Known Factor) และไม่เคยเกิด หรือไม่มีประวัติมาก่อน แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ในอนาคตว่ามีโอกาสเกิด (Unknown Factor) ในขั้นตอนนี้ เป็นการตั้งสมมุติฐานหรือ เป็นการพยากรณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพิ่มเติม (Scenario) เป็นการมองข้อมูล ไปข้างหน้า (Forward looking information) โดยไม่คำนึงว่าหน่วยงานมีมาตรการควบคุม ความเสี่ยง การทุจริตนั้น อยู่แล้วหรือไม่ โดยการมองความเสี่ยงการทุจริตด้วยข้อมูลที่เลวร้ายที่สุด (Worst Case) หลักการที่สำคัญ ต้องไม่เอาปัญหาหรือข้อจำกัด จากการบริหารงานในปัจจุบัน เช่น ทรัพยากร คน พาหนะ ระบบเทคโนโลยี ไม่มีหรือไม่พอบุคลากรไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ไม่มีจิตสำนึก ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่การดำเนินงาน อาจไม่บรรลุเป้าหมายมาปนกับความเสี่ยงการทุจริต เพราะจะทำให้ละเลยการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต การให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริตโดยพิจารณาจากขั้นตอนการดำเนินงานพิจารณาจาก 2 ปัจจัย คือ โอกาสเกิด (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) จะได้ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต (Risk Score) ว่าอยู่ในระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง หรือต่ำ ตามเกณฑ์ที่หน่วยงานได้กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1 โดยตารางการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต การให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริต และระดับความรุนแรง ของความเสี่ยงการทุจริต

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพม. แบ่งการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้อง กับสินบน ออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. การอนุมัติ การอนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุมัติของราชการ พ.ศ.2558
2. การใช้อำนาจตามกฎหมาย / การให้บริการตามภารกิจ
3. การจัดซื้อจัดจ้าง
4. การบริหารงานบุคคล

หลังจากได้ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน ปีงบประมาณ 2567 แสดงผลข้อมูลลงในตารางแบบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ปีประจำงบประมาณ พ.ศ. 2567 เพื่อระบุ ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต การให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริต และระดับความรุนแรงของความเสี่ยง การทุจริตตามตัวอย่างตาราง ดังนี้

ลำดับ ที่	แหล่งความเสี่ยง	เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Factor)	Risk Score (L x I)		
			Likelihood	Impact	Risk Score

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

มาตรการ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นเพื่อควบคุม หรือลดโอกาสความเสี่ยงการทุจริต โดย ความเสี่ยงการทุจริตที่อยู่ในโซนสีแดง (Red Zone) จะถูกเลือกมาทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตส่วน ลำดับความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีส้ม สีเหลือง จะถูกเลือก ในลำดับต่อมา มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต อาจมี หลายหลายวิธีการ หน่วยงานควรทำการคัดเลือก วิธีที่ดีที่สุด และประเมินความคุ้มค่าเหมาะสมกับระดับ ความเสี่ยงการทุจริตที่ได้จากการประเมิน มาประกอบด้วย

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ให้นำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต ของ กระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมินของหน่วยงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Key Controls in place) มาทำการประเมินว่ามีประสิทธิภาพอยู่ในระดับใด ดี พอใช้ หรืออ่อน (ดูคำอธิบายเพิ่มเติมตามตารางด้านล่าง) คำอธิบายการประเมินประสิทธิภาพมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่หน่วยงานมีในปัจจุบัน

ระดับ	คำอธิบาย
	การประเมินประสิทธิภาพมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่หน่วยงานมีในปัจจุบัน
ดี	การควบคุมมีความเข้มแข็งและดำเนินไปได้อย่างเหมาะสมซึ่งช่วยให้เกิดความมั่นใจได้ในระดับที่สมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้
พอใช้	การควบคุมยังขาดประสิทธิภาพถึงแม้ว่าจะไม่ทำให้เกิดผลเสียหายจากความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญ แต่ก็ควรมีการปรับปรุงเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้
อ่อน	การควบคุมไม่ได้มาตรฐานที่ยอมรับได้เนื่องจากมีความหละหลวมและไม่มีประสิทธิผลการควบคุมไม่ทำให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้

การประเมินมาตรการดำเนินการเพื่อพิจารณา จัดทำหรือปรับปรุงมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต เพิ่มเติม (Further Actions to be Taken) โดยมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตควรเชื่อมโยงให้มีความสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ประเมินไว้ และต้องมีการติดตามเพื่อประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริต ในกิจกรรมตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ที่กำหนดไว้เพื่อเป็นการยืนยันผลว่ามาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด หรืออาจต้องเพิ่มเติมหรือปรับแผนบริหารจัดการความเสี่ยง การทุจริตใหม่หากพบว่ารูปแบบการทุจริตหรือมีสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามวงจร PDCA

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม ได้ดำเนินการกำหนดและปรับปรุงมาตรการควบคุม ความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน ตามผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงการทุจริตและ ประพฤติมิชอบ โดยกำหนดมาตรการตามตารางดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์และความเสี่ยง (Corruption Risk Assessment in Bribery)

การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน เป็นการวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดผลกระทบของความเสี่ยงต่างๆ เพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ทั้งนี้ กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ เนื่องจากเป็นข้อมูลเชิงพรรณนาที่ไม่สามารถระบุเป็นตัวเลข หรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้

เกณฑ์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) เชิงคุณภาพ

ระดับ	โอกาส	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นเป็นประจำ
4	สูง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
3	ปานกลาง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นบางครั้ง
2	น้อย	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นแต่นานๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นน้อยมากหรือแทบไม่มีโอกาสที่จะเกิด

เกณฑ์ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เชิงคุณภาพ ที่ส่งผลกระทบ ด้านการดำเนินงาน
(บุคลากร)

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

2. ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) แสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส x ผลกระทบ) กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ดังนี้

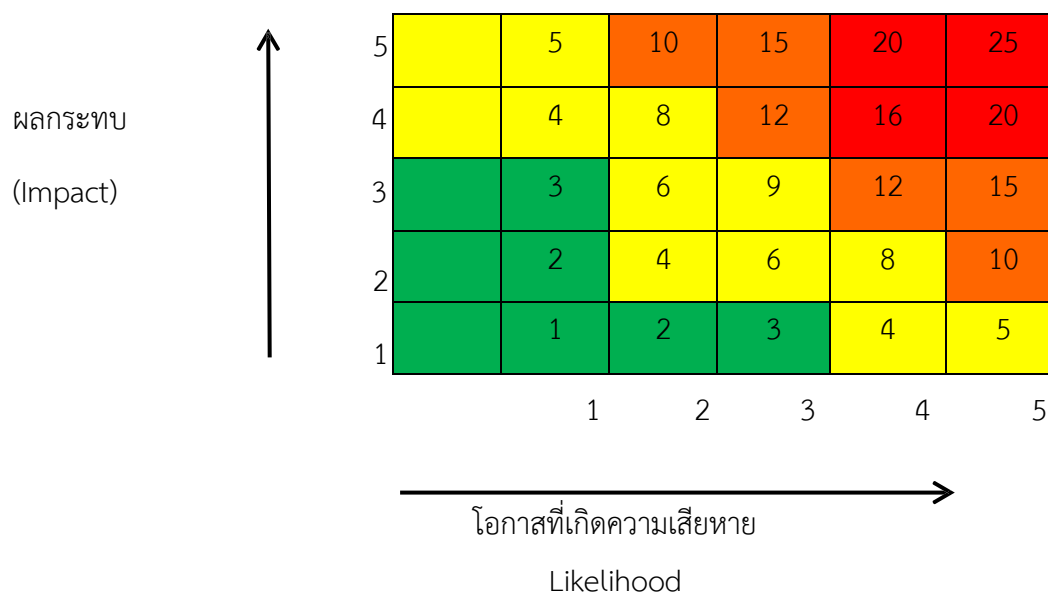
ระดับความเสี่ยง	คะแนน ความเสี่ยง	ความหมาย
1. ระดับต่ำ (Low Risk : L)	1-3	ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีมาตรการควบคุมความเสี่ยง ไม่มีการจัดการเพิ่มเติม
2. ระดับปานกลาง (Medium Risk : M)	4-9	ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีมาตรการควบคุมหรือมีแผน ลด ความเสี่ยง
3. ระดับสูง (High Risk : H)	10-15	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ และต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับ ที่ ยอมรับได้ต่อไป
4. ระดับสูงมาก (Extreme Risk : E)	16-25	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ และต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับ ที่ ยอมรับได้ทันที

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ รวมทั้งขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) ดังต่อไปนี้

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

ระดับความเสี่ยง	คะแนนระดับความเสี่ยง	มาตรการกำหนด	การแสดงสัญลักษณ์
สูงมาก (Extreme)	16 - 25	มีมาตรการลดและประเมินซ้ำ หรือถ่ายโอนความเสี่ยง	สีแดง 
สูง (High)	10 - 15	มีมาตรการลดความเสี่ยง	สีส้ม 
ปานกลาง (Medium)	4 - 9	ยอมรับความเสี่ยง แต่มีมาตรการควบคุมความเสี่ยง	สีเหลือง 
ต่ำ (Low)	1 - 3	ยอมรับความเสี่ยง	สีเขียว 

ตารางระดับขอความเสี่ยง (Degree of Risk)



3. ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น

โดยดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน ดังนี้

3.1 การพิจารณากระบวนการที่มีโอกาสเสี่ยงต่อการทุจริต หรือที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน

- กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการใช้เงิน และมีช่องทางที่จะทำประโยชน์ให้แก่ตนเองและพวกพ้อง
- กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ ซึ่งมีโอกาสใช้อย่างไม่เหมาะสม กล่าวคือ มีการเอื้อประโยชน์หรือให้ความช่วยเหลือพวกพ้อง การกีดกัน การสร้างอุปสรรค
- กระบวนการที่มีช่องทางเรียกร้องหรือรับผลประโยชน์จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งส่งผลกระทบต่อผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง

3.2 ตัวอย่างกระบวนการที่เข้าข่ายมีโอกาสรiskต่อการทุจริต

- การรับ – จ่ายเงิน
- การจัดซื้อจัดจ้าง และการจ้างเหมาบริการ
- การกำหนดคุณลักษณะวัสดุ ครุภัณฑ์ การกำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะเข้าประมูลหรือขายสินค้า
- การตรวจรับวัสดุ ครุภัณฑ์ การจัดหาพัสดุ
- การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ไม่เป็นไปตามขั้นตอนและระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง
- การสรรหาหรือคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ
- การเรียกร้องสิ่งตอบแทนจากการปฏิบัติงานในหน้าที่
- การจัดทำโครงการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ประชุม และสัมมนา การอนุมัติโครงการอันได้ประโยชน์
- การนำราชการไปใช้ในกิจธุระส่วนตัว (อำนวยการ)

3.3 ตัวอย่างความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากไม่มีการป้องกันที่เหมาะสม

- สูญเสียงบประมาณ
- เปิดช่องทางให้เจ้าหน้าที่ใช้อำนาจหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติใช้ออกสกริปต์ผิดในทางมิชอบด้วยหน้าที่
- เสียชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของหน่วยงาน

3.4 แนวทางการป้องกันความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

(1) การเสริมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น ปฏิเสธการทุจริตทุกรูปแบบ

- ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- เผยแพร่ค่านิยมสร้างสรรค์ให้แก่เจ้าหน้าที่
- การส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาเป็นตัวอย่างที่ดี
- ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี
- เผยแพร่ความเสียหายจากการทุจริตแก่บุคลากรให้รับทราบ
- ไม่ปกป้องผู้กระทำความผิด

(2) การป้องกันเหตุการณ์หรือพฤติกรรมที่อาจเป็นภัยต่อหน่วยงาน เช่น

- การแจ้งเวียนหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคลที่โปร่งใสและเป็นธรรม
- การเผยแพร่เกณฑ์การรับทรัพยากรหรือประโยชน์อื่นใด
- การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน

เขตพื้นที่ การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

- จัดช่องทางการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- กำหนดมาตรการใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน

จากการประเมินผลความเสี่ยง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม ได้เสนอแนวทาง มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 ออกเป็น 4 ประเด็น ดังต่อไปนี้

ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง
ด้านการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของราชการพ.ศ.2558	1. จัดทำคู่มือ หลักเกณฑ์ ขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ผู้รับบริการและเจ้าหน้าที่ทราบและถือปฏิบัติ 2. กำหนดให้ผู้ให้บริการ เจ้าหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่ทุกระดับ ปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และไม่แสวงหาประโยชน์เพื่อตนเองและบุคคล ที่เกี่ยวข้อง 3. ควบคุม กำกับดูแลให้ข้าราชการและบุคลากร ปฏิบัติตามนโยบายเกี่ยวกับความโปร่งใส การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้ข้าราชการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด 4. ควบคุม กำกับ ดูแลประกาศหลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับข้อร้องเรียน การละเว้นการปฏิบัติหน้าที่และประพฤติมิชอบเพื่อให้ยึดถือปฏิบัติ 5. ควบคุม กำกับดูแลให้ข้าราชการและบุคลากรปฏิบัติตามคู่มือแนวทาง มาตรการ ในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน 6. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมการดำเนินการป้องกัน ปราบปรามทุจริตและประพฤติ มิชอบ ให้ครอบคลุมและทั่วถึงมากยิ่งขึ้น เพื่อร่วมสร้างแนวทาง และมาตรการในการ ดำเนินการสร้างจิตสำนึกให้ข้าราชการปฏิเสธการทุจริตทุกรูปแบบ

ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง
2. ด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย / การให้บริการตามภารกิจ	1. จัดทำป้ายในการรณรงค์ ไม่รับของขวัญ หรือสินบน เพื่ออำนวยความสะดวกและลดระยะเวลาในการดำเนินงาน 2. กำกับ ดูแลข้าราชการและบุคลากรให้ปฏิบัติตามมาตรการป้องกันและแก้ไข ปัญหาการทุจริตของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างเคร่งครัด 3. ควบคุม กำกับดูแลให้ข้าราชการและบุคลากร ให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เรื่องการรับของขวัญ สินน้ำใจ อย่างเคร่งครัด 4. จัดประชุม อบรม สร้างแนวคิด และความเข้าใจการต่อต้านการทุจริต และ ประพฤติมิชอบ
3. ด้านการจัดซื้อ จัดจ้าง	1. ควบคุม กำกับดูแลให้ข้าราชการและบุคลากร ปฏิบัติตามนโยบายเกี่ยวกับ ความโปร่งใส การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้ข้าราชการถือปฏิบัติ อย่างเคร่งครัด 2. ควบคุม กำกับ ดูแลประกาศหลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับข้อร้องเรียน การละเว้นการปฏิบัติหน้าที่และประพฤติมิชอบเพื่อให้ยึดถือปฏิบัติ 3. ควบคุม กำกับดูแลให้ข้าราชการและบุคลากรปฏิบัติตามคู่มือแนวทาง มาตรการ ในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้อง กับสินบน 4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมการดำเนินการป้องกัน ปราบปรามทุจริตและ ประพฤติ มิชอบ ให้ครอบคลุมและทั่วถึงมากยิ่งขึ้น 5. เพื่อร่วมสร้างแนวทางและมาตรการในการดำเนินการสร้างจิตสำนึก ให้ ข้าราชการปฎิเสธการทุจริตทุกรูปแบบ 6. กลุ่มบริหารการเงินและสินทรัพย์จัดทำมาตรการ คู่มือ ขั้นตอน วิธีการ เบิกจ่าย ให้ชัดเจนและแจ้งให้ทราบทั่วกันและถือปฏิบัติ 7. ควบคุม กำกับ ดูแลและตรวจสอบให้ข้าราชการและบุคลากรปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด 8. ควบคุม กำกับดูแล ให้ข้าราชการและบุคลากร ได้ปฏิบัติตาม พ.ร.บ. การ จัดซื้อ จัดจ้างอย่างเคร่งครัด 9. จัดประชุม อบรม สร้างแนวคิดการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ 10. ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานดำเนินการตามเกณฑ์การจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารความเสี่ยงอย่างเคร่งครัด 11. หากพบว่ามีกรกระทำผิด จะต้องดำเนินการทางวินัย ละเมิดและ อาญา อย่างเคร่งครัด

ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง
4. ด้านการบริหารงานบุคคล	1. ควบคุม กำกับดูแลให้ข้าราชการและบุคลากร ให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายเกี่ยวกับความโปร่งใส การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้ ถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด 2. ควบคุม กำกับดูแลให้ข้าราชการและบุคลากร ปฏิบัติตามคู่มือแนวทาง มาตรการ ในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้อง กับสินบน 3. ให้การสรรหา บรรจุแต่งตั้ง และการย้าย ของครูและบุคลากรทางการ ศึกษา เป็นไปตามระเบียบวิธีปฏิบัติ มติ ครม. ที่เกี่ยวข้อง, นโยบาย กคศ. ระดับเขตพื้นที่ และ กคศ. สพฐ 4. ส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับฝึกอบรมพัฒนาความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงาน บริหารงานบุคคลอย่างสม่ำเสมอ 5. จัดทำนโยบายการสร้างคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงาน คู่มือ และสื่อในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้อง กับ สินบน 6. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ มีหน้าที่ดูแลให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามมาตรการนี้ อย่าง เคร่งครัด 7. ห้ามมิให้เจ้าหน้าที่นำข้อมูลลับ ข้อมูลภายใน เพื่อใช้หาประโยชน์แก่ ตนเองหรือ พวกพ้อง 8. ห้ามมิให้ข้าราชการและบุคลากรช่วยเหลือญาติมิตร หรือคนสนิทให้ได้ งาน ในหน่วยงานที่ตนมีอำนาจ 9. ข้าราชการและบุคลากร ต้องไม่อาศัยตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ ใดๆ ให้แก่ตนเองและผู้อื่น

ส่วนที่ 4

ผลการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปี พ.ศ. 2566

โรงเรียนบ้านข้าพิทยาคม

ที่	ประเภทความเสี่ยง/ วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยงเดิม			มาตรการจัดการความเสี่ยง / รายงานผลการดำเนินงาน	ผลการประเมินความเสี่ยงใหม่		
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง
1	ด้านธรรมาภิบาล (เกี่ยวกับการทุจริต)								
ความเสี่ยง : การเบิกค่าตอบแทนไม่สอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบ และ แนวทาง ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง วัตถุประสงค์ : เพื่อให้การเบิกจ่ายค่าตอบแทนถูกต้องตามหลักเกณฑ์วิธีการ ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตัวชี้วัด : การเบิกจ่ายเงินเข้าซอง ค่าเป้าหมาย : ไม่พบการเบิกจ่ายเงินเข้าซอง	ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	3	3	ปานกลาง	มาตรการจัดการความเสี่ยง โรงเรียนบ้านข้าพิทยาคม ได้จัดกิจกรรมการป้องกันและปราบปราม การทุจริตภาครัฐอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งจัดโครงการ กิจกรรมเพื่อสร้างจิตสำนึก คุณธรรม จริยธรรม เจตจำนงสุจริต เพื่อป้องกันการทุจริตและผลประโยชน์ทับซ้อน	1	3	ต่ำ	
	1. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง	3	3	ปานกลาง	ผลการดำเนินงาน โรงเรียนบ้านข้าพิทยาคมจัดทำแผนป้องกันและปราบปรามการ ทุจริต และประพฤติมิชอบ ปีงบประมาณ พ.ศ.2566 โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนรอบ 6 เดือน (ตุลาคม 2565 -มีนาคม 2566) และรอบ 12 เดือน (เมษายน 2566-กันยายน 2566)	1	3	ต่ำ	
	2. การเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ การเดินทางไปราชการ หรือการประชุม อบรม สัมมนา และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ไม่ตรงตามความเป็นจริง	3	3	ปานกลาง		1	2	ต่ำ	
	3. ผู้มีอำนาจลงนามในการสั่งจ่ายเงิน ขาดการควบคุมที่เพียงพอ								

รายงานผลการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปี 2566

ที่	ประเภทความเสี่ยง/ วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยงเดิม			มาตรการจัดการความเสี่ยง / รายงานผลการดำเนินงาน	ผลการประเมินความเสี่ยงใหม่		
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง
1	ด้านธรรมาภิบาล (เกี่ยวกับการทุจริต)								
						ในการสร้างจิตสำนึก คุณธรรม จริยธรรม เพื่อป้องกันการทุจริตและการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน ด้วยกิจกรรม โครงการ ดังต่อไปนี้ 1. โครงการอบรม “หลักการบริหารความเสี่ยง และ การควบคุมภายใน” (เดือนกรกฎาคม พ.ศ.2566) เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ทราบถึงแนวทางปฏิบัติที่ ดี กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเบิก จ่ายเงินงบประมาณ การเบิกจ่ายเงินต่างๆ ให้บุคลากรยึดถือ ระเบียบการเบิกจ่ายที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติ ตามที่ได้รับอนุมัติ จริง ตลอดจนให้บุคลากรการติดตามการปรับเปลี่ยน นโยบายการเบิกจ่าย และ ศักยภาพ ระเบียบ การเบิกจ่ายเงินเพื่อป้องกันการเบิกจ่ายซ้ำซ้อน			

รายงานผลการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปี 2566

ที่	ประเภทความเสี่ยง/ วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยงเดิม			มาตรการจัดการความเสี่ยง / รายงานผลการดำเนินงาน	ผลการประเมินความเสี่ยงใหม่		
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง
1	ด้านธรรมาภิบาล (เกี่ยวกับการทุจริต)								
						ทั้งนี้ การนี้ที่มีการตรวจพบการเบิกจ่ายซ้ำซ้อน จะดำเนินการแก้ไขให้เป็นไปตามระเบียบที่ เกี่ยวข้อง สรุป จากการติดตามผลการดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยง (รอบ 12 เดือน) ไม่พบ การ เบิกจ่ายเงินซ้ำซ้อน			

ผลการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปี พ.ศ. 2566

โรงเรียนบ้านชำพิทยาคม

ที่	ประเภทความเสี่ยง/ วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยงเดิม			มาตรการจัดการความเสี่ยง / รายงานผลการดำเนินงาน	ผลการประเมินความเสี่ยงใหม่		
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง
2	ด้านธรรมาภิบาล (เกี่ยวกับการขัดกันระหว่าง ผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม)								
ความเสี่ยง : กระบวนการจัดซื้อ จัด จ้าง วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ กระบวนการ จัดซื้อ จัดจ้างเป็นไป ตามระเบียบ ที่ เกี่ยวข้อง มีความ โปร่งใส เป็นธรรม และ ตรวจสอบได้ ตัวชี้วัด : ข้อร้องเรียนในการ จัดซื้อ จัดจ้าง คำเป้าหมาย : ไม่พบข้อร้องเรียน ใน การจัดซื้อจัดจ้าง	ปัจจัยภายใน (Internal Factors) 1. การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ไม่ เป็นไปตามระเบียบและกฎหมาย ที่ เกี่ยวข้องด้านพัสดุ และไม่เป็นไป ตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง 2. ผู้กำหนดคุณลักษณะเฉพาะ/ ขอบเขตงาน มีส่วนได้ส่วนเสียกับ ผู้ค้ารายใดรายหนึ่ง 3. มีการผูกขาดการซื้อ/การจ้าง กับ ผู้ค้ารายเดียว 4. มีการแสวงหาผลประโยชน์ ส่วนตัวในตำแหน่งหน้าที่	3	3	ปานกลาง 	มาตรการจัดการความเสี่ยง แจ้งหนังสือเวียนแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับ ระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องด้านการ บริหาร พัก ผลการดำเนินงาน งานพัสดุ กองคลัง จัดตั้ง Line กลุ่ม สำหรับ บุคลากรผู้รับผิดชอบด้านการบริหารพัสดุ ของ หน่วยงานต่างๆ เพื่อเป็นช่องทางการ ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับระเบียบการจัดซื้อ จัด จ้าง และระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง สรุป จากการติดตามการดำเนินงานตามแผน บริหาร ความเสี่ยง (รอบ 6 เดือน) ไม่พบข้อร้องเรียน ใน การจัดซื้อจัดจ้าง	1	3	ต่ำ 	
		3	3	ปานกลาง 	1	3	ต่ำ 		
		3	3	ปานกลาง 	1	2	ต่ำ 		
		3	3	ปานกลาง 	1	2	ต่ำ 		
		3	3	ปานกลาง 	1	2	ต่ำ 		

ที่	ประเภทความเสี่ยง/ วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยงเดิม			มาตรการจัดการความเสี่ยง / รายงานผลการดำเนินงาน	ผลการประเมินความเสี่ยงใหม่		
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง
2	ด้านธรรมาภิบาล (เกี่ยวกับการขัดกันระหว่าง ผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม)								
		ปัจจัยภายนอก (External Factors) 1. การให้ของขวัญ/สินน้ำใจ/ การเลี้ยงรับรอง ในรูปของเงินและผลประโยชน์อื่นใด จากผู้ค้าส่งผล ให้มีการตัดสินใจที่เอื้อประโยชน์ แก่ผู้ให้หรือบุคคลอื่น 2. มีระเบียบ กฎหมายเกี่ยวข้องค่อนข้างมากและมีการปรับเปลี่ยนระเบียบอยู่ตลอด ทำให้ บุคลากรขาดความชำนาญในการ ปฏิบัติงาน							