



การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม

♦ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ♦



สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ

คำนำ

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานสากลมาประยุกต์ใช้ ในการจำแนก วิเคราะห์ และประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Assessment) ในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ทั้งในมิติของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (Impact) เพื่อให้หน่วยงานมีฐานข้อมูลที่ถูกต้อง และแม่นยำในการกำหนดแผนควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่ตรงจุด

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงนี้ จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามความคาดหวังได้ก็ต่อเมื่อ ได้มีการนำการประเมินความเสี่ยง ไปวางแผนบริหารจัดการป้องกันความเสี่ยง เพื่อให้บุคลากรในสังกัด ให้ความร่วมมือในการนำไปสู่การปฏิบัติ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าการประเมินความเสี่ยงการทุจริตฉบับนี้ จะเป็น ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของคณะผู้บริหาร ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องทุกระดับ รวมทั้ง เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนมต่อไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม
มิถุนายน ๒๕๖๙

เรื่อง	สารบัญ	หน้า
ส่วนที่ ๑ บทนำ		
	หลักการและเหตุผล	๑
	วัตถุประสงค์	๑
	นิยามศัพท์เฉพาะ	๒
ส่วนที่ ๒ แนวคิดที่เกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงการทุจริต		
	แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง	๓
	วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	๖
	ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๖
	ประเภทของความเสี่ยง	๗
	สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง	๗
	กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๗
	การติดตามประเมินผล	๑๒
ส่วนที่ ๓ ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้จ่ายงบประมาณ		
	ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๙	
	การคัดเลือกกระบวนการงานที่มีความเสี่ยงการทุจริต	๑๓
	การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	๑๓
	การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต	๑๔
	การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต	๑๕
	การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต	๑๘
ภาคผนวก		
	คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒๒
	ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙	

ส่วนที่ ๑ บทนำ

๑. หลักการและเหตุผล

การมีผลประโยชน์ทับซ้อนถือเป็นการทุจริตคอร์รัปชันประเภทหนึ่ง เพราะเป็นการแสวงหาประโยชน์ส่วนบุคคล โดยการละเมิดต่อกฎหมายหรือจริยธรรม ด้วยการใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ไปแทรกแซงการใช้ดุลยพินิจในกระบวนการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ของรัฐ จนทำให้เกิดการละทิ้งคุณธรรมในการปฏิบัติหน้าที่สาธารณะ ขาดความเป็นอิสระ ความเป็นกลาง และความเป็นธรรม จนส่งผลกระทบต่อประโยชน์สาธารณะของส่วนรวม และทำให้ผลประโยชน์หลักขององค์กร หน่วยงาน สถาบัน และสังคมต้องสูญเสียไป โดยผลประโยชน์ที่สูญเสียไป อาจอยู่ในรูปของผลประโยชน์ทางการเงิน คุณภาพการให้บริการ ความเป็นธรรมในสังกัด รวมถึงคุณค่าอื่น ๆ ตลอดจนโอกาสในอนาคตตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับสังคม อย่างไรก็ตามท่ามกลางผู้ที่ตั้งใจกระทำความผิด ยังพบผู้กระทำความผิดโดยไม่เจตนาหรือไม่มีความรู้ในเรื่องดังกล่าวอีกเป็นจำนวนมาก จนนำไปสู่การถูกกล่าวหา ร้องเรียนเรื่องทุจริตหรือถูกลงโทษทางอาญา ผลประโยชน์ทับซ้อน หรือความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและประโยชน์ส่วนรวม (Conflict of interest : COI) เป็นประเด็นปัญหาทางการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน ที่เป็นบ่อเกิดของปัญหาการทุจริตประพัตติมิชอบในระดับที่รุนแรงขึ้น และยังสะท้อนปัญหาการขาดหลักธรรมาภิบาลและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศอีกด้วย

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ประเด็น การต่อต้านการทุจริตและประพัตติมิชอบ มีเป้าหมายหลักเพื่อให้ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริต และประพัตติมิชอบ ได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาเพื่อป้องกันการทุจริตและประพัตติมิชอบ โดยให้ความสำคัญกับการปรับและหล่อหลอมพฤติกรรมของ “คน” ให้มีจิตสำนึกและพฤติกรรมที่ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต โดยการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด (Paradigm Shift) หรือสามารถแยกแยะประโยชน์ส่วนตัวออกจากประโยชน์ส่วนรวมได้ อีกทั้งยังได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนา “ระบบ” เพื่อลดจำนวนคดีทุจริตและประพัตติมิชอบในหน่วยงานภาครัฐ ผ่านการสร้างนวัตกรรมในการต่อต้าน การทุจริตในหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน

นอกจากนี้ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นดังกล่าว ยังกำหนดให้ทุกหน่วยงานเข้าร่วมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) อันเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐได้สำรวจสถานะ และปัญหาการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร ให้นำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการของหน่วยงานให้เป็นไปอย่างมีธรรมาภิบาล

ดังนั้น ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม จึงได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้จ่ายงบประมาณ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ เพื่อกำหนดมาตรการควบคุม ป้องกัน และลดโอกาสการเกิดการทุจริตอย่างเป็นระบบ

๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อประเมินความเสี่ยงในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายงบประมาณ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม

๒.๒ เพื่อกำหนดมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดการใช้จ่ายงบประมาณ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม

๒.๓ เพื่อสนับสนุน...

๒.๓ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

๒.๓ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

๓. นิยามศัพท์เฉพาะ

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตและส่งผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร

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

โอกาสที่จะเกิด หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงหนึ่งๆ ว่ามีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด

ผลกระทบ หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยความเสียหายหรือผลกระทบนั้นๆ อาจจะอยู่ในรูปของตัวเงินหรือไม่ก็ได้

ระดับของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหาและระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง และการกำหนดมาตรการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การใช้จ่ายงบประมาณ หมายถึง กระบวนการเบิกจ่ายเงินหรือก่อหนี้ผูกพันของหน่วยงานรัฐหรือองค์กร เพื่อนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย โดยจะต้องดำเนินการอย่างโปร่งใส เป็นไปตามระเบียบแบบแผน และสอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานที่วางไว้

การจัดซื้อจัดจ้าง หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งพัสดุโดยการซื้อ จ้าง เช่า แลกเปลี่ยน หรือโดยนิติกรรมอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

พัสดุ หมายถึง สินค้า งานบริการ งานก่อสร้าง งานจ้างที่ปรึกษาและงานจ้างออกแบบ หรือควบคุมงานก่อสร้าง รวมทั้งการดำเนินการอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ส่วนที่ ๒

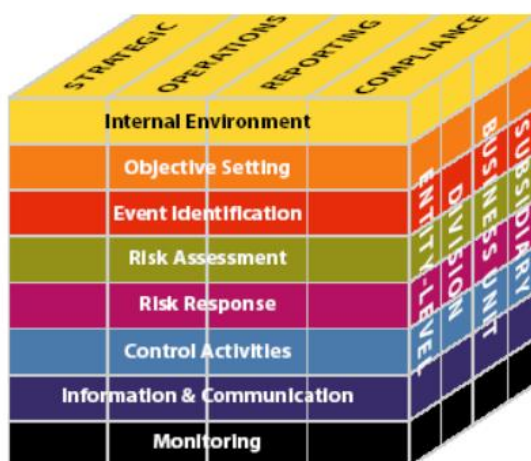
แนวคิดที่เกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๑. แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง

ในการดำเนินชีวิตประจำวัน มนุษย์ทุกคนต้องเผชิญกับความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายหรือผลกระทบต่าง ๆ เช่น การเดินทางมาทำงานย่อมต้องพบกับความไม่แน่นอนที่จะทำให้มาทำงานไม่ได้หรือไม่ทันเวลา โดยอาจมีสาเหตุจากการเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนน ฝนตกน้ำท่วม การประท้วงปิดถนน ฯลฯ จึงต้องหาวิธีที่จะบริหารจัดการเพื่อมาทำงานให้ได้หรือให้ทันเวลาโดยปรับเปลี่ยนจากการใช้รถส่วนตัวหรือรถโดยสารประจำทาง ไปใช้บริการรถมอเตอร์ไซด์รับจ้าง หรือเปลี่ยนเส้นทางการเดินทาง ตัวอย่างดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ทุกคนได้นำการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในชีวิตประจำวันแล้ว แต่อาจจะไม่ทราบว่าวิธีการเหล่านั้นเป็นการบริหารความเสี่ยง

แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงได้นำมาใช้ในการบริหารงานขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือการบริหารงานที่จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุ้มค่า โดยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบ หรือก่อให้เกิดความเสียหายในด้านต่าง ๆ ต่อองค์กร เปรียบเสมือนการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency economy) ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในส่วนของการเตรียมตัวให้พร้อมที่จะเผชิญผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล รวมทั้งสอดคล้องกับพุทธศาสนสุภาษิตที่ว่า “ความไม่ประมาทเป็นทางไม่ตาย” กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากล คือกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรของคณะกรรมการ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ที่มอบหมายให้ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์เป็นผู้เขียน กรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กร (Enterprise Risk Management Framework) ดังกล่าวมีองค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยง



ภาพกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรของ
Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission)

การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยองค์ประกอบ ๔ ประการ

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยง จึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร และสามารถพิจารณาได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร
- ด้านการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการทำกำไร
- ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ผู้บริหารควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม
- แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ และมีข้อมูลที่เพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ขั้นตอนนี้เน้นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๒ มิติ ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
 - ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้น องค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด
- การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk)

๕. การตอบสนอง...

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกันเพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์นั้นให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance)

หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี ๔ ประการ คือ

- ๑) การหลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
- ๒) การร่วมจัดการ (Share) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง
- ๓) การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้น หรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ๔) การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก ผู้บริหารควรพิจารณาการจัดการความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนองข้างต้น และควรดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้วในช่วงเวลาที่เหมาะสม

๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของตนเอง ดังนั้น กิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายใน ควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอื่น ๆ ผู้จัดการสินค้า ผู้ให้บริการ ผู้กำกับดูแลและประชาชน

๘. การติดตามผล (Monitoring)

ประเด็นสำคัญของการติดตามผล ได้แก่

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพ เหมาะสม และการบริหาร ความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร
- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบการติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ ๒ ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่อง และการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันที่ และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้งเป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว หากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นองค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์หลักของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร คือ เพื่อต้องการให้องค์กรมีกระบวนการหรือระบบในการค้นหา ประเมิน และจัดการกับความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดและส่งผลกระทบต่อการทำงานในภาพรวมขององค์กร โดยทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งก็คือการสร้างผลกำไรหรือผลตอบแทนจากการลงทุนในระดับสูงสุด รวมถึงการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ COSO ยังให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงอีกว่า องค์กรที่จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ใน ๔ ด้าน คือ

๑. ด้านกลยุทธ์ (Strategic) หมายถึง การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจหลักขององค์กร

๒. ด้านการปฏิบัติงาน (Operations) หมายถึง การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรพิจารณาความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน รวมถึงพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานด้วย

๓. ด้านการรายงาน (Reporting) หมายถึง การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีความเชื่อมั่นข้อมูลในรายงานประเภทต่าง ๆ ขององค์กร โดยเฉพาะรายงานทางการเงิน (Financial Report)

๔. ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) โดยเฉพาะการจัดทำระบบควบคุมภายในเพื่อลดความเสี่ยง ส่วนการจัดการความเสี่ยงด้วยวิธีอื่น ๆ องค์กรก็สามารถใช้กฎระเบียบต่าง ๆ เป็นเครื่องมือได้ด้วยเช่นกัน ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงส่งเสริมให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง องค์กรควรต้องคำนึงถึงต้นทุนและประโยชน์ที่จะได้รับเปรียบเทียบกับกันด้วย เพื่อพิจารณาถึงความคุ้มค่า นอกจากนี้ องค์กรควรมีระบบในการติดตามและประเมินผลการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรเป็นระยะ เพื่อให้ทราบประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่จะต้องนำมาพัฒนาหรือปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นต่อไป

๓. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความเสี่ยงที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการดำเนินงานองค์การบริหาร ส่วนตำบลวณานิवास การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่ตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

๒. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในเทศบาลมีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงทั้งหมดที่อาจส่งผลกระทบต่อกรุงเทพมหานครได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีสาเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

๓. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างถูกต้อง เหมาะสม และทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การกำหนดกลยุทธ์ การจัดสรรงบประมาณ การวางแผนการเงินและการดำเนินงานตามแผนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

๔. ช่วยให้การ...

๔. ช่วยให้การบริหารงานและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละหน่วยงาน ส่วนราชการ งานโครงการ กิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยงอย่างถูกต้อง เหมาะสม โดยคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับ

๕. สร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม โดยการเตรียมตัวให้พร้อมที่จะเผชิญผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกได้อย่างพอประมาณ และมีเหตุมีผล

๔. ประเภทของความเสียง

๔.๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวม ที่เกิดจากเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุภายนอกที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน ทรัพยากรและสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

๔.๒ ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operational Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร กระบวนการเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ซับซ้อน ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในการดำเนินการโครงการ

๔.๓ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ และการเงิน เช่น การบริหารงานการเงินที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอ และไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดการข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงาน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว

๔.๔ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ (Compliance Risk : C) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

๕. สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง อาจเกิดจากปัจจัย คือ

๕.๑ ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากรและการเปลี่ยนแปลงระบบงานความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุม กำกับ ดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบหรือข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

๕.๒ ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือสภาพการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจและการเมือง เป็นต้น

๖. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๖.๑ การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากเป็นขั้นตอนในการค้นหา ระบุ บ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบหรือความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย และในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและองค์กร

ขั้นตอน...

ขั้นตอนการค้นหาความเสี่ยงประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๔ ขั้นตอน ดังนี้

- ๑) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
- ๒) การวิเคราะห์งาน กระบวนการ และกิจกรรม
- ๓) การสอบทานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ๔) การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุ

๖.๒ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการใช้วิธีการณอย่างเป็นระบบภายใต้ทรัพยากรอันจำกัดขององค์กร โดยการวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) เพื่อประโยชน์ในการตอบสนองความเสี่ยง

๑) การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

พิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบันหรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน ประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนน แสดงถึงโอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิด สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตามลำดับและกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับโอกาสที่จะเกิด จากนั้น ทำการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิดว่าแต่ละความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงมีโอกาสเกิดขึ้นในระดับใด ดังตัวอย่างดังนี้

การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด แบบเชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
๔	สูง	๑-๖ เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน ๕ ครั้งต่อปี
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง
๒	น้อย	๒-๓ ปีต่อครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง

การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด แบบเชิงคุณภาพหรือเชิงบรรยาย

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกเดือน
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสดังแต่นาน ๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสดังแต่น้อยมาก

๒) การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact)

เป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งการกำหนดระดับของผลกระทบนั้น จะต้องพิจารณาถึงความรุนแรงของความเสียหายหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น โดยอาจแบ่งผลกระทบออกเป็นผลกระทบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือ ด้านการเงิน/ทรัพย์สิน การดำเนินงาน ชื่อเสียง/ภาพลักษณ์บุคลากร โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน ประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนน แสดงถึงระดับความรุนแรงระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตามลำดับ และกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับความรุนแรงของผลกระทบ จากนั้นทำการวิเคราะห์ผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นว่ามีผลกระทบอยู่ในระดับใด ตัวอย่างเช่น

การวิเคราะห์...

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านการเงิน / ทรัพย์สิน

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

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านการดำเนินงาน

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักเกินกว่า ๑ วัน
๔	สูง	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก มากกว่า ๖ ชั่วโมง แต่ไม่เกิน ๑ วัน
๓	ปานกลาง	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก มากกว่า ๓ ชั่วโมง แต่ไม่เกิน ๖ ชั่วโมง
๒	น้อย	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก ๑ - ๓ ชั่วโมง
๑	น้อยมาก	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก ไม่เกิน ๑ ชั่วโมง

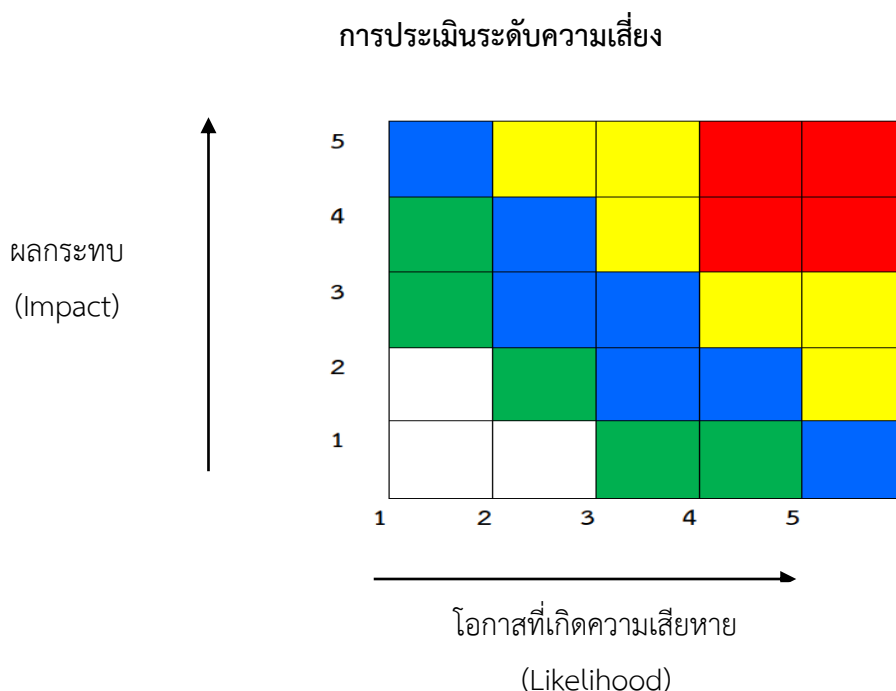
การวิเคราะห์ผลกระทบด้านบุคลากร

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีบาดเจ็บถึงชีวิต / สูญเสียอวัยวะสำคัญ / ทุพพลภาพ
๔	สูง	มีบาดเจ็บสาหัส / สูญเสียอวัยวะ ถึงหยุดงาน มากกว่า ๒๐ วัน
๓	ปานกลาง	มีบาดเจ็บ ถึงหยุดงาน มากกว่า ๗ วัน แต่ไม่เกิน ๒๐ วัน
๒	น้อย	มีบาดเจ็บ หยุดงานไม่เกิน ๗ วัน
๑	น้อยมาก	มีบาดเจ็บเล็กน้อย ไม่หยุดงาน

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านชื่อเสียง/ภาพลักษณ์

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้าง ในหนังสือพิมพ์ วิทยุ และโทรทัศน์
๔	สูง	มีการเผยแพร่ข่าวทั้งในวิทยุและหนังสือพิมพ์
๓	ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวเฉพาะในหนังสือพิมพ์
๒	น้อย	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัด
๑	น้อยมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว

๖.๒ การประเมินระดับความเสี่ยง (Degree of risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิด และผลกระทบหรือความรุนแรงหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น หลังจากองค์กรวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงแล้ว องค์กรต้องนำผลการวิเคราะห์มาประเมินระดับความเสี่ยงว่าแต่ละความเสี่ยงมีระดับความเสี่ยงอยู่ระดับใดในตารางการประเมินระดับความเสี่ยง ซึ่งระดับความเสี่ยงอาจแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อยและน้อยมาก แทนระดับความเสี่ยงข้างต้นด้วยเกณฑ์สีประกอบด้วยสีแดง สีเหลือง สีน้ำเงิน สีเขียวและสีขาว ตามลำดับ โดยนำผลจากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดขึ้นและผลจากการวิเคราะห์ผลกระทบมาประเมินระดับความเสี่ยงดังตัวอย่างดังนี้



เป็นตารางที่ใช้ในการประเมินและจัดระดับความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยง เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ควรคำนึงถึง และต้องรับดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงเป็นอันดับแรกก่อน โดยตารางการประเมินระดับความเสี่ยงข้างต้นแบ่งระดับความเสี่ยงออกเป็น ๕ ระดับ จำแนกระดับความเสี่ยงโดยใช้สีเป็นตัวกำหนด ดังนี้

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

๖.๓ การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance หรือ Risk Appetite) หรือระดับที่เหมาะสม (Optimal) ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรสามารถจะดำเนินการต่อไปได้และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เมื่อองค์กร...

เมื่อองค์กรได้ค้นหา วิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การกำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance หรือ Risk Appetite) หรือระดับที่เหมาะสม (Optimal) ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรสามารถจะดำเนินการต่อไปได้และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงต้องคำนึงถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้น เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากวิธีการนั้น ๆ (cost-benefit analysis) รวมทั้งต้องพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้างหรือเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรด้วย หลักการจัดการความเสี่ยงมี ๔ แนวทางคือ

๑) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ผู้บริหารพิจารณาแล้วพบว่า ไม่มีแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงนั้น กล่าวคือไม่มีวิธีการลดโอกาสหรือผลกระทบ หรือไม่สามารถหาผู้อื่นมาร่วมจัดการความเสี่ยงได้ แต่ความเสี่ยงดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ผู้บริหารควรเลือกหลีกเลี่ยงความเสี่ยงด้วยการหยุดดำเนินงาน กิจกรรมนั้น ๆ หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของงานหรือกิจกรรมนั้น เพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงต้องคำนึงถึงต้นทุนค่าเสียโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากการหยุดดำเนินการงานหรือกิจกรรมนั้นด้วย

๒) การร่วมจัดการความเสี่ยง คือ การหาผู้อื่นมาร่วมจัดการความเสี่ยง หรือโอน (Transfer) ความเสี่ยงขององค์กรไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบด้วย องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ไม่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเอง หรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเองสูงกว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับ ผู้บริหารควรโอนความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย เพื่อให้บริษัทประกันภัยร่วมรับผิดชอบในผลกระทบที่จะเกิดขึ้น หรือการจ้างให้บุคคลภายนอกดำเนินกิจกรรมหรืองานบางอย่างแทน (Outsource)

๓) การลดความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบของความเสี่ยง องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงบางตัว ที่องค์กรมีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการลดความเสี่ยงด้วยตนเอง กล่าวคือมีแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์เกิดขึ้น หรือมีวิธีลดผลกระทบของเหตุการณ์ได้ โดยต้นทุนในการดำเนินการอยู่ในระดับที่เหมาะสม ผู้บริหารจึงเลือกดำเนินการลดความเสี่ยงเอง เช่น การทำสัญญาล่วงหน้ากับ Supplier เพื่อลดโอกาสที่ต้นทุนสินค้าเพิ่มขึ้น การมีแหล่งสำรองพลังงานเพื่อลดผลกระทบต่อสายการผลิตกรณีไฟฟ้ากระแสหลักขัดข้อง

๔) การยอมรับความเสี่ยง คือ การไม่ดำเนินการใด ๆ กับความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ คือ มีโอกาสที่เกิดไม่บ่อย หรือมีผลกระทบไม่สูง องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงบางตัว ที่มีโอกาสที่จะเกิดไม่บ่อยหรือหากเกิดขึ้นแล้วไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากนัก ผู้บริหารจึงยอมรับความเสี่ยงดังกล่าว คือไม่ดำเนินการใด ๆ อย่างไรก็ตาม องค์กรต้องติดตามประเมินผลว่า ความเสี่ยงดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือว่ามีโอกาสที่จะเกิดเพิ่มขึ้น หรือมีระดับผลกระทบเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ เพราะถ้าความเสี่ยงเพิ่มขึ้นเกินระดับที่ยอมรับได้ ผู้บริหารต้องพิจารณาหาวิธีตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีอื่นต่อไป การพิจารณาว่าจะเลือกตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีใด สิ่งที่ควรคำนึงมากที่สุด คือ ต้นทุนที่จะใช้ในการดำเนินการและผลประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงได้แล้ว ควรจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยละเอียด โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ และผลที่คาดว่าจะได้รับ

๗. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การติดตามประเมินผล (Monitoring) หมายถึง กระบวนการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสม มีการนำไปปฏิบัติจริง และการตอบสนองความเสี่ยง หรือการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ โดยการติดตามประเมินผลแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

๗.๑ การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงมีความเพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ สามารถลดความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ ตลอดจนได้รับการออกแบบให้เป็นส่วนเดียวกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ตามปกติขององค์กร และการปฏิบัติตามจริงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ดังนั้น องค์กรต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอครอบคลุมทุกกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดการตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็ว ทันการณ์

๗.๒ การติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง คือ การติดตามประเมินผลครั้งคราวตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้ทราบถึงความเพียงพอ เหมาะสม และประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งตามที่กำหนดไว้ ขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการติดตามประเมินผลเป็นรายครั้งสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

๗.๒.๑ การติดตามประเมินผลด้วยตนเอง เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลเพื่อการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงด้วยการกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) หรือผู้มีความชำนาญในงานกระบวนการ หรือกิจกรรมนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล โดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหรือผู้มีความเชี่ยวชาญนั้น ๆ ร่วมกันติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และค้นหาความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงของงาน กระบวนการหรือกิจกรรมในความรับผิดชอบ เพื่อพิจารณาหาแนวทางในการตอบสนอง ความเสี่ยงให้มีความเหมาะสมและประสิทธิผลมากขึ้น

๗.๒.๒ การติดตามประเมินผลอย่างเป็นอิสระ เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลโดยผู้ที่ไม่มีส่วนได้เสียหรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานตามงาน กระบวนการ และกิจกรรมนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการติดตามประเมินผลจะเป็นไปตามความเป็นจริง ถูกต้อง ครบถ้วน และไม่เอนเอียง การติดตามประเมินผลอย่างอิสระอาจกระทำโดยผู้ตรวจสอบจากภายในและภายนอก และ/หรือที่ปรึกษาภายนอก ตลอดจนคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่ตั้งขึ้นมาอย่างเป็นอิสระ เพื่อให้การติดตามประเมินผลเป็นไปอย่างเที่ยงตรงมากขึ้น การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ ควรจะเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมและสนับสนุนการติดตามประเมินผลด้วยตนเอง การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีการนำไปปฏิบัติจริง การประเมินผลเพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ด้วยมาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องปรับปรุงหรือหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จนกลายเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงานขององค์กร

การติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการบริหารความเสี่ยงว่าดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด มีความเพียงพอ มีประสิทธิภาพหรือไม่ หากองค์กรพบว่าได้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงแล้วยังมีความเสี่ยงที่ไม่อาจยอมรับได้เหลืออยู่ ควรพิจารณาต่อไปว่า เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับใด และจะมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร จากนั้น จึงเสนอต่อผู้บริหารเพื่อทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารทุกระดับ

ส่วนที่ ๓

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้จ่ายงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

๑. การคัดเลือกกระบวนการงานหรือโครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริต

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารองค์การตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อป้องกันและลดโอกาสการเกิดการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะกระบวนการงานด้านการใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งเป็นกระบวนการงานที่หน่วยงานของรัฐ นำเงินงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับจัดสรรตามกฎหมายไปจ่ายจริง เพื่อดำเนินงาน โครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ได้วิเคราะห์กระบวนการงานที่มีความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้จ่ายงบประมาณ พบประเด็นสำคัญที่มีความเสี่ยงที่สำคัญ ดังนี้

๑. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ
๒. การดำเนินโครงการและจัดกิจกรรม
๓. การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
๔. การจัดฝึกอบรม ประชุมสัมมนา และศึกษาดูงาน
๕. การเบิกจ่ายเงินและการควบคุมทางบัญชี
๖. การเบิกจ่ายเงินนอกงบประมาณและเงินระดมทรัพยากร

จากการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ พบว่ากระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ เป็นกระบวนการที่มีความเสี่ยงต่อการทุจริตสูง เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ การใช้ดุลยพินิจ การบริหารงบประมาณ และการติดต่อกับภาคเอกชน ซึ่งอาจนำไปสู่การแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ การเอื้อประโยชน์แก่ผู้ประกอบการบางราย หรือการใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่คุ้มค่า

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม จึงนำกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ มาวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อกำหนดมาตรการควบคุมและป้องกันการทุจริตอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต

จากการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ พบประเด็นความเสี่ยงการทุจริต (Know Factor และ Unknow factor) ดังนี้

ที่	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต (Risk Factor)	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		ความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น (Know Factor)	ความเสี่ยงที่ไม่เคยเกิดขึ้น (Unknow factor)
๑	การลือคสเปก หรือกำหนดขอบเขตของงาน (TOR) หรือคุณลักษณะเฉพาะให้เอื้อประโยชน์ต่อผู้ประกอบการรายใดรายหนึ่งเป็นการเฉพาะเจาะจง หรือกำหนดเงื่อนไขที่สูงเกินความจำเป็น เพื่อกีดกันผู้ประกอบการรายอื่น		✓

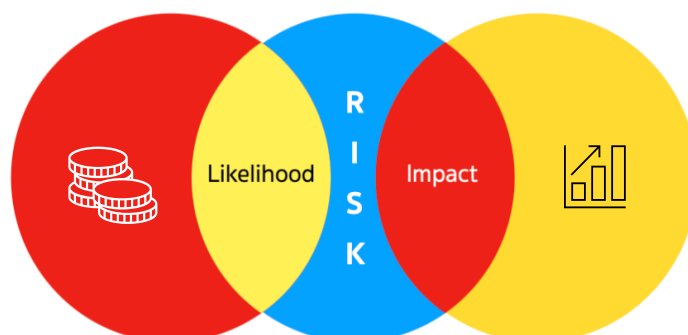
ที่	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต (Risk Factor)	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		ความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น (Know Factor)	ความเสี่ยงที่ไม่เคยเกิดขึ้น (Unknow factor)
๒	การแบ่งซื้อแบ่งจ้างเพื่อหลีกเลี่ยงวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e-Bidding) โดยแยกโครงการใหญ่ให้เป็นโครงการย่อย ๆ หรือหลายโครงการ เพื่อใช้วิธีเฉพาะเจาะจง		✓
๓	การเรียกรับผลประโยชน์หรือสินบนจากผู้ประกอบการ		✓
๔	การบริหารสัญญาและการตรวจรับพัสดุ - คณะกรรมการตรวจรับพัสดุขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ อาจก่อให้เกิดข้อผิดพลาดในการตรวจรับพัสดุ - คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ทั้งที่พัสดุไม่ตรงตามที่กำหนด ไม่ได้มาตรฐาน หรือยังส่งมอบงานไม่ครบถ้วน		✓

๓. การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ โดยใช้เกณฑ์โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood) และเกณฑ์ผลกระทบ (Impact)

โอกาสเกิด (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ทุจริตจะเกิดขึ้นในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ โดยพิจารณาจากปัจจัยด้านบุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน ระบบควบคุมภายใน และสภาพแวดล้อมขององค์กร

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นหากเกิดการทุจริตหรือการกระทำที่ไม่ถูกต้องในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ



ภาพเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

๑. เกณฑ์โอกาสที่จะเกิด (likelihood)

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นเป็นประจำ (๕ ครั้ง/ปี)
๔	สูง	มีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย (๔ ครั้ง/ปี)
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นเป็นบางครั้ง (๓ ครั้ง/ปี)
๒	น้อย	อาจเกิดขึ้นได้เป็นครั้งคราว (๒ ครั้ง/ปี)
๑	น้อยมาก	แทบไม่มีโอกาสเกิด (๑ ครั้ง/ปี)

๒. เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)

ระดับ	ผลกระทบที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	- ส่งผลกระทบต่อองค์กรและภาครัฐอย่างรุนแรง บุคลากรถูกลงโทษทางวินัยอย่างร้ายแรง - เกิดการฟ้องร้องต่อศาล หรือหน่วยงานกำกับดูแล องค์กรตรวจสอบความเสียหายที่เกิดขึ้น
๔	สูง	- ส่งผลเสียหายต่อองค์กรอย่างชัดเจน ภาพลักษณ์ของหน่วยงานติดลบเรื่องความโปร่งใส - ร้องเรียนต่อสื่อมวลชนและมีการออกข่าว
๓	ปานกลาง	- หน่วยตรวจสอบภายในของหน่วยงาน หรือหน่วยตรวจสอบจากภายนอกเข้าตรวจสอบข้อเท็จจริง - มีการส่งหนังสือร้องเรียนและตั้งคำถามต่อการทำงาน
๒	ต่ำ	- ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานบางส่วน เช่น ข้าราชการที่อาจพาดพิงคนภายในหน่วยงาน มีการร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแส - เริ่มมีความกังวลและสอบถามข้อมูล
๑	เล็กน้อย	- แทบไม่มีผลกระทบ

๔. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

๔.๑ ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

$$\begin{aligned} \text{ระดับความเสี่ยง} &= \text{โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ} \times \text{ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ} \\ (\text{Degree of Risk}) &= (L : \text{Likelihood}) \times (I : \text{Impact}) \end{aligned}$$

ลำดับ	ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน
๑	ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme Risk)	๑๕ - ๒๕ คะแนน
๒	ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk)	๙ - ๑๔ คะแนน
๓	ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk)	๔ - ๘ คะแนน
๔	ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low Risk)	๑ - ๓ คะแนน

๔.๒ ระดับ...

๔.๒ ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Score)

ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Score)					
โอกาสเกิด (likelihood)	ผลกระทบ (Impact)				
	๑	๒	๓	๔	๕
๕	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
๔	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
๓	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก
๒	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง
๑	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง

ตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

ผลกระทบ (Impact)	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		โอกาสที่เกิดความเสียหาย (Likelihood)				

๔.๓ มาตรการกำหนดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	คะแนนระดับความเสี่ยง	มาตรการกำหนด	การแสดงสีสัญลักษณ์
สูงมาก (Extreme)	๑๕ - ๒๕ คะแนน	มีมาตรการลด และประเมิณซ้ำหรือถ่ายโอนความเสี่ยง	สีแดง
สูง (High)	๙ - ๑๔ คะแนน	มีมาตรการลดความเสี่ยง	สีส้ม
ปานกลาง (Medium)	๔ - ๘ คะแนน	ยอมรับความเสี่ยง แต่มีมาตรการควบคุมความเสี่ยง	สีเหลือง
ต่ำ (Low)	๑ - ๓ คะแนน	ยอมรับความเสี่ยง	สีเขียว

๔.๔ ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต และระดับของความเสี่ยงการทุจริตในการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

ที่	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต (Risk Factor)	ระดับความเสี่ยงการทุจริต Risk Score (L x I)			
		Likelihood	Impact	Risk Score	ระดับความเสี่ยง
๑	การเรียกรับผลประโยชน์หรือสินบนจากผู้ประกอบการ	๔	๔	๑๖	สูงมาก 
๒	การบริหารสัญญาและการตรวจรับพัสดุ - คณะกรรมการตรวจรับพัสดุขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ อาจก่อให้เกิดข้อผิดพลาดในการตรวจรับพัสดุ - คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ทั้งที่พัสดุไม่ตรงตามที่กำหนด ไม่ได้มาตรฐาน หรือยังส่งมอบงานไม่ครบถ้วน	๔	๓	๑๒	สูง 
๓	การลือคสเปก หรือกำหนดขอบเขตของงาน (TOR) หรือคุณลักษณะเฉพาะให้เอื้อประโยชน์ต่อผู้ประกอบการรายใดรายหนึ่งเป็นการเฉพาะเจาะจง หรือกำหนดเงื่อนไขที่สูงเกินความจำเป็น เพื่อกีดกันผู้ประกอบการรายอื่น	๓	๒	๖	ปานกลาง 
๔	การแบ่งซื้อแบ่งจ้างเพื่อหลีกเลี่ยงวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e-Bidding) โดยแยกโครงการใหญ่ให้เป็นโครงการย่อย ๆ หรือหลายโครงการ เพื่อใช้วิธีเฉพาะเจาะจง	๑	๒	๒	ต่ำ 

๔.๕ ตารางสรุปผลประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย	จำนวนประเด็นความเสี่ยง
สูงมาก (Extreme Risk)	๑๕ - ๒๕ คะแนน	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที	๑
สูง (High Risk)	๙ - ๑๔ คะแนน	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องมีการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	๑
ปานกลาง (Moderate Risk)	๔ - ๘ คะแนน	ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง	๑
ต่ำ (Low Risk)	๑ - ๓ คะแนน	ระดับที่ยอมรับได้	๑

๕. การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต

จากการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ วิเคราะห์แล้วพบว่า ยังมีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นที่อยู่ในระดับไม่สามารถยอมรับได้ ต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที จำนวน ๑ ประเด็น (ระดับสูงมาก) ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้แต่ต้องมีการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จำนวน ๑ ประเด็น (ระดับสูง) ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง จำนวน ๑ ประเด็น (ระดับปานกลาง) และความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (ระดับต่ำ) จำนวน ๑ ประเด็น โดยกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต ดังนี้

ที่	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริตเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ	ระดับความเสี่ยง	มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต	ผู้รับผิดชอบ
๑	การเรียกรับผลประโยชน์หรือสินบนจากผู้ประกอบการ	สูงมาก 	๑. ประกาศและบังคับใช้นโยบาย No Gift Policy อย่างเคร่งครัด รวมถึงเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรทุกคนเกี่ยวกับการไม่รับของขวัญ ของกำนัล ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดจากผู้ประกอบการในทุกเทศกาลและทุกโอกาส พร้อมให้ลงนามรับทราบและถือปฏิบัติ ๒. จัดกิจกรรมส่งเสริมและเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงาน ๓. จัดช่องทางแจ้งเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบผ่านเว็บไซต์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยสามารถเข้าถึงหรือเชื่อมโยงไปยังหน่วยงานรับเรื่องร้องเรียนโดยตรง เช่น สำนักงาน ป.ป.ช. และสำนักงาน ป.ป.ท. โดยปกปิดตัวตนของผู้แจ้งเบาะแส	- กลุ่มอำนวยการ - กลุ่มกฎหมายและคดี
๒	การบริหารสัญญาและการตรวจรับพัสดุ - คณะกรรมการตรวจรับพัสดุขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ - คณะกรรมการตรวจรับพัสดุทั้งที่พัสดุไม่ตรงตามที่กำหนดไม่ได้มาตรฐาน หรือยังส่งมอบงานไม่ครบถ้วน	สูง 	๑. แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุที่มีความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมกับลักษณะงาน โดยคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือประสบการณ์ในงานที่ตรวจรับ หากเป็นงานเฉพาะทางให้เชิญผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีความรู้ร่วมเป็นคณะกรรมการหรือที่ปรึกษา	กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์

ที่	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุ	ระดับ ความเสี่ยง	มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต	ผู้รับผิดชอบ
			๒. จัดทำคู่มือและแบบตรวจสอบ (Checklist) การตรวจรับพัสดุ โดยจัดทำรายการตรวจสอบตาม TOR สัญญา แบบรูปรายการ และคุณลักษณะเฉพาะ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตรวจรับให้ครบถ้วนทุกครั้ง ๓. ตรวจรับโดยอ้างอิงสัญญาและเอกสารที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการต้องตรวจสอบคุณภาพ ปริมาณ คุณลักษณะ ระยะเวลา ส่งมอบ และเงื่อนไขในสัญญาให้ครบถ้วน ก่อนลงนามรับพัสดุ หากพบว่าพัสดุไม่ตรงตามคุณลักษณะ ไม่ครบถ้วน หรือไม่ได้มาตรฐาน ให้จัดทำบันทึกข้อบกพร่อง แจ้งผู้ขายหรือผู้รับจ้างแก้ไข และห้ามลงนามตรวจรับจนกว่าจะดำเนินการถูกต้อง ๔. บันทึกหลักฐานการตรวจรับอย่างครบถ้วน โดยให้จัดเก็บภาพถ่าย รายงานผลการตรวจรับ รายงานการทดสอบ เอกสารรับรองมาตรฐาน และเอกสารประกอบอื่น ๆ เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการตรวจสอบย้อนหลัง	
๓	การลือคสเปก หรือกำหนดขอบเขตของงาน (TOR) หรือคุณลักษณะเฉพาะให้เอื้อประโยชน์ต่อผู้ประกอบการรายใดรายหนึ่งเป็นการเฉพาะเจาะจง หรือกำหนดเงื่อนไขที่สูงเกินความจำเป็น เพื่อกีดกันผู้ประกอบการรายอื่น	ปานกลาง 	๑. แต่งตั้งคณะกรรมการร่างขอบเขตของงาน (TOR) อย่างน้อย ๓ คน โดยต้องมีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับงานนั้น ๆ ๒. กำหนดให้มีการสืบราคาจากผู้ประกอบการ อย่างน้อย ๓ ราย โดยมีหลักฐานอ้างอิงชัดเจน เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบราคา ๓. ใช้ราคากลางในการจัดซื้อจัดจ้าง โดยอ้างอิงราคามาตรฐานจากหน่วยงานราชการหรือฐานข้อมูลกลางจากกรมบัญชีกลาง ๔. เปิดเผยข้อมูลขอบเขตของงาน (TOR) ในเว็บไซต์และระบบจัดจ้างภาครัฐ (e-GP) ให้ประชาชนชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบความโปร่งใส	- กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ - คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้ง

ที่	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุ	ระดับ ความเสี่ยง	มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต	ผู้รับผิดชอบ
			๕. สร้างระบบกำกับติดตามและตรวจสอบภายใน โดยหน่วยตรวจสอบภายใน ตรวจสอบการจัดทำ TOR เป็นระยะ พร้อมสุ่มตรวจโครงการที่มีวงเงินสูงหรือมีความเสี่ยง ๕. จัดอบรมเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างฯ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง และกรณีศึกษา เพื่อสร้างความตระหนักในการป้องกันการทุจริต ๖. กำหนดช่องทางรับเรื่องร้องเรียนและคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส โดยจัดให้มีช่องทางร้องเรียนที่สะดวก ปกปิดข้อมูลผู้ร้องเรียน และเร่งรัดการตรวจสอบเมื่อได้รับข้อร้องเรียนเกี่ยวกับ TOR	
๔	การแบ่งซื้อแบ่งจ้างเพื่อหลีกเลี่ยงวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e-Bidding) โดยแยกโครงการใหญ่ให้เป็นโครงการย่อย ๆ หรือหลายโครงการ เพื่อใช้วิธีเฉพาะเจาะจง	ต่ำ	๑. จัดทำคู่มือและอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในสังกัด เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจตรงกันว่า ลักษณะงานแบบใดที่เรียกว่างานระบบเดียวกันที่ไม่สามารถแยกสัญญาได้ ๒. จัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้างประจำปีงบประมาณ โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และลักษณะของงานเป็นหลัก ๓. เพิ่มการกำกับติดตามจากหน่วยตรวจสอบภายใน หรือคณะกรรมการสุ่มตรวจโครงการที่มีลักษณะจัดซื้อจัดจ้างหลายครั้งในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน เพื่อค้นหาความผิดปกติ ๔. กำหนดมาตรการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน โดยให้เจ้าหน้าที่และคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องลงนามรับรองว่าไม่มีส่วนได้เสียกับผู้ประกอบการ และปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมอย่างเคร่งครัด ๔. ดำเนินการทางวินัยและกฎหมายอย่างเด็ดขาด หากพบการเรียกรับผลประโยชน์หรือสินบน ให้ดำเนินการสอบสวนทางวินัยหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และดำเนินคดีตามกฎหมายโดยไม่ละเว้น	- กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์

ภาคผนวก



คำสั่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม

ที่ ๒๙๔ / ๒๕๖๙

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

การบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง และเป็นกระบวนการที่สำคัญที่ชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการให้บรรลุตามเป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ โดยการกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินของคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ที่บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้

ดังนั้น เพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม มีกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยลดความสูญเสียในการไม่บรรลุเป้าหมายให้เหลือน้อยที่สุด และเพิ่มโอกาสแก่องค์กรมากที่สุด จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ประกอบด้วย

๑. นายพิศุทธิ์ กิตติศรีวรพันธุ์	ผอ.สพม.นครพนม	ประธานกรรมการ
๒. นายภคิน ลาดตกจิรานนท์	รอง ผอ.สพม.นครพนม	รองประธานกรรมการ
๓. นายฉัตรชัย ไชยมงค์	รอง ผอ.สพม.นครพนม	รองประธานกรรมการ
๔. นายกิตติศักดิ์ โสตาภา	ผอ.กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลฯ	กรรมการ
๕. นายเรณณรงค์ ดวงดีแก้ว	ผอ.กลุ่มนโยบายและแผน	กรรมการ
๖. นางนันทนา พิมพ์สมแดง	ผอ.กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์	กรรมการ
๗. นางละม่อม ศิริสวัสดิ์	ผอ.กลุ่มบริหารงานบุคคล	กรรมการ
๘. นางจิระนันท์ เมืองจันทร์	ผอ.กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา	กรรมการ
๙. นางสาวจิรวรรณ วรางกูร	ผอ.หน่วยตรวจสอบภายใน	กรรมการ
๑๐. นายฉัตรณรงค์ วงศ์พนารัตน์	ผอ.กลุ่มกฎหมายและคดี	กรรมการ
๑๑. นางสาวอามัสนา สุวรรณโชติ	ผอ.กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา	กรรมการ
๑๒. นายชัยกัมพล มะโนชาติ	ผอ.กลุ่มอำนวยการ	กรรมการและเลขานุการ
๑๓. นางภารดี เส้นทอง	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๔. นางสาวเพ็ญพิชญา อ่อนอินทร์	เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

มีหน้าที่...

มีหน้าที่ ดังนี้

๑. ค้นหา ระบุ บ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงของหน่วยงาน

๒. กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) โดยการวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เหตุการณ์ความเสี่ยง การทุจริต (Risk Factor) ที่จะเกิดขึ้น และประเมินระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) เพื่อประโยชน์ในการตอบสนองความเสี่ยง

๓. กำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ หรือระดับที่เหมาะสมที่องค์กรสามารถจะดำเนินการต่อไปได้ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๔. ติดตามประเมินผล เพื่อให้มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเป็นระบบ เหมาะสม เพียงพอ มีประสิทธิผล และมีการนำไปปฏิบัติจริง

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๙ เดือนมิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๙



(นายพิศุทธิ์ กิตติศรีวรพันธุ์)

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม



สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ