



การประเมิน ความเสี่ยง

การทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน
ประจำปี 2567

สำนักงาน เทศบาลตำบลจอมแจ้ง
ตำบลขี้เหล็ก อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

เทศบาลตำบลจอมแจ้ง
อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

คำนำ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือหน่วยงานที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุดรูปแบบหนึ่ง เปิดโอกาสให้ประชาชนในเขตท้องถิ่นนั้นๆ สามารถเลือกผู้แทนของตนเข้าไปทำหน้าที่ผู้บริหารส่วนท้องถิ่นและเลือกเข้าไปทำหน้าที่สมาชิกสภาท้องถิ่น โดยมีอำนาจอิสระในการบริหารงานจากรัฐได้ในระดับหนึ่งตามที่กฎหมายกำหนด มีอำนาจในการจัดเก็บภาษีด้วยตนเอง มีอาณาเขตที่แน่นอนชัดเจน และมีฐานะเป็นนิติบุคคล

จากการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจอิสระในการบริหารงานอยู่พอสมควร จึงอาจทำให้เกิดช่องทางการทุจริตคอร์รัปชัน ส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีภาพลักษณ์ที่ไม่ดี ดังปรากฏตามสื่อต่างๆ ทำให้ประชาชนเกิดความไม่ไว้วางใจในการบริหารงานตามมา

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการขับเคลื่อนด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต บังเกิดผลเป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติ เป็นไปตามเจตนารมณ์ของยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ประเด็นที่ (๒๑) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติและแผนปฏิบัติการด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ เทศบาลตำบลจอมแจ้งได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่มีความโปร่งใส สร้างค่านิยม วัฒนธรรมสุจริตให้เกิดในสังคมอย่างยั่งยืน จึงได้ดำเนินการจัดทำแผนการปฏิบัติการป้องกันการทุจริตเพื่อยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใส (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) เพื่อกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตผ่านโครงการ มาตรการต่างๆ กิจกรรม เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน อันจะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างแท้จริง

คำจำกัดความ

การทุจริต หมายถึง การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติในตำแหน่งหน้าที่ หรือการใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบในทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการให้หรือรับสินบน การนำเสนอ หรือการให้คำมั่นว่าจะให้ การขอหรือการเรียกร้อง ทั้งที่เป็นทรัพย์สินหรือผลประโยชน์อื่นใด ที่เป็นการขัดต่อศีลธรรมจริยธรรม และกฎหมาย กฎ ระเบียบ นโยบาย ต่อเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือบุคคลอื่นใดที่ดำเนินธุรกิจกับองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์อันมิควรได้ต่อทั้งองค์กร ตนเอง หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

สินบน หมายถึง ทรัพย์สินหรือประโยชน์ ส่วนบุคคลหรือส่วนรวม อื่นใด ที่เสนอว่าจะให้ สัญญาว่าจะให้ มอบให้การยอมรับ การให้ หรือการร้องขอสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อันส่งผลต่อการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งในลักษณะจงใจให้กระทำการหรือไม่กระทำการที่ขัดต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ

ทรัพย์สิน หมายถึง สิ่งที่มีมูลค่าที่มีตัวตน ได้แก่ เงินสด เช็ค ตราสารหนี้ ตราสารทุน ยานพาหนะ สินค้า เครื่องจักร อาคาร ที่ดิน เป็นต้น

ประโยชน์อื่นใด หมายถึง สิ่งที่มีมูลค่าไม่มีตัวตน ได้แก่ การลดราคา การรับความบันเทิง การรับบริการ การรับการฝึกอบรม สัมปทาน ค่านิยม สัญญาเช่า หรือสิ่งอื่นใดในลักษณะเดียวกัน

ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หมายถึง การขัดแย้งแห่งผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ของเทศบาลตำบลจอมแจ้ง ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม เป็นสถานการณ์ที่ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ มีบทบาทหรือความสัมพันธ์อื่นที่มีวัตถุประสงค์หรือผลประโยชน์ขัดแย้งกับบทบาทหน้าที่ในเทศบาลตำบลจอมแจ้ง ทำให้กาปฏิบัติงานของผู้บริหาร เจ้าหน้าที่นั้นขาดความเป็นกลาง ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นจากผลประโยชน์ส่วนตน ไม่สอดคล้องกับผลประโยชน์ของเทศบาลตำบลจอมแจ้ง จึงทำให้ผู้บริหาร หรือเจ้าหน้าที่นั้นต้องอยู่ในสภาวะการณ์ที่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อเทศบาลตำบลจอมแจ้ง และอาจนำไปสู่การทุจริตและประพฤติมิชอบ

การยกยอกทรัพย์สิน หมายถึง พฤติกรรมมิชอบที่กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อครอบครอง หรือใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของเทศบาลตำบลจอมแจ้ง อย่างไม่ถูกต้อง เป็นเหตุให้องค์กรสูญเสียทรัพย์สิน โอกาส หรือประโยชน์อื่นใด โดยมีเจตนาที่จะหาประโยชน์ส่วนตนและผู้อื่น

การทุจริตในการรายงาน หมายถึง การปรับปรุงแก้ไขรายงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นรายงานการเงินและรายงานที่ไม่ใช่การเงิน เพื่อปิดบังการยกยอกทรัพย์สิน บิดเบือนหรือปิดบังข้อมูล หรือการกระทำที่ไม่เหมาะสม หรือเพื่อหาประโยชน์ต่อตนเอง และผู้อื่น ซึ่งส่งผลให้รายงานนั้นขาดความถูกต้อง ครบถ้วนและเชื่อถือได้

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตและส่งผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

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

การระบุความเสี่ยง หมายถึง การค้นหาและระบุความเสี่ยง ที่อาจจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรทุกด้าน เช่น ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน ด้านกฎหมาย ฯลฯ

โอกาสที่จะเกิด หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงหนึ่งๆ ว่ามีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด

ผลกระทบ หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย โดยความเสียหายหรือผลกระทบนั้นๆ อาจอยู่ในรูปของตัวเงินหรือไม่ก็ได้

ระดับของความเสียหาย หมายถึง สถานะของความเสียหายที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ความเสียหายที่ยอมรับได้ หมายถึง ประเภทและปัจจัยความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้โดยไม่ดำเนินการใดๆ กับความเสี่ยงนั้น

ความเสียหายที่เหลืออยู่ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงหรือจัดวางระบบการควบคุมภายในแล้ว

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหาและระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง และการกำหนดมาตรการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต
ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๗
เทศบาลตำบลจอมแจ้ง อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

ที่มาและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

เทศบาลตำบลจอมแจ้ง อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ได้ดำเนินการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๗ ตามบทบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลัง กำหนด กระทรวงการคลังกำหนดมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ดังนี้

ข้อ ๒.๖ หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

ข้อ ๒.๗ ต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และ

หลักเกณฑ์ปฏิบัติ ข้อ ๙ จัดทำรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแล พิจารณอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการขององค์กร ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการกิจขององค์กร นโยบาย แผนปฏิบัติการ และกิจกรรมขององค์กรซึ่งอาจมีสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด หรือปัญหาอุปสรรคที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือภารกิจขององค์กรโดยรวม จึงต้องมีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เพื่อช่วยป้องกันหรือควบคุมความเสียหายในการดำเนินงานที่อาจจะเกิดขึ้น โดยเริ่มตั้งแต่การระบุความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยงและการกำหนดมาตรการในการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจที่กำหนดไว้ ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่คณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องทำความเข้าใจและให้ความสำคัญเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักขององค์กรภารกิจตามนโยบาย และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง

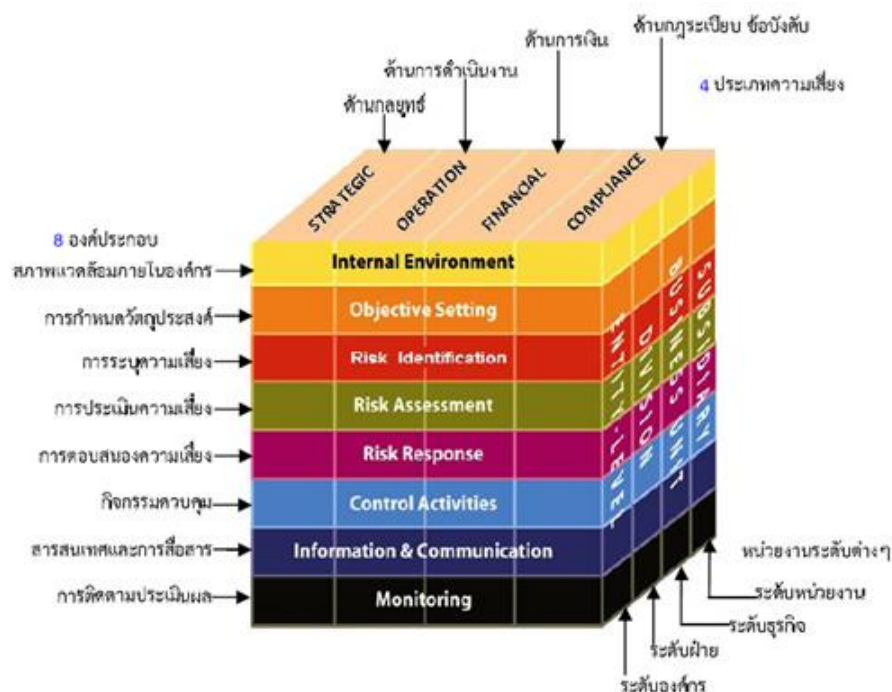
ในการดำเนินชีวิตประจำวัน มนุษย์ทุกคนต้องเผชิญกับความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายหรือผลกระทบต่าง ๆ เช่น การเดินทางมาทำงานย่อมต้องพบกับความไม่แน่นอนที่จะทำให้ มาทำงานไม่ได้หรือไม่ทันเวลา โดยอาจมีสาเหตุจากการเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนน ฝนตก น้ำท่วม การประท้วง ปิดถนน ฯลฯ จึงต้องหาวิธีที่จะบริหารจัดการเพื่อมาทำงานให้ได้หรือให้ทันเวลา โดยปรับเปลี่ยนจากการใช้รถส่วนตัวหรือรถโดยสารประจำทาง ไปใช้บริการรถมอเตอร์ไซด์รับจ้าง หรือเปลี่ยนเส้นทางการเดินทาง ตัวอย่าง ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ทุกคนได้นำการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในชีวิตประจำวันแล้ว แต่อาจจะไม่ทราบว่าวิธีการ เหล่านั้นเป็นการบริหารความเสี่ยง

แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงได้นำมาใช้ในการบริหารงานขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือการบริหารงานที่จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่า โดยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

หรือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายในด้านต่าง ๆ ต่อองค์กร เปรียบเสมือนการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กรซึ่งสอดคล้องกับ แนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency economy) ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในส่วนของการเตรียมตัวให้พร้อมที่จะเผชิญผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล รวมทั้งสอดคล้องกับพุทธศาสนาสุภาษิตที่ว่า “อุปมาโท อมตปัท” ความไม่ประมาทเป็นทางไม่ตาย

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริม การบริหารความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากล คือกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรของคณะกรรมการ coso (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ที่มอบหมายให้ไพโรเซอร์เตอร์เฮาส์คูเปอร์เป็นผู้เขียน กรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กร (Enterprise Risk Management Framework) ดังกล่าวมีองค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง



(กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรของ Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission)

การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ ดังนี้

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

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ประเมินและจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหาร และบุคลากรรวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้(Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมใน องค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหาร ในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหาร ความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยง ที่องค์กรยอมรับได้โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถ พิจารณาได้ ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ด้านกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร
- ด้านการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการทำกำไร
- ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ

การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใด เหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ผู้บริหารควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม
- แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจ เกิดขึ้น โดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ และมีข้อมูลที่เพียงพอ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ขั้นตอนนี้เน้นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
- ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้น องค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณ ภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้การประเมินความเสี่ยง ควรดำเนินการทั้งก่อนการจัดการ ความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk)

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการ ความเสี่ยง ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการ จะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหาร ความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธี รวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์นั้นให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับ ได้ (Risk Tolerance)

หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ คือ

การหลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

การร่วมจัดการ (Share) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบ ของความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก ผู้บริหารควรพิจารณาการจัดการ ความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนองข้างต้น และควรดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้วในระยะเวลาที่เหมาะสม

กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการ ความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้น กิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูล สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสาร อย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่าง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ยของหน่วยงานอื่น ๆ ผู้จัดหาสินค้า ผู้ให้บริการ ผู้กำกับดูแลและประชาชน

การติดตามผล (Monitoring)

ประเด็นสำคัญของการติดตามผล ได้แก่

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และ การบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร
- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงาน ต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

การติดตามการบริหารความเสี่ยง สามารถทำได้ ๒ ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่องและการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วถึงและถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้งเป็นการ ดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว หากองค์กร มีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นองค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหาร ความเสี่ยง เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์หลักของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร คือ เพื่อต้องการให้องค์กรมี กระบวนการหรือระบบในการค้นหา ประเมิน และจัดการกับความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งมี โอกาสที่จะเกิดและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการในภาพรวมขององค์กร

นอกจากนี้ COSO ยังให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงอีกว่า องค์กร ที่จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ใน ๔ ด้าน คือ

๑. วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic) กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรบรรลุ เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจหลักขององค์กร

๒. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations) การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กร พิจารณา ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน รวมถึงพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของการ ดำเนินงานด้วย

๓. **วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting)** การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีความเชื่อมั่นข้อมูลในรายงานประเภทต่าง ๆ ขององค์กร โดยเฉพาะรายงานทางการเงิน (Financial Report)

๔. **วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance)** โดยเฉพาะการจัดทำระบบ ควบคุมภายในเพื่อลดความเสี่ยง ส่วนการจัดการความเสี่ยงด้วยวิธีอื่น ๆ องค์กรก็สามารถใช้กฎระเบียบต่าง ๆ เป็นเครื่องมือได้ด้วยเช่นกัน ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงส่งเสริมให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง องค์กรควรต้องคำนึงถึงประโยชน์ ที่จะได้รับเปรียบเทียบกับกันด้วย เพื่อพิจารณาถึงความคุ้มค่า นอกจากนี้องค์กรควรมีระบบในการติดตามและ ประเมินผล การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรเป็นระยะ เพื่อให้ทราบประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่จะต้องนำมาพัฒนาหรือปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นต่อไป

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความเสี่ยงที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการดำเนินงานเทศบาล ตำบลจอมแจ้งการบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่ตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

๒. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในเทศบาลตำบลจอมแจ้งมีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนัก ถึงความเสี่ยงทั้งหมดที่อาจส่งผลกระทบในเชิงลบต่อเทศบาลตำบลจอมแจ้งได้อย่างถูกต้องครบถ้วน ซึ่งครอบคลุม ความเสี่ยงที่มีสาเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

๓. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างถูกต้อง เหมาะสม และทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การกำหนดกลยุทธ์การจัดสรรงบประมาณ การวางแผนการเงินและการดำเนินงานตามแผน ฯลฯ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

๔. ช่วยให้การบริหารงานและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละหน่วยงาน ส่วนราชการ งาน โครงการ กิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยงอย่างถูกต้อง เหมาะสม โดยคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับ

๕. สร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับการบริหารงานของเทศบาลตำบลจอมแจ้ง โดยการเตรียมตัวให้พร้อมที่จะเผชิญผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกได้อย่างพอประมาณ และมีเหตุมีผล

ประเภทของความเสี่ยง

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ เหตุการณ์ทางลบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เช่น เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์/แผนดำเนินงานที่ไม่เหมาะสม ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือการวางแผนกลยุทธ์แล้วไม่สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ เหตุการณ์ทางลบที่เกิดจากความผิดพลาดของบุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน หรือระบบงานต่าง ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรรวมไปถึงเหตุการณ์ทางลบที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กรด้วย เช่น ภัยธรรมชาติหรือเหตุจลาจลทางการเมือง

๓. ความเสี่ยงด้านการรายงาน (Reporting Risk) คือ ความผิดพลาดของรายงานประเภทต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร เช่น งบการเงิน รายงานยอดขาย รายงานต้นทุนการผลิต เป็นต้น ความเสี่ยงด้านการรายงาน อาจอยู่ในรูปของข้อมูลไม่ถูกต้อง ไม่น่าเชื่อถือ ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ข้อมูล รวมไปถึงการรายงานไม่ทันเวลาด้วย

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง คือ การดำเนินงานของธุรกิจไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะเป็นทั้งข้อกำหนดจากภายนอกองค์กร เช่น กฎหมายต่าง ๆ หรือข้อกำหนดภายในองค์กร เช่น นโยบาย แนวทางการปฏิบัติงานหรือคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ ๔ ขั้นตอน ประกอบด้วย ๑.การค้นหาความเสี่ยง ๒.การประเมินความเสี่ยง ๓.การจัดการความเสี่ยง และ ๔.ติดตามประเมินผล

๑. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการบริหารความเสี่ยงเนื่องจากเป็นขั้นตอนในการค้นหา ระบุ บ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สร้างผลกระทบหรือความเสียหาย หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์การดำเนินงาน การรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย และในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและองค์กร

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการใช้วิจารณ์อย่างเป็นระบบภายใต้ทรัพยากรอันจำกัดขององค์กร โดยการวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) เพื่อประโยชน์ในการตอบสนอง ความเสี่ยง

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

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

แผนภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยง



การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเพื่อให้สามารถกำหนดระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและจัดลำดับ ความสำคัญของความเสี่ยง โดยเป็นกระบวนการที่จะดำเนินการหลังจากค้นหาความเสี่ยงขององค์กรแล้ว โดยการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงมาดำเนินการวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นและประเมินระดับความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ตลอดจนพิจารณาการควบคุมที่มีอยู่ และยังมีประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่อย่างมากมายภายใต้ทรัพยากรขององค์กรที่จำกัดไม่ว่าจะเป็น เงินทุน เวลา วัสดุอุปกรณ์และบุคลากรขององค์กร ทำให้ไม่สามารถที่จะจัดการกับทุกความเสี่ยงได้ การประเมิน ความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรตัดสินใจ จัดการกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและประเมินได้ว่า ควรจะจัดการกับความเสี่ยงนั้น ๆ อย่างไร ความเสี่ยงใดควรต้องรีบดำเนินการบริหารจัดการก่อนหลังหรือความเสี่ยงใด ที่สามารถที่จะยอมรับให้เกิดขึ้นได้

การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละองค์กรจะต้องกำหนดเกณฑ์ขึ้นให้เหมาะสมกับประเภทและสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยอาจจะกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน หรือ ๓ คะแนน ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งใน เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมและดุลยพินิจการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ขององค์กร โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับองค์กรที่มีข้อมูลสถิติตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์ อย่างพอเพียง สำหรับองค์กรที่ไม่มีข้อมูลสถิติตัวเลข หรือจำนวนเงินหรือไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวน เงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

๑. การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) พิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับ คะแนน ๕ คะแนน ประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนน แสดงถึงโอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิด สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตามลำดับ และกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับโอกาสที่จะเกิด จากนั้นทำการ วิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิดว่าแต่ละความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงมีโอกาสดังเกิดขึ้นในระดับใด ดังตัวอย่างดังนี้

การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด แบบเชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่เกิด	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	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกเดือน
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสดังเกิดขึ้น
๑	น้อยมาก	มีโอกาสดังเกิดขึ้น

๒. การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) เป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย จากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งการกำหนดระดับของผลกระทบนั้น จะต้อง พิจารณาถึงความรุนแรงของความเสียหายหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น โดยอาจแบ่งผลกระทบออกเป็น ผลกระทบ ที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือด้านการเงิน/ทรัพย์สิน การดำเนินงาน ชื่อเสียง/ภาพลักษณ์บุคลากร ฯลฯ โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน ประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนน แสดง ถึงระดับความรุนแรงระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตามลำดับและกำหนดคำอธิบาย ในแต่ละระดับความรุนแรงของผลกระทบ จากนั้นทำการวิเคราะห์ผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น ว่ามี ผลกระทบอยู่ในระดับใด ตัวอย่างเช่น

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านการเงิน/ทรัพย์สิน

ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก เกินกว่า 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 ๓ ชั่วโมง

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านบุคลากร

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

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านชื่อเสียง/ภาพลักษณ์

ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างในหนังสือพิมพ์ วิทยุ และโทรทัศน์
๔	สูง	มีการเผยแพร่ข่าวทั้งในวิทยุและหนังสือพิมพ์
๓	ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวเฉพาะทางใดทางหนึ่ง
๒	น้อย	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัด
๑	น้อยมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว

๓. การประเมินระดับความเสี่ยง (Degree of risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จาก การวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดและผลกระทบหรือความรุนแรงหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ขึ้น หลังจาก องค์กรวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงแล้ว องค์กรต้องนำผลการวิเคราะห์มาประเมิน ระดับ ความเสี่ยงว่าแต่ละความเสี่ยงมีระดับความเสี่ยงอยู่ระดับใดในตารางการประเมินระดับความเสี่ยง ซึ่ง ระดับ ความเสี่ยงอาจแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่สูงมาก สูง ปานกลาง น้อยและน้อยมาก แทนระดับความ เสี่ยงข้างต้น ด้วยเกณฑ์สี่ประกอบด้วย สีแดง สีเหลือง สีน้ำเงิน สีเขียวและสีขาว ตามลำดับ โดยนำผลจากการ วิเคราะห์โอกาส หรือความถี่ที่จะเกิดขึ้นและผลจากการวิเคราะห์ผลกระทบมาประเมินระดับความเสี่ยงดัง ตัวอย่างดังนี้

ตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)						
ผลกระทบ ↑	5 สูงมาก	5	10	15	20	25
	4 สูง	4	8	12	16	20
	3 ปานกลาง	3	6	9	12	15
	2 น้อย	2	4	6	8	10
	1 น้อยมาก	1	2	3	4	5
		1 น้อยมาก	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 สูง	5 สูงมาก
		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง →				

เป็นตารางที่ใช้ในการประเมินและจัดระดับความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยงเพื่อประเมินว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ควรคำนึงถึงและต้องรับดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงเป็นอันดับแรกก่อน โดยตารางการประเมินระดับความเสี่ยงข้างต้นแบ่งระดับความเสี่ยงออกเป็น 5 ระดับ จำแนกระดับความเสี่ยงโดยใช้สีเป็นตัวกำหนด ดังนี้

สีแดง หมายถึง ระดับความเสี่ยง สูงมาก

สีเหลือง หมายถึง ระดับความเสี่ยง สูง

สีเขียวอ่อน หมายถึง ระดับความเสี่ยง ปานกลาง

สีเขียวเข้ม หมายถึง ระดับความเสี่ยง น้อย

สีขาว หมายถึง ระดับความเสี่ยง น้อยมาก

วิธีการประเมินระดับความเสี่ยงโดยใช้ตารางการประเมินระดับความเสี่ยงข้างต้น ให้นำคะแนนของโอกาสที่จะเกิดและคะแนนของผลกระทบที่วิเคราะห์ได้ของแต่ละความเสี่ยงมากำหนดลงในตารางการประเมิน ระดับความเสี่ยงโดยถ้าคะแนนของโอกาสและผลกระทบมาบรรจบกันที่สีใดก็แสดงว่าความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับ ความเสี่ยงตามความหมายของระดับความเสี่ยงที่ให้ไว้ข้างต้น

๑. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ขั้นตอนที่ ๑ นำข้อมูลที่ได้จากขั้นเตรียมการในส่วนรายละเอียดขั้นตอน แนวทางหรือเกณฑ์การปฏิบัติงานของกระบวนการที่จะทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งในขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น ย่อมประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อย ในการระบุความเสี่ยงตามขั้นตอนที่ ๑ ให้ทำการระบุความเสี่ยง อธิบายรายละเอียด รูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงเฉพาะที่มีความเสี่ยงการทุจริตเท่านั้น และในการประเมินต้องคำนึงถึงความเสี่ยงในภาพรวมของการดำเนินงานเรื่องที่จะทำการประเมินด้วย เนื่องจากในกระบวนการปฏิบัติงานตามขั้นตอนอาจไม่พบความเสี่ยง หรือโอกาสเสี่ยงต่ำ แต่อาจพบว่ามีความเสี่ยงในเรื่องนั้นๆ ในการดำเนินงานที่ไม่ได้อยู่ในขั้นตอนก็เป็นได้ โดยไม่ต้องคำนึงว่าหน่วยงานจะมีมาตรการป้องกันหรือแก้ไขความเสี่ยงการทุจริตนั้นอยู่แล้ว นำข้อมูลรายละเอียดดังกล่าวลงในประเภทของความเสี่ยงซึ่งเป็น Known Factor หรือ Unknown Factor

Known Factor	ความเสี่ยงทั้งปัญหา / พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำ หรือมีประวัติ มีตำนานอยู่แล้ว
Unknown Factor	ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากการพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต ปัญหา/พฤติกรรม ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (คิดล่วงหน้า ตีตนไปก่อนไข้เสมอ)

เทคนิคในการระบุความเสี่ยง หรือค้นหาความเสี่ยงการทุจริตด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้



ประเมินความเสี่ยงการทุจริต ปีพ.ศ. ๒๕๖๗

ประเมินความเสี่ยงการทุจริต ด้าน

- ☒ ๑. ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต
- ☐ ๒. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
- ☐ ๓. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ
- ☐ ๔. ความเสี่ยงการบริหารงานบุคคล

ชื่อกระบวนงาน/งาน : การขออนุญาตก่อสร้างอาคาร ดัดแปลง หรือรื้อถอน

ชื่อหน่วยงาน/กระทรวง : เทศบาลตำบลจอมแจ้ง อำเภอมะนัง จังหวัดเชียงใหม่ ๕๐๑๕๐

ผู้รับผิดชอบ : นายธนวัฒน์ ราชวัง ตำแหน่ง นิติกรชำนาญการ โทรศัพท์ ๐๕๓-๓๗๒๑๙๒

ตารางที่ ๑ ตารางระบุความเสี่ยง (Know factor และ Unknown Factor)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Know factor (เคยเกิดขึ้นแล้ว)	Unknown Factor (ยังไม่เคยเกิดขึ้น)
๑	เรียกรับเงิน หรือผลประโยชน์จากผู้ขออนุญาตก่อสร้าง		✓
๒	ไม่ลงไปตรวจสอบข้อเท็จจริงให้ถูกต้อง เช่น รับรองความถูกต้อง		✓
๓	ประวิงเวลาเพื่อเรียกรับเงิน กรณีต่อไปอนุญาตก่อสร้าง		✓

คำอธิบายรายละเอียดความเสี่ยงการทุจริต เช่น รูปแบบ พฤติการณ์การทุจริตที่มีความเสี่ยงการทุจริตเท่านั้น และควรอธิบายพฤติการณ์ความเสี่ยงให้ละเอียด ชัดเจน มากที่สุด

- ความเสี่ยงที่เคยเกิด หรือคาดว่าจะเกิดซ้ำสูงมีประวัติอยู่แล้ว ให้ใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง Know factor
- หากไม่เคยเกิดหรือไม่มีประวัติมาก่อน แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ในอนาคตว่ามีโอกาสเกิด ให้ใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง UnKnow Factor
- หน่วยงานสามารถปรับแบบได้โดยไม่ระบุว่าเป็นประเภท Known Factor หรือ UnKnow Factor ก็ได้

ประเมินความเสี่ยงการทุจริต ปีพ.ศ. ๒๕๖๗

ประเมินความเสี่ยงการทุจริต ด้าน

- ☐ ๑. ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต
- ☒ ๒. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
- ☐ ๓. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ
- ☐ ๔. ความเสี่ยงการบริหารงานบุคคล

ชื่อกระบวนงาน/งาน : การจัดเก็บรายได้ งานพัฒนารายได้ และงานพัสดุ

ชื่อหน่วยงาน/กระทรวง : เทศบาลตำบลจอมแจ้ง อำเภอมะนัง จังหวัดเชียงใหม่ ๕๐๑๕๐

ผู้รับผิดชอบ : นายธนวัฒน์ ราชวัง ตำแหน่ง นิติกรชำนาญการ โทรศัพท์ ๐๕๓-๓๗๒๑๙๒

ตารางที่ ๑ ตารางระบุความเสี่ยง (Know factor และ Unknown Factor)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Know factor (เคยเกิดขึ้นแล้ว)	Unknown Factor (ยังไม่เคยเกิดขึ้น)
๑	รับเงินโดยไม่ออกใบเสร็จให้ถูกต้อง กรณีของงานจัดเก็บรายได้	✓ (เมื่อปี ๒๕๖๐)	
๒	เรียกรับประโยชน์โดยการประเมินภาษีให้น้อยลง		✓
๓	เจ้าหน้าที่ซึ่งมีหน้าที่ใช้โอกาสอย่างไม่เหมาะสมอาจมีการเอื้อประโยชน์หรือให้ความช่วยเหลือพวกพ้องการกีดกัน หรือการสร้างอุปสรรค		✓

คำอธิบายรายละเอียดความเสี่ยงการทุจริต เช่น รูปแบบ พฤติการณ์การทุจริตที่มีความเสี่ยงการทุจริตเท่านั้น และควรอธิบายพฤติการณ์ความเสี่ยงให้ละเอียด ชัดเจน มากที่สุด

- ความเสี่ยงที่เคยเกิด หรือคาดว่าจะเกิดซ้ำสูงมีประวัติอยู่แล้ว ให้ใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง Know factor
- หากไม่เคยเกิดหรือไม่มีประวัติมาก่อน แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ในอนาคตว่ามีโอกาสเกิด ให้ใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง UnKnow Factor
- หน่วยงานสามารถปรับเปลี่ยนได้โดยไม่ระบุว่าเป็นประเภท Known Factor หรือ UnKnow Factor ก็ได้

ประเมินความเสี่ยงการทุจริต ปีพ.ศ. ๒๕๖๗

ประเมินความเสี่ยงการทุจริต ด้าน

- ☐ ๑. ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต
- ☐ ๒. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
- ☒ ๓. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ
- ☐ ๔. ความเสี่ยงการบริหารงานบุคคล

ชื่อกระบวนงาน/งาน : งานจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารสัญญา

ชื่อหน่วยงาน/กระทรวง : เทศบาลตำบลจอมแจ้ง อําเภอมะนัง จังหวัดเชียงใหม่ ๕๐๑๕๐

ผู้รับผิดชอบ : นายธนวัฒน์ ราชวัง ตำแหน่ง นิติกรชำนาญการ โทรศัพท์ ๐๕๓-๓๗๒๑๙๒

ตารางที่ ๑ ตารางระบุความเสี่ยง (Know factor และ Unknown Factor)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Know factor (เคยเกิดขึ้นแล้ว)	Unknown Factor (ยังไม่เคยเกิดขึ้น)
๑	การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของวัสดุและครุภัณฑ์ที่จัดซื้อจัดจ้างให้พวกพ้องได้เปรียบ หรือชนะการประมูล การปกปิดข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างต่อสาธารณะ เช่น การปิดประกาศการจัดซื้อจัดจ้าง หรือเผยแพร่ข้อมูลล่าช้า		✓
๒	เบิกจ่ายเงินโดยไม่ตรวจสอบเอกสารให้ถูกต้อง		✓

คำอธิบายรายละเอียดความเสี่ยงการทุจริต เช่น รูปแบบ พฤติการณ์การทุจริตที่มีความเสี่ยงการทุจริตเท่านั้น และควรอธิบายพฤติการณ์ความเสี่ยงให้ละเอียด ชัดเจน มากที่สุด

- ความเสี่ยงที่เคยเกิด หรือคาดว่าจะเกิดซ้ำสูงมีประวัติอยู่แล้ว ให้ใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง Know factor
- หากไม่เคยเกิดหรือไม่มีประวัติมาก่อน แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ในอนาคตว่ามีโอกาสเกิด ให้ใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง UnKnow Factor
- หน่วยงานสามารถปรับแก้ได้โดยไม่ระบุว่าเป็นประเภท Known Factor หรือ UnKnow Factor ก็ได้

ประเมินความเสี่ยงการทุจริต ปีพ.ศ. ๒๕๖๗

ประเมินความเสี่ยงการทุจริต ด้าน

- ☐ ๑. ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต
- ☐ ๒. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
- ☐ ๓. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ
- ☒ ๔. ความเสี่ยงการบริหารงานบุคคล

ชื่อกระบวนงาน/งาน : งานบริหารงานบุคคล

ชื่อหน่วยงาน/กระทรวง : เทศบาลตำบลจอมแจ้ง อำเภอมะนัง จังหวัดเชียงใหม่ ๕๐๑๕๐

ผู้รับผิดชอบ : นายธนวัฒน์ ราชวัง ตำแหน่ง นิติกรชำนาญการ โทรศัพท์ ๐๕๓-๓๗๒๑๙๒

ตารางที่ ๑ ตารางระบุความเสี่ยง (Know factor และ Unknown Factor)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Know factor (เคยเกิดขึ้นแล้ว)	Unknown Factor (ยังไม่เคยเกิดขึ้น)
๑	การเรียกรับเงิน หรือผลประโยชน์ เพื่อรับพนักงานเข้าทำงาน		✓
๒	การเสนอให้ขึ้นหรือตำแหน่ง เพื่อแลกกับผลประโยชน์อย่างหนึ่งอย่างใด		✓
๓	การเรียกรับเงินหรือผลประโยชน์ เพื่อรับโอนหรือย้ายสังกัด		✓

คำอธิบายรายละเอียดความเสี่ยงการทุจริต เช่น รูปแบบ พฤติการณ์การทุจริตที่มีความเสี่ยงการทุจริตเท่านั้น และควรอธิบายพฤติการณ์ความเสี่ยงให้ละเอียด ชัดเจน มากที่สุด

- ความเสี่ยงที่เคยเกิด หรือคาดว่าจะเกิดซ้ำสูงมีประวัติอยู่แล้ว ให้ใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง Know factor
- หากไม่เคยเกิดหรือไม่มีประวัติมาก่อน แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ในอนาคตว่ามีโอกาสเกิด ให้ใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง UnKnow Factor
- หน่วยงานสามารถปรับเปลี่ยนได้โดยไม่ระบุว่าเป็นประเภท Known Factor หรือ UnKnow Factor ก็ได้

๒. การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง

ความหมายของสถานะความเสี่ยงตามสีไฟ มีรายละเอียดดังนี้

- **สถานะสีเขียว** : ความเสี่ยงระดับต่ำ
- **สถานะสีเหลือง** : ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถใช้ความรอบคอบระมัดระวังในระหว่างปฏิบัติงาน ตามปกติควบคุมดูแลได้
- **สถานะสีส้ม** : ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงาน ภายในองค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุมข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ
- **สถานะสีแดง** : ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกคนที่ไม่รู้จักไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ ๒ ตารางแสดงสถานะความเสี่ยง (แยกตามรายสี)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง
๑	เรียกรับเงิน หรือผลประโยชน์จากผู้ขออนุญาตก่อสร้าง			✓	
๒	ไม่ลงไปตรวจสอบข้อเท็จจริงให้ถูกต้อง เช่น รับรองความถูกต้อง		✓		
๓	ประวิงเวลาเพื่อเรียกรับเงิน กรณีต่อไปอนุญาตก่อสร้าง		✓		
๔	รับเงินโดยไม่ออกใบเสร็จให้ถูกต้อง กรณีของงานจัดเก็บรายได้		✓		
๕	เรียกรับประโยชน์โดยการประเมินภาษีให้น้อยลง		✓		
๖	เจ้าหน้าที่ซึ่งมีหน้าที่ใช้โอกาสอย่างไม่เหมาะสมอาจมีการเอื้อประโยชน์หรือให้ความช่วยเหลือพวกพ้องการกีดกัน หรือการสร้างอุปสรรค		✓		
๗	การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของวัสดุและครุภัณฑ์ที่จัดซื้อจัดจ้างให้พวกพ้องได้เปรียบ หรือชนะการประมูล การปกปิดข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างต่อสาธารณะ เช่น การปิดประกาศการจัดซื้อจัดจ้าง หรือเผยแพร่ข้อมูลล่าช้า	✓			
๘	เบิกจ่ายเงินโดยไม่ตรวจเอกสารให้ถูกต้อง		✓		

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง
๙	การเรียกรับเงิน หรือผลประโยชน์ เพื่อรับพนักงานเข้าทำงาน	✓			
๑๐	การเสนอให้ขึ้นหรือตำแหน่ง เพื่อแลกกับผลประโยชน์อย่างหนึ่งอย่างใด	✓			
๑๑	การเรียกรับเงินหรือผลประโยชน์ เพื่อรับโอนหรือย้ายสังกัด	✓			

ตารางที่ ๒ นำโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ ๑ นำมาแยกสถานะความเสี่ยงการทุจริต

ตามไฟสี **สีเขียว** หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ

สีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง

สีส้ม หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูง

สีแดง หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก

๓. เมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk Level matrix)

๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง

ระดับ ๓ หมายถึง เป็นขั้นตอนหลักของกระบวนการ และมีความเสี่ยงในการทุจริตสูง

ระดับ ๒ หมายถึง เป็นขั้นตอนหลักของกระบวนการ และมีความเสี่ยงในการทุจริตที่ไม่สูงมาก

ระดับ ๑ หมายถึง เป็นขั้นตอนรองของกระบวนการ

๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ

ระดับ ๓ หมายถึง มีผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ/ผู้มีส่วนได้เสีย/หน่วยงานกำกับดูแล/พันธมิตร/เครือข่าย/ทางการเงิน ในระดับที่รุนแรง

ระดับ ๒ หมายถึง มีผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ/ผู้มีส่วนได้เสีย/หน่วยงานกำกับดูแล/พันธมิตร/เครือข่าย/ทางการเงิน ในระดับที่ไม่รุนแรง

ระดับ ๑ หมายถึง มีผลกระทบต่อกระบวนการภายใน/การเรียนรู้/องค์ความรู้

ตารางที่ ๓ SCORING ทะเบียนข้อมูลที่ต้องเฝ้าระวัง ๒ มิติ (หรือตารางเมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk Level matrix))

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง			ระดับความรุนแรงของผลกระทบ			ค่าความเสี่ยงรวม จำเป็น x รุนแรง
		๓	๒	๑	๓	๒	๑	
๑	เรียกรับเงิน หรือผลประโยชน์จากผู้ขออนุญาตก่อสร้าง		๒			๒		๔
๒	เบิกจ่ายเงินโดยไม่ตรวจสอบเอกสารให้ถูกต้อง		๑			๑		๑
๓	เรียกรับประโยชน์โดยการประเมินภาษีให้น้อยลง		๒			๒		๔

ตารางที่ ๓ นำข้อมูลที่มีสถานะความเสี่ยงใน ช่องสีส้มและสีแดง จากตารางที่ ๒ มาหาค่าความเสี่ยงรวม (ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง คุณ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ)

แนวทางในการพิจารณาระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง และระดับความรุนแรงของผลกระทบ

ตารางที่ ๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	กิจกรรมหรือขั้นตอนหลัก MUST	กิจกรรมหรือขั้นตอนรอง SHOULD
๑	เรียกรับเงิน หรือผลประโยชน์จากผู้ขอ อนุญาตก่อสร้าง	๒	
๒	เบิกจ่ายเงินโดยไม่ตรวจเอกสารให้ ถูกต้อง		๑
๓	เรียกรับประโยชน์โดยการประเมิน ภาษีให้น้อยลง	๒	

ตารางที่ ๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบตาม Balanced Scorecard

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	๑	๒	๓
เรียกรับเงิน หรือผลประโยชน์จากผู้ขอ อนุญาตก่อสร้าง		x	
เบิกจ่ายเงินโดยไม่ตรวจเอกสารให้ ถูกต้อง		x	
เรียกรับประโยชน์โดยการประเมิน ภาษีให้น้อยลง		x	

๔. การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk – Control Matrix Assessment)

ระดับการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต โดยเกณฑ์คุณภาพการจัดการ จะแบ่งเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

ดี : จัดการได้ทันที ทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ให้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กรไม่มีผลเสียทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม

พอใช้ : จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ให้บริการ/ผู้รับมอบผลงานองค์กรแต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ

อ่อน : จัดการไม่ได้ หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่าย มีผลกระทบถึงผู้ให้บริการ/ผู้รับมอบผลงานและยอมรับไม่ได้ ไม่มีความเข้าใจ

ตารางที่ ๔ ตารางแสดงการประเมินการควบคุมความเสี่ยง

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพ การจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยง ระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยง ระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยง ระดับสูง
เรียกรับเงิน หรือผลประโยชน์จากผู้ ขออนุญาตก่อสร้าง	พอใช้		✓	
เบิกจ่ายเงินโดยไม่ตรวจเอกสารให้ ถูกต้อง	พอใช้		✓	

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพ การจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยง ระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยง ระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยง ระดับสูง
เรียกรับประโยชน์โดยการประเมิน ภาษีให้น้อยลง	พอใช้		✓	

ตารางที่ ๔ ให้นำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น x รุนแรง) จากตารางที่ ๓ มาทำการประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต โดยการวิเคราะห์จากคุณภาพการจัดการขององค์กรกับความเสี่ยงเรื่องที่ทำกรประเมิน (ดี/พอใช้/อ่อน) เพื่อประเมินว่า ความเสี่ยงการทุจริต มีค่าความเสี่ยงอยู่ระดับใด จะนำไปบริหารจัดการความเสี่ยง ตามความรุนแรงของความเสี่ยง

๕. แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพตมิชอบของเทศบาลตำบลจอมแจ้ง ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๗

เหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงสุดจากการประเมินการควบคุมความเสี่ยง Risk-Control Matrix Assessment ในตารางที่ ๔ ที่อยู่ในช่องค่าความเสี่ยง อยู่ในระดับสูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง มาทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามลำดับความรุนแรง (กรณีที่หน่วยงานทำการประเมินการควบคุมความเสี่ยง ในตารางที่ ๔ ไม่พบว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง แต่พบว่าความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับ ต่ำ หรือ ค่อนข้างต่ำ ให้ทำการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในเชิงเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต หรือให้หน่วยงานพิจารณาทำการเลือกภารกิจงาน หรือกระบวนการงานหรือการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดหรือมีโอกาเกิดความเสี่ยงการทุจริต นำมาประเมินความเสี่ยงการทุจริตเพิ่มเติม)

ตารางที่ ๕ ตารางแผนบริหารความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลจอมแจ้ง ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๗

ความเสี่ยงด้าน	ระดับ ความเสี่ยง	กระบวนการงาน	รูปแบบ พฤติการณ์ ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการในการ บริหารจัดการความ เสี่ยง
๑. ความเสี่ยงการ ทุจริตที่เกี่ยวข้อง กับการพิจารณา อนุมัติ อนุญาต	สูง	เจ้าหน้าที่เรียกรับ ผลประโยชน์ใน ระหว่างขั้นตอนการ อนุญาตหรือไม่อนุญาต ให้ก่อสร้าง ดัดแปลง รื้อถอนอาคาร	การพิจารณาอนุญาต ก่อสร้าง อาจมีการ เอื้อประโยชน์ให้กับ ผู้ขออนุญาตบางราย ในกรณีขออนุญาต ก่อสร้าง	-มาตรการให้ผู้มีส่วน ได้เสียมีส่วนร่วมในการ ดำเนินงาน - มาตรการป้องกันการ ขัดกันระหว่าง ผลประโยชน์ส่วนตน กับผลประโยชน์ส่วนรวม -มาตรการป้องกันการ รับสินบนตาม ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วย การป้องกันและ ปราบปรามการทุจริต

ความเสี่ยงด้าน	ระดับความเสี่ยง	กระบวนการงาน	รูปแบบ พฤติการณ์ ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการในการบริหารจัดการ ความเสี่ยง
๒. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่	ต่ำ	เรียกรับประโยชน์โดยการประเมินภาษีให้น้อยลง	เจ้าหน้าที่ออกตรวจประเมินภาษี แต่เอื้อประโยชน์แก่ผู้มีหน้าที่เสียภาษี โดยคำนวณอัตราการเสียภาษีให้น้อยกว่าที่ควรจะต้องชำระ	-มาตรการป้องกัน การรับสินบนตามกฎหมาย ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต -จัดโครงการอบรมเสริมสร้างจริยธรรมและคุณธรรมในการปฏิบัติงาน สร้างจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน

นายธนวัฒน์ ราชวัง ผู้จัดทำ
(นายธนวัฒน์ ราชวัง)
นิติกรชำนาญการ

นายยรรยง อุ่นใจ ผู้อนุมัติ
(นายยรรยง อุ่นใจ)
นายกเทศมนตรีตำบลจอมแจ้ง

ภาคผนวก

ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริต

ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต

- เรียกรับโดยเฉพาะการขออนุญาตก่อสร้างอาคาร/คอนโด บ้านจัดสรร/โรงงาน
- ผลประโยชน์ทับซ้อน รับจ้างเขียนแบบแปลน และตรวจเอง (ถึงแม้ราชการจะให้มีแบบมาตรฐานอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนก็ตาม แต่การขออนุญาตต้องมี ผังประกอบ จึงต้องว่าจ้างผู้ตรวจ หรือผู้อนุมัติ อนุญาต จะได้ผ่านง่ายขึ้น)
- เจ้าหน้าที่ของรัฐ สมยอม หรือมีส่วนรู้เห็นกับบุคคลหรือนิติบุคคลในการดำเนินการก่อสร้าง ดัดแปลง รื้อถอน หรือเคลื่อนย้ายอาคารโดยมิชอบด้วยกฎหมาย
- เจ้าหน้าที่ของรัฐ สมยอม หรือมีส่วนรู้เห็นกับบุคคลหรือนิติบุคคลในการใช้อาคารที่ไม่ตรงกับใบรับรอง ใบอนุญาตหรือที่ยื่นแจ้งต่อเจ้าพนักงานท้องถิ่น
- การประเมินภาษีที่ต่ำกว่าความเป็นจริง
- เรียกรับสินบนโดยใช้ตัวกลาง เก็บค่าใช้จ่ายรายเดือน (ค่าคุ้มครอง) จากผู้ประกอบการ
- พนักงาน เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างเหมาของหน่วยงานเป็นตัวแทนการยื่นคำขอจดทะเบียน ในการขออนุมัติ อนุญาต โดยเรียกรับผลประโยชน์หรือเรียกเก็บค่าธรรมเนียมเพื่อสิทธิพิเศษ
- การดำเนินการยื่นคำขออนุญาต ไม่มีกรอบระยะเวลากำหนดที่ชัดเจนอาจก่อให้เกิดการเรียกรับสินบนเพื่อความรวดเร็วในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต
- การเปิดตรวจสอบราคาของเจ้าหน้าที่แต่ละคน ใช้ดุลยพินิจไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- การใช้ดุลยพินิจในการตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- การตรวจสอบเอกสารไม่ครบถ้วนตามที่ระบุไว้ในคำขอ แต่มีการรับเรื่องไว้
- การเก็บเรื่องไว้ไม่แจ้งผู้ประกอบการ เพื่อเรียกรับผลประโยชน์
- การพิจารณาตรวจสอบและเสนอความเห็นของการอนุมัติ อนุญาต ไม่ดำเนินการตามลำดับคำขอ
- เจ้าหน้าที่มีการยกเลิกใบเสร็จการรับเงินในระบบทำให้การรายงานการรับเงินประจำวันน้อยกว่าที่รับไว้จริง/รับเงินและออกใบเสร็จการรับเงินแล้วแต่ไม่นำเงินสด เช็ค นำฝากธนาคารในวันนั้น แต่นำฝากในภายหลัง และอาจนำเงินไปใช้ส่วนตัวก่อน
- ในขั้นตอนการพิจารณาตรวจสอบตามปกติจะมีการใช้เวลาในการพิจารณาตรวจสอบ ๑ วันแต่ในบางกรณีอาจมีความจำเป็นจะต้องทำการพิจารณาเกิน ๑ วันทำการ เช่น กรณีมีความจำเป็นต้องมีการนัดหมายกับผู้ขอรับ ใบอนุญาตเพื่อลงพื้นที่ทำการตรวจสอบสถานประกอบการก่อนพิจารณาออกใบอนุญาต มีความเสี่ยงที่เจ้าหน้าที่ อาจอาศัยช่องว่างหรือแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ อาจเรียกรับในขั้นตอนของการพิจารณา
- รับสินบนจากลูกค้าเพื่อให้ตรวจสอบผ่านมาตรฐาน
- การตรวจสอบสถานที่ตั้งที่ขออนุญาตประกอบกิจการ อาจมีการเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ขออนุญาตยาวรายใน กรณีที่ตั้งสถานประกอบการ ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์
- การสุ่มตรวจสอบสถานที่ตั้งสถานบริการ/สถานประกอบการที่ขออนุญาต อาจมีการเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ขออนุญาตบางรายที่ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์

- การพิจารณาอนุมัติ อนุญาต อาจมีคณะกรรมการบางท่านเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ขออนุญาตบางรายที่คุณสมบัติไม่ถูกต้องครบถ้วนตามหลักเกณฑ์
- เจ้าหน้าที่ของรัฐทำการปลอมแปลงเอกสารการเบิกจ่าย เช่น ปลอมแปลงลายมือชื่อ แก้ไขแบบสำรวจ แก้ไขใบสำคัญรับเงิน มีการใช้หลักฐานเท็จ ใช้บัตรประชาชนของบุคคลที่เสียชีวิตหรือบัตรประชาชนหมดอายุ เป็นต้น

ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

- การเข้าตรวจ หรือเยี่ยม สถานที่ของผู้ประกอบการ เช่น โรงงาน ร้านค้า ฯลฯ โดยมีเจตนา นำไปสู่การจ่ายเงินพิเศษรายเดือน
- การเปลี่ยนแปลงข้อกล่าวหา (ฐานความผิด) จากหนักเป็นเบา หรือจากเบาเป็นหนัก
- การบิดข้อเท็จจริงแห่งคดีในสำนวนการสอบสวนคดีอาญา
- การทำบัตรสนเท่ห์ว่ามีเรื่องร้องเรียนผู้ประกอบการเพื่อทำการตรวจ คั่น กรณีผู้ประกอบการร้านค้าอื่นๆ ที่ไม่จ่ายเงินพิเศษรายเดือน
- การใช้ตัวกลางในการรับเงินพิเศษ หรือ เก็บเงินรายเดือน กับผู้ประกอบการต่างๆ
- การใช้ดุลยพินิจในการอนุมัติ หรือยกเว้นระเบียบฯ ที่เอื้อประโยชน์มีผลประโยชน์ทับซ้อน
- การออกระเบียบ กฎหมาย ข้อสั่งการต่างๆ ที่เอื้อประโยชน์มีผลประโยชน์ทับซ้อน
- การให้ทุนสนับสนุนการศึกษา วิจัยต่างๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์
- การแต่งตั้งคณะกรรมการ อนุกรรมการต่างๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์
- ความไม่โปร่งใสในการบริหารงานบุคคล เช่น การซื้อ ขายตำแหน่ง การประเมินความดีความชอบ การแต่งตั้งโยกย้าย การดำเนินการทางวินัย เป็นต้น
- การเรียกรับเงิน ผลประโยชน์ เพื่อรับพนักงานเข้าทำงาน/การเรียกเงินค่าแรกเข้า เพื่อแลกกับการเข้าทำงาน
- ใช้อำนาจในการแจกจ่าย จัดสรรงบประมาณ ลงพื้นที่ หรือจัดทำโครงการ ที่มีผลประโยชน์ทับซ้อนหรือมีการแลกผลประโยชน์ในภายหลัง
- ผู้บังคับใช้กฎหมาย นำตัวบทกฎหมาย

ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและ การบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ (การจัดซื้อจัดจ้าง)

- เติมน้ำมันไม่ครบตามใบสั่งจ่าย ส่วนน้ำมันที่เหลือนำไปใช้ถึงหรือถอนเป็นเงินสด โดยเจ้าหน้าที่ร่วมมือกับผู้ประกอบการ
- เบิกเงินราชการตามสิทธิอันเป็นเท็จ เช่น ค่าล่วงเวลา ค่าเช่าบ้าน ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าที่พัก เป็นต้น
- การสืบราคาที่กำหนดว่าต้อง ๓ ราย ขึ้นไป อาจไม่มีการสืบราคาจากผู้ประกอบการจริง
- ในการกำหนด TOR การจัดซื้อ จัดจ้าง การจ้างที่ปรึกษา การออกแบบโครงสร้าง มีการกำหนดขอบเขตงานหรือเนื้องานที่เกินความจำเป็น(Over Designs) เพื่อให้มีการประมาณการราคาในส่วนนี้โดยมีผลประโยชน์ทับซ้อน

- คณะกรรมการกำกับกิจการจ้างที่ปรึกษา/คณะกรรมการตรวจรับงานจ้าง มีการตรวจรับในแต่ละงวดงานหลายครั้ง เกินความจริง เพื่อประโยชน์ในการเบิกค่าเบี้ยประชุม หรือมีการถ่วงเวลาในการเรียกเก็บ ทั้งที่ไม่มีประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ
- การจัดโครงการต่างๆ ของหน่วยงานที่แอบแฝง หรือที่เกินความจำเป็น ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่คุ้มค่า
- การกำหนดราคากลาง โดยไม่ใช้ค่า K มาปรับ
- มีการล่อลวงสเปกตัวสุดท้ายให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม
- การตรวจการจ้างไม่ตรงตามรูปแบบราชการโดยมีการรับเงินหรือผลประโยชน์จากผู้รับจ้าง
- การใช้ดุลพินิจในการเลือกวิธีจัดซื้อจัดจ้างและผู้รับจ้างโดยวิธีพิเศษ

ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในการบริหารงานบุคคล

- การใช้ดุลพินิจในการ อนุมัติ หรือยกเว้นระเบียบฯ ที่เอื้อประโยชน์
- ความไม่โปร่งใสในการบริหารงานบุคคล เช่น การซื้อ ขยายตำแหน่ง การประเมินความดีความชอบ การแต่งตั้งโยกย้าย การดำเนินการทางวินัย เป็นต้น
- การเรียกเก็บเงิน ผลประโยชน์ เพื่อยุยพนักงานเข้าทำงาน/การเรียกค่าแรกเข้า