



แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต

ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔

องค์การบริหารส่วนตำบลกำปิง
อำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา

คำนำ

เหตุการณ์ความเลื่องด้านการทุจริตเกิดความแล้วจะมีผลกระทบทางลบ ซึ่งปัญหาจากสาเหตุต่างๆ ที่ค้นหาต้นตอได้ยาก ความเสี่ยงจึงจำเป็นต้องคิดล่วงหน้าเสมอ การป้องกันการทุจริต คือ การแก้ไขปัญหาทุจริตที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นที่ของหัวหน้าส่วนราชการ และเป็นเจตจำนงของทุกองค์กรที่ร่วมต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ อันเป็นวาระเร่งด่วนของรัฐบาล

การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร จะช่วยให้เป็นนักประกันในระดับหนึ่งได้ว่า การดำเนินการขององค์กรจะไม่มีทุจริต หรือในกรณีพบการทุจริตที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายเกิดขึ้น ก็จะเป็นการเกิดความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำเครื่องมือการประเมินความเสี่ยงทุจริตมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันการทุจริตล่วงหน้าไว้โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งไม่ใช่การเพิ่มภาระงานแต่อย่างใด

องค์การบริหารส่วนตำบลกำแพง ตำบลกำแพง อำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐให้บริหารงานภายใต้กรอบธรรมาภิบาล โดยการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเป็นเครื่องมือหนึ่งในการขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาลเพื่อลดปัญหาการทุจริตของรัฐ ตามคำสั่งรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ ๖๙/๒๕๕๗ ลงวันที่ ๒๕๕๗ เรื่องมาตรการป้องกันการทุจริต และแก้ไขปัญหาการทุจริตประพตติมิชอบที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ โดยมุ่งเน้นการสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารงานและส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกคนภาคส่วนในการตรวจสอบเฝ้าระวัง เพื่อสกัดกั้น ไม่ให้เกิดการทุจริตและประพตติมิชอบได้

ในการนี้ องค์การบริหารส่วนตำบลกำแพง จึงได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงในองค์กรขึ้นเพื่อให้หน่วยงานมีมาตรการ ระบบหรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตซึ่งเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพต่อไป

สำนักปลัด

พฤษภาคม ๒๕๖๔

สารบัญ

	หน้า
วัตถุประสงค์	๑
กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง	๑
นิยามความเสี่ยงความเสี่ยง	๑
ความหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑
แนวคิดการบริหารความเสี่ยง	๒
ความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒
แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง	๓
ประเภทความเสี่ยง	๔
การประเมินความเสี่ยง	๔
วัตถุประสงค์สำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กร.....	๖
ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลสำเร็จต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง	๖
แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง	๗
การกำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๗
การระบุความเสี่ยง	๗
การประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง	๗
การดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง	๙
การรวบรวมข้อมูลและสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง	๙
การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ	๙

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางแผนภูมิความเสี่ยง	๕
ตารางโอกาส	๕
ตารางผลกระทบ	๖
ตารางแผนภูมิความเสี่ยง	๘
ตารางการจัดการความเสี่ยง	๘

๑. วัตถุประสงค์

มาตรการป้องกันการทุจริตสามารถจะช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายใน ที่เหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยงด้านการทุจริต ตลอดจนการสร้างความจิตสำนึกและค่านิยมในการต่อต้านการทุจริต ให้แก่บุคลากรขององค์กรถือเป็นการป้องกันการเกิดการทุจริตในองค์กร ทั้งนี้ การนำเครื่องมือประเมิน ความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรจะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่า การดำเนินการขององค์กรจะไม่มี การทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิดโอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือ หากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็ความเสี่ยงที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มี การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยง มาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งไม่ใช่ การเพิ่มภาระงานแต่อย่างใด วัตถุประสงค์หลักของการประเมินความเสี่ยงการทุจริต : เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐ มีมาตรการ ระบบ หรือ แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต ซึ่งเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพต่อไป

๒. กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลกำแพง ไต่ตรวนหนักถึงความสำคัญในการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรตามทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติของเทคนิคการบริหารความเสี่ยงที่ได้มาตรฐาน โดยได้ศึกษา รวบรวม แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นหลักฐานอ้างอิงในการดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ดังมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๒.๑ นิยามความเสี่ยง ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผล กระทบหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้ หรือความเสี่ยง หมายถึง สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุถึงเป้าหมาย

๒.๒ ความหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยง การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการ ดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ประเมินได้ควบคุม ได้และตรวจสอบได้อย่างมี ระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงานเป็นสำคัญ ทั้งนี้ การควบคุมความเสี่ยง ในองค์กรจะต้องครอบคลุมหลัก ๕ ประการ ได้แก่

๑. การศึกษาและวางนโยบายการบริหารความเสี่ยงของทุกหน่วยงานภายในองค์กร
๒. การพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
๓. การวางแผนบริหารความเสี่ยง
๔. การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง
๕. การสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในองค์กรให้ทุกคนได้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

๒.๓. แนวคิดการบริหารความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management – ERM) โดย COSO (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission) ได้เสนอแนวทางที่เรียกว่า การจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management – ERM) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงในมุมมองของภาพที่เป็นองค์รวมแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็น องค์กรที่หวังผลกำไร องค์กรทางการกุศล หรือหน่วยงานของรัฐบาล จะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและ ความท้าทายทางการบริหาร โดยจะต้องกำหนดระดับของความไม่แน่นอนที่สามารถเตรียมพร้อมในการยอมรับ ซึ่งในความไม่แน่นอนนั้นเป็นได้ทั้งความเสี่ยงและโอกาส มีความเป็นไปได้ทั้งที่จะลดหรือเพิ่มคุณค่า ERM จึงเป็นกรอบความคิดทางการบริหารเพื่อที่จะจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่มี ความแน่นอนอย่างมี ประสิทธิภาพและเกี่ยวข้องกับความเสี่ยง โอกาสและการเพิ่มความสามารถในการสร้างคุณค่าได้อย่างแท้จริง ในหลักการของการบริหารเชิงรุก หรือการบริหารความเสี่ยงภายใต้หลักการ การกำกับดูแลกิจการที่ดีในการ สร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กรและสังคม ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทั่วไปนั้น ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กร ต้องมีความรู้ ความเข้าใจถึงความหมายของความเสี่ยงที่ถูกต้องตรงกัน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถมองความเสี่ยงไปใน ทิศทางเดียวกัน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ และการวางแผนขององค์กรได้ในทุกระดับ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการ ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้ระดับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์กร ความเสี่ยงเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ในอนาคต ประกอบด้วยปัจจัย ๒ ประการ คือ

๑. ความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น และ
๒. ความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์นั้น สิ่งสำคัญที่ต้องทำคือ ทำให้ทั้ง ๒ ประการ ได้สมดุลกัน

๒.๔ ความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงขององค์กรได้ถูกนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ โครงการ และกิจกรรม ของ องค์กร ให้ผู้บริหารสามารถระบุ ประเมินและบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยัง เป็นหลักประกันความสำเร็จของการดำเนินงานว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ในระดับหนึ่ง เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงนั้นเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและทำให้ผู้ประเมินสามารถหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไวล่วงหน้า ทั้งนี้ กระบวนการบริหาร ความเสี่ยงจะช่วยเสริมการทำงาน ให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความ เสี่ยงและปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) โดยเฉพาะในเรื่องการส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมและการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียให้เชื่อมั่นในการปฏิบัติงานขององค์กรว่า จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒.๕ แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น ควรพิจารณาให้ครอบคลุมหลัก ๓ ประการ ดังนี้

๑. ความสามารถในการประเมินความเสี่ยง คือ ความสามารถในการประเมินความเสี่ยงว่ามี อะไรบ้าง มีเหตุการณ์อะไรบ้างที่เป็นความเสี่ยง ถ้าองค์กรสามารถประเมินความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจขึ้นได้แล้ว จะทำให้ทราบว่าจะต้องป้องกันอย่างไร สามารถกำหนดมาตรการรองรับ และหาวิธีปฏิบัติไว้ก่อนล่วงหน้าเพื่อ เตรียมรับมือกับปัญหาหรือเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้

๒. การบริหารความเสี่ยงตามเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดเป้าหมายในการจัดการกับความเสี่ยง ให้ชัดเจนและการบริหารการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้นั้น ทั้งนี้ แต่ละองค์กรจะมีเครื่องมือวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่หลากหลาย ตามปัจจัยที่มีผลในการ บริหารความเสี่ยงในระดับที่แตกต่างกัน สามารถสรุปได้เป็น ๔ วิธี ดังนี้

๒.๑ Take คือ การยอมรับความเสี่ยงไว้เอง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำใดๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย โดยหากวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลย ที่เหมาะสมเนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ จึงอาจต้องยอมรับความเสี่ยงไว้เอง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

๒.๒ Treat คือ การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) หมายถึง การพยายามลดความเสี่ยง โดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง เพื่อลดโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมและปรับปรุงแก้ไข กระบวนการรวมกับการกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน

๒.๓ Terminate คือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การปฏิเสธ หรือหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่ เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

๒.๔ Transfer คือ การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) หมายถึง การยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงหรือมอบการจัดการความเสี่ยงให้กับผู้อื่น

๓. การมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรมีความสำคัญอย่างมาก โดยเฉพาะองค์กร หรือโครงการที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้รับ บริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย การมีส่วนร่วมถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนดระดับความสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรมด้วย

๒.๖. ประเภทความเสี่ยง ประเภทความเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ และแผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ ๒ ประเภท คือ ปัจจัยเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง และ ปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ เป็นต้น

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความเสียหาย อันเนื่องมาจากการกำกับดูแลที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบ หรือ เหตุการณ์ภายนอก

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่าย งบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกต้อง งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบ หรือกฎหมาย ที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

๒.๗. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจาก ๑) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ๒) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง ๓) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และ ต่ำ องค์กรจะต้องสามารถระบุระดับความสำคัญ ของประเด็นความเสี่ยง เพื่อกำหนดแผนการปฏิบัติงาน แกไขความเสี่ยงนั้นๆ ต่อไป โดยทั่วไปองค์กรจะมีเกณฑ์การจัดระดับความเสี่ยง ซึ่งเป็นการนำผลการประเมิน ความเสี่ยงมาประมวลเข้าด้วยกันผ่านแผนผังประเมินความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดระดับโอกาส (ความเป็นไปได้) และระดับผลกระทบ (ความรุนแรง) มาแสดงความสัมพันธ์กัน ดังแผนภูมิประเมินความเสี่ยง

ความรุนแรง ของผลกระทบ	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
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย						

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน (โอกาส x ผลกระทบ)	แถบสี	ความหมาย
สูงมาก (Extreme Risk, E)	16 – 25	แดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง (High Risk, H)	9 – 15	ส้ม	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง (Medium Risk, M)	5 – 8	เหลือง	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
ต่ำ (Low Risk, L)	1 – 4	เขียว	ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

โอกาส (Likelihood)

ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)	คำนิยาม	
5	ปกติ เป็นประจำ	(อาจเกิดขึ้นได้ทุกวัน)
4	น่าจะเป็นไปได้	(อาจเกิดขึ้นได้ทุกเดือน)
3	ปานกลาง	(อาจเกิดขึ้นได้ทุกปี)
2	ไม่น่าจะเป็นไปได้	(อาจเกิดขึ้นได้ทุก 5 ปี)
1	นานๆ ครั้ง	(แทบไม่เกิดขึ้นเลย)

ผลกระทบ (Impact)

ผลกระทบ	ค่านิยม
5	รุนแรงมาก กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการมากที่สุด (ผู้บริหารถูกลงโทษทางวินัย)
4	สำคัญ กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการมาก (ผู้บริหารถูกตำหนิหรือถูกร้องเรียน)
3	ปานกลาง กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการปานกลาง (เจ้าหน้าที่ถูกร้องเรียนหรือถูกลงโทษทางวินัย)
2	เล็กน้อย กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการน้อย (เจ้าหน้าที่ได้รับเสียงบ่นหรือถูกตำหนิ)
1	ไม่มีความสำคัญ กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการน้อยมาก (แทบไม่มีผลกระทบเลย)

ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง x ความรุนแรงของเหตุการณ์ ความเสี่ยง

๒.๘ วัตถุประสงค์สำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กร

เพื่อให้สวนราชการสามารถบรรลุเป้าหมายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีได้องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

๑. ส่งเสริมความมั่นคงและลดความผันผวนของการดำเนินงาน
๒. ลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายหรือสูญเสียจากการดำเนินงาน
๓. เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร
๔. บูรณาการระบบงานอื่นๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิม

๒.๙ ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลสำเร็จต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
๒. ความเข้าใจนิยามความเสี่ยงที่ตรงกัน
๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
๔. การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับของบุคลากร ให้ทุกคนได้ทราบและเข้าใจตรงกัน

๕. การฝึกอบรมให้ความรู้และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงของแต่ละบุคคล

๖. การติดตามและวัดผลการบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงไม่อาจเกิดขึ้นได้ทันที แต่แนวทางการบริหารความเสี่ยงจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีขึ้นต่อไปได้ เนื่องจากจะช่วยลดช่องว่างระหว่างความสามารถของบุคลากรในปัจจุบันและอนาคตได้เองก็จริงควรมีการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจและการมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม อันจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้ในที่สุด

๓. แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบล ได้บริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงาน เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย และเตรียมความพร้อมวางแผนป้องกันความสูญเสียและเพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยได้นำขั้นตอนของสำนักงาน ก.พ.ร. มาเป็นแนวทาง ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

๓.๑ การกำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง เป้าหมายในการบริหารจัดการความเสี่ยงก็เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

๓.๒ การระบุความเสี่ยง องค์การบริหารส่วนตำบลกำลัง ได้มีการพิจารณาประเด็นที่เห็นควรให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง องค์การบริหารส่วนตำบลกำลัง ได้ดำเนินการโดยรวบรวมประเด็นความเสี่ยงจากแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับ สำนัก/กอง โดยนำมาวิเคราะห์ระบุความเสี่ยงเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยง

๓.๓ การประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง

๑. องค์การบริหารส่วนตำบลกำลัง ได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งอาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ ทั้งนี้ นอกจากความเสี่ยงด้านต่างๆ แล้ว เทศบาลองค์การบริหารส่วนตำบลยังได้นำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาล (ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส การตอบสนอง ภาระรับผิดชอบ นิติธรรม การกระจายอำนาจ และความเสมอภาค) ที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้าน มาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้วย ได้แก่ ๑) ด้านกลยุทธ์: กิจกรรมที่คัดเลือกอาจมีความ

เสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผลและการมีส่วนร่วม- ๑๒ - ๒) ด้านการดำเนินการ : กิจกรรมที่คัดเลือกอาจมีความเสี่ยงต่อประสิทธิภาพและความโปร่งใส ๓) ด้านการเงิน : กิจกรรมที่คัดเลือกอาจมีความเสี่ยงเรื่องนิติธรรมและภาวะรับผิดชอบ ๔) ด้านกฎระเบียบ : กิจกรรมที่คัดเลือกอาจมีความเสี่ยงต่อนิติธรรมและความเสมอภาค

๒. กำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงแต่ละด้านใน ๔ กลยุทธ์ได้แก่การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การควบคุม ความสูญเสีย การรับความเสี่ยงไวเอง และ การถ่ายโอนความเสี่ยง

๓. จัดทำแผนภูมิประเมินความเสี่ยง เพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจและวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถเห็นภาพทั้งหมดและจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้

แผนภูมิความเสี่ยง

ความรุนแรง ของผลกระทบ	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
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย						

การจัดการความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน (โอกาส x ผลกระทบ)	แถบสี	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง
สูงมาก (Extreme Risk, E)	16 – 25	แดง	ถ่ายโอนความเสี่ยง/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง
สูง (High Risk, H)	9 – 15	ส้ม	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง/ควบคุมความเสี่ยง
ปานกลาง (Medium Risk, M)	5 – 8	เหลือง	ควบคุมความเสี่ยง
ต่ำ (Low Risk, L)	1 – 4	เขียว	ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการติดตาม)

๓.๔ การดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์การบริหารส่วนตำบลก่าปัง จะได้นำกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงไปดำเนินการตามแนวทางการ บริหารจัดการความเสี่ยง พร้อมระบุผู้รับผิดชอบในทุกกิจกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓.๕ การรวบรวมข้อมูลและสื่อสารดานการบริหารความเสี่ยง องค์การบริหารส่วนตำบลก่าปัง จะได้นำดำเนินการรวบรวมข้อมูลหรือหาช่องทางสื่อสารเพื่อเผยแพร่แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนฯ ใหญ่กลุ่มเป้าหมายและบุคลากรทุกระดับในองค์กรรับทราบและมี สว่นรวมในการดำเนินการอย่างทั่วถึง

๓.๖ การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ องค์การบริหารส่วนตำบลก่าปัง จะได้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง และจัดทำรายงานสรุป

แผนการบริหารความเสี่ยงองค์การบริหารส่วนตำบลกำแพง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรงของผลกระทบ)			กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
			โอกาส	ความรุนแรงของผลกระทบ	ระดับ			
กิจกรรมจัดซื้อ/จัดจ้าง	๑.หัวหน้า/จนท.พัสดุเลือกซื้อร้านที่ตนเองสนิทหรือเป็นญาติหรือร้านที่ตนเองคุยได้ง่าย	ด้านการดำเนินงาน	๓	๓	๙	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	กำชับเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด	กองคลัง (ผู้รับผิดชอบหลัก) และทุกหน่วยงาน
	๒.การสืบราคาที่ต้องกำหนดว่า ๓ รายขึ้นไป อาจไม่มีการสืบราคาจากผู้ประกอบการจริง	ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย	๓	๓	๙	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	กำชับเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด	กองคลัง (ผู้รับผิดชอบหลัก) และทุกหน่วยงาน
	๓.การปกปิดข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างต่อสาธารณะ เช่น การปิดประกาศการจัดซื้อจัดจ้างหรือเผยแพร่ข้อมูลล่าช้า	ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย	๑	๒	๒	ยอมรับความเสี่ยง	กำชับเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด	กองคลัง (ผู้รับผิดชอบหลัก) และทุกหน่วยงาน
	๔.การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของวัสดุและครุภัณฑ์ (Specification) ที่จัดซื้อจัดจ้างให้พวกพ้องได้เปรียบหรือชนะการประมูล	ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย	๑	๒	๒	ยอมรับความเสี่ยง	กำชับเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด	กองคลัง (ผู้รับผิดชอบหลัก) และทุกหน่วยงาน
กิจกรรมบริหารงานบุคคล	๑.การแต่งตั้งคณะกรรมการอนุกรรมการต่างๆให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์	ด้านการดำเนินงาน	๑	๒	๒	ยอมรับความเสี่ยง	มีมาตรการติดตาม	สำนักปลัด
	๒.ความไม่โปร่งใสในการบริหารงานบุคคล เช่น การซื้อ	ด้านการดำเนินงาน	๑	๒	๒	ยอมรับความเสี่ยง	มีมาตรการติดตาม	สำนักปลัด

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรงของผลกระทบ)			กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
			โอกาส	ความรุนแรงของผลกระทบ	ระดับ			
	ขาดตำแหน่ง การประเมิน ความดีความชอบ การแต่งตั้ง โยกย้าย การดำเนินการวินัย เป็นต้น							
	๓.การเรียกรับเงิน ผลประโยชน์ เพื่อรับพนักงาน เข้าทำงาน	ด้านการ ดำเนินงาน	๑	๑	๑	ยอมรับความเสี่ยง	มีมาตรการติดตาม	ทุกหน่วยงาน
	๔.การที่พนักงานไม่ทำงานที่ ได้รับมอบหมายจากเทศบาล อย่างเต็มที่ แต่เอาเวลาไปรับ งานพิเศษอื่นๆ ที่อยู่นอกเหนือ อำนาจหน้าที่ ที่ได้รับ มอบหมายจากหน่วยงาน	ด้านการ ดำเนินงาน	๔	๓	๑๒	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	กำชับเจ้าหน้าที่ให้อุทิศ เวลาให้กับทางราชการ	ทุกหน่วยงาน
กิจกรรมการใช้ ทรัพย์สิน ราชการ	๑.การนำรถยนต์ของ อบต.ไป ใช้ในกิจกรรมของตน นอกเหนือจากงานของ อบต. และมีการเบิกค่าน้ำมัน เชื้อเพลิงและทำการเบิกเกิน กว่าความเป็นจริง	ด้านการ ดำเนินงาน	๓	๔	๑๒	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	กำชับเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติ ตามระเบียบอย่าง เคร่งครัด	ทุกหน่วยงาน
	๒.การนำทรัพย์สิน อุปกรณ์ ต่างๆของ อบต. ไปเป็นของ ตนและใช้ส่วนตัว	ด้านการ ดำเนินงาน	๒	๒	๔	ยอมรับความเสี่ยง	มีมาตรการติดตาม	ทุกหน่วยงาน
กิจกรรมการ เบิกเงินราชการ	๑.การเบิกเงินราชการตาม สิทธิเป็นเท็จ เช่น ค่าล่วงเวลา ค่าเช่าบ้าน ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่า พาหนะ ค่าที่พัก	ด้านการ ดำเนินงาน	๑	๑	๑	ยอมรับความเสี่ยง	มีมาตรการติดตาม	ทุกหน่วยงาน

กิจกรรม	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ความรุนแรงของผลกระทบ)			กลยุทธ์ที่ใช้จัดการความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
			โอกาส	ความรุนแรงของผลกระทบ	ระดับ			
	๒.การยกยอกเงินหลวง ปลอมแปลงเอกสารในการเบิกจ่าย	ด้านการดำเนินการ	๑	๑	๑	ยอมรับความเสี่ยง	มีมาตรการติดตาม	ทุกหน่วยงาน
	๓.มีการใช้ดุลพินิจในการเบิกจ่ายค่าวิทยากร บุคคลภายนอก ที่สูงโดยมีผลประโยชน์แอบแฝง	ด้านการดำเนินงาน	๒	๒	๔	ยอมรับความเสี่ยง	มีมาตรการติดตาม	ทุกหน่วยงาน
กิจกรรมการพิจารณาอนุญาต/อนุมัติ	๑.ผลประโยชน์ทับซ้อน รับจ้างเขียนแบบแปลน และตรวจเอง	ด้านการดำเนินงาน	๓	๒	๖	ควบคุมความเสี่ยง	กำชับเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด	กองช่าง
	๒.การตรวจการจ้างไม่ตรงตามรูปแบบราชการโดยมีการรับเงินหรือผลประโยชน์จากผู้รับจ้าง	ด้านการดำเนินงาน	๓	๓	๙	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	กำชับเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด	ทุกหน่วยงาน
	๓.การเรียกรับผลประโยชน์จากการอนุมัติก่อสร้างต่างๆ	ด้านการดำเนินงาน	๒	๒	๔	ยอมรับความเสี่ยง	มีมาตรการติดตาม	กองช่าง
กิจกรรมตรวจรับงาน	๑.การตรวจการจ้างไม่ตรงตามรูปแบบราชการโดยมีการรับเงินหรือผลประโยชน์จากผู้รับจ้าง	ด้านการดำเนินงาน	๓	๓	๙	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	กำชับเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด	ทุกหน่วยงาน
กิจกรรมการจัดเก็บภาษี	๑.จัดเก็บภาษี ไม่ครบถ้วนตามเป้าหมายทำให้รายได้ ลดลง และจำนวนผู้มา ชำระภาษี ลดลง	ด้านการดำเนินงาน	๓	๓	๙	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	กำชับเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด	กองคลัง
กิจกรรมการบังคับใช้กฎหมาย	๑.เจ้าหน้าที่บังคับใช้กฎหมายในทางมิชอบ เช่น นำตัวบทกฎหมายไปแสวงหาผลประโยชน์	ด้านการดำเนินงาน	๑	๑	๑	ยอมรับความเสี่ยง	มีมาตรการติดตาม	ทุกหน่วยงาน

