

ความเสี่ยงจากการทุจริต...



ประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ปีงบประมาณ ๒๕๖๘



สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี

คำนำ

การทุจริตคอร์รัปชัน ในสังคมไทยเป็นปัญหาที่สั่งสมมานาน ส่งผลกระทบโดยตรงต่อระบบสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และความมั่นคงของประเทศ รวมถึงภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นต่อสายตาของประชาคมโลก การป้องกันการทุจริตคือการแก้ไขปัญหาการทุจริต ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบหัวหน้าส่วนราชการ และเป็นเจตจำนงของทุกองค์กรที่ร่วมต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ อันเป็นวาระเร่งด่วนของรัฐบาล

การนำกระบวนการประเมินความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรจะช่วยเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการขององค์กรจะไม่มีทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิดโอกาสที่จะประสบปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำระบบการประเมินความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้ โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำซึ่งไม่ใช่การเพิ่มภาระงานแต่อย่างใด

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี จึงได้จัดทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเป็นประโยชน์ ให้กับหน่วยงานภาคีเครือข่ายการสร้างความเข้าใจในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อให้หน่วยงานมีมาตรการ ระบบ หรือ แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิด การทุจริตซึ่งเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพต่อไป

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี

พฤษภาคม ๒๕๖๗

สารบัญ

หน้า

คำนำ

ก

สารบัญ

ข

บทที่ ๑

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับความเสี่ยงการทุจริต

๑

บทที่ ๒

หลักและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

๔

บทที่ ๓

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๘

๑.วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยง

๘

๒.องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต

๘

๓.ขอบเขตการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๙

๔.ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง

๙

ขั้นตอนที่ ๑ การระบุความเสี่ยง

๑๐

ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง

๑๓

ขั้นตอนที่ ๓ เมทริกส์ระดับความเสี่ยง

๑๕

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินการควบคุมความเสี่ยง

๑๖

ขั้นตอนที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยง

๑๗

ขั้นตอนที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวัง

๑๙

ขั้นตอนที่ ๗ จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง

๒๒

ขั้นตอนที่ ๘ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

๒๓

ขั้นตอนที่ ๙ การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

๒๓

บทที่ ๑

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับความเสี่ยงและการทุจริต

ความหมายของความเสี่ยง ผลประโยชน์ทับซ้อน และการทุจริต ความเสี่ยง

(Risk) หมายถึง ความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นเป็นการคาดเดาเกี่ยวกับสิ่งที่ไม่แน่นอน ซึ่งผลลัพธ์ของความเสี่ยงดังกล่าวจะขึ้นอยู่กับความน่าจะเป็นของผลลัพธ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในกิจกรรมทางเศรษฐกิจ เช่น ความเสี่ยงในการเงิน ความเสี่ยงในการบริหาร การประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจะพิจารณาจากผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น และความน่าจะเป็นของผลลัพธ์นั้น ๆ (จากพจนานุกรมศัพท์ เศรษฐศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสภา พิมพ์ครั้งที่ ๓)

ความเสี่ยงในความหมายของการดำเนินชีวิตประจำวัน คือ สิ่งที่จะเกิดขึ้นโดยบังเอิญหรือคาดไม่ถึง เช่น เดินออกกำลังกายอยู่ดีๆ ก็มีผิบบินมาต่อยที่ใบหูเรา หรือนั่งรับประทานอาหารอยู่ในร้านอาหารข้างทาง มีรถยนต์วิ่งมาชนเรา เป็นต้น บางครั้งเราอาจจะพอเข้าใจว่าทำสิ่งนั้นเป็นเรื่องเสี่ยงแต่อยากทำดูหรือไม่มีทางเสี่ยงก็ต้องเสี่ยงเอา เช่น การเดินเข้าบ้านในทางที่รกอาจจะโดนงูกัด หรือ สัตว์มีพิษอื่นๆ อาจจะทำร้ายเราได้แต่ไม่มีทางอื่นและจำเป็นต้องไปหาอาหารมารับประทาน มันก็เลยต้องเสี่ยงเอาอย่างนี้ก็เป็นได้ ดังความหมายในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, ๒๕๔๖) ซึ่งนิยาม “เสี่ยง” ไว้ว่า ลองเผชิญดู หรือลองทำในสิ่งที่จะให้ผลได้สองทางคือผลทางดี หรือทางไม่ดี เป็นต้น แต่ความเสี่ยงตามความหมายในทางวิชาการ โดยเฉพาะในการบริหาร หรือการจัดการนั้นมีการอธิบายที่แตกต่างไปจากความเสี่ยงในความหมายปกติที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ดังนี้

Robbins และ Coulter (๒๐๐๕) นิยามความเสี่ยงไว้ว่า เป็นสถานการณ์ที่ผู้ตัดสินใจในการดำเนินการ อย่างใดอย่างหนึ่งยังพอจะคาดเดาผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจดังกล่าวได้ในระดับหนึ่ง แปลว่าคาดเดาผลลัพธ์ได้มากก็จะมีความเสี่ยงน้อยและในทางตรงกันข้าม ถ้าคาดเดาได้น้อยก็จะมีความเสี่ยงสูง

Mordent (๒๐๐๗) นิยามความเสี่ยงในมุมมองของนักยุทธศาสตร์ว่า เพื่อประโยชน์สูงสุดในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ความเสี่ยงในการตัดสินใจขึ้นอยู่กับคุณลักษณะสองประการต่อไปนี้คือ ประการแรก ความรู้เกี่ยวกับทางเลือกที่จะตัดสินใจมีมากน้อยเพียงใด และประการที่สองคือความรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์ที่จะเกิดจากทางเลือกแต่ละทางเลือกที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ

Berg (๒๐๑๐) ให้ความเห็นเกี่ยวกับความเสี่ยงว่า เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน หรือการดำเนินงานในองค์กร มีผู้ให้นิยามความเสี่ยงไว้หลากหลายลักษณะแตกต่างกันแต่โดยทั่วไปจะ หมายถึง ความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งและสิ่งที่มีอิทธิพลที่จะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ในการดำเนินงานขององค์กร อาจจะเป็นเหตุการณ์หรือผลของเหตุการณ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานซึ่งไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จากแนวคิดและนิยามความเสี่ยงที่นำเสนอไปข้างต้น พอสรุปได้ว่า ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้น โดยบังเอิญหรือที่เราคาดไม่ถึงอันเนื่องมาจากความรู้และข้อมูลที่เราอยู่ขณะที่มีการวางแผนดำเนินการนั้น ยังไม่ชัดเจน หรือมากพอที่จะตัดสินใจได้ดีกว่าที่วางแผนไว้อย่างไรก็ตามหากผู้บริหารและคณะทำงานได้ตระหนัก ตั้งข้อสังเกตและระบุสิ่งที่พึงระวังไว้ตั้งแต่ต้น หรือเมื่อมีความรู้และข้อมูลใหม่ที่พอจะคาดเดาสีง อาจจะเกิดขึ้นและทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ก็จะได้หาทางป้องกันหรือแก้ไขได้ทันเวลา ก็จะทำให้ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรลดลงหรือไม่เกิดขึ้นเลย

ความเสี่ยงสามารถจำแนกออกเป็น ๔ ลักษณะ ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวมที่เกิดจากเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน ทรัพยากรและสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร กระบวนการเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ และการเงิน เช่น การบริหารการเงินที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณ และการเงินดังกล่าว

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ (Compliance Risk: C) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

การทุจริต (Corruption) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายว่า (๑) ความประพฤติชั่ว ถ้าเป็นความประพฤติชั่วทางกายเรียกว่า กายทุจริต ถ้าเป็นความประพฤติชั่วทางวาจา เรียกว่า วาจาทุจริต ถ้าเป็นความประพฤติชั่วทางใจ เรียกว่า มโนทุจริต (๒) โกง เช่น ทุจริตในการสอบ คดโกง ฉ้อโกง เช่น ทุจริตต่อหน้าที่ (๓) ไม่ซื่อตรง เช่น คนทุจริต ประมวลกฎหมายอาญาให้คำนิยามไว้ในมาตรา ๑ (๑) ได้บัญญัติ “โดยทุจริต” หมายความว่า เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มีควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๔ ได้บัญญัติ “ทุจริตต่อหน้าที่” หมายความว่า ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติอย่างใดในตำแหน่ง หรือหน้าที่ หรือ

ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติอย่างใดในพฤติการณ์ที่อาจทำให้ผู้อื่นเชื่อว่ามีตำแหน่ง หรือหน้าที่ซึ่งตนมิได้ มีตำแหน่งหรือหน้าที่นั้น หรือใช้อำนาจในตำแหน่งหรือหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบ สำหรับตนเองหรือผู้อื่น หรือกระทำการอันเป็นความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการหรือความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ในการยุติธรรมตามประมวลกฎหมายอาญาหรือตามกฎหมายอื่น

สาเหตุและปัจจัยที่นำไปสู่การทุจริต

๑.โอกาส แม้ว่าในปัจจุบันมีหน่วยงานและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแต่พบว่า ยังคงมีช่องว่างที่ทำให้เกิดโอกาสของการทุจริต ซึ่งโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นจาก การบังคับใช้กฎหมายที่ไม่เข้มแข็ง กฎหมาย กฎระเบียบไม่รัดกุม และอำนาจหน้าที่โดยเฉพาะข้าราชการ ระดับสูงก็เป็นอีกโอกาสหนึ่งที่ทำให้เกิดการทุจริต

๒.สิ่งจูงใจ เป็นที่ยอมรับว่าสภาวะทางเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นเรื่องของวัตถุนิยม สังคมทุนนิยม ทำให้คนในปัจจุบันมุ่งเน้นการสร้างหารายได้ ด้วยเหตุนี้จึงเป็นแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่มีแนวโน้มที่จะทำพฤติกรรม การทุจริตมากยิ่งขึ้น

๓.การขาดกลไกในการตรวจสอบความโปร่งใส การทุจริตในปัจจุบันมีรูปแบบที่ซับซ้อนขึ้น โดยเฉพาะ การทุจริตในเชิงนโยบายที่ทำให้การทุจริตกลายเป็นความชอบธรรมในสายตาของประชาชน ขาดกลไกการ ตรวจสอบความโปร่งใสที่มีประสิทธิภาพดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะเข้าไปตรวจสอบการทุจริตของ บุคคลเหล่านี้

๔.การผูกขาด ในบางกรณีการดำเนินงานของภาครัฐ ได้แก่ การจัดซื้อ-จัดจ้าง เป็นเรื่องของการผูกขาด ดังนั้นจึงมีความเกี่ยวข้องของเป็นห่วงโซ่ผลประโยชน์ทางธุรกิจ ในบางครั้งพบบริษัทมีการให้สินบนแก่เจ้าหน้าที่เพื่อให้ตนเองได้รับสิทธิในการดำเนินงานโครงการของภาครัฐ รูปแบบของการผูกขาด เช่น การผูกขาดในโครงการก่อสร้างและโครงสร้างพื้นฐานภาครัฐ

๕.การได้รับคำตอบแทนที่ไม่เหมาะสม รายได้ไม่เพียงพอต่อรายจ่าย ความยากจนถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ข้าราชการมีพฤติกรรมทุจริต เพราะความต้องการที่จะมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องแสวงหาช่องทางเพื่อเพิ่ม "รายได้พิเศษ" ให้กับตนเองและครอบครัว

๖.การขาดจริยธรรม คุณธรรม ในสมัยโบราณ ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นคุณธรรมที่ได้รับการเน้นเป็นพิเศษถือว่าเป็นเครื่องวัดความดีของคน แต่ในปัจจุบัน พบว่า คนมีความละอายต่อบาปและเกรงกลัวบาปน้อยลง และมีความเห็นแก่ตัวมากยิ่งขึ้น มองแต่ประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้งมากกว่าที่จะยึดผลประโยชน์ส่วนรวม

๗.มีค่านิยมที่ผิด ปัจจุบันค่านิยมของสังคมได้เปลี่ยนจากยกย่องคนดี คนที่มีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นยกย่องคนที่มีเงิน คนที่เป็นเศรษฐี มหาเศรษฐี คนที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานสูง ด้วยเหตุนี้ ผู้ที่มีค่านิยมที่ผิด เห็นว่าการทุจริตเป็นวิถีชีวิตเป็นเรื่องปกติธรรมดา เห็นคนซื่อเป็นคนเช่ เห็นคนโกงเป็นคนฉลาด ยอมจะทำการทุจริต ฉ้อราษฎร์บังหลวง โดยไม่มีความละอายต่อบาป และไม่เกรงกลัวต่อกฎหมายของบ้านเมือง

บทที่ ๒

หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงมีความแตกต่างจากการตรวจสอบภายในอย่างไร การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการทำงานในลักษณะที่ทุกภาระงานต้องประเมินความเสี่ยงก่อน ปฏิบัติงานทุกครั้ง และแทรกกิจกรรมการตอบโต้ความเสี่ยงไว้ก่อนเริ่มปฏิบัติงานหลักตามภาระงานปกติของการ ใ้ระวังความเสี่ยงล่วงหน้าจากทุกภาระงานร่วมกันโดยเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบปกติที่มีการรับรู้และ ยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (ผู้นำส่งงาน) เป็นลักษณะ pre – decision ส่วนการตรวจสอบภายในจะเป็นลักษณะการ กำกับติดตามความเสี่ยงเป็นการสอบทานเป็นลักษณะ post – decision

กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต กรอบตามหลักของการควบคุมภายในองค์กร COSO ๒๐๑๓ (Committee of sponsoring Organizations ๒๐๑๓) ซึ่งมาตรฐาน COSO เป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับมาตั้งแต่เริ่มออกประกาศใช้เมื่อปี ๑๙๙๑ สำหรับ มาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ดังนี้

องค์ประกอบที่ ๑ สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

- หลักการที่ ๑ องค์การยึดหลักความซื่อตรงและจริยธรรม
- หลักการที่ ๒ คณะกรรมการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อการทำกับ ดูแล
- หลักการที่ ๓ คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร มีอำนาจการสั่งการชัดเจน
- หลักการที่ ๔ องค์การ จูงใจ รักษาไว้และจูงใจพนักงาน
- หลักการที่ ๕ องค์การผลักดันให้ทุกตำแหน่งรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ ๒ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- หลักการที่ ๖ กำหนดเป้าหมายชัดเจน
- หลักการที่ ๗ ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างครอบคลุม
- หลักการที่ ๘ พิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต
- หลักการที่ ๙ ระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบต่อการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ ๓ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

- หลักการที่ ๑๐ ควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- หลักการที่ ๑๑ พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการควบคุม
- หลักการที่ ๑๒ ควบคุมให้นโยบายสามารถปฏิบัติได้

องค์ประกอบที่ ๔ สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and communication)

- หลักการที่ ๑๓ องค์การข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ
- หลักการที่ ๑๔ มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร ให้การควบคุมภายในสามารถดำเนินการ

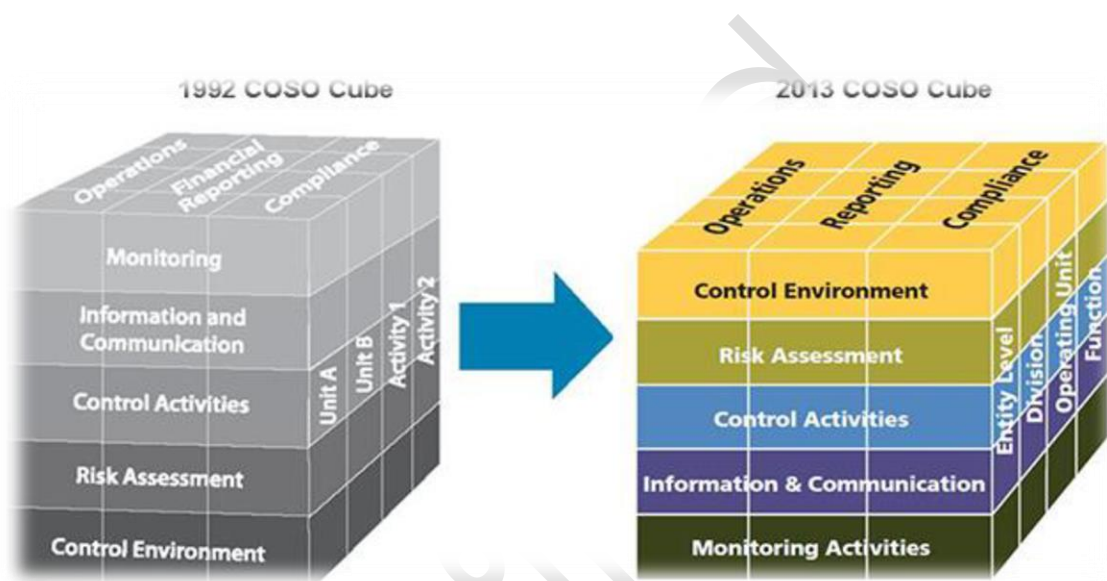
ต่อไปได้

หลักการที่ ๑๕ มีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอกในประเด็นที่อาจจะกระทบต่อการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ ๕ กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)

หลักการที่ ๑๖ ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน

หลักการที่ ๑๗ ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในทันเวลา และเหมาะสม



องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ERM (Enterprise Risk Management)



องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ERM (Enterprise Risk Management) ประกอบด้วย องค์ประกอบ ๘ ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็น องค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงและเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทาง ของกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของ ผู้บริหาร แนวทางปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ เป็นต้น

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการ บริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้เพื่อ วางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

๓. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรและเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เช่น นโยบายการบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงานการเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้นๆ และเพื่อให้ผู้บริหาร พิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความ รุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่โดยการประเมินจากโอกาสที่จะ เกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ด้วยวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน

๖. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

๘. การติดตามประเมินผล (Monitoring) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

บทที่ ๓

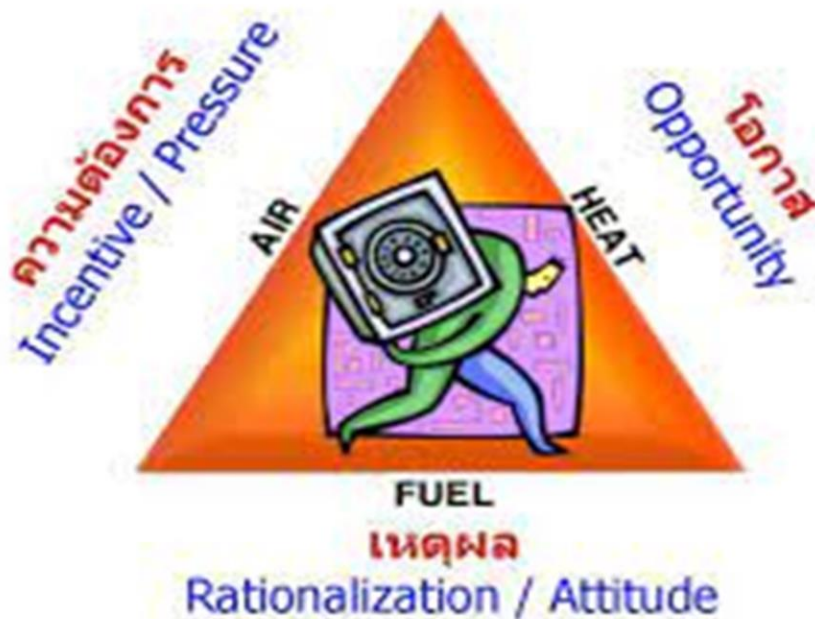
การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

มาตรการป้องกันการทุจริตสามารถช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสม จะช่วยลดความเสี่ยงด้านการทุจริตตลอดจนการสร้างความจิตสำนึกและค่านิยมในการต่อต้านการทุจริต ให้แก่บุคลากรขององค์กรถือเป็นการป้องกันการเกิดการทุจริตในองค์กร ทั้งนี้ การนำเครื่องมือประเมิน ความเสี่ยง มาใช้ในองค์กรจะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่า การดำเนินการขององค์กรจะไม่มี การทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิดโอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือ หากเกิดความเสียหาย ขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยง มาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำซึ่งไม่ใช่การเพิ่มภาระงานแต่อย่างใด

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่นำไปสู่การทุจริต ประกอบด้วย Pressure/Incentive หรือ แรงกดดันหรือ แรงจูงใจ Opportunity หรือ โอกาส ซึ่งเกิดจากช่องโหว่ของระบบต่าง ๆ คุณภาพการควบคุม กำกับควบคุม ภายในขององค์กรมีจุดอ่อน และ Rationalization หรือ การหาเหตุผลสนับสนุนการกระทำ ตามทฤษฎี สามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle)



ขอบเขตการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ประเภทความเสี่ยงการทุจริต ออกเป็น ๓ ด้าน ดังนี้

๓.๑ ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต (เฉพาะหน่วยงานที่มี ภารกิจให้บริการประชาชนอนุมัติ หรืออนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณา อนุญาต ของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘)

๓.๒ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

๓.๓ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ



ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี ๙ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การระบุความเสี่ยง
๒. การวิเคราะห์ความเสี่ยง
๓. เมทริกส์ระดับความเสี่ยง
๔. การประเมินความเสี่ยง
๕. แผนบริหารความเสี่ยง
๖. การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง
๗. จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง
๘. การจัดทำรายงานบริหารความเสี่ยง
๙. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๑ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ขั้นตอนที่ ๑ นำข้อมูลที่ได้จากขั้นเตรียมการในส่วนรายละเอียดขั้นตอนแนวทางหรือเกณฑ์ การปฏิบัติงานของกระบวนการที่จะทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งในขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น ย่อมประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อย ในการระบุความเสี่ยงตามขั้นตอนที่ ๑ ให้ทำการระบุความเสี่ยง อธิบายรายละเอียด รูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงเฉพาะที่มีความเสี่ยงการทุจริตเท่านั้น และในการประเมินต้องคำนึงถึงความเสี่ยงในภาพรวมของการดำเนินงานเรื่องที่จะทำการประเมินด้วย เนื่องจากในกระบวนการ การปฏิบัติงานตามขั้นตอนอาจไม่พบความเสี่ยง หรือโอกาสเสี่ยงต่ำ แต่อาจพบว่ามีความเสี่ยงในเรื่องนั้น ๆ ในการดำเนินงานที่ไม่ได้อยู่ในขั้นตอนก็เป็นได้ โดยไม่ต้องคำนึงว่าหน่วยงานจะมีมาตรการป้องกันหรือแก้ไข ความเสี่ยงการทุจริตนั้นอยู่แล้ว นำข้อมูลรายละเอียดดังกล่าวลงในประเภทของความเสี่ยงซึ่งเป็น Known Factor หรือ Unknown Factor

Known Factor	ความเสี่ยงทั้ง ปัญหา/พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่า มีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำหรือมีประวัติ มีตำนานอยู่แล้ว
Unknown Factor	ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต ปัญหา/พฤติกรรม ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (คิดล่วงหน้า)

เทคนิคในการ ระบุความเสี่ยง หรือค้นหาความเสี่ยงการทุจริตด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้



ประเมินความเสี่ยงการทุจริต ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

ประเมินความเสี่ยงการทุจริต ด้าน

- ☒ ๑ ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต
- ☒ ๒ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
- ☒ ๓ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการ

ตารางที่ ๑ ตารางระบุความเสี่ยง (Know Factor และ Unknown Factor)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Know Factor (เคยเกิดขึ้นแล้ว)	Unknown Factor (ยังไม่เคยเกิด)
๑	ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต - การพิจารณาตรวจสอบและเสนอความเห็นของการอนุมัติอนุญาตไม่ดำเนินการตามลำดับคำขอ - เจ้าหน้าที่เรียกรับผลประโยชน์ เพื่อแลกเปลี่ยนกับการตรวจสอบเอกสารหลักฐานประกอบการพิจารณา และเสนอความเห็นเพื่ออนุมัติอนุญาต ให้รวดเร็วขึ้น		✓ ✓
๒	ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ - การใช้อำนาจหน้าที่เรียกรับผลประโยชน์/การให้และการรับของขวัญสินน้ำใจเพื่อหวังความก้าวหน้า - ความโปร่งใสในการบริหารงานบุคคล เช่น การประเมินความดีความชอบการแต่งตั้ง โยกย้าย และการดำเนินการทางวินัย - การใช้ดุลพินิจในการอนุมัติหรือยกเว้นระเบียบที่เอื้อประโยชน์หรือมีผลประโยชน์ทับซ้อน - เจ้าหน้าที่รัฐรับของขวัญจากบุคคลอื่น เพื่อช่วยให้บุคคลนั้น ได้รับผลประโยชน์จากองค์กร		✓ ✓ ✓ ✓

ตารางที่ ๑ ตารางระบุความเสี่ยง (Know Factor และ Unknown Factor) (ต่อ)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Know Factor (เคยเกิดขึ้นแล้ว)	Unknown Factor (ยังไม่เคยเกิด)
	ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ (ต่อ) - การกำหนดคุณลักษณะของสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะใกล้เคียงกับคุณลักษณะของสินค้า หรือบริการของบริษัทใดบริษัทหนึ่ง หรือมีคุณภาพสูงหรือมูลค่าสูงเกินความจำเป็น ทำให้ไม่เกิดความคุ้มค่าการใช้งบประมาณภาครัฐ - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดซื้อ จัดจ้าง โดยเฉพาะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้เสนอราคา - ความไม่โปร่งใสและสื่อทุจริตในการจัดซื้อจัดจ้าง และใช้อำนาจแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ โดยเจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดจ้าง อาจเลือกปฏิบัติเฉพาะกับคู่ค้าหรือผู้เสนอราคาที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันตนเองเท่านั้น - การเลื่อนตำแหน่งขึ้นอย่างไม่เป็นธรรม หรือการโยกย้ายข้าราชการอย่างไม่เป็นธรรม		✓ ✓ ✓ ✓
๓	ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ - การเบียดบังเวลา/วัสดุครุภัณฑ์/ทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ในเรื่องส่วนตัว - เบิกเงินราชการตามสิทธิเป็นเท็จ ได้แก่ ค่าล่วงเวลา ค่าที่พัก ค่าเช่าบ้าน ค่าพาหนะ ค่าเบี้ยเลี้ยง - มีการให้หรือรับของขวัญ การเลี้ยงรับรองคู่สัญญา หรือประโยชน์อื่นใดในโอกาสต่างๆ เกินกว่าที่กฎหมายกำหนด	✓	✓ ✓

ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๒ ให้นำข้อมูลจากตารางที่ ๑ มาวิเคราะห์เพื่อแสดงสถานะความเสี่ยงการทุจริตของแต่ละโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต ออกตามรายสีไฟจราจร เขียว เหลือง ส้ม แดง โดยระบุสถานะของความเสี่ยงในช่องสีไฟจราจร

ความหมายของสถานะความเสี่ยงตามสีไฟจราจร มีรายละเอียดดังนี้

-  สถานะสีเขียว ความเสี่ยงระดับต่ำ
-  สถานะสีเหลือง ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถใช้ความรอบคอบระมัดระวัง ในระหว่างปฏิบัติงานตามปกติควบคุมดูแลได้
-  สถานะสีส้ม ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคนหลายหน่วยงานภายในองค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุมข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ
-  สถานะสีแดง ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จักไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิด หรืออย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ ๒ แสดงสถานการณ์ความเสี่ยง (แยกตามรายสีไฟจราจร)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง
๑	การพิจารณาตรวจสอบและเสนอความเห็นของการ อนุมัติอนุญาตไม่ดำเนินการตามลำดับคำขอ	✓			
๒	เจ้าหน้าที่เรียกรับผลประโยชน์ เพื่อแลกเปลี่ยนกับการตรวจสอบ เอกสารหลักฐานประกอบการพิจารณา และเสนอความเห็นเพื่ออนุมัติ อนุญาต ให้รวดเร็วขึ้น	✓			
๓	การใช้อำนาจหน้าที่เรียกรับผลประโยชน์/การให้และการรับของขวัญ สินน้ำใจเพื่อหวังความก้าวหน้า	✓			
๔	ความโปร่งใสในการบริหารงานบุคคล เช่น การประเมิน ความดี ความชอบการแต่งตั้ง โยกย้าย และการดำเนินการทางวินัย		✓		
๕	การใช้ดุลพินิจในการอนุมัติหรือยกเว้นระเบียบที่เอื้อประโยชน์หรือมี ผลประโยชน์ทับซ้อน	✓			
๖	เจ้าหน้าที่รัฐรับของขวัญจากบุคคลอื่น เพื่อช่วยให้บุคคลนั้น ได้รับ ผลประโยชน์จากองค์กร		✓		
๗	การกำหนดคุณลักษณะของสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะใกล้เคียงกับ คุณลักษณะของสินค้า หรือบริการของบริษัทใดบริษัทหนึ่ง หรือมี คุณภาพสูงหรือมูลค่าสูงเกินความจำเป็นทำให้เกิดความคุ้มค่าการใช้ งบประมาณภาครัฐ		✓		
๘	มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดซื้อ จัดจ้าง โดยเฉพาะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้เสนอราคา			✓	
๙	ความไม่โปร่งใสและส่อทุจริตในการจัดซื้อจัดจ้าง และใช้อำนาจแสวงหา ประโยชน์โดยมิชอบ โดยเจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดจ้าง อาจเลือกปฏิบัติเฉพาะกับ คู่ค้าหรือผู้เสนอราคาที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันตนเองเท่านั้น				✓
๑๐	การเลื่อนตำแหน่งขึ้นอย่างไม่เป็นธรรม หรือการโยกย้ายข้าราชการ อย่างไม่เป็นธรรม		✓		
๑๑	การเบียดบังเวลา/วัสดุครุภัณฑ์/ทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ในเรื่อง ส่วนตัว			✓	
๑๒	เบิกเงินราชการตามสิทธิเป็นเท็จ ได้แก่ ค่าล่วงเวลา ค่าที่พัก ค่าเช่า บ้าน ค่าพาหนะ ค่าเบี้ยเลี้ยง		✓		
๑๓	มีการให้หรือรับของขวัญ การเลี้ยงรับรองคู่สัญญา หรือประโยชน์อื่นใด ในโอกาสต่างๆ เกินกว่าที่กฎหมายกำหนด		✓		

ตารางที่ ๒ นำโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริตจากตารางที่ ๑ นำมาแยกสถานะความเสี่ยงการทุจริตตาม
ไฟสีจราจร

สีเขียว	หมายถึง	ความเสี่ยงระดับต่ำ
สีเหลือง	หมายถึง	ความเสี่ยงระดับปานกลาง
สีส้ม	หมายถึง	ความเสี่ยงระดับสูง
สีแดง	หมายถึง	ความเสี่ยงระดับสูงมาก

ขั้นตอนที่ ๓ เมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix)

ขั้นตอนที่ ๓ นำโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริตจากตารางที่ ๒ มาทำการหาความเสี่ยงรวม ซึ่งได้จาก
ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวังคุณด้วยระดับความรุนแรงของผลกระทบ โดยมีเกณฑ์ในการให้ ค่าดังนี้

๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

๓.๑.๑ ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการนั้นๆ แสดงว่ากิจกรรม หรือ
ขั้นตอนนั้น เป็น **MUST** หมายถึง มีความจำเป็นสูงของการเฝ้าระวังความเสี่ยง การทุจริตที่ต้องทำการ
ป้องกัน ไม่ดำเนินการไม่ได้ ค่าของ **MUST** คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๓ หรือ ๒

๓.๑.๒ ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็นกิจกรรม หรือขั้นตอนรองของกระบวนการ นั้นๆ
แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้น เป็น **SHOULD** หมายถึง มีความจำเป็นต่ำในการเฝ้าระวังความเสี่ยงการ
ทุจริต ค่าของ **SHOULD** คือค่าที่อยู่ในระดับ ๑ เท่านั้น

๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

๓.๒.๑ กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders
รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาครีเครือข่าย ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

๓.๒.๒ กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผลกระทบทางการเงิน รายได้
ลดรายจ่ายเพิ่ม Financial ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

๓.๒.๓ กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย
Customer/Userค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

๓.๒.๔ กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal
process หรือกระทบด้านการเรียนรู้องค์ความรู้ Learning & Growth ค่าอยู่ที่ ๑ หรือ ๒

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

ที่	โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความจำเป็น ของการเฝ้าระวัง ๓ ๒ ๑	ระดับความรุนแรง ของผลกระทบ ๓ ๒ ๑	ค่าความเสี่ยงรวม จำเป็น X รุนแรง
๑	มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดซื้อ จัดจ้าง โดยเฉพาะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้เสนอราคา	๒	๓	๖
๒	ความไม่โปร่งใสและส่อทุจริตในการจัดซื้อจัดจ้าง และใช้อำนาจแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ โดยเจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดจ้าง อาจเลือกปฏิบัติเฉพาะกับคู่ค้าหรือผู้เสนอราคาที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับตนเท่านั้น	๓	๓	๙
๓	การเบียดบังเวลา/วัสดุครุภัณฑ์/ทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ในเรื่องส่วนตัว	๒	๓	๖

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk-Control Matrix Assessment)

ขั้นตอนที่ ๔ ให้นำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น X รุนแรง) จากตารางที่ ๓ มาทำการประเมิน การควบคุมการทุจริตว่า มีระดับการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับคุณภาพการจัดการ (คุณภาพการจัดการ สอดส่อง เฝ้าระวังในงานปกติ) โดยเกณฑ์คุณภาพการจัดการซึ่งแบ่งได้เป็น ๓ ระดับ ดังนี้

- ดี จัดการได้ทันทีทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ให้บริการ
ผู้รับมอบผลงาน องค์กรไม่มีผลเสียทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม
- พอใช้ จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้กระทบถึงผู้ให้บริการ
ผู้รับมอบ ผลงาน องค์กรแต่ยอมรับได้มีความเข้าใจ
- อ่อน จัดการไม่ได้หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่าย
มีผลกระทบ ถึงผู้ให้บริการ/ผู้รับมอบผลงานและยอมรับไม่ได้ไม่มีความเข้าใจ

ตารางที่ ๔ ตารางแสดงการประเมินการควบคุมความเสี่ยง

โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพ การจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยง ระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยง ระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยง ระดับสูง
มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดซื้อ จัดจ้าง โดยเฉพาะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้เสนอราคา	พอใช้	ต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง
		ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง ✓	ค่อนข้างสูง
		ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	สูง
ความไม่โปร่งใสและสื่อทุจริตในการ จัดซื้อจัดจ้าง และใช้อำนาจแสวงหา ประโยชน์โดยมิชอบ โดยเจ้าหน้าที่ จัดซื้อจัดจ้าง อาจเลือกปฏิบัติเฉพาะ กับคู่ค้าหรือผู้เสนอราคาที่มี ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันตนเองเท่านั้น	พอใช้	ต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง
		ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง ✓	ค่อนข้างสูง
		ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	สูง
การเบียดบังเวลา/วัสดุครุภัณฑ์/ ทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ในเรื่อง ส่วนตัว	พอใช้	ต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง
		ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง ✓	ค่อนข้างสูง
		ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	สูง

ตารางที่ ๔ ให้นำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น X รุนแรง) จากตารางที่ ๓ มาทำการประเมิน การควบคุมความเสี่ยงการทุจริต โดยการวิเคราะห์จากคุณภาพการจัดการขององค์กรกับความเสี่ยง เรื่องที่ทำการประเมิน (ดี/ พอใช้/ อ่อน) เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงการทุจริตมีค่าความเสี่ยงอยู่ระดับใด จะได้นำไปบริหารจัดการความเสี่ยง ตามความรุนแรงของความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๕ ให้เลือกเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงสุดจากการประเมินการควบคุมความเสี่ยง Risk-Control Matrix Assessment ในตารางที่ ๔ ที่อยู่ในช่องค่าความเสี่ยง อยู่ในระดับ **สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง** มาทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามลำดับความรุนแรง

(กรณีที่หน่วยงานทำการประเมินการควบคุมความเสี่ยงในตารางที่ ๔ ไม่พบว่าความเสี่ยง อยู่ในระดับ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง เลย แต่พบว่าความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับ ต่ำ หรือ ค่อนข้างต่ำ ให้ทำการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในเชิงเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต หรือให้หน่วยงานพิจารณาทำการเลือก ภารกิจงาน หรือกระบวนการหรือการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดหรือมีโอกาสดังกล่าวความเสี่ยงการทุจริต นำมาประเมินความเสี่ยงการทุจริตเพิ่มเติม)

ตารางที่ ๕ ตารางแผนบริหารความเสี่ยง

ชื่อแผนบริหารความเสี่ยง การป้องกันการมีส่วนได้ส่วนเสียของคณะกรรมการการจัดซื้อจัดจ้าง

ที่	โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต (ควบคุมความเสี่ยงการทุจริต)
๑	มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดซื้อ จัดจ้าง โดยเฉพาะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้เสนอราคา	๑.มีกำหนดมาตรการภายในเพื่อส่งเสริมความโปร่งใสและป้องกันการทุจริต - มาตรการเผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณะ - มาตรการป้องกันการรับสินบน ๒.มีการเผยแพร่มาตรการภายในเพื่อส่งเสริมความโปร่งใสและป้องกันการทุจริต ๓.อบรมให้ความรู้เรื่องการแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม ๔.อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการเสริมสร้างและพัฒนาทางด้านจริยธรรมและการมีวินัยรวมทั้งการป้องกันมิให้กระทำผิดวินัย
๒	ความไม่โปร่งใสและส่อทุจริตในการจัดซื้อจัดจ้าง และใช้อำนาจแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ โดยเจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดจ้าง อาจเลือกปฏิบัติเฉพาะกับคู่ค้าหรือผู้เสนอราคาที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันตนเท่านั้น	๑.มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนการทุจริตเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ๒.มีแบบประเมินผลความพึงพอใจหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ๓.มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน และสถิติการให้บริการ/การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ๔.อบรมให้ความรู้เรื่องการแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม ๕.อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการเสริมสร้างและพัฒนาทางด้านจริยธรรมและการมีวินัยรวมทั้งการป้องกันมิให้กระทำผิดวินัย

ชื่อแผนบริหารความเสี่ยง การคิดแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม

ที่	โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต (ควบคุมความเสี่ยงการทุจริต)
๓	การเบียดบังเวลา/วัสดุครุภัณฑ์/ทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ในเรื่องส่วนตัว	๑.มีการจัดทำบัญชีควบคุมการเบิกจ่าย พัสดุครุภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอ ๒.มีกระบวนการสร้างจิตสำนึก ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การอย่างต่อเนื่อง ๓.อบรมให้ความรู้เรื่องการแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม ๔.อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการเสริมสร้างและพัฒนาทางด้านจริยธรรมและการมีวินัยรวมทั้งการป้องกันมิให้กระทำผิดวินัย ๕.จัดทำมาตรการการใช้รถยนต์ราชการ

ตารางที่ ๕ พิจารณาเหตุการณ์ความเสี่ยง ที่มีค่าความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ ๔ ตามลำดับความรุนแรงความเสี่ยงที่อยู่ในระดับ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริตต่อไป ตามแบบรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

ขั้นตอนที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวัง

ขั้นตอนที่ ๖ เพื่อติดตามเฝ้าระวัง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงของขั้นตอนที่ ๕ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการสร้างตะแกรงดัก เพื่อเป็นการยืนยันผลการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใด โดยการแยกสถานะของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตต่อไป ออกเป็น ๓ สีได้แก่ สีเขียว สีเหลือง และสีแดง

สถานะตามสี	นิยามตามสถานะสี
สถานะสีเขียว	ไม่เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง ยังไม่ต้องทำกิจกรรมเพิ่ม
สถานะสีเหลือง	เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง แต่แก้ไขได้ทันที่ตามที่ ตามมาตรการ/ นโยบาย/ โครงการ/กิจกรรมที่เตรียมไว้ แผนใช้ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตลดลงระดับความรุนแรง < ๓
สถานะสีแดง	เกิดกรณีที่อยู่ในข่าย ยังแก้ไขไม่ได้ ควรมีมาตรการ/นโยบาย/โครงการ/ กิจกรรมเพิ่มขึ้นแผนใช้ไม่ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตไม่ลดลงระดับความรุนแรง > ๓

ตารางที่ ๖ ตารางจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

ที่	มาตรการ ป้องกันการทุจริต	โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	สถานะความเสี่ยง		
			เขียว	เหลือง	แดง
๑	๑.มีกำหนดมาตรการภายในเพื่อส่งเสริมความโปร่งใสและป้องกันการทุจริต - มาตรการเผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณะ - มาตรการป้องกันการรับสินบน ๒.มีการเผยแพร่มาตรการภายในเพื่อส่งเสริมความโปร่งใสและป้องกันการทุจริต ๓.อบรมให้ความรู้เรื่องการแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม ๔.อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการเสริมสร้างและพัฒนาทางด้านจริยธรรมและการมีวินัยรวมทั้งการป้องกันมิให้กระทำผิดวินัย	คณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้างมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้เสนอราคา	✓		
๒	๑.มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนการทุจริตเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ๒.มีแบบประเมินผลความพึงพอใจหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ๓.มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน และสถิติ การให้บริการ/การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ๔.อบรมให้ความรู้เรื่องการแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม ๕.อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการเสริมสร้างและพัฒนาทางด้านจริยธรรมและการมีวินัยรวมทั้งการป้องกันมิให้กระทำผิดวินัย	เจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดจ้างอาจเลือกปฏิบัติเฉพาะกับ คู่ค้า หรือผู้เสนอราคาที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันจนเท่านั้น	✓		

ตารางที่ ๖ ตารางจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง (ต่อ)

ที่	มาตรการ ป้องกันการทุจริต	โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	สถานะความเสี่ยง		
			เขียว	เหลือง	แดง
๓	๑.มีการจัดทำบัญชีควบคุมการเบิกจ่าย พัสดุ ครุภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอ ๒.มีกระบวนการสร้างจิตสำนึก ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การอย่างต่อเนื่อง ๓.อบรมให้ความรู้เรื่องการแยกแยะ ผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม ๔.อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการเสริมสร้างและพัฒนาทางด้านจริยธรรมและการมีวินัยรวมทั้ง การป้องกันมิให้กระทำผิดวินัย	การเบียดบังเวลา/วัสดุ ครุภัณฑ์/ทรัพย์สินของทาง ราชการไปใช้ในเรื่องส่วนตัว	✓		

ตารางที่ ๖ ให้อายงานสถานะของการเฝ้าระวังการทุจริตตามแผนบริหารความเสี่ยงในตารางที่ ๕ ว่าอยู่ในสถานะความเสี่ยงระดับใดเพื่อพิจารณาทำกิจกรรมเพิ่มเติม กรณีอยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้



ขั้นตอนที่ ๗ จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง

นำผลจากทะเบียนเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ ๖ ออกตามสถานะ ๓ สถานะ ซึ่งในขั้นตอนที่ ๗ สถานะความเสี่ยงการทุจริตที่อยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้จะต้องมีกิจกรรม หรือมาตรการอะไรเพิ่มเติมต่อไป โดยแยกสถานะเพื่อทำระบบบริหารความเสี่ยงออกเป็น ดังนี้

๗.๑ เกินกว่าการยอมรับ (สถานะสีแดง Red) ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

๗.๒ เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม (สถานะสีเหลือง Yellow)

๗.๓ ยังไม่เกิด เฝ้าระวังต่อเนื่อง (สถานะสีเขียว Green)

ตารางที่ ๗ ตารางจัดทำระบบความเสี่ยง

๗.๑ เกินกว่าการยอมรับ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม (สถานะสีแดง Red)

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีแดง)	มาตรการป้องกันการทุจริต (เพิ่มเติม)
-	-

๗.๒ เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม (สถานะสีเหลือง Yellow)

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเหลือง)	มาตรการป้องกันการทุจริต (เพิ่มเติม)
-	-

๗.๓ ยังไม่เกิด เฝ้าระวังต่อเนื่อง (สถานะสีเขียว Green)

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเขียว)	ความเห็นเพิ่มเติม
คณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้เสนอราคา	ยังไม่เกิด ให้เฝ้าระวังต่อเนื่อง
เจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดจ้างอาจเลือกปฏิบัติเฉพาะกับคู่ค้าหรือผู้เสนอราคาที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันตนเท่านั้นและ การใช้เงินบริจาคที่ไม่ตรงวัตถุประสงค์	ยังไม่เกิด ให้เฝ้าระวังต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ ๘ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

เป็นการจัดทำรายงานสรุปให้เห็นในภาพรวมว่ามีผลจากการบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามขั้นตอน ที่ ๗ มีสถานะความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด (สี) สถานะความเสี่ยง

สีเขียว	หมายถึง	ความเสี่ยงระดับต่ำ
สีเหลือง	หมายถึง	ความเสี่ยงระดับปานกลาง
สีแดง	หมายถึง	ความเสี่ยงระดับสูงมาก (เพื่อเป็นเครื่องมือในการ กำกับ ติดตาม

ประเมินผล)

ตารางที่ ๘ ตารางรายงานการบริหารความเสี่ยง

ที่	สรุปสถานะความเสี่ยงการทุจริต (เขียว เหลือง แดง)		
	เขียว	เหลือง	แดง
๑	✓		
๒	✓		
๓	✓		

ขั้นตอนที่ ๙ การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๙ เป็นการจัดทำแบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตจากตารางที่ ๘ ต่อผู้บริหารของหน่วยงาน ซึ่งห้วงระยะเวลาของการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต จะรายงานในไตรมาสที่ ๔

CHONBURI PUBLIC HEALTH OFFICE

