



แผนการประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริต
และประพฤติมิชอบ ประจำปี ๒๕๖๖



องค์การบริหารส่วนตำบลเอกราช
อำเภอป่าโมก จังหวัดอ่างทอง

คำนำ

เหตุการณ์ความเล็งด้านการทุจริตเกิดแล้วจะมีผลกระทบทางลบ ซึ่งปัญหาจากสาเหตุต่างๆที่ค้นหาต้นตอที่แท้จริงได้ยาก ความเล็งจึงจำเป็นต้องคิดล่วงหน้าเสนอ การป้องกันการทุจริต คือ การแก้ปัญหาการทุจริตที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าส่วนราชการ และเป็นเจตจำนงของทุกองค์กรที่ร่วมต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ อันเป็นวาระเร่งด่วนของรัฐบาล การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงการทุจริตมาใช้ในองค์กร จะช่วยให้เป็นหลักประกันใน ระดับหนึ่งได้ว่าการดำเนินการขององค์กรจะไม่มี การทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิด โอกาส ที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่า ออองค์กรที่ไม่มี การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงการทุจริตมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำซึ่งไม่ใช่ การเพิ่มภาระงานแต่อย่างใด องค์กรบริหารส่วนตำบลเอกราช เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีบทบาทใน การขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐให้บริหารงานภายใต้กรอบธรรมาภิบาล โดยการประเมินความเสี่ยงการทุจริต จะเป็นเครื่องมือหนึ่งในการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลเพื่อลดปัญหาการทุจริตภาครัฐที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการ และหน่วยงานของรัฐ โดยมุ่งเน้นการสร้างธรรมาภิบาลในการ บริหารงาน และส่งเสริมการมีส่วนร่วม จากทุก ภาคส่วนในการตรวจสอบ เฝ้าระวังเพื่อสกัดกั้นมิให้เกิดการทุจริตประทุมิชอบได้

องค์กรบริหารส่วนตำบลเอกราช จึงได้ดำเนินการจัดทำคู่มือประเมินความเสี่ยงในองค์กรขึ้น เพื่อให้หน่วยงานมีมาตรการ ระบบหรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจ ก่อให้เกิดการทุจริตซึ่งเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพต่อไป

สารบัญ

คำนำ

สารบัญ

หน้า

ส่วนที่ ๑ ความเป็นมา

ประเทศไทยกับปัญหาการทุจริต

๑

ส่วนที่ ๒ ประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๑.วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๒

๒.การบริหารจัดการความเสี่ยงมีความแตกต่างจากการตรวจสอบอย่างไร

๓

๓.กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๔

๔.องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต

๕

๕.ขอบเขตประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๖

๖.ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๗

ภาคผนวก

๑๔

ส่วนที่ ๑ ความเป็นมา

ประเทศไทยกับปัญหาการทุจริต

ปัญหาการทุจริตในประเทศไทยเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมาช้านาน ส่งผลกระทบต่อการพัฒนา ประเทศในทุกด้าน และก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมในสังคม รวมทั้งลุกลามกลายเป็นปัญหาบ้านเมือง ซึ่งถือเป็นปัญหาในระดับชาติ แม้ว่าในหลายๆ รัฐบาลที่ผ่านมามีความพยายามที่จะแก้ปัญหานี้ในทุกๆ ด้าน ตั้งแต่การกำหนดในรัฐธรรมนูญ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายการบริหารราชการแผ่นดิน รวมทั้งมีองค์กรต่างๆ ที่มีภารกิจรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว แต่ก็พบว่ายังไม่มีผลสำเร็จที่เป็น รูปธรรมในการแก้ไข ปัญหา ขณะเดียวกันปัญหาการทุจริตที่เกิดขึ้นกลับมีความรุนแรง และมีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น ยากต่อกระบวนการ จัดการแก้ไข ของหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบหลักเพียงอย่างเดียว ทำให้ต้องมีภาคส่วนต่างๆ เข้ามาร่วมกัน ป้องกัน และแก้ไขปัญหาเพิ่มมากขึ้น ในภาครัฐ เอกชน ภาคประชาชน หรือภาคต่างประเทศ เป็นต้น

ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาการทุจริต คอรัปชันอย่างต่อเนื่อง โดยได้ร่วมลงนาม ในอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการต่อต้านการทุจริต ค.ศ.๒๐๐๓ (United Nations Convention-Against-Corruption-UNCAC-๒๐๐๓)-ณ-เมือง-เมอร์ริดา-ประเทศเม็กซิโก พร้อมประเทศภาคีสมาชิก ๑๙๑ ประเทศทั่วโลก และองค์การสหประชาชาติ ยังได้กำหนดให้วันที่ ๙ ธันวาคม ของทุกปี เป็นวันต่อต้าน คอรัปชันสากล (International Anti-Corruption Day) นอกจากนี้องค์กรโปร่งใสนานาชาติ (TI : Transparency International) ซึ่งเป็นองค์กรอิสระที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อรณรงค์การแก้ไขปัญหาคอรัปชัน และมีเครือข่ายใน ๑๒๐ ประเทศ ได้จัดทำดัชนีชี้วัดภาพลักษณ์ คอรัปชัน Corruption Perception Index ส่วนที่ ๑ ความเป็นมา ๑ หรือ CPI เพื่อสะท้อนภาพลักษณ์ การทุจริตและความโปร่งใสของแต่ละประเทศ โดยมีเกณฑ์ค่าคะแนน ๐-๑๐๐ โดยเกณฑ์คะแนนสูงสุด หมายถึง มีภาพลักษณ์คอรัปชันน้อยที่สุด หรือมีความโปร่งใส ในการบริการสูงสุด โดยในปี ๒๕๖๒ ประเทศไทย ได้รับคะแนนการประเมิน ๓๖ คะแนน อยู่ในอันดับ ที่ ๑๐๑ จาก ๑๘๐ ประเทศทั่วโลก ซึ่งสาเหตุที่คะแนนน้อย เนื่องมาจากการทุจริตเชิงนโยบายทาง การเมือง การเรียกรับสินบนรวมถึงการมีผลประโยชน์ทับซ้อนในระบบ ราชการทำให้องค์กรเอกชน ขาดความ เชื่อมั่นในการมาติดต่อด้านการค้า การลงทุนกับภาคราชการ

ด้วยเหตุการณดังกล่าว รัฐบาลจึงให้ความสำคัญกับนโยบายการป้องกันและปราบปรามการทุจริต โดยอาศัยความร่วมมือของทุกภาคส่วนบูรณาการสร้างเครือข่าย เพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะต้องอาศัยความรู้ ความร่วมมือทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาสังคม ทั้งในเรื่องการปลูกฝัง ทศนคติและค่านิยมที่ไม่ยอมรับ และไม่ทนต่อการทุจริตทุกรูปแบบการเลิกรับทรัพย์สินหรือผลประโยชน์อื่นใดของ เจ้าหน้าที่รัฐ การบริการงานด้วยหลัก ธรรมาภิบาล การปราบปรามลงโทษผู้กระทำความผิดอย่างจริงจัง รวมถึงการ เสริมสร้างจิตสำนึก ค่านิยมที่ดีในการต่อต้านการทุจริตอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการ ป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ ๓ (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔) เพื่อเป็นแผนและแนวนโยบายหลักในการแก้ไข ปัญหาการทุจริตคอรัปชัน

ในการนี้สำนักงาน ป.ป.ท. ในฐานะที่เป็นกลไกหลักของฝ่ายบริหารในการป้องกันและแก้ปัญหาการทุจริต มีบทบาทอำนาจหน้าที่ในการขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐให้บริหารภายใต้กรอบธรรมาภิบาล เพื่อลดปัญหาการทุจริตและยกระดับคะแนน CPI จึงเล็งเห็นว่าเพื่อขับเคลื่อนภาครัฐสู่ธรรมาภิบาล โดยเฉพาะการให้บริการในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต อันเป็นการแก้ไขปัญหาการรับสินบน ซึ่งเป็นผลมาจากการวิเคราะห์ผลคะแนน การประเมินคะแนน แหล่งการประเมินที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวก ทางธุรกิจ รวมทั้งเป็นการกำหนด มาตรการหรือแนวทางป้องกัน และแก้ไขปัญหาการทุจริต ประพฤติมิชอบ ในส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ โดยมุ่งสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจาก ทุกภาคส่วนในการตรวจสอบ เฝ้าระวัง เพื่อสกัดกั้นมิให้เกิดการทุจริต ประพฤติมิชอบได้ โดยดำเนินการประเมินความเสี่ยงจากการทุจริตที่จะเน้นหนักใน เรื่องการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต (เฉพาะหน่วยที่มีภารกิจ ให้บริการประชาชน อนุมัติ อนุญาต ตาม พ.ร.บ. การอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ พ.ศ.๒๕๕๘) ความโปร่งใสของการใช้ อำนาจและตำแหน่งหน้าที่และความโปร่งใสของการใช้ จำนวนงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

ส่วนที่ ๒ ประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๑. วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

มาตรการป้องกันการทุจริตสามารถช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ตั้งนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสม จะช่วยลดความเสี่ยงด้านการทุจริต ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกและค่านิยมในการต่อต้านการทุจริตให้แก่บุคลากรของ องค์กรถือเป็นการป้องกันการเกิดการทุจริตในองค์กร ทั้งนี้ การนำเครื่องมือประเมิน ความเสี่ยง มาใช้ในองค์กรจะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการขององค์กรจะไม่มี การทุจริต หรือในกรณี ที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิดโอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้น ก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มี การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้า ไว้โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำซึ่งไม่ใช่การเพิ่มภาระงานแต่อย่างใด

วัตถุประสงค์หลักของการประเมินความเสี่ยงการทุจริต : เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐ มีมาตรการ ระบบ หรือ แนวทางในบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต ซึ่งเป็นมาตรการป้องกันการ ทุจริตเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพต่อไป

๒. การบริหารจัดการความเสี่ยงมีความแตกต่างจากการตรวจสอบภายในอย่างไร

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการทำงานในลักษณะที่ทุกภาระงานต้องประเมินความเสี่ยง ก่อนปฏิบัติงานทุกครั้ง และแทรกกิจกรรมการตอบโต้ความเสี่ยงไว้ก่อนเริ่มปฏิบัติงานหลักตามภาระงานปกติ ของการเฝ้าระวังความเสี่ยงล่วงหน้าจากทุกภาระงานร่วมกันโดยเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบปกติที่มี การรับรู้และยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (ผู้นำส่งงานให้) เป็นลักษณะ Pre-Decision ส่วนการตรวจสอบภายใน จะเป็นในลักษณะกำกับติดตามความเสี่ยง เป็นการสอบทาน เป็นลักษณะ Post-Decision (การตัดสินใจ ภายหลัง)

๓. กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

กรอบตามหลักของ การควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) ตามมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ (Committee of Sponsoring Organizations ๒๐๑๓) ซึ่งมาตรฐาน COSO เป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับมา ตั้งแต่เริ่มออกประกาศใช้เมื่อปี ๑๙๙๒ โดยที่ผ่านมา มีการออกแนวทางด้านการควบคุมภายใน เพิ่มเติมอีก ๓ ครั้ง คือ ครั้งแรกเมื่อปี ๒๐๐๖ เป็นแนวทางด้านการท ารายงานทางการเงิน Internal Control over Financial Report – Guidance for Small Public Companies ครั้งที่ ๒ เมื่อปี ๒๐๐๙ เป็นแนวทาง

ด้านการกำกับติดตาม Guidance on Monitoring of Internal Control ครั้งที่ ๓ ในปี ๒๐๑๓ เป็นแนวทางเพิ่มเติมด้านการควบคุมภายใน Internal Control – Integrated Framework : Framework and Appendices การปรับปรุงในปี ๒๐๑๓ นี้ยังคงยึดกรอบแนวคิดเดิมของปี ๑๙๙๒ ที่กำหนดให้มีการควบคุมภายในแต่เพิ่มเติมในส่วนอื่นๆ ให้ชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มเติมเรื่องการสอดส่อง ในภาพรวมของการกำกับดูแลกิจการ ดังนั้นการควบคุมภายใน จึงถือว่ามีสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะตอบสนองต่อความคาดหวังของกิจการในการป้องกันเฝ้าระวังและ ตรวจสอบการทุจริตภายในกิจการ

สำหรับมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ดังนี้

องค์ประกอบที่ ๑ : สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

หลักการที่ ๑ – องค์กรยึดหลักความซื่อตรงและจริยธรรม

หลักการที่ ๒ – คณะกรรมการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อการกำกับดูแล

หลักการที่ ๓ - คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร มีอำนาจการสั่งการชัดเจน

หลักการที่ ๔ - องค์กร จูงใจ รักษาไว้ และจูงใจพนักงาน

หลักการที่ ๕ – องค์กรผลักดันให้ทุกตำแหน่งรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน

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 – องค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ

หลักการที่ ๑๔ - มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร ให้การควบคุมภายในดำเนินต่อไปได้

หลักการที่ ๑๕ - มีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ในประเด็นที่อาจกระทบต่อการควบคุม ภายใน

องค์ประกอบที่ ๕: กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)

หลักการที่ ๑๖ – ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน

หลักการที่ ๑๗ – ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในทันเวลาและเหมาะสม

ทั้งนี้ องค์ประกอบการควบคุมภายในแต่ละองค์ประกอบและหลักการจะต้อง Present & Function (มีอยู่จริงและนำไปปฏิบัติได้) อีกทั้งทำงานอย่างสอดคล้องและสัมพันธ์กัน จึงจะทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ

กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี ๔ กระบวนการ ดังนี้

- Corrective : แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้ว่าจะเกิด สิ่งที่มีประวัติอยู่แล้ว ทว่าอย่างไรจะไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก
- Detective : เผื่อระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยง ทว่าอย่างไรจะตรวจพบต้องสอดส่องตั้งแต่แรก ตั้งข้อบ่งชี้บางเรื่องที่น่าสงสัยทำการลดระดับความเสี่ยงนั้นหรือให้ข้อมูลเบาะแสแก่นักบริหาร
- Preventive : ป้องกัน หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่นำไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิดในส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีก (Known Factor) ทั้งที่รู้ว่าทำไปมีความเสี่ยงต่อการทุจริต จะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ Workflow ใหม่ ไม่เปิดช่องว่างให้การทุจริตเข้ามาได้อีก
- Forecasting : การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่จะเกิดขึ้นและป้องกันป้องปรามล่วงหน้าในเรื่องประเด็นที่ไม่คุ้นเคย ในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากการพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต (Unknown Factor)

๔.องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่นำไปสู่การทุจริต ประกอบด้วย Pressure/Incentive แรงกดดันหรือแรงจูงใจ Opportunity หรือโอกาส ซึ่งเกิดจากช่องโหว่ของระบบต่างๆ คุณภาพการควบคุมกำกับควบคุมภายในขององค์กรมีจุดอ่อน และ Rationalization หรือถ้าหาเหตุผลสนับสนุนการกระทำตามทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle)



๕.ขอบเขตประเมินความเสี่ยงการทุจริต

คู่มือนี้จะแบ่งประเภทความเสี่ยงการทุจริต ออกเป็น ๓ ด้าน ดังนี้

๕.๑ ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต (เฉพาะหน่วยงานที่มีภารกิจให้บริการประชาชนอนุมัติหรืออนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ.๒๕๕๘)

๕.๒ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

๕.๓ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ



๖. ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต
มี ๙ ขั้นตอน ดังนี้



ขั้นตอนที่ ๑ การระบุความเสี่ยง

นำข้อมูลที่ได้จากขั้นเตรียมการในส่วนรายละเอียดขั้นตอน แนวทางหรือเกณฑ์การปฏิบัติงานของกระบวนการที่จำประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งในขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นย่อมประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อย ในการระบุความเสี่ยงตาม ขั้นตอนที่ ๑ ให้ทำการระบุความเสี่ยงอธิบายรายละเอียด รูปแบบ พฤติการณ์ ความเสี่ยงเฉพาะที่มีความเสี่ยงการทุจริตเท่านั้น และในการประเมินต้องคำนึงถึงความเสี่ยงในภาพรวมของการดำเนินงานเรื่องที่จะทำการประเมินด้วย เนื่องจากในกระบวนการปฏิบัติงานตามขั้นตอนอาจไม่พบความเสี่ยงหรือโอกาสเสี่ยงต่ำ แต่อาจพบว่ามีความเสี่ยงในเรื่องนั้นๆ ในการดำเนินงานที่ไม่ได้อยู่ในขั้นตอนก็เป็นได้ โดยไม่ต้องคำนึงว่าหน่วยงานจะมีมาตรการป้องกันหรือแก้ไขความเสี่ยงการทุจริตนั้นอยู่แล้ว นำข้อมูลรายละเอียดดังกล่าวลงในประเภทของความเสี่ยงซึ่งเป็น Known Factor หรือ Unknown Factor

Known Factor	ความเสี่ยงทั้งปัญหา/เหตุการณ์ที่เคยรับรู้ว่าจะเคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำ หรือมีประวัติ มีตำนานอยู่แล้ว
Unknown Factor	ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต ปัญหา/เหตุการณ์ ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (คิดล่วงหน้า ตีตนไปก่อนไข้เสมอ)

เทคนิคในการระบุความเสี่ยง หรือค้นหาความเสี่ยงการทุจริตด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้



ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์สถานความเสี่ยง

นำข้อมูลจากตารางที่ ๑ มาวิเคราะห์เพื่อแสดงสถานะความเสี่ยงการทุจริตของแต่ละโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต ออกตามรายสีไฟจราจร เขียว เหลือง ส้ม แดง โดยระบุสถานะของความเสี่ยงในช่องสีไฟจราจร ความหมายของสถานะความเสี่ยงตามสีไฟจราจร มีรายละเอียดดังนี้

- สถานะสีเขียว : ความเสี่ยงระดับต่ำ
- สถานะสีเหลือง : ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถให้ความรอบคอบระมัดระวังในระหว่างปฏิบัติงาน ตามปกติควบคุมดูแลได้
- สถานะสีส้ม : ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคนหลายหน่วยงานภายในองค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุมข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ
- สถานะสีแดง : ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกคนที่ไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ ๒ ตารางแสดงสถานะความเสี่ยง (แยกตามรายสีไฟจราจร)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง

ขั้นตอนที่ ๓ เมทริกซ์ระดับความเสี่ยง

นำโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต ที่มีสถานะความเสี่ยงระดับสูงจนถึงความเสี่ยงระดับสูงมาก ที่เป็น สี ส้มและสีแดง จากขั้นตอนที่ ๒ มาทำการหาค่าความเสี่ยงรวม ซึ่งได้จากระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง ที่มีค่า ๑-๓ คูณด้วย ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่มีค่า ๑-๓ เช่นกัน ค่า ๑-๓ โดยมีเกณฑ์ในการให้ค่า ดังนี้

๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

-ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการนั้นๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอน นั้นเป็น MUST หมายถึงมีความจำเป็นสูงของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตที่ต้องทำการป้องกันไม่ ดำเนินการไม่ได้ ค่าของ MUST คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๓ หรือ ๒

-ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็นกิจกรรม หรือขั้นตอนรองของกระบวนการงานนั้นๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็น SHOULD หมายถึงมีความจำเป็นต่ำในการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต ค่าของ SHOULD คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๑ เท่านั้น

๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

-กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแลพันธมิตร ภาคีเครือข่าย ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

-กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

-กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer/User ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

-กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process หรือกระทบด้านการเรียนรู้ องค์กรความรู้ Learning & Growth ค่าอยู่ที่ ๑ หรือ ๒

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	

นำข้อมูลที่มีสถานะความเสี่ยงในช่องสีส้ม และสีแดง จากขั้นตอนที่ ๒ มาหาค่าความเสี่ยงรวม (ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง คูณ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ)

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินการควบคุมความเสี่ยง

ให้นำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น X รุนแรง) จากขั้นตอนที่ ๓ มาทำการประเมินการควบคุมการทุจริตว่ามีระดับการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับคุณภาพการจัดการ (คุณภาพการจัดการสอดคล้อง เฝ้าระวังในงานปกติ) โดยเกณฑ์คุณภาพการจัดการ จะแบ่งเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

ดี : จัดการได้ทันที ทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กรไม่มีผลเสียหายทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม

พอใช้ : จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กรแต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ

อ่อน : จัดการไม่ได้หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่าย มีผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานและยอมรับไม่ได้ ไม่มีความเข้าใจ

ระดับความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพการจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยงระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยงระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยงระดับสูง
การฉ้อโกงเงิน ซึ่งระบบอัตโนมัติ	ดี	ต่ำ (๑)	ค่อนข้างต่ำ(๒)	ปานกลาง(๓)
การฉ้อโกงเงิน ซึ่งระบบการควบคุมราคา	พอใช้	๑	ปานกลาง(๕)	ค่อนข้างสูง(๖)
การฉ้อโกงเงิน ซึ่งระบบการตรวจการทุจริต		๑		
	อ่อน	ปานกลาง(๗)	ค่อนข้างสูง(๘)	สูง(๙)

ให้นำค่าความเสี่ยงรวม (จำนวน X รุนแรง) จากขั้นตอนที่ ๓ มาทำการประเมินการควบคุมความเสี่ยง การทุจริต โดยการวิเคราะห์จากคุณภาพการจัดการขององค์กรกับความเสี่ยงเรื่องที่ทำประเมิน (ดี/พอใช้/อ่อน) เพื่อประเมินว่า ความเสี่ยงการทุจริต มีค่าความเสี่ยงอยู่ระดับใด จะได้นำไปบริหารจัดการความเสี่ยง ตามความรุนแรงของความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยง

เลือกเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงสุดจากการประเมินการควบคุมความเสี่ยง Risk - Control Matrix Assessment ในขั้นตอนที่ ๔ ที่อยู่ในช่องค่าความเสี่ยง อยู่ในระดับ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง มาทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามลำดับความรุนแรง (กรณีที่หน่วยงานทำการประเมินการควบคุม ความเสี่ยง ในขั้นตอนที่ ๔ ไม่พบว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง เลยแต่พบว่าความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับต่ำ หรือค่อนข้างต่ำ ให้ทำการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในเชิงเฝ้าระวังความเสี่ยง การทุจริต หรือให้หน่วยงานพิจารณาทำการเลือกภารกิจงาน หรือกระบวนการงานหรือการดำเนินงานที่อาจ ก่อให้เกิดหรือมีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริต นำมาประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพิ่มเติม)

ตารางแผนบริหารความเสี่ยง

ชื่อแผนบริหารความเสี่ยง.....

ที่	รูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต

พิจารณาเหตุการณ์ความเสี่ยง ที่มีค่าความเสี่ยงการทุจริต จากขั้นตอนที่ ๔ ตามลำดับความรุนแรง ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริตต่อไป

ขั้นตอนที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

เพื่อติดตามเฝ้าระวัง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรมตามแผนบริหาร ความเสี่ยงของขั้นตอนที่ ๕ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการสร้างตะแกรงดัก เพื่อเป็นการยืนยันผลการป้องกันหรือ แก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด โดยการแยกสถานะของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตต่อไป ออกเป็น ๓ สีได้แก่ สีเขียว สีเหลือง สีแดง

ตารางจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

ที่	มาตรการป้องกันการทุจริต	โอกาส/ ความเสี่ยงการทุจริต	สถานะความเสี่ยง		
			เขียว	เหลือง	แดง

รายงานสถานะของการเฝ้าระวังการทุจริตตามแผนบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนที่ ๕ ว่าอยู่ในสถานะความเสี่ยงระดับใด เพื่อพิจารณาทำกิจกรรมเพิ่มเติม กรณีอยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้

- สถานะสีเขียว : ไม่เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง ยังไม่ต้องทำกิจกรรมเพิ่ม
- สถานะสีเหลือง : เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง แต่แก้ไขได้ทันท่วงที ตามมาตรการ/นโยบาย/โครงการ/กิจกรรมที่เตรียมไว้แผนใช้ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตลดลงระดับความรุนแรง < ๓
- สถานะสีแดง : เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายยังแก้ไขไม่ได้ควรมีมาตรการ/นโยบาย/โครงการ/กิจกรรมเพื่อขึ้นแผนใช้ไม่ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตไม่ลดลงระดับความรุนแรง > ๓

ขั้นตอนที่ ๗ จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง

นำผลจากทะเบียนเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต จากขั้นตอนที่ ๖ ออกตามสถานะ ๓ สถานะ ซึ่งในขั้นตอนที่ ๗ สถานะความเสี่ยงการทุจริตที่อยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้ จะต้องมีกิจกรรมหรือมาตรการอะไรเพิ่มเติมต่อไป โดยแยกสถานะเพื่อทำระบบบริหารความเสี่ยงออกเป็น ดังนี้

- เกินกว่าการยอมรับ (สถานะสีแดง Red) ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม
- เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม (สถานะสีเหลือง Yellow)
- ยังไม่เกิดเฝ้าระวังต่อเนื่อง (สถานะสีเขียว Green)

ตารางจัดทำระบบความเสี่ยง

- (สถานะสีแดง Red) เกินกว่าการยอมรับ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

ควรเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีแดง)	มาตรการป้องกันการทุจริต เพิ่มเติม

●(สถานะสีเหลือง Yellow) เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเหลือง)	มาตรการป้องกันการทุจริต เพิ่มเติม

●(สถานะสีเขียว Green) ยังไม่เกิด ให้เฝ้าระวังต่อเนื่อง

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเขียว)	มาตรการป้องกันการทุจริต เพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ ๘ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

การจัดทำรายงานสรุปให้เห็นในภาพรวม ว่ามีผลจากการบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามขั้นตอนที่ ๗ มีสถานะความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด (สี) สถานะความเสี่ยง สีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ สีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง สีแดง หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมากเพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผล

ตารางรายงานการบริหารความเสี่ยง

ที่	สรุปสถานะความเสี่ยงการทุจริต (เขียว เหลือง แดง)		
	เขียว	เหลือง	แดง

ขั้นตอนที่ ๙ การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตหรือสถานะแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ต่อผู้บริหารของหน่วยงาน ซึ่งหวังระยะเวลาของการรายงานผล ขึ้นอยู่กับหน่วยงาน เช่น รายงานทุกเดือน ทุกไตรมาส ซึ่งแบบในการรายงาน สามารถปรับได้ตามความเหมาะสมของหน่วยงาน

แบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

แบบรายงานสถานะแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ณ วันที่.....	
หน่วยงานที่ประเมิน	
ชื่อแผนบริหารความเสี่ยง	
โอกาส/ความเสี่ยง	
สถานะของการดำเนินการจัดการความเสี่ยง	<input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ <input type="checkbox"/> ใฝ่ระวัง และติดตามต่อเนื่อง <input type="checkbox"/> เริ่มดำเนินการไปบ้าง แต่ยังไม่ครบถ้วน <input type="checkbox"/> ต้องการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงใหม่ให้เหมาะสม <input type="checkbox"/> เหตุผลอื่น (โปรดระบุ)
ผลการดำเนินงาน

