



คู่มือประเมินความเสี่ยงการทุจริต
ของสำนักงานราชบัณฑิตยสภา
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒

ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.)
สำนักงานราชบัณฑิตยสภา

มีนาคม ๒๕๖๒

คำนำ

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) มีบทบาทในการขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐให้บริหารงานภายใต้กรอบธรรมาภิบาล โดยการประเมินความเสี่ยงการทุจริตจะเป็นเครื่องมือหนึ่งในการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลเพื่อลดปัญหาการทุจริตในภาครัฐ ตามคำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่ ๖๙/๒๕๕๗ ลงวันที่ ๑๘ มิถุนายน ๒๕๕๗ เรื่อง มาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพหุติมิชอบที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ กำหนดมาตรการหรือแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพหุติมิชอบในส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ โดยมุ่งเน้นการสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการตรวจสอบ ฝ้าระวัง เพื่อสกัดกั้นมิให้เกิดการทุจริตประพหุติมิชอบได้

ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) สำนักงานราชบัณฑิตยสภาจึงได้จัดทำคู่มือประเมินความเสี่ยงการทุจริตของสำนักงานราชบัณฑิตยสภาประกอบด้วยมาตรการ ระบบ หรือแนวทางเพื่อให้บุคลากรของสำนักงานราชบัณฑิตยสภาใช้เป็นแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริต

ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.)

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา

มีนาคม ๒๕๖๒

สารบัญ

หน้า

คำนำ

ส่วนที่ ๑ ความเป็นมา

๑

ส่วนที่ ๒ ประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๑. วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๒

๒. กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๒

๓. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต

๓

๔. ขอบเขตประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๔

๕. ขั้นตอนประเมินความเสี่ยงการทุจริต ๙ ขั้นตอน

๔

ขั้นตอนที่ ๑ การระบุความเสี่ยง

๕

ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง

๗

ขั้นตอนที่ ๓ เมทริกส์ระดับความเสี่ยง

๙

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินการควบคุมความเสี่ยง

๑๒

ขั้นตอนที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยง

๑๕

ขั้นตอนที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

๑๖

ขั้นตอนที่ ๗ จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง

๑๘

ขั้นตอนที่ ๘ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

๑๙

ขั้นตอนที่ ๙ การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

๒๐

ภาคผนวก

ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริต

๒๒

ส่วนที่ ๑ ความเป็นมา

สำนักงาน ป.ป.ท. มีบทบาทอำนาจหน้าที่ในการขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐให้บริหารงานภายใต้กรอบธรรมาภิบาลเพื่อลดปัญหาการทุจริต จึงเล็งเห็นว่าเพื่อขับเคลื่อนภาครัฐสู่ธรรมาภิบาลโดยเฉพาะการให้บริการในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต อันเป็นการแก้ไขปัญหาการรับสินบนซึ่งเป็นผลมาจากการประเมินผลคะแนนแหล่งการประเมินที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกทางธุรกิจ และเพื่อเป็นการขับเคลื่อนกลไกภาครัฐให้ดำเนินการตามคำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่ ๖๘/๒๕๕๗ ลงวันที่ ๑๘ มิถุนายน ๒๕๕๗ เรื่อง มาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบ ข้อ (๑) ให้ทุกส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ กำหนดมาตรการหรือแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบในส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ โดยมุ่งเน้นการสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการตรวจสอบ เฝ้าระวัง เพื่อสกัดกั้นมิให้เกิดการทุจริตประพฤติมิชอบได้ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตเป็นเครื่องมือบริหารงานเพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาล การทุจริตนอกจากการให้พิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ ยังมีการทุจริตของงานปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ด้วย

แผนปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕) ประเด็นปฏิรูปที่ ๒ ด้านการป้องกันและปราบปราม ได้กำหนดให้ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) ดำเนินการวางระบบการประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริตประพฤติมิชอบในส่วนราชการเป็นประจำทุกปี และรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชา หรือตามระยะเวลาที่กำหนด

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) ได้ประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment: ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ ตัวชี้วัดที่ ๑๐ การป้องกันการทุจริต ให้มีการประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริต

ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) สำนักงานราชบัณฑิตยสภาจึงได้จัดทำคู่มือประเมินความเสี่ยงการทุจริตของสำนักงานราชบัณฑิตยสภาเพื่อให้บุคลากรของสำนักงานราชบัณฑิตยสภามีแนวทางการนำเครื่องมือดังกล่าวไปดำเนินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตของทุกภาระงาน

ส่วนที่ ๒ ประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๑. วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

มาตรการป้องกันการทุจริตสามารถช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสม จะช่วยลดความเสี่ยงด้านการทุจริต ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกและค่านิยมในการต่อต้านการทุจริตให้แก่บุคลากร ขององค์กรถือเป็นการป้องกันการเกิดการทุจริตในองค์กร ทั้งนี้ การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร จะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่า การดำเนินการขององค์กรจะไม่มี การทุจริตหรือในกรณีที่มีการพบกับการ ทุจริตที่ไม่คาดคิดโอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นจะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้ โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำซึ่งไม่ใช้การเพิ่มภาระงานแต่อย่างใด

วัตถุประสงค์หลักของการประเมินความเสี่ยงการทุจริต : เพื่อให้สำนักงานราชบัณฑิตยสภา มีมาตรการ ระบบ หรือแนวทางในการป้องกันบุคลากรของสำนักงานราชบัณฑิตยสภาไม่ให้กระทำการทุจริต และประพฤติมิชอบ

๒. กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

กรอบตามหลักของการควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) ตามมาตรฐาน COSO 2013 (Committee of Sponsoring Organizations 2013) 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 – ระบุและประเมินความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงที่จะกระทบต่อการควบคุมภายใน

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 ในประเด็นที่อาจกระทบต่อการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ ๕ : กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)

หลักการที่ ๑๖ – ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน

หลักการที่ ๑๗ – ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในทันเวลาและเหมาะสม

ทั้งนี้ จะเน้นตามมาตรฐาน COSO 2013 องค์ประกอบที่ ๒ หลักการที่ ๘ ในเรื่องการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเป็นหลัก

กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี ๔ กระบวนการ ดังนี้

➤ Corrective: แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้ว่าจะเกิด สิ่งที่มีประวัติอยู่แล้ว ทำอย่างไรจะไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก

➤ Detective: เผื่อระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยง ทำอย่างไรจะตรวจพบต้องสอดส่องตั้งแต่แรก ตั้งข้อบ่งชี้บางเรื่องที่น่าสงสัย ทำการลดระดับความเสี่ยงนั้น หรือให้ข้อมูลเบาะแสนั้นแก่ผู้บริหาร

➤ Preventive: ป้องกัน หลีกเลี่ยง พฤติกรรมที่นำไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิด ในส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีก (Known Factor) ทั้งที่รู้ว่าทำไปมีความเสี่ยงต่อการทุจริต จะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ Workflow ใหม่ ไม่เปิดช่องว่างให้การทุจริตเข้ามาได้อีก

➤ Forecasting: การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้น และป้องกันป้องปรามล่วงหน้าในเรื่องประเด็นที่ไม่คุ้นเคย ในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต (Unknown Factor)

๓. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่นำไปสู่การทุจริต ประกอบด้วย แรงกดดันหรือแรงจูงใจ (Pressure/Incentive) หรือโอกาส (Opportunity) ซึ่งเกิดจากช่องโหว่ของระบบต่าง ๆ คุณภาพการควบคุมกำกับควบคุมภายในขององค์กรมีจุดอ่อน หรือการหาเหตุผลสนับสนุนการกระทำ (Rationalization) ตามทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle)



๔. ขอบเขตประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ประเภทความเสี่ยงการทุจริต แบ่งออกเป็น ๓ ด้าน ดังนี้

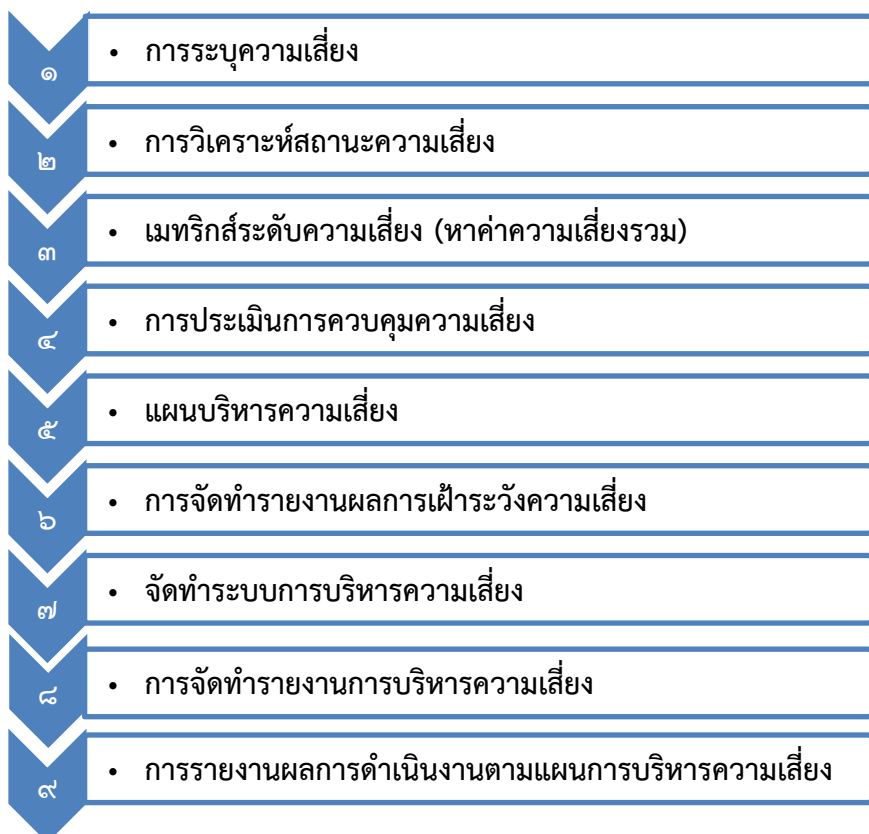
๔.๑ ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต (เฉพาะหน่วยงานที่มีภารกิจให้บริการประชาชนอนุมัติ หรืออนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘)

๔.๒ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

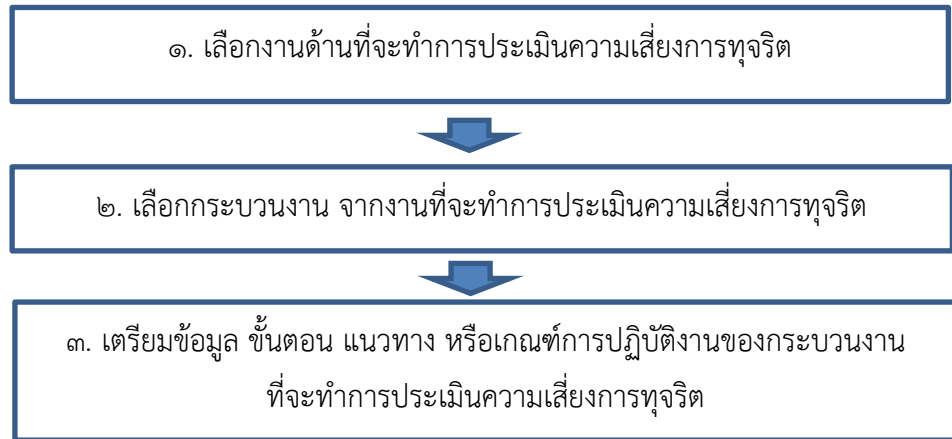
๔.๓ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ



๕. ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี ๙ ขั้นตอน ดังนี้



ขั้นเตรียมการ : ประเมินความเสี่ยงการทุจริต



ขั้นตอนที่ ๑ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

Known Factor	ความเสี่ยงทั้งปัญหา/พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำ หรือมีประวัติ มีตำนานอยู่แล้ว
Unknown Factor	ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากการพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต ปัญหา/พฤติกรรมความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (คิดล่วงหน้า ตีตนไปก่อนใช้เสมอ)

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ปีงบประมาณ พ.ศ.

ประเมินความเสี่ยงการทุจริต ด้าน

๑. ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต
๒. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
๓. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

ชื่อกระบวนการ/งาน.....

ชื่อหน่วยงาน/กระทรวง.....

ผู้รับผิดชอบ..... โทรศัพท์.....

ตารางที่ ๑ ตารางระบุความเสี่ยง (Know Factor และ Unknown Factor)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Know Factor	Unknown Factor
๑	การจัดซื้อจัดจ้างและการจัดหาพัสดุไม่เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง	-	✓
๒	การจัดโครงการฝึกอบรม ประชุมสัมมนา ไม่เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง	-	✓
๓	การใช้รถราชการไม่ถูกต้องตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยรถราชการ พ.ศ. ๒๕๒๓ และที่แก้ไขเพิ่มเติม หรือนำรถราชการไปใช้ธุระส่วนตัว	-	✓

- ความเสี่ยงที่เคยเกิดหรือคาดว่าจะเกิดซ้ำสูงมีประวัติอยู่แล้ว ให้ใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง Known Factor
- หากไม่เคยเกิดหรือไม่มีประวัติมาก่อน แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ในอนาคตว่ามีโอกาสเกิด ให้ใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง Unknown Factor

ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง

ตารางที่ ๒ ตารางแสดงสถานะความเสี่ยง (แยกตามรายสีไฟจราจร)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง
๑	การจัดซื้อจัดจ้างและการจัดหาพัสดุ ไม่เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง		✓		
	- มีการล็อกสเปกวัสดุที่ทำให้ไม่เกิดการแข่งขัน		✓		
	- การใช้ดุลพินิจในการเลือกวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง และผู้รับจ้างโดยวิธีพิเศษ		✓		
	- การสืบราคาที่กำหนดว่าต้อง ๓ รายขึ้นไป อาจไม่มีการสืบราคาจากผู้ประกอบการจริง		✓		
	- กำหนดราคากลางสูงกว่าความเป็นจริง		✓		
	- ไม่เลือกผู้เสนอราคาต่ำสุดที่มีคุณสมบัติ ถูกต้องตามเงื่อนไข		✓		
	- มีการให้สินบน/ของขวัญ/สินน้ำใจ/การเลี้ยง รับรอง ซึ่งจะนำไปสู่การเอื้อประโยชน์ให้กับ คู่สัญญา		✓		
	- มีการประสานกับบริษัท หรือผู้ที่จะมาเป็น คู่สัญญาตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อกำหนดคุณลักษณะ (TOR) ซึ่งไม่มีการกำหนดขึ้นอย่างแท้จริง แต่เป็นการนำร่าง TOR ดังกล่าวมาให้ คณะกรรมการเป็นผู้กำหนด การแต่งตั้ง คณะกรรมการกำหนด TOR เป็นเพียงการ ดำเนินการตามรูปแบบของทางราชการ เพื่อเอื้อประโยชน์ให้แก่เอกชน		✓		
- ตรวจสอบการจ้างไม่เป็นไปตามแบบรูปรายการ/ ตรวจรับพัสดุไม่ครบถ้วนถูกต้องตามสัญญา/ ตรวจรับโดยไม่มีของ		✓			
๒	- การจัดโครงการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ไม่เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง		✓		
	- ยักยอกเงินหลวง ปลอมแปลงเอกสารในการ เบิกจ่าย		✓		
	- การจัดโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานที่แอบแฝง หรือกำหนดเนื้องานที่เกินความจำเป็น ทำให้ การใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่คุ้มค่า โปร่งใส หรือ มีผลประโยชน์ทับซ้อน		✓		

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง
	- มีการใช้ดุลพินิจในการเบิกจ่ายค่าวิทยากรบุคคลภายนอกที่สูงโดยมีผลประโยชน์แอบแฝงเอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้อง		✓		
	- คณะกรรมการหรืออนุกรรมการต่าง ๆ ของหน่วยงานมีการประชุมที่เกินความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการเบิกค่าเบี้ยประชุม		✓		
๓	การใช้รถราชการไม่ถูกต้องตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยรถราชการ พ.ศ. ๒๕๒๓ และที่แก้ไขเพิ่มเติม หรือนำรถราชการไปใช้ธุระส่วนตัว		✓		
	- การนำรถราชการไปใช้ธุระส่วนตัว		✓		
	- การนำรถยนต์ส่วนบุคคลไปใช้เสมือนเป็นรถประจำตำแหน่ง	✓			

ตารางที่ ๒ นำโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ ๑ นำมาแยกสถานะความเสี่ยงการทุจริตตามไฟสีจราจร มีรายละเอียดดังนี้

- **สถานะสีเขียว** : ความเสี่ยงระดับต่ำ
- **สถานะสีเหลือง** : ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถให้ความรอบคอบระมัดระวังในระหว่างปฏิบัติงาน ตามปกติควบคุมดูแลได้
- **สถานะสีส้ม** : ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงานภายในองค์กร มีหลายขั้นตอนจนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุมข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ
- **สถานะสีแดง** : ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จัก ไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

ขั้นตอนที่ ๓ เมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix)

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	การจัดซื้อจัดจ้างและการจัดหาพัสดุไม่เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง		๒			๓		๖
	- มีการล๊อคสเปกพัสดุที่ทำให้ไม่เกิดการแข่งขัน		๒			๓		๖
	- การใช้ดุลพินิจในการเลือกวิธีการจัดซื้อจัดจ้างและผู้รับจ้าง		๒			๓		๖
	- การสืบราคาที่กำหนดว่าต้อง ๓ รายขึ้นไป อาจไม่มีการสืบราคาจากผู้ประกอบการจริง		๒			๓		๖
	- กำหนดราคากลางสูงกว่าความเป็นจริง		๒			๓		๖
	- ไม่เลือกผู้เสนอราคาต่ำสุดที่มีคุณสมบัติถูกต้องตามเงื่อนไข		๒			๓		๖
	- มีการให้สินบน/ของขวัญ/สินน้ำใจ/การเลี้ยงรับรอง ซึ่งจะนำไปสู่การเอื้อประโยชน์ให้กับคู่สัญญา		๒			๓		๖
	- มีการประสานกับบริษัท หรือผู้ที่จะเป็นคู่สัญญาตั้งแต่เริ่มต้นเพื่อกำหนดคุณลักษณะ (TOR) ซึ่งไม่มีการกำหนดขึ้นอย่างแท้จริง แต่เป็นการนำร่าง TOR ดังกล่าวมาให้คณะกรรมการเป็นผู้กำหนด การแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนด TOR เป็นเพียงการดำเนินการตามรูปแบบของทางราชการ เพื่อเอื้อประโยชน์ให้แก่เอกชน		๒			๓		๖

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง			ระดับความรุนแรงของผลกระทบ			ค่าความเสี่ยงรวม จำเป็น X รุนแรง
		๓	๒	๑	๓	๒	๑	
	- ตรวจสอบการจ้างไม่เป็นไปตามแบบ รูปรายการ/ตรวจรับพัสดุไม่ ครบถ้วนถูกต้องตามสัญญา/ ตรวจรับโดยไม่มีของ		๒			๓		๖
๒	การจัดโครงการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ไม่เป็นไปตามระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง		๒			๓		๖
	- ยักยอกเงินหลวง ปลอมแปลง เอกสารในการเบิกจ่าย		๒			๓		๖
	- การจัดโครงการต่าง ๆ ของ หน่วยงานที่แอบแฝง หรือกำหนด เนื้องานที่เกินความจำเป็น ทำให้ การใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่คุ้มค่า โปร่งใส หรือมีผลประโยชน์ทับซ้อน		๒			๓		๖
	- มีการใช้ดุลพินิจในการเบิกจ่าย ค่าวิทยากรบุคคลภายนอกที่สูง โดยมีผลประโยชน์แอบแฝง เอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้อง		๒			๓		๖
	- คณะกรรมการหรืออนุกรรมการ ต่าง ๆ ของหน่วยงานมีการประชุม ที่เกินความจำเป็นเพื่อประโยชน์ ในการเบิกจ่ายประชุม		๒			๓		๖
๓	การใช้รถราชการไม่ถูกต้องตาม ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยรถราชการ พ.ศ. ๒๕๒๓ และที่แก้ไขเพิ่มเติม หรือนำรถ ราชการไปใช้ธุระส่วนตัว		๒			๒		๔
	- การนำรถราชการไปใช้ธุระ ส่วนตัว		๒			๒		๔
	- การนำรถยนต์ส่วนกลางไปใช้ เสมือนเป็นรถประจำตำแหน่ง		๒			๒		๔

ตารางที่ ๓ นำข้อมูลที่มีสถานะความเสี่ยงในช่องสีแดง สีส้ม และสีเหลือง จากตารางที่ ๒ มาหาค่าความเสี่ยงรวม (ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง x ระดับความรุนแรงของผลกระทบ)

แนวทางในการพิจารณา
ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง และ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ

ตารางที่ ๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	กิจกรรมหรือขั้นตอนหลัก MUST	กิจกรรมหรือขั้นตอนรอง SHOULD
๑	การจัดซื้อจัดจ้างและการจัดหาพัสดุไม่เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง	๒	-
๒	การจัดโครงการฝึกอบรม ประชุมสัมมนา ไม่เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง	๒	-
๓	ใช้รถราชการไม่ถูกต้องตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยรถราชการ พ.ศ. ๒๕๒๓ และที่แก้ไขเพิ่มเติม หรือนำรถราชการไปใช้ธุระส่วนตัว	๒	-

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการนั้น ๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็น MUST หมายถึง มีความจำเป็นสูงของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตที่ต้องทำการป้องกัน ไม่ดำเนินการไม่ได้ ค่าของ MUST คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๓ หรือ ๒

ตารางที่ ๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบตาม Balanced Scorecard

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	๑	๒	๓
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาครีเอกชน		X	X
ผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial		X	X
ผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer/User		X	X
ผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process	X	X	
กระทบด้านการเรียนรู้ องค์กรความรู้ Learning & Growth	X	X	

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาครีเอกชน ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer/User ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

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

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk – Control Matrix Assessment)

ตารางที่ ๔ ตารางแสดงการประเมินการควบคุมความเสี่ยง

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพ การจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยง ระดับต่ำ (๑-๔)	ค่าความเสี่ยง ระดับปานกลาง (จำเป็น x รุนแรง) (๖)	ค่าความเสี่ยง ระดับสูง (๙)
	ดี	ต่ำ (๑)	ค่อนข้างต่ำ (๒)	ปานกลาง (๓)
	พอใช้	ค่อนข้างต่ำ (๔)	ปานกลาง (๕)	ค่อนข้างสูง (๖)
	อ่อน	ปานกลาง (๗)	ค่อนข้างสูง (๘)	สูง (๙)

ตารางที่ ๔ ให้นำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น x รุนแรง) จากตารางที่ ๓ มาทำการประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตว่า ความเสี่ยงการทุจริตมีค่าความเสี่ยงอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับคุณภาพการจัดการ โดยเกณฑ์คุณภาพการจัดการ จะแบ่งเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

ดี : จัดการได้ทันที ทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กร ไม่มีผลเสียหายทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม

พอใช้ : จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กร แต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ

อ่อน : จัดการไม่ได้ หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่าย มีผลกระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน และยอมรับไม่ได้ ไม่มีความเข้าใจ

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพ การจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยง ระดับต่ำ (๑-๔)	ค่าความเสี่ยง ระดับปานกลาง (๖) จำเป็น X รุนแรง	ค่าความเสี่ยง ระดับสูง (๙)
๑. การจัดซื้อจัดจ้างและการจัดหาพัสดุไม่เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง	ดี	-	ค่อนข้างต่ำ (๒ x ๓ = ๖)	-
- มีการล็อกสเปกวัสดุที่ทำให้ไม่เกิดการแข่งขัน	ดี	-	ค่อนข้างต่ำ (๒ x ๓ = ๖)	-
- การใช้ดุลพินิจในการเลือกวิธีการจัดซื้อจัดจ้างและผู้รับจ้าง	ดี	-	ค่อนข้างต่ำ (๒ x ๓ = ๖)	-

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพ การจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยง ระดับต่ำ (๑-๔)	ค่าความเสี่ยง ระดับปานกลาง (๖) จำเป็น X รุนแรง	ค่าความเสี่ยง ระดับสูง (๙)
- การสืบราคาที่กำหนดว่าต้อง ๓ รายขึ้นไป อาจไม่มีการสืบ ราคาจากผู้ประกอบการจริง	ดี	-	ค่อนข้างต่ำ (๒ x ๓ = ๖)	-
- กำหนดราคากลางสูงกว่า ความเป็นจริง	ดี	-	ค่อนข้างต่ำ (๒ x ๓ = ๖)	-
- ไม่เลือกผู้เสนอราคาต่ำสุด ที่มีคุณสมบัติถูกต้องตาม เงื่อนไข	ดี	-	ค่อนข้างต่ำ (๒ x ๓ = ๖)	-
- มีการให้สินบน/ของขวัญ/ สินน้ำใจ/การเลี้ยงรับรอง ซึ่งจะนำไปสู่การเอื้อประโยชน์ ให้กับคู่สัญญา	ดี	-	ค่อนข้างต่ำ (๒ x ๓ = ๖)	-
- มีการประสานกับบริษัท หรือผู้ที่จะมาเป็นคู่สัญญา ตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อกำหนด คุณลักษณะ (TOR) ซึ่งไม่มี การกำหนดขึ้นอย่างแท้จริง แต่เป็นการนำร่าง TOR ดังกล่าวมาให้คณะกรรมการ เป็นผู้กำหนด การแต่งตั้ง คณะกรรมการกำหนด TOR เป็นเพียงการดำเนินการตาม รูปแบบของทางราชการ เพื่อเอื้อประโยชน์ให้แก่เอกชน	ดี	-	ค่อนข้างต่ำ (๒ x ๓ = ๖)	-
- ตรวจสอบจ้างไม่เป็นไปตาม แบบรูปรายการ/ตรวจรับพัสดุ ไม่ครบถ้วนถูกต้องตามสัญญา/ ตรวจรับโดยไม่มีของ	ดี	-	ค่อนข้างต่ำ (๒ x ๓ = ๖)	-
๒. การจัดโครงการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ไม่เป็นไปตาม ระเบียบที่เกี่ยวข้อง	ดี	-	ค่อนข้างต่ำ (๒ x ๓ = ๖)	-
- ยักยอกเงินหลวง ปลอมแปลง เอกสารในการเบิกจ่าย	ดี	-	ค่อนข้างต่ำ (๒ x ๓ = ๖)	-

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพ การจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยง ระดับต่ำ (๑-๔)	ค่าความเสี่ยง ระดับปานกลาง (๖) จำเป็น X รุนแรง	ค่าความเสี่ยง ระดับสูง (๙)
- การจัดโครงการต่าง ๆ ของ หน่วยงานที่แอบแฝง หรือ กำหนดเนื้องานที่เกินความ จำเป็น ทำให้การใช้จ่าย งบประมาณที่ไม่คุ้มค่า โปร่งใส หรือมีผลประโยชน์ทับซ้อน	ดี	-	ค่อนข้างต่ำ (๒ x ๓ = ๖)	-
- มีการใช้ดุลพินิจในการ เบิกจ่ายค่าวิทยากร บุคคลภายนอกที่สูงโดยมี ผลประโยชน์แอบแฝง เอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้อง	ดี	-	ค่อนข้างต่ำ (๒ x ๓ = ๖)	-
- คณะกรรมการหรือ อนุกรรมการต่าง ๆ ของ หน่วยงานมีการประชุมที่เกิน ความจำเป็นเพื่อประโยชน์ ในการเบิกค่าเบี้ยประชุม	ดี	-	ค่อนข้างต่ำ (๒ x ๓ = ๖)	-
๓. การใช้รถราชการไม่ถูกต้อง ตามระเบียบสำนัก นายกรัฐมนตรีว่าด้วยรถ ราชการ พ.ศ. ๒๕๒๓ และ ที่แก้ไขเพิ่มเติม หรือ นำรถราชการไปใช้ธุระส่วนตัว	ดี	ต่ำ (๒ x ๒ = ๔)	-	-
- การนำรถราชการไปใช้ธุระ ส่วนตัว	ดี	ต่ำ (๒ x ๒ = ๔)	-	-
- การนำรถยนต์ส่วนบุคคล ไปใช้เสมือนเป็นรถประจำ ตำแหน่ง	ดี	ต่ำ (๒ x ๒ = ๔)	-	-

ขั้นตอนที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ ๕ ตารางแผนบริหารความเสี่ยง

ชื่อแผนบริหารความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการจัดหาพัสดุ

ที่	รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต
๑	การจัดซื้อจัดจ้างและการจัดหาพัสดุไม่เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง	<p>๑. จัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรของสำนักงานราชบัณฑิตยสภาเกี่ยวกับ</p> <p style="padding-left: 20px;">๑.๑ พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐</p> <p style="padding-left: 20px;">๑.๒ ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐</p> <p>๒. ควบคุม กำกับให้บุคลากรของสำนักงานราชบัณฑิตยสภาปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ระเบียบและประกาศที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด</p> <p>๓. ควบคุม กำกับให้บุคลากรของสำนักงานราชบัณฑิตยสภาปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และแนวทางการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเคร่งครัด</p> <p>๔. จัดทำและเผยแพร่แผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างทางเว็บไซต์ของสำนักงานราชบัณฑิตยสภา พร้อมทั้งติดประกาศให้ประชาชนทราบ</p> <p>๕. จัดทำมาตรการส่งเสริมความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้างของสำนักงานราชบัณฑิตยสภา และเผยแพร่ทางเว็บไซต์</p>

ตารางที่ ๕ พิจารณาเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีค่าความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ ๔ ตามลำดับความรุนแรง ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง (โชนแถบสีเทาในตารางที่ ๔) มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริตต่อไป

หมายเหตุ : จากตารางที่ ๔ สำนักงานราชบัณฑิตยสภาไม่มีระดับค่าความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับสูง, ค่อนข้างสูง มีเพียงระดับค่าความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับต่ำ, ค่อนข้างต่ำ และมีคุณภาพการจัดการความเสี่ยงที่ดี

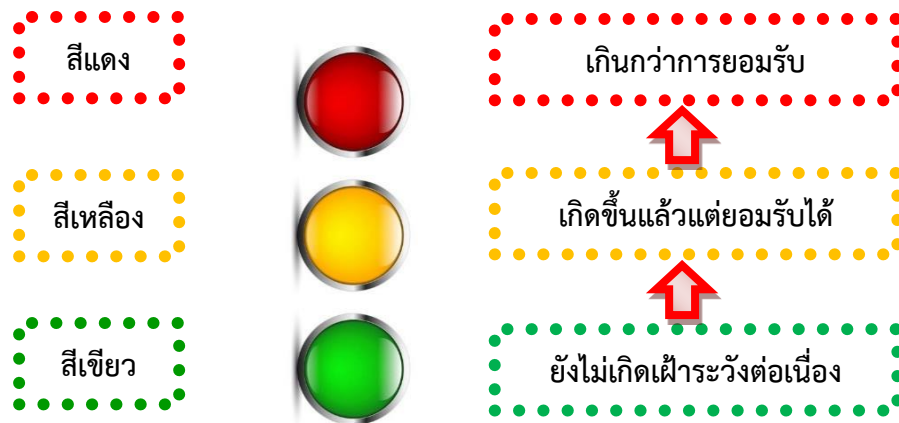
ขั้นตอนที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

ตารางที่ ๒ ตารางจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

ที่	มาตรการป้องกันการทุจริต	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	สถานะความเสี่ยง		
			เขียว	เหลือง	แดง

ตารางที่ ๒ ให้รายงานสถานะของการเฝ้าระวังการทุจริตตามแผนบริหารความเสี่ยงในตารางที่ ๕ ว่าอยู่ในสถานะความเสี่ยงระดับใด เพื่อพิจารณาทำกิจกรรมเพิ่มเติม กรณีอยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้

- ✓ **สถานะสีเขียว** : ไม่เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง ยังไม่ต้องทำกิจกรรมเพิ่ม
- ✓ **สถานะสีเหลือง** : เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง แต่แก้ไขได้ทันท่วงที ตามมาตรการ/นโยบาย/โครงการ/กิจกรรมที่เตรียมไว้ แผนใช้ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตลดลง ระดับความรุนแรง < ๓
- ✓ **สถานะสีแดง** : เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายยังแก้ไขไม่ได้ ควรมีมาตรการ/นโยบาย/โครงการ/กิจกรรมเพิ่มขึ้น แผนใช้ไม่ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตไม่ลดลง ระดับความรุนแรง > ๓



ที่	มาตรการป้องกันการทุจริต	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	สถานะความเสี่ยง		
			เขียว	เหลือง	แดง
๑	๑. จัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรของสำนักงานราชบัณฑิตยสภาเกี่ยวกับพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐, ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ	การจัดซื้อจัดจ้างและการจัดหาพัสดุไม่เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง	✓		

ที่	มาตรการป้องกัน การทุจริต	โอกาส/ ความเสี่ยงการทุจริต	สถานะความเสี่ยง		
			เขียว	เหลือง	แดง
	<p>ภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐</p> <p>๒. ควบคุม กำกับให้ บุคลากรของสำนักงาน ราชบัณฑิตยสภาปฏิบัติ ตามพระราชบัญญัติการ จัดซื้อจัดจ้างและการ บริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ระเบียบและ ประกาศที่เกี่ยวข้องอย่าง เคร่งครัด</p> <p>๓. ควบคุม กำกับให้ บุคลากรของสำนักงาน ราชบัณฑิตยสภาปฏิบัติ ตามหลักเกณฑ์และ แนวทางการจัดซื้อจัดจ้าง อย่างเคร่งครัด</p> <p>๔. จัดทำและเผยแพร่ แผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง ทางเว็บไซต์ของสำนักงาน ราชบัณฑิตยสภา พร้อมทั้ง ติดประกาศให้ประชาชน ทราบ</p> <p>๕. จัดทำมาตรการ ส่งเสริมความโปร่งใส ในการจัดซื้อจัดจ้างของ สำนักงานราชบัณฑิตยสภา และเผยแพร่ทางเว็บไซต์</p>				

ขั้นตอนที่ ๗ จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ ๗ ตารางจัดทำระบบความเสี่ยง

๗.๑ (สถานะสีแดง Red) เกินกว่าการยอมรับ ความมีกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีแดง)	มาตรการป้องกันการทุจริต เพิ่มเติม

๗.๒ (สถานะสีเหลือง Yellow) เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ ความมีกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเหลือง)	มาตรการป้องกันการทุจริต เพิ่มเติม

๗.๓ (สถานะสีเขียว Green) ยังไม่เกิด ให้เฝ้าระวังต่อเนื่อง

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเขียว)	ความเห็นเพิ่มเติม
การจัดซื้อจัดจ้างและ การจัดหาพัสดุไม่เป็นไป ตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง	ไม่ต้องกำหนดมาตรการหรือแนวทางการป้องกันเพิ่มเติม

ตารางที่ ๗ จากผลการเฝ้าระวังที่แยกตามสถานะเขียว เหลือง แดง ตามตารางที่ ๖ ให้นำผลการเฝ้าระวังที่มีความเสี่ยงสูง (สีแดง) และปานกลาง (สีเหลือง) มากำหนดมาตรการหรือแนวทางการป้องกันเพิ่มเติม โดยแยกสถานะเพื่อทำระบบบริหารความเสี่ยงออกเป็น ดังนี้

๗.๑ เกินกว่าการยอมรับ (สถานะสีแดง Red) ความมีกิจกรรมเพิ่มเติม

๗.๒ เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ ความมีกิจกรรมเพิ่มเติม (สถานะสีเหลือง Yellow)

๗.๓ ยังไม่เกิดเฝ้าระวังต่อเนื่อง (สถานะสีเขียว Green)

ขั้นตอนที่ ๘ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ ๘ ตารางรายงานการบริหารความเสี่ยง

ที่	สรุปสถานะความเสี่ยงการทุจริต (เขียว เหลือง แดง)		
	เขียว	เหลือง	แดง
๑	การจัดซื้อจัดจ้างและการจัดหาพัสดุไม่เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง	-	-

ตารางที่ ๘ เป็นการจัดทำรายงานสรุปให้เห็นในภาพรวมว่า มีผลจากการบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามขั้นตอนที่ ๗ มีสถานะความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด (สี) สถานะความเสี่ยง สีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ สีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง สีแดง หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม และประเมินผล

ตารางที่ ๑๐ ตารางการเสนอขอปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ระหว่างปี (ทดแทนแผนเดิม)

หน่วยงานที่เสนอขอ วันที่เสนอขอ		
ชื่อแผนบริหารความเสี่ยงเดิม		
ชื่อแผนบริหารความเสี่ยงใหม่		
ผู้รับผิดชอบหลัก		
ผู้รับผิดชอบรองที่เกี่ยวข้อง		
เหตุผลในการเปลี่ยนแปลง	๑. ๒. ๓.	
ประเด็นความเสี่ยงหลัก	เดิม	ใหม่

ภาคผนวก

ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริต

๑. ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต

- เจ้าหน้าที่ของรัฐทำการปลอมแปลงเอกสารการเบิกจ่าย เช่น ปลอมลายมือชื่อ แก้ไขแบบสำรวจ แก้ไขใบสำคัญรับเงิน มีการใช้หลักฐานเท็จ ใช้บัตรประชาชนของบุคคลที่เสียชีวิตหรือบัตรประชาชนหมดอายุ
- การดำเนินการยื่นคำขออนุญาต ไม่มีกรอบระยะเวลาที่กำหนดที่ชัดเจนอาจก่อให้เกิดการเรียกรับสินบน เพื่อความรวดเร็วในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต
- การเปิดตรวจสอบสินค้าของเจ้าหน้าที่แต่ละคนใช้ดุลพินิจไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- การใช้ดุลพินิจในการตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- การพิจารณาตรวจสอบและเสนอความเห็นของการอนุมัติ อนุญาต ไม่ดำเนินการตามลำดับคำขอ หรือมีการแทรกลำดับคิวกรณีมีรายชื่อขอยกเลิกหรือเลื่อนคิว
- เจ้าหน้าที่ที่มีการยกเลิกใบเสร็จรับเงินในระบบ ทำให้การรายงานการรับเงินประจำวันน้อยกว่าที่รับไว้จริง/รับเงินและออกใบเสร็จการรับเงินแล้วแต่ไม่นำเงินสด เช็ค นำฝากธนาคารในวันนั้น แต่นำฝากในภายหลัง และอาจนำเงินไปใช้ส่วนตัวก่อน
- ในขั้นตอนการพิจารณาตรวจสอบตามปกติจะมีการใช้เวลาในการพิจารณาตรวจสอบ ๑ วัน แต่ในบางกรณีอาจมีความจำเป็นจะต้องทำการพิจารณาเกิน ๑ วันทำการ อาจมีโอกาสเรียกผลประโยชน์
- มีการให้สินบน/ของขวัญ/สินน้ำใจ/การเลี้ยงรับรอง เพื่อหวังความสะดวกหรือสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัว
- มีการรับค่าอำนวยความสะดวก เพื่อกระตุ้นให้มีการดำเนินการที่รวดเร็วขึ้น โดยกระบวนการนั้นไม่ต้องอาศัยดุลพินิจ และเป็นการกระทำอันชอบด้วยหน้าที่
- มีพฤติการณ์ที่ไม่เรียกรับ แต่ไม่ปฏิเสธ (กินตามน้ำ)

๒. ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

- การใช้ดุลพินิจในการอนุมัติ หรือยกเว้นระเบียบฯ ที่เอื้อประโยชน์ มีผลประโยชน์ทับซ้อน
- การแต่งตั้งคณะกรรมการ อนุกรรมการต่าง ๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์
- ความไม่โปร่งใสในการบริหารงานบุคคล เช่น การซื้อ ขายตำแหน่ง การประเมินความดีความชอบ การแต่งตั้ง โยกย้าย การดำเนินการวินัย
- การเรียกรับเงิน ผลประโยชน์ เพื่อรับพนักงานเข้าทำงาน
- ใช้อำนาจในการแจกจ่าย จัดสรรงบประมาณ ลงพื้นที่ หรือจัดทำโครงการที่มีผลประโยชน์ทับซ้อน หรือมีการแลกรับผลประโยชน์ในภายหลัง
- เจ้าหน้าที่ของรัฐ รู้เห็นในการปลอมแปลงและใช้เอกสารปลอม
- ผู้บังคับใช้กฎหมาย นำตัวบทกฎหมายไปแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ
- การเปลี่ยนแปลงข้อกล่าวหา (ฐานความผิด) จากหนักเป็นเบา หรือจากเบาเป็นหนัก
- การออกระเบียบ กฎหมาย ข้อสั่งการต่าง ๆ ที่เอื้อประโยชน์ มีผลประโยชน์ทับซ้อน

๓. ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

- ผู้ใช้น้ำมันรถยนต์ราชการ นำน้ำมันไปใช้ส่วนตัว เช่น การดูตุน้ำมันไปใช้ส่วนตัวระหว่างทาง หรือเติมน้ำมันไม่ครบตามใบสั่งจ่าย ส่วนน้ำมันที่เหลือนำไปใช้ส่วนตัวหรือทอนเป็นเงินสด โดยเจ้าหน้าที่ร่วมมือกับผู้ประกอบการ/การใช้รถราชการของหลวงเพื่อประโยชน์ตนเองหรือพวกพ้อง
 - เบิกเงินราชการตามสิทธิเป็นเท็จ เช่น ค่าล่วงเวลา ค่าเช่าบ้าน ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าที่พัก
 - ยักยอกเงินหลวง ปลอมแปลงเอกสารในการเบิกจ่าย
 - การสืบราคาที่กำหนดว่าต้อง ๓ รายขึ้นไป อาจไม่มีการสืบราคาจากผู้ประกอบการจริง
 - ในการกำหนด TOR การจัดซื้อ จัดจ้าง การจ้างที่ปรึกษา การออกแบบโครงสร้าง มีการกำหนดขอบเขตงานหรือเงื่อนไขที่เกินความจำเป็น (Over Designs) เพื่อให้มีการประมาณการราคาในส่วนนี้โดยมีผลประโยชน์ทับซ้อน
- คณะกรรมการกำกับการจ้างที่ปรึกษา หรือคณะกรรมการตรวจรับงาน มีการตรวจรับในแต่ละงวดงานหลายครั้งเกินความจริง เพื่อประโยชน์ในการเบิกค่าเบี้ยประชุม หรือการถ่วงเวลาในการเรียกรับ ทั้งที่ไม่มีประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ
- คณะกรรมการหรืออนุกรรมการต่าง ๆ ของหน่วยงานมีการประชุมที่เกินความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการเบิกค่าเบี้ยประชุม
- การจัดโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานที่แอบแฝง หรือกำหนดเงื่อนไขที่เกินความจำเป็น ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่คุ้มค่า โปร่งใส หรือมีผลประโยชน์ทับซ้อน
 - มีการใช้ดุลพินิจในเบิกจ่ายค่าวิทยากรบุคคลภายนอกที่สูงโดยมีผลประโยชน์แอบแฝง
 - การกำหนดราคากลางไม่ใช่ค่า K มาปรับ
 - มีการล็อกสเปกวัสดุที่ทำให้ไม่เกิดการแข่งขัน
 - ผู้รับจ้างขออนุมัติใช้วัสดุ แต่ไม่ได้นำวัสดุที่ขออนุมัติมาใช้
 - ผู้รับจ้างปล่อยปละละเลยให้ผู้รับจ้างเหมาช่วง
 - เจ้าหน้าที่ที่มีการยกเลิกใบเสร็จรับเงินในระบบทำให้การรายงานการรับเงินประจำวันน้อยกว่าที่รับไว้จริง/รับเงินและออกใบเสร็จการรับเงินแล้วแต่ไม่นำเงินสด เช็ค นำฝากธนาคารในวันนั้น แต่นำฝากในภายหลัง และอาจนำเงินไปใช้ส่วนตัวก่อน
 - การตรวจการจ้างไม่ตรงตามรูปแบบราชการโดยมีการรับเงินหรือผลประโยชน์จากผู้รับจ้าง
 - มีการให้สินบน/ของขวัญ/สินน้ำใจ/การเลี้ยงรับรอง ซึ่งจะนำไปสู่การเอื้อประโยชน์ให้กับคู่สัญญา
 - มีการประสานกับบริษัท หรือผู้ที่จะเป็นคู่สัญญาตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อกำหนดคุณลักษณะ (TOR) ซึ่งไม่มีการกำหนดขึ้นอย่างแท้จริงแต่เป็นการนำร่าง TOR ดังกล่าวมาให้คณะกรรมการเป็นผู้กำหนด การแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนด TOR เป็นเพียงการดำเนินการตามรูปแบบของทางราชการเพื่อประโยชน์ให้แก่เอกชน
 - การใช้ดุลพินิจในการเลือกวิธีการจัดซื้อจัดจ้างและผู้รับจ้างโดยวิธีพิเศษ
 - เงินอุดหนุนต่าง ๆ มีการนำรายชื่อบุคคลที่ไม่มีสิทธิ หรือนำรายชื่อบุคคลจากโครงการอื่น โดยบุคคลนั้น ๆ ไม่รู้ว่ามียารายชื่อเป็นผู้รับเงินอุดหนุน เพื่อสร้างหลักฐานเท็จในการขอรับงบประมาณประเภทเงินอุดหนุน
