



คู่มือแนวทางประเมินความเสี่ยงการทุจริต

FRA_s : FRAUD RISK-ASSESSMENTS

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖

องค์การบริหารส่วนตำบลแห่ล
อำเภอหั่วไทร จังหวัดนครศรีธรรมราช

คำนำ

กรมบัญชีกลางกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยสมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐกำหนด

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีความใกล้ชิดกับภาคประชาชนที่สุด ซึ่งองค์การบริหารส่วนจังหวัดเลยมีโครงสร้างและพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัด โดยปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด การจัดทำงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร จึงได้จัดทำการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อองค์กร และให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพ ชีตความสามารถขององค์การบริหารส่วนตำบลแหลม

หน่วยงานตรวจสอบภายใน
องค์การบริหารส่วนตำบลแหลม

สารบัญ

หัวข้อ

หน้า

บทที่ ๑ บทนำ

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน.....	๑
พันธกิจ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์.....	๑
คณะกรรมการการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๒
โครงสร้างองค์กร.....	๓

บทที่ ๒ ประเมินความเสี่ยง

วัตถุประสงค์ประเมินความเสี่ยงการทุจริต.....	๔
การบริหารจัดการความเสี่ยงมีความแตกต่างจากการตรวจสอบภายในอย่างไร.....	๔
นโยบายการบริหารความเสี่ยง.....	๔
ประเภทความเสี่ยง.....	๕
ความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓.....	๖
องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต.....	๖
ขอบเขตประเมินความเสี่ยงการทุจริต.....	๗
กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร.....	๗

บทที่ ๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริต

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต.....	๑๒
ขั้นเตรียมการ:ประเมินความเสี่ยงการทุจริต.....	๑๒
ขั้นตอนที่ ๑ การระบุความเสี่ยง.....	๑๓
ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง.....	๑๔
ขั้นตอนที่ ๓ เมทริกส์ระดับความเสี่ยง.....	๑๕
ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินการควบคุมความเสี่ยง.....	๑๘
ขั้นตอนที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยง.....	๑๙
ขั้นตอนที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง.....	๒๐
ขั้นตอนที่ ๗ จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง.....	๒๐
ขั้นตอนที่ ๘ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง.....	๒๑
ขั้นตอนที่ ๙ การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง.....	๒๒

ภาคผนวก

ตัวอย่าง แบบประเมินความเสี่ยงการทุจริต

บทที่ ๑ บทนำ

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน

ความเป็นมา

องค์การบริหารส่วนตำบลแหลม ได้จัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบล เดิมสถานที่ทำงาน ตั้งอยู่ที่หมู่ที่ ๔ เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๓๙ ณ อาคารเอนกประสงค์ของกรมพัฒนาชุมชน ต่อมาเมื่อปี พ.ศ.๒๕๔๖ ได้ย้ายมาอยู่ ณ เลขที่ ๑๑/๖ หมู่ที่ ๔ ตำบลแหลม (สถานที่ตั้งสำนักงานปัจจุบัน) องค์การบริหารส่วนตำบลแหลม ได้จัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบล เดิมสถานที่ทำงาน ตั้งอยู่ที่หมู่ที่ ๔ เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๓๙ ณ อาคารเอนกประสงค์ของกรมพัฒนาชุมชน ต่อมาเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๔๖ ได้ย้ายมาอยู่ ณ เลขที่ ๑๑/๖ หมู่ที่ ๔ ตำบลแหลม (สถานที่ตั้งสำนักงานปัจจุบัน)

วิสัยทัศน์

ชุมชนเข้มแข็ง แหล่งน้ำสมบูรณ์
เพิ่มพูนผลผลิต ชีวิตเรียนรู้
เชิดชูวัฒนธรรม นำสู่สากล

พันธกิจ

แหลมเมืองคนดี	ข้าวมีมากมาย
หลากหลายพืชผัก	อนุรักษ์อ่างน้ำ
คนงามน้ำใจ	ทุ่งทาบในงามตา
ปลาร้าบ้านท่าเตียน	เยี่ยมเยือนคลองพระราชดำริ

ยุทธศาสตร์

๑. ยุทธศาสตร์พัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน
๒. ยุทธศาสตร์พัฒนาด้านเศรษฐกิจ
๓. ยุทธศาสตร์พัฒนาด้านแหล่งน้ำ
๔. ยุทธศาสตร์พัฒนาด้านสาธารณสุข
๕. ยุทธศาสตร์พัฒนาด้านการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรมและนันทนาการ

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด กระทรวงการคลังจึงกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนด นั้น

องค์การบริหารส่วนตำบลแหลม จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่ตามหลักเกณฑ์และมาตรฐานดังกล่าว ประกอบด้วย

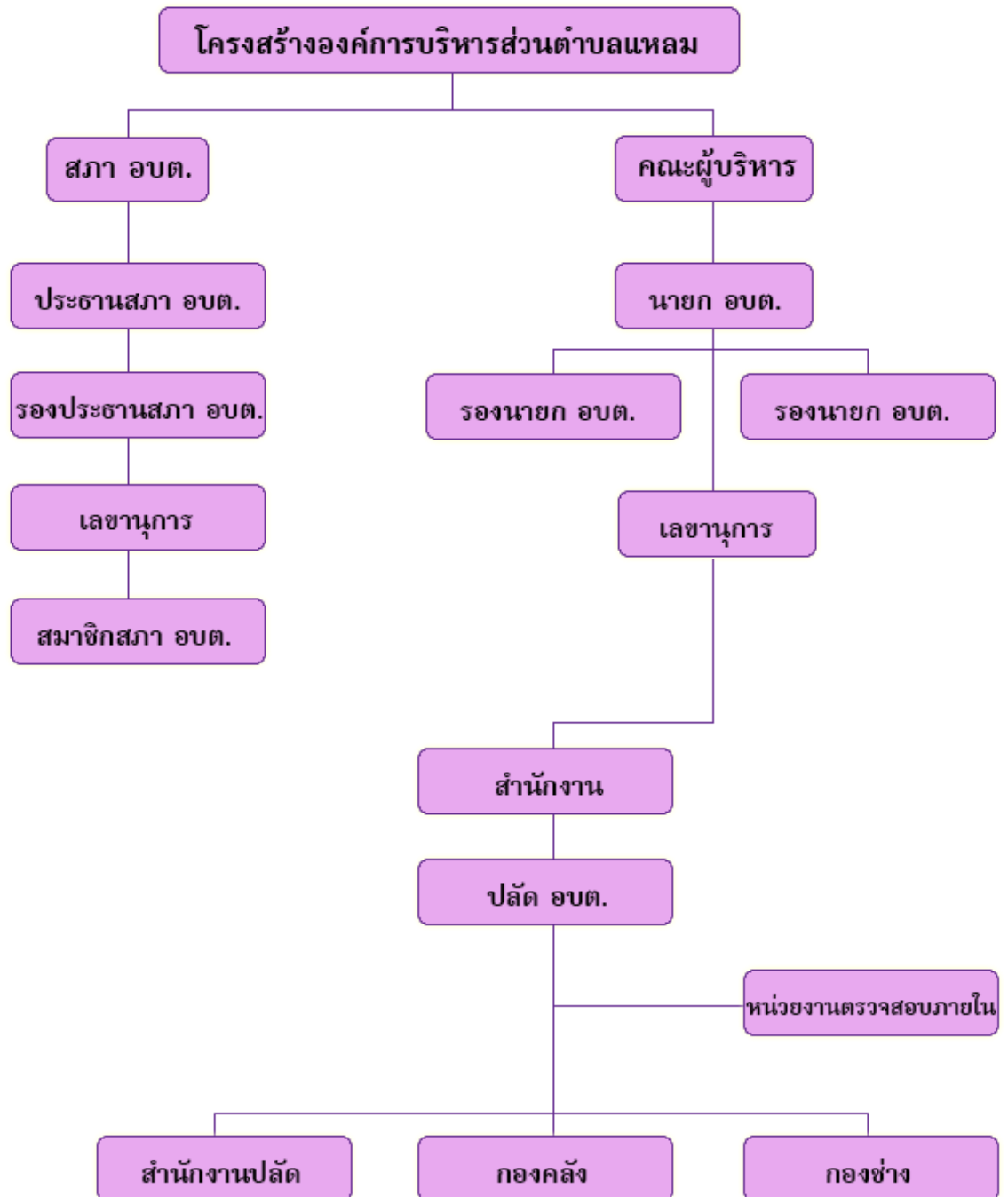
๑. นายปรเมศวร์ ชุมทอง	ปลัดเทศบาล	ประธานคณะกรรมการ
๒. นางสาวอารีย์ ต้าแอ	หัวหน้าสำนักปลัด	คณะกรรมการ
๓. นางดวงเดือน ทองบุญชู	ผู้อำนวยการกองคลัง	คณะกรรมการ
๔. นายพิศณุ เขียวรอด	ผู้อำนวยการกองช่าง	คณะกรรมการ
๕. นางสาวจิรวรรณ คงตุก	นักวิชาการตรวจสอบภายใน	เลขานุการ

โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

๑. จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๒. ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๔. พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบดำเนินการตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๒

โครงสร้างองค์กร



บทที่ ๒ ประเมินความเสี่ยงการทุจริต

วัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง

มาตรการป้องกันการทุจริตสามารถช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้นการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตการออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยงด้านการทุจริตตลอดจนการสร้างจิตสำนึกและค่านิยมในการต่อต้านการให้แก่อับคลาการขององค์กร ถือเป็นการป้องกันการเกิดการทุจริตภายในองค์กร

ทั้งนี้ การนำเครื่องมือความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรจะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่า การดำเนินการขององค์กรจะไม่มีทุจริตหรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิดโอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น ความเสียหายที่เกิดขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการควบคุมความเสี่ยงมาใช้เครื่องมือประเมินเพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งมีใช้การเพิ่มภาระ แต่อย่างไร โดยวัตถุประสงค์หลักของการประเมินความเสี่ยงการทุจริตขององค์กรบริหารส่วนตำบลแหลม มีดังนี้

๑. เพื่อใช้เป็นแนวทางและกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรบริหารส่วนตำบลแหลม
๒. เพื่อให้สามารถดำเนินงานเป็นไปตามอำนาจหน้าที่ที่ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพ ชีตความสามารถขององค์กรบริหารส่วนตำบลแหลม
๓. เพื่อให้หน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงมีความรู้ ความเข้าใจหลักการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง
๔. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่อง
๕. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยงในทุก ระดับขององค์กร
๖. เพื่อสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใสในการปฏิบัติงานในองค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยงมีความแตกต่างจากการตรวจสอบภายในอย่างไร

การบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการทำงานในลักษณะที่ทุกภาระงานต้องประเมินความเสี่ยงก่อนการปฏิบัติงานทุกครั้ง และแทรกกิจกรรมการตอบโต้ความเสี่ยงไว้ก่อนเริ่มปฏิบัติงานหลักตามภารกิจ ปกติของการเฝ้าระวังความเสี่ยงล่วงหน้าจากทุกภาระงานร่วมกัน โดยเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบปกติที่ มีการรับรู้และยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

- ๑) กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับต้องตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและองค์กร โดยให้ความสำคัญในการบริหาร ความเสี่ยงด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม

๒) ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดีตามแนวปฏิบัติสากล เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบกับการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล แห่ลุม อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและมีการปฏิบัติงานด้านการบริหาร ความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ในทิศทางเดียวกัน โดยนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่ง ในการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ แผนงานและการดำเนินงานของผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบลแห่ลุม รวมถึงการมุ่งเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่กำหนดไว้กลยุทธ์เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและสร้างความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้อง

๓) มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงาน ขององค์การบริหารส่วนตำบลแห่ลุมแห่ลุม เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหาย หรือความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงการติดตามและประเมินผล การบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ อบต.แห่ลุม และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึง แหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยง ให้ผู้บริหาร ปลัด อบต. พนักงานส่วนตำบล เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยงสามารถจำแนกความเสี่ยงออกเป็นลักษณะ ๔ ดังนี้

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ Strategic (Risk : S) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบรรลุ เป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวมที่เกิดจากเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอกที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ ที่กำหนดไว้ และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมายกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการณ์แข่งขัน ทรัพยากรและสภาพแวดล้อมกระทบต่อวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร

๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน Operational (Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากระบบงานภายในของ องค์กร/กระบวนการเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินงาน

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน Financial (Risk : F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ และการเงิน เช่น การบริหารการเงินที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอ และไม่ สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ Compliance (Risk : C) เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

ความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓

สำหรับมาตรฐานความเสี่ยง COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) ๒๐๑๓ ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการดังนี้

องค์ประกอบที่ ๑ : สภาพแวดล้อมการควบคุม Control(Environment)

- หลักการที่ ๑ - องค์กรยึดหลักความซื่อตรงและจริยธรรม
- หลักการที่ ๒ - คณะกรรมการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อการกำกับดูแล
- หลักการที่ ๓ - คณะกรรมการและฝ่ายบริหารมีอำนาจการสั่งการชัดเจน
- หลักการที่ ๔ - องค์กร จูงใจ รักษาไว้ และจงใจพนักงาน
- 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 - มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กรให้การควบคุมภายในดำเนินต่อไป
- หลักการที่ ๑๕ - มีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ในประเด็นที่อาจกระทบต่อการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ ๕ : กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)

- หลักการที่ ๑๖ - ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน
- หลักการที่ ๑๗ - ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในทันเวลาและเหมาะสม

ทั้งนี้ องค์ประกอบการควบคุมภายในแต่ละองค์ประกอบและหลักการจะต้อง Present & Function (มีอยู่จริง และ ไปปฏิบัติได้) อีกทั้งทำงานอย่างสอดคล้องและสัมพันธ์กัน จึงจะทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่นำไปสู่การทุจริต Pressure/Incentive ประกอบด้วย แรงกดดันหรือแรงจูงใจ Opportunity หรือโอกาส ซึ่งเกิดจากช่องโหว่ของระบบต่างๆ คุณภาพการควบคุม กำกับ ควบคุมภายในขององค์กรมีจุดอ่อน Rationalization และการหาเหตุผลสนับสนุนการกระทำ ตามทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต Fraud (Triangle)



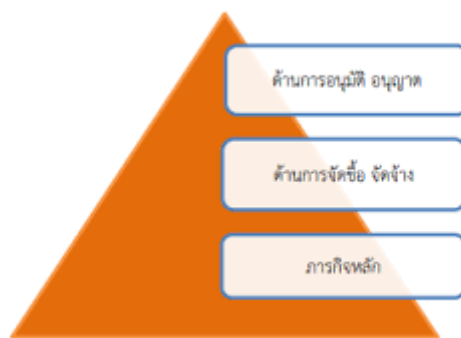
ขอบเขตประเมินความเสี่ยงการทุจริต

คู่มือนี้จะแบ่งประเภทความเสี่ยงการทุจริต ออกเป็น ๓ ด้าน ดังนี้

๑) ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต (เฉพาะหน่วยงานที่มีภารกิจให้บริการประชาชนอนุมัติ หรืออนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณา อนุญาต ของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘)

๒) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

๓) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการ ทรัพยากรภาครัฐ



อย่างไรก็ตามการบริหารความเสี่ยงที่ดีนั้นจะต้องให้คนในองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยง และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความ ที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

องค์การบริหารส่วนตำบลแหลม กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ขั้นตอนและวิธีการในการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีระบบและดำเนินไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ประกอบด้วย ๘ ขั้นตอน ดังนี้

๑) **สภาพแวดล้อมภายในองค์กร** Internal(Environment) เป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับ กรอบการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรกำหนดกิจกรรมการ การบ่งชี้ และประเมินจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยต่างๆ เช่น จริยธรรม งานของวิธีการทำงานของ ผู้บริหารและบุคลากร รูปแบบการจัดการของฝ่ายบริหารและวิธีการมอบหมาย อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งผู้บริหารต้องมีการกำหนดร่วมกันกับพนักงานในองค์กร ส่งผลให้มีการสร้างจิตสำนึก การ ตระหนักและรับรู้เรื่องความเสี่ยง และการควบคุมแก้พนักงานทุกคนในองค์กร

๒) **การกำหนดวัตถุประสงค์** (Objectives Setting) องค์กรควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และ ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

๓) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ ควรต้องพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์บุคลากรและการเงินการปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น แหล่งความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นองค์ประกอบต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กรยกตัวอย่างเช่นวัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศตัวขับเคลื่อนหลักและ แนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรการยอมรับและคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นสิ่งที่ต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กรและมีอิทธิพลต่อเป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่างเช่นขีดความสามารถขององค์กร ในแง่ของทรัพยากรและความรู้ เช่น เงินทุน เวลา บุคลากร กระบวนการ ระบบและเทคโนโลยีระบบสารสนเทศ การ Flow ของข้อมูล และกระบวนการตัดสินใจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กรนโยบายวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ องค์กรการรับรู้คุณค่าและวัฒนธรรมองค์กรมาตรฐานและแบบจำลองที่พัฒนาโดยองค์กรโครงสร้าง เช่น ระบบการจัดการ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบการระบุเหตุการณ์อาจดำเนินการโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหรือฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบในแผนงาน

ทั้งนี้ องค์การบริหารส่วนตำบลแหลมได้จำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็น ๔ ประเภท

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ Strategic (Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์แผนการดำเนินงาน และการนแผนดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสมนอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ยัง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน อันส่งผลกระทบต่อกรหนดกลยุทธ์ หรือการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร

๒. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ Operational (Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ของแต่ละกระบวนการหรือกิจกรรมภายในองค์กร รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูลความด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลความรู้ต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการงาน และการบรรลุวัตถุประสงค์หลัก ขององค์กรในภาพรวม

๓. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทางการเงิน (Financial Risk) โดยอาจเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในการบริหารจัดการ เช่น การวางแผนการใช้จ่ายเงินตามเทศบัญญัติหรือ จากปัจจัยภายนอก เช่นการจัดสรรเงินงบประมาณหรือความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระ ผูกพันที่ตกลงไว้อันส่งผลกระทบต่อภาระการดำรงอยู่ รวมถึงส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

๔. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) ข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล เช่นกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น มติคณะรัฐมนตรีเป็นต้น รวมทั้งความเสี่ยงที่ เกี่ยวข้องกับกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการ อบต. เมื่อมีความเสี่ยงด้านนี้เกิดขึ้นสูง จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม

๔) การประเมินความเสี่ยง Risk (Assessment) สำหรับการประเมินความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่ จะต้องดำเนินการต่อจากการระบุความเสี่ยง โดย การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๒ กระบวนการหลัก ได้แก่

๑.การวิเคราะห์ความเสี่ยง จะพิจารณาสาเหตุและแหล่งที่มาของความเสี่ยง ผลกระทบที่ ตามมาทั้งในทางบวกและทางลบ รวมทั้งโอกาสที่อาจเกิดขึ้นของผลกระทบที่อาจตามมา โดยจะต้องมีการระบุ ถึงปัจจัยที่มีผลต่อผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้เหตุการณ์หรือสถานการณ์หนึ่งๆ อาจจะ ตามมาและกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายหลายด้าน นอกจากนั้นในการวิเคราะห์ควรพิจารณาถึงมาตรการ จัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบัน รวมถึงประสิทธิผลของมาตรการ

๒.การประเมินความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยงจะเปรียบเทียบระหว่างระดับของความ เสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยง เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ Risk Appetite ในกรณีที่ระดับ ของความเสี่ยงไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ของเกณฑ์การยอมรับ ความเสี่ยง ความเสี่ยงดังกล่าวจะได้รับจัดการทันที

การกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยงเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงควรสะท้อนถึงคุณค่า วัตถุประสงค์และทรัพยากรขององค์กร โดยเกณฑ์บางประเภทอาจพัฒนาได้จากข้อกำหนดทางกฎหมายหรือ ข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล ซึ่งเกณฑ์ที่กำหนดต้องสอดคล้องกับนโยบายความเสี่ยงขององค์กรและมีการ ทบทวนอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่นำมาพิจารณาเพื่อประกอบการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยงได้แก่ลักษณะและประเภท ของผลกระทบที่สามารถเกิดขึ้นและแนวทางในการประเมินผลกระทบในการระบุโอกาสในการเกิดขึ้น กรอบเวลาของโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้นแนวทางในการกำหนดระดับความเสี่ยงระดับของความเสียหายที่สามารถยอมรับได้ระดับของความเสียหายที่จะต้องจัดการ

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) ระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและระดับของความเสียหาย แบ่งเป็น ๕ ระดับ โดยกำหนดนิยามในแต่ละระดับ ดังนี้

- ระดับ ๑ ยากที่จะเกิด
- ระดับ ๒ ไม่น่าจะเกิด
- ระดับ ๓ เป็นไปได้ที่จะเกิด
- ระดับ ๔ น่าจะเกิด
- ระดับ ๕ ค่อนข้างแน่นอน

ระดับของความเสียหาย (Impact) ระดับของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยง แบ่งเป็น ๕ ด้าน ดังนี้

- ๑.ผลกระทบด้านการเงิน
- ๒.ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร
- ๓.ผลกระทบต่อการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับ
- ๔.ผลกระทบต่อบุคลากรสำคัญขององค์กรบริหารส่วนตำบลแหลม
- ๕.ผลกระทบต่อความล่าช้าในการดำเนินงานโครงการสำคัญ

ซึ่งแต่ละด้านแต่ละด้านแบ่งเป็น ๕ ระดับ โดยกำหนดนิยามในแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ ๑ ไม่มีนัยสำคัญ

ระดับ ๒ ปานกลาง

ระดับ ๓ ปานกลาง

ระดับ ๔ มีนัยสำคัญ

ระดับ ๕ วิกฤต

๕) การตอบสนองความเสี่ยง Risk (Response) การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงจะมีการนำเสนอแผนจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อที่ประชุมคณะผู้บริหารเพื่อพิจารณาและขออนุมัติการจัดทรัพยากรที่จะเป็น ต้องใช้ดำเนินการ (ถ้ามี) โดยในการคัดเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดจะคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RiskAppetite) กับต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงข้อกฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ระดับความเสี่ยงที่องค์การบริหารส่วนตำบลแหลมยอมรับได้โดยยังคงให้องค์กรสามารถดำเนินงานและบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ทั้งในการตัดสินใจเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงอาจต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหากไม่มีการจัดการ ซึ่งอาจไม่สมเหตุผลในแง่เศรษฐศาสตร์ เช่นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบในทางลบอย่างมีสาระสำคัญ แต่โอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยมาก แนวทางในการจัดการความเสี่ยงอาจพิจารณาดำเนินการเป็นกรณีๆ ไป หรืออาจดำเนินการไปพร้อมๆ กับความเสี่ยงอื่นๆ

แนวทางในการจัดการความเสี่ยง

- การหลีกเลี่ยง (Avoid) เป็นการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง มักใช้ในกรณีที่ความเสี่ยงมีความรุนแรงสูง ไม่สามารถหาวิธีลด/จัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- การลด (Reduce) เป็นการ จัดหามาตรการจัดการ เพื่อลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เช่น การเตรียมแผนฉุกเฉิน
- การยอมรับ Accept ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องดำเนินการใดๆ เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีกมักใช้กับความเสี่ยงที่ต้นทุนของมาตรการจัดการสูงไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ

๖) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของตนเองขององค์กร ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น ๔ ประเภท คือ

๑. การควบคุมเพื่อการป้องกัน Preventive (Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกัน ไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

๒.การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ Detective (Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อหาค้นพบข้อผิดพลาด ที่ได้เกิดขึ้นแล้ว

๓.การควบคุมโดยการชี้แนะ Directive (Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้น ให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๔.การควบคุมเพื่อการแก้ไข Corrective (Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีกในอนาคต ทั้งนี้ในการดำเนินกิจกรรมการควบคุมควรต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและ ต้นทุน กับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับด้วย

๗) **ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร** Information and Communication สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กรควรได้รับการบันทึกและสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้ รวมถึงเป็นการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น การสื่อสารการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับล่างไปสู่บน และการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน

การบริหารความเสี่ยงควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตจะแสดงแนวโน้มเหตุการณ์และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ส่วนข้อมูลปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๘) **การติดตาม** Monitoring กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการภายใน มีความจำเป็นต้องได้รับการสื่อสารถึงการประเมินความเสี่ยงและการควบคุม ความสำเร็จในการบริหาร ความเสี่ยง การดูแลติดตามแนวโน้มของความเสี่ยงหลัก รวมถึงการเกิดเหตุการณ์ผิดปกติอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่า

- เจ้าของความเสี่ยง Risk Owner มีการติดตาม ประเมินสถานการณ์วิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตนอย่างสม่ำเสมอและเหมาะสม

- ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้รับการรายงานถึง ความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง และแนวโน้มของความเสี่ยงต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบและคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง

- ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้มีความเพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิผล และมีการนำมาปฏิบัติใช้จริงเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นรวมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขการควบคุมภายใน อยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนไป เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบความเสี่ยงรายงาน สถานะความเสี่ยง รวมถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้หัวหน้าได้ทราบ และนำความเสี่ยงเข้าเสนอในที่ ประชุมผู้บริหารเพื่อทราบ/พิจารณาต่อไป

บทที่ ๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริต

การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการทุจริต เป็นการวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดผลกระทบของความเสียหายต่างๆ เพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสียหาย และดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงโดยกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับความเสี่ยง ทั้งนี้ กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพเนื่องจากเป็นข้อมูลเชิงพรรณนาที่ไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขและจำนวนเงินที่ชัดเจนได้

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี ๙ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การระบุความเสี่ยง
๒. การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง
๓. เมทริกส์ระดับความเสี่ยง
๔. การประเมินการควบคุมความเสี่ยง
๕. แผนบริหารความเสี่ยง
๖. การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง
๗. จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง
๘. การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง
๙. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนเตรียมการ : ประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ก่อนทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ต้องมีการคัดเลือกงานหรือกระบวนการจากภารกิจในแต่ละประเภทที่จะทำการประเมิน ซึ่งคู่มือนี้ได้จำแนกขอบเขตของการประเมินความเสี่ยงกำหนด ไว้ ๓ ด้าน ดังนี้ ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ และความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ เมื่อคัดเลือกได้แล้วให้ทำการคัดเลือกกระบวนการของประเภทด้านนั้นๆ โดยเฉพาะการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิด การทุจริตและจัดเตรียมข้อมูลขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือแนวทางหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องจากนั้นจึงลงมือทำการตามขั้นตอนประเมิน ความเสี่ยงการทุจริตตามขั้นตอนดังนี้

๑. เลือกรายงานด้านที่จะทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต
๒. เลือกระบบงาน จากงานที่จะทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต
๓. เตรียมข้อมูล ขั้นตอน แนวทาง หรือเกณฑ์การปฏิบัติงาน ของกระบวนการที่จะทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ขั้นตอนที่ ๑ การระบุความเสี่ยง Risk (Identification)

นำข้อมูลที่ได้จากขั้นเตรียมการในส่วนรายละเอียดขั้นตอน แนวทางหรือเกณฑ์การปฏิบัติงานของกระบวนการที่จะทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งในขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นย่อมประกอบขึ้นตอนย่อย ในการระบุความเสี่ยงตามขั้นตอนที่ ๑ ให้ทำการระบุความเสี่ยงรายละเอียด รูปแบบอธิบายรายละเอียด พฤติการณ์ความเสี่ยงเฉพาะที่มีความเสี่ยงการทุจริตเท่านั้น และในการประเมินต้องคำนึงถึงความเสี่ยง ภาพรวมของการดำเนินงานเรื่องที่จะทำการประเมินด้วย เนื่องจากกระบวนการปฏิบัติงานตามขั้นตอน อาจไม่พบความเสี่ยง หรือโอกาสเสี่ยงต่ำ แต่อาจพบว่าความเสี่ยงในเรื่องนั้นๆในการดำเนินงานที่ไม่ได้อยู่ใน ขั้นตอนก็เป็นได้ โดยไม่ต้องคำนึงว่าหน่วยงานจะมีมาตรการป้องกันหรือแก้ไขความเสี่ยงการทุจริตนั้นอยู่แล้ว นำข้อมูลรายละเอียดดังกล่าวลงในประเภทของความเสี่ยงซึ่งเป็น KnownFactor หรือ Unknown Factor

Known Factor	ความเสี่ยง ปัญหา/พฤติกรรม ที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดขึ้นมาก่อน หรือมีประวัติมีมานานอยู่แล้ว
Unknown Factor	ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต ปัญหา/พฤติกรรม ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

เทคนิคในการ ระบุความเสี่ยง หรือค้นหาความเสี่ยงการทุจริตด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้



เทคนิคการค้นหาความเสี่ยงการทุจริต	วิธีดำเนินการ
การระดมสมอง	ประชุมหารือ ถกเถียง หยิบยก การระดมสมอง ประเด็นที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยง
การออกแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์	ออกแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์เพื่อค้นหาความเสี่ยง ทุจริตภารกิจในองค์กร

เกณฑ์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นเป็นประจำ
๔	สูง	มีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นบางครั้ง
๒	น้อย	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นยาก

เกณฑ์ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่ส่งผลกระทบด้านการดำเนินงาน (บุคลากร)

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ถูกลงโทษทางวินัยร้ายแรง ไล่ออก
๔	สูง	ถูกลงโทษทางวินัยร้ายแรง ปลดออก
๓	ปานกลาง	ถูกลงโทษทางวินัยไม่ร้ายแรง ลดเงินเดือน
๒	น้อย	ถูกลงโทษทางวินัยไม่ร้ายแรง ตัดเงินเดือน
๑	น้อยมาก	ถูกลงโทษทางวินัยร้ายแรง ภาคทัณฑ์

ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง

การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยงให้นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อแสดงสถานะความเสี่ยงการทุจริตของแต่ละโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต ออกตามสีไฟจราจร เหลือง เขียว ส้ม แดง โดยระบุสถานะของความเสี่ยง มีรายละเอียดดังนี้



สถานะสีเขียว : ความเสี่ยงระดับต่ำ



สถานะสีเหลือง : ความเสี่ยงระดับปานกลาง

และสามารถใช้ความรอบคอบระมัดระวัง ในระหว่างปฏิบัติงาน ตามปกติควบคุมดูแลได้



สถานะสีส้ม : ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน

หลายหน่วยงานภายในองค์กรมีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุม ข้ามหน่วยงานตาม หน้าที่ปกติ



สถานะสีแดง : ความเสี่ยงระดับสูงมากเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ

บุคคลภายนอก ไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดอย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ ๒ ตารางแสดงสถานะความเสี่ยง (แยกตามรายสีไฟจราจร)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต นำมาแยกสถานะความเสี่ยงการทุจริตตามไฟจราจร

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

ขั้นตอนที่ ๓ เมทริกส์ระดับความเสี่ยง RiskLevel (matrix)

การนำโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต ที่มีสถานะความเสี่ยงระดับสูงจนถึงความเสี่ยงระดับมาก ที่เป็นสีส้มและสีแดงมาทำการหาค่าความเสี่ยงรวม ซึ่งได้จากกระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวังที่มีค่า ๑ - ๓ คูณด้วยระดับความรุนแรงของผลกระทบที่มีค่า - ๓ เช่นกัน ๑ ค่า ๑ - ๓ โดยมีเกณฑ์ในการให้ค่า ดังนี้

๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง มีแนวทางการพิจารณา ดังนี้

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการงานนั้นๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็น MUST หมายถึงมีความจำเป็นสูงของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตที่ต้องทำการป้องกัน ดำเนิน การไม่ได้ ค่าของ MUST คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๓ หรือ ๒
- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็นกิจกรรม หรือขั้นตอนรองของกระบวนการงานนั้นๆ แสดง กิจกรรมหรือขั้นตอนนั้น SHOULD หมายถึงมีความจำเป็นต่ำในการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต ค่าของ SHOULD คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๑ เท่านั้น

๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้ กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาวศิเครือข่าย ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับผลกระทบทางการเงินได้ลด 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 RiskLevel (matrix))

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความจำเป็น ของการเฝ้าระวัง	ระดับความรุนแรง ของผลกระทบ	ค่าความเสี่ยง จำเป็น x รุนแรง
		๓ ๒ ๑	๓ ๒ ๑	

ตารางที่ ๓ ข้อมูลที่มีสถานะความเสี่ยงใน ช่องสีส้ม และสีแดง จากตารางที่ ๒ มาหาค่าความเสี่ยง
(ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง คูณ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ)

แนวทางในการพิจารณา

ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง และ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ

ตารางที่ ๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	กิจกรรมหรือขั้นตอน MUST	กิจกรรมหรือขั้นตอน SHOULD
		ค่าควรเป็น ๓ หรือ ๒	ค่าควรเป็น ๑

ตาราง ๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบตามBalanced Scorecard

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	๑	๒	๓
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders			
รวมถึง หน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตรภาคีเครือข่าย		×	×
ผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่มFinancial		×	×
ผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer/User		×	×
ผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process	×	×	
กระทบด้านการเรียนรู้ องค์กรความรู้ Learning & Growth	×	×	

ระดับความเสี่ยง Degree (of Risk) แสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง(Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาสxผลกระทบ) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๔ ระดับ ดังนี้

ลำดับที่	ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน
๑	ความเสี่ยงระดับสูงมากExtreme (Risk : E)	๑๕-๒๕ คะแนน
๒	ความเสี่ยงระดับสูง High (Risk : H)	๙-๑๔ คะแนน
๓	ความเสี่ยงระดับปานกลาง Moderate (Risk : M)	๔-๘ คะแนน
๔	ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low Risk : L)	๑-๓ คะแนน

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (RiskProfile) ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (RiskAppetite Boundary) โดยที่

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ} \times \text{ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ}$$

ซึ่งจัดแบ่งเป็น ๔ ระดับ สามารถแสดงเป็นแผนภูมิความเสี่ยง (RiskProfile) โดยใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	คะแนนระดับความเสี่ยง	มาตรการกำหนด	การแสดงสีสัญลักษณ์
ต่ำ (Low)	๑ – ๓ คะแนน	ยอมรับความเสี่ยง	สีเขียว
ปานกลาง (Medium)	๔ – ๘ คะแนน	ยอมรับความเสี่ยง แต่มีมาตรการควบคุมความเสี่ยง	สีเหลือง
เสี่ยงสูง (High)	๙ – ๑๔ คะแนน	มีมาตรการลดความเสี่ยง	สีส้ม
เสี่ยงสูงมาก (Extreme)	๑๕ – ๒๕ คะแนน	มีมาตรการลด และประเมินซ้ำหรือถ่ายโอนความเสี่ยง	สีแดง



ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินการควบคุมความเสี่ยง Risk - Control(Matrix Assessment)

นำความเสี่ยงรวม (จำเป็น x รุนแรง) จากตารางที่ ๓ มาทำการประเมินการควบคุมการทุจริตว่ามีระดับการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับคุณภาพการจัดการ (คุณภาพการจัดการ สอดส่อง เฝ้าระวังในงานปกติ) โดยเกณฑ์คุณภาพการจัดการ จะแบ่งเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

ดี : จัดการได้ทันทีที่ครั้งที่เกิดความเสี่ยงทุจริต ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กรไม่มีผลเสียหายทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม

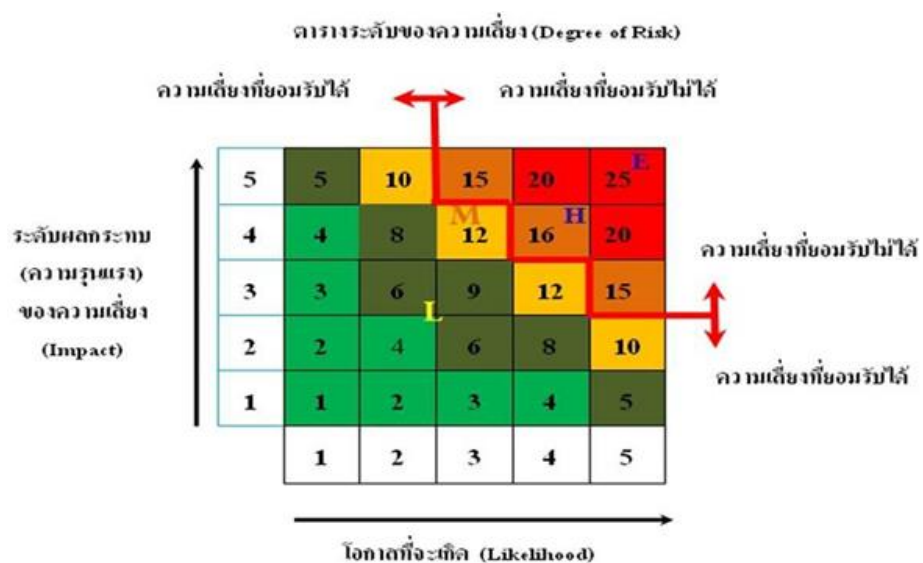
พอใช้ : จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กรแต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ

อ่อน : จัดการไม่ได้หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่าย มีผลกระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานและยอมรับไม่ได้ ไม่มีความเข้าใจ

ตารางแสดงการประเมินการควบคุมความเสี่ยง

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพ การ จัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยง ระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยง ระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยง ระดับสูง
	ดี	ต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง
	พอใช้	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง
	อ่อน	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	สูง

ตารางที่ ๔ ให้เห็นค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น x รุนแรง) จากตารางที่ ๓ การประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต โดยการวิเคราะห์จากคุณภาพการจัดการขององค์กรกับความเสี่ยงเรื่องที่จะทำการประเมิน (ดี/พอใช้/อ่อน) เพื่อประเมินว่า ความเสี่ยงการทุจริต มีค่าความเสี่ยงอยู่ระดับใด จะได้นำ จัดการความเสี่ยง ตามความรุนแรงของความเสี่ยง



ขั้นตอนที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยง

เลือกเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงสุดจากการประเมินการควบคุมความเสี่ยง Risk – Control Matrix Assessment ในตารางที่ ๔ ที่อยู่ในช่องค่าความเสี่ยง อยู่ในระดับ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง มาทำแผน บริหารความเสี่ยงการทุจริตตามลำดับความรุนแรง (กรณี ที่หน่วยงานทำการประเมินการควบคุม ความเสี่ยง ในตารางที่ ๔ ไม่พบว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับข้างสูง สูงปานกลาง เลย แต่พบว่าความเสี่ยง การ ทุจริตอยู่ในระดับ ต่ำ หรือ ค่อนข้างต่ำ ให้ทำการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในเชิงเฝ้าระวังความทุจริต หรือให้หน่วยงานพิจารณาทำการเลือกภารกิจงาน หรือกระบวนการหรือการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิด หรือมีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริต นำมาประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพิ่มเติม)

ตารางที่ ๕ ตารางแผนบริหารความเสี่ยง

ชื่อแผนบริหารความเสี่ยง.....

ที่	รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต
	กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการใช้เงินและมีช่องทางที่จะทำประโยชน์ให้แก่ตนเองและพวกพ้อง	
	กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ซึ่งมีโอกาสใช้อย่างไม่เหมาะสมคือมีการเอื้อประโยชน์หรือให้ความช่วยเหลือพวกพ้องการกีดกันการสร้างอุปสรรค	
	กระบวนการที่มีช่องทางเรียกร้องหรือรับผลประโยชน์จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งส่งผลกระทบต่อผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง	

ตารางที่ ๕ พิจารณาเหตุการณ์ความเสี่ยง ที่มีค่าความเสี่ยงการทุจริตจากตารางที่ ๔ ตามลำดับความรุนแรงความเสี่ยงที่มีอยู่ในระดับ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อการทุจริตต่อไป

ขั้นตอนที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

เพื่อติดตามเฝ้าระวัง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงของขั้นตอนที่ ๕ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการสร้างตะแกรงดักเพื่อเป็นการยืนยันผลการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด โดยการแยกสถานะของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตออกเป็น ๓ สี ได้แก่ สีเขียว สีเหลือง สีแดง

ที่	มาตรการป้องกัน การทุจริต	โอกาส/ ความเสี่ยงการทุจริต	สถานะความเสี่ยง		
			เขียว	เหลือง	แดง

ตารางที่ ๖ ให้อย่างงานสถานะของการเฝ้าระวังการทุจริตตามแผนบริหารความเสี่ยงในตารางที่ ๕ ว่า อยู่ในสถานะความเสี่ยงระดับใด เพื่อพิจารณาทำกิจกรรมเพิ่มเติม กรณีอยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้ สถานะสีเขียว : ไม่เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง ยังไม่ต้องทำกิจกรรมเพิ่มเติม

สถานะสีเหลือง : เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง แต่แก้ไขได้ทันที่ตามมาตรการ/นโยบายโครงการ/กิจกรรมที่เตรียมไว้ แผนใช้ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตลดลง ระดับความรุนแรงน้อยกว่า ๓

สถานะสีแดง : เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายยังแก้ไขไม่ได้ ควรมีมาตรการ/นโยบาย/โครงการ/กิจกรรมเพิ่มขึ้นแผนใช้ไม่ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตไม่ลดลงระดับความรุนแรงมากกว่า ๓

- สีแดง : เกินกว่าจะยอมรับ
- สีเหลือง : เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้
- สีเขียว : ยังไม่เกิดเฝ้าระวังต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ ๗ จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง

ผลจากทะเบียนเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ ๖ ออกตามสถานะ ๓ สถานะ ซึ่งในขั้นตอนที่ ๗ สถานะความเสี่ยงการทุจริตที่อยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้ จะต้องมีการเพิ่มหรือมาตรการอะไรเพิ่มเติมต่อไป โดยแยกสถานะเพื่อทำระบบบริหารความเสี่ยงออกเป็น ดังนี้

๗.๑ เกินกว่าจะยอมรับ (สถานะสีแดง Red) ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

๗.๒ เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับไม่ได้ (สถานะสีเหลือง Yellow) ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

๗.๓ ยังไม่เกิดเฝ้าระวังต่อเนื่อง (สถานะสีเขียว Green)

ตารางที่ ๗ ตารางจัดทำระบบความเสี่ยง

๗.๑ สถานะสีแดง (Red) เกินกว่าการยอมรับ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีแดง)	มาตรการป้องกันการทุจริต (เพิ่มเติม)

๗.๒ สถานะสีเหลือง (Yellow) เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเหลือง)	มาตรการป้องกันการทุจริต (เพิ่มเติม)

๗.๓ สถานะสีเขียว (Green) ยังไม่เกิด ให้เฝ้าระวังต่อเนื่อง

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเหลือง)	มาตรการป้องกันการทุจริต (เพิ่มเติม)

ขั้นตอนที่ ๘ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

การจัดทำรายงานสรุปให้เห็นในภาพรวม ว่ามีผลจากการบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามขั้นตอนที่ ๗ มีสถานะความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด (สี) สถานะความเสี่ยงหมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ สีเหลืองหมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง สีแดงหมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก

ตารางที่ ๘ การรายงานการบริหารความเสี่ยง

ที่	สรุปสถานะความเสี่ยงการทุจริต (เขียว เหลือง แดง)		
	เขียว	เหลือง	แดง

ขั้นตอนที่การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตหรือสถานะแผนบริหารความเสี่ยงทุจริต ตารางที่ ๘ ต่อผู้บริหารของหน่วยงาน ซึ่งห้วงระยะเวลาของการรายงานขึ้นอยู่กับหน่วยงาน เช่น รายงานทุกเดือน ไตรมาส ซึ่งแบบในการรายงาน ตามตารางที่ ๙ และตารางที่ ๑๐ สามารถปรับได้ตามความเหมาะสมของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ ๙ การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ ๙ แบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

แบบรายงานสถานะแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต วันที่..... เดือน..... พ.ศ.	
หน่วยงานที่ประเมิน.....	
ชื่อแผนบริหารความเสี่ยง	
โอกาส/ความเสี่ยง	
สถานะของการดำเนินการ	☐ ยังไม่ได้ดำเนินการ
จัดการความเสี่ยง	☐ เฝ้าระวัง และติดตามต่อเนื่อง
	☐ เริ่มดำเนินการไปบ้าง แต่ยังไม่ครบถ้วน
	☐ ต้องการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงใหม่ให้เหมาะสม
	☐ เหตุผลอื่น (โปรดระบุ)
ผลการดำเนินงาน	

ตารางที่ ๑๐ ตารางการเสนอขอปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ระหว่างปี (ทดแทนแผนเดิม)

หน่วยงานที่เสนอขอ.....

วันที่เสนอขอ.....

หน่วยงานที่เสนอขอ.....		
วันที่เสนอขอ.....		
ชื่อแผนบริหารความเสี่ยงเดิม		
ชื่อแผนบริหารความเสี่ยงใหม่		
ผู้รับผิดชอบหลัก		
ผู้รับผิดชอบรองที่เกี่ยวข้อง		
เหตุผลในการเปลี่ยนแปลง		
ประเด็นความเสี่ยงหลัก	เดิม	ใหม่

กระบวนการที่เข้าข่ายมีโอกาสเสี่ยงต่อการทุจริต หรือที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน

๑. การรับ – จ่ายเงิน
๒. การบันทึกบัญชีรับ - จ่าย/การจัดทำบัญชีทางการเงิน
๓. การจัดซื้อจัดจ้าง และการจ้างบริการ
๔. การกำหนดคุณลักษณะวัสดุ ครุภัณฑ์ การกำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะเข้าประมูลหรือขายสินค้า
๕. การตรวจรับวัสดุ ครุภัณฑ์
๖. การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ไม่เป็นไปตามขั้นตอนและระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง
๗. การคัดเลือกบุคลากรเข้ารับราชการ
๘. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามระเบียบ
๙. การใช้อำนาจหน้าที่เรียกรับผลประโยชน์
๑๐. การเบิกจ่ายงบประมาณที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบ
๑๑. การใช้ทรัพย์สินของทางราชการความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากไม่มีการป้องกันที่เหมาะสม
๑๒. สูญเสียงบประมาณ
๑๓. เปิดช่องทางให้เจ้าหน้าที่ใช้อำนาจ ทำให้ผู้ปฏิบัติใช้อำนาจกระทำความผิดในทางมิชอบด้วย
๑๔. เสียชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของหน่วยงาน

แนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันการทุจริต

๑. การเสริมสร้างจิตสำนึกให้ข้าราชการลูกจ้างรังเกียจการทุจริตทุกรูปแบบ เช่น
 - การส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ
 - เผยแพร่ค่านิยมสร้างสรรค์ให้แก่เจ้าหน้าที่
 - จัดโครงการฝึกอบรมด้านคุณธรรม จริยธรรมให้กับเจ้าหน้าที่
 - การส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาเป็นตัวอย่างที่ดี
๒. การป้องกันเหตุการณ์หรือพฤติกรรมที่อาจเป็นภัยต่อหน่วยงาน เช่น
 - การแจ้งเวียนหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคลที่โปร่งใสและเป็นธรรม
 - การเผยแพร่หลักเกณฑ์การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด
 - การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงาน ราชการ และลูกจ้างอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
 - จัดช่องทางการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ภาคผนวก

แบบประเมินความเสี่ยงการทุจริต

การประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตหรือ
ขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๖

ประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๑. ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต
๒. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
๓. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการ ทรัพยากร
- ภาครัฐ

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ข้อ	รายการ	การประเมินความเสี่ยง				
		น้อย มาก	น้อย	ปาน กลาง	สูง	สูงมาก
๑.	ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตเกี่ยวกับโดยเฉพาะการขออนุญาตก่อสร้าง อาคาร/คอนโด/จัดสรร/โรงงาน					
๒.	ผลประโยชน์ทับซ้อน รับจ้างเขียนแบบแปลน และ ตรวจ (ถึงแม้ราชการจะให้มีแบบมาตรฐานอำนาจ ความสะดวกให้ประชาชนก็ตาม แต่การขออนุญาตต้องมีผังประกอบ จึงต้องว่าจ้างผู้ตรวจ หรือผู้อนุมัติ อนุญาต จะได้ผ่าน					
๓.	เจ้าหน้าที่ของรัฐสมยอมหรือมีส่วนรู้เห็นกับบุคคลหรือนิติบุคคล ในการดำเนินการก่อสร้าง ดัดแปลง รื้อถอน หรือเคลื่อนย้ายอาคารโดยมิชอบด้วยกฎหมาย					
๔.	เจ้าหน้าที่ของรัฐสมยอมหรือมีส่วนรู้เห็นกับบุคคลหรือนิติบุคคล ในการใช้อาคารที่ไม่ตรงกับใบรับรอง หรือที่ยื่นแจ้งต่อเจ้าพนักงานท้องถิ่น					
๕.	การประเมินภาษีที่ต่ำกว่าความเป็นจริง					
๖.	เรียกรับสินบนโดยใช้ตัวกลางเก็บค่าใช้จ่ายรายเดือน (ค่าคุ้มครอง) จากผู้ประกอบการ					

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ข้อ	รายการ	การประเมินความเสี่ยง				
		น้อย มาก	น้อย	ปาน กลาง	สูง	สูงมาก
๗.	พนักงาน เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างเหมาของหน่วยงานเป็นตัวแทน ยื่นคำขอของจดทะเบียน ในการขออนุมัติ อนุญาต โดยเรียกรับผลประโยชน์หรือเรียกเก็บ ค่าธรรมเนียมเพื่อสิทธิพิเศษ					
๘.	การดำเนินการยื่นคำขออนุญาตไม่มีกรอบระยะเวลา กำหนดชัดเจนอาจก่อให้เกิดการเรียกรับสินบนเพื่อ ความรวดเร็วในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต					
๙.	การใช้ดุลพินิจในการตรวจสอบความครบถ้วนของ เอกสารเป็นมาตรฐานเดียวกัน					
๑๐.	การตรวจสอบเอกสารไม่ครบถ้วนตามที่ระบุไว้ในคำขอ การรับเรื่องไว้					
๑๑.	การเก็บเรื่องไว้ไม่แจ้งผู้ประกอบการ เพื่อเรียกรับ ผลประโยชน์					
๑๒.	การพิจารณาการตรวจสอบและเสนอความเห็นของการ อนุมัติ อนุญาต ไม่ดำเนินการตามลำดับคำขอ					
๑๓.	เจ้าหน้าที่มีการยกเลิกใบเสร็จรับเงินในระบบทำให้การ รายงาน การรับเงินประจำวันน้อยกว่าที่รับไว้จริง/รับ เงินและออกใบเสร็จการรับเงินแล้วแต่ไม่นำเงินสด เช็ค นำฝาก วันนั้นแต่นำฝากในภายหลังและอาจนำเงินสดไปใช้					
๑๔.	ในขั้นตอนการพิจารณาตรวจสอบตามปกติจะมีการใช้ เวลาในการพิจารณาตรวจสอบ ๑ วัน แต่ในบางกรณี อาจมีความจำเป็นจะต้องทำการพิจารณาเกิน ๑ วัน ทำการ กรณีมีความเช่น จำเป็นต้องมีการนัดหมายกับ ผู้ขอรับใบอนุญาตเพื่อลงพื้นที่การตรวจสอบสถาน ประกอบการก่อนพิจารณาออกใบอนุญาต มีความ เสี่ยงที่เจ้าหน้าที่อาจอาศัยช่องว่างหรือประโยชน์โดย มิชอบ อาจเรียกรับในขั้นตอนของการพิจารณา					
๑๕.	รับสินบนเพื่อให้ผ่านมาตรฐาน					

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ข้อ	รายการ	การประเมินความเสี่ยง				
		น้อย มาก	น้อย	ปาน กลาง	สูง	สูงมาก
๑๖.	การตรวจสอบสถานที่ตั้งที่ขออนุญาตประกอบกิจการ การเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ขออนุญาตบางรายในกรณี ประกอบการ ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์					
๑๗.	การสุ่มตรวจสอบสถานที่ตั้งสถานบริการ/สถาน ประกอบการขออนุญาตอาจมีการเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ ขออนุญาตบางรายไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์					
๑๘.	การพิจารณาอนุมัติ อนุญาต อาจมีคณะกรรมการบาง ท่านเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ขออนุญาตบางรายที่ คุณสมบัติไม่ถูกต้องครบถ้วนตามหลักเกณฑ์					
๑๙.	เจ้าหน้าที่ของรัฐทำการปลอมแปลงเอกสารการ เบิกจ่าย เช่น ปลอมลายมือชื่อ แก้ไขแบบสำรวจ แก้ไขใบสำคัญรับเงิน มีการใช้หลักฐานเท็จ ใช้บัตร ประชาชนของบุคคลที่เสียชีวิตหรือประชาชนหมดอายุ เป็นต้น					
๒๐.	รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้ อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ การเข้าตรวจหรือเยี่ยม สถานที่ของผู้ประกอบการ เช่น ร้านค้า ฯลฯ โดยมี เจตนานำไปสู่การจ่ายเงินพิเศษ					
๒๑.	การเปลี่ยนแปลงข้อกล่าวหา (ฐานความผิด) จากหนัก เป็นเบาหรือจากเบาเป็นหนัก					
๒๒.	การบิดผันข้อเท็จจริงในสำนวนการสอบสวนคดีอาญา					
๒๓.	การใช้ตัวกลางในการรับเงินพิเศษ หรือเก็บเงินราย เดือนกับผู้ประกอบการต่างๆ					
๒๔.	การใช้ดุลพินิจในการอนุมัติหรือยกเว้นระเบียบฯ ที่เอื้อ ประโยชน์และมีผลประโยชน์ทับซ้อน					
๒๕.	การออกระเบียบ กฎหมายข้อสั่งการต่างๆ ที่เอื้อ ประโยชน์มีผลประโยชน์ทับซ้อน					
๒๖.	การให้ทุนสนับสนุนการศึกษา วิจัยต่างๆ ให้กับ พรรคพวกระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์					
๒๗.	การแต่งตั้งคณะกรรมการ อนุกรรมการต่างๆ ให้กับ พรรคพวกมีระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์					

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ข้อ	รายการ	การประเมินความเสี่ยง				
		น้อย มาก	น้อย	ปาน กลาง	สูง	สูงมาก
๒๘.	ความไม่โปร่งใสในการบริหารงานบุคคล เช่น การซื้อขาย ตำแหน่ง การประเมินความดีความชอบ การแต่งตั้งโยกย้าย การดำเนินการวินัย เป็นต้น					
๒๙.	การเรียกรับเงินผลประโยชน์เพื่อรับพนักงานเข้าท เรียกเงินค่าแรกเข้า (แป๊ะเจี๊ยะ) เพื่อแลกกับการเข้า ทำงาน					
๓๐.	ใช้อำนาจในการแจกจ่าย จัดสรรงบประมาณ ลงพื้นที่ จัดทำโครงการที่มีผลประโยชน์ทับซ้อนหรือมีการแลก รับผลประโยชน์ในภายหลัง					
๓๑.	เจ้าหน้าที่ของรัฐรู้เห็นในการปลอมแปลงและใช้เอกสาร ปลอม เช่น การปลอมระวางแผนที่มีการปกปิดและ ให้ถ้อยคำรับรองอันเป็นเท็จเกี่ยวกับสภาพที่ดิน					
๓๒.	ผู้บังคับใช้กฎหมาย นำตัวบทกฎหมายไปแสวงหา ประโยชน์มิชอบ					
๓๓.	รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้ งบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ ผู้ใช้น้ำมันรถยนต์ราชการ นำน้ำมันไปใช้ส่วนตัว ระหว่างทางหรือเติมน้ำมันไปใช้ส่วนตัวระหว่างทาง หรือเติมน้ำมันไม่ครบตามใบสั่งจ่ายส่วนน้ำมันที่เหลือ นำใส่ถังหรือทอนเป็นเงินสด โดยเจ้าหน้าที่ร่วมมือกับ ผู้ประกอบการ					
๓๔.	เบิกเงินราชการตามสิทธิเป็นเท็จ เช่น ค่าล่วงเวลา ค่า เช่าบ้าน ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าที่พัก					
๓๕.	ยักยอกเงินหลวง ปลอมแปลงเอกสารในการเบิกจ่าย					
๓๖.	การสืบราคาที่กำหนดว่าต้อง ๓ รายขึ้นไป อาจไม่มี จากผู้ประกอบการจริง					
๓๗.	ในการกำหนด TOR การจัดซื้อ จัดจ้าง การจ้างที่ ปรึกษาออกแบบโครงสร้างมีการกำหนดขอบเขตงาน หรือเนื้องานเกินความจำเป็น Over (Designs) เพื่อให้ มีการประมาณการราคาในส่วนนี้โดยมีผลประโยชน์ทับ ซ้อน					

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ข้อ	รายการ	การประเมินความเสี่ยง				
		น้อย มาก	น้อย	ปาน กลาง	สูง	สูงมาก
๓๘.	คณะกรรมการตรวจรับงานมีการตรวจรับในแต่ละงวดงานหลายครั้งเกินความจริง เพื่อประโยชน์ในการเบิกค่าเบี้ยประชุมหรือมีการถ่วงเวลาในการเรียกเก็บ ทั้งที่ไม่ได้มีประเด็นสาระที่สำคัญ					
๓๙.	คณะกรรมการหรืออนุกรรมการต่างๆของหน่วยงานมีการประชุมที่เกินความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการเบิกประชุม					
๔๐.	การจัดโครงการต่างๆ ของหน่วยงานที่แอบแฝงหรือที่จำเป็น ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่คุ้มค่า					
๔๑.	มีการใช้ดุลพินิจในการเบิกจ่ายค่าวิทยากรบุคคลภายในโดยมีผลประโยชน์แอบแฝง					
๔๒.	มีการเลือกสเปควัสดุที่ทำให้ไม่เกิดการแข่งขัน					
๔๓.	การตรวจการจ้างไม่ตรงตามรูปแบบราชการโดยมีการรับเงินหรือผลประโยชน์จากผู้รับจ้าง					
๔๔.	คณะกรรมการไม่ได้ออกไปดูสถานที่ก่อสร้าง แต่จะมาเจรจากับผู้รับเหมาโดยใช้ข้อมูลตามจากผู้รับเหมาแจ้งตรวจรับงานก่อสร้าง					
๔๕.	มีการให้สินบน/ของขวัญ/สินน้ำใจ/การเลี้ยงรับรองซึ่งจะนำไปสู่การเอื้อประโยชน์ให้กับคู่สัญญา					
๔๖.	มีการประสานกับบริษัท หรือผู้ที่จะเป็นคู่สัญญาเพื่อกำหนดคุณลักษณะ (TOR) ซึ่งไม่มีการกำหนดขึ้นอย่างแท้จริงแต่เป็นการนำ TOR ดังกล่าวมาให้คณะกรรมการเป็นผู้กำหนดการแต่งตั้งคณะกรรมการ TOR กำหนดเป็นเพียงการดำเนินการตามรูปแบบของทางราชการ เพื่อเอื้อผลประโยชน์ให้กับเอกชน					
๔๗.	การใช้ดุลพินิจในการเลือกวิธีการจัดซื้อจัดจ้างและผู้รับจ้างโดยวิธีพิเศษ					

