



คู่มือประเมินความเสี่ยงการทุจริต  
FRAs : FRAUD RISK-ASSESSMENTS



จัดทำโดย : กองยุทธศาสตร์และแผนงาน

สำนักงาน ป.ป.ท.

มกราคม ๒๕๖๑

## คำนำ

เหตุการณ์ความเสี่ยงด้านการทุจริตเกิดแล้วจะมีผลกระทบทางลบ ซึ่งปัญหาจากสาเหตุต่าง ๆ ที่ค้นหาต้นตอที่แท้จริงได้ยาก ความเสี่ยงจึงจำเป็นต้องคิดล่วงหน้าเสมอ การป้องกันการทุจริต คือ การแก้ไขปัญหาการทุจริตที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าส่วนราชการ และเป็นเจตจำนง ของทุกองค์กร ที่ร่วมต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ อันเป็นวาระเร่งด่วนของรัฐบาล

การนำกระบวนการประเมินความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร จะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่า การดำเนินการขององค์กรจะไม่มีทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิดโอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีกระบวนการประเมินความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งไม่ใช่การเพิ่มภาระงานแต่อย่างใด

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ในฐานะเป็นกลไกของฝ่ายบริหาร มีบทบาทในการขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐให้บริหารงานภายใต้กรอบธรรมาภิบาล โดยการประเมินความเสี่ยงการทุจริตจะเป็นเครื่องมือหนึ่งในการขับเคลื่อนธรรมาภิบาล เพื่อลดปัญหาการทุจริตภาครัฐ จึงได้จัดทำคู่มือประเมินความเสี่ยงการทุจริต (FRAs : FRAUD RISK-ASSESSMENTS) และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือนี้จะเป็นแนวทางและเป็นประโยชน์ให้กับหน่วยงานภาครัฐ ในการสร้างความเข้าใจในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

สำนักงาน ป.ป.ท.  
เดือนมกราคม ๒๕๖๑

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
ส่วนที่ ๑ ความเป็นมา	๑
ส่วนที่ ๒ ประเมินความเสี่ยงการทุจริต	
๑. ทำไมจึงต้องมีการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต	๒
๒. การบริหารจัดการความเสี่ยงมีความแตกต่างจากการตรวจสอบภายในอย่างไร	๒
๓. กรอบการบริหารความเสี่ยงการทุจริต	๒
๔. ขอบเขตความเสี่ยงการทุจริต	๕
๕. ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ๙ ขั้นตอน	๕
ขั้นตอนที่ ๑ การระบุความเสี่ยง	๖
ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง	๙
ขั้นตอนที่ ๓ เมทริกส์ระดับความเสี่ยง	๙
ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินการควบคุมความเสี่ยง	๑๑
ขั้นตอนที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยง	๑๒
ขั้นตอนที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง	๑๓
ขั้นตอนที่ ๗ จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง	๑๕
ขั้นตอนที่ ๘ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง	๑๖
ขั้นตอนที่ ๙ การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	๑๖
ส่วนที่ ๓ ภาคผนวก	๑๙
รายชื่อคณะทำงาน	๒๒

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ ๑ ตารางระบุความเสี่ยง	๘
ตารางที่ ๒ ตารางแสดงสถานะความเสี่ยง	๙
ตารางที่ ๓ SCORING ทะเบียนข้อมูลที่ต้องเฝ้าระวัง ๒ มิติ	๑๐
ตารางที่ ๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง	๑๐
ตารางที่ ๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบตาม Balanced Scorecard	๑๑
ตารางที่ ๔ ตารางแสดงการประเมินการควบคุมความเสี่ยง	๑๑
ตารางที่ ๕ ตารางแผนบริหารความเสี่ยง	๑๒
ตารางที่ ๖ ตารางจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง	๑๓
ตารางที่ ๗ ตารางจัดทำระบบความเสี่ยง	๑๕
ตารางที่ ๘ ตารางรายงานการบริหารความเสี่ยง	๑๖
ตารางที่ ๙ แบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	๑๖
ตารางที่ ๑๐ ตารางเสนอขอปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ระหว่างปี (ทดแทนแผนเดิม)	๑๗

## ส่วนที่ ๑ ความเป็นมา

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๔ เมษายน ๒๕๖๐ รับทราบมติคณะกรรมการต่อต้านการทุจริตแห่งชาติ (คตช.) ในการประชุม คตช. ครั้งที่ ๑/๒๕๖๐ เมื่อวันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๐ ที่เสนอให้รัฐบาลประกาศให้ “ปี ๒๕๖๐ เป็นปีแห่งการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุมัติอนุญาตของทางราชการต่อการรับสินบนทุกรูปแบบ” ตามที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) เสนอ โดยมอบหมายให้สำนักงาน ป.ป.ท. ในฐานะฝ่ายเลขานุการ คตช. เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนนโยบายและมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ต่อต้านการรับสินบนทุกรูปแบบ

สืบเนื่องจากองค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International) ได้ประกาศผลคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index : CPI) ประจำปี ๒๕๕๙ เมื่อวันที่ ๒๕ มกราคม ๒๕๖๐ ประเทศไทยได้รับคะแนน ๓๕ คะแนน อยู่ในลำดับที่ ๑๐๑ จากประเทศที่เข้าร่วมประเมินทั้งหมด ๑๗๖ ประเทศ ลดลงจากปี ๒๕๕๘ ซึ่งประเทศไทยมีคะแนน ๓๘ คะแนน อยู่ในลำดับที่ ๗๖ จากประเทศที่เข้าร่วมประเมิน ๑๖๘ ประเทศ ผลคะแนนพบว่า แหล่งการประเมินที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกทางธุรกิจมีคะแนนลดลงอย่างมากในปี ๒๕๕๙ ประเทศไทยมีแหล่งการประเมินที่คะแนนลดลงทั้งหมด ๔ แหล่งการประเมิน คือ GI (๒๒ คะแนน) WEF (๓๗ คะแนน) PERC (๓๘ คะแนน) และ EIU (๓๗ คะแนน) โดยแหล่งการประเมินที่มีคะแนนลดลงมากที่สุด คือ GI (-๒๐ คะแนน) รองลงมาคือ WEF (-๖ คะแนน) ซึ่งเป็นแหล่งการประเมินที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ว่าภาคธุรกิจเกี่ยวข้องกับการทุจริตมากน้อยเพียงใด และการสำรวจจากนักธุรกิจ ที่เข้ามาลงทุนในประเทศว่าภาคธุรกิจต้องจ่ายเงินสินบนในกระบวนการต่างๆ มากน้อยเพียงใด

สำนักงาน ป.ป.ท. ในฐานะเป็นกลไกของฝ่ายบริหารในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริต มีบทบาทอำนาจหน้าที่ในการขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐให้บริหารภายใต้กรอบธรรมาภิบาลเพื่อลดปัญหาการทุจริต และยกระดับค่าคะแนน CPI จึงเล็งเห็นว่า เพื่อขับเคลื่อนภาครัฐสู่ธรรมาภิบาล โดยเฉพาะการให้บริการในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต อันเป็นการแก้ไขปัญหาการรับสินบนซึ่งเป็นผลมาจากการประเมินผลคะแนนแหล่งการประเมินที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกทางธุรกิจ และเพื่อเป็นการขับเคลื่อนกลไกภาครัฐ ให้ดำเนินการตามคำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่ ๖๙/๒๕๕๗ ลงวันที่ ๑๘ มิถุนายน ๒๕๕๗ เรื่อง มาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบ ข้อ (๑) ให้ทุกส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ กำหนดมาตรการหรือแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบในส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ โดยมุ่งเน้นการสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการตรวจสอบ เฝ้าระวัง เพื่อสกัดกั้นมิให้เกิดการทุจริตประพฤติมิชอบได้ โดยดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตในการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งสำนักงาน ป.ป.ท. คาดหวังว่าหน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานต้องมีการประเมินความเสี่ยงการทุจริตทุกภาระงาน พร้อมทั้ง มีการบริหารความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งเป็นการป้องกันการทุจริตเชิงรุก

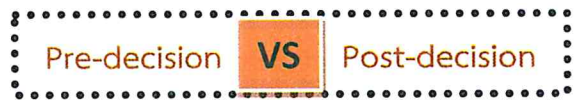
## ส่วนที่ ๒ ประเมินความเสี่ยงการทุจริต

### ๑. ทำไมจึงต้องมีการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต

มาตรการป้องกันการทุจริตสามารถช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบและปฏิบัติงานตามการควบคุมภายในที่เหมาะสม เพื่อลดความเสี่ยงด้านการทุจริต ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกและค่านิยมในการต่อต้านการทุจริตให้แก่บุคลากรขององค์กรถือเป็นการป้องกันการเกิดการทุจริตในองค์กร ทั้งนี้ การนำกระบวนการประเมินความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรจะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่า การดำเนินการขององค์กรจะไม่มี การทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิดโอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือ หากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำระบบการประเมินความเสี่ยง มาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งไม่ใช่ การเพิ่มภาระงานแต่อย่างใด

### ๒. การบริหารจัดการความเสี่ยงมีความแตกต่างจากการตรวจสอบภายในอย่างไร

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการทำงานในลักษณะที่ทุกภาระงานต้องประเมินความเสี่ยง ก่อนปฏิบัติงานทุกครั้ง และแทรกกิจกรรมการตอบโต้ความเสี่ยงไว้ก่อนเริ่มปฏิบัติงานหลักตามภาระงานปกติ ของการเฝ้าระวังความเสี่ยงล่วงหน้า จากทุกภาระงานร่วมกันโดยเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบปกติที่มี การรับรู้และยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (ผู้นำส่งงานให้) เป็นลักษณะ Pre-Decision ส่วนการตรวจสอบ ภายในจะเป็นในลักษณะกำกับติดตามความเสี่ยง เป็นการสอบทาน เป็นลักษณะ Post-Decision



### ๓. กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๓.๑ กรอบตามหลักของ การควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) ตามมาตรฐาน COSO 2013 (Committee of Sponsoring Organizations 2013) ซึ่งมาตรฐาน COSO เป็นมาตรฐาน ที่ได้รับการยอมรับมาตั้งแต่เริ่มออกประกาศใช้เมื่อมีปี ๑๙๙๒ โดยระหว่างทางที่ผ่านมา มีการออกแนวทาง ด้านการควบคุมภายในเพิ่มเติมหลักๆ อีก ๒ ครั้ง ครั้งแรกเมื่อปี ๒๐๐๖ เป็นแนวทางด้านการทำรายงาน ทางการเงิน Internal Control over Financial Report – Guidance for Small Public Companies ครั้งที่ ๒ เมื่อปี ๒๐๐๙ เป็นแนวทางด้านการกำกับติดตาม Guidance on Monitoring of Internal Control ครั้งที่ ๓ ในปี ๒๐๑๓ เป็นการออกกรอบแนวทางเพิ่มเติมด้านการควบคุมภายใน Internal Control – Integrated Framework : Framework and Appendices การปรับปรุงในปี ๒๐๑๓ นี้ยังคงยึดกรอบแนวคิดเดิมของปี ๑๙๙๒ ที่กำหนดให้การควบคุมภายในแต่เพิ่มเติมในส่วนอื่นๆ ให้ชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มเติมการสอดส่อง ในภาพรวมของการกำกับดูแลกิจการ การควบคุมภายในต้องตอบสนองต่อความคาดหวังในการป้องกันและ ตรวจให้พบการทุจริตภายในกิจการที่ถือว่ามีความสำคัญมากขึ้น เป็นต้น

สำหรับมาตรฐาน COSO 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 ในประเด็นที่อาจกระทบต่อ

การควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ ๕: กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)

- หลักการที่ ๑๖ - ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน
- หลักการที่ ๑๗ - ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในทันเวลาและเหมาะสม

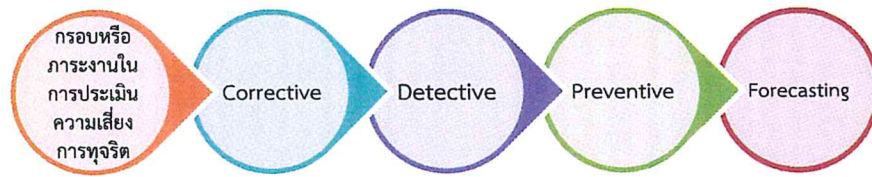
ทั้งนี้ องค์ประกอบการควบคุมภายในแต่ละองค์ประกอบและหลักการจะต้อง Present & Function (มีอยู่จริง และ นำไปปฏิบัติได้) อีกทั้งทำงานอย่างสอดคล้องและสัมพันธ์กัน จึงจะทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ

**สำหรับคู่มือฉบับนี้ จะเน้นตามมาตรฐาน COSO 2013 องค์ประกอบที่ ๒ หลักการที่ ๘ ในเรื่องการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เป็นหลัก**

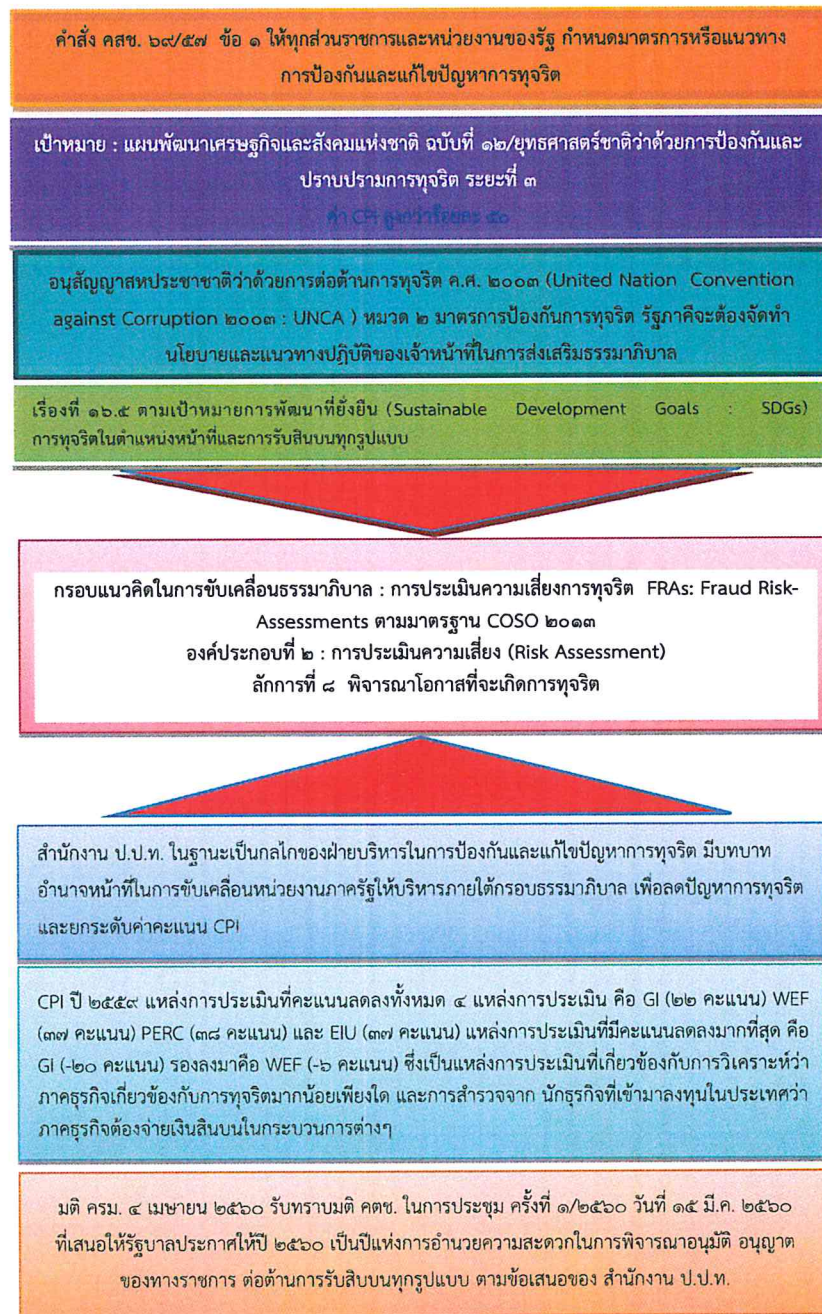
กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี ๔ กระบวนการ ดังนี้

- Corrective : แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้ว่าจะเกิด สิ่งที่มีประวัติอยู่แล้ว ทำอย่างไรจะไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก
- Detective : เผื่อระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยง ทำอย่างไรจะตรวจพบ ต้องสอดส่องตั้งแต่แรก ตั้งข้อบ่งชี้บางเรื่องที่น่าสงสัยทำการลดระดับความเสี่ยงนั้นหรือให้ข้อมูลเบาะแสแก่นักบริหาร
- Preventive : ป้องกัน หลีกเลี่ยง พฤติกรรมที่นำไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิด ในส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีก (Known Factor) ทั้งที่รู้ว่าทำไปมีความเสี่ยงต่อการทุจริต จะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ Workflow ใหม่ ไม่เปิดช่องว่างให้การทุจริตเข้ามาได้อีก

➤ Forecasting : การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่จะเกิดขึ้นและป้องกันป้องปรามล่วงหน้าในเรื่องประเด็นที่ไม่คุ้นเคย ในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต (Unknown Factor)



### ๓.๒ นโยบาย มาตรการ ยุทธศาสตร์ ที่เกี่ยวข้อง



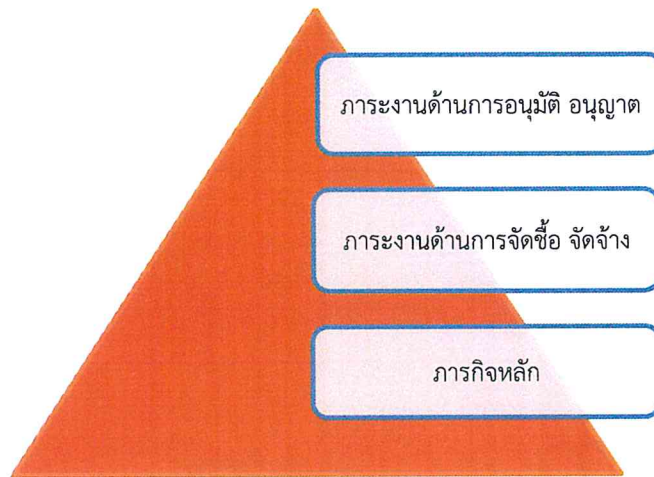


#### ๔. ขอบเขตความเสี่ยงการทุจริต

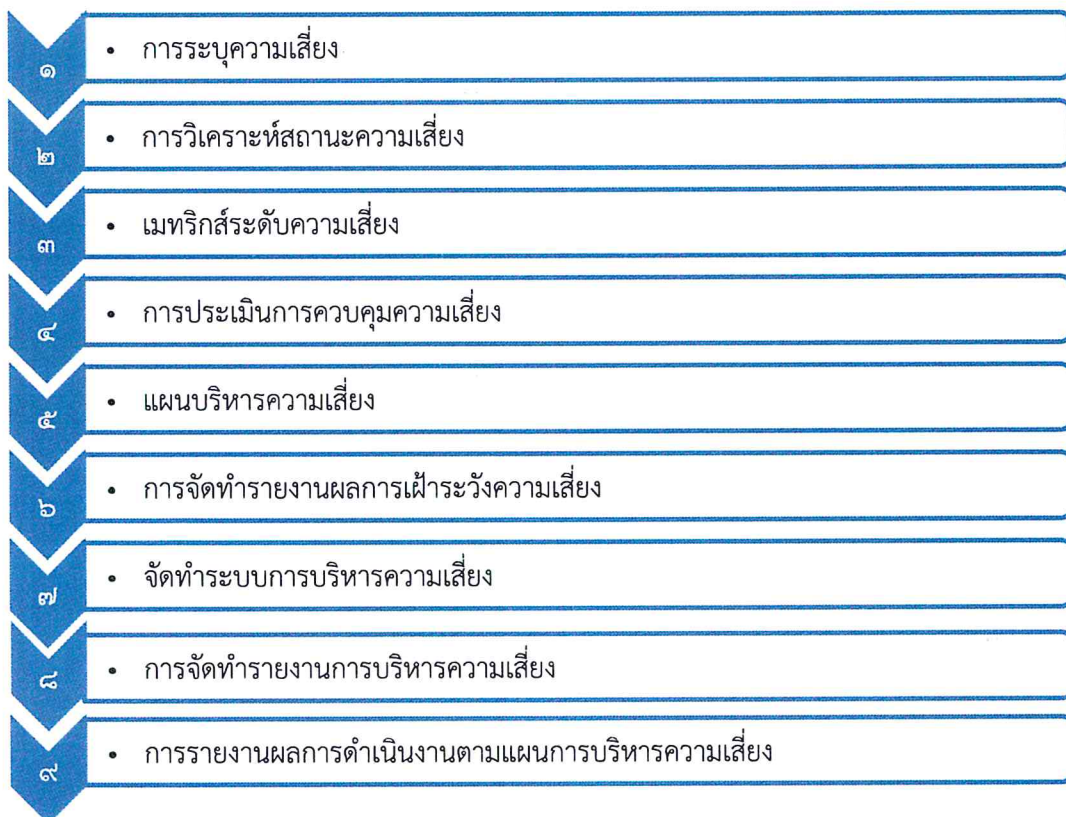
๔.๑ ความเสี่ยงการทุจริตจากภาระงานด้านการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติ  
การอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘

๔.๒ ความเสี่ยงการทุจริตจากภาระงานด้านการจัดซื้อ จัดจ้าง

๔.๓ ความเสี่ยงการทุจริตจากภารกิจหลักตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน



#### ๕. ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี ๙ ขั้นตอน ดังนี้



## ขั้นตอนที่ ๑. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยงหรือการค้นหาความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง หน่วยงานต้องทำการระบุภาระงานหลัก/ภาระงานย่อยของหน่วยงาน ที่มีความเสี่ยงหรือโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต โดยไม่ต้องคำนึงว่าหน่วยงานจะมีมาตรการป้องกันหรือแก้ไขความเสี่ยงอยู่แล้ว หรือไม่ โดยพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงทั้ง ปัญหา/พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำ หรือมีประวัติ มีตำนานอยู่แล้ว เรียกว่า Known Factor และ ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากการพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต ปัญหา/พฤติกรรม ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (คิดล่วงหน้า ตีตนไปก่อนไข้เสมอ) หรือ Unknown Factor เพื่อนำไปพิจารณาเตรียมการป้องกันและวางแนวทางการจัดการสำรองไว้เผื่อเกิดขึ้น โดยค้นหาความเสี่ยงให้ได้มากที่สุดแล้วจึงทำการแยกว่าความเสี่ยงใดเป็น Known Factor หรือ Unknown Factor

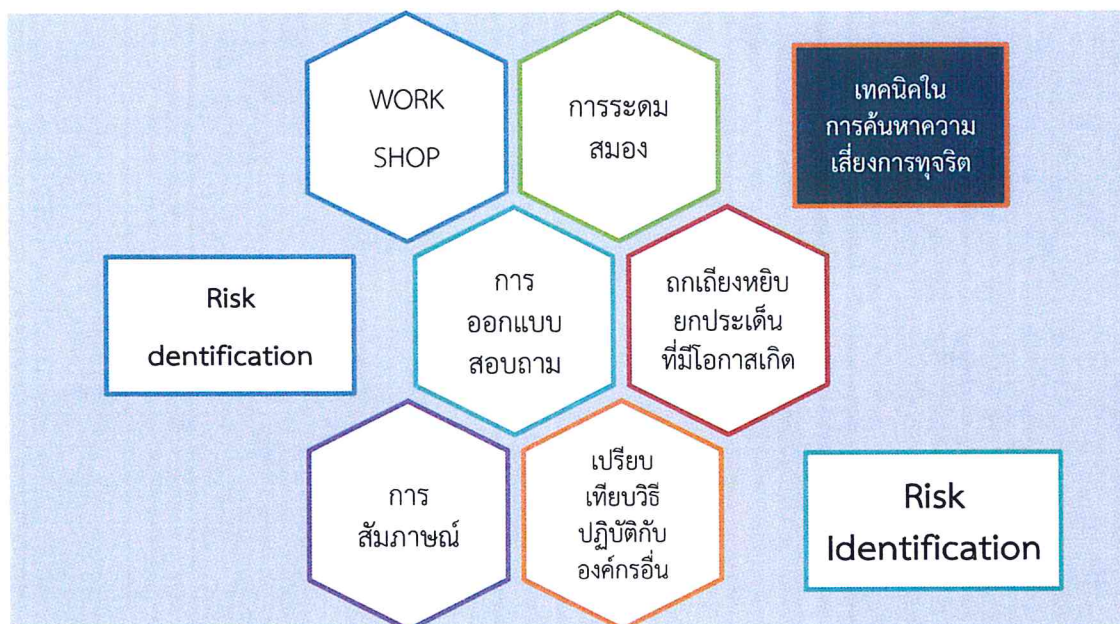
ทั้งนี้ ความเสี่ยงการทุจริต เป็นองค์ประกอบหนึ่งของ

(๑) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ที่มาจากบุคคลระดับปฏิบัติการ

(๒) ความเสี่ยงด้านการกำกับกับการปฏิบัติตามกฎหมาย

(๓) ความเสี่ยงกลยุทธ์ ที่มาจากบุคลากรระดับนโยบาย ระดับที่มีหน้าที่บทบาทกำหนดกลยุทธ์ ดังนั้น การค้นหาความเสี่ยงการทุจริตจึงต้องกระทำทุกระดับของการดำเนินการ ตั้งแต่การตัดสินใจ กำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ เพื่อจะได้จัดการความเสี่ยงทั้งแผนในระดับองค์กรระดับกระบวนการ และระดับบุคคล

โดยมีเทคนิคในการ ระบุความเสี่ยง หรือค้นหาความเสี่ยงการทุจริตด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้



ตัวอย่าง แนวทางการระบุความเสี่ยง

ภาระงาน/งาน	ตัวอย่างแนวทางการระบุความเสี่ยง
<p>๑. การจัดซื้อ จัดจ้าง (ตัวอย่าง) การจัดซื้อ จัดจ้าง ในการจัดทำให้พิจารณาตามวิธีหรือประเภทของการจัดซื้อ จัดจ้าง</p>	<p>ให้พิจารณาตั้งแต่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑) เอกสารการประมูลที่วางเป็นเกณฑ์ เงื่อนไขในการนำเสนอเป็นข้อเสนอทางเทคนิคไม่ได้บ่งชี้ความเสี่ยง ไม่ครอบคลุมมุมมองด้านความเสี่ยง ทำให้ตรวจจับ สอดส่องไม่พบข้อบกพร่องทางเทคนิคแต่แรก</li> <li>๒) การนำเสนอข้อเสนอทางเทคนิคและข้อเสนอทางราคาพร้อมกัน ทำให้ต้องยึดราคาต่ำสุดเป็นเกณฑ์เท่านั้น ไม่อาจจะใช้ข้อเสนอทางเทคนิคเป็นเกณฑ์ตัดสินได้</li> <li>๓) การกำหนดข้อเสนอทางเทคนิคที่ทำโดยบุคลากรภายในที่ไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ทั้งส่วนที่เป็นเทคนิคเชิงลึกที่ควรกำหนดเกณฑ์และเงื่อนไขทางเทคนิคโดยผู้เชี่ยวชาญ</li> <li>๔) การตรวจสอบคุณสมบัติทั้งความสามารถ การประกอบการ ความเชื่อมั่นในฐานะการเงิน (หากจำเป็น) การสำรวจสภาพความเป็นจริงผ่านกระบวนการ Due Diligence คู่สัญญา ผู้เสนองาน เป็นการทำความเข้าใจกับผู้รับงาน ผู้เสนองานที่เกี่ยวข้อง เพื่อวางแผนกำกับคู่สัญญาอย่างเหมาะสม</li> <li>๕) ราคาที่เสนอรับงานประมูลต่ำมาก โดยไม่มีเหตุผล ไม่มีเกณฑ์อ้างอิง ไม่มีแหล่งที่มาที่ไป จนต้องยอมรับข้อเสนอราคาต่ำสุดซึ่งพบว่า ทำไม่ได้จริงในเวลาต่อมา หรือยอมให้ปรับตามสัญญา โดยรู้แต่แรกแล้วว่าเป็นไปไม่ได้</li> <li>๖) รายการข้อเสนอระหว่างผู้เสนองานที่ชนะการประมูลกับผู้เสนองานรายอื่น แตกต่างกันมากผิดปกติ ในรายการที่มีเงื่อนไขให้ระบุรายละเอียดของที่มาของต้นทุนข้อเสนอในรายการสำคัญอย่างเพียงพอ ทำให้เปรียบเทียบระหว่างรายการได้</li> <li>๗) ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการทุจริตแต่ละครั้ง ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน จะต้องนำมาเข้าสู่กระบวนการ Due Diligence และถอดบทเรียนเพื่อเรียนรู้และประเมินว่ามีโอกาสเกิดซ้ำได้หรือไม่ เป็นต้น</li> <li>๘) ผู้รับผิดชอบทำสัญญาคุณลักษณะ ( TOR ) มีการกำหนดในสัญญาเพิ่มเติมนอกเหนือจากสัญญามาตรฐานเพื่อให้บริษัทเป้าหมายมีโอกาสที่จะได้รับงาน</li> <li>๙) การคำนวณราคากลางไม่ถูกต้องสอดคล้องกับความเป็นจริงทำให้ราคากลางสูงกว่าความเป็นจริง</li> <li>๑๐) การแบ่งซื้อแบ่งจ้างเพื่อให้อยู่ในอำนาจ</li> <li>๑๑) การใช้อำนาจหน้าที่หรือตำแหน่งเรียกรับผลประโยชน์จากการจัดซื้อจัดจ้าง</li> <li>๑๒) บริษัทที่จะมาร่วมประมูล มีการจัดตั้งขึ้นมารองรับโครงการ โดยเฉพาะ เพื่อจะได้รับผลประโยชน์จากโครงการนั้น ๆ</li> </ol>

ภาระงาน/งาน	ตัวอย่างแนวทางการระบุความเสี่ยง
	<p>๑๓) ผู้รับผิดชอบจัดทำสัญญาคุณลักษณะ (TOR) มีการกำหนดในสัญญามาตรฐานเพื่อให้บริษัทเป้าหมายมีโอกาสที่จะได้รับงาน</p> <p>๑๔) บริษัทที่จะมาร่วมประมูล มีการจัดตั้งขึ้นมารองรับโครงการ โดยเฉพาะเพื่อจะได้รับผลประโยชน์จากโครงการนั้น ๆ</p> <p>๑๕) กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามระเบียบขั้นตอนของกฎหมาย เช่น กำหนดและขอจ้างพัสดุไม่ตรงตามความต้องการหรือความจำเป็นในการใช้งาน การกำหนดราคากลางสูงเกินความเป็นจริง การแบ่งซื้อ แบ่งจ้าง เป็นต้น</p>
<p>๒. การพิจารณาอนุมัติ อนุญาต ตาม พ.ร.บ. การอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘ กระบวนงาน..... (ตัวอย่าง)</p> <p>การอนุมัติ อนุญาต ให้พิจารณาจากกระบวนงานในการดำเนินงาน</p>	<p>๑๖) การให้และการรับของขวัญ/สินน้ำใจจากการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อหวังความสะดวกหรือสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัว</p> <p>๑๗) การกำหนดระเบียบ วิธีการในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ โดยให้ผู้รับบริการต้องดำเนินการขออนุมัติ อนุญาต ผ่านเอกชน หรือการให้สิทธิเอกชนรายใด รายหนึ่งรับช่วงดำเนินการ (Outsource) ทำให้เกิดการจัดเก็บค่าธรรมเนียมในการดำเนินการหรือจัดเก็บผลประโยชน์ที่มากเกินไปเกินความจำเป็นและเหมาะสมในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ</p> <p>๑๘) เรียก/ตั้งราคา เช่น การขออนุญาตก่อสร้างอาคาร</p> <p>๑๙) ผลประโยชน์ทับซ้อนรับจ้างเขียนแบบแปลน และตรวจเอง (ถึงแม้ราชการจะให้มีแบบมาตรฐาน อำนวยความสะดวกให้กับประชาชนก็ตาม แต่การขออนุญาตต้องมีฝั่งประกอบ จึงต้องว่าจ้างผู้ตรวจ จะได้ผ่านง่าย)</p>

**กระบวนการ Due Diligence : การสำรวจสภาพจริง จากพื้นที่จริง ไม่ใช่การประเมินด้วยเอกสาร พิจารณาจากกระดาษ อย่างเดียว**

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

ที่	ภาระงาน/งาน	ระบุความเสี่ยง / โอกาสเกิดทุจริต		หมายเหตุ
		Know Factor	Unknown Factor	

## ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง

โดยทำการวิเคราะห์ภาระงาน/งาน ตามตารางระบุความเสี่ยงการทุจริตในขั้นตอนที่ ๑ (Know Factor และ Unknown Factor) มาแยกเพื่อแสดงสถานะความเสี่ยงการทุจริตออกตามรายสี ไฟจรรยา เขียว เหลือง ส้ม แดง

**ตารางที่ ๒ ตารางแสดงสถานะความเสี่ยง (แยกตามรายสีไฟจรรยา)**

ที่	ภาระงาน/งาน	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง	หมายเหตุ

- สถานะสีเขียว : ความเสี่ยงระดับต่ำ
- สถานะสีเหลือง : ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถใช้อำนาจรอบคอบระมัดระวังในระหว่างปฏิบัติงาน ตามปกติควบคุมดูแลได้
- สถานะสีส้ม : ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงานภายในองค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุมข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ
- สถานะสีแดง : ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จักไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

## ขั้นตอนที่ ๓ เมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix)

เป็นตาราง ๒ แกน ที่ประกอบด้วย ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง ที่มีค่า ๑ – ๓ และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่มีค่า ๑ – ๓ เช่นกัน การทำตารางเมทริกส์ความเสี่ยง ด้วยมิติ ๒ มิตินี้จะทำให้สามารถกำหนดระดับของความเสี่ยงแต่ละรายการได้ ซึ่งการจัดลำดับความเสี่ยงโดยมองจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงกับระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยงนี้จะทำให้สามารถเรียงลำดับความเสี่ยงจากสูงมาหาต่ำได้อย่างชัดเจน เมื่อกิจการจะต้องทำการตัดสินใจว่าจะจัดการกับความเสี่ยงใดก่อน ก็จะเลือกจากระดับความเสี่ยงที่สูงที่สุดก่อน ซึ่งหมายถึง ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดสูงสุดและระดับความรุนแรงสูงสุด มาบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นอันดับแรก

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

ที่	ภาระงาน/งาน	ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง			ระดับความรุนแรงของผลกระทบ			ค่าความเสี่ยงรวม จำเป็น X รุนแรง
		๓	๒	๑	๓	๒	๑	

ตารางดังกล่าว เป็นการเมทริกส์ระดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง และระดับความรุนแรงของผลกระทบ ทำการเมทริกส์หาค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น X รุนแรง) ที่อยู่ในระดับที่สูงมากเพื่อเฝ้าระวังความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

แนวทางในการพิจารณาระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง/  
ระดับความรุนแรงของผลกระทบ

ตารางที่ ๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง

ที่	ภาระงาน/งาน/กระบวนการ/ กิจกรรมที่มีผลต่อผลผลิตของ หน่วยงาน	พันธกิจ/กิจกรรมหลัก MUST	พันธกิจ/กิจกรรมรอง SHOULD
		๓ ๒	๑
		๓ ๒	๑

พันธกิจ/กิจกรรมหลัก MUST ค่าคะแนนจะสูง คือ อยู่ในระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง ๓ หรือ ๒  
พันธกิจ/กิจกรรมรอง SHOULD ค่าคะแนนจะต่ำ คือ อยู่ในระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง ๑

ตารางที่ ๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบตาม Balanced Scorecard

	๑	๒	๓
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาคีเครือข่าย ยุทธศาสตร์ชาติ		X	X
ผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial		X	X
ผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer/User		X	X
ผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process	X	X	
กระทบด้านการเรียนรู้ องค์ความรู้ Learning & Growth	X	X	

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk – Control Matrix Assessment)

การประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต โดยการวิเคราะห์คุณภาพการจัดการเพื่อหาระดับความเสี่ยง คุณภาพการจัดการ จะแบ่งเป็น ๓ ระดับ เพื่อนำไปจัดการเชิงป้องกัน ดังนี้

ดี : จัดการได้ทันที ทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กร ไม่มีผลเสียหายทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม

พอใช้ : จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กรแต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ

อ่อน : จัดการไม่ได้ หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่าย มีผลกระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานและยอมรับไม่ได้ ไม่มีความเข้าใจ

โดยทำการประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต ว่าอยู่ในระดับใด ค่าความเสี่ยงมี ระดับต่ำ ระดับปานกลาง ระดับสูง

ตารางที่ ๔ ตารางแสดงการประเมินการควบคุมความเสี่ยง

ภาระงาน/งาน	คุณภาพการจัดการ	ค่าความเสี่ยงระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยงระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยงระดับสูง
	ดี	ต่ำ (๑)	ค่อนข้างต่ำ(๒)	ปานกลาง(๓)
	พอใช้	ค่อนข้างต่ำ (๔)	ปานกลาง(๕)	ค่อนข้างสูง(๖)
	อ่อน	ปานกลาง(๗)	ค่อนข้างสูง(๘)	สูง(๙)

## ขั้นตอนที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยง

ให้เลือกเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงสุดจากการประเมินการควบคุมความเสี่ยง Risk – Control Matrix Assessment ที่อยู่ในช่อง ๓ หรือ ๕ หรือ ๖ หรือ ๗ หรือ ๘ หรือ ๙ มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต โดยระบุกิจกรรมที่ต้องดำเนินการเพื่อบริหารความเสี่ยงการทุจริต

ทั้งนี้ แนวทางการจัดการความเสี่ยงยังไม่มีบรรทัดฐาน หรือมาตรฐานเดียวแต่ละกิจการ แต่ละประเภทหน่วยงาน แต่ละลักษณะของการอำนวยความสะดวก หรือการจัดซื้อจัดจ้าง จึงอาจจะต้องวางทางเลือกไว้ เพื่อหยิบมาใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการจัดการกับความเสี่ยงล่วงหน้าแล้วแต่กรณีที่ไม่ใช่ขั้นตอนวิธีการ กระบวนการดำเนินงานปกติที่ดำเนินการอยู่แล้ว หากแต่เป็นการจัดการเพิ่มเติมนอกเหนือกระบวนการอำนวยความสะดวกในการอนุมัติ อนุญาตตามปกติ หรือกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ต้องปฏิบัติให้เป็นตามกฎหมายที่ต้องดำเนินการให้ครบถ้วนอยู่แล้ว

### ตารางที่ ๕ ตารางแผนบริหารความเสี่ยง

ภาระงาน/งาน	ชื่อแผนบริหารความเสี่ยง .....
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ เหตุการณ์ความเสี่ยง</li> <li>▪ ที่เลือกทำแผน</li> <li>▪ สาเหตุที่ทำให้เกิด</li> <li>▪ ความเสี่ยง</li> </ul>	กิจกรรม ๑ .....
	กิจกรรม ๒ .....
	กิจกรรม ๓ .....

#### ตัวอย่างของแนวทางการจัดการเชิงป้องกัน

๑) การออกแบบการควบคุมตามกระบวนการจัดซื้อ โดยใช้ข้อมูลจาก Risk Assessment เป็นฐาน (Risk-based/ Loss Data) และมีการทบทวนการควบคุมที่มีการออกแบบไว้ ทุกครั้งที่ปิดโครงการจัดซื้อ จัดจ้าง (Project Closing=Lesson Learned)

๒) การแสวงหาข้อมูล Loss และ Data Bad New ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการทุจริตแต่ละครั้ง ทั้งจากภายในและภายนอก จะต้องนำมาเข้าสู่กระบวนการ Due Diligence เพื่อประเมินว่ามีโอกาสเกิดซ้ำได้อีกหรือไม่

๓) การแบ่งแยกหน้าที่ ไม่ให้เกิดการทับซ้อน การรวมหัวกัน ร่วมมือกันทุจริต ซึ่งแต่ละคนจะต้องวางหน้าที่บทบาทส่วนหนึ่ง ให้มีการสอบทานซึ่งกันและกัน และมีแบบฟอร์มการรายงานผลการสอบทาน ข้อสังเกต ข้อสงสัย เพื่อเป็นการให้เบาะแส

๔) ในกรณีที่ตรวจพบภายหลังว่า ไม่ได้รายงานทั้งที่อยู่ในวิสัยที่ควรจะได้ ต้องกำหนดบทลงโทษไว้ให้รับทราบล่วงหน้า วิธีการนี้จะทำให้แต่ละคนต้องเอาตัวรอด เพื่อมิให้เป็นการปล่อยปละละเลย หรือละเว้น



๕) การทดสอบความรู้ความเข้าใจบุคลากรทุกคน ทุกบบทบาทในกระบวนการจัดซื้อก่อน เพื่อให้มั่นใจว่า บุคลากรแต่ละคนเข้าใจใน (๑) นโยบายและหลักการ (๒) กรอบแนวคิด (๓) กระบวนการ และ (๔) โอกาสที่จะเกิดการทุจริต และไม่ทำให้บุคลากรอ้างได้ว่าไม่คุ้นเคยกับงานการจัดซื้อ จัดจ้าง

๖) การทดสอบนี้เป็นการทดสอบด้วยลายลักษณ์อักษร และกำกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับด้วยแบบทดสอบที่อาจจะเหมือนกัน และไม่เหมือนกัน กรณีที่ผลการทดสอบไม่ผ่านเกณฑ์ก็ต้องจัดให้มี KM เพื่อให้เข้าไปเรียนรู้เพิ่มเติมภายในกรอบเวลาที่กำหนดและทดสอบซ้ำในประเด็นที่ไม่ผ่านจนกว่าจะผ่านการทดสอบ

๗) การจัดทีมเข้าตรวจสอบ สอดส่อง ที่เป็นอิสระจากทีมรับผิดชอบ โดยไม่แจ้งล่วงหน้า อาจจะเป็นทีม Compliance Unit หรือทีม Audit ก็ได้ โดยทีมงานที่ได้รับมอบหมายจะต้องจัดทำ Checklist เพื่อใช้ในการประเมินเพื่อสอดส่องความผิดปกติ ก่อนล่วงหน้า โดยแยกวัตถุประสงค์การเข้าตรวจสอบให้ชัดเจนพร้อมตัวชี้วัด

๘) การพัฒนาระบบการแจ้งเบาะแส เป็นการพัฒนาระบบการให้ข้อมูลโดยบุคคลที่ไม่ใช่เจ้าของ ภาระงาน เมื่อเกิดข้อสงสัย เมื่อพบเห็นว่ามี ความผิดปกติบางอย่างที่อาจจะส่อไปในทางทุจริต โดยเปิดช่องทางพิเศษให้ผู้พบเห็นได้ส่งข้อมูลดิบเข้ามา โดยมีการพัฒนาระบบการนำเอาข้อมูลดิบมาดำเนินกระบวนการต่อเนื่อง เพื่อตรวจสอบในรายละเอียด และประเมินว่าเป็นจริง หรือไม่อย่างไร

๙) การปลูกฝังวัฒนธรรม ต้นแบบ สภาพแวดล้อมที่ดี ในด้านจริยธรรม ความซื่อสัตย์ของบุคลากรตั้งแต่ระดับผู้บริหาร คณะกรรมการ ให้มีแต่เรื่องที่ดีงาม ไม่มีแม้แต่ข่าวลือ กระแสข่าวที่ทำให้เกิดความเสื่อมด้านจริยธรรม และความไม่สุจริต การสื่อสารให้เกิดความเข้าใจทุกครั้งที่เกิดเรื่องราว

๑๐) การให้ความสำคัญกับการกำกับติดตามให้สม่าเสมอคงเส้นคงวา การควบคุมที่ไม่ได้ผล ก็คือ การควบคุมที่ไม่สม่าเสมอ ทำบ้างไม่ทำบ้าง ทำให้ไม่เป็นบรรทัดฐานที่เหมือนกันทุกครั้งทุกกรณีไป ทำให้ไม่เกิดความเกรงกลัว ไม่มีผลบังคับใช้ในการควบคุม มีอยู่บ้างไม่มีอยู่บ้างในองค์กร

**Gray Area นำออกมากำหนดเป็นนโยบาย/แนวทาง/ขั้นตอน**

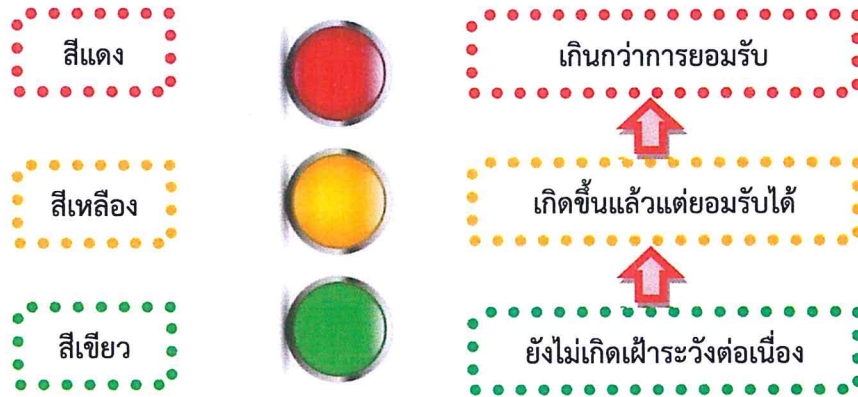
**ขั้นตอนที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง**

เพื่อติดตามเฝ้าระวัง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตที่ได้ดำเนินการไปแล้วเพื่อเป็นการยืนยันผลการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใด โดยการแยกสถานะการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตต่อไป ออกเป็น ๓ สี ได้แก่ สีเขียว สีเหลือง สีแดง

**ตารางที่ ๖ ตารางจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง**

ที่	ภาระงาน/งาน	ชื่อเหตุการณ์ ความเสี่ยง	สถานะ		
			เขียว	เหลือง	แดง

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



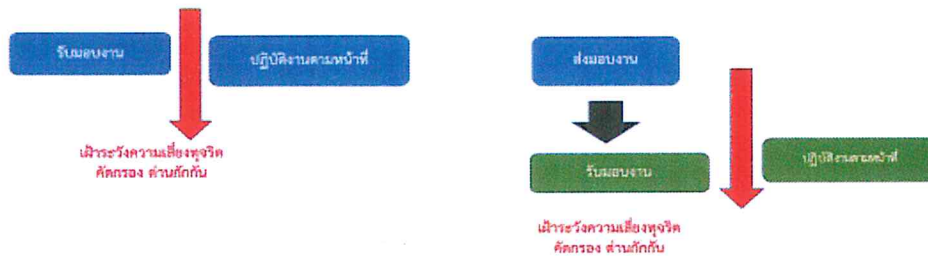
### ๑ ภาระงาน ๑ ตัวชี้วัดเฝ้าระวัง

- ✓ ค้นหาความเสี่ยงระหว่างปฏิบัติงาน
- ✓ วิเคราะห์ ประเมิน กำหนดแนวทางจัดการเพิ่ม
- ✓ แก้ไขจุดอ่อน (Corrective) สอดส่องเพิ่ม (Detective)
- ✓ หลีกเลี่ยง (Preventive) พยากรณ์ (Predictive)

รายงานผลการเฝ้าระวัง

## เกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

มีกิจกรรมการเฝ้าระวังตามดัชนีเฝ้าระวังระหว่างปฏิบัติงานตามปกติ ที่มีการรับรู้และยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (ผู้นำสงวนไว้)  
กรณีมีข้อบ่งชี้ ไม่ชัดเจน ไม่มั่นใจ มีกิจกรรม/แบบฟอร์มเพิ่มเติมพื้นที่เพื่อตรวจสอบ สอบทานจนมั่นใจว่าเป็นช่องทางให้การทุจริตเกิดขึ้น



### ขั้นตอนที่ ๗ จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง

โดยนำผลจากทะเบียนเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต ออกตามสถานะ ดังนี้

- ๗.๑ เกินกว่าการยอมรับ (สถานะสีแดง Red) ควรเพิ่มกิจกรรมเพิ่มเติม
- ๗.๒ เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ ควรเพิ่มกิจกรรมเพิ่มเติม (สถานะสีเหลือง Yellow )
- ๗.๓ ยังไม่เกิดเฝ้าระวังต่อเนื่อง (สถานะสีเขียว Green)

#### ตารางที่ ๗ ตารางจัดทำระบบความเสี่ยง (สถานะสีแดง Red) เกินกว่าการยอมรับ ควรเพิ่มกิจกรรมเพิ่มเติม

ภาระงาน/งาน	มาตรการ / นโยบาย / โครงการ / กิจกรรม เพิ่มเติม

#### (สถานะสีเหลือง Yellow) เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ ควรเพิ่มกิจกรรมเพิ่มเติม

ภาระงาน/งาน	มาตรการ / นโยบาย / โครงการ / กิจกรรม เพิ่มเติม

(สถานะสีเขียว Green) ยังไม่เกิด ฝ้าระวังต่อเนื่อง

ภาระงาน/งาน	ความเห็นเพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ ๘ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

เป็นการจัดทำรายงานสรุปให้เห็นในภาพรวม เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผล

ตารางที่ ๘ ตารางรายงานการบริหารความเสี่ยง

ที่	สถานะ		
	เขียว	เหลือง	แดง
	กิจกรรมเพิ่มเติม	กิจกรรมเพิ่มเติม	กิจกรรมเพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ ๙ การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ ๙ แบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

แบบรายงานสถานะแผนบริหารความเสี่ยง ณ สิ้นไตรมาส ...../..... หน่วยงานที่ประเมิน ..... วันที่ประเมิน .....		
ชื่อแผนบริหารความเสี่ยง		
เหตุการณ์ความเสี่ยง		
สถานะความเสี่ยงที่ หลงเหลือ		
๑. เกณฑ์ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้		ระบุสูงกว่าหรือ ต่ำกว่าเกณฑ์
๒. ข้อมูลความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้อง		ระบุยังไม่เป็น ๐

การจัดการความเสี่ยงที่ ดำเนินการอยู่ในไตรมาส ที่ผ่านมา	<input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ <input type="checkbox"/> เผื่อระวัง และติดตามต่อเนื่อง <input type="checkbox"/> เริ่มดำเนินการไปบ้าง แต่ยังไม่ครบถ้วน <input type="checkbox"/> ต้องการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงใหม่ให้เหมาะสม <input type="checkbox"/> เหตุผลอื่น (โปรดระบุ) ..... .....
ความพร้อมในการ ดำเนินการตามแผนเมื่อ ได้รับมอบหมาย สั่งการ	<input type="checkbox"/> พร้อมดำเนินการ <input type="checkbox"/> ขออนุมัติเปลี่ยนแปลงแผนบริหารความเสี่ยงใหม่ <input type="checkbox"/> ไม่พร้อม <input type="checkbox"/> เหตุผลอื่น (โปรดระบุ) ..... .....

**ตารางที่ ๑๐** ตารางการเสนอขอปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ระหว่างปี (ทดแทนแผนเดิม)

หน่วยงานที่เสนอขอ ..... วันที่เสนอขอ .....						
ชื่อแผนบริหารความเสี่ยงเดิม						
ชื่อแผนบริหารความเสี่ยงใหม่						
ผู้รับผิดชอบหลัก						
ผู้รับผิดชอบรองที่เกี่ยวข้อง						
เหตุผลในการเปลี่ยนแปลง	๑. .... ๒. .... ๓. ....					
ประเด็นความเสี่ยงหลัก	เดิม	ใหม่				
กิจกรรมตามแผนใหม่ หรือกิจกรรมใหม่ตามแผนเดิม	ระบุกิจกรรมย่อย ในแผน	Q1	Q2	Q3	Q4	

เกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ตามแผนใหม่	
ตัวชี้วัดความเสี่ยงตามแผนใหม่	
ทะเบียนข้อมูลความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	

ลงชื่อ .....



### หากมีปัญหาในการใช้คู่มือ ปรีกษา

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน  
 กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์  
 สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ  
 (สำนักงาน ป.ป.ท.)  
 โทร ๐ ๒๕๐๒ ๖๖๗๐ - ๘๐ ต่อ ๑๕๑๒,๑๕๑๔  
 โทรสาร ๐ ๒๕๐๒ ๖๑๓๒  
 E-mail : [policypacc@gmail.com](mailto:policypacc@gmail.com)

## ส่วนที่ ๓ ภาคผนวก

อาจารย์ จิรพร สุเมธีประสิทธิ์  
[sumetheeprasit@hotmail.com](mailto:sumetheeprasit@hotmail.com)

ความเสี่ยงจากการทุจริตในกิจการเป็นความเสี่ยงที่ทุกกิจการไม่พึงประสงค์ให้เกิดแม้แต่ครั้งเดียว แต่การบริหารจัดการเท่าที่ทำได้มักจะเป็นเรื่องของการวางระบบการควบคุมภายในที่แก้ไขหรือลดจุดอ่อน หลังจากที่เกิดการทุจริตขึ้นมาแล้ว

การควบคุมภายในไม่ใช่การบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งเป็นการมองอนาคตมองล่วงหน้า ก่อนที่สิ่งไม่พึงประสงค์นั้นจะเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงจากการทุจริตจึงเป็นเรื่องของการวางระบบเฝ้าระวัง หรือระบบสัญญาณเตือนล่วงหน้า มากกว่าการเพิ่มระบบการควบคุมภายในจากเดิมเรื่อย ๆ

บริษัทที่ปรึกษาเพื่อการต่อต้านการทุจริต ในอังกฤษชื่อ UKFraud.co.uk ได้นำเสนอตัวบ่งชี้ที่เป็นสัญญาณเตือนล่วงหน้า ๑๐ ตัวบ่งชี้ เพื่อกระตุ้นเตือนผู้บริหารในกิจการว่าอาจจะเป็นไปได้ว่าจะเกิดการทุจริตในกิจการ

### ตัวบ่งชี้ที่ ๑ ระบบรายงานที่ผิดปกติ ล่าช้า ไม่สมบูรณ์ ไม่ชัดเจน ไม่ครบถ้วน

รายงานที่มีลักษณะเหล่านี้ อาจจะเป็นหนึ่งในตัวบ่งชี้ว่าอาจจะมี ความผิดปกติอย่างซ่อนอยู่ หรือปิดบังอยู่

หากพบกับตัวบ่งชี้นี้ กิจการอาจจะต้องมีการตรวจสอบข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อหาคำอธิบายในสิ่งที่พบว่าผิดปกตินั้น หรือพัฒนาระบบการติดตามเพื่อตรวจจับกิจกรรมนั้น ๆ เพิ่มเติมต่อไปสักระยะหนึ่ง และนำข้อมูลมาประมวลผลเพื่อสรุปให้ชัดเจนต่อไป

สิ่งที่อาจใช้ในการตรวจสอบความผิดปกติ อาจจะมาจากการที่ให้เหตุผลซ้ำ ๆ ในการทำงานระบบงานไม่ได้ เช่น ไอทีล่ม ศักยภาพเทคโนโลยีไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสมกับงาน ระบบงานไม่ interface กัน

### ตัวบ่งชี้ที่ ๒ กระบวนการหย่อนยานเรื่องความเข้มงวดเมื่อเวลาผ่านไป

แม้ว่ากิจการจะวางกระบวนการไว้แล้ว แต่เมื่อเวลาผ่านไป ได้เกิดการหย่อนยาน การปฏิบัติบ้างไม่ปฏิบัติบ้าง ในบางกิจกรรมที่เป็นกลไกของการควบคุมกระบวนการ จนทำให้เกิดจุดอ่อนหรือช่องโหว่ของการที่จะเปิดช่องให้มีโอกาสเกิดการทุจริตได้เพิ่มขึ้น

ในการละเว้น ละเลยกิจกรรมที่เป็นจุดควบคุมนี้ อาจจะมาจาก ๒ กรณีคือ กรณีที่กระบวนการนั้นเฉื่อยชาจนขาดแรงจูงใจในการดำเนินการ กับกรณีที่มีความเร่งรีบ ความวุ่นวาย ที่ทำให้เกิดการละเว้นหรือละเลยบางกิจกรรมนั้นไป โดยการอ้างว่าอาจจะไม่ทันกาลหากทำกิจกรรมเต็มรูปแบบ จึงทำให้ละเลยด้านความปลอดภัยหรือแนวทางการป้องกันการทุจริตไป

การดำเนินการในเรื่องนี้ ต้องการหน่วยงานหรือผู้ที่รับผิดชอบในการสอบทานผลการกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างสม่ำเสมอและอย่างเคร่งครัดตลอดเวลา ไม่ใช่เลือกปฏิบัติบ้างไม่ปฏิบัติบ้าง ควบคู่กับการชี้แจง ทำความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติต้องทำงานแบบเสมอดันเสมอปลายตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และตามระบบการควบคุมภายในที่จัดวางไว้แล้ว

### ตัวบ่งชี้ที่ ๓ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

ทุกองค์กรมีโอกาสที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ตามพันธกิจ บทบาทที่เปลี่ยนแปลง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงซีไอโอของกิจการ ก็มักจะต้องการให้โครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบของ หน่วยงานย่อยภายในองค์กรเป็นไปตามที่ต้องการ และในบางกิจการยังเป็นเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ตามคนที่มี หรือทำให้องค์กรเหมาะสมกับคนมากกว่าจัดคนให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กร

ทุกครั้งที่มีการปรับโครงสร้างองค์กร ยุบบางหน่วยงานย่อย โอนย้ายบางหน่วยงาน ไปรวมกัน หรือเพิ่มเติมหน่วยงานย่อยบางหน่วยงานที่ไม่เคยมีมาก่อน ล้วนแต่ทำให้คุณภาพของงาน คุณภาพ ของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่เปลี่ยนแปลงไป

ความเสี่ยงจากการทุจริตยิ่งเพิ่มขึ้น หากหลังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ไม่ได้มีการ ทบทวนและสอบทานกิจกรรม หรือกลไก หรือระบบการควบคุมภายในที่วางเอาไว้เดิมว่า ยังมีความเหมาะสม และมีประสิทธิภาพเพียงพอในการกำกับกิจการภายใต้โครงสร้างองค์กรใหม่หรือไม่

การดำเนินการที่สำคัญคือ การวาง Checklist ที่ครอบคลุมทุกประเด็นในการทบทวนระบบ การควบคุมภายใน เพื่อให้มีการสอบทานทั้งก่อน ระหว่าง และหลังจากการปรับโครงสร้างองค์กรแล้ว และทำการ ออกคำสั่ง ประกาศเกี่ยวกับการควบคุมภายใน การมอบอำนาจ การปรับเปลี่ยนการตัดสินใจใหม่ รวมทั้งปรับสิทธิ ในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศที่มีความไวต่อตัวต่อธุรกิจและมีชั้นความลับสูงทุกครั้งที่มีการปรับโครงสร้างองค์กร

### ตัวบ่งชี้ที่ ๔ ความไม่สอดคล้องกันของข้อมูล หรือพบความผิดพลาดของข้อมูล

อาจจะเป็นกรณีที่ข้อมูลมี ๒ ข้อมูลที่ไม่ตรงกัน ข้อมูลสูญหาย หรือข้อมูลไม่ตรงกับเอกสาร หลักฐานก็ได้

ในกรณีนี้อาจจะต้องทำการ cleansing ข้อมูลใหม่ หรือสร้าง log file เพื่อตรวจจับการเข้าไป เปลี่ยนแปลงข้อมูลของบุคคลใดบุคคลหนึ่งอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำขึ้นมาสอบทานได้ เพิ่มระบบการกำกับการ ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ด้านของซอฟต์แวร์หรือข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนพัฒนากระบวนการตรวจสอบไอที ให้เพียงพอที่จะกำกับการทุจริต

### ตัวบ่งชี้ที่ ๕ ความล่าช้าด้านเวลาในการตรวจสอบ

การทำงานตรวจสอบมีความล่าช้ากว่ากำหนด ทำให้งานการตรวจสอบอาจจะไม่สามารถ ครอบคลุมได้ทุกกรณีของการค้นหาเพื่อหามูลเหตุบ่งชี้ถึงการทุจริต กรณีนี้รวมไปถึงการที่กิจการไม่ได้ ให้ความสำคัญกับงานตรวจสอบเพื่อค้นหาแนวโน้มหรือการบ่งชี้ด้านการทุจริตด้วย

การที่จะดำเนินการในส่วนนี้ได้ ผู้ตรวจสอบไม่เพียงแต่ต้องบริหารเวลาการตรวจสอบ ให้เหมาะสม หากแต่ยังต้องพัฒนาทักษะให้กับผู้ตรวจสอบเพื่อให้สามารถค้นหาความเสี่ยงจากการทุจริต ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย โดยเฉพาะในส่วนของประเด็นทางการเงินและประเด็นที่เป็นวิกฤติ ทางธุรกิจ ที่น่าจะมีสถานะความเสี่ยงสูง



## ตัวบ่งชี้ที่ ๖ พฤติกรรมการปกป้องตนเอง ต่อด้านการตรวจสอบหรือสอบทาน

ประเด็นนี้อาจจะหมายถึงการไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ให้ข้อมูล ไม่ให้คำอธิบาย หรือไม่โปร่งใส ในการชี้แจง ไม่ร่วมในการประชุมชี้แจง ต่อาห็นคนอื่น กล่าวถ้อยคำที่รุนแรงหากมีการเข้าไปตรวจสอบงาน หรือสอบถามประเด็นที่เป็นข้อสงสัย ไม่คบหาสมาคมกับใคร หรือไม่ให้คนอื่นไปยุ่งย่ามกับงานที่ทำอยู่

แนวทางที่ทำได้ในกรณีนี้ อาจจะมีอยู่ที่ฝ่ายบุคลากรเป็นหลัก ในการแสวงหาข้อมูลที่เรียกว่า X-file เพื่อหาข้อบ่งชี้ข้ออื่นเพิ่มเติม เช่น ปัญหาทางครอบครัว ปัญหาฐานะทางการเงินของครอบครัว

## ตัวบ่งชี้ที่ ๗ กระแสข่าวลือ การซุบซิบในเชิงลบภายในกิจการ การให้เบาะแสข้อมูล

ประเด็นเหล่านี้ อาจจะมีมูลหรือไม่มีมูลก็ได้ แต่ไม่ควรจะมองข้ามหรือทิ้งไปโดยมีกระบวนการ กลั่นกรองขั้นหนึ่งก่อน เพื่อนำเอาส่วนที่น่าจะมีมูลไปบริหารจัดการต่อไป เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงอย่างเพียงพอ ที่จะประเมินความเสี่ยงจากการทุจริต

## ตัวบ่งชี้ที่ ๘ พฤติกรรมการทำงานของผู้ที่ไม่ใช่พนักงานประจำ

บุคคลในกลุ่มนี้อาจจะนำไปสู่ความเสี่ยงจากการทุจริต เนื่องจากการดำเนินงานที่อาจจะมี ผลประโยชน์ทับซ้อน เช่น ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ที่ว่างมาชั่วคราว

## ตัวบ่งชี้ที่ ๙ การทำงานของนักเทคนิคที่ไม่มีการกำกับหรือควบคุมด้วยสายงาน

เป็นกลุ่มพนักงานที่ทำงานอย่างเป็นอิสระ สามารถตัดสินใจ และกระทำการเองได้ในทาง เทคนิค หรืองานซอฟต์แวร์ที่ไม่มีการกำกับด้วยสายงานตามปกติอีกชั้นหนึ่ง หรือการทำงานที่อยู่นอกเวลา ทำการปกติของกิจการ การทำงานในวันหยุดอย่างต่อเนื่อง โดยไม่มีการวางระบบการรักษาความปลอดภัย ในการเข้าออก การกำกับติดตามการทำงานอย่างเพียงพอ

## ตัวบ่งชี้ที่ ๑๐ การทำงานที่ไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

การปล่อยให้บุคลากรบางคนเข้าไปทำงานหรือปฏิบัติงานบางอย่าง ทั้งที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง หรือในพื้นที่ที่หวงห้าม โดยไม่มีการอนุญาตอย่างเป็นทางการ อาจจะเป็นการบ่งชี้ให้เห็นว่ามีโอกาสที่จะเกิด ความผิดปกติ โดยที่บุคคลดังกล่าวไม่ต้องรับผิดชอบใด ๆ

## รายชื่อคณะกรรมการ

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| ๑. นางจิรพร สุเมธีประสิทธิ์<br>ที่ปรึกษาอิสระ ศูนย์ที่ปรึกษาไทย กระทรวงการคลัง      | ที่ปรึกษา                     |
| ๒. พันโท กรทิพย์ คาโรจน์<br>รองเลขาธิการฯ รักษาราชการแทน เลขาธิการคณะกรรมการ ป.ป.ท. | ที่ปรึกษา                     |
| ๓. พันตำรวจโท วันนพ สมจินตนากุล<br>ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการ ป.ป.ท.                | ที่ปรึกษา                     |
| ๔. นางฉวีวรรณ นิลวงศ์<br>ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน                          | หัวหน้าคณะกรรมการ             |
| ๕. พันตำรวจตรี วุฒิพันธุ์ พงษ์ธนเลิศ<br>นักสืบสวนสอบสวนชำนาญการ                     | คณะกรรมการ                    |
| ๖. นางนรินยา สุภาพพูล<br>นักสืบสวนสอบสวนชำนาญการ                                    | คณะกรรมการ                    |
| ๗. นางสาวกิตติวิภา สุวรรณรัตน์<br>นักสืบสวนสอบสวนชำนาญการ                           | คณะกรรมการ                    |
| ๘. นางสาววันนา วิสุนระพันธ์<br>นักสืบสวนสอบสวนชำนาญการ                              | คณะกรรมการ                    |
| ๙. นางสาวอัมมรัตน์ สารทอง<br>นักสืบสวนสอบสวนชำนาญการ                                | คณะกรรมการ                    |
| ๑๐. นางสาวปัทมา ประสิทธิ์วงษ์<br>นักสืบสวนสอบสวนชำนาญการ                            | คณะกรรมการ                    |
| ๑๑. นางสาวชญาดา ดีเปี่ยม<br>นักสืบสวนสอบสวนปฏิบัติการ                               | คณะกรรมการ                    |
| ๑๒. นางสาวธัญญ์ณภัส เลิศปิติธัญศิริ<br>นักสืบสวนสอบสวนปฏิบัติการ                    | คณะกรรมการ                    |
| ๑๓. นางสาวอมทอง นันดา<br>นักสืบสวนสอบสวนปฏิบัติการ                                  | คณะกรรมการ                    |
| ๑๔. นางสาวรัชนีญา ชวศุภกุล<br>นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ                 | คณะกรรมการและเลขานุการ        |
| ๑๕. นายกิตติคุณ โตรักษา<br>นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ                       | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑๖. นางสาวเกศศรัวเลิศ จรัสฤกษ์ถวิล<br>นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ            | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

\*\*\*\*\*