



# คู่มือการประเมินความเสี่ยง

การทุจริตและประพฤติมิชอบ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

ของกองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่

กองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่  
กรมโยธาธิการและผังเมือง

## คำนำ

ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ จึงเป็นสาเหตุที่อาจทำให้เกิดความผิดพลาดในอนาคต ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่อาจสร้างความเสียหายจนไม่อาจประเมินได้ รวมถึงการเกิดผลกระทบต่อองค์กรและประชาชนของประเทศ การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตจึงเป็นกระบวนการสำคัญที่จะลดโอกาสการเกิดความเสียหายเหล่านั้น โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะลดโอกาสความเสี่ยง หรือในกรณีที่มีเหตุการณ์ความเสี่ยงเกิดขึ้น ก็สามารถลดทอนความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากมีการประเมินความเสี่ยงการทุจริตอยู่เป็นประจำ

กองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ จึงได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริตขึ้นประจำปี โดยหวังว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของกองทุนและเพื่อสร้างความมั่นใจให้ประชาชนหรือผู้ติดต่อรับเงินสนับสนุนจากกองทุนสามารถตรวจสอบการทำงานของกองทุนได้ ซึ่งเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตที่มีประสิทธิภาพ

กองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่

# สารบัญ

หน้า

คำนำ

ส่วนที่ ๑ ความเป็นมา

๑

ส่วนที่ ๒ ดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI)

๒

๑. ความหมายของดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index : CPI)

๒

๒. ความสำคัญของดัชนีการรับรู้การทุจริต

๒

๓. สรุปแหล่งการประเมิน CPI สำหรับประเมินประเทศไทย

๓

ส่วนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงาน

๙

๑. วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๙

๒. ความแตกต่างของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการตรวจสอบภายใน

๙

๓. กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๙

๔. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต

๑๐

๕. ขอบเขตการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๑๑

๖. ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ๙ ขั้นตอน

๑๑

    ขั้นตอนที่ ๑ การระบุความเสี่ยง

๑๒

    ขั้นตอนที่ ๒ การประเมินสถานะความเสี่ยง

๑๕

    ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินค่าความเสี่ยงรวม

๑๘

    ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมความเสี่ยง

๑๙

    ขั้นตอนที่ ๕ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

๒๑

    ขั้นตอนที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

๒๒

    ขั้นตอนที่ ๗ จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง

๒๒

    ขั้นตอนที่ ๘ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

๒๓

    ขั้นตอนที่ ๙ การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

๒๔

ส่วนที่ ๔ แนวทางการจัดทำมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงาน

๒๖

๑. กรอบแนวคิดการจัดทำมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต

๒๖

    ๑.๑ หลักธรรมาภิบาล

๒๖

    ๑.๒ กระบวนการออกแบบ (Design Process)

๒๖

๒. ตัวอย่างแนวทางการจัดทำมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต

๒๘

    ๒.๑ มาตรการเปิดเผยข้อมูลเชิงรุก

๒๘

    ๒.๒ มาตรการตรวจสอบการใช้ดุลพินิจ

๓๐

    ๒.๓ มาตรการป้องกันการรับสินบน

๓๓

## ส่วนที่ ๑ ความเป็นมา

องค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International: TI) ได้จัดทำดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index: CPI) ประจำปี ๒๕๖๕ โดยประเทศที่ถูกจัดอันดับทั้งสิ้น ๑๘๐ ประเทศ ประเทศไทยได้คะแนนเพิ่มขึ้นเป็น ๓๖ คะแนน จัดอยู่ในอันดับที่ ๑๐๑ ของโลก ดีขึ้นจากปี ๒๕๖๔ ที่ได้คะแนน ๓๕ คะแนน และอยู่ในอันดับที่ ๑๑๐ ของโลก จะเห็นได้ว่าแม้ในปีที่ผ่านมาประเทศไทย จะได้ให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาการทุจริต โดยมีนโยบายในการแก้ไขปัญหาการทุจริตต่าง ๆ เช่น มีการประกาศใช้กฎหมายเกี่ยวกับระบบ การลงทะเบียนผู้ที่กระทำการทุจริต แต่ในปัญหาการทุจริตต่าง ๆ ของประเทศไทย ยังคงมีอยู่ ไม่แตกต่างจากปีที่ผ่านมา ๆ มา เช่น พฤติกรรมการเรียกรับสินบนของเจ้าหน้าที่รัฐ การป้องกันการขัดกันแห่งผลประโยชน์ และการตรวจสอบและลงทะเบียนเจ้าหน้าที่รัฐที่กระทำการทุจริต ยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาเหล่านี้ได้อย่างเป็นรูปธรรม หน่วยงานรัฐทุกภาคส่วนต้องให้ความสำคัญและมีความจริงจังต่อการแก้ไขปัญหาอย่างจริงจัง (อ้างอิงจาก [www.sdgmove.com](http://www.sdgmove.com))

กองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ ซึ่งเป็นนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นภายใต้กรมโยธาธิการและผังตามพระราชบัญญัติจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ พ.ศ. ๒๕๔๗ มาตรา ๗๕ ได้เข้าร่วมโครงการการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ เพื่อรับทราบถึงสถานะและปัญหาการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร ผลการประเมินที่ได้จะช่วยให้หน่วยงานภาครัฐสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การให้บริการ สามารถอำนวยความสะดวก และตอบสนองต่อประชาชนได้ดียิ่งขึ้น

เกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ ๑๐ การป้องกันการทุจริต ตัวชี้วัดย่อยที่ ๑๐.๑ การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต ๐๓๔ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปี และ ๐๓๕ การดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ กองทุนจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ จึงได้กำหนดแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ เพื่อเป็นแนวทางการขับเคลื่อนหน่วยงานเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตให้ได้มากที่สุด

## ส่วนที่ ๒ ดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI)

### ๑. ความหมายของดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index : CPI)

ดัชนีการรับรู้การทุจริต เป็นดัชนีการประเมินที่ถูกจัดอันดับการประเมินโดยองค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International : TI) ซึ่งเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๓๘ มีวัตถุประสงค์ในการต่อสู้กับการทุจริตในทุกรูปแบบ ด้วยการแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสร้างความตระหนักรู้ถึงผลเสียของการทุจริต และเป็นภาพลักษณ์ความโปร่งใสของประเทศต่าง ๆ ประเทศไทยใช้แหล่งการประเมินทั้งหมด ๙ แหล่งการประเมิน ซึ่งสามารถสรุปจัดกลุ่มได้เป็น ๔ ประเภท ได้แก่

๑) การให้สินบนเพื่อการพิจารณาอนุมัติอนุญาต เพื่ออำนวยความสะดวก มีแหล่งที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย WEF IMD PRS และ GI

๒) การใช้อำนาจตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ มีแหล่งที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย PRS BF (TI) WJP และ EIU

๓) การใช้เงินงบประมาณไม่คุ้มค่าเอื้อประโยชน์ มีแหล่งที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย WEF และ EIU

๔) ประสิทธิภาพการดำเนินการต่อต้านการทุจริต มีแหล่งที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย BF (TI) PERC และ V-DEM

### ๒. ความสำคัญของดัชนีการรับรู้การทุจริต

**๒.๑ ความสำคัญทางยุทธศาสตร์** ปัจจุบันมีการกำหนดให้ระดับคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริตเป็นเป้าหมายตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี ที่เกี่ยวข้องกับกำกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ แผนแม่บทรองรับยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ซึ่งกำหนดให้ภายในปี ๒๕๗๐ ประเทศไทยมีระดับคะแนนอยู่ในลำดับ ๑ ใน ๔๓ ลำดับแรกของโลก และแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) รวมทั้งแผนปฏิบัติการด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) กำหนดให้เมื่อสิ้นสุดแผน ประเทศไทยมีระดับคะแนนไม่ต่ำกว่า ๕๗ คะแนน

**๒.๒ ความสำคัญในบริบทสถานะของประเทศไทยในสายตานานาชาติ** เนื่องจากคะแนน CPI เป็นการสะท้อนภาพลักษณ์การทุจริตของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกที่เราไม่สามารถปฏิเสธได้ เพราะคะแนนดัชนี CPI เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่กลุ่มนักลงทุนใช้ประเมินความน่าสนใจในการลงทุนของแต่ละประเทศ โดยมองว่าการทุจริตเป็นหนึ่งในปัจจัยที่เป็นต้นทุนหรือเป็นความเสี่ยงในการเข้ามาประกอบธุรกิจ หากประเทศใดมีคะแนนดัชนี CPI ที่สูงย่อมสะท้อนถึงภาพลักษณ์ของประเทศที่ดีและสร้างความเชื่อมั่น ดึงดูดให้นักลงทุนจากต่างประเทศเข้ามาลงทุนเพิ่มขึ้นอีกด้วย

### ๓. สรุปแหล่งการประเมิน CPI สำหรับการประเมินประเทศไทย

แหล่งการประเมิน	คำถามที่ใช้ประเมิน CPI	คำแปล	ความสำคัญของแหล่งการประเมิน	ภาพรวมการประเมินแต่ละแหล่ง	หน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้องในการประเมิน
๑. Bertelsmann Stiftung Transformation Index BF (IT)	<p>๑. To what extent are public officeholders who abuse their positions prosecuted or penalized?” Assessments range from:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a low of ๑, where “Officeholders who break the law and engage in corruption can do so without fear of legal consequences or adverse publicity.”</li> <li>- to a high of ๑๐, where “Officeholders who break the law and engage in corruption are prosecuted rigorously under established laws and always attract adverse publicity.”</li> </ul> <p>๒. To what extent does the government successfully contain corruption?” Assessments range from:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a low of ๑, where “The government fails to contain corruption, and there are no integrity mechanisms in place.”</li> <li>- to a high of ๑๐, Where “The government is successful in containing corruption, and all integrity mechanisms are in place and effective.”</li> </ul>	<p>๑. เจ้าหน้าที่ของรัฐที่กระทำ ความผิดต่อตำแหน่งถูกฟ้องร้องหรือลงโทษ โดยประเมินจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ต่ำ คือ ๑ เจ้าหน้าที่รัฐที่ฝ่าฝืนกฎหมายและมีส่วนร่วมในการกระทำการทุจริตไม่กลัวผลกระทบทางกฎหมายหรือการเปิดเผยสาธารณะ</li> <li>- สูง คือ ๑๐ เจ้าหน้าที่ที่ฝ่าฝืนกฎหมายและมีส่วนร่วมในการกระทำการทุจริต ถูกดำเนินคดีอย่างจริงจังภายใต้กฎหมายและได้รับความสนใจจากสาธารณะ</li> </ul> <p>๒. รัฐบาลประสบความสำเร็จในการจำกัดวงการทุจริตระดับใด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ต่ำ คือ ๑ รัฐบาลประสบความสำเร็จเล็กน้อยในการจำกัดการทุจริตและไม่มีเครื่องมือที่สร้างให้เกิดความซื่อสัตย์</li> <li>- สูง คือ ๑๐ รัฐบาลประสบความสำเร็จในการจำกัดการทุจริตและเครื่องมือในการสร้างความซื่อสัตย์ทุกเครื่องมือได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำโดยมูลนิธิสถาบันเบอร์เทลแมนน์ (Bertelsmann Stiftung) จัดตั้งขึ้นในปี ค.ศ. ๑๙๗๗/พ.ศ. ๒๕๒๐ โดย Reinhard Mohn นักธุรกิจชาวเยอรมัน ตั้งอยู่ในประเทศเยอรมนี</li> <li>- วัตถุประสงค์องค์กร คือ เป็นคลังสมอง (Think tank) มุ่งเน้นการศึกษาและพัฒนา ระบบเศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบสาธารณสุข พัฒนาภาคประชาสังคม และสร้าง ความเข้าใจระหว่างประเทศ</li> <li>- ขอบเขตการทำการประเมินดำเนินการใน ๗ ภูมิภาค ๑๒๙ ประเทศโดยพิจารณาจากความเปลี่ยนแปลงใน ๓ ด้าน คือ <ul style="list-style-type: none"> <li>๑) ด้านการเมือง</li> <li>๒) ด้านเศรษฐกิจ</li> <li>๓) ด้านบริหารจัดการของรัฐบาล</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีองค์ประกอบในการประเมิน BTI ทั้งหมด ๑๖ ตัวชี้วัด แบ่งออกเป็น ๓ ฐานใหญ่ คือ <ul style="list-style-type: none"> <li>- Political Transformation</li> <li>- Economic Transformation</li> <li>- Governance Index</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้ผู้เชี่ยวชาญ ๒ คนต่อประเทศ เป็นผู้ตอบข้อมูลและหากมีการตอบข้อมูลที่แตกต่างกันก็นำเอาข้อคำตอบที่แตกต่างมาหารือกัน</li> <li>- Paul Chambers (Naresuan University, Phitsanulok)</li> </ul>

แหล่ง การประเมิน	คำถามที่ใช้ประเมิน CPI	คำแปล	ความสำคัญของแหล่งการประเมิน	ภาพรวมการประเมิน แต่ละแหล่ง	หน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้อง ในการประเมิน
๒. Economist Intelligence Unit Country Risk Service (EIU)	<p>Are there clear procedures and accountability governing the allocation and use of public funds?</p> <p>- Are public funds misappropriated by ministers/public officials for private or party political purposes?</p> <p>- Are there special funds for which there is no accountability?</p> <p>- Are there general abuses of public resources?</p> <p>- Is there a professional civil service or are large numbers of officials directly appointed by the government?</p> <p>- Is there an independent body auditing the management of public finances?</p> <p>- Is there an independent judiciary with the power to try ministers/public officials for abuses?</p> <p>- Is there a tradition of a payment of bribes to secure contracts and gain favors?</p>	<p>เป็นการถามผู้เชี่ยวชาญถึงเจ้าหน้าที่รัฐในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการใช้ตำแหน่ง หน้าที่เพื่อผลประโยชน์ส่วนตน โดยคำถามจะเกี่ยวข้องกับหลายภาคส่วนในการบริหารราชการ ทั้งระบบสาธารณสุข หน่วยงานในการกำกับดูแลการอนุมัติอนุญาต ตำรวจ และศาลโดยมีคำถามในแต่ละส่วน ๔ ดัชนีย่อย คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เจ้าหน้าที่รัฐในสาขา การบริหาร ไม่ใช่อำนาจตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน</li> <li>- เจ้าหน้าที่รัฐในสาขา กระบวนการยุติธรรมไม่ใช่อำนาจตำแหน่ง หน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน</li> <li>- ข้าราชการทหารและตำรวจ ไม่ใช่อำนาจตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน</li> <li>- เจ้าหน้าที่รัฐในส่วนของสาขานิติบัญญัติไม่ใช่อำนาจตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน</li> </ul>	<p>จัดทำโดย Economist intelligence Unit ซึ่งเป็นแผนกหนึ่งใน Economist Group ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของหนังสือพิมพ์ Economist Newspaper เริ่มก่อตั้งตั้งแต่ปี ค.ศ.๑๙๔๖/พ.ศ.๒๔๘๙ ในประเทศอังกฤษ โดยปัจจุบันมี Robin Bew อดีตบรรณาธิการบริหารหนังสือพิมพ์ The Economist เป็นกรรมการผู้จัดการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- วัตถุประสงค์ขององค์กร คือ หน่วยงานให้บริการในการพยากรณ์และให้คำปรึกษา ผ่านการวิเคราะห์ วิจัย การจัดทำรายงาน สถานะประเทศ ในแต่ละเดือน การคาดการณ์เศรษฐกิจระยะ ๕ ปี รายงานความเสี่ยงในภาคธุรกิจบริการ และภาคอุตสาหกรรม</li> <li>- ขอบเขตการประเมิน Country Risk Ratings ถูกออกแบบมาสำหรับใช้ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงินเชิงลึกและหันต่อสถานการณ์ ดำเนินการโดยนักวิเคราะห์และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกว่า ๒๗๐ คน ครอบคลุม ๒๐๕ ประเทศทั่วโลก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีองค์ประกอบการประเมิน แบ่งเป็น ๕ หัวข้อสำคัญ คือ</li> <li>- Politics/institutions</li> <li>- Economic Policy</li> <li>- Economic Structure</li> <li>- Macroeconomic</li> <li>- Financing and liquidity</li> </ul> <p>โดยประเด็นด้านการทุจริตอยู่ในหัวข้อ Politics/ institutions ราคาในการเข้าถึงแหล่งข้อมูล \$ ๑,๓๑๕/๑๒ month access</p>	<p>โดยใช้นักวิเคราะห์ความเสี่ยง ๖๕๐ คนทั่วโลก ซึ่งจะมีนักวิเคราะห์หลักอยู่ประมาณ ๒๕๐ คน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- John Marrett EIU. Hong Kong</li> <li>- Sumana Rajarethnam EIU. Singapore.</li> <li>- Amal Dua. Gurgaon, India</li> </ul>

แหล่งการประเมิน	คำถามที่ใช้ประเมิน CPI	คำแปล	ความสำคัญของแหล่งการประเมิน	ภาพรวมการประเมินแต่ละแหล่ง	หน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้องในการประเมิน
๓. Global Insight Country Risk Ratings (G๑)	“The risk that individuals/companies will face bribery or other corrupt practices to carry out business, from securing major contracts to being allowed to import/export a small product or obtain everyday paperwork. This threatens a company's ability to operate in a country, or opens it up to legal or regulatory penalties and reputational damage.”	ความเสี่ยงที่บุคคลหรือบริษัทจะต้องจ่ายสินบน หรือพฤติกรรมทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางธุรกิจ เพื่อให้สามารถนำเข้าส่งออกสินค้าต่าง ๆ ทั้งสินค้าขนาดเล็ก หรือเอกสารที่ใช้ในชีวิตประจำวัน ซึ่งเป็นสิ่งที่คุณค่าประสิทธิภาพการดำเนินการของบริษัทต่าง ๆ ในประเทศนั้น ๆ และสร้างความเสียหายให้แก่กฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำโดยบริษัท Information Handling Services (IHS) ซึ่งเป็นบริษัทข้อมูลระดับโลกที่ก่อตั้งมาตั้งแต่ปี ๑๙๕๙ มีสำนักงานสาขาตั้งอยู่ใน ๓๐ ประเทศทั่วโลก และมีพนักงานมากกว่า ๕,๑๐๐ คน</li> <li>- เป็นบริษัทให้คำปรึกษาด้านการดำเนินธุรกิจและวิจัยตลาด พร้อมกันนั้นยังให้บริการข้อมูล online เกี่ยวกับ ข้อมูลเศรษฐกิจมหภาค ความเสี่ยงของประเทศ และการวิเคราะห์ Individual sector ของประเทศมากกว่า ๒๐๔ ประเทศทั่วโลก</li> <li>- ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อ เป็น HIS Markit ข้อมูลจาก <a href="https://ihsmarkit.com/products/advanced-country-analysis-and-forecast.html">https://ihsmarkit.com/products/advanced-country-analysis-and-forecast.html</a></li> </ul>	<p>ดำเนินการประเมินความเสี่ยงประเทศต่าง ๆ จาก ๖ ปัจจัยความเสี่ยง คือ การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย ภาษี การดำเนินงาน ความมั่นคง โดยมีตัวชี้วัดย่อย ๒๒ ตัวชี้วัด เช่น ความไม่มีเสถียรภาพของรัฐบาล และความไม่แน่นอนทางนโยบาย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเด็นด้านการทุจริต อยู่ในภาพประเมินด้านการดำเนินงาน (Operational)</li> <li>- โดยประเด็นการทุจริตถือเป็นจุดอ่อนสำคัญของประเทศไทย ที่ยังคงมีอย่างแพร่หลาย ทั้งในส่วนของข้าราชการ เจ้าหน้าที่ของรัฐ และอำนาจในการบังคับใช้กฎหมาย</li> <li>- นอกจากนี้ความต้องการสินบนและการจ่ายเงินเพื่ออำนวยความสะดวกยังคงเป็นประเด็นสำคัญในปัญหาการทำธุรกิจในประเทศไทย</li> </ul>	- ผู้เชี่ยวชาญของแต่ละประเทศและนักวิเคราะห์ความเสี่ยง
๔. IMD World Competitiveness Center World Competitiveness Yearbook Executive Opinion Survey (IMD)	“Bribery and corruption: Exist or do not exist”	“การให้สินบนและการทุจริตคอร์รัปชัน : ยังคงมีอยู่หรือไม่”	IMD เป็นข้อมูลที่วิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของแต่ละประเทศ ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. ๒๕๕๓ ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ร่วมมือกับเครือข่าย ๕๕ สถาบันทั่วโลกในการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของแต่ละประเทศทั่วโลกประเทศไทยมีสมาคมจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) ได้เข้าร่วมเป็นเครือข่าย (Partner with IMD World Competitiveness Center)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินการประเมิน โดยแบ่งออกเป็น ๔ ประเภท คือ <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. Economic Performance</li> <li>๒. Government Efficiency</li> <li>๓. Business Efficiency</li> <li>๔. Infrastructure</li> </ol> </li> <li>- โดยประเด็นด้านการทุจริตติดสินบน (Bribery and Corruption) อยู่ในประเด็นที่ ๒.๓.๑๓</li> <li>- ราคาต่อปี CHF ๑,๔๐๐</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นักธุรกิจทั่วโลกจำนวน ๔,๓๐๐ คน</li> <li>- Thailand Management Association สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA)</li> <li>- Ms. Wanweera Rachadawong. Chief Executive officer. TMA</li> <li>- Ms. Pomkanok Wipusanawan. Director. TMA Center for COMPETITIVENESS</li> <li>- Mr. Nussati Khaneeikul. Senior Manager. TMA Center for COMPETITIVENESS ที่อยู่ ๒๗๖ ซ.รามคำแหง ๓๙ (เทพลีลา ๑) ถ. รามคำแหง แขวงพลับพลา เขตวังทองหลาง กรุงเทพฯ ๑๐๓๑๐ โทรศัพท์ : ๐๒-๓๑๙-๗๖๗๗ ๐๒-๗๑๘-๕๖๐๑ โทรสาร: ๐๒-๓๑๙-๕๖๖๖, ๐๒-๗๑๘-๖๑๔๔</li> </ul>



แหล่งการประเมิน	คำถามที่ใช้ประเมิน CPI	คำแปล	ความสำคัญของแหล่งการประเมิน	ภาพรวมการประเมินแต่ละแหล่ง	หน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้องในการประเมิน
๕. Political and Economic Risk Consultancy Asian Intelligence (PERC)	“How do you grade the problem of corruption in the country in which you are working?”	“คุณให้คะแนนการ คอร์รัปชันในประเทศที่คุณอาศัย/ทำงานอยู่เท่าใด”	- บริษัท Political and Economic Risk Consultancy, Ltd. หรือ PERC ก่อตั้งขึ้นในปี ๑๙๗๖ มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ฮ่องกง จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นองค์กรที่ปรึกษาด้านการเมืองและเศรษฐกิจที่มีความเชี่ยวชาญด้านข้อมูลยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ สำหรับการลงทุนในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และทำการสำรวจรายงานสภาวะความเสี่ยงของประเทศในเอเชีย	- ราคา US\$ ๖๕๕ per year	- นักธุรกิจต่างประเทศที่อาศัยอยู่ในประเทศนั้น ๆ - POLITICAL & ECONOMIC RISK CONSULTANCY LTD ๒๐/F, Central over ๒๘ Queen's Road, Central, Hong Kong Mailing Address: G.P.O. Box ๑๓๔๒, Hong Kong Tel: (๘๕๒) ๒๕๔๑ ๔๐๘๘ Fax: (๘๕๒) ๒๘๑๕ ๕๐๓๒ Email: <a href="mailto:info@asiarisk.com">info@asiarisk.com</a> .
๖. The PRS Group International Country Risk Guide	“This is an assessment of corruption within the political system. The most common form of corruption met directly by businesses is financial corruption in the form of demands for special payments and bribes connected with import and export licenses, exchange controls, tax assessments, police protection, or loans. The measure is most concerned with actual or potential corruption in the form of excessive patronage, nepotism, job reservations, exchange of favors, secret party funding and suspiciously close ties between politics and business.”	ผู้ประกอบการต้องจ่ายสินบนเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการขออนุญาตนำเข้า/ส่งออกสินค้า การควบคุมการแลกเปลี่ยนเงินตรา (กระแสเงินตรา) การประเมินภาษี การได้รับการคุ้มครองป้องกันจากตำรวจ หรือการให้กู้ยืมเงินมีการเกิดการทุจริตอย่างเห็นได้ชัด หรือมีระบบรูปแบบอุปถัมภ์ เล่นพรรคเล่นพวก เพื่อให้ได้งานเอื้อประโยชน์สร้างผลประโยชน์เงินทุนจากความสัมพันธ์ระหว่างภาคการเมืองกับภาคธุรกิจ	- จัดทำโดยทีมงานของ The PRS group ซึ่งเป็นสถาบันชั้นนำทางด้านกาวิเคราะห์การลงทุน โดยเริ่มก่อตั้งมา ตั้งแต่ปี ค.ศ.๑๙๗๙/พ.ศ. ๒๕๒๒ โดยมี ดร. Christopher McKee เป็นผู้ก่อตั้งและเจ้าของ - วัตถุประสงค์ขององค์กร คือ เป็นบริษัทที่ปรึกษาการลงทุนทางด้านเศรษฐกิจซึ่งจะให้ข้อมูลแก่นักธุรกิจ เพื่อใช้ประโยชน์โดยตรงสำหรับการประกอบการตัดสินใจลงทุนของบริษัทข้ามชาติต่าง ๆ โดยใช้แบบจำลองข้อมูลเชิงสถิติในการพยากรณ์ทางการเงิน (Forecasting Financial) พยากรณ์เศรษฐกิจ รวมถึงการประเมินความเสี่ยง ๓ ด้าน ๑) ความเสี่ยงด้านการเมือง ๒) ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ ๓) ความเสี่ยงด้านการเงินระดับประเทศ	- เป็นการประเมินความเสี่ยงโดยแบ่งออกเป็น ๓ หัวข้อใหญ่ ๒๒ ประเด็น คือ - ด้านการเมือง - ด้านการเงิน - ด้านเศรษฐกิจ - ประเด็นด้านการทุจริต เป็นประเด็นย่อยอยู่ในหัวข้อใหญ่ด้านการเมือง - ราคาต่อปี \$๖,๔๕๒.๐๐	- นักวิเคราะห์ของ PRS

แหล่งการประเมิน	คำถามที่ใช้ประเมิน CPI	คำแปล	ความสำคัญของแหล่งการประเมิน	ภาพรวมการประเมินแต่ละแหล่ง	หน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้องในการประเมิน
<p>๗. World Economic Forum Executive Opinion Survey (WEF)</p>	<p>๑. “In your country, how common is it for firms to make undocumented extra payments or bribes connected with the following:  a) Imports and exports  b) public utilities  c) Annual tax payments  d) Awarding of public contracts and licenses  e) Obtaining favorable judicial decisions”  ๒. “In your country, how common is diversion of public funds to companies, individuals or groups due to corruption?”</p>	<p>- ในประเทศของคุณมีการให้สินบนเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการนำเข้าส่งออก/การจัดการสาธารณูปโภค/การจ่ายภาษีประจำปี/การทำสัญญาจัดซื้อจัดจ้างกับภาครัฐ การพิจารณาอนุมัติอนุญาตของทางราชการ/การแทรกแซงกระบวนการยุติธรรม  - ในประเทศของคุณเป็นเรื่องปกติที่จะมีการทุจริต โดยการแปลงงบประมาณ/ใช้เงินงบประมาณเพื่อผลประโยชน์ของธุรกิจ  ผลประโยชน์ส่วนตัว หรือพวกพ้อง</p>	<p>World Economic Forum (WEF) สภาเศรษฐกิจโลกเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ก่อตั้งขึ้นในปี ๑๙๗๑ โดย Klaus Martin Schwab มีสำนักงานใหญ่ ในกรุงเจนีวา ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งเน้นความร่วมมือระหว่างประเทศของผู้นำภาครัฐและเอกชน ทั้งด้านการเมือง ภาคธุรกิจและภาคประชาสังคม</p>	<p>- โดยการสำรวจนี้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน The Global Competitiveness Report ในเอกสารแนบ B (APPENDIX B) ชื่อว่า The Executive Opinion Survey: The Voice of the Business Community  - โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตอยู่ในหัวข้อ Institutions โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้อง ๒ ประเด็น คือ  - Incidence of Corruption  - Conflict of Interest regulation  - การสำรวจดำเนินการในกลุ่มตัวอย่าง ๓ กลุ่ม คือ  - สถาบันที่เป็นพันธมิตร  - การแบ่งตามกิจกรรมธุรกิจ มี ๔ ประเภท คือ เกษตรกร อุตสาหกรรม แบ่งเป็นบริษัทที่มีการผลิตกับบริษัทที่รับสินค้ามาขายไม่มีการผลิต และภาคบริการ  - การแบ่งตามขนาดของบริษัท คือ บริษัทขนาดเล็ก SME กับบริษัทขนาดใหญ่</p>	<p>- นักธุรกิจในประเทศ  - Chulalongkorn Business School, Chulalongkorn University  - Pasu Decharin, Dean  - Siri-on Setamanit, Assistant Dean</p>
<p>๘. World Justice Project Rule of Law Index Expert Survey (WJP)</p>	<p>index ๒: Absence of corruption A total of ๕๓ questions are asked of experts on the extent to which government officials use public office for private gain. These questions touch on a variety of sectors within government including the public health system, regulatory agencies, the police, and the courts. Individual questions are aggregated into four sub-indices:</p>	<p>จะเป็นการถามผู้เชี่ยวชาญถึงเจ้าหน้าที่รัฐในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว โดยคำถามจะเกี่ยวพันกับหลายภาคส่วนในการบริหารราชการทั้งระบบสาธารณสุข หน่วยงานในการกำกับดูแลการอนุมัติ อนุญาต ดำรวจ และศาล โดยมีคำถามในแต่ละส่วน ๔ ดัชนีย่อย คือ</p>	<p>จัดทำโดย World Justice Project ซึ่งเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ตั้งอยู่ที่ Washington D.C. และเมืองซีแอตเทิล ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นดัชนีชี้วัดที่ประเมินระดับนิติธรรม (Rule of Law)</p>	<p>การประเมิน WJP มีกรอบ ๘ ประเด็น ได้แก่  ๑. ขอบเขตอำนาจของรัฐบาล (Constraints on Government Powers)  ๒. การไม่มีอยู่ของกาทุจริต (Absence of Corruption)</p>	<p>Anant Akanisthaphich at Thai Law Firm Chacrit Sitdhiwej Thammasat University  Chaipom Supvoranid Baker McKenzie Chalermwut Sriporn Thammasat University Chawaluck Sivayathom Araneta; Punyisa Intarapracha</p>

แหล่งการประเมิน	คำถามที่ใช้ประเมิน CPI	คำแปล	ความสำคัญของแหล่งการประเมิน	ภาพรวมการประเมินแต่ละแหล่ง	หน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้องในการประเมิน
	<p>๒.๑ Government officials in the executive branch do not use public office for private gain</p> <p>๒.๒ Government officials in the judicial branch do not use public office for private gain</p> <p>๒.๓ Government officials in the police and the military do not use public office for private gain</p> <p>๒.๔ Government officials in the legislature do not use public office for private gain</p>	<p>- เจ้าหน้าที่รัฐในสาขาการบริหาร ไม่ใช้อำนาจตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน</p> <p>- เจ้าหน้าที่รัฐในสาขากระบวนการยุติธรรม ไม่ใช้อำนาจตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน</p> <p>- ข้าราชการทหารและตำรวจ ไม่ใช้อำนาจตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน</p> <p>- เจ้าหน้าที่รัฐในส่วนของสภานิติบัญญัติไม่ใช้อำนาจตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน</p>		<p>๓. การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Open Government)</p> <p>๔. สิทธิขั้นพื้นฐาน (Fundamental Rights)</p> <p>๕. ระเบียบข้อบังคับ และความมั่นคง (Order &amp; Security)</p> <p>๖. การกำกับดูแลการบังคับใช้กฎหมาย (Regulatory Enforcement)</p> <p>๗. ความยุติธรรมทางแพ่ง (Civil Justice)</p> <p>๘. ความยุติธรรมทางอาญา (Criminal Justice)</p> <p>โดยในประเด็นการไม่มีอยู่ของการทุจริต จะเป็นประเด็นที่ใช้ในการประเมิน CPI โดยมี ๔ ประเด็นคำถาม คือ</p> <p>- เจ้าหน้าที่รัฐในสาขาการบริหาร ไม่ใช้อำนาจตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน</p> <p>- เจ้าหน้าที่รัฐในสาขากระบวนการยุติธรรมไม่ใช้อำนาจตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน</p> <p>- ข้าราชการทหารและตำรวจ ไม่ใช้อำนาจตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน</p> <p>- เจ้าหน้าที่รัฐในส่วนของสภานิติบัญญัติไม่ใช้อำนาจตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน</p>	<p>Thanathip &amp; Partners Legal</p> <p>Consellers Limited Chulapong</p> <p>Yukate ZICO law Chusert</p> <p>Supasitthumrong Tilleke &amp; Gibbins International Ltd. Henning Glaser</p> <p>Thammasat University Jakkrit</p> <p>Kuanpoth Thailand Development Research Institute Jeeranun Klaewkla</p> <p>Mahidol University Kowit</p> <p>Adireksombat Baker McKenzie</p> <p>Manaswee Wongsuryrat Tilleke &amp; Gibbins International Ltd. Munin</p> <p>Pongsapan Thammasat University</p> <p>Pisut Rakwong Pisut &amp; Partners</p> <p>Premprecha Dibbayawan Puvana Company Limited Wanchai</p> <p>Yiamsamatha LS Horizon Yuthana</p> <p>Promsin Juslaws &amp; Consult Co., Ltd.</p>
<p>๙. Varieties of Democracy (V-Dem)</p>	<p>“How pervasive is political corruption?”</p>	<p>การขยายตัวของการทุจริตในภาคการเมืองเป็นอย่างไร</p>	<p>- เป็นโครงการการประเมินที่ประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการจากทั่วโลกและ</p> <p>- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง วัดความหลากหลายของประชาธิปไตย การเลือกตั้งและเสรีภาพ</p> <p>พิจารณาพฤติกรรมคอร์รัปชันในระบบการเมืองในฝ่ายนิติบัญญัติ บริหารและตุลาการ</p> <p>V-Dem Institute, University of Gothenburg, Sweden</p>	<p>- V-dem Annual report ได้มีการเชื่อมโยงกับการประเมินด้านการทุจริตกับประเด็นเป้าหมาย ตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของ UN ประเด็นเป้าหมายที่ ๑๖.๕ การลดการทุจริตและการเรียกรับสินบนในทุกรูปแบบ</p> <p>- โดยประเด็นที่ ๑๖.๕ จะมีตัวชี้วัด ๒ ส่วนคือ เกณฑ์ชี้วัดการทุจริตในการบริหารและเกณฑ์ชี้วัดการทุจริตในภาครัฐ</p> <p>- โดยมี ๒ ตัวชี้วัดที่สำคัญ ที่วัดถึงการตัดสินใจของศาลที่เกี่ยวข้องได้รับผลกระทบจากการทุจริต และการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการทุจริตของสมาชิกสภานิติบัญญัติ</p>	<p>Lisa Gastaldi Kharis Templeman East Asia &amp; Southeast Asia Center on Democracy, Development, and the Rule of Law, Stanford University</p> <p>Julio C. Teehankee Southern Asia and the Pacific Professor of Political Science and International Studies, International Studies Department, De La Salle University, Manila, Philippines</p>

ข้อมูลจากกองทุนยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงาน ป.ป.ท. ปี พ.ศ. ๒๕๖๑

## ส่วนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงาน

### ๑. วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๑. เพื่อเป็นแนวทางป้องกันการทุจริตของกองทุนฯ ช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤตินิชอบของเจ้าหน้าที่
๒. เพื่อให้เจ้าหน้าที่รับรู้ความเสี่ยงการทุจริตและตระหนักถึงผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการทุจริตและประพฤตินิชอบ
๓. นำความเสี่ยงที่ได้รับรู้จากผลการประเมินไปพัฒนาการปฏิบัติงานของกองทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพและถูกต้องตามกฎหมาย

### ๒. ความแตกต่างของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการตรวจสอบภายใน

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการทำงานในลักษณะที่ทุกภาระงานต้องประเมินความเสี่ยงก่อนปฏิบัติงานทุกครั้ง และแทรกกิจกรรมการตอบโต้ความเสี่ยงไว้ก่อนเริ่มปฏิบัติงานหลักตามภาระงานปกติของการเฝ้าระวังความเสี่ยงล่วงหน้าจากทุกภาระงานร่วมกัน โดยเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบปกติที่มีการรับรู้และยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (ผู้นำส่งงานให้) เป็นลักษณะ Pre-Decision ส่วนการตรวจสอบภายในจะเป็นในลักษณะกำกับติดตามความเสี่ยง เป็นการสอบทาน เป็นลักษณะ Post-Decision

### ๓. กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

กรอบตามหลักการของการควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) ตามมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ (Committee of Sponsoring Organization ๒๐๑๓) ซึ่งเป็นมาตรฐาน ที่ได้รับการยอมรับมาตั้งแต่เริ่มประกาศใช้เมื่อปี ๑๙๙๒ และพัฒนามาหลายครั้ง โดยในปี ๒๐๑๓ ได้กำหนดให้มีการควบคุมภายในและเพิ่มเติมในส่วนอื่น ๆ ให้ชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มเติมเรื่องการสอดส่องในภาพรวมของการกำกับดูแลกิจการ ดังนั้น การควบคุมภายใน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการตอบสนองต่อความคาดหวังของกิจการในการป้องกัน เฝ้าระวังและตรวจสอบการทุจริตภายในองค์กร

สำหรับมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ดังนี้

#### องค์ประกอบที่ ๑ : สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

- หลักการที่ ๑ – องค์กรยึดหลักความซื่อตรงและจริยธรรม
- หลักการที่ ๒ – คณะกรรมการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อการกำกับดูแล
- หลักการที่ ๓ – คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร มีอำนาจการสั่งการชัดเจน
- หลักการที่ ๔ – องค์กร จูงใจ รักษาไว้ และจูงใจพนักงาน
- หลักการที่ ๕ – องค์กรผลักดันให้ทุกตำแหน่งรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน

#### องค์ประกอบที่ ๒ : การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

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

### องค์ประกอบที่ ๓ : กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

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

### องค์ประกอบที่ ๔ : สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

- หลักการที่ ๑๓ – องค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ
- หลักการที่ ๑๔ – มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร ให้การควบคุมภายในดำเนินต่อไปได้
- หลักการที่ ๑๕ – มีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ในประเด็นที่อาจกระทบต่อการควบคุมภายใน

### องค์ประกอบที่ ๕ : กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)

- หลักการที่ ๑๖ – ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน
- หลักการที่ ๑๗ – ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในในเวลาและเหมาะสม

ทั้งนี้ องค์ประกอบการควบคุมภายในแต่ละองค์ประกอบและหลักการจะต้อง Present & Function (มีอยู่จริง และนำไปปฏิบัติได้) อีกทั้งทำงานอย่างสอดคล้องและสัมพันธ์กัน จึงจะทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ

#### กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

**Corrective:** แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้ว่ามีประวัติอยู่แล้ว ทำอย่างไรจะไม่ให้เกิดซ้ำอีก

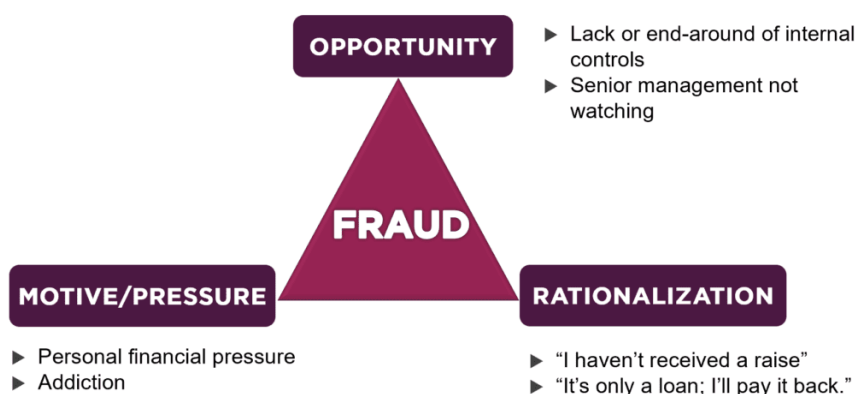
**Detective:** เผื่อระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยง ทำอย่างไรจะตรวจพบ ต้องสอดส่องตั้งแต่แรก ตั้งข้อบ่งชี้บางเรื่องที่น่าสงสัยทำการลดระดับความเสี่ยงนั้น หรือให้ข้อมูลเบาแสบนั้นแก่ผู้บริหาร

**Preventive:** ป้องกัน หลีกเลียง พฤติกรรมที่นำไปสู่การล่มเสี่ยงต่อการกระทำผิด ในส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีก (Know Factor) ทั้งที่รู้ว่าทำไปมีความเสี่ยงต่อการทุจริต จะต้องหลีกเลียงด้วยการปรับกระบวนการทำงานใหม่ ไม่เปิดช่องว่างให้การทุจริตเข้ามาได้

**Forecasting:** การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นและป้องกันป้องปรามล่วงหน้าประเด็นที่ไม่คุ้นเคยในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต (Unknown Factor)

#### ๔. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่นำไปสู่การทุจริต ประกอบด้วย Pressure หรือแรงกดดันหรือแรงจูงใจ Opportunity หรือโอกาส ซึ่งเกิดจากช่องโหว่ของระบบต่าง ๆ คุณภาพการควบคุม กำกับควบคุมภายในขององค์กร มีจุดอ่อน และ Rationalization หรือการหาเหตุผลสนับสนุนการกระทำตามทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (The Fraud Triangle)



## ๕. ขอบเขตประเมินความเสี่ยงการทุจริต

- ๑) ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต (เฉพาะหน่วยงานที่มีภารกิจให้บริการประชาชน อนุมัติ หรืออนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘)
- ๒) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
- ๓) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

## ๖. ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี ๙ ขั้นตอน ดังนี้

- ๑) การระบุความเสี่ยง
- ๒) การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง
- ๓) การประเมินค่าความเสี่ยงรวม
- ๔) การประเมินการควบคุมความเสี่ยง
- ๕) แผนบริหารความเสี่ยง
- ๖) การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง
- ๗) จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง
- ๘) การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง
- ๙) การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง

### ขั้นเตรียมการ : ประเมินความเสี่ยงการทุจริต

การทุจริตที่เกิดขึ้นในสังคมไทย มีการทุจริตทั้งขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อดัชนีการรับรู้การทุจริตของประเทศไทย (CPI) การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตเป็นเครื่องมือในการป้องกันการทุจริต เป็นเช่นเดียวกับการประเมินผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (EIA)

ก่อนทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ต้องทำการคัดเลือกงานหรือกระบวนการ จากภารกิจในแต่ละประเภทที่จะทำการประเมิน ซึ่งคู่มือนี้ได้จำแนกขอบเขตของการประเมินความเสี่ยงการทุจริตไว้ ๓ ด้าน ดังนี้ ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต (เฉพาะหน่วยงานที่มีภารกิจให้บริการประชาชน) อนุมัติ หรืออนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่และความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ เมื่อคัดเลือกได้แล้ว ให้ทำการคัดเลือกกระบวนการของประเภทด้านนั้น ๆ และจัดเตรียมข้อมูลขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง และมาตรการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยงการทุจริตที่มีอยู่ในปัจจุบันของกระบวนการหรืองานนั้น ๆ จากนั้นจึงลงมือทำการตามขั้นตอนประเมินความเสี่ยงการทุจริต

การเตรียมการข้อมูลที่ต้องทำการรวบรวมก่อนลงมือทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ตามตัวอย่าง

ชื่อกระบวนการ/งาน.....

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	มาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

### ขั้นตอนที่ ๑ การระบุความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๑ นำข้อมูลที่ได้จากขั้นเตรียมการในส่วนรายละเอียดขั้นตอน กระบวนการปฏิบัติงานของที่จะทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งในขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น ประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อยในการระบุความเสี่ยงตามขั้นตอนที่ ๑ ให้ทำการระบุความเสี่ยงโดยอธิบายรายละเอียดรูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยงเฉพาะขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงการทุจริต และในการประเมินต้องคำนึงถึงความเสี่ยงในภาพรวมของการดำเนินงานเรื่องที่จะทำการประเมินด้วย เนื่องจากในกระบวนการปฏิบัติตามขั้นตอนอาจไม่พบความเสี่ยงหรือโอกาสเสี่ยงต่ำ แต่อาจพบว่ามีความเสี่ยงในการปฏิบัติงานที่อาจไม่ได้อยู่ในขั้นตอนก็เป็นได้ โดยไม่ต้องคำนึงว่าหน่วยงานจะมีมาตรการป้องกันหรือแก้ไขความเสี่ยงการทุจริตนั้นอยู่แล้ว ซึ่งเป็นทั้ง Know Factor หรือ Unknown Factor “การระบุความเสี่ยงการทุจริตไม่ถูกต้อง มาตรการควบคุมหรือมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต จึงไม่สามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้”

<b>Know Factor (เคยเกิดขึ้นแล้ว)</b>	ความเสี่ยงทั้ง ปัญหา/พฤติกรรม การที่เคยรับรู้ที่เคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำ หรือมีประวัติอยู่แล้ว
<b>Unknow Factor (ยังไม่เคยเกิดขึ้น)</b>	ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต ปัญหา/พฤติกรรม ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

ในขั้นนี้มีความสำคัญ ต้องทำการระบุความเสี่ยงด้วยการค้นหารูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยงให้ถี่ละเอียดยิ่งที่สุด และต้องไม่นำปัญหาของหน่วยงานในปัจจุบันมาปนกับความเสี่ยงการทุจริต การระบุความเสี่ยงไม่ละเอียด ชัดเจน จะนำไปสู่ขั้นตอนในการจัดทำมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริตที่ไม่ตรงขาดประสิทธิภาพ ยกตัวอย่าง เช่น

### ตัวอย่างการระบุความเสี่ยงการทุจริต

ที่	รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต
๑	เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริตให้บุคคลอื่นนำ <b>ทรัพย์สิน</b> ของตัวอย่างหรือญาติ พี่น้อง มาจำหน่าย โดยประเมินราคาที่สูงกว่าความเป็นจริง	
๒	ประเมินราคาให้สูงกว่าความเป็นจริงโดยเรียกผลประโยชน์จากผู้รับจำหน่าย <b>ต้องระบุว่าทรัพย์สินอะไรที่มีความเสี่ยง</b>	
๓	<b>กระบวนการตรวจสอบภายในไม่เพียงพอ</b> ทำให้เกิดช่องว่างในการทุจริตของเจ้าหน้าที่ที่อาจมีปัญหาจากสิ่งแวดล้อมหรือปัจจัยอื่น ๆ ภายนอกทำให้เกิดความเสี่ยงการกระทำผิดหรือการประทุพถุติมิชอบต่อหน้าที่	

ปัญหาไม่ใช่ความเสี่ยง

ที่	รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต
๑	เจ้าหน้าที่ <b>ไม่มีความรู้</b> หรือเข้าใจกฎระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างคลาดเคลื่อน <b>ปัญหาไม่ใช่ความเสี่ยง</b>	
๒	การเบิกจ่ายงบประมาณมีความเสี่ยงการทุจริต <b>เสี่ยงอย่างไรให้อธิบาย ยกตัวอย่าง</b>	
๓	เจ้าหน้าที่ออกตรวจสอบสถานที่ ตรวจสอบมาตรฐานต่าง ๆ <b>อาจเื้อประโยชน์</b> ให้แก่ผู้ซื้อรับใบอนุญาตมาตรฐานรับรอง <b>อธิบายรูปแบบในการเื้อประโยชน์ เช่น เลือกตรวจ ไม่ตรวจจุดที่ไม่ถูกต้อง ตรวจสอบเฉพาะจุดที่ถูกต้อง ตรวจแล้วพบว่า ไม่ถูกต้องแต่บันทึกว่าถูกต้อง ฯลฯ</b>	



เทคนิคในการระบุความเสี่ยงหรือค้นหาความเสี่ยงการทุจริต ด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสม ดังนี้



**ประเมินความเสี่ยงการทุจริต ปีงบประมาณ พ.ศ. ....**

**ประเมินความเสี่ยงการทุจริต ด้าน**

๑. ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต
๒. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
๓. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

ชื่อกระบวนงาน/งาน.....

ชื่อหน่วยงาน/กระทรวง.....

ผู้รับผิดชอบ.....โทรศัพท์.....

**ตารางที่ ๑ การระบุความเสี่ยง**

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	โอกาส/ความเสี่ยง รูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริต

ตารางที่ ๑ อธิบายรายละเอียด โอกาส ความเสี่ยงการทุจริต ว่ามีรูปแบบ พฤติการณ์การทุจริตที่มีความเสี่ยง การทุจริตในแต่ละขั้นตอนในการปฏิบัติงาน บางขั้นตอนอาจไม่มีความเสี่ยงการทุจริต สำหรับขั้นตอน การปฏิบัติงานที่มีความสุ่มเสี่ยง หรือโอกาสเกิดการทุจริต ให้อธิบายรูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยง ให้ละเอียดชัดเจนมากที่สุด โดยวิธีการค้นหาความเสี่ยงการทุจริต ค้นหาจากความเสี่ยงที่เคยเกิด หรือคาดว่าจะเกิดซ้ำสูง มีประวัติอยู่แล้ว เรียกว่า Known Factor และไม่เคยเกิดหรือไม่มีประวัติ มาก่อน แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ในอนาคตว่ามีโอกาสเกิด เรียกว่า Unknown Factor

### ขั้นตอนที่ ๒ การประเมินสถานะความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๒ ให้นำข้อมูลจากตารางที่ ๑ มาวิเคราะห์เพื่อแสดงสถานะความเสี่ยงการทุจริตของแต่ละ โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต ออกตารางรายการสีเขียว เหลือง ส้ม แดง โดยระบุสถานะของความเสี่ยงในช่องสี

ความหมายของสถานะความเสี่ยงตามสีไฟจราจร มีรายละเอียด ดังนี้

- สถานะสีเขียว :** ความเสี่ยงระดับต่ำ
- สถานะสีเหลือง :** ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถให้ความครอบคลุมประมัตระวัง ในระหว่าง ปฏิบัติงาน ตามปกติควบคุมดูแลได้
- สถานะสีส้ม :** ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงาน ภายในองค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุม ข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ
- สถานะสีแดง :** ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จักไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิด หรืออย่างสม่ำเสมอ

### ตารางที่ ๒ การประเมินสถานะความเสี่ยง

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติงานโอกาส/ความเสี่ยง รูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริต	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง

ตารางที่ ๒ นำรูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริตของแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงานจาก ตารางที่ ๑ มาประเมิน เพื่อแยกสถานะความเสี่ยงการทุจริตตามไฟสีจราจร

สีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ

สีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง

สีส้ม หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูง

สีแดง หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก

การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ประกอบด้วย

- โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L) ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์
- ผลกระทบ (Impact : I) ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อองค์กร

โดยจะต้องกำหนดระดับโอกาสที่จะเกิด และระดับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ ในรูปแบบแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)	
1 - 4 มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงต่ำ	5- 12 มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงปานกลาง
13 - 16 มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสูง	17 - 25 มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสูงมาก

ระดับความเสี่ยง	ค่าความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	เกณฑ์การประเมิน
สูงมาก	17 - 25	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้ลดลง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูง	13 - 16	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	5 - 12	อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ยังคงควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
ต่ำ	1 - 4	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง

## การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสียหาย

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	น้อยมาก (๑)	น้อย (๒)	ปานกลาง (๓)	สูง (๔)	สูงมาก (๕)
<b>โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)</b>					
<b>การจัดซื้อจัดจ้าง</b>					
L๑ = การจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามระเบียบราชการ	๑ ครั้ง/ปี	๒ ครั้ง/ปี	๓ ครั้ง/ปี	๔ ครั้ง/ปี	มากกว่า ๔ ครั้ง/ปี
L๒ = การจัดซื้อจัดจ้างไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน	๑ ครั้ง/ปี	๒ ครั้ง/ปี	๓ ครั้ง/ปี	๔ ครั้ง/ปี	มากกว่า ๔ ครั้ง/ปี
L๓ = การเขียนโครงการไม่คุ้มค่า/สูงกว่าความเป็นจริง	๑ ครั้ง/ปี	๒ ครั้ง/ปี	๓ ครั้ง/ปี	๔ ครั้ง/ปี	มากกว่า ๔ ครั้ง/ปี
<b>ขอบเขตของงาน (Terms of Reference - TOR)</b>					
L๔ = กำหนดราคากลางสูงกว่าความเป็นจริง	๑ ครั้ง/ปี	๒ ครั้ง/ปี	๓ ครั้ง/ปี	๔ ครั้ง/ปี	มากกว่า ๔ ครั้ง/ปี
L๕ = ใจกำหนดคุณสมบัติผู้เสนอราคาแบบเจาะจงให้ผู้ประกอบการรายใดรายหนึ่งได้รับงาน	๑ ครั้ง/ปี	๒ ครั้ง/ปี	๓ ครั้ง/ปี	๔ ครั้ง/ปี	มากกว่า ๔ ครั้ง/ปี
<b>การตรวจรับพัสดุ</b>					
L๖ = กรรมการตรวจรับไม่ทำการตรวจรับจริง	๑ ครั้ง/ปี	๒ ครั้ง/ปี	๓ ครั้ง/ปี	๔ ครั้ง/ปี	มากกว่า ๔ ครั้ง/ปี
L๗ = ตรวจรับโดยไม่มีพัสดุ	๑ ครั้ง/ปี	๒ ครั้ง/ปี	๓ ครั้ง/ปี	๔ ครั้ง/ปี	มากกว่า ๔ ครั้ง/ปี
L๘ = ตรวจรับโดยพัสดุไม่ครบถ้วน	๑ ครั้ง/ปี	๒ ครั้ง/ปี	๓ ครั้ง/ปี	๔ ครั้ง/ปี	มากกว่า ๔ ครั้ง/ปี
<b>การเบิกจ่ายเงิน</b>					
L๙ = เอกสารเบิกจ่ายเงินไม่ครบถ้วนแต่เบิกจ่ายให้	๑ ครั้ง/ปี	๒ ครั้ง/ปี	๓ ครั้ง/ปี	๔ ครั้ง/ปี	มากกว่า ๔ ครั้ง/ปี
L๑๐ = เบิกจ่ายเงินเกินความเป็นจริง	๑ ครั้ง/ปี	๒ ครั้ง/ปี	๓ ครั้ง/ปี	๔ ครั้ง/ปี	มากกว่า ๔ ครั้ง/ปี

## การวิเคราะห์ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสียหาย

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	น้อยมาก (๑)	น้อย (๒)	ปานกลาง (๓)	สูง (๔)	สูงมาก (๕)
<b>ความรุนแรงของผลกระทบ (I)</b>					
I๑ = ผลสัมฤทธิ์/ความถูกต้องของงาน	ไม่น้อยกว่า ๙๐ %	๘๐ - ๙๐ %	๗๑ - ๘๐ %	๖๐ - ๗๐ %	น้อยกว่า ๖๐ %

### **ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินค่าความเสี่ยงรวม**

ขั้นตอนที่ ๓ รูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริตที่มีสถานะความเสี่ยงระดับสูงจนถึงความเสี่ยงระดับสูงมาก ที่เป็นสีส้ม และสีแดง จากตารางที่ ๒ มาทำการหาค่าความเสี่ยงรวม ซึ่งได้จากระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง ที่มีค่า ๑ - ๓ คูณด้วย ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่มีค่า ๑ - ๓ เช่นกัน ค่า ๑ - ๓ โดยมีเกณฑ์ในการให้ค่า ดังนี้

๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการนั้น ๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้น เป็น MUST หมายถึง มีความจำเป็นสูงของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตที่ต้องทำการป้องกันไม่ดำเนินการไม่ได้ ค่าของ MUST คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๓ หรือ ๒

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็นกิจกรรม หรือขั้นตอนรองของกระบวนการนั้น ๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็น SHOULD หมายถึง มีความจำเป็นต่ำในการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต ค่าของ SHOULD คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๑ เท่านั้น

(ตัวอย่างตามตารางที่ ๓.๑)

(เกณฑ์การพิจารณาระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตว่าเป็น MUST หรือ SHOULD)

๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสีย Stakeholders รวมถึงหน่วยงาน กำกับดูแล พันธมิตร ภาครีหรือข่าย ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น เกี่ยวข้องกับผลกระทบทางการเงิน รายได้ลดรายจ่ายเพิ่ม Financial ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น ส่งผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer/User ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น ส่งผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process หรือผลกระทบด้านการเรียนรู้ องค์ความรู้ Learning & Growth ค่าอยู่ที่ ๑ หรือ ๒

(ตัวอย่างตามตารางที่ ๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ)

### ตารางที่ ๓ การประเมินค่าความเสี่ยงรวม

SCORING ทะเบียนข้อมูลที่ต้องเฝ้าระวัง ๒ มิติ (หรือตารางเมทริกซ์ระดับความเสี่ยง Risk level matrix)

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/โอกาส/ ความเสี่ยงรูปแบบพฤติกรรม ความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความจำเป็น ของการเฝ้าระวัง			ระดับความรุนแรง ของผลกระทบ			ค่าความเสี่ยงรวม จำเป็น x รุนแรง
		๓	๒	๑	๓	๒	๑	

ตารางที่ ๓ นำข้อมูลที่มีสถานะความเสี่ยงในช่องสีส้ม และสีแดง จากตารางที่ ๒ มาหาค่าความเสี่ยงรวม (ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง คูณ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ)

## ตัวอย่างแนวทางในการพิจารณาระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง และระดับความรุนแรงของผลกระทบ

### ตารางที่ ๓.๑ การประเมินค่าความเสี่ยงรวม

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/โอกาส/ความเสี่ยง รูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริต	กิจกรรมหรือขั้นตอน หลัก MUST	กิจกรรมหรือขั้นตอน รอง SHOULD
		ค่าควรเป็น ๓ หรือ ๒	ค่าควรเป็น ๑

### ตารางที่ ๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบตาม Balanced Scorecard

ขั้นตอนการปฏิบัติงานโอกาส/ความเสี่ยง รูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริต	๑	๒	๓
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholder รวมถึง หน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาคราชการ		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	

ตารางที่ ๓.๑ และตารางที่ ๓.๒ เป็นแนวทางในการคิดค่าคะแนน เพื่อหาค่าความเสี่ยงรวมตามตารางที่ ๓ หรืออาจเรียกได้ว่า ตารางที่ ๓.๑ และ ๓.๒

### ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๔ ให้นำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น X รุนแรง) จากตารางที่ ๓ มาทำการประเมินระดับความเสี่ยงการทุจริตว่าอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับประสิทธิภาพการควบคุมความเสี่ยงของหน่วยงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน ในขั้นตอนนี้หน่วยงานต้องมีข้อมูลว่าในปัจจุบันหน่วยงานมีมาตรการป้องกัน หรือควบคุมความเสี่ยงอะไรบ้าง ในการเตรียมการก่อนลงมือประเมิน จึงทำให้การประเมินคุณภาพการจัดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง

### ตารางที่ ๔ การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมความเสี่ยง

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติงานโอกาส/ความเสี่ยง รูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริต	ประสิทธิภาพการควบคุม ความเสี่ยงการทุจริตในปัจจุบัน		
		ดี	พอใช้	อ่อน

ตารางที่ ๔ ให้นำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น X รุนแรง) จากตารางที่ ๓ มาทำการประเมินระดับความเสี่ยงการทุจริต โดยการวิเคราะห์จากประสิทธิผลหรือคุณภาพการจัดการขององค์กรกับความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน เรื่องที่ทำการประเมิน (ดี/พอใช้/อ่อน) เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงการทุจริต มีความเสี่ยงอยู่ระดับใด จะได้นำไปบริหารจัดการความเสี่ยงตามความรุนแรงของความเสี่ยง ซึ่งจะต้องอยู่ในระหว่างคะแนน (๓) ถึง (๙) เท่านั้น โดยค่าคะแนนจากการประเมินจะเป็น ดังนี้

ประสิทธิภาพการควบคุม ความเสี่ยงการทุจริตในปัจจุบัน	ค่าคะแนนประสิทธิภาพการควบคุม ความเสี่ยงการทุจริตในปัจจุบัน
ดี	๑ หรือ ๒ หรือ ๓
พอใช้	๔ หรือ ๕ หรือ ๖
อ่อน	๗ หรือ ๘ หรือ ๙

แนวทางการประเมินค่าคะแนนระดับความเสี่ยง  
เทียบกับประสิทธิภาพการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตในปัจจุบัน

ประสิทธิภาพการควบคุม ความเสี่ยงการทุจริต	ค่าคะแนนระดับความเสี่ยง		
	ความเสี่ยงต่ำ	ความเสี่ยงปานกลาง	ความเสี่ยงสูง
๑ (ดี)	๑ (ต่ำ)	๒ (ค่อนข้างต่ำ)	๓ (ปานกลาง)
๒ (พอใช้)	๔ (ค่อนข้างต่ำ)	๕ (ปานกลาง)	๖ (ค่อนข้างสูง)
๓ (อ่อน)	๗ (ปานกลาง)	๘ (ค่อนข้างสูง)	๙ (สูง)

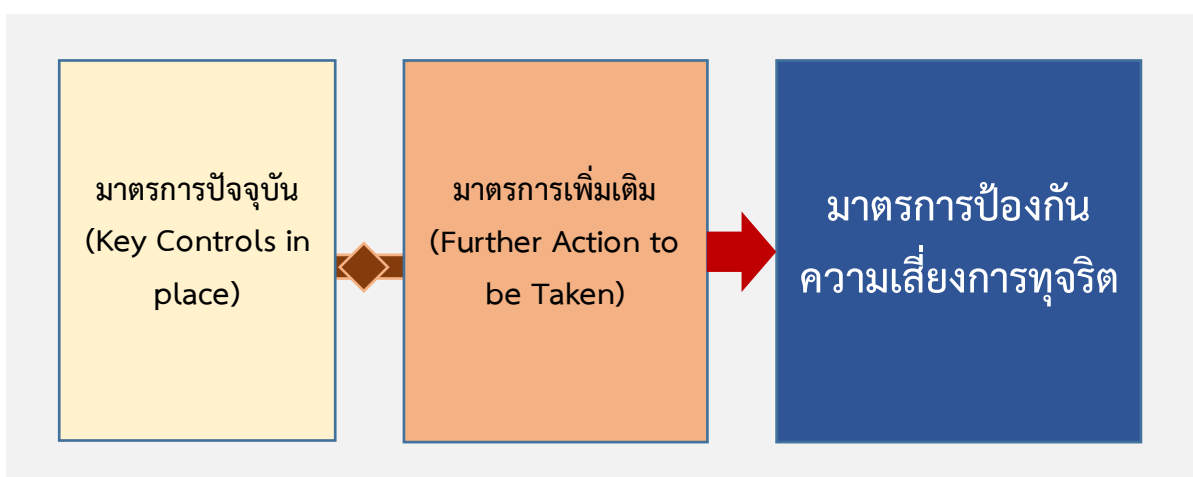
การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตในปัจจุบัน

ระดับ	คำอธิบาย
ดี	การควบคุมมีความเข้มแข็งและดำเนินไปได้อย่างเหมาะสม ซึ่งช่วยให้เกิดความมั่นใจ ได้ในระดับที่สมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้
พอใช้	การควบคุมยังขาดประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าจะไม่ทำให้เกิดผลเสียหายจากความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญ แต่ก็ควรมีการปรับปรุงเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้
อ่อน	การควบคุมไม่ได้มาตรฐานที่ยอมรับได้เนื่องจากมีความหละหลวมและไม่มีประสิทธิผล การควบคุมไม่ทำให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้

## ✚ ขั้นตอนที่ ๕ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๕ ให้เลือกเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงสุดจากการประเมินระดับความเสี่ยง ในตารางที่ ๔ ที่อยู่ในช่องค่าความเสี่ยง ระหว่างคะแนน (๓) ถึง (๙) โดยเฉพาะที่อยู่ในระดับสูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง มาทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามลำดับความรุนแรง (กรณีที่หน่วยงานทำการประเมินคุณภาพการจัดการ หรือการควบคุมความเสี่ยง ในตารางที่ ๔ ไม่พบว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง ค่อนข้างสูง ปานกลางเลย แต่พบว่าความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับต่ำ หรือ ค่อนข้างต่ำ ให้ทำการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในเชิงเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต หรือให้หน่วยงานพิจารณาทำการเลือกภารกิจงาน หรือกระบวนการงาน หรือการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิด หรือมีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริต นำมาประเมินความเสี่ยงการทุจริตเพิ่มเติม)

แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต นำมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน และมาตรการนั้น ยังสามารถบังคับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มาพิจารณาจัดทำมาตรการในครั้งนี้ โดยมีมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริตเพิ่มเติมจากรูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริต ที่ได้จากการประเมินในครั้งนี้ มาตรการ หมายถึง วิธีการที่จะทำให้ได้รับผลสำเร็จ (วิธีป้องกัน) หรือแนวทางที่ตั้งขึ้นเพื่อไม่ให้เกิดสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต เพื่อขับเคลื่อนบังคับใช้ต่อไป



### ตารางที่ ๕ แผนการบริหารความเสี่ยง

ชื่อแผนบริหารความเสี่ยง.....

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน โอกาส/ความเสี่ยง รูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต

ตารางที่ ๕ พิจารณาเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีค่าความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ ๔ ตามลำดับ ความรุนแรง ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริตต่อไป โดยวิเคราะห์ตรวจสอบว่ามาตรการเดิมหรือปัจจุบัน (Key Controls in place) ที่หน่วยงานบังคับใช้มีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ และต้องมีมาตรการเพิ่มเติม (Further Actions to be Taken) อย่างไรบ้าง ให้ระบุรายละเอียด เพื่อนำสู่การบังคับใช้ความเสี่ยงกับมาตรการป้องกัน ความเสี่ยงการทุจริตควรเชื่อมโยงให้มีความสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ประเมินไว้



## ✚ ขั้นตอนที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๖ เพื่อติดตามเฝ้าระวัง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงของขั้นตอนที่ ๕ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการสร้างตะแกรงดัก เพื่อเป็นการยืนยันผลการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด โดยการแยกสถานะของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตออกเป็น ๓ สี ได้แก่ สีเขียว สีเหลือง สีแดง

### ตารางที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

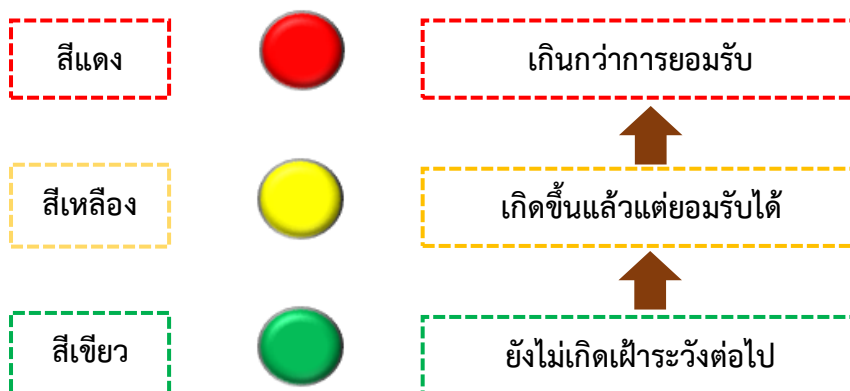
ที่	มาตรการป้องกัน ความเสี่ยงการทุจริต	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต รูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริต	สถานะความเสี่ยง		
			เขียว	เหลือง	แดง

ตารางที่ ๖ ให้รายงานสถานะของการเฝ้าระวังการทุจริตตามแผนบริหารความเสี่ยงในตารางที่ ๕ ว่าอยู่ในสถานะความเสี่ยงระดับใด เพื่อพิจารณาทำกิจกรรมเพิ่มเติม กรณีอยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้

**สถานะสีเขียว :** ไม่เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง ยังไม่ต้องทำกิจกรรมเพิ่ม

**สถานะสีเหลือง :** เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง แต่แก้ไขได้ทันท่วงที ตามมาตรการ/นโยบาย/โครงการ/กิจกรรมที่เตรียมไว้ แผนใช้ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตลดลง

**สถานะสีแดง :** เกิดกรณีที่อยู่ในข่าย ยังแก้ไขไม่ได้ ควรมีมาตรการ/นโยบาย/โครงการ/กิจกรรมเพิ่มขึ้น แผนใช้ไม่ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตไม่ลดลง



## ✚ ขั้นตอนที่ ๗ จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๗ นำผลจากทะเบียนเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ ๖ แยกออกตามสถานะ ๓ สถานะ ซึ่งในขั้นตอนที่ ๗ สถานะความเสี่ยงการทุจริตที่อยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้ จะต้องมีการเพิ่มกิจกรรมหรือมาตรการเพิ่มเติม โดยแยกสถานะเพื่อทำระบบบริหารความเสี่ยงออกเป็น ดังนี้

๗.๑ เกินกว่าการยอมรับ (สถานะสีแดง Red) ควรเพิ่มกิจกรรมเพิ่มเติม

๗.๒ เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ (สถานะสีเหลือง Yellow) ควรเพิ่มกิจกรรมเพิ่มเติม

๗.๓ ยังไม่เกิดเฝ้าระวังต่อเนื่อง (สถานะสีเขียว Green)

## ตารางที่ ๗ การจัดทำระบบความเสี่ยง

๗.๑ (สถานะสีแดง Red) เกินกว่าการยอมรับ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีแดง)	มาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต เพิ่มเติม

๗.๒ (สถานะสีเหลือง Yellow) เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเหลือง)	มาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต เพิ่มเติม

๗.๓ (สถานะสีเขียว Green) ยังไม่เกิด ให้เฝ้าระวังต่อเนื่อง

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเขียว)	ความเห็นเพิ่มเติม

## ขั้นตอนที่ ๘ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๘ เป็นการจัดทำรายงานสรุปให้เห็นในภาพรวมว่า มีผลจากการบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามขั้นตอนที่ ๗ มีสถานะความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับ (สี) สถานะความเสี่ยง สีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ สีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง สีแดง หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผล

## ตารางที่ ๘ การรายงานการบริหารความเสี่ยง

ที่	สรุปสถานะความเสี่ยงการทุจริต (เขียว เหลือง แดง)		
	เขียว	เหลือง	แดง



ตารางที่ ๑๐ การเสนอขอปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ระหว่างปี (ทดแทนแผนเดิม)

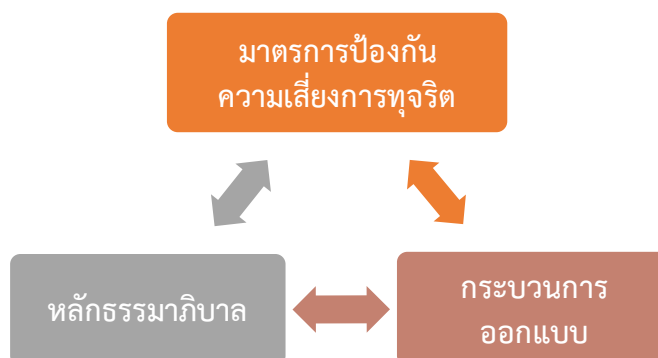
หน่วยงานที่เสนอขอ.....		
วันที่เสนอขอ.....		
ชื่อแผนบริหารความเสี่ยงเดิม		
ชื่อแผนบริหารความเสี่ยงใหม่		
ผู้รับผิดชอบหลัก		
ผู้รับผิดชอบรองที่เกี่ยวข้อง		
เหตุผลในการเปลี่ยนแปลง	๑. .... ๒. .... ๓. ....	
ประเด็นความเสี่ยงหลัก	เดิม	ใหม่

## ส่วนที่ ๔ แนวทางการจัดทำมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงาน

แนวทางการจัดทำมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริตสำหรับหน่วยงาน แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ได้ยึดแนวทางการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ในด้านการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ มุ่งเน้นการปรับพฤติกรรม “คน” และการปรับ “ระบบ” โดยการสร้างนวัตกรรมการต่อต้านการทุจริต เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน การดำเนินงาน พัฒนากระบวนการและรูปแบบของการป้องกันการทุจริตให้เท่าทันต่อพลวัตของการทุจริต เพื่อให้สามารถระงับยับยั้งการทุจริตได้อย่างเท่าทันไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อประเทศ ควรมุ่งเน้นการพัฒนา กลไกและกระบวนการป้องกันการทุจริตให้มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพในทุกหน่วยของสังคม โดยการพัฒนา เครื่องมือ รวมถึงการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีมาตรการ ระบบ หรือแนวทาง ในบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต การประเมินความเสี่ยงการทุจริต เป็นการค้นหาจุดเสี่ยงของขั้นตอนหรือกระบวนการตามที่ได้กล่าวมาแล้ว และนำมากำหนดมาตรการป้องกันการ ทุจริตในแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต

### ๑. กรอบแนวคิดการจัดทำมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต

มาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต หมายถึง วิธีการที่จะทำให้ได้รับผลสำเร็จ (วิธีป้องกันการทุจริต) หรือแนวทางที่ตั้งขึ้นเพื่อไม่ให้เกิดสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาหรือเกิดการทุจริตขึ้นในองค์กร โดยมีกรอบแนวคิดในการจัดทำ มาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต ดังนี้



#### ๑.๑ หลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาลหรือหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ควรประกอบด้วยหลัก ๖ ประการเพื่อใช้เป็นฐานความคิดหลักในการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน โดยสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรและดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรม โดยการใช้หลักธรรมาภิบาลป้องกันความเสี่ยงการทุจริต ประกอบด้วยหลักการ ดังนี้

๑. หลักการมีส่วนร่วม (Participation)
๒. หลักนิติธรรมหรือความเท่าเทียมกัน (Rule of Law or Equitable Treatment)
๓. หลักความโปร่งใส (Transparency)
๔. หลักความรับผิดชอบ (Accountability)
๕. หลักการควบคุมการทุจริต (Corruption Control)
๖. หลักความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency & Effectiveness)

๑) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การกระจายโอกาสให้ผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมทางการจัดการ และการบริหารที่เกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน ผู้บริหาร หรือเจ้าหน้าที่ โดยการให้ข้อมูล การรับฟัง และแสดงความคิดเห็น ให้คำปรึกษาแนะนำ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ตลอดจนการควบคุมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๒) หลักนิติธรรมหรือความเท่าเทียม (Rule of Law or Equitable Treatment ) หมายถึง การมีกฎระเบียบ ที่เป็นธรรมกับทุกฝ่าย มีการบังคับใช้อย่างเสมอภาค และไม่มีการเลือกปฏิบัติ ไม่มีมาตรฐานเชิงซ้อน (Double Standard) มีการดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามกรอบของกฎ ระเบียบ และกรอบเวลาการปฏิบัติ ไม่ให้มีการใช้ไปแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ มีการอบการปฏิบัติที่เคารพสิทธิและเสรีภาพ และมีการปรับปรุงกฎระเบียบให้ทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์

๓) หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การมีความโปร่งใสเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่สามารถตรวจสอบได้ในทุก ๆ ด้าน อาทิ การมีระบบงานที่ชัดเจน เปิดเผยได้ มีกระบวนการให้สามารถตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้ และมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะอย่างตรงไปตรงมา ถูกต้อง โปร่งใส สอดคล้องกับเวลาและสถานการณ์

๔) หลักความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบ การใส่ใจ การกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา การเปิดโอกาส และพร้อมที่จะถูกตรวจสอบ ประเมินผลที่สะท้อนถึงความรับผิดชอบ ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ และจากการดำเนินงาน

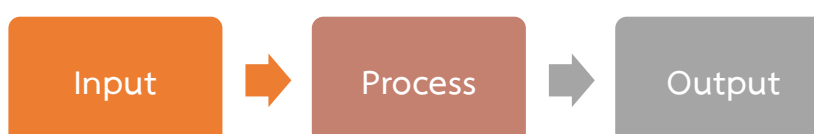
๕) หลักการควบคุมการทุจริต (Corruption Control) หมายถึง การไม่กระทำและไม่สนับสนุนการทุจริต พร้อมทั้งร่วมมือกันควบคุมไม่ให้เกิดการทุจริตในองค์กร มีระบบการตรวจสอบ ร้องเรียน การปกป้องผู้ร้องเรียน และลงโทษ อย่างเฉียบขาด

๖) หลักความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency & Effectiveness) หมายถึง การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม สร้างสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้และดูแลรักษาสังคม สิ่งแวดล้อมให้สมบูรณ์ยั่งยืน ทั้งนี้ ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และมีองค์กรหรือบุคคล ที่เป็นอิสระและเป็นที่ยอมรับของสังคม ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน

## ๑.๒ กระบวนการออกแบบ (Design Process)

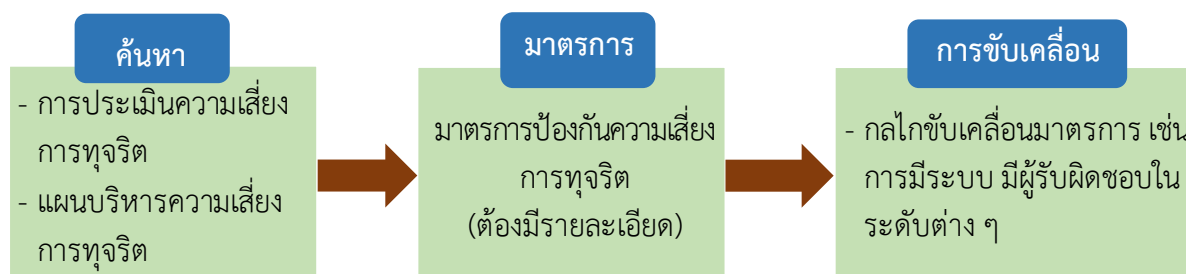
มาตรการ หมายถึง วิธีการที่จะทำให้อันตราย (วิธีป้องกัน) หรือแนวทางที่ตั้งขึ้นเพื่อไม่ให้เกิดสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา ส่วนใหญ่มักใช้คำว่า มาตรการ กลไก ควบคุมกัน เนื่องจากมาตรการจะสำเร็จต้องมีกลไก (ระบบ ผู้คน) ขับเคลื่อนมาตรการ การจัดทำมาตรการก็เหมือนวิธีการออกแบบระบบหรือกระบวนการอย่างเป็นระบบ ซึ่งสิ่งที่จะต้องอันดับแรกของการจัดทำมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต คือ ผลลัพธ์ (Outcome) จะบรรลุเป้าหมายต้องมีวิธีการ (How To) อันประกอบด้วยกระบวนการนำเข้า (Input) เช่น ขั้นตอน กระบวนการ เพื่อทำให้มาตรการที่ตั้งไว้บรรลุเป้าหมาย หากมีผลลัพธ์เกิดขึ้นมากกว่า ๑ อย่าง ผลลัพธ์นั้นเป็นผลพลอยได้ (By Product) ของมาตรการที่กำหนดไว้

### กระบวนการออกแบบมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต



ข้อมูลที่น่ามาจัดทำมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต ต้องได้มาจากการรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริตตามรูปแบบพฤติการณ์ความเสี่ยงการทุจริตเสมือนเป็นต้นน้ำ เพื่อนำมาสู่การกำหนดมาตรการได้ตรงจุด ส่วนมาตรการที่กำหนดไว้ต้องนำสู่การบังคับใช้ ด้วยการกำกับ ติดตาม ประเมินผลเพื่อนำมาทบทวนในการปรับมาตรการให้สามารถป้องกัน ความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มาตรการที่ดี ต้องสามารถตอบสนองรูปแบบพฤติการณ์ของความเสี่ยง และมาตรการต่าง ๆ ต้องมีการทบทวน ประเมินผล อยู่อย่างต่อเนื่อง เพราะรูปแบบการทุจริตมีการพัฒนาเปลี่ยนรูปแบบอยู่ตลอดเวลาเช่นกัน

### ความเชื่อมโยงการขับเคลื่อนมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต



## ๒. ตัวอย่างแนวทางการจัดทำมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต

- ๒.๑ มาตรการการเปิดเผยข้อมูลรัฐเชิงรุก
- ๒.๒ มาตรการตรวจสอบการใช้ดุลยพินิจ
- ๒.๓ มาตรการป้องกันการรับสินบน

### ๒.๑ มาตรการการเปิดเผยข้อมูลรัฐเชิงรุก (Proactive Disclosure)

การเปิดเผยข้อมูลรัฐเชิงรุก (Proactive Disclosure) เพื่อความโปร่งใสและป้องกันความเสี่ยงการทุจริตตามนัยของคู่มือฉบับนี้ มุ่งเน้นให้หน่วยงานเปิดเผยข้อมูลเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประชาชนสามารถตรวจสอบการทำงานของหน่วยงาน เพื่อเป็นการแสดงถึงการบริหารงานที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ซึ่งอาจไม่ใช่ข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงานที่ทำการเผยแพร่ตาม พ.ร.บ.ข้อมูลข่าวสาร การเปิดเผยข้อมูลใด จึงขึ้นอยู่กับบทบาทภารกิจของหน่วยงาน การเปิดเผยข้อมูลมี ๒ ลักษณะคือ การเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะหรือข้อมูลเชิงรุก (Proactive Disclosure) และการเปิดเผยข้อมูลเชิงรับ (Reactive Disclosure) เมื่อมีการร้องขอ การเปิดเผยข้อมูลเป็นกาบริหารงานแบบเปิด (Open Governance) เป็นการส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐบริหารงานด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ อันเป็นแนวทางสำคัญของการบริหารงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล

การเปิดเผยข้อมูลเชิงรุก เป็นการแสดงถึงการบริหารงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้หากหน่วยงานมีการบริหารงานที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ แต่ขาดการเปิดเผยข้อมูลอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่จะทำให้สาธารณชนต่างคิดจินตนาการว่าการบริหารงานของหน่วยงานในเรื่องดังกล่าวมีความไม่โปร่งใส เอื้อประโยชน์ หรือทุจริต ซึ่งการที่จะลบล้างหรือชี้แจงทำความเข้าใจต่อสาธารณชนภายหลัง ทำให้ต้องใช้ทรัพยากรมากกว่า หรืออาจยุ่งยากกว่า ดังคำกล่าวที่ว่า “ปริมาณพลังงานที่จำเป็นต้องใช้ในการลบล้างมีขนาดใหญ่โตกว่าพลังงานที่ใช้ในการผลิต”

### ๒.๑.๑ นิยามที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลเปิดภาครัฐ หมายถึง ข้อมูลของรัฐบาลที่ถูกเปิดเผยผ่านช่องทางออนไลน์เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึง นำไปใช้ต่อ หรือแจกจ่ายได้โดยปราศจากข้อจำกัดใด ๆ (องค์การสหประชาชาติ, ๒๐๑๖)

รัฐบาลเปิด คือ วัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ส่งเสริมหลักการของความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอันที่จะสนับสนุนประชาธิปไตยโดยรวม (OECD, ๒๐๑๓)

คุณลักษณะของข้อมูลเปิด คือ ๑) สามารถเข้าถึงได้ผ่านช่องทางออนไลน์ (Available Online) ๒) ทุกคนได้รับอนุญาตให้นำข้อมูลนั้นไปใช้ และใช้ซ้ำได้ (Open-Licensed) ๓) ประมวลผลด้วยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ได้ (Machine readable) ๔) รวบรวมข้อมูลที่กระจัดกระจายให้อยู่ในชุดข้อมูล (Dataset) เดียวกัน และสามารถวิเคราะห์ด้วยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ได้ง่าย (Available in bulk ) และ ๕) ไม่เสียค่าใช้จ่าย (Free of charge) (World Wide Web Foundation, ๒๐๑๕)

### ๒.๑.๒ ลักษณะของข้อมูลที่เปิดเผย (Open Data)

- ๑) ข้อมูลถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ (Complete)
- ๒) เป็นข้อมูลพื้นฐานไม่ถูกปรุงแต่ง (Primary)
- ๓) อยู่ในเวลาที่เหมาะสมเพื่อรักษาคุณภาพของข้อมูล (Timely)
- ๔) สะดวกในการเข้าถึง (Accessible)
- ๕) สามารถนำไปใช้ประโยชน์โดยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์สามารถประมวลผลได้ (Machine Process able)
- ๖) ต้องเปิดเผยโดยไม่เลือกปฏิบัติ (Non-discriminatory)
- ๗) ต้องไม่มีลิขสิทธิ์ (Non-proprietary)
- ๘) ทุกคนมีสิทธิใช้ข้อมูลได้ (License-free)

### ๒.๑.๓ ตัวอย่างรายการข้อมูลรัฐเชิงรุก

- เปิดเผยข้อมูลการจ่ายเงินสนับสนุน เงินอุดหนุน กองทุนช่วยเหลือให้กับองค์กร หน่วยงาน กลุ่มบุคคล หรือบุคคล ย้อนหลัง ๓ - ๕ ปี
- เปิดเผยรายชื่อ ความเชี่ยวชาญ อัตราค่าจ้าง ของที่ปรึกษาโครงการทุกราย โดยเฉพาะโครงการที่มีการจัดซื้อจัดจ้างที่มีงบประมาณสูง
- เปิดเผยรายชื่อผู้รับจ้าง หรือคู่สัญญาในการจัดซื้อจัดจ้าง ย้อนหลัง ๓ - ๕ ปี (เฉพาะโครงการที่มีงบประมาณตั้งแต่ ..... ล้านบาทขึ้นไปแล้วแต่หน่วยงานจะเป็นผู้กำหนดเกณฑ์)
- เปิดเผยกระบวนการจัดทำโครงการ/ข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น TOR วิธีการจัดซื้อจัดจ้าง จำนวน/รายชื่อผู้เข้าร่วมประกวดราคา/การเปลี่ยนแปลงแก้ไขสัญญาการตรวจสอบรายงานผลการประเมินโครงการ/การประเมินผลกระทบล้าง
- เปิดเผยข้อมูลด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง (รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริต)
- เปิดเผยข้อมูลงบประมาณ รายรับ รายจ่าย ของกองทุนที่อยู่ในกำกับดูแลของหน่วยงานภาครัฐประจำปี และข้อมูลย้อนหลัง



## ๒.๒ มาตรการตรวจสอบการใช้ดุลยพินิจ

ดุลยพินิจ เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุหนึ่งของการทุจริต ซึ่งเกิดจากความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับอำนาจหรือดุลยพินิจในการตัดสินใจ มาตรฐานในการตัดสินใจ ดุลยพินิจนั้นความจริงไม่มีอันตรายในตัวเอง แต่อันตรายของดุลยพินิจอยู่ที่ตัวผู้ใช้ดุลยพินิจ จากนิยามดุลยพินิจ ความหมายตามกฎหมายปกครองหมายถึง อำนาจตัดสินใจอย่างอิสระหรือจะเลือกกระทำ หรือไม่กระทำอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า อำนาจดุลยพินิจ เป็นอำนาจตามกฎหมายกำหนดให้ผู้ใช้อำนาจสามารถเลือกตัดสินใจกระทำการใดหรืองดเว้นกระทำการอย่างใดอย่างอิสระ บ่อยครั้งผู้ใช้อำนาจตามกฎหมายมักให้เหตุผลในการตัดสินใจอนุญาติ อนุญาต หรือมีคำสั่งในเรื่องใด ๆ ว่าเป็นอำนาจดุลยพินิจของผู้มีอำนาจออกคำสั่งทางปกครองตามกฎหมาย หรือให้เหตุผลว่าเพื่อความเหมาะสม หรือเพื่อประโยชน์ต่อทางราชการและประชาชน ทำให้เกิดคำถามอยู่ในใจเสมอว่า ดุลยพินิจคืออะไร แล้วอะไรคือความเหมาะสม ทำไมฝ่ายปกครองจึงมีอำนาจดุลยพินิจ การใช้ดุลยพินิจมีขอบเขตหรือไม่ และใครมีหน้าที่ตรวจสอบการใช้อำนาจดุลยพินิจของฝ่ายปกครอง

การใช้ดุลยพินิจอาจเกิดความผิดพลาดหรือการใช้ดุลยพินิจโดยมิชอบ (Abuse of Discretion) ได้หลายกรณี เช่น

- (๑) การใช้ดุลยพินิจทั้ง ๆ ตามข้อเท็จจริงเจ้าหน้าที่ต้องตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง
- (๒) การใช้ดุลยพินิจเกินกว่าระเบียบ กฎหมายกำหนด
- (๓) การใช้ดุลยพินิจอย่างบิดเบือน การใช้ดุลยพินิจตามอำเภอใจ

### ๒.๒.๑ การกระทำที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย

๑. ไม่มีอำนาจหรือนอกเหนืออำนาจหน้าที่
๒. ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย
๓. ไม่ถูกต้องตามรูปแบบ ขั้นตอน หรือวิธีการอันเป็นสาระสำคัญ
๔. ไม่สุจริต
๕. เลือกปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม
๖. สร้างขั้นตอนโดยไม่จำเป็นหรือสร้างภาระเกินสมควร

### ๒.๒.๒ แนวทางการจัดทำมาตรการตรวจสอบการใช้ดุลยพินิจ

ขั้นเตรียมการ : จัดทำมาตรการตรวจสอบการใช้ดุลยพินิจ

๑. เลือกลงงานด้านที่จะทำมาตรการ
๒. เลือกกระบวนการจากงานที่จะทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต
๓. เตรียมข้อมูล ขั้นตอน แนวทาง หรือเกณฑ์การปฏิบัติงาน และมาตรการตรวจสอบการใช้ดุลยพินิจ

ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

### ๒.๒.๓ ขั้นตอนการจัดทำมาตรการตรวจสอบการใช้ดุลยพินิจ

- ขั้นตอนที่ ๑ การวิเคราะห์ข้อมูล
- ขั้นตอนที่ ๒ การจัดทำมาตรการป้องกัน
- ขั้นตอนที่ ๓ การรายงานการติดตามประเมินผล

## ✚ ขั้นตอนที่ ๑ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการค้นหาความเสี่ยงเพื่อทำการระบุความเสี่ยงการทุจริตว่ามีรูปแบบพฤติกรรม ความเสี่ยงการทุจริต ในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีการใช้ดุลยพินิจ กรณีขั้นตอนที่มีการใช้ดุลยพินิจให้อธิบาย รายละเอียดโอกาสเกิดความเสี่ยงการใช้ดุลยพินิจไม่ชอบเพื่อแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือบุคคลอื่น ถึงรูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงให้ละเอียด ชัดเจนมากที่สุด โดยวิธีการการค้นหาความเสี่ยงการทุจริตค้นหา จากความเสี่ยงที่เคยเกิด หรือคาดว่าจะเกิดซ้ำสูงมีประวัติอยู่แล้ว เรียกว่า Known Factor และไม่เคยเกิด หรือไม่มีประวัติมาก่อน แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ในอนาคตว่ามีโอกาสเกิดเรียกว่า Unknown Factor จากนั้นทำการประเมินสถานความเสี่ยงว่าอยู่ในระดับใดออกตามรายสี เขียว เหลือง ส้ม และแดง โดยระบุ สถานะของความเสี่ยงในช่องสี

ความหมายของสถานะความเสี่ยงตามสี มีรายละเอียด ดังนี้

สถานะสีเขียว : ความเสี่ยงระดับต่ำ

สถานะสีเหลือง : ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถให้ความรอบคอบระมัดระวัง ในระหว่าง ปฏิบัติงานตามปกติควบคุมดูแลได้

สถานะสีส้ม : ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงานภายใน องค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุมข้ามหน่วยงาน ตามหน้าที่ปกติ

สถานะสีแดง : ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จัก ไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

<b>การจัดทำมาตรการตรวจสอบการใช้ดุลยพินิจ</b> ปีงบประมาณ พ.ศ. .... ชื่อกระบวนการ/งาน .....	
---	--

## ตารางที่ ๑ การวิเคราะห์ข้อมูล

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	การใช้ดุลยพินิจ		โอกาส/ความเสี่ยง รูปแบบ พฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริต	สถานะความเสี่ยงการทุจริต				
		มี	ไม่มี		เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง	

## ✚ ขั้นตอนที่ ๒ การจัดทำมาตรการป้องกัน

ให้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากตารางที่ ๑ โดยเฉพาะขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีสถานะความเสี่ยงสูง (สีส้ม) ถึง สูงมาก (สีแดง) นำมาจัดทำมาตรการให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์หรือการประเมินและตรวจสอบว่า มาตรการหรือแนวทางการตรวจสอบการใช้ดุลยพินิจของหน่วยงานที่บังคับใช้ในปัจจุบัน มีหรือไม่

กรณีมีมาตรการหรือแนวทางให้ระบุรายละเอียด (Key Controls in place) และพิจารณาจัดทำมาตรการเพิ่มเติม (Further Actions to be Taken) ซึ่งควรประเมินประสิทธิภาพของมาตรการที่หน่วยงานมีอยู่ในปัจจุบันว่า ดี พอใช้ หรืออ่อน กรณีมาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ หรือ ยังไม่มีมาตรการ ต้องกำหนด มาตรการเพิ่มเติม และทำการขับเคลื่อน กำกับ ติดตาม บังคับใช้ และประเมินผล โดยการประเมินประสิทธิภาพของ มาตรการป้องกันหรือมาตรการควบคุมความเสี่ยง แนวทางพิจารณา ดังนี้

- ดี :** การควบคุมมีความเข้มแข็งและดำเนินไปได้อย่างเหมาะสม ซึ่งช่วยให้เกิดความมั่นใจได้ในระดับที่สมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้
- พอใช้ :** การควบคุมยังขาดประสิทธิภาพถึงแม้ว่าจะไม่ทำให้เกิดผลเสียหายจากความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญ แต่ก็ควรมีการปรับปรุงเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้
- อ่อน :** การควบคุมไม่ได้มาตรฐานที่ยอมรับได้เนื่องจากมีความหละหลวมและไม่มีประสิทธิผล การควบคุมไม่ทำให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้

### ตารางที่ ๒ การจัดทำมาตรการ

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	โอกาส/ความเสี่ยง รูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการตรวจสอบ การใช้ดุลยพินิจ

### ขั้นตอนที่ ๓ การรายงานการติดตามประเมินผล

เป็นการจัดทำรายงานสถานะของการเฝ้าระวังการทุจริตตามมาตรการในตารางที่ ๒ ว่าอยู่ในสถานะความเสี่ยงระดับใดหลังจากมีการบังคับมาตรการดังกล่าวไปแล้ว เพื่อพิจารณาทำกิจกรรมเพิ่มเติม กรณีอยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้ หรือมาตรการใช้ไม่ได้ผล

**ความหมายของสถานะความเสี่ยงตามสี** มีรายละเอียด ดังนี้

**สถานะสีเขียว :** ไม่เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง ยังไม่ต้องทำกิจกรรมเพิ่ม

**สถานะสีเหลือง :** เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง แต่แก้ไขได้ทันทีตามที่ ตามมาตรการ/นโยบาย/โครงการ/กิจกรรมที่เตรียมไว้ แผนใช้ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตลดลง

**สถานะสีแดง :** เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายยังแก้ไขไม่ได้ ควรมีมาตรการ/นโยบาย/โครงการ/กิจกรรมเพิ่มขึ้นแผนใช้ไม่ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตไม่ลดลงระดับความรุนแรง

### ตารางที่ ๓ การรายงานการติดตาม ประเมินผล

ที่	มาตรการตรวจสอบ การใช้ดุลยพินิจ	โอกาส/ความเสี่ยง รูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริต	สถานะความเสี่ยง		
			เขียว	เหลือง	แดง

## ๒.๓ มาตรการป้องกันการรับสินบน

สินบน (Bribery) ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดที่เสนอว่าจะให้ สัญญาว่าจะให้ มอบให้ การยอมรับ การให้ หรือการร้องขอสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อันส่งผลต่อการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งในลักษณะจูงใจให้กระทำการหรือไม่กระทำการที่ขัดต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ

การจัดทำมาตรการป้องกันการรับสินบน โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งความเสี่ยงสูงที่จะเป็นการให้สินบน เช่น เรื่อง การรับค่าอำนวยความสะดวก ของขวัญ ค่ารับรอง การรับบริจาค ซึ่งกรณีเหล่านี้ยากต่อการพิจารณาว่าเป็นการให้ตามประเพณี วัฒนธรรม หรือสินน้ำใจ หรือเป็นสินบน หน่วยงานต้องสามารถระบุได้ว่าภารกิจหรือกระบวนการงานใดของหน่วยงานตนเอง มีจุดอ่อนที่เป็นความเสี่ยงต่อการรับสินบนอย่างไร ตรงส่วนใด

กรณีมีความเสี่ยงสูงที่จะเป็นการให้สินบน เช่น

๑) ค่าอำนวยความสะดวก คือค่าใช้จ่ายจำนวนเล็กน้อยที่จ่ายให้แก่เจ้าหน้าที่รัฐอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการให้เพียงเพื่อให้มั่นใจว่าเจ้าหน้าที่รัฐจะดำเนินการตามขั้นตอน กระบวนการ หรือเป็นการกระตุ้นให้ดำเนินการอย่างรวดเร็วขึ้น โดยกระบวนการนั้นไม่ต้องใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่รัฐ เป็นการกระทำอันชอบด้วยหน้าที่ของเจ้าหน้าที่รัฐผู้นั้น

๒) ค่ารับรอง และของขวัญ ค่ารับรองและของขวัญเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมของผู้รับบริการรัฐ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี หรือเป็นการแสดงออกซึ่งสินน้ำใจ วัฒนธรรมทางสังคม ซึ่งอาจรวมถึง ค่าที่พัก ค่าโดยสาร การศึกษาดูงาน ค่าอาหารและเครื่องดื่ม บัตรกำนัล ฯลฯ

๓) สินน้ำใจ คือความเอื้อเฟื้อเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการมีน้ำใจ ความมีมิตรไมตรี การดูแลกันและกัน เป็นต้น โดยอาจหวังการเอาประโยชน์จากการใช้อำนาจรัฐของผู้รับในอนาคต

### ๒.๓.๑ แนวทางการจัดทำมาตรการป้องกันการรับสินบน

ขั้นเตรียมการ : จัดทำมาตรการป้องกันการรับสินบน

๑. เลือกลงงานด้านที่จะทำมาตรการ

๒. เลือกกระบวนการ งาน จากงานที่จะทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๓. เตรียมข้อมูล ขั้นตอน แนวทาง หรือเกณฑ์การปฏิบัติงาน และมาตรการตรวจสอบการรับสินบน

ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

### ๒.๓.๒ ขั้นตอนการจัดทำมาตรการป้องกันการรับสินบน

ขั้นตอนที่ ๑ การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ ๒ การจัดทำมาตรการป้องกัน

ขั้นตอนที่ ๓ การรายงานการติดตาม ประเมินผล

#### ขั้นตอนที่ ๑ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการค้นหาความเสี่ยงเพื่อทำการระบุความเสี่ยงการทุจริตว่ามีรูปแบบพฤติกรรม ความเสี่ยงการทุจริต ในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีการใช้ดุลพินิจ กรณีขั้นตอนที่มีการใช้ดุลพินิจให้อธิบายรายละเอียดโอกาสเกิดความเสี่ยงการใช้ดุลพินิจไม่ชอบเพื่อแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือบุคคลอื่น ถึงรูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงให้ละเอียด ชัดเจนมากที่สุด โดยวิธีการการค้นหาความเสี่ยงการทุจริตค้นหาจากความเสี่ยงที่เคยเกิด หรือคาดว่าจะเกิดซ้ำสูงมีประวัติอยู่แล้ว เรียกว่า Known Factor และไม่เคยเกิด หรือไม่มีประวัติมาก่อน แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ในอนาคตว่ามีโอกาสเกิดเรียกว่า Unknown Factor จากนั้นทำการประเมินสถานความเสี่ยงว่าอยู่ในระดับใดออกตามรายสี เขียว เหลือง ส้ม และแดง โดยระบุสถานะของความเสี่ยงในช่องสี

ความหมายของสถานะความเสี่ยงตามสี มีรายละเอียด ดังนี้

สถานะสีเขียว : ความเสี่ยงระดับต่ำ

สถานะสีเหลือง : ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถใช้เวลาครอบคลุมระยะรั้ง ในระหว่างปฏิบัติงานตามปกติควบคุมดูแลได้

สถานะสีส้ม : ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงานภายในองค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุมข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ

สถานะสีแดง : ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จัก ไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

<p><b>การจัดทำมาตรการป้องกันการรับสินบน</b>  <b>ปีงบประมาณ พ.ศ. ....</b>  <b>ชื่อกระบวนการ/งาน .....</b></p>
--

### ตารางที่ ๑ การวิเคราะห์ข้อมูล

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	การใช้ดุลพินิจ		โอกาส/ความเสี่ยง รูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริต	สถานะความเสี่ยงการทุจริต			
		มี	ไม่มี		เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง

### ขั้นตอนที่ ๒ การจัดทำมาตรการป้องกัน

ให้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากตารางที่ ๑ โดยเฉพาะขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีสถานะความเสี่ยงสูง (สีส้ม) ถึง สูงมาก (สีแดง) นำมาจัดทำมาตรการให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์หรือการประเมินและตรวจสอบว่ามาตรการหรือแนวทางการตรวจสอบการใช้ดุลพินิจของหน่วยงานที่บังคับใช้ในปัจจุบัน มีหรือไม่

กรณีมีมาตรการหรือแนวทางให้ระบุรายละเอียด (Key Controls in place) และพิจารณาจัดทำมาตรการเพิ่มเติม (Further Actions to be Taken) ซึ่งควรประเมินประสิทธิภาพของมาตรการที่หน่วยงานมีอยู่ในปัจจุบันว่าดี พอใช้ หรืออ่อน กรณีมาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ หรือ ยังไม่มีมาตรการ ต้องกำหนดมาตรการเพิ่มเติม และทำการขับเคลื่อน กำกับ ติดตาม บังคับใช้ และประเมินผล โดยการประเมินประสิทธิภาพของมาตรการป้องกันหรือมาตรการควบคุมความเสี่ยง แนวทางพิจารณา ดังนี้

**ดี :** การควบคุมมีความเข้มแข็งและดำเนินไปได้อย่างเหมาะสม ซึ่งช่วยให้เกิดความมั่นใจได้ในระดับที่สมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้

**พอใช้ :** การควบคุมยังขาดประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าจะไม่ทำให้เกิดผลเสียหายจากความเสียหายอย่างมีนัยสำคัญ แต่ก็ควรมีการปรับปรุงเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้

**อ่อน :** การควบคุมไม่ได้มาตรฐานที่ยอมรับได้เนื่องจากมีความหละหลวมและไม่มีประสิทธิภาพการควบคุมไม่ทำให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้

### ตารางที่ ๒ การจัดทำมาตรการ

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน/รูปแบบความเสี่ยงในการรับสินบน	มาตรการป้องกันการรับสินบน

#### ขั้นตอนที่ ๓ การรายงานการติดตามประเมินผล

เป็นการจัดทำรายงานสถานะของการเฝ้าระวังการทุจริตตามมาตรการในตารางที่ ๒ ว่าอยู่ในสถานะความเสี่ยงระดับใดหลังจากมีการบังคับมาตรการดังกล่าวไปแล้ว เพื่อพิจารณาทำกิจกรรมเพิ่มเติม กรณีอยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้ หรือมาตรการใช้ไม่ได้ผล

**สถานะสีเขียว :** ไม่เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง ยังไม่ต้องทำกิจกรรมเพิ่ม

**สถานะสีเหลือง :** เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง แต่แก้ไขได้ทันที่ตามที่ ตามมาตรการ/นโยบาย/โครงการ/กิจกรรมที่เตรียมไว้ แผนใช้ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตลดลง

**สถานะสีแดง :** เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายยังแก้ไขไม่ได้ ควรมาตรการ/นโยบาย/โครงการ/กิจกรรมเพิ่มขึ้นแผนใช้ไม่ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตไม่ลดลงระดับความรุนแรง

### ตารางที่ ๓ การรายงานการติดตาม ประเมินผล

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต รูปแบบพฤติการณ์ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการ การรับสินบน	สถานะความเสี่ยง		
			เขียว	เหลือง	แดง

ช่องทางการติดต่อ

Lrfund@outlook.com



Office.dpt.go.th/Lrfund/th



Facebook/LRFund



สำนักงานกองทุนลัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ 224 ถนนพระราม 9

แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310



โทร. 0 2201 8059



โทรสาร 0 2201 8062

