



การประเมินความเสี่ยง การทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ

RMUTL

RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY LANNA

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา น่าน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569



การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา น่าน
ประจำปี พ.ศ. 2569



คำนำ

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ได้กำหนดเป้าหมายสำคัญให้ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐจัดตั้งกลไกเชิงรุกในการป้องกันและเฝ้าระวังภัยทุจริต ประกอบกับเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ของสำนักงาน ป.ป.ช. ที่มุ่งเน้นให้หน่วยงานมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและวางมาตรการจัดการความเสี่ยงทุจริตที่เป็นรูปธรรม

ที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา น่าน ได้มุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อให้บริการประชาชน และขับเคลื่อนภารกิจตามอำนาจหน้าที่ อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์กระบวนการภายใน โดยเฉพาะกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต การจัดซื้อจัดจ้าง และการบังคับใช้กฎหมาย/ระเบียบ พบว่ายังมีจุดเสี่ยงและช่องโหว่ที่อาจเปิดโอกาสให้เกิดการใช้ดุลยพินิจโดยมิชอบ การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน หรือการเรียกร้องผลประโยชน์ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้หากไม่ได้รับการควบคุมอย่างเป็นระบบ อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือ และความโปร่งใสขององค์กร ตลอดจนสร้างความเสียหายต่อประโยชน์สาธารณะ

ด้วยเหตุผลดังกล่าว มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา น่าน จึงได้จัดทำ **"การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ 2569"** ขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือในการค้นหา วิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยงทุจริตในทุกกระบวนการอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งกำหนดมาตรการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ปรับเปลี่ยนจากการทำงานเชิงรับเป็นการเฝ้าระวังเชิงรุก (Proactive Prevention) ยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และลดโอกาสในการทุจริตประพฤติมิชอบให้เป็นศูนย์ (Zero Tolerance) อันจะช่วยสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา และรักษาประโยชน์สูงสุดของประชาชนและประเทศชาติสืบไป

สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1 ความเป็นมา	4
ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ กรอบแนวคิด นิยาม ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการความเสี่ยง การทุจริต	8
2.1 วัตถุประสงค์หลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	8
2.2 กรอบแนวคิด นิยามตามเกณฑ์ชี้วัดความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงานภาครัฐ - กรอบแนวคิดการพัฒนาการประเมินเชิงคุณภาพการบริหารจัดการความเสี่ยง การทุจริต - แนวคิดการเปิดเผยข้อมูลของรัฐ	8
2.3 นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	8
2.4 ปัจจัยสำเร็จในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	10
ส่วนที่ 3 การประเมินเชิงคุณภาพ“ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	11
3.1 กรอบแนวทางการประเมินเชิงคุณภาพระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการ ทุจริต	11
3.2 นิยามหรือความหมายที่เกี่ยวข้อง	13
3.3 นิยามประเภทความเสี่ยงการทุจริต	14
3.4 ระเบียบวิธีการประเมิน	16
3.5 ระดับผลการประเมิน	16
3.6 ตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมิน	17
ส่วนที่ 4 กลไกและแนวทางการขับเคลื่อน และวิธีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต	21
4.1 กลไกในการขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงานภาครัฐ	21
4.2 แนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงาน ภาครัฐ	22
4.3 วิธีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต	22
4.4 แนวทางการจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต	27
ส่วนที่ 5 การคัดเลือกกระบวนการ/โครงการ การรายงาน และแบบรายงาน	32
5.1 การคัดเลือกกระบวนการ/โครงการ	54
5.2 การรายงาน การประเมินความเสี่ยงการทุจริต 5 ขั้นตอน	54
5.3 แบบรายงาน	63

ส่วนที่ 1

ความเป็นมา

การประเมินความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา นั้น พัฒนาควบคู่ไปกับการปฏิรูประบบราชการไทยและการยกระดับมาตรฐานการศึกษาของ สถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ โดยมีจุดเริ่มต้นจากการมุ่งเน้นความโปร่งใสทางการเงิน สู่การบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ตามกรอบมาตรฐานสากล

เนื่องจาก มทร.ล้านนา เป็นมหาวิทยาลัยที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่และครอบคลุมพื้นที่หลายเขตพื้นที่ (เชียงใหม่ ตาก น่าน เชียงราย พิชณุโลก และลำปาง) การประเมินความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถแบ่งพัฒนาการออกเป็นช่วงสำคัญต่างๆ ดังนี้

1. ยุคเริ่มต้น: การปฏิบัติตามระเบียบการควบคุมภายใน (พ.ศ. 2544 - 2550)

ในระยะแรก การประเมินความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อกฎหมายและระเบียบของหน่วยงานตรวจสอบภาครัฐเป็นหลัก ไม่ได้แยกออกมาเป็นการบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน

- แรงขับเคลื่อนหลัก:** ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544
- ลักษณะการดำเนินการ:** มุ่งเน้นการประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ การเงิน บัญชี และการพัสดุ เพื่อป้องกันการทุจริตและข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน
- หน่วยงานรับผิดชอบ:** หน่วยตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยเป็นแกนหลักในการผลักดันให้แต่ละหน่วยงานย่อยประเมินความเสี่ยงและจัดทำรายงานการควบคุมภายใน (ปอ.1 - ปอ.3) ส่งให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ประจำปี

2. ยุคบูรณาการ: การเชื่อมโยงกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา (พ.ศ. 2551 - 2560)

เมื่อเข้าสู่ยุคที่การอุดมศึกษาไทยให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพ (Quality Assurance: QA) การประเมินความเสี่ยงของ มทร.ล้านนา จึงถูกยกระดับให้ครอบคลุมมิติอื่นๆ นอกเหนือจากการเงิน

- แรงขับเคลื่อนหลัก:** เกณฑ์การประเมินของ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)
- ลักษณะการดำเนินการ:** การบริหารความเสี่ยงกลายเป็นหนึ่งในตัวบ่งชี้บังคับของการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน มหาวิทยาลัยและทุกคณะต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จัดทำ "แผนบริหารความเสี่ยง" และรายงานผลการดำเนินงานในรายงานการประเมินตนเอง (SAR)
- การขยายขอบเขต:** เริ่มมีการนำแนวคิดของ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) มาใช้เป็นกรอบในการประเมินความเสี่ยง ทั้ง ด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

3. ยุคปัจจุบัน : การบริหารความเสี่ยงตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลังฯ (พ.ศ. 2561 - ปัจจุบัน)

จุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้การประเมินความเสี่ยงของ มทร.ล้านนา มีความเป็นระบบ แข็งแกร่ง และมีผลผูกพันทางกฎหมายอย่างชัดเจน คือการบังคับใช้กฎหมายวินัยการเงินการคลังของรัฐฉบับใหม่

- แรงขับเคลื่อนหลัก:** พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 และ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562
- ลักษณะการดำเนินการ:** มทร.ล้านนา มีการจัดตั้ง "คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง" ระดับมหาวิทยาลัยอย่างเป็นทางการ ซึ่งมักมีอธิการบดีหรือรองอธิการบดีเป็นประธาน เพื่อกำหนดนโยบายและทบทวนความเสี่ยง (Risk Appetite / Risk Tolerance) ประจำปี
- ความซับซ้อนเชิงโครงสร้าง:** เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีหลายเขตพื้นที่ จึงต้องมีการบูรณาการแผนบริหารความเสี่ยงจากทุกวิทยาเขต (ตาก น่าน เชียงราย พิชณุโลก ลำปาง และเชียงใหม่) เข้าสู่แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Corporate Risk)
- การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์:** การประเมินความเสี่ยงในยุคนี้ต้องอิงกับยุทธศาสตร์การพลิกโฉมมหาวิทยาลัย (Reinventing University) เช่น ความเสี่ยงด้านจำนวนนักศึกษาที่ลดลง ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Cyber Security) และความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายอุดมศึกษา

กรอบการประเมินความเสี่ยง (อิงตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง)

ในการดำเนินการประเมินความเสี่ยง มทร.ล้านนา ได้จำแนกความเสี่ยงออกเป็น 4 ด้านหลัก เพื่อให้ครอบคลุมทุกมิติของการบริหารงานมหาวิทยาลัย ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	คำอธิบายและตัวอย่างที่พบในบริบทมหาวิทยาลัย
1. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนยุทธศาสตร์หรือการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม เช่น การลดลงของจำนวนนักศึกษา, การปรับตัวไม่ทันต่อเทคโนโลยีดิจิทัล
2. ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงาน บุคลากร หรือระบบงานภายใน เช่น ระบบ IT ชัดข้อง, ขาดแคลนบุคลากรสายวิชาการในสาขาเฉพาะทาง
3. ด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารงบประมาณหรือรายได้ของมหาวิทยาลัย เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย, ข้อจำกัดของงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับการจัดสรร
4. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance Risk)	ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ หรือ ข้อบังคับ เช่น การดำเนินการผิดระเบียบพัสดุฯ, การละเมิดสิทธิบัตรหรืองานวิจัย

การที่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา หันมาให้ความสำคัญกับ **ความเสี่ยงใหม่ๆ (Emerging Risks)** ถือเป็นปรับตัวที่สำคัญมาก เนื่องจากความเสี่ยงเหล่านี้คาดเดาได้ยาก ควบคุมปัจจัยตั้งต้นไม่ได้ และมีผลกระทบเป็นวงกว้าง ทั้งต่อตัวบุคคลและโครงสร้างพื้นฐาน

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บริบทเชิงพื้นที่ของ มทร.ล้านนา ที่มีวิทยาเขตกระจายอยู่ในภาคเหนือตอนบนและตอนล่าง (เชียงใหม่ เชียงราย ลำปาง น่าน ตาก และพิชณุโลก) ซึ่งเป็น "พื้นที่สีแดง" ของปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยจึงต้องบูรณาการความเสี่ยงเหล่านี้เข้าสู่แผนการดำเนินงานและการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

1. วิกฤตฝุ่นควัน PM 2.5 และคุณภาพอากาศ

ปัญหาฝุ่น PM 2.5 ในพื้นที่ภาคเหนือไม่ได้เป็นเพียงปัญหาชั่วคราวอีกต่อไป แต่กลายเป็น "ฤดูกาลฝุ่น" (มักเกิดในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ - เมษายน ของทุกปี) ที่กระทบต่อสุขภาพและคุณภาพชีวิตโดยตรง

- ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย: ทำให้นักศึกษาและบุคลากรมีปัญหาด้านสุขภาพ (โรคทางเดินหายใจ) อัตราการลาป่วยเพิ่มขึ้น กิจกรรมกลางแจ้งถูกระงับ และบรรยากาศโดยรวมไม่เอื้อต่อการเรียนรู้
- การบูรณาการสู่แผนการดำเนินงาน:
 - ด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure): มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อปรับปรุงอาคารเรียนและห้องสมุดให้เป็น "ห้องปลอดฝุ่น" (Clean Rooms) ที่มีระบบกรองอากาศและเครื่องเติมอากาศบริสุทธิ์ (Positive Pressure)
 - ด้านนโยบายวิชาการ: มีการประกาศแนวปฏิบัติที่ยืดหยุ่น เช่น หากค่า AQI พุ่งสูงเกินเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด อาจารย์สามารถปรับรูปแบบการเรียนการสอนไปเป็นระบบออนไลน์ (Online Learning) หรือมอบหมายงานแทนการเข้าชั้นเรียนได้ทันที
 - การนำจุดแข็งด้านเทคโนโลยีมาแก้ปัญหา: ในฐานะมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี มทร.ล้านนา ได้บูรณาการความเสี่ยงนี้เข้ากับแผนงานวิจัยและบริการวิชาการ โดยให้คณาจารย์และนักศึกษาส่งนวัตกรรม เช่น เครื่องฟอกอากาศราคาประหยัด (DIY Air Purifier) หรือการติดตั้งเซนเซอร์ตรวจวัดคุณภาพอากาศ (DustBoy) ภายในเขตพื้นที่

2. โรคระบาดอุบัติใหม่และภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข

บทเรียนจากสถานการณ์ COVID-19 ทำให้มหาวิทยาลัยตระหนักว่าโรคระบาดสามารถทำให้ระบบการศึกษาหยุดชะงักได้แบบฉับพลัน

- ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย: การปิดวิทยาเขต การบริหารจัดการหอพักนักศึกษา และผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับครัวเรือนที่ทำให้นักศึกษามีความเสี่ยงที่จะหลุดออกจากระบบการศึกษา
- การบูรณาการสู่แผนการดำเนินงาน:
 - แผนความต่อเนื่องขององค์กร (Business Continuity Plan: BCP): มหาวิทยาลัยได้จัดทำและทบทวนแผน BCP เป็นประจำทุกปี เพื่อให้มั่นใจว่าหากเกิดโรคระบาดอีก ระบบสายสนับสนุน (Back Office) จะสามารถทำงานจากที่บ้าน (Work From Home) ได้อย่างราบรื่น
 - การรักษาระบบนิเวศการเรียนรู้ดิจิทัล: มหาวิทยาลัยยังคงรักษาระบบ Learning Management System (LMS) และลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์สำหรับการประชุมออนไลน์ไว้เป็นโครงสร้างพื้นฐานถาวร แม้จะกลับมาเรียน On-site เป็นปกติแล้วก็ตาม

3. สุขภาพจิตและสุขภาพของนักศึกษา (Mental Health)

เป็น Emerging Risk ที่สถาบันอุดมศึกษาทั่วโลกกำลังเผชิญ ซึ่งเป็นผลพวงจากความกดดันทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อม (รวมถึงภาวะเครียดจาก PM 2.5) และความเปลี่ยนแปลงของสังคม

- ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย: อัตราความเครียด ภาวะซึมเศร้า หรือการหมดไฟ (Burnout) ของนักศึกษาและบุคลากรสูงขึ้น ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาและการใช้ชีวิตในรั้วมหาวิทยาลัย
- การบูรณาการสู่แผนการดำเนินงาน:

- **ระบบดูแลช่วยเหลือนักศึกษา:** มีการบูรณาการงานด้านกิจการนักศึกษา โดยจัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาเชิงจิตวิทยา มีนักจิตวิทยาประจำมหาวิทยาลัย และระบบส่งต่อผู้ป่วยไปยังสถานพยาบาลเครือข่าย
- **การเฝ้าระวังเชิงรุก:** จัดทำระบบประเมินความเครียดออนไลน์ และอบรมอาจารย์ที่ปรึกษาให้มีทักษะการปฐมพยาบาลทางใจ (Psychological First Aid) เพื่อสังเกตอาการนักศึกษาเบื้องต้น

4. ภัยพิบัติทางธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)

พื้นที่ภาคเหนือตอนบนและตอนล่างมีความเสี่ยงต่อปัญหาอุทกภัย น้ำป่าไหลหลาก และภัยแล้ง ซึ่งกระทบต่อบางวิทยาเขตโดยตรง (เช่น ข่าน้ำท่วมใหญ่ในพื้นที่จังหวัดน่านและเชียงราย)

□ การบูรณาการสู่แผนการดำเนินงาน:

- **การบริหารจัดการภูมิทัศน์และกายภาพ:** มีการประเมินความเสี่ยงด้านวิศวกรรมของอาคารเรียน การลอกท่อระบายน้ำก่อนฤดูฝน และการจัดการพื้นที่สีเขียวเพื่อลดความร้อน
- **มาตรการช่วยเหลือเยียวยา:** มหาวิทยาลัยมีแผนตั้งกองทุนฉุกเฉินและมาตรการลดหย่อนค่าธรรมเนียมการศึกษา หรือขยายเวลาชำระค่าเทอมให้กับนักศึกษาที่ครอบครัวประสบภัยพิบัติ

ข้อสังเกต: การนำความเสี่ยงเหล่านี้เข้าสู่ "แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร" หมายความว่า ทุกนโยบายจะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) กำหนดดัชนีชี้วัด (KRI: Key Risk Indicator) เช่น "จำนวนวันที่จัดการเรียนการสอนไม่ได้เนื่องจาก PM 2.5" และมีการจัดสรรงบประมาณรองรับไว้ล่วงหน้า ทำให้การแก้ปัญหาเปลี่ยนจากเชิงรับ (รอให้เกิดก่อนแล้วค่อยแก้) เป็น **เชิงรุก (เตรียมความพร้อมรับมือล่วงหน้า)**

ส่วนที่ 2

วัตถุประสงค์ กรอบแนวคิด นิยาม และปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

2.1 วัตถุประสงค์หลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

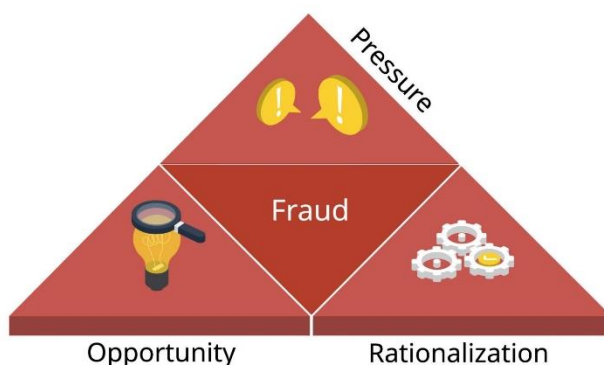
การบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk Management) มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือเชิงรุกในการป้องกันปัญหาตั้งแต่ต้นทาง โดยมีเป้าหมายหลักดังนี้:

1. **เพื่อคาดการณ์และป้องกัน:** เพื่อระบุเหตุการณ์หรือกระบวนการทำงานที่มีความเสี่ยงต่อการทุจริต และกำหนดมาตรการควบคุมหรืออุดช่องโหว่ก่อนที่จะเกิดความเสียหาย
2. **เพื่อสร้างมาตรฐานและวัฒนธรรมองค์กร:** เพื่อเสริมสร้างความโปร่งใสและหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการปฏิบัติงาน สร้างความตระหนักรู้ให้บุคลากรทุกระดับ
3. **เพื่อประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร:** เพื่อให้มั่นใจว่าการใช้จ่ายงบประมาณและการใช้ทรัพยากรของรัฐเป็นไปอย่างคุ้มค่า ถูกต้องตามระเบียบ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน
4. **เพื่อสร้างความเชื่อมั่น:** เพื่อยกระดับความน่าเชื่อถือของหน่วยงานในสายตาของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2 กรอบแนวคิด นิยามตามเกณฑ์ชี้วัดความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงานภาครัฐ

2.2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับสาเหตุการทุจริต

The Fraud Triangle Theory



ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้เป็นสากลในการอธิบายสาเหตุของการทุจริต คือ **ทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle Theory)** ของ Donald R. Cressey ซึ่งระบุว่า การทุจริตจะเกิดขึ้นเมื่อมีองค์ประกอบ 3 ประการร่วมกัน ได้แก่:

1. **แรงกดดัน/แรงจูงใจ (Pressure/Incentive):** ปัจจัยที่บีบบังคับหรือจูงใจให้บุคคลกระทำการทุจริต เช่น ปัญหาหนี้สินส่วนตัว เป้าหมายการทำงานที่สูงเกินจริง หรือความโลภ
2. **โอกาส (Opportunity):** ช่องโหว่ของระบบงานที่เอื้อให้เกิดการทุจริต เช่น การขาดระบบการควบคุมภายในที่ดี การรวมอำนาจไว้ที่บุคคลเดียว หรือความหละหลวมในการตรวจสอบ

3. การหาเหตุผลเข้าข้างตนเอง (Rationalization): กระบวนการทางความคิดที่ผู้กระทำผิดใช้สร้างความชอบธรรมให้กับการทุจริตของตน เช่น "แค่ขอยืมใช้ก่อนเดี๋ยวเอามาคืน" หรือ "ใครๆ เขาก็ทำกัน"

2.2.2 กรอบแนวคิด และนิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

1. กรอบแนวคิดการพัฒนาการประเมินเชิงคุณภาพการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตการประเมินเชิงคุณภาพมุ่งเน้นการยกระดับจากการมี "เอกสาร/แผน" ไปสู่ "การปฏิบัติที่เกิดผลสัมฤทธิ์จริง" โดยมีกรอบแนวคิดดังนี้:

- การประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุม (Control Environment): ตรวจสอบว่ามาตรการที่มีอยู่สามารถลดความเสี่ยงได้จริงหรือไม่ (Effectiveness)
- การบูรณาการกับกระบวนการทำงาน (Integration): การบริหารความเสี่ยงต้องไม่ใช้งานแยกส่วน แต่ต้องแฝงอยู่ในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานปกติ โดยเฉพาะในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การอนุมัติ/อนุญาต และการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง (Continuous Monitoring): ปรับเปลี่ยนการประเมินจากรอบปีเป็นระบบที่สามารถติดตามตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) ได้อย่างทันที่

2. แนวคิดการเปิดเผยข้อมูลของรัฐ (Open Government Data) ความโปร่งใสถือเป็นเกราะป้องกันการทุจริตที่ดีที่สุด โดยมีหลักการสำคัญคือ:

- เปิดเผยเป็นหลัก ปกปิดเป็นข้อยกเว้น (Open by Default): ข้อมูลการดำเนินงานของรัฐโดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณต้องเปิดเผยสู่สาธารณะโดยไม่ต้องร้องขอ
- ข้อมูลที่เครื่องจักรสามารถอ่านได้ (Machine-Readable): ข้อมูลต้องอยู่ในรูปแบบที่นำไปวิเคราะห์ต่อได้ง่าย (เช่น CSV, Excel, API) เพื่อเอื้อให้ภาคประชาชนและภาคประชาสังคมสามารถร่วมตรวจสอบ (Social Audit) ได้
- ความทันต่อเวลา (Timeliness): ข้อมูลต้องได้รับการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน เพื่อให้การตรวจสอบมีประสิทธิภาพ

2.3 นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการนำไปปฏิบัติ จึงกำหนดนิยามที่สำคัญดังนี้:

- การทุจริต (Corruption/Fraud): การใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ผิด หรือการหาประโยชน์โดยมิชอบด้วยกฎหมาย เพื่อตนเองหรือผู้อื่น รวมถึงการละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อรัฐ
- ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk): โอกาสหรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดการกระทำทุจริตในกระบวนการทำงานใดๆ และผลกระทบ (ความเสียหาย) ที่จะตามมาหากเกิดการทุจริตนั้นขึ้น

- การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management):** กระบวนการที่เป็นระบบในการระบุ ประเมิน จัดการ ติดตาม และรายงานความเสี่ยง เพื่อลดโอกาสและผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite)
- การควบคุมภายใน (Internal Control):** กลไก ระเบียบ หรือวิธีการที่หน่วยงานกำหนดขึ้นและแทรกไว้ในกระบวนการทำงาน เพื่อป้องกันความผิดพลาดและอุดช่องโหว่ของการทุจริต
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders):** บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กรที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของหน่วยงาน ทั้งในทางบวกและทางลบ

2.4 ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต (Critical Success Factors)

การนำระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยความสำเร็จดังต่อไปนี้:

1. **ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง (Tone at the Top):** ผู้บริหารต้องแสดงเจตจำนงที่ชัดเจน เป็นแบบอย่างที่ดี (Lead by Example) และประกาศนโยบายไม่ทนต่อการทุจริต (Zero Tolerance) อย่างเป็นรูปธรรม
2. **การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee Participation):** บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน (First Line of Defense) คือผู้ที่รู้ถึงช่องโหว่ของงานดีที่สุด จึงต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการระบุความเสี่ยงและเสนอมาตรการแก้ไข
3. **การสื่อสารและการสร้างความตระหนักรู้ (Communication & Awareness):** ต้องมีการฝึกอบรมให้ความรู้และสื่อสารนโยบายอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้าง "วัฒนธรรมองค์กรที่ต่อต้านการทุจริต"
4. **ระบบการรับเรื่องร้องเรียนที่ปลอดภัย (Effective Whistleblowing Mechanism):** มีช่องทางการแจ้งเบาะแสที่เป็นความลับ เข้าถึงง่าย และมีมาตรการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส (Whistleblower Protection) ที่รัดกุม ป้องกันการถูกกลั่นแกล้ง
5. **การติดตามและประเมินผลอย่างจริงจัง (Monitoring and Evaluation):** ต้องมีการสอบทานมาตรการควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบอิสระ หรือหน่วยงานตรวจสอบภายใน เพื่อประเมินว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้ยังคงมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

ส่วนที่ 3

การประเมินเชิงคุณภาพ “ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต” (Corruption Risk Management Systems: CRMS) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

การประเมินเชิงคุณภาพ “ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต” (Corruption Risk Management Systems : CRMS) เป็นระบบที่สำนักงาน ป.ป.ท. ได้ทำการพัฒนาขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทาง ในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต โดยได้ประยุกต์ใช้แนวความคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักสากล ซึ่งประกอบด้วยแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวของ Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) ได้แก่ COSO 2013 Internal Control และ COSO 2017 Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance รวมถึง ISO 37001 : 2016 Anti-bribery Management Systems นอกจากนี้ ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง การทุจริต (Corruption Risk Management Systems: CRMS) ยังมุ่งให้มีการดำเนินการ ตามแนวทางของวงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act หรือ วางแผน - ปฏิบัติ - ตรวจสอบ - ปรับปรุง) เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.1 กรอบแนวทางการประเมินเชิงคุณภาพระบบการจัดการความเสี่ยงการทุจริต

การจัดทำเกณฑ์การประเมินเชิงคุณภาพระบบการจัดการความเสี่ยงการทุจริต ได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการทุจริตมาเป็นกรอบในการจัดทำเกณฑ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 หลักการที่สำคัญ (Key Principle) ของการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

หลักการที่ 1 เน้นความเสี่ยงการทุจริตหลัก : การประเมินความเสี่ยงการทุจริตจะประเมินเฉพาะความเสี่ยงการทุจริตที่เป็นภารกิจหลักของหน่วยงาน

หลักการที่ 2 การคาดการณ์ในอนาคต : การประเมินความเสี่ยงการทุจริตเป็นการคาดการณ์ในอนาคต ไม่ใช่เป็นการประเมินสิ่งที่เป็นปัญหาในปัจจุบัน

หลักการที่ 3 ใช้ดุลพินิจอย่างสมเหตุสมผล : การประเมินความเสี่ยงการทุจริตเป็นการใช้ดุลพินิจของผู้ประเมิน ดังนั้น ในการใช้ดุลพินิจควรมีหลักการ มีเหตุผล น่าเชื่อถือ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ที่ถูกต้องและเหมาะสม

หลักการที่ 4 เข้าใจปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงการทุจริต : ผู้ประเมินต้องมีความเข้าใจ กระบวนการ/ โครงการ/ งาน ที่จะทำการประเมินความเสี่ยง (End To End Process) ตลอดจนกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และมีความรู้เรื่องความเสี่ยงการทุจริต รวมถึงโอกาสการเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นได้ หากไม่มี มาตรการจัดการความเสี่ยง

หลักการที่ 5 เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง : การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

1.2 ทฤษฎีการเกิดการทุจริต

1.2.1. ทฤษฎีของ Donald R. Cressey ได้ เสนอทฤษฎี สามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle Theory) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความกดดัน (Pressure) เป็นสิ่งเร้า สิ่งกระตุ้น ที่ผลักดันให้ เกิดการทุจริต โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ไม่สามารถหาทางออกได้ 2) โอกาส (Opportunity) เป็นเหตุการณ์ สถานการณ์ หรือช่องว่างในกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการกระทำการทุจริต เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ไม่ชัดเจน หนึ่งคนทำงานหลายหน้าที่ส่งผลให้ไม่มีการตรวจสอบการทำงาน ถือเป็นช่องทาง ที่เอื้อให้แก่คนที่มองเห็นช่องว่างนี้ในการฉวยโอกาสกระทำการทุจริต และ 3) การหาเหตุผลเข้าข้างตนเอง (Rationalization) เป็นการหาเหตุผลการทุจริตให้แก่ตนเองว่าสิ่งที่ทำนั้นไม่ใช่เรื่องที่ไม่สามารถทำการทุจริตได้ เนื่องจากมีตัวอย่างการทุจริตในองค์กรให้เห็นเป็นตัวอย่าง (Mohotige, G. et al., 2018)

1.2.2 ทฤษฎีของ Robert Klitgaard. Prof. Robert Klitgaard เป็นศาสตราจารย์ทางด้านเศรษฐศาสตร์ จากมหาวิทยาลัย Claremont Graduate University ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับปัญหาการทุจริต ในรูปแบบของสมการ เรียกว่า “สมการคอร์รัปชัน” ซึ่งสามารถแปลเป็นสมการได้ดังนี้

การทุจริต = การผูกขาด + ดุลพินิจ - กลไกความรับผิดชอบ.

Corruption = Monopoly + Discretion - Accountability

จากสมการดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าปัญหาทุจริตคอร์รัปชันจะเพิ่มขึ้น หากระบบเศรษฐกิจมีการผูกขาดกับการใช้ดุลพินิจสูงเกินไป ในทางตรงกันข้ามหากกลไกความรับผิดชอบมากขึ้นโอกาสที่คอร์รัปชันจะลดลง ก็จะมีมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ กลไกความรับผิดชอบ (Accountability) จึงมีความสำคัญมากในการป้องกันการทุจริต เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยบรรเทาผลของการผูกขาด (Monopoly) และอำนาจในการตัดสินใจ (Discretion) ไม่ให้มีมาก จนทำให้เกิดการทุจริต (Budiaty, 2020) ดังนั้น สมการคอร์รัปชันจึงเป็นอีกหนึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหา การทุจริตคอร์รัปชัน โดยการลดอำนาจผูกขาด ลดการใช้ดุลพินิจ แต่ส่งเสริมให้เกิดการเพิ่มความรับผิดชอบ และความโปร่งใส

การสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานภาครัฐ มีความสัมพันธ์กับแนวทางการแก้ไขปัญหา การทุจริตด้วยปัจจัยที่เป็นสาเหตุการทุจริตทั้ง 3 ด้าน ซึ่งสมการการทุจริตดังกล่าวแสดงถึงสาเหตุการทุจริตที่เกิดจากอำนาจผูกขาด (Monopoly) ที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจ (Incentive) ซึ่งเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมจากการได้ อำนาจอิทธิพล หรือตำแหน่งหน้าที่ราชการในการดำเนินงาน ประกอบกับองค์ประกอบด้านดุลพินิจ (Discretion) ที่สัมพันธ์กับตัวผู้กระทำการทุจริตด้านทัศนคติและเหตุผล (Attitude/ Rationalization) จากความโลภ และขาดคุณธรรมจริยธรรม และองค์ประกอบด้านการขาดความรับผิดชอบ (Accountability) ที่เป็นปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอกอันเกิดจากความอ่อนแอของระบบการบริหารที่ขาดระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ และการบังคับใช้กฎหมายอย่างจริงจัง ซึ่งสัมพันธ์กับสาเหตุด้านโอกาส (Opportunity) ในการกระทำการทุจริต (ชินกมล มีศิลป์, 2560)

1.3 ประเภทของการทุจริต

Myint.(2000).ให้ความหมายการทุจริตว่า.หมายถึง.การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐแสวงหา ผลประโยชน์ส่วนตัว.ทั้งที่กระทำโดยตัวผู้ทุจริตเองโดยลำพังไม่เกี่ยวกับบุคคลอื่น เช่น.การยกยอก การใช้ทรัพย์สิน ของทางราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว.การเลือกที่รักมักที่ชัง เป็นต้น และที่เกี่ยวกับสองฝ่ายซึ่งมีผู้ให้และผู้รับ เช่น. การเร่งความเร็วในการออกใบอนุญาตและการอนุญาตให้ดำเนินกิจการที่กฎหมายอย่างสมบูรณ์ ซึ่งเรียกว่าเงิน

จาระบี.(Grease.Money).ที่สามารถเปลี่ยนวงล้อของระบบราชการให้ราบริ้นและรวดเร็วขึ้น โดยจากความหมาย ของการทุจริตดังกล่าว จึงสามารถแบ่งประเภทการทุจริตออกเป็น.2.ประเภท ดังนี้

1) ประเภทตัวผู้ทุจริตทำการทุจริตโดยลำพัง.ได้แก่ การฉ้อโกง.การยักยอกทรัพย์สิน

2) ประเภทการทุจริตสองฝ่ายที่มีผู้ให้และผู้รับ ได้แก่ การได้สัญญาจากรัฐ.การได้รับจัดสรรผลประโยชน์ทางการเงิน เช่น เงินอุดหนุน การขอใบอนุญาตกระทำกิจกรรมทางเศรษฐกิจการได้ลดค่าธรรมเนียม การลดระยะเวลา.การหลีกเลี่ยงกฎหมาย.เนื่องจากระเบียบข้อบังคับมีความซับซ้อนและเป็นภาระมาก จึงเหลือ วิธีเดียวที่จะทำให้สิ่งต่างๆ สำเร็จคือการจ่ายเพื่อหลีกเลี่ยงสิ่งต่างๆ

1.4 มาตรฐาน ISO 37001 : Anti-Bribery.Management.Systems ISO 37001 พัฒนาขึ้นโดยองค์การระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐานสากล (International Organization for Standardization, ISO) มาตรฐาน ISO 37001 เป็นระบบการจัดการต่อต้านการให้และ รับสินบนที่ถูกออกแบบมาเพื่อยกระดับให้องค์กรสามารถสร้างระบบการจัดการ และปรับปรุงแผนการปฏิบัติตาม การต่อต้านการให้และรับสินบนได้ตลอดจนกำหนดมาตรการต่าง ๆ ที่องค์กรต้องดำเนินการ ซึ่งระบบดังกล่าว เป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีในการต่อต้านการติดสินบนที่เป็นที่ยอมรับทั่วโลก โดยนำระบบการจัดการต่อต้านการให้และ รับสินบน ISO 37001 : 2016 มาประยุกต์ใช้ 7 ด้านดังนี้

- 1) ด้านบริบทองค์กร
- 2) ด้านความเป็นผู้นำการป้องกันการติดสินบน
- 3) ด้านการวางแผนการป้องกันการติดสินบน
- 4) ด้านการสนับสนุนทรัพยากรการป้องกันการติดสินบน
- 5) ด้านการดำเนินงานการป้องกันการติดสินบน
- 6) ด้านการประเมินสมรรถนะการป้องกันการติดสินบน
- 7) ด้านการปรับปรุงและประเมินการปฏิบัติตามคู่มือการป้องกันการติดสินบน (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม, 2563)

3.2 นิยามหรือความหมายที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความเสี่ยงการทุจริต หมายถึง เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในการกระทำการทุจริต (Corruption Risk) จากการพิจารณาอนุมัติอนุญาตและการให้บริการประชาชน การให้อำนาจและตำแหน่ง หน้าที่ การใช้จ่ายงบประมาณในการดำเนินโครงการต่าง ๆ และการบริหารงบประมาณ ทั้งนี้ ให้รวมถึงความเสี่ยง การทุจริตจากการยักยอกเงินหรือทรัพย์สิน การเงิน การบัญชีที่เป็นเท็จ (Fraud Risk) ซึ่งมักเกิดจากการกระทำ ของบุคคลเพียงลำพัง เนื่องจากระบบการควบคุมภายในอ่อนแอ

2.2 สินบน (Bribery) หมายถึง การเสนอ การสัญญา การให้ การรับ การเรียกร้องผลประโยชน์ ที่ไม่สมควร ไม่ว่าจะมียุทธค่าเท่าใด (ผลประโยชน์นั้นเป็นได้ทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน) ทั้งทางตรงและทางอ้อม และไม่ว่าจะเป็นสถานที่ใด ๆ ก็ตาม โดยเป็นการฝ่าฝืนกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการโน้มน้าวหรือตอบแทนให้บุคคลกระทำหรือละเว้นการกระทำอันเกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามหน้าที่ของบุคคลนั้น ดังนั้น การให้หรือรับของขวัญ รวมถึงผลประโยชน์อื่นใด เช่น การจัดเลี้ยง การอุปการะ ค่าเดินทาง และที่พัก อาจถูกพิจารณาว่าเป็นสินบนได้

2.3 รูปแบบของสินบน หมายถึง ผลประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น

2.3.1 สนิบบน (Bribery) : ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดที่เสนอว่าจะให้ สัญญาว่าจะให้ มอบให้ การยอมรับ การให้ หรือการร้องขอสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อันส่งผลต่อการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งในลักษณะจงใจให้กระทำการหรือไม่กระทำการที่ขัดต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.3.2 ค่าอำนวยความสะดวก : ค่าใช้จ่ายจำนวนเล็กน้อยที่จ่ายให้แก่เจ้าหน้าที่รัฐอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการให้เพียงเพื่อให้มั่นใจว่าเจ้าหน้าที่รัฐจะดำเนินการตามขั้นตอน กระบวนการ หรือเป็นการกระตุ้น ให้ดำเนินการอย่างรวดเร็วขึ้น โดยกระบวนการนั้นไม่ต้องใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่รัฐ เป็นการกระทำอันชอบด้วย หน้าที่ของเจ้าหน้าที่รัฐผู้นั้น

2.3.3 ค่ารับรองและของขวัญ : ค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมของผู้รับบริการรัฐ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี หรือเป็นการแสดงออกซึ่งสินน้ำใจ วัฒนธรรมทางสังคม ซึ่งอาจรวมถึง ค่าที่พัก ค่าโดยสาร การศึกษาดูงาน ค่าอาหาร และเครื่องดื่ม บัตรกำนัล ฯลฯ

2.3.4 สินน้ำใจ : ความเอื้อเฟื้อเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการมีน้ำใจ ความมีมิตรไมตรี การดูแลกันและกัน เป็นต้น โดยอาจหวังการเอาประโยชน์จากการใช้อำนาจรัฐของผู้รับในอนาคต

2.3.5 ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ : ค่าใช้จ่ายที่เป็นค่าสิ่งของใด ๆ ที่มีค่าทางการเงิน รวมถึงสิ่งใช้แทนเงินสด และสิ่งที่สามารถแลกเปลี่ยนเป็นสินค้าหรือบริการได้

3.3 นิยามประเภทของความเสียหายการทุจริต

ประเภทของความเสียหายการทุจริต (Types of corruption risks) ในการประเมินเชิงคุณภาพ “ระบบการบริหารจัดการความเสียหายการทุจริต” (Corruption Risk Management Systems: CRMS) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

ตารางที่ 1 นิยามประเภทของความเสียหายการทุจริต

ด้านที่	ประเภท	นิยาม
ด้านที่ ๑	การอนุมัติ อนุญาต	การให้บริการด้านการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘ หรือตามระเบียบ/ข้อบังคับของหน่วยงาน
ด้านที่ ๒	การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่	อำนาจที่ได้มาจากการดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง หรือจากการปฏิบัติหน้าที่โดยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติในทางมิชอบ
ด้านที่ ๓	การใช้จ่ายงบประมาณ	โครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณในปีที่ทำการประเมินของทุกประเภทงบประมาณ ได้แก่ งบดำเนินงาน งบลงทุน งบรายจ่ายอื่น งบเงินอุดหนุนหรือเงินที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นงบกลาง เงินนอกงบประมาณ และโครงการที่จ่ายขาดจากเงินสะสมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฯลฯ หมายเหตุ : ๑. หน่วยงานไม่สามารถใช้โครงการที่หน่วยงานได้รับการจัดสรรงบประมาณรายการในงบลงทุน วงเงินตั้งแต่ ๕๐๐ ล้านบาทขึ้นไปที่มีการจัดซื้อจัดจ้าง มาทำการประเมินความเสี่ยงด้านการใช้จ่ายงบประมาณได้ ๒. ในกรณีที่โครงการเป็นโครงการผูกพันหลายปี หน่วยงานต้องคัดเลือกขั้นตอนที่มีประเด็นความเสี่ยงการทุจริตตั้งแต่ระดับต่ำ ปานกลาง สูง สูงมาก กำหนดมาตรการและดำเนินการได้ภายในปีงบประมาณนั้น ๆ

การประเมินเชิงคุณภาพ “ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต” (Corruption Risk Management Systems: CRMS) ตามนิยามประเภทของความเสี่ยงการทุจริตข้างต้น มีแนวทางดำเนินการดังนี้

3.3.1 การอนุมัติ อนุญาต

การให้บริการด้านการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 หรือตามระเบียบ/ข้อบังคับของหน่วยงาน เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ บริบทองค์กร โดยการวิเคราะห์บทบาทภารกิจหน้าที่ของกระบวนการที่หน่วยงานจะทำการประเมินความเสี่ยง การทุจริตนั้น มีการศึกษาทบทวนสถิติข้อมูลต่าง ๆ ของการให้บริการประชาชน โดยจะต้องเขียนขั้นตอนการทำงาน ในรูปแบบ Flow Chart ที่แสดงระยะเวลาและจำนวนครั้งในการให้บริการประชาชน หลังจากนั้นจะต้องมีการ ทบทวนเรื่องร้องเรียนการทุจริตเกี่ยวกับกระบวนการนี้ว่า ในรอบหนึ่งปีที่ผ่านมาเคยมีเรื่องร้องเรียนการทุจริต เกี่ยวกับกระบวนการนี้ หรือมีการลัดคิวในการให้บริการ หรือมีการจ่ายเงินเพื่อเร่งให้การทำงานรวดเร็วขึ้นหรือไม่ อย่างไร แต่หากตรวจสอบแล้วพบว่าไม่เคยมีเรื่องร้องเรียนการทุจริต หรือประเด็นในเรื่องที่กล่าวมาข้างต้น หน่วยงานอาจต้องจัดการประชุมรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งเป็นคนภายนอก เพื่อวิเคราะห์ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการให้บริการดังกล่าว และนำข้อมูลที่ได้จากการประชุมมาจัดทำเกณฑ์การประเมิน ความเสี่ยงการทุจริต อันประกอบไปด้วย โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่จะเกิดขึ้น ในแต่ละขั้นตอนของการให้บริการ

3.3.2 การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการใช้อำนาจที่ได้มาจากการดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง โดยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติในทางมิชอบ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของ การ

บังคับใช้กฎหมาย เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์บริบทองค์กรว่ามีอำนาจหน้าที่อย่างไร โดยนำเสนอสถิติของการร้องเรียนการทุจริตในรอบปีที่ผ่านมา หลังจากนั้นจึงเลือกภารกิจที่จะทำการประเมินความเสี่ยง

3.3.3 การใช้จ่ายงบประมาณ

การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นเรื่องของการดำเนินการโครงการที่ได้รับ การจัดสรรงบประมาณในปีทำการประเมินของทุกประเภทงบประมาณ ได้แก่ งบดำเนินงาน งบลงทุน งบ รายจ่ายอื่น งบเงินอุดหนุนหรือเงินที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น งบกลาง เงินนอกงบประมาณ และ โครงการที่จ่ายขาดจากเงินสะสมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฯลฯ โดยหน่วยงานจะต้องชี้แจงว่า กระบวนการ หรือโครงการนี้ดำเนินการมาจากงบประมาณใด เป็นโครงการจัดซื้อจัดจ้าง หรือโครงการที่มีทั้ง การจัดซื้อจัดจ้าง และดำเนินการโดยหน่วยงานเอง การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการใช้จ่ายงบประมาณ นอกจากหน่วยงานจะเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ บริบทองค์กรแล้ว จะต้องวิเคราะห์ต่อว่าในรอบปีที่ผ่านมาเคย ถูกสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินทักท้วงเรื่อง เกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินงบประมาณหรือไม่ หรือหน่วยงาน ถูกร้องเรียนเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องทบทวนประเด็นดังกล่าวหรืออาจศึกษาเพิ่มเติม เพื่อนำมาเป็นฐานข้อมูลเบื้องต้น โดยพิจารณา เริ่มต้นตั้งแต่ขั้นตอนว่าโครงการของหน่วยงานมีขั้นตอนในการ ดำเนินการอย่างไร แล้วจึงวิเคราะห์แต่ละขั้นตอน ว่าอาจจะมีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริตในขั้นตอนใดบ้าง ซึ่งทุกกระบวนการจะต้องมีการประเมินความเสี่ยงที่มุ่งไปสู่การมีโอกาสในการทุจริตตั้งแต่เริ่มต้น จนไปถึง สิ้นสุดกระบวนการในทุกขั้นตอนที่ดำเนินการตามกระบวนการตามโครงการที่เลือกมาทำการประเมิน ความ เสี่ยง หลังจากนั้นจะนำมาสู่การจัดทำแผน และเมื่อทำแผนเสร็จเรียบร้อยแล้วจะเป็นการรายงานผลการ ดำเนินการตามแผน โดยต้องมีการจัดทำรายงานต่อการประชุมระดับบริหารขององค์กรเพื่อเป็นการสื่อสารให้ ทุก คนในองค์กรรับรู้โดยทั่วกัน

3.4 ระเบียบวิธีการประเมิน

ประเภทของความเสี่ยงการทุจริตทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วยตัวชี้วัดการประเมิน 2 ตัวชี้วัดดังตาราง ต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ตัวชี้วัดการประเมินเชิงคุณภาพ “ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต”

ตัวชี้วัด	คะแนน
๑) แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	๖๐
๒) ผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	๕๐
รวม	๑๐๐

การประเมินเชิงคุณภาพ “ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต” (Corruption Risk Management Systems: CRMS) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 กำหนดตัวชี้วัดหลัก/ตัวชี้วัดย่อย น้ำหนัก/คะแนน จำนวนข้อคำถาม และคะแนนเต็มรายชื่อ ดังนี้

ตารางที่ 4 รายละเอียดตัวชี้วัดการประเมินเชิงคุณภาพ “ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต”

ตัวชี้วัด/ตัวชี้วัดย่อย	น้ำหนัก/ คะแนน	จำนวน ข้อคำถาม	คะแนนเต็ม รายชื่อ
๑. แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	๖๐	-	-
๑.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต (Risk criteria)	๕	ข้อ ๑	๕
๑.๒ การระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต (Risk identification)	๒๕	ข้อ ๑	๓๕
		ข้อ ๒	๕
		ข้อ ๓	๕
๑.๓ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	๒๕	ข้อ ๑	๓๕
		ข้อ ๒	๓๐
๑.๔ การรับรองแผนและการเปิดเผยข้อมูล	๕	ข้อ ๑	๕
๒. ผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	๔๐	-	-
๒.๑ ผลการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	๓๐	ข้อ ๑	๓๐
๒.๒ การรายงานผลและการเปิดเผยข้อมูล	๑๐	ข้อ ๑	๑๐
รวม	๑๐๐	๙	๑๐๐

3.5 ระดับผลการประเมิน

ผลการประเมินเชิงคุณภาพ “ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต” (Corruption Risk Management Systems: CRMS) แบ่งเป็นระดับต่าง ๆ ดังนี้

ตารางที่ 5 ระดับผลการประเมินเชิงคุณภาพ “ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต”

ระดับ	คะแนน
Excellent : E (ดีเยี่ยม)	ตั้งแต่ ๘๐ คะแนนขึ้นไป
Good : G (ดี)	ระหว่าง ๗๐ - ๗๙ คะแนน
Pass : P (ผ่าน)	ระหว่าง ๖๐ - ๖๙ คะแนน
Upgrade : U (ปรับปรุง)	ต่ำกว่า ๖๐ คะแนน

3.6 ตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การประเมินเชิงคุณภาพ “ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต” (Corruption Risk Management Systems: CRMS) ประกอบด้วยตัวชี้วัด 2 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดย่อย 6 ตัวชี้วัด ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 1 แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัดย่อย

ตัวชี้วัดที่ 2 ผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด

ย่อย

ตารางที่ 6 ตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินเชิงคุณภาพ “ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต” (Corruption Risk Management Systems: CRMS)

ตัวชี้วัดที่ ๑ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ประกอบด้วย ๔ ตัวชี้วัดย่อย (๖๐ คะแนน)
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๑.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต (Risk criteria) (๕ คะแนน)
<p>การจัดทำเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ต้องมีข้อมูล โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยจะต้องกำหนดผลกระทบที่เกี่ยวกับการเงินหรือไม่ใช่ทางการเงิน โดยมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงให้ครบทั้ง ๕ ระดับอย่างชัดเจน</p> <p>การให้คะแนน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีเกณฑ์การประเมิน หรือมีเกณฑ์การประเมินไม่ครบ ๕ ระดับ = ๐ คะแนน - มีเกณฑ์การประเมินครบ ๕ ระดับ = ๕ คะแนน
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๑.๒ การระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต (Risk identification) (๒๕ คะแนน)
<p>๑) การระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตต้องมีความชัดเจน โดยต้องทำการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตในขั้นตอนของกระบวนการ/ โครงการ ที่อาจจะมีการทุจริตเกิดขึ้น การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริตเป็นหัวใจสำคัญที่ต้อง Point Focus ถึงเหตุการณ์ที่คาดการณ์หรือพยากรณ์ในอนาคตว่าอาจจะเกิดการทุจริตขึ้นหากไม่มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตจึงต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าบุคคลใด กระทำการสิ่งใดมีพฤติการณ์อย่างไร มีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร เป็นต้น เพื่อจะนำไปสู่การกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่สามารถลดโอกาสหรือลดความเสี่ยงได้อย่างตรงจุด</p> <p>นอกจากนี้ การระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นจะต้องระบุเฉพาะประเด็นที่เป็นความเสี่ยงการทุจริตอย่างแท้จริงเท่านั้น ไม่มีการนำปัญหาหรือข้อจำกัดต่าง ๆ ของหน่วยงานที่ทราบอยู่แล้วมาเป็นความเสี่ยง เช่น บุคลากรไม่เพียงพอ การขาดงบประมาณ การขาดความรู้ความเข้าใจ การขาดจิตสำนึก การมีระเบียบกฎหมายจำนวนมาก เป็นต้น</p> <p>การให้คะแนน</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการระบุประเด็นความเสี่ยงไม่ชัดเจน หรือมีการนำปัญหาหรือข้อจำกัดมาเป็นประเด็นความเสี่ยงการทุจริตทั้งหมด = ๐ คะแนน - มีการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตชัดเจนในสัดส่วนที่เท่ากันหรือน้อยกว่าปัญหาหรือข้อจำกัด = ๕ คะแนน - มีการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตชัดเจนในสัดส่วนที่มากกว่าปัญหาหรือข้อจำกัด = ๑๐ คะแนน - มีการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตทั้งหมดอย่างชัดเจน = ๑๕ คะแนน

ตัวชี้วัดที่ ๑ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ประกอบด้วย ๔ ตัวชี้วัดย่อย (๖๐ คะแนน)
<p>๒) การจัดระดับความเสี่ยงการทุจริตตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต โดยระบุคะแนนรวมและระดับของความเสี่ยงการทุจริต (ต่ำ/ ปานกลาง/ สูง/ สูงมาก) และระบุสีตามระดับความเสี่ยงการทุจริต (เขียว/ เหลือง/ ส้ม/ แดง)</p> <p>หมายเหตุ : หากผลการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในขั้นตอนใดที่เป็นความเสี่ยงระดับต่ำหรือสีเขียว ต้องระบุเหตุผลประกอบว่าหน่วยงานมีมาตรการหรือแนวทางการจัดการความเสี่ยงการทุจริตของกระบวนการ/โครงการ ที่เคยกำหนดไว้เดิมอย่างไร</p> <p>การให้คะแนน</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีผลการประเมินความเสี่ยงระดับต่ำทั้งหมด = ๐ คะแนน - มีผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ระหว่าง ระดับปานกลาง ถึง สูงมาก หรือระดับใดระดับหนึ่ง แต่ต้องไม่ใช่ความเสี่ยงระดับต่ำเท่านั้น = ๕ คะแนน
<p>๓) มีการประเมินความเสี่ยงการทุจริตที่มุ่งเน้นการรับสินบน Bribery Risk หรือการรับของขวัญ Gift จากการปฏิบัติหน้าที่ หรือผลประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ ที่สามารถคำนวณมูลค่าได้ โดยหน่วยงานต้องระบุให้ชัดเจนว่าเป็นความเสี่ยงของสินบนประเภทใด เช่น เงินใต้โต๊ะ ค่าอำนวยความสะดวก ของขวัญ การเลี้ยงรับรอง เป็นต้น เพื่อนำไปสู่การกำหนดมาตรการป้องกันที่นอกเหนือจากนโยบายด้านการไม่รับสินบนหรือการไม่รับของขวัญจากการปฏิบัติหน้าที่ในภาพรวมขององค์กร ซึ่งเป็นนโยบายที่ไม่ได้ระบุเฉพาะเจาะจงว่าเป็นการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ในกระบวนการ/โครงการใด ดังนั้น เพื่อเป็นการป้องกันและลดโอกาสเกิดการรับสินบนได้แบบตรงจุดและตรงประเด็น จึงต้องมีการกำหนดมาตรการที่เป็นการเฉพาะ</p> <p>การให้คะแนน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการประเมินความเสี่ยงการรับสินบน = ๐ คะแนน - มีการประเมินความเสี่ยงการรับสินบน = ๕ คะแนน
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๑.๓ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต (๒๕ คะแนน)
<p>๓) มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับประเด็นความเสี่ยงที่ได้จากการประเมิน โดยมาตรการหรือแนวทางดังกล่าวต้องไม่ใช่การอบรมให้ความรู้ การปลูกจิตสำนึก หรือการประกาศนโยบายไม่รับของขวัญจากการปฏิบัติหน้าที่ในภาพรวมของหน่วยงาน</p> <p>การให้คะแนน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีความสอดคล้องกับประเด็นความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินทั้งหมด = ๐ คะแนน - มีความสอดคล้องน้อยกว่าหรือเท่ากับกึ่งหนึ่งของประเด็นความเสี่ยงที่ได้จากการประเมิน = ๕ คะแนน - มีความสอดคล้องมากกว่ากึ่งหนึ่งของประเด็นความเสี่ยงที่ได้จากการประเมิน = ๑๐ คะแนน - มีความสอดคล้องกับประเด็นความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินทั้งหมด = ๑๕ คะแนน

ตัวชี้วัดที่ ๑ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ประกอบด้วย ๔ ตัวชี้วัดย่อย (๖๐ คะแนน)
<p>๒) มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่กำหนดไว้ในแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ต้องเป็น มาตรการที่เป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ดังนั้น หากเป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตเดิมที่หน่วยงานได้ดำเนินการอยู่แล้ว และ ประสงค์จะนำมาเป็นมาตรการของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าเป็น มาตรการที่จัดทำเพิ่มเติมจากมาตรการเดิมอย่างไร</p> <p>การให้คะแนน</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป็นมาตรการที่ดำเนินการก่อนปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ แต่มีการเพิ่มเติมมาตรการสำหรับการ ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ด้วย รวมทุกประเด็นความเสี่ยง น้อยกว่า ๓ มาตรการ = ๐ คะแนน - เป็นมาตรการที่ดำเนินการก่อนปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ แต่มีการเพิ่มเติมมาตรการสำหรับการ ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ด้วย รวมทุกประเด็นความเสี่ยง อย่างน้อย ๓ มาตรการ = ๕ คะแนน - เป็นมาตรการที่ดำเนินการก่อนปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ แต่มีการเพิ่มเติมมาตรการสำหรับการ ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ด้วย รวมทุกประเด็นความเสี่ยง อย่างน้อย ๕ มาตรการ = ๓๐ คะแนน
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๑.๔ การรับรองแผนและการเปิดเผยข้อมูล (๕ คะแนน)
<p>แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ต้องได้รับความเห็นชอบหรือได้รับ อนุมัติจากผู้บริหารของหน่วยงาน มีการนำเสนอต่อการประชุมระดับบริหารของหน่วยงานเพื่อรับทราบ และนำ เผยแพร่บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน</p> <p>การให้คะแนน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการรับรองแผน = ๐ คะแนน - ดำเนินการในทุกด้านต่อไปนี้ได้อย่างครบถ้วน ๑) ได้รับความเห็นชอบหรือได้รับอนุมัติจากผู้บริหารของ หน่วยงาน ๒) มีการนำเสนอต่อการประชุมระดับบริหารของหน่วยงานเพื่อรับทราบ และ ๓) นำเผยแพร่บน เว็บไซต์ของหน่วยงาน = ๕ คะแนน
ตัวชี้วัดที่ ๒ ผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต (๔๐ คะแนน)
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๒.๑ ผลการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต (๓๐ คะแนน)
<p>การดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตต้องเป็นการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ เท่านั้น โดยหน่วยงานจะต้องรายงานผลการดำเนินการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างแผนการดำเนินงานและผลการ ดำเนินงานตามแผนว่ามีส่วนใดที่อยู่ระหว่างดำเนินการ หรือดำเนินการเสร็จแล้ว พร้อมทั้งจัดทำผลการ ดำเนินการตามแผนในรูปแบบอินโฟกราฟิกส์สำหรับเผยแพร่ต่อสาธารณะผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงานด้วย</p> <p>การให้คะแนน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีรายงานผลการดำเนินงาน = ๐ คะแนน - มีรายงานผลการดำเนินงานที่มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างแผนและผล น้อยกว่า ๓ มาตรการ = ๓๐ คะแนน - มีรายงานผลการดำเนินงานที่มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างแผนและผล อย่างน้อย ๓ มาตรการ = ๒๐ คะแนน - มี ๑) รายงานผลการดำเนินงานที่มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างแผนและผล อย่างน้อย ๓ มาตรการ และ ๒) มีการจัดทำอินโฟกราฟิกส์ = ๓๐ คะแนน

ตัวชี้วัดที่ ๒ ผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต (๔๐ คะแนน)
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๒.๒ การรายงานผลและการเปิดเผย (๑๐ คะแนน)
<p>รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ต้องมีการเสนอรายงานต่อผู้บริหารของหน่วยงาน มีการนำเสนอต่อการประชุมระดับบริหารของหน่วยงานเพื่อรับทราบ และนำเผยแพร่บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน</p> <p>การให้คะแนน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการเสนอรายงานต่อผู้บริหารของหน่วยงาน = ๐ คะแนน - มีการเสนอรายงานต่อผู้บริหารของหน่วยงาน และนำเผยแพร่บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน = ๕ คะแนน - ดำเนินการในทุกด้านต่อไปนี้ได้อย่างครบถ้วน ๑) มีการเสนอรายงานต่อผู้บริหารของหน่วยงาน ๒) นำเผยแพร่บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน และ ๓) มีการนำเสนอต่อการประชุมระดับบริหารของหน่วยงานเพื่อรับทราบ = ๑๐ คะแนน

ส่วนที่ 4

กลไกและแนวทางการขับเคลื่อน และวิธีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

4.1 กลไกในการขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงานภาครัฐ

ส่วนที่ 1: กลไกและแนวทางการขับเคลื่อน (Driving Mechanisms)

กลไกการขับเคลื่อนที่มีประสิทธิภาพต้องบูรณาการเข้ากับกระบวนการทำงานปกติ โดยเฉพาะในขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการและการบริหารงบประมาณรายจ่าย

1. การกำหนดนโยบายและส่งมอบจากระดับบริหาร (Tone at the Top)

- ผู้บริหารประกาศนโยบายที่ชัดเจน เช่น นโยบายไม่รับของขวัญ (No Gift Policy) และนโยบายการป้องกันการทุจริต
- ถ่ายทอดนโยบายลงสู่ระดับส่วนราชการ/กอง/วิทยาเขต เพื่อให้คณะทำงานที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และบุคคลนำไปกำหนดเป็นตัวชี้วัด (KPIs) ของหน่วยงาน

2. การบูรณาการเข้ากับกระบวนการจัดทำแผนและงบประมาณ

- กำหนดให้ "การบริหารความเสี่ยงการทุจริต" เป็นหนึ่งในหัวข้อบังคับในการจัดทำโครงการที่ของบประมาณประจำปี พ.ศ. 2569
- โครงการที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย หรือโครงการที่ตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) จะต้องมีการระบุจุดเสี่ยงและมาตรการป้องกันไว้ในแบบเสนอโครงการล่วงหน้า

3. การสร้างกลไกการตรวจสอบข้ามสายงาน (Cross-checking Mechanism)

- แยกอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจนระหว่างผู้จัดทำแผน ผู้ขออนุมัติเบิกจ่ายงบประมาณ และผู้ตรวจสอบการใช้งบประมาณ เพื่อลด "โอกาส" (Opportunity) ตามทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต

4. การสื่อสารและสร้างความตระหนักรู้

- เผยแพร่คู่มือ แนวทางปฏิบัติ และจัดอบรมให้บุคลากรเข้าใจถึงรูปแบบการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นในงานของตนเอง (เช่น การเบิกจ่ายพัสดุ การใช้รถส่วนกลาง การเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทาง)



4.2 แนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงานภาครัฐ แนวทางการดำเนินการ

สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงการทุจริตใน 3 ด้าน

- 1) ด้านการพิจารณาอนุมัติอนุญาตของทางราชการ
- 2) ด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
- 3) ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ

โดยหน่วยงานจะต้องทำการคัดเลือกกระบวนการ หรือโครงการมาทำการประเมินความเสี่ยง การทุจริตส่ง สำนักงาน ป.ป.ท. เพียง 1 กระบวนการ หรือโครงการเท่านั้น ทั้งนี้ หน่วยงานสามารถเปลี่ยนการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเป็นด้านอื่นได้ หากหน่วยงานพิจารณาแล้วเห็นว่าอาจจะมีความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริตมากกว่าด้านที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด

หน่วยงานที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตด้านที่ 3 การใช้จ่ายงบประมาณ ให้ประเมินความเสี่ยงการทุจริตโครงการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณปี พ.ศ. 2569 ที่มีวงเงินสูงสุด จำนวน 1 โครงการ หรือประเมินความเสี่ยงการทุจริตของโครงการที่มีงบประมาณรองลงมาก็ได้ หากเห็นว่าโครงการดังกล่าว มีความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริตมากกว่าโครงการที่มีวงเงินงบประมาณสูงสุด ทั้งนี้ ไม่สามารถใช้โครงการ ที่หน่วยงาน “ได้รับการจัดสรรงบประมาณ รายการในงบลงทุน วงเงินตั้งแต่ 500 ล้านบาทขึ้นไปที่มีการจัดซื้อ จัดจ้าง” มาทำการประเมินความเสี่ยงด้านที่ 3 การใช้จ่ายงบประมาณได้

หน่วยงานต้องกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงในทุกระดับของความเสี่ยง และ มาตรการที่กำหนดมาจะต้องเป็นมาตรการที่ดำเนินการได้ภายในปีงบประมาณนั้นๆ

4.3 วิธีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มีขั้นตอนหลัก 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การคัดเลือกกระบวนการ หรือโครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริต
- 2) การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต
- 3) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

4) การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

5) การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต

ขั้นตอนที่ 1 การคัดเลือกกระบวนการงาน หรือโครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริต

หน่วยงานจะต้องค้นหากระบวนการงานซึ่งเป็นภารกิจงานหลักของหน่วยงานที่มีความเสี่ยง การทุจริต การค้นหาความเสี่ยงการทุจริตอาจค้นหาจากความเสี่ยงที่เคยเกิด หรือคาดว่าจะเกิดซ้ำสูง มีประวัติอยู่แล้ว (Known Factor) และไม่เคยเกิดหรือไม่มีประวัติมาก่อน แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ ในอนาคตว่ามีโอกาสเกิด (Unknown Factor) ในขั้นตอนนี้เป็นการตั้งสมมุติฐาน หรือเป็นการพยากรณ์ล่วงหน้า ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพิ่มเติม (Scenario) เป็นการมองข้อมูลไปข้างหน้า (Forward looking information) โดยไม่คำนึงว่าหน่วยงานมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตนั้น อยู่แล้วหรือไม่ โดยการมองความเสี่ยงการทุจริตด้วยข้อมูลที่เลวร้ายที่สุด (Worst Case) หลักการที่สำคัญ ต้องไม่เอาปัญหาหรือข้อจำกัดจากการบริหารงานในปัจจุบัน เช่น ทรัพยากร คน พาหนะ ระบบเทคโนโลยี ไม่มีหรือไม่พอบุคลากรไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ไม่มีจิตสำนึก ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่การดำเนินงานอาจไม่บรรลุเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต

เป็นขั้นตอนหลังจากที่หน่วยงานตกลงร่วมกันว่าจะนำกระบวนการงานใดมาจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงาน หลังจากนั้นให้หน่วยงานนำกระบวนการงานนั้นมาระบุรายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินงานในกระบวนการงานนั้น และทำการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละขั้นตอน โดยการ ระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตให้อธิบายรายละเอียดเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริตว่ามีรูปแบบพฤติกรรมการทุจริตในแต่ละขั้นตอนในการดำเนินงานของกระบวนการงานหรือโครงการที่ทำการประเมิน ให้ละเอียดและชัดเจนมากที่สุดว่า ใคร ทำอะไร อย่างไร เพื่ออะไร โดยเฉพาะรายละเอียดในส่วนที่เจ้าหน้าที่รัฐเข้าไปมีพฤติกรรมทุจริตอย่างไร โดยผู้ปฏิบัติงานหรือรับผิดชอบกระบวนการงานหรือโครงการ (Risk Owners) และ ตัวแทนของหน่วยงานอาจมีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วยก็ได้ เนื่องจากการประเมิน ความเสี่ยงการทุจริต Risk Owners ส่วนใหญ่ไม่ยอมรับหรือบิดเบือนในความบกพร่องของตนเอง ผู้ประเมิน ความเสี่ยงการทุจริตจึงไม่ใช่ Risk Owners เท่านั้น

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงการทุจริต

หน่วยงานต้องกำหนดเกณฑ์สำหรับใช้ในการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของ กระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมิน ตามความเหมาะสม โดยพิจารณาจาก 2 ปัจจัย คือด้านโอกาส (Likelihood) และด้านผลกระทบ (Impact) และการให้คะแนนทั้ง 2 ปัจจัย รายละเอียด ดังนี้

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) พิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงในช่วงเวลาหนึ่ง ในรูปของความถี่ หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ

ผลกระทบ (Impact) การวัดความรุนแรงของเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากความ เสี่ยงนั้น โดยสามารถแบ่งเป็นผลกระทบทางการเงินและผลกระทบที่ไม่ใช่การเงิน

ตัวอย่างในการกำหนดเกณฑ์ โอกาสที่จะเกิดการทุจริต (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ทั้งนี้หน่วยงานต้องเป็นผู้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ตามความเหมาะสมของกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ตัวอย่าง เกณฑ์โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood) (จำนวนครั้ง)

โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood)	
๕	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตมากกว่า ๕ ครั้งต่อปี
๔	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน ๔ ครั้งต่อปี
๓	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน ๓ ครั้งต่อปี
๒	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน ๒ ครั้งต่อปี
๑	โอกาสเกิดการกระทำทุจริต ๑ ครั้งต่อปี

ตัวอย่าง เกณฑ์โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood) (ร้อยละ)

โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood)	
๕	เหตุการณ์ที่อาจเกิดได้สูงมาก (ร้อยละ ๑๐ ขึ้นไป)
๔	เหตุการณ์ที่อาจเกิดได้สูง (ร้อยละ ๑๐)
๓	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นบางครั้ง (ร้อยละ ๕)
๒	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นน้อยมาก (ร้อยละ ๓)
๑	เหตุการณ์ไม่น่ามีโอกาสเกิดขึ้น (น้อยกว่าร้อยละ ๑)

ตัวอย่าง เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) (ด้านการเงิน)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	
๕	ความเสียหายตั้งแต่..... บาท ถึง..... บาท
๔	ความเสียหายตั้งแต่..... บาท ถึง..... บาท
๓	ความเสียหายตั้งแต่..... บาท ถึง..... บาท
๒	ความเสียหายตั้งแต่..... บาท ถึง..... บาท
๑	ความเสียหาย..... บาท หรือน้อยกว่า

ตัวอย่าง เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) (ด้านอื่นๆ)

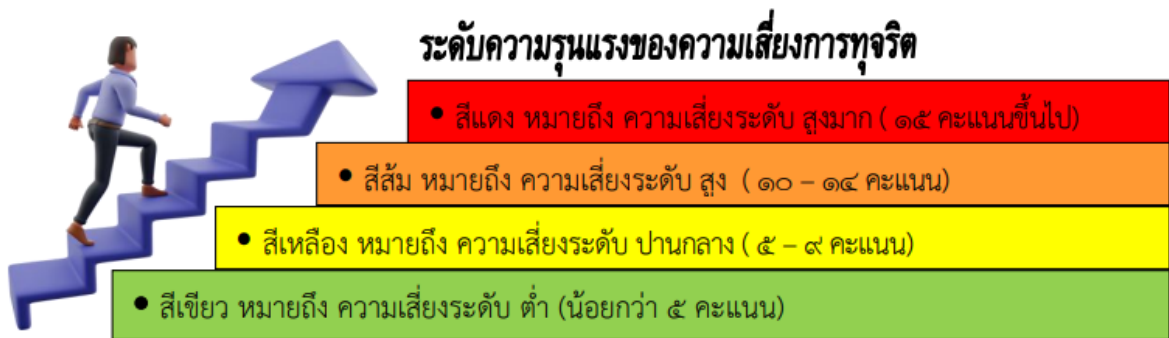
ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	
๕	- เกิดความเสียหายต่อรัฐเจ้าหน้าที่ถูกลงโทษข้อมูลความผิดเข้าสู่กระบวนการทางยุติธรรม - เกิดการฟ้องร้องต่อศาล หรือหน่วยงานกำกับดูแล องค์กรตรวจสอบทำการตรวจสอบความเสียหายที่เกิดขึ้น
๔	- ภาพลักษณ์ของหน่วยงานติดลบเรื่องความโปร่งใส สื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์ลงข่าวอย่างต่อเนื่อง และสังคมให้ความสนใจ มีการร้องเรียนต่อสื่อมวลชนและมีการออกข่าว
๓	- หน่วยตรวจสอบภายใน/ภายนอกเข้าตรวจสอบข้อเท็จจริง - มีการส่งหนังสือร้องเรียนและตั้งคำถามต่อการทำงานโดยไม่ได้รับคำตอบที่ชัดเจน
๒	- มีคนร้องเรียน แจ้งเบาะแส
๑	- ปรากฏข่าวลือที่อาจพาดพิงคนภายในหน่วยงาน /เริ่มมีความกังวลและสอบถามข้อมูล

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสียหายการทุจริต

หลังจากหน่วยงานระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการแล้ว หลังจากนั้นหน่วยงานต้องให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงาน โดยการให้คะแนน ความเสียหายการทุจริตโดยพิจารณาจากขั้นตอนการดำเนินงานพิจารณา จาก 2 ปัจจัย คือ โอกาสเกิด (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) จะได้ระดับความรุนแรงของความเสียหายการทุจริต (Risk Score) ว่าอยู่ในระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง หรือต่ำ ตามเกณฑ์ที่หน่วยงานได้กำหนดไว้ โดยตารางการระบุประเด็นความเสี่ยง การทุจริต การให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริต และระดับความรุนแรงของความเสียหายการทุจริต

ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

Risk Score					
โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)				
	๑	๒	๓	๔	๕
๕	ปานกลาง (๕ x ๑ = ๕)	สูง (๕ x ๒ = ๑๐)	สูงมาก (๕ x ๓ = ๑๕)	สูงมาก (๕ x ๔ = ๒๐)	สูงมาก (๕ x ๕ = ๒๕)
๔	ต่ำ (๔ x ๑ = ๔)	ปานกลาง (๔ x ๒ = ๘)	สูง (๔ x ๓ = ๑๒)	สูงมาก (๔ x ๔ = ๑๖)	สูงมาก (๔ x ๕ = ๒๐)
๓	ต่ำ (๓ x ๑ = ๓)	ปานกลาง (๓ x ๒ = ๖)	ปานกลาง (๓ x ๓ = ๙)	สูง (๓ x ๔ = ๑๒)	สูงมาก (๓ x ๕ = ๑๕)
๒	ต่ำ (๒ x ๑ = ๒)	ต่ำ (๒ x ๒ = ๔)	ปานกลาง (๒ x ๓ = ๖)	ปานกลาง (๒ x ๔ = ๘)	สูง (๒ x ๕ = ๑๐)
๑	ต่ำ (๑ x ๑ = ๑)	ต่ำ (๑ x ๒ = ๒)	ต่ำ (๑ x ๓ = ๓)	ต่ำ (๑ x ๔ = ๔)	ปานกลาง (๑ x ๕ = ๕)



ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต

มาตรการ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นเพื่อควบคุม หรือลดโอกาสความเสี่ยง การทุจริต โดยความเสี่ยงการทุจริตที่อยู่ในโซนสีแดง (Red Zone) จะถูกเลือกมาทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง การทุจริตเป็นลำดับแรก ส่วนลำดับความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีส้ม สีเหลือง จะถูกเลือก ในลำดับต่อมา มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอาจมีหลากหลายวิธีการ หน่วยงานควรทำการคัดเลือก วิธีที่ดีที่สุด และประเมินความ คุ่มค่าและเหมาะสมกับระดับความเสี่ยงการทุจริตที่ได้จากการประเมินมาประกอบด้วย ทั้งนี้ หน่วยงานจะต้องนำเสนอมาตรการในการป้องกันหรือควบคุมความเสี่ยง ได้แก่ แนวทางหรือวิธีการที่จะลดโอกาสความเสี่ยงในภารกิจกาให้บริการต่าง ๆ หลังจากได้มาตรการเรียบร้อยแล้ว จึงนำมาจัดทำสรุปเป็นแผนโดยจะต้องผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและจะต้องมีการนำเข้าสู่ การประชุมระดับบริหารขององค์กร เพื่อสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรได้รับรู้ รับทราบ หลังจากมีแผนเรียบร้อยแล้ว หลังจากที่หน่วยงานมีแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตแล้ว จะต้องมีการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติภายในองค์กร และจะต้องมีการรายงานมาตรการหรือความคืบหน้าในการดำเนินการ อยู่ในขั้นตอนใด ซึ่งผลการดำเนินการจะต้องมีการรายงานต่อผู้บริหารสูงสุด และจะต้องนำเข้าสู่การนำเสนอ ในที่ประชุมของหน่วยงาน พร้อมทั้งทำการเปิดเผยในเว็บไซต์ของหน่วยงานด้วย

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตให้นำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการ ทุจริตของ กระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมินของหน่วยงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Key Controls in place) มาทำการประเมินว่ามีประสิทธิภาพอยู่ในระดับใด ดี พอใช้ หรืออ่อน เพื่อพิจารณาจัดทำมาตรการควบคุมความ

เสี่ยงการทุจริตเพิ่มเติม (Further Actions to be Taken) โดยมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตควรเชื่อมโยงให้มีความสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ประเมินไว้ และต้องมีการติดตามเพื่อประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรมตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตที่กำหนดไว้เพื่อเป็นการยืนยันผลว่า มาตรการควบคุม ความเสี่ยงการทุจริตมีประสิทธิภาพพบน้อยเพียงใด หรืออาจต้องเพิ่มเติมหรือปรับแผนบริหารจัดการความเสี่ยง การทุจริตใหม่ตามวงจร PDCA



ระดับ	คำอธิบาย
	การประเมินประสิทธิภาพมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่หน่วยงานมีในปัจจุบัน
ดี	การควบคุมมีความเข้มแข็งและดำเนินไปได้อย่างเหมาะสม ซึ่งช่วยให้เกิดความมั่นใจได้ในระดับที่สมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้
พอใช้	การควบคุมยังขาดประสิทธิภาพถึงแม้ว่าจะไม่ทำให้เกิดผลเสียหายจากความเสียหายอย่างมีนัยสำคัญ แต่ก็ควรมีการปรับปรุงเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้
อ่อน	การควบคุมไม่ได้มาตรฐานที่ยอมรับได้เนื่องจากมีความหละหลวมและไม่มีประสิทธิผล การควบคุมไม่ทำให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้

4.4 แนวตัวอย่างการจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk Control)



(1) การควบคุมการปฏิบัติงาน (Operational Control)

Operational Control การระบุมาตรการควบคุม ขั้นตอนตรวจสอบการทำงาน หรือข้อปฏิบัติอะไรที่ช่วยลดหรือป้องกันความเสี่ยงการทุจริต เช่น

- จัดให้มี Documentation ในการปฏิบัติงาน เช่น การบันทึกภาพ เสียง ฯลฯ
- การใช้เอกสาร การรับรองตนเองเพื่อควบคุมในขั้นตอนที่ไม่สามารถตรวจสอบได้ หรือตรวจสอบได้ยาก หรือไม่สามารถพิสูจน์ได้
- การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบการตรวจสอบ ตรวจสอบ
- การกระทบข้อมูล อย่างน้อย 2 แหล่งข้อมูลให้ตรงกัน
- การตรวจนับทางกายภาพจริง (ไม่ตรวจเพียงเอกสารอย่างเดียว)
- การใช้ระบบเทคโนโลยีมาสนับสนุนการให้บริการ เพื่อลดการเผชิญหน้า
- เปลี่ยน/ปรับ Process
- ลดขั้นตอน ลดดุลพินิจ

(2) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) เช่น

(2.1) การเปิดเผยข้อมูล ข้อมูลเปิดภาครัฐ หมายถึง ข้อมูลของรัฐบาลที่ถูกเปิดเผยผ่านช่องทางออนไลน์เพื่อให้ทุกคน สามารถเข้าถึงนำไปใช้ต่อหรือแจกจ่ายได้โดยปราศจากข้อจำกัดใดๆ (องค์การสหประชาชาติ, 2016) รัฐบาลเปิด คือ วัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ส่งเสริมหลักการของความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วม ร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอันที่จะสนับสนุนประชาธิปไตยโดยรวม (OECD, 2017)



ลักษณะของข้อมูลที่เปิดเผย (Open Data)

- 1) ข้อมูลถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ (Complete)
- 2) เป็นข้อมูลพื้นฐานไม่ถูกปรุงแต่ง (Primary)

- 3) อยู่ในเวลาที่เหมาะสมเพื่อรักษาคุณภาพของข้อมูล (Timely)
- 4) สะดวกในการเข้าถึง (Accessible)
- 5) สามารถนำไปใช้ประโยชน์โดยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์สามารถประมวลผลได้ (Machine Process able)
- 6) ต้องเปิดเผยโดยไม่เลือกปฏิบัติ(Non-discriminatory)
- 7) ต้องไม่มีลิขสิทธิ์(Non-proprietary)
- 8) ทุกคนมีสิทธิใช้ข้อมูลได้(License-free)

การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของความโปร่งใส ในการดำเนินงานของภาครัฐ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนแล้ว ข้อมูลเหล่านี้ประชาชนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ซึ่งเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานของภาครัฐ ทั้งยังช่วยลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มมูลค่าให้กับหน่วยงานราชการ ตลอดจนเป็นกลไกสำคัญในการตรวจสอบการทำงานและการใช้อำนาจ ของภาครัฐ ลดโอกาสการเกิดทุจริตที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติราชการสามารถบรรลุ เป้าประสงค์เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศและพัฒนาสู่ความยั่งยืนได้อย่างสมบูรณ์

(2.2) การจัดทำแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อเป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยงการเรียกรับ หรือยอมจะรับ ทรัพย์สิน หรือประโยชน์ อันใดไม่ว่าเพื่อตนเองหรือผู้อื่น หรือผลประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ เช่น ไม่รับสินบน สินน้ำใจ และไม่เรียกร้อง ผลประโยชน์รวมถึงการก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับ ผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน จากการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของกระบวนการที่ทำการ ประเมินความเสี่ยงการทุจริต โดยต้อง เป็นมาตรการที่เป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเฉพาะ กระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมิน ความเสี่ยงการทุจริต แนวปฏิบัติต้องสอดคล้องกับลักษณะงานของ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง (ต้องไม่เป็นนโยบาย มาตรการ คู่มือ หรือแนวทางที่ประกาศในภาพรวมของหน่วยงานที่ ไม่มีการระบุเฉพาะเจาะจงที่สำหรับ เจ้าหน้าที่ประเภทที่มีความเสี่ยงสูงชัดเจน) การจะรับของขวัญและหรือ ผลประโยชน์ใดๆ จากการปฏิบัติหน้าที่ ต้องสามารถ ตอบคำถามนี้ได้ก่อน - ใครให้ ถ้าไม่ใช่เรามีตำแหน่ง หน้าที่นี้เค้าจะให้เราหรือไม่ - ให้อะไร ของขวัญ สินน้ำใจ หรือการเลี้ยงรับรองหรูหรา หรือแพงเกินไปหรือไม่ - ให้เมื่อใด ช่วงเวลาหรือความบ่อยครั้งในการให้หรือเลี้ยงรับรอง เช่น ใกล้การขออนุมัติอนุญาต ต่อใบอนุญาต ประมูลโครงการของรัฐ - ทำไมต้องรับ รับแล้วจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงดุลยพินิจ หรือเอื้อประโยชน์ ภายหลังหรือไม่ผลประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ เช่น

สินบน (Bribery) : ทรัพย์สินหรือประโยชน์อันใด ที่เสนอว่าจะให้ สัญญาว่าจะให้ มอบให้ การ ยอมรับ การให้ หรือการร้องขอสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อันส่งผลต่อการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งในลักษณะจงใจให้ กระทำ การ หรือไม่กระทำการที่ขัดต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ

ค่าอำนวยความสะดวก : คือค่าใช้จ่ายจำนวนเล็กน้อยที่จ่ายให้แก่เจ้าหน้าที่รัฐอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการให้เพียงเพื่อให้มั่นใจว่าเจ้าหน้าที่รัฐจะดำเนินการตามขั้นตอน กระบวนการหรือเป็นการกระตุ้นให้ ดำเนินการอย่างรวดเร็วขึ้น โดยกระบวนการนั้นไม่ต้องใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่รัฐเป็นการกระทำอันชอบด้วย หน้าที่ ของเจ้าหน้าที่รัฐผู้นั้น

ค่ารับรอง และของขวัญ **ค่ารับรองและของขวัญ** : เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมของผู้รับบริการรัฐ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี หรือเป็นการแสดงออกซึ่งสินน้ำใจ วัฒนธรรมทางสังคม ซึ่งอาจรวมถึง ค่าที่พัก ค่าโดยสาร การศึกษาดูงาน ค่าอาหารและเครื่องดื่ม บัตรกำนัล ฯลฯ

สินน้ำใจ : คือความเอื้อเฟื้อเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการมีน้ำใจ ความมีมิตรไมตรีการดูแลกัน และกัน เป็นต้น โดยอาจหวังการเอาประโยชน์จากการใช้อำนาจรัฐของผู้รับในอนาคต

ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เป็นค่าสิ่งของใด ๆ ที่มีค่าทางการเงินรวมถึงสิ่งใช้แทนเงินสดและสิ่งที่สามารถแลกเปลี่ยนเป็นสินค้าหรือบริการได้ : การรับ ทرف์สินหรือประโยชน์อื่นใด โธ ม และ ญ ฎ ห จะมีความแตกต่างกัน โดยธรรมชาติ: หมายถึง การรับทرف์สินหรือ ประโยชน์อื่นใดอันอาจ คำนวณเป็นเงินได้จากบุคคลที่ให้แก่ในโอกาสเทศกาลหรือวันสำคัญ ซึ่งแตกต่างจาก

ประเภทของผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการขัดกันแห่งผลประโยชน์ มี 3 ประเภท ได้แก่

1. ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เกิดขึ้นจริง (actual) คือ มีความทับซ้อนระหว่างผลประโยชน์ ส่วนตนและสาธารณะเกิดขึ้น

2. ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เห็น (perceived & apparent) เป็นผลประโยชน์ทับซ้อนที่ คนเห็นว่ามีแต่จริงๆ อาจไม่มีก็ได้ถ้าจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนประเภทนี้อย่างขาดประสิทธิภาพ ก็อาจนำมาซึ่ง ผลเสียไม่น้อยกว่าการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนที่เกิดขึ้นจริง ข้อนี้แสดงว่าเจ้าหน้าที่ไม่เพียงแต่จะต้องประพฤติ ตนอย่างมีจริยธรรมเท่านั้นแต่ต้องทำให้คนอื่น ๆ รับรู้ และเห็นด้วยว่าไม่ได้รับประโยชน์เช่นนั้นจริง

3. ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เป็นไปได้ (potential) ผลประโยชน์ส่วนตนที่มีในปัจจุบัน อาจจะทับซ้อนกับผลประโยชน์สาธารณะได้ในอนาคต

สำหรับลักษณะการขัดกันแห่งผลประโยชน์ที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ กำหนดในปัจจุบัน มี 9 ลักษณะ ดังนี้

1. การรับผลประโยชน์ต่าง ๆ
2. การทำธุรกิจกับตนเองหรือเป็นคู่สัญญากับหน่วยงานที่ตนสังกัด
3. การทำงานหลังจากพ้นตำแหน่งเจ้าหน้าที่หรือเกษียณอายุราชการ
4. การทำงานอาชีพพิเศษที่ตรงกับหน้าที่ของรัฐ
5. การใช้ข้อมูลภายในของทางราชการเพื่อประโยชน์ของตนเองและพวกพ้อง
6. การใช้ทรัพย์สินของทางราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว
7. การนำโครงการสาธารณะลงในเขตเลือกตั้งเพื่อผลทางการเมือง
8. การใช้ตำแหน่งหน้าที่เอื้อประโยชน์ให้กับตนเองและพวกพ้อง
9. การใช้อิทธิพลเข้าไปมีผลต่อการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือหน่วยงานของ รัฐอื่นลักษณะพฤติกรรมที่ส่งผลให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน

(3) การควบคุม การตรวจสอบ (Monitoring Control)

การออกแบบระบบตรวจเฝ้าระวัง (MONITORING SYSTEM) วงรอบการติดตามผลและ/หรือ รอบการสุ่มตรวจสอบ ตรวจสอบอะไร ใครเป็นผู้ตรวจ เป็นระยะตั้งแต่เริ่มจนถึงสิ้นสุดโครงการ/การตรวจแบบไม่แจ้งล่วงหน้า (Surprise check) หรือการวางระบบในการตรวจสอบถ่วงดุล (Check and Balance) การแบ่งแยก

หน้าที่เพื่อลดช่องทางการเกิดการทุจริต ตามหลัก 3-Lines of Defense ระบบการตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability System) เป็นต้น



ส่วนที่ 5

การคัดเลือกกระบวนการงาน/โครงการ การรายงาน และแบบรายงาน

ลำดับที่	หน่วยงาน	ประเภทหน่วยงาน	ด้านที่ประเมิน
1.	สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์วิจัยและ นวัตกรรม	หน่วยงานระดับกรม/ เทียบเท่า	3.การใช้จ่าย งบประมาณ/ โครงการ จัดซื้อจัดจ้างที่มีวงเงิน สูงสุด

ด้านที่ 1 : การประเมินความเสี่ยงด้านการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ

เป็นกระบวนการสำคัญที่หน่วยงานภาครัฐต้องดำเนินการ เพื่อป้องกันปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน การใช้ดุลยพินิจโดยมิชอบ และการเรียกรับสินบน รวมถึงเพื่อยกระดับความโปร่งใสตามเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)

ปัจจัยความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับโอกาส	ระดับผลกระทบ	ค่าคะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	
1. ความเสี่ยงด้านการทุจริตและสินบน (Corruption & Bribery): การเรียกรับผลประโยชน์ ทรัพย์สิน หรือของขวัญ เพื่อแลกกับการลัดคิว หรือการอนุมัติที่ผิดระเบียบ	/	/	3	4	12	สูง	1.1 โครงการด้านการปรับปรุงระบบบริการ (ลดการเผชิญหน้าและแก้ปัญหาลัดคิว) 1.2 การนำเทคโนโลยีมาใช้คือวิธีที่ตรงจุดที่สุดในการแก้ปัญหาการลัดคิว หรือการจ่ายเงินใต้โต๊ะเพื่อเร่งรัดกระบวนการ
2. ความเสี่ยงด้านการใช้ดุลยพินิจ (Discretionary Risk): การใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ที่ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เลือกปฏิบัติ หรือมีความลำเอียง	/		4	3	12	สูง	4.1 โครงการด้านการควบคุมการใช้ดุลยพินิจ (แก้ปัญหาการอนุมัติผิดระเบียบ) 4.2 กิจกรรมจัดทำมาตรฐานการตรวจเอกสาร (Standardized Checklist): <input type="checkbox"/> ขั้นตอน: สร้างแบบฟอร์ม Checklist ที่ระบุชัดเจนว่าเอกสารต้องมีอะไรบ้าง และเกณฑ์การผ่านคืออะไร ให้เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจและผู้รับบริการเซ็นชื่อรับรองตรงกัน <input type="checkbox"/> ผลที่ได้: ถ้าเอกสารไม่ครบตาม Checklist จะไม่สามารถส่งเรื่องเข้าสู่กระบวนการ

ปัจจัยความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับ โอกาส	ระดับ ผลกระทบ	ค่า คะแนน ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	
							<p>อนุมัติได้ ป้องกันการอนุมัติทั้งที่เอกสารผิด ระเบียบ</p> <p>4.3 โครงการพิจารณาอนุมัติในรูปแบบ "คณะกรรมการ" (สำหรับใบอนุญาตที่มีความ เสี่ยงสูง):</p> <p><input type="checkbox"/> ขั้นตอน: ใบอนุญาตที่มีมูลค่าผลประโยชน์ สูง หรือส่งผลกระทบกว้าง ให้เปลี่ยนจาก การใช้ผู้มีอำนาจอนุมัติคนเดียว เป็นการ พิจารณาร่วมกันของคณะกรรมการ</p> <p><input type="checkbox"/> ผลที่ได้: การซื้อเสียงหรือติดสินบน กรรมการหลายคนทำได้ยากขึ้น และมี ระบบตรวจสอบถ่วงดุลกันเองภายในห้อง ประชุม</p>
3. ความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest): เจ้าหน้าที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้ยื่นคำขออนุญาต เช่น เป็นญาติ หรือมีผลประโยชน์ทางธุรกิจร่วมกัน	/		3	4	12	สูง	<p>3.1 ขั้นตอนและกิจกรรมเชิงป้องกัน (Preventive Measures)</p> <p>3.2 เน้นการสร้างจิตสำนึกและกำหนดกติกาให้ชัดเจนก่อนเริ่มปฏิบัติงาน</p> <p>3.3 กิจกรรม "การประกาศเจตนารมณ์และนโยบาย No Gift Policy": จัดกิจกรรมให้ผู้บริหารและ</p>

ปัจจัยความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับ โอกาส	ระดับ ผลกระทบ	ค่า คะแนน ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	
							<p>เจ้าหน้าที่ทุกคนร่วมกันประกาศเจตนารมณ์งดรับของขวัญและผลประโยชน์ทุกชนิดจากการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อตัดวงจรการสร้างบุญคุณหรือความคุ้นเคยกับผู้ประกอบการ</p> <p>3.4 โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ด้านผลประโยชน์ทับซ้อน: จัดอบรมโดยใช้ "กรณีศึกษาจริง (Case Study)" ที่เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานหรือหน่วยงานใกล้เคียง เพื่อให้เจ้าหน้าที่แยกแยะออกว่าพฤติกรรมใดเข้าข่ายผลประโยชน์ทับซ้อน (เช่น การที่ภรรยาเปิดบริษัทรับเหมาแล้วมารับงาน หรือการรับพิจารณาเอกสารให้ญาติ)</p> <p>3.5 กิจกรรมจัดทำคู่มือและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน (Code of Conduct): จัดทำคู่มือที่ระบุข้อห้ามชัดเจน และระบุขั้นตอนว่า "หากเจ้าหน้าที่พบว่าตนเองมีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องทำอะไร" (เช่น ต้องแจ้งใคร ต้องกรอกแบบฟอร์มไหน)</p> <p>3.6 ขั้นตอนและกิจกรรมเชิงควบคุมในการปฏิบัติงาน (Control Measures) เน้นการ</p>

ปัจจัยความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับ โอกาส	ระดับ ผลกระทบ	ค่า คะแนน ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	
							<p>แทรกแซงในกระบวนการทำงานจริง เพื่อปิดช่องโหว่</p> <p>3.7 กำหนดขั้นตอน "การลงนามแสดงความบริสุทธิ์ใจ (Declaration of Non-Conflict of Interest)":</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> วิธีปฏิบัติ: ก่อนเริ่มพิจารณาแฟ้มคำขออนุมัติ/อนุญาตทุกครั้ง ให้เจ้าหน้าที่ผู้พิจารณาต้องเซ็นเอกสาร (Checklist) รับรองว่าตนเอง ไม่มีความเกี่ยวข้องทางสายเลือดหรือทางธุรกิจ กับผู้ยื่นคำขอ <p>3.8 ขั้นตอนการขอลอนตัวจากการพิจารณา (Recusal Process):</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> วิธีปฏิบัติ: หากเจ้าหน้าที่พบว่าตนเองรู้จัก เป็นญาติ หรือเคยมีผลประโยชน์กับผู้ยื่นคำขอ ต้องมีระบบให้เจ้าหน้าที่สามารถยื่นเรื่องขอ "เปลี่ยนตัวผู้พิจารณา" ไปให้เพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานดำเนินการแทนได้ทันที โดยไม่ถือเป็นความผิด <p>3.9 กิจกรรม "การปรับรูปแบบเป็นคณะกรรมการพิจารณา": ในกรณีที่เป็นการอนุญาตที่มี</p>

ปัจจัยความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับ โอกาส	ระดับ ผลกระทบ	ค่า คะแนน ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	
							<p>ความสำคัญหรือมูลค่าสูง ให้ยกเลิกการใช้เจ้าพนักงานคนเดียวในการอนุมัติ (Single Approver) และเปลี่ยนเป็นการพิจารณาในรูปแบบคณะกรรมการแทน เพื่อความอำนาจและตรวจสอบกันเอง</p> <p><input type="checkbox"/> โครงการพัฒนาระบบสุ่มจ่ายงาน (Random Task Assignment): หากมีระบบ e-Service ให้ตั้งค่าระบบจ่ายงานค่าขอให้เจ้าหน้าที่แบบสุ่ม เพื่อป้องกันการล็อกคิวให้เจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งพิจารณาคำขอของคนรู้จัก</p> <p>3.10 ขั้นตอนและกิจกรรมเชิงตรวจสอบ (Monitoring Measures) เน้นการติดตามผลและเปิดช่องทางให้ผู้อื่นช่วยตรวจสอบ</p> <p><input type="checkbox"/> กิจกรรม "การสุ่มตรวจสอบแฟ้มงานย้อนหลัง (Random Audit)": ให้หัวหน้าฝ่ายหรือหน่วยงานตรวจสอบภายใน สุ่มหยิบแฟ้มคำขอที่ได้รับการอนุมัติไปแล้ว มาตรวจสอบชื่อผู้ยื่นคำขอเทียบกับนามสกุล หรือข้อมูลทางธุรกิจของเจ้าหน้าที่ผู้พิจารณาว่ามีความเชื่อมโยงกันหรือไม่</p>

ปัจจัยความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับ โอกาส	ระดับ ผลกระทบ	ค่า คะแนน ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	
							<input type="checkbox"/> โครงการ "ช่องทางแจ้งเบาะแส (Whistleblower) ที่ปลอดภัย": จัดให้มีช่องทางออนไลน์ หรือกล่องรับความคิดเห็นที่ประชาชนและคนในหน่วยงานสามารถแจ้งเบาะแสได้ หากพบเห็นเจ้าหน้าที่เอื้อประโยชน์ให้เครือญาติ โดยมีมาตรการคุ้มครองผู้แจ้งอย่างรัดกุม
4. ความเสี่ยงด้านความล่าช้า (Operational Delay): การต้องเรื่อง หรือความล่าช้าในขั้นตอนการพิจารณา เพื่อเป็นช่องทางในการเรียกร้องผลประโยชน์เพิ่มเติม	/		4	3	12	สูง	4.1 ด้านเทคโนโลยีและระบบงาน (System & Technology) <input type="checkbox"/> โครงการพัฒนาระบบการให้บริการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) และระบบติดตามสถานะ (Track & Trace): * แนวทาง: เปลี่ยนการยื่นเอกสารจากกระดาษมาเป็นระบบออนไลน์ทั้งหมด ระบบจะบันทึกเวลา (Timestamp) ทันทีที่ประชาชนยื่นคำขอ และเปิดให้ผู้รับบริการสามารถเช็คสถานะได้ตลอดเวลาว่าคำขออยู่ที่ขั้นตอนไหน และค้างอยู่ที่เจ้าหน้าที่คนใด <input type="checkbox"/> กิจกรรม "Smart Alert" ระบบแจ้งเตือนการเข้าใกล้กำหนดเวลา (SLA Warning)

ปัจจัยความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับ โอกาส	ระดับ ผลกระทบ	ค่า คะแนน ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	
							<p>System): ตั้งระบบให้ส่งสัญญาณเตือน (เช่น อีเมล หรือระบบแจ้งเตือนในโปรแกรม) ไปยังเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเมื่อเรื่องค้างเกิน 50% ของเวลาที่กำหนด และหากเกิน 80% หรือเลยกำหนด (SLA) ระบบจะส่งรายงานเตือนไปยังผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปโดยอัตโนมัติ</p> <p>4.2 ด้านมาตรฐานและลดการใช้ดุลยพินิจ (Process & Standard)</p> <p><input type="checkbox"/> กิจกรรม จัดทำ "Checklist รายการเอกสาร" และระบบ "One-Time Submission" กำหนดรายการเอกสารที่จำเป็นไว้ในคู่มือประชาชนอย่างชัดเจน หากผู้ยื่นส่งเอกสารครบถ้วนตาม Checklist เจ้าหน้าที่มีหน้าที่ต้องรับเรื่องทันที ห้าม ใช้ดุลยพินิจขอเอกสารเพิ่มเติมในภายหลัง ซ้ำๆ เพื่อดึงเรื่อง (ป้องกันข้ออ้าง "เอกสารไม่ครบเลยทำซ้ำ")</p> <p><input type="checkbox"/> โครงการลดขั้นตอนและระยะเวลาการอนุมัติ/อนุญาต (Process Re-engineering): ทบทวนสถิติกระบวนการงานย้อนหลังเพื่อหาคอขวด (Bottleneck) และตัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออก</p>

ปัจจัยความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับ โอกาส	ระดับ ผลกระทบ	ค่า คะแนน ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	
							<p>หรือกระจายอำนาจการอนุมัติ (Delegation of Authority) จากผู้บริหารระดับสูงมายังหัวหน้างานระดับกลาง เพื่อความรวดเร็ว</p> <p>4.3 ด้านการกำกับดูแลและตรวจสอบ (Governance & Monitoring)</p> <p><input type="checkbox"/> กิจกรรม จัดทำ "Executive Dashboard" สำหรับผู้บริหาร: สร้างหน้าจอแสดงผลรวม (Dashboard) สำหรับผู้บริหาร เพื่อส่งกล้องตรวจสอบภาพรวมว่า ในรอบเดือนนี้มีคำขอใดบ้างที่ดำเนินการ "ล่าช้ากว่ากำหนด" แยกตามกอง/ฝ่าย เพื่อให้ผู้บริหารสามารถเรียกตรวจสอบความผิดปกติได้ทันที</p> <p><input type="checkbox"/> กิจกรรม "สุ่มตรวจใบคำขอที่ล่าช้าผิดปกติ" (Random Delay Audit): ให้หน่วยงานตรวจสอบภายใน (Internal Audit) หรือกลุ่มงานจริยธรรม ดึงข้อมูลคำขอที่ใช้เวลาพิจารณานานที่สุด 10-20% แรก มาสุ่มตรวจสอบหาสาเหตุที่แท้จริง ว่าช้าเพราะระบบ เพราะผู้ยื่น หรือเพราะเจ้าหน้าที่ตั้งใจดีเรื่อง</p>

ปัจจัยความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับ โอกาส	ระดับ ผลกระทบ	ค่า คะแนน ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	
							<p>4.4 ด้านการรับเรื่องร้องเรียน (Feedback Mechanism)</p> <p>4.5 - โครงการ "สายด่วนร้องเรียนความล่าช้า" (Fast-track Delay Complaint): แนวทาง: เปิดช่องทางร้องเรียนเฉพาะเรื่องความล่าช้าในการอนุมัติ/อนุญาต (แยกต่างหากจากการร้องเรียนทั่วไป) โดยเรื่องร้องเรียนจะวิ่งตรงไปยังศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) ของหน่วยงานเพื่อตรวจสอบเจ้าหน้าที่รายนั้นทันที</p>

ด้านที่ 2 : การประเมินความเสี่ยงด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

การประเมินความเสี่ยงด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ (Abuse of Power) ถือเป็นหัวใจสำคัญของการป้องกันการทุจริตในภาครัฐ เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนในการจัดทำเล่มรายงานประเมินความเสี่ยง เราต้องแยกแยะระหว่าง "ปัจจัยความเสี่ยง" (สาเหตุ/ช่องโหว่) และ "เหตุการณ์ความเสี่ยง" (สิ่งที่จะเกิดขึ้นจริง)

ปัจจัยความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับโอกาส	ระดับผลกระทบ	ค่าคะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	
1.ด้านกฎระเบียบและแนวปฏิบัติ (Regulatory & Control Factors) 1.1 กฎหมายหรือระเบียบเปิดช่องให้ใช้ "ดุลยพินิจ" (Discretionary Power) สูง โดยไม่มีเกณฑ์ชี้วัดที่ชัดเจนคอยกำกับ 1.2 ขาดการกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Standard Operating Procedures: SOPs) 1.3 ระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) หลวม ขาดการสอบทาน (Check and Balance) หรือการแบ่งแยกหน้าที่ (Segregation of Duties)	/		3	3	9	ปานกลาง	1.1 การลดการใช้ "ดุลยพินิจ" (Discretionary Power) <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> สร้างเกณฑ์ชี้วัดที่เป็นรูปธรรม (Objective Criteria): แปลงหลักเกณฑ์เชิงคุณภาพ (เช่น "ตามความเหมาะสม") ให้เป็นเชิงปริมาณหรือหลักเกณฑ์ที่มีมาตรวัดชัดเจน (Checklist-based) เช่น มีเอกสารครบ 5 ข้อ ผ่านเกณฑ์ทันที <input type="checkbox"/> กระจายอำนาจ/ตั้งคณะกรรมการ : หลีกเลียงการให้เจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งมีอำนาจอนุมัติเบ็ดเสร็จ โดยปรับเป็นรูปแบบ "คณะกรรมการร่วมพิจารณา" สำหรับเคสที่มีความซับซ้อน เพื่อให้มีการคานอำนาจกันเอง 1.2 การกำหนดขั้นตอนและระยะเวลา (SOPs) <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> จัดทำและประกาศคู่มือประชาชน: ปฏิบัติตาม พ.ร.บ. การอำนวยความสะดวกในการพิจารณา

ปัจจัยความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับ โอกาส	ระดับ ผลกระทบ	ค่า คะแนน ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	
							<p>อนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 อย่าง เคร่งครัด โดยระบุขั้นตอน ระยะเวลา (SLA) และ เอกสารที่ต้องใช้ให้ชัดเจน</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ระบบแจ้งเตือนเมื่อล่าช้า (Escalation Pathway): กำหนดว่าหากขั้นตอนใดใช้เวลานานเกินกว่า SOP ที่กำหนด ระบบจะต้องแจ้งเตือนไปยังผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปโดยอัตโนมัติเพื่อตรวจสอบหาสาเหตุ <p>1.3 การเสริมสร้างระบบควบคุมภายในและการแบ่งแยกหน้าที่ (Internal Control & Segregation of Duties)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> แยกหน้าที่สามส่วนเด็ดขาด: ออกแบบกระบวนการทำงานให้แยกออกจากกันอย่างชัดเจน ได้แก่ (1) ผู้รับเรื่อง/ตรวจเอกสาร (2) ผู้ตรวจสอบ/เสนอความเห็น และ (3) ผู้อนุมัติ <input type="checkbox"/> การสุ่มตรวจ (Post-Audit): ให้นำหน่วยงานตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ทำการสุ่มดึงแฟ้มรายการที่อนุมัติไปแล้วมาตรวจสอบย้อนหลังเป็นประจำทุกไตรมาส

ปัจจัยความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับโอกาส	ระดับผลกระทบ	ค่าคะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	
<p>2. ด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร (Human & Cultural Factors)</p> <p>2.1 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)</p> <p>2.2 ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) หรือวัฒนธรรมเกรงใจผู้ใหญ่/ผู้มีอิทธิพลภายในและภายนอกองค์กร</p> <p>2.3 ทศนคติที่มองว่าพฤติกรรมบางอย่างเป็นเรื่องปกติ (เช่น การใช้อุปกรณ์หลวงส่วนตัวเล็กๆ น้อยๆ หรือการฝากฝังคนรู้จัก)</p>	/	/	3	4	12	สูง	<p>2.1 การสร้างความตระหนักรู้เรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ระบบประกาศตนเอง (Self-Declaration): ให้เจ้าหน้าที่ผู้พิจารณา ลงนามในแบบฟอร์มยืนยันตนเองก่อนเริ่มพิจารณาอนุมัติทุกครั้ง ว่าไม่มีความสัมพันธ์ส่วนตัว เครือญาติ หรือผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้ยื่นคำขอ <input type="checkbox"/> อบรมผ่านกรณีศึกษาจริง (Scenario-based Training): เปลี่ยนการอบรมกฎหมายต่างๆ เป็นการยกเคสตัวอย่างที่เคยเกิดขึ้นจริง เพื่อให้เจ้าหน้าที่เห็นภาพชัดเจนว่าพฤติกรรมแบบไหนที่เข้าข่ายความผิด <p>2.2 การทลายระบบอุปถัมภ์และวัฒนธรรมเกรงใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ผู้บริหารต้องส่งสัญญาณที่ชัดเจน (Tone at the Top): ผู้นำองค์กรต้องประกาศนโยบายและแสดงออกอย่างจริงจังว่าจะไม่แทรกแซง และพร้อมปกป้องเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติตามระเบียบอย่างถูกต้อง <input type="checkbox"/> ช่องทางแจ้งเบาะแสที่ปลอดภัย (Whistleblowing System): จัดให้มีช่องทาง

ปัจจัยความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับ โอกาส	ระดับ ผลกระทบ	ค่า คะแนน ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	
							<p>ร้องเรียนภายในที่ปกปิดตัวตนผู้แจ้งเบาะแสได้ 100% และมีกระบวนการสืบสวนที่เป็นอิสระจากสายบังคับบัญชาปกติ</p> <p>2.3 การปรับเปลี่ยนทัศนคติต่อ "ความผิดเล็กน้อย" (Normalization of Deviance)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> นโยบาย No Gift Policy ที่เคร่งครัด: ห้ามรับของขวัญหรือการเลี้ยงรับรองในทุกเทศกาลจากผู้มาติดต่อราชการ <input type="checkbox"/> การรณรงค์แคมเปญ "แยกแยะเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงาน": สร้างค่านิยมและการตักเตือนกันเองในทีม (Peer Accountability) รวมถึงการลงโทษทางวินัยอย่างจริงจังในกรณีที่มีการนำสินทรัพย์ของหลวงไปใช้ส่วนตัว เพื่อส่งสัญญาณว่าองค์กรไม่ยอมรับพฤติกรรมเหล่านี้
<p>3. ด้านระบบเทคโนโลยีและการเปิดเผยข้อมูล (Information & Tech Factors)</p> <p>3.1 กระบวนการทำงานยังเป็นระบบแมนนวล (Manual) ทำให้ตรวจสอบร่องรอยการย้อนหลังได้ยาก</p> <p>3.2 ขาดการเปิดเผยข้อมูลขั้นตอนการทำงานต่อสาธารณะ ทำให้ตรวจสอบความโปร่งใสได้ยาก</p>	/		3	3	9	ปานกลาง	<p>3.1 การเปลี่ยนระบบแมนนวลเป็นดิจิทัล (Digital Transformation)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> นำระบบ e-Service / e-Workflow มาใช้: ปรับเปลี่ยนการยื่นคำขอและพิจารณาให้อยู่บนระบบออนไลน์ทั้งหมด เพื่อลดการเผชิญหน้า

ปัจจัยความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับ โอกาส	ระดับ ผลกระทบ	ค่า คะแนน ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	
							<p>ระหว่างเจ้าหน้าที่และประชาชน (ซึ่งเป็นจุดเสี่ยง ที่สุดในการเรียกรับสินบน)</p> <p><input type="checkbox"/> ระบบบันทึกร่องรอยดิจิทัล (Digital Audit Trail): ทุกการกดอนุมัติ แก้ไข หรือเข้าดูเอกสาร ต้องมีการบันทึก Log File ที่ระบุชื่อเจ้าหน้าที่ วัน เวลา ไว้โดยอัตโนมัติ และระบบนี้ต้องไม่สามารถ ลบหรือแก้ไขย้อนหลังได้</p> <p>3.2 การเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ (Open Data & Transparency)</p> <p><input type="checkbox"/> ระบบติดตามสถานะสาธารณะ (Public Tracking Dashboard): ให้ผู้ยื่นคำขอสามารถ เช็กสถานะคำขอของตนเองได้แบบ Real-time ผ่านเว็บไซต์ ว่าเรื่องกำลังติดอยู่ที่ขั้นตอนไหน ใคร เป็นผู้รับผิดชอบ</p> <p><input type="checkbox"/> เปิดเผยสถิติภาพรวม: เปิดเผยข้อมูลเชิงสถิติ เช่น จำนวนคำขอที่อนุมัติ คำขอที่ปฏิเสธ (พร้อมเหตุผล ภาพรวม) และระยะเวลาเฉลี่ยในการอนุมัติ เพื่อให้ สังคมและภาคประชาชนสามารถร่วมตรวจสอบ ความผิดปกติได้</p>

ด้านที่ 3 : ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ

ความเสี่ยงด้านการใช้จ่ายงบประมาณ (Budget Expenditure Risk) ในหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรต่างๆ หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความล่าช้า การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย หรือการทุจริตในกระบวนการบริหารงบประมาณ ซึ่งส่งผลให้การใช้จ่ายเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ไม่คุ้มค่า หรือไม่สามารถผลักดันโครงการให้สำเร็จลุล่วงได้ เพื่อให้เห็นภาพชัดเจน สามารถแยกแยะออกเป็น "ปัจจัยความเสี่ยง (สาเหตุ)" และ "เหตุการณ์ความเสี่ยง (สิ่งที่เกิดขึ้น)" ได้ดังนี้

ปัจจัยความเสี่ยง/ประเด็นความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับโอกาส	ระดับผลกระทบ	ค่าคะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	
<p>1. ด้านการวางแผนและตั้งงบประมาณ (Planning & Budgeting)</p> <p>1.1 การประมาณการค่าใช้จ่ายคลาดเคลื่อน: การตั้งงบประมาณสูงเกินจริง (Overbudgeting) ทำให้สูญเสียโอกาสในการนำเงินไปพัฒนาส่วนอื่น หรือต่ำเกินจริง (Underbudgeting) จนไม่สามารถดำเนินโครงการให้สำเร็จได้</p> <p>1.2 โครงการไม่สะท้อนความต้องการที่แท้จริง: ขาดการสำรวจข้อมูลหรือรับฟังความคิดเห็น ทำให้โครงการที่อนุมัติไปแล้วถูกทิ้งร้างหรือไม่ถูกใช้งาน (ไม่คุ้มค่าเงิน)</p> <p>1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติงานล่าช้า: วางแผนโครงการเสร็จไม่ทันต้นปีงบประมาณ ส่งผลกระทบเป็นโดมิโนทำให้ขั้นตอนอื่น ๆ ล่าช้าตามไปด้วย</p>	/		3	4	12	สูง	<p>1. การจัดการความเสี่ยงด้านการวางแผนและตั้งงบประมาณ (Planning & Budgeting)</p> <p>เป้าหมาย: ตั้งงบให้แม่นยำ ตอบโจทย์พื้นที่ และเสร็จตามเวลา</p> <p>1.1 แก้ปัญหาค่าใช้จ่ายคลาดเคลื่อน:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> นำระบบ ฐานข้อมูลราคากลางย้อนหลัง (Historical Data Analysis) หรือใช้การสืบราคาจากตลาดอย่างน้อย 3 รายที่เป็นปัจจุบันมาอ้างอิง <input type="checkbox"/> ใช้เกณฑ์คำนวณงบประมาณตามจริง (Zero-Based Budgeting) ในโครงการพัฒนาใหม่ เพื่อไม่ให้ยึดติดกับตัวเลขเดิมของปีเก่า <p>1.2 แก้ปัญหาโครงการไม่สะท้อนความต้องการ:</p>

ปัจจัยความเสี่ยง/ประเด็นความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับ โอกาส	ระดับ ผลกระทบ	ค่า คะแนน ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	
							<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> กำหนดให้มีขั้นตอน Public Hearing หรือ ประชาคมท้องถิ่น อย่างเป็นทางการก่อนเสนออนุมัติโครงการ <input type="checkbox"/> ทำแบบประเมินความคุ้มค่า (Value for Money) และกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome) ตั้งแต่ก่อนเริ่มโครงการ <p>1.3 แก้ปัญหาแผนปฏิบัติงานล่าช้า:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> จัดทำ ปฏิทินงบประมาณภายใน (Internal Milestones) โดยเลื่อนกำหนดการเตรียมเอกสาร TOR และแบบบูรณาการให้เสร็จล่วงหน้า 3 เดือนก่อนเปิดปีงบประมาณใหม่
<p>2. ความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารสัญญา (Procurement & Contract Management)</p> <p><i>คือจุดที่มีความเสี่ยงด้านการทุจริตและเกิดความเสียหายต่อสิ่งปลูกสร้าง/ทรัพย์สินของรัฐสูงที่สุด</i></p> <p>2.1 การล็อกสเปก (Locking TOR): การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะที่เอื้อประโยชน์ให้ผู้ประกอบการรายใดรายหนึ่งอย่างไม่เป็นธรรม</p>	/	/	3	5	15	สูงมาก	<p>2. การจัดการความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารสัญญา (Procurement)</p> <p>เป้าหมาย: โปร่งใส แข่งขันเป็นธรรม และได้งานที่มีคุณภาพ</p> <p>2.1 แก้ปัญหาการล็อกสเปก (Locking TOR):</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ใช้ระบบ คณะกรรมการร่วมในการร่าง TOR โดยแต่งตั้งบุคคลภายนอกหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาร่วมเป็นกรรมการ

ปัจจัยความเสี่ยง/ประเด็นความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับ โอกาส	ระดับ ผลกระทบ	ค่า คะแนน ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	
<p>2.2 การสมยอมราคา (ฮั้วประมูล): ผู้รับเหมาจับมือกันฮั้วราคา ทำให้รัฐต้องซื้อของหรือจ้างงานในราคาที่สูงเกินจริง</p> <p>2.3 การตรวจรับงานหละหลวม: คณะกรรมการตรวจรับพัสดุยอมรับงานที่ไม่ตรงตามมาตรฐานใน TOR หรือปล่อยให้มีการส่งมอบงานล่าช้าโดยไม่มีการปรับเงิน</p>							<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> เปิดรับฟังคำวิจารณ์ร่าง TOR ผ่านระบบ e-GP อย่างโปร่งใส และต้องตอบข้อซักถามของผู้ประกอบการเป็นลายลักษณ์อักษรทุกกรณี <p>2.2 แก้ปัญหาการสมยอมราคา (ฮั้วประมูล):</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> กำหนดมาตรการสุ่มตรวจความสัมพันธ์เชื่อมโยงของผู้ยื่นข้อเสนอ (เช่น ที่อยู่ เบอร์โทร ผู้ถือหุ้น) <input type="checkbox"/> นำเครื่องมือ "ข้อตกลงคุณธรรม" (Integrity Pact) มาใช้ในโครงการที่มีมูลค่าสูง เพื่อให้มีผู้สังเกตการณ์อิสระเข้าร่วมทุกกระบวนการ <p>2.3 แก้ปัญหาการตรวจรับงานหละหลวม:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> สลับเปลี่ยนกรรมการตรวจรับพัสดุ (Rotation): ไม่ใช่เจ้าหน้าที่ชุดเดิมซ้ำ ๆ ในโครงการของผู้รับจ้างรายเดิม <input type="checkbox"/> จัดทำคู่มือและ Checklist มาตรฐานการตรวจรับงานที่ชัดเจน หากเป็นงานเทคนิคซับซ้อน ต้องจ้างหน่วยงานทดสอบภายนอก (Third Party) มาร่วมตรวจสอบ

ปัจจัยความเสี่ยง/ประเด็นความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับ โอกาส	ระดับ ผลกระทบ	ค่า คะแนน ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	
<p>3. ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเบิกจ่ายและการบริหารงบประมาณ (Execution & Disbursement)</p> <p>3.1 การเบิกจ่ายล่าช้า (Low Disbursement Rate): ไม่สามารถเบิกจ่ายเงินได้ตามเป้าหมาย (มักมากกระจุกตัวในไตรมาสสุดท้าย) จนอาจทำให้ถูกพักงบประมาณตกไป</p> <p>3.2 การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณบ่อยครั้ง: สะท้อนถึงการวางแผนที่ขาดประสิทธิภาพ ต้องโยกเงินจากโครงการหนึ่งไปอีกโครงการหนึ่งอยู่ตลอดเวลา</p> <p>3.3 การใช้จ่ายผิดวัตถุประสงค์: นำเงินงบประมาณไปใช้ในกิจกรรมที่ไม่ได้รับอนุมัติ หรือหลักฐานการเบิกจ่ายไม่ครบถ้วน/ไม่ถูกต้องตามระเบียบ</p>	/		4	3	12	สูง	<p>3. การจัดการความเสี่ยงด้านการเบิกจ่ายและการบริหารงบประมาณ (Execution)</p> <p>เป้าหมาย: เงินไหลลื่น โปร่งใส ถูกวัตถุประสงค์</p> <p>3.1 แก้ปัญหาเบิกจ่ายล่าช้า:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ใช้กลยุทธ์ Front-loading คือ เร่งลงนามในสัญญา ตั้งแต่ไตรมาสแรกของปีงบประมาณ <input type="checkbox"/> ตั้งทีม "Task Force" ติดตามเร่งรัดการเบิกจ่ายทุกเดือน หากโครงการใดติดขัดให้รายงานผู้บริหารระดับสูงเพื่อแก้ไขทันที <p>3.2 แก้ปัญหาการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณบ่อย:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ตั้งเกณฑ์ควบคุม: การโอนงบประมาณเกินกว่าสัดส่วนที่กำหนด (เช่น เกิน 15% ของงบโครงการ) ต้องผ่านการอนุมัติและชี้แจงเหตุผลความจำเป็นต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน <p>3.3 แก้ปัญหาใช้จ่ายผิดวัตถุประสงค์:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> พัฒนาระบบการอนุมัติเงินจ่าย (Pre-Audit) ที่เข้มงวด โดยระบบจะไม่ยอมให้พิมพ์

ปัจจัยความเสี่ยง/ประเด็นความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับโอกาส	ระดับผลกระทบ	ค่าคะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	
							ใบสำคัญจ่ายทหารที่สงบประมาณและประเภทค่าใช้จ่ายไม่ตรงตามแผน
<p>4. ปัจจัยความเสี่ยงด้านการควบคุมภายในและตรวจสอบ (Internal Control & Audit)</p> <p>4.1 ขาดการแบ่งแยกหน้าที่ (Segregation of Duties): เจ้าหน้าที่คนเดียวทำหน้าที่ทั้งขออนุมัติ จัดซื้อ และตรวจรับ ซึ่งเปิดช่องให้เกิดการทุจริตได้ง่าย</p> <p>4.2 ระบบสารสนเทศไม่เอื้ออำนวย: ระบบบัญชีหรือระบบติดตามงบประมาณไม่เป็นปัจจุบัน (Real-time) ทำให้ผู้บริหารไม่มีข้อมูลในการควบคุมการใช้จ่ายเงินได้ทันเวลา</p> <p>4.3 การตรวจสอบภายในขาดความอิสระ: หน่วยงานตรวจสอบภายในไม่มีอำนาจเต็มที่ในการเข้าถึงข้อมูลหรือขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการจับจุดทุจริต</p>	/		3	4	12	สูง	<p>4.1 การจัดการความเสี่ยงด้านการควบคุมภายในและตรวจสอบ (Internal Control)</p> <p>4.2 เป้าหมาย: มีระบบคานอำนาจ ข้อมูลเรียลไทม์ และตรวจสอบได้อย่างอิสระ</p> <p>4.3 แก้ปัญหาขาดการแบ่งแยกหน้าที่ (Segregation of Duties):</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> บังคับใช้หลักการ 3 ส่วนแยกขาดจากกัน อย่างเคร่งครัด: ผู้ขออนุมัติโครงการ (ฝ่ายผู้ใช้) - ผู้จัดซื้อจัดจ้าง (ฝ่ายพัสดุ) - ผู้ตรวจรับและจ่ายเงิน (ฝ่ายการเงิน/คณะกรรมการ) <p>4.4 แก้ปัญหาเทคโนโลยีไม่เอื้ออำนวย:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ลงทุนพัฒนาระบบ Executive Dashboard ที่ดึงข้อมูลจากระบบบัญชีและการจัดซื้อภาครัฐมาแสดงผลแบบ Real-time เพื่อให้ผู้บริหารมองเห็น "คอขวด" ของการใช้จ่ายเงินได้ทันที <p>4.5 แก้ปัญหาการตรวจสอบภายในขาดความอิสระ:</p>

ปัจจัยความเสี่ยง/ประเด็นความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับ โอกาส	ระดับ ผลกระทบ	ค่า คะแนน ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	
							<input type="checkbox"/> ปรับโครงสร้างให้หน่วยงานตรวจสอบภายใน รายงานตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการสูงสุด หรือ คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) โดยตรง ไม่ขึ้นตรงกับกองบริหารงานทั่วไป
5. ปัจจัยภายนอกและสภาพแวดล้อม (External Factors) 5.1 ความผันผวนของตลาด: ปัญหาราคาวัสดุก่อสร้างพุ่งสูงขึ้นอย่างกะทันหัน หรือเกิดภาวะเงินเฟ้อ ทำให้ผู้รับจ้างทำงานเพราะสู้ต้นทุนไม่ไหว 5.2 การเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือกฎระเบียบ: มีการปรับปรุงระเบียบกระทรวงการคลังในระหว่างปีงบประมาณ ทำให้เจ้าหน้าที่สับสนและหยุดชะงักการเบิกจ่ายเพื่อความเพลย์เซฟ (Play Safe)		/	3	4	12	สูง	5. การจัดการความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกและสภาพแวดล้อม (External Factors) เป้าหมาย: ยืดหยุ่น พร้อมปรับตัว และพร้อมรับมือความเปลี่ยนแปลง 5.1 แก้ปัญหาความผันผวนของตลาด / ผู้รับเหมาทำงาน: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> กำหนดให้สัญญาจ้างก่อสร้างมี สูตรปรับราคาค่าวัสดุก่อสร้าง (ค่า K) เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทั้งสองฝ่ายเมื่อราคาวัสดุผันผวน <input type="checkbox"/> ตรวจสอบความพร้อมทางการเงิน (Financial Liquidity) และ ประวัติการรับงานของผู้รับเหมาก่อนลงนามสัญญาอย่างละเอียด

ปัจจัยความเสี่ยง/ประเด็นความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับ โอกาส	ระดับ ผลกระทบ	ค่า คะแนน ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	
							<p>5.2 แก้ปัญหาการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ (เจ้าหน้าที่หยุดชะงักเพื่อ Safe ตัวเอง):</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> จัดตั้ง "คลินิกกฎหมาย/พัสดุภายใน" เพื่อทำหน้าที่ตีความ ให้คำปรึกษา และออกแนวปฏิบัติเร่งด่วนเมื่อมีการเปลี่ยนระเบียบจากกระทรวงการคลัง <input type="checkbox"/> ส่งเสริมการทำ "KM (Knowledge Management)" สรุปรณีสึกษาและแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง เพื่อลดความกลัวในการทำงานของเจ้าหน้าที่

แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงการทุจริต 5 ขั้นตอนตามคู่มือฯ ของสำนักงาน ป.ป.ท.

ขั้นตอนที่1 การคัดเลือกกระบวนการงาน หรือโครงการ / ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต

ชื่อหน่วยงาน.....มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา น่าน

ประเภทความเสี่ยงด้านที่ 3 การใช้จ่ายงบประมาณ/ โครงการจัดซื้อจัดจ้างที่มีวงเงินสูงสุด

ชื่อ กระบวนการ / โครงการ โครงการก่อสร้างปรับปรุงอาคารอเนกประสงค์ ตำบลฝายแก้ว อำเภอกู่เพียง จังหวัดน่าน ปีงบประมาณ พ.ศ.2569 (วงเงินงบประมาณสูงสุดของหน่วยงาน)

ลำดับที่	ขั้นตอน การดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยง การทุจริต
1	ขั้นตอนการเตรียมการ (จัดทำแผน, กำหนด TOR และราคากลาง)	<ol style="list-style-type: none"> 1) การล็อกสเปก (Lock Spec): การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ (TOR) หรือขอบเขตงาน ให้ตรงกับสินค้าหรือบริการของผู้ประกอบการรายใดรายหนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อกีดกันคู่แข่ง 2) การฮั้วราคากลาง: การสืบราคากลางไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด มีการใช้ใบเสนอราคาปลอมเพื่อดันราคากลางให้สูงกว่าความเป็นจริง ทำให้รัฐสูญเสียประโยชน์ 3) การปกปิดข้อมูล: ไม่เปิดเผยแผนการจัดซื้อจัดจ้างหรือร่าง TOR ลงในระบบ e-GP อย่างโปร่งใสตามระยะเวลาที่กำหนด
2	ขั้นตอนการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง (การเสนอราคาและพิจารณาผล)	<ol style="list-style-type: none"> 1) การเปิดเผยข้อมูลความลับ: เจ้าหน้าที่รัฐนำข้อมูลสำคัญ (เช่น รายชื่อผู้ซื้อของ, งบประมาณที่ตั้งไว้) ไปบอกให้ผู้เสนอราคาบางรายทราบล่วงหน้า แลกกับผลประโยชน์ 2) การสมยอมราคา (ฮั้วประมูล): ผู้เสนอราคาตกลงกันล่วงหน้าว่าจะให้ใครชนะ โดยมีเจ้าหน้าที่ของรัฐรู้เห็นเป็นใจ หรือให้ความช่วยเหลือ

ลำดับที่	ขั้นตอน การดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยง การทุจริต
		3) การใช้ดุลพินิจไม่เป็นธรรม: คณะกรรมการพิจารณาผลฯ จับผิดเอกสารเล็กๆ น้อยๆ เพื่อตัดสิทธิ์ผู้เสนอราคาอย่างไม่สมเหตุผล หรือเอื้อประโยชน์ให้ผู้ชนะการประมูล
3	ขั้นตอนการทำสัญญา	<ol style="list-style-type: none"> 1. การตรวจรับงานไม่ได้มาตรฐาน: คณะกรรมการตรวจรับฯ ยอมรับงานที่ไม่ตรงตามสเปก ใช้วัสดุเกรดต่ำกว่าที่กำหนด หรือเนื้องานไม่ครบถ้วน แลกกับการรับสินบน 2. การละเว้นหน้าที่ของผู้ควบคุมงาน: ผู้ควบคุมงานไม่ลงพื้นที่ตรวจสอบปล่อยปละละเลยให้ผู้รับจ้างทำงานผิดรูปแบบ หรือมีการทำเอกสารรายงานการปฏิบัติงานเป็นเท็จ 3. การงด/ลดค่าปรับโดยมิชอบ: การพิจารณาขยายเวลาการทำงาน หรือแก้ไขสัญญาเพื่อช่วยเหลือผู้รับจ้างไม่ให้อ้างอิงค่าปรับเมื่อทำงานล่าช้า โดยอ้างเหตุผลที่ฟังไม่ขึ้น (เช่น อ้างภัยพิบัติทั้งที่ไม่มีจริง)
4	ขั้นตอนการบริหารสัญญาและการตรวจรับพัสดุ/งานจ้าง	<ol style="list-style-type: none"> 1) การตรวจรับงานไม่ได้มาตรฐาน: คณะกรรมการตรวจรับฯ ยอมรับงานที่ไม่ตรงตามสเปก ใช้วัสดุเกรดต่ำกว่าที่กำหนด หรือเนื้องานไม่ครบถ้วน แลกกับการรับสินบน 2) การละเว้นหน้าที่ของผู้ควบคุมงาน: ผู้ควบคุมงานไม่ลงพื้นที่ตรวจสอบปล่อยปละละเลยให้ผู้รับจ้างทำงานผิดรูปแบบ หรือมีการทำเอกสารรายงานการปฏิบัติงานเป็นเท็จ

ลำดับที่	ขั้นตอน การดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยง การทุจริต
		3) การงด/ลดค่าปรับโดยมิชอบ: การพิจารณาขยายเวลาการทำงาน หรือแก้ไขสัญญาเพื่อช่วยเหลือผู้รับจ้างไม่ให้เกิดต้องเสียค่าปรับเมื่อทำงานล่าช้า โดยอ้างเหตุผลที่ฟังไม่ขึ้น (เช่น อ้างภัยพิบัติที่ไม่มีจริง)
5	ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงิน	<ol style="list-style-type: none"> 1. การตั้งเรื่องเบิกจ่าย (เงินทอง): เจ้าหน้าที่พัสดุหรือการเงิน ประวิงเวลาขั้นตอนการทำเรื่องเบิกจ่ายเงิน เพื่อบีบบังคับให้ผู้รับจ้างต้องจ่าย "เงินทอง" หรือค่าน้ำร้อนน้ำชาแลกกับความรวดเร็ว 2. การเบิกจ่ายเอกสารเท็จ: การอนุมัติเบิกจ่ายเงินทั้งที่งานยังไม่เสร็จสมบูรณ์ หรือมีการปลอมแปลงเอกสารใบแจ้งหนี้/ใบเสร็จรับเงิน

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

เกณฑ์โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood)

โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood)	
5	<p>มีโอกาสเกิดขึ้นเป็นประจำ</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> เคยมีประวัติการร้องเรียนหรือพบทุจริตในโครงการลักษณะนี้บ่อยครั้ง (มากกว่า 1 ครั้งในรอบปี) <input type="checkbox"/> ระเบียบเปิดช่องให้ใช้ดุลพินิจได้สูงมาก ขาดการควบคุมภายในที่ชัดเจน <input type="checkbox"/> เป็นโครงการจัดซื้อจัดจ้างที่มีความซับซ้อนสูง เช่น การจัดซื้อครุภัณฑ์การศึกษาเฉพาะทาง หรือระบบ IT ขนาดใหญ่ที่มีผู้ขายน้อยราย
4	<p>มีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยครั้ง</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> เคยมีประวัติการร้องเรียนในอดีต (1 ครั้งในรอบ 1-2 ปี) <input type="checkbox"/> มีระบบควบคุมภายในแต่ยังมีช่องโหว่ให้หลีกเลี่ยงได้ <input type="checkbox"/> มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมากเกินไป
3	<p>มีโอกาสเกิดขึ้นบางครั้ง</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ไม่เคยมีประวัติการทุจริตชัดเจน แต่อาจมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์หรือข้อสังเกตจากหน่วยตรวจสอบ <input type="checkbox"/> มีการใช้ดุลพินิจบ้าง แต่มีระเบียบกรอบใหญ่คุ้มครองอยู่ <input type="checkbox"/> กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างหรือการตรวจรับมีขั้นตอนที่ซับซ้อนปานกลาง
2	<p>มีโอกาสเกิดขึ้นน้อย</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ไม่เคยมีประวัติหรือข้อร้องเรียนเลยในรอบ 3-5 ปีที่ผ่านมา <input type="checkbox"/> ระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Manual) มีความชัดเจน โอกาสใช้ดุลพินิจส่วนตัวมีน้อย <input type="checkbox"/> มีระบบตรวจสอบแบบหลายขั้นตอน (เช่น คณะกรรมการหลายฝ่าย)
1	<p>แทบไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ไม่เคยปรากฏประวัติความเสี่ยงในลักษณะนี้มาก่อน <input type="checkbox"/> เป็นกระบวนการที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ทั้งหมด ตัดการใช้ดุลพินิจของบุคคลออกไป (Automation) <input type="checkbox"/> • มีมาตรการควบคุมภายในที่รัดกุมสูงสุด และมีการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะอย่างโปร่งใส

ผลกระทบ (Impact)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	
5	<p>เกิดความเสียหายระดับวิกฤต</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> สูญเสียงบประมาณจำนวนมากมหาศาล (เช่น โครงการก่อสร้างอาคารขนาดใหญ่ หรือการจัดซื้อครุภัณฑ์วงเงินสูงสุดของหน่วยงาน) <input type="checkbox"/> โครงการหยุดชะงักโดยสิ้นเชิง ไม่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หรือตัวชี้วัดสำคัญได้เลย <input type="checkbox"/> เสื่อมเสียชื่อเสียงระดับประเทศ เป็นข่าวใหญ่โต หรือผู้บริหารระดับสูงถูกชี้มูลความผิดทางอาญา
4	<p>เกิดความเสียหายในระดับสูง</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> สูญเสียงบประมาณในระดับสูงที่ส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของแผนงานอื่น <input type="checkbox"/> การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนมาก ส่งผลให้ตัวชี้วัดหลักไม่บรรลุเป้าหมายตามกำหนดเวลา <input type="checkbox"/> ถูกหน่วยงานภายนอก (สตง., ป.ป.ช.) ทักท้วงอย่างรุนแรงและต้องตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย
3	<p>เกิดความเสียหายในระดับที่สังเกตได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> สูญเสียงบประมาณบางส่วน แต่ยังอยู่ในวิสัยที่บริหารจัดการเกลี่ยเงินงบประมาณชดเชยได้ <input type="checkbox"/> งานล่าช้ากว่าแผนหรือไม่ได้คุณภาพตาม TOR เต็ม 100% แต่ยังคงยอมรับหรือปรับปรุงแก้ไขได้ <input type="checkbox"/> มีข้อร้องเรียนภายในหน่วยงาน หรือเกิดเสียงวิพากษ์วิจารณ์ในระดับท้องถิ่น/ชุมชน
2	<p>เกิดความเสียหายเพียงเล็กน้อย</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> สูญเสียงบประมาณน้อยมาก หรือเป็นเพียงค่าเสียโอกาสเล็กน้อย <input type="checkbox"/> กระทบต่อระยะเวลาการดำเนินงานเพียงระยะสั้นๆ สามารถแก้ไขให้กลับเข้าสู่ภาวะปกติได้รวดเร็ว <input type="checkbox"/> มีข้อผิดพลาดทางเอกสารที่เกิดจากความหละหลวม แต่ยังไม่ถึงขั้นจงใจทุจริต และไม่มีผลกระทบต่อชื่อเสียง
1	<p>แทบไม่มีผลกระทบเลย</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ไม่มีความเสียหายต่องบประมาณของรัฐ <input type="checkbox"/> ไม่ส่งผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการ หรือตัวชี้วัดใดๆ ยังคงดำเนินงานได้ตามปกติ <input type="checkbox"/> เป็นความผิดพลาดเล็กน้อยที่สามารถจัดการได้ทันทีภายในแผนกหรือส่วนงาน

Risk Score					
โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)				
	๑	๒	๓	๔	๕
๕	ปานกลาง (๕ × ๑ = ๕)	สูง (๕ × ๒ = ๑๐)	สูงมาก (๕ × ๓ = ๑๕)	สูงมาก (๕ × ๔ = ๒๐)	สูงมาก (๕ × ๕ = ๒๕)
๔	ต่ำ (๔ × ๑ = ๔)	ปานกลาง (๔ × ๒ = ๘)	สูง (๔ × ๓ = ๑๒)	สูงมาก (๔ × ๔ = ๑๖)	สูงมาก (๔ × ๕ = ๒๐)
๓	ต่ำ (๓ × ๑ = ๓)	ปานกลาง (๓ × ๒ = ๖)	ปานกลาง (๓ × ๓ = ๙)	สูง (๓ × ๔ = ๑๒)	สูงมาก (๓ × ๕ = ๑๕)
๒	ต่ำ (๒ × ๑ = ๒)	ต่ำ (๒ × ๒ = ๔)	ปานกลาง (๒ × ๓ = ๖)	ปานกลาง (๒ × ๔ = ๘)	สูง (๒ × ๕ = ๑๐)
๑	ต่ำ (๑ × ๑ = ๑)	ต่ำ (๑ × ๒ = ๒)	ต่ำ (๑ × ๓ = ๓)	ต่ำ (๑ × ๔ = ๔)	ปานกลาง (๑ × ๕ = ๕)

ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

- สีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ (น้อยกว่า ๕ คะแนน)
- สีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง (๕ – ๙ คะแนน)
- สีส้ม หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูง (๑๐ – ๑๔ คะแนน)
- สีแดง หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก (๑๕ คะแนน ขึ้นไป)

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

ลำดับที่	ขั้นตอน การดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยง การทุจริต	Risk Score (L x I)			
			Likelihood	Impact	Risk Score	ระดับ ความเสี่ยง
1	การเตรียมการ(จัดทำร่าง TOR และราคากลาง)	การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ (สเปก) เอื้อประโยชน์ให้ผู้ประกอบการรายใดรายหนึ่ง (Lock Spec) หรือใช้ใบเสนอราคาเพื่อดันราคากลางให้สูงกว่าความเป็นจริง	3	5	15	สูงมาก (Extreme)
2	การจัดซื้อจัดจ้าง(การเสนอราคาและพิจารณาผล)	คณะกรรมการพิจารณาผลฯ ใช้ดุลพินิจอย่างไม่เป็นธรรมในการตัดสินที่ผู้เสนอราคารายอื่น หรือมีการตกลงร่วมกันเพื่อฮั้วประมูลโดยมีเจ้าหน้าที่รัฐรู้เห็น	3	5	15	สูงมาก (Extreme)
3	การบริหารสัญญา(การควบคุมงานและตรวจรับพัสดุ)	คณะกรรมการตรวจรับฯ อนุมัติรับงานที่ไม่ได้มาตรฐาน วัสดุไม่ตรงตาม TOR หรือผู้ควบคุมงานละเว้นการตรวจสอบการใช้วัสดุก่อสร้างจริงหน้างาน	4	5	20	สูงมาก (Extreme)
4	การเบิกจ่ายเงิน(การอนุมัติเบิกจ่ายตามงวดงาน)	เจ้าหน้าที่ตั้งเรื่องหรือประวิงเวลาในการทำเอกสารเบิกจ่ายเพื่อเรียกรับผลประโยชน์ หรือมีการทำเอกสารเท็จเบิกจ่ายเงินทั้งที่งานยังไม่เสร็จสมบูรณ์	2	4	8	ปานกลาง (Medium)

ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต

ชื่อกระบวนการ/โครงการ โครงการก่อสร้างปรับปรุงอาคารอเนกประสงค์ ตำบลฝายแก้ว อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดน่าน (วงเงินงบประมาณสูงสุดของหน่วยงาน)								
ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินการ	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความเสี่ยง	มาตรการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยงการทุจริต	วิธีดำเนินการ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
1	การเตรียมการ(จัดทำร่าง TOR และราคากลาง)	การกำหนดสเปกเอื้อประโยชน์ให้ผู้ประกอบการรายใดรายหนึ่ง (Lock Spec) หรือใช้ใบเสนอราคาตันราคากลางสูงเกินจริง	สูงมาก	มาตรการตรวจสอบและเปิดเผยข้อมูลการจัดทำ TOR	1. แต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานภายนอกร่วมเป็นกรรมการร่าง TOR 2. เปิดประชาพิจารณ์ร่าง TOR ผ่านเว็บไซต์หน่วยงานอย่างน้อย 7 วัน 3. กำหนดให้มีการสุ่มสอบทานแหล่งที่มาของราคากลางอย่างน้อย 3 แหล่ง	ต.ค. - พ.ย.	ไม่มี	ประธานกรรมการร่าง TOR / งานพัสดุ
2	การจัดซื้อจัดจ้าง (พิจารณาผลประกวดราคา)	คณะกรรมการพิจารณาผลฯ ใช้ดุลพินิจไม่เป็นธรรม หรือมีพฤติการณ์สมยอมราคา (ฮั้วประมูล)	สูงมาก	มาตรการเสริมสร้างความโปร่งใสและป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน	1. กรรมการทุกคนต้องลงนามในแบบแสดงความบริสุทธิ์ใจ (ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้เสนอราคา)	ธ.ค.	ไม่มี	คณะกรรมการพิจารณาผลฯ

ชื่อกระบวนงาน/โครงการ โครงการก่อสร้างปรับปรุงอาคารอเนกประสงค์ ตำบลฝายแก้ว อำเภอกู่เพียง จังหวัดน่าน (วงเงินงบประมาณสูงสุดของหน่วยงาน)								
ลำดับ ที่	ขั้นตอนการดำเนินการ	ประเด็นความเสี่ยง การทุจริต	ระดับ ความ เสี่ยง	มาตรการควบคุมหรือป้องกัน ความเสี่ยงการทุจริต	วิธีดำเนินการ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
					2. บันทึกภาพและเสียง (VDO) ตลอดระยะเวลาการประชุม พิจารณาผล			
3	การบริหารสัญญา(การ ควบคุมงานและตรวจรับ พัสดุ)	ตรวจรับงานไม่ได้ มาตรฐาน วัสดุไม่ตรง TOR หรือผู้ควบคุมงาน ละเว้นการตรวจสอบ หน้างาน	สูงมาก	มาตรการกำกับดูแลการ บริหารสัญญาและการมีส่วน ร่วม	1. กำหนดให้ผู้ควบคุมงานทำ รายงานภาพถ่ายความคืบหน้า แบบ Real-time ทุกสัปดาห์ 2. เชิญผู้แทนบุคลากรหรือ ตัวแทนนักศึกษาเข้าร่วม สังเกตการณ์ในวันตรวจรับงาน งวดสำคัญ	ม.ค. - ก.ย.	ไม่มี	คณะกรรมการ ตรวจรับฯ / ผู้ ควบคุมงาน

ชื่อ - สกุล (ผู้จัดทำ/ผู้ปฏิบัติ)
(.....)

ตำแหน่ง.....

ชื่อ - สกุล (หัวหน้าผู้จัดทำ)
(.....)

ตำแหน่ง.....

แบบรายงานผลการดำเนินการแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

หน่วยงานจะต้องรายงานผลการดำเนินการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างแผนการดำเนินงานและผลการดำเนินงานตามแผนว่ามีส่วนใดที่อยู่ระหว่างดำเนินการ หรือดำเนินการเสร็จแล้ว พร้อมทั้งจัดทำผลการดำเนินการตามแผนในรูปแบบอินโฟกราฟิกส์สำหรับเผยแพร่ต่อสาธารณะผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงานด้วย

มีการเสนอรายงานต่อผู้บริหารของหน่วยงาน นำเผยแพร่บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน มีการนำเสนอต่อการประชุมระดับบริหารของหน่วยงานเพื่อรับทราบ

Link เผยแพร่
https://nan.rmutl.ac.th/page/%E0%B9%81%E0%B8%9C%E0%B8%99%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B9%80%E0%B8%AA%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%A2%E0%B8%87%E0%B8%94%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%97%E0%B8%B8%E0%B8%88%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%95?lang=th

ชื่อกระบวนการ/โครงการ โครงการก่อสร้างปรับปรุงอาคารเนกประสงค์ ตำบลฝายแก้ว อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดน่าน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569							
ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินการ	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความเสี่ยง	มาตรการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยงการทุจริต	วิธีดำเนินการ	ผลการดำเนินการตามแผนฯ	หมายเหตุ
1	การเตรียมการ(จัดทำร่าง TOR และราคากลาง)	การกำหนดสเปกเอื้อประโยชน์ให้ผู้ประกอบการรายใดรายหนึ่ง (Lock Spec)	สูงมาก	มาตรการตรวจสอบและเปิดเผยข้อมูลการจัดทำ TOR	1. ตั้งผู้เชี่ยวชาญภายนอกร่วมเป็นกรรมการ 2. เปิดประชาพิจารณ์ร่าง TOR ผ่านเว็บไซต์ 7 วัน	ดำเนินการแล้วเสร็จได้ นำร่าง TOR ขึ้น ประกาศรับฟังคำวิจารณ์ บนเว็บไซต์ของ มหาวิทยาลัยระหว่าง วันที่ 1-7 ต.ค. 2568 ผล	แนบภาพถ่ายหน้า เว็บไซต์เป็นหลักฐาน

ชื่อกระบวนงาน/โครงการ โครงการก่อสร้างปรับปรุงอาคารอเนกประสงค์ ตำบลฝายแก้ว อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดน่าน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569							
ลำดับ ที่	ขั้นตอนการ ดำเนินการ	ประเด็นความเสี่ยง การทุจริต	ระดับ ความ เสี่ยง	มาตรการควบคุมหรือ ป้องกัน ความเสี่ยงการทุจริต	วิธีดำเนินการ	ผลการดำเนินการ ตามแผนฯ	หมายเหตุ
						ปรากฏว่าไม่มีผู้ทักท้วง หรือเสนอแนะให้ปรับแก้	
2	การจัดซื้อจัดจ้าง (พิจารณาผล ประกวดราคา)	คณะกรรมการพิจารณา ผลฯ ใช้ดุลพินิจไม่เป็น ธรรม หรือฮั้วประมูล	สูงมาก	มาตรการเสริมสร้างความ โปร่งใส	1. กรรมการลงนามแบบ แสดงความบริสุทธิ์ใจ 2. บันทึก VDO ตลอดการ ประชุมพิจารณาผล	ดำเนินการแล้วเสร็จ: กรรมการทั้ง 5 ท่านได้ ลงนามในเอกสารก่อน เริ่มประชุม และมีการ บันทึกภาพ/เสียงตลอด การประชุมเมื่อวันที่ 15 ธ.ค. 2568	ไฟล์ VDO บันทึกไว้ที่ ระบบส่วนกลางของงาน พัสดุ
3	การบริหารสัญญา (การควบคุมงานและ ตรวจรับพัสดุ)	ตรวจรับงานไม่ได้ มาตรฐาน หรือผู้ควบคุม งานละเว้นการ ตรวจสอบหน้างาน	สูงมาก	มาตรการกำกับดูแลการ บริหารสัญญาและการมีส่วน ร่วม	1. ผู้ควบคุมงานทำ รายงานภาพถ่ายทุก สัปดาห์ 2. เชิญผู้แทนบุคลากร สังเกตการณ์วันตรวจรับ งาน	อยู่ระหว่างดำเนินการ:ผู้ ควบคุมงานส่งรายงาน ความคืบหน้าทุกวันศุกร์ และในการตรวจรับงาน งวดที่ 1 (งานฐานราก) ได้เชิญตัวแทนสภา คณาจารย์เข้าร่วม	โครงการยังไม่สิ้นสุด จะ รายงานผลต่อเนื่องใน ไตรมาสถัดไป

ชื่อกระบวนงาน/โครงการ โครงการก่อสร้างปรับปรุงอาคารอเนกประสงค์ ตำบลฝายแก้ว อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดน่าน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569							
ลำดับ ที่	ขั้นตอนการ ดำเนินการ	ประเด็นความเสี่ยง การทุจริต	ระดับ ความ เสี่ยง	มาตรการควบคุมหรือ ป้องกัน ความเสี่ยงการทุจริต	วิธีดำเนินการ	ผลการดำเนินการ ตามแผนฯ	หมายเหตุ
						สังเกตการณ์เรียบร้อยแล้ว	

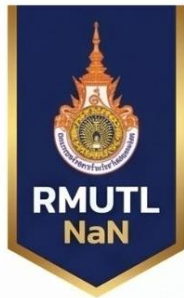
ชื่อ - สกุล (ผู้จัดทำ/ผู้ปฏิบัติ)
(.....)

ตำแหน่ง.....

ชื่อ - สกุล (หัวหน้าผู้จัดทำ)
(.....)

ตำแหน่ง.....

รูปแบบอินโฟกราฟิกส์สำหรับเผยแพร่ต่อสาธารณะผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงาน



รายงานความโปร่งใส:

โครงการก่อสร้างปรับปรุงอาคารเอนกประสงค์
ตำบลฝายแก้ว อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน

"คุ้มค่างบประมาณ โปร่งใสทุกขั้นตอน ตรวจสอบได้ทุกมิติ"

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

เป้าหมาย

สร้างพื้นที่การเรียนรู้ที่
ทันสมัยและได้มาตรฐาน

สถานะโครงการ

โครงการยุทธศาสตร์ที่มี
วงเงินงบประมาณสูงสุด

ความมุ่งมั่น

ดำเนินการภายใต้มาตรการ
ป้องกันการทุจริตอย่าง
เคร่งครัดตามแนวทาง ป.ป.ท.

การมีส่วนร่วมและการตรวจสอบ - Call to Action)

**ก่อนจัดซื้อ -
การเตรียมการ**

อุดช่องโหว่:
ป้องกันการล็อกสเปก

- เปิดประชาพิจารณ์ร่าง TOR ผ่านเว็บไซต์ครบ 7 วัน (ไม่มีผู้ตกค้าง)
- มีผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกร่วมเป็นกรรมการร่างขอบเขตงาน

**ระหว่างจัดซื้อ -
หาผู้รับจ้าง**

อุดช่องโหว่:
ป้องกันการฮั้วประมูล

- กรรมการทุกคนลงนามแสดงความบริสุทธิ์ใจก่อนเริ่มงาน
- บันทึก VDO ตลอดการประชุมพิจารณาผล เพื่อให้ตรวจสอบย้อนหลังได้ 100%

**หลังจัดซื้อ -
ควบคุมก่อสร้าง**

อุดช่องโหว่:
ป้องกันการใช้วัสดุผิดสเปก

- รายงานความคืบหน้าพร้อมภาพถ่ายทุกสัปดาห์
- ดึงภาคประชาชนร่วม: ตัวแทนคณาจารย์ร่วมสังเกตการณ์การตรวจรับงานงวดที่ 1 แล้ว

**ร่วมเป็นหูเป็นตา
เพื่อพัฒนาสถาบันของเรา**



สแกนเพื่อดูรายละเอียด: เอกสาร TOR, สัญญาจัดซื้อจัดจ้าง และรายงานความคืบหน้าฉบับเต็ม <https://nan.rmutil.ac.th/>

ช่องทางแจ้งเบาะแส/ร้องเรียน:

ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต มทร.ล้านนา น่าน

โทร. 0 5471 0259 หรืออีเมล saraban_NN@rmutil.ac.th



**นางเนาวเรศ ตาปวง
นางสาวชฎารัตน์ มหัสพัน**

**งานยุทธศาสตร์และบุคลากร
กองบริหารทรัพยากร น่าน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา น่าน**