

ส่วนที่ 2

วัตถุประสงค์ กรอบแนวคิด นิยาม และปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

2.1 วัตถุประสงค์หลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

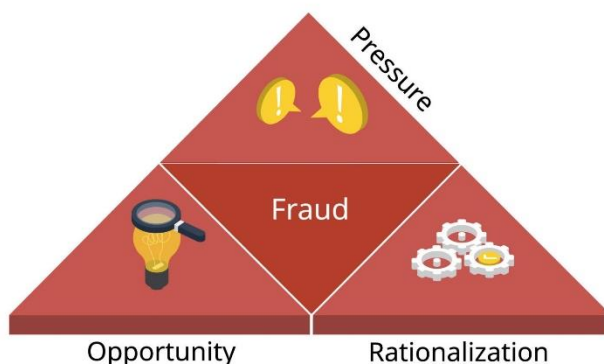
การบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk Management) มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือเชิงรุกในการป้องกันปัญหาตั้งแต่ต้นทาง โดยมีเป้าหมายหลักดังนี้:

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): กระบวนการทางความคิดที่ผู้กระทำความผิดใช้สร้างความชอบธรรมให้กับการทุจริตของตน เช่น "แค่ขอยืมใช้ก่อนเดี๋ยวเอามาคืน" หรือ "ใครๆ เขาก็ทำกัน"

2.2.2 กรอบแนวคิด และนิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

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

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

2. แนวคิดการเปิดเผยข้อมูลของรัฐ (Open Government Data) ความโปร่งใสถือเป็นเกราะป้องกันการทุจริตที่ดีที่สุด โดยมีหลักการสำคัญคือ:

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

2.3 นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการนำไปปฏิบัติ จึงกำหนดนิยามที่สำคัญดังนี้:

- 1) การทุจริต (Corruption/Fraud): การใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ผิด หรือการหาประโยชน์โดยมิชอบด้วยกฎหมาย เพื่อตนเองหรือผู้อื่น รวมถึงการละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อรัฐ
- 2) ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk): โอกาสหรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดการกระทำทุจริตในกระบวนการทำงานใดๆ และผลกระทบ (ความเสียหาย) ที่จะตามมาหากเกิดการทุจริตนั้นขึ้น
- 3) การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management): กระบวนการที่เป็นระบบในการระบุ ประเมิน จัดการ ติดตาม และรายงานความเสี่ยง เพื่อลดโอกาสและผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite)

- 4) **การควบคุมภายใน (Internal Control):** กลไก ระเบียบ หรือวิธีการที่หน่วยงาน กำหนดขึ้นและแทรกไว้ในกระบวนการทำงาน เพื่อป้องกันความผิดพลาดและอุด ช่องโหว่ของการทุจริต
- 5) **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders):** บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กรที่ได้รับ ผลกระทบจากการดำเนินงานของหน่วยงาน ทั้งในทางบวกและทางลบ

2.4 ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต (Critical Success Factors)

การนำระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัย ความสำเร็จดังต่อไปนี้:

- 1) **ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง (Tone at the Top):** ผู้บริหารต้องแสดง เจตจำนงที่ชัดเจน เป็นแบบอย่างที่ดี (Lead by Example) และประกาศนโยบายไม่ ทนต่อการทุจริต (Zero Tolerance) อย่างเป็นรูปธรรม
- 2) **การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee Participation):** บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน (First Line of Defense) คือผู้ที่รู้ถึงช่องโหว่ของงานดีที่สุด จึงต้องเปิดโอกาสให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการระบุความเสี่ยงและเสนอมาตรการแก้ไข
- 3) **การสื่อสารและการสร้างความตระหนักรู้ (Communication & Awareness):** ต้องมีการฝึกอบรมให้ความรู้และสื่อสารนโยบายอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้าง "วัฒนธรรมองค์กรที่ต่อต้านการทุจริต"
- 4) **ระบบการรับเรื่องร้องเรียนที่ปลอดภัย (Effective Whistleblowing Mechanism):** มีช่องทางการแจ้งเบาะแสที่เป็นความลับ เข้าถึงง่าย และมีมาตรการ ค้ำครองผู้แจ้งเบาะแส (Whistleblower Protection) ที่รัดกุม ป้องกันการถูกกลั่น แกล้ง
- 5) **การติดตามและประเมินผลอย่างจริงจัง (Monitoring and Evaluation):** ต้องมี การสอบทานมาตรการควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบอิสระ หรือหน่วยงานตรวจสอบ ภายใน เพื่อประเมินว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้ยังคงมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

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 กรอบแนวทางการประเมินเชิงคุณภาพระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

การจัดทำเกณฑ์การประเมินเชิงคุณภาพระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการทุจริตมาเป็นกรอบในการจัดทำเกณฑ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 หลักการที่สำคัญ (Key Principle) ของการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

หลักการที่ 1 เน้นความเสี่ยงการทุจริตหลัก : การประเมินความเสี่ยงการทุจริตจะประเมินเฉพาะความเสี่ยงการทุจริตที่เป็นภารกิจหลักของหน่วยงาน

หลักการที่ 2 การคาดการณ์ในอนาคต : การประเมินความเสี่ยงการทุจริตเป็นการคาดการณ์ในอนาคต ไม่ใช่เป็นการประเมินสิ่งที่ปัญหาในปัจจุบัน

หลักการที่ 3 ใช้ดุลพินิจอย่างสมเหตุสมผล : การประเมินความเสี่ยงการทุจริตเป็นการ ใช้ดุลพินิจของผู้ประเมิน 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 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) เป็นการหาเหตุผลการทุจริตให้แก่ตนเองว่าสิ่งที่ทำนั้นไม่ใช่เรื่องที่ดีที่สามารถทำการทุจริตได้ 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 เพราะเป็นสิ่งที่จะช่วยบรรเทาผลของการผูกขาด (Monopoly) และอำนาจในการตัดสินใจ (Discretion) ไม่ให้มีมาก จนทำให้เกิดการทุจริต (Budiaty, 2020) ดังนั้น สมการคอร์รัปชันจึงเป็นอีกหนึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหา การทุจริตคอร์รัปชัน โดยการลดอำนาจผูกขาด ลดการใช้ดุลพินิจ แต่ส่งเสริมให้เกิดการเพิ่มความรับผิดชอบ และความโปร่งใส

การสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานภาครัฐ มีความสัมพันธ์กับแนวทางการแก้ไขปัญหา การทุจริตด้วยปัจจัยที่เป็นสาเหตุการทุจริตทั้ง 3 ด้าน ซึ่งสมการการทุจริตดังกล่าวแสดงถึงสาเหตุการทุจริตที่เกิดจากอำนาจผูกขาด (Monopoly) ที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจ (Incentive) ซึ่งเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมจากการได้อำนาจอิทธิพล 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. การเร่งความเร็วในการออกใบอนุญาตและการอนุญาตให้ดำเนินกิจการที่ถูกกฎหมายอย่างสมบูรณ์ ซึ่งเรียกว่าเงินจระบี.(Grease.Money).ที่สามารถเปลี่ยนวงล้อของระบบราชการให้ราบรื่นและรวดเร็วขึ้น โดยจาก ความหมาย ของการทุจริตดังกล่าว จึงสามารถแบ่งประเภทการทุจริตออกเป็น.2.ประเภท ดังนี้

- 1) ประเภทตัวผู้ทุจริตทำการทุจริตโดยลำพัง.ได้แก่ การฉ้อโกง.การยักยอกทรัพย์สิน
- 2) ประเภทการทุจริตสองฝ่ายที่มีผู้ให้และผู้รับ ได้แก่ การได้สัญญาจากรัฐ.การได้รับจัดสรรผลประโยชน์ทางการเงิน เช่น เงินอุดหนุน การขอใบอนุญาตกระทำกิจกรรมทางเศรษฐกิจการได้ลดค่าธรรมเนียม การลดระยะเวลา.การหลีกเลี่ยงกฎหมาย.เนื่องจากกระเปียบข้อบังคับมีความซับซ้อนและเป็นภาระมาก จึงเหลือ วิธีเดียวที่จะทำให้สิ่งต่างๆ สำเร็จคือการจ่ายเพื่อหลีกเลี่ยงสิ่งต่างๆ

1.4 มาตรฐาน ISO 37001 : Anti-Bribery.Management.Systems ISO 37001 พัฒนาขึ้นโดยองค์การระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐานสากล (International Organization for Standardization, ISO) มาตรฐาน ISO 37001 เป็นระบบการจัดการการต่อต้านการให้และ รับสินบนที่ถูกรออกแบบมาเพื่อยกระดับให้องค์กรสามารถสร้างระบบการจัดการ 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 เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในการกระทำการทุจริต (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 สินบน (Bribery) : ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดที่เสนอว่าจะให้ สัญญาว่าจะให้ มอบให้ การยอมรับ การให้ หรือการร้องขอสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อันส่งผลต่อการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งในลักษณะจงใจให้กระทำการหรือไม่กระทำการที่ขัดต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.3.2 ค่าอำนวยความสะดวก : ค่าใช้จ่ายจำนวนเล็กน้อยที่จ่ายให้แก่เจ้าหน้าที่รัฐอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการให้เพียงเพื่อให้มั่นใจว่าเจ้าหน้าที่รัฐจะดำเนินการตามขั้นตอน กระบวนการ หรือเป็นการกระตุ้นให้ดำเนินการอย่างรวดเร็วขึ้น 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 การดูแลกัน และกัน เป็นต้น โดยอาจหวังการเอาประโยชน์จากการใช้อำนาจรัฐของผู้รับในอนาคต

2.3.5 ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ : ค่าใช้จ่ายที่เป็นค่าสิ่งของใด ๆ ที่มีค่าทางการเงิน รวมถึงสิ่งใช้แทนเงินสด และสิ่งที่สามารถแลกเปลี่ยนเป็นสินค้าหรือบริการได้

3.3 นิยามประเภทของความเสี่ยงการทุจริต

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

ตารางที่ 1 นิยามประเภทของความเสี่ยงการทุจริต

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 มากำหนดมาตรการและดำเนินการได้ภายในปีงบประมาณนั้น 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 หน่วยงานอาจต้องจัดการประชุมรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งเป็นบุคคลภายนอก เพื่อวิเคราะห์ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการให้บริการดังกล่าว และนำข้อมูลที่ได้จากการประชุมมาจัดทำเกณฑ์การประเมิน ความเสี่ยงการทุจริต อันประกอบไปด้วย โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่จะเกิดขึ้น ในแต่ละขั้นตอนของการให้บริการ

3.3.2 การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการใช้อำนาจที่ได้มาจากการดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง โดยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติในทางมิชอบ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการบังคับใช้กฎหมาย เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์บริบทองค์กรว่ามีอำนาจหน้าที่อย่างไร โดยนำเสนอสถิติของการร้องเรียนการทุจริตในรอบปีที่ผ่านมา หลังจากนั้นจึงเลือกภารกิจที่จะทำการประเมินความเสี่ยง

3.3.3 การใช้จ่ายงบประมาณ

การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นเรื่องของการดำเนินการโครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณในปีที่ทำการประเมินของทุกประเภทงบประมาณ ได้แก่ งบดำเนินงาน งบลงทุน งบรายจ่ายอื่น งบเงินอุดหนุนหรือเงินที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น งบกลาง เงินนอกงบประมาณ และโครงการที่จ่ายขาดจากเงินสะสมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฯลฯ โดยหน่วยงานจะต้องชี้แจงว่า กระบวนการ หรือโครงการนี้ดำเนินการมาจากงบประมาณใด เป็นโครงการจัดซื้อจัดจ้าง หรือโครงการที่มีทั้งการจัดซื้อจัดจ้าง และดำเนินการโดยหน่วยงานเอง การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการใช้จ่ายงบประมาณ นอกจากหน่วยงานจะเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ บริบทองค์กรแล้ว จะต้องวิเคราะห์ต่อว่าในรอบปีที่ผ่านมาเคยถูกสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินทักท้วงเรื่อง เกี่ยวกับกรณีการใช้จ่ายเงินงบประมาณหรือไม่ หรือหน่วยงานถูกร้องเรียนเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องทบทวนประเด็นดังกล่าวหรืออาจศึกษาเพิ่มเติมเพื่อนำมาเป็นฐานข้อมูลเบื้องต้น โดยพิจารณา เริ่มต้นตั้งแต่ขั้นตอนว่าโครงการของหน่วยงานมีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร แล้วจึงวิเคราะห์แต่ละขั้นตอน ว่าอาจจะมีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริตในขั้นตอนใดบ้าง ซึ่งทุกกระบวนการจะต้องมีการประเมินความเสี่ยงที่มุ่งไปสู่การมีโอกาสในการทุจริตตั้งแต่เริ่มต้น จนถึงสิ้นสุดกระบวนการในทุกขั้นตอนที่ดำเนินการตามกระบวนการตามโครงการที่เลือกมาทำการประเมิน ความเสี่ยง หลังจากนั้นจะนำมาสู่การจัดทำแผน และเมื่อทำแผนเสร็จเรียบร้อยแล้วจะเป็นการรายงานผลการ

ดำเนินการตามแผน โดยต้องมีการจัดทำรายงานต่อการประชุมระดับบริหารขององค์กรเพื่อเป็นการสื่อสารให้ทุก คนในองค์กรรับรู้โดยทั่วกัน

3.4 ระเบียบวิธีการประเมิน

ประเภทของความเสี่ยงการทุจริตทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วยตัวชี้วัดการประเมิน 2 ตัวชี้วัดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ตัวชี้วัดการประเมินเชิงคุณภาพ “ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต”

ตัวชี้วัด	คะแนน
๑) แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	๖๐
๒) ผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	๔๐
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	จำนวนข้อคำถาม	คะแนนเต็มรายชื่อ
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 ตัวชี้วัดย่อย

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)	
การจัดทำเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ต้องมีข้อมูล โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยจะต้องกำหนดผลกระทบที่เกี่ยวกับการเงินหรือไม่ใช่ทางการเงิน โดยมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงให้ครบทั้ง ๕ ระดับอย่างชัดเจน การให้คะแนน - ไม่มีเกณฑ์การประเมิน หรือมีเกณฑ์การประเมินไม่ครบ ๕ ระดับ = ๐ คะแนน - มีเกณฑ์การประเมินครบ ๕ ระดับ = ๕ คะแนน	
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๑.๒ การระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต (Risk identification) (๒๕ คะแนน)	
๑) การระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตต้องมีความชัดเจน โดยต้องทำการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตในขั้นตอนของกระบวนการ/ โครงการ ที่อาจจะมีการทุจริตเกิดขึ้น การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริตเป็นหัวใจสำคัญที่ต้อง Point Focus ถึงเหตุการณ์ที่คาดการณ์หรือพยากรณ์ในอนาคตว่าอาจจะเกิดการทุจริตขึ้นหากไม่มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตจึงต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าบุคคลใด กระทำการสิ่งใดมีพฤติการณ์อย่างไร มีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร เป็นต้น เพื่อจะนำไปสู่การกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่สามารถลดโอกาสหรือลดความเสี่ยงได้อย่างตรงจุด นอกจากนี้ การระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นจะต้องระบุเฉพาะประเด็นที่เป็นความเสี่ยงการทุจริตอย่างแท้จริงเท่านั้น ไม่มีการนำปัญหาหรือข้อจำกัดต่าง ๆ ของหน่วยงานที่ทราบอยู่แล้วมาเป็นความเสี่ยง เช่น บุคลากรไม่เพียงพอ การขาดงบประมาณ การขาดความรู้ความเข้าใจ การขาดจิตสำนึก การมีระเบียบกฎหมายจำนวนมาก เป็นต้น การให้คะแนน - มีการระบุประเด็นความเสี่ยงไม่ชัดเจน หรือมีการนำปัญหาหรือข้อจำกัดมาเป็นประเด็นความเสี่ยงการทุจริตทั้งหมด = ๐ คะแนน - มีการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตชัดเจนในสัดส่วนที่เท่ากันหรือน้อยกว่าปัญหาหรือข้อจำกัด = ๕ คะแนน - มีการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตชัดเจนในสัดส่วนที่มากกว่าปัญหาหรือข้อจำกัด = ๓๐ คะแนน - มีการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตทั้งหมดอย่างชัดเจน = ๓๕ คะแนน	

ตัวชี้วัดที่ ๑ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ประกอบด้วย ๔ ตัวชี้วัดย่อย (๖๐ คะแนน)
๒) การจัดระดับความเสี่ยงการทุจริตตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต โดยระบุคะแนนรวมและระดับของความเสี่ยงการทุจริต (ต่ำ/ ปานกลาง/ สูง/ สูงมาก) และระบุสีตามระดับความเสี่ยงการทุจริต (เขียว/ เหลือง/ ส้ม/ แดง) หมายเหตุ : หากผลการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในขั้นตอนใดที่เป็นความเสี่ยงระดับต่ำหรือสีเขียว ต้องระบุเหตุผลประกอบว่าหน่วยงานมีมาตรการหรือแนวทางการจัดการความเสี่ยงการทุจริตของกระบวนการ/ โครงการ ที่เคยกำหนดไว้เดิมอย่างไร การให้คะแนน - มีผลการประเมินความเสี่ยงระดับต่ำทั้งหมด = ๐ คะแนน - มีผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ระหว่าง ระดับปานกลาง ถึง สูงมาก หรือระดับใดระดับหนึ่ง แต่ต้องไม่ใช่ความเสี่ยงระดับต่ำเท่านั้น = ๕ คะแนน
๓) มีการประเมินความเสี่ยงการทุจริตที่มุ่งเน้นการรับสินบน Bribery Risk หรือการรับของขวัญ Gift จากการปฏิบัติหน้าที่ หรือผลประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ ที่สามารถคำนวณมูลค่าได้ โดยหน่วยงานต้องระบุให้ชัดเจนว่าเป็นความเสี่ยงของสินบนประเภทใด เช่น เงินใต้โต๊ะ ค่าอำนวยความสะดวก ของขวัญ การเลี้ยงรับรอง เป็นต้น เพื่อนำไปสู่การกำหนดมาตรการป้องกันที่นอกเหนือจากนโยบายด้านการไม่รับสินบนหรือการไม่รับของขวัญจากการปฏิบัติหน้าที่ในภาพรวมขององค์กร ซึ่งเป็นนโยบายที่ไม่ได้ระบุเฉพาะเจาะจงว่าเป็นการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ในกระบวนการ/ โครงการใด ดังนั้น เพื่อเป็นการป้องกันและลดโอกาสเกิดการรับสินบนได้แบบตรงจุดและตรงประเด็น จึงต้องมีการกำหนดมาตรการที่เป็นการเฉพาะ การให้คะแนน - ไม่มีการประเมินความเสี่ยงการรับสินบน = ๐ คะแนน - มีการประเมินความเสี่ยงการรับสินบน = ๕ คะแนน
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๑.๓ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต (๒๕ คะแนน)
๑) มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับประเด็นความเสี่ยงที่ได้จากการประเมิน โดยมาตรการหรือแนวทางดังกล่าวต้องไม่ใช้การอบรมให้ความรู้ การปลูกจิตสำนึก หรือการประกาศนโยบายไม่รับของขวัญจากการปฏิบัติหน้าที่ในภาพรวมของหน่วยงาน การให้คะแนน - ไม่มีความสอดคล้องกับประเด็นความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินทั้งหมด = ๐ คะแนน - มีความสอดคล้องน้อยกว่าหรือเท่ากับกึ่งหนึ่งของประเด็นความเสี่ยงที่ได้จากการประเมิน = ๕ คะแนน - มีความสอดคล้องมากกว่ากึ่งหนึ่งของประเด็นความเสี่ยงที่ได้จากการประเมิน = ๑๐ คะแนน - มีความสอดคล้องกับประเด็นความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินทั้งหมด = ๑๕ คะแนน

ตัวชี้วัดที่ ๑ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ประกอบด้วย ๔ ตัวชี้วัดย่อย (๖๐ คะแนน)
๒) มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่กำหนดไว้ในแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ต้องเป็นมาตรการที่เป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ดังนั้น หากเป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตเดิมที่หน่วยงานได้ดำเนินการอยู่แล้ว และประสงค์จะนำมาเป็นมาตรการของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าเป็นมาตรการที่จัดทำเพิ่มเติมจากมาตรการเดิมอย่างไร การให้คะแนน - เป็นมาตรการที่ดำเนินการก่อนปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ แต่มีการเพิ่มเติมมาตรการสำหรับการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ด้วย รวมทุกประเด็นความเสี่ยง น้อยกว่า ๓ มาตรการ = ๐ คะแนน - เป็นมาตรการที่ดำเนินการก่อนปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ แต่มีการเพิ่มเติมมาตรการสำหรับการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ด้วย รวมทุกประเด็นความเสี่ยง อย่างน้อย ๓ มาตรการ = ๕ คะแนน - เป็นมาตรการที่ดำเนินการก่อนปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ แต่มีการเพิ่มเติมมาตรการสำหรับการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ด้วย รวมทุกประเด็นความเสี่ยง อย่างน้อย ๕ มาตรการ = ๓๐ คะแนน
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๑.๔ การรับรองแผนและการเปิดเผยข้อมูล (๕ คะแนน)
แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ต้องได้รับความเห็นชอบหรือได้รับอนุมัติจากผู้บริหารของหน่วยงาน มีการนำเสนอต่อการประชุมระดับบริหารของหน่วยงานเพื่อรับทราบ และนำเผยแพร่บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน การให้คะแนน - ไม่มีการรับรองแผน = ๐ คะแนน - ดำเนินการในทุกด้านต่อไปนี้ได้อย่างครบถ้วน ๑) ได้รับความเห็นชอบหรือได้รับอนุมัติจากผู้บริหารของหน่วยงาน ๒) มีการนำเสนอต่อการประชุมระดับบริหารของหน่วยงานเพื่อรับทราบ และ ๓) นำเผยแพร่บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน = ๕ คะแนน
ตัวชี้วัดที่ ๒ ผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต (๔๐ คะแนน)
ตัวชี้วัดย่อยที่ ๒.๑ ผลการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต (๓๐ คะแนน)
การดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตต้องเป็นการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ เท่านั้น โดยหน่วยงานจะต้องรายงานผลการดำเนินการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างแผนการดำเนินงานและผลการดำเนินงานตามแผนว่ามีส่วนใดที่อยู่ระหว่างดำเนินการ หรือดำเนินการเสร็จแล้ว พร้อมทั้งจัดทำผลการดำเนินการตามแผนในรูปแบบอินโฟกราฟิกส์สำหรับเผยแพร่ต่อสาธารณะผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงานด้วย การให้คะแนน - 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)
รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ต้องมีการเสนอรายงานต่อผู้บริหารของหน่วยงาน มีการนำเสนอต่อการประชุมระดับบริหารของหน่วยงานเพื่อรับทราบ และนำเผยแพร่บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน การให้คะแนน - 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)

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

2. การบูรณาการเข้ากับกระบวนการจัดทำแผนและงบประมาณ

- 1) กำหนดให้ "การบริหารความเสี่ยงการทุจริต" เป็นหนึ่งในหัวข้อบังคับในการจัดทำโครงการที่ของงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2569
- 2) โครงการที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย หรือโครงการที่ตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) จะต้องมีการระบุจุดเสี่ยงและมาตรการป้องกันไว้ในแบบเสนอโครงการล่วงหน้า

3. การสร้างกลไกการตรวจสอบข้ามสายงาน (Cross-checking Mechanism)

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

4. การสื่อสารและสร้างความตระหนักรู้

- 1) 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 หรือ ประเมินความเสี่ยงการทุจริตของโครงการที่มีงบประมาณรองลงมาก็ได้ 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) การคัดเลือกกระบวนการงาน หรือโครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริต
- 2) การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต
- 3) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต
- 4) การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต
- 5) การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต

ขั้นตอนที่ 1 การคัดเลือกกระบวนการงาน หรือโครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริต

หน่วยงานจะต้องค้นหากระบวนการงานซึ่งเป็นภารกิจงานหลักของหน่วยงานที่มีความเสี่ยง การทุจริต การค้นหาความเสี่ยงการทุจริตอาจค้นหาจากความเสี่ยงที่เคยเกิด หรือคาดว่าจะเกิดซ้ำสูง มีประวัติอยู่แล้ว (Known Factor) และไม่เคยเกิดหรือไม่มีประวัติมาก่อน แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ในอนาคตว่ามีโอกาสเกิด (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 ระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตให้อธิบายรายละเอียดเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริตว่ามีรูปแบบพฤติกรรมทุจริตในแต่ละขั้นตอนในการดำเนินงานของกระบวนการงานหรือโครงการที่ทำการประเมิน 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) การวัดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากความ เสี่ยงนั้น โดยสามารถแบ่งเป็นผลกระทบทางการเงินและผลกระทบที่ไม่ใช่การเงิน

ตัวอย่างในการกำหนดเกณฑ์ โอกาสที่จะเกิดการทุจริต (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ทั้งนี้หน่วยงานต้องเป็นผู้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ตามความ เหมาะสมของกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

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 ความเสี่ยงการทุจริตโดยพิจารณาจากขั้นตอนการดำเนินงานพิจารณา จาก 2 ปัจจัย คือ โอกาสเกิด (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) จะได้ระดับความรุนแรงของความเสียหายการทุจริต (Risk Score) ว่าอยู่ในระดับ สูง มาก 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)



ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

- สีแดง หมายถึง ความเสี่ยงระดับ สูงมาก (๑๕ คะแนนขึ้นไป)
- สีส้ม หมายถึง ความเสี่ยงระดับ สูง (๑๐ – ๑๔ คะแนน)
- สีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับ ปานกลาง (๕ – ๙ คะแนน)
- สีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงระดับ ต่ำ (น้อยกว่า ๕ คะแนน)

ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต

มาตรการ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นเพื่อควบคุม หรือลดโอกาสความเสี่ยง การทุจริต โดยความเสี่ยงการทุจริตที่อยู่ในโซนสีแดง (Red Zone) จะถูกเลือกมาทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง การทุจริตเป็นลำดับแรก ส่วนลำดับความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีส้ม สีเหลือง จะถูกเลือก ในลำดับต่อมา มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอาจมีหลากหลายวิธีการ หน่วยงานควรทำการคัดเลือก วิธีที่ดีที่สุด และประเมินความคุ้มค่าและเหมาะสมกับระดับความเสี่ยงการทุจริตที่ได้จากการประเมินมาประกอบด้วย ทั้งนี้ หน่วยงานจะต้องนำเสนอมาตรการในการป้องกันหรือควบคุมความเสี่ยง ได้แก่ แนวทางหรือวิธีการที่จะลดโอกาสความเสี่ยงในการกิจการให้บริการต่าง 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 และต้องมีการติดตามเพื่อประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรมตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตที่กำหนดไว้เพื่อเป็นการยืนยันผลว่ามาตรการควบคุม ความเสี่ยงการทุจริตมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด หรืออาจต้องเพิ่มเติมหรือปรับแผนบริหารจัดการความเสี่ยง การทุจริตใหม่ตามวงจร PDCA



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

4.4 แนวตัวอย่างการจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk Control)



(1) การควบคุมการปฏิบัติงาน (Operational Control)

Operational Control การระบุมาตรการควบคุม ขั้นตอนตรวจสอบการทำงาน หรือข้อปฏิบัติอะไรที่ช่วยลดหรือป้องกันความเสี่ยงการทุจริต เช่น

- 1) จัดให้มี Documentation ในการปฏิบัติงาน เช่น การบันทึกภาพ เสียง ฯลฯ
- 2) การใช้เอกสาร การรับรองตนเองเพื่อควบคุมในขั้นตอนที่ไม่สามารถตรวจสอบได้ หรือตรวจสอบได้ยาก หรือไม่สามารถพิสูจน์ได้
- 3) การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบการตรวจสอบ ตรวจสอบงาน
- 4) การกระทบข้อมูล อย่างน้อย 2 แหล่งข้อมูลให้ตรงกัน
- 5) การตรวจนับทางกายภาพจริง (ไม่ตรวจเพียงเอกสารอย่างเดียว)
- 6) การใช้ระบบเทคโนโลยีมาสนับสนุนการให้บริการ เพื่อลดการเผชิญหน้า
- 7) เปลี่ยน/ปรับ Process
- 8) 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 ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนแล้ว ข้อมูลเหล่านี้ประชาชนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ซึ่งเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานของภาครัฐ ทั้งยังช่วยลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มมูลค่าให้กับหน่วยงานราชการ ตลอดจนเป็นกลไกสำคัญในการตรวจสอบการทำงานและการใช้อำนาจ ของภาครัฐ ลดโอกาสการเกิดทุจริตที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติราชการสามารถบรรลุ เป้าประสงค์เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศและพัฒนาสู่ความยั่งยืนได้อย่างสมบูรณ์

(2.2) การจัดทำแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อเป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยงการเรียกรับ หรือยอมจะรับ ทรัพย์สิน หรือประโยชน์ อันใดไม่ว่าเพื่อตนเองหรือผู้อื่น หรือผลประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ เช่น ไม่รับสินบน สินน้ำใจ และไม่เรียกร้อง ผลประโยชน์รวมถึงการก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน จากการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของกระบวนการที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต โดยต้อง เป็นมาตรการที่เป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเฉพาะ กระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมิน ความเสี่ยงการทุจริต แนวปฏิบัติต้องสอดคล้องกับลักษณะงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง (ต้องไม่เป็นนโยบาย มาตรการ คู่มือ หรือแนวทางที่ประกาศในภาพรวมของหน่วยงานที่ไม่มีการระบุเฉพาะเจาะจงที่สำหรับ เจ้าหน้าที่ประเภทที่มีความเสี่ยงสูงชัดเจน) การจะรับของขวัญและหรือผลประโยชน์ใดๆ จากการปฏิบัติหน้าที่ ต้องสามารถ ตอบคำถามนี้ได้ก่อน - ใครให้ ถ้าไม่ใช่เรามีตำแหน่งหน้าที่นี้เค้าจะให้เราหรือไม่ - ให้อะไร ของขวัญ สินน้ำใจ หรือการเลี้ยงรับรองหรูหรา หรือแพงบั่นไปหรือไม่ - ให้เมื่อใด ช่วงเวลาหรือความบ่อยครั้งในการให้หรือเลี้ยงรับรอง เช่น ใกล้การขออนุมัติอนุญาต ต่อใบอนุญาต ประมูลโครงการของรัฐ - ทำไมต้องรับ รับแล้วจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงดุลยพินิจ หรือเอื้อประโยชน์ภายหลังหรือไม่ผลประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ เช่น

สินบน (Bribery) : ทรัพย์สินหรือประโยชน์อันใด ที่เสนอว่าจะให้ สัญญาว่าจะให้ มอบให้ การยอมรับ การให้ หรือการร้องขอสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อันส่งผลต่อการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งในลักษณะจงใจให้ กระทำการ หรือไม่กระทำการที่ขัดต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ

ค่าอำนวยความสะดวก : คือค่าใช้จ่ายจำนวนเล็กน้อยที่จ่ายให้แก่เจ้าหน้าที่รัฐอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการให้เพียงเพื่อให้มั่นใจว่าเจ้าหน้าที่รัฐจะดำเนินการตามขั้นตอน กระบวนการหรือเป็นการกระตุ้นให้

ดำเนินการอย่างรวดเร็วขึ้น โดยกระบวนการนั้นไม่ต้องใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่รัฐเป็นการกระทำอันชอบด้วยหน้าที่ ของเจ้าหน้าที่รัฐผู้ขึ้น

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 ทริพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด โท ม และ ญ ฎ ห จะมีความแตกต่างกัน โดยธรรมชาติ: หมายถึง การรับทริพย์สินหรือ ประโยชน์อื่นใดอันอาจ คำนวณเป็นเงินได้จากบุคคลที่ให้กับในโอกาสเทศกาลหรือวันสำคัญ ซึ่งแตกต่างจาก

ประเภทของผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการขัดกันแห่งผลประโยชน์ มี 3 ประเภท ได้แก่

1. ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เกิดขึ้นจริง (actual) คือ มีความทับซ้อนระหว่างผลประโยชน์ ส่วนตนและสาธารณะเกิดขึ้น

2. ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เห็น (perceived & apparent) เป็นผลประโยชน์ทับซ้อนที่ คนเห็นว่ามีแต่จริง ๆ 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 ตรวจอะไร ใครเป็นผู้ตรวจ เป็นระยะตั้งแต่เริ่มจนสิ้นสุดโครงการ/การตรวจแบบไม่แจ้ง

ล่วงหน้า (Surprise check) หรือการวางระบบในการตรวจสอบถ่วงดุล (Check and Balance) การแบ่งแยกหน้าที่เพื่อลดช่องทางการเกิดการทุจริต ตามหลัก 3-Lines of Denfense 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): ขั้นตอน: สร้างแบบฟอร์ม Checklist ที่ระบุชัดเจนว่าเอกสารต้องมีอะไรบ้าง และเกณฑ์การผ่านคืออะไร ให้เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจและผู้รับบริการเซ็นชื่อรับรองตรงกัน

ปัจจัยความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับโอกาส	ระดับผลกระทบ	ค่าคะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	
							ผลที่ได้: ถ้าเอกสารไม่ครบตาม Checklist จะไม่สามารถส่งเรื่องเข้าสู่กระบวนการอนุมัติได้ ป้องกันการอนุมัติทั้งที่เอกสารผิดระเบียบ 4.3 โครงการพิจารณาอนุมัติในรูปแบบ "คณะกรรมการ" (สำหรับใบอนุญาตที่มีความเสี่ยงสูง): ขั้นตอน: ใบอนุญาตที่มีมูลค่าผลประโยชน์สูง หรือส่งผลกระทบกว้าง ให้เปลี่ยนจากการใช้ผู้มีอำนาจอนุมัติคนเดียว เป็นการพิจารณาร่วมกันของคณะกรรมการ ผลที่ได้: การซื้อเสียงหรือติดสินบนกรรมการหลายคนทำได้ยากขึ้น และมีระบบตรวจสอบถ่วงดุลกันเองภายในห้องประชุม
3. ความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest): เจ้าหน้าที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้ยื่นคำขออนุญาต เช่น เป็นญาติ หรือมีผลประโยชน์ทางธุรกิจร่วมกัน	/		3	4	12	สูง	3.1 ขั้นตอนและกิจกรรมเชิงป้องกัน (Preventive Measures) 3.2 เน้นการสร้างจิตสำนึกและกำหนดกติกาให้ชัดเจนก่อนเริ่มปฏิบัติงาน 3.3 กิจกรรม "การประกาศเจตนารมณ์และนโยบาย No Gift Policy": จัดกิจกรรมให้ผู้บริหารและ

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

ปัจจัยความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง
	ภายใน	ภายนอก	ระดับ โอกาส	ระดับ ผลกระทบ	ค่า คะแนน ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	
							แทรกแซงในกระบวนการทำงานจริง เพื่อปิดช่องโหว่ 3.7 กำหนดขั้นตอน "การลงนามแสดงความบริสุทธิ์ใจ (Declaration of Non-Conflict of Interest)": วิธีปฏิบัติ: ก่อนเริ่มพิจารณาแฟ้มคำขออนุมัติ/อนุญาตทุกครั้ง ให้เจ้าหน้าที่ผู้พิจารณาต้องเซ็นเอกสาร (Checklist) รับรองว่าตนเอง ไม่มีความเกี่ยวข้องทางสายเลือดหรือทางธุรกิจ กับผู้ยื่นคำขอ 3.8 ขั้นตอนการขอถอนตัวจากการพิจารณา (Recusal Process): วิธีปฏิบัติ: หากเจ้าหน้าที่พบว่าตนเองรู้จัก เป็นญาติ หรือเคยมีผลประโยชน์กับผู้ยื่นคำขอ ต้องมีระบบให้เจ้าหน้าที่สามารถยื่นเรื่องขอ "เปลี่ยนตัวผู้พิจารณา" ไปให้เพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานดำเนินการแทนได้ทันที โดยไม่ถือเป็นความผิด 3.9 กิจกรรม "การปรับรูปแบบเป็นคณะกรรมการพิจารณา": ในกรณีที่เป็นการอนุญาตที่มี

ปัจจัยความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับ โอกาส	ระดับ ผลกระทบ	ค่า คะแนน ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	
							ความสำคัญหรือมูลค่าสูง ให้ยกเลิกการใช้เจ้าพนักงานคนเดียวในการอนุมัติ (Single Approver) และเปลี่ยนเป็นการพิจารณาในรูปแบบคณะกรรมการแทน เพื่อความอำนาจและตรวจสอบกันเอง โครงการพัฒนาระบบสุ่มจ่ายงาน (Random Task Assignment): หากมีระบบ e-Service ให้ตั้งค่าระบบจ่ายงานคำขอให้เจ้าหน้าที่แบบสุ่ม เพื่อป้องกันการลิดคคิวให้เจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งพิจารณาคำขอของคนรู้จัก 3.10 ขั้นตอนและกิจกรรมเชิงตรวจสอบ (Monitoring Measures) เน้นการติดตามผลและเปิดช่องทางให้ผู้อื่นช่วยตรวจสอบ กิจกรรม "การสุ่มตรวจสอบแฟ้มงานย้อนหลัง (Random Audit)": ให้หัวหน้าฝ่ายหรือหน่วยงานตรวจสอบภายใน สุ่มหยิบแฟ้มคำขอที่ได้รับการอนุมัติไปแล้ว มาตรวจสอบชื่อผู้ยื่นคำขอเทียบกับนามสกุล หรือข้อมูลทาง

ปัจจัยความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับโอกาส	ระดับผลกระทบ	ค่าคะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	
							ธุรกิจของเจ้าหน้าที่ผู้พิจารณาว่ามีความเชื่อมโยงกันหรือไม่ โครงการ "ช่องทางแจ้งเบาะแส (Whistleblower) ที่ปลอดภัย": จัดให้มีช่องทางออนไลน์ หรือกล่องรับความคิดเห็นที่ประชาชนและคนในหน่วยงานสามารถแจ้งเบาะแสได้ หากพบเห็นเจ้าหน้าที่เอื้อประโยชน์ให้เครือญาติ โดยมีมาตรการคุ้มครองผู้แจ้งอย่างรัดกุม
4.ความเสี่ยงด้านความล่าช้า (Operational Delay): การต้องเรื่อง หรือความล่าช้าในขั้นตอนการพิจารณา เพื่อเป็นช่องทางในการเรียกร้องผลประโยชน์เพิ่มเติม	/		4	3	12	สูง	4.1 ด้านเทคโนโลยีและระบบงาน (System & Technology) โครงการพัฒนาระบบการให้บริการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) และระบบติดตามสถานะ (Track & Trace): * แนวทาง: เปลี่ยนการยื่นเอกสารจากกระดาษมาเป็นระบบออนไลน์ทั้งหมด ระบบจะบันทึกเวลา (Timestamp) ทันททีที่ประชาชนยื่นคำขอ และเปิดให้ผู้รับบริการสามารถเช็คสถานะได้ตลอดเวลาว่าคำขออยู่ที่ขั้นตอนไหน และค้างอยู่ที่เจ้าหน้าที่คนใด

ปัจจัยความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับ โอกาส	ระดับ ผลกระทบ	ค่า คะแนน ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	
							กิจกรรม "Smart Alert" ระบบแจ้งเตือนการเข้าใกล้กำหนดเวลา (SLA Warning System): ตั้งระบบให้ส่งสัญญาณเตือน (เช่น อีเมล หรือระบบแจ้งเตือนในโปรแกรม) ไปยังเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเมื่อเรื่องค้างเกิน 50% ของเวลาที่กำหนด และหากเกิน 80% หรือเลยกำหนด (SLA) ระบบจะส่งรายงานเตือนไปยังผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปโดยอัตโนมัติ 4.2 ด้านมาตรฐานและลดการใช้ดุลยพินิจ (Process & Standard) กิจกรรม จัดทำ "Checklist รายการเอกสาร" และระบบ "One-Time Submission" กำหนดรายการเอกสารที่จำเป็นไว้ในคู่มือประชาชนอย่างชัดเจน หากผู้ยื่นส่งเอกสารครบถ้วนตาม Checklist เจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่ต้องรับเรื่องทันที ห้าม ใช้ดุลยพินิจขอเอกสารเพิ่มเติมในภายหลังซ้ำๆ เพื่อดึงเรื่อง (ป้องกันข้ออ้าง "เอกสารไม่ครบเลยทำซ้ำ") โครงการลดขั้นตอนและระยะเวลาการอนุมัติ/อนุญาต (Process Re-engineering):

ปัจจัยความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับ โอกาส	ระดับ ผลกระทบ	ค่า คะแนน ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	
							ทบทวนสถิติกระบวนการงานย้อนหลังเพื่อหาคอขวด (Bottleneck) และตัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออก หรือกระจายอำนาจการอนุมัติ (Delegation of Authority) จากผู้บริหารระดับสูงมายังหัวหน้างานระดับกลาง เพื่อความรวดเร็ว 4.3 ด้านการกำกับดูแลและตรวจสอบ (Governance & Monitoring) ก จ ก ร ร ม จ ั ด ท ำ " Executive Dashboard" สำหรับผู้บริหาร: สร้างหน้าจอแสดงผลรวม (Dashboard) สำหรับผู้บริหาร เพื่อส่องกล้องตรวจดูภาพรวมว่า ในรอบเดือนนี้มีคำขอใดบ้างที่ดำเนินการ "ล่าช้ากว่ากำหนด" แยกตามกอง/ฝ่าย เพื่อให้ผู้บริหารสามารถเรียกตรวจสอบความผิดปกติได้ทันที กิจกรรม "สุ่มตรวจใบคำขอที่ล่าช้าผิดปกติ" (Random Delay Audit): ให้หน่วยงานตรวจสอบภายใน (Internal Audit) หรือกลุ่มงานจริยธรรม ดึงข้อมูลคำขอที่ใช้เวลาพิจารณานานที่สุด 10-20% แรก มาสุ่มตรวจสอบหาสาเหตุที่

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

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 โดยไม่มีเกณฑ์ชี้วัดที่ชัดเจน คอยกำกับ 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) สร้างเกณฑ์ชี้วัดที่เป็นรูปธรรม (Objective Criteria): แปลงหลักเกณฑ์เชิงคุณภาพ (เช่น "ตามความเหมาะสม") ให้เป็นเชิงปริมาณหรือหลักเกณฑ์ที่มีมาตรวัดชัดเจน (Checklist-based) เช่น มีเอกสารครบ 5 ข้อ ผ่านเกณฑ์ทันที กระจายอำนาจ/ตั้งคณะกรรมการ : หลีกเลี่ยงการให้เจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งมีอำนาจอนุมัติเบ็ดเสร็จ โดยปรับเป็นรูปแบบ "คณะกรรมการร่วมพิจารณา" สำหรับเคสที่มีความซับซ้อน เพื่อให้มีการคานอำนาจกันเอง 1.2 การกำหนดขั้นตอนและระยะเวลา (SOPs) จัดทำและประกาศคู่มือประชาชน: ปฏิบัติตาม พ.ร.บ. การอำนวยความสะดวกในการ

ปัจจัยความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับโอกาส	ระดับผลกระทบ	ค่าคะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	
							พิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 อย่างเคร่งครัด โดยระบุขั้นตอน ระยะเวลา (SLA) และเอกสารที่ต้องใช้ให้ชัดเจน ระบบแจ้งเตือนเมื่อล่าช้า (Escalation Pathway): กำหนดว่าหากขั้นตอนใดใช้เวลานานเกินกว่า SOP ที่กำหนด ระบบจะต้องแจ้งเตือนไปยังผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปโดยอัตโนมัติเพื่อตรวจสอบหาสาเหตุ 1.3 การเสริมสร้างระบบควบคุมภายในและการแบ่งแยกหน้าที่ (Internal Control & Segregation of Duties) แยกหน้าที่สามส่วนเด็ดขาด: ออกแบบกระบวนการทำงานให้แยกออกจากกันอย่างชัดเจน ได้แก่ (1) ผู้รับเรื่อง/ตรวจเอกสาร (2) ผู้ตรวจสอบ/เสนอความเห็น และ (3) ผู้อนุมัติ การสุ่มตรวจ (Post-Audit): ให้องค์กรตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ทำการสุ่มดึงแฟ้มรายการที่อนุมัติไปแล้วมาตรวจสอบย้อนหลังเป็นประจำทุกไตรมาส

ปัจจัยความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับ โอกาส	ระดับ ผลกระทบ	ค่า คะแนน ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	
2. ด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร (Human & Cultural Factors) 2.1 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) 2.2 ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) หรือวัฒนธรรมเกรงใจผู้ใหญ่/ผู้มีอิทธิพลภายในและภายนอกองค์กร 2.3 ทศนคติที่มองว่าพฤติกรรมบางอย่างเป็นเรื่องปกติ (เช่น การใช้อุปกรณ์หลวงส่วนตัวเล็กๆ น้อยๆ หรือการฝากฝังคนรู้จัก)	/	/	3	4	12	สูง	2.1 การสร้างความตระหนักรู้เรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) ระบบประกาศตนเอง (Self-Declaration): ให้เจ้าหน้าที่ผู้พิจารณาลงนามในแบบฟอร์มยืนยันตนเองก่อนเริ่มพิจารณาอนุมัติทุกครั้ง ว่าไม่มีความสัมพันธ์ส่วนตัว เครือญาติ หรือผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้ยื่นคำขอ อบรมผ่านกรณีศึกษาจริง (Scenario-based Training): เปลี่ยนการอบรมกฎหมายแห้งๆ เป็นการยกเคสตัวอย่างที่เคยเกิดขึ้นจริงเพื่อให้เจ้าหน้าที่เห็นภาพชัดเจนว่าพฤติกรรมแบบไหนที่เข้าข่ายความผิด 2.2 การทลายระบบอุปถัมภ์และวัฒนธรรมเกรงใจ ผู้บริหารต้องส่งสัญญาณที่ชัดเจน (Tone at the Top): ผู้นำองค์กรต้องประกาศนโยบายและแสดงออกอย่างจริงจังว่าจะไม่แทรกแซง และพร้อมปกป้องเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติตามระเบียบอย่างถูกต้อง ช่องทางแจ้งเบาะแสที่ปลอดภัย (Whistleblowing System): จัดให้มีช่องทาง

ปัจจัยความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับโอกาส	ระดับผลกระทบ	ค่าคะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	
							ร้องเรียนภายในที่ปกปิดตัวตนผู้แจ้งเบาะแสได้ 100% และมีกระบวนการสืบสวนที่เป็นอิสระจากสายบังคับบัญชาปกติ 2.3 การปรับเปลี่ยนทัศนคติต่อ "ความผิดเล็กน้อย" (Normalization of Deviance) นโยบาย No Gift Policy ที่เคร่งครัด: ห้ามรับของขวัญหรือการเลี้ยงรับรองในทุกเทศกาลจากผู้มาติดต่อราชการ การรณรงค์แคมเปญ "แยกแยะเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงาน": สร้างค่านิยมและการตักเตือนกันเองในทีม (Peer Accountability) รวมถึงการลงโทษทางวินัยอย่างจริงจังในกรณีที่มีการนำสินทรัพย์ของหลวงไปใช้ส่วนตัว เพื่อส่งสัญญาณว่าองค์กรไม่ยอมรับพฤติกรรมเหล่านี้
3. ด้านระบบเทคโนโลยีและการเปิดเผยข้อมูล (Information & Tech Factors) 3.1 กระบวนการทำงานยังเป็นระบบแมนนวล (Manual) ทำให้ตรวจสอบร่องรอยการย้อนหลังได้ยาก 3.2 ขาดการเปิดเผยข้อมูลขั้นตอนการทำงานต่อสาธารณะ ทำให้ตรวจสอบความโปร่งใสได้ยาก	/		3	3	9	ปานกลาง	3.1 การเปลี่ยนระบบแมนนวลเป็นดิจิทัล (Digital Transformation) 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	
							ระหว่างเจ้าหน้าที่และประชาชน (ซึ่งเป็นจุดเสี่ยง ที่สุดในการเรียกรับสินบน) ระบบบันทึกร่องรอยดิจิทัล (Digital Audit Trail): ทุกการกดอนุมัติ แก้ไข หรือเข้าดูเอกสาร ต้องมีการบันทึก Log File ที่ระบุชื่อเจ้าหน้าที่ วัน เวลา ไว้โดยอัตโนมัติ และระบบนี้ต้องไม่สามารถ ลบหรือแก้ไขย้อนหลังได้ 3.2 การเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ (Open Data & Transparency) ระบบติดตามสถานะสาธารณะ (Public Tracking Dashboard): ให้ผู้ยื่นคำขอสามารถ เช็คสถานะคำขอของตนเองได้แบบ Real-time ผ่านเว็บไซต์ ว่าเรื่องกำลังติดอยู่ที่ขั้นตอนไหน ใคร เป็นผู้รับผิดชอบ เปิดเผยสถิติภาพรวม: เผยข้อมูลเชิงสถิติ เช่น จำนวนคำขอที่อนุมัติ คำขอที่ปฏิเสธ (พร้อม เหตุผลภาพรวม) และระยะเวลาเฉลี่ยในการอนุมัติ เพื่อให้สังคมและภาคประชาชนสามารถร่วม ตรวจสอบความผิดปกติได้

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	
1. ด้านการวางแผนและตั้งงบประมาณ (Planning & Budgeting) 1.1 การประมาณการค่าใช้จ่ายคลาดเคลื่อน: การตั้งงบประมาณสูงเกินจริง (Overbudgeting) ทำให้สูญเสียโอกาสในการนำเงินไปพัฒนาส่วนอื่น หรือต่ำเกินจริง (Underbudgeting) จนไม่สามารถดำเนินโครงการให้สำเร็จได้ 1.2 โครงการไม่สะท้อนความต้องการที่แท้จริง: ขาดการสำรวจข้อมูลหรือรับฟังความคิดเห็น ทำให้โครงการที่อนุมัติไปแล้วถูกทิ้งร้างหรือไม่ถูกใช้งาน (ไม่คุ้มค่าเงิน) 1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติงานล่าช้า: วางแผนโครงการเสร็จไม่ทันต้นปีงบประมาณ ส่งผลกระทบเป็นโดมิโนทำให้ขั้นตอนอื่น ๆ ล่าช้าตามไปด้วย	/		3	4	12	สูง	1. การจัดการความเสี่ยงด้านการวางแผนและตั้งงบประมาณ (Planning & Budgeting) เป้าหมาย: ตั้งงบให้แม่นยำ ตอบโจทย์พื้นที่ และเสร็จตามเวลา 1.1 แก้ปัญหาค่าใช้จ่ายคลาดเคลื่อน: นำระบบ ฐานข้อมูลราคากลางย้อนหลัง (Historical Data Analysis) หรือใช้การสืบราคาจากตลาดอย่างน้อย 3 รายที่เป็นปัจจุบันมาอ้างอิง ใช้เกณฑ์คำนวณงบประมาณตามจริง (Zero-Based Budgeting) ในโครงการพัฒนาใหม่ เพื่อไม่ให้ยึดติดกับตัวเลขเดิมของปีเก่า 1.2 แก้ปัญหาโครงการไม่สะท้อนความต้องการ:

ปัจจัยความเสี่ยง/ประเด็นความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับโอกาส	ระดับผลกระทบ	ค่าคะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	
							กำหนดให้มีขั้นตอน Public Hearing หรือประชาคมท้องถิ่น อย่างเป็นรูปธรรม ก่อนเสนออนุมัติโครงการ ทำแบบประเมินความคุ้มค่า (Value for Money) และ กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome) ตั้งแต่ก่อนเริ่มโครงการ 1.3 แก้ปัญหาแผนปฏิบัติงานล่าช้า: จัดทำ ปฏิทินงบประมาณภายใน (Internal Milestones) โดยเลื่อน กำหนดการเตรียมเอกสาร TOR และแบบรูป รายการให้เสร็จล่วงหน้า 3 เดือนก่อนเปิด ปีงบประมาณใหม่
2. ความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารสัญญา (Procurement & Contract Management) <i>คือจุดที่มีความเสี่ยงด้านการทุจริตและเกิดความเสียหายต่อสิ่งปลูกสร้าง/ทรัพย์สินของรัฐสูงที่สุด</i>	/	/	3	5	15	สูงมาก	2. การจัดการความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารสัญญา (Procurement) เป้าหมาย: โปร่งใส แข่งขันเป็นธรรม และได้งานที่มีคุณภาพ 2.1 แก้ปัญหาการล็อกสเปก (Locking TOR):

ปัจจัยความเสี่ยง/ประเด็นความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับ โอกาส	ระดับ ผลกระทบ	ค่า คะแนน ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	
2.1 การล็อกสเปก (Locking TOR): การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะที่เอื้อประโยชน์ให้ผู้ประกอบการรายใดรายหนึ่งอย่างไม่เป็นธรรม 2.2 การสมยอมราคา (ฮั้วประมูล): ผู้รับเหมาจับมือกันฮั้วราคา ทำให้รัฐต้องซื้อของหรือจ้างงานในราคาที่สูงเกินจริง 2.3 การตรวจรับงานหละหลวม: คณะกรรมการตรวจรับพัสดุยอมรับงานที่ไม่ตรงตามมาตรฐานใน TOR หรือปล่อยให้มีการส่งมอบงานล่าช้าโดยไม่มีการปรับเงิน							ใช้ระบบ คณะกรรมการร่วมในการร่าง TOR โดยแต่งตั้งบุคคลภายนอกหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาร่วมเป็นกรรมการ เปิดรับฟังคำวิจารณ์ร่าง TOR ผ่านระบบ e-GP อย่างโปร่งใส และต้องตอบข้อซักถามของผู้ประกอบการเป็นลายลักษณ์อักษรทุกกรณี 2.2 แก้ปัญหาการสมยอมราคา (ฮั้วประมูล): กำหนดมาตรการสุ่มตรวจความสัมพันธ์เชื่อมโยงของผู้ยื่นข้อเสนอ (เช่น ที่อยู่ เบอร์โทร ผู้ถือหุ้น) นำเครื่องมือ "ข้อตกลงคุณธรรม" (Integrity Pact) มาใช้ในโครงการที่มีมูลค่าสูง เพื่อให้มีผู้สังเกตการณ์อิสระเข้าร่วมทุกกระบวนการ 2.3 แก้ปัญหาการตรวจรับงานหละหลวม: สับเปลี่ยนกรรมการตรวจรับพัสดุ (Rotation): ไม่ใช้เจ้าหน้าที่ชุดเดิมซ้ำ ๆ ในโครงการของผู้รับจ้างรายเดิม

ปัจจัยความเสี่ยง/ประเด็นความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับ โอกาส	ระดับ ผลกระทบ	ค่า คะแนน ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	
							จัดทำคู่มือและ Checklist มาตรฐาน การตรวจรับงานที่ชัดเจน หากเป็นงาน เทคนิคซับซ้อน ต้องจ้างหน่วยงานทดสอบ ภายนอก (Third Party) มาร่วมตรวจสอบ
3. ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเบิกจ่ายและการบริหาร งบประมาณ (Execution & Disbursement) 3.1 การเบิกจ่ายล่าช้า (Low Disbursement Rate): ไม่ สามารถเบิกจ่ายเงินได้ตามเป้าหมาย (มักมากจะจุกตัว ในไตรมาสสุดท้าย) จนอาจทำให้ถูกพักงบประมาณตก ไป 3.2 การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณบ่อยครั้ง: สะท้อน ถึงการวางแผนที่ขาดประสิทธิภาพ ต้องโยกเงินจาก โครงการหนึ่งไปอีกโครงการหนึ่งอยู่ตลอดเวลา 3.3 การใช้จ่ายผิดวัตถุประสงค์: นำเงินงบประมาณไปใช้ ในกิจกรรมที่ไม่ได้รับอนุมัติ หรือหลักฐานการเบิกจ่าย ไม่ครบถ้วน/ไม่ถูกต้องตามระเบียบ	/		4	3	12	สูง	3. การจัดการความเสี่ยงด้านการเบิกจ่ายและการ บริหารงบประมาณ (Execution) เป้าหมาย: เงินไหลลื่น โปร่งใส ถูกวัตถุประสงค์ 3.1 แก้ปัญหาเบิกจ่ายล่าช้า: ใช้กลยุทธ์ Front-loading คือ เร่งลง นามในสัญญาตั้งแต่ไตรมาสแรกของ ปีงบประมาณ ตั้งทีม "Task Force" ติดตามเร่งรัด การเบิกจ่ายทุกเดือน หากโครงการใดติดขัด ให้รายงานผู้บริหารระดับสูงเพื่อแก้ไขทันที 3.2 แก้ปัญหาการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ บ่อย: ตั้งเกณฑ์ควบคุม: การโอนงบประมาณ เกินกว่าสัดส่วนที่กำหนด (เช่น เกิน 15% ของงบโครงการ) ต้องผ่านการอนุมัติและ

ปัจจัยความเสี่ยง/ประเด็นความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับโอกาส	ระดับผลกระทบ	ค่าคะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	
							ชี้แจงเหตุผลความจำเป็นต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน 3.3 แก้ปัญหาใช้จ่ายผิดวัตถุประสงค์: พัฒนาระบบการอนุมัติเงินจ่าย (Pre-Audit) ที่เข้มงวด โดยระบบจะไม่ยอมให้พิมพ์ใบสำคัญจ่ายหากรหัสงบประมาณและประเภทค่าใช้จ่ายไม่ตรงตามแผน
4. ปัจจัยความเสี่ยงด้านการควบคุมภายในและตรวจสอบ (Internal Control & Audit) 4.1 ขาดการแบ่งแยกหน้าที่ (Segregation of Duties): เจ้าหน้าที่คนเดียวทำหน้าที่ทั้งขออนุมัติ จัดซื้อ และตรวจรับ ซึ่งเปิดช่องให้เกิดการทุจริตได้ง่าย 4.2 ระบบสารสนเทศไม่เอื้ออำนวย: ระบบบัญชีหรือระบบติดตามงบประมาณไม่เป็นปัจจุบัน (Real-time) ทำให้ผู้บริหารไม่มีข้อมูลในการควบคุมการใช้จ่ายทันเวลา 4.3 การตรวจสอบภายในขาดความอิสระ: หน่วยงานตรวจสอบภายในไม่มีอำนาจเต็มในการเข้าถึงข้อมูล	/		3	4	12	สูง	4.1 การจัดการความเสี่ยงด้านการควบคุมภายในและตรวจสอบ (Internal Control) 4.2 เป้าหมาย: มีระบบคานอำนาจ ข้อมูลเรียลไทม์ และตรวจสอบได้อย่างอิสระ 4.3 แก้ปัญหาขาดการแบ่งแยกหน้าที่ (Segregation of Duties): บังคับใช้หลักการ 3 ส่วนแยกขาดจากกัน อย่างเคร่งครัด: ผู้ขออนุมัติโครงการ (ฝ่ายผู้ใช้) - ผู้จัดซื้อจัดจ้าง (ฝ่ายพัสดุ) - ผู้ตรวจรับและจ่ายเงิน (ฝ่ายการเงิน/คณะกรรมการ) 4.4 แก้ปัญหาเทคโนโลยีไม่เอื้ออำนวย: ลงทุนพัฒนาระบบ Executive Dashboard ที่ดึงข้อมูลจากระบบบัญชีและ

ปัจจัยความเสี่ยง/ประเด็นความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับโอกาส	ระดับผลกระทบ	ค่าคะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	
หรือขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการจับจุดทุจริต							การจัดซื้อภาครัฐมาแสดงผลแบบ Real-time เพื่อให้ผู้บริหารมองเห็น "คอขวด" ของการใช้เงินได้ทันที 4.5 แก้ปัญหาการตรวจสอบภายในขาดความอิสระ: 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 / ผู้รับเหมาทั้งงาน: กำหนดให้สัญญาจ้างก่อสร้างมี สูตรปรับราคาวัสดุก่อสร้าง (ค่า K) เพื่อให้เกิด

ปัจจัยความเสี่ยง/ประเด็นความเสี่ยง	แหล่งที่มาความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง				วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง (โครงการ/กิจกรรม/ ขั้นตอนที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง)
	ภายใน	ภายนอก	ระดับ โอกาส	ระดับ ผลกระทบ	ค่า คะแนน ความ เสี่ยง	ระดับ ความ เสี่ยง	
							ความเป็นธรรมแก่ทั้งสองฝ่ายเมื่อราคาวัสดุผันผวน ตรวจสอบความพร้อมทางการเงิน (Financial Liquidity) และประวัติการรับงานของผู้รับเหมา ก่อนลงนามสัญญาอย่างละเอียด 5.2 แก้ปัญหาการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ (เจ้าหน้าที่หยุดชะงักเพื่อ Safe ตัวเอง): จัดตั้ง "คลินิกกฎหมาย/พัสดุภายใน" เพื่อทำหน้าที่ตีความ ให้คำปรึกษา และออกแนวปฏิบัติเร่งด่วนเมื่อมีการเปลี่ยนระเบียบจากกระทรวงการคลัง ส่งเสริมการทำ "KM (Knowledge Management)" สรุปรณศึกษาและแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง เพื่อลดความกลัวในการทำงานของเจ้าหน้าที่

แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงการทุจริต 5 ขั้นตอนตามคู่มือฯ ของสำนักงาน ป.ป.ท.

ขั้นตอนที่1 การคัดเลือกกระบวนงาน หรือโครงการ / ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต

ชื่อหน่วยงาน.....มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา น่าน

ประเภทความเสี่ยงด้านที่ 3 การใช้จ่ายงบประมาณ/ โครงการจัดซื้อจัดจ้างที่มีวงเงินสูงสุด

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

ลำดับที่	ขั้นตอน การดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยง การทุจริต
1	ขั้นตอนการเตรียมการ (จัดทำแผน, กำหนด TOR และราคากลาง)	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)	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	1) การตรวจรับงานไม่ได้มาตรฐาน: คณะกรรมการตรวจรับฯ ยอมรับงานที่ไม่ตรงตามสเปก ใช้วัสดุเกรดต่ำกว่าที่กำหนด หรือเนื้องานไม่ครบถ้วน แลกกับการรับสินบน 2) การละเว้นหน้าที่ของผู้ควบคุมงาน: ผู้ควบคุมงานไม่ลงพื้นที่ตรวจสอบปล่อยปละละเลยให้ผู้รับจ้างทำงานผิดรูปแบบ หรือมีการทำเอกสารรายงานการปฏิบัติงานเป็นเท็จ 3) การงด/ลดค่าปรับโดยมิชอบ: การพิจารณาขยายเวลาการทำงาน หรือแก้ไขสัญญาเพื่อช่วยเหลือผู้รับจ้างไม่ให้อ้างอิงค่าปรับเมื่อทำงานล่าช้า โดยอ้างเหตุผลที่ฟังไม่ขึ้น (เช่น อ้างภัยพิบัติทั้งที่ไม่มีจริง)
4	ขั้นตอนการบริหารสัญญาและการตรวจรับพัสดุ/งานจ้าง	1) การตรวจรับงานไม่ได้มาตรฐาน: คณะกรรมการตรวจรับฯ ยอมรับงานที่ไม่ตรงตามสเปก ใช้วัสดุเกรดต่ำกว่าที่กำหนด หรือเนื้องานไม่ครบถ้วน แลกกับการรับสินบน 2) การละเว้นหน้าที่ของผู้ควบคุมงาน: ผู้ควบคุมงานไม่ลงพื้นที่ตรวจสอบปล่อยปละละเลยให้ผู้รับจ้างทำงานผิดรูปแบบ หรือมีการทำเอกสารรายงานการปฏิบัติงานเป็นเท็จ

ลำดับที่	ขั้นตอน การดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยง การทุจริต
		3) การงด/ลดค่าปรับโดยมิชอบ: การพิจารณาขยายเวลาการทำงาน หรือแก้ไขสัญญาเพื่อช่วยเหลือผู้รับจ้างไม่ให้เกิดต้องเสียค่าปรับเมื่อทำงานล่าช้า โดยอ้างเหตุผลที่ฟังไม่ขึ้น (เช่น อ้างภัยพิบัติทั้งที่ไม่มีจริง)
5	ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงิน	1) การตั้งเรื่องเบิกจ่าย (เงินทอง): เจ้าหน้าที่พัสดุหรือการเงิน ประวิงเวลาขั้นตอนการทำเรื่องเบิกจ่ายเงิน เพื่อบีบบังคับให้ผู้รับจ้างต้องจ่าย "เงินทอง" หรือค่าน้ำร้อนน้ำชาแลกกับความรวดเร็ว 2) การเบิกจ่ายเอกสารเท็จ: การอนุมัติเบิกจ่ายเงินทั้งที่งานยังไม่เสร็จสมบูรณ์ หรือมีการปลอมแปลงเอกสารใบแจ้งหนี้/ใบเสร็จรับเงิน

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

เกณฑ์โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood)

โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood)	
5	มีโอกาสดังเกิดขึ้นเป็นประจำ 1) เคยมีประวัติการร้องเรียนหรือพบทุจริตในโครงการลักษณะนี้บ่อยครั้ง (มากกว่า 1 ครั้งในรอบปี) 2) ระเบียบเปิดช่องให้ใช้ดุลพินิจได้สูงมาก ขาดการควบคุมภายในที่ชัดเจน 3) เป็นโครงการจัดซื้อจัดจ้างที่มีความซับซ้อนสูง เช่น การจัดซื้อครุภัณฑ์การศึกษาเฉพาะทาง หรือระบบ IT ขนาดใหญ่ที่มีผู้ขายน้อยราย
4	มีโอกาสดังเกิดขึ้นบ่อยครั้ง 1) เคยมีประวัติการร้องเรียนในอดีต (1 ครั้งในรอบ 1-2 ปี) 2) มีระบบควบคุมภายในแต่ยังมีช่องโหว่ให้หลีกเลี่ยงได้ 3) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมากเกินไป
3	มีโอกาสดังเกิดขึ้นบางครั้ง 1) ไม่เคยมีประวัติการทุจริตชัดเจน แต่อาจมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์หรือข้อสังเกตจากหน่วยตรวจสอบ 2) มีการใช้ดุลพินิจบ้าง แต่มีระเบียบกรอบใหญ่คุ้มครองอยู่ 3) กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างหรือการตรวจรับมีขั้นตอนที่ซับซ้อนปานกลาง
2	มีโอกาสดังเกิดขึ้นน้อย 1) ไม่เคยมีประวัติหรือข้อร้องเรียนเลยในรอบ 3-5 ปีที่ผ่านมา 2) ระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Manual) มีความชัดเจน โอกาสใช้ดุลพินิจส่วนตัวมีน้อย 3) มีระบบตรวจสอบแบบหลายขั้นตอน (เช่น คณะกรรมการหลายฝ่าย)
1	แทบไม่มีโอกาสดังเกิดขึ้นเลย 1) ไม่เคยปรากฏประวัติความเสี่ยงในลักษณะนี้มาก่อน 2) เป็นกระบวนการที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ทั้งหมด ตัดการใช้ดุลพินิจของบุคคลออกไป (Automation) 3) มีมาตรการควบคุมภายในที่รัดกุมสูงสุด และมีการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะอย่างโปร่งใส

ผลกระทบ (Impact)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	
5	เกิดความเสียหายระดับวิกฤต 1) สูญเสียงบประมาณจำนวนมากมหาศาล (เช่น โครงการก่อสร้างอาคารขนาดใหญ่ หรือการจัดซื้อครุภัณฑ์วงเงินสูงสุดของหน่วยงาน) 2) โครงการหยุดชะงักโดยสิ้นเชิง ไม่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หรือตัวชี้วัดสำคัญได้เลย 3) เสื่อมเสียชื่อเสียงระดับประเทศ เป็นข่าวใหญ่โต หรือผู้บริหารระดับสูงถูกขู่ล้มความผิดทางอาญา
4	เกิดความเสียหายในระดับสูง 1) สูญเสียงบประมาณในระดับสูงที่ส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของแผนงานอื่น 2) การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนมาก ส่งผลให้ตัวชี้วัดหลักไม่บรรลุเป้าหมายตามกำหนดเวลา 3) ถูกหน่วยงานภายนอก (สตง., ป.ป.ช.) ทักท้วงอย่างรุนแรงและต้องตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย
3	เกิดความเสียหายในระดับที่สังเกตได้ 1) สูญเสียงบประมาณบางส่วน แต่ยังอยู่ในวิสัยที่บริหารจัดการเกลี่ยเงินงบประมาณชดเชยได้ 2) งานล่าช้ากว่าแผนหรือไม่ได้คุณภาพตาม TOR เต็ม 100% แต่ยังพอยอมรับหรือปรับปรุงแก้ไขได้ 3) มีข้อร้องเรียนภายในหน่วยงาน หรือเกิดเสียงวิพากษ์วิจารณ์ในระดับท้องถิ่น/ชุมชน
2	เกิดความเสียหายเพียงเล็กน้อย 1) สูญเสียงบประมาณน้อยมาก หรือเป็นเพียงค่าเสียโอกาสเล็กน้อย 2) กระทบต่อระยะเวลาการดำเนินงานเพียงระยะสั้นๆ สามารถแก้ไขให้กลับเข้าสู่ภาวะปกติได้รวดเร็ว 3) มีข้อผิดพลาดทางเอกสารที่เกิดจากความหละหลวม แต่ยังไม่ถึงขั้นจงใจทุจริต และไม่มีผลกระทบต่อชื่อเสียง
1	แทบไม่มีผลกระทบเลย 1) ไม่มีความเสียหายต่องบประมาณของรัฐ 2) ไม่ส่งผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการ หรือตัวชี้วัดใดๆ ยังคงดำเนินงานได้ตามปกติ 3) เป็นความผิดพลาดเล็กน้อยที่สามารถจัดการได้ทันทีภายในแผนกหรือส่วนงาน

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)

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 อำเภอกู่เพียง จังหวัดน่าน (วงเงินงบประมาณสูงสุดของหน่วยงาน)								
ลำดับ ที่	ขั้นตอนการดำเนินการ	ประเด็นความเสี่ยง การทุจริต	ระดับ ความ เสี่ยง	มาตรการควบคุมหรือป้องกัน ความเสี่ยงการทุจริต	วิธีดำเนินการ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
1	การเตรียมการ(จัดทำร่าง TOR และราคากลาง)	การกำหนดสเปกเอื้อประโยชน์ให้ผู้ประกอบการรายใดรายหนึ่ง (Lock Spec) หรือใช้ใบเสนอราคาต้นราคากลางสูงเกินจริง	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 พัสตุ)	ตรวจรับงานไม่ได้ มาตรฐาน วัสดุไม่ตรง TOR หรือผู้ควบคุมงาน ละเว้นการตรวจสอบ หน้าที่งาน	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)
(นางสาวชฎารัตน์ มหัทธพันธุ์)

ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

ชื่อ - สกุล  (หัวหน้าผู้จัดทำ)
(นางยงเยาว์ สารเลื่อนแก้ว)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรน่าน

แบบรายงานผลการดำเนินการแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

หน่วยงานจะต้องรายงานผลการดำเนินการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างแผนการดำเนินงานและผลการดำเนินงานตามแผนว่ามีส่วนใดที่อยู่ระหว่างดำเนินการ หรือดำเนินการเสร็จแล้ว พร้อมทั้งจัดทำผลการดำเนินการตามแผนในรูปแบบอินโฟกราฟิกส์สำหรับเผยแพร่ต่อสาธารณะผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงานด้วย

☒ มีการเสนอรายงานต่อผู้บริหารของหน่วยงาน ☒ นำเผยแพร่บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน ☒ มีการนำเสนอต่อการประชุมระดับบริหารของหน่วยงานเพื่อรับทราบ

Link เผยแพร่

<https://nan.rmutl.ac.th/page/ita-rmutl-nan-2569?lang=th>

ชื่อกระบวนการ/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
1	การเตรียมการ(จัดทำ ร่าง TOR และราคา กลาง)	การกำหนดสเปกเอื้อ ประโยชน์ให้ ผู้ประกอบการรายใด รายหนึ่ง (Lock Spec)	สูงมาก	มาตรการตรวจสอบและ เปิดเผยข้อมูลการจัดทำ TOR	1. ตั้งผู้เชี่ยวชาญภายนอก ร่วมเป็นกรรมการ 2. เปิดประชาพิจารณ์ร่าง TOR ผ่านเว็บไซต์ 7 วัน	ดำเนินการแล้วเสร็จได้ นำร่าง TOR ขึ้น ประกาศรับฟังคำวิจารณ์ บนเว็บไซต์ของ มหาวิทยาลัยระหว่าง วันที่ 1-7 ต.ค. 2568 ผล ปรากฏว่าไม่มีผู้ทักท้วง หรือเสนอแนะให้ปรับแก้	แนบภาพถ่ายหน้า เว็บไซต์เป็นหลักฐาน

ชื่อกระบวนการ/โครงการ โครงการก่อสร้างปรับปรุงอาคารเนกประสงค์ ตำบลฝายแก้ว อำเภอกู่เพียง จังหวัดน่าน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569							
ลำดับ ที่	ขั้นตอนการ ดำเนินการ	ประเด็นความเสี่ยง การทุจริต	ระดับ ความ เสี่ยง	มาตรการควบคุมหรือ ป้องกัน ความเสี่ยงการทุจริต	วิธีดำเนินการ	ผลการดำเนินการ ตามแผนฯ	หมายเหตุ
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: ผู้ควบคุมงานส่งรายงาน ความคืบหน้าทุกวันศุกร์ และในการตรวจรับงาน งวดที่ 1 (งานฐานราก) ได้เชิญตัวแทนสภา คณาจารย์เข้าร่วม สังเกตการณ์เรียบร้อยแล้ว	โครงการยังไม่สิ้นสุด จะ รายงานผลต่อเนื่องใน ไตรมาสถัดไป

ชื่อ - สกุล (ผู้จัดทำ/ผู้ปฏิบัติ)

(นางสาวชฎารัตน์ มหัทธพันธ์)

ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

ชื่อ - สกุล (หัวหน้าผู้จัดทำ)

(นางยงเยาว์ สารเถื่อนแก้ว)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรน่าน

รูปแบบอินโฟกราฟิกส์สำหรับเผยแพร่ต่อสาธารณะผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงาน



รายงานความโปร่งใส:

โครงการก่อสร้างปรับปรุงอาคารเอนกประสงค์
ตำบลฝายแก้ว อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน

"คุ้มค่างบประมาณ โปร่งใสทุกขั้นตอน ตรวจสอบได้ทุกมิติ"

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569



การมีส่วนร่วมและการตรวจสอบ - Call to Action)



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 มหีสพิน**

**งานยุทธศาสตร์และบุคลากร
กองบริหารทรัพยากร น่าน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา น่าน**