



# การประเมินความเสี่ยง

ที่อาจเกิดการให้/รับ สินบนจากการดำเนินงาน  
ตามภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต  
[acoc.mof.go.th/th/home](http://acoc.mof.go.th/th/home)

## สารบัญ

| เนื้อหา                                                                                           | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| บทนำ                                                                                              | ๑    |
| กรอบแนวคิด ทฤษฎี การประเมินความเสี่ยงการทุจริต                                                    | ๖    |
| วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต                                                         | ๖    |
| กรอบแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสาเหตุการทุจริต                                                          | ๖    |
| กรอบแนวคิดและนิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต                              | ๗    |
| แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต                                                          | ๑๐   |
| แนวทางการเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐ                                                                   | ๑๑   |
| แนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต                                                               | ๑๖   |
| กรอบแนวทางการประเมินเชิงคุณภาพระบบการจัดการความเสี่ยงการทุจริต                                    | ๑๖   |
| นิยามหรือความหมายที่เกี่ยวข้อง                                                                    | ๑๘   |
| นิยามประเภทของความเสี่ยงการทุจริต                                                                 | ๑๙   |
| แนวทางการขับเคลื่อน และวิธีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต                                          | ๒๒   |
| กลไกในการขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงานภาครัฐ                                 | ๒๒   |
| แนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงานภาครัฐ                        | ๒๒   |
| การประเมินความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ | ๓๑   |
| ความเสี่ยงประเด็น ๑ การอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวก                           | ๓๑   |
| ความเสี่ยงประเด็น ๒ การใช้อำนาจตามกฎหมาย/ การให้บริการตามภารกิจ                                   | ๓๒   |
| ความเสี่ยงประเด็น ๓ การจัดซื้อจัดจ้าง                                                             | ๓๘   |
| ความเสี่ยงประเด็น ๔ การบริหารงานบุคคล                                                             | ๔๔   |

## บทนำ

ปัญหาการทุจริตในประเทศไทยเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมาช้านาน ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศในทุกด้าน และก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมในสังคม รวมทั้งลุกลามกลายเป็นปัญหาบ้านเมือง ซึ่งถือเป็นปัญหาระดับชาติ แม้ว่าในหลาย ๆ รัฐบาลที่ผ่านมามีความพยายามที่จะแก้ปัญหานี้ในทุก ๆ ด้าน ตั้งแต่การกำหนดในรัฐธรรมนูญ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายการบริหารราชการแผ่นดิน รวมทั้งมีองค์กรต่าง ๆ ที่มีภารกิจรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาต่างกล่าว แต่ก็พบว่า ยังไม่มีผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมในการแก้ไขปัญหา ขณะเดียวกันปัญหาการทุจริตที่เกิดขึ้นกลับมีความรุนแรง และมีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น ยากต่อการบูรณาการจัดการแก้ไขของหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบหลักเพียงอย่างเดียว ทำให้ต้องมีภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามาร่วมกันป้องกันและแก้ไขปัญหาเพิ่มมากขึ้น ในภาครัฐ เอกชน ภาคประชาชน หรือภาคต่างประเทศ

ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาการทุจริต คอรัปชันอย่างต่อเนื่อง โดยได้ร่วมลงนามในอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการต่อต้านการทุจริต ค.ศ. ๒๐๐๓ (United Nations Convention Against Corruption-UNCAC ๒๐๐๓) ณ เมืองเมอริดา ประเทศเม็กซิโก พร้อมประเทศภาคีสมาชิก ๑๙๑ ประเทศทั่วโลก และองค์การสหประชาชาติ ยังได้กำหนดให้วันที่ ๙ ธันวาคม ของทุกปี เป็นวันต่อต้านคอรัปชันสากล (International Anti-Corruption Day) นอกจากนี้ องค์กรโปร่งใสนานาชาติ (TI : Transparency International) ซึ่งเป็นองค์กรอิสระที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อรณรงค์การแก้ไขปัญหาคอรัปชัน ได้จัดทำดัชนีชี้วัดภาพลักษณ์ คอรัปชัน Corruption Perception Index หรือ CPI เพื่อสะท้อนภาพลักษณ์ การทุจริตและความโปร่งใสของแต่ละประเทศ โดยมีเกณฑ์ค่าคะแนน ๐-๑๐๐ โดยเกณฑ์คะแนนสูงสุด หมายถึง มีภาพลักษณ์คอรัปชันน้อยที่สุด หรือมีความโปร่งใสในการบริการสูงสุด

โดยในปี พ.ศ. ๒๕๖๗ ประเทศไทยได้คะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ๓๔ คะแนน จากคะแนนเต็ม ๑๐๐ คะแนน จัดอยู่ในอันดับที่ ๑๐๗ จาก ๑๘๐ ประเทศทั่วโลก



ภาพที่ ๑ : แสดงคะแนนและอันดับดัชนีการรับรู้การทุจริตของประเทศไทย ปี พ.ศ. ๒๕๖๗

ซึ่งประเทศไทยได้คะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ลดลง ๑ คะแนน จากปี พ.ศ. ๒๕๖๖ ที่มี ๓๕ คะแนน แต่มีอันดับดัชนีการรับรู้การทุจริตสูงขึ้น ๓ อันดับจากอันดับที่ ๑๑๐ โดยในปี พ.ศ. ๒๕๖๗ ประเทศไทยมีอันดับดัชนีการรับรู้การทุจริตเป็นอันดับที่ ๕ ของกลุ่มประเทศอาเซียนรองจากสิงคโปร์ มาเลเซีย เวียดนาม และอินโดนีเซีย ตามลำดับ ซึ่งลดลงจากปี พ.ศ. ๒๕๖๖ ไป ๑ อันดับ



ภาพที่ ๒ : แสดงคะแนนและอันดับดัชนีการรับรู้การทุจริตของประเทศไทยเปรียบเทียบกับประเทศต่าง ๆ ระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๗



ภาพที่ ๓ : แสดงคะแนนและอันดับดัชนีการรับรู้การทุจริตของประเทศไทยอาเซียน ปี พ.ศ. ๒๕๖๗

จากบทวิเคราะห์พบว่าประเทศไทยมีค่าคะแนนเพิ่มขึ้นจากแหล่งข้อมูล ๕ แหล่งข้อมูล ดังนี้

๑. แหล่งข้อมูล Bertelsmann Stiftung Transformation Index (BTI) เกี่ยวกับการปราบปรามการทุจริตและบังคับใช้กฎหมายกับผู้กระทำความผิดมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใด ได้ ๓๔ คะแนน (ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ ได้ ๓๓ คะแนน)

๒. แหล่งข้อมูล PRS International Country Risk Guide (PRS) เกี่ยวกับการมีอำนาจหรือตำแหน่งทางการเมือง มีการทุจริตโดนใช้ระบบอุปถัมภ์และระบบเครือญาติและภาคการเมืองกับภาคธุรกิจ มีความสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงใด ได้ ๓๓ คะแนน (ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ ได้ ๓๒ คะแนน)

๓. แหล่งข้อมูล Varieties of Democracy Institute (V-DEM) เกี่ยวกับการทุจริตในภาครัฐ ฝ่ายบริหารฝ่ายนิติบัญญัติ และตุลาการเกี่ยวกับสินบน การขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนบุคคลกับส่วนรวม มากน้อยเพียงใด ได้ ๒๙ คะแนน (ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ ได้ ๒๖ คะแนน)

๔. แหล่งข้อมูล The Political and Economic Risk Consultancy (PERC) เกี่ยวกับระดับการรับรู้ว่าการทุจริตเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อสถาบันทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง มากน้อยเพียงใด ได้ ๔๑ คะแนน (ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ ได้ ๓๗ คะแนน)

๕. แหล่งข้อมูล World Justice Project (WJP) เกี่ยวกับเจ้าหน้าที่รัฐมีพฤติกรรมการใช้ตำแหน่งหน้าที่ในทางมิชอบมากน้อยเพียงใด ได้ ๓๔ คะแนน (ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ ได้ ๓๓ คะแนน)

ผลการประเมินดังกล่าวแสดงให้เห็นว่ามุมมองของผู้ประเมินจากแหล่งข้อมูลข้างต้น มองว่าภาครัฐได้แสดงออกให้สาธารณชนเห็นอย่างชัดเจนถึงการให้ความสำคัญกับปัญหาการทุจริต โดยเน้นย้ำอย่างเคร่งครัดในการบังคับใช้กฎหมาย และผลักดันให้หน่วยงานที่มีการให้บริการพัฒนาเป็นการให้บริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อลดปัญหาการให้สินบนในการอนุมัติ/อนุญาต ทั้งนี้ การให้บริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ยังเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการซึ่งสามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ลดขั้นตอนและระยะเวลาทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีมาตรการส่งเสริมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐโดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ร่วมกับภาคเอกชน และภาคประชาสังคมอย่างกว้างขวาง

ประกอบกับมุมมองของผู้ประเมินต่อการใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตัวของเจ้าหน้าที่ของรัฐในฝ่ายบริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายตุลาการ ฝ่ายทหารและตำรวจ เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น โดยการถือปฏิบัติตามนโยบายตราบของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ การยึดมั่นมาตรฐานทางจริยธรรมที่กำหนดให้เจ้าหน้าที่ของรัฐแยกแยะและคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

ในทางกลับกันมีแหล่งข้อมูลที่มีค่าคะแนนลดลงจากแหล่งข้อมูล ๔ แหล่งข้อมูล ดังนี้

๑. แหล่งข้อมูล IMD World Competitiveness Yearbook (IMD) เกี่ยวกับการติดสินบนและการทุจริตมีอยู่หรือไม่ และมากน้อยเพียงใด ได้ ๓๖ คะแนน (ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ ได้ ๔๓ คะแนน)

๒. แหล่งข้อมูล World Economic Forum (WEF) เกี่ยวกับภาคธุรกิจต้องจ่ายเงินสินบนในกระบวนการต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด ได้ ๓๔ คะแนน (ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ ได้ ๓๖ คะแนน)

๓. แหล่งข้อมูล Economist Intelligence Unit Country Risk Ratings (EIU) เกี่ยวกับความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในการใช้จ่ายงบประมาณภาครัฐ ได้ ๓๕ คะแนน (ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ ได้ ๓๗ คะแนน)

๔. แหล่งข้อมูล S&P/Global Insight Country Risk Ratings (GI) เกี่ยวกับการดำเนินการทางธุรกิจ ต้องเกี่ยวข้องกับการทุจริตมากน้อยเพียงใด ได้ ๓๒ คะแนน (ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ ได้ ๓๕ คะแนน)

ผลการประเมินดังกล่าวแสดงให้เห็นว่ามุมมองของผู้ประเมินจากแหล่งข้อมูลข้างต้น มองว่าภาครัฐมีความไม่โปร่งใสในการใช้จ่ายงบประมาณภาครัฐ ซึ่งสะท้อนถึงปัญหาการบริหารงบประมาณที่ขาดประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความเสียหายต่อประเทศ เช่น นโยบายประชานิยม การนำงบประมาณไปใช้จ่ายอย่างไม่สมเหตุผล

ขาดความคุ้มค่า ส่งผลให้งบประมาณของรัฐไม่ได้ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งไม่เพียงส่งผลต่อการบริหารงานของรัฐ แต่ยังส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ด้านธรรมาภิบาลของประเทศด้วย

ประกอบกับมุมมองของผู้ประเมินในภาคธุรกิจ ที่เห็นว่ามีความเสี่ยงเพิ่มขึ้นที่จะต้องจ่ายสินบนให้แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐในการประกอบธุรกิจ แม้ว่าภาครัฐจะมีความตั้งใจในการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน โดยบัญญัติกฎหมายเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ เพื่อพัฒนาให้บริการไปสู่รูปแบบอิเล็กทรอนิกส์อย่างเป็นระบบ และลดขั้นตอนการดำเนินการ แต่การดำเนินการดังกล่าวไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ประเมินได้ เนื่องจากเห็นว่าปัญหาการเรียกรับสินบนยังไม่ได้รับการแก้ไขอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งจากข่าวการทุจริตที่ปรากฏในสื่อ ที่มีข้าราชการ นักการเมืองเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการกระทำความผิด ที่ยังไม่มีการตรวจสอบ ดำเนินคดีหรือลงโทษผู้กระทำความผิดอย่างรวดเร็ว และไม่มีการเยียวยาความเสียหาย อีกทั้งนโยบายของรัฐบาลบางนโยบายมีการเอื้อประโยชน์ให้กับกลุ่มนายทุนหรือบริษัทขนาดใหญ่อีกด้วย



ภาพที่ ๔ : แสดงผลคะแนนเปรียบเทียบแต่ละแหล่งข้อมูลดัชนีการรับรู้การทุจริตของประเทศไทย ปี พ.ศ. ๒๕๖๗



ภาพที่ ๕ : แสดงคะแนนที่ได้รับจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ของประเทศไทยเปรียบเทียบระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๗

ปัจจัยสำคัญที่จะยกระดับค่าคะแนนการรับรู้การทุจริต CPI ขึ้นนั้น ภาครัฐจะต้องดำเนินการตรวจสอบและไต่สวนผู้กระทำความผิดให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลาและตามที่กฎหมายกำหนดด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการตรวจสอบ รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน ในการป้องกันการทุจริตในหลายมิติ ผ่านชมรม STRONG จิตพอเพียงต้านทุจริต การจัดทำและพัฒนาหลักสูตรต้านทุจริตศึกษา การพัฒนาการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) การพัฒนาการดำเนินการของศูนย์ป้องปรามการทุจริตแห่งชาติ สำนักงาน ป.ป.ช. (Corruption Deterrence Center : CDC) และการเสนอมาตรการ ข้อเสนอแนะเพื่อป้องกันการทุจริต ตลอดจนการสื่อสารสร้างความเข้าใจในกลุ่มภาคเอกชน กลุ่มนักลงทุนและชาวต่างชาติที่ต้องเกี่ยวข้องกับขั้นตอนการขออนุมัติ อนุญาต การนำเข้า ส่งออก การขนส่ง ภาคอุตสาหกรรม โดยเฉพาะในเขตเศรษฐกิจพิเศษพื้นที่ชายแดน (AEC) เพื่อประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ รวมทั้งการป้องกันความเสี่ยงต่อการทุจริตในเรื่องที่กระทบต่อสาธารณชนในวงกว้าง และประสานการร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อบูรณาการการดำเนินงาน ในการส่งเสริมการยกระดับคะแนน CPI ของประเทศไทยให้เป็นไปตามเป้าหมายต่อไป

## กรอบแนวคิด ทฤษฎี การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

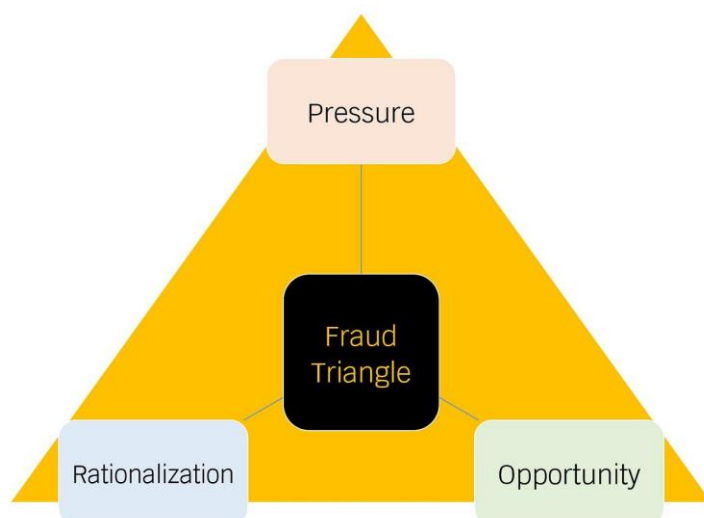
### วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

มาตรการป้องกันการทุจริต สามารถจะช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายใน ที่เหมาะสม จะช่วยลดความเสี่ยงด้านการทุจริต ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกและค่านิยมในการต่อต้านการทุจริตให้แก่บุคลากร ขององค์กรถือเป็นการป้องกันการเกิดการทุจริตในองค์กร ทั้งนี้ การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร เพื่อประเมินว่าการดำเนินการขององค์กรจะไม่มีทุจริต หรือในกรณีที่เกิดการทุจริตที่ไม่คาดคิด ซึ่งมีโอกาส ที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กร ที่ไม่มีการนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้โดยให้เป็นส่วนหนึ่ง ของการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งไม่ใช่การเพิ่มภาระงานแต่อย่างใด

วัตถุประสงค์หลักของการประเมินความเสี่ยงการทุจริตคือ เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีมาตรการ ระบบ หรือ แนวทางในการป้องกันข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐไม่ให้กระทำการทุจริตและประพฤติมิชอบ

### กรอบแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสาเหตุการทุจริต

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่นำไปสู่การทุจริต ประกอบด้วย Pressure/Incentive หรือแรงกดดันหรือ แรงจูงใจ Opportunity หรือโอกาสซึ่งเกิดจากช่องโหว่ของระบบต่าง ๆ คุณภาพการควบคุมกำกับ การควบคุม ภายในขององค์กรมีจุดอ่อน และ Rationalization หรือการหาเหตุผลสนับสนุนการกระทำตามทฤษฎีสามเหลี่ยม การทุจริต (Fraud Triangle) ตามหลักการและทฤษฎี Triangle Fraud ของ Dr. Ronald R. Cressey (๑๙๔๐) ซึ่งเป็นนักสังคมวิทยาและอาชญาวิทยา ชาวอเมริกัน ได้ให้สมมติฐานไว้ในหนังสือชื่อ Other's People Money



ภาพที่ ๖ : แสดงทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle) ตามหลักการและทฤษฎี Triangle Fraud ของ Dr. Ronald R. Cressey (๑๙๔๐)

นอกจากนี้ยังมีมีทฤษฎี Four-Sided Diamond Fraud ของ David T.Wolfe and Dana R. Hermanson (๒๐๐๔) และทฤษฎี GONE Theory ของ Leonard J. Brook (๒๐๐๔) โดยหลักทฤษฎีทั้งสามได้กล่าวถึงสาเหตุจูงใจของพฤติกรรมผู้กระทำความผิดหรือสิ่งที่จะก่อให้เกิดการทุจริต ตามตารางดังนี้

| Triangle Fraud                    | Four-sided Diamond                          | Gone Theory                    |
|-----------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------|
| ๑. Opportunity                    | ๑. Capability<br>๒. Opportunity             | ๑. G-Greed<br>๒. O-Opportunity |
| ๒. Pressure<br>๓. Rationalization | ๓. Incentive / Motive<br>๔. Rationalization | ๓. N-Need<br>๔. E-Expectation  |

| คำอธิบายความหมายของคำศัพท์ทฤษฎีเกี่ยวกับสาเหตุการทุจริต |                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Opportunity                                             | โอกาส เหตุการณ์ สถานการณ์ที่เอื้ออำนวย มีสิ่งล่อตาล่อใจเปิดโอกาสที่จะฉกฉวยผลประโยชน์เนื่องจากความบกพร่องหรือจุดอ่อนของระบบงาน หรือช่องว่างของกฎระเบียบที่เปิดโอกาสให้ทำได้ |
| Pressure                                                | ความกดดัน ความกดดัน และแรงกดดันเมื่อเกิดเหตุการณ์คับขันจากสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ มีความจำเป็นต้องการเงิน                                                                   |
| Incentive / Motive                                      | แรงจูงใจ แรงบันดาลใจ มีสิ่งจูงใจ                                                                                                                                           |
| Capability                                              | ความสามารถ มีความสามารถที่ทำได้ที่เกิดจากอุปนิสัย ความสามารถเฉพาะตัวของปฏิบัติงาน และลักษณะงานเอื้อประโยชน์ที่จะประพฤติดีมิชอบและทำการทุจริตได้                            |
| Rationalization                                         | มีเหตุผล มีเหตุผลเข้าข้างตนเองว่าสามารถทำได้ คนอื่นยังสามารถทำได้โดยไม่คิดความผิดมีความสามารถ และโอกาสที่เกิดจากตำแหน่งหน้าที่                                             |
| Greed                                                   | ความโลภ เกิดความละโมภโลภมาก เห็นคนอื่นทำผิดแล้วไม่ได้รับการลงโทษจับไม่ได้จึงหลงผิดอยากทำบ้าง ไม่พึงพอใจในสิ่งที่ตนมี                                                       |
| Need                                                    | ความต้องการอยากได้ ความต้องการหรือความจำเป็นที่ต้องการการเงิน จึงเป็นแรงกดดันให้ทำทุกสิ่งทำได้เพื่อให้ได้เงินมา                                                            |
| Expectation                                             | ความคาดหวัง คาดหวังว่าสิ่งที่ตนกระทำไม่มีผู้อื่นล่วงรู้ และเอาผิดได้ หรือโอกาสที่จะถูกคนพบการกระทำที่ผิด ถูกจับได้และรับการลงโทษน้อยมาก                                    |

### กรอบแนวคิดและนิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยเฉพาะหลักการควบคุมการทุจริตคอร์รัปชัน (Corruption Control) ซึ่งหมายถึง การไม่กระทำและไม่สนับสนุนการทุจริต พร้อมทั้งร่วมมือกันควบคุมไม่ให้เกิดการทุจริตในองค์กร จึงเป็นหลักการบริหารจัดการที่มุ่งสู่การเป็นการเป็นราชการใสสะอาดสามารถสกัดกั้น ลด และปิดโอกาสการทุจริตและประพฤติดีมิชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการตามหลัก

ธรรมาภิบาล (Good Governance) จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงานของสวนราชการให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ในฐานะกลไกของฝ่ายบริหารในการป้องกันและแก้ไขปัญหการทุจริตในภาครัฐ ได้ขับเคลื่อนการดำเนินการภายใต้บริบทใหม่ที่เน้นเรื่องการป้องกัน ป้องปรามที่เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการสกัดกั้น ยับยั้งเพื่อไม่ให้เกิดการทุจริตโดยการประเมินความเสี่ยงการทุจริต คู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต จึงเป็นเครื่องมือหลักที่สำนักงาน ป.ป.ท. ใช้เพื่อขับเคลื่อนให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อป้องกันสกัดกั้น ลด และปิดโอกาสการทุจริต เพื่อยกระดับคาคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต Corruption Perceptions Index: CPI) โดยได้จำแนกประเภทการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตเป็น ๓ ด้าน ดังนี้

ด้านที่ ๑ ความเสี่ยงการทุจริตที่ด้านการอนุมัติ อนุญาต

ด้านที่ ๒ ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

ด้านที่ ๓ ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้จ่ายงบประมาณ

#### กรอบแนวคิดการพัฒนาการประเมินเชิงคุณภาพการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

- ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต” (Corruption Risk Management Systems: CRMS)
- CRMS จะต้องสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาหน่วยงานในเชิงบวกมากกว่าทำให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานรู้สึกกังวล
- ผลการประเมิน CRMS ควรให้แนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนให้กับหน่วยงานไปในตัว
- หน่วยงานราชการที่ได้รับการประเมิน CRMS ได้ประโยชน์จากการประเมิน สามารถนำผลการประเมินไปปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และได้รับประโยชน์ในมุมมองของการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร โดยเฉพาะการแสดงให้เห็นสังคมและสาธารณชนรับรู้หน่วยงานให้ความสำคัญกับการยับยั้งการทุจริต

#### นิยามประเภทของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

|           |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านที่ ๑ | การอนุมัติอนุญาต             | การให้บริการด้านการอนุมัติ อนุญาต ตาม พ.ร.บ.การอำนวยความสะดวกในการให้บริการภาครัฐ                                                                                                                                                                                         |
| ด้านที่ ๒ | การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ | การอำนาจหน้าที่ (Authority) คือ อำนาจที่ได้มาจากการดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง โดยกฎหมาย ระเบียบ ขอบบังคับ ที่มีการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหรือประพฤติมิชอบ                                                                                                              |
| ด้านที่ ๓ | การใช้จ่ายงบประมาณ           | โครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณในปีที่ทำการประเมินของทุกประเภทงบประมาณได้แก่ งบดำเนินงาน งบลงทุน งบรายจ่ายอื่น งบเงินอุดหนุนหรือเงินที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น งบกลาง เงินนอกงบประมาณ และโครงการที่จ่ายขาดจากเงินสะสมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น<br>หมายเหตุ : |

| นิยามประเภทของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  |  | <p>๑. หน่วยงานสามารถใช้โครงการที่หน่วยงาน “ได้รับการจัดสรรงบประมาณ รายการในงบลงทุน วงเงินตั้งแต่ ๕๐๐ ล้านบาทขึ้นไปที่มีการจัดซื้อจัดจ้างมาทำการประเมินความเสี่ยงด้านการใช้จ่ายงบประมาณได้)</p> <p>๒. ในกรณีที่โครงการเป็นโครงการผูกพันหลายป หน่วยงานต้องคัดเลือกขั้นตอนที่มีประเด็นความเสี่ยงการทุจริตตั้งแต่ระดับปานกลาง สูง สูงมาก มากำหนดมาตรการและดำเนินการได้ภายในงบประมาณนั้น ๆ</p> |

| นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ศัพท์เฉพาะ                                                                                     | คำอธิบาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| สินบน Bribery                                                                                  | <p>สินบน Bribery ISO ๓๗๐๐๑ : ได้ให้ความหมายสินบน หมายถึง การเสนอ การสัญญา การให้การรับ การเรียกร่องผลประโยชน์ที่ไม่สมควร ไม่ว่าจะมีมูลค่าเท่าใด (ผลประโยชน์นั้นเป็นได้ทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใชตัวเงิน) ทั้งทางตรงและทางอ้อม และไม่ว่าจะเป็นสถานที่ใด ๆ ก็ตาม โดยเป็นการฝ่าฝืนกฎหมายที่เกี่ยวข้องของ เพื่อเป็นการโน้มน้าว หรือตอบแทนเพื่อให้บุคคลกระทำหรือละเว้นการกระทำอันเกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามหน้าที่ของบุคคลนั้น (ตามความหมายของ ISO ๓๗๐๐๑ “offering, promising, giving, accepting or soliciting of an undue advantage of any value (which could be financial or non-financial), directly or indirectly, and irrespective of location(s), in violation of applicable law, as an inducement or reward for a person acting or refraining from acting in relation to the performance of that person’s duties. (ที่มา : Bureau Veritas Certification Services The Implementation of ISO ๓๗๐๐๑ with Gift Giving and Receiving)</p> |
| ของขวัญ<br>(ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้หรือรับของขวัญของเจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๕) | <p>เงิน ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดที่ให้แก่กันเพื่ออวยยศยศไมตรีให้เป็นรางวัลให้โดยเสนหา ให้เพื่อการสงเคราะห์หรือให้เป็นสินน้ำใจ และให้หมายความรวมถึงประโยชน์อื่นใด อันอาจคำนวณเป็นเงินได้ เช่น การให้สิทธิพิเศษซึ่งมิใช่เป็นสิทธิที่จัดไว้สำหรับบุคคลทั่วไปในการได้รับการลดราคาทรัพย์สินหรือการได้รับบริการหรือการรับการฝึกอบรม หรือการรับความบันเทิง ตลอดจนการออกค่าใช้จ่ายในการเดินทาง หรือท่องเที่ยว ค่าที่พัก ค่าอาหาร หรือสิ่งอื่นใดในลักษณะเดียว และไม่ว่าจะให้เป็นบัตร ตัว หรือหลักฐานอื่นใด การชำระเงินให้ล่วงหน้า หรือการคืนเงินหรือสิ่งของให้ในภายหลัง</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดตามธรรมจรรยา                                                  | <p>มาตรา ๑๒๘ พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. ๒๕๖๑ ประกอบประกาศคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เรื่องหลักเกณฑ์การรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยาของเจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ. ๒๕๔๓ ข้อ ๓ ให้นิยาม “การรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดตามธรรมจรรยา” หมายความว่า การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดจากญาติหรือ บุคคลที่ให้แก่ในโอกาสต่าง ๆ โดยปกติตามขนบธรรมเนียม ประเพณี หรือวัฒนธรรม หรือให้กันตามมารยาทที่ปฏิบัติกัน</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

| นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต |                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ศัพท์เฉพาะ                                              | คำอธิบาย                                                                                                                                                             |
| ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต                              | เป็นขั้นตอนในการค้นหาว่ามีรูปแบบ หรือเหตุการณ์ที่อาจจะความเสี่ยงการทุจริตในอนาคต                                                                                     |
| โอกาส (Likelihood)                                      | โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต                                                                                                               |
| ผลกระทบ (Impact)                                        | ผลกระทบจากเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน                                                                                             |
| ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต (Risk Score)      | คะแนนรวมที่แสดงให้เห็นถึงระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต ที่เป็นผลจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริต จาก ๒ ปัจจัย คือ โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) |
| ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงการทุจริต (Risk Owner)            | ผู้ปฏิบัติงานหรือรับผิดชอบ กระบวนงานหรือโครงการ                                                                                                                      |

### แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

มาตรการป้องกันการทุจริต สามารถช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยงการทุจริตได้ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตจึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการค้นหา หรือระบุจุดอ่อน (Weakness) ของระบบต่าง ๆ ภายในองค์กร ที่อาจเป็นช่องให้เกิดการทุจริต และเป็นการมุ่งหาความเป็นไปได้ (Potential) ที่จะเกิดการกระทำการทุจริตในอนาคต ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล จึงเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรจำเป็นต้องทำ เพราะหากองค์กรได้ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตจะเป็นหลักประกันความเชื่อมั่นในองค์กรในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการขององค์กรจะไม่มีโอกาสเกิดการทุจริต หรือหากมีโอกาสที่จะเกิดการทุจริต องค์กรก็จะสามารถบริหารจัดการ และหามาตรการมาป้องกันได้หรือหากเกิดความเสียหายก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่ได้ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตปัจจัยสำเร็จในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

๑) ความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กร ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตขององค์กรที่ยอมรับว่าความเสี่ยงการทุจริตมีอยู่จริง หากมีประเด็นการทุจริตต้องยกระดับเป็นบทเรียนเพื่อเรียนรู้และหาแนวทางการบริหารจัดการป้องกันการเกิดซ้ำ กฎเกณฑ์สำคัญที่ช่วยผลักดันให้องค์กรเติบโตไม่ใช้ความสามารถในการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงการทุจริต แต่คือการที่ผู้นำองค์กรต้องทำให้เรื่องของการบริหารความเสี่ยงการทุจริตเป็นนโยบายและแนวทางที่ทุกส่วนจะต้องนำไปปฏิบัติ

๒) ความเข้าใจเรื่องความเสี่ยงการทุจริตในทิศทางเดียวกันของคนในองค์กร

๓) กำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรและกระทำการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ มีตัวแทนผู้เกี่ยวข้องการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงการทุจริตต้องมีความเที่ยงธรรมด้วยการมองจากบุคคลภายนอกมองไปที่กระบวนงานหรือโครงการที่ทำการประเมิน (Outside in) และอาจให้มีผู้แทน

จากภายนอก เช่น ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อให้มีมุมมองที่รอบด้าน

๔) มีการเปิดเผยแผนและผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตในเว็บไซต์ของหน่วยงานและมีการสื่อสารภายในหน่วยงาน ติดตามประเมินผลเพื่อวัดประสิทธิผลของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากรูปแบบความเสี่ยงการทุจริตอาจมีการเปลี่ยนแปลง มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่กำหนดไว้เพียงพอหรือไม่ และมาตรการที่กำหนดไว้ใช้ได้จริงหรือใช้ไม่ได้จริง แต่ไม่ได้ผลและสร้างความตระหนัก (Awareness) เรื่องความเสี่ยงการทุจริตในองค์กร

### แนวทางการเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐ

การเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐ โดยเฉพาะการเปิดเผยข้อมูลการใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งถือเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ตลอดจนมาตรการต่าง ๆ ในการป้องกันและปราบปรามปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันที่ตรงจุดที่สุด องค์กรระดับนานาชาติในหลายประเทศ ต่างตระหนักถึงความสำคัญของแนวคิดเรื่องการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ และได้พยายามร่วมกันผลักดันแนวคิดของการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Open Government Data) ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม การเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานของภาครัฐถือเป็นเครื่องมือสำคัญในเพิ่มประสิทธิภาพของความโปร่งใสในการให้บริการของภาครัฐ ซึ่งสะท้อนถึงความรับผิดชอบและความโปร่งใสของภาครัฐที่มีต่อผู้ใช้บริการทุกภาคส่วน โดยประชาชนสามารถค้นหาและเข้าถึงข้อมูลที่มีคุณภาพของภาครัฐได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทันทางที่ โดยประชาชนสามารถนำข้อมูลต่าง ๆ ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นการเพิ่มศักยภาพด้านการบริการของภาครัฐ ทั้งยังช่วยลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มมูลค่าให้กับหน่วยงานราชการ ทำให้ประชาชนไว้วางใจและเชื่อถือมากขึ้น อันจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงานภาครัฐ ตลอดจนเป็นช่องทางสำคัญในการให้ประชาชนได้เข้ามาตรวจสอบการทำงานและการใช้อำนาจของภาครัฐ ซึ่งจะลดโอกาสในการเกิดคอร์รัปชันอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย และจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศและเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติสืบไป

องค์การสหประชาชาติ (๒๐๑๖) ได้นิยามข้อมูลเปิดของภาครัฐว่า “ข้อมูลของรัฐบาลที่ถูกเปิดเผยผ่านช่องทางออนไลน์เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึง นำไปใช้ต่อ หรือแจกจ่ายได้โดยปราศจากข้อจำกัดใด ๆ”

องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Cooperation and Development - OECD) (๒๐๑๗) ได้กำหนดนิยามของ “รัฐบาลเปิด” ว่าเป็น “วัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ส่งเสริมหลักการของความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ในอันที่จะสนับสนุนประชาธิปไตยและการเติบโตโดยรวม”

ขณะที่ World Wide Web Foundation (๒๐๑๕) ได้กำหนดคุณลักษณะของข้อมูลเปิดไว้ ๕ ประการ คือ ๑) สามารถเข้าถึงได้ผ่านช่องทางออนไลน์ (Available Online) เพื่อเข้าถึงผู้ใช้งานจำนวนมากและหลากหลาย ๒) ทุกคนได้รับอนุญาตให้นำข้อมูลนั้นไปใช้และใช้ซ้ำได้ (Open-licensed) ๓) ประมวลผลด้วยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ได้ (Machine-readable) เพื่อสามารถนำไปวิเคราะห์ต่อยอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๔) รวบรวมข้อมูลที่กระจัดกระจายให้อยู่ในชุดข้อมูล (Dataset) เดียวกันและสามารถนำไปวิเคราะห์ด้วยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์

ได้ง่าย (Available in bulk) ๕) ไม่เสียค่าใช้จ่าย (Free of charge) เพื่อให้ประชาชนไม่ว่าจะมีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างไรสามารถเข้าถึงได้โดยเสมอภาคกัน

**โครงการความโปร่งใสในการก่อสร้างภาครัฐ** (Infrastructure Transparency Initiative : CoST) โครงการความโปร่งใสในการก่อสร้างภาครัฐ ได้กำหนดแนวทางการเปิดเผยข้อมูลโครงการก่อสร้าง ตั้งแต่กระบวนการจัดทำและนำเสนอโครงการ การเตรียมความพร้อมของโครงการ การจัดซื้อจัดจ้างช่วงการดำเนินโครงการ และหลังจากสิ้นสุดโครงการ โดยมีรายละเอียดข้อมูลที่ต้องเปิดเผยต่อสาธารณะทั้งข้อมูลเชิงรุก และข้อมูลเชิงรับ เช่น ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม จำนวนบริษัทที่เข้าร่วมประกวดราคามูลค่าของสัญญา ขอบเขตงานตามสัญญา การเปลี่ยนแปลงมูลค่าของสัญญา การเปลี่ยนแปลงขอบเขตสัญญา เหตุผลการเปลี่ยนแปลง การตรวจสอบและการประเมินผลโครงการ การจัดการข้อร้องเรียน เป็นต้น

**กรอบตามหลักมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) และ ISO ๓๗๐๐๑:๒๐๑๖**

#### COSO ๒๐๑๓

กรอบตามหลักของการควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) ตามมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ (Committee of Sponsoring Organizations ๒๐๑๓) ซึ่งมาตรฐาน COSO เป็นมาตรฐาน ที่ได้รับการยอมรับมาตั้งแต่เริ่มออกประกาศใช้เมื่อปี ค.ศ. ๑๙๙๒ โดยที่ผ่านมามีการออกแนวทางด้านการควบคุมภายในเพิ่มเติมอีก ๓ ครั้ง คือ ครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. ๒๐๐๖ เป็นแนวทางด้านการทำรายงานทางการเงิน Internal Control over Financial Report – Guidance for Small Public Companies ครั้งที่ ๒ เมื่อปี ค.ศ. ๒๐๐๙ เป็นแนวทางด้านการกำกับติดตาม Guidance on Monitoring of Internal Control ครั้งที่ ๓ ในปี ค.ศ. ๒๐๑๓ เป็นแนวทางเพิ่มเติมด้านการควบคุมภายใน Internal Control – Integrated Framework : Framework and Appendices การปรับปรุงในปี ค.ศ. ๒๐๑๓ นี้ยังคงยึดกรอบแนวคิดเดิมของปี ค.ศ. ๑๙๙๒ ที่กำหนดให้มีการควบคุมภายใน แต่เพิ่มเติมในส่วนอื่น ๆ ให้ชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มเติมเรื่องการสอดส่อง ในภาพรวมของการกำกับการดูแลกิจการ ดังนั้น การควบคุมภายในจึงถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะตอบสนองต่อความคาดหวังของกิจการในการป้องกันเฝ้าระวังและตรวจสอบการทุจริตภายในกิจการ

**มาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ดังนี้**



ภาพที่ ๗ : แสดงมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓

### องค์ประกอบที่ ๑ : สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

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

### องค์ประกอบที่ ๒ : การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

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

### องค์ประกอบที่ ๓ : กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

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

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

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

### องค์ประกอบที่ ๕ : กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)

- หลักการที่ ๑๖ – ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน
- หลักการที่ ๑๗ – ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในทันเวลาและเหมาะสม

ทั้งนี้ องค์ประกอบการควบคุมภายในแต่ละองค์ประกอบและหลักการจะต้อง Present & Function (มีอยู่จริง และนำไปปฏิบัติได้) อีกทั้งทำงานอย่างสอดคล้องและสัมพันธ์กัน จึงจะทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ

### กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี ๔ กระบวนการ ดังนี้

๑. Corrective : แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้ว่าจะเกิด สิ่งที่มีประวัติดูแลแล้ว ทำอย่างไรจะไม่ให้เกิดซ้ำอีก
๒. Detective : เผื่อระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยง ทำอย่างไรจะตรวจพบต้องสอดส่องตั้งแต่แรก ตั้งข้อบ่งชี้บางเรื่องที่น่าสงสัยทำการลดระดับความเสี่ยงนั้นหรือให้ข้อมูลเบาะแสนั้นแก่ผู้บริหาร
๓. Preventive : ป้องกัน หลีกเลี่ยง พฤติกรรมที่น่าไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิด ในส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีก (Known Factor) ทั้งที่รู้ว่าทำไปมีความเสี่ยงต่อการทุจริต จะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ Workflow ใหม่ ไม่เปิดช่องว่างให้การทุจริตเข้ามาได้อีก

๔. **Forecasting** : การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นและป้องกันป้องกันปราชัยล่วงหน้าในเรื่องประเด็นที่ไม่คุ้นเคย ในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากจากการพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต (Unknown Factor)

#### กรอบตาม COSO ๒๐๑๗ (COSO ERM ๒๐๑๗)

COSO ๒๐๑๗ Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance มุ่งชี้ให้เห็นถึงการเชื่อมโยงการทำงานของกลไกการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับกลยุทธ์ และการดำเนินงานขององค์กร ความเสี่ยงการทุจริตจึงเป็นหัวใจสำคัญเพื่อเป็นกลไกในการผลักดันให้องค์กรบริหารความเสี่ยงการทุจริตที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้าง มูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ให้กับองค์กร

#### ๑. องค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร มี ๕ องค์ประกอบ ดังนี้



ภาพที่ ๘ : แสดงมาตรฐาน COSO ๒๐๑๗

๑) **Governance and Culture** (การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร) ประกอบด้วย บทบาทของคณะกรรมการ โครงสร้างการดำเนินงานตามเป้าหมายกลยุทธ์ การกำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ การยึดมั่นต่อค่านิยมองค์กร และการสร้างความเข้มแข็งด้านทุนมนุษย์

๒) **Strategy & Objective Setting** (กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร) ประกอบด้วย การวิเคราะห์บริบทของธุรกิจ การกำหนดระดับความสามารถในการรับความเสี่ยง การประเมินทางเลือกของกลยุทธ์จัดการความเสี่ยงองค์กร และการวางแผนวัตถุประสงค์ทางธุรกิจภายใต้ความเสี่ยง

๓) **Performance** (เป้าหมายผลการดำเนินงาน) ประกอบด้วย การระบุความเสี่ยงการประเมินระดับความรุนแรง การจัดลำดับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง และการพิจารณาภาพรวมของความเสี่ยงองค์กรทั้งหมด

๔) **Review & Revision** (การทบทวนและปรับปรุง) ประกอบด้วย การประเมินความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการบริหารความเสี่ยง การทบทวนความสามารถในการจัดการและระดับความเสี่ยง และการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

๕) Information, Communication & Reporting (สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน) ประกอบด้วย การใช้สารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง การใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และการรายงานความสำเร็จการดำเนินการ รวมทั้งวัฒนธรรมความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

สิ่งที่ COSO พยายามมุ่งเน้นนำเสนอในการปรับปรุงนี้ คือการแสดงให้เห็นว่าการบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการสร้างคุณค่าผ่านกลยุทธ์และตัวแบบธุรกิจขององค์กรอย่างแท้จริง “Good risk management and internal control are necessary for long term success of all organizations.” – COSO (บทความจาก TRIS Academy Club Issue ๔ January ๒๐๑๘, "Organizational Excellence" โดย ดร.สุรเดช จอจวรรณศิริ ผู้อำนวยการ สถาบันวิทยาการจัดการ ทริส คอร์ปอเรชั่น)

## ๒. การบริหารความเสี่ยงขององค์กร หรือ ERM

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร หรือ ERM นั้นเป็นแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบใหม่ ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดแบบเดิมหลายประการที่สำคัญ ดังนี้

| แบบเดิม                               | ERM                                                                         |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| ทำแยกเป็นส่วน ๆ หรือฝ่าย ๆ            | ทำแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร                                                 |
| บริหารแบบตั้งรับ (เกิดปัญหาแล้วแก้ไข) | บริหารแบบเชิงรุก (ป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น)                             |
| ทำเป็นครั้งคราวหรือเฉพาะกิจ           | ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง                                                     |
| มุ่งเน้นด้านลบเพื่อลดความเสียหาย      | มุ่งเน้นด้านบวกด้วยโดยแสวงหาโอกาสที่จะเป็นประโยชน์แก่องค์กร ควบคู่กับด้านลบ |

## ๓. ISO ๓๗๐๐๑:๒๐๑๖ Anti-bribery Management Systems : ABMS

ISO ๓๗๐๐๑ มาตรฐานระบบการจัดการการต่อต้านการติดสินบน (anti-bribery management systems) ซึ่งองค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐาน (ISO International Standardized Organization) ประกาศเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๕๘ ครอบคลุมตั้งแต่การจัดตั้งระบบ กระบวนการดำเนินการ การธำรงรักษา และการปรับปรุงพัฒนาระบบการจัดการการติดสินบน ต้องมีการดำเนินการด้วยมาตรการอย่างเป็นระบบที่สมเหตุสมผล เหมาะสม เพียงพอเพื่อป้องกันการติดสินบน ที่ครอบคลุมโครงสร้าง STRUCTURE OF ISO ๓๗๐๐๑ STANDARD ประกอบด้วย

- ๑) Scope ขอบเขต
- ๒) Normative references การอ้างอิงตามกฎเกณฑ์
- ๓) Term and Definitions ข้อกำหนดและคำจำกัดความ
- ๔) Context of the organization บริบทขององค์กร
- ๕) Leadership ความเป็นผู้นำ
- ๖) Planning การวางแผน
- ๗) Support การสนับสนุน
- ๘) Operation การทำงาน
- ๙) Performance Evaluation การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ๑๐) Improvement การปรับปรุง

## แนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

เกณฑ์การประเมินเชิงคุณภาพ “ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต” (Corruption Risk Management Systems: CRMS) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ซึ่งเป็นระบบที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ได้พัฒนาขึ้น สำหรับใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต โดยได้ประยุกต์ใช้แนวความคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักสากล ซึ่งประกอบด้วย แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงตาม แนวของ Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งประกอบด้วย COSO ๒๐๑๓ internal Control , COSO ๒๐๑๗ Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance และ ISO ๓๗๐๐๑:๒๐๑๖ Anti-bribery Management Systems และระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต” (Corruption Risk Management Systems: CRMS) ยังมุ่งให้มีการดำเนินการ ตามแนวทางของวงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act หรือ วางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบ-ปรับปรุง) เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### กรอบแนวทางการประเมินเชิงคุณภาพระบบบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

การจัดทำเกณฑ์การประเมินเชิงคุณภาพระบบบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการทุจริตมาเป็นกรอบในการจัดทำเกณฑ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### หลักการที่สำคัญ (Key Principle) ของการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประกอบด้วย ๕ หลักการ ดังนี้

**หลักการที่ ๑ เน้นความเสี่ยงการทุจริตหลัก :** การประเมินความเสี่ยงการทุจริตจะประเมินเฉพาะความเสี่ยงการทุจริตที่เป็นภารกิจหลักของหน่วยงาน

**หลักการที่ ๒ การคาดการณ์ในอนาคต :** การประเมินความเสี่ยงการทุจริตเป็นการคาดการณ์ในอนาคต ไม่ใช่เป็นการประเมินสิ่งที่ปัญหาในปัจจุบัน

**หลักการที่ ๓ ใช้ดุลพินิจอย่างสมเหตุสมผล :** การประเมินความเสี่ยงการทุจริตเป็นการใช้ดุลพินิจของผู้ประเมิน ดังนั้น ในการใช้ดุลพินิจควรมีหลักการ มีเหตุผล น่าเชื่อถือ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม

**หลักการที่ ๔ เข้าใจปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงการทุจริต :** ผู้ประเมินต้องมีความเข้าใจกระบวนการ/โครงการ/งาน ที่จะทำการประเมินความเสี่ยง (End To End Process) ตลอดจนกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และมีความรู้เรื่องความเสี่ยงการทุจริต รวมถึงโอกาสการเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นได้ หากไม่มีมาตรการจัดการความเสี่ยง

**หลักการที่ ๕ เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง :** การประเมินความเสี่ยงการทุจริตต้องกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

## ทฤษฎีการเกิดการทุจริต

**๑. ทฤษฎีของ Donald R. Cressey** ได้เสนอทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle Theory) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ๓ ประการ ได้แก่ ๑) ความกดดัน (Pressure) เป็นสิ่งเร้า สิ่งกระตุ้นที่ผลักดันให้เกิดการทุจริต โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ไม่สามารถหาทางออกได้ ๒) โอกาส (Opportunity) เป็นเหตุการณ์ สถานการณ์ หรือช่องว่างในกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการกระทำการทุจริต เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ไม่ชัดเจน หนึ่งคนทำงานหลายหน้าที่ส่งผลให้มีการตรวจสอบการทำงาน ถือเป็นช่องทางที่เอื้อให้แก่คนที่มองเห็นช่องว่างนี้ในการฉวยโอกาสกระทำการทุจริต และ ๓) การหาเหตุผลเข้าข้างตนเอง (Rationalization) เป็นการหาเหตุผลการทุจริตให้แก่ตนเองว่าสิ่งที่ทำนั้นไม่ใช่เรื่องที่ผิด สามารถทำการทุจริตได้ เนื่องจากมีตัวอย่างการทุจริตในองค์กรให้เห็นเป็นตัวอย่าง (Mohotige, G. et al., ๒๐๑๘)

**๒. ทฤษฎีของ Robert Klitgaard** ศาสตราจารย์ทางด้านเศรษฐศาสตร์ จากมหาวิทยาลัย Claremont Graduate University ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับปัญหาการทุจริตในรูปแบบของสมการ เรียกว่า “สมการคอร์รัปชัน” ซึ่งสามารถแปลเป็นสมการได้ดังนี้

การทุจริต = การผูกขาด + ดุลพินิจ - กลไกความรับผิดชอบ

Corruption = Monopoly + Discretion - Accountability

จากสมการดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าปัญหาทุจริตคอร์รัปชันจะเพิ่มขึ้น หากระบบเศรษฐกิจมีการผูกขาดกับการใช้ดุลพินิจสูงเกินไป ในทางตรงกันข้ามหากกลไกความรับผิดชอบมากขึ้นโอกาสที่คอร์รัปชันจะลดลงก็จะมีมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ กลไกความรับผิดชอบ (Accountability) จึงมีความสำคัญมากในการป้องกันการทุจริต เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยบรรเทาผลของการผูกขาด (Monopoly) และอำนาจในการตัดสินใจ (Discretion) ไม่ให้มีมากจนทำให้เกิดการทุจริต (Budiaty, ๒๐๒๐) ดังนั้น สมการคอร์รัปชันจึงเป็นอีกหนึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน โดยการลดอำนาจผูกขาด ลดการใช้ดุลพินิจ แต่ส่งเสริมให้เกิดการเพิ่มความรับผิดชอบและความโปร่งใสในการสร้างความสำเร็จในการดำเนินงานภาครัฐ มีความสัมพันธ์กับแนวทางการแก้ไขปัญหาการทุจริตด้วยปัจจัยที่เป็นสาเหตุการทุจริตทั้ง ๓ ด้าน ซึ่งสมการการทุจริตดังกล่าวแสดงถึงสาเหตุการทุจริตที่เกิดจากอำนาจผูกขาด (Monopoly) ที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจ (Incentive) ซึ่งเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมจากการได้อำนาจอิทธิพลหรือตำแหน่งหน้าที่ราชการในการดำเนินงาน ประกอบกับองค์ประกอบด้านดุลพินิจ (Discretion) ที่สัมพันธ์กับตัวผู้กระทำการทุจริตด้านทัศนคติและเหตุผล (Attitude/ Rationalization) จากความโลภ และขาดคุณธรรมจริยธรรม และองค์ประกอบด้านการขาดความรับผิดชอบ (Accountability) ที่เป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอันเกิดจากความอ่อนแอของระบบการบริหารที่ขาดระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ และการบังคับใช้กฎหมายอย่างจริงจัง ซึ่งสัมพันธ์กับสาเหตุด้านโอกาส (Opportunity) ในการกระทำการทุจริต (ชินกมล มีศิลป์, ๒๕๖๐)

**๓. ประเภทของการทุจริต** Myint (๒๐๐๐).ให้ความหมายการทุจริตว่า หมายถึง การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวทั้งที่กระทำโดยตัวผู้ทุจริตเองโดยลำพังไม่เกี่ยวกับบุคคลอื่น เช่น การยกยอก การใช้ทรัพย์สินของทางราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว การเลือกที่รักมักที่ชัง เป็นต้น และที่เกี่ยวกับสองฝ่ายซึ่งมีผู้ให้และผู้รับ เช่น การเร่งความเร็วในการออกใบอนุญาตและการอนุญาตให้ดำเนินกิจการที่ถูกกฎหมายอย่างสมบูรณ์ ซึ่งเรียกว่าเงินจาระบี (Grease Money) ที่สามารถเปลี่ยนวงล้อของระบบราชการให้ราบรื่นและรวดเร็วขึ้น โดยจากความหมายของการทุจริตดังกล่าว จึงสามารถแบ่งประเภทการทุจริตออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

๑) ประเภทตัวผู้ทุจริตทำการทุจริตโดยลำพัง ได้แก่ การฉ้อโกง การยักยอกทรัพย์สิน

๒) ประเภทการทุจริตสองฝ่ายที่มีผู้ให้และผู้รับ ได้แก่ การได้สัญญาจากรัฐ การได้รับจัดสรรผลประโยชน์ทางการเงิน เช่น เงินอุดหนุน การขอใบอนุญาตกระทำกิจกรรมทางเศรษฐกิจ การได้ลดค่าธรรมเนียม การลดระยะเวลา การหลีกเลี่ยงกฎหมาย เนื่องจากระเบียบข้อบังคับมีความซับซ้อนและเป็นภาระมาก จึงเหลือวิธีเดียวที่จะทำให้สิ่งต่าง ๆ สำเร็จ คือการจ่ายเพื่อหลีกเลี่ยงสิ่งต่าง ๆ

**๔. มาตรฐาน ISO ๓๗๐๐๑ : Anti-Bribery Management Systems** พัฒนาขึ้นโดยองค์การระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐานสากล (International Organization for Standardization, ISO) มาตรฐาน ISO ๓๗๐๐๑ เป็นระบบการจัดการต่อต้านการให้และรับสินบนที่ถูกออกแบบมาเพื่อยกระดับให้องค์กรสามารถสร้างระบบการจัดการ และปรับปรุงแผนการปฏิบัติตามการต่อต้านการให้และรับสินบนได้ตลอดจนกำหนดมาตรการต่าง ๆ ที่องค์กรต้องดำเนินการ ซึ่งระบบดังกล่าวเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีในการต่อต้านการติดสินบนที่เป็นที่ยอมรับทั่วโลก โดยนำระบบการจัดการต่อต้านการให้และรับสินบน ISO ๓๗๐๐๑ : ๒๐๑๖ มาประยุกต์ใช้ ๗ ด้านดังนี้

- ๑) ด้านบริบทองค์กร
- ๒) ด้านความเป็นผู้นำการป้องกันการติดสินบน
- ๓) ด้านการวางแผนการป้องกันการติดสินบน
- ๔) ด้านการสนับสนุนทรัพยากรการป้องกันการติดสินบน
- ๕) ด้านการดำเนินงานการป้องกันการติดสินบน
- ๖) ด้านการประเมินสมรรถนะการป้องกันการติดสินบน
- ๗) ด้านการปรับปรุงและประเมินการปฏิบัติตามคู่มือการป้องกันการติดสินบน

(สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม, ๒๕๖๓)

## นิยามหรือความหมายที่เกี่ยวข้อง

### ความเสี่ยงการทุจริต

หมายถึง เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในการกระทำการทุจริต (Corruption Risk) จากการพิจารณาอนุมัติอนุญาตและการให้บริการประชาชน การให้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ การใช้จ่ายงบประมาณในการดำเนินโครงการต่าง ๆ และการบริหารงบประมาณ ทั้งนี้ จะไม่รวมความเสี่ยงการทุจริตจากการยักยอกเงินหรือทรัพย์สิน การเงิน การบัญชีที่เป็นเท็จ (Fraud Risk) ซึ่งมักเกิดจากการกระทำของบุคคลเพียงลำพัง เนื่องจากระบบการควบคุมภายในอ่อนแอ

### สินบน (Bribery)

หมายถึง การเสนอ การสัญญา การให้ การรับ การเรียกร้องผลประโยชน์ที่ไม่สมควร ไม่ว่าจะมิมูลค่าเท่าใด (ผลประโยชน์นั้นเป็นได้ทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน) ทั้งทางตรงและทางอ้อม และไม่ว่าจะเป็นสถานที่ใด ๆ ก็ตาม โดยเป็นการฝ่าฝืนกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการโน้มน้าวหรือตอบแทนให้บุคคลกระทำหรือละเว้นการกระทำอันเกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามหน้าที่ของบุคคลนั้น ดังนั้น การให้หรือรับของขวัญ รวมถึงผลประโยชน์อื่นใด เช่น การจัดเลี้ยง การอุปการะ ค่าเดินทาง และที่พัก อาจถูกพิจารณาว่าเป็นสินบนได้

## รูปแบบของสินบน หมายถึง ผลประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ

**๑. สินบน (Bribery) :** ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดที่เสนอว่าจะให้ สัญญาว่าจะให้ มอบให้การยอมรับ การให้ หรือการร้องขอสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อันส่งผลต่อการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งในลักษณะจงใจให้กระทำการหรือไม่กระทำการที่ขัดต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ

**๒. ค่าอำนวยความสะดวก :** ค่าใช้จ่ายจำนวนเล็กน้อยที่จ่ายให้แก่เจ้าหน้าที่รัฐอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการให้เพียงเพื่อให้มั่นใจว่าเจ้าหน้าที่รัฐจะดำเนินการตามขั้นตอน กระบวนการ หรือเป็นการกระตุ้นให้ดำเนินการอย่างรวดเร็วขึ้น โดยกระบวนการนั้นไม่ต้องใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่รัฐ เป็นการกระทำอันชอบด้วยหน้าที่ของเจ้าหน้าที่รัฐผู้นั้น

**๓. ค่ารับรองและของขวัญ :** ค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมของผู้รับบริการรัฐ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ อันดี หรือเป็นการแสดงออกซึ่งสินน้ำใจ วัฒนธรรมทางสังคม ซึ่งอาจรวมถึง ค่าที่พัก ค่าโดยสาร การศึกษาดูงาน ค่าอาหาร และเครื่องดื่ม บัตรกำนัล ฯลฯ

**๔. สินน้ำใจ :** ความเอื้อเฟื้อเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการมีน้ำใจ ความมีมิตรไมตรี การดูแลกันและกัน เป็นต้น โดยอาจหวังการเอาประโยชน์จากการใช้อำนาจรัฐของผู้รับในอนาคต

**๕. ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ :** ค่าใช้จ่ายที่เป็นค่าสิ่งของใด ๆ ที่มีค่าทางการเงิน รวมถึงสิ่งใช้แทนเงินสด และสิ่งที่สามารถแลกเปลี่ยนเป็นสินค้าหรือบริการได้

## นิยามประเภทของความเสี่ยงการทุจริต

ประเภทของความเสี่ยงการทุจริต (Types of corruption risks) ในการประเมินเชิงคุณภาพ “ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต” (Corruption Risk Management Systems: CRMS) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ประกอบด้วย ๓ ด้าน ดังนี้

### การอนุมัติ อนุญาต

การให้บริการด้านการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘ หรือตามระเบียบ/ข้อบังคับของหน่วยงาน เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ บริบทองค์กร โดยการวิเคราะห์บทบาทภารกิจหน้าที่ของกระบวนการที่หน่วยงานจะทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต นั้น มีการศึกษาทบทวนสถิติข้อมูลต่าง ๆ ของการให้บริการประชาชน โดยจะต้องเขียนขั้นตอนการทำงานในรูปแบบ Flow Chart ที่แสดงระยะเวลาและจำนวนครั้งในการให้บริการประชาชน หลังจากนั้นจะต้องมีการทบทวนเรื่องร้องเรียนการทุจริตเกี่ยวกับกระบวนการนี้ว่า ในรอบหนึ่งปีที่ผ่านมาเคยมีเรื่องร้องเรียนการทุจริตเกี่ยวกับกระบวนการนี้ หรือมีการลัดคิวในการให้บริการ หรือมีการจ่ายเงินเพื่อเร่งให้การทำงานรวดเร็วขึ้นหรือไม่ อย่างไร แต่หากตรวจสอบแล้วพบว่าไม่เคยมีเรื่องร้องเรียนการทุจริต หรือประเด็นในเรื่องที่กล่าวมาข้างต้น หน่วยงานอาจต้องจัดการประชุมรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งเป็นบุคคลภายนอก เพื่อวิเคราะห์ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการให้บริการดังกล่าว และนำข้อมูลที่ได้จากการประชุมมาจัดทำเกณฑ์การประเมิน ความเสี่ยงการทุจริต อันประกอบไปด้วย โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่จะเกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของการให้บริการ

ภายหลังการประเมินความเสี่ยงเรื่องของการอำนวยความสะดวกหรือการให้บริการประชาชนแล้ว จึงดำเนินการจัดทำแผนการวิเคราะห์ความเสี่ยงและนำเสนอผ่านผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร หากผู้บริหารเห็นชอบและลงนามรับรองแผนดังกล่าวแล้ว ต้องนำเข้าสู่การประชุมระดับบริหารขององค์กรให้เกิดการรับทราบโดยทั่วกัน แล้วจึงนำแผนนี้ไปเผยแพร่บนเว็บไซต์เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบต่อไป และเมื่อแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานได้มีการเผยแพร่ทางเว็บไซต์แล้ว จะต้องมีการดำเนินการตามแผนอย่างเป็นรูปธรรม โดยแผนดังกล่าวจะต้องมีมาตรการดำเนินการที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงาน

หากหน่วยงานนำเสนอผลการประเมินที่มีความเสี่ยงต่ำในทุกขั้นตอน จำเป็นจะต้องแสดงเหตุผลว่า ความเสี่ยงต่ำดังกล่าวเกิดจากมาตรการใดของหน่วยงาน โดยหน่วยงานจะต้องนำเสนอมาตรการในการป้องกันหรือควบคุมความเสี่ยง ได้แก่ แนวทางหรือวิธีการที่จะลดโอกาสความเสี่ยงในการกิจการให้บริการต่าง ๆ หลังจากได้มาตรการเรียบร้อยแล้ว จึงนำมาจัดทำสรุปเป็นแผนโดยจะต้องผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กร และจะต้องมีการนำเข้าสู่การประชุมระดับบริหารขององค์กร เพื่อสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรได้รับรู้ รับทราบหลังจากมีแผนเรียบร้อยแล้ว

หลังจากที่หน่วยงานมีแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตแล้ว จะต้องมีการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติภายในองค์กร และจะต้องมีการรายงานมาตรการหรือความคืบหน้าในการดำเนินการอยู่ในขั้นตอนใด ซึ่งผลการดำเนินการจะต้องมีการรายงานต่อผู้บริหารสูงสุด และจะต้องนำเข้าสู่การนำเสนอในที่ประชุมของหน่วยงาน พร้อมทั้งทำการเปิดเผยในเว็บไซต์ของหน่วยงานด้วย

### การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการใช้อำนาจที่ได้มาจากการดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งโดยกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติในทางมิชอบ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการบังคับใช้กฎหมาย เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์บริบทองค์กรว่ามีอำนาจหน้าที่อย่างไร โดยนำเสนอสถิติของการร้องเรียนการทุจริตในรอบปีที่ผ่านมา หลังจากนั้นจึงเลือกภารกิจที่จะทำการประเมินความเสี่ยง นำไปสู่การจัดทำแผนโดยมีการจัดทำเกณฑ์หลัก คือ แผนบริหารความเสี่ยงในการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ หลังจากนั้นจึงจัดทำเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง หากหน่วยงานมีความเสี่ยงต่ำจะต้องนำเสนอมาตรการดำเนินการที่เชื่อมโยงหรือเป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยง (ต้องไม่ใช่เรื่องของการสร้างความรู้ความเข้าใจหรือฝึกอบรมจิตสำนึก หรือการประกาศเจตนารมณ์ต่าง ๆ) การประเมินความเสี่ยงในการปฏิบัติหน้าที่ต้องเป็นภาพรวมขององค์กร โดยมุ่งเป้าถึงเรื่องของโอกาสที่จะมีการรับสินบนในทุกกระบวนการ ซึ่งอ้างอิงมาจากมาตรฐาน ISO ๓๗๐๐๑ ในเรื่องของการต่อต้านการติดสินบนที่เชื่อมโยงกับดัชนีการรับรู้การทุจริต หรือ CPI และเมื่อดำเนินการประเมินเสร็จเรียบร้อยแล้วจึงนำมาพิจารณาว่ามีความเสี่ยงตั้งแต่ระดับปานกลาง ระดับสูง ระดับสูงมาก หรือไม่ ในประเด็นใด เพื่อจะนำไปสู่การจัดทำมาตรการและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตต่อไป

### การใช้จ่ายงบประมาณ

การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นเรื่องของการดำเนินการโครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณในปีที่ทำการประเมินของทุกประเภทงบประมาณ ได้แก่ งบดำเนินงาน งบลงทุน งบรายจ่ายอื่น งบเงินอุดหนุนหรือเงินที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น งบกลาง เงินนอกงบประมาณ และโครงการที่

จ่ายขาดจากเงินสะสมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฯลฯ โดยหน่วยงานจะต้องชี้แจงว่ากระบวนงานหรือโครงการนี้ดำเนินการมาจากงบประมาณใด เป็นโครงการจัดซื้อจัดจ้าง หรือโครงการที่มีทั้งการจัดซื้อจัดจ้างและดำเนินการโดยหน่วยงานเอง

การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการใช้จ่ายงบประมาณ เริ่มต้นจากการวิเคราะห์บริบทองค์กรแล้วจึงวิเคราะห์ว่าในรอบปีที่ผ่านมาเคยถูกสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินทักท้วงเรื่องเกี่ยวกับการจัดการใช้จ่ายเงินงบประมาณหรือไม่ หรือหน่วยงานถูกร้องเรียนเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องทบทวนประเด็นดังกล่าวหรืออาจศึกษาเพิ่มเติมเพื่อนำมาเป็นฐานข้อมูลเบื้องต้น โดยพิจารณาเริ่มต้นตั้งแต่ขั้นตอนว่าโครงการของหน่วยงานมีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร แล้วจึงวิเคราะห์แต่ละขั้นตอนว่าอาจจะมีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริตในขั้นตอนใดบ้าง ซึ่งทุกกระบวนการจะต้องมีการประเมินความเสี่ยงที่มุ่งไปสู่การมีโอกาสในการทุจริตตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการในทุกขั้นตอนที่ดำเนินการตามกระบวนการตามโครงการที่เลือกมาทำการประเมินความเสี่ยง หลังจากนั้นจะนำมาสู่การจัดทำแผน และเมื่อทำแผนเสร็จเรียบร้อยแล้วจะเป็นการรายงานผลการดำเนินการตามแผน โดยต้องมีการจัดทำรายงานต่อการประชุมระดับบริหารขององค์กรเพื่อเป็นการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรรับรู้โดยทั่วกัน



| หน่วยงาน                                                                                         | จำนวน (หน่วยงาน) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| ๕) จังหวัด                                                                                       | ๗๖               |
| ๖) องค์การปกครองท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ<br>(กรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตใน กทม.<br>๕๐ เขตและเมืองพัทยา) | ๕๒               |

กลไกการขับเคลื่อนโดยให้ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) กระทรวง ขับเคลื่อนหน่วยงานระดับกรม/เทียบเท่า รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน ภายใต้สังกัด/กำกับ ในส่วนของ ศปท. กระทรวงมหาดไทย ให้รวม จังหวัด กรุงเทพมหานคร รวมทั้งสำนักงานเขตใน กทม. ๕๐ เขต และเมืองพัทยาด้วย

### แนวทางการดำเนินการ

สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงการทุจริตใน ๓ ด้าน

- ๑) ด้านการพิจารณาอนุมัติอนุญาตของทางราชการ
- ๒) ด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
- ๓) ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ

โดยหน่วยงานจะต้องทำการคัดเลือกกระบวนการ หรือโครงการมาทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตส่งสำนักงาน ป.ป.ท. เพียง ๑ กระบวนการ หรือโครงการเท่านั้น ทั้งนี้ หน่วยงานสามารถเปลี่ยนการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเป็นด้านอื่นได้ หากหน่วยงานพิจารณาแล้วเห็นว่าอาจมีความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริตมากกว่าด้านที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด

หน่วยงานที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตด้านที่ ๓ การใช้จ่ายงบประมาณ ให้ประเมินความเสี่ยงการทุจริตโครงการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณปี พ.ศ. ๒๕๖๘ ที่มีวงเงินสูงสุด จำนวน ๑ โครงการ หรือประเมินความเสี่ยงการทุจริตของโครงการที่มีงบประมาณรองลงมาก็ได้ หากเห็นว่าโครงการดังกล่าวมีความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริตมากกว่าโครงการที่มีวงเงินงบประมาณสูงสุด

หน่วยงานที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตด้านที่ ๓ สามารถใช้โครงการที่หน่วยงาน “ได้รับการจัดสรรงบประมาณ รายการในงบลงทุนวงเงินตั้งแต่ ๕๐๐ ล้านบาทขึ้นไปที่มีการจัดซื้อจัดจ้าง” มาทำการประเมินความเสี่ยงด้านที่ ๓ การใช้จ่ายงบประมาณได้

หน่วยงานต้องกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงในทุกระดับของความเสี่ยง และมาตรการที่กำหนดมาจะต้องเป็นมาตรการที่ดำเนินการได้ภายในปีงบประมาณนั้น ๆ

### วิธีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มีขั้นตอนหลัก ๕ ขั้นตอน ดังนี้

- ๑) การคัดเลือกกระบวนการ หรือโครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริต
- ๒) การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต
- ๓) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต
- ๔) การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต
- ๕) การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต

## ขั้นตอนที่ ๑ การคัดเลือกกระบวนการงาน หรือโครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริต

หน่วยงานจะต้องค้นหากระบวนการงานซึ่งเป็นภารกิจงานหลักของหน่วยงานที่มีความเสี่ยงการทุจริต การค้นหาความเสี่ยงการทุจริตอาจค้นหาจากความเสี่ยงที่เคยเกิด หรือคาดว่าจะเกิดซ้ำสูง มีประวัติอยู่แล้ว (Known Factor) และไม่เคยเกิดหรือไม่มีประวัติมาก่อน แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ในอนาคตว่ามีโอกาสเกิด (Unknown Factor) ในขั้นตอนนี้เป็นการตั้งสมมุติฐาน หรือเป็นการพยากรณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพิ่มเติม (Scenario) เป็นการมองข้อมูลไปข้างหน้า (Forward looking information) โดยไม่คำนึงว่าหน่วยงานมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตนั้น อยู่แล้วหรือไม่ โดยการมองความเสี่ยงการทุจริตด้วยข้อมูลที่เลวร้ายที่สุด (Worst Case) หลักการที่สำคัญ ต้องไม่เอาปัญหาหรือข้อจำกัดจากการบริหารงานในปัจจุบัน เช่น ทรัพยากร คน พาหนะ ระบบเทคโนโลยี ไม่มีหรือไม่พอบุคลากรไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ไม่มีจิตสำนึก ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่การดำเนินงานอาจไม่บรรลุเป้าหมาย

## ขั้นตอนที่ ๒ การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต

เป็นขั้นตอนหลังจากที่หน่วยงานตกลงร่วมกันว่าจะนำกระบวนการงานใดมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงาน หลังจากนั้นให้หน่วยงานนำกระบวนการงานนั้นมาระบุรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในกระบวนการงานนั้น และทำการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละขั้นตอน โดยการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตให้อธิบายรายละเอียดเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริตว่ามีรูปแบบพฤติกรรมทุจริตในแต่ละขั้นตอนในการดำเนินงานของกระบวนการงานหรือโครงการที่ทำการประเมินให้ละเอียดและชัดเจนมากที่สุดว่า ใครทำอะไร อย่างไร เพื่ออะไร โดยเฉพาะรายละเอียดในส่วนที่เจ้าหน้าที่รัฐเข้าไปมีพฤติกรรมทุจริตอย่างไร โดยผู้ปฏิบัติงานหรือรับผิดชอบกระบวนการงานหรือโครงการ (Risk Owners) และตัวแทนของหน่วยงานอาจมีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วยก็ได้ เนื่องจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริต Risk Owners ส่วนใหญ่ไม่ยอมรับหรือบิดเบือนในความบกพร่องของตนเอง ผู้ประเมินความเสี่ยงการทุจริตจึงไม่ใช่ Risk Owners เท่านั้น

## ขั้นตอนที่ ๓ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

หน่วยงานต้องกำหนดเกณฑ์สำหรับใช้ในการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของกระบวนการงานหรือโครงการที่ทำการประเมิน ตามความเหมาะสม โดยพิจารณาจาก ๒ ปัจจัย คือด้านโอกาส (Likelihood) และด้านผลกระทบ (Impact) และการให้คะแนนทั้ง ๒ ปัจจัย รายละเอียด ดังนี้

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) พิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในช่วงเวลาหนึ่ง ในรูปของความถี่ หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ

- ผลกระทบ (Impact) การวัดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น โดยสามารถแบ่งเป็นผลกระทบทางด้านการเงินและผลกระทบที่ไม่ใช่การเงินในคู่มือนี้เป็นเพียงตัวอย่างในการกำหนดเกณฑ์ โอกาสที่จะเกิดการทุจริต (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ทั้งนี้หน่วยงานต้องเป็นผู้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ตามความเหมาะสมของกระบวนการงานหรือโครงการที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

## ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

หลังจากหน่วยงานระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการแล้วหลังจากนั้น หน่วยงานต้องให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงาน โดยการให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริตโดยพิจารณาจากขั้นตอนการดำเนินงานพิจารณาจาก ๒ ปัจจัย คือ โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จะได้ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต (Risk Score) ว่าอยู่ในระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง หรือต่ำ ตามเกณฑ์ที่หน่วยงานได้กำหนดไว้ โดยตารางการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต การให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริต และระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

## ขั้นตอนที่ ๕ การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต

มาตรการ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นเพื่อควบคุม หรือลดโอกาสความเสี่ยงการทุจริต โดยความเสี่ยงการทุจริตที่อยู่ในโซนสีแดง (Red Zone) จะถูกเลือกมาทำ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต เป็นลำดับแรก ส่วนลำดับความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีส้ม สีเหลือง จะถูกเลือก ในลำดับต่อมา มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอาจมีหลากหลายวิธีการ หน่วยงานควรทำการคัดเลือก วิธีที่ดีที่สุด และประเมินความคุ้มค่าและเหมาะสมกับระดับความเสี่ยงการทุจริตที่ได้จากการประเมินมาประกอบด้วย

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ให้นำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตของ กระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมินของหน่วยงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Key Controls in place) มาทำการ ประเมินว่ามีประสิทธิภาพอยู่ในระดับใด ดี พอใช้ หรืออ่อน เพื่อพิจารณาจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการ ทุจริตเพิ่มเติม (Further Actions to be Taken) โดยมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตควรเชื่อมโยงให้มีความ สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ประเมินไว้ และต้องมีการติดตามเพื่อประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรม ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตที่กำหนดไว้เพื่อเป็นการยืนยันผลว่ามาตรการควบคุมความเสี่ยงการ ทุจริตมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด หรืออาจต้องเพิ่มเติมหรือปรับแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตใหม่ ตามวงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act)

| ระดับ | คำอธิบายการประเมินประสิทธิภาพมาตรการควบคุม ความเสี่ยงการทุจริตที่หน่วยงานมีในปัจจุบัน                                                                         |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ดี    | การควบคุมมีความเข้มแข็งและดำเนินไปได้อย่างเหมาะสม ซึ่งช่วยให้เกิดความมั่นใจได้ใน ระดับที่สมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้                        |
| พอใช้ | การควบคุมยังขาดประสิทธิภาพถึงแม้ว่าจะไม่ทำให้เกิดผลเสียหายจากความเสียหายอย่างมี นัยสำคัญ แต่ก็ควรมีการปรับปรุงเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้ |
| อ่อน  | การควบคุมไม่ได้มาตรฐานที่ยอมรับได้เนื่องจากมีความหละหลวมและไม่มีประสิทธิผล การ ควบคุมไม่ทำให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้         |

## แนวทางการจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต

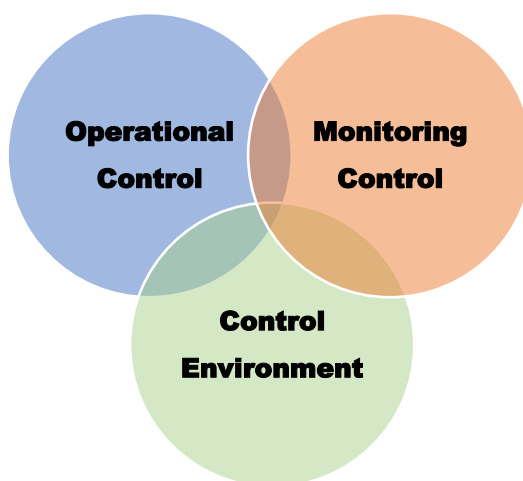
### แนวความคิด

มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตในแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงานที่จัดตั้งสำนักงาน ป.ป.ท. ที่ผ่าน ๆ มาพบว่า ส่วนใหญ่ได้นำขั้นตอนการปฏิบัติงานตามระเบียบ กฎหมายและมาตรการอบรมปลูกจิตสำนึก โครงการอบรมให้ความรู้ หรือนโยบาย มาตรการต่าง ๆ ของหน่วยงานที่ประกาศในภาพรวมขององค์กรมากำหนดเป็นมาตรการ โดยไม่สอดคล้อง ตรงประเด็นจุดเสี่ยงการทุจริตที่แท้จริง คู่มือฉบับนี้ขอแนะนำตัวอย่าง การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตซึ่งเป็นหัวใจสำคัญ เพื่อให้คดีการทุจริตและประพฤติมิชอบลดลง ตามเป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นที่ ๒๑ การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ แผนแม่บทย่อยด้านการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

การจัดทำมาตรการเป็นวิธีการออกแบบระบบหรือกระบวนการอย่างเป็นระบบ ซึ่งสิ่งที่ต้องการอันดับแรกของการจัดทำมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต คือ ผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งการที่จะบรรลุเป้าหมายจะต้องมีวิธีการ (How To) อันประกอบด้วยกระบวนการนำเข้า (Input) เช่น ขั้นตอน กระบวนการเพื่อให้มาตรการที่ตั้งไว้บรรลุเป้าหมาย หากมีผลลัพธ์เกิดขึ้นมากกว่า ๑ อย่าง ผลลัพธ์นั้นเป็นผลพลอยได้ (By Product) ของมาตรการที่กำหนดไว้

ข้อมูลที่น่ามาจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต ต้องได้มาจากการรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริตตามรูปแบบพฤติการณ์ความเสี่ยงการทุจริต เสมือนเป็นต้นน้ำ เพื่อนำมาสู่การกำหนดมาตรการได้ตรงจุดเป็นเสมือนกลางน้ำ ส่วนมาตรการที่กำหนดไว้ต้องนำสู่การบังคับใช้ ด้วยการกำกับติดตาม ประเมินผลเพื่อนำมาทบทวนในการปรับมาตรการให้สามารถควบคุมความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มาตรการที่ดีต้องสามารถตอบสนอง รูปแบบพฤติการณ์ของความเสี่ยงที่ค้นพบเป็นเสมือนปลายน้ำ มาตรการต่าง ๆ ต้องมีการทบทวน ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพราะรูปแบบการทุจริตมีการพัฒนาเปลี่ยนรูปแบบอยู่ตลอดเวลาเช่นกัน

### แนวตัวอย่างการจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk Control)



## การควบคุมการปฏิบัติงาน (Operational Control)

**Operational Control** การระบุมาตรการควบคุม ขั้นตอนตรวจสอบการทำงานหรือข้อปฏิบัติอะไรที่ช่วยลดหรือป้องกันความเสี่ยงการทุจริต เช่น

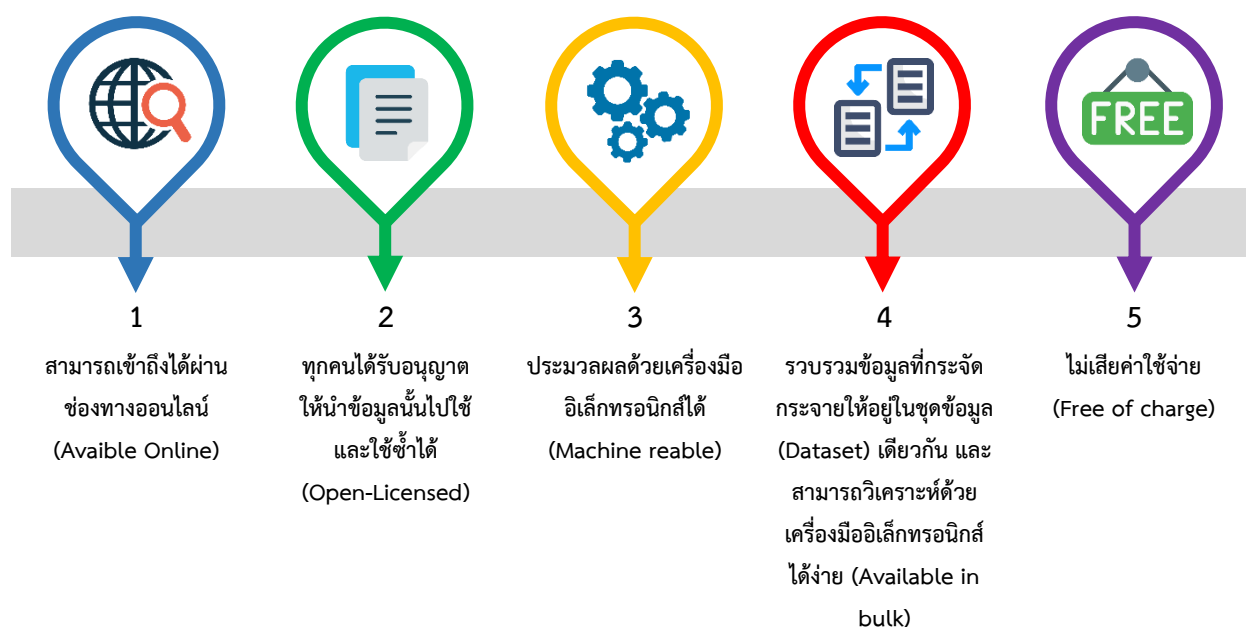
- จัดให้มี Documentation ในการปฏิบัติงาน เช่น การบันทึกภาพ เสียง ฯลฯ
- การใช้เอกสาร การรับรองตนเองเพื่อควบคุมในขั้นตอนที่ไม่สามารถตรวจสอบได้หรือตรวจสอบได้ยากหรือไม่สามารถพิสูจน์ได้
- การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบการตรวจสอบ ตรวจสอบ
- การกระทบข้อมูล อย่างน้อย ๒ แหล่งข้อมูลให้ตรงกัน
- การตรวจนับทางกายภาพจริง (ไม่ตรวจเพียงเอกสารอย่างเดียว)
- การใช้ระบบเทคโนโลยีมาสนับสนุนการให้บริการ เพื่อลดการเผชิญหน้า
- เปลี่ยน/ปรับ Process
- ลดขั้นตอน ลดดุลพินิจ

## สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

### ๑) การเปิดเผยข้อมูล

ข้อมูลเปิดภาครัฐ หมายถึง ข้อมูลของรัฐบาลที่ถูกเปิดเผยผ่านช่องทางออนไลน์เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงนำไปใช้ต่อหรือแจกจ่ายได้โดยปราศจากข้อจำกัดใด ๆ (องค์การสหประชาชาติ, ๒๐๑๖) รัฐบาลเปิด คือ วัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ส่งเสริมหลักการของความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอันที่จะสนับสนุนประชาธิปไตยโดยรวม (OECD, ๒๐๑๗)

### คุณลักษณะของข้อมูลเปิด (World Wide Web Foundation, ๒๐๑๕)



## ลักษณะของข้อมูลที่เปิดเผย (Open Data)

- ข้อมูลถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ (Complete)
- เป็นข้อมูลพื้นฐานไม่ถูกปรุงแต่ง (Primary)
- อยู่ในเวลาที่เหมาะสมเพื่อรักษาคุณภาพของข้อมูล (Timely)
- สะดวกในการเข้าถึง (Accessible)
- สามารถนำไปใช้ประโยชน์โดยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์สามารถประมวลผลได้ (Machine Process able)
- ต้องเปิดเผยโดยไม่เลือกปฏิบัติ (Non-discriminatory)
- ต้องไม่มีลิขสิทธิ์ (Non-proprietary)
- ทุกคนมีสิทธิใช้ข้อมูลได้ (License-free)

การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของภาพรวมในการดำเนินงานของภาครัฐ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนแล้ว ข้อมูลเหล่านี้ประชาชนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ซึ่งเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานของภาครัฐ ทั้งยังช่วยลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มมูลค่าให้กับหน่วยงานราชการ ตลอดจนเป็นกลไกสำคัญในการตรวจสอบการทำงานและการใช้อำนาจของภาครัฐ ลดโอกาสการเกิดทุจริตที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติราชการสามารถบรรลุเป้าประสงค์เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศและพัฒนาสู่ความยั่งยืนได้อย่างสมบูรณ์

## ๒) การจัดทำแนวปฏิบัติที่ดี

เพื่อเป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยงการเรียกรับ หรือยอมจะรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดไม่ว่าเพื่อตนเองหรือผู้อื่น หรือผลประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ไม่รับสินบน สินน้ำใจ และไม่เรียกร้องผลประโยชน์รวมถึงการก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน จากการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของกระบวนการงานที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต โดยต้องเป็นมาตรการที่เป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเฉพาะกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต แนวปฏิบัติต้องสอดคล้องกับลักษณะงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง (ต้องไม่เป็นนโยบาย มาตรการ คู่มือ หรือแนวทางที่ประกาศในภาพรวมของหน่วยงานที่ไม่มีการระบุเฉพาะเจาะจงสำหรับเจ้าหน้าที่ประเภทที่มีความเสี่ยงสูงชัดเจน) ตัวอย่างการจะรับของขวัญและหรือผลประโยชน์ใด ๆ จากการปฏิบัติหน้าที่ ต้องสามารถตอบคำถามนี้ให้ได้ก่อน

- ใครให้ ถ้าไม่ใช่เรามีตำแหน่งหน้าที่นี้เค้าจะให้เราหรือไม่
  - ให้อะไร ของขวัญ สินน้ำใจ หรือการเลี้ยงรับรองหรูหรา หรือแพงเกินไปหรือไม่
  - ให้เมื่อใด ช่วงเวลาหรือความบ่อยครั้งในการให้หรือเลี้ยงรับรอง เช่น ใกล้เคียงการขออนุมัติอนุญาต ต่อใบอนุญาต ประมูลโครงการของรัฐ
  - ทำไมต้องรับ รับแล้วจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงดุลยพินิจ หรือเอื้อประโยชน์ภายหลังหรือไม่
- ผลประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น

**สินบน (Bribery) :** ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด ที่เสนอว่าจะให้ สัญญาว่าจะให้ มอบให้การยอมรับ การให้ หรือการร้องขอสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อันส่งผลต่อการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งในลักษณะจงใจให้กระทำการหรือไม่กระทำการที่ขัดต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ

**ค่าอำนวยความสะดวก :** คือค่าใช้จ่ายจำนวนเล็กน้อยที่จ่ายให้แก่เจ้าหน้าที่รัฐอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการให้เพียงเพื่อให้มั่นใจว่าเจ้าหน้าที่รัฐจะดำเนินการตามขั้นตอน กระบวนการหรือเป็นการกระตุ้นให้ดำเนินการอย่างรวดเร็วขึ้น โดยกระบวนการนั้นไม่ต้องใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่รัฐเป็นการกระทำอันชอบด้วยหน้าที่ของเจ้าหน้าที่รัฐผู้นั้น

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

**สินน้ำใจ :** คือความเอื้อเฟื้อเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการมีน้ำใจ ความมีมิตรไมตรีการดูแลกันและกัน เป็นต้น โดยอาจหวังการเอาประโยชน์จากการใช้อำนาจรัฐของผู้รับในอนาคต

**ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ** ที่เป็นค่าสิ่งของใด ๆ ที่มีค่าทางการเงินรวมถึงสิ่งใช้แทนเงินสดและสิ่งที่สามารถแลกเปลี่ยนเป็นสินค้าหรือบริการได้

**ข้อควรระวัง :** การรับ ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด โดยธรรมจรรยาและการรับของขวัญจากการปฏิบัติหน้าที่ จะมีความแตกต่างกัน โดยธรรมจรรยา : หมายถึง การรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดอันอาจคำนวณเป็นเงินได้จากบุคคลที่ให้แก่ในโอกาสเทศกาลหรือวันสำคัญ ซึ่งแตกต่างจากการรับของขวัญ ของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ การรับของขวัญ หรือประโยชน์อื่นใดจากการปฏิบัติหน้าที่อาจมีความเสี่ยงเป็นการรับสินบน ผลประโยชน์ทับซ้อน หรือการขัดกันของผลประโยชน์ (Conflict of interests: COI) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างการขัดกันของประโยชน์ส่วนตนของเจ้าหน้าที่ นักการเมือง หรือพนักงานที่นำมาตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ส่วนรวม จนทำให้เกิดความไม่เป็นกลาง ไม่มีความสมดุลและไม่ถูกต้องของผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับส่วนรวมตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้เท่าที่ควร ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้สามารถนำไปสู่การทุจริตได้

**ประเภทของผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการขัดกันแห่งผลประโยชน์ มี ๓ ประเภท ได้แก่**

๑. ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เกิดขึ้นจริง (actual) คือ มีความทับซ้อนระหว่างผลประโยชน์ส่วนตน และสาธารณะเกิดขึ้น

๒. ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เห็น (perceived & apparent) เป็นผลประโยชน์ทับซ้อนที่คนเห็นว่ามีแต่จริง ๆ อาจไม่มีก็ได้ถ้าจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนประเภทนี้อย่างขาดประสิทธิภาพ ก็อาจนำมาซึ่งผลเสียไม่น้อยกว่าการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนที่เกิดขึ้นจริง ข้อนี้แสดงว่าเจ้าหน้าที่ไม่เพียงแต่จะต้องประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมเท่านั้นแต่ต้องทำให้คนอื่น ๆ รับรู้ และเห็นด้วยว่าไม่ได้รับประโยชน์เช่นนั้นจริง

๓. ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เป็นไปได้ (potential) ผลประโยชน์ส่วนตนที่มีในปัจจุบันอาจจะทับซ้อนกับผลประโยชน์สาธารณะได้ในอนาคต

สำหรับลักษณะการขัดกันแห่งผลประโยชน์ที่สำนักงาน ป.ป.ช. กำหนดในปัจจุบันมี ๙ ลักษณะ ดังนี้

๑. การรับผลประโยชน์ต่าง ๆ
๒. การทำธุรกิจกับตนเองหรือเป็นคู่สัญญากับหน่วยงานที่ตนสังกัด
๓. การทำงานหลังจากพ้นตำแหน่งเจ้าหน้าที่หรือเกษียณอายุราชการ
๔. การทำงานอาชีพพิเศษที่ตรงกับหน้าที่ของรัฐ
๕. การใช้ข้อมูลภายในของทางราชการเพื่อประโยชน์ของตนเองและพวกพ้อง
๖. การใช้ทรัพย์สินของทางราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว
๗. การนำโครงการสาธารณะลงในเขตเลือกตั้งเพื่อผลทางการเมือง
๘. การใช้ตำแหน่งหน้าที่เอื้อประโยชน์ให้กับตนเองและพวกพ้อง
๙. การใช้อิทธิพลเข้าไปมีผลต่อการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือหน่วยงานของรัฐอื่นลักษณะพฤติกรรมที่ส่งผลให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน

#### การควบคุม การตรวจสอบ (Monitoring Control)

การออกแบบระบบตรวจเฝ้าระวัง (MONITORING SYSTEM) วงรอบการติดตามผลและ/หรือรอบการสุ่มตรวจสอบ ตรวจอะไร ใครเป็นผู้ตรวจ เป็นระยะตั้งแต่เริ่มจนถึงสิ้นสุดโครงการ/การตรวจแบบไม่แจ้งล่วงหน้า (Surprise check) หรือการวางระบบในการตรวจสอบถ่วงดุล (Check and Balance) การแบ่งแยกหน้าที่เพื่อลดช่องทางในการเกิดการทุจริต ตามหลัก ๓-Lines of Defense ระบบการตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability System) เป็นต้น

## การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

|                           |                                                                                                           |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ประเภทความเสี่ยงประเด็น ๑ | .....การอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวก<br>.....ในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘ |
| ผู้รับผิดชอบ              | .....-                                                                                                    |

\* หน่วยงานไม่มีความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นการรับสินบนในกระบวนการอนุมัติ อนุญาต เนื่องจากหน่วยงานไม่มีการกิจการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘

ประเภทความเสี่ยงประเด็น ๒  
ผู้รับผิดชอบ

การให้บริการการรับเรื่องร้องเรียนกล่าวหา กรณีเจ้าหน้าที่รัฐกระทำการทุจริต  
ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงการคลัง

การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

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

| เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) |                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๕                     | เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐในด้านงบประมาณ และภาพลักษณ์ของหน่วยงานและบุคลากรในหน่วยงานด้านความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐ จากการที่เจ้าหน้าที่ถูกลงโทษชี้มูลความผิดและเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม |
| ๔                     | มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงานและบุคลากรในหน่วยงานด้านความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐ จากที่เจ้าหน้าที่ถูกลงโทษชี้มูลความผิดและเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม                                          |
| ๓                     | มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงานและบุคลากรของหน่วยงาน จากการร้องเรียนว่าเจ้าหน้าที่ถูกร้องเรียนว่ากระทำการทุจริต ทำให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาตรวจสอบ                                                     |
| ๒                     | มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงานและบุคลากรของหน่วยงานเพียงเล็กน้อย เช่น ข้าราชการจากการร้องเรียน                                                                                                      |
| ๑                     | ไม่มีผลกระทบต่องบประมาณและภาพลักษณ์ของหน่วยงาน                                                                                                                                                        |

| เกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต |                  |         |         |         |         |
|--------------------------------------------------|------------------|---------|---------|---------|---------|
| Risk Score                                       |                  |         |         |         |         |
| โอกาสเกิด (Likelihood)                           | ผลกระทบ (Impact) |         |         |         |         |
|                                                  | ๑                | ๒       | ๓       | ๔       | ๕       |
| ๕                                                | ปานกลาง          | สูง     | สูง     | สูงมาก  | สูงมาก  |
| ๔                                                | ปานกลาง          | ปานกลาง | สูง     | สูง     | สูงมาก  |
| ๓                                                | ต่ำ              | ปานกลาง | ปานกลาง | สูง     | สูง     |
| ๒                                                | ต่ำ              | ต่ำ     | ปานกลาง | ปานกลาง | สูง     |
| ๑                                                | ต่ำ              | ต่ำ     | ต่ำ     | ปานกลาง | ปานกลาง |

| ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต |                  |                          |
|---------------------------------------|------------------|--------------------------|
|                                       | ค่าความเสี่ยงรวม | ระดับความเสี่ยงการทุจริต |
| สีเขียว                               | ๑ - ๓            | ความเสี่ยงระดับต่ำ       |
| สีเหลือง                              | ๔ - ๙            | ความเสี่ยงระดับปานกลาง   |
| สีส้ม                                 | ๑๐ - ๑๖          | ความเสี่ยงระดับสูง       |
| สีแดง                                 | ๑๗ - ๒๕          | ความเสี่ยงระดับสูงมาก    |

\* สามารถปรับเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงการทุจริตได้ตามความเหมาะสมของหน่วยงาน

## แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

| ที่ | ขั้นตอนการดำเนินงาน                                                                                                        | เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต                                                                                                                             | Risk Score (L x I) |        |            | ระดับความเสี่ยง | มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต                                                                                                                              | วิธีดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                                                                            |                                                                                                                                                          | Likelihood         | Impact | Rise Score |                 |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| ๑   | เจ้าหน้าที่ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงการคลัง ให้คำปรึกษา คำแนะนำเบื้องต้นและรับเรื่องร้องเรียนจากผู้ร้องเรียน | เจ้าหน้าที่รับหรือเรียกรับสินบนหรือผลประโยชน์อื่นจากผู้ร้องเรียน เพื่อเป็นค่าตอบแทนในการให้คำปรึกษา คำแนะนำเบื้องต้นและรับเรื่องร้องเรียนจากผู้ร้องเรียน | ๒                  | ๓      | ๖          | ปานกลาง         | - กำหนดหลักเกณฑ์หรือแนวทางสำหรับการเข้าเข้ารับบริการเรื่องร้องเรียนกล่าวหา กรณีเจ้าหน้าที่รัฐกระทำการทุจริต                                                   | - จัดทำคู่มือประชาชนสำหรับการรับเรื่องร้องเรียนกล่าวหา กรณีเจ้าหน้าที่รัฐกระทำการทุจริต เพื่อให้ผู้รับบริการปฏิบัติตามขั้นตอนโดยจัดทำเป็น QR code ประชาสัมพันธ์บนเว็บไซต์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง เว็บไซต์ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต และ บริเวณอาคารสำนักงาน ปลัดกระทรวงการคลัง |
|     |                                                                                                                            |                                                                                                                                                          |                    |        |            |                 | - กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการรับเรื่องร้องเรียน กล่าวหา กรณีเจ้าหน้าที่รัฐกระทำการทุจริต                                                      | - จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในการรับเรื่องร้องเรียนกล่าวหา กรณีเจ้าหน้าที่รัฐกระทำการทุจริต เพื่อให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และโปร่งใส                                                                                                                                    |
|     |                                                                                                                            |                                                                                                                                                          |                    |        |            |                 | - กำหนดขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการรับเรื่องร้องเรียนกล่าวหา กรณีเจ้าหน้าที่รัฐกระทำการทุจริตของเจ้าหน้าที่ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงการคลัง | - จัดทำมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงาน (SOP) เกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการรับเรื่องร้องเรียนกล่าวหา กรณีเจ้าหน้าที่รัฐกระทำการทุจริต เพื่อกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการ                                                                                                                |

| ที่ | ขั้นตอนการดำเนินงาน                                                                                                   | เหตุการณ์ความเสี่ยง<br>การทุจริต                                                                                                          | Risk Score (L x I) |        |            | ระดับ<br>ความเสี่ยง | มาตรการควบคุม<br>ความเสี่ยงการทุจริต                                                                                                                          | วิธีดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                                                                       |                                                                                                                                           | Likelihood         | Impact | Rise Score |                     |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| ๒   | เจ้าหน้าที่ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงการคลัง ตรวจสอบข้อมูล เอกสาร หลักฐาน และลงทะเบียนรับเรื่องร้องเรียน | เจ้าหน้าที่รับหรือเรียกรับสินบนหรือผลประโยชน์อื่นจากผู้ร้องเรียน เพื่อเป็นค่าตอบแทนในการจัดทำเอกสารหลักฐาน และลงทะเบียนรับเรื่องร้องเรียน | ๒                  | ๓      | ๖          | ปานกลาง             | - ให้ความรู้เกี่ยวกับการเสริมสร้างและปลูกจิตสำนึกด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต                                                                           | - จัดอบรมเกี่ยวกับการเสริมสร้างและปลูกจิตสำนึกด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต เพื่อส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมให้กับเจ้าหน้าที่และบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง                                                                                                                  |
|     |                                                                                                                       |                                                                                                                                           |                    |        |            |                     | - กำหนดหลักเกณฑ์หรือแนวทางสำหรับการเข้าเข้ารับบริการเรื่องร้องเรียนกล่าวหา กรณีเจ้าหน้าที่รัฐกระทำการทุจริต                                                   | - จัดทำคู่มือประชาชนสำหรับการรับเรื่องร้องเรียนกล่าวหา กรณีเจ้าหน้าที่รัฐกระทำการทุจริต เพื่อให้ผู้รับบริการปฏิบัติตามขั้นตอนโดยจัดทำเป็น QR code ประชาสัมพันธ์บนเว็บไซต์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง เว็บไซต์ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต และ บริเวณอาคารสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง |
|     |                                                                                                                       |                                                                                                                                           |                    |        |            |                     | - กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการรับเรื่องร้องเรียนกล่าวหา กรณีเจ้าหน้าที่รัฐกระทำการทุจริต                                                       | - จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในการรับเรื่องร้องเรียนกล่าวหา กรณีเจ้าหน้าที่รัฐกระทำการทุจริต เพื่อให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และโปร่งใส                                                                                                                                   |
|     |                                                                                                                       |                                                                                                                                           |                    |        |            |                     | - กำหนดขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการรับเรื่องร้องเรียนกล่าวหา กรณีเจ้าหน้าที่รัฐกระทำการทุจริตของเจ้าหน้าที่ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงการคลัง | - จัดทำมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงาน (SOP) เกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการรับเรื่องร้องเรียนกล่าวหา กรณีเจ้าหน้าที่รัฐกระทำการทุจริต เพื่อกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการ                                                                                                               |

| ที่ | ขั้นตอนการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                     | เหตุการณ์ความเสี่ยง<br>การทุจริต                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Risk Score (L x I) |        |            | ระดับ<br>ความเสี่ยง | มาตรการควบคุม<br>ความเสี่ยงการทุจริต                                                                                                                          | วิธีดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Likelihood         | Impact | Rise Score |                     |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| ๓   | เจ้าหน้าที่ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงการคลัง วิเคราะห์และสรุปสาระสำคัญของเรื่องร้องเรียน พร้อมข้อเสนอแนะเพื่อเสนอหัวหน้าศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงการคลัง เพื่อพิจารณาสั่งการ | เจ้าหน้าที่รับหรือเรียกรับสินบนหรือผลประโยชน์อื่นจากผู้ร้องเรียน เพื่อเป็นค่าตอบแทนในการเสนอเรื่องร้องเรียนต่อหัวหน้าศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงการคลัง เพื่อพิจารณาสั่งการให้รวดเร็วขึ้น หรือเจ้าหน้าที่รับหรือเรียกรับสินบนหรือผลประโยชน์อื่นจากเจ้าหน้าที่ที่ถูกกล่าวหากระทำทุจริต เพื่อไม่ดำเนินการเสนอเรื่องร้องเรียนต่อหัวหน้าศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงการคลัง เพื่อพิจารณาสั่งการ | ๒                  | ๕      | ๑๐         | สูง                 | - ให้ความรู้เกี่ยวกับการเสริมสร้างและปลูกจิตสำนึกด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต                                                                           | - จัดอบรมเกี่ยวกับการเสริมสร้างและปลูกจิตสำนึกด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต เพื่อส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมให้กับเจ้าหน้าที่และบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง                                                                                                                  |
|     |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                    |        |            |                     | - กำหนดหลักเกณฑ์หรือแนวทางสำหรับการเข้าเข้ารับบริการเรื่องร้องเรียนกล่าวหา กรณีเจ้าหน้าที่รัฐกระทำการทุจริต                                                   | - จัดทำคู่มือประชาชนสำหรับการรับเรื่องร้องเรียนกล่าวหา กรณีเจ้าหน้าที่รัฐกระทำการทุจริต เพื่อให้ผู้รับบริการปฏิบัติตามขั้นตอนโดยจัดทำเป็น QR code ประชาสัมพันธ์บนเว็บไซต์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง เว็บไซต์ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต และ บริเวณอาคารสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง |
|     |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                    |        |            |                     | - กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการรับเรื่องร้องเรียนกล่าวหา กรณีเจ้าหน้าที่รัฐกระทำการทุจริต                                                       | - จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในการรับเรื่องร้องเรียนกล่าวหา กรณีเจ้าหน้าที่รัฐกระทำการทุจริต เพื่อให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และโปร่งใส                                                                                                                                   |
|     |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                    |        |            |                     | - กำหนดขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการรับเรื่องร้องเรียนกล่าวหา กรณีเจ้าหน้าที่รัฐกระทำการทุจริตของเจ้าหน้าที่ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงการคลัง | - จัดทำมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงาน (SOP) เกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการการรับเรื่องร้องเรียนกล่าวหา กรณีเจ้าหน้าที่รัฐกระทำการทุจริต เพื่อกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการ                                                                                                            |

| ที่ | ขั้นตอนการดำเนินงาน                                                                                                                                                        | เหตุการณ์ความเสี่ยง<br>การทุจริต                                                                                                                                                                                                                  | Risk Score (L x I) |        |            | ระดับ<br>ความเสี่ยง | มาตรการควบคุม<br>ความเสี่ยงการทุจริต                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | วิธีดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                   | Likelihood         | Impact | Rise Score |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| ๔   | เจ้าหน้าที่ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงการคลัง ทำหนังสือถึงหน่วยงานต้นสังกัดของเจ้าหน้าที่ที่ถูกกล่าวหากระทำทุจริต เพื่อพิจารณาดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงต่อไป | -                                                                                                                                                                                                                                                 | -                  | -      | -          | -                   | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ๕   | หน่วยงานต้นสังกัดของเจ้าหน้าที่ที่ถูกกล่าวหากระทำทุจริต พิจารณาดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงในเบื้องต้น หากพบว่ามีมูลจะต้องพิจารณาดำเนินการทางวินัยหรือทางอาญา               | เจ้าหน้าที่/คณะกรรมการที่มีหน้าที่พิจารณาดำเนินการทางวินัยหรือทางอาญาของหน่วยงานต้นสังกัดของเจ้าหน้าที่ที่ถูกกล่าวหากระทำทุจริต รับหรือเรียกรับสินบนหรือผลประโยชน์อื่นจากเจ้าหน้าที่ที่ถูกกล่าวหากระทำทุจริต เพื่อไม่ดำเนินการทางวินัยหรือทางอาญา | ๓                  | ๕      | ๑๕         | สูงมาก              | <p>- กำหนดกรอบระยะเวลาในการดำเนินการดำเนินการรับเรื่องร้องเรียนกล่าวหา กรณีเจ้าหน้าที่รัฐกระทำการทุจริตให้ชัดเจน เพื่อให้หน่วยงานต้นสังกัดของเจ้าหน้าที่ที่ถูกกล่าวหากระทำทุจริต พิจารณาดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริง ตามระยะเวลาและขั้นตอน</p> <p>- ติดตามและการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานเป็นประจำ เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงเป็นไปตามขั้นตอนและมาตรฐานที่กำหนด</p> | <p>- จัดทำมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงาน (SOP) เกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการการรับเรื่องร้องเรียนกล่าวหา กรณีเจ้าหน้าที่รัฐกระทำการทุจริต เพื่อกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการ สำหรับหน่วยงานที่ต้องดำเนินการพิจารณา ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริง</p> <p>- ดำเนินการตามมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงาน (SOP) เกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการการรับเรื่องร้องเรียนกล่าวหา กรณีเจ้าหน้าที่รัฐกระทำการทุจริต หากเกินกว่าระยะเวลาที่กำหนด เจ้าหน้าที่ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงการคลัง จะมีหนังสือติดตามไปที่หน่วยงานต้นสังกัดของเจ้าหน้าที่ที่ถูกกล่าวหากระทำทุจริต เพื่อตรวจสอบการดำเนินงาน</p> |

| ที่ | ขั้นตอนการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | เหตุการณ์ความเสี่ยง<br>การทุจริต | Risk Score (L x I) |        |            | ระดับ<br>ความเสี่ยง | มาตรการควบคุม<br>ความเสี่ยงการทุจริต | วิธีดำเนินการ |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------|--------|------------|---------------------|--------------------------------------|---------------|
|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                  | Likelihood         | Impact | Rise Score |                     |                                      |               |
| ๖   | หน่วยงานต้นสังกัดของเจ้าหน้าที่ที่ถูกร้องเรียน รายงานการดำเนินงานของเรื่องร้องเรียน ในระบบรายงานการดำเนินงานของเรื่องร้องเรียนของสำนักงาน ป.ป.ท.                                                                                                                                                                                                                                        | -                                | -                  | -      | -          | -                   | -                                    | -             |
| ๗   | เจ้าหน้าที่ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงการคลัง วิเคราะห์ตรวจสอบข้อมูลในระบบรายงานการดำเนินงานของเรื่องร้องเรียนของสำนักงาน ป.ป.ท. พร้อมเสนอหนังสือถึงหัวหน้าศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต เพื่อพิจารณาส่งการต่อไป และรายงานข้อมูลเรื่องร้องเรียนของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลังในระบบรายงานการดำเนินงานของเรื่องร้องเรียนของสำนักงาน ป.ป.ท. ไม่เกินวันที่ ๑๐ ของทุกเดือน | -                                | -                  | -      | -          | -                   | -                                    | -             |
| ๘   | ทำหนังสือถึงผู้ร้องเรียน และผู้ถูกร้องเรียน เพื่อแจ้งผลการดำเนินการและคำแนะนำการอุทธรณ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | -                                | -                  | -      | -          | -                   | -                                    | -             |

ประเภทความเสี่ยงประเด็น ๓  
ผู้รับผิดชอบ

การจัดซื้อจัดจ้าง  
สำนักบริหารกลาง

การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

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

| เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) |                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๕                     | เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐในด้านงบประมาณ และภาพลักษณ์ของหน่วยงานและบุคลากรในหน่วยงานด้านความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐ จากการที่เจ้าหน้าที่ถูกลงโทษชี้มูลความผิดและเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม |
| ๔                     | มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงานและบุคลากรในหน่วยงานด้านความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐ จากที่เจ้าหน้าที่ถูกลงโทษชี้มูลความผิดและเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม                                          |
| ๓                     | มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงานและบุคลากรของหน่วยงาน จากการร้องเรียนว่าเจ้าหน้าที่ถูกร้องเรียนว่ากระทำการทุจริต ทำให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาตรวจสอบ                                                     |
| ๒                     | มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงานและบุคลากรของหน่วยงานเพียงเล็กน้อย เช่น ข้าราชการจากการร้องเรียน                                                                                                      |
| ๑                     | ไม่มีผลกระทบต่องบประมาณและภาพลักษณ์ของหน่วยงาน                                                                                                                                                        |

| เกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต |                  |         |         |         |         |
|--------------------------------------------------|------------------|---------|---------|---------|---------|
| Risk Score                                       |                  |         |         |         |         |
| โอกาสเกิด (Likelihood)                           | ผลกระทบ (Impact) |         |         |         |         |
|                                                  | ๑                | ๒       | ๓       | ๔       | ๕       |
| ๕                                                | ปานกลาง          | สูง     | สูง     | สูงมาก  | สูงมาก  |
| ๔                                                | ปานกลาง          | ปานกลาง | สูง     | สูง     | สูงมาก  |
| ๓                                                | ต่ำ              | ปานกลาง | ปานกลาง | สูง     | สูง     |
| ๒                                                | ต่ำ              | ต่ำ     | ปานกลาง | ปานกลาง | สูง     |
| ๑                                                | ต่ำ              | ต่ำ     | ต่ำ     | ปานกลาง | ปานกลาง |

| ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต |                  |                          |
|---------------------------------------|------------------|--------------------------|
|                                       | ค่าความเสี่ยงรวม | ระดับความเสี่ยงการทุจริต |
| สีเขียว                               | ๑ - ๓            | ความเสี่ยงระดับต่ำ       |
| สีเหลือง                              | ๔ - ๙            | ความเสี่ยงระดับปานกลาง   |
| สีส้ม                                 | ๑๐ - ๑๖          | ความเสี่ยงระดับสูง       |
| สีแดง                                 | ๑๗ - ๒๕          | ความเสี่ยงระดับสูงมาก    |

\* สามารถปรับเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงการทุจริตได้ตามความเหมาะสมของหน่วยงาน

## แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

| ที่ | ขั้นตอนการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                           | เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต                                                                                                                                                                                                                     | Risk Score (L x I) |        |            | ระดับ<br>ความเสี่ยง | มาตรการควบคุม<br>ความเสี่ยงการทุจริต               | วิธีดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|------------|---------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                  | Likelihood         | Impact | Rise Score |                     |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| ๑.  | หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้าง และประกาศเผยแพร่ในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลางและของหน่วยงานรัฐ และปิดประกาศโดยเปิดเผย ณ สถานที่ปิดประกาศของหน่วยงานของรัฐ (พ.ร.บ.ฯ มาตรา ๑๑ และระเบียบฯ ข้อ ๑๑) | เจ้าหน้าที่พัสดุเสนอการจัดซื้อจัดจ้างที่เอื้อประโยชน์ต่อกิจการของตนเองหรือผู้ประกอบการรายหนึ่งรายใดในแผนจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงาน ซึ่งอาจได้รับสินบนหรือผลประโยชน์อื่นจากการเสนอการจัดซื้อจัดจ้าง                                                | ๒                  | ๔      | ๘          | ปานกลาง             | ๑. การประเมินความต้องการในการใช้พัสดุ              | เจ้าหน้าที่พัสดุนำมาพิจารณาความต้องการใช้พัสดุที่จะทำการซื้อ/ขอจ้าง โดยคำนึงถึงความจำเป็นในการใช้พัสดุและพัสดุที่ต้องการจัดหา เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการซื้อ/ขอจ้างพัสดุ                                                                                                                                                    |
|     |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                  |                    |        |            |                     | ๒. ตรวจสอบการมีผลประโยชน์ต่อกิจการที่จะซื้อ/ขอจ้าง | ตรวจสอบโดยหัวหน้าเจ้าหน้าที่ว่าเจ้าหน้าที่พัสดุจะต้องมีส่วนได้เสียกับกิจการที่มีลักษณะเดียวกับที่จะจัดซื้อจัดจ้างหรือไม่ โดยเจ้าหน้าที่จะต้องไม่เป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วนกิจการที่มีลักษณะเดียวกับที่จะจัดซื้อจัดจ้างหรือไม่มีความสัมพันธ์กับผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วนกิจการที่มีลักษณะเดียวกับที่จะจัดซื้อจัดจ้าง |
| ๒.  | เจ้าหน้าที่พัสดุนำร่างขอบเขตของงานหรือรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ และกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอ (ระเบียบฯ ข้อ ๒๑)                                                                           | ๑. เจ้าหน้าที่พัสดุนำร่างขอบเขตของงานหรือรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ และกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอที่เอื้อประโยชน์ต่อกิจการของตนเองหรือเรียก/รับสินบนหรือผลประโยชน์อื่นจากการจัดทำร่างขอบเขตของงานหรือรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ | ๒                  | ๕      | ๑๐         | สูง                 | การใช้หลัก Three Lines of Defense                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|     |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                  |                    |        |            |                     | First Lines of Defense                             | เจ้าหน้าที่พัสดุต้องไม่กำหนดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุที่จะซื้อหรือจ้าง ที่เป็นการระบุถึงคุณสมบัติเฉพาะยี่ห้อหนึ่งยี่ห้อใดเป็นการเฉพาะ หรือกำหนดคุณสมบัติของพัสดุที่มีผู้ขายน้อยราย และกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอที่ชัดเจน ลดช่องโหว่ในการใช้ดุลพินิจในการคัดเลือกผู้ประกอบการ                                       |

| ที่ | ขั้นตอนการดำเนินงาน | เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต                            | Risk Score (L x I) |        |            | ระดับ<br>ความเสี่ยง | มาตรการควบคุม<br>ความเสี่ยงการทุจริต | วิธีดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----|---------------------|---------------------------------------------------------|--------------------|--------|------------|---------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                     |                                                         | Likelihood         | Impact | Rise Score |                     |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|     |                     | ของพัสดุ และกำหนดหลักเกณฑ์<br>การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอ |                    |        |            |                     |                                      | ที่จะทำการจัดซื้อหรือจ้าง ทั้งนี้<br>หลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือก<br>ข้อเสนอจะต้องก่อให้เกิดประโยชน์<br>สูงสุดแก่หน่วยงานของรัฐ โดยเกณฑ์<br>การพิจารณาต้องสอดคล้องกับความ<br>คุ้มค่า โปร่งใส มีประสิทธิภาพและ<br>ประสิทธิผล และตรวจสอบได้                                                                                                                    |
|     |                     |                                                         |                    |        |            |                     | Second Lines of<br>Defense           | ตรวจสอบโดยหัวหน้าเจ้าหน้าที่ว่า<br>เจ้าหน้าที่พัสดุมีส่วนได้เสียกับกิจการที่<br>มีลักษณะเดียวกับที่จะจัดซื้อจัดจ้างที่<br>หรือไม่ โดยเจ้าหน้าที่จะต้องไม่เป็น<br>เจ้าของหรือหุ้นส่วนกิจการที่มีลักษณะ<br>เดียวกับที่จะจัดซื้อจัดจ้าง หรือไม่มี<br>ความสัมพันธ์กับผู้ประกอบการที่เป็น<br>เจ้าของหรือหุ้นส่วนกิจการที่มีลักษณะ<br>เดียวกับที่จะจัดซื้อจัดจ้าง |
|     |                     |                                                         |                    |        |            |                     | Third Lines of Defense               | หากโครงการมีความเสี่ยงให้มีตัวแทน<br>จากกอง/สำนักอื่นอย่างน้อย ๒ คน<br>ร่วมกันกำหนดรายละเอียด<br>คุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ และ<br>กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณา<br>คัดเลือกข้อเสนอ เพื่อเป็นการ<br>ตรวจสอบการกำหนดรายละเอียด<br>คุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ และ<br>กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณา<br>คัดเลือกข้อเสนอ                                                           |

| ที่ | ขั้นตอนการดำเนินงาน                                                                    | เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต                                                                                                                                                                                   | Risk Score (L x I) |        |            | ระดับ<br>ความเสี่ยง | มาตรการควบคุม<br>ความเสี่ยงการทุจริต                            | วิธีดำเนินการ                                                                                                                                                                         |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                | Likelihood         | Impact | Rise Score |                     |                                                                 |                                                                                                                                                                                       |
|     |                                                                                        | ๒. เจ้าหน้าที่พัสดุรับหรือเรียกรับสินบนหรือผลประโยชน์อื่นเพื่อกำหนดร่างขอบเขตของงานหรือรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ และกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอที่เอื้อประโยชน์ต่อผู้ประกอบการรายหนึ่งรายใด | ๑                  | ๕      | ๕          | ปานกลาง             | อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับ พ.ร.บ.ฯ ระเบียบฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง | จัดอบรมหรือส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่พัสดุเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ในการดำเนินการทางพัสดุให้แก่เจ้าหน้าที่พัสดุ อย่างสม่ำเสมอ                                       |
|     |                                                                                        | ๓. เจ้าหน้าที่พัสดุสืบราคากลางจากผู้ประกอบการเพียงรายเดียวที่เจ้าหน้าที่รับสินบนหรือผลประโยชน์อื่น เพื่อให้ได้ผู้เสนอราคาเพียงรายเดียวในการจัดซื้อ จัดจ้าง                                                     | ๓                  | ๓      | ๙          | ปานกลาง             | การใช้หลัก Three Lines of Defense                               |                                                                                                                                                                                       |
|     |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                |                    |        |            |                     | First Lines of Defense                                          | เจ้าหน้าที่พัสดุต้องสืบราคากลางจากผู้ประกอบการอย่างน้อย ๓ ราย เพื่อให้ได้ผู้เสนอราคาเพียงรายเดียว                                                                                     |
|     |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                |                    |        |            |                     | Second Lines of Defense                                         | หัวหน้าเจ้าหน้าที่ตรวจสอบราคากลางที่เจ้าหน้าที่พัสดुरายงาน โดยเปรียบเทียบราคากลางกับราคากลางตามมาตรา ๔ “ราคากลาง” แห่งพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ |
|     |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                |                    |        |            |                     | Third Lines of Defense                                          | หากโครงการมีความเสี่ยง ให้แต่งตั้งในรูปแบบของคณะกรรมการ โดยมีตัวแทนจากกอง/สำนักอื่นรวมกันอย่างน้อย ๒ คน ร่วมสืบราคาของการพัสดุ เพื่อให้เกิดความไม่โปร่งใส                             |
| ๓.  | เจ้าหน้าที่พัสดุจัดทำรายงานขอซื้อ/ขอจ้างโดยวิธีเฉพาะเจาะจง (ระเบียบฯ ข้อ ๗๘ ประกอบ ๒๒) | -                                                                                                                                                                                                              | -                  | -      | -          | -                   | -                                                               | -                                                                                                                                                                                     |

| ที่ | ขั้นตอนการดำเนินงาน                                                                                                                                                           | เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต                                                                                                  | Risk Score (L x I) |        |            | ระดับ<br>ความเสี่ยง | มาตรการควบคุม<br>ความเสี่ยงการทุจริต                            | วิธีดำเนินการ                                                                                                                                   |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                               | Likelihood         | Impact | Rise Score |                     |                                                                 |                                                                                                                                                 |
| ๔.  | หัวหน้าหน่วยงานของรัฐให้ความเห็นชอบรายงานขอซื้อ/ขอจ้าง                                                                                                                        | -                                                                                                                             | -                  | -      | -          | -                   | -                                                               | -                                                                                                                                               |
| ๕.  | เจ้าหน้าที่พัสดุเจรจาต่อรองราคาพัสดุที่ขอซื้อ/ขอจ้างกับผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขที่หน่วยงานของรัฐกำหนดรายใดรายหนึ่งให้เข้ายื่นข้อเสนอ/เจรจาต่อรองราคา          | ๑. เจ้าหน้าที่พัสดुरับหรือเรียกรับสินบนหรือผลประโยชน์อื่นจากผู้ประกอบการเพื่อให้ได้รับการคัดเลือกในการจัดซื้อจัดจ้าง          | ๒                  | ๕      | ๘          | ปานกลาง             | อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับ พ.ร.บ.ฯ ระเบียบฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง | จัดอบรมหรือส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่พัสดุเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ในการดำเนินการทางพัสดุให้แก่เจ้าหน้าที่พัสดุ อย่างสม่ำเสมอ |
|     |                                                                                                                                                                               | ๒. เจ้าหน้าที่พัสดुरับหรือเรียกรับส่วนแบ่งจากการจัดซื้อจัดจ้างกับผู้ประกอบการ                                                 | ๒                  | ๔      | ๘          | ปานกลาง             | อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับ พ.ร.บ.ฯ ระเบียบฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง | จัดอบรมหรือส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่พัสดุเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ในการดำเนินการทางพัสดุให้แก่เจ้าหน้าที่พัสดุ อย่างสม่ำเสมอ |
| ๖.  | เจ้าหน้าที่พัสดุจัดทำรายงานผลการพิจารณาและความเห็นพร้อมเอกสารที่ผู้ประกอบการเสนอหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ (ระเบียบฯ ข้อ ๕๕ (๔) ) | เจ้าหน้าที่พัสดุจัดทำรายงานผลการพิจารณาโดยเสนอความเห็นที่เอื้อต่อผู้ประกอบการรายหนึ่งที่ตนรับ/เรียกรับสินบนหรือผลประโยชน์อื่น | ๒                  | ๕      | ๑๐         | สูง                 | อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับ พ.ร.บ.ฯ ระเบียบฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง | จัดอบรมหรือส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่พัสดุเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ในการดำเนินการทางพัสดุให้แก่เจ้าหน้าที่พัสดุ อย่างสม่ำเสมอ |
| ๗.  | หัวหน้าหน่วยงานของรัฐให้ความเห็นชอบ                                                                                                                                           | หัวหน้าหน่วยงานของรัฐเรียกรับหรือรับสินบนหรือผลประโยชน์อื่นจากผู้ประกอบการที่เสนอราคา                                         | ๑                  | ๔      | ๔          | ปานกลาง             | อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับ พ.ร.บ.ฯ ระเบียบฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง | จัดอบรมหรือส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่พัสดุเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ในการดำเนินการทางพัสดุให้แก่เจ้าหน้าที่พัสดุ อย่างสม่ำเสมอ |

| ที่ | ขั้นตอนการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                | เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต                                                                                                                        | Risk Score (L x I) |        |            | ระดับ<br>ความเสี่ยง | มาตรการควบคุม<br>ความเสี่ยงการทุจริต | วิธีดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|------------|---------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                     | Likelihood         | Impact | Rise Score |                     |                                      |                                                                                                                                                                                                                                              |
| ๘.  | ประกาศรายชื่อผู้ที่ได้รับ<br>การคัดเลือกการจัดซื้อจัด<br>จ้างโดยวิธีเฉพาะเจาะจง                                                                                                                    | -                                                                                                                                                   | -                  | -      | -          | -                   | -                                    | -                                                                                                                                                                                                                                            |
| ๙.  | หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ<br>ลงนามในสัญญาตามแบบ<br>ที่คณะกรรมการนโยบาย<br>กำหนด/ข้อตกลง พ.ร.บ.ฯ<br>มาตรา ๖๖ และระเบียบฯ<br>ข้อ ๑๖๑ (วิธี<br>เฉพาะเจาะจงไม่ต้องรอให้<br>พ้นระยะเวลาอุทธรณ์<br>มาตรา ๖๖) | -                                                                                                                                                   | -                  | -      | -          | -                   | -                                    | -                                                                                                                                                                                                                                            |
| ๑๐. | การตรวจรับพัสดุ                                                                                                                                                                                    | เจ้าหน้าที่พัสดุรับหรือเรียกรับ<br>สินบนจากผู้ประกอบการ ทำให้<br>การตรวจรับพัสดุเป็นไปอย่างไม่<br>โปร่งใส และไม่ครบถ้วนตาม<br>กระบวนการตรวจรับพัสดุ | ๒                  | ๔      | ๘          | ปานกลาง             | คณะกรรมการตรวจรับ<br>พัสดุ           | ๑. ให้แต่งตั้งผู้ตรวจรับพัสดุ หรือ<br>คณะกรรมการตรวจรับพัสดุจากกอง/<br>สำนักอื่น เป็นผู้ตรวจรับพัสดุ หรือเป็น<br>คณะกรรมการ ตรวจรับพัสดุในครั้ง<br>นั้น และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ<br>จะต้องไม่เป็นเจ้าหน้าที่พัสดุหรือ<br>หัวหน้าเจ้าหน้าที่ |
|     |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                     |                    |        |            |                     |                                      | ๒. มีหน่วยงานภายในและภายนอก<br>เข้าตรวจสอบความถูกต้องและความ<br>โปร่งใส                                                                                                                                                                      |

ประเภทความเสี่ยงประเด็น ๔  
ผู้รับผิดชอบ

การบริหารงานบุคคล  
สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

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

| เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) |                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๕                     | เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐในด้านงบประมาณ และภาพลักษณ์ของหน่วยงานและบุคลากรในหน่วยงานด้านความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐ จากการที่เจ้าหน้าที่ถูกลงโทษชี้มูลความผิดและเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม |
| ๔                     | มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงานและบุคลากรในหน่วยงานด้านความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐ จากที่เจ้าหน้าที่ถูกลงโทษชี้มูลความผิดและเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม                                          |
| ๓                     | มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงานและบุคลากรของหน่วยงาน จากการร้องเรียนว่าเจ้าหน้าที่ถูกร้องเรียนว่ากระทำการทุจริต ทำให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาตรวจสอบ                                                     |
| ๒                     | มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงานและบุคลากรของหน่วยงานเพียงเล็กน้อย เช่น ข้าราชการจากการร้องเรียน                                                                                                      |
| ๑                     | ไม่มีผลกระทบต่องบประมาณและภาพลักษณ์ของหน่วยงาน                                                                                                                                                        |

| เกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต |                  |         |         |         |         |
|--------------------------------------------------|------------------|---------|---------|---------|---------|
| Risk Score                                       |                  |         |         |         |         |
| โอกาสเกิด (Likelihood)                           | ผลกระทบ (Impact) |         |         |         |         |
|                                                  | ๑                | ๒       | ๓       | ๔       | ๕       |
| ๕                                                | ปานกลาง          | สูง     | สูง     | สูงมาก  | สูงมาก  |
| ๔                                                | ปานกลาง          | ปานกลาง | สูง     | สูง     | สูงมาก  |
| ๓                                                | ต่ำ              | ปานกลาง | ปานกลาง | สูง     | สูง     |
| ๒                                                | ต่ำ              | ต่ำ     | ปานกลาง | ปานกลาง | สูง     |
| ๑                                                | ต่ำ              | ต่ำ     | ต่ำ     | ปานกลาง | ปานกลาง |

| ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต |                  |                          |
|---------------------------------------|------------------|--------------------------|
|                                       | ค่าความเสี่ยงรวม | ระดับความเสี่ยงการทุจริต |
| สีเขียว                               | ๑ - ๓            | ความเสี่ยงระดับต่ำ       |
| สีเหลือง                              | ๔ - ๙            | ความเสี่ยงระดับปานกลาง   |
| สีส้ม                                 | ๑๐ - ๑๖          | ความเสี่ยงระดับสูง       |
| สีแดง                                 | ๑๗ - ๒๕          | ความเสี่ยงระดับสูงมาก    |

\* สามารถปรับเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงการทุจริตได้ตามความเหมาะสมของหน่วยงาน

## แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

| ที่ | ขั้นตอนการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                              | เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Risk Score (L x I) |        |            | ระดับ<br>ความเสี่ยง                                                                                       | มาตรการควบคุม<br>ความเสี่ยงการทุจริต                                                                                                                                                                            | วิธีดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Likelihood         | Impact | Rise Score |                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ๑.  | สำนักงานปลัด<br>กระทรวงการคลังสำรวจ<br>ตำแหน่งข้าราชการ<br>พนักงานราชการ<br>ลูกจ้างประจำ ลูกจ้าง<br>ชั่วคราว ที่ว่างลง เพื่อ<br>สรรหาและบรรจุ หรือ<br>แต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง<br>โยกย้ายให้เหมาะสมตาม<br>มาตรการบริหารจัดการ<br>กำลังคนภาครัฐ ของแต่<br>ละสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ของ<br>สำนักงานปลัด<br>กระทรวงการคลัง | ผู้มีอำนาจสรรหาและบรรจุ<br>ข้าราชการ พนักงานราชการ<br>ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว<br>ของหน่วยงาน อาจได้รับสินบน<br>หรือผลประโยชน์อื่นเป็น<br>ข้อเสนอจากการเอื้อประโยชน์<br>ในการสรรหาและบรรจุ หรือ<br>แต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย<br>ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งในการเข้า<br>รับการบรรจุ หรือแต่งตั้ง เลื่อน<br>ตำแหน่ง โยกย้าย ในหน่วยงาน | ๓                  | ๓      | ๙          | ปานกลาง                                                                                                   | ๑. โครงการวิเคราะห์<br>อัตรากำลังของสำนักงาน<br>ปลัดกระทรวงการคลัง                                                                                                                                              | สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล<br>ดำเนินการโครงการวิเคราะห์<br>อัตรากำลังของสำนักงานปลัด<br>กระทรวงการคลัง เพื่อศึกษาและ<br>จัดเก็บข้อมูลประกอบการพิจารณา<br>วางแผนกำลังคนของสำนักงานปลัด<br>กระทรวงการคลัง และสำนักงาน<br>รัฐมนตรีกระทรวงการคลัง                     |
|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                    |        |            | ๒. แต่งตั้งคณะกรรมการ<br>วิเคราะห์และวางแผน<br>อัตรากำลัง และ<br>คณะทำงานวิเคราะห์และ<br>วางแผนอัตรากำลัง | คำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง<br>ที่ ๑๒๕๒/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๓<br>พฤศจิกายน ๒๕๖๔ เรื่อง คำสั่ง<br>แต่งตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์และ<br>วางแผนอัตรากำลังและคณะทำงาน<br>วิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลัง<br>(Working Team) |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ๒.  | สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ทบพทงานตามภารกิจ                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ๑                  | ๓      | ๓          | ต่ำ                                                                                                       | การประชุมคณะกรรมการ<br>วิเคราะห์และวางแผน<br>อัตรากำลัง และ<br>คณะทำงานวิเคราะห์และ<br>วางแผนอัตรากำลัง เพื่อ<br>วิเคราะห์ความต้องการ<br>อัตรากำลังของแต่ละ<br>สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม                                | การประชุมคณะกรรมการวิเคราะห์<br>และวางแผนอัตรากำลัง และ<br>คณะทำงานวิเคราะห์และวางแผน<br>อัตรากำลัง เมื่อวันที่ ๒๘ กันยายน<br>๒๕๖๖ เพื่อรายงานการวิเคราะห์<br>อัตรากำลังและแผนอัตรากำลังของ<br>สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และ<br>สำนักงานรัฐมนตรีกระทรวงการคลัง |

| ที่ | ขั้นตอนการดำเนินงาน                                                                                                                                               | เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต                                                                                                                                                                                                 | Risk Score (L x I) |        |            | ระดับ<br>ความเสี่ยง | มาตรการควบคุม<br>ความเสี่ยงการทุจริต                                                                  | วิธีดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                              | Likelihood         | Impact | Rise Score |                     |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| ๒.๑ | สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ทบทวนงานให้เป็นปัจจุบัน โดยพิจารณาตามภารกิจทั้งภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน งานที่ยกเลิกการดำเนินการไปแล้ว และงานที่คาดว่าจะต้องดำเนินการในอนาคต | สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม เพิ่มภาระงานให้มากขึ้น เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้เข้ารับการบรรจุ หรือแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ซึ่งอาจได้รับสินบน หรือผลประโยชน์อื่นเป็นข้อเสนอจากการเอื้อประโยชน์นั้น ๆ            |                    |        |            |                     | สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม วิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นของภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน เพื่อสรรหาตำแหน่งที่ขาดแคลน | วิเคราะห์ความต้องการเชิงคุณภาพตามแต่ละสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ต้องการตามภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน เช่น กลุ่มกฎหมายต้องการตำแหน่งนิติกร สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ต้องการตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน                                                                        |
| ๒.๒ | สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ทบทวนตำแหน่งที่ขาดแคลน โดยพิจารณาตามภารกิจงานที่ยกเลิกการดำเนินการไปแล้ว และงานที่คาดว่าจะต้องดำเนินการในอนาคต                                  | สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม เพิ่มตำแหน่งที่ขาดแคลนให้มากขึ้น เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้เข้ารับการบรรจุ หรือแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ซึ่งอาจได้รับสินบน หรือผลประโยชน์อื่นเป็นข้อเสนอจากการเอื้อประโยชน์นั้น ๆ  |                    |        |            |                     |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| ๒.๓ | สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม วิเคราะห์ความต้องการกำลังคนตามตำแหน่งที่ขาดแคลน                                                                                                 | สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม เพิ่มความต้องการกำลังคนให้มากขึ้น เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้เข้ารับการบรรจุ หรือแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ซึ่งอาจได้รับสินบน หรือผลประโยชน์อื่นเป็นข้อเสนอจากการเอื้อประโยชน์นั้น ๆ |                    |        |            |                     | สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม วิเคราะห์ความต้องการกำลังคน                                                         | ใช้วิธีการคำนวณแบบ Full Time Equivalent (FTE) จากภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน เพื่อหาจำนวนอัตรากำลังที่ต้องการ โดยสูตรการคำนวณคือ (ปริมาณงานเฉลี่ยต่อปี* เวลาที่ใช้ในแต่ละขั้นตอน)/(มาตรฐานเวลาในการปฏิบัติงานต่อปี (๒๓๐ วัน* ๖ ชั่วโมง*๖๐ นาที)) = จำนวนบุคลากรที่ต้องการ |

| ที่ | ขั้นตอนการดำเนินงาน                                                                                                                                | เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Risk Score (L x I) |        |            | ระดับ      | มาตรการควบคุม<br>ความเสี่ยงการทุจริต                                                                                                                                                                                                                                                                        | วิธีดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Likelihood         | Impact | Rise Score | ความเสี่ยง |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ๓.  | สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล แต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                    |        |            |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ๓.๑ | การแต่งตั้ง                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                    |        |            |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ๑)  | การรับสมัครคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้ง หรือเลื่อนตำแหน่งภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง                                             | คณะกรรมการประเมินบุคคลเพื่อการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญฯ อาจได้รับสินบนหรือผลประโยชน์อื่นเป็นข้อเสนอจากการเอื้อประโยชน์ในการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบและความต้องการของตำแหน่งที่จะแต่งตั้งของผู้เข้ารับการคัดเลือกฯ ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้รับประโยชน์เป็นพิเศษหรือไม่ได้รับความเป็นธรรม | ๑                  | ๑      | ๑          | ต่ำ        | ประกาศคณะกรรมการประเมินบุคคลเพื่อการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญฯ                                                                                                                                                                                                                                            | ทำประกาศเป็นหนังสือเวียนในหน่วยงาน และประกาศในระบบอินทราเน็ตของหน่วยงานให้ทราบโดยทั่วกัน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| ๒)  | การพิจารณาคุณสมบัติและการประเมินผลงานของผู้เข้ารับสมัครคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้ง หรือเลื่อนตำแหน่งภายในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง | คณะกรรมการประเมินบุคคลเพื่อการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญฯ อาจได้รับสินบนหรือผลประโยชน์อื่นเป็นข้อเสนอจากการเอื้อประโยชน์ในการพิจารณาคุณสมบัติของผู้เข้ารับการคัดเลือกฯ ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษหรือไม่ได้รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรม                                                     | ๒                  | ๕      | ๑๐         | สูง        | ให้อำนาจการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล และผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ที่จะแต่งตั้งข้าราชการฯ เป็นผู้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบและความต้องการของตำแหน่งที่จะแต่งตั้งของผู้เข้ารับการคัดเลือกฯ เพื่อความถูกต้องของรายละเอียดงานเฉพาะตำแหน่งและความยุติธรรมของผู้เข้ารับการคัดเลือกในหน่วยงาน | กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบและความต้องการของตำแหน่งที่จะแต่งตั้งของผู้เข้ารับการคัดเลือกฯ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"><li>- หน้าที่ความรับผิดชอบ</li><li>- ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (ด้านการปฏิบัติการ / ด้านการวางแผน / ด้านการประสานงาน / ด้านการบริการ)</li><li>- คุณลักษณะของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่ง (คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง / คุณสมบัติของบุคคลที่จะเข้ารับการคัดเลือกเกี่ยวกับระยะเวลาขั้นต่ำในการดำรงตำแหน่ง หรือเคยดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะแต่งตั้ง)</li></ul> |

| ที่ | ขั้นตอนการดำเนินงาน                                 | เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต                                                                                                                         | Risk Score (L x I) |        |            | ระดับ<br>ความเสี่ยง | มาตรการควบคุม<br>ความเสี่ยงการทุจริต                                          | วิธีดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                     |                                                                                                                                                      | Likelihood         | Impact | Rise Score |                     |                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| ๓)  | การสอบแข่งขันเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่รับสมัคร | เจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่ในการจัดสอบ อาจได้รับสินบน หรือผลประโยชน์อื่นเป็นข้อเสนอจากการให้หรือคัดลอกข้อสอบ เพื่อวัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง | ๒                  | ๕      | ๑๐         | สูง                 | ๑. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการออกข้อสอบ                                          | คณะกรรมการออกข้อสอบจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีวุฒิภาวะ และมีความรับผิดชอบสูง เพื่อกำกับผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ออกข้อสอบเก็บรักษาความลับของข้อสอบ                                                                                                                                            |
|     |                                                     |                                                                                                                                                      |                    |        |            |                     | ๒. คำสั่งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการเก็บรักษาข้อสอบ              | การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินการเกี่ยวกับการเก็บรักษาข้อสอบ ซึ่งเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการแต่งตั้งผู้นั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีคำสั่งแต่งตั้งเป็นนายทะเบียนเอกสารลับของหน่วยงานอยู่ก่อนแล้ว โดยเจ้าหน้าที่ผู้นั้นจะมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดเก็บรักษาข้อสอบและเฉลย เพื่อป้องกันไม่ให้ข้อสอบและเฉลยรั่วไหล |
| ๓.๒ | การโยกย้าย                                          |                                                                                                                                                      |                    |        |            |                     |                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| ๑)  | การโยกย้ายตามคำร้องของข้าราชการ                     | ผู้บังคับบัญชามีการใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ ไม่ให้ข้าราชการโยกย้ายไปตามคำร้อง                                                                        | ๕                  | ๓      | ๑๕         | สูง                 | ใช้หลักเกณฑ์ที่เป็นข้อกำหนดหลัก เพื่อป้องกันการใช้อำนาจของผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ | ปฏิบัติตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการย้ายการโอน หรือการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญอย่างเคร่งครัด                                                                                                                                                                                                               |
| ๒)  | การโยกย้ายตามคำสั่งของผู้มีอำนาจสั่งย้าย            | ผู้บังคับบัญชามีการใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ ให้ข้าราชการโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งตามคำสั่ง                                                                |                    |        |            |                     |                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

| ที่ | ขั้นตอนการดำเนินงาน                                                                                           | เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต                                                                                                                                                                                                                                                         | Risk Score (L x I) |        |            | ระดับ<br>ความเสี่ยง | มาตรการควบคุม<br>ความเสี่ยงการทุจริต                                                                                                                                                                                      | วิธีดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Likelihood         | Impact | Rise Score |                     |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ๔.  | สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สรรหาและบรรจุข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ในตำแหน่งที่ว่างลง |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                    |        |            |                     |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ๔.๑ | การรับสมัครคัดเลือกข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว เพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง          | คณะกรรมการดำเนินการสอบคัดเลือกฯ อาจได้รับสินบน หรือผลประโยชน์อื่นเป็นข้อเสนอจากการเอื้อประโยชน์ในการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบและความต้องการของตำแหน่งที่จะแต่งตั้งของผู้เข้ารับการคัดเลือกฯ ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้รับประโยชน์เป็นพิเศษ หรือไม่ได้รับความเป็นธรรม | ๒                  | ๓      | ๖          | ปานกลาง             | ๑. ประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง เกี่ยวกับการรับสมัครสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการ หรือพนักงานราชการ หรือลูกจ้างชั่วคราว                                                                           | ทำประกาศในเว็บไซต์รับสมัครงานของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังให้ทราบโดยทั่วกัน                                                                                                                                                                                     |
|     |                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                    |        |            |                     | ๒. ให้ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล และผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ที่จะบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการ หรือพนักงานราชการ หรือลูกจ้างชั่วคราว เป็นผู้กำหนดลักษณะงานและคุณสมบัติของตำแหน่งที่จะบรรจุและแต่งตั้งในหน่วยงาน | กำหนดรายละเอียดของผู้มีสิทธิได้รับการบรรจุเข้ารับราชการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้<br>- หน้าที่ความรับผิดชอบ<br>- ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (ด้านการปฏิบัติการ / ด้านการวางแผน / ด้านการประสานงาน / ด้านการบริการ)<br>- คุณสมบัติของผู้มีสิทธิได้รับการบรรจุเข้ารับราชการ |
| ๔.๒ | การสอบแข่งขันเพื่อวัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง                                                      | เจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่ในการจัดสอบ อาจได้รับสินบน หรือผลประโยชน์อื่นเป็นข้อเสนอจากการให้หรือคัดลอกข้อสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง                                                                                                                                  | ๒                  | ๕      | ๑๐         | สูง                 | ๑. แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่จัดสอบให้เป็นผู้เก็บความลับ                                                                                                                                                           | เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในการเก็บรักษา และขนส่งเคลื่อนย้ายข้อสอบ รวมถึงพิมพ์ข้อสอบ จะต้องเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้เก็บความลับที่ได้รับแต่งตั้งเท่านั้น                                                                                             |

| ที่ | ขั้นตอนการดำเนินงาน                                                                 | เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต                                                                                                                                                                                                                                                       | Risk Score (L x I) |        |            | ระดับ<br>ความเสี่ยง | มาตรการควบคุม<br>ความเสี่ยงการทุจริต                                                                           | วิธีดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Likelihood         | Impact | Rise Score |                     |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| ๔.๓ | การสอบแข่งขันเพื่อวัดความเหมาะสมกับตำแหน่ง                                          | คณะกรรมการดำเนินการสอบคัดเลือกฯ อาจได้รับสินบน หรือผลประโยชน์อื่นเป็นข้อเสนอลจากการเอื้อประโยชน์ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งในการเข้ารับการบรรจุในหน่วยงาน                                                                                                                                 | ๒                  | ๕      | ๑๐         | สูง                 | ๒. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการสอบคัดเลือก                                                                      | มีเกณฑ์การให้คะแนนการสัมภาษณ์ที่แบ่งเป็นสัดส่วนชัดเจน ป้องกันการใช้ดุลพินิจในการให้คะแนน                                                                                                                                                                                                                                                              |
| ๕.  | การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว | ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจหน้าที่ในการประเมินข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ประเมินการปฏิบัติราชการอย่างไม่เป็นธรรม โดยอาจเรียก/รับสินบนจากข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ในการประเมินข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว | ๒                  | ๔      | ๘          | ปานกลาง             | ๑. ประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดให้สะท้อนผลสำเร็จของงานในความรับผิดชอบที่ยึดโยงกับงานด้านต่าง ๆ | ประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงานจากภารกิจ ดังนี้<br>๑) งานตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ หรือแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรีกระทรวงการคลัง<br>๒) งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม หรือตำแหน่งของผู้รับการประเมิน<br>๓) งานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ ซึ่งอาจไม่ใช่งานประจำของส่วนราชการหรือของผู้รับการประเมิน |
|     |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                    |        |            |                     | ๒. ประเมินจากการพัฒนาตนเอง                                                                                     | ผู้บังคับบัญชากำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลเพื่อจูงใจให้ผู้ให้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังได้ขอความร่วมมือสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์กำหนดตัวชี้วัดในมิติการพัฒนาองค์กรตามแผนยุทธศาสตร์ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ที่จะส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนา ฝึกอบรม ให้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจ |

| ที่ | ขั้นตอนการดำเนินงาน | เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต                                                                                                                                                         | Risk Score (L x I) |        |            | ระดับ<br>ความเสี่ยง | มาตรการควบคุม<br>ความเสี่ยงการทุจริต                                                                                                                                         | วิธีดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                     |                                                                                                                                                                                      | Likelihood         | Impact | Rise Score |                     |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| ๖.  | การพัฒนาบุคลากร     | ผู้บังคับบัญชามีการเลือกปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการคัดเลือกบุคลากรไปอบรม/สัมมนา/ประชุม/กิจกรรมต่าง ๆ โดยเอื้อประโยชน์ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นพิเศษ หรือคัดเลือกอย่างไม่เป็นธรรม | ๑                  | ๑      | ๑          | ต่ำ                 | จัดทำโครงการจัดทำร่างแผนพัฒนาบุคลากรตามสายงานของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและสำนักงานรัฐมนตรีกระทรวงการคลัง ในแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ | <p>๑. กำหนดกรอบการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะ (Functional Competency) ที่ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับของหน่วยงาน ทั้งชุดสมรรถนะเฉพาะที่จำเป็นตามสายงาน และจัดหลักสูตร/กิจกรรมการพัฒนาที่สอดคล้องกับชุดสมรรถนะเฉพาะที่กำหนด</p> <p>๒. การทำสถิติรายงานการเข้าร่วมการอบรม/สัมมนา/ประชุม/กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ บุคลากรในสังกัดได้เข้าร่วมกิจกรรมและได้รับความรู้ สามารถเพิ่มสมรรถนะในการทำงานให้มากขึ้น และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน</p> |