



# คู่มือการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ

FRA<sub>s</sub> : FRAUD RISK-ASSESSMENTS



**RISK**

กองการเจ้าหน้าที่ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

## คำนำ

เหตุการณ์ความเลื่องด้านการทุจริตเกิดแล้วจะมีผลกระทบทางลบ ซึ่งปัญหาจากสาเหตุต่างๆ ที่ค้นหาต้นตอที่แท้จริงได้ยาก ความเลื่องจึงจำเป็นต้องคิดล่วงหน้าเสมอ การป้องกันการทุจริต คือ การแก้ไขปัญหาการทุจริตที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าส่วนราชการ และเป็นเจตจำนงของทุกองค์กรที่ร่วมต่อต้านการทุจริต อันเป็นวาระเร่งด่วนของรัฐบาล

การนำเครื่องมือประเมินความเลื่องการทุจริตมาใช้ในองค์กร จะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งได้ว่าการดำเนินการขององค์กรจะไม่มีกรทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีกรนำเครื่องมือมาประเมินความเลื่องการทุจริตมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งไม่ใช่การเพิ่มภาระงานแต่อย่างใด

มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ได้จัดทำคู่มือการประเมินความเลื่องการทุจริตขึ้นเพื่อให้ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจในการประเมินความเลื่องการทุจริต มีมาตรการ ระบบ หรือแนวทางในการป้องกันการทุจริตไม่ให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย

# สารบัญ

	หน้า
<b>ส่วนที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
ความเป็นมา	1
วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต	1
<b>ส่วนที่ 2 การประเมินความเสี่ยงการทุจริต</b>	<b>2</b>
กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต	2
กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต	2
ขอบเขตประเมินความเสี่ยงการทุจริต	2
ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต	3
<b>เอกสารอ้างอิง</b>	<b>11</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>12</b>
ภาคผนวก ก ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริต	13
ภาคผนวก ข แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยงการทุจริต	16

# ส่วนที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมา

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 4 เมษายน 2560 รับทราบมติคณะกรรมการต่อต้านการทุจริตแห่งชาติ (คตช.) ในคราวประชุม คตช. ครั้งที่ 1/2560 เมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2560 ที่เสนอให้รัฐบาลประกาศให้ “ปี 2560 เป็นปีแห่งการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต ของทางราชการต่อการรับสินบนทุกรูปแบบ” ตามที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) โดยกองยุทธศาสตร์และแผนงาน เสนอ และตามคำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่ 69/2557 ลงวันที่ 18 มิถุนายน 2557 เรื่องมาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบ ข้อ (1) ให้ทุกส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐกำหนดมาตรการหรือแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบในส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ โดยมุ่งเน้นการสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการตรวจสอบ เฝ้าระวัง เพื่อสกัดกั้นมิให้เกิดการทุจริตประพฤติมิชอบได้ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตเป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารเพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาล การทุจริตนอกจากการให้พิจารณาอนุมัติ อนุญาต ของทางราชการ ยังมีการทุจริตของงานปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ซึ่งผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานต้องให้ความสำคัญและถือเป็นนโยบายขององค์กรด้วยการสั่งการหรือมอบหมายให้มีการวางระบบการประเมินความเสี่ยงการทุจริตอย่างต่อเนื่อง จริงจัง เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตและเป็นการยกระดับคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index : CPI)

มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติในฐานะเป็นหน่วยงานภาครัฐ ได้เล็งเห็นความสำคัญในการขับเคลื่อนภาครัฐสู่ธรรมาภิบาล และเห็นความจำเป็นต้องมีเครื่องมือประเมินความเสี่ยงการทุจริต พร้อมทั้งมีการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งในการป้องกันการทุจริตเชิงรุก เพื่อลดปัญหาการทุจริต ช่วยยกระดับค่าคะแนน CPI และเพื่อเป็นการขับเคลื่อนกลไกภาครัฐ

### วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

เพื่อให้มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติมีมาตรการหรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต

## ส่วนที่ 2

### การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการทำงานในลักษณะที่ทุกภาระงานต้องประเมินความเสี่ยงก่อนปฏิบัติงานทุกครั้ง และแทรกกิจกรรมการตอบโต้ความเสี่ยงไว้ก่อนเริ่มปฏิบัติงานหลักตามภาระงานปกติของการเฝ้าระวังความเสี่ยงล่วงหน้าจากทุกภาระงานร่วมกันโดยเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบปกติที่มีการรับรู้และยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

#### กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

การประเมินความเสี่ยงการทุจริตใช้กรอบตามหลักของ การควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) ตามมาตรฐาน COSO 2013 (Committee of Sponsoring Organizations 2013)

#### กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี 4 กระบวนการ ดังนี้

1. Corrective : แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้ว่าจะเกิด สิ่งที่มีประวัติอยู่แล้ว ทำอย่างไรจะไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก
2. Detective : เฝ้าระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยง ทำอย่างไรจะตรวจพบต้องสอดส่องตั้งแต่แรก ตัวข้อบ่งชี้บางเรื่องที่น่าสงสัยทำการลดระดับความเสี่ยงนั้นหรือให้ข้อมูลเบาะแสนั้นแก่ผู้บริหาร
3. Preventive : ป้องกัน หลีกเลี่ยง พฤติกรรมที่นำไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิดในส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีก (Known Factor) ทั้งที่รู้ว่าทำไปมีความเสี่ยงต่อการทุจริต จะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ Workflow ใหม่ ไม่เปิดช่องว่างให้การทุจริตเข้ามาได้อีก
4. Forecasting : การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่จะเกิดขึ้นและป้องกันปราบปรามล่วงหน้าในเรื่องประเด็นที่ไม่คุ้นเคย ในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต (Unknown Factor)

#### ขอบเขตประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประกอบด้วย

1. ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต
2. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
3. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

## ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุความเสี่ยง
2. การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง
3. เมทริกส์ระดับความเสี่ยง
4. การประเมินการควบคุมความเสี่ยง
5. แผนบริหารความเสี่ยง
6. การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง
7. การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง
8. การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง
9. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง

ก่อนทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ต้องทำการคัดเลือกงานหรือกระบวนการจากภารกิจในแต่ละประเภทที่จะทำการประเมิน เมื่อคัดเลือกได้แล้ว ให้ทำการคัดเลือกกระบวนการของประเภทนั้นๆ โดยเฉพาะการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต และจัดเตรียมข้อมูลขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือแนวทางหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงลงมือทำการตามขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ดังนี้

### ขั้นเตรียมการ

คัดเลือกงานหรือกระบวนการจากภารกิจในแต่ละประเภทที่จะทำการประเมิน ซึ่งคู่มือนี้ได้จำแนกขอบเขตของการประเมินความเสี่ยงการทุจริตไว้ 3 ด้าน ดังนี้ 1) ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต 2) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ และ 3) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ เมื่อคัดเลือกได้แล้ว ให้ทำการคัดเลือกกระบวนการที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต และจัดเตรียมข้อมูลขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือแนวทาง หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

### ตัวอย่าง

1. คัดเลือกด้านที่จะทำการประเมิน : ความเสี่ยงทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ
2. คัดเลือกกระบวนการ : 2.1 การจัดซื้อจัดจ้าง  
2.2 การใช้รถยนต์ราชการ

## ขั้นตอนที่ 1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

นำข้อมูลรายละเอียดขั้นตอน แนวทางหรือเกณฑ์การปฏิบัติงานของกระบวนการที่จะทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ทำการระบุความเสี่ยง อธิบายรายละเอียด รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยง เฉพาะที่มีความเสี่ยงการทุจริตเท่านั้น และในการประเมินต้องคำนึงถึงความเสี่ยงในภาพรวมของการดำเนินงานเรื่องที่จะทำการประเมินด้วย นำข้อมูลรายละเอียดดังกล่าว ลงในประเภทของความเสี่ยง ซึ่งเป็น Known Factor หรือ Unknown Factor

**Known Factor** หมายถึง ความเสี่ยงทั้ง ปัญหา/พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดขึ้น หรือมีประวัติ มีตำนานอยู่แล้ว

**Unknown Factor** หมายถึง ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากการพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต ปัญหา/พฤติกรรม ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

### ตารางที่ 1 ตารางระบุความเสี่ยง

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Known Factor	Unknown Factor
1	ตัวอย่าง การจัดซื้อจัดจ้าง (ขั้นตอนหลัก) - นำประกาศ/โครงการ ไปแจ้งให้กลุ่มพวกพ้องตนเองเพื่อเอื้อประโยชน์ หรือประชาสัมพันธ์แก่กลุ่มที่มุ่งหวังเฉพาะ (ขั้นตอนย่อย)		✓
2	- การคัดเลือกผู้รับจ้างรายเดิมเพราะได้รับผลประโยชน์ (ขั้นตอนย่อย)		✓
3	การเบิกค่าใช้จ่าย (ขั้นตอนหลัก) - เบิกเงินราชการตามสิทธิ์เป็นเท็จ เช่น ค่าล่วงเวลา (ขั้นตอนย่อย)	✓	
4	การใช้รถยนต์ราชการ (ขั้นตอนหลัก) - เดินทางไม่ตรงกับใบขอใช้รถ หรือการเดินทางออกนอกเส้นทาง (ขั้นตอนย่อย)	✓	

ตารางที่ 1 อธิบายรายละเอียดความเสี่ยงการทุจริต เช่น รูปแบบ พฤติการณ์การทุจริตจากขั้นตอนย่อยในการปฏิบัติงานเฉพาะขั้นตอนที่มีความเสี่ยงการทุจริตเท่านั้น ความเสี่ยงที่เคยเกิดหรือคาดว่าจะเกิดขึ้นสูง มีประวัติอยู่แล้ว ให้อธิบายช่อง Known Factor ถ้าไม่เกิดหรือมีประวัติมาก่อน แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ในอนาคต มีโอกาสเกิด ให้อธิบายในช่อง Unknown Factor

## ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง

ให้นำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 การระบุความเสี่ยง มาวิเคราะห์เพื่อแสดงสถานะความเสี่ยงการทุจริตของแต่ละโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต ออกตามรายสีไฟจราจร เขียว เหลือง ส้ม แดง โดยมีความหมายของสถานะความเสี่ยงตามสีไฟจราจร ดังนี้

**สถานะสีเขียว** หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ

**สถานะสีเหลือง** หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถให้ความรอบคอบระมัดระวังในระหว่างการปฏิบัติงานตามปกติควบคุมดูแลได้

**สถานะสีส้ม** หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงานภายในองค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุมข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ

**สถานะสีแดง** หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จักไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

### ตารางที่ 2 ตารางแสดงสถานะความเสี่ยง (แยกตามรายสีไฟจราจร)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง
1	<b>ตัวอย่าง</b> <b>การจัดซื้อจัดจ้าง</b> - นำประกาศ/โครงการ ไปแจ้งให้กลุ่มพวกพ้องตนเอง เพื่อเอื้อประโยชน์ หรือประชาสัมพันธ์แก่กลุ่มที่มุ่งหวังเฉพาะ		✓		
2	- การคัดเลือกผู้รับจ้างรายเดิมเพราะได้รับผลประโยชน์			✓	
3	<b>การเบิกค่าใช้จ่าย</b> - เบิกเงินราชการตามสิทธิเป็นเท็จ เช่น ค่าล่วงเวลา			✓	
4	<b>การใช้รถยนต์ราชการ</b> - เดินทางไม่ตรงกับใบขอใช้รถ หรือการเดินทางออกนอกเส้นทาง			✓	

ตารางที่ 2 นำรายละเอียดความเสี่ยงการทุจริตจากขั้นตอนย่อยในการปฏิบัติงานในช่อง Known Factor และ Unknown Factor จากตารางที่ 1 มาแยกสถานะความเสี่ยงการทุจริตตามไฟจราจร คือ สีเขียว สีเหลือง สีส้ม และสีแดง



### ขั้นตอนที่ 3 เมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix)

นำโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต ที่มีสถานะความเสี่ยงระดับสูงจนถึงความเสี่ยงระดับสูงมาก ที่เป็นสีส้ม และสีแดง จากขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง มาทำการหาค่าความเสี่ยงรวม ซึ่งได้จากระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง ที่มีค่า 1-3 คูณด้วย ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่มีค่า 1-3 เช่นกัน ค่า 1-3 มีเกณฑ์ในการให้ค่า ดังนี้

#### 1. ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

1.1 ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการงานนั้นๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้น เป็น MUST หมายถึง มีความจำเป็นสูงของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตที่ต้องทำการป้องกัน ไม่ดำเนินการไม่ได้ ค่าของ MUST คือ ค่าที่อยู่ในระดับ 3 หรือ 2

1.2 ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนรองของกระบวนการงานนั้นๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็น SHOULD หมายถึง มีความจำเป็นต่ำในการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต ค่าของ SHOULD คือ ค่าที่อยู่ในระดับ 1 เท่านั้น

#### 2. ระดับความรุนแรงของผลกระทบ มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

2.1 กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาครีเอช่าย ค่าอยู่ที่ 2 หรือ 3

2.2 กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม (Financial) ค่าอยู่ที่ 2 หรือ 3

2.3 กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น ผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย (Customer/User) ค่าอยู่ที่ 2 หรือ 3

2.4 กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น ผลกระทบต่อกระบวนการภายใน (Internal Process) หรือกระทบด้านการเรียนรู้ องค์กรความรู้ (Learning & Growth) ค่าอยู่ที่ 1 หรือ 2

ตารางที่ 3 SCORING ทะเบียนข้อมูลที่ต้องเฝ้าระวัง 2 มิติ (หรือตารางเมทริกส์ระดับความเสี่ยง)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ระดับ ความจำเป็นของ การเฝ้าระวัง			ระดับ ความรุนแรงของ ผลกระทบ			ค่าความเสี่ยง รวม จำเป็น X รุนแรง
		3	2	1	3	2	1	
1	<u>ตัวอย่าง</u> การจัดซื้อจัดจ้าง - การคัดเลือกผู้รับจ้างรายเดิมเพราะ ได้รับผลประโยชน์		3			3		9
2	การเบิกค่าใช้จ่าย - เบิกเงินราชการตามสิทธิ์เป็นเท็จ เช่น ค่าล่วงเวลา		2			2		4
3	การใช้รถยนต์ราชการ - เดินทางไม่ตรงกับใบขอใช้รถ หรือ การเดินทางออกนอกเส้นทาง		2			3		6

ตารางที่ 3 นำข้อมูลที่มีสถานะความเสี่ยงในช่องที่ส้ม และสีแดง จากตารางที่ 2 มาหาค่าความเสี่ยงรวม (ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง X ระดับความรุนแรงของผลกระทบ)

**ขั้นตอนที่ 4 การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk-Control Matrix Assessment)**

นำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น X รุนแรง) จากขั้นตอนที่ 3 เมทริกส์ระดับความเสี่ยง มาทำการประเมินการควบคุมการทุจริต ว่ามีระดับการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับคุณภาพการจัดการ (คุณภาพการจัดการ สอดส่อง เฝ้าระวังในงานปกติ) โดยเกณฑ์คุณภาพการจัดการ จะแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

**ดี** หมายถึง จัดการได้ทันทีทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กร ไม่มีผลเสียทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม

**พอใช้** หมายถึง จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กร แต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ

**อ่อน** หมายถึง จัดการไม่ได้ หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่าย มีผลกระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน และยอมรับไม่ได้ ไม่มีความเข้าใจ

ตารางที่ 4 ตารางแสดงการประเมินการควบคุมความเสี่ยง

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพ การ จัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
			ค่าความเสี่ยง ระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยง ระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยง ระดับสูง
		ดี	ต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง
		พอใช้	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง
		อ่อน	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	สูง

ตัวอย่าง

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพ การ จัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
			ค่าความเสี่ยง ระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยง ระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยง ระดับสูง
1	การคัดเลือกผู้รับจ้างรายเดิมเพราะ ได้รับผลประโยชน์	อ่อน			สูง
2	เบิกเงินราชการตามสิทธิ์เป็นเท็จ เช่น ค่าล่วงเวลา	พอใช้	ค่อนข้างต่ำ		
3	เดินทางไม่ตรงกับใบขอใช้รถ หรือ การเดินทางออกนอกเส้นทาง	พอใช้			ค่อนข้างสูง

ตารางที่ 4 ให้นำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น X รุนแรง) จากตารางที่ 3 มาทำการประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต โดยการวิเคราะห์จากคุณภาพการจัดการ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ดี พอใช้ และอ่อน

ขั้นตอนที่ 5 แผนบริหารความเสี่ยง

เลือกเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงสุดจาก ขั้นตอนที่ 4 การประเมินการควบคุมความเสี่ยง ที่อยู่ในค่าความเสี่ยงในระดับ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง มาทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามลำดับความรุนแรง (กรณีที่หน่วยงานทำการประเมินการควบคุมความเสี่ยงตามขั้นตอนที่ 4 แล้วไม่พบว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง เลย แต่พบว่าความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับ ต่ำ หรือ ค่อนข้างต่ำ ให้ทำการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในเชิงเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต หรือให้หน่วยงานพิจารณาทำการเลือกภารกิจงานหรือกระบวนการ หรือการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดหรือมีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริต นำมาประเมินความเสี่ยงการทุจริตเพิ่มเติม)

ตารางที่ 5 ตารางแผนบริหารความเสี่ยง

ที่	รูปแบบ/พฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต
1	ตัวอย่าง การคัดเลือกผู้รับจ้างรายเดิมเพราะได้รับ ผลประโยชน์	กำหนดแนวปฏิบัติการใช้วิธีการจัดซื้อจัดจ้าง แบบวิธีเฉพาะเจาะจง ต้องมีผู้รับจ้างมาเทียบ ไม่น้อยกว่า 2 ราย
2	เดินทางไม่ตรงกับใบขอใช้รถ หรือการเดินทาง ออกนอกเส้นทาง	เจ้าหน้าที่ควบคุมการใช้รถยนต์ราชการจะต้อง ตรวจสอบรายละเอียดการใช้รถยนต์ราชการ สอดคล้องกับข้อเท็จจริง หากพบความผิดปกติ ให้แจ้งหน่วยงานผู้ขออนุญาตใช้รถยนต์ราชการ ทราบ และให้ผู้ขออนุญาตใช้รถยนต์ราชการ ชี้แจงเหตุผล

ตารางที่ 5 พิจารณาเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีค่าความเสี่ยงการทุจริตจากตารางที่ 4 ตามลำดับความรุนแรง  
ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต

**ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง**

เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรมตามขั้นตอนที่ 5 แผนบริหารความเสี่ยง  
ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการสร้างตะแกรงดัก เพื่อเป็นการยืนยันผลการป้องกันหรือแก้ไขปัญหา มีประสิทธิภาพ  
อย่างน้อยเพียงใด โดยการแยกสถานะของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตต่อไป ออกเป็น 3 สี ได้แก่ สีเขียว  
สีเหลือง และสีแดง

**สถานะสีเขียว** หมายถึง ไม่เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง ยังไม่ต้องทำกิจกรรมเพิ่ม

**สถานะสีเหลือง** หมายถึง เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง แต่แก้ไขได้ทันท่วงที ตามมาตรการ/  
นโยบาย/โครงการ/กิจกรรม ที่เตรียมไว้ แผนใช้ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตลดลง ระดับความรุนแรงน้อยกว่า 3

**สถานะสีแดง** หมายถึง เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายยังแก้ไขไม่ได้ ควรมี มาตรการ/นโยบาย/โครงการ/  
กิจกรรม เพิ่มขึ้น แผนใช้ไม่ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตไม่ลดลง ระดับความรุนแรงมากกว่า 3

**ขั้นตอนที่ 7 จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง**

นำผลจากทะเบียนเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตจาก ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวัง  
ความเสี่ยง มาจำแนกออกตามสถานะ 3 สถานะ เพื่อทำระบบบริหารความเสี่ยง ดังนี้ (ในขั้นตอนที่ 7 นี้  
สถานะความเสี่ยงการทุจริตที่อยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้ จะต้องมีการเพิ่มกิจกรรม หรือมาตรการเพิ่มเติม)

สถานะสีแดง (Red) หมายถึง เกินกว่ายอมรับ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

สถานะสีเหลือง (Yellow) หมายถึง เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

สถานะสีเขียว (Green) หมายถึง ยังไม่เกิด เฝ้าระวังต่อเนื่อง

### **ขั้นตอนที่ 8 การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง**

เป็นการจัดทำรายงานสรุปให้เห็นในภาพรวม ว่ามีผลจากการบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามขั้นตอนที่ 7 จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง มีสถานะความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด (สี) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม และประเมินผล

สถานะสีเขียว (Green) หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ

สถานะสีเหลือง (Yellow) หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง

สถานะสีแดง (Red) หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก

### **ขั้นตอนที่ 9 การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง**

เป็นการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต หรือสถานะแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตต่อผู้บริหารของหน่วยงาน

## เอกสารอ้างอิง

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2552). รายงานผลการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและมาตรการ  
ป้องกันการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.  
พฤษภาคม 2562.

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ. (2561).  
คู่มือแนวทางประเมินความเสี่ยงการทุจริต FRAs : FRAUD RISK-ASSESSMENTS. กันยายน  
2561.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริต



## ตัวอย่างรูปแบบความเสี่ยงการทุจริต

### 1. ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต

- เรียกรับโดยเฉพาะการขออนุญาตก่อสร้างอาคาร/ คอนโด บ้านจัดสรร/ โรงงาน
- ผลประโยชน์ทับซ้อน รับจ้างเขียนแบบแปลน และตรวจเอง (ถึงแม้ราชการจะให้มีแบบมาตรฐานอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนก็ตาม แต่การขออนุญาตต้องมี ผังประกอบ จึงต้องว่าจ้างผู้ตรวจ หรือผู้อนุมัติ อนุญาต จะได้ง่าย)
- เจ้าหน้าที่ของรัฐ สมยอม หรือมีส่วนรู้เห็นกับบุคคลหรือนิติบุคคลในการดำเนินการก่อสร้าง ตัดแปลง รื้อถอน หรือเคลื่อนย้ายอาคารโดยมิชอบด้วยกฎหมาย
- เจ้าหน้าที่ของรัฐ สมยอม หรือมีส่วนรู้เห็นกับบุคคลหรือนิติบุคคลในการใช้อาคารที่ไม่ตรงกับใบรับรองอนุญาตหรือที่ยื่นแจ้งต่อเจ้าพนักงานท้องถิ่น
- เรียกรับสินบนโดยใช้ตัวกลาง เก็บค่าใช้จ่ายรายเดือน (ค่าคุ้มครอง) จากผู้ประกอบการ
- การดำเนินการยื่นคำขออนุญาต ไม่มีกรอบระยะเวลาที่กำหนดที่ชัดเจนอาจก่อให้เกิดการเรียกรับสินบนเพื่อความรวดเร็วในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต
- การตรวจรับพัสดุของเจ้าหน้าที่แต่ละคน ใช้ดุลยพินิจไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- การใช้ดุลยพินิจในการตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- การตรวจเอกสารไม่ครบถ้วนตามที่ระบุไว้ในคำขอ แต่มีการรับเรื่องไว้
- การเก็บเรื่องไว้ไม่แจ้งผู้ประกอบการ เพื่อเรียกรับผลประโยชน์
- การพิจารณาตรวจสอบและเสนอความเห็นของการอนุมัติ อนุญาต ไม่ดำเนินการตามลำดับการขอ
- เจ้าหน้าที่ที่มีการยกเลิกใบเสร็จรับเงินในระบบทำให้การรายงานการรับเงินประจำวันน้อยกว่าที่รับไว้จริง/รับเงินและออกใบเสร็จการรับเงินแล้วแต่ไม่นำเงินสด เช็ค นำฝากธนาคารในวันนั้น แต่นำฝากในภายหลัง และอาจนำเงินไปใช้ส่วนตัวก่อน
- รับสินบนจากผู้ประกอบการเพื่อให้ตรวจผ่านมาตรฐาน

### 2. ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

- การเปลี่ยนแปลงข้อกล่าวหา (ฐานความผิด) จากหนักเป็นเบา หรือจากเบาเป็นหนัก
- การบิดผันข้อเท็จจริงในสำนวนการสอบสวนคดีอาญา
- การใช้ดุลยพินิจในการอนุมัติ หรือยกเว้นระเบียบฯ ที่เอื้อประโยชน์ มีผลประโยชน์ทับซ้อน
- การออกกระเบียบ กฎหมาย ข้อสั่งการต่างๆ ที่เอื้อประโยชน์ มีผลประโยชน์ทับซ้อน
- การให้ทุนสนับสนุนการศึกษา วิจัยต่างๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์
- ความไม่โปร่งใสในการบริหารงานบุคคล เช่น การซื้อ ขายตำแหน่ง การประเมินความดี ความชอบ การแต่งตั้ง การโยกย้าย การดำเนินการวินัย เป็นต้น
- การเรียกรับเงิน ผลประโยชน์ เพื่อสอบบรรจุข้าราชการ/ การเรียกเงินค่าแรกเข้า (แป๊ะเจี๊ยะ) เพื่อแลกกับการเข้าเรียนในโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัย

### 3. ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

- ผู้ใช้น้ำมันรถยนต์ราชการ นำน้ำมันไปใช้ส่วนตัว เช่น การดูน้ำมันไปใช้ส่วนตัวระหว่างทาง หรือเติมน้ำมันไม่ครบตามใบสั่งจ่าย ส่วนน้ำมันที่เหลือนำไปใช้หรือทอนเป็นเงินสด โดยเจ้าหน้าที่ร่วมมือกับผู้ประกอบการ

- เบิกเงินราชการตามสิทธิเป็นเท็จ เช่น ค่าล่วงเวลา ค่าเช่าบ้าน ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าที่พัก
- ยักยอกเงินหลวง ปลอมแปลงเอกสารในการเบิกจ่าย
- การสืบราคาที่กำหนดว่าต้อง 3 ราย ขึ้นไป อาจไม่มีการสืบราคาจากผู้ประกอบการจริง
- ในการกำหนด TOR การจัดซื้อ จัดจ้าง การจ้างที่ปรึกษา การออกแบบโครงสร้าง มีการกำหนดขอบเขตงาน หรือเนื้องาน ที่เกิดความจำเป็น (Over Designs) เพื่อให้มีการประมาณการราคาในส่วนนี้โดยมีผลประโยชน์ทับซ้อน

- คณะกรรมการกำกับการจ้างที่ปรึกษา/ คณะกรรมการตรวจรับงาน มีการตรวจรับในแต่ละงวดงานหลายครั้ง เกิดความจริง เพื่อประโยชน์ในการเบิกค่าเบี้ยประชุม หรือมีการถ่วงเวลาในการเรียกรับ ทั้งที่ไม่มีประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ

- คณะกรรมการ หรืออนุกรรมการต่างๆ ของหน่วยงานมีการประชุมที่เกินความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการเบิกค่าเบี้ยประชุม

- การจัดโครงการต่างๆ ของหน่วยงานที่แอบแฝง หรือที่เกินความจำเป็น ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่คุ้มค่า โปร่งใส

- มีการใช้ดุลยพินิจในการเบิกจ่ายค่าวิทยากรบุคคลภายนอกที่สูง โดยมีผลประโยชน์แอบแฝง
- การกำหนดราคากลางไม่ใช่ค่า K มาปรับ
- ผู้รับจ้างของอนุมัติใช้วัสดุ แต่ไม่ได้นำวัสดุที่ขออนุมัติมาใช้
- มีการล่อลวงสเปควัสดุที่ทำให้ไม่เกิดการแข่งขัน
- การตรวจการจ้างไม่ตรงตามรูปแบบราชการ โดยมีการรับเงินหรือผลประโยชน์จากผู้รับจ้าง
- คณะกรรมการไม่ได้ออกไปดูสถานที่ก่อสร้าง แต่จะมีการเจรจากับผู้รับเหมาโดยใช้ข้อมูลตามที่ผู้รับเหมาแจ้ง แล้วจึงไปทำการตรวจรับงานก่อสร้าง

- มีการให้สินบน/ ของขวัญ/ สินน้ำใจ/ การเลี้ยงรับรอง ซึ่งจะนำไปสู่การเอื้อประโยชน์ให้กับคู่สัญญา

- มีการประสานกับบริษัท หรือผู้ที่จะมาเป็นคู่สัญญาตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อกำหนดคุณลักษณะ (TOR) ซึ่งไม่มีการกำหนดขึ้นอย่างแท้จริง แต่เป็นการนำร่าง TOR ดังกล่าว มาให้คณะกรรมการเป็นผู้กำหนด การแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนด TOR เป็นเพียงการดำเนินการตามรูปแบบของทางราชการเพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับเอกชน

- การใช้ดุลยพินิจในการเลือกวิธีการจัดซื้อจัดจ้างและผู้รับจ้างโดยวิธีพิเศษ

ภาคผนวก ข

แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

แบบฟอร์ม FRAs 1 : การประเมินระดับความเสี่ยงการทุจริต

หน่วยงาน.....

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต		สถานะความเสี่ยง				เมตริกส์ระดับความเสี่ยง		
		Known Factor	Unknown Factor	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง	ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง 3 2 1	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ 3 2 1	ค่าความเสี่ยงรวม (ความจำเป็น X ความรุนแรง)

- หมายเหตุ 1. ให้เลือกกาเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ประเภทความเสี่ยงการทุจริต และ ช่อง สถานะความเสี่ยง  
 2. ให้ระบุตัวเลขในช่อง ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง และ ช่อง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ ว่าอยู่ในระดับ 3 หรือ ระดับ 2 หรือ ระดับ 1

ลงชื่อ.....ผู้รายงาน  
 (.....)  
 ตำแหน่ง.....

ลงชื่อ.....ผู้ตรวจสอบข้อมูล  
 (.....)  
 ตำแหน่ง.....

แบบฟอร์ม FRAs 2 : แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต

หน่วยงาน.....

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพการ จัดการ	ค่าประเมินการ ควบคุมความ เสี่ยงการทุจริต	มาตรการ/ แนวทาง/ กิจกรรม ป้องกันการทุจริต	ผลผลิต/ผลลัพธ์/ ตัวชี้วัด	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ

ลงชื่อ.....ผู้รายงาน

(.....)

ตำแหน่ง.....

ลงชื่อ.....ผู้ตรวจสอบข้อมูล

(.....)

ตำแหน่ง.....

แบบฟอร์ม FRAs 3 : การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต

หน่วยงาน.....

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการ/กิจกรรม ป้องกันการทุจริต	ผลการดำเนินงาน	คุณภาพการ จัดการ (ประเมินใหม่)	ค่าประเมินการควบคุม ความเสี่ยงการทุจริต (ประเมินใหม่)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	หมายเหตุ

ลงชื่อ.....ผู้รายงาน  
(.....)  
ตำแหน่ง.....

ลงชื่อ.....ผู้ตรวจสอบข้อมูล  
(.....)  
ตำแหน่ง.....