



# รายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต (FRAs : FRAUD RISK-ASSESSMENTS)

สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

## การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ตามกรอบแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทที่ ๒๑ ที่มุ่งเน้นให้ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดภัยการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยการปรับ “ระบบ” เพื่อลดจำนวนคดีทุจริตและประพฤติมิชอบ ในหน่วยงานภาครัฐ และพัฒนาเครื่องมือเพื่อสร้างความโปร่งใส มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมและมาตรการในการต่อต้านการทุจริตที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐทุกแห่ง ได้มีมาตรการ ระบบหรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ขับเคลื่อนนโยบายของฝ่ายบริหารที่เกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตไปสู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม ได้เล็งเห็นว่าการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตเป็นหน้าที่ของทุกภาคส่วน จึงมีนโยบายขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในส่วนราชการและพัฒนาแนวทางการดำเนินการเพื่อวางระบบการประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริตและประพฤติมิชอบ ซึ่งสำนักงาน ป.ป.ท. ได้เริ่มขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ เป็นต้นมา โดยมี “หลักธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) เป็นกรอบแนวความคิดที่สำคัญที่ทำให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใสและน่าเชื่อถือ โดยเฉพาะหลักการควบคุมการทุจริตคอร์รัปชัน (Corruption Control) หมายถึง การไม่กระทำและไม่สนับสนุนการทุจริต พร้อมทั้งการร่วมมือกับควบคุมไม่ให้เกิดการทุจริตภายในองค์กร

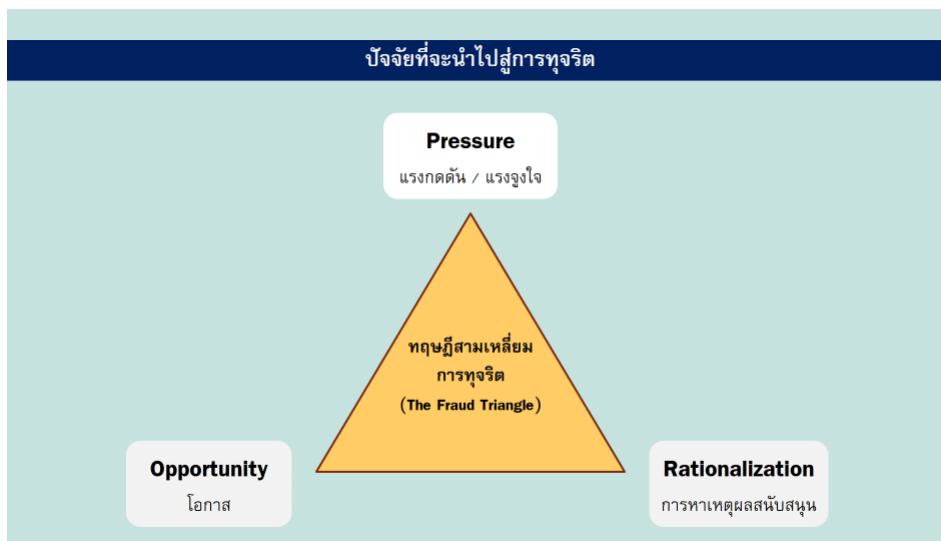
การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการค้นหาหรือระบุจุดอ่อน (Weakness) ของระบบต่างๆ ภายในหน่วยงานที่อาจเป็นช่องให้เกิดการทุจริต และเป็นการมุ่งหาความเป็นไปได้ (Potential) ที่จะเกิดการทุจริตในอนาคต โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐ มีมาตรการ ระบบหรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต ซึ่งถือเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงและการออกแบบมาตรการป้องกันที่เหมาะสมจะช่วยสร้างความโปร่งใส ลดความเสี่ยงและป้องกันการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นภายในหน่วยงานได้ ตลอดจนสร้างจิตสำนึกและค่านิยมในการต่อต้านการทุจริตให้แก่บุคลากร อีกทั้งยังเป็นหลักประกันได้ว่า การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐจะไม่มีทุจริต หรือในกรณีที่พบการทุจริตที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบปัญหาหรือความเสียหายจากการทุจริตอาจจะเกิดขึ้นน้อยกว่าหน่วยงานที่ไม่ได้มีการประเมินความเสี่ยง เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งหากหน่วยงานภาครัฐมีการประเมินความเสี่ยงการทุจริตที่มีประสิทธิภาพ ปัญหาการทุจริตก็จะลดลง ลดต้นทุนในการดำเนินคดี ลดความสูญเสียทางงบประมาณทำให้ประเทศสามารถนำงบประมาณไปพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชาชน และส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นและเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ประเทศ

### ๑. การขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

#### ๑.๑ ทฤษฎีเกี่ยวกับสาเหตุการทุจริต

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่นำไปสู่การทุจริต เป็นไปตามหลักการและทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (The Fraud Triangle) ของ Dr. Ronald R. Cressey นักสังคมวิทยาและอาชญาวิทยา ซึ่งประกอบด้วย

๑. Pressure หรือแรงกดดันหรือแรงจูงใจ
๒. Opportunity หรือโอกาส ซึ่งเกิดจากช่องโหว่ของระบบต่างๆ คุณภาพการควบคุม การกำกับควบคุมภายในขององค์กรมีจุดอ่อน
๓. Rationalization หรือการหาเหตุผลสนับสนุนการกระทำ



## ๑.๒ วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้เข้าใจจุดเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดการทุจริต
๒. ปรับปรุงกลไกการทำงานเพื่อยับยั้งการทุจริต และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่
๓. เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีการบริหารราชการด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้
๔. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริการและผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงาน

## ๑.๓ ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงการทุจริต

๑. ความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรในการวางระบบการบริหารความเสี่ยงการทุจริตและยอมรับว่า ความเสี่ยงการทุจริตมีอยู่จริง หากมีประเด็นการทุจริตหน่วยงานต้องหาแนวทางการบริหารจัดการเพื่อป้องกันการ เกิดซ้ำ สิ่งสำคัญที่ช่วยผลักดันให้หน่วยงานเติบโตไม่ใช่การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงการทุจริต แต่เป็นการนำองค์กรและ กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงการทุจริตเป็นนโยบายและแนวทางที่ทุกส่วนต้องนำไปปฏิบัติ
๒. บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจเรื่องความเสี่ยงการทุจริตในทิศทางเดียวกัน
๓. การบริหารความเสี่ยงที่ทั่วถึงทั้งองค์กรและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ รวมถึงการ ประเมินความเสี่ยงอย่างเที่ยงธรรมด้วยการมองจากมุมมองของบุคคลภายนอกไปที่กระบวนการหรือโครงการที่ ทำการประเมิน
๔. การเปิดเผยแผนและผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตในเว็บไซต์ของหน่วยงาน และมีการสื่อสารภายในหน่วยงาน ติดตามและประเมินผลมาตรการการจัดการความเสี่ยงการทุจริตอย่างต่อเนื่อง

## ๒. แนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

### ๒.๑ กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริตตามหลักมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

#### ● กรอบตาม COSO ๒๐๑๓

กรอบตามหลักของการควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) ตามมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ (Committee of Sponsoring Organizations ๒๐๑๓) ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับมาตั้งแต่เริ่ม

ออกประกาศใช้เมื่อปี ๑๙๙๒ และถือว่ามีสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะตอบสนอง ต่อความคาดหวังของกิจการในการป้องกันเฝ้าระวังและตรวจสอบการทุจริตภายในกิจการ

มาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ดังนี้

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

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

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

- หลักการที่ ๖ - กำหนดเป้าหมายชัดเจน
- หลักการที่ ๗ - ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างครอบคลุม
- หลักการที่ ๘ - พิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต
- หลักการที่ ๙ - ระบุและประเมินความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบต่อการควบคุมภายใน

**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 การประเมินความเสี่ยงการทุจริตจะเน้นตามมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ **องค์ประกอบที่ ๒ หลักการที่ ๘** ในเรื่องการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเป็นหลัก ซึ่งองค์ประกอบและหลักการจะต้องมีอยู่จริง และนำไปปฏิบัติได้ (Present & Function) โดยกรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริตมี ๔ กระบวนการ ดังนี้

- Corrective : แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้ว่าจะเกิด สิ่งที่มีประวัติอยู่แล้ว ทำอย่างไรจะไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก
- Detective : เฝ้าระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยง ทำอย่างไรจะตรวจพบ ต้องสอดส่องตั้งแต่แรก ตั้งข้อบ่งชี้บางเรื่องที่น่าสงสัยทำการลดระดับความเสี่ยงนั้นหรือให้ข้อมูลเบาะแสขึ้นแก่ผู้บริหาร

- Preventive : ปกป้อง หลีกเลี่ยง พฤติกรรมที่นำไปสู่การสูญเสียต่อการกระทำผิด ในส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดขึ้นซ้ำอีก (Known Factor) ทั้งที่รู้ว่าทำไปมีความเสี่ยงต่อการทุจริตจะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ Workflow ใหม่ไม่เปิดช่องว่างให้การทุจริตเข้ามาได้
- Forecasting : การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นและป้องกันป้องปรามล่วงหน้าในเรื่องประเด็นที่ไม่คุ้นเคย ในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต (Unknown Factor)

● **กรอบตาม COSO ๒๐๑๗ (COSO ERM ๒๐๑๗)**

การปรับปรุงของ COSO ๒๐๑๗ หรือแนวคิดการบริหารความเสี่ยงแบบใหม่มุ่งชี้ให้เห็นถึงการเชื่อมโยงการทำงานของกลไกการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับกลยุทธ์และการดำเนินงานขององค์กร ความเสี่ยงการทุจริตจึงเป็นหัวใจสำคัญที่เป็นกลไกผลักดันให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงการทุจริตที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

**ความแตกต่างของ COSO ๒๐๑๓ และ COSO ๒๐๑๗**

COSO ๒๐๑๓	COSO ๒๐๑๗
ทำแยกเป็นในแต่ละส่วน หรือแต่ละฝ่าย	ทำแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
บริหารแบบตั้งรับ (รอให้เกิดปัญหาแล้วค่อยแก้ไข)	บริหารแบบเชิงรุก (ป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น หรือไม่ต้องรอให้มีการตรวจจับหรือร้องเรียน)
ทำเป็นครั้งคราวหรือเฉพาะกิจ	ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
มุ่งเน้นด้านลบเพื่อลดความเสียหาย	มุ่งเน้นด้านบวกด้วยการแสวงหาโอกาสที่จะเป็นประโยชน์แก่องค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและมูลค่า

**๒.๒ ความแตกต่างระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงและการตรวจสอบภายใน**

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการทำงานที่ทุกภาระงานต้องทำการประเมินความเสี่ยงก่อนปฏิบัติงานทุกครั้ง และสอดแทรกกิจกรรมเพื่อตอบโต้ความเสี่ยงไว้ก่อนเริ่มปฏิบัติงานตามปกติ ตามหลักการเฝ้าระวังความเสี่ยงล่วงหน้าจากทุกภาระงาน กำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบที่มีการรับรู้และยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องในลักษณะของ Pre-Decision ส่วนการตรวจสอบภายในจะมีลักษณะเป็นการกำกับติดตามความเสี่ยงและการสอบทานในลักษณะของ Post-Decision มีการควบคุมและตรวจสอบการใช้อำนาจตามกฎหมายซึ่งจำเป็นแต่สร้างคุณค่าหรือคุณภาพน้อยกว่าเพราะเป็นการมุ่งเน้นอดีตมากกว่าปัจจุบันและอนาคต

**๒.๓ ขอบเขตการประเมินความเสี่ยงการทุจริต**

ประเภทของความเสี่ยงการทุจริต แบ่งออกเป็น ๓ ด้าน ได้แก่

๑. ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต (เฉพาะหน่วยงานที่มีภารกิจให้บริการประชาชนในการอนุมัติหรืออนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘)
๒. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
๓. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณ และการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

## ๒.๔ วิธีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ก่อนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต หน่วยงานต้องทำการคัดเลือกงานหรือกระบวนการงานในแต่ละประเภทที่จะทำการประเมิน เมื่อคัดเลือกได้แล้ว ให้จัดเตรียมข้อมูลขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมาตรการการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน จากนั้นจึงลงมือทำตามขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ๓ ขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

หน่วยงานต้องกำหนดเกณฑ์และการให้คะแนนสำหรับใช้ในการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมินตามความเหมาะสม โดยพิจารณาจาก ๒ ปัจจัย คือ

- **โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)** คือ การพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในช่วงเวลาหนึ่ง ในรูปแบบของความถี่หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นๆ
- **ผลกระทบ (Impact)** คือ การวัดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น โดยสามารถแบ่งเป็นผลกระทบทางการเงินและผลกระทบที่ไม่ใช่การเงิน

#### ตัวอย่าง ตารางเกณฑ์โอกาสเกิดการทุจริต

โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood)	
๕	โอกาสเกิดการทุจริตสูงมาก
๔	โอกาสเกิดการทุจริตสูง
๓	โอกาสเกิดการทุจริตปานกลาง
๒	โอกาสเกิดการทุจริตน้อย
๑	โอกาสเกิดการทุจริตได้ยาก/ไม่มีทางที่จะเกิดขึ้นได้เลย

#### ตัวอย่าง ตารางเกณฑ์ผลกระทบด้านการเงิน

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ	
๕	ความเสียหายตั้งแต่.....บาทขึ้นไป
๔	ความเสียหายตั้งแต่ ..... บาท ถึง.....บาท
๓	ความเสียหายตั้งแต่ ..... บาท ถึง.....บาท
๒	ความเสียหายตั้งแต่ ..... บาท ถึง.....บาท
๑	ความเสียหายน้อยกว่า.....บาท

#### ตัวอย่าง ตารางเกณฑ์ผลกระทบที่ไม่ใช่ด้านการเงิน

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ	
๕	เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน เจ้าหน้าที่ถูกข่มขู่ความผิดและถูกฟ้องร้อง
๔	หน่วยงานเสียภาพลักษณ์ด้านความโปร่งใส และมีสื่อมวลชนหรือประชาชนให้ความสนใจ
๓	ถูกตรวจสอบและชี้ประเด็นโดยหน่วยตรวจสอบจากภายในหน่วยงานหรือภายนอกหน่วยงาน
๒	ได้รับการร้องเรียนเรียน แจ้งเบาะแส หรือตั้งคำถาม
๑	แทบจะไม่มี

### ขั้นตอนที่ ๒ การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

เป็นขั้นตอนการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตและการจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต ในการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตให้ผู้ประเมินอธิบายรายละเอียดเหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริตว่ามีรูปแบบหรือพฤติกรรมอย่างไรและเกิดขึ้นในขั้นตอนการดำเนินงานใดของกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมิน ทั้งนี้ การค้นหาความเสี่ยงการทุจริตสามารถค้นหาจากความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นหรือคาดว่าจะเกิดขึ้น (Known Factor) และไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนแต่มีความเสี่ยงหรือมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Unknown Factor) โดยไม่ต้องคำนึงว่าหน่วยงานมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตนั้นอยู่แล้วหรือไม่ ซึ่งมีหลักการที่สำคัญ คือ ต้องไม่เอาปัญหาหรือข้อจำกัดจากการบริหารงาน เช่น ทรัพยากรไม่เพียงพอ หรือบุคลากรไม่มีความรู้ความเข้าใจ มากำหนดเป็นประเด็นความเสี่ยงการทุจริต เพราะประเด็นลักษณะดังกล่าวถือเป็นความเสี่ยงของการดำเนินงานที่ทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมาย

เมื่อระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตแล้ว ให้หน่วยงานทำการให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริต (Risk Score) โดยพิจารณาจากเกณฑ์โอกาสและเกณฑ์ผลกระทบที่กำหนดในขั้นตอนที่ ๑ (โอกาส x ผลกระทบ) และจะได้ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงซึ่งแบ่งออกเป็นระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ ดังนี้

โอกาส	ผลกระทบ				
	๑	๒	๓	๔	๕
๕	สูง	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
๔	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
๓	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก
๒	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง
๑	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง

### ขั้นตอนที่ ๓ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต

เป็นการกำหนดมาตรการหรือแนวทางเพื่อควบคุมหรือลดโอกาสความเสี่ยงการทุจริต โดยนำรูปแบบหรือเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตเป็นลำดับแรก ส่วนรูปแบบหรือเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงและปานกลางจะถูกนำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตเป็นลำดับต่อมา

ในการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต หน่วยงานควรคัดเลือกวิธีที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับระดับความเสี่ยงการทุจริตที่ได้จากการประเมิน รวมถึงให้นำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่มีอยู่ในปัจจุบันมาประเมินประสิทธิภาพว่าอยู่ในระดับดี พอใช้ หรืออ่อน เพื่อพิจารณาจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตเพิ่มเติม ทั้งนี้ มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตควรมีความสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ประเมินไว้

ระดับ	คำอธิบาย
	การประเมินประสิทธิภาพมาตรการการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่มีอยู่ในปัจจุบัน
ดี	การควบคุมมีความเข้มแข็งและดำเนินไปได้อย่างเหมาะสม ซึ่งช่วยให้เกิดความมั่นใจได้ในระดับที่สมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้
พอใช้	การควบคุมยังขาดประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าจะไม่ทำให้เกิดผลเสียหายจากความเสียหายอย่างมีนัยสำคัญ แต่ก็ควรมีการปรับปรุงเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้
อ่อน	การควบคุมไม่ได้มาตรฐานที่ยอมรับได้เนื่องจากมีความหละหลวมและไม่มีประสิทธิภาพ การควบคุมไม่ทำให้มั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่าจะไม่สามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้

ตัวอย่าง ตารางการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

กระบวนการ/โครงการ .....		
หน่วยงาน.....		
ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน/ ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต
๑	ขั้นตอนการดำเนินงาน : ..... ..... ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต : ..... .....	
๒	ขั้นตอนการดำเนินงาน : ..... ..... ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต : ..... .....	



การประเมินความเสี่ยงการทุจริตประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕  
สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)

การพัฒนากระบวนการและรูปแบบของการป้องกันการทุจริตเพื่อให้สามารถระงับยับยั้งการทุจริตได้ ควรมุ่งเน้นการพัฒนากลไกและกระบวนการป้องกันการทุจริตให้มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการนำการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตมาใช้เพื่อกำหนดมาตรการหรือแนวทางในการบริหารจัดการ ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต ซึ่งการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เป็นการค้นหาจุดเสี่ยงของขั้นตอนหรือกระบวนการและนำมากำหนดเป็นมาตรการการป้องกันการทุจริตใจแผนบริหารความเสี่ยง โดยขอบเขตของการประเมินจะถูกแบ่งตามประเภทของความเสี่ยง ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ ด้าน ได้แก่

๑. ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต (เฉพาะหน่วยงานที่มีภารกิจ ให้บริการประชาชนในการอนุมัติหรืออนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณา อนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘)

๒. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

๓. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณ และการบริหารจัดการ ทรัพยากรภาครัฐ

ทั้งนี้ จากแนวทางตามคู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐประเภทองค์การมหาชน ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตใน ด้านที่ ๓ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ โดยให้ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตโครงการจัดซื้อจัดจ้างประจำปีงบประมาณปี พ.ศ. ๒๕๖๕ ที่มีวงเงินสูงสุด จำนวน ๑ โครงการ ดังนั้น ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) จึงทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในโครงการปรับปรุงพื้นที่เสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมพัฒนาการเด็ก ปฐมวัยและประถมศึกษา ซึ่งเป็นโครงการจัดซื้อจัดจ้างที่มีวงเงินสูงสุด คือ วงเงินงบประมาณ ๒๐,๙๐๐,๐๐๐ บาท (ยี่สิบล้านเก้าแสนบาทถ้วน) โดยได้ดำเนินการประเมินตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

**ขั้นเตรียมการ :** คัดเลือกกระบวนการและจัดเตรียมข้อมูลขั้นตอนการปฏิบัติงาน

โครงการปรับปรุงพื้นที่เสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมพัฒนาการเด็กปฐมวัยและประถมศึกษา  
วงเงินงบประมาณ ๒๐,๙๐๐,๐๐๐ บาท (ยี่สิบล้านเก้าแสนบาทถ้วน)

**ขั้นตอนการปฏิบัติงาน**

๑. จัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้างประจำปีงบประมาณเสนอผู้อำนวยการสถาบัน และประกาศ เผยแพร่ในระบบ e-GP และเว็บไซต์ของหน่วยงาน

๒. จัดทำแบบรูปรายการ และกำหนดราคากลาง

๓. เจ้าหน้าที่พัสดุจัดทำเอกสารการจ้างด้วยวิธี e-bidding พร้อมทั้งประกาศเชิญชวน (กำหนด วันและเวลาสำหรับการเสนอราคา)

๔. เผยแพร่แบบรูปรายการ เอกสารการจ้างด้วยวิธี e-bidding และประกาศเชิญชวน เพื่อรับ ฟังความคิดเห็นจากผู้ประกอบการเป็นระยะเวลา ๓ วัน

๕. เจ้าหน้าที่พัสดุจัดทำรายงานขอซื้อขอจ้าง พร้อมทั้งแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาผล คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ และผู้ควบคุมงาน แล้วเสนอต่อผู้อำนวยการสถาบันให้ความเห็นชอบ
๖. เผยแพร่เอกสารการจ้างด้วยวิธี e-bidding และประกาศเชิญชวนในระบบ e-GP และ เว็บไซต์ของสถาบัน ๑๒ วันทำการ
๗. ผู้ประกอบการเข้าเสนอราคาในระบบตามวันและเวลาที่กำหนด
๘. เมื่อสิ้นสุดการเสนอราคา ให้คณะกรรมการพิจารณาผลจัดพิมพ์เอกสารของผู้เข้าเสนอราคา ทุกฝ่ายและตรวจสอบการมีผลประโยชน์ร่วมกัน
๙. คัดเลือกพัสดุตามคุณสมบัติและหลักเกณฑ์ และจัดทำรายงานผลการพิจารณาเสนอ ความเห็นต่อผู้อำนวยการสถาบัน
๑๐. ผู้อำนวยการสถาบันให้ความเห็นชอบรายงานและผู้มีอำนาจอนุมัติสั่งจ้าง
๑๑. ประกาศผลผู้ชนะในระบบ e-GP เว็บไซต์ และปิดประกาศ ณ ที่ทำการของสถาบัน และ แจ้งให้ผู้เสนอราคาทุกรายทราบ
๑๒. ผู้ชนะการประกวดราคาเข้าทำสัญญาเมื่อพ้นกำหนดระยะเวลาอุทธรณ์ (๗ วันทำการ)
๑๓. ผู้ควบคุมงานออกตรวจงาน ณ สถานที่ก่อสร้างทุกวัน และจัดทำบันทึกรายงานให้ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ
๑๔. คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้รับจ้างและรายงานของผู้ ควบคุมงานให้เป็นไปตามแบบรูปรายการและสัญญา
  - ออกตรวจงานจ้าง
  - สังเกตเมื่อพบข้อผิดพลาดหรือความคลาดเคลื่อน
  - ตรวจผลงานภายใน ๓ วันทำการ
๑๕. คณะกรรมการตรวจรับพัสดุจัดทำรายงานเสนอผู้อำนวยการสถาบันอนุมัติ และเบิก จ่ายเงิน

### ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

สถาบันได้กำหนดเกณฑ์และการให้คะแนนสำหรับใช้ในการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของ โครงการปรับปรุงพื้นที่เสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมพัฒนาการเด็กปฐมวัยและประถมศึกษา ดังนี้

- ๑) เกณฑ์โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) คือ ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงใน ช่วงเวลาหนึ่ง ในรูปแบบของความถี่หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นๆ
- ๒) เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) คือ ระดับความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจาก ความเสี่ยงนั้น

ตารางที่ ๑ เกณฑ์โอกาสเกิดการทุจริต (likelihood)

โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood)	
๕	โอกาสเกิดการทุจริตสูงมาก
๔	โอกาสเกิดการทุจริตสูง
๓	โอกาสเกิดการทุจริตปานกลาง
๒	โอกาสเกิดการทุจริตน้อย
๑	โอกาสเกิดการทุจริตได้ยาก/ไม่มีทางที่จะเกิดขึ้นได้เลย

## ตารางที่ ๒ เกณฑ์ระดับผลกระทบ (Impact)

ระดับผลกระทบ (Impact)	
๕	เกิดการละเมิดกฎระเบียบข้อบังคับอย่างรุนแรง ส่งผลให้การดำเนินงานถูกระงับ และเจ้าหน้าที่ถูกสอบสวนทางวินัย
๔	เกิดการละเมิดกฎระเบียบข้อบังคับอย่างมีนัยสำคัญและมีการตรวจสอบจากหน่วยตรวจสอบทั้งภายในและภายนอก
๓	เกิดการละเมิดกฎระเบียบข้อบังคับ ส่งผลให้หน่วยงานได้รับเรื่องร้องเรียน
๒	เกิดการละเมิดกฎระเบียบข้อบังคับเล็กน้อย ส่งผลให้มีการตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร
๑	เกิดการละเมิดกฎระเบียบข้อบังคับเล็กน้อย ส่งผลให้มีการตักเตือนด้วยวาจา

## เกณฑ์การวัดระดับความรุนแรง (Risk Score)

โอกาส	ผลกระทบ				
	๑	๒	๓	๔	๕
๕	สูง	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
๔	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
๓	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก
๒	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง
๑	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง

## ขั้นตอนที่ ๒ การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

เป็นขั้นตอนการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตและการจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต โดยอธิบายรายละเอียดเหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริตว่ามีรูปแบบหรือพฤติกรรมอย่างไรและเกิดขึ้นในขั้นตอนการดำเนินงานใดของโครงการปรับปรุงพื้นที่เสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมพัฒนาการเด็กปฐมวัยและประถมศึกษา และเมื่อระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตแล้ว สถาบันได้คำนวณคะแนนความเสี่ยงการทุจริต (Risk Score) โดยพิจารณาจากเกณฑ์โอกาสและเกณฑ์ผลกระทบที่กำหนดในขั้นตอนที่ ๑ (โอกาส x ผลกระทบ) และจะได้ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงซึ่งแบ่งออกเป็นระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ ดังนี้

## ตารางที่ ๓ การระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต การให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริต และระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

ที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน (ระบุขั้นตอนการดำเนินงาน ของโครงการตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุด)	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต (อธิบายรูปแบบ/วิธีการ ที่อาจเกิดการทุจริต)	Risk Score		
			โอกาส	ผลกระทบ	Risk Score (โอกาส x ผลกระทบ)
๑	จัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้างประจำปี งบประมาณเสนอผู้อำนวยการ สถาบัน และประกาศเผยแพร่ ในระบบ e-GP และเว็บไซต์ของ หน่วยงาน	-			

ที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน (ระบุขั้นตอนการดำเนินงาน ของโครงการตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุด)	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต (อธิบายรูปแบบ/วิธีการ ที่อาจเกิดการทุจริต)	Risk Score		
			โอกาส	ผลกระทบ	Risk Score (โอกาส x ผลกระทบ)
๒	จัดทำแบบรูปรายการ และ กำหนดราคากลาง เสนอ ผู้อำนวยการสถาบัน	๑. กำหนดคุณลักษณะของ อุปกรณ์ที่ต้องใช้ในโครงการโดย มีการ Lock spec เพื่อเอื้อ ประโยชน์กับผู้เสนอราคารายใด รายหนึ่ง	๕	๓	๑๕ (สูงมาก)
		๒. ผู้กำหนดราคากลางจากการ สืบราคาจากท้องตลาด โดยใช้ ดุลยพินิจเลือกสืบราคาจากร้าน ที่ตนรู้จักซึ่งมีราคากลางสูงกว่า ร้านอื่น และเอื้อประโยชน์ให้แก่ ตนเองหรือร้านค้า	๒	๒	ต่ำ (๔)
		๓. เจ้าหน้าที่ผู้จัดทำแบบรูป รายการ นำแบบรูปรายการ ไปเสนอขายหรือเผยแพร่ รายละเอียดให้ผู้ประกอบการ รายใดรายหนึ่ง เพื่อประโยชน์ แก่ตนเองหรือผู้ประกอบการ รายนั้น และก่อให้เกิดการ แข่งขันอย่างไม่เป็นธรรมกับ ผู้ประกอบการรายอื่น	๒	๔	๘ (สูง)
๓	เจ้าหน้าที่พัสดุจัดทำเอกสาร การจ้างด้วยวิธี e-bidding พร้อมทั้งประกาศเชิญชวน (กำหนดวันและเวลาสำหรับการ เสนอราคา)	การกำหนดคุณสมบัติของ ผู้เสนอราคาโดยเฉพาะเจาะจง ผู้ประกอบการรายใดรายหนึ่ง เช่น กำหนดทุนจดทะเบียน ประสบการณ์ในการทำงาน คุณสมบัติของอุปกรณ์ที่ เฉพาะเจาะจง การกำหนด ผลงานประเภทผลงาน เป็นต้น เพื่อเอื้อประโยชน์กับผู้เสนอ ราคาบางราย	๒	๓	๖ (ปาน กลาง)
๔	เผยแพร่แบบรูปรายการ เอกสารการจ้างด้วยวิธี e-bidding และประกาศเชิญ ชวน เพื่อรับฟังความคิดเห็น	เมื่อมีผู้ที่เกี่ยวข้องแสดงความ คิดเห็นเพื่อให้มีการปรับแก้ เอกสารแบบรูปรายการ เอกสารการจ้างด้วยวิธี e-bidding และประกาศเชิญ	๒	๒	๔ (ต่ำ)

ที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน (ระบุขั้นตอนการดำเนินงาน ของโครงการตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุด)	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต (อธิบายรูปแบบ/วิธีการ ที่อาจเกิดการทุจริต)	Risk Score		
			โอกาส	ผลกระทบ	Risk Score (โอกาส x ผลกระทบ)
	จาก ผู้ ประกอบ การ เป็น ระยะเวลา ๓ วัน	ชวน แต่หน่วยงานใช้ดุลยพินิจ ไม่แก้ไขตามที่มิข้อเสนอแนะ เพราะเห็นได้ชัดว่าข้อเสนอ ดังกล่าว ผู้ประกอบการเสนอให้ แก้ไขเพื่อประโยชน์ของ ผู้ประกอบการเอง			
๖	เจ้าหน้าที่พัสดุจัดทำรายงานขอ ซื้อขอจ้าง พร้อมทั้งแต่งตั้ง คณะกรรมการพิจารณาผล คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ และผู้ควบคุมงาน แล้วเสนอต่อ ผู้อำนวยการสถาบันให้ความ เห็นชอบ	แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนได้เสีย กับผู้ประกอบการ หรือมี ประโยชน์ทับซ้อน เช่น เป็นคู่ สมรส หรือคนในครอบครัว มาเป็นคณะกรรมการ	๒	๓	๖ (ปาน กลาง)
๗	เผยแพร่เอกสารการจ้างด้วยวิธี e-bidding และประกาศเชิญ ชวนในระบบ e-GP และ เว็บไซต์ของสถาบัน ๑๒ วัน ทำการ	เจ้าหน้าที่กำหนดระยะเวลาไม่ สมเหตุสมผลกับปริมาณเนื้อ งาน เพื่อเอื้อประโยชน์ให้ผู้ รับจ้างรายใดรายหนึ่ง	๒	๑	๒ (ต่ำ)
๘	ผู้ประกอบการเข้าเสนอราคาใน ระบบตามวันและเวลาที่กำหนด	-			
๙	เมื่อสิ้นสุดการเสนอราคา ให้ คณะกรรมการพิจารณาผล จัดพิมพ์เอกสารของผู้เข้าเสนอ ราคาทุกรายและตรวจสอบการ มีผลประโยชน์ร่วมกัน	เจ้าหน้าที่พัสดุขอเอกสาร เพิ่มเติมจากผู้เสนอราคาที่มี ส่วนได้ส่วนเสียกับตนเพื่อเอื้อ ประโยชน์ให้กับผู้ประกอบการ รายนั้น เช่น ผู้เสนอราคาถูกตัด สิทธิเนื่องจากการขาดคุณสมบัติ ที่เป็นสาระสำคัญ และ เจ้าหน้าที่พัสดุได้ขอเอกสาร เพิ่มเติมเพื่อให้ผู้เสนอราคา รายนั้นกลายเป็นผู้มีสิทธิ ได้รับการพิจารณา	๒	๓	๖ (ปาน กลาง)
๑๐	คัดเลือกพัสดุตามคุณสมบัติและ หลักเกณฑ์ และจัดทำรายงาน ผลการพิจารณาเสนอความเห็น ต่อผู้อำนวยการสถาบัน	๑. คณะกรรมการพิจารณาผล เรียกรับเงินหรือทรัพย์สินจากผู้ เสนอราคาจากผู้มีคุณสมบัติไม่ ครบถ้วน เพื่อให้ผ่านการ	๓	๓	๙ (สูง)

ที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน (ระบุขั้นตอนการดำเนินงาน ของโครงการตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุด)	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต (อธิบายรูปแบบ/วิธีการ ที่อาจเกิดการทุจริต)	Risk Score		
			โอกาส	ผลกระทบ	Risk Score (โอกาส x ผลกระทบ)
		พิจารณาเป็นผู้ชนะการเสนอ ราคา ๒. คณะกรรมการใช้ดุลยพินิจ ในการพิจารณาคุณสมบัติของผู้ เสนอราคาไม่เหมาะสมในการ พิจารณา และไม่ปฏิบัติตาม มาตรฐานที่กำหนดใน หนังสือเวียน	๔	๓	๑๒ (สูง)
๑๑	ผู้อำนวยการสถาบันให้ความ เห็นชอบรายงานและผู้มีอำนาจ อนุมัติสั่งจ้าง	-			
๑๒	ประกาศผลผู้ชนะในระบบ e- GP เว็บไซต์ และปิดประกาศ ณ ที่ทำการของสถาบัน และแจ้ง ให้ผู้เสนอราคาทุกรายทราบ	-			
๑๓	ผู้ชนะการประกวดราคาเข้าทำ สัญญาเมื่อพ้นกำหนดระยะ อุทธรณ์ (๗ วันทำการ)	-			
๑๔	ผู้ควบคุมงานออกตรวจงาน ณ สถานที่ก่อสร้างทุกวัน และ จัดทำบันทึก รายงาน ให้ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ	ผู้ควบคุมงานไม่ออกตรวจหน้า งานโดยละเอียดถี่ถ้วน ซึ่ง ก่อให้เกิดผลกระทบ เช่น ผู้รับจ้างทำงานไม่ปฏิบัติตาม สัญญาหรือแบบรูปรายการ, ออกรายงานเท็จว่างานแล้ว เสร็จ แต่ในความเป็นจริงงานยังไม่ แล้วเสร็จ เพื่อเอื้อประโยชน์ ไม่ให้ผู้รับจ้างถูกเรียกค่าปรับ, กรรมการตรวจรับและผู้ควบคุม งานปล่อยปละละเลยให้มีการ จ้างช่วง โดยไม่ได้รับอนุญาต จากหน่วยงาน ทำให้หน่วยงาน ของรัฐเสียประโยชน์จากการ เรียกค่าปรับจากการจ้างช่วง	๒	๕	๑๐ (สูง)
๑๕	คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้	๑. คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ตรวจรับงานตามรายงานของ	๒	๕	๑๐ (สูง)

ที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน (ระบุขั้นตอนการดำเนินงาน ของโครงการตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุด)	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต (อธิบายรูปแบบ/วิธีการ ที่อาจเกิดการทุจริต)	Risk Score		
			โอกาส	ผลกระทบ	Risk Score (โอกาส x ผลกระทบ)
	รับจ้าง และ รายงาน ของ ผู้ ควบคุมงาน ให้ เป็น ไป ตาม แบบ รูปรายการและสัญญา - ออกตรวจงานจ้าง - สั่ง แก่ ไข เมื่ อ พ บ ข้อผิดพลาดหรือความ คลาดเคลื่อน - ตรวจผลงานภายใน ๓ วันทำการ	ช่างผู้ควบคุมงาน โดยไม่ออก ตรวจงาน หรือตรวจรับงานไม่ เป็นไปตามสัญญา หรือตรวจรับ งานก่อนงานแล้วเสร็จ ๒. คณะกรรมการตรวจรับใช้ เวลาในการตรวจรับงานนาน เกินสมควร โดยประวิงเวลาใน การตรวจรับเพื่อสร้างโอกาสใน การเรียกรับสินบนหรือ ประโยชน์อื่นจากผู้รับจ้างจาก การตรวจรับงานที่เร็วขึ้นหรือ เอื้อประโยชน์ให้ผู้รับจ้างไม่โดน ค่าปรับ	๒	๔	๘ (สูง)
๑๖	คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ จัดทำรายงานเสนอผู้อำนวยการ สถาบันอนุมัติ และเบิกจ่ายเงิน	การประวิงเวลาการจ่ายเงินแก่ คู่สัญญาโดยให้อ้างเหตุผลว่า ต้องเตรียมเอกสารที่ใช้ประกอบ เรื่องจำนวนมากและมีขั้นตอน การจัดทำหลายขั้นตอน เพื่อ สร้างโอกาสในการเรียกรับ สินบนหรือประโยชน์อื่นจากผู้ รับจ้างจากการเบิกจ่ายเงินที่เร็ว ขึ้น	๒	๓	๖ (ปาน กลาง)

### ขั้นตอนที่ ๓ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต

เป็นการกำหนดมาตรการหรือแนวทางเพื่อควบคุมหรือลดโอกาสความเสี่ยงการทุจริต โดยนำรูปแบบหรือเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อยู่ใน **ระดับสูงมากและระดับสูง** มาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งในการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต สถาบันได้กำหนดวิธีที่เหมาะสมและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงการทุจริตที่ได้จากการประเมิน รวมถึงนำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่มีอยู่ในปัจจุบันมาประเมินประสิทธิภาพ เพื่อพิจารณาจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตเพิ่มเติม และจากการประเมินระดับความเสี่ยงการทุจริตข้างต้น สามารถกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต ตามตารางที่ ๔

ระดับ	คำอธิบาย
ดี	การควบคุมมีความเข้มแข็งและดำเนินไปได้อย่างเหมาะสม ซึ่งช่วยให้เกิดความมั่นใจได้ในระดับที่สมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้
พอใช้	การควบคุมยังขาดประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าจะไม่ทำให้เกิดผลเสียหายจากความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญ แต่ก็ควรมีการปรับปรุงเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้
อ่อน	การควบคุมไม่ได้มาตรฐานที่ยอมรับได้เนื่องจากมีความหละหลวมและไม่มีประสิทธิภาพ การควบคุมไม่ทำให้มั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่าจะไม่สามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้

#### ตารางที่ ๔ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

##### โครงการปรับปรุงพื้นที่เสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมพัฒนาการเด็กปฐมวัยและประถมศึกษา

ที่	ขั้นตอนที่มีความเสี่ยงและรายละเอียดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความเสี่ยงการทุจริต	รายละเอียดมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต
๑	<p><b>ขั้นตอนการดำเนินงาน :</b> จัดทำแบบรูปรายการ และกำหนดราคากลาง</p> <p><b>ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต :</b></p> <p>๑. กำหนดคุณลักษณะของอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในโครงการโดยมีการ Lock specifications เพื่อเอื้อประโยชน์กับผู้เสนอราคารายใดรายหนึ่ง</p> <p>๒. เจ้าหน้าที่ผู้จัดทำแบบรูปรายการ นำแบบรูปรายการไปเสนอขายหรือเผยแพร่รายละเอียดให้ผู้ประกอบการรายใดรายหนึ่ง เพื่อประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้ประกอบการรายนั้น และก่อให้เกิดการแข่งขันอย่างไม่เป็นธรรมกับผู้ประกอบการรายอื่น</p>	<p>สูงมาก</p> <p>สูง</p>	<p><b>มาตรการที่มีอยู่</b></p> <p>๑. คู่มือจัดซื้อจัดจ้าง และการปฏิบัติตามระเบียบและหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้อง</p> <p>๒. การกำหนดข้อความในเอกสารจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้เจ้าหน้าที่พัสดุและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องรับรองตนเองว่าไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนในการจัดซื้อจัดจ้าง</p> <p>๓. ผู้ควบคุมงานและคณะกรรมการตรวจรับแสดงรายละเอียดภาพถ่ายพร้อมระบุวันเดือนปีที่ตรวจรับในรายงานผลการตรวจรับงานจ้าง</p>
๒	<p><b>ขั้นตอนการดำเนินงาน :</b> คัดเลือกพัสดุตามคุณสมบัติและหลักเกณฑ์ และจัดทำรายงานผลการพิจารณาเสนอความเห็นต่อผู้อำนวยการสถาบัน</p> <p><b>ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต :</b></p> <p>๑. คณะกรรมการพิจารณาผลเรียกรับเงินหรือทรัพย์สินจากผู้เสนอราคาจากผู้มีคุณสมบัติไม่ครบถ้วน เพื่อให้ผ่านการพิจารณาเป็นผู้ชนะการเสนอราคา</p>	สูง	<p><b>มาตรการเพิ่มเติม</b></p> <p>๑. จัดให้มีเอกสารรับรองตนเองสำหรับผู้ประกอบการว่าไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน และยื่นต่อหน่วยงานพร้อมกับการยื่นเสนอราคา</p> <p>๒. เพิ่มข้อความเกี่ยวกับช่องทางการร้องเรียนลงในประกาศจัดซื้อจัดจ้าง</p>



ที่	ขั้นตอนที่มีความเสี่ยงและรายละเอียดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความเสี่ยงการทุจริต	รายละเอียดมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต
	๒. คณะกรรมการใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาคุณสมบัติของผู้เสนอราคาไม่เหมาะสมในการพิจารณา และไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดในหนังสือเวียน	สูง	๓. ให้หน่วยตรวจสอบภายในตรวจสอบขั้นตอนการดำเนินงานของโครงการและติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนจัดซื้อจัดจ้างอย่างสม่ำเสมอ
๓	<p><b>ขั้นตอนการดำเนินงาน :</b></p> <p>ผู้ควบคุมงานออกตรวจงาน ณ สถานที่ก่อสร้างทุกวัน และจัดทำบันทึกรายงานให้คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ</p> <p><b>ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต :</b></p> <p>ผู้ควบคุมงานไม่ออกตรวจหน้างานโดยละเอียดถี่ถ้วน ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบ เช่น ผู้รับจ้างทำงานไม่ปฏิบัติตามสัญญาหรือแบบรูปรายการ, ออกรายงานเท็จว่างงานแล้วเสร็จแต่ในความเป็นจริงงานยังไม่แล้วเสร็จ เพื่อเอื้อประโยชน์ไม่ให้ผู้รับจ้างถูกเรียกค่าปรับ, กรรมการตรวจรับและผู้ควบคุมงานปล่อยปละละเลยให้มีการจ้างช่วง โดยไม่ได้รับอนุญาตจากหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานของรัฐเสียประโยชน์จากการเรียกค่าปรับจากการจ้างช่วง เป็นต้น</p>	สูง	<p>(เป็นการถ่วงดุลตรวจสอบกันภายใน)</p> <p>๔. เผยแพร่ข้อมูลการดำเนินงานของโครงการก่อสร้างอย่างเปิดเผยทุกขั้นตอนลงในเว็บไซต์ของสถาบันเพื่อความโปร่งใส</p>
๔	<p><b>ขั้นตอนการดำเนินงาน :</b></p> <p>คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้รับจ้างและรายงานของผู้ควบคุมงานให้เป็นไปตามแบบรูปรายการและสัญญา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ออกตรวจงานจ้าง</li> <li>- สั่งแก้ไขเมื่อพบข้อผิดพลาดหรือความคลาดเคลื่อน</li> <li>- ตรวจผลงานภายใน ๓ วันทำการ</li> </ul> <p><b>ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต :</b></p> <p>๑. คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ตรวจรับงานตามรายงานของช่างผู้ควบคุมงาน โดยไม่ออกตรวจงาน หรือตรวจรับงานไม่ปฏิบัติตามสัญญา หรือตรวจรับงานก่อนงานแล้วเสร็จ</p>	สูง	

ที่	ขั้นตอนที่มีความเสี่ยงและ รายละเอียดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความ เสี่ยงการทุจริต	รายละเอียด มาตรการควบคุมความเสี่ยง การทุจริต
	๒. คณะกรรมการตรวจรับใช้เวลาในการตรวจรับงานนานเกินสมควร โดยประวิงเวลาในการตรวจรับเพื่อสร้างโอกาสในการเรียกรับสินบนหรือประโยชน์อื่นจากผู้รับจ้างจากการตรวจรับงานที่เร็วขึ้นหรือเอื้อประโยชน์ให้ผู้รับจ้างไม่ถูกเรียกค่าปรับ	สูง	