



ที่ สวพส.(สผ.)/ ๗

๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง สรุปผลการประเมินความเสี่ยงการทุจริต สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒

เรียน ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง

ด้วยยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบและยกระดับธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน และเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ปี พ.ศ. ๒๕๖๒ นั้น

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันเป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ปี พ.ศ. ๒๕๖๒ สำนักยุทธศาสตร์และแผนร่วมกับหน่วยตรวจสอบภายใน จึงได้จัดทำรายงาน “สรุปผลการประเมินความเสี่ยงการทุจริต สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒” เพื่อกำหนดแนวทางในการป้องกัน ควบคุม หรือลดความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการทุจริตหรือผลประโยชน์ทับซ้อนในหน่วยงาน และสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา ต่อการบริหารราชการแก่ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

โรสนา แก้วเสน

(นางสาวรัตนา แก้วเสน)

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ๔

(นางสาวโรสนา ทางทิศ)
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
วิชาการแทนผู้อำนวยการสำนักงานยุทธศาสตร์และแผน

นิรันดร์
๐๘

(นายวิรัตน์ ปรามทุกซ์)

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง

๒๘ มิ.ย. ๒๕๖๒



สรุปผลการประเมินความเสี่ยงการทุจริต
(FRAs : FRAUD RISK-ASSESSMENTS)

สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

1. หลักการและเหตุผล

สำนักงาน ป.ป.ช. ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินให้เกิดการสนับสนุนต่อการยกระดับค่าคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index: CPI) ของประเทศไทยได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยได้ศึกษาข้อมูลจากผลการวิจัย เรื่อง แนวทางการปรับปรุงและ แนวการพัฒนาเครื่องมือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อนำไปสู่การยกระดับค่าคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ของประเทศไทยให้สูงขึ้น ซึ่งการวิจัยดังกล่าวได้สังเคราะห์ประเด็นการสำรวจของแต่ละแหล่งข้อมูลที่องค์กรความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International) นำมาใช้ในการประเมินดัชนีการรับรู้การทุจริต ประกอบกับการศึกษาข้อมูลทางวิชาการเพิ่มเติม การเชื่อมโยงให้เกิดความต่อเนื่องกับเกณฑ์การประเมินเดิม และการเชื่อมโยงกับเครื่องมืออื่น ที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกณฑ์การประเมินมีเนื้อหาครอบคลุมหลายด้าน ซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณธรรม ความโปร่งใส และการทุจริต ทั้งที่มีลักษณะการทุจริตทางตรงและการทุจริตทางอ้อม รวมไปถึงบริบทแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทุจริต ซึ่งจะเป็นโยบายต่อหน่วยงานในการนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข ลดโอกาสหรือความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ และส่งผลต่อการยกระดับค่าคะแนน CPI ของประเทศไทยในระยะยาวได้ โดยจำแนกออกเป็น 10 ตัวชี้วัด

ซึ่งตัวชี้วัดที่ 10 การป้องกันการทุจริต เป็นตัวชี้วัดที่มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน เพื่อเปิดเผยการดำเนินการต่างๆ ของหน่วยงานให้สาธารณชนได้รับทราบ 2 ประเด็น คือ

- (1) การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต ได้แก่ เจตจำนงสุจริตของผู้บริหาร การประเมิน ความเสี่ยง เพื่อการป้องกันการทุจริต การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร และแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต
- (2) มาตรการภายในเพื่อป้องกันการทุจริต ได้แก่ มาตรการภายในเพื่อส่งเสริมความโปร่งใสและป้องกัน การทุจริต ซึ่งการเผยแพร่ข้อมูลในประเด็นข้างต้นแสดงถึงความพยายามของหน่วยงานที่จะป้องกันการทุจริต ในหน่วยงานให้ลดน้อยลงหรือไม่สามารถเกิดขึ้นได้

การประเมินความเสี่ยงเพื่อการป้องกันการทุจริต

- การประเมินความเสี่ยงการทุจริตประจำปี จะต้องเป็นผลการประเมินความเสี่ยงและการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต หรือการขัดกัน ระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับ ผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน และจะต้องเป็นข้อมูลของปีประเมิน

- การดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริต จะต้องเป็นการดำเนินการหรือกิจกรรมที่แสดงถึง การดำเนินการตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจ ก่อให้เกิดการทุจริต หรือ การขัดกันระหว่างผลประโยชน์ ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน และจะต้อง เป็นข้อมูลภายในปี ที่ประเมิน

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (ป.ป.ท.) ในฐานะเป็นกลไกของฝ่ายบริหาร มีบทบาทในการขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐให้บริหารงานภายใต้กรอบธรรมาภิบาลโดยการประเมินความเสี่ยงการทุจริตจะเป็นเครื่องมือหนึ่งในการขับเคลื่อนธรรมาภิบาล เพื่อลดปัญหาการทุจริตภาครัฐ ตามคำสั่งคณะกรรมการความสงบแห่งชาติ สำนักงาน ป.ป.ท. ได้จัดทำคู่มือแนวทางประเมินความเสี่ยงการทุจริต (FRAs : FRAUD RISK-ASSESSMENTS) เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีมาตรการระบบ หรือ แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตซึ่งเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพต่อไป



2. กรอบการบริหารความเสี่ยงการทุจริต

กรอบตามหลักของการควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) ตามมาตรฐาน COSO 2013 (Committee of Sponsoring Organizations 2013) ซึ่งมาตรฐาน COSO เป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับมาตั้งแต่เริ่มออกประกาศใช้เมื่อปี 1992 โดยที่ผ่านมามีการออกแนวทางด้านการควบคุมภายในเพิ่มเติมอีก ๓ ครั้ง คือ ครั้งแรกเมื่อปี 2006 เป็นแนวทางด้านการทำรายงานทางการเงิน Internal Control over Financial Report – Guidance for Small Public Companies ครั้งที่ 2 เมื่อปี 2009 เป็นแนวทางด้านการกำกับติดตาม Guidance on Monitoring of Internal Control ครั้งที่ 3 ในปี 2013 เป็นแนวทางเพิ่มเติมด้านการควบคุมภายใน Internal Control – Integrated Framework : Framework and Appendices การปรับปรุงในปี 2013 นี้ยังคงยึดกรอบแนวคิดเดิมของปี 1992 ที่กำหนดให้มีการควบคุมภายในแต่เพิ่มเติมในส่วนอื่นๆ ให้ชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มเติมเรื่องการสอดส่อง ในภาพรวมของการกำกับดูแลกิจการ ดังนั้น การควบคุมภายในจึงถือว่ามี ความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะตอบสนอง ต่อความคาดหวังของกิจการในการป้องกันเฝ้าระวังและตรวจสอบการทุจริตภายในกิจการ

สำหรับมาตรฐาน COSO 2013 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 : สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

- หลักการที่ 1 – องค์กรยึดหลักความซื่อตรงและจริยธรรม
- หลักการที่ 2 – คณะกรรมการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อการกำกับดูแล
- หลักการที่ 3 – คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร มีอำนาจการสั่งการชัดเจน
- หลักการที่ 4 – องค์กร จูงใจ รักษาไว้ และจูงใจพนักงาน
- หลักการที่ 5 – องค์กรผลักดันให้ทุกตำแหน่งรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ 2 : การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- หลักการที่ 6 – กำหนดเป้าหมายชัดเจน
- หลักการที่ 7 – ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างครอบคลุม
- หลักการที่ 8 – พิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต
- หลักการที่ 9 – ระบุและประเมินความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบต่อการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ 3 : กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

- หลักการที่ 10 – ควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- หลักการที่ 11 – พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการควบคุม
- หลักการที่ 12 – ควบคุมให้นโยบายสามารถปฏิบัติได้

องค์ประกอบที่ 4 : สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

หลักการที่ 13 – องค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ

หลักการที่ 14 – มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร ให้การควบคุมภายในดำเนินต่อไปได้

หลักการที่ 15 – มีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ในประเด็นที่อาจกระทบต่อการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ 5 : กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)

หลักการที่ 16 – ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน

หลักการที่ 17 – ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในทันเวลาและเหมาะสม

โดยเน้นตามมาตรฐาน COSO 2013 **องค์ประกอบที่ 2 หลักการที่ 8** ในเรื่องการประเมินความเสี่ยง การทุจริตเป็นหลัก กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริตมี 4 กระบวนการ ดังนี้

- Corrective : แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้ว่าจะเกิด สิ่งที่มีประวัติอยู่แล้ว ทำอย่างไรจะไม่ให้ เกิดขึ้นซ้ำอีก
- Detective : เผื่อระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยง ทำอย่างไรจะตรวจพบ ต้องสอดส่องตั้งแต่แรก ตั้งข้อบ่งชี้บางเรื่องที่น่าสงสัยทำการลดระดับความเสี่ยงนั้นหรือให้ข้อมูลเบาะแสนั้นแก่ผู้บริหาร
- Preventive : ป้องกัน หลีกเลี่ยง พฤติกรรมที่นำไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิด ในส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีก (Known Factor) ทั้งที่รู้ว่าทำไปมีความเสี่ยงต่อการทุจริต จะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ Workflow ใหม่ ไม่เปิดช่องว่างให้การทุจริต เข้ามาได้
- Forecasting : การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่จะเกิดขึ้นและป้องกันป้องปราม ล่วงหน้าในเรื่องประเด็นที่ไม่คุ้นเคย ในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากกรพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต (Unknown Factor)

3. วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

- 1) เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โครงการ หรือกิจกรรม ที่อาจเกิดการทุจริตหรือผลประโยชน์ทับซ้อนในหน่วยงาน
- 2) เพื่อกำหนดแนวทางในการป้องกัน ควบคุม หรือลดความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการทุจริตหรือผลประโยชน์ทับซ้อนในหน่วยงาน
- 3) เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา ต่อการบริหารราชการแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน

4. ขอบเขตการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

- 1) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
- 2) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายประมาณและการบริหารจัดการ ทรัพยากรภาครัฐ

5. ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

คู่มือแนวทางประเมินความเสี่ยงการทุจริต (FRAs : FRAUD RISK-ASSESSMENTS) ได้กำหนดขั้นตอนประเมินความเสี่ยงการทุจริต 9 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การนำข้อมูลที่ได้จากขั้นเตรียมการในส่วนรายละเอียดขั้นตอน แนวทางหรือเกณฑ์ การปฏิบัติงานของกระบวนการงานที่จะทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งในขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น

ย่อมประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อย ในการระบุความเสี่ยงตามขั้นตอนที่ 1 ให้การระบุความเสี่ยง อธิบายรายละเอียด รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยงเฉพาะที่มีความเสี่ยงการทุจริตเท่านั้น และในการประเมิน ตองคำนึงถึงความเสี่ยงในภาพรวมของการดำเนินงานเรื่องที่จะทำการประเมินด้วย เนื่องจากในกระบวนการ การปฏิบัติงานตามขั้นตอนอาจไม่พบความเสี่ยง หรือโอกาสเสี่ยงต่ำ แต่อาจพบว่ามี ความเสี่ยงในเรื่องนั้น ๆ ในการดำเนินงานที่ไม่ได้อยู่ในขั้นตอนนี้ก็ได้ โดยไม่ต้องคำนึงว่าหน่วยงานจะมี มาตรการป้องกันหรือแก้ไข ความเสี่ยงการทุจริตนั้นอยู่แล้ว นำข้อมูลรายละเอียดดังกล่าวลงในประเภท ของความเสี่ยงซึ่งเป็น Known Factor หรือ Unknown Factor

Known Factor	ความเสี่ยงทั้ง ปัญหา/พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามี โอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำ หรือมีประวัติ มีตำนานอยู่แล้ว
Unknown Factor	ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต ปัญหา/ พฤติกรรม ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (คิดล่วงหน้า ตีตนไปก่อนไขเสมอ)

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์ความเสี่ยง

นำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์เพื่อแสดงสถานะความเสี่ยงการทุจริต ของแต่ละ โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต ออกตามรหัสไฟจราจร เขียว เหลือง สม แดง โดยระบุสถานะของความ เสี่ยงในช่องสีไฟจราจร ความหมายของสถานะความเสี่ยงตามสีไฟจราจร มีรายละเอียดดังนี้

- สถานะสีเขียว : ความเสี่ยงระดับต่ำ
- สถานะสีเหลือง : ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถให้ความรอบคอบระมัดระวัง ใน ระหว่างปฏิบัติงาน ตามปกติควบคุมดูแลได้
- สถานะสีส้ม : ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคนหลายหน่วยงาน ภายในองค์กร มีหลายขั้นตอนจนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุมข้ามหน่วยงาน ตามหน้าที่ปกติ
- สถานะสีแดง : ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกคนที่ไม่ รู้จักไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

ขั้นตอนที่ 3 เมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix)

นำโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต ที่มีสถานะความเสี่ยงระดับสูงจนถึงความเสี่ยง ระดับสูงมาก ที่เป็นสีส้ม และสีแดงจากขั้นตอนที่ 2 มาทำการหาค่าความเสี่ยงรวมซึ่งได้จากระดับความจำเป็นของ การเฝ้าระวัง ที่มีค่า 1 – 3 x ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่มีค่า 1 - 3 เช่นกัน ค่า 1 - 3 โดยมี เกณฑ์ในการให้ค่า ดังนี้

3.1 ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการนั้นๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือ ขั้นตอนนั้นเป็น MUST หมายถึง มีความจำเป็นสูงของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตที่ต้องทำการ ป้องกันไม่ดำเนินการไม่ได้ ค่าของ MUST คือ ค่าที่อยู่ในระดับ 3 หรือ 2

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็นกิจกรรม หรือขั้นตอนรองของกระบวนการนั้นๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็น SHOULD หมายถึง มีความจำเป็นต่ำในการเฝ้าระวังความเสี่ยง การทุจริต ค่าของ SHOULD คือ ค่าที่อยู่ในระดับ 1 เท่านั้น (เกณฑ์พิจารณาระดับความจำเป็นของ การเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตว่าเป็น MUST หรือ SHOULD)

3.2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบ มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาศิเครือข่าย ค่าอยู่ที่ 2 หรือ 3

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial ค่าอยู่ที่ 2 หรือ 3

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer/User ค่าอยู่ที่ 2 หรือ 3

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process หรือกระทบด้านการเรียนรู้ องค์กรความรู้ Learning & Growth ค่าอยู่ที่ 1 หรือ 2

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk – Control Matrix Assessment)

นำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น X รุนแรง) จากขั้นตอนที่ 3 มาทำการประเมินการควบคุมการทุจริต ว่ามีระดับการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใดเมื่อเทียบกับคุณภาพการจัดการ (คุณภาพการจัดการ สอดส่อง เฝ้าระวังในงานปกติ) โดยเกณฑ์คุณภาพการจัดการจะแบ่งเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

ดี : จัดการได้ทันที ทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กร ไม่มีผลเสียทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม

พอใช้ : จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กรแต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ

อ่อน : จัดการไม่ได้ หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่าย มีผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานและยอมรับไม่ได้ ไม่มีความเข้าใจ

ขั้นตอนที่ 5 แผนบริหารความเสี่ยง

เลือกเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงสุดจากการประเมินการควบคุมความเสี่ยง Risk – Control Matrix Assessment ในขั้นตอนที่ 4 ที่อยู่ในช่องค่าความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง ค่อนข้างสูง ปานกลางมาทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามลำดับความรุนแรง

ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

เพื่อติดตามเฝ้าระวัง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรม ตามแผนบริหารความเสี่ยงของขั้นตอนที่ 5 ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการสร้างตะแกรงดัก เพื่อเป็นการยืนยันผลการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใด โดยการแยกสถานะของการเฝ้าระวังความเสี่ยง การทุจริตต่อไปออกเป็น 3 สี ได้แก่ สีเขียว สีเหลือง สีแดง

✓ **สถานะสีเขียว :** ไม่เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง ยังไม่ต้องทำกิจกรรมเพิ่ม

✓ **สถานะสีเหลือง :** เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง แต่แก้ไขได้ทันทีที่ ตามมาตรการ/นโยบาย/โครงการ/กิจกรรมที่เตรียมไว้ แผนใช้ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตลดลง ระดับความรุนแรง < 3

✓ **สถานะสีแดง :** เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายยังแก้ไขไม่ได้ ควรมีมาตรการ/นโยบาย/โครงการ/กิจกรรม เพิ่มขึ้นแผนใช้ไม่ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตไม่ลดลงระดับความรุนแรง > 3

ขั้นตอนที่ 7 จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง

นำผลจากทะเบียนเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต จากขั้นตอนที่ 6 ออกตามสถานะ 3 สถานะ ซึ่งในขั้นตอนที่ 7 สถานะความเสี่ยงการทุจริตที่อยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้ จะต้องมิกิจกรรมหรือมาตรการอะไรเพิ่มเติมต่อไป โดยแยกสถานะเพื่อทำระบบบริหารความเสี่ยงออกเป็น ดังนี้

- 7.1 เกินกว่าการยอมรับ (สถานะสีแดง Red) ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม
- 7.2 เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม (สถานะสีเหลือง Yellow)
- 7.3 ยังไม่เกิดเฝ้าระวังต่อเนื่อง (สถานะสีเขียว Green)

ขั้นตอนที่ 8 การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

เป็นการจัดทำรายงานสรุปให้เห็นในภาพรวม ว่ามีผลจากการบริหารความเสี่ยงการทุจริต ตามขั้นตอนที่ 7 มีสถานะความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด (สี) สถานะความเสี่ยง สีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ สีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง สีแดง หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูง มาก เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผล

ขั้นตอนที่ 9 การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

เป็นการจัดทำแบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต หรือ สถานะแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามขั้นตอนที่ 8 ต่อผู้บริหารของหน่วยงาน ซึ่งห้วงระยะเวลา ของการรายงานผล อยู่กับหน่วย เช่น รายงานทุกเดือน ทุกไตรมาส

6. สรุปผลการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของ สวพส.

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต (FRAs : Fraud Risk - Assessments) เป็นการวิเคราะห์ระดับ โอกาสที่จะเกิด ผลกระทบของความเสี่ยงต่างๆ เพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง ดำเนินการ วิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับ ความเสี่ยง ทั้งนี้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพเนื่องจากเป็นข้อมูลเชิงพรรณนา ที่ไม่สามารถระบุตัวเลข หรือ จำนวนเงินที่ชัดเจนได้

จากการประเมินความเสี่ยงการทุจริต (FRAs : Fraud Risk - Assessments) ที่ได้จากการวิเคราะห์ ความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงการทุจริต สามารถสรุปการประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับ ความสำคัญของความเสี่ยงการทุจริตได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริต	จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
1. การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่	
1.1 การเรียกรับเงินหรือผลประโยชน์	ลำดับที่ 2 (ปานกลาง 5 คะแนน)
1.2 การใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ โดยมีชอบ	ลำดับที่ 2 (ปานกลาง 5 คะแนน)
2. การใช้จ่ายประมาณและการบริหารจัดการ ทรัพยากรภาครัฐ	
2.1 ใช้จ่ายงบประมาณ หรือทรัพยากรของ สวพส. โดยมีชอบ เพื่อสร้างประโยชน์แก่ตนเอง	ลำดับที่ 2 (ปานกลาง 5 คะแนน)
2.2 เจ้าหน้าที่นำทรัพยากรไปใช้เพื่อสร้างประโยชน์แก่ตนเอง	ลำดับที่ 1 (ปานกลาง 8 คะแนน)

จากตารางข้างต้น ผลการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงการ ทุจริต สวพส. ได้กำหนดมาตรการวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงการทุจริต ดังนี้

1) การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

จากวิเคราะห์ความเสี่ยง ความเสี่ยงอยู่ระดับปานกลาง แต่ยังต้องมีการเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจึงได้มีนโยบายการบริหารงานตามแนวธรรมาภิบาลซึ่งได้กำหนด และประกาศนโยบายกำกับดูแล กิจกรรมการที่ดีและแนวทางปฏิบัติ และตระหนักถึงปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันจึงมีความมุ่งมั่นในการป้องกัน และแก้ไขปัญหา โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจกรรมที่ดี สอดรับกับ ยุทธศาสตร์ชาติ ว่าด้วยการป้องกันและการปราบปรามการทุจริต ได้ประกาศเจตจำนงการบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน รวมถึงผู้อำนวยการ สวพส. ได้มีนโยบาย NO Gift Policy เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และการประกาศมาตรการเพื่อส่งเสริมความโปร่งใสและป้องกันการทุจริต 7 มาตรการ ได้แก่ มาตรการการเผยแพร่ข้อมูล มาตรการการมีส่วนร่วม มาตรการเพื่อความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้าง มาตรการการจัดการเรื่องร้องเรียน มาตรการป้องกันการรับสินบน มาตรการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน และมาตรการการตรวจสอบการใช้ดุลยพินิจ

2) การใช้จ่ายประมาณและการบริหารจัดการ ทรัพยากรภาครัฐ

จากวิเคราะห์ความเสี่ยง พบว่า ความเสี่ยงอยู่ระดับปานกลาง แต่ยังต้องมีการเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง สวพส. จึงได้มีการออกแบบระบบสารสนเทศ ซึ่งเป็นระบบในการสนับสนุนการบริหารงานเพื่อช่วยผู้บริหารในการติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดสรรหรือบริหารทรัพยากร รวมถึงประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และเพื่อช่วยเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนี้



ระบบ Finance รายงานสรุปงานคลังเสนอผู้บริหาร



ระบบ HIS ระบบฐานข้อมูลสิ่งก่อสร้าง



ระบบ MIS การบริหารจัดการ

รวมทั้งการประกาศมาตรการเพื่อส่งเสริมความโปร่งใสและป้องกันการทุจริต 7 มาตรการ ได้แก่ มาตรการการเผยแพร่ข้อมูล มาตรการการมีส่วนร่วม มาตรการเพื่อความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้าง มาตรการการจัดการเรื่องร้องเรียน มาตรการป้องกันการรับสินบน มาตรการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน และมาตรการการตรวจสอบการใช้ดุลยพินิจ

**แนวคิดการประเมินความเสี่ยงการทุจริต
สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562**

■ **เกณฑ์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)**

ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1 - 6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2 - 3 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

■ **เกณฑ์ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เชิงคุณภาพที่ส่งผลกระทบด้านการดำเนินงาน**

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	ปลดออก
4	ค่อนข้างรุนแรง	ลดเงินเดือน
3	ปานกลาง	ตัดเงินเดือน
2	น้อย	ภาคทัณฑ์
1	น้อยมาก	ตักเตือน

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) แสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส × ผลกระทบ) กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ดังนี้

■ **ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)**

ลำดับ	ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน
1	ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme Risk : E)	15-25 คะแนน
2	ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk : H)	9-14 คะแนน
3	ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk : M)	4-8 คะแนน
4	ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low Risk : L)	1-3 คะแนน

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) โดยที่

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง} \times \text{ความรุนแรงของผลกระทบ} \\ (\text{Likelihood} \times \text{Impact})$$

ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น 4 ส่วน (4 Quadrant) ใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	คะแนนระดับความเสี่ยง	การแสดงผลสัญลักษณ์
ต่ำ (Low) 1-3 คะแนน	ต่ำ (Low) 1-3 คะแนน	สีเขียว 
ปานกลาง (Medium) 4-8 คะแนน	ปานกลาง (Medium) 4-8 คะแนน	สีเหลือง 
เสี่ยงสูง (High) 9-14 คะแนน	เสี่ยงสูง (High) 9-14 คะแนน	สีส้ม 
เสี่ยงสูงมาก (Extreme) 15-25 คะแนน	เสี่ยงสูงมาก (Extreme) 15-25 คะแนน	สีแดง 

ตารางระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

สวพส. กำหนดขอบเขตประเมินความเสี่ยงการทุจริต จำนวน 2 ด้าน (4 ประเด็น) ได้แก่

- 1) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสต่อการใช้อำนาจและอำนาจหน้าที่
 - 1.1) การเรียกรับเงินหรือผลประโยชน์
 - 1.2) การใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ โดยมีขอบ
- 2) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายประมาณและการบริหารจัดการ ทรัพยากรภาครัฐ
 - 2.1) การใช้จ่ายงบประมาณ หรือทรัพยากรของ สวพส. โดยมีขอบเพื่อสร้างประโยชน์แก่ตนเอง
 - 2.2) เจ้าหน้าที่นำทรัพยากรไปใช้เพื่อสร้างประโยชน์แก่ตนเอง

ด้าน	ปัจจัยเสี่ยงด้านทุจริต	วัตถุประสงค์	การประเมินความเสี่ยงการทุจริต			
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง
1. การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่	1.1) การเรียกรับเงินหรือผลประโยชน์	การปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ของประชาชน โดยคำนึงถึงหลักการที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1)หลักซบด้วยกฎหมาย 2)หลักสุจริต 3) หลักไม่เลือกปฏิบัติ 4) หลักพอเหมาะสมควร	1	5	5 (M)	(2)
	1.2) การใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ โดยมีขอบ	เพื่อใช้จ่ายงบประมาณในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และบุคลากรใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถ ปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	1	5	5 (M)	(2)
2. การใช้จ่ายประมาณและการบริหารจัดการ ทรัพยากรภาครัฐ	2.1) ใช้จ่ายงบประมาณ หรือทรัพยากรของ สวพส. โดยมีขอบเพื่อสร้างประโยชน์แก่ตนเอง	เพื่อใช้จ่ายงบประมาณในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และบุคลากรใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถ ปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	1	5	5 (M)	(2)
	2.2) เจ้าหน้าที่นำทรัพยากรไปใช้เพื่อสร้างประโยชน์แก่ตนเอง	เพื่อใช้จ่ายงบประมาณในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และบุคลากรใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถ ปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	4	2	8 (M)	(1)

ด้าน	ปัจจัยเสี่ยงด้านทุจริต	วัตถุประสงค์	การประเมินความเสี่ยงการทุจริต			
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง

ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน

ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริต	จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
1. การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่	
1.1 การเรียกรับเงินหรือผลประโยชน์	ลำดับที่ 2 (ปานกลาง 5 คะแนน)
1.2 การใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ โดยมีขอบ	ลำดับที่ 2 (ปานกลาง 5 คะแนน)
2. การใช้จ่ายประมาณและการบริหารจัดการ ทรัพยากรภาครัฐ	
2.1 ใช้จ่ายงบประมาณ หรือทรัพยากรของ สวพส. โดยมีขอบเพื่อสร้างประโยชน์แก่ตนเอง	ลำดับที่ 2 (ปานกลาง 5 คะแนน)
2.2) เจ้าหน้าที่นำทรัพยากรไปใช้เพื่อสร้างประโยชน์แก่ตนเอง	ลำดับที่ 1 (ปานกลาง 8 คะแนน)

จากตารางข้างต้น ผลการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงการทุจริต สวพส. ได้กำหนดมาตรการวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงการทุจริต ดังนี้

1) การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

จากวิเคราะห์ความเสี่ยง ความเสี่ยงอยู่ระดับปานกลาง แต่ยังคงต้องมีการเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจึงได้มีนโยบายการบริหารงานตามแนวธรรมาภิบาลซึ่งได้กำหนด และประกาศนโยบายกำกับดูแลกิจกรรมการที่ดีและแนวทางปฏิบัติ และตระหนักถึงปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันจึงมีความมุ่งมั่นในการป้องกันและแก้ไขปัญหา โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สอดรับกับยุทธศาสตร์ชาติ ว่าด้วยการป้องกันและการปราบปรามการทุจริต ได้ประกาศเจตจำนงการบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน รวมถึงผู้อำนวยการ สวพส. ได้มีนโยบาย NO Gift Policy เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และประกาศมาตรการเพื่อส่งเสริมความโปร่งใสและป้องกันการทุจริต 7 มาตรการ ได้แก่ มาตรการการเผยแพร่ข้อมูล มาตรการการมีส่วนร่วม มาตรการเพื่อความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้าง มาตรการการจัดการเรื่องเรียน มาตรการป้องกันการรับสินบน มาตรการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน และมาตรการการตรวจสอบการใช้ดุลยพินิจ

2) การใช้จ่ายประมาณและการบริหารจัดการ ทรัพยากรภาครัฐ

จากวิเคราะห์ความเสี่ยง พบว่า ความเสี่ยงอยู่ระดับปานกลาง แต่ยังคงต้องมีการเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง สวพส. จึงได้มีการออกแบบระบบสารสนเทศ ซึ่งเป็นระบบในการสนับสนุนการบริหารงานเพื่อช่วยผู้บริหารในการติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดสรรหรือบริหารทรัพยากร รวมถึงประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และเพื่อช่วยเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนี้



ระบบ Finance รายงานสรุปรายงานคลังเสนอผู้บริหาร



ระบบ HIS ระบบฐานข้อมูลสิ่งก่อสร้าง



ระบบ MIS การบริหารจัดการ

รวมทั้งการประกาศมาตรการเพื่อส่งเสริมความโปร่งใสและป้องกันการทุจริต 7 มาตรการ ได้แก่ มาตรการการเผยแพร่ข้อมูล มาตรการการมีส่วนร่วม มาตรการเพื่อความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้าง มาตรการจัดการเรื่องร้องเรียน มาตรการป้องกันการรับสินบน มาตรการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน และมาตรการตรวจสอบการใช้ดุลยพินิจ
