



คู่มือแนวทาง  
การประเมินความเสี่ยงการทุจริต  
(CORRUPTION RISK ASSESSMENT)  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖  
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์



ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต  
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

## คำนำ

จากสถานการณ์การทุจริตในระบบราชการซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ของสังคมไทย ส่งผลกระทบต่อความเจริญก้าวหน้าต่อเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหารราชการ และการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ แม้หน่วยงานในภาครัฐจะมีการกำหนดนโยบายหรือมาตรการต่าง ๆ ในการหยุดยั้งการทุจริต แต่ปัญหาดังกล่าวก็ยังคงอยู่ และสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะภาคราชการ มักถูกมองจากสังคมภายนอกว่าเป็นองค์กรที่เอื้อต่อการทุจริตคอร์รัปชัน ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของประเทศไทย ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) จึงได้กำหนดแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ซึ่งกำหนดให้สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในโครงการจัดซื้อจัดจ้างที่มีวงเงินงบประมาณสูงสุดของหน่วยงาน และมอบหมายศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) เป็นหน่วยงานขับเคลื่อนการดำเนินงานประเมินความเสี่ยงการทุจริตดังกล่าว ประกอบกับหลักเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐต้องทำการขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยงการทุจริตอย่างเป็นรูปธรรม

ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นหน่วยงานรับผิดชอบภารกิจหลักด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ จึงได้จัดทำคู่มือประเมินความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk Assessment) เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดมาตรการ ระบบ หรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจจะก่อให้เกิดการทุจริตได้ ซึ่งเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพต่อไป

ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต  
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

## สารบัญ

|                                                                                                          | หน้า |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| คำนำ                                                                                                     | ก    |
| ส่วนที่ ๑ ความเป็นมา                                                                                     | ๑    |
| ส่วนที่ ๒ การประเมินความเสี่ยงการทุจริต                                                                  |      |
| ๒.๑ ทฤษฎีเกี่ยวกับสาเหตุการทุจริต                                                                        | ๒    |
| ๒.๒ แนวทางการขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต                                                     | ๔    |
| ๒.๓ วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต                                                            | ๔    |
| ๒.๔ หน่วยงานเป้าหมาย                                                                                     | ๔    |
| ๒.๕ ประเภทความเสี่ยงการทุจริต                                                                            | ๕    |
| ๒.๖ ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงการทุจริต                                                       | ๖    |
| ส่วนที่ ๓ แนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต                                                            |      |
| ๓.๑ กรอบตามหลักมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO)            | ๗    |
| ๓.๒ ความแตกต่างระหว่างการประเมินความเสี่ยงการทุจริตกับการตรวจสอบภายใน                                    | ๑๐   |
| ๓.๓ วิธีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต                                                                    | ๑๐   |
| ส่วนที่ ๔ การขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต                                                     |      |
| ๔.๑ กลุ่มเป้าหมายและการขับเคลื่อน                                                                        | ๑๙   |
| ๔.๒ กำหนดการรายงาน                                                                                       | ๒๑   |
| ส่วนที่ ๕ เกณฑ์การประเมินเชิงคุณภาพมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต                                      |      |
| ๕.๑ วัตถุประสงค์การประเมินเชิงคุณภาพ                                                                     | ๒๔   |
| ๕.๒ ประเภทมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต                                                               | ๒๔   |
| ๕.๓ เกณฑ์ประเมินเชิงคุณภาพ “มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต”                                            | ๒๕   |
| ส่วนที่ ๖ แนวทางการจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต                                                 |      |
| ๖.๑ กรอบแนวความคิด                                                                                       | ๒๙   |
| ๖.๒ แนวตัวอย่างการจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต                                                  | ๒๙   |
| บรรณานุกรม                                                                                               | ๓๘   |
| ภาคผนวก                                                                                                  | ๓๙   |
| ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริต                                                                       |      |
| ๑. ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต                            |      |
| ๒. ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่                        |      |
| ๓. ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณ และการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ |      |

## ส่วนที่ ๑

### ๑. ความเป็นมา

ตามที่ คณะรัฐมนตรีได้มีมติในคราวประชุมเมื่อวันที่ ๔ เมษายน ๒๕๖๐ รับทราบมติ คณะกรรมการต่อต้านการทุจริตแห่งชาติ (คตช.) ในการประชุม คตช. ครั้งที่ ๑/๒๕๖๐ เมื่อวันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๐ ที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ในฐานะฝ่ายเลขานุการ คตช. เสนอให้รัฐบาลประกาศให้ ปี ๒๕๖๐ เป็นปีแห่งการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุมัติอนุญาตของทางราชการ ต่อต้านการรับสินบนทุกรูปแบบ โดยสำนักงานป.ป.ท. ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนนโยบายและมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ต่อต้านการรับสินบนทุกรูปแบบร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง การค้า การลงทุน จำนวน ๔๖ หน่วยงาน เพื่อร่วมกันเสริมสร้างยกระดับการให้บริการภาครัฐ และอำนวยความสะดวก รวดเร็ว ให้กับผู้ขอรับบริการ ประกอบกับแผนปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) ประเด็นปฏิรูปที่ ๒ ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต (ศปท.) ดำเนินการวางระบบการประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริตประพฤติมิชอบในส่วนราชการเป็นประจำทุกปีและรายงานผลการปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา หรือตามระยะเวลาที่กำหนด ดังนั้น เพื่อให้เป็นการขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยง การทุจริตอย่างเป็นระบบและสามารถนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์และเป็นเครื่องมือหนึ่งในการยกระดับดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index : CPI) สำนักงาน ป.ป.ท. ในฐานะเลขานุการ คตช. จึงได้พัฒนาแนวทางการดำเนินการ เพื่อวางระบบการประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริตประพฤติมิชอบในส่วนราชการ ขับเคลื่อนผ่าน ศปท. โดย สำนักงาน ป.ป.ท. ได้เริ่มและขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๑ เป็นต้นมา โดยมีกรอบแนวความคิดที่ใช้ควบคู่กับการบริหารจัดการองค์กรที่เชื่อว่าสามารถนำไปสู่การลดการทุจริตประพฤติมิชอบ และนำพาหน่วยงานไปสู่การเป็นหน่วยงานใสสะอาดเป็นที่ยอมรับคือแนวคิดตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพโปร่งใสและน่าเชื่อถือ โดยเฉพาะหลักการควบคุมการทุจริต คอร์รัปชัน (Corruption Control) หมายถึง การไม่กระทำและไม่สนับสนุนการทุจริต พร้อมทั้งร่วมมือกันควบคุมไม่ให้เกิด การทุจริตในองค์กร ทั้งนี้ การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงการทุจริตมาใช้ในองค์กรจะช่วยเป็นหลักประกันองค์กร ในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการขององค์กรจะไม่มีทุจริต หรือในกรณีที่เกิดการทุจริตที่ไม่คาดคิดโอกาสที่จะประสบ ปัญหาก็น้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำเครื่องมือ ประเมินความเสี่ยงการทุจริตมาใช้เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้

หากการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของทุกหน่วยงานภาครัฐมีประสิทธิภาพที่ดีจะส่งผลให้ปัญหา การทุจริตลดลง ลดความสูญเสียทางงบประมาณที่เกิดขึ้นกับระบบเศรษฐกิจของประเทศ ประเทศสามารถมี งบประมาณไปพัฒนาสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชาชน ลดต้นทุนในการดำเนินคดี สร้างความเชื่อมั่นให้กับ นักลงทุนชาวต่างชาติ เสริมสร้างภาพลักษณ์ของประเทศและยกระดับดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index : CPI) เนื่องจากคะแนน CPI นั้น เป็นการสะท้อนภาพลักษณ์การทุจริต ของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ที่เราไม่สามารถปฏิเสธได้ เพราะคะแนนดัชนี CPI เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่กลุ่มนักลงทุนใช้ประเมินความน่าสนใจ ในการลงทุนของแต่ละประเทศ โดยมองว่าการทุจริตเป็นหนึ่งในปัจจัยที่เป็นต้นทุนหรือเป็นความเสี่ยงในการเข้ามา ประกอบธุรกิจ หากประเทศใดมีคะแนนดัชนี CPI ที่สูง ย่อมสะท้อนถึงภาพลักษณ์ของประเทศที่ดีและสร้าง ความเชื่อมั่น ดึงดูดให้นักลงทุนจากต่างประเทศเข้ามาลงทุนเพิ่มขึ้นอีกด้วย

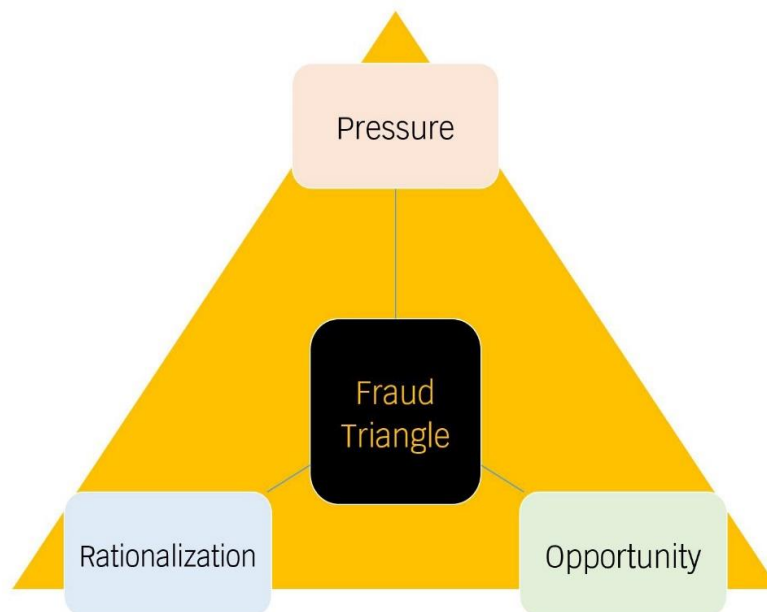
## ส่วนที่ ๒

### การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

#### ๒. การขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

##### ๒.๑ ทฤษฎีเกี่ยวกับสาเหตุการทุจริต

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่นำไปสู่การทุจริต ประกอบด้วย Pressure/Incentive หรือ แรงกดดันหรือแรงจูงใจ Opportunity หรือ โอกาสซึ่งเกิดจากช่องโหว่ของระบบต่าง ๆ คุณภาพการควบคุมกำกับ การควบคุมภายในขององค์กรมีจุดอ่อน และ Rationalization หรือการหาเหตุผลสนับสนุนการกระทำตามทฤษฎี สามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle) ตามหลักการและทฤษฎี Triangle Fraud ของ Dr. Ronald R. Cressey (1940) ซึ่งเป็นนักสังคมวิทยาและอาชญาวิทยาชาวอเมริกัน ได้ให้สมมติฐานไว้ในหนังสือชื่อ Other's People Money



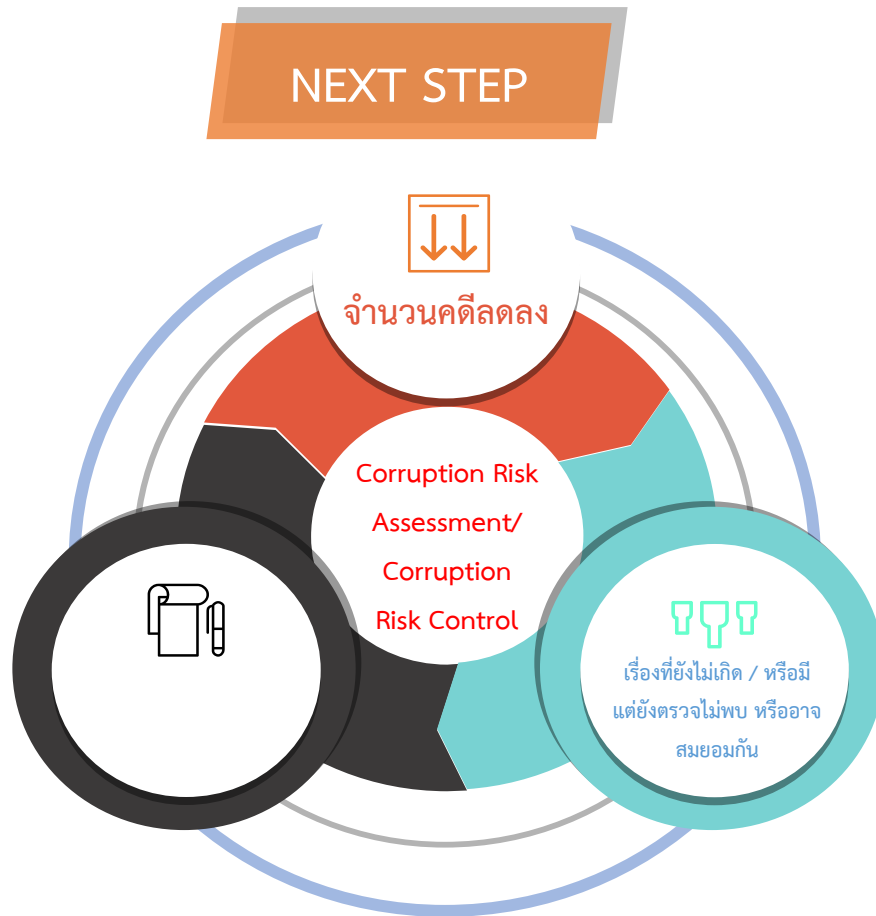
นอกจากหลักการและทฤษฎี Triangle Fraud ของ Dr. Ronald R. Cressey (1940) ยังมีทฤษฎี Four-Sided Diamond Fraud ของ David T. Wolfe and Dana R. Hermanson (2004) และทฤษฎี GONE Theory ของ Leonard J. Brook (2004) โดยหลักทฤษฎีทั้งสามได้กล่าวถึงสาเหตุจูงใจของพฤติกรรม ผู้กระทำผิดหรือสิ่งที่จะก่อให้เกิดการทุจริต ตามตารางดังนี้

| 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  |

| คำอธิบายความหมายของคำศัพท์ ทฤษฎีเกี่ยวกับสาเหตุการทุจริต |                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Opportunity                                              | โอกาส เหตุการณ์ สถานการณ์ที่เอื้ออำนวย มีสิ่งล่อตาล่อใจ เปิดโอกาสที่จะฉกฉวยผลประโยชน์เนื่องจากความบกพร่องหรือจุดอ่อนของระบบงาน หรือช่องว่างของกฎระเบียบที่เปิดโอกาสให้ทำได้ |
| Pressure                                                 | ความกดดัน ความกดดันและแรงกดดันเมื่อเกิดเหตุการณ์คับขัน จากสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ มีความจำเป็นต้องการใช้เงิน                                                                 |
| Incentive / Motive                                       | แรงจูงใจ แรงบันดาลใจ มีสิ่งจูงใจ                                                                                                                                            |
| Capability                                               | ความสามารถ มีความสามารถที่ทำได้ที่เกิดจากอุปนิสัย ความสามารถเฉพาะตัวของผู้ปฏิบัติงาน และลักษณะงานเอื้อประโยชน์ที่จะประพศติมิชอบและทำการทุจริตได้                            |
| Rationalization                                          | มีเหตุผล มีเหตุผลเข้าข้างตนเองว่าสามารถทำได้ คนอื่นยังสามารถทำได้ โดยไม่คิดว่าผิด มีความสามารถ และโอกาสที่เกิดจากตำแหน่งหน้าที่                                             |
| Greed                                                    | ความโลภ เกิดความละโมภโลภมาก เห็นคนอื่นทำผิดแล้วไม่ได้รับการลงโทษ จับไม่ได้จึงหลงผิดอยากทำบ้าง ไม่พึงพอใจในสิ่งที่ตนมี                                                       |
| Need                                                     | ความต้องการอยากได้ ความต้องการหรือความจำเป็นที่ต้องการใช้เงิน จึงเป็นแรงกดดันให้ทำทุกสิ่งทำได้เพื่อให้ได้เงินมา                                                             |
| Expectation                                              | ความคาดหวัง คาดหวังว่าสิ่งที่ตนกระทำไม่มีผู้อื่นล่วงรู้ และเอาผิดได้ หรือโอกาสที่จะถูกค้นพบการกระทำที่ผิด ถูกจับได้และรับการลงโทษน้อยมาก                                    |

(ข้อมูลจากบทความ ผู้ตรวจบัญชีสหกรณ์ มีบทบาทและหน้าที่ในการป้องกันและตรวจสอบการทุจริตในสหกรณ์ ได้อย่างไร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์)

## ๒.๒ แนวทางการขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต



### ๒.๓ วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

- ๑) เพื่อให้เข้าใจจุดเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดการทุจริต
- ๒) ปรับปรุงกลไกการทำงาน เพื่อยับยั้งการทุจริต และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐ
- ๓) เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีการบริหารราชการด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้
- ๔) เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

### ๒.๔ หน่วยงานเป้าหมาย

หน่วยงานระดับสำนัก/กอง ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

## ๒.๕ ประเภทความเสี่ยงการทุจริต ศัพท์เฉพาะ และคำนิยาม

### ๒.๕.๑ ประเภทความเสี่ยงการทุจริต



### ๒.๕.๒ ศัพท์เฉพาะ คำนิยาม

| ศัพท์เฉพาะ                            | คำนิยาม                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk) | การดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบ หรืออาจการก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานในอนาคต                                                                                                             |
| ความเสี่ยง (Risk)                     | ความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์บางอย่างซึ่งมีผลกระทบทำให้การดำเนินงาน ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือเบี่ยงเบนไปจากที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ผลกระทบที่เกิดขึ้นอาจส่งผลในทางบวกหรือทางลบก็ได้<br><br><b>ผลกระทบทางลบ เรียกว่า ความเสี่ยง</b><br><b>ผลกระทบทางบวก เรียกว่า โอกาส</b> |
| ความเสี่ยง /ปัญหา                     | ความเสี่ยง : เหตุการณ์ที่ยังไม่เกิด ต้องหามาตรการควบคุม<br>ปัญหา : เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว รู้อยู่แล้ว ต้องแก้ไขปัญหา                                                                                                                                                           |
| ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต            | เป็นขั้นตอนในการค้นหาว่ามีรูปแบบความเสี่ยงการทุจริตอย่างไรบ้าง                                                                                                                                                                                                                   |
| โอกาส (Likelihood )                   | โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น                                                                                                                                                                                                                                     |
| ผลกระทบ (Impact)                      | ผลกระทบจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน                                                                                                                                                                                                               |

| ศัพท์เฉพาะ                                         | คำนิยาม                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต (Risk Score) | คะแนนรวมที่แสดงให้เห็นถึงระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริตที่เป็นผลจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริต จาก ๒ ปัจจัยคือโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) |
| ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงการทุจริต (Risk Owner)       | ผู้ปฏิบัติงานหรือรับผิดชอบ กระบวนการหรือโครงการ                                                                                                                   |
| Key Controls in place                              | มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่หน่วยงานมีอยู่ในปัจจุบัน                                                                                                       |
| Further Actions to be Taken                        | มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่หน่วยงานจัดทำเพิ่มเติม                                                                                                         |

## ๒.๖ ปัจจัยสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงการทุจริต

๑. ความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กร ในการวางระบบการบริหารความเสี่ยงการทุจริตขององค์กร ที่ยอมรับว่าความเสี่ยงการทุจริตมีอยู่จริง หากมีประเด็นการทุจริตต้องยกระดับเป็นบทเรียนเพื่อเรียนรู้ และหาแนวทางการบริหารจัดการป้องกันการเกิดซ้ำ กฎเกณฑ์สำคัญที่ช่วยผลักดันให้องค์กรเติบโต ไม่ใช่ความสามารถในการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงการทุจริต แต่คือการที่ผู้นำองค์กรต้องทำให้เรื่องของการบริหาร ความเสี่ยงการทุจริตเป็นนโยบายและแนวทางที่ทุกส่วนจะต้องนำไปปฏิบัติ

๒. ความเข้าใจเรื่องความเสี่ยงการทุจริตในทิศทางเดียวกันของคนในองค์กร

๓. กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงการทุจริตอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรและกระทำการ อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ มีตัวแทนผู้เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงการทุจริตต้องมีความเที่ยงธรรม ด้วยการมองจากบุคคลภายนอกมองไปที่กระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมิน (Outside in) และอาจให้มีผู้แทน จากภายนอก เช่น ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อให้มีมุมมองที่รอบด้าน

๔. มีการเปิดเผยแผนและผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตในเว็บไซต์ของหน่วยงาน และมีการสื่อสารภายในหน่วยงาน ติดตามประเมินผลเพื่อวัดประสิทธิผลของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง การทุจริตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากรูปแบบความเสี่ยงการทุจริตอาจมีการเปลี่ยนแปลง มาตรการควบคุม ความเสี่ยงการทุจริตที่กำหนดไว้เพียงพอหรือไม่ และมาตรการที่กำหนดไว้ใช้ได้จริงหรือใช้ได้จริง แต่ไม่ได้ผล และสร้างความตระหนัก (Awareness) เรื่องความเสี่ยงการทุจริตในองค์กร

## ส่วนที่ ๓

### แนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

#### ๓. แนวทางการการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

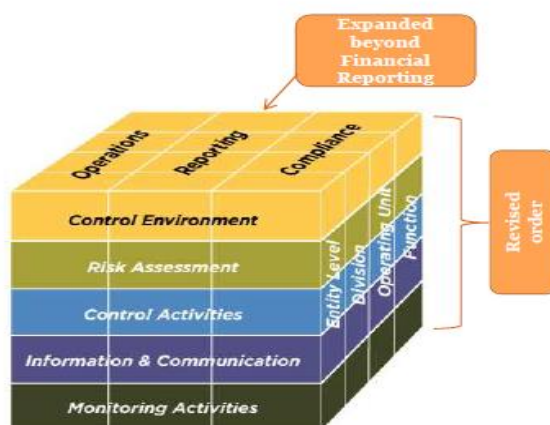
สำหรับคู่มือฉบับนี้ได้นำกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวของ Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) ๑. COSO ๒๐๑๓ internal Control ๒. COSO ๒๐๑๗ Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance เนื่องจาก การที่คู่มือฉบับนี้ได้นำแนวคิดทั้ง ๒๐๑๓ และ ๒๐๑๗

#### ๓.๑ กรอบตามหลักมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO)

##### ๓.๑.๑ กรอบตาม COSO ๒๐๑๓

กรอบหลักการควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) ตามมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ (Committee of Sponsoring Organizations ๒๐๑๓) ซึ่งมาตรฐาน COSO เป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับมาตั้งแต่เริ่มออกประกาศใช้เมื่อปี ๑๙๙๒ โดยที่ผ่านมามีการออกแนวทางด้านการควบคุมภายในเพิ่มเติมอีก ๓ ครั้ง คือ ครั้งแรกเมื่อปี ๒๐๐๖ เป็นแนวทางด้านการทำรายงานทางการเงิน Internal Control over Financial Report Guidance for Small Public Companies ครั้งที่ ๒ เมื่อปี ๒๐๐๙ เป็นแนวทางด้านการกำกับ ติดตาม Guidance on Monitoring of Internal Control ครั้งที่ ๓ ในปี ๒๐๑๓ เป็นแนวทางเพิ่มเติมด้านการควบคุมภายใน Internal Control – Integrated Framework : Framework and Appendices การปรับปรุงในปี ๒๐๑๓ นี้ยังคงยึดกรอบแนวคิดเดิมของปี ๑๙๙๒ ที่กำหนดให้มีการควบคุมภายใน แต่เพิ่มเติมในส่วนอื่น ๆ ให้ชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเพิ่มเติมเรื่องการสอดส่องในภาพรวมของการกำกับดูแลกิจการ ดังนั้น การควบคุมภายในจึงถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการที่จะตอบสนองต่อความคาดหวังของกิจการในการป้องกันเฝ้าระวังและตรวจสอบการทุจริตภายใน กิจการ COSO ได้ผลักดันให้กิจการต่าง ๆ ทำการขับเคลื่อน The Three Lines of Defense และถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของ Internal Control Framework

##### ๓.๑.๑.๑ มาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ดังนี้



Source : COSO การควบคุมภายใน 2013

### 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 - ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในทันเวลา และเหมาะสม

#### ๓.๑.๑.๒ กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี ๔ กระบวนการ ดังนี้

Corrective : แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้ว่าจะเกิด สิ่งที่มีประวัติอยู่แล้ว ทำอย่างไรจะไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก

Detective : เฝ้าระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยง ทำอย่างไรจะตรวจพบ ต้องสอดส่อง ตั้งแต่แรก ตั้งข้อบ่งชี้บางเรื่องที่น่าสงสัยทำการลดระดับความเสี่ยงนั้นหรือให้ข้อมูลเบาะแสนั้นแก่ผู้บริหาร

Preventive : ป้องกัน หลีกเลี่ยง พฤติกรรมที่นำไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิด ในส่วนพฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีก (Known Factor) ทั้งที่รู้ว่าทำไป มีความเสี่ยงต่อการทุจริต จะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ Workflow ใหม่ ไม่เปิดช่องว่าง ให้การทุจริตเข้ามาได้อีก

Forecasting : การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นและป้องกันป้องกันป้อมปรามล่วงหน้าในเรื่องประเด็นที่ไม่คุ้นเคย ในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากจากการพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต (Unknown Factor)

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

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

๓.๑.๒.๑ องค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร มี ๕ องค์ประกอบ ดังนี้



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

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

๓) Performance (เป้าหมายผลการดำเนินงาน) ประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินระดับความรุนแรง 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 Issue4 January 2018, "Organizational Excellence" โดย ดร.สุรเดช จงวรรณศิริ ผู้อำนวยการ สถาบันวิทยาการจัดการ ทริส คอร์ปอเรชั่น)

๓.๑.๒.๒ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรหรือ ERM นั้นเป็นแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบใหม่ ซึ่งแตกต่างจาก แนวคิดแบบเดิมหลายประการที่สำคัญมี ดังนี้

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

### ๓.๒ ความแตกต่างระหว่างการประเมินความเสี่ยงการทุจริตกับการตรวจสอบภายใน

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการทำงานในลักษณะที่ทุกภาระงานต้องประเมินความเสี่ยงก่อนปฏิบัติงานทุกครั้งและแทรกกิจกรรมการตอบโต้ความเสี่ยงไว้ก่อนเริ่มปฏิบัติงานหลักตามภาระงานปกติของการเฝ้าระวังความเสี่ยงล่วงหน้าจากทุกภาระงานร่วมกันโดยเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบปกติที่มีการรับรู้และยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (ผู้นำส่งงานให้) เป็นลักษณะ Pre-Decision ส่วนการตรวจสอบภายในจะเป็นในลักษณะกำกับติดตามความเสี่ยง เป็นการสอบทาน เป็นลักษณะ Post-Decision ควบคุมและตรวจสอบโดยใช้อำนาจกฎหมาย หน่วยงานของทางราชการจะเน้นที่การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance) ซึ่งจำเป็นแต่ได้ผลน้อยในการสร้าง “คุณภาพ” “คุณค่า” ที่เกิดจากการตรวจสอบ นอกจากนั้นยังเป็นการเน้น “อดีต” มากกว่า “ปัจจุบัน” และ “อนาคต”



๓.๓ วิธีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มีขั้นตอนหลัก ๓ ขั้นตอน และตารางประกอบการประเมิน ดังนี้

- ๑) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต
- ๒) การประเมินความเสี่ยงการทุจริต
- ๓) การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

#### ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ก่อนทำการประเมินความเสี่ยงหน่วยงานต้องกำหนดเกณฑ์สำหรับใช้ในการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมิน ตามความเหมาะสม โดยพิจารณาจาก ๒ ปัจจัย คือด้านโอกาส และด้านผลกระทบและการให้คะแนนทั้ง ๒ ปัจจัย รายละเอียด ดังนี้

➤ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) พิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในช่วงเวลาหนึ่ง ในรูปของความถี่ หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ

➤ ผลกระทบ (Impact) การวัดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้นโดยสามารถแบ่งเป็นผลกระทบทางด้านการเงินและผลกระทบที่ไม่ใช่การเงิน



### ตัวอย่าง การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ในคู่มือนี้เป็นเพียงตัวอย่างในการกำหนดเกณฑ์ โอกาสที่จะเกิดการทุจริต (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ทั้งนี้หน่วยงานต้องเป็นผู้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ตามความเหมาะสมของ กระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

#### ๑. ตัวอย่าง เกณฑ์โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood)

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

| โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood) |                                                    |
|---------------------------------|----------------------------------------------------|
| ๕                               | เหตุการณ์ที่อาจเกิดได้สูงมาก (ร้อยละ ๑๐ ขึ้นไป )   |
| ๔                               | เหตุการณ์ที่อาจเกิดได้สูง (ร้อยละ ๑๐ )             |
| ๓                               | เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นบางครั้ง (ร้อยละ ๕ )        |
| ๒                               | เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นน้อยมาก (น้อยกว่าร้อยละ ๓ ) |
| ๑                               | เหตุการณ์ไม่น่ามีโอกาสเกิดขึ้น (ไม่เกิดขึ้นเลย)    |

## ๒. ตัวอย่าง เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) ทางด้านการเงิน

| ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) |                                          |
|------------------------------------|------------------------------------------|
| ๕                                  | ความเสียหายตั้งแต่..... บาท ถึง..... บาท |
| ๔                                  | ความเสียหายตั้งแต่..... บาท ถึง..... บาท |
| ๓                                  | ความเสียหายตั้งแต่..... บาท ถึง..... บาท |
| ๒                                  | ความเสียหายตั้งแต่..... บาท ถึง..... บาท |
| ๑                                  | ความเสียหาย..... บาท หรือน้อยกว่า        |

## ๓. ตัวอย่าง เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) ที่ไม่ใช่ทางการเงิน

| ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) |                                                                                                               |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๕                                  | เกิดความเสียหายต่อรัฐเจ้าหน้าที่ถูกลงโทษข้อมูลความผิดเข้าสู่กระบวนการทางยุติธรรม                              |
| ๔                                  | ภาพลักษณ์ของหน่วยงานติดลบเรื่องความโปร่งใส สื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์ลงข่าวอย่างต่อเนื่อง และสังคมให้ความสนใจ |
| ๓                                  | หน่วยตรวจสอบของหน่วยงาน หรือหน่วยตรวจสอบจากภายนอกเข้าตรวจสอบข้อเท็จจริง                                       |
| ๒                                  | ปรากฏข่าวลือที่อาจพาดพิงคนภายในหน่วยงาน มีคนร้องเรียน แจ้งเบาะแส                                              |
| ๑                                  | แทบจะไม่มี                                                                                                    |

## ๔. ตัวอย่าง เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) ที่ไม่ใช่ทางการเงิน

| ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) |                                                                                             |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๕                                  | เกิดการฟ้องร้องต่อศาล หรือหน่วยงานกำกับดูแล องค์กรตรวจสอบทำการตรวจสอบความเสียหายที่เกิดขึ้น |
| ๔                                  | ร้องเรียนต่อสื่อมวลชนและมีการออกข่าว                                                        |
| ๓                                  | มีการส่งหนังสือร้องเรียนและตั้งคำถามต่อการทำงานโดยไม่ได้รับคำตอบที่ชัดเจน                   |
| ๒                                  | เริ่มมีความกังวลและสอบถามข้อมูล                                                             |
| ๑                                  | แทบจะไม่มี                                                                                  |

๕. ตัวอย่าง เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริตโครงการตามพระราชกำหนดให้อำนาจกระทรวงการคลัง กู้เงิน เพื่อแก้ไขปัญหาเยียวยาและฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคมที่ได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ พ.ศ. ๒๕๖๓

| โอกาสเกิด (Likelihood) |                                              |
|------------------------|----------------------------------------------|
| ๕                      | โอกาสเกิดการกระทำทุจริตมากกว่า ๒๐ ครั้งต่อปี |
| ๔                      | โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน ๒๐ ครั้งต่อปี |
| ๓                      | โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน ๑๐ ครั้งต่อปี |
| ๒                      | โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน ๕ ครั้งต่อปี  |
| ๑                      | โอกาสเกิดการกระทำทุจริต ๑ ครั้งต่อปี         |

| ผลกระทบ (Impact) |                                                                                             |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๕                | กระทบต่องบประมาณและความเชื่อมั่นของสังคมระดับสูงมาก<br>(ตั้งแต่ ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท ขึ้นไป)       |
| ๔                | กระทบต่องบประมาณและความเชื่อมั่นของสังคมระดับสูง<br>(ตั้งแต่ ๑,๕๐๐,๐๐๐ - ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท)     |
| ๓                | กระทบต่องบประมาณและความเชื่อมั่นของสังคมระดับปานกลาง<br>(ตั้งแต่ ๑,๐๐๐,๐๐๐ - ๑,๕๐๐,๐๐๐ บาท) |
| ๒                | กระทบต่องบประมาณและความเชื่อมั่นของสังคมระดับต่ำ<br>(ตั้งแต่ ๕๐๐,๐๐๐ - ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท)       |
| ๑                | กระทบต่องบประมาณและความเชื่อมั่นของสังคมระดับต่ำมาก<br>(ต่ำกว่า ๕๐๐,๐๐๐ บาท)                |

## ๖. เกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

| Risk Score |         |         |         |        |        |
|------------|---------|---------|---------|--------|--------|
| โอกาสเกิด  | 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    | สูงมาก |
| ๑          | ต่ำ     | ต่ำ     | ปานกลาง | สูง    | สูง    |

### ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

- สีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ
- สีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง
- สีส้ม หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูง
- สีแดง หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก

### ขั้นตอนที่ ๒ การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

เป็นขั้นตอนการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต และการจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต การระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตโดยการอธิบายรายละเอียดเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริตว่ามีรูปแบบพฤติกรรมทุจริตที่ในแต่ละขั้นตอนในการดำเนินงานของกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมิน ให้ละเอียดและชัดเจน มากที่สุดว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร โดยผู้ปฏิบัติงานหรือรับผิดชอบกระบวนการหรือโครงการ (Risk Owners) และตัวแทนของหน่วยงาน อาจมีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ด้วยก็ได้ เนื่องจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริต Risk Owners ส่วนใหญ่ไม่ยอมรับหรือบิดเบือนในความบกพร่องของตนเอง ผู้ประเมินความเสี่ยงการทุจริตจึงไม่ใช่ Risk Owners เท่านั้น

การค้นหาความเสี่ยงการทุจริต ค้นหาจาก ความเสี่ยงที่เคยเกิด หรือคาดว่าจะเกิดซ้ำสูง มีประวัติอยู่แล้ว (Known Factor) และไม่เคยเกิดหรือไม่มีประวัติมาก่อน แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ในอนาคตว่ามีโอกาสเกิด (Unknown Factor) ในขั้นตอนนี้เป็นการตั้งสมมุติฐาน หรือเป็นการพยากรณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพิ่มเติม (Scenario) เป็นการมองข้อมูลไปข้างหน้า (Forward looking information) โดยไม่คำนึงว่าหน่วยงานมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตนั้น อยู่แล้วหรือไม่ โดยการมองความเสี่ยงการทุจริตด้วยข้อมูลที่เลวร้ายที่สุด (Worst Case) หลักการที่สำคัญ ต้องไม่เอาปัญหาหรือข้อจำกัด จากการบริหารงานในปัจจุบัน เช่น ทรัพยากรคน พาหนะ ระบบเทคโนโลยี ไม่มีหรือไม่พอบุคลากรไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ไม่มีจิตสำนึก ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่การดำเนินงานอาจไม่บรรลุเป้าหมายมาปนกับความเสี่ยงการทุจริต เพราะจะทำให้ละเลยการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

การให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริตโดยพิจารณาจากขั้นตอนการดำเนินงานพิจารณาจาก ๒ ปัจจัย คือ โอกาสเกิด (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) จะได้ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต (Risk Score) ว่าอยู่ในระดับสูงมาก สูง ปานกลาง หรือ ต่ำ ตามเกณฑ์ที่หน่วยงานได้กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ ๑ โดยตารางการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต การให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริต และระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต ตามตารางแบบฟอร์มที่ ๑

## แบบตารางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

**ตารางที่ ๑** การระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต การให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริต และระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

[illegible]

## ตัวอย่าง การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

| ลำดับที่ | ขั้นตอน<br>การดำเนินงาน                                                                | ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Risk Score (L x I)                                                                                                                                                                                                                                                                   |        |               |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------------|
|          |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Likelihood                                                                                                                                                                                                                                                                           | Impact | Risk Score    |
|          | การจ้างแรงงาน<br>งบประมาณ ----- บาท<br>จ้างงานรวม ..... คน ประกอบด้วย<br>กิจกรรม ..... | การจ้างแรงงานในระดับพื้นที่<br>๑. อาจมีการจ้างแรงงานโดยไม่มีตัวตนจริง<br>หรือจ้างไม่ครบตามจำนวน แต่นำรายชื่อ<br>(รายชื่อผี) มาสวมสิทธิ์ แต่มีการเบิกจ่ายครบ<br>๒. จ้างแรงงานที่จ้างไม่สามารถทำงานได้<br>จริงอาจให้คนอื่นทำงานแทน (จ้างช่วง)<br>๓. เจ้าหน้าที่ของรัฐที่กำกับดูแลรับผิดชอบ<br>มีการยัดบัตร์ เอทีเอ็ม ATM ของผู้รับจ้าง เพื่อ<br>ถอน เงินสดมาเบิกจ่ายให้อาจจ่ายไม่เต็ม<br>จำนวนให้กับผู้รับจ้าง<br>๔. มีการจัดทำหลักฐานผลการดำเนินงาน<br>ของแรงงานที่รับจ้าง เพื่อประกอบการเบิกจ่าย<br>อาจไม่ตรงตามความจริง<br>๕. กิจกรรมบางส่วนเจ้าหน้าที่อาจรับ<br>ดำเนินการเองโดยแบ่งปันผลประโยชน์ตาม<br>อัตราที่ตกลงร่วมกัน<br>๖.อาจ มีการนำกล้าไม้ที่จ้างแรงงานผลิตได้<br>เกินเป้าหมาย นำไปจำหน่ายหรือนำมาสวม<br>โครงการที่ได้รับงบประมาณเรียบร้อยแล้ว | ๔                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ๕      | ๒๐<br>/สูงมาก |
|          |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <div style="border: 2px dashed red; padding: 10px;"> <p><b>ใคร :</b> ฝ่ายหรือตำแหน่งภายใน<br/>หน่วยงาน</p> <p><b>ทำไมต้องทำการทุจริต</b> เพื่อให้ได้<br/>อะไร</p> <p><b>โดยใช้วิธีการอะไร</b> ที่แสดงถึง<br/>พฤติกรรมที่สื่อในทางทุจริต</p> <p><b>มีใครให้ความร่วมมือ</b></p> </div> |        |               |

## ตัวอย่าง การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

| ลำดับที่ | ขั้นตอน<br>การดำเนินงาน                                                                                                                       | ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Risk Score (L x I) |        |               |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|---------------|
|          |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Likelihood         | Impact | Risk Score    |
|          | การจ้างแรงงาน<br>งบประมาณ ..... บาท<br>ค่าตอบแทนจ้างงานตำบล<br>ละ ... คน จำนวน ..... ตำบล<br>รวม ..... คน เดือนละ ..... บาท<br>จำนวน ๑๒ เดือน | ๑. คณะกรรมการคัดเลือกแรงงาน<br>อาจมีการใช้ดุลยพินิจที่ไม่เป็น<br>มาตรฐานเดียวกันทุกอำเภอ มีการ<br>ช่วยเหลือในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้<br>คนของพวกเขาพึงได้รับการคัดเลือก<br>๒. การกำกับดูแลของอำเภอที่<br>รับผิดชอบ<br>ข้อมูลการจ้างงานที่ส่งไปเพื่อ<br>เบิกจ่ายเงินไปยังผู้รับจ้าง อาจไม่ตรง<br>ตามความเป็นจริง เช่น จำนวนวันที่มา<br>ทำงาน หรือกรณีผู้รับจ้างลาออกก่อน<br>หมด<br>สัญญาจ้าง มีการสวมสิทธิ์ แทนให้บุ<br>คคล<br>ที่ไม่มีชื่อในสัญญาจ้างทำงานแทน | ๓                  | ๒      | ๖<br>/ปานกลาง |

### ขั้นตอนที่ ๓ การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

มาตรการ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นเพื่อควบคุม หรือลดโอกาสความเสี่ยงการทุจริต โดยความเสี่ยงการทุจริตที่อยู่ในโซนสีแดง (Red Zone) จะถูกเลือกมาทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ส่วนลำดับความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีส้ม สีเหลือง จะถูกเลือก ในลำดับต่อมา มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอาจมีหลากหลายวิธีการ หน่วยงานควรทำการคัดเลือก วิธีที่ดีที่สุด และประเมินความคุ้มค่าเหมาะสมกับระดับความเสี่ยงการทุจริตที่ได้จากการประเมิน มาประกอบด้วย

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตให้นำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตของ กระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมินของหน่วยงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Key Controls in place) มาทำการประเมินว่ามีประสิทธิภาพอยู่ในระดับใด ดี พอใช้ หรืออ่อน (ดูคำอธิบายเพิ่มเติม) เพื่อพิจารณาจัดทำมาตรการ ควบคุมความเสี่ยงการทุจริตเพิ่มเติม (Further Actions to be Taken) โดยมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต ควรเชื่อมโยงให้มีความสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ประเมินไว้ ตามตารางแบบฟอร์มที่ ๒

| ระดับ | คำอธิบาย                                                                                                                                                                       |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | การประเมินประสิทธิภาพมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่หน่วยงานมีในปัจจุบัน                                                                                                   |
| ดี    | การควบคุมมีความ <b>เข้มแข็ง</b> และดำเนินไปได้อย่าง <b>เหมาะสม</b> ซึ่งช่วยให้ <b>เกิดความมั่นใจ</b> ได้ในระดับที่สมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้                |
| พอใช้ | การควบคุมยัง <b>ขาดประสิทธิภาพ</b> ถึงแม้ว่าจะไม่ทำให้เกิดผลเสียหายจากความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญแต่ก็ <b>ควรมีการปรับปรุง</b> เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้ |
| อ่อน  | การควบคุม <b>ไม่ได้มาตรฐาน</b> ที่ยอมรับได้เนื่องจาก <b>มีความหละหลวมและไม่มีประสิทธิผล</b> การควบคุมไม่ทำให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้          |

และต้องมีการติดตามเพื่อประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรมตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ที่กำหนดไว้เพื่อเป็นการยืนยันผลว่ามาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด หรืออาจต้องเพิ่มเติมหรือปรับแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตใหม่หากพบว่ารูปแบบการทุจริตหรือ มีสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามวงจร PDCA

๑) Plan คือ การวางแผน

๒) DO คือ การปฏิบัติตามแผน

๓) Check คือ การตรวจสอบ

๔) Act คือ การปรับปรุงการดำเนินการอย่างเหมาะสม หรือ การจัดทำมาตรฐานใหม่ ซึ่งถือเป็น

พื้นฐานของการยกระดับคุณภาพ



## ตัวอย่าง การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

ตารางที่ ๒ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

| กระบวนการ / โครงการ ..... |                                                     |                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| หน่วยงาน .....            |                                                     |                                                                                                                                                                                                  |
| ลำดับที่                  | ขั้นตอนการดำเนินงาน/<br>ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต  | มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต                                                                                                                                                                 |
| ๑.                        | ขั้นตอนการดำเนินงาน :<br>ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต | ระบุขั้นตอน / ประเด็นความเสี่ยง<br>การทุจริต/ ผลคูณ (L x I)<br>ใส่คะแนน และระดับว่าสูงมาก/<br>สูง/ กลาง เฉพาะขั้นตอนของการ<br>ดำเนินงานที่มีความเสี่ยงสูงมาก/<br>สูงหรือปานกลาง<br>ตามตารางที่ ๑ |
| ๒.                        | ขั้นตอนการดำเนินงาน :<br>ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต | ระบุมาตรการฯ และรายละเอียดของ<br>มาตรการฯ เช่น แนวทาง รูปแบบ<br>วิธีการดำเนินการ วิธีการนำ<br>มาตรการฯ ไปสู่การปฏิบัติหรือ<br>บังคับใช้ ระยะเวลาดำเนินการ ฯลฯ<br>ให้ชัดเจน                       |

## ส่วนที่ ๔

### การขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

#### ๔. การขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

##### ๔.๑ กลุ่มเป้าหมายและการขับเคลื่อน

ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริต (สำนักงาน ป.ป.ท.) กำหนดให้สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่มีวงเงินสูงสุดของหน่วยงาน จำนวน ๑ กระบวนงาน แต่เนื่องจากแผนปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) ประเด็นปฏิรูปที่ ๒ ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ (คปท.) ดำเนินการวางระบบการประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริตประพฤติมิชอบในส่วนราชการเป็นประจำทุกปีและรายงานผลการปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา หรือตามระยะเวลาที่กำหนด สอดคล้องกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ที่กำหนดให้หน่วยงานต้องทำการขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยงการทุจริตอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นเพื่อให้การประเมินความเสี่ยงการทุจริตมีความสอดคล้องกับแนวทางในการประเมินความเสี่ยงที่สำนักงาน ป.ป.ท. ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ และเกณฑ์การประเมิน ITA จึงเห็นควรให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ดังนี้

๑) การประเมินความเสี่ยงการทุจริตโครงการจัดซื้อจัดจ้างที่มีวงเงินงบประมาณสูงสุดของหน่วยงาน ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ คือ โครงการทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพระบบเครือข่ายไร้สายด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีหน่วยงานร่วมดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ๔ หน่วยงาน ได้แก่ กองคลัง สำนักตรวจสอบภายใน ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต

๒) การประเมินความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงานระดับสำนัก/กอง โดยให้หน่วยงานทำการคัดเลือกกระบวนงาน/งานในภารกิจ จำนวน ๑ กระบวนงาน ที่มีความเสี่ยงหรือที่น่าจะมีความเสี่ยงการทุจริตมาทำการประเมินความเสี่ยง โดยคัดเลือกกระบวนงานจาก ๓ ด้าน ดังนี้

ด้านที่ ๑ ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติอนุญาต คือ เป็นการให้บริการด้านการอนุมัติ อนุญาต ตาม พ.ร.บ.การอำนวยความสะดวกในการให้บริการภาครัฐ

ด้านที่ ๒ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ คือ อำนาจที่ได้มาจากการดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง โดยกฎหมาย ระเบียบ ขอบบังคับ ที่มีการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติในทางมิชอบ

ด้านที่ ๓ ความเสี่ยงการทุจริตโครงการจัดซื้อจัดจ้าง โดยเป็นโครงการจัดซื้อจัดจ้างที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

| กระบวนงานหรือโครงการที่ต้องประเมินความเสี่ยงการทุจริต |                                                                |                            |                                                                                    |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| ที่                                                   | หน่วยงาน                                                       | ประเมินความเสี่ยงการทุจริต |                                                                                    |
|                                                       |                                                                | ด้านที่                    | กระบวนงาน/งาน/โครงการ                                                              |
| ๑                                                     | กองคลัง                                                        | ๓                          | โครงการทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพระบบเครือข่ายไร้สายด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ |
| ๒                                                     | สำนักตรวจสอบภายใน                                              |                            |                                                                                    |
| ๓                                                     | ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร                            |                            |                                                                                    |
| ๔                                                     | ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต                                |                            |                                                                                    |
| ๕                                                     | กองกลาง                                                        | เลือกตามความเหมาะสม        | เลือกกระบวนงานที่มีความเสี่ยงการทุจริตภายในหน่วยงาน ๑ กระบวนงาน/งาน                |
| ๖                                                     | กองการเจ้าหน้าที่                                              |                            |                                                                                    |
| ๗                                                     | กองเกษตรสารนิเทศ                                               |                            |                                                                                    |
| ๘                                                     | สถาบันเกษตรกรการ                                               |                            |                                                                                    |
| ๙                                                     | กองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน             |                            |                                                                                    |
| ๑๐                                                    | สำนักกฎหมาย                                                    |                            |                                                                                    |
| ๑๑                                                    | สำนักงานเกษตรต่างประเทศ                                        |                            |                                                                                    |
| ๑๒                                                    | สำนักตรวจราชการ                                                |                            |                                                                                    |
| ๑๓                                                    | สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน    |                            |                                                                                    |
| ๑๔                                                    | สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ                                     |                            |                                                                                    |
| ๑๕                                                    | สำนักพัฒนาระบบบริหาร                                           |                            |                                                                                    |
| ๑๖                                                    | ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้                         |                            |                                                                                    |
| ๑๗                                                    | กองบริหารงานกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร                             |                            |                                                                                    |
| ๑๘                                                    | กองประสานงานโครงการพระราชดำริ                                  |                            |                                                                                    |
| ๑๙                                                    | สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนาาระบบเกษตรพันธสัญญา |                            |                                                                                    |

## ๔.๒ กำหนดการรายงาน

๔.๒.๑ รายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต (รายงานรอบที่ ๑) แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต จัดส่งรายงานภายในวันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๖ ตามแบบรายงาน

๔.๒.๒ รายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต (รายงานรอบที่ ๒) รายงานผลหรือความก้าวหน้าการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต จัดส่งรายงานภายในวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๖ ตามแบบรายงาน

๔.๒.๓ จัดส่งรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต (รายงานรอบที่ ๑ และรายงานรอบที่ ๒) มายังศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต พร้อมทั้งเอกสารในรูปแบบไฟล์ word ทางอีเมล : anticor.moac@outlook.com

## ๔.๓ แบบรายงาน

๔.๓.๑ แบบรายงานรอบที่ ๑ เป็นการรายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต โดยกำหนดให้หน่วยงานรายงาน ภายในวันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๖ โดยสามารถดาวน์โหลดแบบฟอร์มตาม QR Code ด้านล่าง



แบบรายงานรอบที่ ๑

| แบบสรุปรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖<br>ชื่อหน่วยงาน (สำนัก/กอง).....<br>รอบที่ ๑ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต                                                                                                                                                                                                        |                                                                   |                              |                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------|
| <b>ด้านที่ ๑ การพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ</b><br>๑.ชื่อกระบวนการ .....<br>๒.รวมระยะเวลาดำเนินการตามคู่มือประชาชน..... วัน                                                                                                                                                                                                                           |                                                                   |                              |                                                |
| <b>ด้านที่ ๒ การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่</b><br>๑.ชื่องานตามภารกิจ .....                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                   |                              |                                                |
| <b>ด้านที่ ๓ โครงการจัดซื้อจัดจ้างประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖</b><br>๑.ชื่อโครงการ.....<br>๒.งบประมาณ..... บาท วิธีจัดซื้อจัดจ้าง.....ระยะเวลาดำเนินการ.....<br><div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <span><input type="checkbox"/> เงินงบประมาณ</span> <span><input type="checkbox"/> เงินนอกงบประมาณ</span> </div> |                                                                   |                              |                                                |
| ที่                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ขั้นตอนที่มีความเสี่ยงและ<br>รายละเอียดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต | ระดับความเสี่ยง<br>การทุจริต | รายละเอียด<br>มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                   |                              |                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                   |                              |                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                   |                              |                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                   |                              |                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                   |                              |                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                   |                              |                                                |

 ให้งานเลือกเฉพาะ  
 ด้านที่ทำการประเมิน/ส่วน  
 ด้านที่ไม่ได้ทำการประเมิน  
 ให้ทำการตัดออก

๔.๓.๒ แบบรายงานรอบที่ ๒ เป็นการรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต โดยขอให้หน่วยงานจัดส่งแบบสรุปรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต รอบที่ ๒ ภายในวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๖๖



แบบรายงานรอบที่ ๒

แบบรายงานรอบที่ 2

| <b>แบบสรุปรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖</b><br>ชื่อหน่วยงาน.....<br><b>รอบที่ ๒ ผลการดำเนินการความเสี่ยงการทุจริต</b>                                                                                                                                                                                 |                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>ด้านที่ ๑ การพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ</b><br>๑.ชื่อกระบวนการ .....<br>๒.รวมระยะเวลาดำเนินการตามคู่มือประชาชน..... วัน                                                                                                                                                                                                     |                                                                   | <div style="border: 1px dashed red; border-radius: 15px; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;">         ให้นำหน่วยงานเลือกเฉพาะ<br/>         ด้านที่ทำการประเมิน/ส่วน<br/>         ด้านที่ไม่ได้ทำการประเมิน<br/>         ให้ทำการตัดออก       </div> |                                                    |
| <b>ด้านที่ ๒ การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่</b><br>๑.ชื่องานตามภารกิจ .....                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                    |
| <b>ด้านที่ ๓ โครงการจัดซื้อจัดจ้างประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖</b><br>๑.ชื่อโครงการ.....<br>๒.งบประมาณ..... บาท วิธีจัดซื้อจัดจ้าง.....<br>ระยะเวลาดำเนินการ.....<br><div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="checkbox"/> เงินงบประมาณ           <input type="checkbox"/> เงินนอกงบประมาณ         </div> |                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                    |
| ที่                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ขั้นตอนที่มีความเสี่ยงและ<br>รายละเอียดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต | ระดับความเสี่ยง<br>การทุจริต                                                                                                                                                                                                                                      | ผลการดำเนินการ<br>มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                    |

## ส่วนที่ ๕

เกณฑ์การประเมินเชิงคุณภาพมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต  
(Corruption Risk Control)  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

๕. เกณฑ์การประเมินเชิงคุณภาพมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk Control)  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

๕.๑ วัตถุประสงค์การประเมินเชิงคุณภาพ

การประเมินเชิงคุณภาพมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk Control) เพื่อให้เกิดการพัฒนาระบบหรือนวัตกรรม ในการต่อต้านการทุจริตที่มีประสิทธิภาพและเท่าทันต่อพลวัตของการทุจริต ในบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต และเพิ่มประสิทธิภาพของรัฐ (Improving Governance)

๕.๒ ประเภทมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต



การประเมินเชิงคุณภาพมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต  
(Corruption Risk Control) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕



ประเภทมาตรการ  
ควบคุมความเสี่ยงการทุจริต

๑

ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติอนุญาตตาม พ.ร.บ. อำนาจความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทาง

๒

ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

๓

ความเสี่ยงการทุจริตการดำเนินโครงการจัดซื้อจัดจ้าง

๕.๓ เกณฑ์ประเมินเชิงคุณภาพ “มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต” (Corruption Risk Control) ระดับผลการประเมิน แบ่งเป็น ๓ ระดับ (Scale) ดังนี้



โดยมีรายละเอียดเกณฑ์การประเมิน “มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต” แต่ละระดับ จำแนกเป็น ๓ ด้าน มีรายละเอียดดังนี้

- ด้านที่ ๑ การพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ
- ด้านที่ ๒ การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
- ด้านที่ ๓ โครงการจัดซื้อจัดจ้าง

เกณฑ์การประเมิน ด้านที่ ๑ การพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ

| ด้านความเสี่ยงการทุจริต                 | เกณฑ์การประเมิน “มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต”<br>(Corruption Risk Control)                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๑. การพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ | ระดับคะแนน P (ผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ)                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                         | ๑) มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับประเด็นความเสี่ยงการทุจริตที่เป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริตได้อย่างตรงจุดตรงประเด็นความเสี่ยงการทุจริต<br>๒) แสดงให้เห็นถึงวิธีการนำมาตราการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ มีการบังคับใช้หรือมีการวางระบบการขับเคลื่อนในหน่วยงาน |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ด้านความ<br/>เสี่ยงการทุจริต</p> | <p>เกณฑ์การประเมิน“มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต”<br/>(Corruption Risk Control)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                     | <p><b>ระดับคะแนน G (ต้องผ่านเกณฑ์ระดับ P ก่อน)</b><br/><b>และต้องเป็นมาตรการฯ ของประเด็นความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง สูง-สูงมากเท่านั้น</b></p> <p>๓) มีการพัฒนามาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต การให้บริการด้านการอนุมัติ อนุญาต ของประชาชนให้ง่ายขึ้น เร็วขึ้น ถูกลง ลดอุปสรรคการให้บริการ การสร้าง สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการค้าการลงทุนหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ซึ่งเป็นการปรับปรุง ประสิทธิภาพ ในการให้บริการของภาครัฐ โดยต้องแสดงให้เห็นถึงการพัฒนามาตรการ หรือระบบการให้บริการจากของเดิมที่หน่วยงานมีอยู่ก่อนอย่างไรด้วย</p> <p>๔) มีการจัดทำแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อเป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยงการเรียกรับ หรือ ยอมจะรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดไม่ว่าเพื่อตนเองหรือผู้อื่น หรือผลประโยชน์ใน รูปแบบต่างๆ เช่น ไม่รับสินบน สินน้ำใจ ของขวัญและไม่เรียกร้องผลประโยชน์รวมถึงการ ก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน จากการปฏิบัติหน้าที่ ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของกระบวนการที่ทำการประเมินความ เสี่ยงการทุจริต โดยต้องเป็นมาตรการที่เป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เฉพาะกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต แนวปฏิบัติต้อง สอดคล้องกับลักษณะงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง (ต้องไม่เป็นนโยบาย มาตรการ คู่มือ หรือ แนวทางที่ประกาศในภาพรวมของหน่วยงานที่ไม่มีการระบุเฉพาะเจาะจงสำหรับ เจ้าหน้าที่ประเภท ที่มีความเสี่ยงสูง-สูงมากที่เป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยงการ ทุจริต)</p> <p>๕) แสดงให้เห็นถึงวิธีการนำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่ได้กำหนดไว้ ไปสู่การปฏิบัติ มีการบังคับใช้ หรือมีการวางระบบการขับเคลื่อนในหน่วยงาน</p> <p><b>ระดับคะแนน E (ต้องผ่านเกณฑ์ระดับ G ก่อน)</b></p> <p>๖) มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก หน่วยงาน ในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต</p> |

## เกณฑ์การประเมิน ประเภทที่ ๒ การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

| ประเภท                          | เกณฑ์การประเมินแต่ละระดับจำแนกตามประเภทของการประเมินความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๒. การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ | <b>ระดับคะแนน P (ผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                 | <p>๑) มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต การใช้ อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับประเด็นความเสี่ยงการทุจริตที่เป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริตได้อย่างตรงจุด ตรงประเด็นความเสี่ยงการทุจริต</p> <p>๒) แสดงให้เห็นถึงการนำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่ได้กำหนดไว้ไปสู่อการปฏิบัติ มีการบังคับใช้ หรือมีการวางระบบการขับเคลื่อนในหน่วยงาน</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                 | <b>ระดับคะแนน G (ต้องผ่านเกณฑ์ระดับ P ก่อน)</b><br><b>และต้องเป็นมาตรการฯ ของประเด็นความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง สูง-สูงมากเท่านั้น</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                 | <p>๓) มีการพัฒนามาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต ด้านการใช้อำนาจและหน้าที่ที่ชอบด้วยกฎหมาย สุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยต้องแสดงให้เห็นถึงการพัฒนามาตรการ หรือ ระบบจากของเดิมที่หน่วยงานมีอยู่ก่อนอย่างไร ด้วย</p> <p>๔) มีการจัดทำแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อเป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยงการเรียกรับหรือยอมจะรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดไม่ว่าเพื่อตนเองหรือผู้อื่น หรือผลประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ไม่รับสินบน สนิทน้ำใจ ของขวัญ และไม่เรียกร้องผลประโยชน์รวมถึงการก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน จากการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของกระบวนการที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต โดยต้องเป็นมาตรการที่เป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเฉพาะกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต แนวปฏิบัติต้องสอดคล้องกับลักษณะงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง (ต้องไม่เป็นนโยบาย มาตรการ คู่มือ หรือ แนวทางที่ประกาศในภาพรวมของหน่วยงานที่ไม่มีการระบุเฉพาะเจาะจงสำหรับเจ้าหน้าที่ประเภทที่มีความเสี่ยงสูง-สูงมากที่เป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริต)</p> <p>๕) แสดงให้เห็นถึงวิธีการนำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่ได้กำหนดไว้ไปสู่อการปฏิบัติ มีการบังคับใช้ หรือมีการวางระบบการขับเคลื่อนในหน่วยงาน</p> |
|                                 | <b>ระดับคะแนน E (ต้องผ่านเกณฑ์ระดับ G ก่อน)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                 | <p>๖) มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต ในการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวข้องกับ ระบบ หรือ กระบวนการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ ตามภารกิจของหน่วยงานที่เป็นผลมาจากการพัฒนามาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต ด้านการใช้อำนาจและหน้าที่ โดยประกาศเป็นแนวนโยบายของผู้บริหาร ในเว็บไซต์ของหน่วยงาน</p> <p>๗) แสดงให้เห็นถึงวิธีการนำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่ได้กำหนดไว้ไปสู่อการปฏิบัติ มีการบังคับใช้ หรือมีการวางระบบการขับเคลื่อนในหน่วยงาน</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

## เกณฑ์การประเมิน ประเภทที่ ๓ โครงการจัดซื้อจัดจ้าง

| ประเภท                   | เกณฑ์การประเมินแต่ละระดับจำแนกตามประเภทของการประเมินความเสี่ยงการทุจริต                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๓. โครงการจัดซื้อจัดจ้าง | <b>ระดับคะแนน P (ผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                          | ๑) มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับประเด็นความเสี่ยงการทุจริตที่เป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริตได้อย่างตรงจุด ตรงประเด็นความเสี่ยงการทุจริต<br>๒) แสดงให้เห็นถึงวิธีการการนำมาตราการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ มีการบังคับใช้ หรือมีการวางระบบการขับเคลื่อนในหน่วยงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                          | <b>ระดับคะแนน G (ต้องผ่านเกณฑ์ระดับ P ก่อน)</b><br><b>และต้องเป็นมาตรการฯ ของประเด็นความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง สูง-สูงมากเท่านั้น</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                          | ๓) มีการพัฒนามาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต ด้านการจัดซื้อจัดจ้างที่มีความคุ้มค่า ประสิทธิภาพประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยต้องแสดงให้เห็นถึงการพัฒนามาตรการ หรือระบบจากของเดิมที่หน่วยงานมีอยู่ก่อนอย่างไร ด้วย<br>๔) มีการจัดทำแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อเป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยงการเรียกรับ หรือยอมจะรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดไม่ว่าเพื่อตนเองหรือผู้อื่น หรือผลประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ไม่รับสินบน สินน้ำใจ ของขวัญ และไม่เรียกร้องผลประโยชน์รวมถึงการก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานจากการปฏิบัติหน้าที่ ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของกระบวนการงานที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต โดยต้องเป็นมาตรการที่เป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเฉพาะกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต แนวปฏิบัติต้องสอดคล้องกับลักษณะงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง (ต้องไม่เป็นนโยบาย มาตรการ คู่มือ หรือ แนวทางที่ประกาศในภาพรวมของหน่วยงานที่ไม่มีการระบุเฉพาะเจาะจงสำหรับเจ้าหน้าที่ประเภท ที่มีความเสี่ยงสูง-สูงมากที่เป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริต)<br>๕) แสดงให้เห็นถึงวิธีการการนำมาตราการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ มีการบังคับใช้ หรือมีการวางระบบการขับเคลื่อนในหน่วยงาน |
|                          | <b>ระดับคะแนน E (ต้องผ่านเกณฑ์ระดับ G ก่อน)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                          | ๖) มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต อย่างใดอย่างหนึ่งดังนี้<br>๖.๑ มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต ในการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวข้องกับโครงการจัดซื้อจัดจ้าง ในรูปแบบเทคโนโลยีดิจิทัล ตามความเหมาะสมที่ประชาชนสะดวกต่อการเข้าถึง และสามารถนำข้อมูลไปประมวลผลต่อด้วยเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ ได้ เช่น ในรูปแบบไฟล์ MS Word หรือไฟล์ MS Excel ในเว็บไซต์ของหน่วยงาน อย่างน้อย ๓ รายการดังนี้<br>(๑) รายละเอียดโครงการ<br>(๒) ประมาณการค่าใช้จ่ายงบประมาณ จำแนกตามรายการ (cost breakdown)<br>(๓) ขอบเขตงาน (TOR) และราคากลาง<br>๖.๒ มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต (เฉพาะกรณีโครงการไม่ได้เข้าร่วมโครงการข้อตกลงคุณธรรม) ให้มีความร่วมมือกัน ๒ ฝ่าย ในการป้องกันการทุจริตในการจัดซื้อจัดจ้างระหว่างรัฐกับเอกชน (อาจจัดทำเป็นเอกสารในรูปแบบ เช่น เจตจำนงค์ เจตนารมณ์ ข้อตกลงสัญญาคุณธรรมฯ เป็นต้น) การกำหนดข้อความ อาจนำสาระสำคัญตามข้อตกลงคุณธรรม (Integrity Pact) มาประยุกต์ใช้<br>๗) แสดงให้เห็นถึงวิธีการการนำมาตราการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ มีการบังคับใช้หรือมีการวางระบบการขับเคลื่อนในหน่วยงาน                                                                                                                                                      |

## ส่วนที่ ๖

### แนวทางการ การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต

#### ๖. แนวทางการจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต

##### ๖.๑ กรอบแนวความคิด

มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตในแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงานที่จัดส่งสำนักงาน ป.ป.ท. ที่ผ่าน ๆ มาพบว่าส่วนใหญ่ได้นำขั้นตอนการปฏิบัติงานตามระเบียบ กฎหมายและมาตรการอบรมปลูกจิตสำนึก โครงการอบรมให้ความรู้ หรือนโยบาย มาตรการต่าง ๆ ของหน่วยงานที่ประกาศในภาพรวมขององค์กรมากำหนดเป็นมาตรการ โดยไม่สอดคล้อง ตรงประเด็นจุดเสี่ยงการทุจริตที่แท้จริง คู่มือฉบับนี้ขอแนะนำแนวตัวอย่าง การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญ เพื่อให้คดีการทุจริตและประพฤติมิชอบลดลง ตามเป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ ๒๑ การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ แผนแม่บทย่อยด้านการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

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

ข้อมูลที่น่ามาจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต ต้องได้มาจากการรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ตามรูปแบบพฤติการณ์ความเสี่ยงการทุจริต เสมือนเป็นต้นน้ำ เพื่อนำมาสู่การกำหนดมาตรการได้ตรงจุด เป็นเสมือนกลางน้ำ ส่วนมาตรการที่กำหนดไว้ต้องนำสู่การบังคับใช้ด้วยการกำกับ ติดตาม ประเมินผลเพื่อนำมาทบทวนในการปรับมาตรการให้สามารถควบคุมความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มาตรการที่ดีต้องสามารถตอบสนอง รูปแบบพฤติการณ์ของความเสี่ยงที่ค้นพบเป็นเสมือนปลายน้ำ มาตรการต่าง ๆ ต้องมีการทบทวน ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพราะรูปแบบ การทุจริต มีการพัฒนาเปลี่ยนรูปแบบอยู่ตลอดเวลาเช่นกัน

##### ๖.๒ แนวตัวอย่าง การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk Control)



### ๖.๒.๑ การควบคุมการปฏิบัติงาน (Operational Control)

**Operational Control** การระบุมาตรการควบคุม ขั้นตอนตรวจสอบการทำงาน หรือข้อปฏิบัติอะไรที่ช่วยลดหรือป้องกันความเสี่ยงการทุจริต เช่น

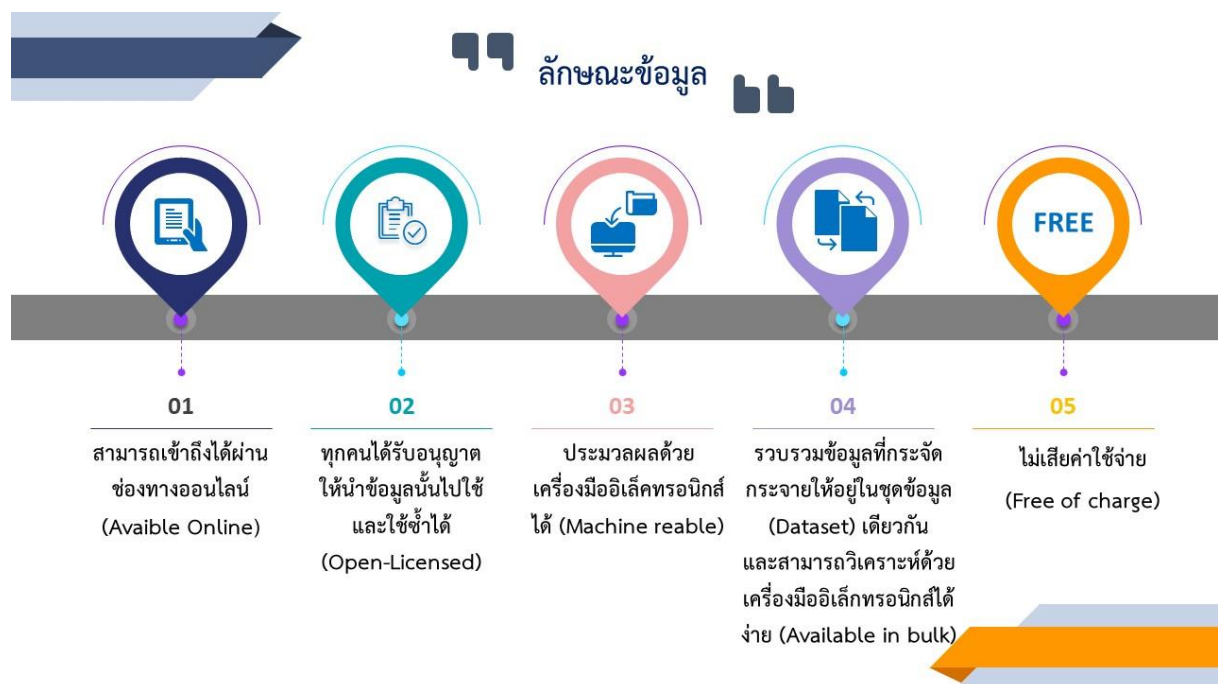
- จัดให้มี Documentation ในการปฏิบัติงาน เช่น การบันทึกภาพ เสียง ฯลฯ
- การใช้เอกสาร การรับรองตนเองเพื่อควบคุมในขั้นตอนที่ไม่สามารถตรวจสอบได้ หรือตรวจสอบได้ยาก หรือไม่สามารถพิสูจน์ได้
- การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบการตรวจสอบ ตรวจสอบ
- การกระทบข้อมูล อย่างน้อย ๒ แหล่งข้อมูลให้ตรงกัน
- การตรวจนับทางกายภาพจริง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

### ๖.๒.๒ สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) เช่น

#### ๖.๒.๒.๑ การเปิดเผยข้อมูล

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

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



## ➤ ลักษณะของข้อมูลที่เปิดเผย (Open Data)

- ๑) ข้อมูลถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ (Complete)
- ๒) เป็นข้อมูลพื้นฐานไม่ถูกปรุงแต่ง (Primary)
- ๓) อยู่ในเวลาที่เหมาะสมเพื่อรักษาคุณภาพของข้อมูล (Timely)
- ๔) สะดวกในการเข้าถึง (Accessible)
- ๕) สามารถนำไปใช้ประโยชน์โดยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์สามารถประมวลผลได้ (Machine Process able)
- ๖) ต้องเปิดเผยโดยไม่เลือกปฏิบัติ (Non-discriminatory)
- ๗) ต้องไม่มีลิขสิทธิ์ (Non-proprietary)
- ๘) ทุกคนมีสิทธิใช้ข้อมูลได้ (License-free)

การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของความโปร่งใส ในการดำเนินงานของภาครัฐ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนแล้ว ข้อมูลเหล่านี้ประชาชนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ซึ่งเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานของภาครัฐ ทั้งยังช่วยลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มมูลค่าให้กับหน่วยงานราชการ ตลอดจนเป็นกลไกสำคัญในการตรวจสอบการทำงานและการใช้อำนาจของ ภาครัฐ ลดโอกาสการเกิดทุจริตที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติราชการสามารถบรรลุเป้าประสงค์ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการ แข่งขันกับนานาประเทศและพัฒนาสู่ความยั่งยืนได้อย่างสมบูรณ์

**๖.๒.๒.๒ การจัดทำแนวปฏิบัติที่ดี** เพื่อเป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยงการเรียกรับ หรือ ยอมจะรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดไม่ว่าเพื่อตนเองหรือผู้อื่น หรือผลประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ไม่รับ สินบน สินน้ำใจ และไม่เรียกร้องผลประโยชน์รวมถึงการก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับ ผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน จากการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของกระบวนการที่ทำการ ประเมินความเสี่ยงการทุจริต โดยต้องเป็นมาตรการที่เป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเฉพาะ กระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต แนวปฏิบัติต้องสอดคล้องกับลักษณะงานของ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง (ต้องไม่เป็นนโยบาย มาตรการ คู่มือ หรือแนวทางที่ประกาศในภาพรวมของหน่วยงาน ที่ไม่มีการระบุเฉพาะเจาะจงสำหรับเจ้าหน้าที่ประเภทที่มีความเสี่ยงสูงชัดเจน)

**ตัวอย่าง** การจะรับของขวัญและหรือผลประโยชน์ใด ๆ จากการปฏิบัติหน้าที่ ต้อง สามารถตอบคำถามนี้ได้ก่อน

- ✚ ใครให้ ถ้าไม่ใช่เรามีตำแหน่งหน้าที่นี้เค้าจะให้เราหรือไม่
- ✚ ให้อะไร ของขวัญ สินน้ำใจ หรือการเลี้ยงรับรอง หุหรหาหรือแพงเกินไปหรือไม่
- ✚ ให้เมื่อใด ช่วงเวลาหรือความบ่อยครั้งในการให้หรือเลี้ยงรับรอง เช่น ใกล้การขออนุมัติ อนุญาต ต่อใบอนุญาต ประมูลโครงการของรัฐ
- ✚ ทำไมต้องรับ รับแล้วจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงดุลยพินิจ หรือเอื้อประโยชน์ ภายหลังหรือไม่ผลประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น

**สินบน (Bribery) :** ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด ที่เสนอว่าจะให้ สัญญาว่าจะให้ มอบให้ การยอมรับ การให้ หรือการร้องขอสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อันส่งผลต่อการตัดสินใจอย่างหนึ่งในลักษณะจงใจให้กระทำการหรือไม่กระทำการที่ขัดต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ

**ค่าอำนวยความสะดวก :** คือค่าใช้จ่ายจำนวนเล็กน้อยที่จ่ายให้แก่เจ้าหน้าที่รัฐอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการให้เพียงเพื่อให้มั่นใจว่าเจ้าหน้าที่รัฐจะดำเนินการตามขั้นตอน กระบวนการหรือเป็นการกระตุ้นให้ดำเนินการ

อย่างรวดเร็วขึ้น โดยกระบวนการนั้นไม่ต้องใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่รัฐเป็นการกระทำอันชอบด้วยหน้าที่ของเจ้าหน้าที่รัฐผู้นั้น

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

**สินน้ำใจ :** คือความเอื้อเฟื้อเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการมีน้ำใจ ความมีมิตรไมตรี การดูแลกันและกัน เป็นต้น โดยอาจหวังการเอาประโยชน์จากการใช้อำนาจรัฐของผู้รับในอนาคต

**ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ** ที่เป็นค่าสิ่งของใด ๆ ที่มีค่าทางการเงินรวมถึงสิ่งใช้แทนเงินสดและสิ่งที่สามารถแลกเปลี่ยนเป็นสินค้าหรือบริการได้

ผลประโยชน์ทับซ้อน หรือการขัดกันของผลประโยชน์ (Conflict of interests: COI) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่าง การขัดกันของประโยชน์ส่วนตนของเจ้าหน้าที่ นักการเมือง หรือพนักงานที่นำมาตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ส่วนรวม จนทำให้เกิดความไม่เป็นกลาง ไม่มีความสมดุลและไม่ถูกต้องของผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับส่วนรวมตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้เท่าที่ควร ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะสามารถนำไปสู่การทุจริตได้

**ประเภทของผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการขัดกันแห่งผลประโยชน์ มี ๓ ประเภท ได้แก่**

๑. ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เกิดขึ้นจริง (actual) คือ มีความทับซ้อนระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและสาธารณะเกิดขึ้น

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

๓. ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เป็นไปได้ (potential) ผลประโยชน์ส่วนตนที่มีในปัจจุบันอาจจะทับซ้อนกับผลประโยชน์สาธารณะได้ในอนาคต

**สำหรับลักษณะการขัดกันแห่งผลประโยชน์ที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกัน**

**การทุจริตแห่งชาติกำหนดในปัจจุบันมี ๙ ลักษณะ ดังนี้**

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

อื่นลักษณะพฤติกรรมที่ส่งผลให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน

**๖.๒.๓ การควบคุม การตรวจสอบ (Monitoring Control)**

การออกแบบระบบตรวจเฝ้าระวัง (MONITORING SYSTEM) วงรอบการติดตามผลและ/หรือรอบการสุ่มตรวจสอบ ตรวจอะไร ใครเป็นผู้ตรวจ เป็นระยะตั้งแต่เริ่มจนถึงสิ้นสุดโครงการ/การตรวจแบบไม่แจ้งล่วงหน้า (Surprise check) หรือการวางระบบในการตรวจสอบถ่วงดุล (Check and Balance) การแบ่งแยกหน้าที่เพื่อลดช่องทางการเกิดการทุจริต ตามหลัก 3-Lines of Defense ระบบการตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability System) เป็นต้น

## ตัวอย่างความเสี่ยงการทุจริต

### โครงการก่อสร้าง ถนน และท่อระบายน้ำ

การจัดจ้างเกี่ยวกับงานก่อสร้างและระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน เช่น สร้างถนนทำท่อระบายน้ำ อาจจะมีการคิดราคาซ่อนไว้ให้กับผู้รับจ้างบางราย ไว้ใน ปร.4 (แบบประมาณราคากลาง) บางรายการต่อมา จะมีการประกาศขายแบบ แล้วจะมาเจรจากันโดยผู้รับเหมาด้วยกันหรือกับเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของหน่วยงาน ด้วยว่ามีการตกลงจ่ายที่ ..... เปอร์เซ็นต์ และให้แก่ผู้ควบคุมงาน ... เปอร์เซ็นต์ ถ้าเจรจากันได้แล้วก็สรุปว่าจะให้ผู้รับเหมารายใดเป็นผู้ได้งาน โดยอาจมีการจ่ายเงินค่าตอบแทนให้กับผู้มาซื้อแบบรายอื่น ๆ ที่ตกลงว่าจะไม่เข้ามารับงาน ซึ่งผู้รับเหมาจะทำการยื่นราคาสูงกว่าราคากลางที่กำหนดไว้บางรายก็ไม่นับของประกวดราคา เมื่อเปิดซองก็จะได้ผู้รับเหมาที่ตกลงกันไว้แล้ว ผู้รับเหมาจะเข้ามาดำเนินการก่อสร้างโครงการ กรณีที่สัญญาระบุการแบ่งงวดงานไว้ ๒ งวด เมื่อส่งงานงวดที่ ๑ ก็จะมีการจ่ายเปอร์เซ็นต์ให้ครึ่งหนึ่งตามที่ตกลงกันไว้แล้ว แบ่งจ่ายให้ผู้ควบคุมงาน.เปอร์เซ็นต์ ลักษณะนี้อาจมองอย่างผู้รับจ้างอาจจะไม่ตรงตามมาตรฐาน ตัวอย่างรูปแบบความเสี่ยงการทุจริต เช่น

➤ งานก่อสร้างวางท่อระบายน้ำ เช่น จะต้องทำการกดเข็มหมกล้อมความยาว ๒ เมตร ทุกระยะ ๑ เมตร แล้วนำทรายหยาบรองพื้นหนา ๑๐ เซนติเมตร เทคอนกรีตหยาบหนา ๑๐ เซนติเมตร เพื่อรองรับท่อระบายน้ำ ผู้รับเหมาบางรายไม่มีการกดเข็ม หรืออาจใช้เข็มที่มีความยาว ๑ เมตร แล้วเอาทรายลงโดยไม่มีการเทคอนกรีตหยาบรองพื้นโดยที่ผู้ควบคุมงานบางรายอาจเผลอให้แก่ผู้รับเหมา

➤ งานก่อสร้างถนนคอนกรีตเสริมเหล็กแบบแปลนจะกำหนดให้มีการบดอัดให้แน่นเพื่อป้องกันพื้นทรุด แล้วมีผลทดสอบตามค่าที่ผู้ออกแบบได้กำหนดไว้ ผู้รับเหมาส่วนมากจะไม่มีการบดอัดจริงตามแบบ โดยจะมีการทำหนังสือเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้สถาบันหรือหน่วยงานราชการมาทำการทดสอบพอเป็นพิธี แล้วทำผลการทดสอบขึ้นมา ส่งมาให้ทางหน่วยงานที่จ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับสัญญาตามแบบแปลนที่ระบุเอาไว้ เมื่อได้ผลการทดสอบที่ระบุว่าได้ค่าความหนาแน่นตามแบบที่ระบุ ก็จะมีการปรับทรายรองพื้นเข้าแบบข้างเทคอนกรีตจนแล้วเสร็จ จะต้องมีการบ่มน้ำเพื่อไม่ให้คอนกรีตสูญเสียไปตามมาตรฐานทางด้านวิศวกรรม พื้นคอนกรีตส่วนมากเมื่อเทแล้วจะไม่มี การบ่มน้ำซึ่งเป็นสาเหตุทำให้ถนนทรุดคอนกรีตแตกร้าว เนื่องจากพื้นบดอัดไม่แน่น และคอนกรีตมีการสูญเสีย น้ำเนื่องจากไม่ได้บ่มคอนกรีตด้วยน้ำตามมาตรฐานทางวิศวกรรม

### โครงการขุดสระน้ำ ขุดคลอง ลอกคลอง ขุดบ่อบาดาล

ดินอาจหาย ปริมาณดินที่ขุด อาจนำไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว

• มีการคำนวณงบประมาณ นำดินที่ขุดไปทิ้งแต่ไม่ระบุสถานที่ทิ้งให้ชัดเจน อาจทำให้งบประมาณส่วนนี้สูงเกินความจริง

- ความกว้าง ความลึก ความลาดชันของขอบสระอาจไม่เป็นไปตามที่ระบุไว้ในสัญญา
- การใช้ประโยชน์อาจเก็บน้ำไม่ได้จริง
- อาจมีการดูทรายมากกว่าตามที่ระบุไว้ในสัญญา

- อาจไม่มีของ หรือมีแต่ไม่ครบ ชุดไม่ครบจำนวน หรือไม่มีการดำเนินการใด ๆ แต่นำหลักฐานของอีกแห่งหนึ่งมาประกอบการเบิกจ่ายงบประมาณ

- อาจเลือกพื้นที่ผิดเป้าหมาย ไม่ใช่พื้นที่ราบต่ำ ขาดประสิทธิภาพเก็บกักน้ำการคัดเลือกพื้นที่เป้าหมายพบว่าการคัดเลือกพื้นที่ก่อสร้างไม่เป็นไปตามเงื่อนไขของโครงการ กล่าวคือ ไม่ใช่เป็นพื้นที่ราบต่ำ ขาดประสิทธิภาพในการเก็บกักน้ำ พื้นที่เป็นดินทราย พื้นที่เกลือ ขึ้นเป็นดินเค็ม พื้นที่ซึ่งมีก้อนหินขนาดใหญ่ คุณภาพน้ำไม่เหมาะสมในการใช้ประโยชน์ทางการเกษตร หรือขนาดพื้นที่ขุดสระน้ำมีไม่เพียงพอตามเงื่อนไขของโครงการ

### โครงการก่อสร้างประปาหมู่บ้าน

- ราคากลางอาจแพงกว่าความเป็นจริง
- การก่อสร้างอาจไม่เป็นไปตามแบบ สร้างเสร็จใช้งานไม่ได้
- ถังเก็บน้ำอาจจะไม่สามารถเก็บน้ำ ไม่สามารถส่งไปบ้านเรือนราษฎรบนพื้นที่สูงได้ เนื่องจากถังเก็บอยู่ในระดับต่ำกว่าส่วนจุดสุดท้าย
- มีก่อสร้างบางจุด อาจนำหลักฐานจุดที่ดำเนินการมาเป็นหลักฐานเบิกจุดอื่นที่ไม่ได้ก่อสร้าง (วนเบิก)

### การใช้งบภัยพิบัติ

- การประกาศเขตภัยพิบัติอาจไม่ถูกต้อง ไม่มีภัยพิบัติเกิดขึ้นจริง มีเพียงเหตุฝนตกหรือน้ำท่วมปกติ และภาพถ่ายประกอบการขออนุมัติไม่ตรงกับพื้นที่จริง บางโครงการใช้ภาพซ้ำซ้อนกันมาขออนุมัติงบประมาณ
- อาจมีการกำหนดตัวคู่สัญญาและคู่เทียบไว้ล่วงหน้า
- การอนุมัติให้ความช่วยเหลืออาจไม่ถูกต้อง เช่น ถนนเสียหายเป็นหลุมเป็นบ่อ แต่ประเมินว่าเสียหายจนไม่สามารถสัญจรไปมาได้ และอนุมัติให้ซ่อมแซมถนนทั้งสาย
- การจัดซื้อจัดจ้างอาจไม่ถูกต้อง บางพื้นที่ผู้รับจ้างไม่มีอาชีพหรือศักยภาพเพียงพอที่จะรับว่าจ้าง บางรายเป็นลูกหลานของผู้มีอิทธิพลในท้องถิ่น ต้องนำแรงงานชาวบ้านมาช่วยปรับเกลี่ยถนน ไม่มีช่างควบคุมงาน บางโครงการผู้รับจ้างอาจเป็นลูกจ้างของหน่วยงานเอง
- การตรวจรับงานอาจไม่ถูกต้อง เช่น สัญญากำหนดให้ซ่อมแซมเป็นถนนลูกรังแต่ผู้รับจ้างนำหินคลุกมาลงแทน
- ราคายังชีพอาจแพงเกินจริง สิ่งของในถุงมีคุณภาพต่ำ ของไม่เหมาะสม เครื่องอุปโภคบริโภคหมดอายุ
- จัดซื้อจัดจ้าง ราคายังชีพอาจไม่ครบ แต่เบิกครบ ทำให้เบเสร็จปลอม ร่วมมือกับผู้ประกอบการเขียนจำนวนเต็ม

### โครงการจ่ายเงินช่วยเหลือ สงเคราะห์

- อาจมีการนำชื่อคนเสียชีวิตมาสวมสิทธิเป็นบุคคลที่มีสิทธิได้รับเงินนำข้อมูลบุคคลที่ไปร่วมกิจกรรมในโครงการอื่นมาเป็นชื่อของผู้มีสิทธิได้รับเงิน โดยที่บุคคลนั้นไม่ได้รับรู้รับทราบแต่อย่างใด
- อาจนำชื่อคนที่ไม่เข้าหลักเกณฑ์มาเป็นผู้มีสิทธิได้รับเงิน
- อาจปลอมลายมือชื่อในแบบสำรวจ สำเนาทะเบียนบ้าน หรือสำเนาบัตรประจำตัวประชาชน

- อาจให้ประชาชนลงลายมือชื่อในเอกสารเกี่ยวกับการขอรับเงินสงเคราะห์ โดยแจ้งว่าเพื่อนำไปใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ ของศูนย์คุ้มครองคนไร้ที่พึ่ง
- ให้งานของรัฐบาลอื่น เช่น โรงเรียน องค์การบริหารส่วนตำบล ส่งรายชื่อผู้เข้าหลักเกณฑ์พร้อมเอกสารประกอบให้หน่วยงานเพื่อไปดำเนินการ แต่ทางหน่วยงานอาจจ่ายเงินให้ไม่ครบตามจำนวนฎีกา
- รายชื่อที่ปรากฏในแบบสำรวจ เมื่อตรวจสอบกับข้อมูลทะเบียนราษฎรอาจไม่ปรากฏรายชื่อบุคคลดังกล่าวในทะเบียนราษฎร หรือไม่มีสถานะทางทะเบียนราษฎร
- อาจมีการคัดค้านบัตรประชาชนจากทะเบียนราษฎร แล้วมาปลอมลายมือชื่อ เช่น การปลอมลายมือชื่อของผู้รับเงินในเอกสารทั้งหมดโดยที่ชาวบ้านไม่ทราบเรื่องแล้วนำเอกสารไปเบิกเงิน การให้ชาวบ้านยื่นเอกสารจริงแต่อาจปลอมใบสำคัญการรับเงิน และกรณีที่ชาวบ้านมีชื่อเป็นผู้มีสิทธิได้รับเงิน แต่กลับไม่ได้รับเงิน หรือได้รับเงินจริงแต่ไม่ครบตามจำนวนที่แท้จริง
- อาจมีการนำรายชื่อของตนเองหรือนอมนีมาแทรกแซงแทนรายชื่อผู้มีสิทธิรับเงิน

### โครงการสร้างฝาย

- จุดที่ทำการก่อสร้างอาจไม่ตรงตามที่กำหนด
- วัสดุอาจไม่ครบถ้วน ไม่ตรงตามมาตรฐาน วัสดุไม่ได้มาตรฐาน ราคาก่อสร้างไม่เป็นไปตามมาตรฐาน
- การจัดเรียงกระสอบอาจไม่เป็นไปตามแบบที่กำหนด
- ฝายที่สร้างแล้วเสร็จอาจใช้ไม่ได้จริง
- ฝายอาจหาย ไม่มีการสร้าง สร้างบางจุด ไม่สร้างบางจุด

### โครงการระบบเครือข่ายไร้สายความเร็วสูง FREE WIFI - CCTV

- การกำหนดราคากลางอาจไม่สอดคล้องกับกับรายละเอียดและคุณลักษณะเฉพาะ
- ติดตั้งวงจรอาจซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น หรือซ้ำซ้อนกันเอง ติดตั้งไม่ครบ
- อุปกรณ์บำรุงต่าง ๆ อาจราคาแพงเกินความเป็นจริงเกินความจำเป็นหรือจำเป็นน้อย
- อาจไม่ได้ใช้ประโยชน์ หรือใช้ประโยชน์ไม่เต็มประสิทธิภาพ
- กล้องโทรทัศน์วงจรปิดแสดงภาพบนจอโทรทัศน์อาจไม่ชัด เช่น ภาพมัว ไม่คมชัด กลางคืนภาพไม่ชัดเพราะไม่มีไฟฟาส่องสว่างเพียงพอ

ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนว่าต้องมีการตรวจสอบอย่างใกล้ชิด (ข้อมูลจากคู่มือพิชิตความเสี่ยงต่อการทุจริตของ UNDP) นำมาเป็นเพียงตัวอย่างบางส่วน

#### ระยะก่อนประมูล

- บรรจุนายการที่ไม่จำเป็นไว้ในแผนการจัดซื้อจัดจ้าง
- ใช้วิธีการอื่นนอกเหนือจากการเปิดประกวดราคาโดยไม่มีเหตุผลที่สมควร
- การแก้ไขสัญญาบางอย่างทำให้ได้ประโยชน์จากการแข่งขันหรือจากการที่ควรจัดซื้อสินค้าแยก (เช่น กิจกรรมเพิ่มเติมซึ่งไม่เข้าลักษณะที่ควรเป็นส่วนต่อของสัญญาที่มีอยู่)
- การแยกสัญญา แบ่งรายการจัดซื้อออกเป็นหน่วยย่อยทั้งที่ควรจัดซื้อร่วมกัน

- การเขียนคุณสมบัติเฉพาะเพื่อเอื้อประโยชน์บางบริษัทอย่างใกล้ชิด คุณสมบัติที่คลุมเครือกำกวม ไม่สมบูรณ์

- การเขียนคุณสมบัติเฉพาะกำหนดให้ใช้สินค้าบางยี่ห้อโดยไม่ได้ระบุว่า “หรือเทียบเท่า”

#### ระหว่างการประมูล

- เจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดจ้างให้ข้อมูลภายในแก่ผู้ประมูลที่ตนสนับสนุน
- ข้อมูลความลับรั่วไหล เช่น ข้อมูลประมาณการต้นทุน
- การตัดผู้ประมูลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมออกโดยมิชอบ
- การยื่นซองประมูลเป็นส่วนที่อ่อนไหวซึ่งอาจมีการรับซองประมูลที่ยื่นช้า
- เอาสิ่งของที่อยู่ในซองออกเพื่อให้ผู้เข้าประมูลขาดคุณสมบัติ
- การเปิดซองประมูล เกณฑ์การประเมินที่นำมาใช้แตกต่างจากที่อยู่ในเอกสารการประมูล
- จัดทำเกณฑ์ย่อยหรือขั้นตอนการประเมินที่ไม่เหมาะสมหรือโดยพลการขณะที่ประเมินซึ่งแตกต่างจาก

#### เอกสารการประมูลที่เผยแพร่

- ปฏิเสธซองประมูลโดยอ้างว่าขาดองค์ประกอบ เช่น ไม่มีแค็ตตาล็อก หรือแผ่นพับสำหรับสินค้าที่เสนอ
- คณะกรรมการประเมินสร้างวิธีการประเมินขึ้นมาเอง ซึ่งแตกต่างจากเอกสารการประมูลที่เผยแพร่

#### ระยะหลังการประมูล

- มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขสัญญาบางอย่างทำให้มีเวลามากขึ้น
- มีการใช้ผลิตภัณฑ์ทดแทน หรืองานก่อสร้างไม่ได้มาตรฐานไม่ตรงตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในสัญญา

## บรรณานุกรม

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ. คู่มือแนวทางประเมินความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk Assessments) การขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เกณฑ์การประเมินเชิงคุณภาพ “มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต” (Corruption Risk Control) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ, ๒๕๖๔

## ภาคผนวก

## ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริต

### ๑. ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต

- เรียกรับโดยเฉพาะการขออนุญาตก่อสร้างอาคาร / คอนโด บ้านจัดสรร / โรงงาน
- ผลประโยชน์ทับซ้อน รับจ้างเขียนแบบแปลน และตรวจเอง (ถึงแม้ราชการจะให้มีแบบมาตรฐาน อำนวยความสะดวกให้กับประชาชนก็ตาม แต่การขออนุญาตต้องมี ผังประกอบ จึงต้องว่าจ้าง ผู้ตรวจ หรือผู้อนุมัติ อนุญาต จะได้ผ่านง่าย)
- เจ้าหน้าที่ของรัฐ สมยอม หรือมีส่วนรู้เห็นกับบุคคลหรือนิติบุคคลในการดำเนินการก่อสร้าง ดัดแปลง รื้อถอน หรือเคลื่อนย้ายอาคารโดยมิชอบด้วยกฎหมาย
- เจ้าหน้าที่ของรัฐ สมยอม หรือมีส่วนรู้เห็นกับบุคคลหรือนิติบุคคลในการใช้อาคารที่ไม่ตรงกับ ใบรับรองใบอนุญาตหรือที่ยื่นแจ้งต่อเจ้าพนักงานท้องถิ่น
- การประเมินภาษีที่ต่ำกว่าความเป็นจริง
- เรียกรับสินบนโดยใช้ตัวกลาง เก็บค่าใช้จ่ายรายเดือน (ค่าคุ้มครอง) จากผู้ประกอบการ
- พนักงาน เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างเหมาของหน่วยงานเป็นตัวแทนการยื่นคำขอจดทะเบียน ในการ ขออนุมัติ อนุญาต โดยเรียกรับผลประโยชน์หรือเรียกเก็บค่าธรรมเนียมเพื่อสิทธิพิเศษ
- การดำเนินการยื่นคำขออนุญาต ไม่มีกรอบระยะเวลาที่กำหนดที่ชัดเจนอาจก่อให้เกิดการเรียกรับ สินบนเพื่อความรวดเร็วในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต
- การเปิดตรวจสอบสินค้าของเจ้าหน้าที่แต่ละคน ใช้ดุลพินิจไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- การใช้ดุลพินิจในการตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- การตรวจเอกสารไม่ครบถ้วนตามที่ระบุไว้ในคำขอ แต่มีการรับเรื่องไว้
- การเก็บเรื่องไว้ไม่แจ้งผู้ประกอบการ เพื่อเรียกรับผลประโยชน์
- การพิจารณาตรวจสอบและเสนอความเห็นของการอนุมัติ อนุญาต ไม่ดำเนินการตามลำดับคำขอ
- เจ้าหน้าที่มีการยกเลิกใบเสร็จรับเงินในระบบทำให้การรายงานการรับเงินประจำวันน้อยกว่า ที่รับไว้จริง/รับเงินและออกใบเสร็จการรับเงินแล้วแต่ไม่นำเงินสด เช็ค นำฝากธนาคารในวันนั้น แต่นำฝากในภายหลัง และอาจนำเงินไปใช้ส่วนตัวก่อน
- ในขั้นตอนการพิจารณาตรวจสอบตามปกติจะมีการใช้เวลาในการพิจารณาตรวจสอบ ๑ วัน แต่ในบางกรณีอาจมีความจำเป็นจะต้องทำการพิจารณาเกิน ๑ วันทำการ เช่น กรณีมีความ จำเป็นต้องมีการนัดหมายกับผู้ขอรับใบอนุญาตเพื่อลงพื้นที่ทำการตรวจสอบสถานประกอบการ ก่อนพิจารณา ออกใบอนุญาต มีความเสี่ยงที่เจ้าหน้าที่อาจอาศัยช่องว่างหรือแสวงหาประโยชน์ โดยมิชอบ อาจเรียกรับในขั้นตอนของการพิจารณา
- การดำเนินการออกคำร้องมีการลัดคิวให้กับลูกค้ากลุ่มธุรกิจ
- รับสินบนจากลูกค้าเพื่อให้ตรวจผ่านมาตรฐาน
- การตรวจสอบสถานที่ตั้งที่ขออนุญาตประกอบกิจการ อาจมีการเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ขออนุญาต บางรายในกรณีที่ตั้งสถานประกอบการ ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์
- การสุ่มตรวจสอบสถานที่ตั้งสถานบริการ/สถานประกอบการที่ขออนุญาต อาจมีการเอื้อประโยชน์ ให้กับผู้ขออนุญาตบางรายที่ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์
- การพิจารณาอนุมัติ อนุญาต อาจมีคณะกรรมการบางท่านเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ขออนุญาตบางราย ที่คุณสมบัติไม่ถูกต้องครบถ้วนตามหลักเกณฑ์

- เจ้าหน้าที่ของรัฐทำการการปลอมแปลงเอกสารการเบิกจ่าย เช่น ปลอมลายมือชื่อ แก้วไขแบบสำรวจ แก้วไขใบสำคัญรับเงิน มีการใช้หลักฐานเท็จ ใช้บัตรประชาชนของบุคคลที่เสียชีวิตหรือบัตรประชาชนหมดอายุ เป็นต้น

## ๒. ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

- การเข้าตรวจ หรือเยี่ยม สถานที่ของผู้ประกอบการ เช่น โรงงาน ร้านค้า ฯลฯ โดยมีเจตนา นำไปสู่การจ่ายเงินพิเศษรายเดือน
- การเปลี่ยนแปลงข้อกล่าวหา (ฐานความผิด) จากหนักเป็นเบา หรือจากเบาเป็นหนัก
- การบิดผันข้อเท็จจริงในสำนวนการสอบสวนคดีอาญา
- การทำบัตรสนเท่ห์ว่ามีเรื่องร้องเรียนผู้ประกอบการเพื่อทำการตรวจ คั่น กรณีผู้ประกอบการร้านค้านั้น ๆ ที่ไม่จ่ายเงินพิเศษรายเดือน
- การใช้ตัวกลางในการรับเงินพิเศษ หรือ เก็บเงินรายเดือน กับผู้ประกอบการต่าง ๆ
- การใช้ดุลพินิจในการ อนุมัติ หรือ ยกเว้นระเบียบฯ ที่เอื้อประโยชน์มีผลประโยชน์ทับซ้อน
- การออกกระเปียบ กฎหมาย ข้อสั่งการต่างๆ ที่เอื้อประโยชน์ มีผลประโยชน์ทับซ้อน
- การให้ทุนสนับสนุนการศึกษา วิจัยต่าง ๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์
- การแต่งตั้งคณะกรรมการ อนุกรรมการต่าง ๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์
- ความไม่โปร่งใสในการบริหารงานบุคคล เช่น การซื้อ ขายตำแหน่ง การประเมินความดีความชอบ การแต่งตั้ง โยกย้าย การดำเนินการวินัย เป็นต้น
- การเรียกรับเงิน ผลประโยชน์ เพื่อรับพนักงานเข้าทำงาน/การเรียกเงินค่าแรกเข้า (แป๊ะเจี๊ยะ) เพื่อแลกกับการเข้าเรียนในโรงเรียน
- ใช้อำนาจในการแจกจ่าย จัดสรรงบประมาณ ลงพื้นที่ หรือจัดทำโครงการ ที่มีผลประโยชน์ทับซ้อน หรือมีการแลกรับผลประโยชน์ในภายหลัง
- การประเมินราคาไม่ตรงกับสภาพทรัพย์สินที่นำมาจำหน่าย
- การเปลี่ยนทรัพย์สินที่ลูกค้านำมาจำหน่าย
- การยกยอกทรัพย์สินที่ได้จากการตรวจค้น จับกุม ไม่ระบุในบัญชีของกลาง
- การลดปริมาณของกลางเพื่อลดโทษ เพื่อเรียกรับผลประโยชน์
- การกรรโชก (รีดไถ) เรียกเอาทรัพย์สินจากผู้กระทำความผิด
- การเข้าตรวจค้น ปกปิด ซ่อนเร้นไม่มีหมายค้น
- การทำร้ายร่างกายเพื่อให้รับสารภาพ
- รู้เห็นกับผู้ที่มาทำการประมุขของหลุดจำนำ มีการให้ข้อมูลการจำหน่ายของหลุดจำนำล่วงหน้า กับพรรคพวกของตนเอง
- การแอบอ้างชื่อบุคคลอื่น หรือชื่อลูกค้า ยกยอกทรัพย์สินจำนำออกไป
- เจ้าหน้าที่ของรัฐ รู้เห็นในการปลอมแปลงและใช้เอกสารปลอม เช่น การปลอมระวางแผนที่ มีการปกปิดและให้ถ้อยคำรับรองอันเป็นเท็จเกี่ยวกับสภาพที่ดิน
- ผู้บังคับใช้กฎหมาย นำตัวบทกฎหมายไปแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ
- ผู้ใช้น้ำมันรถยนต์ราชการ นำน้ำมันไปใช้ส่วนตัว เช่น การดูดน้ำมันไปใช้ส่วนตัวระหว่างทาง หรือเติมน้ำมันไม่ครบตามใบสั่งจ่าย ส่วนน้ำมันที่เหลือนำไปส่งหรือทอนเป็นเงินสด โดยเจ้าหน้าที่ร่วมมือกับผู้ประกอบการ
- เบิกเงินราชการตามสิทธิเป็นเท็จ เช่น ค่าล่วงเวลา ค่าเช่าบ้าน ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าที่พัก
- ยกยอกเงินหลวง ปลอมแปลงเอกสารในการเบิกจ่าย
- การสืบราคาที่กำหนดว่าต้อง ๓ ราย ขึ้นไป อาจไม่มีการสืบราคาจากผู้ประกอบการจริง

- ในการกำหนด TOR การจัดซื้อ จัดจ้าง การจ้างที่ปรึกษา การออกแบบโครงสร้าง มีการกำหนดขอบเขตงาน หรือ หน่วยงาน ที่เกินความจำเป็น (Over Designs) เพื่อให้มีการประมาณการราคา ในส่วนนี้โดยมีผลประโยชน์ทับซ้อน
- คณะกรรมการกำกับการจ้างที่ปรึกษา / คณะกรรมการตรวจรับงาน มีการตรวจรับในแต่ละงวดงานหลายครั้ง เกินความจริง เพื่อประโยชน์ในการเบิกค่าเบี้ยประชุม หรือมีการถ่วงเวลาในการเรียกเก็บ ทั้งที่ไม่มีประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ
- คณะกรรมการ หรือ อนุกรรมการต่าง ๆ ของหน่วยงานมีการประชุมที่เกินความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการเบิกค่าเบี้ยประชุม
- การจัดโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานที่แอบแฝง หรือที่เกินความจำเป็น ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่คุ้มค่า โปร่งใส
- มีการใช้ดุลพินิจในเบิกจ่ายค่าวิทยากรบุคคลภายนอกที่สูงโดยมีผลประโยชน์แอบแฝง
- การกำหนดราคากลางไม่ใช่ค่า K มาปรับ

### 3. ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในโครงการจัดซื้อจัดจ้าง

- ผู้รับจ้างขออนุมัติใช้วัสดุ แต่ไม่ได้นำวัสดุที่ขออนุมัติมาใช้
- ผู้รับจ้างปล่อยปละละเลยให้ผู้รับจ้างเหมาช่วง
- มีการล็อกสเปกวัสดุที่ทำให้ไม่เกิดการแข่งขัน
- การตรวจการจ้างไม่ตรงตามรูปแบบราชการโดยมีการรับเงินหรือผลประโยชน์จากผู้รับจ้าง
- คณะกรรมการ ไม่ได้ออกไปดูสถานที่ก่อสร้าง แต่จะมีการเจรจากับผู้รับเหมาโดยใช้ข้อมูลตามที่คุณรับเหมาแจ้ง แล้วจึงไปทำการตรวจรับงานก่อสร้าง
- มีการให้สินบน/ของขวัญ/สินน้ำใจ/การเลี้ยงรับรอง ซึ่งจะนำไปสู่การเอื้อประโยชน์ให้กับคู่สัญญา
- มีการประสานกับบริษัท หรือผู้ที่จะเป็นคู่สัญญาตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อกำหนดกำหนดคุณลักษณะ (TOR) ซึ่งไม่มีการกำหนดขึ้นอย่างแท้จริงแต่เป็นการนำร่าง TOR ดังกล่าวมาให้คณะกรรมการเป็น ผู้กำหนด การแต่งตั้ง คณะกรรมการกำหนด TOR เป็นเพียงการดำเนินการตามรูปแบบของทางราชการ เพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับเอกชน
- การใช้ดุลพินิจในการเลือกวิธีการจัดซื้อจัดจ้างและผู้รับจ้างโดยวิธีพิเศษ

\*\*\*\*\*