การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๙

องค์การบริหารส่วนตำบลบางพรม
อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม

การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานของรัฐ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๙
องค์การบริหารส่วนตำบลบางพรม อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม

๑. บทนำ

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ตามหนังสือที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามเจตนารมณ์ มาตรา ๓/๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๕ แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ ๘ พ.ศ.๒๕๕๓ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ มาตรา ๖ ที่กำหนดว่าการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้

(๑) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
(๒) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
(๓) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
(๔) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
(๕) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์
(๖) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
(๗) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

องค์การบริหารส่วนตำบลบางจานจึงได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงในองค์กรขึ้น เพื่อให้หน่วยงานมีมาตรการ ระบบหรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตซึ่งเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพต่อไป

๒. หลักการและวัตถุประสงค์

การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงการทุจริตมาใช้ในองค์กรจะช่วยเป็นหลักประกันในระดับหนึ่ง ได้ว่าการดำเนินการขององค์กรจะไม่มีการทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิด โอกาส ที่จะประสบกับปัญหาก็จะน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงการทุจริตมาใช้เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้แล้ว

๒.๑ วัตถุประสงค์ของการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๑. เพื่อให้เข้าใจจุดเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดการทุจริต
๒. ปรับปรุงกลไกการทำงาน เพื่อยับยั้งการทุจริตและเพิ่มประสิทธิภาพการ ทำงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐ
๓. เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีการบริหารราชการด้วยความ โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้
๔. เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

๓. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

๓.๑ ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย

๑. ภัยธรรมชาติ (Natural Environment)

๒. เศรษฐกิจ (Economic)

๓. การเมือง (Political)

๔. เทคโนโลยี (Technological)

๓.๒ ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย

๑. คณะผู้บริหาร/กลยุทธ์ในการบริหารองค์กร (Strategy)

๒. โครงสร้างองค์กร (Structure) ที่ไม่เหมาะสมกับภารกิจ

๓. รูปแบบการปฏิบัติงาน (System) กระบวนการ /การบริหารจัดการ การกำหนด นโยบาย แผนงาน ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ การดำเนินงาน การติดตมประเมินผล การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน

๔. บุคลากร (Staff) การจัดการทรัพยากรมนุษย์

๕. ทักษะ ความรู้ความสามารถ (Skill) ของบุคลากรทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายประจำ

๖. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและพนักงานในองค์กร

๗. ค่านิยมร่วม (Shared Values) ของบุคลากรในองค์กรที่มีเป้าหมาย ทิศทางเดียวกันในอันที่จะปฏิบัติราชการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดผลสัมฤทธิ์ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนหากไม่มีค่านิยมร่วมกันแล้วก็จะเกิดปัจจัยเสี่ยงที่เป็นอุปสรรคในการบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติราชการ

๔. การบริหารจัดการความเสี่ยงมีความแตกต่างจากการตรวจสอบภายในอย่างไร

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

๕. กรอบแนวคิด นิยามตามเกณฑ์ชี้วัดความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงานภาครัฐ

การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยเฉพาะหลัก การควบคุมการทุจริตคอร์รัปชัน (Corruption Control) ซึ่งหมายถึง การไม่กระทำและไม่สนับสนุนการทุจริต พร้อมทั้งร่วมมือกันควบคุมไม่ให้เกิดการทุจริตในองค์กร จึงเป็นหลักการบริหารจัดการที่มุ่งสู่การเป็นการเป็นราชการใสสะอาด สามารถสกัดกั้น ลด และปิดโอกาสการทุจริตและประพฤติมิชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ ตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงานของส่วนราชการ ให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ในฐานะกลไกของฝ่ายบริหารในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตในภาครัฐ ได้ขับเคลื่อนการดำเนินการภายใต้บริบทใหม่ที่เน้นเรื่องการป้องกัน ป้องปรามที่เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการสกัดกั้น ยับยั้งเพื่อไม่ให้เกิดการทุจริตโดยการประเมินความเสี่ยงการทุจริต คู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริตจึงเป็นเครื่องมือหลักที่สำนักงาน ป.ป.ท. ใช้เพื่อขับเคลื่อน ให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อป้องกัน สกัดกั้น ลด และปิดโอกาสการทุจริต เพื่อยกระดับค่าคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index : CPI) โดยได้จำแนกประเภท การบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตเป็น ๓ ด้าน ดังนี้

ด้านที่ ๑ ความเสี่ยงการทุจริตด้านการอนุมัติ อนุญาต

ด้านที่ ๒ ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

ด้านที่ ๓ ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้จ่ายงบประมาณ

กรอบแนวคิดการพัฒนาการประเมินเชิงคุณภาพการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต" (Corruption Risk Management Systems: CRMS)

- CRMS จะต้องสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาหน่วยงานในเชิงบวกมากกว่าทำให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานรู้สึกกังวล

- ผลการประเมิน CRMS ควรให้แนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนให้กับหน่วยงานไปในตัว

- หน่วยงานราชการที่ได้รับการประเมิน CRMS ได้ประโยชน์จากการประเมิน สามารถนำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และได้รับประโยชน์ในมุมของการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร โดยเฉพาะการแสดงให้สังคมและสาธารณชนรับรู้ว่าหน่วยงานให้ความสำคัญกับการยับยั้งการทุจริต

แนวคิดการเปิดเผยข้อมูลของรัฐ

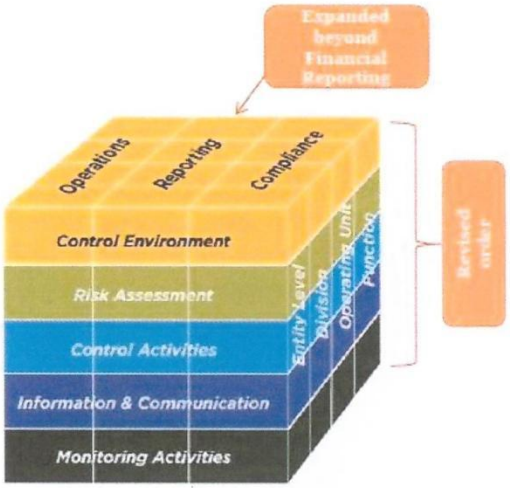
แนวคิดการเปิดเผยข้อมูลของรัฐ (Open Government Data) คือหลักการบริหารภาครัฐที่มุ่งเน้นให้หน่วยงานรัฐเปิดเผยข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ฟรี ใช้งานได้อิสระ ไม่จำกัดแพลตฟอร์ม เพื่อสร้างความโปร่งใส ลดคอรัปชัน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะ

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

๑. COSO ๒๐๑๓

กรอบหลักการควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) ตามมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ (Committee of Sponsoring Organizations ๒๐๑๓) ซึ่งมาตรฐาน COSO เป็นมาตรฐานที่ได้รับ การยอมรับมาตั้งแต่เริ่มออกประกาศใช้เมื่อปี ๑๙๙๒ โดยที่ผ่านมา มีการออกแนวทางด้านการควบคุมภายใน เพิ่มเติมอีก 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 โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มเติมเรื่องการสอดส่องในภาพรวมของการกำกับดูแลกิจการ

ดังนั้น การควบคุมภายในจึงถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการที่จะตอบสนองต่อความคาดหวังของกิจการในการป้องกันเฝ้าระวังและตรวจสอบการทุจริตภายในกิจการ COSO ได้ผลักดันให้กิจการต่าง ๆ ทำการขับเคลื่อน The Three Lines of Defense และถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของ Internal Control Framework 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

กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี ๔ กระบวนการ ดังนี้

Corrective : แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้ว่าเกิด สิ่งที่มีประวัติอยู่แล้ว ทำอย่างไรจะไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก

Detective : เฝ้าระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยง ทำอย่างไรจะตรวจพบต้องสอดส่องตั้งแต่แรก ตั้งข้อบ่งชี้บางเรื่องที่น่าสงสัยทำการลดระดับความเสี่ยงนั้นหรือให้ข้อมูลเบาะแสนั้นแก่ผู้บริหาร

Preventive : ป้องกัน หลีกเลี่ยง พฤติกรรมที่นำไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิด ในส่วนพฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าเคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีก (Known Factor) ทั้งที่รู้ว่าทำไป มีความเสี่ยงต่อการทุจริต จะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ Workflow ใหม่ ไม่เปิดช่องว่างให้การทุจริตเข้ามาได้อีก

Forecasting : การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นและป้องกันป้องปรามล่วงหน้าในเรื่องประเด็นที่ไม่คุ้นเคย ในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากการพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้า ในอนาคต (Unknown Factor)

๒. COSO-ERM ๒๐๑๗

เหตุผลสำคัญที่ทำให้ COSO-ERM เป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่ได้รับความนิยม คือการแสดงความชัดเจนของวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ๔ ด้านได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถพิจารณาวิเคราะห์ระบุความเสี่ยงอย่างรอบด้านมากขึ้น COSO-ERM ได้แสดงถึงองค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และยังให้ความชัดเจนของการบริหารความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการในทุกระดับขององค์กรอย่างสอดคล้องเชื่อมโยงกัน ตั้งแต่ระดับองค์กร สายงาน กลุ่มธุรกิจ และรวมทั้งบริษัทย่อย (ในกรณีที่มีหลายๆ บริษัทในเครือ) ด้วย ซึ่งองค์ประกอบของกรอบการบริหารความเสี่ยงนี้ได้ถูกนำเสนอผ่านรูปลูกบาศก์ COSO Cube ที่มักเห็นกันอยู่เสมอ

กรอบการบริหารความเสี่ยง COSO-ERM นี้ได้ถูกใช้มามากกว่า ๑๐ ปี (ตั้งแต่ปี ๒๐๐๔) ท่ามกลางการใช้อย่างแพร่หลายมากขึ้นเรื่อยๆ และสภาพแวดล้อมทั้งในระดับมหภาค และระดับองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป โดย COSO ได้ดำเนินการทบทวนปรับปรุงใหม่จนแล้วเสร็จ เผยแพร่ในเดือนมิถุนายน ปี ๒๐๑๗ ที่ผ่านมา และใช้ชื่อกรอบการบริหารความเสี่ยงใหม่นี้ว่า Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance

การทบทวนปรับปรุงนี้ เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลให้มีปัจจัยเสี่ยงใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมาย และรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ที่ทั้งหมดได้แสดงอิทธิพลอย่างยิ่งต่อดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ในปัจจุบัน โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวจะต้องเผชิญกับความท้าทายอย่างรอบด้าน ที่ต้องพิจารณาแนวทางใหม่ๆ ในการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อรักษาความสามารถและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรต่อไปได้

๑.) องค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร มี ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

๑.๑) Governance and Culture (การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร) ประกอบด้วยบทบาทของคณะกรรมการ โครงสร้างการดำเนินงานตามเป้าหมายกลยุทธ์ การกำหนดวัฒนธรรม ที่พึงประสงค์ การยึดมั่นต่อค่านิยมองค์กร และการสร้างความเข้มแข็งด้านทุนมนุษย์

๑.๒) Strategy & Objective Setting (กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร) ประกอบด้วยการวิเคราะห์บริบทของธุรกิจ การกำหนดระดับความสามารถในการรับความเสี่ยง การประเมินทางเลือกของกลยุทธ์จัดการความเสี่ยงองค์กร และการวางเป้าประสงค์ทางธุรกิจภายใต้ความเสี่ยง

๑.๓) Performance (เป้าหมายผลการดำเนินงาน) ประกอบด้วยการระบุความเสี่ยง การประเมินระดับความรุนแรง การจัดลำดับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง และการพิจารณาภาพรวมของ ความเสี่ยงองค์กรทั้งหมด

๑.๔) Review & Revision (การทบทวนและปรับปรุง) ประกอบด้วย การประเมินความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการบริหารความเสี่ยง การทบทวนความสามารถในการจัดการและระดับความเสี่ยง และการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

๑.๕) Information, Communication & Reporting (สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน) ประกอบด้วย การใช้สารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง การใช้ช่องทางการสื่อสารต่างๆ สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และการรายงานความสำเร็จการดำเนินการ รวมทั้งวัฒนธรรมความเสี่ยงที่เกิดขึ้น สิ่งที่ COSO พยายามมุ่งเน้นนำเสนอในการปรับปรุงนี้ คือการแสดงให้เห็นว่าการบริหาร ความเสี่ยงองค์กรนั้นเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการสร้างคุณค่าผ่านกลยุทธ์และตัวแบบธุรกิจขององค์กรอย่างแท้จริง

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงขององค์กร หรือ ERM นั้นเป็นแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบใหม่ ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดแบบเดิมหลายประการที่สำคัญมี ดังนี้

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

๖. นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

๖.๑ นิยามประเภทของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

ด้านที่ ๑ ด้านการอนุมัติอนุญาต คือ การให้บริการด้านการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการให้พิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘หรือตามระเบียบ / ข้อบังคับของหน่วยงาน

ด้านที่ ๒ ด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ คือ อำนาจที่ได้มาจากการดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งหรือจากการปฏิบัติหน้าที่โดยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติในทางมิชอบ

ด้านที่ ๓ การใช้จ่ายงบประมาณ คือ โครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณในปีที่ทำการประเมินของทุกประเภทงบประมาณ ได้แก่ งบดำเนินงาน งบลงทุน งบรายจ่ายอื่น งบเงินอุดหนุน หรือเงินที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น งบกลาง เงินนอกงบประมาณ และ โครงการที่จ่ายขาดจากเงินสะสมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- หน่วยงานไม่สามารถใช้โครงการที่หน่วยงานได้รับการจัดสรรงบประมาณรายการในงบลงทุน วงเงินตั้งแต่ ๕๐๐ ล้านบาทขึ้นไปที่มีการจัดซื้อจัดจ้าง มาทำการประเมินความเสี่ยงด้านการใช้จ่ายงบประมาณได้

- ในกรณีที่โครงการเป็นโครงการผูกพันหลายปี หน่วยงานต้องคัดเลือกขั้นตอนที่มีประเด็นความเสี่ยงการทุจริตตั้งแต่ระดับต่ำ ปานกลาง สูง สูงมาก มากำหนดมาตรการและดำเนินการได้ภายในปีงบประมาณนั้น ๆ

๖.๒ นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

- การบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

การกำหนดมาตรการในการป้องกันการทุจริต ให้สามารถช่วยลดความเสี่ยง ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยงการทุจริตได้ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตจึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการค้นหา หรือระบุจุดอ่อน (Weakness) ของระบบต่างๆ ภายในองค์กรที่อาจเป็นช่องให้เกิดการทุจริต และเป็นการมุ่งหาความเป็นไปได้ (Potential) ที่จะเกิดการกระทำการทุจริตในอนาคต ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล จึงเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรจำเป็นต้องทำ เพราะหากองค์กรได้ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตจะเป็นหลักประกันความเชื่อมั่นให้องค์กรในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการขององค์กรจะไม่มีโอกาสเกิดการทุจริต หรือหากมีโอกาสที่จะเกิดการทุจริต องค์การก็จะสามารถบริหารจัดการและหามาตราการมาป้องกันได้ หรือหากเกิดความเสียหายก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่ได้ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

- สินบน Bribery

Bribery ISO : ได้ให้ความหมายสินบน หมายถึง การเสนอ การสัญญา การให้ การรับ การเรียกร้องผลประโยชน์ที่ไม่สมควร ไม่ว่าจะมีมูลค่าเท่าใด(ผลประโยชน์นั้นเป็นได้ทั้งในรูปตัวเงินและ ไม่ใช่ตัวเงิน) ทั้งทางตรงและทางอ้อม และไม่ว่าจะเป็นสถานที่ใดๆ ก็ตาม โดยเป็นการฝ่าฝืนกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการโน้วน้าว หรือตอบแทนเพื่อให้บุคคลกระทำ หรือละเว้นการกระทำอันเกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามหน้าที่ของบุคคลนั้น รูปแบบของสินบน หมายถึง ผลประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น

๑. สินบน (Bribery) : ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดที่เสนอว่าจะให้ สัญญาว่าจะให้ มอบให้ การยอมรับ การให้ หรือการร้องขอสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อันส่งผลต่อการตัดสินอย่างใดอย่างหนึ่งในลักษณะจูงใจให้กระทำการหรือไม่กระทำการที่ขัดต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ

๒. ค่าอำนวยความสะดวก : ค่าใช้จ่ายจำนวนเล็กน้อยที่จ่ายให้แก่เจ้าหน้าที่รัฐอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการให้เพียงเพื่อให้มั่นใจว่าเจ้าหน้าที่รัฐจะดำเนินการตามขั้นตอน กระบวนการ หรือเป็นการกระตุ้นให้ดำเนินการอย่างรวดเร็วขึ้น โดยกระบวนการนั้นไม่ต้องใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่รัฐ เป็นการกระทำอันชอบด้วยหน้าที่ของเจ้าหน้าที่รัฐผู้นั้น

๓. ค่ารับรองและของขวัญ : ค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมของผู้รับบริการรัฐ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี หรือเป็นการแสดงออกซึ่งสินน้ำใจ วัฒนธรรมทางสังคม ซึ่งอาจรวมถึง ค่าที่พัก ค่าโดยสาร การศึกษาดูงาน ค่าอาหาร และเครื่องดื่ม บัตรกำนัล ฯลฯ

๔. สินน้ำใจ : ความเอื้อเฟื้อเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการมีน้ำใจ ความมีมิตรไมตรี การดูแลกันและกัน เป็นต้น โดยอาจหวังการเอาประโยชน์จากการใช้อำนาจรัฐของผู้รับในอนาคต

๕. ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ : ค่าใช้จ่ายที่เป็นค่าสิ่งของใด ๆ ที่มีค่าทางการเงิน รวมถึงสิ่งใช้แทน เงินสด และสิ่งที่สามารถแลกเปลี่ยนเป็นสินค้าหรือบริการได้

- ของขวัญ

หมายถึง เงิน ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดที่ให้แก่กันเพื่ออัธยาศัยไมตรี ให้เป็นรางวัล ให้โดยเสน่หา ให้เพื่อการสงเคราะห์ หรือให้เป็นสินน้ำใจ และให้หมายความรวมถึงประโยชน์อื่นใด อันอาจคำนวณเป็นเงินได้ เช่น การให้สิทธิพิเศษซึ่งมิใช่เป็นสิทธิที่จัดไว้สำหรับบุคคลทั่วไปในการได้รับการลดราคาทรัพย์สิน หรือการได้รับบริการ หรือการรับการฝึกอบรม หรือการรับความบันเทิง ตลอดจนการออกค่าใช้จ่ายในการเดินทาง หรือท่องเที่ยว ค่าที่พัก ค่าอาหาร หรือสิ่งอื่นใดในลักษณะเดียว และไม่ว่า จะให้เป็นบัตร ตั๋ว หรือหลักฐานอื่นใด การชำระเงินให้ล่วงหน้า หรือการคืนเงินหรือสิ่งของให้ในภายหลัง

- การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดตามธรรมจรรยา

มาตรา ๑๒๘ พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. ๒๕๖๑ ประกอบประกาศคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เรื่องหลักเกณฑ์การรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยาของเจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ. ๒๕๔๓ ข้อ ๓ ให้นิยาม “การรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดตามธรรมจรรยา” หมายความว่า การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดจากญาติหรือ บุคคลที่ให้กันในโอกาสต่างๆ โดยปกติตามขนบธรรมเนียม ประเพณี หรือวัฒนธรรม หรือให้กันตามมารยาทที่ปฏิบัติกัน

- ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk)

ความเสี่ยง : เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและมีความเป็นไปได้ที่อาจจะเกิดขึ้น และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบเกิดขึ้น โดยผลกระทบทางบวกเรียกว่า “โอกาส” และผลกระทบทางลบเรียกว่า “ความเสี่ยง”

ทุจริต : การใช้อำนาจรัฐในทางที่ผิด : การดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบและการรับสินบน หรืออาจการก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานในอนาคต

Pain point หรือความต้องการ : ของผู้รับบริการ หรือ ธุรกิจตัวกลาง หรือ Third Party หรือ Customs Broke หรือที่เรียกชื่ออย่างอื่น สำหรับด้านการอนุมัติ อนุญาต ให้ถือว่าเป็นความเสี่ยงการทุจริต

เนื่องจากความต้องการของผู้ขอรับบริการในแต่ละจุดสัมผัสของการให้บริการเป็นจุดเสี่ยง หรือเป็นตัวการในการเรียกร้องผลประโยชน์ที่ไม่สมควร ไม่ว่าจะมีมูลค่าเท่าใด นำสู่การจ่ายเงินและค่าธรรมเนียม นอกระบบ หรืออาจมีการเอื้อประโยชน์ หรือการตอบแทนบุญคุณในรูปแบบต่างๆ อาจก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม

- ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต

เป็นการค้นหาว่ามีรูปแบบหรือเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดความเสี่ยงการทุจริตในอนาคตการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตต้องมีความชัดเจน โดยต้องทำการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตในขั้นตอนของกระบวนงาน/ โครงการ ที่อาจจะมีการทุจริตเกิดขึ้น การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริตเป็นหัวใจสำคัญที่ต้อง Point Focus ถึงเหตุการณ์ที่คาดการณ์หรือพยากรณ์ในอนาคตว่าอาจจะเกิดการทุจริตขึ้นหากไม่มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตจึงต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าบุคคลใด กระทำการสิ่งใดมีพฤติการณ์อย่างไรมีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร เป็นต้น เพื่อจะนำไปสู่การกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่สามารถลดโอกาสหรือลดความเสี่ยงได้อย่างตรงจุด

- โอกาส (Likelihood)

โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

- ผลกระทบ (Impact)

ผลกระทบจากเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน

- ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต (Risk Score)

คะแนนรวมที่แสดงให้เห็นถึงระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต ที่เป็นผลจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริต จาก ๒ ปัจจัย คือ โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงการทุจริต (Risk Owner)

ผู้ปฏิบัติงานหรือรับผิดชอบ กระบวนงานหรือโครงการ

๗. ปัจจัยสำเร็จในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

๗.๑ ความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กร ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตขององค์กร ที่ยอมรับว่าความเสี่ยงการทุจริตมีอยู่จริง หากมีประเด็นการทุจริตต้องยกระดับเป็นบทเรียนเพื่อเรียนรู้และหาแนวทางการบริหารจัดการป้องกันการเกิดซ้ำ กุญแจสำคัญที่ช่วยผลักดันให้องค์กรเติบโตไม่ใช่ความสามารถในการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงการทุจริต แต่คือการที่ผู้นำองค์กรต้องทำให้เรื่องของการบริหารความเสี่ยงการทุจริตเป็นนโยบายและแนวทางที่ทุกส่วนจะต้องนำไปปฏิบัติ

๗.๒ ความเข้าใจเรื่องความเสี่ยงการทุจริตในทิศทางเดียวกันของคนในองค์กร

๗.๓ กำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรและกระทำการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ มีตัวแทนผู้เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงการทุจริตต้องมีความเที่ยงธรรมด้วยการมองจากบุคคลภายนอกมองไปที่กระบวนงานหรือโครงการที่ทำการประเมิน (Outside in) และอาจให้มีผู้แทนจากภายนอก เช่น ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงการทุจริตเพื่อให้มีมุมมองที่รอบด้าน

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

๘. ขอบเขตประเมินความเสี่ยงการทุจริต

องค์การบริหารส่วนตำบลบางจาน จะแบ่งความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ ประกอบด้วย ๔ ประเด็น ดังนี้

๑. ความเสี่ยงการทุจริตด้านการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ.๒๕๕๘

๒. ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้อำนาจทางกฎหมาย

๓. ความเสี่ยงการทุจริตด้านการจัดซื้อจัดจ้าง

๔. ความเสี่ยงการทุจริตด้านการบริหารงานบุคคล

๙. วิธีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มีขั้นตอนหลัก ๕ ขั้นตอน ดังนี้

๑) การคัดเลือกกระบวนงาน หรือโครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริต

๒) การระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต

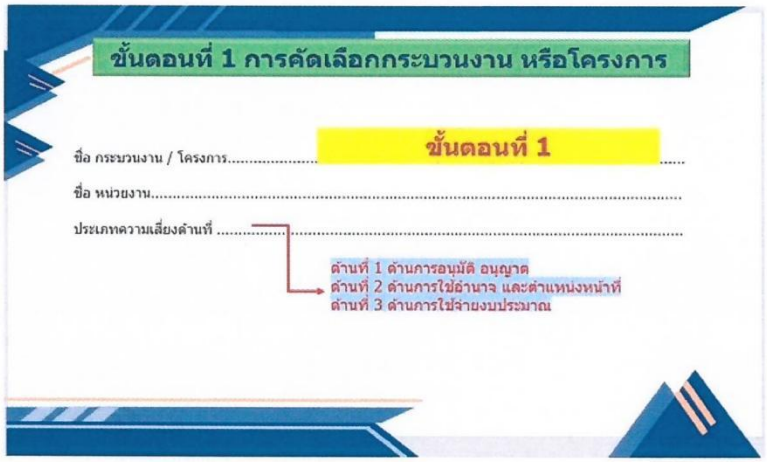
๓) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๔) การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๕) การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

ขั้นตอนที่ ๑ การคัดเลือกกระบวนงาน หรือโครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริต

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



องค์การบริหารส่วนตำบลบางจาน จะแบ่งความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ ประกอบด้วย ๔ ประเด็น ดังนี้

๑. ความเสี่ยงการทุจริตด้านการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ.๒๕๕๘

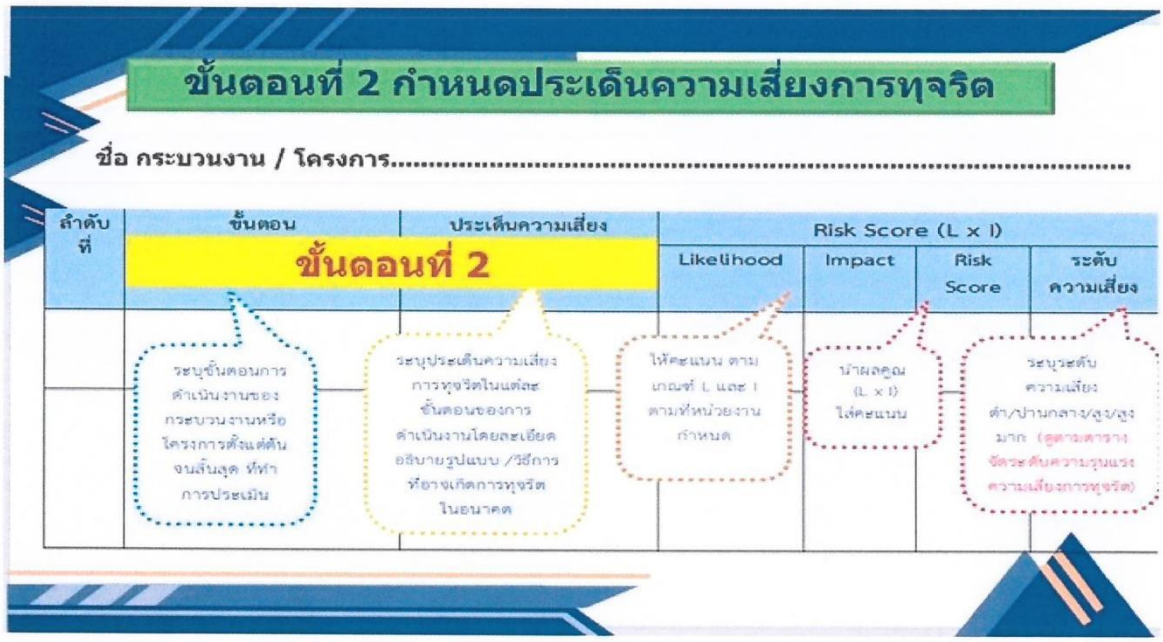
๒. ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้อำนาจทางกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ

๓. ความเสี่ยงการทุจริตด้านการจัดซื้อจัดจ้าง

๔. ความเสี่ยงการทุจริตด้านการบริหารงานบุคคล

ขั้นตอนที่ ๒ การระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต

เป็นขั้นตอนหลังจากที่หน่วยงานตกลงร่วมกันว่าจะนำกระบวนงานใดมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงาน หลังจากนั้นให้หน่วยงานนำกระบวนงานนั้นมาระบุรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในกระบวนงานนั้น และทำการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละขั้นตอน โดยการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตให้อธิบายรายละเอียดเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริตว่ามีรูปแบบพฤติการณ์การทุจริตในแต่ละขั้นตอนในการดำเนินงานของกระบวนงานหรือโครงการที่ทำการประเมินให้ละเอียดและชัดเจนมากที่สุดว่า ใคร ทำอะไร อย่างไร เพื่ออะไร โดยเฉพาะรายละเอียดในส่วนที่เจ้าหน้าที่รัฐเข้าไปมีพฤติกรรมทุจริตอย่างไร โดยผู้ปฏิบัติงานหรือรับผิดชอบกระบวนงานหรือโครงการ (Risk Owners) และตัวแทนของหน่วยงานอาจมีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วยก็ได้ เนื่องจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริต Risk Owners ส่วนใหญ่ไม่ยอมรับหรือบิดเบือนในความบกพร่องของตนเอง ผู้ประเมินความเสี่ยงการทุจริตจึงไม่ใช่ Risk Owners เท่านั้น



ขั้นตอนที่ ๓ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

องค์การบริหารส่วนตำบลบางจาน กำหนดเกณฑ์สำหรับใช้ในการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของกระบวนงานหรือโครงการที่ทำการประเมิน โดยพิจารณาจาก ๒ ปัจจัย คือด้านโอกาส (Likelihood) และด้านผลกระทบ (Impact) และการให้คะแนนทั้ง ๒ ปัจจัย รายละเอียด ดังนี้

๑. ด้านโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) พิจารณาความเป็นได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในช่วงเวลาหนึ่ง ในรูปของความถี่ หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ

โอกาสเกิดการทุจริต (likelihood)	
๕	โอกาสเกิดการกระทำทุจริต ๕ ครั้ง / ปี (โอกาสเกิดได้สูงมาก)
๔	โอกาสเกิดการกระทำทุจริต ๔ ครั้ง / ปี (โอกาสเกิดได้สูง)
๓	โอกาสเกิดการกระทำทุจริต ๓ ครั้ง / ปี (โอกาสเกิดขึ้นบางครั้ง)
๒	โอกาสเกิดการกระทำทุจริต ๒ ครั้ง / ปี (โอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก)
๑	โอกาสเกิดการกระทำทุจริต ๑ ครั้ง / ปี (ไม่น่ามีโอกาสเกิดขึ้น)

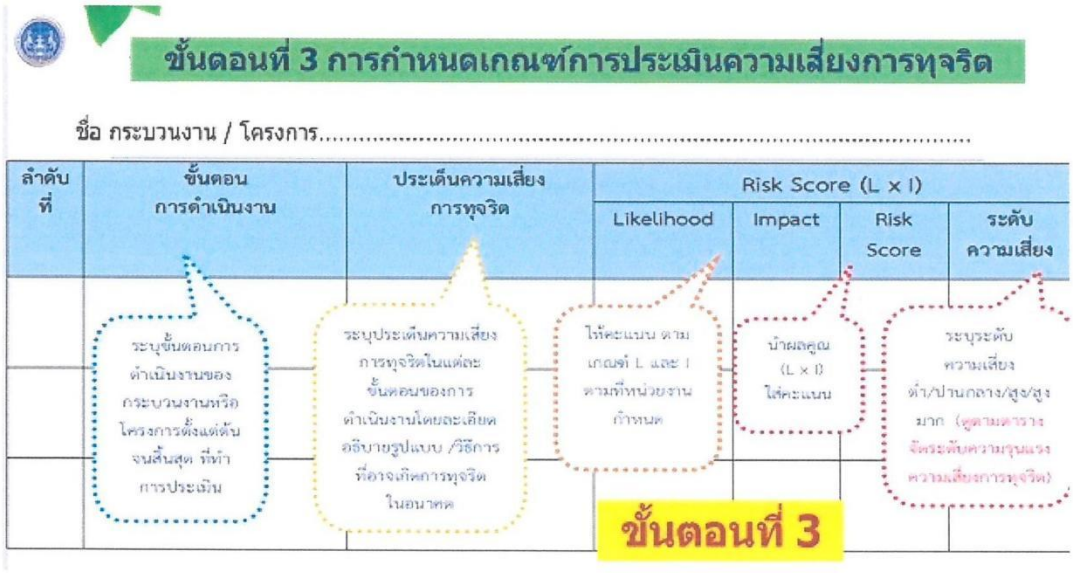
๒. ด้านผลกระทบ (Impact) การวัดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น โดยสามารถแบ่งเป็นผลกระทบที่ไม่ใช่ทางด้านการเงินและผลกระทบทางด้านการเงิน

๒.๑ ผลกระทบที่ไม่ใช่ทางด้านการเงิน

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	
๕	- เกิดความเสียหายต่อรัฐ เจ้าหน้าที่ถูกลงโทษชี้มูลความผิดเข้าสู่กระบวนการทางยุติธรรม - เกิดการฟ้องร้องต่อศาล หรือหน่วยงานกำกับดูแล องค์กรตรวจสอบทำการตรวจสอบความเสียหายที่เกิดขึ้น
๔	- ภาพลักษณ์ของหน่วยงานติดลบเรื่องความโปร่งใส สื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์ลงข่าวอย่างต่อเนื่อง และสังคมให้ความสนใจ - ร้องเรียนต่อสื่อมวลชนและมีการออกข่าว
๓	- หน่วยตรวจสอบของหน่วยงาน หรือหน่วยตรวจสอบจากภายนอกเข้าตรวจสอบข้อเท็จจริง - มีการส่งหนังสือร้องเรียนและตั้งคำถามต่อการทำงานโดยไม่ได้รับคำตอบที่ชัดเจน
๒	- ปรากฏข่าวลือที่อาจพาดพิงคนภายในหน่วยงาน มีคนร้องเรียน แจ้งเบาะแส - เริ่มมีความกังวลและสอบถามข้อมูล
๑	- แทบจะไม่มี

๒.๒ ผลกระทบทางด้านการเงิน

ระดับ	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)
๕	ความเสียหายตั้งแต่ ๕๐๐,๐๐๐ บาท ขึ้นไป
๔	ความเสียหายตั้งแต่ ๒๕๐,๐๐๐ บาท ถึง ๕๐๐,๐๐๐ บาท
๓	ความเสียหายตั้งแต่ ๑๐๐,๐๐๐ บาท ถึง ๒๕๐,๐๐๐ บาท
๒	ความเสียหายตั้งแต่ ๕๐,๐๐๐ บาท ถึง ๑๐๐,๐๐๐ บาท
๑	ความเสียหายตั้งแต่ ๕๐,๐๐๐ บาท หรือน้อยกว่า



ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

หลังจากหน่วยงานระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละขั้นตอนของกระบวนงานแล้ว หลังจากนั้นหน่วยงานต้องให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงาน โดยการให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริตโดยพิจารณาจากขั้นตอนการดำเนินงานพิจารณา จาก ๒ ปัจจัย คือ โอกาสเกิด (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) จะได้ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต (Risk Score) ว่าอยู่ในระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง หรือต่ำ ตามเกณฑ์ที่หน่วยงานได้กำหนดไว้ โดยตารางการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต การให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริต และระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต เป็นการวิเคราะห์เพื่อแสดงสถานะความเสี่ยงของแต่ละโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต โดยแบ่งออกเป็น

สถานะสีเขียว : เป็นความเสี่ยงระดับต่ำ

สถานะสีเหลือง : เป็นความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถใช้ความรอบคอบระมัดระวังในระหว่างปฏิบัติงานตามปกติการควบคุมดูแล

สถานะสีส้ม : เป็นกระบวนการความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนงานที่มีผู้มาเกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงานภายในองค์กรมีหลายขั้นตอนจนยากต่อการควบคุมหรือไม่มีอำนาจควบคุมข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ

สถานะสีแดง : เป็นความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จักไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรือสม่ำเสมอ

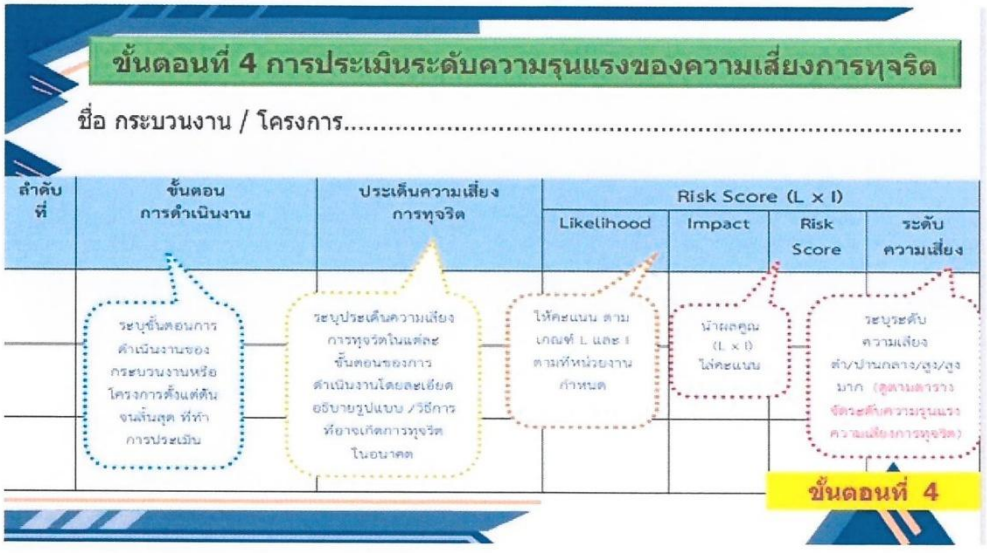
ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

Risk Score					
โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)				
	๑	๒	๓	๔	๕
๕	ปานกลาง (๕ x ๑ = ๕)	สูง (๕ x ๒ = ๑๐)	สูงมาก (๕ x ๓ = ๑๕)	สูงมาก (๕ x ๔ = ๒๐)	สูงมาก (๕ x ๕ = ๒๕)
๔	ต่ำ (๔ x ๑ = ๔)	ปานกลาง (๔ x ๒ = ๘)	สูง (๔ x ๓ = ๑๒)	สูงมาก (๔ x ๔ = ๑๖)	สูงมาก (๔ x ๕ = ๒๐)
๓	ต่ำ (๓ x ๑ = ๓)	ปานกลาง (๓ x ๒ = ๖)	ปานกลาง (๓ x ๓ = ๙)	สูง (๓ x ๔ = ๑๒)	สูงมาก (๓ x ๕ = ๑๕)
๒	ต่ำ (๒ x ๑ = ๒)	ต่ำ (๒ x ๒ = ๔)	ปานกลาง (๒ x ๓ = ๖)	ปานกลาง (๒ x ๔ = ๘)	สูง (๒ x ๕ = ๑๐)
๑	ต่ำ (๑ x ๑ = ๑)	ต่ำ (๑ x ๒ = ๒)	ต่ำ (๑ x ๓ = ๓)	ต่ำ (๑ x ๔ = ๔)	ปานกลาง (๑ x ๕ = ๕)

<u>เกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต</u>

<u>ระดับความเสี่ยงการทุจริต = โอกาสเกิดการทุจริต x ระดับความรุนแรงของผลกระทบ</u>

ระดับ	ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน
๔	ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme Risk : E)	๑๕ – ๒๕
๓	ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk : H)	๙ – ๑๔
๒	ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk : M)	๔ – ๘
๑	ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low Risk : L)	๑ – ๓



ขั้นตอนที่ ๕ การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

มาตรการ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นเพื่อควบคุม หรือลดโอกาสความเสี่ยงการทุจริต โดยความเสี่ยงการทุจริตที่อยู่ในโซนสีแดง (Red Zone) จะถูกเลือกมาทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง การทุจริตเป็นลำดับแรก ส่วนลำดับความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีส้ม สีเหลือง จะถูกเลือก ในลำดับต่อมา มาตรการ ควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอาจมีหลากหลายวิธีการ หน่วยงานควรทำการคัดเลือก วิธีที่ดีที่สุด และประเมินความ คุ้มค่าและเหมาะสมกับระดับความเสี่ยงการทุจริตที่ได้จากการประเมินมาประกอบด้วย

ทั้งนี้ หน่วยงานจะต้องนำเสนอมาตรการในการป้องกันหรือควบคุมความเสี่ยง ได้แก่ แนวทางหรือวิธีการที่จะลดโอกาสความเสี่ยงในภารกิจการให้บริการต่าง ๆ หลังจากได้มาตรการเรียบร้อยแล้ว จึงนำมาจัดทำสรุปเป็นแผนโดยจะต้องผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและจะต้องมีการนำเข้าสู่ การประชุมระดับบริหารขององค์กร เพื่อสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรได้รับรู้ รับทราบ หลังจากมีแผนเรียบร้อยแล้ว หลังจากที่หน่วยงานมีแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตแล้ว จะต้องมีการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติภายในองค์กร และจะต้องมีการรายงานมาตรการหรือความคืบหน้าในการดำเนินการ อยู่ในขั้นตอนใด ซึ่งผลการดำเนินการจะต้องมีการรายงานต่อผู้บริหารสูงสุด และจะต้องนำเข้าสู่การนำเสนอ ในที่ประชุมของหน่วยงาน พร้อมทั้งทำการเปิดเผยในเว็บไซต์ของหน่วยงานด้วย

การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจ
องค์การบริหารส่วนตำบลบางพรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙
ตามแบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ๕ ขั้นตอนตามคู่มือฯ ของสำนักงาน ป.ป.ท.

ขั้นตอนที่ ๑ การคัดเลือกกระบวนงานหรือโครงการ / ขั้นตอนที่ ๒ การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต

ชื่อหน่วยงาน องค์การบริหารส่วนตำบลบางพรม อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม

ประเภทความเสี่ยงด้านที่ ๑ ด้านการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ

ชื่อ กระบวนงาน / โครงการ การขออนุมัติ / อนุญาตการซ่อมแซมอาคาร

ลำดับที่	ขั้นตอน การดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยง การทุจริต
๑	การอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณา อนุญาตของทางราชการ พ.ศ.๒๕๕๘	๑.ไม่มีบุคลากรด้านช่าง

ขั้นตอนที่ ๓ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

เกณฑ์โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood)

โอกาสเกิดการทุจริต (likelihood)	
๕	โอกาสเกิดการกระทำทุจริต ๕ ครั้ง / ปี (โอกาสเกิดได้สูงมาก)
๔	โอกาสเกิดการกระทำทุจริต ๔ ครั้ง / ปี (โอกาสเกิดได้สูง)
๓	โอกาสเกิดการกระทำทุจริต ๓ ครั้ง / ปี (โอกาสเกิดขึ้นบางครั้ง)
๒	โอกาสเกิดการกระทำทุจริต ๒ ครั้ง / ปี (โอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก)
๑	โอกาสเกิดการกระทำทุจริต ๑ ครั้ง / ปี (ไม่น่ามีโอกาสเกิดขึ้น)

ผลกระทบ (Impact)

- ผลกระทบที่ไม่ใช่ทางด้านการเงิน

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	
๕	- เกิดความเสียหายต่อรัฐ เจ้าหน้าที่ถูกลงโทษชี้มูลความผิดเข้าสู่กระบวนการทางยุติธรรม - เกิดการฟ้องร้องต่อศาล หรือหน่วยงานกำกับดูแล องค์กรตรวจสอบทำการตรวจสอบความเสียหายที่เกิดขึ้น
๔	- ภาพลักษณ์ของหน่วยงานติดลบเรื่องความโปร่งใส สื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์ลงข่าวอย่างต่อเนื่อง และสังคมให้ความสนใจ - ร้องเรียนต่อสื่อมวลชนและมีการออกข่าว
๓	- หน่วยตรวจสอบของหน่วยงาน หรือหน่วยตรวจสอบจากภายนอกเข้าตรวจสอบข้อเท็จจริง - มีการส่งหนังสือร้องเรียนและตั้งคำถามต่อการทำงานโดยไม่ได้รับคำตอบที่ชัดเจน
๒	- ปรากฏข่าวลือที่อาจพาดพิงคนภายในหน่วยงาน มีคนร้องเรียน แจ้งเบาะแส - เริ่มมีความกังวลและสอบถามข้อมูล
๑	- แทบจะไม่มี

- ผลกระทบทางด้านการเงิน

ระดับ	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)
๕	ความเสียหายตั้งแต่ ๕๐๐,๐๐๐ บาท ขึ้นไป
๔	ความเสียหายตั้งแต่ ๒๕๐,๐๐๐ บาท ถึง ๕๐๐,๐๐๐ บาท
๓	ความเสียหายตั้งแต่ ๑๐๐,๐๐๐ บาท ถึง ๒๕๐,๐๐๐ บาท
๒	ความเสียหายตั้งแต่ ๕๐,๐๐๐ บาท ถึง ๑๐๐,๐๐๐ บาท
๑	ความเสียหายตั้งแต่ ๕๐,๐๐๐ บาท หรือน้อยกว่า

ตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)					
โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)				
	๑	๒	๓	๔	๕
๕	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
๔	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
๓	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
๒	๒	๔	๖	๘	๑๐
๑	๑	๒	๓	๔	๕

สถานะสีแดง : ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ตองมีแผน/มาตรการเพื่อลดความเสี่ยงทันที

สถานะสีส้ม : ความเสี่ยงอยู่ยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องมีแผน/มาตรการเพื่อลดความเสี่ยงสถานะสี

สถานะสีเหลือง : ความเสี่ยงยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการทบทวนความเพียงพอของมาตรการควบคุมที่มีอยู่

สถานะสีเขียว : ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการจัดทำแผนเพื่อลดความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	ค่าความเสี่ยง Risk Score (L x I)		
			โอกาสเกิดการทุจริต Likelihood	ผลกระทบ (Impact) Impact	ระดับความเสี่ยง
๑	การอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ.๒๕๕๘	๑.ไม่มีบุคลากรด้านช่าง	๔	๓	๑๒

ขั้นตอนที่ ๕ การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต

ชื่อกระบวนงาน/โครงการ การขออนุมัติ / อนุญาตการซ่อมแซมอาคาร								
ลำดับที่	**ขั้นตอนการดำเนินการ**	**ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต**	**ระดับความเสี่ยง**	**มาตรการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยงการทุจริต**	**วิธีดำเนินการ**	**ระยะเวลา**	**งบประมาณ**	**ผู้รับผิดชอบ**
๑	การอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ.๒๕๕๘	**๑.**ไม่มีบุคลากรด้านช่าง	๑๒	-จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน -กำชับให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงานและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อยึดถือปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน	-จัดทำคู่มือแนวทางการปฏิบัติงาน ขั้นตอนระยะเวลาในการอนุมัติ อนุญาต และเผยแพร่คู่มือดังกล่าวให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ	-	๒๓๒,๘๐๐	กองช่าง

ลายมือชื่อ.....
(นายเจริญ แก้วเจริญ)
ตำแหน่ง นายกองค์การบริหารส่วนตำบลบางพรม