



ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง
และการประเมินความเสี่ยงการทุจริต (ผลประโยชน์ทับซ้อน)
ของหน่วยงาน ตามกรอบการประเมินความเสี่ยง
ตามมาตรฐาน COSO



22 ธันวาคม 2564

ห้องประชุมสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพังงา
ผ่านระบบ Jitsi Meet



แผนการปฏิรูปประเทศ

แผนปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. 2561-2565) ประเด็นปฏิรูปที่ 2 ด้านการป้องปราม กำหนดให้ ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) ดำเนินการวางระบบการประเมิน ความเสี่ยงต่อการทุจริตประพฤติมิชอบในส่วนราชการเป็นประจำทุกปี

และรายงานผลการปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา หรือตามระยะเวลาที่กำหนด



More open to more transparent

กำหนดการประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิด ผลประโยชน์ทับซ้อน หรือการทุจริตและการดำเนินการเพื่อจัดการ ความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน หรือด้านทุจริต





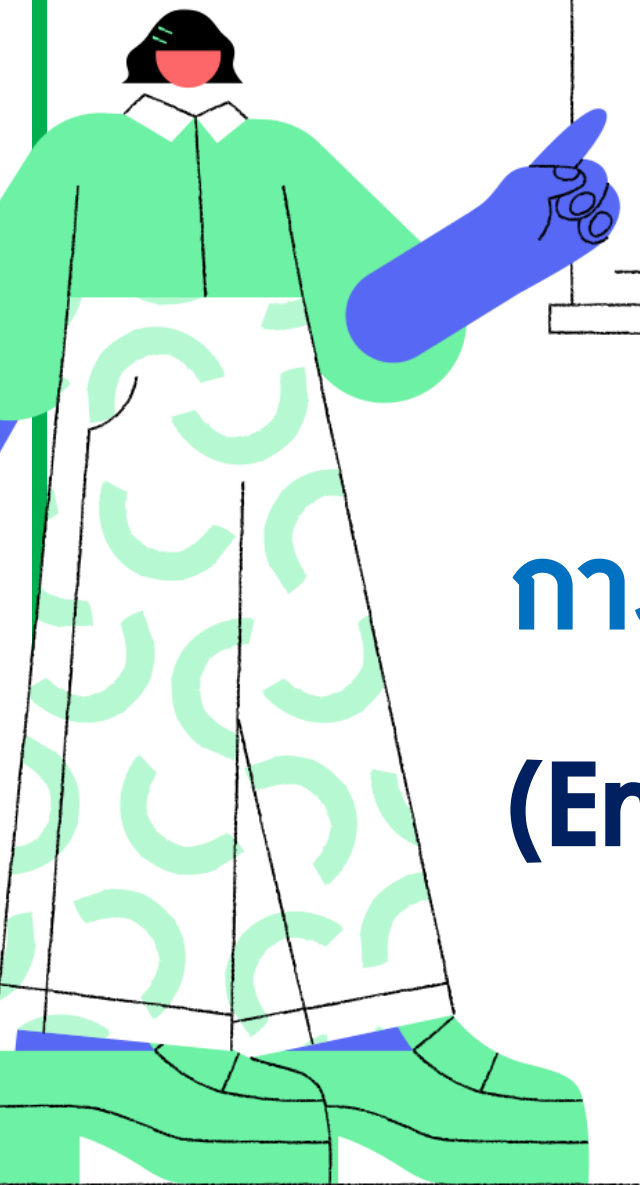
แนวความคิด การบริหารความเสี่ยง



แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

เป็นกลวิธีที่เป็นเหตุเป็นผลที่นำมาใช้ในการบ่งชี้
วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสาร
ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหน่วยงาน /
ฝ่าย / งาน หรือกระบวนการดำเนินงาน
ขององค์กร เพื่อช่วยลดความสูญเสีย
ในการไม่บรรลุเป้าหมายให้เหลือน้อยที่สุด
และเพิ่มโอกาสแก่องค์กรมากที่สุด





การบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวม (Enterprise Wide Risk Management)

ความเสี่ยง
เกี่ยวกับกลยุทธ์
(Strategic Risk)

01

ความเสี่ยงเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
และประสิทธิผลในการดำเนินงาน
(Operational Risk)

02

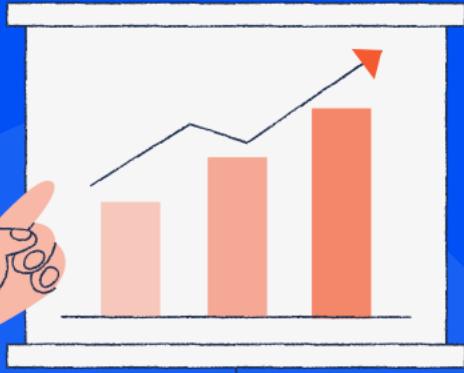
ความเสี่ยงเกี่ยวกับ
การรายงานทุกประเภท
รวมทั้งรายงานทางการเงิน
(Financial Risk)

03

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม
ตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งต่าง ๆ
ที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)

04

ความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิด



1. ความเสียหาย
2. ความไม่แน่นอน
3. การสูญเสียโอกาสการสร้างคุณค่าเพิ่ม
4. การมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์
และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย
อย่างมีนัยสำคัญ

The global Risk Report

เป็นรายงานการศึกษาประจำปีที่เผยแพร่โดย
World Economic Forum
ก่อนการประชุมประจำปีของ Forum
ในเมืองดาวอส ประเทศสวิตเซอร์แลนด์

รายงานนี้จัดทำขึ้นเพื่อสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความจำเป็น
ในการใช้แนวทางของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย
เพื่อลดความเสี่ยงทั่วโลก



The global Risk Report

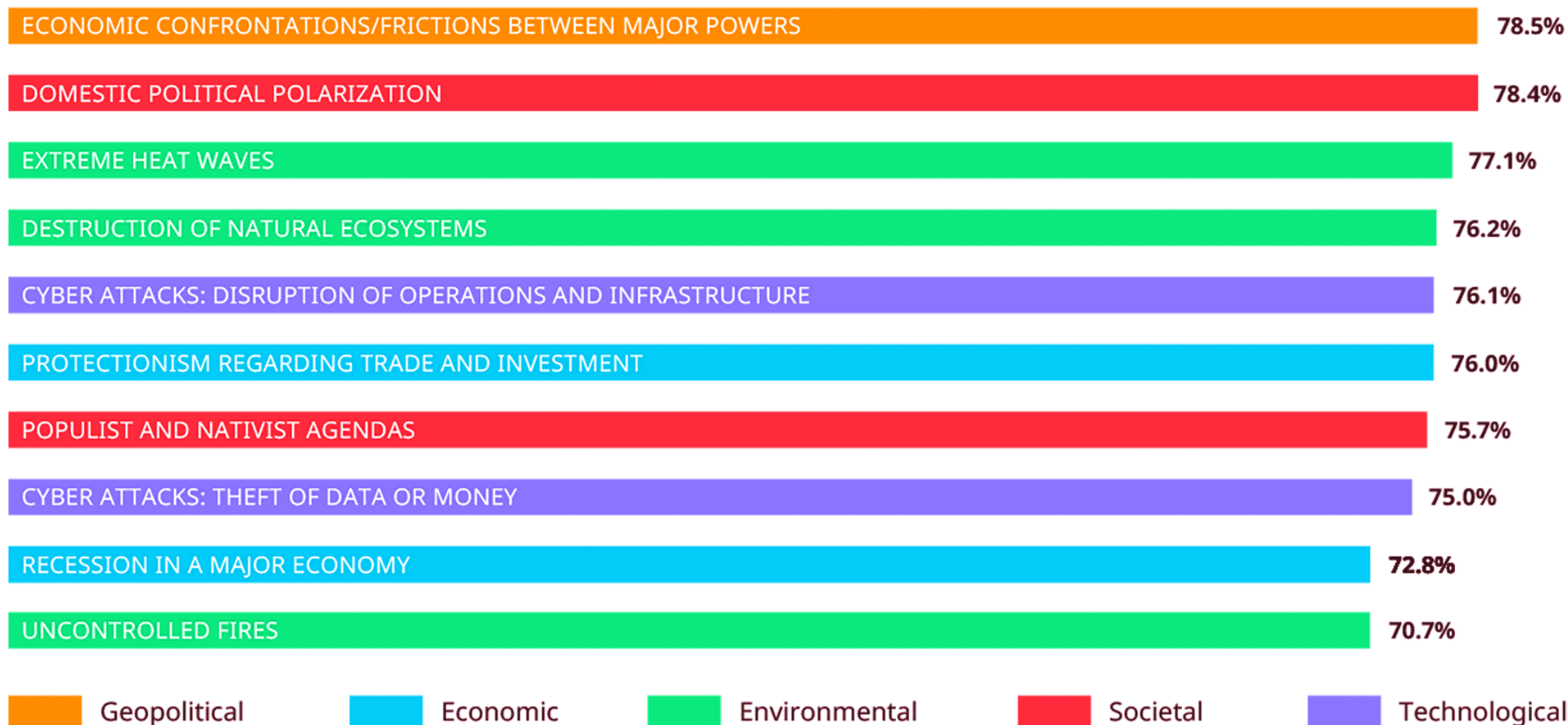
1. สำรองความเชื่อมโยงระหว่างกันของความเสี่ง
2. พิจารณาว่ากลยุทธ์ในการลดความเสี่ยงทั่วโลกมีโครงสร้างอย่างไร

แหล่งที่มาของรายงานรวมถึงการประเมินเกิดจากการทำงานของเครือข่ายความเสี่ยงทั่วโลกโดย

- บริษัท ประกันภัย
- บริษัท ประกันภัยต่อรายใหญ่หลายแห่ง
- การประชุมเชิงปฏิบัติการการสัมภาษณ์
- การสำรวจผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล

Top Risks Expected To Increase in 2020

Respondents to Global Risks Perception Survey (%)



Source: World Economic Forum, Global Risks Report 2020

ความเสี่ยงด้านภูมิศาสตร์การเมือง (Geopolitical)

'Failure of national governance'

- ความล้มเหลวของกฎหมาย การทุจริตคอร์รัปชัน การหยุดชะงักทางการเมือง

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technological)

'Adverse consequences of technological advances'

- ผลข้างเคียงจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เช่น AI, synthetic biology เป็นต้น

'Breakdown of critical information infrastructure and networks'

- ความเสียหายจากโครงสร้างและโครงข่ายของข้อมูลจากการฟิชชิ่งไซเบอร์

'Large-scale cyber attacks'

- ภัยคุกคามทางไซเบอร์

'Massive incident of data fraud of theft'

- การฉ้อโกงและโจรกรรมข้อมูล



เป้าหมายที่ 16

สันติภาพ ความยุติธรรม และสถาบัน
 ที่เข้มแข็ง มีประเด็นปัญหาที่อยู่ในชั้นวิกฤติ
 คือเรื่องการคอร์รัปชัน โดยดัชนีชี้วัดคือ
 Corruption Perception Index :
 CPI



SDGs

เป้าประสงค์ที่ 16.5
 การลดการทุจริตในตำแหน่งหน้าที่และการรับสินบนทุกรูปแบบ

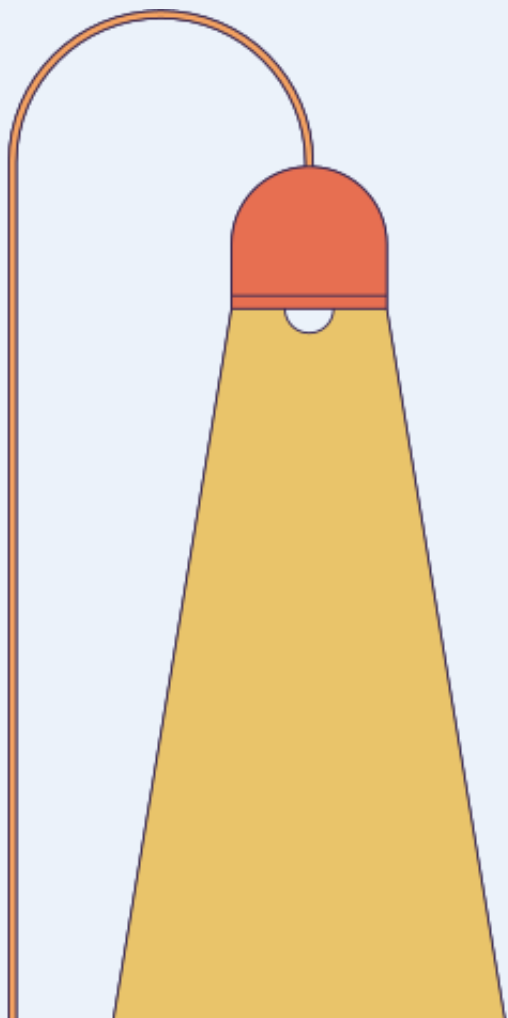
ดัชนีการรับรู้การทุจริต

CPI

CORRUPTION
PERCEPTION
INDEX 2020

CPI

CPI



เป็นดัชนีที่สะท้อนภาพลักษณ์ (Perceptions) การทุจริต
คอร์รัปชันของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งจัดทำโดยองค์กร
เพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (TI) เป็นประจำทุกปี
นักลงทุนหรือนักธุรกิจหลายประเทศใช้ดัชนี CPI
ในการประเมินความน่าสนใจของแต่ละประเทศ
โดยมองว่าการทุจริตคอร์รัปชันเป็นหนึ่งใน
ปัจจัยที่เป็นต้นทุนหรือเป็น **ความเสี่ยง (risks)**
ในการเข้ามาประกอบธุรกิจ

SDGs



CPI

Enterprise Risk Management — Integrated Framework

- สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
- การกำหนดวัตถุประสงค์
- การบ่งชี้เหตุการณ์
- การประเมินความเสี่ยง
- การตอบสนองความเสี่ยง
- กิจกรรมการควบคุม
- ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร
- การติดตามผล



COSO-ERM



- COSO ERM 2017 Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance”
- ซึ่งให้เห็นถึงการเชื่อมโยงการทำงานของกลไกการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับกลยุทธ์ และการดำเนินงานขององค์กร
- ดังสิ่งที่ต่อท้ายชื่อว่า “COSO Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance”

COSO ERM 2017

● Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance

มุ่งเน้นการเชื่อมโยงการทำงานของกลไกการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับกลยุทธ์ และการดำเนินงานขององค์กร ความเสี่ยงการทุจริตจึงเป็นหัวใจสำคัญในการผลักดันให้องค์กรบริหารความเสี่ยงการทุจริตที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ให้กับองค์กร

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT



- COSO 2017 Enterprise Risk Management-Integrating [with Strategy and Performance](#)
- ชี้ให้เห็นถึงการเชื่อมโยงการทำงานของกลไกการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับกลยุทธ์ และการดำเนินงานขององค์กร
- ดังสิ่งที่ต่อท้ายชื่อว่า “COSO Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance”

Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance

Governance and Culture

การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย บทบาทของคณะกรรมการ โครงสร้าง การดำเนินงานตามเป้าหมายกลยุทธ์ การกำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ การยึดมั่นต่อค่านิยม องค์กร และการสร้างความเข้มแข็งด้านทุนมนุษย์

Strategy & Objective Setting

กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร ประกอบด้วย การวิเคราะห์บริบทของธุรกิจ การกำหนดระดับความสามารถในการรับความเสี่ยง การประเมินทางเลือกของกลยุทธ์จัดการความเสี่ยง องค์กร และการวางเป้าประสงค์ทางธุรกิจภายใต้ความเสี่ยง

Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance

Performance

เป้าหมายผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินระดับความรุนแรง การจัดลำดับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง และการพิจารณาภาพรวมของความเสี่ยงองค์กรทั้งหมด

Review & Revision

การทบทวนและปรับปรุง ประกอบด้วย การประเมินความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการบริหารความเสี่ยง การทบทวนความสามารถในการจัดการความเสี่ยง และการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance

Information, Communication & Reporting

สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน ประกอบด้วย การใช้สารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง การใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และการรายงานความสำเร็จการดำเนินการ รวมทั้งวัฒนธรรมความเสี่ยงที่เกิดขึ้น



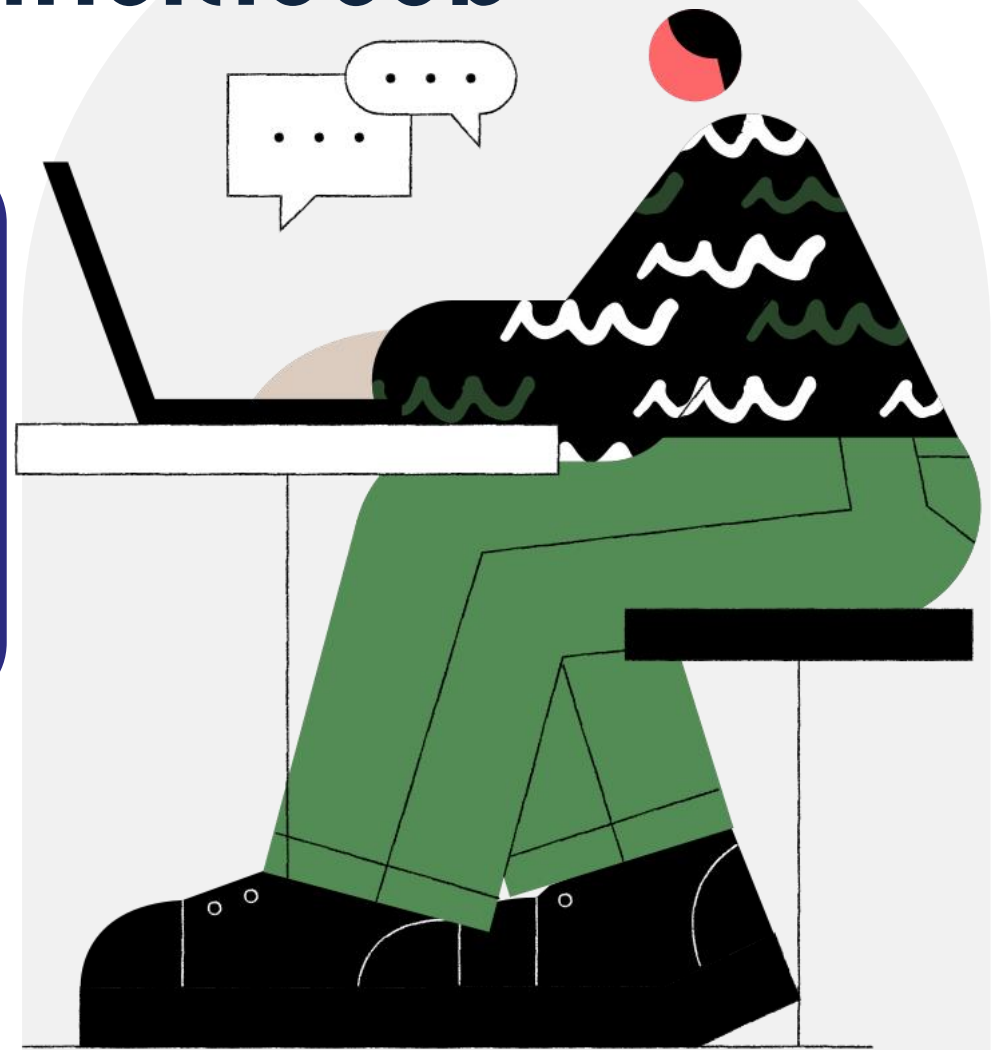
การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (ERM) แตกต่างจากแนวคิดเดิม

เดิม	ERM
ทำแยกเป็นส่วน ๆ หรือฝ่าย	ทำแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
บริหารแบบตั้งรับ (รอให้เกิดปัญหาแล้วค่อยแก้ไข)	บริหารแบบเชิงรุก (ป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น)
ทำเป็นครั้งคราวหรือเฉพาะกิจ	ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
มุ่งเน้นด้านลบเพื่อลดความเสียหาย	มุ่งเน้นด้านบวกด้วย โดยแสวงหาโอกาส ที่จะเป็นประโยชน์แก่องค์กร ควบคู่กับ ด้านลบ

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวม

**นอกจากจะช่วยป้องกัน
หรือลดการทุจริตแล้ว**

ยังได้อะไรอีก





**คุณภาพ
ชีวิต**

**ค่าใช้จ่าย
ลดลง**



- วินัย**
- สะอาด**
- อารมณ์**





เพื่อนำสู่ ...
ประชาชนแข็งแรง
เศรษฐกิจแข็งแรง
ประเทศไทยแข็งแรง





ต้องทำการประเมินการทุจริต



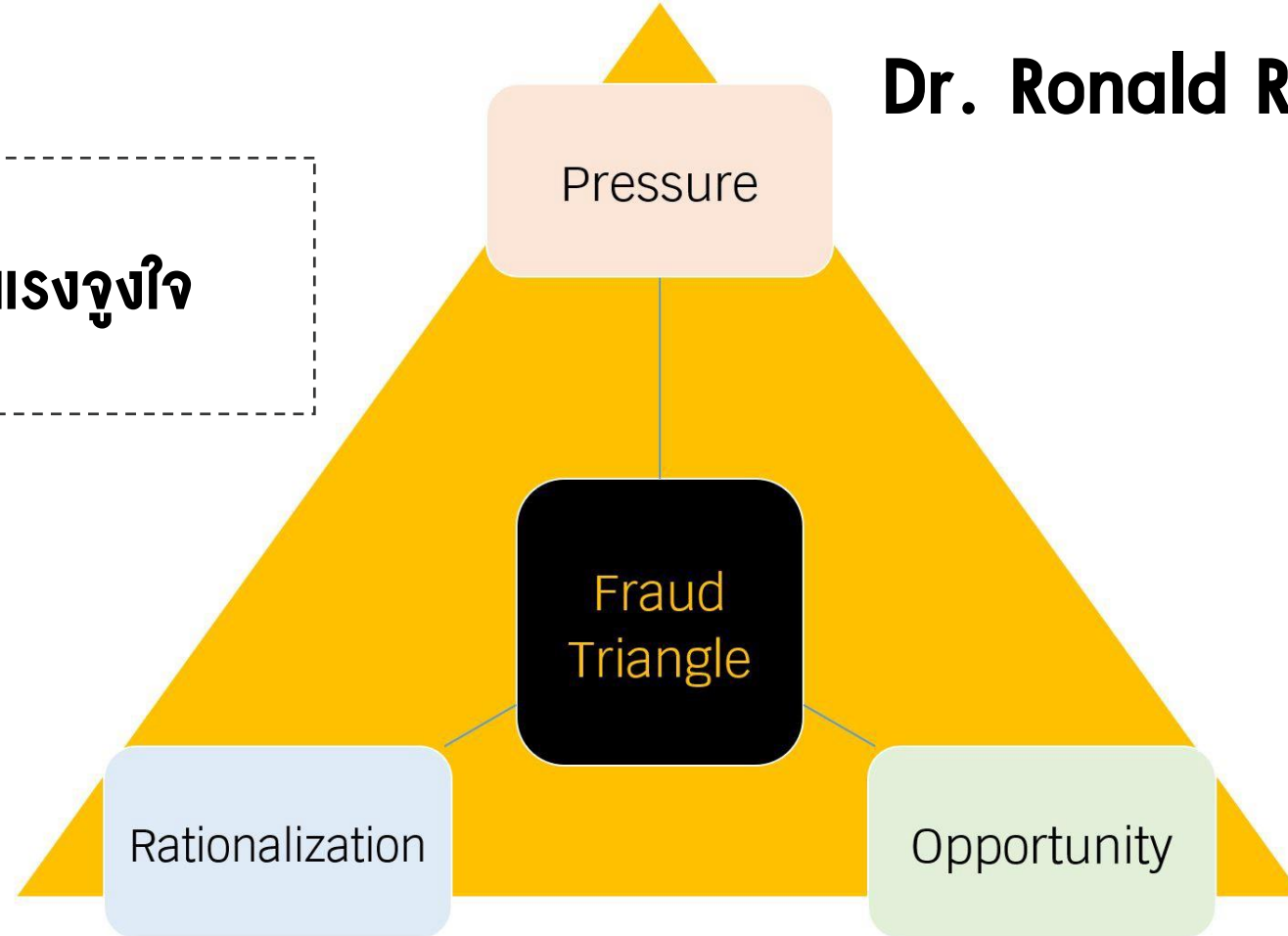
หาสาเหตุของการเกิดการทุจริต

ความเสี่ยง การทุจริต คืออะไร



ทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle)

Dr. Ronald R. Cressey, 1940



แรงกดดัน หรือแรงจูงใจ

การหาเหตุผล
สนับสนุนการกระทำ

Opportunity

โอกาส ซึ่งเกิดจากช่องโหว่ของระบบต่าง ๆ
คุณภาพการควบคุม กำกับควบคุมภายใน
ขององค์กรมีจุดอ่อน



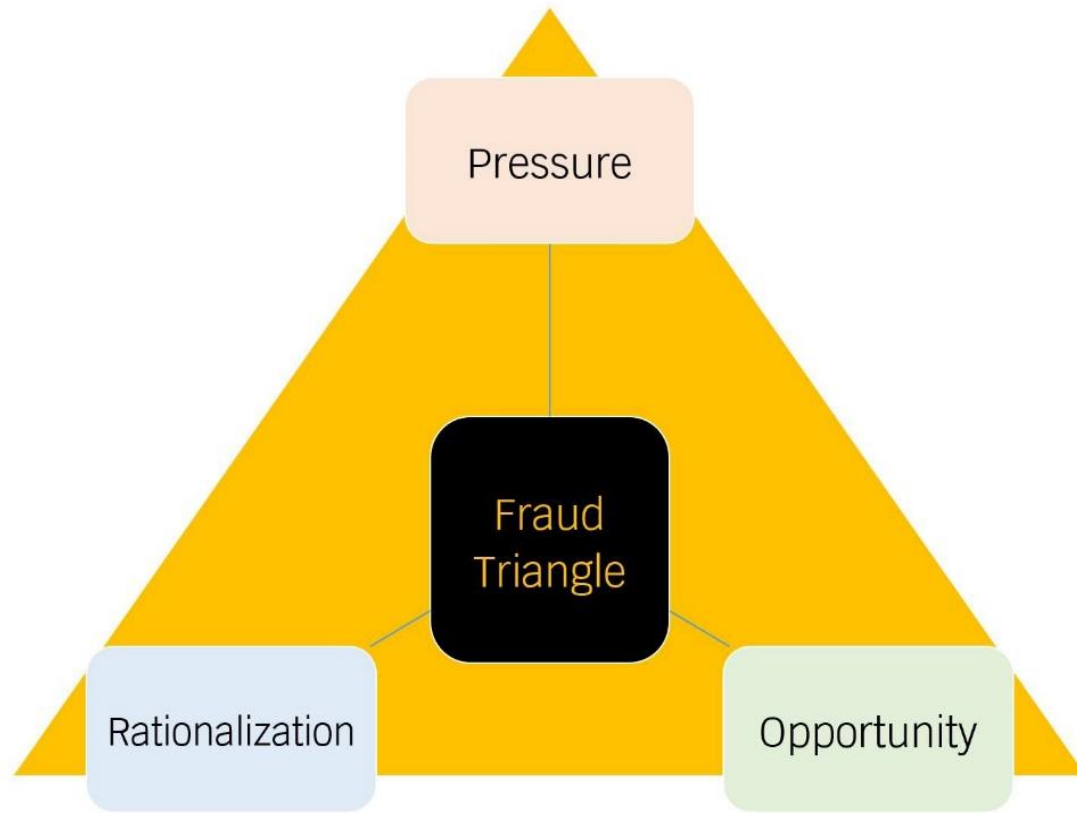
Triangle Fraud	Four-sided Diamond	GONE Theory
1. Opportunity	1. Capability	1. G-Greed
	2. Opportunity	2. O-Opportunity
2. Pressure	3. Incentive / Motive	3. N-Need
3. Rationalization	4. Rationalization	4. E-Expectation

Dr. Ronald R. Cressey, 1940

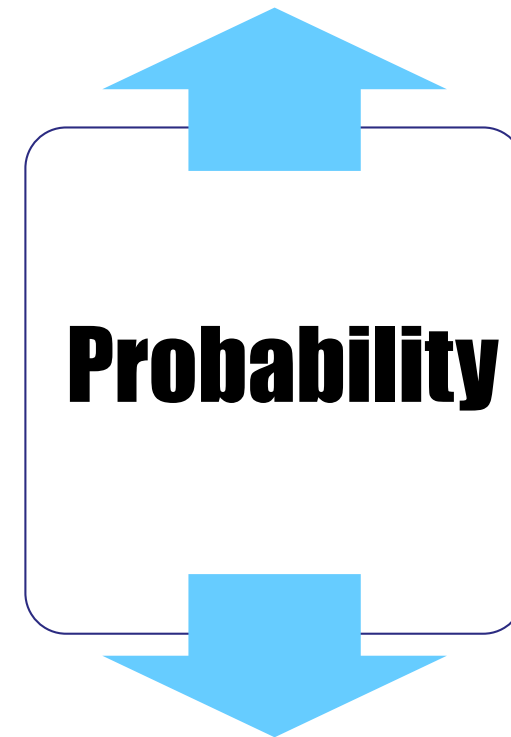
David T. Wolfe
and Dana R. Hermanson, 2004

Leonard J. Brook, 2004

Risk Management



+



**Are you finding
true root causes ?**

BLACK SWAN

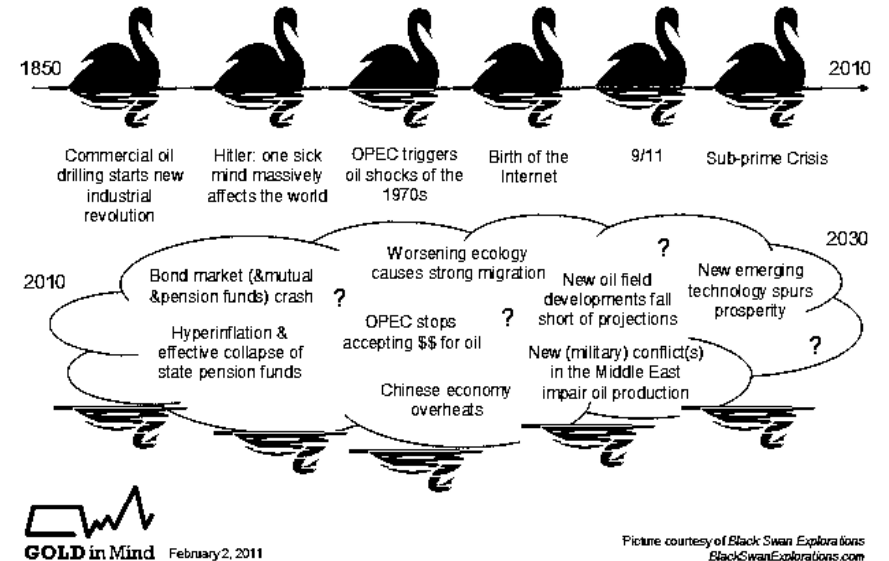
หงส์ดำในการบริหารความเสี่ยง

Black swan หรือ Black swan events เป็นคำที่บัญญัติโดย Nassim Nicholas Taleb อดีตเทรดเดอร์และนักวิเคราะห์ความเสี่ยงในแวดวงการเงิน ที่ผันตัวเป็นนักเขียนและอาจารย์มหาวิทยาลัย ที่ใช้แทนเหตุการณ์ที่มีความร้ายแรง แต่ไม่มีใครคาดคิดมาก่อน เช่นเดียวกับ “หงส์ดำ” ที่ก่อนหน้านี้ไม่เคยคิดว่ามันมีอยู่หรือเข้าใจว่า “หงส์” ทุกตัวเป็นสีขาว จนกระทั่งในปี 1697 ที่ Willem de Vlamingh นักสำรวจชาวดัตช์ได้พบหงส์ดำในเขตออสเตรเลียตะวันตก

ภายใต้แนวคิดองค์ประกอบของเหตุการณ์หงส์ดำมี 3 ประการ คือ

- 1) เป็นสิ่งที่ยอยู่นอกเหนือการคาดการณ์โดยปกติ (outliner) หรือไม่มีข้อมูลในอดีตใด ๆ ที่จะบ่งชี้ไปสู่การเกิดขึ้นได้เลย
- 2) เหตุการณ์นั้นนำมาซึ่งผลกระทบที่ยิ่งใหญ่หรือสร้างความเสียหาย ความเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง
- 3) อย่างไรก็ตาม เมื่อมันเกิดขึ้นแล้ว เราจะสามารถกลับไปวิเคราะห์พิจารณาเพื่อหาคำอธิบายของการเกิดเหตุการณ์นั้นได้

Black Swans: high-impact, hard-to-predict, rare events.
*Can we spot their shadows before it's too late?
And, more importantly: Are we protecting our vulnerable spots?*



BLACK SWAN

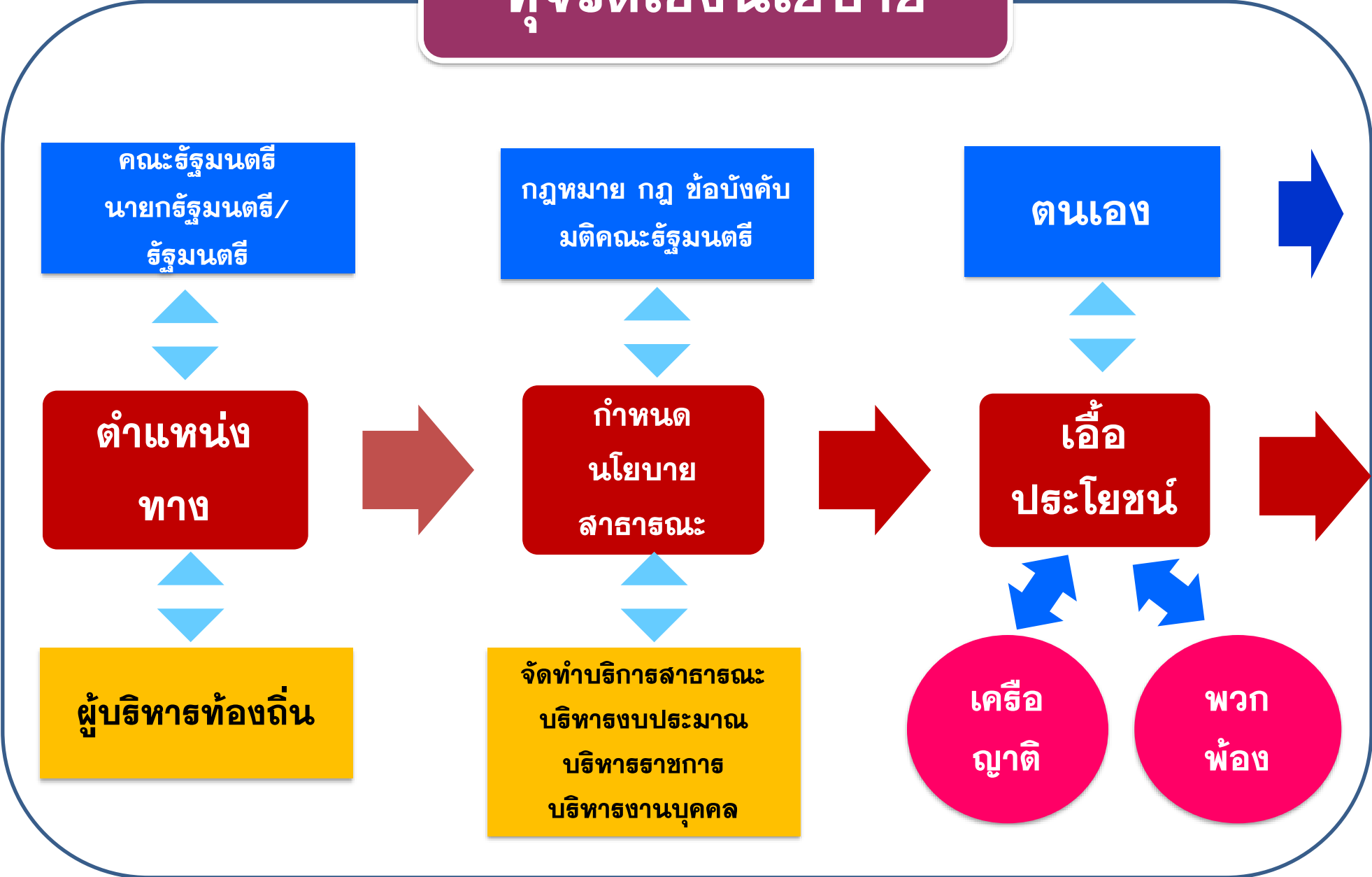
ความเสียหาย

การทุจริตเชิงนโยบาย

คืออะไร



ทฤษฎีเชิงนโยบาย



ผลประโยชน์ทับซ้อน

ทฤษฎีต่อหน้าที่ /
กระทำผิดต่อตำแหน่ง
หน้าที่ราชการ

ทฤษฎีการจัดซื้อจัดจ้าง

ทฤษฎีให้สัมปทานรัฐ

แทรกแซง
องค์การตรวจสอบ

การทุจริตเชิงนโยบาย

การใช้ความชอบธรรมของนโยบายและกฎหมายเป็นเครื่องมือ
ในการแสวงหาผลประโยชน์

ต่างประเทศ จะถือว่าเป็นการ

“ทุจริตอย่างเป็นระบบ” (SYSTEMIC CORRUPTION)

ซึ่งมีลักษณะสำคัญคือ การแสวงหาพฤติกรรมการคอร์รัปชัน
ที่อาศัยอำนาจในการกำหนดนโยบายสาธารณะ และอำนาจ
ในการกำกับดูแลหน่วยงานรัฐของเหล่าบรรดานักการเมือง
ในการสร้างเงื่อนไขต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการคอร์รัปชัน
เช่น การออกนโยบาย หรือแนวทางต่าง ๆ ให้กับเจ้าหน้าที่
หรือหน่วยงานภาครัฐไปปฏิบัติ



การประเมินความเสี่ยง การทุจริต



เพื่อให้เข้าใจจุดเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดการทุจริต

ปรับปรุงกลไกการทำงาน เพื่อยับยั้งการทุจริต
และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐ

เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐ
มีการบริหารราชการด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม
ตรวจสอบได้

เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับบริการ
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ความหมาย / ประเภท ของความเสี่ยง

ปัญหา / วิกฤติต่างกับความเสี่ยง

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง



ความหมายของความเสียหาย



โอกาส + ผลดี หรือ - ผลลบ
ความเบี่ยงเบนจากค่ามาตรฐานกลาง

โอกาสที่เกิดผลดี + STRATEGY

โอกาสที่เกิดความเสียหาย – RISK of loss Control

Risk Risk Risk Risk

RISK

RISK

RISK

เคยเกิดแล้ว มีประวัติอยู่แล้วว่าทุจริต
ทำอย่างไรจะไม่ให้เกิดซ้ำอีก

รู้ทั้งรู้ว่าทำไปเสี่ยงต่อการทุจริต
จะมีมาตรการป้องกันอย่างไร

RISK

ข้อบ่งชี้บางเรื่อง
น่าสงสัยว่ามีการทุจริต
ทำอย่างไรจะตรวจพบตั้งแต่แรก

พยากรณ์เหตุการณ์ล่วงหน้า
โอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริต

ปัญหา / วิกฤติ **ต่างกับความเสี่ยง**

ปัญหา

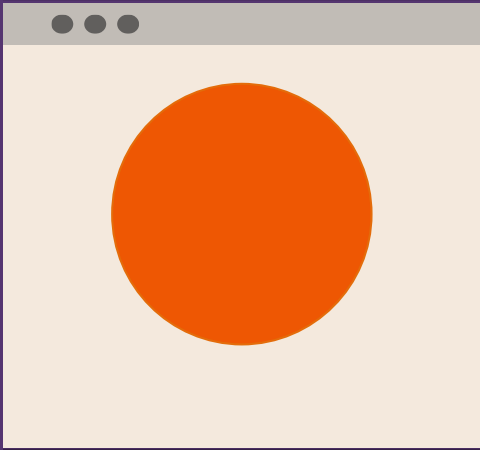
ไม่มี ไม่เคย (ระเบียบ กฎหมาย เป็นอุปสรรค ไม่ทันสมัย
หรือไม่มีกฎหมายรองรับ / ระบบ IT ไม่ทันสมัย
เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจ) อัตรากำลัง งบประมาณไม่เพียงพอ
ในปัจจุบัน NOW ปัญหาอนาคต = ความเสี่ยง

วิกฤติ

สิ่งที่คาดไม่ถึง UNPLAN เกิดแล้วต้องแก้ไข ฟื้นฟู

ความ เสี่ยง

เหตุการณ์ - ที่มีโอกาสเกิด
ต้องทำการ Control = โอกาสในการพัฒนา กลยุทธ์



คือปัญหา... / แต่ไม่ใช่ความเสี่ยง

1. ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายในการจัดซื้อจัดจ้างฯ
 2. ขาดคุณธรรมจริยธรรม
 3. ขาดความหลากหลายในการตรวจสอบ
 4. ขาดเจ้าหน้าที่ในการตรวจสอบภายใน
 5. ระเบียบ กฎหมายมีช่องว่าง
 6. การได้คำตอบแทนไม่เหมาะสม
 7. ขาดการประชาสัมพันธ์
- ฯลฯ

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

1. เป็นการทำงานในลักษณะที่ทุกภาระงานต้องประเมินความเสี่ยงก่อนปฏิบัติงานทุกครั้ง
2. มีการแทรกกิจกรรมการตอบโต้ความเสี่ยงไว้ก่อนเริ่มปฏิบัติงานหลักตามภาระงานปกติของการเฝ้าระวังความเสี่ยงล่วงหน้าจากทุกภาระงานร่วมกัน โดยเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบปกติ ที่มีการรับรู้และยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (ผู้นำส่งงานให้)

Pre-decision

การตรวจสอบภายใน

1. มีลักษณะเป็นการกำกับติดตามความเสี่ยง
2. มีลักษณะเป็นการสอบทาน
3. ควบคุมและตรวจสอบโดยใช้อำนาจกฎหมาย
4. หน่วยงานราชการจะเน้นที่การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance) ซึ่งจำเป็นแต่ได้ผลน้อยในการสร้าง “คุณภาพ” “คุณค่า” ที่เกิดจากการตรวจสอบ
5. เน้น “อดีต” มากกว่า “ปัจจุบัน” และ “อนาคต”

Post-decision

วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีมาตรการ ระบบ หรือ แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต ซึ่งเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีมาตรการ ระบบ หรือ แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต ซึ่งเป็นมาตรการ ป้องกันการทุจริตเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพต่อไป

กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ตามหลักของการควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) ตามมาตรฐาน COSO 2013 (Committee of Sponsoring Organizations 2013)

เพิ่มเติมเรื่องการสอดส่องในภาพรวมของการกำกับดูแล ดังนั้น การควบคุมภายในจึงถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะตอบสนองต่อความคาดหวังในการป้องกัน ฝ่าละอองธุลีไฟและตรวจสอบการทุจริตภายในกิจการ

ออกแนวทางด้านการควบคุมภายใน

ปี
1992

ปี 2006

การทำรายงานทางการเงิน

ปี 2009

การทำกับติดตาม

ปี 2013

การควบคุมภายใน





COSO 2013

Committee of Sponsoring Organizations 2013

ประกอบด้วย 5 องค์กรประกอบ 17 หลักการ

5 องค์ประกอบ

สภาพ
แวดล้อม
การควบคุม
(Control
Environment)

การประเมิน
ความเสี่ยง
(Risk
Assessment)

กิจกรรม
การควบคุม
(Control
Activities)

สารสนเทศ
และการ
สื่อสาร
(Information
and
Communication)

กิจกรรม
การกำกับ
ติดตาม
และประเมินผล
(Monitoring
Activities)

**สภาพแวดล้อม
การควบคุม**

1. องค์กรยึดหลักความซื่อตรงและจริยธรรม
2. คณะกรรมการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อการกำกับดูแล
3. คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร มีอำนาจการสั่งการชัดเจน
4. องค์กร จูงใจ รักษาไว้ และจูงใจพนักงาน
5. องค์กรผลักดันให้ทุกตำแหน่งรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน

การประเมินความเสี่ยง

6. กำหนดเป้าหมายชัดเจน
7. ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างครอบคลุม
8. พิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต
9. ระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบต่อการควบคุมภายใน

กิจกรรมการควบคุม

10. ควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
11. พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการควบคุม
12. ควบคุมให้นโยบายสามารถปฏิบัติได้

สารสนเทศและการสื่อสาร

13. องค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ
14. มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร ให้การควบคุมภายในดำเนินต่อไปได้
15. มีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ในประเด็นที่อาจกระทบต่อการควบคุมภายใน

**กิจกรรมการกำกับติดตาม
และประเมินผล**

16. ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน
17. ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในทันเวลา และเหมาะสม

C
O
S
O

2013



องค์ประกอบการควบคุมภายใน

แต่ละองค์ประกอบและหลักการ...จะต้อง

Present & Function

(มีอยู่จริง และ นำไปปฏิบัติได้)

อีกทั้งทำงานอย่างสอดคล้องและสัมพันธ์กัน

จึงจะทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ



การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

การประเมินความเสี่ยงผลประโยชน์ทับซ้อน

๒๙๖๙๖

องค์ประกอบที่ 2 หลักการที่ 8

เรื่องการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

เป็นหลัก

กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

Corrective

แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้ว่าจะเกิด
สิ่งที่มีประวัติอยู่แล้ว
ทำอย่างไรจะไม่ให้เกิดซ้ำอีก

Detective

เฝ้าระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยง
ทำอย่างไรจะตรวจพบต้องสอดส่องตั้งแต่แรก
ตั้งข้อบ่งชี้บางเรื่องที่น่าสงสัย ทำการลดระดับ
ความเสี่ยงนั้น หรือให้ข้อมูลเบาะแสนั้นแก่ผู้บริหาร

Preventive

ป้องกัน หลีกเลี่ยง พฤติกรรมที่นำไปสู่การสุ่มเสี่ยง
ต่อการกระทำผิด ในส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเกิด
มาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีก
(Known Factor) ทั้งที่รู้ว่าทำไปมีความเสี่ยงต่อการทุจริต
จะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ Workflow ใหม่
ไม่เปิดช่องว่างให้การทุจริตเข้ามาได้อีก

Forecasting

การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่จะเกิดขึ้น
และป้องกันป้องปรามล่วงหน้าในเรื่องประเด็น
ที่ไม่คุ้นเคย ในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยง
ที่มาจาก การพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้า
ในอนาคต(Unknown Factor)

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน

1

- การระบุความเสี่ยง

2

- การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง

3

- เมทริกส์ระดับความเสี่ยง (หาค่าความเสี่ยงรวม)

4

- การประเมินการควบคุมความเสี่ยง

5

- แผนบริหารความเสี่ยง

6

- การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

7

- จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง

8

- การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง



ขั้นตอนที่ 1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ให้ทำการระบุความเสี่ยง อธิบายรายละเอียด รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยงเฉพาะที่มีความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน นำข้อมูลรายละเอียดดังกล่าวลงในประเภทของความเสี่ยง ซึ่งเป็น **Known Factor** หรือ **Unknown Factor**

Known Factor

01

ความเสี่ยงทั้ง ปัญหา/พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำ หรือมีประวัติ มีตำนานอยู่แล้ว

Unknown Factor

02

ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจาก การพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้า ในอนาคต ปัญหา/พฤติกรรม ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (คิดล่วงหน้า ตีตนไปก่อนใช้เสมอ)

ตารางที่ 1

แบบรายงานประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์กับช้อน

อธิบายรายละเอียดความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์กับช้อน เช่น รูปแบบ พฤติการณ์การทุจริตจากขั้นตอนย่อยในการปฏิบัติงานและมองภาพรวมของงานที่นำมาประเมินความเสี่ยงโดยไม่ต้องสนใจหรือคำนึงว่า มีระบบ มาตรการกำกับ ควบคุมไว้แล้ว

- **Known Factor** ความเสี่ยงที่เคยเกิด หรือคาดว่าจะเกิดซ้ำสูงมีประวัติอยู่แล้ว
- **Unknown Factor** ไม่เคยเกิดหรือมีประวัติมาก่อน แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ในอนาคตมีโอกาสเกิด
- หน่วยงานสามารถปรับแบบได้โดยไม่ระบุว่าเป็นประเภท **Known Factor** หรือ **Unknown Factor** ก็ได้

ตารางที่ 1 ตารางระบุความเสี่ยง (Know Factor และ Unknown Factor)

ที่	โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Know Factor	Unknown Factor
	(ให้อธิบายรูปแบบ พฤติการณ์การทุจริตของกระบวนการ หรืองานที่เลือกมาทำการประเมินความเสี่ยงว่ามีโอกาส หรือความเสี่ยงการทุจริต)		
		ให้ใส่เครื่องหมาย ✓	

การระบุความเสี่ยง
ตารางที่ 1 ยิ่งเขียนได้ละเอียด ชัดเจน
จะทำให้ปิดความเสี่ยงได้ตรงจุดมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง

นำข้อมูลจากตารางที่ 1 มาวิเคราะห์เพื่อแสดงสถานะความเสี่ยงของแต่ละโอกาส / ความเสี่ยง การทุจริต ออกตามรายสีไฟจราจร เขียว เหลือง ส้ม แดง โดยระบุสถานะของความเสี่ยง **ในช่องสีไฟจราจร**

ตารางที่ ๒ ตารางแสดงสถานะความเสี่ยง (แยกตามรายสีไฟจราจร)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง

นำข้อมูลในตารางที่ 1 มาแยกสถานะความเสี่ยง

- * **สถานะสีเขียว** : ความเสี่ยงระดับต่ำ
- * **สถานะสีเหลือง** : ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถให้ความครอบคลุมประมัตระวัง ในระหว่างปฏิบัติงาน ตามปกติควบคุมดูแลได้
- * **สถานะสีส้ม** : ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคนหลายหน่วยงาน ภายในองค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุมข้ามหน่วยงาน ตามหน้าที่ปกติ
- * **สถานะสีแดง** : ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จักไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิด หรืออย่าง สม่่าเสมอ

ขั้นตอนที่ 3 เมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix)

นำโอกาส/ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน ที่มีสถานะความเสี่ยงระดับสูงจนถึงความเสี่ยงระดับสูงมากที่เป็นสีส้ม และสีแดง จากตารางที่ 2 มาทำการหาค่าความเสี่ยงรวม ซึ่งได้จากระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง **ที่มีค่า 1-3 คูณด้วย ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่มีค่า 1-3**

ตารางที่ ๓ SCORING ทะเบียนข้อมูลที่ต้องเฝ้าระวัง ๒ มิติ (หรือตารางเมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix))

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง			ระดับความรุนแรงของผลกระทบ			ค่าความเสี่ยงรวม จำเป็น X รุนแรง
		๓	๒	๑	๓	๒	๑	

ให้นำข้อมูลที่มีสถานะความเสี่ยงในช่องโดยเฉพาะสี **สีแดง ส้ม เหลือง** จาก**ตารางที่ 2** มาหาค่าความเสี่ยงรวมในขั้นตอนที่ 3 (ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง X ระดับความรุนแรงของผลกระทบ)

เกณฑ์ในการให้ค่าระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง

มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการนั้น ๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้น เป็น **MUST** หมายถึง มีความจำเป็นสูงของการเฝ้าระวังความเสี่ยง การทุจริตที่ต้องทำการป้องกันไม่ดำเนินการไม่ได้ **ค่าของ MUST คือ ค่าที่อยู่ในระดับ 3 หรือ 2**
- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็นกิจกรรม หรือขั้นตอนรองของกระบวนการนั้น ๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็น **SHOULD** หมายถึง มีความจำเป็นต่ำในการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต **ค่าของ SHOULD คือ ค่าที่อยู่ในระดับ 1 เท่านั้น**

เกณฑ์ในการให้ค่าระดับความรุนแรงของผลกระทบ

มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาครัฐหรือข่าย ค่าอยู่ที่ 2 หรือ 3
- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial ค่าอยู่ที่ 2 หรือ 3
- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer / User ค่าอยู่ที่ 2 หรือ 3
- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process หรือกระทบด้านการเรียนรู้ องค์กรความรู้ Learning & Growth ค่าอยู่ที่ 1 หรือ 2

ตารางที่ ๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	กิจกรรมหรือขั้นตอนหลัก MUST	กิจกรรมหรือขั้นตอนรอง SHOULD
		๓ ๒	๑
		๓ ๒	๑

ตารางที่ ๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบตาม Balanced Scorecard

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	๑	๒	๓
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึง หน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาครัฐหรือข่าย		X	X
ผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial		X	X
ผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer/User		X	X
ผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process	X	X	
กระทบด้านการเรียนรู้ องค์กรความรู้ Learning & Growth	X	X	

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk-Control Matrix Assessment)

นำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น X รุนแรง) จากตารางที่ 3 มาทำการประเมินการควบคุมการทุจริตว่ามีระดับการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับคุณภาพการจัดการ (คุณภาพการจัดการ สอดส่อง ใฝ่ระวังในงานปกติ) โดยเกณฑ์คุณภาพการจัดการ จะแบ่งเป็น 3 ระดับ

ดี

จัดการได้ทันที ทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ / ผู้รับมอบผลงาน องค์กรไม่มีผลเสียทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม

พอใช้

จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ใช้บริการ / ผู้รับมอบผลงาน องค์กรแต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ

อ่อน

จัดการไม่ได้ หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่าย มีผลกระทบถึงผู้ใช้บริการ / ผู้รับมอบผลงานและยอมรับไม่ได้ ไม่มีความเข้าใจ

ตารางที่ 4 ตารางแสดงการประเมินการควบคุมความเสี่ยง



โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพ การจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยงระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยงระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยงระดับสูง
	ดี	ต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง
	พอใช้	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง
	อ่อน	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	สูง

ขั้นตอนที่ 5 แผนบริหารความเสี่ยง

ให้เลือกเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงสุดจากการประเมินการควบคุมความเสี่ยง Risk–Control Matrix Assessment ในตารางที่ 4 ที่อยู่ในช่องค่าความเสี่ยง อยู่ในระดับ สูง ก่อนข้างสูง ปานกลาง มาทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ตามลำดับความรุนแรง



กรณีที่หน่วยงานทำการประเมินการควบคุมความเสี่ยง ในตารางที่ 4 ไม่พบว่า ความเสี่ยงอยู่ในระดับ สูง ก่อนข้างสูง ปานกลาง เลย แต่พบว่าความเสี่ยง การทุจริตอยู่ในระดับ ต่ำ หรือ ก่อนข้างต่ำ ให้ทำการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ในเชิงเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต หรือให้หน่วยงานพิจารณาทำการเลือก ภารกิจงาน หรือกระบวนการหรือการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดหรือมีโอกาส เกิดความเสี่ยงการทุจริต นำมาประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพิ่มเติม

แบบรายงานการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565
หน่วยงาน

ชื่อแผนบริหารความเสี่ยง เกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน
<p>เหตุการณ์ความเสี่ยง เกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน</p> <p>(อธิบายเหตุการณ์ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน)</p>	<p>มาตรการ / กิจกรรม / แนวทาง</p>

ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวัง

แยกสถานะของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตต่อไป ออกเป็น 3 สี ได้แก่ สีเขียว สีเหลือง และสีแดง เพื่อติดตามเฝ้าระวัง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงของขั้นตอนที่ 5 ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการสร้างตะแกรงดัก เพื่อเป็นการยืนยันผลการป้องกันหรือแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด



ตารางที่ ๖ ตารางจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

ที่	มาตรการป้องกันการทุจริต	โอกาส/ ความเสี่ยงการทุจริต	สถานะความเสี่ยง		
			เขียว	เหลือง	แดง



เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายยังแก้ไขไม่ได้ ควรมีมาตรการ / นโยบาย / โครงการ / กิจกรรม เพิ่มขึ้นแผนใช้ไม่ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตไม่ลดลงระดับ
ความรุนแรง > 3



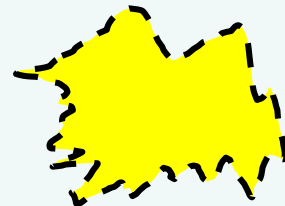
เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง แต่แก้ไขได้ทัน่วงที ตามมาตรการ / นโยบาย / โครงการ / กิจกรรมที่เตรียมไว้ แผนใช้ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตลดลงระดับความรุนแรง < 3



ไม่เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง ยังไม่ต้องทำกิจกรรมเพิ่ม



เกินกว่าการยอมรับ



เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้



ยังไม่เกิดเฝ้าระวังต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 7 จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง

นำผลจากทะเบียนเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ 6 ออกตามสถานะ 3 สถานะ ซึ่งในขั้นตอนที่ 7 สถานะความเสี่ยงการทุจริตที่อยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้ จะต้องมียุทธศาสตร์ หรือมาตรการอะไรเพิ่มเติมต่อไป โดยแยกสถานะเพื่อทำระบบบริหารความเสี่ยงออกเป็น



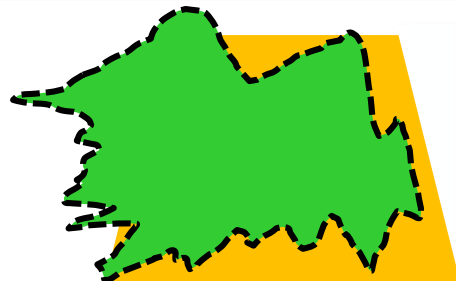
เกินกว่าการยอมรับ

1



เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้

2



ยังไม่เกิดเฝ้าระวังต่อเนื่อง

3

ตารางที่ ๗ ตารางจัดทำระบบความเสี่ยง

๗.๑ สถานะสีแดง Red เกินกว่าการยอมรับ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีแดง)	มาตรการป้องกันการทุจริต เพิ่มเติม

๗.๒ สถานะสีเหลือง Yellow เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเหลือง)	มาตรการป้องกันการทุจริต เพิ่มเติม

๗.๓ สถานะสีเขียว Green ยังไม่เกิด ให้เฝ้าระวังต่อเนื่อง

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเขียว)	ความเห็นเพิ่มเติม

จากผลการเฝ้าระวัง
ที่แยกตามสถานะ เขียว เหลือง
แดง ตามตารางที่ 6

ให้นำผลการเฝ้าระวังที่มี

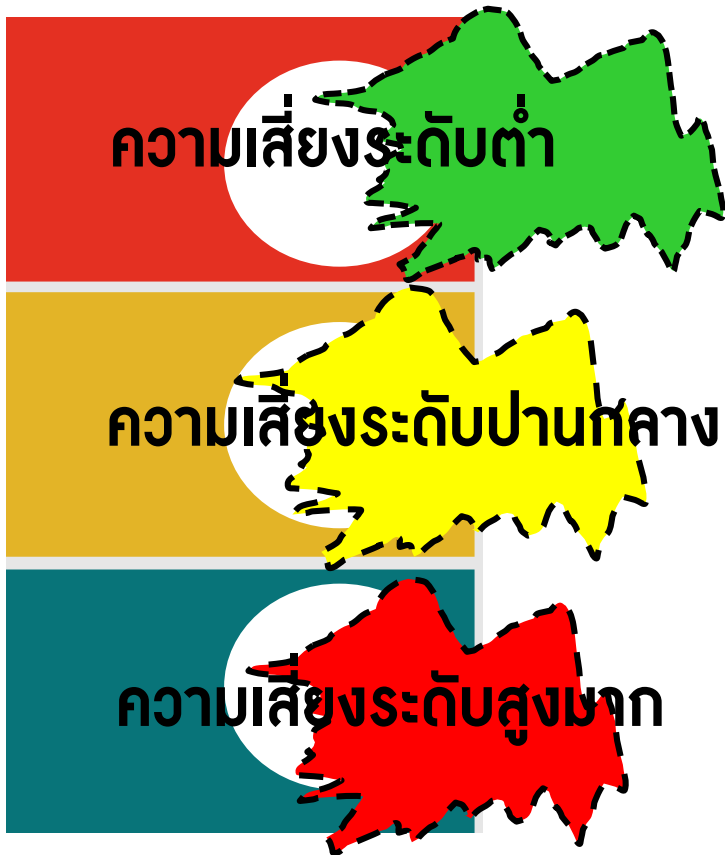
- ความเสี่ยงสูง (สีแดง)
- ปานกลาง (สีเหลือง)

มากำหนดมาตรการ

หรือแนวทางการป้องกัน
เพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ 8 การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

เป็นการจัดทำรายงานสรุปให้เห็นในภาพรวมว่ามีผลจากการบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามขั้นตอนที่ 7 มีสถานะความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับติดตาม ประเมินผล (สี) สถานะความเสี่ยง



ตารางที่ ๘ ตารางรายงานการบริหารความเสี่ยง

ที่	สรุปสถานะความเสี่ยงการทุจริต (เขียว เหลือง แดง)		
	เขียว	เหลือง	แดง



ตัวอย่าง

รูปแบบพฤติการณ์การทุจริต



ความเสี่ยงในขั้นตอนการเบิกจ่ายเงิน

- มีการยินยอมให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทนตนเองในระบบ GFMIS
- ในการปฏิบัติงานจริงบุคคลเดียวกันปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการงาน
- การสร้างหลักผู้ขายที่ไม่ใช่เจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิรับเงินของหน่วยงาน
- ปลอมแปลงเอกสารในการจัดทำข้อมูลหลักผู้ขาย
- บันทึกรายการขอเบิกเงินในระบบ GFMIS เป็นหนี้ที่ยังไม่ถึงกำหนด
- ไม่มีการประทับตราเอกสารว่ามีการจ่ายเงินแล้วทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำเอกสารดังกล่าวไปบันทึกรายการขอเบิกในระบบ GFMIS ซ้ำ
- การบันทึกรายการจ่ายในระบบ GFMIS ไม่ครบถ้วน ถูกต้อง
- กรณีจ่ายจ่ายตรงให้แก่เจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิรับเงินหน่วยงานไม่ได้ทำหนังสือแจ้งสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในท้องที่ภูมิลำเนาหรือสถานประกอบการของเจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิรับเงินทราบ

ความเสี่ยงการทุจริตฯ ผู้รับผิดชอบ การเงิน การบัญชี

- อนุมัตินำเงินออกจากบัญชีโดยไม่มีเอกสารหลักฐานประกอบการจ่ายเงิน
- บันทึกบัญชีไม่ตรงตามความเป็นจริง
- ปลอมลายมือชื่อที่เกี่ยวข้อง
- ละเลยไม่มีการควบคุมใบเสร็จรับเงินอย่างรัดกุม
- ปลอมแปลงใบเสร็จจากร้านค้าต่างๆ
- แก้ไขเอกสารทางบัญชี
- ยกเลิกใบเสร็จโดยไม่มีต้นฉบับ
- สร้างหลักฐานการเบิกจ่ายเงินสาธารณูปโภคสูงกว่าความเป็นจริงที่ต้องจ่าย
- KTB Online

รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตการจัดซื้อจัดจ้าง

ขั้นตอนการพิจารณาโครงการที่จะได้รับอนุมัติให้จัดซื้อจัดจ้าง

- หลักเกณฑ์การพิจารณาไม่ชัดเจน ทำให้โครงการต่างๆเช่นไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชนหรือแก้ไขปัญหาในพื้นที่อย่างแท้จริง
- การเขียน TOR หรือข้อกำหนดแบบที่เจาะจงรูปพรรณสัณฐานของสิ่งของที่ต้องการ หรือการจำกัด ผู้เข้าแข่งขัน การกำหนดคุณสมบัติของที่ละเอียด หรือการกำหนดจำนวน หรือประสบการณ์ที่ปรึกษาไว้สูงเกินความจำเป็น การกำหนดเวลาส่งมอบสั้นมาก (ลือคสเปก)
- การกำหนดราคากลางสูงผิดปกติ โดยเฉพาะราคาที่ได้มาจากการสืบราคาจากท้องตลาด
- การสืบราคาไม่ได้ดำเนินการจริงแต่ให้รายที่จะจัดซื้อจัดจ้างเป็นผู้ดำเนินการหาคู่แข่งให้ และมักพบว่าคู่สัญญาและคู่แข่งมักมีความเชื่อมโยงกัน
- มีการแบ่งซื้อแบ่งจ้างเพื่อให้อยู่ในอำนาจของตนเอง

ขั้นตอนการพิจารณา ตรวจสอบข้อเสนอ

- มีการเผยแพร่ในวงจำกัด เผยแพร่ในระยะเวลา ที่สั้นเกินไปทำให้ผู้สนใจเข้าเสนอราคา ไม่มีเวลาเพียงพอในการเตรียมข้อเสนอ
- การตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้น กรณีโครงการที่มีความซับซ้อนสูงจำเป็นต้องมีการตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้น มีการกำหนดเงื่อนไขคุณสมบัติเบื้องต้นไม่ชัดเจน หรือมีการกำหนดเงื่อนไขที่ไม่เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง
- การพิจารณาเกณฑ์ที่ไม่ใช่ราคา มักมีจุดอ่อนในการใช้ดุลยพินิจซึ่งจะขึ้นอยู่กับทัศนคติ ประสบการณ์ความซื่อตรงของคณะกรรมการแต่ละคน

ขั้นตอนการการบริหารสัญญาหรือโครงการ

- งานที่ส่งมอบโดยคุณภาพที่กำหนดไว้ในสเปค หรือไม่ครบถ้วน หรือล่าช้ากว่ากำหนดแต่มีการตรวจรับและอนุมัติให้จ่ายเงิน
- ขาดการตรวจสอบระหว่างดำเนินโครงการหรือความถี่ในการตรวจงานน้อยเกินไป
- เชื่อตามเอกสารของผู้จัดส่ง ไม่มีการตรวจนับจริง หรือตรวจสอบ ทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณจริง
- การใช้วัสดุไม่มีคุณภาพ ไม่เป็นไปตามรูปแบบรายการ

ตัวอย่าง

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	โอกาส/ความเสี่ยง รูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริต
1	การจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้าง	<ol style="list-style-type: none">1. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (เจ้าของโครงการ / ที่ได้รับโครงการ/เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวข้อง กับการจัดซื้อจัดจ้าง) ผู้มีหน้าที่ในการจัดซื้อจัดจ้าง มีการนำข้อมูลไปเปิดเผย หรือหาผลประโยชน์2. การรู้ข้อมูลล่วงหน้า วางกรอบระยะเวลาจัดซื้อจัดจ้างไปเอื้อประโยชน์
2	การจัดทำขอบเขตงาน (TOR) และการกำหนดราคากลาง	<ol style="list-style-type: none">1. กำหนดคุณสมบัติที่เกินความจำเป็นหรือเขียนใกล้เคียงกับสิ่งที่ต้องการ (ลือคสเป็ก)2. การเขียน TOR ที่เกินความจำเป็น เช่น กำหนดจำนวนที่ปรึกษามากเกินความจำเป็น , การกำหนดเนื้องานเกินความจำเป็น3. การกำหนดราคากลางสูงกว่าความเป็นจริง4. การแบ่งงวดงาน/งวดเงิน ไม่สอดคล้องเหมาะสม
3	การจัดทำรายงานการขอซื้อขอจ้าง <ul style="list-style-type: none">- วิธีการประกาศเชิญชวนทั่วไป- วิธีเชิญชวนหรือคัดเลือก- วิธีเฉพาะเจาะจง	<ol style="list-style-type: none">1. การหาคู่เทียบปลอมหรือไม่ได้สืบราคาท้องตลาดที่แท้จริง2. มีการเอื้อประโยชน์ให้กับพวกพ้อง หรือมีการใช้ดุลยพินิจในการเลือกผู้เสนอราคา3. จัดซื้อจัดจ้างที่ไม่ตรงตามที่จัดสรรงบประมาณตามประเภทรายการ

ตัวอย่าง

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	โอกาส/ความเสี่ยง รูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริต
6	เปิดให้มีการอุทธรณ์ ภายใน 7 วัน	1. เจ้าหน้าที่ไม่เร่งรัดดำเนินการตามระยะเวลาที่กำหนด 2. เจ้าหน้าที่สรุปประเด็นการอุทธรณ์ไม่ชัดเจน
7	การจัดทำสัญญา	เจ้าหน้าที่ไม่สามารถเสนอสัญญาได้ทันภายในระยะเวลาที่กำหนด
8	การบริหารสัญญา การกำกับ/การควบคุมงาน รวมถึงการตรวจรับงาน	1. คณะกรรมการขาดการกำกับติดตามแผนที่ชัดเจน 2. คณะกรรมการตรวจรับอาจมีการเอื้อประโยชน์ / รับสินน้ำใจ 3. การตรวจรับไม่ตรงตามรูปแบบรายการ/เนื้อหาสาระสำคัญ 4. การตรวจรับงานไปก่อน 5. การตรวจรับที่ล่าช้า ส่งผลต่อค่าปรับ 6. ขาดการสอบทานเอกสาร 7. คณะกรรมการฯ..ไม่บันทึกรายงานการประชุมทุกครั้ง 8. การควบคุมงานไม่ได้ไปดู แต่มีการรายงาน การรายงานไม่ตรงกับข้อเท็จจริง
9	การส่งมอบงาน	1. ส่งมอบงานยังไม่ครบ แต่ตรวจรับไปก่อน

รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตการปลอมรายชื่อ (ชื่อผี)

- นำรายชื่อผู้ที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ หรือ รับจ้างจริงมาใส่เป็น
ผู้เข้าร่วมโครงการรับงาน เช่น
 - ❖ รายชื่อผู้เข้ารับการอบรม
 - ❖ รายชื่อผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ
 - ❖ รายชื่อนักเรียนเพื่อขอรับเงินอุดหนุน รายชื่อจ้างทำงาน รายชื่อพนักงานขับรถ ฯลฯ

**ตรวจเอกสาร หลักฐาน ครบ ตรวจรับตามระเบียบถูกต้อง
แต่รายชื่อปลอม**

รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตการจัดทำโครงการ



งบประมาณ

จัดทำโครงการ/อนุมัติ

ดำเนินการตามที่ได้รับอนุมัติ

เบิกจ่ายงบประมาณ

- โครงการไม่สอดคล้องกับ
ภารกิจ (แฝงกิจกรรมอื่น)

- เพิ่มเนื้อหาโดยไม่จำเป็น

- เป้าหมายเข้าร่วมไม่ครบ
หากคนเซ็นเพิ่ม เซ็นปลอม

- Overbill

- ใบเสร็จปลอม

- รับเงินทอนจากโรงแรม

Overdesign
กำหนดเกินจริง

เบิกเท็จ

รูปแบบความเสียหายการทุจริตขั้นตอนการตรวจพื้นที่จริง เพื่อพิจารณาในการออกใบอนุญาตตามกฎหมาย



...

ต้นน้ำ

- ผู้ประกอบอำนาจความสะดวกการส่งรถมารับ / ตัวเครื่องบิน
- เลี้ยงรับรอง + Pocket money (สินน้ำใจ สินบน) / ค่าอำนวยความสะดวก / ของขวัญ / เลี้ยงรับรอง

กลางน้ำ

- การตรวจแบบเอื้อประโยชน์ / ตรวจแบบเป็นพิธี
- สุ่มตรวจเฉพาะที่ถูก
- ผิดมองไม่เห็น ฯลฯ

ปลายน้ำ

เขียนรายงานไม่ตรงกับข้อเท็จจริง



กระทรวงสาธารณสุข ใสสะอาด ร่วมต้านทุจริต

Together Against Corruption



Thank you
For Attending!

