

## บทที่ ๒ การวิเคราะห์ความเสี่ยง

### ๒.๑ การวิเคราะห์ความเสี่ยงในการเกิดการทุจริตในองค์กร

การวิเคราะห์ความเสี่ยงในการเกิดการทุจริตในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการบ่งชี้ความเสี่ยงของการทุจริตที่มีอยู่ในองค์กรโดยการประเมินโอกาสการทุจริตที่จะเกิดขึ้นตลอดจนบุคคล หรือหน่วยงานที่อาจเกี่ยวข้องกับการทุจริต เพื่อพิจารณาว่าการควบคุมและการป้องกันการทุจริตที่มีอยู่ในปัจจุบันมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่

การทุจริตในระดับท้องถิ่น พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการขยายตัวของทุจริตในระดับท้องถิ่น ได้แก่ การกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แม้ว่าโดยหลักการแล้ว การกระจายอำนาจมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อให้บริการต่าง ๆ ของรัฐสามารถตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนมากขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ในทางปฏิบัติทำให้แนวโน้มของการทุจริตในท้องถิ่นเพิ่มมากยิ่งขึ้นเช่นเดียวกัน

การทุจริตในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกเป็น ๗ ประเภท ดังนี้

๑.การทุจริตด้านงบประมาณ การทำบัญชี การจัดซื้อ จัดจ้าง และการเงินการคลัง ส่วนใหญ่เกิดจากการละเลยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๒.สภาพหรือปัญหาที่เกิดจากตัวบุคคล

๓.สภาพการทุจริตอันเกิดจากช่องว่างของกฎระเบียบและกฎหมาย

๔.สภาพหรือลักษณะปัญหาของการทุจริตที่เกิดจากการขาดความรู้ ความเข้าใจและขาดคุณธรรมจริยธรรม

๕.สภาพหรือลักษณะปัญหาที่เกิดจากการขาดประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบ

๖.สภาพหรือลักษณะของปัญหาของการทุจริตที่เกิดจากการตรวจสอบ ขาดความหลากหลายในการตรวจสอบของภาคส่วนต่าง ๆ

๗.สภาพหรือลักษณะปัญหาของการทุจริตที่เกิดจาก อำนาจ บารมี และอิทธิพลท้องถิ่น

สาเหตุและปัจจัยที่นำไปสู่การทุจริตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถสรุปประเด็นได้ ดังนี้

๑.โอกาส แม้ว่าในปัจจุบันมีหน่วยงานและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแต่พบว่า ยังคงมีช่องว่างที่ทำให้เกิดโอกาสของการทุจริต ซึ่งโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นจากการบังคับใช้กฎหมายที่ไม่เข้มแข็ง กฎหมาย กฎระเบียบไม่รัดกุม และอำนาจหน้าที่โดยเฉพาะข้าราชการระดับสูงก็เป็นอีกโอกาสหนึ่งที่ทำให้เกิดการทุจริต

๒.สิ่งจูงใจ เป็นที่ยอมรับว่าสถานะทางเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นเรื่องของวัตถุนิยม สังคมนิยม ทำให้คนในปัจจุบันมุ่งเน้นที่การสร้างควมร่ำรวย ด้วยเหตุนี้จึงเป็นแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ที่มีแนวโน้มที่จำทำพฤติกรรมทุจริตมากยิ่งขึ้น

๓.การขาดกลไกในการตรวจสอบความโปร่งใส การทุจริตในปัจจุบันมีรูปแบบที่ซับซ้อนขึ้น โดยเฉพาะการทุจริตในเชิงนโยบายที่ทำให้การทุจริตกลายเป็นความชอบธรรมในสายตาของประชาชน ขาดกลไกการตรวจสอบความโปร่งใสที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงเป็นการยากที่จะเข้าไปตรวจสอบการทุจริตของบุคคลเหล่านี้

๔. การผูกขาด ในบางกรณีการดำเนินงานของภาครัฐ ได้แก่ การจัดซื้อ-จัดจ้าง เป็นเรื่องของการผูกขาด ดังนั้น จึงมีความเกี่ยวข้องเป็นห่วงโซ่ผลประโยชน์ทางธุรกิจ ในบางครั้งพบบริษัทมีการให้สินบนแก่เจ้าหน้าที่เพื่อให้ตนเองได้รับสิทธิในการดำเนินงานโครงการของภาครัฐ รูปแบบของการผูกขาด ได้แก่ การผูกขาดในโครงการก่อสร้างและโครงสร้างพื้นฐานภาครัฐ

๕. การได้รับค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสม รายได้ไม่เพียงพอต่อรายจ่าย ความยากจนถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ข้าราชการมีพฤติกรรมการทุจริต เพราะความต้องการที่จะมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องแสวงหาช่องทางเพื่อเพิ่ม “รายได้พิเศษ” ให้กับตนเองและครอบครัว

๖. การขาดจริยธรรม คุณธรรม ในสมัยโบราณ ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นคุณธรรมที่ได้รับการเน้นเป็นพิเศษ ถือว่าเป็นเครื่องวัดความดีของคน แต่ในปัจจุบัน พบว่า คนดีความละอายต่อบาปและเกรงกลัวบาปน้อยลง และมีความเห็นแก่ตัวมากยิ่งขึ้น มองแต่ประโยชน์ส่วนตน และมีความเห็นแก่ตัวมากยิ่งขึ้น มองแต่ประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้งมากกว่าที่จะยึดผลประโยชน์ส่วนรวม

๗. มีค่านิยมที่ผิด ปัจจุบันค่านิยมของสังคมได้เปลี่ยนจากยกย่องคนดี คนที่มีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นยกย่องคนที่มีเงิน คนที่เป็นเศรษฐี มหาเศรษฐี คนที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานสูง ด้วยเหตุนี้ ผู้ที่มีค่านิยมที่ผิดเห็นว่าการทุจริตเป็นวิถีชีวิตเป็นเรื่องปกติธรรมดา เห็นคนชื้อเป็นคนชื้อ เห็นคนโกงเป็นคนฉลาด ย่อมทำการทุจริตฉ้อราษฎร์บังหลวง โดยไม่มีความละอายต่อบุญและบาป และไม่เกรงกลัวต่อกฎหมายของบ้านเมือง

## ๒.๒ รูปแบบของผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม

ผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม มีได้หลายรูปแบบไม่จำกัดอยู่เฉพาะในรูปแบบของตัวเงินหรือทรัพย์สินเท่านั้น แต่รวมถึงผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในรูปแบบของตัวเงินหรือทรัพย์สินด้วย ทั้งนี้ John Langford และ Kenneth Kernaghan ได้จำแนกรูปแบบของการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม ออกเป็น ๗ รูปแบบ คือ

๑. การรับผลประโยชน์ต่าง ๆ (Accepting benefits) เช่น การรับของขวัญจากบริษัทธุรกิจ บริษัทขายยาหรืออุปกรณ์การแพทย์สนับสนุนค่าเดินทางให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ไปประชุมเรื่องอาหารและยาที่ต่างประเทศ หรือหน่วยงานราชการรับเงินบริจาคสร้างสำนักงานจากธุรกิจที่เป็นลูกค้าของหน่วยงาน หรือแม้กระทั่งในการใช้งบประมาณของรัฐเพื่อจัดซื้อจัดจ้างแล้วเจ้าหน้าที่ได้รับของขวัญหรือประโยชน์ตอบแทนอื่น เป็นต้น

๒. การทำธุรกิจกับตนเอง (Self-dealing) หรือเป็นคู่สัญญา (Contracts) หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้ดำรงตำแหน่งสาธารณะ มีส่วนได้เสียในสัญญาที่ทำกับหน่วยงาน ชื้อสินค้าจากบริษัทของตนเอง หรือจ้างบริษัทของตนเองเป็นที่ปรึกษาหรือซื้อที่ดินของตนเองในการจัดสร้างสำนักงาน สถานการณ์เช่นนี้เกิดบทบาทที่ขัดแย้ง เช่น เป็นทั้งผู้ซื้อและผู้ขายในเวลาเดียวกัน

๓. การทำงานหลังจากออกจากตำแหน่งหน้าที่ สาธารณะหรือหลังเกษียณ (Post-employment) หมายถึง การที่บุคคลลาออกจากหน่วยงานของรัฐ และไปทำงานในบริษัทเอกชนที่ดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกัน เช่น ผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ขององค์การอาหารและยา ลาออกจากงานราชการและไปทำงานในบริษัทผลิตหรือขายยา หรือผู้บริหารกระทรวงคมนาคมหลังเกษียณออกไปทำงานเป็นผู้บริหารของบริษัทธุรกิจสื่อสาร

๔. การทำงานพิเศษ (Outside employment or moonlighting) ในรูปแบบนี้มีได้หลายลักษณะ เช่น ผู้ดำรงตำแหน่งสาธารณะตั้งบริษัทดำเนินธุรกิจที่เป็นการแข่งขันกับหน่วยงานหรือองค์การสาธารณะที่ตนสังกัด หรือการรับจ้างเป็นที่ปรึกษาโครงการ โดยอาศัยตำแหน่งในราชการสร้างความน่าเชื่อถือ

ว่าโครงการของผู้ว่าจ้างจะไม่มีปัญหาติดขัดในการพิจารณาจากหน่วยงานที่ปรึกษาสังกัดอยู่ หรือในกรณีที่เป็นผู้ตรวจสอบบัญชีของกรมสรรพากร ก็รับงานพิเศษเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้ทำบัญชีให้กับบริษัทที่ต้องถูกตรวจสอบ

๕. การรู้ข้อมูลภายใน (Inside information) หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้ดำรงตำแหน่งสาธารณะใช้ประโยชน์จากการรู้ข้อมูลภายในเพื่อประโยชน์ของตนเอง เช่น ทราบว่ามี การตัดถนนผ่านบริเวณใดก็จะเข้าไปซื้อที่ดินนั้นในนามของภรรยา หรือทราบว่าจะมีการซื้อขายที่ดินเพื่อทำโครงการของรัฐก็จะเข้าไปซื้อที่ดินนั้นเพื่อเก็งกำไรและขายให้กับรัฐในราคาที่สูงขึ้น

๖. การใช้ทรัพย์สินของราชการเพื่อประโยชน์ธุรกิจส่วนตัว (Using you employer's property for private advantage) เช่น การนำเครื่องใช้สำนักงานต่าง ๆ กลับไปใช้ที่บ้าน การนำรถยนต์ราชการไปใช้ในส่วนตัว

๗. การนำโครงการสาธารณะลงในเขตเลือกตั้ง เพื่อประโยชน์ทางการเมือง (Pork – barreling) เช่น การที่รัฐมนตรีอนุมัติโครงการไปลงพื้นที่หรือบ้านเกิดของตนเอง หรือการใช้งบประมาณสาธารณะหาเสียง

เมื่อพิจารณา “ร่างพระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดเกี่ยวกับการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม พ.ศ.....” ทำให้มีรูปแบบเพิ่มเติมจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นอีก ๒ กรณี คือ

๑. การใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาประโยชน์แก่เครือญาติหรือพวกพ้อง (Nepotism) หรืออาจจะเรียกว่า ระบบอุปถัมภ์พิเศษ เช่น การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐ ใช้อิทธิพลหรือใช้อำนาจหน้าที่ทำให้หน่วยงานของตนเข้าทำสัญญากับบริษัทของพี่น้องของตน

๒. การใช้อิทธิพลเข้าไปมีผลต่อการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่รัฐ หรือหน่วยงานของรัฐอื่น (Influence) เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองหรือพวกพ้อง เช่น เจ้าหน้าที่ของรัฐใช้ตำแหน่งหน้าที่ข่มขู่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้หยุดทำการตรวจสอบบริษัทของเครือญาติของตน

ดังนั้น จึงสามารถสรุปรูปแบบของการกระทำที่เข้าข่ายเป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม (Conflict of Interest) เป็น ๙ รูปแบบ ดังนี้

๑. การรับผลประโยชน์ต่าง ๆ (Accepting benefits)  
 ๒. การทำธุรกิจกับตนเอง (Self – dealing) หรือเป็นคู่สัญญา (Contracts)  
 ๓. การทำงานหลังจากออกจากตำแหน่งหน้าที่สาธารณะหรือหลังเกษียณ (Post – employment)

๔. การทำงานพิเศษ (Outside employment or moonlighting)

๕. การรู้ข้อมูลภายใน (Inside information)

๖. การใช้ทรัพย์สินของราชการเพื่อประโยชน์ธุรกิจส่วนตัว (Using your employer's property for private advantage)

๗. การนำโครงการสาธารณะลงในเขตเลือกตั้งเพื่อประโยชน์ทางการเมือง (Pork – barreling)

๘. การใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาประโยชน์แก่เครือญาติหรือพวกพ้อง (Nepotism)

๙. การใช้อิทธิพลเข้าไปมีผลต่อการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่รัฐหรือหน่วยงานอื่น ๆ (Influence)

## บทที่ ๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการขัดกัน ระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม

### ๓.๑ การวิเคราะห์ความเสี่ยงกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการขัดกันระหว่าง ประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม

การดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) เป็นการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงที่จะเกิดการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม รวมถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยกำหนดมาตรฐานที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาส ที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และออกแบบแนวทางการจัดการความเสี่ยงต่อไป

### ๓.๒ การวิเคราะห์ความเสี่ยงมาตรฐาน COSO

การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ ซึ่ง ครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

#### ๑.สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงาน บุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

#### ๒.การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

#### ๓.การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

#### ๔.การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

#### ๕.การสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

#### ๖.กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่าง ๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

#### ๗.สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

#### ๘.การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

#### ๑.กำหนดเหตุการณ์ความเสี่ยง

๒.การประเมินความเสี่ยงในประเด็นต่าง ๆ ตามตารางคะแนนสรุป โดยกำหนดระดับที่เหมาะสมกับประเด็นความเสี่ยงนั้น ๕ ระดับ เพื่อให้ทราบถึงความรุนแรงและความสำคัญโดยพิจารณาจาก

๒.๑ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

๒.๒ ผลกระทบของความเสี่ยง หากเหตุการณ์นั้น ๆ จะก่อให้เกิดความเสียหายใน

ระดับใด

#### ตารางที่ ๑ เกณฑ์กำหนดระดับโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับ	โอกาส	คำอธิบาย
๕	มากที่สุด	มีโอกาสเกิดขึ้นมากที่สุด
๔	มาก	มีโอกาสเกิดขึ้นมาก
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นปานกลาง
๒	น้อย	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อย
๑	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก

#### ตารางที่ ๒ เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน

ระดับ	โอกาส	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ลงโทษวินัยอย่างร้ายแรง
๔	สูง	ลงโทษทางวินัยไม่ร้ายแรง
๓	ปานกลาง	บรรยากาศการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม
๒	น้อย	ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง
๑	น้อยมาก	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงาน

๓. การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งจะบ่งบอกถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส x ผลกระทบ) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๔ ระดับดังนี้

#### ระดับความเสี่ยง

$$= \text{โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ} \times \text{ความรุนแรงของสถานการณ์ต่าง ๆ}$$

(Likelihood x Impact)

ตารางที่ ๓ แสดงระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

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

ตารางที่ ๔ การแบ่งเป็น ๔ ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น ๔ ส่วน

ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน	การแสดงสีสัญลักษณ์	มาตรการควบคุม
เสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme Risk : E)	๑๕ - ๒๕ คะแนน	แดง	ต้องมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง โดยการหยุดยกเลิกเปลี่ยนแปลงกิจกรรม
เสี่ยงระดับสูง (High Risk : H)	๙ - ๑๔ คะแนน	ส้ม	ต้องมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
เสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk : M)	๔ - ๘ คะแนน	เหลือง	ยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการควบคุม
เสี่ยงระดับต่ำ (Low Risk : L)	๑ - ๓ คะแนน	เขียว	ยอมรับความเสี่ยง

ตารางที่ ๕ ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	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
		๑	๒	๓	๔	๕
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)						

### ๓.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม

องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านปิน ได้ศึกษาถึงปัญหาและแนวโน้มโอกาสในการเกิดการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม ที่พบว่า มีความเสี่ยงในการเกิดการขัดกัน ระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม การประเมินความเสี่ยง สรุปได้ดังนี้

#### ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๑.การระบุความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง อธิบายรายละเอียด รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยงเฉพาะที่มีความเสี่ยงการทุจริต

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
	Known Factor	Unknown Factor
การใช้ทรัพย์สินของราชการเพื่อประโยชน์ธุรกิจส่วนตัว -นำรถยนต์ไปใช้ในกิจกรรมส่วนตัว นอกเหนือจากงานราชการบ่อยครั้ง ซึ่งต้องรับผิดชอบค่าน้ำมันด้วยตนเอง แต่กลับมีการเบิกค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและทำการเบิกเกินกว่าความเป็นจริง		√
การรับผลประโยชน์ต่าง ๆ (Accepting benefits) หรือสินบน -การรับของขวัญจากบุคคลอื่น เพื่อช่วยให้บุคคลนั้นได้ผลประโยชน์จากองค์กร		√
การทำงานพิเศษ (Outside employment or moonlighting) -เจ้าหน้าที่ไม่ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ แต่เอาเวลาไปปฏิบัติงานพิเศษอื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงาน		√
การจัดซื้อจัดจ้างและการจัดหาพัสดุ -การจัดหาพัสดุไม่ได้ตามความต้องการของผู้ใช้ เนื่องจากไม่มีความเข้าใจในการกำหนดขอบเขตงาน จึงเกิดความผิดพลาด ความเข้าใจคลาดเคลื่อน ระหว่างผู้ใช้งานและเจ้าหน้าที่พัสดุ จึงอาจทำให้เกิดความไม่คุ้มค่าและไม่ตรงวัตถุประสงค์การใช้งาน -เจ้าหน้าที่พัสดุตามระเบียบพัสดุฯ ไม่ได้ดำเนินการด้วยตนเอง ทำให้พัสดุไม่ตรงตามความต้องการ -เอกสารประกอบสัญญาไม่มีความชัดเจน		√

หมายเหตุ :

**Known Factor** - ความเสี่ยงที่เคยเกิด คาดว่าจะมีโอกาสเกิดซ้ำสูง หรือมีประวัติอยู่แล้ว

**Unknown Factor** - ความเสี่ยงที่ไม่เคยเกิดหรือไม่มีประวัติมาก่อน ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต

## ๒. การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง

วิเคราะห์เพื่อแสดงสถานะความเสี่ยงการทุจริตของแต่ละโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต แบ่งออกเป็น

**สถานะสีเขียว** : ความเสี่ยงระดับต่ำ

**สถานะสีเหลือง** : ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถให้ความรอบคอบระมัดระวังในระหว่างปฏิบัติงานตามปกติควบคุมดูแลได้

**สถานะสีส้ม** : ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงานภายในองค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุมหรือไม่มีอำนาจควบคุมเข้ามายุ่งยงตามหน้าที่ปกติ

**สถานะสีแดง** : ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จักไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง
<b>การใช้ทรัพย์สินของราชการเพื่อประโยชน์ธุรกิจส่วนตัว</b> -การนำรถยนต์ไปใช้ในกิจกรรมของตน นอกเหนือจากงานของราชการบ่อยครั้ง ซึ่งต้องรับผิดชอบจ่ายค่าน้ำมันด้วยตนเอง แต่กลับมีการเบิกค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและทำการเบิกเกินกว่าความเป็นจริง	√			
<b>การรับผลประโยชน์ต่าง ๆ (Accepting benefits)</b> -การรับของขวัญจากบุคคลอื่น เพื่อช่วยให้บุคคลนั้นได้ประโยชน์จากองค์กร	√			
<b>การทำงานพิเศษ (Outside employment or moonlighting)</b> -การที่เจ้าหน้าที่ไม่ทำงานที่ได้รับมอบหมายจากเทศบาลอย่างเต็มที่ แต่เอาเวลาไปรับงานพิเศษอื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงาน	√			
<b>การจัดซื้อจัดจ้างและการจัดหาพัสดุ</b> -การจัดหาพัสดุไม่ได้ตามความต้องการของผู้ใช้ เนื่องจากไม่มีความเข้าใจในการกำหนดขอบเขตงาน จึงเกิดความผิดพลาด ความเข้าใจคลาดเคลื่อน ระหว่างผู้ใช้งานและเจ้าหน้าที่พัสดุ จึงอาจทำให้เกิดความไม่คุ้มค่าและไม่ตรงวัตถุประสงค์การใช้งาน -เจ้าหน้าที่พัสดุตามระเบียบพัสดุฯ ไม่ได้ดำเนินการด้วยตนเอง ทำให้พัสดุไม่ตรงตามความต้องการ -เอกสารประกอบสัญญาไม่มีความชัดเจน	√  √ √			



### ๓.เมทริกส์ระดับความเสี่ยง

ค่าความเสี่ยงรวม คิดจากระดับ ความจำเป็นของการเฝ้าระวัง คุณ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

#### ๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการนั้น ๆ (MUST) หมายถึง มีความจำเป็นสูงของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตที่ต้องทำการป้องกันไม่ดำเนินการไม่ได้ ค่าของ MUST คือ ค่าที่อยู่ใน ระดับ ๓ หรือ ๒
- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนรองของกระบวนการนั้น ๆ (SHOULD) หมายถึง มีความจำเป็นต่ำในการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต ค่าของ SHOULD คือ ค่าที่อยู่ระดับ ๑

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	กิจกรรมหรือขั้นตอนหลัก MUST	กิจกรรมหรือขั้นตอนรอง SHOULD
การจัดซื้อจัดจ้างและการจัดหาพัสดุ		
-การจัดหาพัสดุไม่ได้ตามความต้องการของผู้ใช้ เนื่องจากไม่มีความเข้าใจในการกำหนดขอบเขตงาน จึงเกิดความผิดพลาด ความเข้าใจคลาดเคลื่อน ระหว่างผู้ใช้งานและเจ้าหน้าที่พัสดุ จึงอาจทำให้เกิดความไม่คุ้มค่า และไม่ตรงวัตถุประสงค์การใช้งาน	๒	
-เจ้าหน้าที่พัสดุตามระเบียบพัสดุฯ ไม่ได้ดำเนินการด้วยตนเอง ทำให้ได้พัสดุไม่ตรงตามความต้องการ	๒	
-เอกสารประกอบสัญญาไม่มีความชัดเจน	๒	

#### ๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึงหน่วยงาน กำกับดูแล พันธมิตร ภาครีร้อยข่าย ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓
- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓
- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น ผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer/User ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓
- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process หรือกระทบ ด้านการเรียนรู้ องค์กรความรู้ Learning & Growth ค่าอยู่ที่ ๑ หรือ ๒

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ความรุนแรงของผลกระทบ
การจัดซื้อจัดจ้างและการจัดหาพัสดุ -การจัดหาพัสดุไม่ได้ตามความต้องการของผู้ใช้ เนื่องจากไม่มีความเข้าใจในการกำหนดขอบเขตงาน จึงเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน ระหว่างผู้ใช้งานและเจ้าหน้าที่พัสดุ จึงอาจทำให้เกิดความไม่คุ้มค่าและไม่ตรงวัตถุประสงค์การใช้งาน	๒
-เจ้าหน้าที่พัสดุตามระเบียบฯ ไม่ได้ดำเนินการด้วยตนเอง ทำให้ได้พัสดุไม่ตรงตามความต้องการ	๒
-เอกสารประกอบสัญญาไม่มีความชัดเจน	๒

## บทที่ ๔ มาตรการเพื่อควบคุมความเสี่ยง

ตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.๒๕๖๐ พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ.๒๕๔๐ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ ๓ (พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) และนโยบายรัฐบาล การส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาลและการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ กำหนดให้ปลูกฝังค่านิยมคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกในการรักษาศักดิ์ศรีความเป็นข้าราชการและความซื่อสัตย์สุจริต ควบคู่กับการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับและตอบสนองความต้องการ พร้อมอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในระบบราชการ นั้น

องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านปิน จึงได้กำหนดนโยบายคุณธรรมและความโปร่งใส เพื่อเป็นมาตรฐานแนวทางปฏิบัติ และค่านิยมสำหรับข้าราชการและบุคลากรขององค์กรให้ยึดถือ และปฏิบัติควบคู่กับกฎ ระเบียบ และข้อบังคับอื่น ๆ โดยมุ่งเน้นที่จะนำหน่วยงานให้ดำเนินงานตามภารกิจด้วยความโปร่งใส บริหารงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม ปราศจากการทุจริต เพื่อให้บรรลุตามเจตนารมณ์ดังกล่าว จึงกำหนดแนวทางให้ส่วนราชการในสังกัดถือปฏิบัติและดำเนินการ ดังนี้

๑. บริหารงานและปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชนด้วยการบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง เสมอภาค โปร่งใส และเป็นธรรม

๒. ปลูกฝังค่านิยมและทัศนคติให้บุคลากรในสังกัด มีความรู้ความเข้าใจ ยึดคุณธรรม จริยธรรม นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต

๓. ดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง ส่งเสริมการดำเนินการให้เกิดความโปร่งใสทุกขั้นตอน และเปิดโอกาสให้ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน โดยเปิดเผยข้อมูลข่าวสารในการดำเนินกิจกรรมทุกรูปแบบ

๔. ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนแจ้งข้อมูลข่าวสาร เบาทษการทุจริต ร้องเรียนร้องทุกข์ผ่านศูนย์ดำรงธรรม

๕. กรณีพบการทุจริตจะดำเนินการสอบสวนและลงโทษขั้นสูงสุดกับผู้ที่ทุจริตอย่างจริงจัง

### การประเมินการควบคุมความเสี่ยง

เกณฑ์คุณภาพการจัดการ จะแบ่งออกเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

**ดี :** จัดการได้ทันที ทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กรไม่มีผลเสียหายทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม

**พอใช้ :** จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กร แต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ

**อ่อน :** จัดการไม่ได้ หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มจากรายจ่าย มีผลกระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานและยอมรับไม่ได้ ไม่มีความเข้าใจ

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพ การจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความ เสี่ยงระดับ ต่ำ	ค่าความ เสี่ยง ระดับปาน กลาง	ค่าความ เสี่ยง ระดับสูง
<b>การจัดซื้อจัดจ้างและการจัดหาพัสดุ</b> -การจัดหาพัสดุไม่ได้ตามความต้องการของผู้ใช้ เนื่องจากไม่มีความเข้าใจในการกำหนดขอบเขตงาน จึงเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน ระหว่างผู้ใช้งานและเจ้าหน้าที่พัสดุ จึงอาจทำให้เกิดความไม่คุ้มค่าและไม่ตรงวัตถุประสงค์การใช้งาน -เจ้าหน้าที่พัสดุตามระเบียบฯ ไม่ได้ดำเนินการด้วยตนเอง ทำให้ได้พัสดุไม่ตรงตามความต้องการ -เอกสารประกอบสัญญาไม่มีความชัดเจน	พอใช้		✓	
	พอใช้		✓	
	พอใช้		✓	

## สรุปตารางเมทริกส์ระดับความเสี่ยง

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความ จำเป็นของ การเฝ้าระวัง	ระดับความ รุนแรงของ ผลกระทบ	ค่าความเสี่ยงรวม ความจำเป็น x ความรุนแรง
<b>การจัดซื้อจัดจ้างและการจัดหาพัสดุ</b> -การจัดหาพัสดุไม่ได้ตามความต้องการของผู้ใช้ เนื่องจากไม่มีความเข้าใจในการกำหนดขอบเขตงาน จึงเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน ระหว่างผู้ใช้งานและเจ้าหน้าที่พัสดุ จึงอาจทำให้เกิดความไม่คุ้มค่าและไม่ตรงวัตถุประสงค์การใช้งาน -เจ้าหน้าที่พัสดุตามระเบียบฯ ไม่ได้ดำเนินการด้วยตนเอง ทำให้ได้พัสดุไม่ตรงตามความต้องการ -เอกสารประกอบสัญญาไม่มีความชัดเจน	๒	๒	๔
	๒	๒	๔
	๒	๒	๔

## Risk Matrix

ความจำเป็นของการเฝ้าระวังความรุนแรงของผลกระทบ	๑	๒	๓
๓			
๒		Δ	
๑			

**สีแดง** ระดับสูงมาก ใช้กระบวนการควบคุมภายใน + แผนบริหารความเสี่ยง

**สีส้ม** ระดับสูง ใช้กระบวนการควบคุมภายใน + แผนบริหารความเสี่ยง

**สีเหลือง** ระดับปานกลาง ใช้กับกระบวนการควบคุมภายใน

**สีเขียว** ระดับต่ำ ใช้กระบวนการควบคุมภายใน

Δ ความเสี่ยงเรื่องการทุจริต