



## คู่มือแนวทาง

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

(CORRUPTION RISK ASSESSMENT)

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗



ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต  
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

## คำนำ

ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อทางลบ จึงจำเป็นต้องคาดการณ์ล่วงหน้าเสมอเพื่อป้องกันการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งการทุจริตเป็นความเสี่ยงอย่างหนึ่งที่สามารถเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานที่จะส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อทางราชการ การแก้ปัญหาการทุจริตที่ยั่งยืนจึงเป็นหน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้าส่วนราชการ และเป็นเจตจำนงของทุกหน่วยงานที่จะร่วมกันต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ โดยการนำเครื่องมือการประเมินความเสี่ยงการทุจริตมาใช้ในองค์กรจะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรจะไม่มีทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงการทุจริตมาใช้

ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการประเมินความเสี่ยงการทุจริตนี้จะเป็นประโยชน์ให้กับหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์และผู้สนใจในการสร้างความเข้าใจในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อพัฒนามาตรการ ระบบ หรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต เพื่อเป็นการส่งเสริมการบริหารงาน ตามกรอบธรรมาภิบาลและเพื่อขับเคลื่อนการยกระดับคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index : CPI) ให้เป็นไปตามเป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)

ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต  
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์  
มีนาคม ๒๕๖๗

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
๑ ความเป็นมา	๑
๒ วัตถุประสงค์	๑
๓. กรอบแนวคิดและนิยามเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	๒
๓.๑ กรอบแนวคิดเกี่ยวกับสาเหตุการทุจริต	๒
๓.๒ กรอบตามมาตรฐาน COSO	๔
๓.๓ ความแตกต่างระหว่างการประเมินความเสี่ยงการทุจริตกับการตรวจสอบภายใน	๗
๔ แนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต	๗
๔.๑ ประเภทของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	๗
๔.๒ กลุ่มเป้าหมาย	๘
๔.๓ วิธีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต	๑๐
๔.๔. การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต	๑๖
๔.๕ การรายงานผล	๒๐
ภาคผนวก	
๑. ตัวอย่างรูปแบบความเสี่ยงการทุจริต	
๒. ตัวอย่างความเสี่ยงการทุจริต	
๓. ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงการทุจริต	

## ๑. ความเป็นมา

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ มีเป้าหมายหลัก เพื่อให้ภาครัฐมีความโปร่งใสปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ ผ่านการพัฒนาคนและการพัฒนาระบบ เพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยให้ความสำคัญกับการปรับและหล่อหลอมพฤติกรรม “คน” ทุกกลุ่ม ในสังคมให้มีจิตสำนึกและพฤติกรรมยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต และการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในการต่อต้านการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐที่เหมาะสมกับบริบท สภาพปัญหา และพลวัตการทุจริตของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของกระบวนการและกลไกที่เกี่ยวข้องในการปราบปรามการทุจริต โดยในส่วนของการพัฒนา “ระบบ” จะให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในการต่อต้านการทุจริต ในหน่วยงานภาครัฐ พร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้มีการใช้เครื่องมือและมาตรการเพื่อสร้างความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเปิดโอกาสในการกระทำการทุจริต ทำให้การทุจริตคอร์รัปชันทำได้ยากและมีโอกาสสูงที่จะถูกตรวจพบและลงโทษ พร้อมทั้งการสร้างควมไว้วางใจของประชาชนต่อภาครัฐ โดยสำนักงาน ป.ป.ท. ได้ขับเคลื่อนให้หน่วยงานภาครัฐ มีมาตรการ ระบบ หรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจจะก่อให้เกิดการทุจริต โดยมีศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) ระดับกระทรวง ซึ่งเป็นกลไกภายใต้ศูนย์อำนวยการต่อต้านการทุจริต แห่งชาติ (ศอตช.) เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนหน่วยงานภายในสังกัด/กำกับ ทั้งหน่วยงานระดับกรม/เทียบเท่า รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น และจังหวัด เพื่อเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพให้ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตและเป็นเครื่องมือลดคดีการทุจริตในภาครัฐ

นอกจากนี้ในการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ได้มีการปรับปรุงแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (แบบวัด OIT) ตัวชี้วัดที่ ๑๐ การป้องกันการ ทุจริต ในข้อคำถามการประเมินความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต ข้อ O๓๐ ซึ่งกำหนดให้ “แสดงผลการประเมิน ความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของหน่วยงาน อย่างน้อยต้องประกอบด้วยประเด็นดังต่อไปนี้ (๑) การอนุมัติอนุญาต ตาม พ.ร.บ. การอำนวยความสะดวกในการพิจารณา อนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘ (กรณีหน่วยงานที่มีภารกิจด้านนี้) (๒) การใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการ ตามภารกิจ (๓) การจัดซื้อจัดจ้าง (๔) การบริหารงานบุคคล

ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อน งานด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของหน่วยงาน จึงได้จัดทำคู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดใช้ในการ วิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงการทุจริต รวมถึงกำหนดมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงการทุจริตที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะ มีส่วนสนับสนุนการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตของหน่วยงาน รวมทั้ง ลด และปิดโอกาสการทุจริตต่อไป

## ๒. วัตถุประสงค์

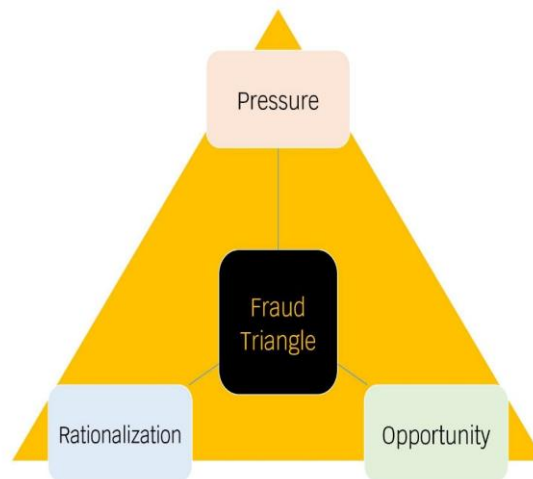
- ๑) เพื่อสร้างมาตรการในการป้องกัน ลด และปิดโอกาสการทุจริต
- ๒) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคุณคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้มี ความโปร่งใสเป็นธรรมและตรวจสอบได้
- ๓) เพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเชื่อมั่นต่อการปฏิบัติงาน

### ๓. กรอบแนวคิดและนิยามเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

#### ๓.๑ กรอบแนวคิดเกี่ยวกับสาเหตุการทุจริต

##### (๑) ทฤษฎีเกี่ยวกับสาเหตุการทุจริต<sup>๑</sup>

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่นำไปสู่การทุจริต ประกอบด้วย Pressure/Incentive หรือแรงกดดัน หรือแรงจูงใจ Opportunity หรือ โอกาสซึ่งเกิดจากช่องโหว่ของระบบต่างๆ คุณภาพการควบคุม กำกับ การควบคุม ภายในขององค์กรมีจุดอ่อน และ Rationalization หรือการหาเหตุผลสนับสนุนการกระทำตามทฤษฎีสามเหลี่ยม การทุจริต (Fraud Triangle) ตามหลักการและทฤษฎี Triangle Fraud ของ Dr. Ronald R. Cressey (1940) ซึ่งเป็น นักสังคมวิทยาและอาชญาวิทยาชาวอเมริกัน 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) โดย หลักทฤษฎีทั้งสามได้กล่าวถึงสาเหตุจูงใจของพฤติกรรม ผู้กระทำความผิดหรือสิ่งที่จะก่อให้เกิดการทุจริต ตามตารางดังนี้

Triangle Fraud	Four-sided Diamond	Gone Theory
๑. Opportunity	๑. Capability ๒. Opportunity	๑. G-Greed ๒. O-Opportunity
๒. Pressure ๓. Rationalization	๓. Incentive / Motive ๔. Rationalization	๓. N-Need ๔. E-Expectation

<sup>๑</sup> กองบริหารความเสี่ยงและสกัดกั้นการทุจริตในภาครัฐ. คู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริตประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ (นนทบุรี, สำนักงาน ป.ป.ท., ๒๕๖๖) หน้า ๘ - ๑๓

คำอธิบายความหมายของคำศัพท์ ทฤษฎีเกี่ยวกับสาเหตุการทุจริต	
Opportunity	โอกาส เหตุการณ์ สถานการณ์ที่เอื้ออำนวย มีสิ่งล่อตาล่อใจ เปิดโอกาสที่จะฉกฉวยผลประโยชน์ เนื่องจากความบกพร่องหรือจุดอ่อนของระบบงาน หรือช่องว่างของกฎระเบียบที่เปิดโอกาสให้ทำได้
Pressure	ความกดดัน ความกดดันและแรงกดดันเมื่อเกิดเหตุการณ์คับขันจากสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ มีความจำเป็นต้องการเงิน
Incentive / Motive	แรงจูงใจ แรงบันดาลใจ มีสิ่งจูงใจ
Capability	ความสามารถ มีความสามารถที่ทำได้ที่เกิดจากอุปนิสัย ความสามารถเฉพาะตัวของ ผู้ปฏิบัติงาน และลักษณะงานเอื้อประโยชน์ที่จะประพฤติมิชอบและทำการทุจริตได้
Rationalization	มีเหตุผล มีเหตุผลเขาข้างตนเองว่าสามารถทำได้ คนอื่นยังสามารถทำได้โดยไม่คิดว่าผิด มีความสามารถและโอกาสที่เกิดจากตำแหน่งหน้าที่
Greed	ความโลภ เกิดความละโมภโลภมาก เห็นคนอื่นทำผิดแล้วไม่ได้รับการลงโทษ จับไม่ได้จึงหลงผิดอยากทำบ้าง ไม่พึงพอใจในสิ่งที่ตนมี
Need	ความต้องการอยากได้ ความต้องการหรือความจำเป็นที่ต้องการใช้เงินเป็นแรงกดดันให้ทำทุกสิ่ง ที่ทำได้เพื่อให้ได้เงินมา
Expectation	ความคาดหวัง คาดหวังว่าสิ่งที่ตนกระทำไม่มีผู้อื่นล่วงรู้ และเอาผิดได้ หรือโอกาสที่จะถูกค้นพบการกระทำที่ผิด ถูกจับได้และรับการลงโทษน้อยมาก

(ข้อมูลจากบทความ ผู้ตรวจบัญชีสหกรณ์ มีบทบาทและหน้าที่ในการป้องกันและตรวจสอบการทุจริตในสหกรณ์ได้อย่างไร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์)

## (๒) ศัพท์เฉพาะ คำนิยาม

ศัพท์เฉพาะ	คำนิยาม
ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk)	การดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบหรือ อาจก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของ หน่วยงานในอนาคต
ความเสี่ยง (Risk)	ความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์บางอย่างซึ่งมีผลกระทบทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือเบี่ยงเบนไปจากที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ผลกระทบที่เกิดขึ้นอาจส่งผล ในทางบวกหรือทางลบก็ได้ <b>ผลกระทบทางลบ เรียกว่า ความเสี่ยง</b> <b>ผลกระทบทางบวก เรียกว่า โอกาส</b>
ความเสี่ยง / ปัญหา	ความเสี่ยง : เหตุการณ์ที่ยังไม่เกิด ต้องหามาตรการควบคุม ปัญหา : เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว รู้อยู่แล้ว ต้องแก้ไขปัญหา
ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	เป็นขั้นตอนในการค้นหาว่ามีรูปแบบความเสี่ยงการทุจริตอย่างไรบ้าง
โอกาส (Likelihood )	โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น
ผลกระทบ (Impact)	ผลกระทบจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน
ระดับความรุนแรงของ ความเสี่ยงการทุจริต (Risk Score)	คะแนนรวมที่แสดงให้เห็นถึงระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต ที่เป็นผลจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริต จาก ๒ ปัจจัยคือโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

ศัพท์เฉพาะ	คำนิยาม
ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงการทุจริต (Risk Owner)	ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้รับผิดชอบกระบวนการหรือโครงการ
Key Controls in place	มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่หน่วยงานมีอยู่ในปัจจุบัน
Further Actions to be	มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่หน่วยงานจัดทำเพิ่มเติม

### ๓.๒ กรอบตามมาตรฐาน COSO<sup>๒</sup>

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

##### (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 แต่เพิ่มเติมในส่วนอื่นๆ ให้ชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเพิ่มเติมเรื่องการสอดส่องในภาพรวมของการกำกับดูแลกิจการ ดังนั้น การควบคุมภายในจึงถือว่ามีสำคัญอย่างยิ่ง ในการที่จะตอบสนองต่อความคาดหวังของกิจการในการป้องกันเฝ้าระวังและตรวจสอบการทุจริตภายในกิจการ COSO ได้ผลักดันให้กิจการต่างๆ ทำการขับเคลื่อน The Three Lines of Defense และถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของ Internal Control Framework

##### (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

<sup>๒</sup> กองบริหารความเสี่ยงและสกัดกั้นการทุจริตในภาครัฐ, คู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริตประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ (นนทบุรี, สำนักงาน ป.ป.ท., ๒๕๖๖) หน้า ๑๕ - ๑๗

**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 - ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในทันเวลาและเหมาะสม

**(๑.๒) กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี ๔ กระบวนการ ดังนี้**

Corrective : แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้ว่าจะเกิด สิ่งที่มีประวัติอยู่แล้ว ทำอย่างไรจะไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก

Detective : เผ้าระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยง ทำอย่างไรจะตรวจพบต้องสอดส่องตั้งแต่แรก ตั้งข้อบ่งชี้บางเรื่องที่น่าสงสัยทำการลดระดับความเสี่ยงนั้นหรือให้ข้อมูลเบาแส้นแก่ผู้บริหาร

Preventive : ป้องกัน หลีกเลี่ยง พฤติกรรมที่นำไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิดในส่วนพฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีก (Known Factor) ทั้งที่รู้ว่าทำไปมีความเสี่ยงต่อการทุจริต จะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ Workflow ใหม่ ไม่เปิดช่องว่างให้การทุจริตเข้ามาได้อีก

Forecasting : การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นและป้องกันป้องปรามล่วงหน้าในเรื่องประเด็นที่ไม่คุ้นเคย ในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต (Unknown Factor)

**(๒) กรอบตาม COSO ๒๐๑๗ (COSO ERM ๒๐๑๗)**

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



## (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 การประเมินทางเลือกของกลยุทธ์ จัดการความเสี่ยงองค์กร และการวางเป้าประสงค์ทางธุรกิจภายใต้ความเสี่ยง

๓) Performance (เป้าหมายผลการดำเนินงาน) ประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินระดับความรุนแรง การจัดลำดับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง และการพิจารณาภาพรวมของความเสี่ยงองค์กรทั้งหมด

๔) Review & Revision (การทบทวนและปรับปรุง) ประกอบด้วย การประเมินความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการบริหารความเสี่ยง การทบทวนความสามารถในการจัดการและระดับความเสี่ยง และการปรับปรุง พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

๕) Information, Communication & Reporting (สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน) ประกอบด้วย การใช้สารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง การใช้ช่องทางการสื่อสารต่างๆ สนับสนุน การบริหารความเสี่ยง และการรายงานความสำเร็จการดำเนินการ รวมทั้งวัฒนธรรมความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

โดยสิ่งที่ COSO พยายามมุ่งเน้นนำเสนอในการปรับปรุงนี้ คือการแสดงให้เห็นว่าการบริหารความเสี่ยง องค์กรนั้น 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)

(๒.๒) การบริหารความเสี่ยงขององค์กรหรือ ERM นั้น เป็นแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบใหม่ ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดแบบเดิมหลายประการที่สำคัญมี ดังนี้

แบบเดิม	ERM
ทำแยกเป็นส่วนๆ หรือฝ่ายๆ	ทำแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
บริหารแบบตั้งรับ (รอให้เกิดปัญหาแล้วค่อยแก้ไข)	บริหารแบบเชิงรุก (ป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น)
ทำเป็นครั้งคราวหรือเฉพาะกิจ	ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
มุ่งเน้นदानลบเพื่อลดความเสียหาย	มุ่งเน้นदानบวกด้วยโดยแสวงหาโอกาสที่จะเป็นประโยชน์แก่องค์กร ควบคู่กับदानลบ

### ๓.๓ ความแตกต่างระหว่างการประเมินความเสี่ยงการทุจริตกับการตรวจสอบภายใน

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการทำงานในลักษณะที่ทุกภาระงานต้องประเมินความเสี่ยงก่อนปฏิบัติงานทุกครั้ง และแทรกกิจกรรมการตอบโต้ความเสี่ยงไว้ก่อนเริ่มปฏิบัติงานหลักตามภาระงานปกติของการเฝ้าระวังความเสี่ยงล่วงหน้าจากทุกภาระงานร่วมกัน โดยเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบปกติที่มีการรับรู้และยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (ผู้นำส่งงานให้) เป็นลักษณะ Pre-Decision

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



## ๔. แนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

### ๔.๑ ประเภทของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ได้กำหนดให้หน่วยงานทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต จำนวน ๑ กระบวนงาน/โครงการจากประเภทความเสี่ยงการทุจริต ๓ ด้าน ประกอบด้วยด้านที่ ๑ การพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ ด้านที่ ๒ การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ และด้านที่ ๓ โครงการจัดซื้อจัดจ้างที่มีวงเงินสูงสุด โดยในส่วนของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์กำหนดให้ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตด้านที่ ๓ ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่มีวงเงินสูงสุดของหน่วยงาน

นอกจากนี้ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) ได้ปรับเปลี่ยนเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ในส่วนของตัวชี้วัดที่ ๑๐ การป้องกันการทุจริต หัวข้อการประเมินความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต ข้อคำถาม O๓๐ ซึ่งองค์กรประกอบด้วยด้านข้อมูลกำหนดให้หน่วยงาน แสดงผลการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของหน่วยงาน อย่างน้อยต้องประกอบด้วย ๔ ประเด็น คือ

- (๑) การอนุมัติอนุญาต ตาม พ.ร.บ. การอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘ (กรณีหน่วยงานที่มีภารกิจด้านนี้)
- (๒) การใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ
- (๓) การจัดซื้อจัดจ้าง

## (๔) การบริหารงานบุคคล

จากแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของสำนักงาน ป.ป.ท. และเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ดังกล่าวข้างต้น ทำให้การประเมินความเสี่ยงการทุจริตปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กำหนดประเภทการจัดการความเสี่ยงการทุจริตออกเป็น ๔ ด้าน ดังนี้

นียมประเภทของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต		
ด้านที่ ๑	ด้านการอนุมัติอนุญาต	การให้บริการด้านการอนุมัติ อนุญาต ตาม พ.ร.บ.การอำนวยความสะดวกในการให้บริการภาครัฐ
ด้านที่ ๒	การใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ	- การใช้อำนาจ (Authority) คือ อำนาจที่ได้มาจากการดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง โดยกฎหมาย ระเบียบ ขอบบังคับ - การให้บริการตามภารกิจ เป็นการดำเนินการตามภารกิจของหน่วยงานตามที่กฎหมายกำหนด
ด้านที่ ๓	ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง	- โครงการจัดซื้อจัดจ้างที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณในปีที่ทำการประเมินของทุกประเภทงบประมาณ ได้แก่ งบดำเนินงาน งบลงทุน งบรายจ่ายอื่น งบเงิน อุดหนุนหรือเงินที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น งบกลาง เงินนอกงบประมาณ
ด้านที่ ๔	การบริหารงานบุคคล	กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงาน เช่น การวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผล การปฏิบัติงาน การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

## ๔.๒ กลุ่มเป้าหมาย

ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริต (สำนักงาน ป.ป.ท.) กำหนดให้สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่มีวงเงินสูงสุดของหน่วยงาน จำนวน ๑ กระบวนงาน ประกอบกับหลักเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ซึ่งองค์ประกอบด้านข้อมูลของ O๓๐ กำหนดให้หน่วยงาน “แสดงผลการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ ตามภารกิจของหน่วยงาน อย่างน้อยต้องประกอบด้วยประเด็นดังต่อไปนี้

(๑) การอนุมัติอนุญาต ตาม พ.ร.บ. การอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘ (กรณีหน่วยงานที่มีภารกิจด้านนี้)

(๒) การใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ

(๓) การจัดซื้อจัดจ้าง

(๔) การบริหารงานบุคคล

รวมทั้ง ในการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละประเด็น ต้องมีรายละเอียดอย่างน้อยประกอบด้วย

(๑) เหตุการณ์ความเสี่ยงและระดับของความเสี่ยง

(๒) มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ดังนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์จึงต้องดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อให้ครอบคลุมตามแนวทางของสำนักงาน ป.ป.ท. และหลักเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

ซึ่งศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) เป็นหน่วยงานขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รวบรวมข้อมูลโครงการจัดซื้อจัดจ้างที่มีวงเงินงบประมาณสูงสุด และพิจารณา อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่สอดคล้องกับประเภทการประเมิน ความเสี่ยงการทุจริต โดยกำหนดหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ดำเนินการประเมิน ความเสี่ยงการทุจริต ดังนี้

กระบวนการหรือโครงการที่นำมาประเมินความเสี่ยงการทุจริต			
ที่	หน่วยงาน	ประเมินความเสี่ยงการทุจริต	
		ด้านที่	กระบวนการ/งาน/โครงการ
๑	สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนาระบบเกษตรพันธสัญญา	๑	การอนุมัติอนุญาต ตาม พ.ร.บ. การอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘
๒	สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องเรียน	๒	การใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ
๓	กองบริหารงานกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร		
๔	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	๓	โครงการพัฒนาศูนย์ให้บริการภาครัฐเพื่อประชาชนครบวงจรแบบเบ็ดเสร็จ
๕	กองการเจ้าหน้าที่	๔	การบริหารงานบุคคล
๖	กองคลัง	เลือกตามความเหมาะสม	เลือกกระบวนการที่มีความเสี่ยงการทุจริตภายในหน่วยงาน ๑ กระบวนการ/งาน
๗	สำนักตรวจสอบภายใน		
๘	กองกลาง		
๙	กองเกษตรสารนิเทศ		
๑๐	สถาบันเกษตรกรบริการ		
๑๑	กองนโยบายเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน		
๑๒	สำนักกฎหมาย		
๑๓	สำนักการเกษตรต่างประเทศ		
๑๔	สำนักตรวจราชการ		
๑๕	สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ		
๑๖	สำนักพัฒนาระบบบริหาร		
๑๗	กองประสานงานโครงการพระราชดำริ		
๑๘	ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต		

### ๔.๓ วิธีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

วิธีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มีขั้นตอนหลัก ๕ ขั้นตอน และตารางประกอบการประเมิน ดังนี้

- ๑) การคัดเลือกกระบวนการ หรือโครงการ
- ๒) การระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต
- ๓) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต
- ๔) การประเมินความเสี่ยงการทุจริต
- ๕) การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

#### ขั้นตอนที่ ๑ การคัดเลือกกระบวนการ หรือโครงการ

หน่วยงานจะต้องค้นหากระบวนการซึ่งเป็นภารกิจงานหลักของหน่วยงานที่มีความเสี่ยงการทุจริต การค้นหาความเสี่ยงการทุจริตอาจค้นหาจากความเสี่ยงที่เคยเกิดหรือคาดว่าจะเกิดซ้ำสูง มีประวัติอยู่แล้ว (Known Factor) และไม่เคยเกิดหรือไม่มีประวัติมาก่อน แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ในอนาคตที่มีโอกาสเกิด (Unknown Factor) ในขั้นตอนนี้เป็นการตั้งสมมุติฐานหรือเป็นการพยากรณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพิ่มเติม (Scenario) เป็นการมองข้อมูลไปข้างหน้า (Forward looking information) โดยไม่คำนึงว่าหน่วยงานมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตนั้นอยู่แล้วหรือไม่ โดยการมองความเสี่ยงการทุจริตด้วยข้อมูลที่เลวร้ายที่สุด (Worst Case) หลักการที่สำคัญต้องไม่เอาปัญหาหรือข้อจำกัดจากการบริหารงานในปัจจุบัน เช่น ทรัพยากร คน พาหนะ ระบบเทคโนโลยี ไม่มีหรือไม่พอ บุคลากรไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ไม่มีจิตสำนึก ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่การดำเนินงานอาจไม่บรรลุเป้าหมายมาปนกับความเสี่ยงการทุจริต เพราะจะทำให้ละเอียดการบริหารจัดการ ความเสี่ยงการทุจริต

#### ขั้นตอนที่ ๒ การระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต

เป็นขั้นตอนหลังจากที่หน่วยงานตกลงร่วมกันว่าจะนำกระบวนการใดมาจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงาน หลังจากนั้นให้หน่วยงานนำกระบวนการนั้นมาระบุรายละเอียด ขั้นตอน การดำเนินงานในกระบวนการนั้นและทำการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละขั้นตอน โดยการระบุประเด็น ความเสี่ยงการทุจริตให้อธิบายรายละเอียดเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริตว่ามีรูปแบบพฤติกรรม การทุจริตที่ในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานของกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมินให้ละเอียดและชัดเจน มากที่สุดว่า ใครทำอะไร ที่ไหน อย่างไร โดยเฉพาะรายละเอียดในส่วนที่เจ้าหน้าที่รัฐเขาไปมีพฤติกรรมทุจริตอย่างไร โดยผู้ปฏิบัติงานหรือรับผิดชอบกระบวนการหรือโครงการ (Risk Owners) และตัวแทนของหน่วยงานอาจมีการ รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วยก็ได้ เนื่องจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริต Risk Owners ส่วนใหญ่ไม่ยอมรับหรือบิดเบือนในความบกพร่องของตนเอง ผู้ประเมินความเสี่ยงการทุจริตจึงไม่ใช่ Risk Owners เท่านั้น

#### ขั้นตอนที่ ๓ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ก่อนทำการประเมินความเสี่ยงหน่วยงานต้องกำหนดเกณฑ์สำหรับใช้ในการประเมินความเสี่ยง การทุจริตของกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมิน ตามความเหมาะสม โดยพิจารณาจาก ๒ ปัจจัย คือ ด้านโอกาส และด้านผลกระทบ โดยการให้คะแนนทั้ง ๒ ปัจจัย มีรายละเอียด ดังนี้

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) พิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ในช่วงเวลาหนึ่ง ในรูปของความถี่ หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นๆ
- ผลกระทบ (Impact) การวัดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น โดยสามารถแบ่งเป็นผลกระทบทางการเงินและผลกระทบที่ไม่ใช่การเงิน

## ตัวอย่าง การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ในคู่มือนี้เป็นเพียงตัวอย่างในการกำหนดเกณฑ์ โอกาสที่จะเกิดการทุจริต (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ทั้งนี้ หน่วยงานต้องเป็นผู้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ตามความเหมาะสมของกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

### 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	เกิดความเสียหายต่อรัฐเจ้าหน้าที่ถูกโกงโทษข้อมูลความผิดเข้าสู่กระบวนการทางยุติธรรม
๔	ภาพลักษณ์ของหน่วยงานติดลบเรื่องความโปร่งใส สื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์ลงข่าวอย่างต่อเนื่อง และสังคมให้ความสนใจ
๓	หน่วยตรวจสอบของหน่วยงาน หรือหน่วยตรวจสอบจากภายนอกเข้าตรวจสอบข้อเท็จจริง
๒	ปรากฏข่าวสื่อที่อาจพาดพิงคนภายในหน่วยงาน มีคนร้องเรียน แจ้งเบาะแส
๑	แทบจะไม่มี

## ๔. ตัวอย่าง เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) ที่ไม่ใช่ทางการเงิน

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

## ๕. 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 ๔ การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

หลังจากหน่วยงานระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการแล้ว หลังจากนั้นหน่วยงานต้องให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงาน โดยการให้คะแนน ความเสี่ยงการทุจริตโดยพิจารณาจากขั้นตอนการดำเนินงานพิจารณาจาก ๒ ปัจจัย คือ โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จะได้ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต (Risk Score) วาอยู่ในระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง หรือต่ำ ตามเกณฑ์ที่หน่วยงานได้กำหนดไว้ ตามตารางการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต การให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริต และระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

## แบบตารางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ตารางที่ ๑ การระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต การให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริต และระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	Risk Score (L x I)		
			Likelihood	Impact	Risk Score
ระบุขั้นตอนการดำเนินงานของกระบวนการหรือโครงการตั้งแต่ต้นจนถึงที่สุด ที่ทำการประเมิน		ระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงาน โดยละเอียดอธิบายรูปแบบ /วิธีการที่อาจเกิดการทุจริตในอนาคต	ให้คะแนน ตามเกณฑ์ L และ I ตามที่หน่วยงานกำหนด	นำผลคูณ (L x I) ใส่คะแนน และระดับว่าสูงมาก / สูง กลาง / ต่ำ (ดูตามตารางจัดระดับความรุนแรงความเสี่ยงการทุจริต)	

ตัวอย่าง การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	Risk Score (L x I)		
			Likelihood	Impact	Risk Score
	การจ้างแรงงาน งบประมาณ ----- บาท จ้างงานรวม ..... คน ประกอบด้วยกิจกรรม .....	การจ้างแรงงานในระดับพื้นที่ ๑. อาจมีการจ้างแรงงานโดยไม่มีตัวตนจริงหรือจ้างไม่ครบตามจำนวน แต่นำรายชื่อ (รายชื่อผี) มาสวมสิทธิ์ แต่มีการเบิกจ่ายครบ ๒. จ้างแรงงานที่จ้างไม่สามารถทำงานได้จริง อาจให้คนอื่นทำงานแทน (จ้างช่วง) ๓. เจ้าหน้าที่ของรัฐที่กำกับดูแลรับผิดชอบ มีการยึดบัตรเอทีเอ็ม (ATM) ของผู้รับจ้างเพื่อถอนเงินสดมาเบิกจ่ายให้ อาจจ่ายไม่เต็มจำนวนให้กับผู้รับจ้าง ๔. มีการจัดทำหลักฐานผลการดำเนินงาน	๔	๕	๒๐ /สูงมาก
<b>ใคร :</b> ฝ่ายหรือตำแหน่งภายในหน่วยงาน <b>ทำไมต้องทำการทุจริต</b> เพื่อให้ได้อะไร <b>โดยใช้วิธีการอะไร</b> ที่แสดงถึงพฤติกรรมที่สื่อในทางทุจริต <b>มีใครให้ความร่วมมือ</b>					



ลำดับที่	ขั้นตอน การดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	Risk Score (L x I)		
			Likelihood	Impact	Risk Score
		ของแรงงานที่รับจ้าง เพื่อประกอบการเบิกจ่าย อาจไม่ตรงตามความจริง ๕. กิจกรรมบางส่วนเจ้าหน้าที่อาจรับ ดำเนินการเองโดยแบ่งปันผลประโยชน์ตาม อัตราที่ตกลงร่วมกัน ๖. อาจมีการนำค่าไม่ที่จ้างแรงงานผลิต ได้เกินเป้าหมาย นำไปจำหน่ายหรือนำมาสวม โครงการที่ได้รับงบประมาณอยู่แล้ว			

### ตัวอย่าง การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ลำดับที่	ขั้นตอน การดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	Risk Score (L x I)		
			Likelihood	Impact	Risk Score
	การจ้างแรงงาน งบประมาณ ..... บาทค่าตอบแทน จ้างงานตำบลละ ... คน จำนวน ..... ตำบล รวม ..... คน เดือนละ ..... บาท จำนวน ๑๒ เดือน	๑. คณะกรรมการคัดเลือกแรงงาน อาจมีการใช้ดุลยพินิจที่ไม่เป็นมาตรฐาน เดียวกันทุกอำเภอ มีการช่วยเหลือใน รูปแบบต่างๆ เพื่อให้คนของพวกเขาพึงได้รับ การคัดเลือก ๒. การกำกับดูแลของอำเภอที่รับผิดชอบ - ข้อมูลการจ้างงานที่ส่งไปเพื่อ เบิกจ่ายเงินไปยังผู้รับจ้าง อาจไม่ตรงตาม ความเป็นจริง เช่น จำนวนวันที่มาทำงาน หรือกรณีผู้รับจ้างลาออกก่อนหมด สัญญาจ้าง มีการสวมสิทธิ์แทนให้บุคคล ที่ไม่มีชื่อในสัญญาจ้างทำงานแทน	๓	๒	๖ /ปานกลาง

### ขั้นตอนที่ ๕ การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

มาตรการ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นเพื่อควบคุม หรือลดโอกาสความเสี่ยงการทุจริต โดยความเสี่ยงการทุจริตที่อยู่ในโซนสีแดง จะถูกเลือกมาทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ส่วนลำดับความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีส้ม สีเหลือง จะถูกเลือกในลำดับต่อมา มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอาจมีหลากหลายวิธีการ หน่วยงานควรทำการคัดเลือกวิธีที่ดีที่สุด และประเมินความคุ้มค่าเหมาะสมกับระดับความเสี่ยงการทุจริตที่ได้จากการประเมินมาประกอบด้วย

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ให้นำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตของกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมินของหน่วยงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน มาทำการประเมินว่ามีประสิทธิภาพอยู่ในระดับใด ดี พอใช้ หรืออ่อน เพื่อพิจารณาจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตเพิ่มเติม โดยมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตควรเชื่อมโยงให้มีความสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ประเมินไว้

ระดับ	คำอธิบาย
	<b>การประเมินประสิทธิภาพมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่หน่วยงานมีในปัจจุบัน</b>
ดี	การควบคุมมีความเข้มแข็งและดำเนินไปได้อย่างเหมาะสม ซึ่งช่วยให้เกิดความมั่นใจได้ในระดับที่สมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้
พอใช้	การควบคุมยังขาดประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าจะไม่ทำให้เกิดผลเสียหายจากความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญ แต่ก็ควรมีการปรับปรุงเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้
อ่อน	การควบคุมไม่ได้มาตรฐานที่ยอมรับได้ เนื่องจากมีความหละหลวมและไม่มีประสิทธิผล การควบคุมไม่ทำให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้

นอกจากนี้ต้องมีการติดตามเพื่อประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรมตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ที่กำหนดไว้เพื่อเป็นการยืนยันผลว่ามาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด หรืออาจต้องเพิ่มเติมหรือปรับแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตใหม่หากพบว่ารูปแบบการทุจริตหรือมีสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามวงจร PDCA

๑) Plan คือ การวางแผน

๒) DO คือ การปฏิบัติตามแผน

๓) Check คือ การตรวจสอบ

๔) Act คือ การปรับปรุงการดำเนินการอย่างเหมาะสม หรือ การจัดทำมาตรฐานใหม่ ซึ่งถือเป็นพื้นฐานของการยกระดับคุณภาพ



## ตัวอย่าง การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

ตารางที่ ๒ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

กระบวนการ / โครงการ .....			
หน่วยงาน .....			
ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน/ ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต	ช่วงระยะเวลาดำเนินการ
๑.	ขั้นตอนการดำเนินงาน : ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต		
๒.	ขั้นตอนการดำเนินงาน : ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	<div style="border: 1px dashed red; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>ระบุขั้นตอน / ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต/ ผลคูณ (L x I) ใส่คะแนน และระดับว่าสูงมาก/ สูง/ กลาง เฉพาะขั้นตอนของการดำเนินงานที่มีความเสี่ยงสูงมาก/ สูงหรือปานกลาง ตามตารางที่ ๑</p> </div>	<div style="border: 1px dashed green; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>ระบุมาตรการฯ และรายละเอียดของมาตรการฯ เช่น แนวทาง รูปแบบ วิธีการดำเนินการ วิธีการนำมาตราการฯ ไปสู่การปฏิบัติหรือ บังคับใช้ ระยะเวลาดำเนินการ ฯลฯ ให้ชัดเจน</p> </div>

### ๔.๔ การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต<sup>๓</sup>

มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตในแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงานที่จัดส่งสำนักงาน ป.ป.ท. ที่ผ่านๆ มาพบว่าส่วนใหญ่ได้นำขั้นตอนการปฏิบัติงานตามระเบียบ กฎหมายและมาตรการอบรมปลูกจิตสำนึก โครงการอบรมให้ความรู้ หรือนโยบาย มาตรการต่างๆ ของหน่วยงานที่ประกาศในภาพรวมขององค์กรมากำหนดเป็นมาตรการ โดยไม่สอดคล้อง ตรงประเด็นจุดเสี่ยงการทุจริตที่แท้จริง จึงได้นำแนวตัวอย่างการจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญ เพื่อให้คดีการทุจริตและประพฤตินิชอบลดลงตามเป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ ๒๑ การต่อต้านการทุจริตและประพฤตินิชอบ แผนแม่บทย่อยด้านการป้องกันการทุจริตและประพฤตินิชอบ

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

<sup>3</sup> กองบริหารความเสี่ยงและสกัดกั้นการทุจริตในภาครัฐ, คู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริตประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ (นันทบุรี, สำนักงาน ป.ป.ท., ๒๕๖๖) หน้า ๒๖ - ๓๔

ข้อมูลที่น่ามาจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต ต้องได้มาจากการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ตามรูปแบบพฤติการณ์ความเสี่ยงการทุจริต เสมือนเป็นต้นน้ำ เพื่อนำมาสู่การกำหนดมาตรการได้ตรงจุด เป็นเสมือนกลางน้ำ ส่วนมาตรการที่กำหนดไว้ต้องนำสู่การบังคับใช้ ด้วยการกำกับ ติดตาม ประเมินผลเพื่อนำมาทบทวนในการปรับมาตรการให้สามารถควบคุมความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มาตรการที่ดีต้องสามารถตอบสนอง รูปแบบพฤติการณ์ของความเสี่ยงที่ค้นพบเป็นเสมือนปลายน้ำ มาตรการต่างๆ ต้องมีการทบทวน ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพราะรูปแบบ การทุจริต มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลาเช่นกัน

#### ๔.๔.๑ ตัวอย่าง การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต

##### ๑) การควบคุมการปฏิบัติงาน (Operational Control)

**Operational Control** การระบุมาตรการควบคุม ขั้นตอนตรวจสอบการทำงาน หรือข้อปฏิบัติอะไรที่ใช้ลดหรือป้องกันความเสี่ยงการทุจริต เช่น

- จัดให้มี Documentation ในการปฏิบัติงาน เช่น การบันทึกภาพ เสียง ฯลฯ
- การใช้เอกสาร การรับรองตนเองเพื่อควบคุมในขั้นตอนที่ไม่สามารถตรวจสอบได้ หรือตรวจสอบได้ยาก หรือไม่สามารถพิสูจน์ได้

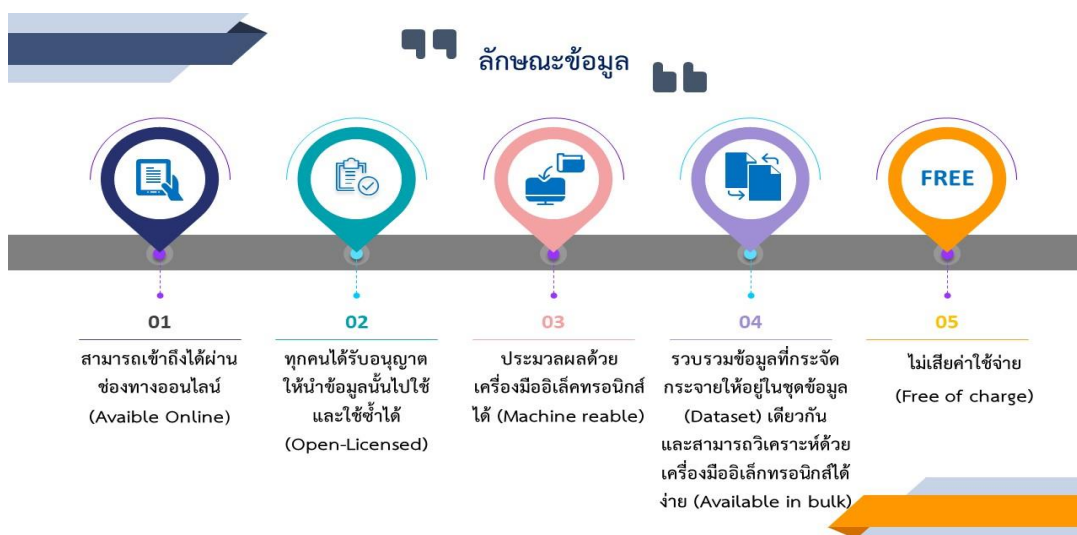
- การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบการตรวจสอบ ตรวจสอบ
- การกระทบข้อมูล อย่างน้อย ๒ แหล่งข้อมูลให้ตรงกัน
- การตรวจนับทางกายภาพจริง (ไม่ตรวจเพียงเอกสารอย่างเดียว)
- การใช้ระบบเทคโนโลยีมาสนับสนุนการให้บริการ เพื่อลดการเผชิญหน้า
- เปลี่ยน/ปรับ Process
- ลดขั้นตอน ลดดุลยพินิจ

##### ๒) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) เช่น

###### (๑) การเปิดเผยข้อมูล

ข้อมูลเปิดภาครัฐ หมายถึง ข้อมูลของรัฐบาลที่ถูกเปิดเผยผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงนำไปใช้ต่อหรือแจกจ่ายได้โดยปราศจากข้อจำกัดใดๆ (องค์การสหประชาชาติ, ๒๐๑๖) รัฐบาลเปิด คือ วัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ส่งเสริมหลักการของความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอันที่จะสนับสนุนประชาธิปไตยโดยรวม (OECD, ๒๐๑๗)

#### คุณลักษณะของข้อมูลเปิด (World Wide Web Foudation, 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 ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของ ความโปร่งใส ในการดำเนินงานของภาครัฐ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนแล้ว ข้อมูลเหล่านี้ ประชาชนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ซึ่งเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานของภาครัฐ ทั้งยังช่วยลด ค่าใช้จ่าย และเพิ่มมูลค่าให้กับหน่วยงานราชการ ตลอดจนเป็นกลไกสำคัญในการตรวจสอบการทำงานและการใช้อำนาจของ ภาครัฐ ลดโอกาสการเกิดทุจริตที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติราชการสามารถบรรลุเป้าประสงค์ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการ แข่งขันกับนานาประเทศและพัฒนาสู่ความยั่งยืนได้อย่างสมบูรณ์

### (๒) การจัดทำแนวปฏิบัติที่ดี

เพื่อเป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยงการเรียกรับ หรือยอมจะรับทรัพย์สินหรือ ประโยชน์อื่นใดไม่ว่าเพื่อตนเองหรือผู้อื่น หรือผลประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ เช่น ไม่รับสินบน สินน้ำใจ และไม่ เรียกร้องผลประโยชน์รวมถึงการก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของ หน่วยงาน จากการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของกระบวนการที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต โดยต้องเป็นมาตรการที่เป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเฉพาะกระบวนการหรือโครงการที่ทำการ ประเมินความเสี่ยงการทุจริต แนวปฏิบัติต้องสอดคล้องกับลักษณะงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง (ต้องไม่เป็น นโยบาย มาตรการ คู่มือ หรือแนวทางที่ประกาศในภาพรวมของหน่วยงานที่ไม่มีการระบุเฉพาะเจาะจงสำหรับ เจ้าหน้าที่ประเภทที่มีความเสี่ยงสูงชัดเจน)

**ตัวอย่าง** การจะรับของขวัญและหรือผลประโยชน์ใดๆ จากการปฏิบัติหน้าที่ ต้องสามารถตอบคำถามนี้ให้ได้ก่อน

- ใครให้ ถ้าไม่ใช่เรามีตำแหน่งหน้าที่นี้เค้าจะให้เราหรือไม่
- ให้อะไร ของขวัญ สินน้ำใจ หรือการเลี้ยงรับรอง หุหุหรือแพงเกินไปหรือไม่
- ให้เมื่อใด ช่วงเวลาหรือความบ่อยครั้งในการให้หรือเลี้ยงรับรอง เช่น  
ใกล้การขออนุมัติ อนุญาต ต่อใบอนุญาต ประมูลโครงการของรัฐ
- ทำไมต้องรับ รับแล้วจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงดุลยพินิจ หรือเอื้อประโยชน์  
ภายหลังหรือไม่ผลประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ เช่น

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

**คำอำนวยความสะดวก :** คือค่าใช้จ่ายจำนวนเล็กน้อยที่จ่ายให้แก่เจ้าหน้าที่รัฐอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการให้เพียงเพื่อให้มั่นใจว่าเจ้าหน้าที่รัฐจะดำเนินการตามขั้นตอน กระบวนการหรือเป็นการกระตุ้นให้ดำเนินการอย่างรวดเร็วขึ้น โดยกระบวนการนั้นไม่ต้องใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่รัฐเป็นการกระทำอันชอบด้วยหน้าที่ของเจ้าหน้าที่รัฐผู้นั้น

**คาร์บรอน และของขวัญ :** เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมของผู้รับบริการรัฐเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี หรือเป็นการแสดงออกซึ่งสินน้ำใจ วัฒนธรรมทางสังคม ซึ่งอาจรวมถึง ค่าที่พัก ค่าโดยสาร การศึกษาดูงาน ค่าอาหารและเครื่องดื่ม บัตรกำนัล ฯลฯ

**สินน้ำใจ :** คือ ความเอื้อเฟื้อเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการมีน้ำใจ ความมีมิตรไมตรี การดูแลกันและกัน เป็นต้น โดยอาจหวังการเอาประโยชน์จากการใช้อำนาจรัฐของผู้รับในอนาคต

**ค่าใช้จ่ายอื่นๆ** ที่เป็นค่าสิ่งของใดๆ ที่มีค่าทางการเงินรวมถึงสิ่งใช้แทนเงินสดและสิ่งที่สามารถแลกเปลี่ยนเป็นสินค้าหรือบริการได้

**ผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการขัดกันของผลประโยชน์ (Conflict of interests: COI)** เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่าง การขัดกันของประโยชน์ส่วนตนของเจ้าหน้าที่ นักการเมือง หรือพนักงานที่นำมาตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ส่วนรวม จนทำให้เกิดความไม่เป็นกลาง ไม่มีความสมดุลและไม่ถูกต้องของผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับส่วนรวมตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้เท่าที่ควร ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะสามารถนำไปสู่การทุจริตได้ โดยประเภทของผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการขัดกันแห่งผลประโยชน์ มี ๓ ประเภท ได้แก่

๑. ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เกิดขึ้นจริง (actual) คือ มีความทับซ้อนระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและสาธารณะเกิดขึ้น

๒. ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เห็น (perceived & apparent) เป็นผลประโยชน์ทับซ้อนที่คนเห็นว่ามี แต่จริงๆ อาจไม่มีก็ได้ถ้าจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนประเภทนี้อย่างขาดประสิทธิภาพ ก็อาจนำมาซึ่งผลเสียไม่น้อยกว่าการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนที่เกิดขึ้นจริง ข้อนี้แสดงว่าเจ้าหน้าที่ไม่เพียงแต่จะต้องประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมเท่านั้นแต่ต้องทำให้คนอื่นๆ รับรู้ และเห็นด้วยว่าไม่ได้รับประโยชน์เช่นนั้นจริง

๓. ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เป็นไปได้ (potential) ผลประโยชน์ส่วนตนที่มีในปัจจุบันอาจจะทับซ้อนกับผลประโยชน์สาธารณะได้ในอนาคต

**สำหรับลักษณะการขัดกันแห่งผลประโยชน์ที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกัน  
การทุจริตแห่งชาติกำหนดในปัจจุบันมี ๙ ลักษณะ ดังนี้**

๑. การรับผลประโยชน์ต่างๆ
๒. การทำธุรกิจกับตนเองหรือเป็นคู่สัญญากับหน่วยงานที่ตนสังกัด
๓. การทำงานหลังจากพ้นตำแหน่งเจ้าหน้าที่หรือเกษียณอายุราชการ
๔. การทำงานอาชีพพิเศษที่ตรงกับหน้าที่ของรัฐ
๕. การใช้ข้อมูลภายในของทางราชการเพื่อประโยชน์ของตนเองและพวกพ้อง
๖. การใช้ทรัพย์สินของทางราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว
๗. การนำโครงการสาธารณะลงในเขตเลือกตั้งเพื่อผลทางการเมือง
๘. การใช้ตำแหน่งหน้าที่เอื้อประโยชน์ให้กับตนเองและพวกพ้อง
๙. การใช้อิทธิพลเข้าไปมีผลต่อการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือหน่วยงานของรัฐอื่นลักษณะพฤติกรรมที่ส่งผลให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน

## ๔.๕ การรายงานผล

### ๔.๕.๑ กำหนดการรายงาน

๑) รายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต (รายงานรอบที่ ๑) แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต จัดส่งรายงานภายในวันที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๖๗

๒) รายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต (รายงานรอบที่ ๒) รายงานผลหรือความก้าวหน้าการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต จัดส่งรายงานภายในวันที่ ๕ สิงหาคม ๒๕๖๗

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

### ๔.๕.๒ แบบรายงาน

๑) แบบรายงานรอบที่ ๑ เป็นการรายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต โดยหน่วยงานต้องประเมินตามขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต และจัดทำแผนความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงาน และจัดส่งข้อมูลดังกล่าวให้ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต ภายในวันที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๖๗ ซึ่งในการรายงานรอบที่ ๑ หน่วยงานจะต้องดำเนินการส่งแบบรายงาน ๓ แบบฟอร์ม ดังนี้

(๑) แบบฟอร์มที่ ๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

(๒) แบบฟอร์มที่ ๒ เป็นการลงข้อมูลรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อหาขั้นตอนที่มีความเสี่ยงการทุจริต เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต

(๓) แบบฟอร์มที่ ๓ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

๒) แบบรายงานรอบที่ ๒ เป็นการรายงานผลหรือความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต โดยให้หน่วยงานจัดส่งแบบรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต รอบที่ ๒ ภายในวันที่ ๕ สิงหาคม ๒๕๖๗

**การประเมินความเสี่ยงการทุจริต**  
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

หน่วยงาน.....

กระบวนการงาน.....

มีความสอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงการทุจริต (เลือกกระบวนการงาน/ภารกิจงานที่มีความสอดคล้อง)

- ด้านที่ ๑ การอนุมัติอนุญาต ตาม พ.ร.บ. การอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘
- ด้านที่ ๒ การใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ
- ด้านที่ ๓ การจัดซื้อจัดจ้าง
- ด้านที่ ๔ การบริหารงานบุคคล

**๑. การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต**

**๑.๑ เกณฑ์โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood)**

โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood)	
๕	
๔	
๓	
๒	
๑	

**๑.๒ เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)**

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	
๕	
๔	
๓	
๒	
๑	



## ๒. รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน

ที่	รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	Risk Score (L x I)		
			likelihood	Impact	Risk Score

## ๓. แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

ที่	ขั้นตอนที่มีความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗)			
				ไตรมาส ๑	ไตรมาส ๒	ไตรมาส ๓	ไตรมาส ๔



ดาวน์โหลดแบบรายงานรอบที่ ๑

ลงชื่อ.....ผู้รายงาน  
(.....)

ตำแหน่ง.....

เบอร์ติดต่อ.....

คู่มือการประเมินความเสี่ยงการทุจริต สป.กษ. ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

แบบรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต  
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗  
รอบที่ ๒ ผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

\*\*\*\*\*

หน่วยงาน.....

กระบวนการที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต.....

ที่	ขั้นตอนที่มีความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการควบคุมความเสี่ยง	ผลการดำเนินการ



ดาวน์โหลดแบบรายงานรอบที่ ๒

ลงชื่อ.....ผู้รายงาน

(.....)

ตำแหน่ง.....

เบอร์ติดต่อ.....

# ภาคผนวก

## ๑. ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริต

### (๑) ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต

- เจ้าหน้าที่ของรัฐสมยอมหรือมีส่วนรู้เห็นกับบุคคลหรือนิติบุคคลในการดำเนินการจ้างงาน
- เรียกรับสินบนโดยใช้ตัวกลาง เก็บค่าใช้จ่ายรายเดือน (ค่าคุ้มครอง) จากผู้ประกอบการ
- พนักงาน เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างเหมาของหน่วยงานเป็นตัวแทนการยื่นคำขอจดทะเบียน ในการขออนุมัติ อนุญาต โดยเรียกรับผลประโยชน์หรือเรียกเก็บค่าธรรมเนียมเพื่อสิทธิพิเศษ
- การดำเนินการยื่นคำขออนุญาต ไม่มีกรอบระยะเวลาที่กำหนดที่ชัดเจนอาจก่อให้เกิดการเรียกรับสินบนเพื่อความรวดเร็วในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต
- การใช้ดุลพินิจในการตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- การตรวจเอกสารไม่ครบถ้วนตามที่ระบุไว้ในคำขอ แต่มีการรับเรื่องไว้
- การเก็บเรื่องไว้ไม่แจ้งผู้ประกอบการเพื่อเรียกรับผลประโยชน์
- การพิจารณาตรวจสอบและเสนอความเห็นของการอนุมัติ อนุญาต ไม่ดำเนินการตามลำดับคำขอ
- ในขั้นตอนการพิจารณาตรวจสอบตามปกติจะมีการใช้เวลาในการพิจารณาตรวจสอบ ๑ วัน แต่ในบางกรณีอาจมีความจำเป็นจะต้องทำการพิจารณาเกิน ๑ วันทำการ เช่น กรณีมีความจำเป็นต้องมีการนัดหมายกับผู้ขอรับใบอนุญาตเพื่อลงพื้นที่ทำการตรวจสอบสถานประกอบการก่อนพิจารณา ออกใบอนุญาต มีความเสี่ยงที่เจ้าหน้าที่อาจอาศัยช่องว่างหรือแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ อาจเรียกรับในขั้นตอนของการพิจารณา
- การพิจารณาอนุมัติ อนุญาต อาจมีคณะกรรมการบางท่านเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ขออนุญาตบางรายที่คุณสมบัติไม่ถูกต้องครบถ้วนตามหลักเกณฑ์
- เจ้าหน้าที่ของรัฐทำการปลอมแปลงเอกสารการเบิกจ่าย เช่น ปลอมลายมือชื่อ แก้วไขแบบ สำรอง แก้วไข ใบสำคัญรับเงิน มีการใช้หลักฐานเท็จ ใช้บัตรประชาชนของบุคคลที่เสียชีวิตหรือ บัตรประชาชนหมดอายุ เป็นต้น

### (๒) ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

- การเปลี่ยนแปลงข้อกล่าวหา (ฐานความผิด) จากหนักเป็นเบา หรือจากเบาเป็นหนัก
- การบิดผันข้อเท็จจริงในสำนวนการสอบสวนคดีอาญา
- การใช้ตัวกลางในการรับเงินพิเศษหรือเก็บเงินรายเดือนกับผู้ประกอบการต่างๆ
- การใช้ดุลพินิจในการอนุมัติ หรือยกเว้นระเบียบฯ ที่เอื้อประโยชน์มีผลประโยชน์ทับซ้อน
- การออกกระเปาะ กฎหมาย ข้อสั่งการต่างๆ ที่เอื้อประโยชน์หรือมีผลประโยชน์ทับซ้อน
- การแต่งตั้งคณะกรรมการ อนุกรรมการต่างๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์

### (๓) ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในการบริหารงานบุคคล

- ความไม่โปร่งใสในการบริหารงานบุคคล เช่น การซื้อ ขายตำแหน่ง การประเมินความดีความชอบ การแต่งตั้ง โยกย้าย การดำเนินการวินัย เป็นต้น
- การเรียกรับเงิน ผลประโยชน์ เพื่อรับพนักงานเข้าทำงาน

### (๔) ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในโครงการจัดซื้อจัดจ้าง

- ผู้รับจ้างขออนุมัติใช้วัสดุแต่ไม่ได้นำวัสดุที่ขออนุมัติมาใช้
- มีการล่อลวงสเปควัสดุที่ทำให้ไม่เกิดการแข่งขัน
- การตรวจการจ้างไม่ตรงตามแบบราชการโดยมีการรับเงินหรือผลประโยชน์จากผู้รับจ้าง
- มีการให้สินบน/ของขวัญ/สินน้ำใจ/การเลี้ยงรับรอง ซึ่งจะนำไปสู่การเอื้อประโยชน์ให้กับคู่สัญญา

- มีการประสานกับบริษัทหรือผู้ที่จะมาเป็นคู่สัญญาตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อกำหนดกำหนดคุณลักษณะ (TOR) ซึ่งไม่มีการกำหนดขึ้นอย่างแท้จริงแต่เป็นการนำร่าง TOR ดังกล่าวมาให้คณะกรรมการเป็นผู้กำหนด การแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนด TOR เป็นเพียงการดำเนินการตามรูปแบบของทางราชการเพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับเอกชน
- การใช้ดุลพินิจในการเลือกวิธีการจัดซื้อจัดจ้างและผู้รับจ้างโดยวิธีพิเศษ
- การสืบราคาที่กำหนดว่าต้อง ๓ ราย ขึ้นไป อาจไม่มีการสืบราคาจากผู้ประกอบการจริง
- ในการกำหนด TOR การจัดซื้อ จัดจ้าง การจ้างที่ปรึกษาการออกแบบโครงสร้าง มีการกำหนดขอบเขตงานหรือเนื้องานที่เกินความจำเป็น (Over Designs) เพื่อให้มีการประมาณการราคา ในส่วนนี้โดยมีผลประโยชน์ทับซ้อน
- คณะกรรมการกำกับการจ้างที่ปรึกษา / คณะกรรมการตรวจรับงาน มีการตรวจรับในแต่ละงวดงานหลายครั้งเกินความจริงเพื่อประโยชน์ในการเบิกค่าเบี้ยประชุม
- คณะกรรมการ หรืออนุกรรมการต่าง ๆ ของหน่วยงานมีการประชุมที่เกินความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการเบิกค่าเบี้ยประชุม
- การจัดโครงการต่างๆ ของหน่วยงานที่แอบแฝง หรือที่เกินความจำเป็น ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่คุ้มค่า โปร่งใส
- มีการใช้ดุลพินิจในเบิกจ่ายค่าวิทยากรบุคคลภายนอกที่สูงโดยมีผลประโยชน์แอบแฝง

## ๒. ตัวอย่างความเสี่ยงการทุจริต

### การใช้ขงภัยพิบัติ

- การประกาศเขตภัยพิบัติอาจไม่ถูกต้อง ไม่มีภัยพิบัติเกิดขึ้นจริง มีเพียงเหตุฝนตกหรือน้ำท่วมปกติ และภาพถ่ายประกอบการขออนุมัติไม่ตรงกับพื้นที่จริง บางโครงการใช้ภาพซ้ำซ้อนกันมาขออนุมัติงบประมาณ
- อาจมีการกำหนดตัวคู่สัญญาและคู่เทียบไว้ล่วงหน้า
- การอนุมัติให้ความช่วยเหลืออาจไม่ถูกต้อง เช่น ถนนเสียหายเป็นหลุมเป็นบ่อ แต่ประเมินว่าเสียหายจนไม่สามารถสัญจรไปมาได้ และอนุมัติให้ซ่อมแซมถนนทั้งสาย
- การจัดซื้อจัดจ้างอาจไม่ถูกต้อง บางพื้นที่ผู้รับจ้างไม่มีอาชีพหรือศักยภาพเพียงพอที่จะรับว่าจ้างบางราย เป็นลูกหลานของผู้มีอิทธิพลในท้องถิ่น ต้องนำแรงงานชาวบ้านมาช่วยปรับเกลี่ยถนน ไม่มีช่างควบคุมงาน บางโครงการผู้รับจ้างอาจเป็นลูกจ้างของหน่วยงานเอง
- การตรวจรับงานอาจไม่ถูกต้อง เช่น สัญญากำหนดให้ซ่อมแซมเป็นถนนลูกรังแต่ผู้รับจ้างนำหินคลุกมาลงแทน
- ฤกษ์ยังชีพอาจแพงเกินจริง สิ่งของในฤกษ์มีคุณภาพต่ำ ของไม่เหมาะสม เครื่องอุปโภคบริโภคหมดอายุ
- จัดซื้อจัดจ้าง ฤกษ์ยังชีพอาจไม่ครบแต่เบิกครบ ทำให้เสร็จปลอม ร่วมมือกับผู้ประกอบการเขียนจำนวนเต็ม

### โครงการจ่ายเงินช่วยเหลือสงเคราะห์

- อาจนำชื่อคนที่ไม่เข้าหลักเกณฑ์มาเป็นผู้มีสิทธิได้รับเงิน
- อาจปลอมลายมือชื่อในแบบสำรวจ สำเนาทะเบียนบ้าน หรือสำเนาบัตรประจำตัวประชาชน
- อาจให้ประชาชนลงลายมือชื่อในเอกสารเกี่ยวกับการขอรับเงินสงเคราะห์ โดยแจ้งว่าเพื่อนำไปใช้ในกิจกรรมต่างๆ ของศูนย์คุ้มครองคนไร้ที่พึ่ง
- อาจมีการคัดสำเนาบัตรประชาชนจากทะเบียนราษฎร แล้วมาปลอมลายมือชื่อ เช่น การปลอมลายมือชื่อของผู้รับเงินในเอกสารทั้งหมดโดยที่ชาวบ้านไม่ทราบเรื่องแล้วนำเอกสารไปเบิกเงิน การให้ชาวบ้านยื่นเอกสารจริงแต่อาจปลอมใบสำคัญการรับเงิน และกรณีที่ชาวบ้านมีชื่อเป็นผู้มีสิทธิได้รับเงิน แต่กลับไม่ได้รับเงิน หรือได้รับเงินจริงแต่ไม่ครบตามจำนวนที่แท้จริง
- อาจมีการนำรายชื่อของตนเองหรือนอมินีมาแทรกแซงแทนรายชื่อผู้มีสิทธิรับเงิน

## โครงการระบบเครือข่ายไร้สายความเร็วสูง FREE WIFI - CCTV

- การกำหนดราคากลางอาจไม่สอดคล้องกับกับรายละเอียดและคุณลักษณะเฉพาะ
- ติดตั้งวงจรอาจซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น หรือซ้ำซ้อนกันเอง ติดตั้งไม่ครบ
- อุปกรณ์บำรุงต่างๆ อาจราคาแพงเกินความเป็นจริงเกินความจำเป็นหรือจำเป็นน้อย
- อาจไม่ได้ใช้ประโยชน์ หรือใช้ประโยชน์ไม่เต็มประสิทธิภาพ
- กล้องโทรทัศน์วงจรปิดแสดงภาพบนจอโทรทัศน์อาจไม่ชัด เช่น ภาพมัว ไม่คมชัด กลางคืนภาพไม่ชัดเพราะไม่มีไฟฟ้าส่องสว่างเพียงพอ

ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนว่าต้องมีการตรวจสอบอย่างใกล้ชิด (ข้อมูลจากคู่มือพิชิตความเสี่ยงต่อการทุจริตของ UNDP) นำมาเป็นเพียงตัวอย่างบางส่วน

### ระยะก่อนประมูล

- บรรจुरายการที่ไม่จำเป็นไว้ในแผนการจัดซื้อจัดจ้าง
- ใช้วิธีการอื่นนอกเหนือจากการเปิดประกวดราคาโดยไม่มีเหตุผลที่สมควร
- การแก้ไขสัญญาบางอย่างทำให้ได้ประโยชน์จากการแข่งขันหรือจากการที่ควรจัดซื้อสินค้าแยก (เช่น กิจกรรมเพิ่มเติมซึ่งไม่เข้าลักษณะที่ควรเป็นส่วนต่อของสัญญาที่มีอยู่)
- การแยกสัญญา แบ่งรายการจัดซื้อออกเป็นหน่วยย่อยทั้งที่ควรจัดซื้อพร้อมกัน
- การเขียนคุณสมบัติเฉพาะเพื่อเอื้อประโยชน์บางบริษัทอย่างใกล้ชิด คุณสมบัติที่คลุมเครือกำกวมไม่สมบูรณ์
- การเขียนคุณสมบัติเฉพาะกำหนดให้ใช้สินค้าบางยี่ห้อโดยไม่ได้ระบุว่า “หรือเทียบเท่า”

### ระหว่างการประมูล

- เจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดจ้างให้ข้อมูลภายในแก่ผู้ประมูลที่ตนสนับสนุน
- ข้อมูลความลับรั่วไหล เช่น ข้อมูลประมาณการต้นทุน
- การตัดผู้ประมูลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมออกโดยมิชอบ
- การยื่นซองประมูลเป็นส่วนที่อ่อนไหวซึ่งอาจมีการรับซองประมูลที่ยื่นช้า
- เอาสิ่งของที่อยู่ในซองออกเพื่อทำให้ผู้เข้าประมูลขาดคุณสมบัติ
- การเปิดซองประมูล เกณฑ์การประเมินที่นำมาใช้แตกต่างจากที่อยู่ในเอกสารการประมูล
- จัดทำเกณฑ์ย่อยหรือขั้นตอนการประเมินที่ไม่เหมาะสมหรือโดยพลการขณะที่ประเมินซึ่งแตกต่างจากเอกสารการประมูลที่เผยแพร่
- ปฏิเสธซองประมูลโดยอ้างว่าขาดองค์ประกอบ เช่น ไม่มีแค็ตตาล็อก หรือแผ่นพับสำหรับสินค้าที่เสนอ
- คณะกรรมการประเมินสร้างวิธีการประเมินขึ้นมาเอง ซึ่งแตกต่างจากเอกสารการประมูลที่เผยแพร่

### ระยะหลังการประมูล

- มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขสัญญาบางอย่างทำให้มีเวลามากขึ้น
- มีการใช้ผลิตภัณฑ์ทดแทน หรืองานก่อสร้างไม่ได้มาตรฐานไม่ตรงตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในสัญญา

\*\*\*\*\*

### ๓. ตัวอย่าง การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

#### ๑. แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

“โครงการทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพระบบเครือข่ายไร้สายด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์

##### ๑) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

##### ๑.๑) เกณฑ์โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood)

โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood)	
๕	เหตุการณ์ที่อาจเกิดได้สูงมาก (มากกว่า ๖ ครั้ง)
๔	เหตุการณ์ที่อาจเกิดได้สูง (๕ - ๖ ครั้ง/ปี)
๓	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นบางครั้ง (๓ - ๔ ครั้ง/ปี)
๒	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นน้อยมาก (๑ - ๒ ครั้ง/ปี)
๑	เหตุการณ์ไม่น่ามีโอกาสเกิดขึ้น (๐ ครั้ง)

##### ๑.๒) เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) ที่ไม่ใช่ทางการเงิน

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	
๕	เกิดความเสียหายแก่องค์กร/บุคลากร ในระดับสูง คือ ทำให้องค์กรสูญเสียงบประมาณในการจัดซื้อจัดจ้างที่มีมูลค่าสูง และเจ้าหน้าที่หน่วยงานถูกดำเนินการทางวินัยและอาญา
๔	เกิดความเสียหายแก่องค์กรระดับสูง คือ มีผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์แก่องค์กร
๓	เกิดความเสียหายแก่องค์กร คือ องค์กรขาดโอกาสในการซื้อของจากแหล่งผู้ขายที่ดี/ที่มีคุณภาพ ทำให้ได้รับของที่มีมูลค่าสูงกว่าความเป็นจริง หรือคุณภาพไม่สมราคา
๒	เกิดความเสียหายแก่องค์กรน้อย คือ การปฏิบัติผิดขั้นตอน แต่กระทบต่อการดำเนินงาน ในภาพรวมขององค์กร เช่น ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินการ
๑	เกิดความเสียหายแก่องค์กรน้อยมาก คือ การปฏิบัติผิดขั้นตอน แต่ไม่กระทบต่อการดำเนินงาน ในภาพรวมขององค์กร



๒) การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ โครงการ (e-bidding) สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ.

ระบบเครือข่ายไร้สาย ด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์

ที่	รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	จำนวนครั้งที่มีความเสี่ยงปี ๖๕-๖๖	Risk Score (L x I)		
				likelihood	Impact	Risk Score
๑	ร่างขอบเขตงาน (TOR) และกำหนดราคากลาง ๑.๑ ขออนุมัติแต่งตั้ง คณะกรรมการกำหนดร่างขอบเขตงาน (TOR) และกำหนดราคากลาง (ราคาอ้างอิง)	๑. แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่อาจมีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้ประกอบการ	๐	๑	๓	๓ (ปานกลาง)
		๒. เชิญผู้เชี่ยวชาญ/ที่ปรึกษาภายนอกหน่วยราชการเชิญมาเขียน TOR ซึ่งอาจเป็นบุคลากรมีส่วนได้เสียกับผู้ประกอบการ	๐	๑	๓	๓ (ปานกลาง)
	๑.๒ คณะกรรมการรายงานผลการกำหนดร่างขอบเขตงาน (TOR) และราคากลาง (ราคาอ้างอิง) - ตามหนังสือที่ กษ ๐๒๐๙/๔๘๗ ลงวันที่ ๑๙ สิงหาคม ๒๕๖๔ - การแจ้งผลการประกาศร่างเอกสารประกวดราคาจ้างดูแลโครงการฯ ๒ กันยายน ๒๕๖๔	๑. Lock TOR /Lock Specification ให้กับผู้ประกอบการ เช่น กำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับคุณสมบัติด้านต่างๆเฉพาะเจาะจง ส่อว่าเอื้อประโยชน์แก่ผู้ขายเฉพาะราย กำหนดทุนจดทะเบียนไว้สูงเกินไป ไม่สอดคล้องกับลักษณะของสินค้า เป็นต้น	๐	๑	๓	๓ (ปานกลาง)
		๒. กำหนดราคากลางสูงกว่าความเป็นจริง เพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ประกอบการ	๐	๑	๓	๓ (ปานกลาง)
		๓. กำหนดเงื่อนไขคุณสมบัติทางเทคนิคที่ไม่ชัดเจน หรือมีเงื่อนไขมาก ทำให้มีการแข่งขันลดน้อยลง	๐	๑	๓	๓ (ปานกลาง)
		๔. การคำนวณราคากลางไม่ถูกต้อง	๑	๒	๒	๔ (ต่ำ)
		๕. กำหนดคุณลักษณะเฉพาะไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการทำงาน	๐	๑	๔	๔ (สูง)
		๖. มีการกำหนดเงื่อนไขที่เป็นการขัดขวางการแข่งขันราคาอย่างเป็นธรรม โดยเอื้อประโยชน์กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง	๐	๑	๕	๕ (สูง)

ที่	รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	จำนวนครั้งที่มีความเสี่ยง ปี ๖๕-๖๖	Risk Score (L x I)		
				likelihood	Impact	Risk Score
	๑.๓ ขออนุมัติข้อกำหนดรายละเอียดขอบเขตงาน (TOR) (หรือเสนอพร้อมรายงานขอซื้อของจ้าง) - รายงานขอซื้อหรือขอจ้าง กษ ๐๒๐๙/๔๙๑ ลงวันที่ ๒๐ สิงหาคม ๒๕๖๔					
<b>๒</b>	<b>ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง</b>					
	๒.๑ รายงานขอความเห็นชอบจัดซื้อจัดจ้าง ด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ e-bidding (รายงานขอซื้อหรือขอจ้าง กษ ๐๒๐๓/๔๓๑๗ ลงวันที่ ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๔)	๑. รายงานขอซื้อของจ้างมีข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องไม่ถูกต้องครบถ้วน ตามที่กำหนด และหรือมีข้อความหรือรายการที่ทำให้ทางราชการเสียเปรียบ	๑	๒	๒	๔ (ต่ำ)
		๒. ผู้จัดทำเอกสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง ไม่ใช่เจ้าหน้าที่พัสดุ	๐	๑	๑	๑ (ต่ำ)
		๓. การเสนอร่างประกาศและเอกสารประกวดราคา เพื่อขอความเห็นชอบ จากหัวหน้าส่วนราชการไม่ผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ	๐	๑	๑	๑ (ต่ำ)
	๒.๑.๑ แต่งตั้งคณะกรรมการ ๒ คณะ - คณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์	๑. แต่งตั้งคณะกรรมการที่ขาดความรู้ โดยเฉพาะเทคนิคที่เพียงพอในการตัดสินใจเลือกผู้ขาย	๑	๒	๓	๖ (ปานกลาง)
	- คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ (คำสั่ง สป.กษ. ที่ ๗๖๔/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๔)	๒. ไม่ได้กำหนดระยะเวลาในการพิจารณาของคณะกรรมการ	มากกว่า ๑๐	๕	๒	๑๐ (สูง)
	๒.๒ ร่างเอกสารประกวดราคา/ร่างเอกสารประกาศเชิญชวนแบบเอกสารกำหนดร่างขอบเขตงาน (TOR)	- กำหนดคุณสมบัติ ผู้ยื่นข้อเสนอในประกาศและเอกสารซื้อหรือจ้าง กับร่างขอบเขตของงาน (TOR) ไม่ตรงกัน	๒	๒	๑	๒ (ต่ำ)
	๒.๓ เผยแพร่ร่างประกาศ และร่างเอกสารประกวดราคา เพื่อให้สาธารณชนเสนอแนะวิจารณ์ (ไม่น้อยกว่า ๓ วันทำการ)	๑. ข้อความหรือรายการในประกาศและเอกสารฯ ไม่ตรงกับข้อความหรือ รายการในร่างประกาศและร่างเอกสารฯ ที่ได้รับความเห็นชอบ	๐	๑	๒	๒ (ต่ำ)

ที่	รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	จำนวนครั้งที่มีความเสี่ยง ปี ๖๕-๖๖	Risk Score (L x I)		
				likelihood	Impact	Risk Score
		๒. เผยแพร่ประกาศและเอกสารโดยมีข้อความและรายการที่มีสาระสำคัญ ไม่ถูกต้องครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือข้อกำหนด	๐	๑	๒	๒ (ต่ำ)
		๓. ไม่ได้เผยแพร่ประกาศ และหรือไม่ได้ส่งประกาศและเอกสารประกวดราคา ตามวิธีการ ช่องทาง สถานที่หรือให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือข้อกำหนด	๐	๑	๑	๑ (ต่ำ)
		๔. ไม่ได้กำหนดวันเสนอราคา ภายในระยะเวลาตามกฎหมาย ระเบียบ หรือ ข้อบังคับหรือข้อกำหนด	๐	๑	๑	๑ (ต่ำ)
	๒.๔ แจ้งผู้รับฟังคำวิจารณ์เพื่อตรวจสอบข้อเสนอแนะ หากมีข้อเสนอแนะ ให้คณะกรรมการกำหนดร่างขอบเขตของงานพิจารณา ร่วมกับหัวหน้าเจ้าหน้าที่ และรายงานผลการรับฟังคำวิจารณ์	- การพิจารณาจัดทำหรือเสนอรายงานขอปรับปรุง/ไม่ปรับปรุงร่างฯ ไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อกำหนด หรือมีการจัดทำไม่ถูกต้อง ครบถ้วนเหมาะสม	๐	๑	๔	๔ (สูง)
๓	<b>รายงานผลการพิจารณาและประกาศผู้ชนะ</b>					
	๓.๑ ดาวน์โหลดเอกสารของผู้ยื่นเอกสารประกวดราคา (ทุกราย)จากระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (eGP)	- มีการรับเอกสารเสนอราคาเพิ่มเติมโดยไม่ผ่านระบบ e-GP ภายหลังจาก พ้นกำหนดการรับเอกสาร (วันที่กำหนดเสนอราคา)	๐	๑	๔	๔ (สูง)
	๓.๒ ประชุมคณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคา เพื่อพิจารณาเอกสารของผู้ยื่นข้อเสนอทุกราย (บัญชีเอกสารส่วนที่ ๑ และบัญชีเอกสารส่วนที่ ๒)	๑. ไม่มีการลงนามกำกับเอกสารจากคณะกรรมการพิจารณาในเอกสารการเสนอราคา ของผู้เสนอราคาทุกรายและทุกแผ่น	๐	๑	๔	๔ (สูง)
๒. คณะกรรมการขอให้ผู้ขาย ชี้แจงเพิ่มเติมโดยไม่จำเป็น (อาจนำมาซึ่งการติดสินบน )		๐	๑	๔	๔ (สูง)	
๓. คณะกรรมการพิจารณาผลคะแนนไม่เป็นไปตามที่กำหนดไม่เป็นไปตามจริง และเอื้อประโยชน์ต่อผู้ขาย		๐	๑	๓	๓ (ปานกลาง)	

ที่	รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	จำนวนครั้งที่มีความเสี่ยง ปี ๖๕-๖๖	Risk Score (L x I)		
				likelihood	Impact	Risk Score
	๓.๓ คณะกรรมการแจ้งผลการตรวจเอกสารและคุณสมบัติของผู้ยื่นข้อเสนอ กับเจ้าหน้าที่ เพื่อกรอกผลการตรวจเอกสารและคุณสมบัติในระบบ e-GP	- ไม่ดำเนินการตรวจความถูกต้องครบถ้วนของคุณสมบัติและเอกสาร หลักฐานต่างๆ ของการเสนอราคาของผู้เสนอราคา	๒	๒	๒	๔ (ต่ำ)
	๓.๔ เจ้าหน้าที่ แจ้งให้คณะกรรมการฯ ดำเนินการพิจารณา ราคา	- ไม่มีประเด็นความเสี่ยง				
	๓.๕ ประชุมคณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคา และจัดทำรายงานผลการพิจารณาผลการประกวดราคา เสนอผ่านหัวหน้าเจ้าหน้าที่ (ตามหนังสือที่ กษ ๐๒๐๙/๖๔๓ ลงวันที่ ๒๗ กันยายน ๒๕๖๔)	๑. ไม่พิจารณาคัดเลือกผู้ชนะการเสนอราคาตามหลักเกณฑ์ การพิจารณาที่ได้ประกาศไว้	๐	๑	๕	๕ (สูง)
		๒. กรณีมีผู้ยื่นเสนอเพียงรายเดียวหรือมีผู้ยื่นข้อเสนอหลาย รายแต่ถูกต้องตรงตามเงื่อนไขที่กำหนด เพียงรายเดียวและ ราคาที่เสนอไม่สูงกว่างบประมาณ หากคณะกรรมการพิจารณาผลฯ พิจารณาแล้วเห็นว่าไม่มีเหตุผลสมควรที่จะดำเนินการต่อไป โดยไม่ต้องยกเลิกการประกวด ราคาฯ คณะกรรมการพิจารณาผลฯ ไม่เรียก ผู้เสนอราคารายดังกล่าวมาต่อรองราคาก่อนทุกครั้ง	๐	๑	๒	๒ (ต่ำ)
	๓.๖ เจ้าหน้าที่กรอกข้อมูลผลการพิจารณาในระบบ e-gp และจัดทำรายงานผลการพิจารณา	- ไม่มีประเด็นความเสี่ยง				
	- ประกาศผู้ชนะการเสนอราคา	- ไม่ได้คืนหลักประกันการเสนอราคาเกินระยะเวลาที่กำหนด	๑	๒	๑	๒ (ต่ำ)
	- แบบแจ้งผลการประกวดราคา	- ไม่มีประเด็นความเสี่ยง				
	- ปิดประกาศผู้ชนะการเสนอราคา ณ สำนักงานที่ดำเนินการ จัดซื้อจัดจ้าง และประกาศลงเว็บไซต์สำนักงานและเว็บไซต์กรม	- ประกาศผลไม่ครบช่องทางตามกฎระเบียบข้อบังคับและ ข้อกำหนด	๐	๑	๑	๑ (ต่ำ)

ที่	รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	จำนวนครั้งที่มีความเสี่ยง ปี ๖๕-๖๖	Risk Score (L x I)		
				likelihood	Impact	Risk Score
	การขออนุมัติสั่งซื้อสิ่งจ้าง	๑. ไม่แนบเอกสารหลักฐานการเสนอราคาที่ได้รับทั้งหมด หรือแนบไม่ครบถ้วนไปพร้อมกับรายงานผลการพิจารณาและความเห็น	๓	๓	๑	๓ (ต่ำ)
		๒. อนุมัติสั่งซื้อสิ่งจ้างโดยผู้ไม่มีอำนาจ	๐	๑	๒	๒ (ต่ำ)
๔	<b>จัดทำร่างสัญญา</b>					
	๔.๑ ร่างสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง	๑. ทำสัญญาไม่เป็นไปตามเงื่อนไขในประกาศฯ เช่น ประกัน ความชำรุดบกพร่อง ระยะเวลาส่งมอบ	๑+๑=๒	๒	๒	๔ (ต่ำ)
		๒. เอกสารอันเป็นส่วนหนึ่งของสัญญาไม่ครบถ้วน	๐	๑	๒	๒ (ต่ำ)
		๓. การคิดค่าปรับไม่เป็นไปตามระเบียบกำหนด (เพิ่มเติมให้ ๘ มี.ค.๖๖)	๑	๒	๓	๖ (ปานกลาง)
	๔.๒ แจ้งตอบรับ นัดทำสัญญา (หลังครบกำหนดระยะเวลาอุทธรณ์)	- ไม่มีประเด็นความเสี่ยง				
๕	<b>ตรวจสอบหลักประกันสัญญาและจัดทำสัญญา</b>					
	๕.๑ ลงนามสัญญาพร้อมวางหลักประกันสัญญา (๕%) ของราคาจ้างตามสัญญา	๑. ไม่มีการวางหลักประกันสัญญา	๐	๑	๕	๕ (สูง)
		๒. จ่ายเงินค่าจ้างล่วงหน้าโดยไม่มีหลักประกัน	๐	๑	๕	๕ (สูง)
		๓. หนังสือค้ำประกันของธนาคาร ที่ผู้ขายหรือผู้รับจ้างใช้เป็นหลักประกันสัญญา มีการรอกข้อความไม่ครบถ้วนและรูปแบบหนังสือค้ำประกันสัญญายังไม่ถูกต้อง	๐	๑	๒	๒ (ต่ำ)

ที่	รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	จำนวนครั้งที่มีความเสี่ยง ปี ๖๕-๖๖	Risk Score (L x I)		
				likelihood	Impact	Risk Score
		๔. หนังสือค้ำประกันสัญญาระบุระยะเวลาประกันไม่ครอบคลุมระยะเวลาความรับผิดชอบในความชำรุดบกพร่องของงานจ้างหรือการรับประกันความชำรุดบกพร่อง ที่กำหนดไว้ในสัญญาจ้างทำของหรือสัญญาซื้อขาย	๐	๑	๓	๓ (ปานกลาง)
	๕.๒ กรณีหลักประกันสัญญาเป็นหนังสือค้ำประกันของธนาคาร ให้จัดทำหนังสือตรวจสอบหลักประกันไปยังผู้ออกหนังสือค้ำประกัน	- ไม่ได้มีการตรวจสอบกับธนาคารสาขาผู้ออกหนังสือค้ำประกัน	มากกว่า ๕+๒ = ๗	๕	๒	๑๐ (สูง)
	๕.๓ คืบหลักประกันของให้แก่ผู้เสนอราคาที่ไม่ได้รับการพิจารณาให้เป็นผู้ชนะการประกวดราคา	- ไม่มีประเด็นความเสี่ยง				
<b>๖</b>	<b>บริหารสัญญา</b>					
	<b>๖.๑ การส่งมอบงาน</b> - ผู้รับจ้างทำหนังสือส่งมอบงานพร้อมใบแจ้งหนี้/ใบกำกับภาษี/ใบเสร็จรับเงิน - บันทึกข้อมูลการส่งมอบงานในระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (e-GP)	- หลักฐานการส่งมอบงานไม่ครบถ้วน	๒	๒	๓	๖ (ปานกลาง)
	<b>๖.๒ การตรวจรับงาน</b> - คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ตรวจรับพัสดุและรายงานผลการตรวจรับพัสดุ - บันทึกข้อมูลตรวจรับพัสดุในระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (eGP) - บันทึกข้อมูลการตรวจรับพัสดุในระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐ (GFMIS)	๑. มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตามสัญญาโดยไม่มีเหตุอันควรภายหลังลงนามในสัญญาแล้ว	๐	๑	๕	๕ (สูง)
		๒. มีการเปลี่ยนแปลงสัญญาบ่อยครั้ง	๐	๑	๕	๕ (สูง)
		๓. มีการขยายระยะเวลาส่งมอบให้ผู้รับจ้างโดยไม่มีเหตุอันควร	๐	๑	๕	๕ (สูง)
		๔. ตรวจรับงานหรือสินค้าที่มีคุณภาพต่ำกว่าข้อกำหนดในสัญญา	๐	๑	๕	๕ (สูง)

ที่	รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	จำนวนครั้งที่มีความเสี่ยง ปี ๖๕-๖๖	Risk Score (L x I)		
				likelihood	Impact	Risk Score
		๕. ตรวจสอบราคาซ้ำเพื่อเรียกร้องสินบนจากผู้รับจ้าง	๐	๑	๕	๕ (สูง)
		๖. ตรวจสอบโดยผู้รับจ้างยังไม่ได้ส่งมอบงานที่แล้วเสร็จ (ตรวจสอบงานเท็จ)	๐	๑	๕	๕ (สูง)

๓) แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ โครงการทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพระบบเครือข่ายไร้สาย ด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e-bidding) สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

๑. ชื่อความเสี่ยงการทุจริต : ความเสี่ยงการทุจริตในขั้นตอนที่ ๑ การร่างขอบเขตงาน (TOR) และกำหนดราคากลาง ในเรื่องที่ ๑.๒ คณะกรรมการรายงานผลการกำหนดร่างขอบเขตงาน (TOR) และราคากลาง (ราคาอ้างอิง)		ระดับความเสี่ยง : สูง			
๑.๑	<p><b>ประเด็นความเสี่ยง :</b> ในขั้นตอนที่ ๑.๒ คณะกรรมการรายงานผลการกำหนดร่างขอบเขตงาน (TOR) และราคากลาง (ราคาอ้างอิง)</p> <p>๑) กำหนดคุณลักษณะเฉพาะไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการทำงาน</p> <p>๒) มีการกำหนดเงื่อนไขที่เป็นการขัดขวางการแข่งขันราคาอย่างเป็นธรรมโดยเอื้อประโยชน์กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง</p>	ระดับความเสี่ยง : สูง		ระดับความเสี่ยง : สูง	
	<b>มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต</b>	<b>วิธีดำเนินการ</b>	<b>ระยะเวลาดำเนินการ</b>	<b>งบประมาณ</b>	<b>ผู้รับผิดชอบ</b>
	๑) กำหนด TOR ที่มีวัตถุประสงค์ตรงกับการใช้งาน	- มีการสำรวจสภาพแวดล้อม/พื้นที่ที่จะใช้งานจริง - จัดทำข้อมูลความต้องการให้มีความชัดเจน เช่น จัดทำแผนผัง กำหนดจุดติดตั้งและระบุจำนวนที่ต้องการใช้	ส.ค. ๖๕	-	ศทส.
	๒) มีมาตรการในการกำหนดราคากลางด้วยความเป็นธรรม	- มีการกำหนดราคากลางวัสดุหรือกำหนดราคาตามบัญชีราคามาตรฐานครุภัณฑ์เป็นไปตามระเบียบกระทรวงการคลัง	ส.ค. ๖๕	-	ศทส.
๒. ชื่อความเสี่ยงการทุจริต : ความเสี่ยงการทุจริตในขั้นตอนที่ ๖ บริหารสัญญา ในเรื่อง ๖.๒ การตรวจรับงาน		ระดับความเสี่ยง : สูง			
๒.๑	<p><b>ประเด็นความเสี่ยง :</b> ในขั้นตอนที่ ๖.๒ การตรวจรับงาน</p> <p>๑) มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตามสัญญาโดยไม่มีเหตุอันควร ภายหลังลงนามในสัญญาแล้ว</p> <p>๒) มีการเปลี่ยนแปลงสัญญาบ่อยครั้ง</p> <p>๓) มีการขยายระยะเวลาส่งมอบให้ผู้รับจ้างโดยไม่มีเหตุอันควร</p> <p>๔) ตรวจรับงานหรือสินค้าที่มีคุณภาพต่ำกว่าข้อกำหนดในสัญญา</p> <p>๕) ตรวจรับงานล่าช้าเพื่อเรียกรื้อถอนจากผู้รับจ้าง</p> <p>๖) ตรวจรับงานโดยผู้รับจ้างยังไม่ได้ส่งมอบงานที่แล้วเสร็จ (ตรวจรับงานเท็จ)</p>	ระดับความเสี่ยง : สูง		ระดับความเสี่ยง : สูง	
	<b>มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต</b>	<b>วิธีดำเนินการ</b>	<b>ระยะเวลาดำเนินการ</b>	<b>งบประมาณ</b>	<b>ผู้รับผิดชอบ</b>
	๑) ประชุมคณะกรรมการตรวจรับเพื่อทำความเข้าใจในการดำเนินการ	- จัดประชุมคณะกรรมการตรวจรับกับผู้รับจ้างเพื่อทำความเข้าใจในรายละเอียดการส่งมอบงาน/วิธีการดำเนินการ/เอกสารหลักฐาน ประกอบการส่งมอบเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง และเป็นไปตามสัญญา	พ.ย. ๖๕		ศทส.



มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต	วิธีดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
๒) กำหนดระยะเวลาการส่งมอบให้มีความชัดเจน	<p>๑. จัดทำรายละเอียดการส่งมอบงานในแต่ละงวดงานให้มีความชัดเจนสอดคล้องกับระยะเวลาที่ดำเนินการ และปริมาณงานที่ต้องมีการส่งมอบ</p> <p>๒. กำหนดเวลาการเข้าปฏิบัติงานของผู้รับจ้างให้มีความชัดเจน โดยจัดทำตารางการเข้าปฏิบัติงานของแต่ละพื้นที่ในแต่ละสำนัก/กอง เพื่อให้หน่วยงานเจ้าของพื้นที่รับทราบวันที่ผู้รับจ้างจะเข้าปฏิบัติงานในพื้นที่เพื่ออำนวยความสะดวก/อนุญาต ให้ผู้รับจ้างเข้าปฏิบัติงานได้ตามแผน เพื่อป้องกันการขอขยายระยะเวลาการดำเนินการและป้องกันการส่งมอบงานล่าช้า</p>	พ.ย. ๖๕		ศทส.
๓) จัดทำรายการตรวจรับงาน เพื่อให้การตรวจรับมอบงานตรงตามสัญญา	- จัดทำรายการและรายละเอียดของแต่ละรายการที่ต้องมีการตรวจรับงาน /หรือจัดทำคู่มือการตรวจรับงาน เพื่อให้คณะกรรมการตรวจรับงานใช้ในการตรวจรับงานแต่ละรายการได้อย่างครบถ้วน และถูกต้องตามสัญญา	มี.ค. ๖๖		ศทส.
๔) กำหนดระยะเวลาที่ต้องดำเนินการตรวจรับให้แล้วเสร็จ หากในกรณีที่มีการล่าช้า ให้ชี้แจงผู้บังคับบัญชาหรือผู้กำกับสัญญา	- มีการกำหนดระยะเวลาในการตรวจรับงาน ซึ่งหากล่าช้ากำหนดให้ชี้แจงผู้บังคับบัญชาทราบโดยเร็ว	มี.ค. - เม.ย. ๖๖		ศทส.

ลงชื่อ.....



(นายประยูร อินสกุล)

ตำแหน่ง ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๒๐ มีนาคม ๒๕๖๖