

แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต



ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562



สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
Office of the National Economic and Social Development Council

แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

สารบัญ

ส่วนที่	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	ก
ส่วนที่ 1 : บทนำ	1
ส่วนที่ 2 : กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง	5
ส่วนที่ 3 : แนวทางการบริหารความเสี่ยงการทุจริตของสำนักงาน ป.ป.ท.	12
ส่วนที่ 4 : แผนบริหารความเสี่ยง สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562	25
บทส่งท้าย	38

แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562
สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

1. ปัจจุบันปัญหาคอร์รัปชันถือได้ว่าเป็นปัญหาใหญ่ที่เกิดขึ้นในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว หรือประเทศที่ด้อยพัฒนาต่างต้องเผชิญปัญหาจากการคอร์รัปชัน สำหรับกรณีประเทศไทยนั้น เป็นที่ทราบกันทั่วไปว่าปัญหาเรื่องการคอร์รัปชันเป็นปัญหาสำคัญที่ต้องการการแก้ไขอย่างจริงจัง ดังจะเห็นได้จากผลคะแนน การรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index - CPI) ของประเทศไทยประจำปี 2561 ที่องค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International) ได้ประกาศไปเมื่อวันที่ 29 มกราคม 2562 ว่า ประเทศไทยได้รับคะแนน 36 คะแนนจากคะแนนเต็ม 100 คะแนน อยู่ในลำดับที่ 99 จากประเทศที่เข้าร่วม ประเมินทั้งหมด 180 ประเทศ ลดลงจากปี 2560 ซึ่งประเทศไทยมีคะแนน 37 คะแนนและอยู่ในลำดับที่ 96 จาก ประเทศที่เข้าร่วมประเมินทั้งหมด 180 ประเทศ และลดลงจากปี 2559 ที่ประเทศไทยมีคะแนน 35 คะแนนและ อยู่ในลำดับที่ 101 จากประเทศที่เข้าร่วมประเมินทั้งหมด 176 ประเทศ ทั้งนี้ จากการพิจารณาแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่สะท้อนผลคะแนน CPI ของประเทศไทยประจำปี 2561 พบว่า ประเทศไทยมีแหล่งข้อมูล 2 แหล่งที่มีคะแนน ลดลง (ในประเด็นเรื่องเจ้าหน้าที่รัฐมีพฤติกรรมการใช้ตำแหน่ง หน้าที่ในทางมิชอบมาน้อยเพียงใด และการ ดำเนินการทางธุรกิจต้องเกี่ยวข้องกับการทุจริตมาน้อยเพียงใด) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ประเทศไทยยังต้องพัฒนาและ เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการลดระดับการทุจริตให้น้อยลง และยังต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการปราบปราม การทุจริตและบังคับใช้กฎหมายกับผู้กระทำความผิดให้มากขึ้น
2. เพื่อแก้ไขปัญหาและบรรเทาสถานการณ์การทุจริตข้างต้น คณะรัฐมนตรีได้มติเมื่อวันที่ 23 มกราคม 2561 เห็นชอบให้หน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานให้ความร่วมมือและเข้าร่วมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2564 โดยใช้แนวทางและเครื่องมือ การประเมินตามที่สำนักงาน ป.ป.ช.กำหนด สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2564 ได้มุ่งให้ส่วนราชการ ใช้แนวทางและเครื่องมือการประเมินที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางวิชาการเกี่ยวกับเครื่องมือวัดเกี่ยวกับ คุณธรรม ความโปร่งใส และการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐจากทั้งในประเทศและต่างประเทศร่วมกับการ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนระบบการประเมิน ซึ่งครอบคลุมประเด็นการประเมินเรื่องการจัดการ และบริหารความเสี่ยงการทุจริตด้วย ทั้งนี้ สำนักงาน ป.ป.ช. ได้กำหนดว่า การจัดการความเสี่ยงการทุจริตจะต้อง เป็นการดำเนินการหรือกิจกรรมที่แสดงถึงการดำเนินการตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของ การดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต หรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม ของหน่วยงาน และจะต้องเป็นข้อมูลภายในปีที่ประเมิน
3. การประเมินความเสี่ยงการทุจริตเป็นการบริหารความเสี่ยงและเครื่องมือหนึ่งที่มีส่วนช่วยในการยกระดับคะแนน การรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index - CPI) ของประเทศไทย ดังนั้น การบริหารความเสี่ยง จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการป้องกันและควบคุมปัญหาด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม และเป็นกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ในอนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์กรมีศักยภาพศักยภาพในการรองรับปัญหา การประเมิน การควบคุมได้ และการตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงที่ดี คือ การสนับสนุนบุคลากรในองค์กรให้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินความเสี่ยง ตลอดจนผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงและบูรณาการในการติดตามดูแลการดำเนินโครงการ หรือกิจกรรมตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ในแผนฯ ให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ในฐานะที่เป็นกลไกของฝ่ายบริหารในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งถือเป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารเพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลและเป็นส่วนหนึ่งของโครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงานภาครัฐ และเป็นการดำเนินการตามคำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่ 69/2557 ลงวันที่ 18 มิถุนายน 2557 เรื่องมาตรการหรือแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพุดติมิชอบ โดยเฉพาะในข้อ (1) ที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐกำหนดมาตรการหรือแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพุดติมิชอบในส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ โดยเน้นการสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารงานและส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการตรวจสอบ เฝ้าระวัง เพื่อสกัดกั้นมิให้เกิดการทุจริตประพุดติมิชอบได้ รวมทั้งได้กำหนดให้ผู้บริหารสูงสุดของทุกหน่วยงานราชการต้องให้ความสำคัญและถือเป็นนโยบายขององค์กรที่จะต้องสั่งการหรือมอบหมายให้มีการวางระบบการประเมินความเสี่ยงการทุจริตอย่างต่อเนื่องและจริงจัง จึงนับเป็นการดำเนินการอย่างมีนัยสำคัญเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริต รวมทั้งเป็นการดำเนินการเพื่อยกระดับคะแนนการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index - CPI) ของประเทศไทยให้สูงขึ้น ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564)
5. สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนดให้ส่วนราชการต้องวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วน โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อย 1 แผนงานหรือโครงการ มาดำเนินการจัดการความเสี่ยงการทุจริตเพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ และกำหนดให้มีขั้นตอน หลักเกณฑ์การวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ประกอบด้วย
 - 5.1 กระบวนการในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งครอบคลุม 4 กระบวนการ ได้แก่
 - 1) การตระหนักถึงปัญหาที่เคยเกิดขึ้นและหาแนวทางที่ทำให้ปัญหานั้นไม่เกิดขึ้นอีก
 - 2) การเฝ้าระวัง สอดส่องและติดตามพฤติกรรมเสี่ยง และหาแนวทางเพื่อลดระดับความเสี่ยงนั้นๆ
 - 3) การป้องกัน หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่นำไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิดในส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้เคยเกิดมาก่อนและคาดหมายว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำขึ้นอีก (Known Factor)
 - 4) การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่จะเกิดขึ้นเพื่อป้องกันและป้องกันล่วงหน้าในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากการพยากรณ์ เป็นการประมาณการล่วงหน้าในอนาคต (Unknown Factor)
 - 5.2 ขอบเขตการประเมินความเสี่ยงการทุจริต สำนักงาน ป.ป.ท. ได้แบ่งประเภทความเสี่ยงการทุจริตออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต 2) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ และ 3) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ
 - 5.3 ขั้นตอนการดำเนินการ ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ซึ่งส่วนราชการต้องดำเนินการและจัดส่งผลให้สำนักงาน ป.ป.ท. เป็น 2 ช่วง ได้แก่ ช่วงที่ 1 กำหนดส่งภายในเดือนเมษายน 2562 (ประกอบด้วย การเตรียมการประเมินความเสี่ยงการทุจริตพิจารณาคัดเลือกโครงการ การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง) การจัดทำแผนภูมิประเมินความเสี่ยงหรือแมทริกส์ระดับความเสี่ยง การประเมินการควบคุมความเสี่ยงและ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ช่วงที่ 2 กำหนดส่งภายในเดือนสิงหาคม 2562

ส่วนราชการต้องดำเนินการจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ

6. สศช. ได้ดำเนินการตามแนวทางกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ดังนั้น ในปีงบประมาณ 2562 สศช. จึงได้พิจารณาคัดเลือกโครงการจำนวน 1 โครงการ ที่เป็นการกิจหลักของ สศช. มาจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงการทุจริต ตามแนวทางและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด โดยโครงการ ที่ได้รับการคัดเลือก คือ **โครงการการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ วงเงินงบประมาณ 41,500,000 บาท** โดยมีผู้รับผิดชอบ คือ กองยุทธศาสตร์และการปฏิรูปประเทศ สำนักงานสภาพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (กยป. สศช.) ซึ่งสามารถสรุปแนวทางการดำเนินการได้ ดังนี้

6.1 **การระบุความเสี่ยง :** พิจารณาคัดเลือกกระบวนการงานภายใต้โครงการฯ ซึ่ง สศช. ได้คัดเลือกมา 2 กระบวนการ ได้แก่ (1) กระบวนการจัดการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ ที่ได้รับการแต่งตั้งเพื่อการจัดทำแผนแม่บทของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ และ (2) การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการประชุม ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความสอดคล้องตามที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด 2 ด้าน¹ ได้แก่ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใส ของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ และความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่าย งบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ หลังจากนั้น นำกระบวนการทั้ง 2 กระบวนการ ข้างต้นมาระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล 6 องค์ประกอบ ได้แก่ คุณธรรม นิติธรรม การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า และความโปร่งใส และนำมาจำแนกเป็น 2 ประเภท ระหว่าง Known Factor และ Unknown Factor

6.2 **การวิเคราะห์ความเสี่ยง** ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ความเสี่ยง การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ ในการจัดการกับความเสี่ยง และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้ โครงการดังกล่าว ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุม ประเภท ระดับความเสี่ยง และกลยุทธ์ในการจัดการกับ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น สรุปได้ดังนี้

1) **กระบวนการจัดการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง เพื่อการจัดทำแผนแม่บทของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ** สรุปได้ ดังนี้

1.1) ความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ โดยสามารถนำมาจำแนกเป็น Known Factor และ Unknown Factor ได้แก่ ประเด็นเรื่อง Known Factor อาทิ คณะกรรมการฯ คณะอนุกรรมการฯ มีการประชุมเกินความจำเป็น หรือไม่เหมาะสม และผู้เกี่ยวข้องที่มีหน้าที่รับผิดชอบต้องปฏิบัติภายใต้กฎ ระเบียบและข้อบังคับ การประชุมให้ถูกต้อง / ผู้เกี่ยวข้องที่มีหน้าที่รับผิดชอบต้องปฏิบัติตามระเบียบที่ เกี่ยวข้อง/ การปฏิบัติหน้าที่ต้องเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จัด ประชุมให้ตรงตามกำหนดการและเป้าหมายที่กำหนดไว้ / การใช้ดุลยพินิจในการ

¹ สศช. มีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2561 ทำให้ สศช. ไม่มีการกิจให้บริการประชาชน อนุมัติหรืออนุญาตตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทาง ราชการ พ.ศ. 2558 จึงไม่ต้องพิจารณาคัดเลือกกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต ตามขอบเขตการประเมินความเสี่ยงการทุจริตที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด

ดำเนินงานของเจ้าหน้าที่เกินกว่าอำนาจที่มี/ กระบวนการดำเนินงานต้องเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้องและสามารถตรวจสอบได้/ และประเด็นในส่วน Unknown Factor ได้แก่ ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบใช้อำนาจและหน้าที่ที่กำหนดในการร่วมตัดสินใจในการดำเนินการ

1.2) ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

- ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operation Risk) ได้แก่ ผู้เกี่ยวข้องที่มีหน้าที่รับผิดชอบต้องปฏิบัติภายใต้กฎ ระเบียบและข้อบังคับการประชุมให้ถูกต้อง / ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบใช้อำนาจและหน้าที่ที่กำหนดในการร่วมตัดสินใจในการดำเนินการ / การจัดทำแผนแม่บทของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการที่ไม่สอดคล้องและไม่บูรณาการ
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ได้แก่ การจัดประชุมมีระเบียบวาระการประชุมในการพิจารณาประเด็นต่างๆ ที่ต้องเป็นไปอย่างชัดเจนและดำเนินการตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการบริหารของส่วนราชการ พ.ศ. 2553 และกฎหมาย กฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง / ผู้บริหารที่รับผิดชอบมีการใช้ดุลพินิจในการเบิกจ่ายค่าเบี้ยประชุมให้ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือบุคลากรภายนอกที่สูงมากกว่าที่กฎระเบียบกำหนด
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ (Compliance Risk) ได้แก่ ผู้เกี่ยวข้องมีหน้าที่รับผิดชอบต้องปฏิบัติตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 พระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 และระเบียบข้อบังคับอื่นๆ เกี่ยวกับการประชุม / การปฏิบัติหน้าที่ต้องเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จัดประชุมให้ตรงตามกำหนดการและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ลดการใช้ดุลพินิจในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ / และกระบวนการดำเนินงานต้องเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้องและสามารถตรวจสอบได้

1.3) ระดับความเสี่ยงของโครงการฯ ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3 คะแนน หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

1.4) กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ ใช้กลยุทธ์การควบคุมจัดการความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ในส่วนเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงต่างๆ ดังนี้

- ประเด็นความเสี่ยงเรื่องการใช้อำนาจของคณะกรรมการฯ คณะอนุกรรมการฯ ประกอบด้วย การจัดการการนัดหมายล่วงหน้าและจัดทำแผนการประชุมที่สอดคล้องกับภารกิจของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ / จัดทำตารางแผนปฏิบัติงานล่วงหน้าและเสนอให้ที่ประชุมให้ความเห็นชอบร่วมกันเป็นมติที่ประชุม / บันทึกมติที่ประชุมเกี่ยวกับกำหนดการประชุมครั้งต่อไปในรายงานการประชุม / และการกำหนดแนวทางการดำเนินการตรวจสอบ แก้ไข และปรับปรุงแผนแม่บทโดยฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ

- ประเด็นความเสี่ยงเรื่องการใช้อำนาจของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ประกอบด้วย การแจ้งให้คณะกรรมการฯ และคณะอนุกรรมการฯ รับทราบ ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการฯ และคณะอนุกรรมการฯ / การศึกษากฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่าย และปรึกษาฝ่ายการคลัง สศช. ให้เข้าใจและดำเนินการอย่างถูกต้อง รวมทั้งต้องรับฟังคำแนะนำและข้อห่วงใยจากฝ่ายการคลัง สศช.
- ประเด็นความเสี่ยงเรื่องการปฏิบัติตามกฎระเบียบของเจ้าหน้าที่ ประกอบด้วย การศึกษากฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่และเกี่ยวกับการเบิกจ่าย และปรึกษาฝ่ายการคลัง สศช. ให้เข้าใจและดำเนินการอย่างถูกต้อง รวมทั้งต้องรับฟังคำแนะนำและข้อห่วงใยจากฝ่ายการคลัง สศช. / และการจัดการฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการเบิกจ่าย (On the job training) และกำหนดแนวทางการตรวจสอบความถูกต้องของการเบิกจ่าย

2) กระบวนการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการประชุม คณะอนุกรรมการ มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ สรุปได้ ดังนี้

- 2.1) ความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ โดยสามารถนำมาจำแนกเป็น Known Factor อาทิ ประเด็นความเสี่ยงเรื่องการเบิกจ่ายต้องไม่เป็นเท็จและเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบภายใต้กฎระเบียบของราชการ / การใช้ดุลพินิจในการเบิกจ่าย ผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลากรภายนอกที่สูงมากกว่าที่กฎระเบียบกำหนด / การดำเนินการและการเบิกจ่ายไม่เป็นตามกฎระเบียบที่กำหนด / และผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ไม่ร่วมกันตรวจสอบการเบิกจ่ายภายใต้กฎระเบียบของราชการ ทั้งนี้ ไม่มีประเด็นในส่วน Known Factor แต่อย่างใด
- 2.2) ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operation Risk) ได้แก่ การเบิกจ่ายต้องไม่เป็นเท็จและเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบภายใต้กฎระเบียบของราชการ / การเบิกค่าใช้จ่ายในการจัดประชุมต้องเป็นไปตามขั้นตอนและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องและสามารถตรวจสอบได้ / และการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายไม่ถูกต้องและไม่เป็นไปตามระเบียบ
 - ความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายไม่ถูกต้องและไม่เป็นไปตามระเบียบ ได้แก่ พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 พระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 กฎหมายและระเบียบข้อบังคับอื่นๆ เช่น ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของส่วนราชการ พ.ศ. 2549 และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกำหนดค่าตอบแทนการประชุม ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม และค่าอาหาร เป็นต้น

- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ ได้แก่ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ไม่ร่วมกันตรวจสอบการเบิกจ่ายภายใต้กฎระเบียบของราชการ เช่น ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของส่วนราชการ พ.ศ. 2549 / และการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายมีความเหมาะสม และสอดคล้องกันกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจที่ทางราชการจะได้รับ
- 2.3) ระดับความเสี่ยงของโครงการฯ ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3 คะแนน หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
- 2.4) กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ ใช้กลยุทธ์การควบคุมจัดการความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยงในส่วนเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงต่างๆ ดังนี้
- ประเด็นความเสี่ยงเรื่องการดำเนินงานตามขั้นตอนและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ใช้กลยุทธ์ควบคุม ได้แก่ การกำหนดแนวทางการตรวจสอบโดยผู้มีหน้าที่และอำนาจในขั้นตอนของการเบิกจ่าย การตรวจสอบโดยเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน (ตสน.) ภายในสำนักงาน และ การร่วมมือในการทำงานด้านการรณรงค์ต่อต้านการทุจริตกับศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) และใช้กลยุทธ์การป้องกัน โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ การศึกษากฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ และเกี่ยวกับการเบิกจ่าย และปรึกษาฝ่ายการคลัง สศช. ให้เข้าใจและดำเนินการอย่างถูกต้อง รวมทั้งต้องรับฟังคำแนะนำและข้อห่วงกังวลจากฝ่ายการคลัง สศช. และผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ศึกษาอำนาจหน้าที่ บทบาท ความรับผิดชอบของตนให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ และปฏิบัติงานอย่างมีธรรมาภิบาล

ส่วนที่ 1 :

บทนำ

ความเป็นมา

ปัจจุบัน ปัญหาคอร์รัปชันถือได้ว่าเป็นปัญหาใหญ่ที่เกิดขึ้นในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว หรือประเทศที่ด้อยพัฒนาต่างต้องเผชิญปัญหาจากการคอร์รัปชัน สำหรับกรณีประเทศไทยนั้น เป็นที่ทราบกันทั่วไปว่าปัญหาเรื่องการคอร์รัปชันเป็นปัญหาสำคัญที่ต้องการการแก้ไขอย่างจริงจัง ดังจะเห็นได้จากผลคะแนนการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index - CPI) ของประเทศไทยประจำปี 2561 ที่องค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International) ได้ประกาศไปเมื่อวันที่ 29 มกราคม 2562 ว่า **ประเทศไทยได้รับคะแนน 36 คะแนนจากคะแนนเต็ม 100 คะแนน อยู่ในลำดับที่ 99 จากประเทศที่เข้าร่วมประเมินทั้งหมด 180 ประเทศ** ลดลงจากปี 2560 ซึ่งประเทศไทยมีคะแนน 37 คะแนนและอยู่ในลำดับที่ 96 จากประเทศที่เข้าร่วมประเมินทั้งหมด 180 ประเทศ และลดลงจากปี 2559 ที่ประเทศไทยมีคะแนน 35 คะแนนและอยู่ในลำดับที่ 101 จากประเทศที่เข้าร่วมประเมินทั้งหมด 176 ประเทศ ทั้งนี้ จากการพิจารณาแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่สะท้อนผลคะแนน CPI ของประเทศไทยประจำปี 2561 พบว่า ประเทศไทยมีแหล่งข้อมูล 2 แหล่งที่มีคะแนนลดลง (ในประเด็นเรื่องเจ้าหน้าที่รัฐมีพฤติกรรมการใช้ตำแหน่งหน้าที่ในทางมิชอบมากนักน้อยเพียงใด และการดำเนินการทางธุรกิจต้องเกี่ยวข้องกับการทุจริตมากนักน้อยเพียงใด) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ประเทศไทยยังต้องพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการลดระดับการทุจริตให้น้อยลง และยังคงต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการปราบปรามการทุจริตและบังคับใช้กฎหมายกับผู้กระทำความผิดให้มากขึ้น

เพื่อแก้ไขปัญหาและบรรเทาสถานการณ์การทุจริตข้างต้น คณะรัฐมนตรีได้มติเมื่อวันที่ 23 มกราคม 2561 เห็นชอบให้หน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานให้ความร่วมมือและเข้าร่วมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2564 โดยใช้แนวทางและเครื่องมือการประเมินตามที่สำนักงาน ป.ป.ช.กำหนด สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ให้ดำเนินการโดยใช้หลักการประเมิน เครื่องมือการประเมิน เกณฑ์การประเมิน ระเบียบวิธีการประเมิน รวมถึงการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและหน่วยงานรับผิดชอบการประเมินเช่นเดียวกับการประเมินในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2564 จะมุ่งดำเนินการโดยใช้แนวทางและเครื่องมือการประเมินที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางวิชาการเกี่ยวกับเครื่องมือวัดคุณธรรม ความโปร่งใส และการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐจากทั้งในประเทศและต่างประเทศร่วมกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนระบบการประเมิน ซึ่งครอบคลุมประเด็นการประเมินเรื่องการจัดการและบริหารความเสี่ยงการทุจริตด้วย ทั้งนี้ สำนักงาน ป.ป.ช. ได้กำหนดว่าการจัดการความเสี่ยงการทุจริตจะต้องดำเนินการตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต หรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน และจะต้องเป็นข้อมูลภายในปีที่ประเมิน

ความจำเป็นของการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงและเครื่องมือหนึ่งที่มีส่วนช่วยในการยกระดับคะแนนการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index - CPI) ของประเทศไทย โดยการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการป้องกันและควบคุมปัญหาด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม และเป็นกระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายในอนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์กรมีศักยภาพในการรองรับปัญหา การประเมิน การ

ควบคุมได้ และการตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร เป็นสำคัญ ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงที่ดี คือ การสนับสนุนบุคลากรในองค์กรให้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินความเสี่ยง ตลอดจนผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงและบูรณาการในการติดตามดูแล การดำเนินโครงการหรือกิจกรรมตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ในแผนฯ ให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ในฐานะที่เป็นกลไกของฝ่ายบริหารในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริต ได้กำหนดให้ ส่วนราชการต้องประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งถือเป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารเพื่อเสริมสร้าง ธรรมาภิบาล และเป็นส่วนหนึ่งของโครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงานภาครัฐ โดยเป็น การดำเนินการตามคำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่ 69/2557 ลงวันที่ 18 มิถุนายน 2557 เรื่องมาตรการหรือแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพตมิชอบ โดยเฉพาะในข้อ (1) ที่กำหนดให้ ทุกส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐกำหนดมาตรการหรือแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพต มิชอบในส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ โดยเน้นการสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารงานและส่งเสริม การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการตรวจสอบ เฝ้าระวัง เพื่อสกัดกั้นมิให้เกิดการทุจริตประพตมิชอบได้ และได้กำหนดให้ผู้บริหารสูงสุดของทุกหน่วยงานราชการต้องให้ความสำคัญและถือเป็นนโยบายขององค์กร ที่จะต้องสั่งการหรือมอบหมายให้มีการวางระบบการประเมินความเสี่ยงการทุจริตอย่างต่อเนื่อง และจริงจัง จึงนับเป็น การดำเนินการอย่างมีนัยสำคัญเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริต รวมทั้งเป็นการดำเนินการเพื่อยกระดับคะแนน การรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index - CPI) ของประเทศไทยให้สูงขึ้น ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564)

การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร เป็นหลักประกันความสำเร็จประการหนึ่งของ การปฏิบัติการกิจหลักบนพื้นฐานของการมีธรรมาภิบาลในภาครัฐ โดยกิจกรรมในกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงเป็นการพยากรณ์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการที่นำไปสู่การกำหนด แนวทางการลดหรือป้องกันความเสียหายอันเกิดจากความเสี่ยงในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า ซึ่งหากองค์กร ต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่อาจนำไปสู่ความเสี่ยง แต่หากองค์กรนั้นมีการวางแผนบริหารความเสี่ยงไว้แล้ว ก็จะสามารถ แก้ไขปัญหาด้านความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าองค์กรที่ไม่มีแผนดังกล่าว ดังนั้น การนำกระบวนการ บริหารความเสี่ยงมาสนับสนุนการทำงานในการกิจหลักขององค์กร ก็จะช่วยให้การปฏิบัติการกิจดังกล่าวเป็นไป ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง รวมทั้งปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ได้ด้วยเช่นกัน

การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งทุกคนในองค์กร นับตั้งแต่ คณะกรรมการ ผู้บริหาร จนถึงเจ้าหน้าที่ทุกคนควรมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เช่น การวิเคราะห์ เชิงลึกเกี่ยวกับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงเพื่อบูรณาการและเชื่อมโยงกับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการ กิจกรรมขององค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงที่ดี จะเป็นปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ ของบุคลากรภายในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย 7 ด้านของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตาม พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 6 ซึ่งประกอบด้วย 1) การปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน 2) การปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ 3) การปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ 4) การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่มีขั้นตอน การปฏิบัติงานเกินความจำเป็น 5) การปฏิบัติหน้าที่โดยปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ 6) การปฏิบัติหน้าที่ให้ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ และ 7) การปฏิบัติหน้าที่ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

- 1) เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงการทุจริตของ สศช. และช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กร ช่วยป้องกันหรือลดโอกาสและผลกระทบที่จะทำให้เกิดความสูญเสียหรือความเสียหายแก่องค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ ตลอดจนสนับสนุนให้มีการออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยงการทุจริต
- 2) เพื่อให้การปฏิบัติงานของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ดำเนินการได้ตามมาตรการการประเมินความเสี่ยงการทุจริตด้านความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่และความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐอย่างเป็นระบบตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตที่กำหนดไว้
- 3) เพื่อให้การปฏิบัติงานของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า โดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน หรือไม่จำเป็น ลดความเสี่ยงหรือความเสียหายด้านการเงิน หรือด้านอื่นๆ ที่อาจมีขึ้นในสำนักงานฯ ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานแก่สำนักงานฯ และสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของ สศช.
- 4) เพื่อให้มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้ ซึ่งช่วยสนับสนุนผู้บริหารในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้อง ช่วยสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานฯ ตามนโยบายกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เงื่อนไขสัญญา ข้อตกลง ระเบียบข้อบังคับต่างๆ และพันธกิจของ สศช. อย่างถูกต้องครบถ้วน

ขอบเขตการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตของ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตของ สศช. เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ที่กำหนดแนวทางการดำเนินงานตามกรอบมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงของคณะกรรมการร่วมของสถาบันวิชาชีพ 5 สถาบันในสหรัฐอเมริกา หรือที่เรียกว่า Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งเป็นมาตรฐานการดำเนินงานควบคุมภายในและประเมินความเสี่ยง โดยรวบรวมและกำหนดเป็นขั้นตอนดำเนินการอย่างละเอียด เพื่อให้เกิดความเข้าใจโดยง่ายและสะดวกต่อการปฏิบัติงาน โดยมีเนื้อหาในแต่ละบท ดังนี้

ส่วนที่ 1 บทนำ มีสาระครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังนี้

อำนาจหน้าที่ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ความเป็นมา ความจำเป็นของการประเมินความเสี่ยงการทุจริต และวัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อให้การปฏิบัติงานของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) สามารถดำเนินการได้ตามมาตรการการประเมินความเสี่ยงการทุจริตด้านความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่และความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐอย่างเป็นระบบตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตที่กำหนดไว้

ส่วนที่ 2 กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง มีสาระครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังนี้

ความหมายของความเสี่ยง แนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ส่วนที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยงการทุจริตประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ของสำนักงาน ป.ป.ท. ตามกรอบมาตรฐาน COSO มีสาระครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังนี้

สำนักงาน ป.ป.ท. ได้กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งมีรายละเอียด สรุปได้ดังนี้

1) กระบวนการในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ครอบคลุม 4 กระบวนการ ได้แก่ (1) การตระหนักถึงปัญหาที่เคยเกิดขึ้นและหาแนวทางที่ทำให้ปัญหานั้นไม่เกิดขึ้นอีก (2) การเฝ้าระวัง สอดส่องและติดตามพฤติกรรมเสี่ยง และหาแนวทางเพื่อลดระดับความเสี่ยงนั้นๆ (3) การป้องกัน หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่นำไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิดในส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้เคยเกิดมาก่อนและคาดหมายว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำขึ้นอีก (Known Factor) และ (4) การพยากรณ์โอกาสที่อาจเป็นความเสี่ยงในอนาคตเพื่อป้องกันและป้องปรามไว้ล่วงหน้า (Unknown Factor)

2) ประเภทความเสี่ยงการทุจริต แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต (2) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ และ (3) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

3) กรอบมาตรฐาน COSO ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ โดยเฉพาะองค์ประกอบที่ 2 เรื่องการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการไว้ 9 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงต่างๆ การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง การจัดทำแมทริกส์ระดับความเสี่ยง การประเมินการควบคุมความเสี่ยง การกำหนดและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยงแต่ละด้าน การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การรวบรวมข้อมูลและสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง โดยจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงตามแผน และการติดตามผลและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง

ส่วนที่ 4 แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต สศช.ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 มีสาระครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังนี้

สศช. ได้พิจารณาคัดเลือกโครงการจำนวน 1 โครงการ ที่เป็นภารกิจหลักของ สศช. มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ตามแนวทางและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด โดยโครงการที่ได้รับการคัดเลือก คือ โครงการการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ วงเงินงบประมาณ 41,500,000 บาท โดยมีผู้รับผิดชอบ คือ กองยุทธศาสตร์และการปฏิรูปประเทศ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (กศช. สศช.)

ส่วนที่ 2 :

กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

ส่วนที่ 2

กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

สศช. ตระหนักถึงความสำคัญในการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรตามทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติของเทคนิคการบริหารความเสี่ยงที่ได้มาตรฐาน สศช. โดยศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) ได้ศึกษา รวบรวม แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงในการดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งนำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงการทุจริตของ สศช. ดังมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ความหมายของความเสี่ยง

1. นิยามความเสี่ยง

ความเสี่ยง นิยามได้เป็น 4 ความหมาย ดังนี้ (1) ความไม่แน่นอนว่าผลลัพธ์จะเกิดขึ้นตามที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ (2) การกระทำหรือเหตุการณ์ที่อาจจะมีผลบั่นทอนความสามารถขององค์กรที่จะบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ (3) การกระทำหรือเหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้ทั้งโอกาสหรือสิ่งคุกคาม และ (4) แนวโน้มหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบ หากเหตุการณ์อุบัติขึ้นจริง²

ความเสี่ยง คือ อุปสรรค ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบผกผันต่อความสามารถขององค์กร ในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือทำให้การพัฒนางานไม่มีประสิทธิผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้³

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้ หรือความเสี่ยง หมายถึงสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุถึงเป้าหมาย⁴

2. ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการระบุหาความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร ประเมินผลกระทบของความเสี่ยง พัฒนาแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยมีบูรณาการและเน้นความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ บุคลากร กระบวนการและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มคุณค่าสูงสุดให้กับองค์กร ตลอดจนเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการระบุหาและควบคุมความเสี่ยง ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

ดังนั้น ในการที่จะลดความเสี่ยงหรือโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดีเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินการได้ โดยองค์กรควรจะต้องมีการควบคุมดูแลความเสี่ยงอันเป็นที่มาของการบริหารความเสี่ยงนั่นเอง

² เจนเนต มณีนาคและคณะ. “การบริหารความเสี่ยงคืออะไร” ใน การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรจากหลักการสู่ภาคปฏิบัติ. หน้า 1-33. นัยน์ชนก หอมโกศล, บรรณาธิการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ชัม ชิสเท็ม, 2548.

³ สุรพงษ์ มาลี, ดร. “การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)” ใน คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. หน้า 1-2. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ, 2549.

⁴ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล. “การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk management)”. ใน https://med.mahidol.ac.th/risk_mgt/th/article/03202017-1523. สืบค้นวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2562.

แนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

1. แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

แนวทางในการบริหารความเสี่ยงนั้น ควรพิจารณาให้ครอบคลุมหลัก 3 ประการ ดังนี้

1.1 ความสามารถในการประเมินความเสี่ยง คือ ความสามารถในการประเมินความเสี่ยงให้รู้ว่ามีอะไรบ้าง มีเหตุการณ์อะไรบ้างที่เป็นความเสี่ยง เป็นหลักสำคัญที่เห็นได้อย่างชัดเจน เพราะเมื่อองค์กรสามารถประเมินความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้แล้ว ผลที่ตามมาคือ องค์กรจะทราบว่า จะต้องป้องกันเรื่องต่างๆ ได้ สามารถกำหนดมาตรการรองรับ และหาวิธีปฏิบัติไว้ก่อนล่วงหน้าเพื่อเตรียมรับมือกับปัญหาหรือเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ โดยทั่วไป องค์กรต่างๆ สามารถมีแนวทางในการติดตามความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ดังนี้

1.1.1 กำหนดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น แยกประเภทและทำรายการสำหรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้ว โดยใช้เกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยงที่แสดงถึงบูรณาการ ประกอบด้วย ขั้นตอนการพิจารณา กำหนดความเสี่ยง ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ครอบคลุมถึง วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม องค์กรหรือปรัชญาที่บุคลากรในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และสภาพสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งสนับสนุนและสอดคล้องกับพันธกิจ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

3) การระบุเหตุการณ์ รวมถึงทั้งเหตุการณ์ภายในและภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ จนสามารถแยกแยะความเสี่ยงและโอกาส ตลอดจนระบุโอกาสที่จะย้อนกลับไปที่กระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ได้

1.1.2 การกำหนดระดับของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจว่าจะบริหารอย่างไร พร้อมทั้งกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่หน่วยงานและบุคคลในระดับต่างๆ ว่าจะมีแนวทางและมาตรการในการบริหารความเสี่ยงอย่างไร

1.2 การบริหารความเสี่ยงตามเป้าหมาย ครอบคลุมถึง การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ และการกำหนดเป้าหมายในการจัดการกับความเสี่ยง และบริหารการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางนั้น ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการบริหารงานเป็นไปในทางที่ไม่ถูกต้อง

ทั้งนี้ จากการสำรวจประสบการณ์การบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่างๆ พบว่า แต่ละองค์กรจะมีเครื่องมือและวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่หลากหลาย ตามปัจจัยที่มีผลในการบริหารความเสี่ยงในระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปได้เป็น 4 วิธี ดังนี้

1.2.1 Take การยอมรับความเสี่ยงไว้เอง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่กระทำใดๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่น้อย หากวิเคราะห์แล้วเห็นว่า ไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสมเนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ จึงอาจต้องยอมรับความเสี่ยงไว้เอง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

1.2.2 Treat การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) หมายถึง การพยายามลดความเสี่ยง โดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็น ความเสี่ยง เพื่อลดโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมและปรับปรุง แก่กระบวนการ ร่วมกับการกำหนดแผนสำรองในเหตุการณ์

1.2.3 Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การปฏิเสธหรือ หลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่ เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

1.2.4 Transfer การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk sharing) หมายถึง การยกภาระ ในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือมอบการจัดการความเสี่ยงไปให้ผู้อื่น

1.3 การมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรนับว่าเป็นเรื่อง ที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะในองค์กรหรือในโครงการ ที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั้น การมีส่วนร่วมนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนด ระดับความสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรมเหล่านั้นด้วยเช่นกัน

2. ประเภทของความเสี่ยง ประเภทของความเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

2.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน ที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ ปัจจัยความเสี่ยง ภายนอก ได้แก่ ภาวะการณ์การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง และปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายใน ที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยี สำหรับการให้บริการ เป็นต้น

2.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับ กระบวนการปฏิบัติงานของคนและระบบภายในองค์กร หรือเหตุการณ์ภายนอกองค์กร

2.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไป ตามแผน งบประมาณถูกตัด หรืองบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งทำให้การจัดสรรงบประมาณไม่พอเพียงต่อกิจกรรมสำคัญที่ต้องดำเนินการ

2.4 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากกรณีที่ไม่สามารถ ปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือ เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร

1. ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงขององค์กรได้ถูกนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ โครงการและกิจกรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารสามารถระบุ ประเมิน และบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังเป็นหลักประกันความสำเร็จของการดำเนินงานว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในระดับหนึ่ง เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงนั้น เป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการ และทำให้ผู้ประเมินสามารถหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้ กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยส่งเสริมการทำงาน ให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน สอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) โดยเฉพาะในเรื่องของการส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมและการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เชื่อมั่นในการปฏิบัติงานขององค์กรว่า จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การบริหารความเสี่ยง

หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ด้วยการลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงในองค์กรจะครอบคลุมงานหลัก 5 ประการ ได้แก่ งานการศึกษาและวางนโยบายการบริหารความเสี่ยงของทุกหน่วยภายในองค์กร งานการพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง งานการวางแผนการบริหารความเสี่ยง งานการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และงานเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในองค์กรให้ทุกคนเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

3. หลักการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

3.1 การวางกลยุทธ์ จะต้องมีการร่างกรอบการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรเพื่อที่จะสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการและการบริหารความเสี่ยงให้ดำเนินไปอย่างดีที่สุด รวมทั้งการผนวกกระบวนการความเสี่ยงทั้งจากระดับล่างสู่ระดับบน และจากระดับบนสู่ระดับล่าง มีการประสานงานและติดต่อระหว่างหน่วยงานที่ดี

3.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง องค์กรจะต้องสามารถระบุและจัดลำดับความสำคัญของประเด็นความเสี่ยง เพื่อกำหนดแผนการปฏิบัติงานแก้ไขความเสี่ยงนั้นๆ ต่อไป ทั้งนี้ โดยทั่วไป องค์กรจะมีเกณฑ์การจัดระดับความเสี่ยง ซึ่งเป็นการนำผลการประเมินความเสี่ยงมาประมวลเข้าด้วยกันผ่านแผนผังประเมินความเสี่ยง ซึ่งประกอบไปด้วย การกำหนดระดับโอกาส (ความเป็นไปได้) และระดับผลกระทบ (ความรุนแรง) มาแสดงความสัมพันธ์กัน ดังแผนภูมิประเมินความเสี่ยงนี้

ความรุนแรง ของ ผลกระทบ	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

หมายเหตุ :

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน (โอกาส X ผลกระทบ)	เทปสี	ความหมาย
ต่ำ	1-3		ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	4-9		ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
สูง	10-16		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่รับได้
สูงมาก	17-25		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที

ระดับโอกาส (Likelihood)

ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)	คำนิยาม
1	นานๆ ครั้ง (แทบไม่เกิดขึ้นเลย)
2	ไม่น่าจะเป็นไปได้ (อาจเกิดขึ้นได้ทุก 5 ปี)
3	ปานกลาง (อาจเกิดขึ้นได้ทุกปี)
4	น่าจะเป็นไปได้ (อาจเกิดขึ้นได้ทุกเดือน)
5	ปกติ เป็นประจำ (อาจเกิดขึ้นได้ทุกวัน)

ผลกระทบ (Impact)

ผลกระทบ (ความรุนแรง)	คำนิยาม
1	ไม่มี ความสำคัญ กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการน้อยมาก (แทบไม่มีผลกระทบเลย)

ผลกระทบ (ความรุนแรง)	คํานิยาม	
2	เล็กน้อย	กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการน้อย (เจ้าหน้าที่ได้รับเสียงบ่นหรือถูกตำหนิ)
3	ปานกลาง	กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร / ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการปานกลาง (เจ้าหน้าที่ร้องเรียนหรือถูกลงโทษทางวินัย)
4	สำคัญ	กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการมาก (ผู้บริหารถูกตำหนิหรือถูกร้องเรียน)
5	รุนแรงมาก	กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการน้อยมากที่สุด(ผู้บริหารถูกลงโทษทางวินัย)

3.3 การดำเนินการเพื่อบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดกิจกรรมและกลยุทธ์ ตลอดจนการประเมินผลเพื่อจัดการกับความเสี่ยงในองค์กร ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การรับความเสี่ยงไว้เอง และการถ่ายโอนความเสี่ยง

4. วัตถุประสงค์สำคัญของการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถบรรลุเป้าหมายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีได้ องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 4.1 ส่งเสริมความมั่นคงและลดความผันผวนของการดำเนินงาน
- 4.2 ลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายหรือสูญเสียจากการดำเนินงาน
- 4.3 เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
- 4.4 บูรณาการระบบงานอื่นๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิม

5. ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการตามกรอบการบริหารความเสี่ยงจะบรรลุผล ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ 8 ประการ ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 : การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

ปัจจัยที่ 2 : ความเข้าใจนิยามความเสี่ยงที่ตรงกัน

ปัจจัยที่ 3 : กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่ 4 : การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับของบุคลากร ให้ทุกคนได้ทราบและเข้าใจตรงกัน

ปัจจัยที่ 5 : การสื่อสารกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์

ปัจจัยที่ 6 : การวัดผลการบริหารความเสี่ยง ควบคู่กับกระบวนการด้านบุคลากร

ปัจจัยที่ 7 : การฝึกอบรม ให้ความรู้ และกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของแต่ละบุคคล

ปัจจัยที่ 8 : การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารความเสี่ยงไม่อาจเกิดขึ้นได้ทันที แต่แนวทางการบริหารความเสี่ยงเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการสร้างวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงให้ดีขึ้นต่อไปได้ เพราะจะช่วยลดช่องว่างระหว่างความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันและความสามารถในการอนาคตได้ โดยเฉพาะวัฒนธรรมการผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ที่ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น องค์กรจึงควรเผยแพร่องค์ความรู้และส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ให้บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจและมีส่วนร่วมในกระบวนการอย่างเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้ในที่สุด

ส่วนที่ 3:

แนวทางการบริหารความเสี่ยงการทุจริต
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562
ของ สำนักงาน ป.ป.ท.
ตามกรอบมาตรฐาน COSO

ส่วนที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยงการทุจริตประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ของ สำนักงาน ป.ป.ท. ตามกรอบมาตรฐาน COSO

ในปีงบประมาณ 2562 สำนักงาน ป.ป.ท. ในฐานะที่เป็นกลไกของฝ่ายบริหารในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริต ได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งถือเป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารเพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงานภาครัฐ และเป็นการดำเนินการตามคำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่ 69/2557 ลงวันที่ 18 มิถุนายน 2557 เรื่องมาตรการหรือแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพุดติมิชอบ โดยเฉพาะในข้อ (1) ที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐกำหนดมาตรการหรือแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพุดติมิชอบในส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ โดยเน้นการสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารงานและส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการตรวจสอบ ฝัาระวัง เพื่อสกัดกั้นมิให้เกิดการทุจริตประพุดติมิชอบได้ และได้กำหนดให้ผู้บริหารสูงสุดของทุกหน่วยงานราชการต้องให้ความสำคัญและถือเป็นนโยบายขององค์กรที่จะต้องสั่งการหรือมอบหมายให้มีการวางระบบการประเมินความเสี่ยงการทุจริตอย่างต่อเนื่อง จริงจัง นับเป็นการดำเนินการอย่างมีนัยสำคัญเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริต รวมทั้งเป็นการดำเนินการเพื่อยกระดับคะแนนการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index - CPI) ของประเทศไทยให้สูงขึ้น ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564)

ทั้งนี้ สำนักงาน ป.ป.ท. ได้จัดทำคู่มือกำหนดแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต (Fraud Risk Assessments - FRAs) ซึ่งมีรายละเอียด สรุปได้ดังนี้

กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนดให้ส่วนราชการต้องวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วน โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อย 1 แผนงานหรือโครงการ มาดำเนินการจัดการความเสี่ยงการทุจริต เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ และกำหนดให้มีขั้นตอน หลักเกณฑ์การวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ และ 17 หลักการ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมการควบคุม ประกอบด้วย 5 หลักการ ได้แก่ หลักการที่ 1) องค์กรยึดหลักความซื่อตรงและจริยธรรม / หลักการที่ 2) คณะกรรมการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อการกำกับดูแล/ หลักการที่ 3) คณะกรรมการและฝ่ายบริหารมีอำนาจการสั่งการชัดเจน / หลักการที่ 4) องค์กร จูงใจ รักษาไว้ และจูงใจพนักงาน / และหลักการที่ 5) องค์กรผลักดันให้ทุกตำแหน่งรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ 2 การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 หลักการ ได้แก่ หลักการที่ 6) กำหนดเป้าหมายชัดเจน / หลักการที่ 7) ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างครอบคลุม / หลักการที่ 8) พิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต / และหลักการที่ 9) ระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบต่อการควบคุมภายใน
องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการควบคุม ประกอบด้วย 3 หลักการ ได้แก่ หลักการที่ 10) ควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ / หลักการที่ 11) พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการควบคุม / และหลักการที่ 12) ควบคุมให้นโยบายสามารถปฏิบัติได้
องค์ประกอบที่ 4 สารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย 3 หลักการ ได้แก่ หลักการที่ 13) องค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ / หลักการที่ 14) มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กรให้การควบคุมภายในดำเนินต่อไปได้ / และหลักการที่ 15) มีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอกในประเด็นที่อาจกระทบต่อการควบคุมภายใน
องค์ประกอบที่ 5 กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล ประกอบด้วย 2 หลักการ ได้แก่ หลักการที่ 16) ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน / และหลักการที่ 17) ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในทันเวลาและเหมาะสม

อนึ่ง องค์ประกอบการควบคุมภายในแต่ละองค์ประกอบและหลักการต้องเป็นสิ่งที่มีความจริงและนำไปปฏิบัติได้ อีกทั้งต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กัน นำสู่การควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล ทั้งนี้ ในปีงบประมาณ 2562 สำนักงาน ป.ป.ท. ได้กำหนดให้ส่วนราชการประเมินความเสี่ยงการทุจริต โดยยึดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ภายใต้องค์ประกอบที่ 2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หลักการที่ 8) พิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริตเป็นหลัก ซึ่งมีกรอบและขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

กระบวนการในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ครอบคลุม 4 กระบวนการ ได้แก่

- 1) การตระหนักถึงปัญหาที่เคยเกิดขึ้นและหาแนวทางที่ทำให้ปัญหานั้นไม่เกิดขึ้นอีก
- 2) การเฝ้าระวัง สอดส่องและติดตามพฤติกรรมเสี่ยง และหาแนวทางเพื่อลดระดับความเสี่ยงนั้นๆ
- 3) การป้องกัน หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่นำไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิดในส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้เคยเกิดมาก่อนและคาดหมายว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำขึ้นอีก (Known Factor)
- 4) การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่อาจเกิดขึ้นเพื่อป้องกันและป้องปรามล่วงหน้าในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากการพยากรณ์ เป็นการประมาณการล่วงหน้าในอนาคต (Unknown Factor)

ขอบเขตการประเมินความเสี่ยงการทุจริต สำนักงาน ป.ป.ท. ได้แบ่งประเภทความเสี่ยงการทุจริตออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

- 1) ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต
- 2) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
- 3) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

ขั้นตอนการดำเนินการ ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ซึ่งส่วนราชการต้องดำเนินการและจัดส่งผลให้สำนักงาน ป.ป.ท. เป็น 2 ช่วง ดังนี้

ช่วงที่ 1 กำหนดส่งภายในเดือนเมษายน 2562 ส่วนราชการต้องดำเนินการ ดังนี้

- 1) การเตรียมการประเมินความเสี่ยงการทุจริต
- 2) การระบุความเสี่ยง
- 3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง
- 4) การจัดทำแผนภูมิประเมินความเสี่ยงหรือแมทริกส์ระดับความเสี่ยง
- 5) การประเมินการควบคุมความเสี่ยง
- 6) การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ช่วงที่ 2 กำหนดส่งภายในเดือนสิงหาคม 2562 ส่วนราชการต้องดำเนินการ ดังนี้

- 1) การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง
- 2) การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง
- 3) การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง
- 4) การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ

ทั้งนี้ จะขอสรุปรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ส่วนราชการต้องศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และอำนาจหน้าที่ขององค์กร และพิจารณาคัดเลือกกระบวนการภายใต้ แผนงาน/ โครงการในปงบประมาณ 2562 จำนวน 1 กระบวนการ (ตามหลักเกณฑ์การพิจารณาที่สำนักงาน ป.ป.ท. เสนอ คือ ควรเป็นกระบวนการภายใต้โครงการ/ แผนงานที่เป็นภารกิจสำคัญและสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ อำนาจหน้าที่ขององค์กร และงบประมาณที่ได้รับในปงบประมาณ 2562)

หลังจากเลือกกระบวนการได้แล้ว ให้นำกระบวนการนั้นมาพิจารณาประเมินความเสี่ยงการทุจริต โดยสำนักงาน ป.ป.ท. ได้กำหนดรูปแบบความเสี่ยงการทุจริตใน 3 ด้าน ดังนี้ (1) ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต (2) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ และ (3) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

เมื่อคัดเลือกกระบวนการได้แล้ว ให้เน้นที่การดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต แล้วจึงจัดเตรียมข้อมูลขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือแนวทาง หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ดังผังภาพข้างล่างนี้

1. เลือกงานที่จะนำมาประเมินความเสี่ยงการทุจริต



2. เลือกกระบวนการ จากงานที่จะทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต



**3. เตรียมข้อมูล ขั้นตอน แนวทาง หรือเกณฑ์การปฏิบัติงานของ
กระบวนการที่จะทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต**

2. การระบุความเสี่ยง

เมื่อนำข้อมูลที่ได้จากขั้นเตรียมการมาแล้ว ให้ส่วนราชการระบุความเสี่ยง ซึ่งเป็นการอธิบายรายละเอียดรูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยง (โดยเน้นเฉพาะความเสี่ยงด้านการทุจริต)

ทั้งนี้ ในการประเมินความเสี่ยงนั้น ควรพิจารณาจากข้อมูลความเสี่ยงในภาพรวมทั้งหมดแล้วดำเนินการดังนี้

2.1 ระบุความเสี่ยง โดยพิจารณาตามหลักธรรมาภิบาล 6 องค์ประกอบ ได้แก่ คุณธรรม นิติธรรม มีส่วนร่วม รับผิดชอบ คำนึงถึง และโปร่งใส⁵ ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละด้าน⁶ ดังนี้

1) คุณธรรม หมายถึง การยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริม สนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบ วินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้ การปลอดคอร์รัปชัน การปลอดการทำผิดวินัย การปลอดการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณ และความเป็นกลางของผู้บริหาร

2) นิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้อง เป็นธรรม การบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกาและการปฏิบัติตาม กฎ กติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึง สิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยครอบคลุมประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้ การแบ่งแยกการใช้อำนาจอย่างชัดเจน การคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของบุคลากรและประชาชน การมีความผูกพันต่อกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ ระเบียบของหน่วยงานมีความถูกต้องตามกฎหมาย ผู้มีอำนาจ ตัดสินใจในหน่วยงานมีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ กฎหมายที่กำหนดโทษของหน่วยงานเป็นไปตามหลัก กฎหมาย และกฎระเบียบของหน่วยงานไม่ขัดแย้งกับกฎหมายที่มีฐานะที่สูงกว่า

⁵ องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ อ้างอิงตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหาร การบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542

⁶ สถาบันพระปกเกล้าเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, คู่มือการจัดทำตัวชี้วัด โครงการขยายผลเพื่อนำตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีระดับองค์กรไปสู่การปฏิบัติ, (กรุงเทพฯ, มิถุนายน 2548), 3-4.

3) มีส่วนร่วม หมายถึง การกระจายโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมือง และการบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรของชุมชนและของชาติ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชน โดยการให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น ให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ รวมตลอดจนการควบคุมโดยตรงจากประชาชนและการพัฒนาขีดความสามารถของประชาชนในการมีส่วนร่วม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยครอบคลุมประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้ การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกิจของหน่วยงาน และการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมของประชาชน

4) รับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตนเอง ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยครอบคลุมประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้ การที่หน่วยงานมีเป้าหมายที่ชัดเจน การที่หน่วยงานมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ การมีระบบติดตามประเมินผล การมีแผนสำรองและการจัดการกับผู้ไม่ปฏิบัติงานหรือไม่มีผลงาน

5) คุ่มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยสนับสนุนให้คนไทยมีความประหยัด ใช้อย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์อย่างยั่งยืน โดยมุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยครอบคลุมประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้ การประหยัด การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการมีศักยภาพในการแข่งขัน

6) โปร่งใส หมายถึง การตรงข้ามกับการทุจริตคอร์รัปชัน โดยการทุจริตคอร์รัปชันนั้นให้ความหมายในเชิงลบ แต่ความโปร่งใสเป็นคำศัพท์ที่ให้แง่บวกและให้ความหมายในเชิงสงบสุข ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยครอบคลุมประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้ การมีความโปร่งใสในด้านโครงสร้างด้านการให้ทุน ให้โทษ และด้านการเปิดเผยข้อมูล

2.2 นำประเด็นความเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ 2.1) มาจำแนกเป็น 2 ประเภท ระหว่าง Known Factor และ Unknown Factor ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

Known Factor	ความเสี่ยงที่เป็นเรื่อง ปัญหา / พฤติกรรมที่เคยรับรู้มา เคยเกิดมาก่อนแล้ว ซึ่งคาดหมายได้ว่า มีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำ หรือมีประวัติและตำนานอยู่แล้ว
Unknown Factor	ความเสี่ยงที่มีปัจจัยมาจากการพยากรณ์ การประมาณการล่วงหน้าในอนาคต ปัญหา/พฤติกรรม ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า

ทั้งนี้ ในปีงบประมาณ 2562 สำนักงาน ป.ป.ท. ได้เสนอเทคนิคในการระบุหรือค้นหาความเสี่ยงการทุจริตด้วยวิธีการต่างๆ อาทิ การสัมภาษณ์ การออกแบบสอบถาม การระดมสมอง การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การออกแบบสอบถาม การอภิปราย ถกเถียง หยิบยกประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับโอกาสที่จะเกิดการเปรียบเทียบวิธีปฏิบัติกับองค์กรอื่นๆ เป็นต้น

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ขั้นตอนนี้มีการดำเนินการ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความเสี่ยง การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง และการจัดทำแผนภูมิประเมินความเสี่ยงหรือแมทริกส์ระดับความเสี่ยง

3.1 ส่วนราชการต้องกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน พิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบ และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งอาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านที่นำไปสู่การมีพฤติกรรมที่ทุจริต ดังนี้

3.1.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ : เป็นความเสี่ยงเนื่องจากสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์หรือวิสัยทัศน์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับ หรือไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่แท้จริง

3.1.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน : เป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร/ กระบวนการ/ เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้ บุคลากร ความพอเพียงของข้อมูลส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการฯ

3.1.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน : เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น บริหารการเงินที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสถานะทางการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่พอเพียงหรือไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น

3.1.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ : เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย และความไม่ครอบคลุมของกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานด้วย

นอกจากส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้ว ส่วนราชการต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามรูปแบบความเสี่ยงการทุจริตที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด 3 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ และความเสี่ยงในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ แต่ในกรณี สศช. เป็นหน่วยงานระดับนโยบาย ไม่ใช่หน่วยงานที่มีภารกิจให้บริการประชาชน อนุมัติ หรืออนุญาตตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 จึงพิจารณาประเด็นความเสี่ยงการทุจริตใน 2 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ และความเสี่ยงในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐเท่านั้น

ทั้งนี้ สำนักงาน ป.ป.ท. ได้เสนอตัวอย่างลักษณะความเสี่ยง ดังนี้

ความเสี่ยง	ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล	ตัวอย่างรูปแบบพฤติกรรมที่มีความเสี่ยงและนำไปสู่การทุจริต
รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่		
ด้านกลยุทธ์	• รับผิดชอบ/ โปร่งใส	• การกำหนดกรอบการดำเนินงานไม่ครบถ้วนชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษาจากโครงการ • การกำหนดกรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการฯ
ด้านการดำเนินงาน	• คุณธรรม / คัมค่า / โปร่งใส	• การให้ทุนสนับสนุนการศึกษา วิจัยต่างๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสายระบบอุปถัมภ์ • การแต่งตั้งคณะกรรมการ อนุกรรมการต่างๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสายระบบอุปถัมภ์ • ความไม่โปร่งใสในการบริหารงานบุคคล เช่น การซื้อ ขายตำแหน่ง การประเมินความดีความชอบ การแต่งตั้ง โยกย้าย การดำเนินการทางวินัย เป็นต้น • การเข้าตรวจ หรือเยี่ยม สถานที่ของผู้ประกอบการ เช่น โรงงาน ร้านค้า โดยมีเจตนานำไปสู่การจ่ายเงินพิเศษรายเดือน • การจ่ายเงินพิเศษรายเดือน
ด้านการเงิน	• คุณธรรม / คัมค่า	• การเรียกรับเงิน ผลประโยชน์ เพื่อรับพนักงานเข้าทำงาน การเรียกเงินค่าแลกเข้าเพื่อแลกกับการรับเข้าทำงานหรือเข้าโรงเรียน
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ	• นิติธรรม / มีส่วนร่วม / รับผิดชอบ	• การใช้ดุลยพินิจในการอนุมัติ หรือยกเว้นระเบียบฯ ที่เอื้อประโยชน์หรือมีผลประโยชน์ทับซ้อน • การออกกฎระเบียบ กฎหมาย ข้อสั่งการต่างๆ ที่เอื้อประโยชน์ หรือมีผลประโยชน์ทับซ้อน • ผู้ใช้กฎหมายนำตัวบทกฎหมายไปแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ

ความเสี่ยง	ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล	ตัวอย่างรูปแบบพฤติกรรมที่มีความเสี่ยงและนำไปสู่การทุจริต
รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ		
ด้านกลยุทธ์	คุณธรรม / รับผิดชอบ / คำนึงถึงส่วนร่วม	- ในการกำหนด TOR การจัดซื้อ จัดจ้าง การจ้างที่ปรึกษา การออกแบบโครงสร้าง มีการกำหนดขอบเขตงาน หรือ เนื้องาน ที่เกินความจำเป็นเพื่อให้มีการประมาณการราคาในส่วนนี้โดยมีผลประโยชน์ทับซ้อน - มีการประสานกับบริษัท หรือผู้ที่จะมาเป็น คู่สัญญาตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อกำหนดคุณลักษณะ (TOR) ซึ่งไม่มีการกำหนดขึ้นอย่างแท้จริง แต่เป็นการนำร่าง TOR ดังกล่าวมาให้ คณะกรรมการเป็นผู้กำหนด การแต่งตั้ง คณะกรรมการกำหนด TOR เป็นเพียง การดำเนินการตามรูปแบบของทางราชการ เพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับเอกชน
ด้านการดำเนินงาน	โปร่งใส / รับผิดชอบ / คุณธรรม	- การสืบราคาที่กำหนดว่าต้อง 3 รายขึ้นไป อาจไม่มีการสืบราคาจากผู้ประกอบการจริง - ผู้รับจ้างขออนุมัติใช้วัสดุ แต่ไม่ได้นำวัสดุ ที่ขออนุมัติมาใช้ - ผู้รับจ้างปล่อยปละละเลยให้ผู้รับจ้างเหมาช่วง - การถือสเปกวัสดุที่ทำให้ไม่เกิดการแข่งขัน - การตรวจการจ้างไม่ตรงตามรูปแบบราชการ โดยมีการรับเงินหรือผลประโยชน์จากผู้รับจ้าง - มีการให้สินบน / ของขวัญ / สินน้ำใจ / การเลี้ยงรับรอง ซึ่งนำไปสู่การเอื้อประโยชน์ให้กับคู่สัญญา
ด้านการเงิน	คำนึงถึง	- คณะกรรมการ หรือ อนุกรรมการต่างๆ ของหน่วยงานมีการประชุมที่เกินความจำเป็น เพื่อประโยชน์ในการเบิกค่าเบี้ยประชุม - การจัดโครงการต่างๆ ของหน่วยงานที่แอบแฝง หรือที่เกินความจำเป็นทำให้การใช้จ่าย งบประมาณไม่คุ้มค่า ไม่โปร่งใส - มีการใช้ดุลพินิจในการเบิกจ่ายวิทยากร บุคลากรภายนอก ที่สูงโดยมีผลประโยชน์ แอบแฝง - การกำหนดราคากลางไม่ใช้ค่า K มาปรับ

ความเสี่ยง	ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล	ตัวอย่างรูปแบบพฤติกรรมที่มีความเสี่ยงและนำไปสู่การทุจริต
ด้านการปฏิบัติ ตามกฎหมายหรือ กฎระเบียบ	คุ่มค่า / โปร่งใส / นิติธรรม	- คณะกรรมการกำกับการจ้างที่ปรึกษา / คณะกรรมการตรวจรับงานมีการตรวจรับในแต่ละงวดงานหลายครั้งเกินความจริง เพื่อประโยชน์ในการเบิกค่าเบี้ยประชุม หรือมีการถ่วงเวลาในการเรียกเก็บ ทั้งที่ไม่มีประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ - การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ แต่ใช้ดุลยพินิจในการเลือกวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง และผู้รับจ้างโดยวิธีพิเศษ

3.2 กำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงแต่ละด้าน ใน 4 กลยุทธ์ ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การควบคุมความสูญเสีย การรับความเสี่ยงไว้เอง และ การถ่ายโอนความเสี่ยง

4. การจัดทำแผนภูมิประเมินความเสี่ยง หรือแมทริกส์ระดับความเสี่ยง เพื่อช่วยให้ส่วนราชการสามารถตัดสินใจและวางแผนบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถเห็นภาพทั้งหมดและจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้ โดยเป็นการนำข้อมูลความเสี่ยงที่ระบุและวิเคราะห์ในข้อ 1-2 มาประมวลเข้าด้วยกันผ่านแผนผังประเมินความเสี่ยง ซึ่งประกอบไปด้วย การกำหนดระดับการเฝ้าระวัง (ความจำเป็น) และระดับผลกระทบ (ความรุนแรง) มาแสดงความสัมพันธ์กัน ดังมีรายละเอียดในการจัดทำแผนภูมิประเมินความเสี่ยง ดังนี้

4.1 ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการนั้นๆ แสดงว่า กิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็น MUST หมายถึง มีความจำเป็นสูงของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตที่ต้องทำการป้องกันไม่ดำเนินการไม่ได้ ทั้งนี้ ค่าของ MUST คือ ค่าที่อยู่ในระดับ 3 หรือ 2

นอกจากนี้ ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็นกิจกรรม หรือขั้นตอนรองของกระบวนการนั้นๆ แสดงว่า กิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็น SHOULD หมายถึง มีความจำเป็นต่ำในการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต ค่าของ SHOULD คือ ค่าที่อยู่ในระดับ 1 เท่านั้น

4.2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบ มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร เครือข่าย ซึ่งมีค่าอยู่ที่ระดับ 3 หรือ 2

กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นมีผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial ซึ่งมีค่าอยู่ที่ระดับ 3 หรือ 2

กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นมีผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process หรือ กระบวนการเรียนรู้ องค์กรความรู้ Learning & Growth ซึ่งมีค่าอยู่ที่ระดับ 2 หรือ 1

ทั้งนี้ สามารถแสดงให้เห็นระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวังและระดับความรุนแรงของผลกระทบได้ ดังนี้

ความรุนแรง	3			
ของ	2			
ผลกระทบ	1			
		1	2	3

ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง

หมายเหตุ :

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน (การเฝ้าระวัง X ผลกระทบ)	แท็บสี	ความหมาย
ต่ำ	1-2		ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	3-4		ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม และ ใช้ความรอบคอบ ระมัดระวังในระหว่าง ปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง หรือให้อยู่ในระดับปกติที่ควบคุมดูแลได้
สูง	5-6		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการ ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่รับได้ โดยเป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงานภายในองค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุม ข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ
สูงมาก	7-9		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่ง จัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที โดยเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ บุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จัก ไม่สามารถ ตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้ อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

4.3 การประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึง
หน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาครีเครือข่าย ค่าอยู่ที่ 2 หรือ 3 / กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น
เกี่ยวข้องกับผลกระทบทางการเงิน รายได้ลดรายจ่ายเพิ่ม Financial ค่าอยู่ที่ 2 หรือ 3 / กิจกรรมหรือ
ขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process หรือกระทบ
ด้านการเรียนรู้ องค์ความรู้ Learning & Growth ค่าอยู่ที่ 1 หรือ 2 ดังแสดงให้ตัวอย่างตารางระดับ
ความรุนแรงของผลกระทบ ดังนี้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ

โอกาส/ ความเสี่ยงการทุจริต	1	2	3
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาครัฐ เครือข่าย			
ผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial			
ผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer / User			
ผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process			
ผลกระทบด้านการเรียนรู้ องค์กรความรู้ Learning & Growth			

ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง

ระดับการเฝ้าระวัง (ความจำเป็น)	คำนิยาม	
1	เล็กน้อย	กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานต้องการการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต / กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process หรือผลกระทบด้านการเรียนรู้ องค์กรความรู้ Learning & Growth
2	ปานกลาง	กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร / ความพึงพอใจของผู้ใช้บริษัทร้อยถึงปานกลาง (เจ้าหน้าที่ได้รับเสียงบ่นหรือถูกดำเนิน การร้องเรียนหรือถูกละเมิดทางวินัย) / กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial หรือมีผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer/ User น้อย
3	รุนแรงมาก	กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจของผู้ใช้บริษัทร้อยถึงมาก (ผู้บริหารถูกดำเนิน การหรือถูกร้องเรียนหรือถูกละเมิดทางวินัย) / กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial หรือมีผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer/ User มาก

5. การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk-Control Matrix Assessment)

สำนักงาน ป.ป.ท. ได้กำหนดให้นำค่าความเสี่ยงรวม (ความจำเป็น X รุนแรง) จากตารางในข้อ 4.3 มาทำการประเมินการควบคุมการทุจริตว่า มีระดับการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับคุณภาพการจัดการ (คุณภาพการจัดการ สอดส่อง เฝ้าระวังในงานปกติ) โดยเกณฑ์คุณภาพการจัดการจะแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

- ดี จัดการได้ทันที ทุกครั้งที่เกิดความเปลี่ยนแปลง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ ผู้รับมอบผลงาน องค์กรไม่มีผลเสียทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม
- พอใช้ จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ใช้บริการ / ผู้รับมอบผลงาน องค์กรแต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ
- อ่อน จัดการไม่ได้ หรือ ได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่ายมีผลกระทบถึงผู้ใช้บริการ / ผู้รับมอบผลงานและยอมรับไม่ได้ ไม่มีความเข้าใจ

โอกาส/ ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพ การจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยง ระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยง ระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยง ระดับสูง
	ดี	ต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง
	พอใช้	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง
	อ่อน	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	สูง

ทั้งนี้ ให้นำค่าความเสี่ยงรวม (ความจำเป็น X รุนแรง) จากตารางในข้อ 4.3 มาทำการประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต โดยการวิเคราะห์จากคุณภาพการจัดการขององค์กรกับความเสี่ยงเรื่องที่ทำ การประเมิน (ดี/ พอใช้/ อ่อน) เพื่อประเมินว่า ความเสี่ยงการทุจริตมีค่าความเสี่ยงอยู่ระดับใดจะได้นำไปบริหารจัดการความเสี่ยง ตามระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

6. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

เมื่อระบุและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงแล้ว ส่วนราชการต้องกำหนดและดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง ซึ่งมีเป้าหมายและผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางที่กำหนด พร้อมระบุระยะเวลาและผู้รับผิดชอบในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้าน

สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนดให้เลือกเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงสุดจากการประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk Control Matrix Assessment) ในตารางข้อ 5 (ที่ระบุไว้ในช่องค่าความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง) มาทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามลำดับความรุนแรง

ทั้งนี้ ในกรณีที่หน่วยงานได้ทำการประเมินการควบคุมความเสี่ยงตามตารางในข้อ 5 แล้ว ไม่พบว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง แต่อย่างไรก็ตาม พบว่า มีความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับต่ำหรือค่อนข้างต่ำ ให้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในเชิงเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต หรือให้หน่วยงานพิจารณาเลือกภารกิจงานหรือกระบวนการงานหรือการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดหรือมีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริต นำมาประเมินความเสี่ยงการทุจริตเป็นการเพิ่มเติม

7. การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง เพื่อติดตามเฝ้าระวังเป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงจากข้อ 6 และเพื่อเป็นการยืนยันผลการป้องกันหรือแสดงประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้ จะมีการแยกแยะสถานการณ์เฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตออกเป็น 3 สี ได้แก่ สีเขียว สีเหลือง หรือ สีแดง โดยมีรายละเอียดสถานการณ์ดำเนินงานในแต่ละสี ดังนี้

- สถานะสีเขียว ไม่เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง ยังไม่ต้องทำกิจกรรมเพิ่ม
- สถานะสีเหลือง เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง แต่แก้ไขได้ทันที่ตามมาตรการ/ นโยบาย/ โครงการ / กิจกรรมที่เตรียมไว้ แผนใช้ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตลดลง ระดับความรุนแรง < 3
- สถานะสีแดง เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายยังแก้ไขไม่ได้ ควรมีมาตรการ / นโยบาย/ โครงการ/ กิจกรรมเพิ่มขึ้นแผนใช้ไม่ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตไม่ลดลงระดับความรุนแรง >3

ทั้งนี้ สำนักงาน ป.ป.ท. ได้จัดทำตารางจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง ดังนี้

ที่	มาตรการป้องกันการทุจริต	โอกาส/ความเสี่ยง การทุจริต	สถานะความเสี่ยง		
			เขียว	เหลือง	แดง

หมายเหตุ : กำหนดให้ส่วนราชการรายงานสถานะของการเฝ้าระวังการทุจริตตามแผนบริหารความเสี่ยง ในตารางข้างต้นว่า อยู่ในสถานะความเสี่ยงระดับใด เพื่อพิจารณาทำกิจกรรมเพิ่มเติม กรณีอยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้

8. การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง

ส่วนราชการนำผลที่ได้จากการจัดทำรายงานการเฝ้าระวังความเสี่ยงมาที่ระบุไว้ใน 3 สถานะข้างต้นมาดำเนินการต่อ โดยในขั้นตอนนี้ จะเน้นการกำหนดกิจกรรมเพื่อแก้ไขความเสี่ยงการทุจริตที่อยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้ หรือต้องมีมาตรการอื่นๆ เสริม ซึ่งสามารถแยกสถานะเพื่อทำระบบบริหารความเสี่ยงออกได้เป็น 3 สถานะ ดังนี้

- สถานะสีแดง ระดับเกินกว่าการยอมรับ จึงควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม
- สถานะสีเหลือง ระดับเกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ จึงควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม
- สถานะสีเขียว ระดับยังไม่เกิด แต่ควรมีการเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง เสนอเป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

9. การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

ส่วนราชการต้องจัดทำรายงานสรุปสะท้อนให้เห็นภาพรวมว่า มีผลจากการบริหารความเสี่ยงการทุจริต หรือ มีสถานะความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด มีสถานะความเสี่ยงที่สีไหน (โดยสีเขียวหมายถึงมีความเสี่ยงระดับต่ำ สีเหลืองหมายถึงมีความเสี่ยงระดับปานกลาง และสีแดงหมายถึงมีความเสี่ยงระดับสูงมาก) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผล

10. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ

ส่วนราชการต้องรับผิดชอบติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยจัดทำแบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตหรือสถานะแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด เสนอต่อผู้บริหารของหน่วยงาน เพื่อรับทราบสรุปผลความคืบหน้าเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจเป็นทุกเดือน ทุกไตรมาส หรือทุกๆ 6 เดือน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน

ส่วนที่ 4:

แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตของ สคช.
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

ส่วนที่ 4 แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตของ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

สศช. ได้ศึกษาปัจจัยที่คาดว่าจะเป็โอกาสในการเกิดความเสี่ยงรวมทั้งกำหนดกิจกรรมและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายจากความเสี่ยง และเตรียมความพร้อมเพื่อป้องกันความสูญเสียจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร โดยได้ดำเนินการตามขั้นตอนตามที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนดดังต่อไปนี้

1. การเตรียมการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

สศช. ได้ศึกษาวิสัยทัศน์ และอำนาจหน้าที่ของ สศช. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกกระบวนการภายใต้แผนงาน / โครงการที่มีนัยสำคัญต่อการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตของ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 โดยอาศัยเกณฑ์การคัดเลือกแผนงาน/ โครงการ ตามแนวทางที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด ดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์ สศช. เป็นหน่วยงานหลักในการวางแผน และจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน ที่ยึดประโยชน์ส่วนรวม ท้นต่อการเปลี่ยนแปลง และมีประสิทธิภาพสูง

1.2 อำนาจหน้าที่ของ สศช. ตามพระราชบัญญัติสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2561 และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สศช. มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1.2.1 ดำเนินงานในฐานะเจ้าหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

1.2.2 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และติดตามภาวะเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลก รวมทั้งปัญหาและโอกาสทางเศรษฐกิจและสังคม และคาดการณ์แนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ทั้งในบริบทประเทศและโลก เพื่อจัดทำข้อเสนอในเชิงนโยบาย และมาตรการการพัฒนาประเทศหรือ ร่องรับผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเสนอคณะรัฐมนตรี นายกรัฐมนตรี หรือสภาพิจารณา

1.2.3 ประสานงานกับหน่วยงานของรัฐและประชาชนภาคส่วนต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดทำร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

1.2.4 ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ

1.2.5 จัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจและสังคม บัญชีประชาชาติของประเทศตามระบบสากล เพื่อประกอบการจัดทำนโยบายการพัฒนาประเทศ และรายงานภาวะเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อทราบ และเผยแพร่ให้ประชาชนทราบเป็นการทั่วไป

1.2.6 จัดทำกรอบการลงทุนประจำปีของรัฐวิสาหกิจในภาพรวม

1.2.7 จัดทำข้อเสนองบประมาณประจำปีของรัฐวิสาหกิจซึ่งมีใช้บริษัทมหาชนจำกัด สำหรับสินทรัพย์ถาวรที่เพิ่มขึ้นเพื่อใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งจำนวนเงินที่ใช้จ่ายเพื่อการนี้ไม่ว่าจ่ายจากงบประมาณแผ่นดิน เงินกู้ยืม เงินกำไรที่ได้สะสมไว้ หรือเงินอื่นใดก็ตาม โดยให้คำแนะนำเกี่ยวกับการแก้ไขรายจ่ายเหล่านั้นเท่าที่จำเป็น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสร้างและการบำรุงรักษาสินทรัพย์ถาวรนั้น ๆ และเสนอสภาเพื่อพิจารณา

1.2.8 พิจารณาแผนงานและโครงการพัฒนาของกระทรวง ทบวง กรม หรือส่วนราชการ ที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นกรม และของรัฐวิสาหกิจที่มีมูลค่าตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนด รวมทั้ง ประสานแผนงานและโครงการพัฒนาดังกล่าว เพื่อวางแผนส่วนรวมให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ

1.2.9 สนับสนุนและประสานงานกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และภาคที่เกี่ยวข้องในการ จัดทำแผน แผนงาน และโครงการพัฒนา และการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานตามแผน

1.2.10 ติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบาย แผน แผนงาน และโครงการพัฒนาที่มีผลกระทบในวงกว้างต่อการพัฒนาประเทศในภาพรวม รวมทั้งให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเร่งรัด ปรับปรุง หรือเลิกล้มโครงการพัฒนาอันหนึ่งอันใดเมื่อเห็นสมควร

1.2.11 ขอให้หน่วยงานของรัฐเสนอแผนงานและโครงการพัฒนา ข้อเท็จจริง ตลอดจน รายละเอียดที่จำเป็นแก่การศึกษาภาวะเศรษฐกิจและสังคมของประเทศหรือการพิจารณาผลงานของ โครงการพัฒนา ที่กำลังดำเนินการอยู่ หรือเชิญบุคคลหนึ่งบุคคลใดมาให้ข้อเท็จจริง คำอธิบาย ความเห็น หรือ คำแนะนำได้เมื่อเห็นสมควร

1.2.12 ปฏิบัติการอื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่น หรือตามที่ คณะรัฐมนตรี นายกรัฐมนตรี หรือสภามอบหมาย รวมทั้งออกระเบียบในส่วนที่เกี่ยวข้องตามความจำเป็น

2. การดำเนินการตามแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด

สศช. ได้ศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และอำนาจหน้าที่ขององค์กร และพิจารณาคัดเลือกกระบวนการ ภายใต้อำนาจ/ โครงการในปีงบประมาณ 2562 จำนวน 1 กระบวนการ ตามหลักเกณฑ์การพิจารณา ที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด แล้วนำโครงการที่ได้รับการคัดเลือกนั้น มาดำเนินการบริหารความเสี่ยง การทุจริตตามแนวทางที่สำนักงาน ป.ป.ท.กำหนด และสอดคล้องกับมาตรฐาน COSO ประกอบด้วยขั้นตอน ต่างๆ ซึ่งแบ่งเป็น 4 ช่วงดำเนินการ ดังนี้

2.1 การเตรียมการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งครอบคลุมการดำเนินการ ดังนี้

2.1.1 พิจารณาคัดเลือกกระบวนการภายใต้อำนาจ/โครงการ/แผนงาน ในปีงบประมาณ 2562 โดยศึกษาแนวทางการดำเนินการและคัดเลือกโครงการจำนวน 1 โครงการ ซึ่งมีประเด็นการพิจารณา ครอบคลุม 3 ด้าน คือ (1) มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และอำนาจหน้าที่ของ สศช. (2) เป็นโครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2562 ที่มีงบประมาณสูงสุด และ (3) เป็นกระบวนการที่มีความสอดคล้อง กับรูปแบบความเสี่ยงการทุจริตใน 3 ด้าน ตามที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด ได้แก่ (3.1) ความเสี่ยงการทุจริต ที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต (3.2) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจ และตำแหน่งหน้าที่ และ (3.3) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหาร จัดการทรัพยากรภาครัฐ

2.1.2 ประสานกับสายงานต่างๆ เพื่อขอความอนุเคราะห์พิจารณาจัดลำดับความสำคัญของ โครงการที่อยู่ในความรับผิดชอบ ตามข้อมูลรายชื่อโครงการจากงบรายจ่ายอื่น ภายใต้อำนาจยุทธศาสตร์พัฒนา ประสิทธิภาพการบริหารราชการแผ่นดิน และงบรายจ่ายอื่น ภายใต้อำนาจพื้นฐานด้านการปรับสมดุลและ พัฒนาบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ 2562 โดยมีประเด็นการพิจารณา คือ เป็นกระบวนการภายใต้อำนาจ/โครงการที่เป็นภารกิจสำคัญและสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ อำนาจหน้าที่ขององค์กร เป็นโครงการที่มีนัยสำคัญ และได้รับงบประมาณสูงสุดในปีงบประมาณ 2562

2.1.3 คัดเลือกโครงการจำนวน 1 โครงการ มาบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต ตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงการทุจริตที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด ได้แก่ โครงการการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ วงเงินงบประมาณ 41,500,000 บาท ซึ่งมีผู้รับผิดชอบ คือ กองยุทธศาสตร์และการปฏิรูปประเทศ สศช.

2.2 การระบุความเสี่ยง เป็นการนำกระบวนการภายในใต้โครงการที่ได้รับคัดเลือกตามขอบเขตการประเมินที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด มาระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล 6 องค์ประกอบ ได้แก่ คุณธรรม นิติธรรม การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า และความโปร่งใส และนำมาจำแนกเป็น 2 ประเภท ระหว่าง Known Factor และ Unknown Factor

2.3 การบริหารความเสี่ยง ครอบคลุมขั้นตอน ดังนี้ การประเมินความเสี่ยง การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

2.4 การกำกับ ติดตาม และรายงานผล เป็นการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตของ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ซึ่งครอบคลุมการรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง พร้อมติดตามผล และเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ และมีข้อเสนอแนะประกอบการกำหนดมาตรการต่างๆ เพื่อป้องกันความเสี่ยงการทุจริตไม่ให้เกิดขึ้นในอนาคต

3. สรุปแนวทางการบริหารความเสี่ยงการทุจริตของโครงการการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ ภายใต้วงเงินงบประมาณ 41,500,000 บาท ได้ดังนี้

a. การระบุความเสี่ยง : พิจารณาคัดเลือกกระบวนการภายในใต้โครงการฯ ซึ่งประกอบด้วย 2 กระบวนการ ได้แก่ (1) กระบวนการจัดการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งเพื่อการจัดทำแผนแม่บทของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ และ (2) การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการประชุม ซึ่งได้แก่ ค่าตอบแทนการประชุม ค่าอาหาร ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ซึ่งเป็น 2 กระบวนการที่มีความสอดคล้องตามที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด 2 ด้าน⁷ ได้แก่ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ และความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

หลังจากนั้น นำกระบวนการทั้ง 2 กระบวนการข้างต้นมาระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล 6 องค์ประกอบ ได้แก่ คุณธรรม นิติธรรม การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า และความโปร่งใส และนำมาจำแนกเป็น 2 ประเภท ระหว่าง Known Factor และ Unknown Factor (รายละเอียดปรากฏตามแบบฟอร์มที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด) ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

⁷ สศช. มีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2561 ทำให้ สศช. ไม่มีภารกิจให้บริการประชาชน อนุมัติหรืออนุญาตตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 จึงไม่ต้องพิจารณาคัดเลือกกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต ตามขอบเขตการประเมินความเสี่ยงการทุจริตที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

ประเมินความเสี่ยงการทุจริต ด้าน

- ☐ 1. ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต
- ☒ 2. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
- ☒ 3. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

ชื่อกระบวนการ / งาน โครงการการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ

ชื่อหน่วยงาน / กระบวนการ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

ผู้รับผิดชอบ กองยุทธศาสตร์และการปฏิรูปประเทศ สศช. และศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต สศช.

(1. กระบวนการจัดการประชุมคณะกรรมการและคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งเพื่อการจัดทำแผนแม่บทของคณะกรรมการหรือคณะกรรมการ มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ และสามารถนำมาจำแนกเป็น 2 ประเภท ระหว่าง Known Factor และ Unknown Factor ดังนี้

ที่	ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Known Factor	Unknown Factor
1)	คุณธรรม ได้แก่ ผู้เกี่ยวข้องที่มีหน้าที่รับผิดชอบต้องปฏิบัติภายใต้กฎ ระเบียบและข้อบังคับการประชุมให้ถูกต้อง	✓	
2)	นิติธรรม ได้แก่ ผู้เกี่ยวข้องมีหน้าที่รับผิดชอบต้องปฏิบัติตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 พระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 และระเบียบข้อบังคับอื่นๆ เกี่ยวกับการประชุม	✓	
3)	การมีส่วนร่วม ได้แก่ ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบใช้อำนาจและหน้าที่เกินกว่าที่กำหนดในการร่วมตัดสินใจในการดำเนินการ		✓
4)	ความรับผิดชอบ ได้แก่ คณะกรรมการฯ คณะอนุกรรมการฯ มีการประชุมเกินความจำเป็น หรือไม่เหมาะสม การปฏิบัติหน้าที่ต้องเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จัดประชุมให้ตรงตามกำหนดการและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ลดการใช้ดุลยพินิจในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่	✓	
5)	ความรับผิดชอบ ได้แก่ การจัดทำแผนแม่บทของคณะกรรมการหรือคณะกรรมการที่ไม่สอดคล้องและไม่บูรณาการ	✓	
6)	ความคุ้มค่า ได้แก่ การจัดประชุมมีระเบียบวาระการประชุมในการพิจารณาประเด็นต่างๆ ที่ต้องเป็นไปอย่างชัดเจนและดำเนินการตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการบริหารของส่วนราชการ พ.ศ. 2553 และกฎหมาย กฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	✓	
7)	ความโปร่งใส ได้แก่ กระบวนการดำเนินงานต้องเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้องและสามารถตรวจสอบได้	✓	

(2. กระบวนการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการประชุม ซึ่งได้แก่ ค่าตอบแทนการประชุม ค่าอาหาร ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ และสามารถนำมาจำแนกเป็น 2 ประเภท ระหว่าง Known Factor และ Unknown Factor ดังนี้

ที่	ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Known Factor	Unknown Factor
1)	คุณธรรม ได้แก่ การเบิกจ่ายต้องไม่เป็นเท็จ และเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบภายใต้กฎระเบียบของราชการ เช่น ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของส่วนราชการ พ.ศ. 2549 และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	✓	
3)	นิติธรรม ได้แก่ การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายไม่ถูกต้องและไม่เป็นไปตามระเบียบ ได้แก่ พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 พระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 กฎหมายและระเบียบข้อบังคับอื่นๆ เช่น ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของส่วนราชการ พ.ศ. 2549 และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกำหนดค่าตอบแทนการประชุม ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม และค่าอาหาร เป็นต้น	✓	
4)	การมีส่วนร่วม ได้แก่ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ไม่ร่วมกันตรวจสอบการเบิกจ่ายภายใต้กฎระเบียบของราชการ เช่น ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของส่วนราชการ พ.ศ. 2549	✓	
5)	ความรับผิดชอบ ได้แก่ การดำเนินการเบิกจ่ายต้องเป็นไปตามหน้าที่และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เช่น ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของส่วนราชการ พ.ศ. 2549 และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	✓	
6)	ความคุ้มค่า ได้แก่ การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายมีความเหมาะสมและสอดคล้องกันกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจที่ทางราชการจะได้รับ	✓	

ที่	ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Known Factor	Unknown Factor
7)	ความโปร่งใส ได้แก่ การเบิกค่าใช้จ่ายในการจัดประชุม ต้องเป็นไปตามขั้นตอนและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และสามารถตรวจสอบได้	✓	

b. การวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ความเสี่ยง การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง และการจัดทำแผนภูมิประเมินความเสี่ยงหรือแมทริกส์ระดับความเสี่ยง ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

ประเด็นความเสี่ยง	ระดับสถานะความเสี่ยง			
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
กระบวนการจัดการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งเพื่อการจัดทำแผนแม่บทของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ				
<u>ด้านการดำเนินงาน</u> คณะกรรมการฯ คณะอนุกรรมการฯ มีการประชุมเกินความจำเป็น หรือไม่เหมาะสม ผู้เกี่ยวข้องที่มีหน้าที่รับผิดชอบต้องปฏิบัติตามได้กฎ ระเบียบและข้อบังคับการประชุมให้ถูกต้อง	O1			
ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบใช้อำนาจและหน้าที่เกินกว่าที่กำหนดในการร่วมตัดสินใจในการดำเนินการ		O2		
การจัดทำแผนแม่บทของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการที่ไม่สอดคล้องและไม่บูรณาการ		O3		
<u>ด้านการเงิน</u> การจัดประชุมมีระเบียบวาระการประชุมในการพิจารณาประเด็นต่างๆ ที่ต้องเป็นไปอย่างชัดเจนและดำเนินการตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการบริหารของส่วนราชการ พ.ศ. 2553 และกฎหมาย กฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง		F1		
ผู้บริหารที่รับผิดชอบมีการใช้ดุลพินิจในการเบิกจ่ายค่าเบี้ยประชุมให้ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือบุคลากรภายนอกที่สูงมากกว่าที่กฎระเบียบกำหนด		F2		

ประเด็นความเสี่ยง	ระดับสถานะความเสี่ยง			
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ ผู้เกี่ยวข้องมีหน้าที่รับผิดชอบต้องปฏิบัติตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 พระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 และระเบียบข้อบังคับอื่นๆ เกี่ยวกับการประชุม	C1			
การปฏิบัติหน้าที่ต้องเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จัดประชุมให้ตรงตามกำหนดการและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ลดการใช้ดุลยพินิจในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่		C2		
กระบวนการดำเนินงานต้องเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง และสามารถตรวจสอบได้	C3			
กระบวนการงานการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการประชุม				
ด้านการดำเนินงาน การเบิกจ่ายต้องไม่เป็นเท็จ และเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบภายใต้กฎระเบียบของราชการ เช่น ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของส่วนราชการ พ.ศ. 2549 และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง			O4	
การดำเนินการเบิกจ่ายต้องเป็นไปตามหน้าที่และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เช่น ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของส่วนราชการ พ.ศ. 2549 และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	O5			
การเบิกค่าใช้จ่ายในการจัดประชุมต้องเป็นไปตามขั้นตอนและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องและสามารถตรวจสอบได้	O6			
ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ไม่ร่วมกันตรวจสอบการเบิกจ่ายภายใต้กฎระเบียบของราชการ เช่น ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของส่วนราชการ พ.ศ. 2549	O7			
ด้านการเงิน การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายมีความเหมาะสมและสอดคล้องกันกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจที่ทางราชการจะได้รับ		F3		

ประเด็นความเสี่ยง	ระดับสถานะความเสี่ยง			
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
<u>ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ</u> การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายไม่ถูกต้องและไม่เป็นไปตามระเบียบ ได้แก่ พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 พระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 กฎหมายและระเบียบข้อบังคับอื่นๆ เช่น ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของส่วนราชการ พ.ศ. 2549 และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกำหนดค่าตอบแทนการประชุม ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม และค่าอาหารเป็นต้น		C4		

4. การจัดทำแผนภูมิประเมินความเสี่ยง หรือแมทริกส์ระดับความเสี่ยง

จากข้อมูลประเด็นความเสี่ยงข้างต้น สามารถนำมาจัดทำแผนภูมิประเมินความเสี่ยงหรือแมทริกส์ระดับความเสี่ยงได้ ดังนี้

ความรุนแรงของผลกระทบ	3			
	2	C1, O5, O6, O7	O2, O3, F1, F2, F3, C2, C4	O4
	1	O1, C3		
		1	2	3

ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง

5. การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk-Control Matrix Assessment)

ข้อมูลประเด็นความเสี่ยงที่แสดงในแผนภูมิประเมินความเสี่ยงหรือแมทริกส์ระดับความเสี่ยงข้างต้น สามารถนำมาประเมินการควบคุมการทุจริต เพื่อกำหนดระดับการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอยู่ตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการได้ ดังนี้

โอกาส/ ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพ การจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยง ระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยง ระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยง ระดับสูง
		(ค่าความเสี่ยง = ความจำเป็น X ความรุนแรง)		
กระบวนการจัดการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งเพื่อการจัดทำ แผนแม่บทของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ				
O1	ดี	1		
O2	พอใช้		4	
O3	ดี		4	
F1	พอใช้		4	
F2	พอใช้		4	
C1	ดี	2		
C2	พอใช้		4	
C3	ดี	1		
กระบวนการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการประชุม				
O4	พอใช้			6
O5	ดี	2		
O6	ดี	2		
O7	ดี	2		
F3	พอใช้		4	
C4	ดี		4	

6. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

เมื่อประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตแล้ว ส่วนราชการต้องกำหนดและดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ เนื่องจากทั้ง 2 กระบวนงานภายใต้โครงการการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ ที่ สศช. คัดเลือกขึ้นมาพิจารณา ได้แก่ (1) การจัดการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งเพื่อการจัดทำแผนแม่บทของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ และ (2) การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการประชุม มีค่าความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ-ระดับปานกลาง สศช. จึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตในเชิงเฝ้าระวัง สรุปได้ดังนี้

ชื่อ แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต สศช.

โครงการการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ

รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต
กระบวนงานการจัดการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งเพื่อการจัดทำแผนแม่บทของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ	
การใช้อำนาจของคณะกรรมการฯ คณะอนุกรรมการฯ	
คณะกรรมการฯ คณะอนุกรรมการฯ มีการประชุมเกินความจำเป็น หรือไม่เหมาะสม การปฏิบัติหน้าที่ต้องเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จัดประชุมให้ตรงตามกำหนดการและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ลดการใช้ดุลยพินิจในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่	กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ● จัดการการนัดหมายล่วงหน้าและจัดทำแผนการประชุมที่สอดคล้องกับภารกิจของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ ● จัดทำตารางแผนปฏิบัติงานล่วงหน้าและเสนอให้ที่ประชุมให้ความเห็นชอบร่วมกันเป็นมติที่ประชุม ● บันทึกมติที่ประชุมเกี่ยวกับกำหนดการประชุมครั้งต่อไปในรายงานการประชุม
การจัดทำแผนแม่บทของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการที่ไม่สอดคล้องและไม่บูรณาการ	กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ กำหนดแนวทางการดำเนินการตรวจสอบ แก้ไข และปรับปรุงแผนแม่บทโดยฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ

รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต
การใช้อำนาจของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ	
ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบใช้อำนาจและหน้าที่เกินกว่าที่กำหนดในการร่วมตัดสินใจในการดำเนินการ	กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยงได้แก่ ● แจ้งให้คณะกรรมการฯ และคณะอนุกรรมการฯ รับทราบ ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการฯ และคณะอนุกรรมการฯ ● ศึกษากฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่าย และปรึกษาฝ่ายการคลัง สศช. ให้เข้าใจและดำเนินการอย่างถูกต้อง รวมทั้งต้องรับฟังคำแนะนำและข้อท้วงติงจากฝ่ายการคลัง สศช.
การปฏิบัติตามกฎระเบียบของเจ้าหน้าที่	
การจัดประชุมมีระเบียบวาระการประชุมในการพิจารณาประเด็นต่างๆ ที่ต้องเป็นไปอย่างชัดเจนและดำเนินการตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการบริหารของส่วนราชการ พ.ศ. 2553 และกฎหมาย กฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยงได้แก่ ● ศึกษากฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ และเกี่ยวกับการเบิกจ่าย และปรึกษาฝ่ายการคลัง สศช. ให้เข้าใจและดำเนินการอย่างถูกต้อง รวมทั้งต้องรับฟังคำแนะนำและข้อท้วงติงจากฝ่ายการคลัง สศช.
ผู้เกี่ยวข้องมีหน้าที่รับผิดชอบต้องปฏิบัติตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 พระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 และระเบียบข้อบังคับอื่นๆ เกี่ยวกับการประชุม	● จัดการฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการเบิกจ่าย (On the job training) และกำหนดแนวทางการตรวจสอบความถูกต้องของการเบิกจ่าย
การปฏิบัติหน้าที่ต้องเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จัดประชุมให้ตรงตามกำหนดการและเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อลดการใช้ดุลยพินิจในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่	
กระบวนการดำเนินงานต้องเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้องและสามารถตรวจสอบได้	

รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต
กระบวนการงานการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการประชุม	
การดำเนินงานตามขั้นตอนและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	
การเบิกจ่ายต้องไม่เป็นเท็จ และเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบภายใต้กฎระเบียบของราชการ เช่น ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของส่วนราชการ พ.ศ. 2549 และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยงได้แก่ - กำหนดแนวทางการตรวจสอบโดยผู้มีหน้าที่และอำนาจในขั้นตอนของการเบิกจ่าย การตรวจสอบโดยเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน (ตสน.) ภายในสำนักงาน และร่วมมือในการทำงานด้านการรณรงค์ต่อต้านการทุจริตกับศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) กลยุทธ์การป้องกัน โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยงได้แก่ - ศึกษากฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ และเกี่ยวกับการเบิกจ่าย และศึกษาฝ่ายการคลัง สศช. ให้เข้าใจและดำเนินการอย่างถูกต้อง รวมทั้งต้องรับฟังคำแนะนำและข้อท้วงติงจากฝ่ายการคลัง สศช. และผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ศึกษาอำนาจหน้าที่ บทบาทความรับผิดชอบของตนให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ และปฏิบัติงานอย่างมีธรรมาภิบาล
การดำเนินการเบิกจ่ายต้องเป็นไปตามหน้าที่และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เช่น ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของส่วนราชการ พ.ศ. 2549 และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	
การเบิกค่าใช้จ่ายในการจัดประชุมต้องเป็นไปตามขั้นตอนและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องและสามารถตรวจสอบได้	
การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายไม่ถูกต้องและไม่เป็นไปตามระเบียบได้แก่ พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 พระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 กฎหมายและระเบียบข้อบังคับอื่นๆ เช่น ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของส่วนราชการ พ.ศ. 2549 และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกำหนดค่าตอบแทนการประชุม ค่าอาหารว่าง และเครื่องดื่ม และค่าอาหาร เป็นต้น	
ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ไม่ร่วมกันตรวจสอบการเบิกจ่ายภายใต้กฎระเบียบของราชการ เช่น ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของส่วนราชการ พ.ศ. 2549	
การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายมีความเหมาะสมและสอดคล้องกันกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจที่ทางราชการจะได้รับ	

บทส่งท้าย

สศช. ได้เข้าร่วมในโครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ซึ่งถือเป็นการยกระดับมาตรการป้องกันการทุจริตในเชิงรุก โดยเน้นการออกแบบและขับเคลื่อนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสอย่างเป็นระบบ ลดภาระของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ลดการใช้จ่ายงบประมาณ และเพิ่มประสิทธิภาพของการป้องกันการทุจริตในเชิงรุก นำสู่การยกระดับคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index – CPI) ของประเทศไทยให้ดีขึ้น

ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2562 เป็นต้นมา สำนักงาน ป.ป.ช. ได้พัฒนาเกณฑ์การประเมิน ITA ครอบคลุมตัวชี้วัด 10 ด้าน อันรวมถึงการป้องกันการทุจริต ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นมาเพื่อเปิดเผยการดำเนินการต่างๆ ของหน่วยงานให้สาธารณชนได้รับทราบ ประกอบด้วย มาตรการภายในเพื่อป้องกันการทุจริต และการดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต ซึ่งรวมถึงการกำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริตประจำปีตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด สอดคล้องกับมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งเป็นมาตรฐานการดำเนินงานควบคุมภายในและประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ แบ่งเป็น 4 ช่วงดำเนินการ ได้แก่ 1) การเตรียมการประเมินความเสี่ยงการทุจริต 2) การระบุความเสี่ยง 3) การบริหารความเสี่ยง และ 4) การกำกับ ติดตาม และรายงานผล ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงการทุจริต ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่า องค์กรมีความตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติงานโดยไม่มี การทุจริต หรือ ในกรณีที่ต้องเผชิญกับการทุจริตที่ไม่คาดคิด องค์กรมีโอกาสที่จะประสบปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือ หากเกิดความเสียหายก็จะเป็นความเสียหายในระดับที่น้อยกว่าองค์กรอื่นๆ ที่ไม่ได้นำเครื่องมือการประเมิน ความเสี่ยงการทุจริตมาใช้ เนื่องจากได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้โดยเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ประจำ ซึ่งไม่ได้เป็นการเพิ่มภาระงานแต่อย่างใด

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต สศช. ประจำปีงบประมาณ 2562 เล่มนี้ สะท้อนให้เห็นถึงความพยายามและการตั้งใจขององค์กรที่จะดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามที่ระบุไว้ในแผนฯ ไปดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม จะเกิดผลสัมฤทธิ์ได้มากน้อยเพียงใดนั้นจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยผลักดัน ได้แก่ การส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนิยามความเสี่ยงและผลกระทบจากการทุจริตให้ประชาคม สศช. ทราบและเกิดความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงการทุจริต การกำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อสนับสนุนให้เกิดความต่อเนื่องในกระบวนการบริหารความเสี่ยงการทุจริต ตลอดจนปรับวัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่ทนต่อการทุจริต เห็นโทษและผลกระทบที่เกิดจากการทุจริต รวมทั้งจะต้องสื่อสารแนวทางการบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติ ควบคู่ไปกับการฝึกอบรมให้ความรู้ และสนับสนุนให้บุคลากรและประชาคม สศช. ดำเนินการตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงการทุจริตและมีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในองค์กร เกิดจิตสำนึกที่ดีและพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นไปเพื่อสนองประโยชน์ของประชาชน ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และร่วมกันดำเนินการเพื่อให้เกิดความยั่งยืนต่อไป

