

แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563



สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
Office of the National Economic and Social Development Council

ธันวาคม 2562

แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

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. 2563	25
บทส่งท้าย	37

แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563
สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

1. ปัจจุบันปัญหาคอร์รัปชันถือได้ว่าเป็นปัญหาใหญ่ที่เกิดขึ้นในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว หรือประเทศที่ด้อยพัฒนาต่างต้องเผชิญปัญหาจากการคอร์รัปชัน สำหรับกรณีประเทศไทยนั้น เป็นที่ทราบกันทั่วไปว่าปัญหาเรื่องการคอร์รัปชันเป็นปัญหาสำคัญที่ต้องการการแก้ไขอย่างจริงจัง ดังจะเห็นได้จากผลคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index - CPI) ของประเทศไทยที่ผ่านมา ดังเช่น ผลในปี 2561 ที่ประเทศไทยได้รับคะแนน 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 ของประเทศไทยที่ผ่านมา พบว่า ประเทศไทยมีแหล่งข้อมูล 2 แหล่งที่มีคะแนนลดลง (ในประเด็นเรื่องเจ้าหน้าที่รัฐมีพฤติกรรมการใช้ตำแหน่ง หน้าที่ในทางมิชอบมากขึ้นเพียงใด และการดำเนินการทางธุรกิจต้องเกี่ยวข้องกับการทุจริตมากขึ้นเพียงใด) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ประเทศไทยยังต้องพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการลดระดับการทุจริตให้น้อยลง และยังต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการปราบปรามการทุจริตและบังคับใช้กฎหมายกับผู้กระทำผิดให้มากขึ้น
2. เพื่อแก้ไขปัญหาและบรรเทาสถานการณ์การทุจริตข้างต้น คณะรัฐมนตรีได้มติเมื่อวันที่ 23 มกราคม 2561 เห็นชอบให้หน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานให้ความร่วมมือและเข้าร่วมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2564 โดยใช้แนวทางและเครื่องมือการประเมินตามที่สำนักงาน ป.ป.ช.กำหนด สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2564 ได้มุ่งให้ส่วนราชการใช้แนวทางและเครื่องมือการประเมินที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางวิชาการเกี่ยวกับเครื่องมือวัดเกี่ยวกับคุณธรรม ความโปร่งใส และการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐจากทั้งในประเทศและต่างประเทศ ร่วมกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนระบบการประเมิน ซึ่งครอบคลุมประเด็นการประเมินเรื่องการจัดการและบริหารความเสี่ยงการทุจริตด้วย ทั้งนี้ สำนักงาน ป.ป.ช. ได้กำหนดว่า การจัดการความเสี่ยงการทุจริตจะต้องเป็นการดำเนินการหรือกิจกรรมที่แสดงถึงการดำเนินการตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต หรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน และจะต้องเป็นข้อมูลภายในปีประเมิน
3. การประเมินความเสี่ยงการทุจริตเป็นการบริหารความเสี่ยงและเครื่องมือหนึ่งที่มีส่วนช่วยในการยกระดับคะแนนการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index - CPI) ของประเทศไทย ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการป้องกันและควบคุมปัญหาด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม และเป็นกระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายในอนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์กรมีศักยภาพศักยภาพในการรองรับปัญหา การประเมิน การควบคุมได้ และการตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงที่ดี คือ การสนับสนุนบุคลากรในองค์กรให้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินความเสี่ยง ตลอดจนผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงและบูรณาการในการติดตามดูแลการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ในแผนฯ ให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4. ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เป็นต้นมา สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ในฐานะที่เป็นกลไกของฝ่ายบริหารในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งถือเป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารเพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาล และเป็นส่วนหนึ่งของโครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงานภาครัฐ จึงนับเป็นการดำเนินการอย่างมีนัยสำคัญเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริต รวมทั้งเป็นการดำเนินการเพื่อยกระดับคะแนนการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index - CPI) ของประเทศไทยให้สูงขึ้น ตามเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) ในส่วนยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ และตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต 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 หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่นำไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิดในส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้เคยเกิดมาก่อนและคาดหมายว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดขึ้นอีก (Known Factor)
- 4) การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่จะอาจเกิดขึ้นเพื่อป้องกันและป้องกันล่วงหน้าในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากการพยากรณ์ 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 กำหนดส่งภายในวันที่ 15 พฤษภาคม 2563** (ประกอบด้วย การเตรียมการประเมินความเสี่ยงการทุจริตพิจารณาคัดเลือกโครงการ การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง) การจัดทำแผนภูมิประเมินความเสี่ยงหรือแมทริกส์ระดับความเสี่ยง การประเมินการควบคุมความเสี่ยงและ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง **ช่วงที่ 2 กำหนดส่งภายในวันที่ 1 สิงหาคม 2563** ส่วนราชการต้องดำเนินการจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ

6. สศช. ได้ดำเนินการตามแนวทางกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO และเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินการ ดังนั้น ในปีงบประมาณ 2563 สศช. จึงได้พิจารณาคัดเลือกโครงการจำนวน 1 โครงการ ที่เป็นภารกิจหลักของ สศช. มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ตามแนวทางและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด โดยโครงการที่ได้รับการคัดเลือก คือ **โครงการการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติ และการปฏิรูปประเทศ วงเงินงบประมาณ 29,000,000 บาท** โดยมีผู้รับผิดชอบ คือ กองยุทธศาสตร์และการปฏิรูปประเทศ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (กศช. สศช.) ซึ่งสามารถสรุปแนวทางการดำเนินการได้ ดังนี้

6.1 การระบุความเสี่ยง : พิจารณาคัดเลือกกระบวนการงานภายใต้โครงการฯ ซึ่ง สศช. ได้คัดเลือกมา 3 กระบวนการ ได้แก่ (1) กระบวนการปรับปรุงแผนการปฏิรูปประเทศของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ (2) กระบวนการจัดการประชุมสัมมนาหรือรับฟังความเห็นในภารกิจยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ และ (3) การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการประชุมสัมมนาหรือรับฟังความเห็นในภารกิจยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความสอดคล้องตามที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด¹ ได้แก่ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ และความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ หลังจากนั้น นำกระบวนการทั้ง 3 กระบวนการข้างต้นมาระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล 6 องค์ประกอบ ได้แก่ คุณธรรม นิติธรรม การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า และความโปร่งใส และนำมาจำแนกเป็น 2 ประเภทระหว่าง Known Factor และ Unknown Factor

6.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ความเสี่ยง การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการดังกล่าว ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุม ประเภท ระดับความเสี่ยง และกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น สรุปได้ดังนี้

- 1) **กระบวนการปรับปรุงแผนการปฏิรูปประเทศของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ** สรุปได้ดังนี้
 - 1.1) ความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ โดยสามารถนำมาจำแนกเป็น Known Factor และ Unknown Factor ได้แก่ ประเด็นเรื่อง Known Factor ได้แก่ บางประเด็นในการปรับปรุงแผนการปฏิรูปประเทศ ของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ ควรต้องสอดคล้องและบูรณาการกับยุทธศาสตร์ชาติ
 - 1.2) ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย
 - ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ได้แก่ ในกิจกรรมกระบวนการปรับปรุงแผนการปฏิรูปประเทศของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ พบว่า บางประเด็นในการปรับปรุงแผนการปฏิรูปประเทศของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ ควรต้องสอดคล้องและบูรณาการกับยุทธศาสตร์ชาติ

¹ สศช. มีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2561 ทำให้ สศช. ไม่มีภารกิจให้บริการประชาชน อนุมัติหรืออนุญาตตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 จึงไม่ต้องพิจารณาคัดเลือกกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติอนุญาต ตามขอบเขตการประเมินความเสี่ยงการทุจริตที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด

- 1.3) ระดับความเสี่ยงของโครงการฯ ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3 คะแนน หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมหรือถ่ายโอนความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
- 1.4) กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ ใช้กลยุทธ์การควบคุมจัดการความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ในส่วนเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงต่างๆ ดังนี้
 - **กลยุทธ์ควบคุม** มีแนวทางการจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ มีการช่วยกันตรวจสอบแก้ไขและปรับปรุงแผนการปฏิรูปประเทศ โดยฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ
- 2) กระบวนการจัดการประชุมสัมมนา/ รับฟังความเห็นในการกิจยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ สรุปได้ ดังนี้
 - 2.1) ความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ โดยสามารถนำมาจำแนกเป็น Known Factor และ Unknown Factor ได้แก่ ประเด็นเรื่อง Known Factor ได้แก่ กลุ่มเป้าหมายที่รับเชิญเข้าร่วมรับฟังความเห็นอาจไม่ได้เป็นผู้แทนที่แท้จริงในการประชุมสัมมนาหรือรับฟังความเห็น การปฏิบัติหน้าที่ควรต้องเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การจัดประชุมควรต้องตรงตามกำหนดการและเป้าหมายที่กำหนดไว้ และควรต้องส่งเสริมการลดการใช้ดุลยพินิจในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ กระบวนการดำเนินงานต้องเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้องและสามารถตรวจสอบได้ และประเด็นในส่วน Unknown Factor ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้าร่วมในการประชุมสัมมนาหรือรับฟังความคิดเห็นควรต้องครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายตามที่ตั้งใจไว้และผลการประชุมควรต้องเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
 - 2.2) ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย
 - ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operation Risk) ได้แก่ ในกิจกรรมการจัดประชุมสัมมนาหรือรับฟังความเห็นในการกิจยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ พบว่า มีประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ กลุ่มเป้าหมายที่รับเชิญเข้าร่วมรับฟังความเห็นอาจไม่ได้เป็นผู้แทนที่แท้จริงในการประชุมสัมมนาหรือรับฟังความคิดเห็น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้าร่วมในการประชุมสัมมนาหรือรับฟังความคิดเห็นควรต้องครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ และผลการประชุมควรต้องเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
 - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ (Compliance Risk) ได้แก่ ในกิจกรรมการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการประชุม สัมมนาหรือรับฟังความเห็นในการกิจยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ พบว่า มีประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ การปฏิบัติหน้าที่ควรต้องเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ตรงตามกำหนดเวลาและเป้าหมาย และควรต้องส่งเสริมการลดการใช้ดุลยพินิจในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ และกระบวนการดำเนินงานต้องเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้องและสามารถตรวจสอบได้

- 2.3) ระดับความเสี่ยงของโครงการฯ ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3 คะแนน หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมหรือถ่ายโอนความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
- 2.4) กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ ใช้กลยุทธ์การควบคุมจัดการความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ในส่วนเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงต่างๆ ดังนี้
- ในการจัดการประชุมสัมมนาหรือรับฟังความเห็นในการกิจยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ คณะกรรมการ หรือคณะอนุกรรมการ มีส่วนร่วมกันพิจารณาเชิญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนให้เข้าร่วมในการประชุมสัมมนาหรือรับฟังความเห็น
 - มีการจัดทำแผนการประชุมสัมมนา รับฟังความคิดเห็นที่ชัดเจนและหารือแลกเปลี่ยนความเห็นระหว่างคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการให้เข้าใจตรงกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
 - จัดทำคู่มือในการประชุม สัมมนารับฟังความคิดเห็น
 - กำหนดแนวทางการตรวจสอบโดยมีคู่มือในการประชุมสัมมนารับฟังความคิดเห็น รวมทั้งสนับสนุนให้คณะกรรมการฯ และคณะอนุกรรมการ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทอำนาจหน้าที่ รวมทั้งกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องในการจัดประชุมสัมมนารับฟังความคิดเห็น
- 3) กระบวนการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการประชุมสัมมนาหรือรับฟังความเห็น สรุปได้ ดังนี้
- 3.1) ความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ โดยสามารถนำมาจำแนกเป็น Known Factor ประกอบด้วย ผู้เกี่ยวข้องต้องดำเนินการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายควรต้องเป็นไปตามข้อเท็จจริง การเบิกจ่ายต้องถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ควรต้องร่วมกันตรวจสอบการเบิกจ่ายภายใต้กฎระเบียบของทางราชการ การดำเนินการเบิกจ่ายควรต้องเป็นไปตามหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องและกฎระเบียบที่กำหนด การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายต้องครบถ้วน เหมาะสมและสอดคล้องกันกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจที่กำหนด และการเบิกค่าใช้จ่ายในการจัดประชุมควรต้องเป็นไปตามขั้นตอนและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องและสามารถตรวจสอบได้จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 3.2) ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operation Risk) ได้แก่ การดำเนินการเบิกจ่ายควรต้องเป็นไปตามหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องและกฎระเบียบที่กำหนด การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายต้องถูกต้องเป็นตามขั้นตอนและเป็นไปตามระเบียบและสามารถตรวจสอบได้ เพื่อลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ต้องร่วมกันตรวจสอบการเบิกจ่ายภายใต้กฎระเบียบราชการ
 - ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ได้แก่ การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายต้องครบถ้วน เหมาะสมและสอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจที่กำหนด

- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ (Compliance Risk) ได้แก่ การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายไม่ถูกต้องและไม่เป็นไปตามระเบียบ
- 3.3) ระดับความเสี่ยงของโครงการฯ ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3 คะแนน หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
- 3.4) กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ ใช้กลยุทธ์การควบคุมจัดการความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ในส่วนเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงต่างๆ ดังนี้
- ศึกษากฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้เข้าใจอย่างถ่องแท้และปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ
 - แจ้งให้คณะกรรมการฯ คณะอนุกรรมการและผู้เกี่ยวข้องรับทราบ ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการ และศึกษากฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่าย
 - ปรีกษาฝ่ายการคลัง สศช. ให้เข้าใจและดำเนินการอย่างถูกต้อง รวมทั้งต้องรับฟังคำแนะนำและข้อท้วงติงจากฝ่ายการคลัง สศช. และผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ศึกษาอำนาจหน้าที่ บทบาทความรับผิดชอบของตนให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ และปฏิบัติงานอย่างมีธรรมาภิบาล
 - ให้ความรู้ ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการเบิกจ่าย (on the job training)
 - มอบหมายเจ้าหน้าที่ให้ทำหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องในการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายทุกขั้นตอน
 - มีคู่มือในการประชุมสัมมนา รับฟังความคิดเห็น
 - ประสานศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต สศช. รณรงค์ต่อต้านการทุจริต
 - กำหนดแนวทางการตรวจสอบ โดยผู้มีหน้าที่และอำนาจในขั้นตอนการเบิกจ่าย และการตรวจสอบโดยเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน สศช.
 - จัดทำแผนงาน/โครงการที่มีรายละเอียดค่าใช้จ่ายงบประมาณในการจัดประชุมสัมมนา/ รับฟังความคิดเห็นที่ชัดเจนและมีความสอดคล้องกับภารกิจ การดำเนินงาน

ส่วนที่ 1 :

บทนำ

ความเป็นมา

ปัจจุบัน ปัญหาคอร์รัปชันถือได้ว่าเป็นปัญหาใหญ่ที่เกิดขึ้นในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว หรือประเทศที่ด้อยพัฒนาต่างต้องเผชิญปัญหาจากการคอร์รัปชัน สำหรับกรณีประเทศไทยนั้น เป็นที่ทราบกันทั่วไปว่าปัญหาเรื่องการคอร์รัปชันเป็นปัญหาสำคัญที่ต้องการการแก้ไขอย่างจริงจัง ดังจะเห็นได้จากผลคะแนนการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index - CPI) ของประเทศไทยประจำปี 2561 ที่องค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International) ได้ประกาศไปเมื่อวันที่ 29 มกราคม 2562² ว่า ประเทศไทยได้รับคะแนน 36 คะแนนจากคะแนนเต็ม 100 คะแนน อยู่ในลำดับที่ 99 จากประเทศที่เข้าร่วมประเมินทั้งหมด 180 ประเทศ ลดลงจากปี 2560 ซึ่งประเทศไทยมีคะแนน 37 คะแนนและอยู่ในลำดับที่ 96 จากประเทศที่เข้าร่วมประเมินทั้งหมด 180 ประเทศ และลดลงจากปี 2559 ที่ประเทศไทยมีคะแนน 35 คะแนน และอยู่ในลำดับที่ 101 จากประเทศที่เข้าร่วมประเมินทั้งหมด 176 ประเทศ ทั้งนี้ จากการพิจารณาแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่สะท้อนผลคะแนน CPI ของประเทศไทยประจำปี 2561 พบว่า ประเทศไทยมีแหล่งข้อมูล 2 แหล่งที่มีคะแนนลดลง (ในประเด็นเรื่องเจ้าหน้าที่รัฐมีพฤติกรรมการใช้ตำแหน่งหน้าที่ในทางมิชอบมากขึ้นเพียงใด และการดำเนินการทางธุรกิจต้องเกี่ยวข้องกับการทุจริตมากขึ้นเพียงใด) 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

² หมายเหตุ ข้อมูลผลคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index - CPI) ล่าสุด ณ วันที่ 29 มกราคม 2562 เพื่อใช้ประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 สศช. ณ เดือนธันวาคม 2562

ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม และเป็นกระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายในอนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์กรมีศักยภาพในการรองรับปัญหา การประเมินการควบคุมได้ และการตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงที่ดี คือ การสนับสนุนบุคลากรในองค์กรให้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินความเสี่ยง ตลอดจนผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงและบูรณาการในการติดตามดูแล การดำเนินโครงการหรือกิจกรรมตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ในแผนฯ ให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เป็นต้นมา สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ในฐานะที่เป็นกลไกของฝ่ายบริหารในการป้องกันและแก้ไขปัญหาคอร์รัปชัน ได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งถือเป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารเพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลและเป็นส่วนหนึ่งของโครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงานภาครัฐ จึงนับเป็นการดำเนินการอย่างมีนัยสำคัญเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาคอร์รัปชัน รวมทั้งเป็นการดำเนินการเพื่อยกระดับคะแนนการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index - CPI) ของประเทศไทยให้สูงขึ้น ตามเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ใน ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) ในส่วนยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ และตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564)

การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร เป็นหลักประกันความสำเร็จประการหนึ่งของการปฏิบัติภารกิจหลักบนพื้นฐานของการมีธรรมาภิบาลในภาครัฐ โดยกิจกรรมในกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นการพยากรณ์โอกาสที่จะเกิดความเสียหายในอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการที่นำไปสู่การกำหนดแนวทางการลดหรือป้องกันความเสียหายอันเกิดจากความเสี่ยงในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า ซึ่งหากองค์กรต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่อาจนำไปสู่ความเสี่ยง แต่หากองค์กรนั้นมีการวางแผนบริหารความเสี่ยงไว้แล้ว ก็จะสามารถแก้ปัญหาด้านความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าองค์กรที่ไม่มีแผนดังกล่าว ดังนั้น การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาสนับสนุนการทำงานในภารกิจหลักขององค์กร ก็จะช่วยให้การปฏิบัติภารกิจดังกล่าวเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย รวมทั้งปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานได้ด้วยเช่นกัน

การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งทุกคนในองค์กร นับตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหาร จนถึงเจ้าหน้าที่ทุกคนควรมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เช่น การวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับโอกาสที่จะเกิดความเสียหายเพื่อบูรณาการและเชื่อมโยงกับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการ กิจกรรมขององค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงที่ดี จะเป็นปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรภายในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย 7 ด้านของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 6 ซึ่งประกอบด้วย 1) การปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน 2) การปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ 3) การปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ 4) การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น 5) การปฏิบัติหน้าที่โดยปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ 6) การปฏิบัติหน้าที่ให้ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ และ 7) การปฏิบัติหน้าที่ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

- 1) เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงการทุจริตของ สศช. และช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กร ช่วยป้องกันหรือลดโอกาสและผลกระทบที่จะทำให้เกิดความสูญเสียหรือความเสียหายแก่องค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ ตลอดจนสนับสนุนให้มีการออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยงการทุจริต
- 2) เพื่อให้การปฏิบัติงานของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ดำเนินการได้ตามมาตรการการประเมินความเสี่ยงการทุจริตด้านความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่และความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐอย่างเป็นระบบตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตที่กำหนดไว้
- 3) เพื่อให้การปฏิบัติงานของ 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. 2563

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตของ สศช. เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ จัดทำโดย สำนักงาน ป.ป.ท. ที่กำหนดแนวทางการดำเนินงานตามกรอบมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงของคณะกรรมการร่วมของสถาบันวิชาชีพ 5 สถาบันในสหรัฐอเมริกา หรือที่เรียกว่า Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งเป็นมาตรฐานการดำเนินงานควบคุมภายในและประเมินความเสี่ยงโดยรวบรวมและกำหนดเป็นขั้นตอนดำเนินการอย่างละเอียด 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. 2563 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 หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่นำไปสู่การสัมผัสเสี่ยงต่อการกระทำผิดในส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้เคยเกิดมาก่อน และคาดหมายว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำขึ้นอีก (Known Factor) และ (4) การพยากรณ์โอกาสที่อาจเป็น ความเสี่ยงในอนาคตเพื่อป้องกันและป้องปรามไว้ล่วงหน้า (Unknown Factor)

2) ประเภทความเสี่ยงการทุจริต แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) ความเสี่ยงการทุจริต ที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต (2) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและ ตำแหน่งหน้าที่ และ (3) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

3) กรอบมาตรฐาน COSO ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ โดยเฉพาะ องค์ประกอบที่ 2 เรื่องการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการไว้ 9 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงต่างๆ การวิเคราะห์สถานะ ความเสี่ยง การจัดทำแมทริกส์ระดับความเสี่ยง การประเมินการควบคุมความเสี่ยง การกำหนด และดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยงแต่ละด้าน การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การรวบรวมข้อมูลและสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง โดยจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง การ จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงตามแผน และการติดตามผล และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง

ส่วนที่ 4 แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต สศช.ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 มีสาระ ครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังนี้

สศช. ได้พิจารณาคัดเลือกโครงการจำนวน 1 โครงการ ที่เป็นภารกิจหลักของ สศช. มาจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ตามแนวทางและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด โดยโครงการที่ได้รับการคัดเลือก คือ โครงการการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูป ประเทศ วงเงินงบประมาณ 29,000,000 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 หากเหตุการณ์อุบัติขึ้นจริง³

ความเสี่ยง คือ อุปสรรค ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบผกผันต่อความสามารถขององค์กร ในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือทำให้การพัฒนางานไม่มีประสิทธิผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้⁴

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้ หรือความเสี่ยง หมายถึง สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุถึงเป้าหมาย⁵

2. ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการระบุหาความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร ประเมินผลกระทบของความเสี่ยง พัฒนาแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยมีบูรณาการและเน้นความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ บุคลากร กระบวนการและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มคุณค่าสูงสุดให้กับองค์กร ตลอดจนเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการระบุและควบคุมความเสี่ยง ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

ดังนั้น ในการที่จะลดความเสี่ยงหรือโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดีเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินการได้ โดยองค์กรควรจะต้องมีการควบคุมดูแลความเสี่ยงอันเป็นที่มาของการบริหารความเสี่ยงนั่นเอง

³ เจนเนต มณีนาคและคณะ. “การบริหารความเสี่ยงคืออะไร” ใน การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรจากหลักการสู่การปฏิบัติ. หน้า 1-33. นัยน์ชนก หอมโกศล, บรรณาธิการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ชัม ชิสเท็ม, 2548.

⁴ สุรพงษ์ มาลี, ดร. “การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)” ใน คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. หน้า 1-2. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ, 2549.

⁵ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล. “การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk management)”. ใน https://www.rama.mahidol.ac.th/risk_mgt/th/article/03212017-1509 สืบค้นวันที่ 16 ธันวาคม 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 แยกประเภทและทำการรายการสำหรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้ว 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 แก้ไขกระบวนการ 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)	แท็บสี	ความหมาย
ต่ำ	1-3		ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	4-9		ระดับที่ยอมรับได้ 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)
2	เล็กน้อย กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจ ของผู้ใช้บริการน้อย (เจ้าหน้าที่ได้รับเสียงบ่นหรือถูกตำหนิ)
3	ปานกลาง กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร / ความพึงพอใจ ของผู้ใช้บริการปานกลาง (เจ้าหน้าที่ร้องเรียนหรือถูกลงโทษทางวินัย)
4	สำคัญ กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจ ของผู้ใช้บริการมาก (ผู้บริหารถูกตำหนิหรือถูกร้องเรียน)

ผลกระทบ (ความรุนแรง)	ค่านิยาม
5	รุนแรงมาก กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการน้อยมากที่สุด(ผู้บริหารอุทกสงโทษทางวินัย)

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 : การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ให้เข้ากับทุกระดับของบุคลากร 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. 2563
ของ สำนักงาน ป.ป.ท.
ตามกรอบมาตรฐาน COSO

ส่วนที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยงการทุจริตประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2563 ของ สำนักงาน ป.ป.ท. ตามกรอบมาตรฐาน COSO

ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2562 เป็นต้นมา สำนักงาน ป.ป.ท. ในฐานะที่เป็นกลไกของฝ่ายบริหารในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริต ได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งถือเป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารเพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่มีนัยสำคัญต่อการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริต และช่วยยกระดับคะแนนการรับรู้การทุจริต (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 และจงใจพนักงาน / 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 องค์ประกอบการควบคุมภายในแต่ละองค์ประกอบและหลักการต้องเป็นสิ่งที่มีความอยู่จริงและนำไปปฏิบัติได้ อีกทั้งต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กัน นำสู่การควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล ทั้งนี้ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2562 เป็นต้นมา 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 หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่นำไปสู่การสูญเสียต่อการกระทำผิดในส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้เคยเกิดมาก่อนและคาดว่าจะมีโอกาสสูงที่จะเกิดขึ้นซ้ำอีก (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 กำหนดส่งภายในวันที่ 15 พฤษภาคม 2563 ส่วนราชการต้องดำเนินการ ดังนี้

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

ช่วงที่ 2 กำหนดส่งภายในวันที่ 1 สิงหาคม 2563 ส่วนราชการต้องดำเนินการ ดังนี้

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

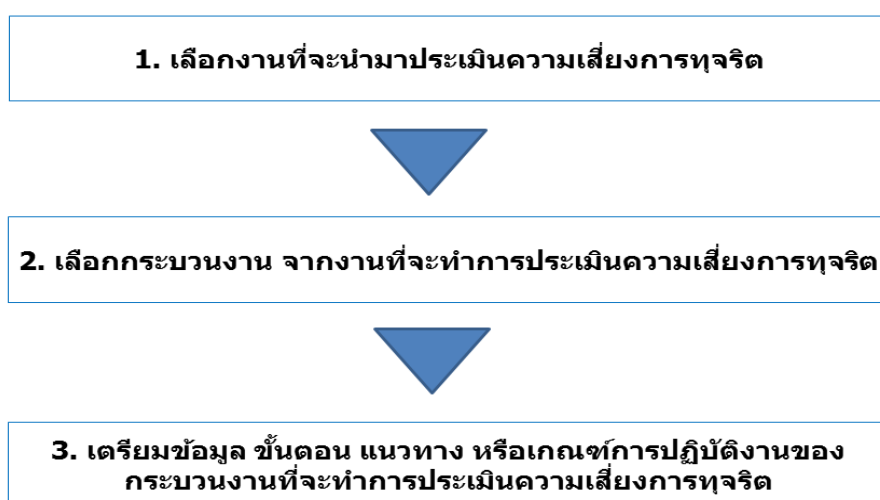
ทั้งนี้ จะขอสรุปรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ส่วนราชการต้องศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และอำนาจหน้าที่ขององค์กร และพิจารณาคัดเลือกกระบวนการภายในได้ แผนงาน/โครงการในงบประมาณ 2563 จำนวน 1 กระบวนการ (ตามหลักเกณฑ์การพิจารณาที่สำนักงาน ป.ป.ท. เสนอ คือ ควรเป็นกระบวนการภายในได้โครงการ/แผนงานที่เป็นภารกิจสำคัญและสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ อำนาจหน้าที่ขององค์กร และงบประมาณที่ได้รับในงบประมาณ 2563)

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

เมื่อคัดเลือกกระบวนการได้แล้ว ให้เน้นที่การดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต แล้วจึงจัดเตรียมข้อมูลขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือแนวทาง หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ดังผังภาพข้างล่างนี้



2. การระบุความเสี่ยง

เมื่อนำข้อมูลที่ได้จากขั้นเตรียมการมาแล้ว ให้ส่วนราชการระบุความเสี่ยง ซึ่งเป็นการอธิบายรายละเอียดรูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยง (โดยเน้นเฉพาะความเสี่ยงด้านการทุจริต)

ในการประเมินความเสี่ยงนั้น ควรพิจารณาจากข้อมูลความเสี่ยงในภาพรวม แล้วดำเนินการ ดังนี้

2.1 ระบุความเสี่ยง โดยพิจารณาตามหลักธรรมาภิบาล 6 องค์ประกอบ ได้แก่ คุณธรรม นิติธรรม มีส่วนร่วม รับผิดชอบ คำนึงถึง และโปร่งใส⁶ ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละด้าน⁷ ดังนี้

2.1.1 คุณธรรม หมายถึง การยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ชยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้ การปลอดคอร์รัปชัน การปลอดการทำผิดวินัย การปลอดการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณ และความเป็นกลางของผู้บริหาร

2.1.2 นิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้อง เป็นธรรม การบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกาและการปฏิบัติตาม กฎ กติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยครอบคลุมประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้ การแบ่งแยกการใช้อำนาจอย่างชัดเจน การคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของบุคลากรและประชาชน การมีความผูกพันต่อกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ ระเบียบของหน่วยงานมีความถูกต้องตามกฎหมาย ผู้มีอำนาจตัดสินใจในหน่วยงานมีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ กฎหมายที่กำหนดโทษของหน่วยงานเป็นไปตามหลักกฎหมาย และกฎระเบียบของหน่วยงานไม่ขัดแย้งกับกฎหมายที่มีฐานที่สูงกว่า

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

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

⁶ องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ อ้างอิงตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542

⁷ สถาบันพระปกเกล้าเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, คู่มือการจัดทำตัวชี้วัดโครงการขยายผลเพื่อนำตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีระดับองค์กรไปสู่การปฏิบัติ, (กรุงเทพฯ, มิถุนายน 2548), 3-4.

2.1.5 **คัมค่า** หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยสนับสนุนให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์อย่างยั่งยืน โดยมุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยครอบคลุมประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้ การประหยัด การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการมีศักยภาพในการแข่งขัน

2.1.6 **โปร่งใส** หมายถึง การตรงข้ามกับการทุจริตคอร์รัปชัน โดยการทุจริตคอร์รัปชันนั้นให้ความหมายในเชิงลบ แต่ความโปร่งใสเป็นคำศัพท์ที่ให้แง่บวกและให้ความหมายในเชิงสงบสุข ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยครอบคลุมประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้ การมีความโปร่งใสในด้านโครงสร้าง การให้ข้อมูล 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 หรือมีประวัติและดำเนินอยู่แล้ว
Unknown Factor	ความเสี่ยงที่มีปัจจัยมาจากการพยากรณ์ การประมาณการล่วงหน้าในอนาคต ปัญหา/พฤติกรรม ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า

ทั้งนี้ ในปีงบประมาณ 2563 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 หรือเป็น ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสถานะทางการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่พอเพียง หรือไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น

3.1.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ : เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย และความไม่ครอบคลุมของกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทวนิติกรรมสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานด้วย

นอกจากส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้ว ส่วนราชการต้องนำแนวคิด เรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามรูปแบบความเสี่ยงการทุจริตที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด 3 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต ความเสี่ยง การทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ และความเสี่ยงในความโปร่งใสของการใช้จ่าย งบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ แต่ในกรณี สศช. เป็นหน่วยงานระดับนโยบาย ไม่ใช่ หน่วยงานที่มีภารกิจให้บริการประชาชน อนุมัติ หรืออนุญาตตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวก ในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 จึงพิจารณาประเด็นความเสี่ยงการทุจริตใน 2 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ และความเสี่ยงในความโปร่งใส ของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐเท่านั้น

ทั้งนี้ สำนักงาน ป.ป.ท. ได้เสนอตัวอย่างลักษณะความเสี่ยง ดังนี้

ความเสี่ยง	ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล	ตัวอย่างรูปแบบพฤติกรรมที่มีความเสี่ยง และนำไปสู่การทุจริต
รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่		
ด้านกลยุทธ์	• รับผิดชอบ/ โปร่งใส	• การกำหนดกรอบการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ ประโยชน์ของผลการศึกษาจากโครงการ • การกำหนดกรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับ ที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการฯ
ด้านการดำเนินงาน	• คุณธรรม / คัมค่า / โปร่งใส	• การให้ทุนสนับสนุนการศึกษา วิจัยต่างๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์ • การแต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ ต่างๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์ • ความไม่โปร่งใสในการบริหารงานบุคคล เช่น การซื้อ ขายตำแหน่ง การประเมินความดี ความชอบ การแต่งตั้ง โยกย้าย การดำเนินการทางวินัย เป็นต้น

ความเสี่ยง	ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล	ตัวอย่างรูปแบบพฤติกรรมที่มีความเสี่ยงและนำไปสู่การทุจริต
		● 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
รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ		
ด้านกลยุทธ์	● คุณธรรม / รับผิดชอบ / คัมค่า / มีส่วนร่วม	● ในการกำหนด TOR การจัดซื้อ จัดจ้าง การจ้างที่ปรึกษา การออกแบบโครงสร้าง มีการกำหนดขอบเขตงาน หรือ เนื้องาน ที่เกินความจำเป็นเพื่อให้มีการประมาณการราคาในส่วนนี้โดยมีผลประโยชน์ทับซ้อน ● มีการประสานกับบริษัท หรือผู้ที่จะมาเป็นคู่สัญญาตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อกำหนดคุณลักษณะ (TOR) ซึ่งไม่มีการกำหนดขึ้นอย่างแท้จริง แต่เป็นการนำร่าง TOR ดังกล่าวมาให้คณะกรรมการเป็นผู้กำหนด การแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนด TOR เป็นเพียงการดำเนินการตามรูปแบบของทางราชการ เพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับเอกชน
ด้านการดำเนินงาน	● โปร่งใส / รับผิดชอบ / คุณธรรม	● การสืบราคาที่กำหนดว่าต้อง 3 รายขึ้นไป อาจไม่มีการสืบราคาจากผู้ประกอบการจริง ● ผู้รับจ้างขออนุมัติใช้วัสดุ แต่ไม่ได้นำวัสดุที่ขออนุมัติมาใช้ ● ผู้รับจ้างปล่อยปละละเลยให้ผู้รับจ้างเหมาช่วง ● การถือสเปกวัสดุที่ทำให้ไม่เกิดการแข่งขัน

ความเสี่ยง	ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล	ตัวอย่างรูปแบบพฤติกรรมที่มีความเสี่ยงและนำไปสู่การทุจริต
		● การตรวจการจ้างไม่ตรงตามรูปแบบราชการ โดยมีการรับเงินหรือผลประโยชน์จากผู้รับจ้าง ● มีการให้สินบน / ของขวัญ / สินน้ำใจ / การเลี้ยงรับรอง ซึ่งนำไปสู่การเอื้อประโยชน์ให้กับคู่สัญญา
ด้านการเงิน	● คຸ້ມคຳ	● คณะกรรมการ หรือคณะอนุกรรมการต่างๆ ของหน่วยงานมีการประชุมที่เกินความจำเป็น เพื่อประโยชน์ในการเบิกค่าเบี้ยประชุม ● การจัดโครงการต่างๆ ของหน่วยงานที่แอบแฝง หรือที่เกินความจำเป็นทำให้การใช้จ่ายงบประมาณไม่คุ้มค่า ไม่โปร่งใส ● มีการใช้ดุลพินิจในการเบิกจ่ายวิทยากร บุคลากรภายนอก ที่สูงโดยมีผลประโยชน์แอบแฝง ● การกำหนดราคากลางไม่ใช้ค่า K มาปรับ
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ	● คຸ້ມคຳ / โปร่งใส / นิติธรรม	● คณะกรรมการกำกับการจ้างที่ปรึกษา / คณะกรรมการตรวจรับงานมีการตรวจรับในแต่ละงวดงานหลายครั้งเกินความจริง เพื่อประโยชน์ในการเบิกค่าเบี้ยประชุม หรือมีการถ่วงเวลาในการเรียกรับ ทั้งที่ไม่มีประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ ● การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ แต่ใช้ดุลพินิจในการเลือกวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง และผู้รับจ้างโดยวิธีพิเศษ

3.2 กำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงแต่ละด้าน ใน 4 กลยุทธ์ ได้แก่ การหลีกเลี่ยง ความเสี่ยง 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 กิจกรรมหรือขั้นตอนนั้น เป็น 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 องค์ความรู้ 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 และใช้ความรอบคอบ ระมัดระวังในระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง หรือให้อยู่ในระดับปกติที่ควบคุมดูแลได้
สูง	5-6		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่รับได้ โดยเป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงาน ภายในองค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุมข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน (การเฝ้าระวัง X ผลกระทบ)	แท็บสี	ความหมาย
สูงมาก	7-9		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการ ความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันทีโดยเป็นกระบวนการ ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จัก ไม่สามารถ ตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่าง ใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

4.3 การประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาครีหรือข่าย ค่าอยู่ที่ 2 หรือ 3 / กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial ค่าอยู่ที่ 2 หรือ 3 / กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process หรือกระทบด้านการเรียนรู้ องค์ความรู้ Learning & Growth ค่าอยู่ที่ 1 หรือ 2 ดังแสดงให้ตัวอย่างตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบ ดังนี้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ

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

ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง

ระดับการเฝ้าระวัง (ความจำเป็น)	คำนิยาม
1	เล็กน้อย กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานต้องการการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต / กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process หรือผลกระทบด้านการเรียนรู้ องค์ความรู้ Learning & Growth
2	ปานกลาง กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร / ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการน้อยถึงปานกลาง (เจ้าหน้าที่ได้รับเสียงบ่นหรือถูกตำหนิ ถูกร้องเรียนหรือถูกลงโทษทางวินัย) / กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับผลกระทบ

ระดับการเฝ้าระวัง (ความจำเป็น)	คำนิยาม
	ทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial หรือมีผลกระทบต่อ ผู้ให้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer/ User น้อย
3	รุนแรงมาก กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการมาก (ผู้บริหารถูกตำหนิหรือถูกร้องเรียนหรือถูกลงโทษทางวินัย) / กิจกรรมหรือ ขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial หรือมีผลกระทบต่อผู้ให้บริการ 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 ไม่กระทบถึงผู้ให้บริการ/ ผู้รับมอบผลงาน องค์กรไม่มีผลเสียทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม
- พอใช้ จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ให้บริการ / ผู้รับมอบผลงาน องค์กรแต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ
- อ่อน จัดการไม่ได้ หรือ ได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่ายมีผลกระทบถึงผู้ให้บริการ / 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

ทั้งนี้ให้นำค่าความเสี่ยงรวม (ความจำเป็น X รุนแรง) จากตารางในข้อ 4.3 มาทำการประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต โดยการวิเคราะห์จากคุณภาพการจัดการขององค์กรกับความเสี่ยงเรื่องที่ทำประเมิน (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 หรือให้หน่วยงานพิจารณาเลือกภารกิจงานหรือกระบวนการหรือการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดหรือมีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริต 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 แต่แก้ไขได้ทันท่วงที ตามมาตรการ/ 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 : กำหนดให้ส่วนราชการรายงานสถานะของการเฝ้าระวังการทุจริตตามแผนบริหารความเสี่ยงในตารางข้างต้นว่า 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. 2563

ส่วนที่ 4 แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตของ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

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

1. การเตรียมการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

สศช. ได้ศึกษาวิสัยทัศน์ และอำนาจหน้าที่ของ สศช. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกกระบวนการภายใต้แผนงาน / โครงการที่มีนัยสำคัญต่อการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตของ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 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 และมาตรการการพัฒนาประเทศ หรือรองรับผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเสนอคณะรัฐมนตรี 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 จัดทำข้อเสนองบประมาณประจำปีของรัฐวิสาหกิจซึ่งมิใช่บริษัทมหาชนจำกัด 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/โครงการในงบประมาณ พ.ศ. 2563 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/โครงการในงบประมาณ 2562 โดยศึกษาแนวทางการดำเนินการและคัดเลือกโครงการจำนวน 1 โครงการ ซึ่งมีประเด็นการพิจารณา ครอบคลุม 3 ด้าน คือ (1) มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และอำนาจหน้าที่ของ สศช. (2) เป็นโครงการของ สศช. ตามเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2563 ที่มีงบประมาณสูงสุด และ (3) เป็นกระบวนการ ที่มีความสอดคล้องกับรูปแบบความเสี่ยงการทุจริตใน 3 ด้าน ตามที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด ได้แก่ (3.1) ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต (3.2) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใส ของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ และ (3.3) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณ และการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

2.1.2 ประสานกับสายงานต่างๆ เพื่อขอความอนุเคราะห์พิจารณาจัดลำดับความสำคัญของ โครงการที่อยู่ในความรับผิดชอบ ตามข้อมูลรายชื่อโครงการจากงบรายจ่ายอื่น ภายใต้อำนาจยุทธศาสตร์พัฒนา ประสิทธิภาพการบริหารราชการแผ่นดิน และงบรายจ่ายอื่น ภายใต้อำนาจพื้นฐานด้านการปรับสมดุลและ พัฒนาบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ 2563 โดยมีประเด็นการพิจารณา คือ เป็นกระบวนการภายใต้อำนาจ/โครงการที่เป็นภารกิจสำคัญและสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ อำนาจหน้าที่ขององค์กร เป็นโครงการที่มีนัยสำคัญ และได้รับงบประมาณสูงมากในปีงบประมาณ 2563

2.1.3 คัดเลือกโครงการจำนวน 1 โครงการ มาบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต ตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงการทุจริตที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด ได้แก่ **โครงการการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติ และการปฏิรูปประเทศ วงเงินงบประมาณ 29,000,000 บาท** ซึ่งมีผู้รับผิดชอบ คือ กองยุทธศาสตร์ และการปฏิรูปประเทศ 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 และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

2.4 **การกำกับ ติดตาม และรายงานผล** เป็นการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตของ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ซึ่งครอบคลุมการรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง พร้อมติดตามผล และเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ และมีข้อเสนอแนะประกอบการกำหนดมาตรการต่างๆ เพื่อป้องกันความเสี่ยงการทุจริตไม่ให้เกิดขึ้นในอนาคต

3. **สรุปแนวทางการบริหารความเสี่ยงการทุจริตของโครงการการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติ และการปฏิรูปประเทศ** ภายใต้วงเงินงบประมาณ 29,000,000 บาท ได้ดังนี้

3.1 **การระบุความเสี่ยง :** พิจารณาคัดเลือกกระบวนการภายในใต้โครงการฯ ซึ่งประกอบด้วย 2 กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการที่ 3.1.1 กระบวนการปรับปรุงแผนการปฏิรูปประเทศของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ กระบวนการที่ 3.1.2 กระบวนการจัดการประชุมสัมมนาหรือรับฟังความเห็นในการกฤษฎีการศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ และกระบวนการที่ 3.1.3 การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการประชุมสัมมนาหรือรับฟังความเห็นในการกฤษฎีการศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ ซึ่งได้แก่ ค่าตอบแทนการประชุม ค่าอาหาร ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ซึ่งเป็น 2 กระบวนการที่มีความสอดคล้องตามที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด 2 ด้าน⁸ 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

⁸ สศช. มีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2561 ทำให้ สศช. ไม่มีการกึ่งให้บริการประชาชน อนุมัติหรืออนุญาตตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 จึงไม่ต้องพิจารณาเลือกกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต ตามขอบเขตการประเมินความเสี่ยงการทุจริตที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

ประเมินความเสี่ยงการทุจริต ด้าน

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

ชื่อกระบวนการ / งาน โครงการการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ

ชื่อหน่วยงาน / กระบวนการ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

ผู้รับผิดชอบ กองยุทธศาสตร์และการปฏิรูปประเทศ สศช. และศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต สศช.

3.1.1 กระบวนการปรับปรุงแผนการปฏิรูปประเทศของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ และสามารถนำมาจำแนกเป็น 2 ประเภท ระหว่าง Known Factor และ Unknown Factor ดังนี้

ที่	ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Known Factor	Unknown Factor
1)	ความรับผิดชอบ ได้แก่ บางประเด็นในการปรับปรุงแผนการปฏิรูปประเทศ ของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ ควรต้องสอดคล้องและบูรณาการกับยุทธศาสตร์ชาติ	✓	

3.1.2 กระบวนการจัดการประชุมสัมมนาหรือรับฟังความเห็นในการกิจยุทธศาสตร์ชาติ และการปฏิรูปประเทศ มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ และสามารถนำมาจำแนกเป็น 2 ประเภท ระหว่าง Known Factor และ Unknown Factor ดังนี้

ที่	ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Known Factor	Unknown Factor
1)	คุณธรรม ได้แก่ กลุ่มเป้าหมายที่รับเชิญเข้าร่วมรับฟังความเห็นอาจไม่ได้เป็นผู้แทนที่แท้จริง ในการประชุมสัมมนาหรือรับฟังความคิดเห็น	✓	
2)	นิติธรรม/ความโปร่งใส ได้แก่ การปฏิบัติหน้าที่ควรต้องเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การจัดประชุมควรต้องตรงตามกำหนดการและเป้าหมายที่กำหนดไว้ และควรต้องส่งเสริมการลดการใช้ดุลยพินิจในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่	✓	
3)	การมีส่วนร่วม ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้าร่วมในการประชุมสัมมนาหรือรับฟังความคิดเห็น ควรต้องครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายตามที่กำหนดไว้		✓
4)	ความคุ้มค่า ได้แก่ ผลการประชุมควรต้องเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด		✓
5)	ความโปร่งใส ได้แก่ กระบวนการดำเนินงานต้องเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้องและสามารถตรวจสอบได้	✓	

3.1.3 กระบวนการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการประชุมสัมมนาหรือรับฟังความเห็น 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 ผู้เกี่ยวข้องต้องดำเนินการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายตามข้อเท็จจริง	✓	
2)	นิติธรรม ได้แก่ การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายต้องถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบ ได้แก่ พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 พระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 กฎหมายและระเบียบข้อบังคับอื่นๆ เช่น ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของส่วนราชการ พ.ศ. 2549 และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกำหนดค่าตอบแทนการประชุม ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม และค่าอาหาร เป็นต้น เพื่อลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่	✓	
3)	การมีส่วนร่วม ได้แก่ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ควรต้องร่วมกันตรวจสอบการเบิกจ่ายภายใต้กฎระเบียบของราชการ เช่น ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายในการบริหารงานของส่วนราชการ พ.ศ. 2549	✓	
4)	ความรับผิดชอบ ได้แก่ การดำเนินการเบิกจ่ายควรต้องเป็นไปตามหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องและกฎระเบียบที่กำหนด เช่น ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของส่วนราชการ พ.ศ. 2549 และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	✓	
5)	ความคุ้มค่า ได้แก่ การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายต้องครบถ้วน เหมาะสม และสอดคล้องกันกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจที่กำหนด	✓	
6)	ความโปร่งใส ได้แก่ การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการจัดประชุมควรต้องเป็นไปตามขั้นตอนและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องและสามารถตรวจสอบได้จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	✓	

3.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ความเสี่ยง การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง และการจัดทำแผนภูมิประเมินความเสี่ยงหรือแมทริกส์ระดับความเสี่ยง ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

ประเด็นความเสี่ยง	ระดับสถานะความเสี่ยง			
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
การปรับปรุงแผนการปฏิรูปประเทศของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ				
ด้านกลยุทธ์ บางประเด็นในการปรับปรุงแผนการปฏิรูปประเทศ ของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ ควรต้องสอดคล้องและบูรณาการกับยุทธศาสตร์ชาติ		S1		
กระบวนการจัดการประชุมสัมมนาหรือรับฟังความเห็นในภารกิจยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ				
ด้านการดำเนินงาน กลุ่มเป้าหมายที่รับเชิญเข้าร่วมรับฟังความเห็นอาจไม่ได้เป็นผู้แทนที่แท้จริงในการประชุมสัมมนาหรือรับฟังความคิดเห็น		O1		
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้าร่วมในการประชุมสัมมนาหรือรับฟังความคิดเห็น ควรต้องครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายตามที่กำหนดไว้		O2		
ผลการประชุมควรต้องเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด			O3	
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ การปฏิบัติหน้าที่ควรต้องเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การจัดประชุมควรต้องตรงตามกำหนดการและเป้าหมายที่กำหนดไว้ และควรต้องส่งเสริมการลดการใช้ดุลยพินิจในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่	C1			
กระบวนการดำเนินงานต้องเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้องและสามารถตรวจสอบได้		C2		
กระบวนการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการประชุมสัมมนาหรือรับฟังความเห็น				
ด้านการดำเนินงาน การดำเนินการเบิกจ่ายควรต้องเป็นไปตามหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องและกฎระเบียบที่กำหนด เช่น ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของส่วนราชการ พ.ศ. 2549 และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง			O4	
การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายต้องถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบ ได้แก่ พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 พระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 กฎหมายและระเบียบข้อบังคับอื่นๆ เช่น ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของส่วนราชการ พ.ศ. 2549 และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกำหนดค่าตอบแทนการประชุม ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม และค่าอาหาร เป็นต้น เพื่อลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่	O5			

ประเด็นความเสี่ยง	ระดับสถานะความเสี่ยง			
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
การเบิกค่าใช้จ่ายในการจัดประชุมควรต้องเป็นไปตามขั้นตอนและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องและสามารถตรวจสอบได้จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	O6			
ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ควรต้องร่วมกันตรวจสอบการเบิกจ่ายภายใต้กฎระเบียบของราชการ เช่น ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายในการบริหารงานของส่วนราชการ พ.ศ. 2549	O7			
ด้านการเงิน การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายต้องครบถ้วน เหมาะสมและสอดคล้องกันกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจที่กำหนด		F1		
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายต้องถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบ ได้แก่ พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 พระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 กฎหมายและระเบียบข้อบังคับอื่นๆ เช่น ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของส่วนราชการ พ.ศ. 2549 และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกำหนดค่าตอบแทนการประชุม ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม และค่าอาหาร เป็นต้น เพื่อลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่		C3		

4. การจัดทำแผนภูมิประเมินความเสี่ยง หรือแมทริกส์ระดับความเสี่ยง

จากข้อมูลประเด็นความเสี่ยงข้างต้น สามารถนำมาจัดทำแผนภูมิประเมินความเสี่ยงหรือแมทริกส์ระดับความเสี่ยงได้ ดังนี้

ความรุนแรง ของผลกระทบ	3	O1	O3, O4	
	2	C1, O5, O6, O7	O2, C2,F1,C3	
	1			S1
		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)		
การปรับปรุงแผนการปฏิรูปประเทศของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ				
S1	ดี		3	
กระบวนการจัดการประชุมสัมมนาหรือรับฟังความเห็นในการกฤษฎศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ				
O1	พอใช้		3	
O2	ดี		4	
O3	พอใช้			6
C1	ดี	2		
C2	ดี		4	
กระบวนการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการประชุมสัมมนาหรือรับฟังความเห็น				
O4	ดี			6
O5	ดี	2		
O6	ดี	2		
O7	ดี	2		
F1	ดี		4	
C3	ดี		4	

6. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

เมื่อประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตแล้ว ส่วนราชการต้องกำหนดและดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ เนื่องจากทั้ง 2 กระบวนการภายใต้โครงการการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ ที่ สศช. คัดเลือกขึ้นมาพิจารณา ได้แก่ (1) การจัดการประชุมสัมมนาหรือรับฟังความเห็นในภารกิจยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ และ (2) กระบวนการการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการประชุมสัมมนาหรือรับฟังความเห็น มีค่าความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ-ระดับปานกลาง สศช. จึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตในเชิงเฝ้าระวัง สรุปได้ดังนี้

ชื่อ แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต สศช. โครงการการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ

รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยง การทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต
การปรับปรุงแผนการปฏิรูปประเทศของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ	
บางประเด็นในการปรับปรุงแผนการปฏิรูปประเทศ ของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ ควรต้องสอดคล้องและบูรณาการกับยุทธศาสตร์ชาติ	กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ มีการช่วยกันตรวจสอบ แก้ไขและปรับปรุงแผนการปฏิรูปประเทศ โดยฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการ
กระบวนการจัดการประชุมสัมมนาหรือรับฟังความเห็นในภารกิจยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ	
ผลการประชุมควรต้องเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ มีการจัดทำแผนการประชุมสัมมนา รับฟังความคิดเห็นที่ชัดเจน และหารือแลกเปลี่ยนความเห็นระหว่างคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ ให้เข้าใจตรงกัน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
กลุ่มเป้าหมายที่รับเชิญเข้าร่วมรับฟังความเห็น อาจไม่ได้เป็นผู้แทนที่แท้จริง ในการประชุมสัมมนาหรือรับฟังความคิดเห็น	กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ในการจัดการประชุมสัมมนาหรือรับฟังความเห็นในภารกิจยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ คณะกรรมการฯ หรือคณะอนุกรรมการมีส่วนร่วมกันพิจารณาเชิญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนให้เข้าร่วมในการประชุมสัมมนาหรือรับฟังความเห็น
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้าร่วมในการประชุมสัมมนาหรือรับฟังความคิดเห็น ควรต้องครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย ตามที่กำหนดไว้	

รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยง การทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต
การปฏิบัติหน้าที่ควรต้องเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การจัดประชุมควรต้องตรงตามกำหนดการ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และควรต้องส่งเสริมการลดการใช้ดุลยพินิจ ในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ กระบวนการดำเนินงานต้องเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้องและสามารถตรวจสอบได้ตรวจสอบได้	กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ● มีคู่มือในการประชุมสัมมนา รับฟังความคิดเห็น ● กำหนดแนวทางการตรวจสอบโดย ต้องสนับสนุนให้ คณะกรรมการฯ และคณะอนุกรรมการ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้อง ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทอำนาจหน้าที่ รวมทั้ง กฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการจัดประชุมสัมมนา รับฟังความคิดเห็น
กระบวนการงานการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการประชุมสัมมนาหรือรับฟังความเห็น	
การดำเนินการเบิกจ่ายควรต้องเป็นไปตามข้อเท็จจริง	กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ● ศึกษากฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้เข้าใจอย่างถ่องแท้และปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ ● ปรึกษาฝ่ายการคลัง สศช. ให้เข้าใจและดำเนินการอย่างถูกต้อง รวมทั้งต้องรับฟังคำแนะนำและข้อท้วงติงจากฝ่ายการคลัง สศช. และผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ศึกษาอำนาจหน้าที่ บทบาทความรับผิดชอบของตนให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ และปฏิบัติงานอย่างมีธรรมาภิบาล ● แจ้งให้คณะกรรมการฯ คณะอนุกรรมการ และผู้เกี่ยวข้อง รับทราบ ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการฯ และคณะอนุกรรมการ และศึกษา กฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่าย ● มีคู่มือในการประชุมสัมมนา รับฟังความคิดเห็น ● ให้ความรู้ ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการเบิกจ่าย (on the job training) ● มอบหมายเจ้าหน้าที่ให้ทำหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องในการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายทุกขั้นตอน ● ประสานศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต สศช. รณรงค์ต่อต้านการทุจริต
การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายต้องถูกต้อง และเป็นไปตามระเบียบและสามารถตรวจสอบได้	
การเบิกค่าใช้จ่ายในการจัดประชุมควรต้องเป็นไปตามขั้นตอนและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องและสามารถตรวจสอบได้จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	
การดำเนินการเบิกจ่ายควรต้องเป็นไปตามหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง และกฎระเบียบที่กำหนด เช่น ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของส่วนราชการ พ.ศ. 2549 และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้ง กฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	

รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยง การทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต
ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ควรต้องร่วมกัน ตรวจสอบการเบิกจ่ายภายใต้กฎระเบียบ ของราชการ เช่น ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการเบิกจ่ายในการบริหารงานของ ส่วนราชการ พ.ศ. 2549	กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ● กำหนดแนวทางการตรวจสอบ โดยผู้มีหน้าที่และอำนาจใน ขั้นตอนการเบิกจ่ายและการตรวจสอบโดยเจ้าหน้าที่ตรวจสอบ ภายใน สศช. ● มอบหมายเจ้าหน้าที่ให้ทำหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องในการ เบิกจ่ายค่าใช้จ่าย
การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายต้องครบถ้วน เหมาะสมและสอดคล้องกันกับผลสัมฤทธิ์ ของภารกิจที่กำหนด	กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ● จัดทำแผนงาน/ โครงการที่มีรายละเอียดค่าใช้จ่ายงบประมาณ ในการจัดการประชุมสัมมนา/ รับฟังความคิดเห็นที่ชัดเจน และมีความสอดคล้องกับภารกิจการดำเนินงาน

บทส่งท้าย

สศช. ได้เข้าร่วมในโครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ซึ่งถือเป็นการยกระดับมาตรการป้องกันการทุจริตในเชิงรุก โดยเน้นการออกแบบและขับเคลื่อนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสอย่างเป็นระบบ ลดภาระของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ลดการใช้จ่ายงบประมาณ และเพิ่มประสิทธิภาพของการป้องกันการทุจริตในเชิงรุก นำสู่การยกระดับคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index – CPI) ของประเทศไทยให้ดีขึ้น อันเป็นเป้าหมายสำคัญตามที่กำหนดไว้ในตามเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ใน ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) ในส่วนยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ และตามที่กำหนดไว้ใน ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564)

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 องค์กรมีความตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติงานโดยไม่มีการทุจริต หรือ ในกรณีที่ต้องเผชิญกับการทุจริตที่ไม่คาดคิด องค์กรมีโอกาสที่จะประสบปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือ หากเกิดความเสียหายก็จะเป็นความเสียหายในระดับที่น้อยกว่าองค์กรอื่นๆ ที่ไม่ได้นำเครื่องมือการประเมินความเสี่ยงการทุจริตมาใช้ เนื่องจากได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้โดยเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งไม่ได้เป็นการเพิ่มภาระงานแต่อย่างใด

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต สศช. ประจำปีงบประมาณ 2563 เล่มนี้ สะท้อนให้เห็นถึงความพยายามและการตั้งใจขององค์กรที่จะดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามทีระบุไว้ในแผนฯ ไปดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ซึ่งในปัจจุบัน สศช. ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงภายใต้โครงการมาเป็นปีที่ 2 ต่อเนื่องแล้ว

อย่างไรก็ตาม จะเกิดผลสัมฤทธิ์ได้มากน้อยเพียงใดนั้นจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลักต้น ได้แก่ การส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนิยามความเสี่ยงและผลกระทบจากการทุจริตให้ประชาคม สศช. ทราบและเกิดความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงการทุจริต การกำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อสนับสนุนให้เกิดความต่อเนื่องในกระบวนการบริหารความเสี่ยงการทุจริต ตลอดจนปรับวัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่ทนต่อการทุจริต เห็นโทษและผลกระทบที่เกิดจากการทุจริต รวมทั้งจะต้องสื่อสารแนวทางการบริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติ ควบคู่ไปกับการฝึกอบรมให้ความรู้ ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านการทุจริต และสนับสนุนให้บุคลากรและประชาคม สศช. ดำเนินการตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงการทุจริตและมีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในองค์กร เกิดจิตสำนึกที่ดีและพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อสนองประโยชน์ของประชาชน ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และร่วมกันดำเนินการเพื่อให้เกิดความยั่งยืนต่อไป

