



แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต



สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

มกราคม 2565

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

สารบัญ

ส่วนที่	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	ก
ส่วนที่ 1 : บทนำ	1
ส่วนที่ 2 : กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง	6
ส่วนที่ 3 : แนวทางการบริหารความเสี่ยงการทุจริตของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.)	13
ส่วนที่ 4 : แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)	31
บทส่งท้าย	53
ภาคผนวก	รายละเอียดประมาณการงบประมาณโครงการ ในรูปแบบไฟล์ MS World หรือไฟล์ MS Excel

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

1. ปัญหาคอร์รัปชันถือได้ว่าเป็นปัญหาใหญ่ที่เกิดขึ้นในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วหรือประเทศที่ด้อยพัฒนาต่างต้องเผชิญปัญหาจากการคอร์รัปชัน สำหรับกรณีประเทศไทยนั้น เป็นที่ทราบกันทั่วไปว่าปัญหาเรื่องการคอร์รัปชันเป็นปัญหาสำคัญที่ต้องการการแก้ไขอย่างจริงจัง ดังจะเห็นได้จากผลคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index - CPI) ของประเทศไทยประจำปี 2564¹ ที่ได้รับคะแนน 35 คะแนนจากคะแนนเต็ม 100 คะแนน อยู่ในลำดับที่ 110 จากประเทศที่เข้าร่วมประเมินทั้งหมด 180 ประเทศ ลดลงจากปี 2563 ซึ่งประเทศไทยมีคะแนน 36 คะแนนและอยู่ในลำดับที่ 104 จากประเทศที่เข้าร่วมประเมินทั้งหมด 180 ประเทศ และลดลงจากปี 2562 ที่ประเทศไทยมีคะแนน 36 คะแนนและอยู่ในลำดับที่ 101 จากประเทศที่ร่วมประเมินทั้งหมด 180 ประเทศ ทั้งนี้ จากการพิจารณาแหล่งข้อมูลสะท้อนผลคะแนน CPI ของประเทศไทยที่ผ่านมา พบว่า ในปี 2564 มีแหล่งข้อมูล 4 แหล่งที่มีคะแนนลดลง ในเรื่องการติดสินบนและการทุจริตที่ยังมีอยู่ทั่วไป / ระดับการรับรู้ถึงภัยของการทุจริตว่าเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อสถาบันทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง / การที่ภาคธุรกิจต้องจ่ายเงินสินบนในกระบวนการต่างๆ / และการที่เจ้าหน้าที่รัฐมีพฤติกรรมใช้ตำแหน่งหน้าที่ในทางมิชอบ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ประเทศไทยต้องพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพดำเนินการลดระดับการทุจริตให้น้อยลง และต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างความตระหนักรู้ และการปราบปรามการทุจริตและบังคับใช้กฎหมายกับผู้กระทำความผิดให้มากขึ้น
2. เพื่อแก้ไขปัญหาคอร์รัปชันข้างต้น คณะรัฐมนตรีได้มติเมื่อวันที่ 23 มกราคม 2561 เห็นชอบให้หน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานให้ความร่วมมือและเข้าร่วมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2564 โดยใช้แนวทางและเครื่องมือการประเมินตามที่สำนักงาน ป.ป.ช. กำหนด สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2564 ได้มุ่งให้ส่วนราชการใช้แนวทางและเครื่องมือการประเมินที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางวิชาการเกี่ยวกับเครื่องมือวัดเกี่ยวกับคุณธรรม ความโปร่งใส และการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐจากทั้งในประเทศและต่างประเทศร่วมกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนระบบการประเมิน ซึ่งครอบคลุมประเด็นการประเมินเรื่องการจัดการและบริหารความเสี่ยงการทุจริตด้วย ทั้งนี้ สำนักงาน ป.ป.ช. ได้กำหนดว่า การจัดการความเสี่ยงการทุจริตจะต้องเป็นการดำเนินการหรือกิจกรรมที่แสดงถึงการดำเนินการตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต หรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน และจะต้องเป็นข้อมูลภายในปีที่ประเมิน
3. การประเมินความเสี่ยงการทุจริตเป็นการบริหารความเสี่ยงและเครื่องมือหนึ่งที่มีส่วนช่วยในการยกระดับคะแนนการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index - CPI) ของประเทศไทย ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการป้องกันและควบคุมปัญหาด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม และเป็นกระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายในอนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์กรมีศักยภาพศักยภาพในการรองรับปัญหา การประเมิน การควบคุมได้ และการตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงที่ดี คือ การสนับสนุนบุคลากรในองค์กรให้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบและประเมินความเสี่ยง ตลอดจนผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงและบูรณาการในการติดตามดูแลการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ในแผนฯ ให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

¹ ประกาศ ณ วันที่ 25 มกราคม 2565 ทั้งนี้ สามารถศึกษารายละเอียดได้ที่ www.transparency.org

4. ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เป็นต้นมา สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ในฐานะที่เป็นกลไกของฝ่ายบริหารในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตได้ กำหนดให้ส่วนราชการต้องประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งถือเป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารเพื่อเสริมสร้าง ธรรมาภิบาลและเป็นส่วนหนึ่งของโครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงานภาครัฐ จึงนับเป็น การดำเนินการอย่างมีนัยสำคัญเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริต รวมทั้งเป็นการดำเนินการเพื่อยกระดับ คะแนนการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index - CPI) ของประเทศไทยให้สูงขึ้น ตามเป้าหมาย และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ใน ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) ในส่วนยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ และตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการด้านการต่อต้านการทุจริต และประพฤติมิชอบ ระยะที่ 1 (2563-2565) จัดทำโดย สำนักงาน ป.ป.ช.
5. สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนดให้ส่วนราชการต้องวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ให้ครบถ้วน โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็น ยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อย 1 แผนงานหรือโครงการ มาดำเนินการจัดการความเสี่ยงการทุจริต เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ และกำหนดให้มีขั้นตอน หลักเกณฑ์การวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการ บริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน 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 หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่นำไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิดในส่วนที่พฤติกรรมที่เคย รับรู้เคยเกิดมาก่อนและคาดหมายว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำขึ้นอีก (Known Factor)
- 4) การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่จะอาจเกิดขึ้นเพื่อป้องกันและป้องปรามล่วงหน้าในส่วนที่เป็นปัจจัย ความเสี่ยงที่มาจากการพยากรณ์ เป็นการประมาณการล่วงหน้าในอนาคต (Unknown Factor)

5.2 ขอบเขตการประเมินความเสี่ยงการทุจริต สำนักงาน ป.ป.ท. ได้แบ่งประเภทความเสี่ยงการทุจริต ออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต 2) ความเสี่ยง การทุจริตในการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ และ 3) ความเสี่ยงการทุจริตของโครงการจัดซื้อจัดจ้าง

5.3 ขั้นตอนการดำเนินการ ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ซึ่งส่วนราชการต้องดำเนินการและจัดส่งผลให้ สำนักงาน ป.ป.ท. เป็น 2 ช่วง ได้แก่ **ช่วงที่ 1 กำหนดส่งภายในวันที่ 1 มีนาคม 2565** (ประกอบด้วย การเตรียมการประเมินความเสี่ยงการทุจริตพิจารณาคัดเลือกโครงการ การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ ความเสี่ยงและการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง) การจัดทำแผนภูมิประเมินความเสี่ยง หรือแมทริกส์ระดับความเสี่ยง การประเมินการควบคุมความเสี่ยงและ การจัดทำแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยงการทุจริตและการกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงการทุจริต **ช่วงที่ 2 กำหนด ส่งภายในวันที่ 1 กรกฎาคม 2565** ส่วนราชการต้องดำเนินการจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการดำเนินงานตาม แผนบริหารความเสี่ยง พร้อมติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ

6. สศช. ได้ดำเนินการตามแนวทางกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO และเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินการ ดังนั้น ในปีงบประมาณ 2563 สศช. จึงได้พิจารณาคัดเลือกโครงการจำนวน 1 โครงการ ที่เป็นภารกิจหลักของ สศช. มาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ตามแนวทางและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด โดยโครงการที่ได้รับการคัดเลือก คือ **โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนของประเทศไทย** ภายใต้วงเงินงบประมาณ 15,000,000 บาท (สิบห้าล้านบาทถ้วน) โดยมีผู้รับผิดชอบ คือ กองยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ (กลจ.) ซึ่งสามารถสรุปแนวทางการดำเนินการได้ ดังนี้

6.1 การระบุความเสี่ยง : พิจารณาคัดเลือกกระบวนการงานภายใต้โครงการฯ ซึ่ง สศช. ได้คัดเลือกมา 4 กระบวนการ ได้แก่ (1) การจัดทำร่างขอบเขตของงานจ้างที่ปรึกษา (TOR) (2) กระบวนการจ้างที่ปรึกษา (3) กระบวนการทำสัญญาจ้างที่ปรึกษา และ (4) กระบวนการตรวจรับพัสดุในการจ้างที่ปรึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความสอดคล้องตามที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด 2 ด้าน² ได้แก่ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของโครงการจัดซื้อจัดจ้าง หลังจากนั้นนำกระบวนการทั้ง 4 กระบวนการข้างต้นมาระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล 6 องค์ประกอบ ได้แก่ คุณธรรม นิติธรรม การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า และความโปร่งใส และนำมาจำแนกเป็น 2 ประเภท ระหว่าง Known Factor และ Unknown Factor

6.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ความเสี่ยง การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการดังกล่าว ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุม ประเภท ระดับความเสี่ยง และกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น สรุปได้ดังนี้

1) การจัดทำร่างขอบเขตของงานจ้างที่ปรึกษา (TOR) สรุปได้ ดังนี้

- 1.1) ความเสี่ยงตามมิติดัชนีภิบาลในด้านต่างๆ โดยสามารถนำมาจำแนกเป็น Known Factor และ Unknown Factor ดังนี้ ประเด็นเรื่อง Known Factor ไม่มี แต่มีประเด็นเรื่อง Unknown Factor ได้แก่ การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ ราคากลาง หรือหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอโครงการฯ เอื้อประโยชน์ต่อที่ปรึกษารายใดรายหนึ่ง / การกำหนดร่างขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา / กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานร่วมกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการฯ / และการไม่ได้กำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบ ติดตามผลการดำเนินงานของโครงการฯ

² สศช. มีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2561 ทำให้ สศช. ไม่มีการให้บริการประชาชน อนุมัติหรืออนุญาตตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 จึงไม่ต้องพิจารณาคัดเลือกกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติอนุญาต ตามขอบเขตการประเมินความเสี่ยงการทุจริตที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด

1.2) ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ได้แก่ การกำหนดร่างขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา / กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานร่วมกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการฯ / และการไม่ได้กำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบ ติดตามผลการดำเนินงานของโครงการฯ
- ความเสี่ยงด้านดำเนินงาน (Operational Risk) ได้แก่ การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ ราคากลาง หรือหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอโครงการฯ เอื้อประโยชน์ต่อที่ปรึกษารายใดรายหนึ่ง
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ได้แก่ การกำหนดขอบเขตการดำเนินงาน และการกำหนดวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการจัดทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละงวดงาน ไม่คุ้มค่าต้องงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

1.3) ระดับความเสี่ยงของโครงการฯ ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4 คะแนน หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง

1.4) กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยงในส่วนเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงต่างๆ ดังนี้

- **กลยุทธ์ควบคุม** โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ พิจารณารอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาล และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตรงกับความต้องการก่อนกำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR) / ศึกษาทำความเข้าใจ TOR ให้ชัดเจน และกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษา / จัดทำ TOR ให้ครอบคลุมการทำงานในทุกประเด็นที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและผลผลิตของงานที่จะส่งมอบในแต่ละงวด สำหรับการติดตามผลการดำเนินงานของโครงการฯ/ ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ในการกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ ราคากลางและหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอโครงการฯ รวมถึงผู้บริหารควรกำกับ ติดตามการดำเนินการโครงการฯ อย่างต่อเนื่อง และมีระบบการตรวจสอบอย่างเหมาะสม / และคณะกรรมการดำเนินงานจ้างที่ปรึกษาและที่ปรึกษาควรกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมตามแผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนทำสัญญาจ้าง

2) กระบวนการจ้างที่ปรึกษา สรุปได้ ดังนี้

- 2.1) ความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ โดยสามารถนำมาจำแนกเป็น Known Factor และ Unknown Factor ดังนี้ ประเด็นเรื่อง Known Factor ไม่มี แต่มีประเด็นเรื่อง Unknown Factor ได้แก่ การพิจารณาคุณสมบัติและเอกสารการยื่นข้อเสนอของผู้ยื่นข้อเสนอ โดยเอื้อประโยชน์ต่อที่ปรึกษารายใดรายหนึ่ง / และการมีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุเนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงาน / การเปิดโอกาสให้ที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการฯ ไม่เท่าเทียมกัน ทำให้ได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นอุทธรณ์ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกรายการจ้างที่ปรึกษา / กรณีเกิดข้อสงสัยหรือข้อร้องเรียนในการจ้างที่ปรึกษา คณะกรรมการฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน / และการตรวจสอบคุณสมบัติและเอกสารการยื่นข้อเสนอของผู้ยื่นข้อเสนอไม่ละเอียดถี่ถ้วน อาจเอื้อประโยชน์ต่อที่ปรึกษารายใดรายหนึ่ง
- 2.2) ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย
 - ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (Operational Risk) ได้แก่ การพิจารณาคุณสมบัติและเอกสารการยื่นข้อเสนอของผู้ยื่นข้อเสนอ และการตรวจสอบคุณสมบัติและเอกสารการยื่นข้อเสนอของผู้ยื่นข้อเสนอไม่ละเอียดถี่ถ้วน อาจเอื้อประโยชน์ต่อที่ปรึกษารายใดรายหนึ่ง / กรณีเกิดข้อสงสัยหรือข้อร้องเรียนในการจ้างที่ปรึกษา คณะกรรมการฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน / การเปิดโอกาสให้ที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการฯ ไม่เท่าเทียมกัน ทำให้ได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นอุทธรณ์ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกรายการจ้างที่ปรึกษา
 - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ (Compliance Risk) ได้แก่ การมีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุเนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงาน
- 2.3) ระดับความเสี่ยงของโครงการฯ ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 6 คะแนน หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
- 2.4) กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ในส่วนเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงต่างๆ ดังนี้
 - กลยุทธ์ควบคุม โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ดำเนินการจ้างที่ปรึกษา โดยพิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติและเอกสารการยื่นข้อเสนออย่างละเอียดถี่ถ้วน และประสานงานกับเจ้าหน้าที่พัสดุ ให้เข้าร่วมการพิจารณา เพื่อให้การตรวจสอบเป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบ / คณะกรรมการดำเนินการจ้างที่ปรึกษาควรศึกษา TOR และระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน รวมทั้ง

เชิญที่ปรึกษามารับฟังแนวทางการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษา ก่อนยื่นข้อเสนอ เพื่อจัดทำโครงการฯ / และกำหนดให้คณะกรรมการดำเนินงานจ้างที่ปรึกษาเชิญที่ปรึกษาฯ ทุกฝ่ายเข้าร่วมรับฟังการชี้แจงแนวทางการจัดจ้างโดยพร้อมเพรียงกัน และเปิดโอกาสให้สอบถามได้ทุกประเด็นข้อสงสัย

- กลยุทธ์หลีกเลี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ศึกษาเปรียบเทียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุให้เข้าใจอย่างถ่องแท้และชัดเจน หากมีประเด็นข้อสงสัยใดให้สอบถามกลุ่มบริหารการพัสดุ

3) การทำสัญญาจ้างที่ปรึกษา สรุปได้ ดังนี้

- 3.1) ความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ โดยสามารถนำมาจำแนกเป็น Known Factor และ Unknown Factor ดังนี้ ประเด็นเรื่อง Known Factor ไม่มี แต่มีประเด็นเรื่อง Unknown Factor ได้แก่ การจัดทำสัญญาจ้าง ไม่ชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน (TOR) และไม่ละเอียดถี่ถ้วน อาจเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง / การขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างฯ รวมทั้ง การตรวจสอบคุณสมบัติและเอกสารการยื่นข้อเสนอของผู้ยื่นข้อเสนอไม่ละเอียดถี่ถ้วน / การจัดทำสัญญาจ้างไม่ละเอียดถี่ถ้วน อาจเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง / และการมีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างฯ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงาน (TOR)
- 3.2) ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย
 - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ (Compliance Risk) ได้แก่ การจัดทำสัญญาจ้าง ไม่ชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน (TOR) และไม่ละเอียดถี่ถ้วน อาจเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง / การขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างฯ รวมทั้ง การตรวจสอบคุณสมบัติและเอกสารการยื่นข้อเสนอของผู้ยื่นข้อเสนอไม่ละเอียดถี่ถ้วน / การจัดทำสัญญาจ้างไม่ละเอียดถี่ถ้วน อาจเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง / และการมีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างฯ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงาน (TOR)
- 3.3) ระดับความเสี่ยงของโครงการฯ ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 5.25 คะแนน หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
- 3.4) กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ ใช้กลยุทธ์การรับความเสี่ยงไว้เอง ในการจัดการความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ในส่วนเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงต่างๆ ดังนี้ จัดทำสัญญาจ้างให้ชัดเจนและครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ตาม TOR พร้อมทั้งชี้แจงทุกประเด็นข้อสงสัยแก่ที่ปรึกษาโครงการฯ และคณะกรรมการดำเนินงานจ้างที่ปรึกษาประสานงานกับกลุ่มบริหารการพัสดุ เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ครอบคลุมตามกฎหมายและ TOR

4) การตรวจรับพัสดุในการจ้างที่ปรึกษา สรุปได้ ดังนี้

- 4.1) ความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ โดยสามารถนำมาจำแนกเป็น Known Factor และ Unknown Factor ดังนี้ ประเด็นเรื่อง Known Factor ไม่มี แต่มีประเด็นเรื่อง UnKnown Factor ได้แก่ การขาดการกำกับดูแลในการดำเนินการตามขอบเขตการดำเนินงาน (TOR) ทำให้ผลการดำเนินโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้างฯ และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า / คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ไม่มีความรอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯ ตามระเบียบฯ / การไม่มีผู้แทนเจ้าหน้าที่จากสำนัก กองอื่นๆ เข้าร่วมพิจารณาผลการดำเนินการ/ ศึกษา โครงการฯ / คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนฯ ที่กำหนด / คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ไม่มีความรอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯ ทำให้ไม่คุ้มค่ากับงบประมาณ / และการขาดรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา
- 4.2) ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ได้แก่ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนฯ ที่กำหนด
 - ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ได้แก่ การขาดการกำกับดูแลในการดำเนินการตามขอบเขตการดำเนินงาน (TOR) ทำให้ผลการดำเนินโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้างฯ และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า
 - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ (Compliance Risk) ได้แก่ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ไม่มีความรอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯ ตามระเบียบฯ
- 4.3) ระดับความเสี่ยงของโครงการฯ ซึ่งเป็นการดำเนินการในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 8.25 คะแนน หรือมีระดับความเสี่ยงเฉลี่ยของโครงการอยู่ในระดับสูง ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่รับได้โดยเป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคนหลายหน่วยงานภายในองค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุมข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ
- 4.4) กลยุทธ์จัดการกับความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ ใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการความเสี่ยง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ในส่วนเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงต่างๆ ดังนี้
- คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ควรตรวจสอบและนัดประชุม เพื่อติดตามการทำงานของที่ปรึกษาโครงการฯ และกำหนดรูปแบบของรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน

- คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ รายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา โดยมีรายละเอียดของความก้าวหน้าและเนื้อหาโดยสรุป
- คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ควรติดตามผลการทำงานของที่ปรึกษาโครงการฯ เพื่อให้การส่งมอบผลงานเป็นไปตามแผนงาน
- คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ควรศึกษาระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ และประสานกับเจ้าหน้าที่กลุ่มบริหารการพัสดุ เมื่อพบปัญหาจากการดำเนินโครงการ



ส่วนที่ 1 :

บทนำ

ความเป็นมา

ปัจจุบัน ปัญหาคอร์รัปชันถือได้ว่าเป็นปัญหาใหญ่ที่เกิดขึ้นในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว หรือประเทศที่ด้อยพัฒนาต่างต้องเผชิญปัญหาจากการคอร์รัปชัน สำหรับกรณีประเทศไทยนั้น เป็นที่ทราบกันทั่วไปว่าปัญหาเรื่องการคอร์รัปชันเป็นปัญหาสำคัญที่ต้องการการแก้ไขอย่างจริงจัง ดังจะเห็นได้จากผลคะแนนการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index - CPI) ของประเทศไทย ประจำปี 2564 ที่องค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International) ได้ประกาศไปเมื่อวันที่ 25 มกราคม 2565³ ว่า **ประเทศไทยได้รับคะแนน 35 คะแนนจากคะแนนเต็ม 100 คะแนน อยู่ในลำดับที่ 110 จากประเทศที่เข้าร่วมประเมินทั้งหมด 180 ประเทศ** ลดลงจากปี 2563 โดยในปี 2563 ประเทศไทยมีคะแนน 36 คะแนนและอยู่ในลำดับที่ 104 จากประเทศที่เข้าร่วมประเมินทั้งหมด 180 ประเทศ ทั้งนี้ จากการพิจารณาแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่สะท้อนผลคะแนน CPI ของประเทศไทยประจำปี 2564 พบว่า ประเทศไทยมีแหล่งข้อมูล 4 แหล่งที่มีคะแนนลดลง (ได้แก่ การติดสินบนและการทุจริตที่ยังมีอยู่ทั่วไป / ระดับการรับรู้ถึงภัยของการทุจริตว่าเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อสถาบันทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง / การที่ภาคธุรกิจต้องจ่ายเงินสินบนในกระบวนการต่างๆ / และการที่เจ้าหน้าที่รัฐมีพฤติกรรมใช้ตำแหน่งหน้าที่ในทางมิชอบ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ประเทศไทยต้องพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพดำเนินการลดระดับการทุจริตให้น้อยลง และต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างความตระหนักรู้ และการปราบปรามการทุจริตและบังคับใช้กฎหมายกับผู้กระทำผิดให้มากขึ้น

เพื่อแก้ไขปัญหาและบรรเทาสถานการณ์การทุจริตข้างต้น คณะรัฐมนตรีจึงได้สานต่อการดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 23 มกราคม 2561 เห็นชอบให้หน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานให้ความร่วมมือและเข้าร่วมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2564 โดยใช้แนวทางและเครื่องมือการประเมินตามที่สำนักงาน ป.ป.ช.กำหนด และมีสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) เป็นผู้วางกรอบแนวทางการขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับการค้า การลงทุน จำนวน 46 หน่วยงาน ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการอย่างน้อยหน่วยงานละ 1 กระบวนงาน

ประกอบกับในปี 2561 แผนปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. 2561-2565) ประเด็นปฏิรูปที่ 2 ด้านการป้องกันและปราบปราม ได้กำหนดให้ ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) เป็นผู้วางระบบการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบในส่วนราชการเป็นประจำทุกปี และรายงานผลการปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาหรือตามระยะเวลาที่กำหนด ดังนั้น ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เป็นต้นมา สำนักงาน ป.ป.ท. จึงยังคงสานต่อและยกระดับการดำเนินการ โดยใช้หลักการประเมิน เครื่องมือการประเมิน เกณฑ์การประเมิน ระเบียบวิธีการประเมิน รวมถึงการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและหน่วยงานรับผิดชอบการประเมิน เช่นเดียวกับการประเมินในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 แต่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2564 จะมุ่งดำเนินการโดยใช้แนวทางและเครื่องมือการประเมินที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางวิชาการเกี่ยวกับเครื่องมือวัดคุณธรรม ความโปร่งใส และการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐจากทั้งในประเทศและต่างประเทศร่วมกับการใช้เทคโนโลยี

³ หมายเหตุ ข้อมูลผลคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index - CPI) ประจำปี พ.ศ. 2564 ประกาศ เมื่อวันที่ 25 มกราคม 2565 ซึ่งสามารถศึกษารายละเอียดได้ที่แหล่งข้อมูล www.transparency.org

สารสนเทศสนับสนุนระบบการประเมิน ซึ่งครอบคลุมประเด็นการประเมินเรื่องการจัดการและบริหารความเสี่ยง การทุจริตด้วย ทั้งนี้ สำนักงาน ป.ป.ช. ได้กำหนดว่า การจัดการความเสี่ยงการทุจริตจะต้องดำเนินการตาม แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต หรือการขัดกันระหว่าง ผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน และจะต้องเป็นข้อมูลภายในปีที่ประเมิน

ความจำเป็นของการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงและเครื่องมือหนึ่งที่มีส่วนช่วย ในการยกระดับคะแนนการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index - CPI) ของประเทศไทย โดยการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการป้องกันและควบคุมปัญหาด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม และเป็นกระบวนการ ดำเนินงานขององค์กรที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาส ที่จะทำให้เกิดความเสียหายในอนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์กรมีศักยภาพในการรองรับปัญหา การประเมิน การควบคุมได้ และการตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร เป็นสำคัญ ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงที่ดี คือ การสนับสนุนบุคลากรในองค์กรให้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินความเสี่ยง ตลอดจนผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงและบูรณาการในการติดตามดูแล การดำเนินโครงการหรือกิจกรรมตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ในแผนฯ ให้ดำเนินไป ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 สำนักงาน ป.ป.ท. ในฐานะที่เป็นกลไกของฝ่ายบริหารในการป้องกัน และแก้ไขปัญหาการทุจริตได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งถือเป็นเครื่องมือหนึ่ง ในการบริหารเพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลและเป็นส่วนหนึ่งของโครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ในหน่วยงานภาครัฐ จึงนับเป็นการดำเนินการอย่างมีนัยสำคัญเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริต รวมทั้ง เป็นการดำเนินการเพื่อยกระดับคะแนนการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index - CPI) ของประเทศไทยให้สูงขึ้น ตามเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ใน ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) ในส่วนยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ และตามที่กำหนดไว้ใน ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564)

นอกจากนี้ เพื่อให้การขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยงการทุจริตดำเนินไปอย่างเป็นระบบและสามารถ นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์และเป็นเครื่องมือหนึ่งในการยกระดับดัชนี CPI สำนักงาน ป.ป.ท. จึงได้พัฒนาแนวทางการดำเนินการเพื่อวางระบบการประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริตประพจน์มิชอบในส่วนราชการ ขับเคลื่อน ผ่านศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) โดยสำนักงาน ป.ป.ท. ได้ริเริ่มและขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยง การทุจริต ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 เป็นต้นมา

ทั้งนี้ การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร โดยมีกรอบแนวความคิดที่ใช้ควบคู่กับ การบริหารจัดการองค์กรที่เชื่อว่า สามารถนำไปสู่การลดการทุจริตประพจน์มิชอบและเป็นหลักประกันความสำเร็จ ประการหนึ่งของการปฏิบัติการหลักบนพื้นฐานของการมีธรรมาภิบาลในภาครัฐ โดยกิจกรรมในกระบวนการ การบริหารความเสี่ยงเป็นการพยากรณ์โอกาสที่จะเกิดความเสียหายในอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการที่นำไป สู่การกำหนดแนวทางการลดหรือป้องกันความเสียหายอันเกิดจากความเสี่ยงในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า ซึ่งหากองค์กรต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่อาจนำไปสู่ความเสี่ยง แต่หากองค์กรนั้นมีการวางแผนบริหารความเสี่ยงไว้ แล้ว ก็จะสามารถแก้ปัญหาด้านความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าองค์กรที่ไม่มีแผนดังกล่าว ดังนั้น การนำ กระบวนการบริหารความเสี่ยงมาสนับสนุนการทำงานในการกิจหลักขององค์กร ก็จะช่วยให้การปฏิบัติการกิจ

ดังกล่าวเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง รวมทั้งปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้ ตามกรอบแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทที่ 21 การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ มุ่งเน้นให้ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลดการทุจริตและประพฤติมิชอบ ผลักดันดัชนี CPI ของประเทศไทยให้อยู่ในอันดับ 1 ใน 20 หรือมีคะแนนประมาณ 73 คะแนน ภายในช่วงปี 2576-2580 แผนย่อยที่ 1 การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ปรับ ระบบ เพื่อลดจำนวนคดีทุจริตและประพฤติมิชอบในหน่วยงานภาครัฐ โดยพัฒนาเครื่องมือ สร้างความโปร่งใส มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมและมาตรการในการต่อต้านการทุจริตที่มีประสิทธิภาพและเท่าทันต่อพลวัตการทุจริต รวมถึงการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐ มีมาตรการ ระบบหรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการทุจริต

ทั้งนี้ หากสามารถประเมินความเสี่ยงการทุจริตของทุกหน่วยงานภาครัฐให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลดีให้ปัญหาการทุจริตลดลง ลดความสูญเสียด้านงบประมาณ ประเทศสามารถนำงบประมาณไปพัฒนาสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชาชน ลดต้นทุนในการดำเนินคดีและสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักลงทุนต่างชาติ เสริมสร้างภาพลักษณ์ของประเทศและยกระดับดัชนี CPI ซึ่งเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่กลุ่มนักลงทุนใช้ประเมินความน่าสนใจในการลงทุนของแต่ละประเทศได้

การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งทุกคนในองค์กร นับตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหาร จนถึงเจ้าหน้าที่ทุกคนควรมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เช่น การวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงเพื่อบูรณาการและเชื่อมโยงกับการกำหนดกลยุทธ์ 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. ทำให้เข้าใจจุดเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดการทุจริตและช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กร ช่วยป้องกันหรือลดโอกาสและผลกระทบที่จะทำให้เกิดความสูญเสีย หรือความเสียหายแก่องค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ ตลอดจนสนับสนุนให้มีการออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยงการทุจริต
- 2) เพื่อให้การปฏิบัติงานของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ดำเนินการได้ตามมาตรการการประเมินความเสี่ยงการทุจริตด้านความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่และความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐอย่างเป็นระบบตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตที่กำหนดไว้
- 3) เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงกลไกการทำงาน ยับยั้งการทุจริต เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รัฐ ให้การปฏิบัติงานของ สศช. เป็นไปอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิผล ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า โดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน หรือไม่จำเป็น ลดความเสี่ยงหรือความเสียหายด้านการเงินหรือด้านอื่นๆ ที่อาจมีขึ้นในสำนักงานฯ ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานแก่สำนักงานฯ และสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของ สศช.

4) เพื่อให้มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้ ซึ่งช่วยสนับสนุนผู้บริหารในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้อง ช่วยสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากรของสำนักงานฯ ตามนโยบาย กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เงื่อนไขสัญญา ข้อตกลง ระเบียบข้อบังคับต่างๆ และพันธกิจของ สศช. อย่างถูกต้อง ครบถ้วน

ขอบเขตการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตของ สศช. เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ จัดทำโดย สำนักงาน ป.ป.ท. ที่กำหนดแนวทางการดำเนินงานตามกรอบมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงของคณะกรรมการร่วมของสถาบันวิชาชีพ 5 สถาบันในสหรัฐอเมริกา หรือที่เรียกว่า Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งได้รับการปรับปรุงตามกรอบ COSO 2013 Internal Control และ COSO 2017 โดยทั้ง 2 กรอบแนวคิดนี้ เป็นมาตรฐานการดำเนินงานควบคุมภายในและประเมินความเสี่ยงโดยรวมและกำหนดเป็นขั้นตอนดำเนินการอย่างละเอียด เพื่อให้เกิดความเข้าใจโดยง่ายและสะดวกต่อการปฏิบัติงาน โดยมีเนื้อหาในแต่ละบท ดังนี้

ส่วนที่ 1 บทนำ มีสาระครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังนี้

อำนาจหน้าที่ของ สศช. ความเป็นมา ความจำเป็นของการประเมินความเสี่ยงการทุจริต และวัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อให้การปฏิบัติงานของ สศช. สามารถดำเนินการได้ตามมาตรการการประเมินความเสี่ยงการทุจริตด้านความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ และความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐอย่างเป็นระบบตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตที่กำหนดไว้

ส่วนที่ 2 กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง มีสาระครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังนี้

ความหมายของความเสี่ยง แนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ส่วนที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยงการทุจริตประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 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) การป้องกันหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่นำไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิดในส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้เคยเกิดมาก่อน และคาดหมายว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดขึ้นอีก (Known Factor) และ (4) การพยากรณ์โอกาสที่อาจเป็นความเสี่ยงในอนาคตเพื่อป้องกันและป้องปรามไว้ล่วงหน้า (Unknown Factor)

2) **ประเภทความเสี่ยงการทุจริต** แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ (ตามพระราชบัญญัติอำนาจความสะดวก พ.ศ. 2558) (2) ความเสี่ยงการทุจริตในการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ และ (3) ความเสี่ยงการทุจริตของโครงการจัดซื้อจัดจ้าง

3) **กรอบมาตรฐาน COSO** ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ โดยเฉพาะองค์ประกอบที่ 2 เรื่องการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการไว้ 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ (1) การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงให้ชัดเจน (2) การระบุความเสี่ยงต่างๆ (3) การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง ซึ่งครอบคลุมเรื่อง การพิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต การจัดทำแมทริกส์ระดับความเสี่ยง การประเมินการควบคุมความเสี่ยง การกำหนดและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยงแต่ละด้าน และ (4) การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งครอบคลุมเรื่อง การรวบรวมข้อมูลและสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง โดยจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงตามแผน และการติดตามผลและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง

4) **ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง** ประกอบด้วย (1) ความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรในการวางระบบการบริหารความเสี่ยงการทุจริตขององค์กรที่ยอมรับว่าความเสี่ยงการทุจริตมีอยู่จริง และผู้นำให้ความสำคัญนำเรื่องการบริหารความเสี่ยงการทุจริตเป็นนโยบายและแนวทางให้ทุกส่วนนำไปปฏิบัติ (2) ความเข้าใจเรื่องความเสี่ยงการทุจริตในทิศทางเดียวกันของคนในองค์กร (3) การกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงการทุจริตอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรและกระทำการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และ (4) การเปิดเผยแผนและผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ภายในสำนักงานฯ ตลอดจนมีการติดตามประเมินผลเพื่อวัดประสิทธิผลของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากรูปแบบความเสี่ยงการทุจริตอาจมีการเปลี่ยนแปลง มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่กำหนดไว้มีความเพียงพอหรือไม่ และมาตรการที่กำหนดไว้ใช้ได้จริงหรือไม่ รวมทั้งสร้างความตระหนัก (Awareness) เรื่องความเสี่ยงการทุจริตในองค์กรด้วย

ส่วนที่ 4 แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต สศช.ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มีสาระครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังนี้

สศช. ได้พิจารณาคัดเลือกโครงการจำนวน 1 โครงการ ที่เป็นภารกิจหลักของ สศช. มาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ตามแนวทางและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด โดยโครงการที่ได้รับการคัดเลือก คือ **โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนของประเทศไทย** ภายใต้วงเงินงบประมาณ 15,000,000 บาท (สิบห้าล้านบาทถ้วน) โดยมีผู้รับผิดชอบ คือ กองยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ (กลจ.)

ส่วนที่ 2 :

กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

ส่วนที่ 2

กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง

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

ความหมายของความเสี่ยง

1. นิยามความเสี่ยง

ความเสี่ยง นิยามได้เป็น 4 ความหมาย ดังนี้ (1) ความไม่แน่นอนว่าผลลัพธ์จะเกิดขึ้นตามที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ (2) การกระทำหรือเหตุการณ์ที่อาจจะมีผลบั่นทอนความสามารถขององค์กรที่จะบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ (3) การกระทำหรือเหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้ทั้งโอกาสหรือสิ่งคุกคาม และ (4) แนวโน้มหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบ หากเหตุการณ์อุบัติขึ้นจริง⁴

ความเสี่ยง คือ อุปสรรค ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบผกผันต่อความสามารถขององค์กร ในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือทำให้การพัฒนางานไม่มีประสิทธิผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้⁵

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้ หรือความเสี่ยง หมายถึง สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุถึงเป้าหมาย⁶

2. ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการระบุหาความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร ประเมินผลกระทบของความเสี่ยง พัฒนาแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยมีบูรณาการและเน้นความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ บุคลากร กระบวนการและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มคุณค่าสูงสุดให้กับองค์กร ตลอดจนเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการระบุและควบคุมความเสี่ยง ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

ดังนั้น ในการที่จะลดความเสี่ยงหรือโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดีเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินการได้ โดยองค์กรควรจะต้องมีการควบคุมดูแลความเสี่ยงอันเป็นที่มาของการบริหารความเสี่ยงนั่นเอง

⁴ เจนเนต มณีนาคและคณะ. “การบริหารความเสี่ยงคืออะไร” ใน การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรจากหลักการสู่การปฏิบัติ. หน้า 1-33. นัยน์ชนก หอมโกศล, บรรณาธิการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ชัม ชิสเท็ม, 2548.

⁵ สุรพงษ์ มาลี, ดร. “การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)” ใน คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. หน้า 1-2. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ, 2549.

⁶ 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 ผลที่ตามมาก็คือ 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 กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย 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)	แท็บสี	ความหมาย
ต่ำ	1-3		ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	4-9		ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
สูง	10-16		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่ออยู่ในระดับที่รับได้
สูงมาก	17-25		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที

ระดับโอกาส (Likelihood)

ระดับโอกาส (ความเป็นไปได้)	คำนิยาม
1	นานๆ ครั้ง (เหตุการณ์ไม่น่ามีโอกาสเกิดขึ้น หรือแทบไม่เกิดขึ้นเลย)
2	ไม่น่าจะเป็นไปได้ (เหตุการณ์อาจเกิดขึ้นได้ทุก 5 ปี)
3	ปานกลาง (เหตุการณ์อาจเกิดขึ้นได้ทุกปี)
4	น่าจะเป็นไปได้ (เหตุการณ์อาจเกิดขึ้นได้ทุกเดือน)
5	ปกติ เป็นประจำ (เหตุการณ์อาจเกิดขึ้นได้ทุกวัน)

ผลกระทบ (Impact)

ผลกระทบ (ความรุนแรง)	คำนิยาม
1	ไม่มีความสำคัญ แทบไม่มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/หรือต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
2	เล็กน้อย มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรหรือต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการน้อย (เจ้าหน้าที่ได้รับเสียงบ่นหรือถูกตำหนิ ปรากฏข่าวลือที่อาจพาดพิงคนภายในหน่วยงาน มีคนร้องเรียน แจ้งเบาะแส)
3	ปานกลาง มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร / หรือต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการปานกลาง (เจ้าหน้าที่ร้องเรียนหรือถูกลงโทษทางวินัย มีหน่วยตรวจสอบของหน่วยงาน หรือหน่วยตรวจสอบจากภายนอกเข้าไปตรวจสอบข้อเท็จจริง)
4	สำคัญ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรหรือต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการมาก (ผู้บริหารถูกตำหนิหรือถูกร้องเรียน ภาพลักษณ์ของหน่วยงานติดลบเรื่องความโปร่งใส สื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์ลงข่าวอย่างต่อเนื่อง และสังคมให้ความสนใจ)

ผลกระทบ (ความรุนแรง)	คำนิยาม
5	รุนแรงมาก กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจ ของผู้ใช้บริการน้อยมากที่สุด(ผู้บริหารอุทกกลโทษทางวินัย)

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 โดยเฉพาะผู้นำขององค์กร ต้องมีความมุ่งมั่น ในการวางระบบการบริหารความเสี่ยงการทุจริตขององค์กร ยอมรับว่าความเสี่ยงการทุจริตมีอยู่จริง หากมีประเด็นการทุจริตต้องยกระดับเป็นบทเรียนเพื่อเรียนรู้และหาแนวทางการบริหารจัดการป้องกันการเกิดซ้ำ และตระหนักว่า ความเสี่ยงการทุจริตเป็นนโยบายและแนวทางที่ทุกส่วนจะต้องนำไปปฏิบัติ

ปัจจัยที่ 2 : ความเข้าใจนิยามความเสี่ยงที่ตรงกัน ทุกคนในองค์กรเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน

ปัจจัยที่ 3 : กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่ 4 : การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ให้เข้ากับทุกระดับของบุคลากร ให้ทุกคนได้ทราบและเข้าใจเรื่องความเสี่ยงการทุจริตไปในทิศทางเดียวกัน

ปัจจัยที่ 5 : การสื่อสารกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์กระบวนการบริหารความเสี่ยงการทุจริตอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ร่วมกระทำการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ มีตัวแทนผู้เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงการทุจริตต้องมีความเที่ยงธรรม โดยให้มีการประเมินจากบุคคลภายนอกมองไปที่กระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมิน (Outside in) และอาจให้มีผู้แทนจากภายนอก เช่น ผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อให้มีมุมมองที่รอบด้าน

ปัจจัยที่ 6 : การวัดผลการบริหารความเสี่ยง ควบคู่กับกระบวนการด้านบุคลากร

ปัจจัยที่ 7 : การฝึกอบรม ให้ความรู้ และกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของแต่ละบุคคล

ปัจจัยที่ 8 : การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งเปิดเผยแผนและผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตในเว็บไซต์ของหน่วยงานหรือช่องทางการสื่อสารต่างๆ ภายในหน่วยงาน ตลอดจนสร้างความตระหนัก (Awareness) เรื่องความเสี่ยงการทุจริตในองค์กร

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารความเสี่ยงไม่อาจเกิดขึ้นได้ทันที แต่แนวทางการบริหารความเสี่ยงเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการสร้างวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงให้ดีขึ้นต่อไปได้ เพราะจะช่วยลดช่องว่างระหว่างความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันและความสามารถในการอนาคตได้ โดยเฉพาะวัฒนธรรมการผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ที่ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น องค์กรจึงควรเผยแพร่องค์ความรู้และส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ให้บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจและมีส่วนร่วมในกระบวนการอย่างเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้ในที่สุด

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารความเสี่ยงไม่อาจเกิดขึ้นได้ทันที แต่แนวทางการบริหารความเสี่ยงเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการสร้างวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงให้ดีขึ้นต่อไปได้ เพราะจะช่วยลดช่องว่างระหว่างความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันและความสามารถในการอนาคตได้ โดยเฉพาะวัฒนธรรมการผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ที่ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น องค์กรจึงควรเผยแพร่องค์ความรู้และส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ให้บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจและมีส่วนร่วมในกระบวนการอย่างเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้ในที่สุด

ส่วนที่ 3:

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงการ
ทุจริตประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565
ของ สำนักงาน ป.ป.ท.
ตามกรอบมาตรฐาน COSO

ส่วนที่ 3

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ของ สำนักงาน ป.ป.ท. ตามกรอบมาตรฐาน COSO

ในปีงบประมาณ 2564 สำนักงาน ป.ป.ท. ในฐานะที่เป็นกลไกของฝ่ายบริหารในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริต ได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งถือเป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารเพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่มีนัยสำคัญต่อการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริต และช่วยยกระดับคะแนนการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index - CPI) ของประเทศไทยให้สูงขึ้น ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. 2561-2565) ประเด็นปฏิรูปที่ 2 ด้านการป้องกัน โดยได้กำหนดให้ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) ดำเนินการวางระบบการประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริตประพฤติมิชอบในส่วนราชการเป็นประจำทุกปีและรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาหรือตามระยะเวลาที่กำหนด

ทั้งนี้ สำนักงาน ป.ป.ท. ได้จัดทำคู่มือกำหนดแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต (Fraud Risk Assessments - FRAs) ซึ่งดำเนินการตามกรอบแนวทาง Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) ประกอบด้วย COSO 2013 Internal Control และ COSO 2017 Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance และมีรายละเอียด สรุปได้ดังนี้

กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

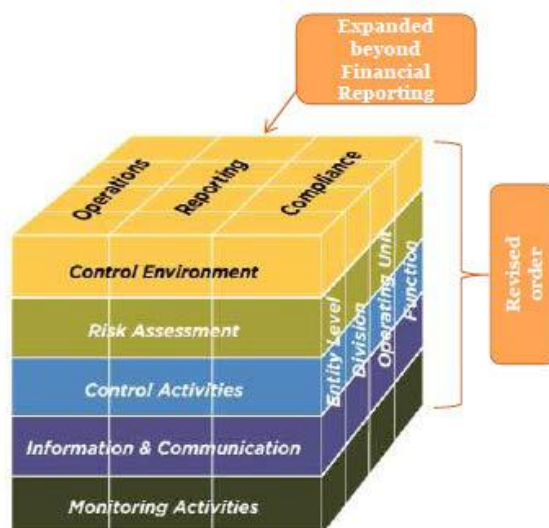
สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนดให้ส่วนราชการต้องวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วน โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อย 1 แผนงานหรือโครงการ มาดำเนินการจัดการความเสี่ยงการทุจริต เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ และกำหนดให้มีขั้นตอน หลักเกณฑ์การวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission)

กรอบแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริตตามหลัก COSO Internal Control และ COSO 2017 Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance มุ่งชี้ให้เห็นถึงการเชื่อมโยงการทำงานของกลไกการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับกลยุทธ์ และการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น ความเสี่ยงการทุจริตจึงเป็นหัวใจสำคัญเพื่อเป็นกลไกในการผลักดันให้องค์กรบริหารความเสี่ยงการทุจริตที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้าง มูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ให้กับองค์กร

ทั้งนี้ หลัก COSO Internal Control และ COSO 2017 Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance 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



Source : COSO การควบคุมภายใน 2013

อนึ่ง องค์ประกอบการควบคุมภายในแต่ละองค์ประกอบและหลักการต้องเป็นสิ่งที่มียุ่จริงและนำไปปฏิบัติได้ 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) Corrective : การตระหนักถึงปัญหาที่เคยเกิดขึ้นและหาแนวทางที่ทำให้ปัญหานั้นไม่เกิดขึ้นอีก

2) Detective : การเฝ้าระวัง สอดส่องและติดตามพฤติกรรมเสี่ยง และหาแนวทางเพื่อลดระดับความเสี่ยงนั้นๆ

3) Preventive : การป้องกัน หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่นำไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิดในส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดมาก่อนและคาดว่าจะมีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำขึ้นอีก (Known Factor)

4) Forecasting : การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่อาจเกิดขึ้นเพื่อป้องกันและป้องกันล่วงหน้าในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากการพยากรณ์ เป็นการประมาณการล่วงหน้าในอนาคต (Unknown Factor)

นอกจากนี้ หากพิจารณาจากพฤติกรรม จะแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีก (Known Factor) ดังนั้น ทั้งที่รู้ว่าจะทำไป มีความเสี่ยงต่อการทุจริต จึงต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ Workflow ใหม่ ไม่เปิดช่องว่างหรือโอกาสให้เกิดการทุจริตอีก

องค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้



องค์ประกอบที่ 1 Governance and Culture (การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร) ซึ่งประกอบด้วย บทบาทของคณะกรรมการ โครงสร้างการดำเนินงานตามเป้าหมายกลยุทธ์ การกำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ การยึดมั่นต่อค่านิยมองค์กร และการสร้างความเข้มแข็งด้านทุนมนุษย์

องค์ประกอบที่ 2 Strategy & Objective Setting (กลยุทธ์และวัตถุประสงค์) ประกอบด้วย การวิเคราะห์บริบทของธุรกิจ การกำหนดระดับความสามารถในการรับความเสี่ยง การประเมินทางเลือกของกลยุทธ์จัดการความเสี่ยงองค์กร และการวางเป้าประสงค์ทางธุรกิจภายใต้ความเสี่ยง

องค์ประกอบที่ 3 Performance (เป้าหมายผลการดำเนินงาน) ประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินระดับความรุนแรง การจัดลำดับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง และการพิจารณาภาพรวมของความเสี่ยงองค์กรทั้งหมด

องค์ประกอบที่ 4 Review & Revision (การทบทวนและปรับปรุง) ประกอบด้วย การประเมินความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการบริหารความเสี่ยง การทบทวนความสามารถในการจัดการและระดับความเสี่ยง และการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

องค์ประกอบที่ 5 Information, Communication & Reporting (สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน) ประกอบด้วย การใช้สารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง การใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และการรายงานความสำเร็จการดำเนินการ รวมทั้งวัฒนธรรมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นสิ่งที่ COSO พยายามมุ่งเน้นนำเสนอในการปรับปรุงนี้ คือการแสดงให้เห็นว่า การบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการสร้างคุณค่าผ่านกลยุทธ์และตัวแบบธุรกิจขององค์กรอย่างแท้จริง⁷

“Good Risk Management and Internal Control are Necessary
for Long-term Success of All Organizations.” – COSO

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

- 1) ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุญาต อนุมัติของทางราชการ (ตามพระราชบัญญัติอำนาจความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558)
- 2) ความเสี่ยงการทุจริตในการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
- 3) ความเสี่ยงการทุจริตของโครงการจัดซื้อจัดจ้าง

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

ช่วงที่ 1 กำหนดส่งภายในวันที่ 1 มีนาคม 2565 ส่วนราชการต้องดำเนินการ ดังนี้

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

ช่วงที่ 2 กำหนดส่งภายในวันที่ 1 กรกฎาคม 2565 ส่วนราชการต้องดำเนินการ ดังนี้

- 1) การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต
- 2) การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงการทุจริต
- 3) การจัดทำรายงานความก้าวหน้าการบริหารความเสี่ยงการทุจริต

⁷ คัดลอกจากบ ท ค ว า ม TRIS Academy Club Issue4 January 2018,"Organizational Excellence" โดย ดร.สุรเดช จอจวรรณศิริ ผู้อำนวยการ สถาบันวิทยาการจัดการ ทริส คอร์ปอเรชั่น

4) การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต พร้อมติดตามผล และเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ

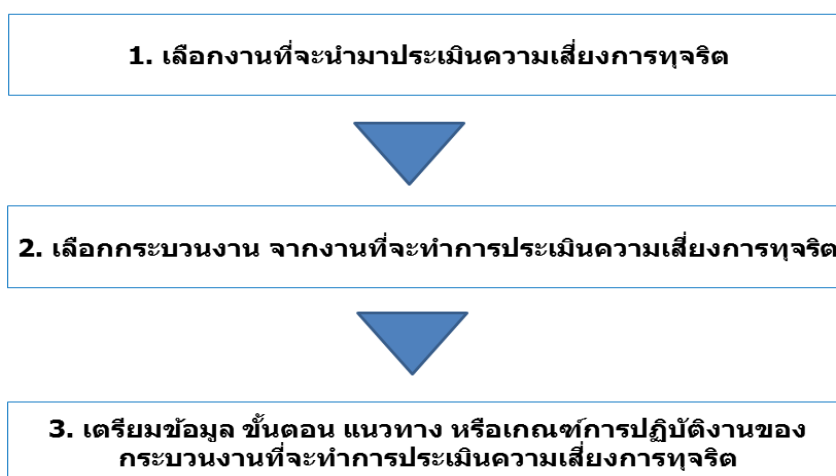
ทั้งนี้ จะขอสรุปรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ส่วนราชการต้องศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และอำนาจหน้าที่ขององค์กร และพิจารณาคัดเลือก กระบวนการภายใต้ แผนงาน/ โครงการในงบประมาณ 2564 จำนวน 1 กระบวนการ (ตามหลักเกณฑ์การพิจารณา ที่สำนักงาน ป.ป.ท. เสนอ คือ ควรเป็นกระบวนการภายใต้โครงการ/ แผนงานที่เป็นภารกิจสำคัญและสอดคล้องตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ อำนาจหน้าที่ขององค์กร และงบประมาณที่ได้รับในงบประมาณ 2565)

หลังจากเลือกกระบวนการได้แล้วให้นำกระบวนการนั้นมาพิจารณาประเมินความเสี่ยง การทุจริต โดยสำนักงาน ป.ป.ท. ได้กำหนดรูปแบบความเสี่ยงการทุจริตใน 3 ด้าน ดังนี้ (1) ความเสี่ยง การทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุญาต อนุมัติของทางราชการ (ตามพระราชบัญญัติอำนวยความสะดวก ในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558) (2) ความเสี่ยงการทุจริตในการใช้อำนาจและตำแหน่ง หน้าที่ และ (3) ความเสี่ยงการทุจริตของโครงการจัดซื้อจัดจ้าง

เมื่อคัดเลือกกระบวนการได้แล้ว ให้เน้นที่การดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต แล้วจึง จัดเตรียมข้อมูลขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือแนวทาง หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ดังผังภาพ ข้างล่างนี้



2. การระบุความเสี่ยง

เมื่อนำข้อมูลที่ได้จากขั้นเตรียมการมาแล้ว ให้ส่วนราชการระบุความเสี่ยง ซึ่งเป็นการอธิบาย รายละเอียด รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยง (โดยเน้นเฉพาะความเสี่ยงด้านการทุจริต)

ในการประเมินความเสี่ยงนั้น ควรพิจารณาจากข้อมูลความเสี่ยงในภาพรวม แล้วดำเนินการ ดังนี้

2.1 ระบุความเสี่ยง โดยพิจารณาตามหลักธรรมาภิบาล 6 องค์ประกอบ ได้แก่ คุณธรรม นิติธรรม มีส่วนร่วม รับผิดชอบ คุ่มค่า และโปร่งใส⁸ ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละด้าน⁹ ดังนี้

⁸ องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ อ้างอิงตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหาร กิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542

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

2.1.2 นิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้อง เป็นธรรม การบังคับการให้เป็นไป ตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกาและการปฏิบัติตาม กฎ กติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึง สิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยครอบคลุมประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้ การแบ่งแยกการใช้อำนาจอย่างชัดเจน การคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของบุคลากรและประชาชน การมี ความผูกพันต่อกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ ระเบียบของหน่วยงานมีความถูกต้องตามกฎหมาย ผู้มีอำนาจ ตัดสินใจในหน่วยงานมีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ กฎหมายที่กำหนดโทษของหน่วยงานเป็นไปตามหลัก กฎหมาย และกฎระเบียบของหน่วยงานไม่ขัดแย้งกับกฎหมายที่มีฐานะที่สูงกว่า

2.1.3 มีส่วนร่วม หมายถึง การกระจายโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมือง และ การบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรของชุมชนและของชาติ ซึ่งจะส่งผล กระทบต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชน โดยการให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น ให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ รวมตลอดจนการควบคุมโดยตรงจากประชาชนและการพัฒนาขีดความสามารถ ของประชาชนในการมีส่วนร่วม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยครอบคลุมประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้ การให้ข้อมูล ข่าวสารแก่ประชาชน การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกิจ ของหน่วยงาน และการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมของประชาชน

2.1.4 รับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อ สังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพ ในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตนเอง ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยครอบคลุมประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้ การที่หน่วยงานมีเป้าหมายที่ชัดเจน การที่หน่วยงาน มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ การมีระบบติดตามประเมินผล การมีแผนสำรองและการจัดการกับ ผู้ไม่ปฏิบัติงานหรือไม่มีผลงาน

2.1.5 คุ่มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยสนับสนุนให้คนไทยมีความประหยัด ใช้อย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการ ที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์อย่างยั่งยืน โดยมีมุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยครอบคลุมประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้ การประหยัด การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และ การมีศักยภาพในการแข่งขัน

2.1.6 โปร่งใส หมายถึง การตรงข้ามกับการทุจริตคอร์รัปชัน โดยการทุจริตคอร์รัปชันนั้น ให้ความหมายในเชิงลบ แต่ความโปร่งใสเป็นคำศัพท์ที่ให้แง่บวกและให้ความหมายในเชิงสงบสุข ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยครอบคลุมประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้ การมีความโปร่งใสในด้านโครงสร้าง ด้านการให้ทุน ให้โทษ และด้านการเปิดเผยข้อมูล

⁹ สถาบันพระปกเกล้าเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, คู่มือการจัดทำตัวชี้วัด โครงการขยายผลเพื่อนำตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีระดับองค์กรไปสู่การปฏิบัติ, (กรุงเทพฯ, มิถุนายน 2548), 3-4.

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 สำนักงาน ป.ป.ท. ได้เสนอเทคนิคในการระบุหรือค้นหาความเสี่ยงการทุจริตด้วยวิธีการต่างๆ อาทิ การสัมภาษณ์ การออกแบบสอบถาม การระดมสมอง การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การออกแบบสอบถาม การอภิปราย ถกเถียง หยิบยกประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับโอกาสที่จะเกิด การเปรียบเทียบวิธีปฏิบัติกับองค์กรอื่นๆ เป็นต้น

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ขั้นตอนนี้มีการดำเนินการ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความเสี่ยง การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง และการจัดทำแผนภูมิประเมินความเสี่ยงหรือแมทริกส์ระดับความเสี่ยง

3.1 ส่วนราชการต้องกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน พิจารณาจากความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งอาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้านที่นำไปสู่การมีพฤติกรรมที่ทุจริต ดังนี้

3.1.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ : เป็นความเสี่ยงเนื่องจากสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์หรือวิสัยทัศน์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับ หรือไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่แท้จริง

3.1.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน : เป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร/ กระบวนการ/ เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้ บุคลากร ความพอเพียงของข้อมูลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการฯ

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 ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุญาต อนุมัติของทางราชการ ความเสี่ยงการทุจริตในการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ และความเสี่ยงการทุจริตของโครงการจัดซื้อจัดจ้าง

แต่ในกรณี สศช. เป็นหน่วยงานระดับนโยบาย ไม่ใช่หน่วยงานที่มีภารกิจให้บริการประชาชน อนุมัติ หรืออนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 จึงพิจารณา ประเด็นความเสี่ยงการทุจริตใน 2 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงการทุจริตในการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ และ ความเสี่ยงการทุจริตของโครงการจัดซื้อจัดจ้างเท่านั้น

ทั้งนี้ สำนักงาน ป.ป.ท. ยังเสนอตัวอย่างลักษณะความเสี่ยงการทุจริต ดังนี้

ความเสี่ยง	ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล	ตัวอย่างรูปแบบพฤติกรรมที่มีความเสี่ยง และนำไปสู่การทุจริต
รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่		
ด้านกลยุทธ์	● รับผิดชอบ/ โปร่งใส	● การกำหนดกรอบการดำเนินงานไม่ครบถ้วน ชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษาจากโครงการ ● การกำหนดกรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการฯ
ด้านการดำเนินงาน	● คุณธรรม / คัมค่า / โปร่งใส	● การให้ทุนสนับสนุนการศึกษา วิจัยต่างๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์ ● การแต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการต่างๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์ ● ความไม่โปร่งใสในการบริหารงานบุคคล เช่น การซื้อ ขายตำแหน่ง การประเมิณความดีความชอบ การแต่งตั้ง โยกย้าย การดำเนินการทางวินัย เป็นต้น ● การเข้าตรวจ หรือเยี่ยม สถานที่ของผู้ประกอบการ เช่น โรงงาน ร้านค้า โดยมีเจตนานำไปสู่การจ่ายเงินพิเศษรายเดือน ● การจ่ายเงินพิเศษรายเดือน
ด้านการเงิน	● คุณธรรม / คัมค่า	● การเรียกรับเงิน ผลประโยชน์ เพื่อรับพนักงานเข้าทำงาน การเรียกเงินค่าแลกเข้า เพื่อแลกกับการรับเข้าทำงานหรือเข้าโรงเรียน

ความเสี่ยง	ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล	ตัวอย่างรูปแบบพฤติกรรมที่มีความเสี่ยงและนำสู่การทุจริต
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ	• นิติธรรม / มีส่วนร่วม / รับผิดชอบ	• การใช้ดุลยพินิจในการอนุมัติ หรือยกเว้นระเบียบฯ ที่เอื้อประโยชน์หรือมีผลประโยชน์ทับซ้อน • การออกกฎระเบียบ กฎหมาย ข้อสั่งการต่างๆ ที่เอื้อประโยชน์ หรือมีผลประโยชน์ทับซ้อน • ผู้ใช้กฎหมายนำตัวบทกฎหมายไปแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ
รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ		
ด้านกลยุทธ์	• คุณธรรม / รับผิดชอบ / คำนึงถึง / มีส่วนร่วม	• ในการกำหนด TOR การจัดซื้อ จัดจ้าง การจ้างที่ปรึกษา การออกแบบโครงสร้าง มีการกำหนดขอบเขตงาน หรือ หน่วยงาน ที่เกินความจำเป็นเพื่อให้มีการประมาณการราคาในส่วนนี้โดยมีผลประโยชน์ทับซ้อน • มีการประสานกับบริษัท หรือผู้ที่จะมาเป็นคู่สัญญาตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อกำหนดคุณลักษณะ (TOR) ซึ่งไม่มีการกำหนดขึ้นอย่างแท้จริงแต่เป็นการนำร่าง TOR ดังกล่าวมา ให้คณะกรรมการเป็นผู้กำหนด การแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนด TOR เป็นเพียงการดำเนินการตามรูปแบบของทางราชการเพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับเอกชน
ด้านการดำเนินงาน	• โปร่งใส / รับผิดชอบ / คุณธรรม	• การสืบราคาที่กำหนดว่าต้อง 3 รายขึ้นไป อาจไม่มีการสืบราคาจากผู้ประกอบการจริง • ผู้รับจ้างขออนุมัติใช้วัสดุ แต่ไม่ได้นำวัสดุที่ขออนุมัติมาใช้ • ผู้รับจ้างปล่อยปละละเลยให้ผู้รับจ้างเหมาช่วง • การถือสเปกวัสดุที่ทำให้ไม่เกิดการแข่งขัน • การตรวจการจ้างไม่ตรงตามรูปแบบราชการ โดยมีการรับเงินหรือผลประโยชน์จากผู้รับจ้าง • มีการให้สินบน / ของขวัญ / สินน้ำใจ / การเลี้ยงรับรอง ซึ่งนำไปสู่การเอื้อประโยชน์ให้กับคู่สัญญา

ความเสี่ยง	ความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล	ตัวอย่างรูปแบบพฤติกรรมที่มีความเสี่ยงและนำสู่การทุจริต
ด้านการเงิน	• คຸ່ມคຳ	• คณะกรรมการ หรือคณะอนุกรรมการต่างๆ ของหน่วยงานมีการประชุมที่เกินความจำเป็น เพื่อประโยชน์ในการเบิกคຳเบື້ຍประชุม • การจัดโครงการต่างๆ ของหน่วยงานที่แอบแฝง หรือที่เกินความจำเป็นทำให้การใช้จ่ายงบประมาณไม่คຸ່ມคຳ ไม่โปร่งใส • มีการใช้ดุลพินิจในการเบิกจ่ายวิทยากรบุคลากรภายนอก ที่สูงโดยมีผลประโยชน์แอบแฝง • การกำหนดราคากลางไม่ใช้คຳ K มาปรับ
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ	• คຸ່ມคຳ / โปร่งใส / นิติธรรม	• คณะกรรมการกำกับการจ้างที่ปรึกษา / คณะกรรมการตรวจรับงานมีการตรวจรับในแต่ละงวดงานหลายครั้งเกินความจริง เพื่อประโยชน์ในการเบิกคຳเบື້ຍประชุม 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

ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการงานนั้นๆ แสดงว่า กิจกรรมหรือขั้นตอนนั้น เป็น MUST หมายถึง มีความจำเป็นสูงของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตที่ต้องทำการป้องกันไม่ดำเนินการไม่ได้ ทั้งนี้ ค่าของ MUST คือ ค่าที่อยู่ในระดับ 3 หรือ 2

นอกจากนี้ ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็นกิจกรรม หรือขั้นตอนรองของกระบวนการงานนั้นๆ 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 หรือกระบวนการเรียนรู้ องค์กรความรู้ Learning & Growth ซึ่งมีค่าอยู่ที่ระดับ 2 หรือ 1

ทั้งนี้ สามารถแสดงให้เห็นระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวังและระดับความรุนแรงของผลกระทบได้ ดังนี้

ความรุนแรง ของ ผลกระทบ	4	(เหลือง)	(ส้ม)	(แดง)	(แดง)
	3	(เขียว)	(เหลือง)	(ส้ม)	(แดง)
	2	(เขียว)	(เหลือง)	(เหลือง)	(ส้ม)
	1	(เขียว)	(เขียว)	(เขียว)	(เหลือง)
		1	2	3	4

ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง / โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

หมายเหตุ :

ระดับ ความเสี่ยง	ระดับคะแนน (การเฝ้าระวัง (โอกาสเกิด) X ผลกระทบ)	แท็บสี	ความหมาย
ต่ำ	1-3	(เขียว)	ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	4-6	(เหลือง)	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม และใช้ความรอบคอบ ระมัดระวังในระหว่าง ปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง หรือให้ อยู่ในระดับปกติที่ควบคุมดูแลได้
สูง	7-9	(ส้ม)	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่ออยู่ในระดับที่รับได้โดยเป็นกระบวนการที่มี ผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงานภายในองค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มี อำนาจควบคุมข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน (การเฝ้าระวัง (โอกาสเกิด) X ผลกระทบ)	แท็บสี	ความหมาย
สูงมาก	10-12 (หรือมากกว่า)	(แดง)	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันทีโดยเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จัก ไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

4.3 การประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาคราชการ ค่าอยู่ที่ 2 หรือ 3 / กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับผลกระทบทางการเงิน รายได้ลดรายจ่ายเพิ่ม 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 ภาคราชการ			
ผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial			
ผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer / User			
ผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process			
ผลกระทบด้านการเรียนรู้ องค์ความรู้ Learning & Growth			

ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง

ระดับการเฝ้าระวัง (ความจำเป็น)	คำนิยาม
1	เล็กน้อย กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน ต้องการการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต / กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process หรือกระทบด้านการเรียนรู้ องค์ความรู้ Learning & Growth

ระดับการเฝ้าระวัง (ความจำเป็น)	คำนิยาม
2	ปานกลาง กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร / ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการน้อยถึงปานกลาง (เจ้าหน้าที่ได้รับเสียงบ่นหรือถูกตำหนิ ถูกร้องเรียนหรือถูกลงโทษทางวินัย) / กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial หรือมีผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer/ User น้อย
3	รุนแรงมาก กระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร/ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการมาก (ผู้บริหารถูกตำหนิหรือถูกร้องเรียนหรือถูกลงโทษทางวินัย) / 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 โดยการวิเคราะห์จากคุณภาพการจัดการขององค์กรกับความเสี่ยงเรื่องที่ทำให้การประเมิน (ดี/ พอใช้/ อ่อน) เพื่อประเมินว่า ความเสี่ยงการทุจริตมีค่าความเสี่ยงอยู่ระดับใดจะได้นำไปบริหารจัดการความเสี่ยง ตามระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

นอกจากนี้ ในปีงบประมาณ 2565 สำนักงาน ป.ป.ท. ยังได้เพิ่มเติมข้อมูลเกี่ยวกับการเสนอเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ ที่เป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk Control) ซึ่งแบ่งระดับผลการประเมินเป็น 3 ระดับ ดังนี้



ทั้งนี้ มีรายละเอียดเกณฑ์การประเมินที่เป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต แต่ละระดับ จำแนกเป็น 3 ด้าน ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	เกณฑ์การประเมิน มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk Control)
การพิจารณาอนุมัติอนุญาตของทางราชการ (ตามพระราชบัญญัติอำนาจความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558)	ระดับคะแนน P (ผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ)
	1. มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับประเด็นความเสี่ยงการทุจริต ที่เป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยง
	2. แสดงให้เห็นถึงวิธีการนำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่ได้กำหนดไว้ ไปสู่การปฏิบัติ มีการบังคับใช้หรือมีการวางระบบการขับเคลื่อนในหน่วยงาน
	ระดับคะแนน G (ผ่านเกณฑ์ระดับ P ก่อน) และต้องเป็นมาตรการฯ ของประเด็นความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง สูง สูงมาก เท่านั้น
	3. มีการพัฒนามาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต การให้บริการด้านการอนุมัติ อนุญาตของประชาชนให้ง่ายขึ้น เร็วขึ้น ถูกลง ลดอุปสรรคการให้บริการ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการค้า การลงทุนหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ซึ่งเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพ ในการให้บริการของภาครัฐ โดยต้องแสดงให้เห็นถึงการพัฒนา มาตรการ หรือระบบ การให้บริการจากของเดิมที่หน่วยงานมีอยู่ก่อนอย่างไรด้วย
	4. มีการจัดทำแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อเป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยงการเรียกรับหรือยอมจะรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด ไม่ว่า เพื่อตนเองหรือผู้อื่น หรือผลประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ เช่น ไม่รับสินบน สินน้ำใจ ของขวัญและ ไม่เรียกร้องผลประโยชน์ รวมถึงการก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานจากการปฏิบัติหน้าที่ของ

ประเภทความเสี่ยง การทุจริต	เกณฑ์การประเมิน มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk Control)
	เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของกระบวนการที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต โดยต้องเป็นมาตรการที่เป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเฉพาะ กระบวนการ หรือโครงการที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต แนวปฏิบัติต้องสอดคล้องกับลักษณะงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง (ต้องไม่เป็นนโยบาย มาตรการ คู่มือหรือแนวทางที่ประกาศในภาพรวม ของหน่วยงานที่ไม่มีการระบุเฉพาะเจาะจงสำหรับเจ้าหน้าที่ประเภท ที่มีความเสี่ยงสูง-สูงมากที่เป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริต) 5. แสดงให้เห็นถึงวิธีการนำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่ได้กำหนดไว้ ไปสู่การปฏิบัติ มีการบังคับใช้ หรือมีการวางระบบการขับเคลื่อนในหน่วยงาน ระดับคะแนน E (ผ่านเกณฑ์ระดับ G ก่อน) 6. มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก หน่วยงาน ในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต
การใช้อำนาจ และตำแหน่งหน้าที่	ระดับคะแนน P (ผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ) 1. มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ ที่สอดคล้อง เชื่อมโยงกับประเด็นความเสี่ยงการทุจริตที่เป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริตได้อย่างตรงจุด ตรงประเด็นความเสี่ยงการทุจริต 2. แสดงให้เห็นถึงการนำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ มีการบังคับใช้ หรือมีการวางระบบการขับเคลื่อนในหน่วยงาน ระดับคะแนน G (ผ่านเกณฑ์ระดับ P ก่อน) และต้องเป็นมาตรการฯ ของประเด็นความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง สูง สูงมาก เท่านั้น 3. มีการพัฒนามาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต ด้านการใช้อำนาจ และหน้าที่ที่สอดคล้องกฎหมาย สุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยต้องแสดงให้เห็นถึงการพัฒนามาตรการ หรือระบบจากของเดิม ที่หน่วยงานมีอยู่ก่อนอย่างไรด้วย 4. มีการจัดทำแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อเป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยงการเรียกรับ หรือ ยอมจะรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด ไม่ว่า เพื่อตนเองหรือผู้อื่น หรือ ผลประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ เช่น ไม่รับสินบน สินน้ำใจ ของขวัญ และไม่เรียกร้องผลประโยชน์ รวมถึงการก่อให้เกิดการขัดกันระหว่าง ผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานจากการปฏิบัติ หน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ทำการประเมินความเสี่ยง การทุจริต โดยต้องเป็นมาตรการที่เป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยง การทุจริตเฉพาะกระบวนการ หรือโครงการที่ทำการประเมินความเสี่ยง การทุจริต แนวปฏิบัติต้องสอดคล้องกับลักษณะงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

ประเภทความเสี่ยง การทุจริต	เกณฑ์การประเมิน มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk Control)
	(ต้องไม่เป็นนโยบาย มาตรการ คู่มือ หรือแนวทางที่ประกาศในภาพรวมของหน่วยงานที่ไม่มีการระบุเฉพาะเจาะจง สำหรับเจ้าหน้าที่ประเภทที่มีความเสี่ยงสูง-สูงมาก ที่เป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริต) 5. แสดงให้เห็นถึงวิธีการนำมาตราการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ มีการบังคับใช้ หรือมีการวางระบบการขับเคลื่อนในหน่วยงาน ระดับคะแนน E (ผ่านเกณฑ์ระดับ G ก่อน) 6. มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต ในการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวข้องกับระบบหรือกระบวนการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ ตามภารกิจของหน่วยงานที่เป็นผลมาจากการพัฒนามาตราการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต ด้านการใช้อำนาจและหน้าที่ โดยประกาศเป็นแนวนโยบายของผู้บริหารในเว็บไซต์ของหน่วยงาน
โครงการจัดซื้อจัดจ้าง	ระดับคะแนน P (ผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ) 1. มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับประเด็นความเสี่ยงที่เป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริตได้อย่างตรงจุดตรงประเด็น 2. แสดงให้เห็นถึงวิธีการนำมาตราการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ มีการบังคับใช้ หรือมีการวางระบบการขับเคลื่อนในหน่วยงาน ระดับคะแนน G (ผ่านเกณฑ์ระดับ P ก่อน) และต้องเป็นมาตรการฯ ของประเด็นความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง สูง สูงมาก เท่านั้น 3. มีการพัฒนามาตราการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต ด้านการจัดซื้อจัดจ้างที่มีความคุ้มค่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยต้องแสดงให้เห็นถึงการพัฒนา มาตรการ หรือระบบจากของเดิมที่หน่วยงานมีอยู่ก่อนอย่างไรด้วย 4. มีการจัดทำแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อเป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยงการเรียกรับหรือยอมจะรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดไม่ว่า เพื่อตนเองหรือผู้อื่น หรือผลประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ เช่น ไม่รับสินบน สินน้ำใจ ของขวัญ และไม่เรียกร้องผลประโยชน์ รวมถึงการก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานจากการปฏิบัติหน้าที่ ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต โดยต้องเป็นมาตรการที่เป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเฉพาะกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต แนวปฏิบัติต้องสอดคล้องกับลักษณะงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

ประเภทความเสี่ยง การทุจริต	เกณฑ์การประเมิน มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk Control)
	5. แสดงให้เห็นถึงวิธีการนำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ มีการบังคับใช้ หรือมีการวางระบบการขับเคลื่อนในหน่วยงาน
	ระดับคะแนน E (ต้องผ่านเกณฑ์ระดับ G ก่อน)
	6. มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต อย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนี้ 6.1 มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตในการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวข้องกับโครงการจัดซื้อจัดจ้างในรูปแบบเทคโนโลยีดิจิทัล ตามความเหมาะสมที่ประชาชนสะดวกต่อการเข้าถึงและสามารถนำข้อมูลไปประมวลผลต่อด้วยเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ ได้ เช่น ในรูปแบบไฟล์ MS Word หรือ MS Excel ในเว็บไซต์ สศข. อย่างน้อย 3 รายการ ได้แก่ รายละเอียดโครงการประมาณการค่าใช้จ่ายงบประมาณ (จำแนกตามรายการ) และขอบเขตงานรวมทั้งราคากลาง
	6.2 มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต (เฉพาะกรณีโครงการไม่ได้เข้าร่วมในโครงการข้อตกลงคุณธรรม) ให้มีความร่วมมือกัน 2 ฝ่าย ในการป้องกันการทุจริตในการจัดซื้อจัดจ้างระหว่างรัฐกับเอกชน (อาจจัดทำเป็นเอกสารในรูปแบบ เช่น เจตจำนง เจตนารมณ์ ข้อตกลง สัญญาคุณธรรม เป็นต้น) การกำหนดข้อความ อาจนำสาระสำคัญตามข้อตกลงคุณธรรม (Integrity Pact) มาประยุกต์ใช้
	7. แสดงให้เห็นถึงวิธีการนำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ มีการบังคับใช้หรือมีการวางระบบการขับเคลื่อนในหน่วยงาน

6. การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและการกำหนดและดำเนินกิจกรรมการ บริหารความเสี่ยง

เมื่อระบุและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการกับความเสี่ยงแล้ว ส่วนราชการต้องกำหนดและดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง ซึ่งมีเป้าหมายและผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางที่กำหนด พร้อมระบุระยะเวลาและผู้รับผิดชอบในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้าน

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

ทั้งนี้ ในกรณีที่หน่วยงานได้ทำการประเมินการควบคุมความเสี่ยงตามตารางในข้อ 5 แล้ว ไม่พบว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง แต่อย่างไรก็ตาม พบว่า มีความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับต่ำหรือค่อนข้างต่ำ ให้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงในเชิงเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต หรือให้หน่วยงานพิจารณาเลือกภารกิจงาน หรือกระบวนการงานหรือการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดหรือมีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริตนำมาประเมินความเสี่ยงการทุจริตเป็นการเพิ่มเติม

7. การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

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

- สถานะสีเขียว ไม่เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง ยังไม่ต้องทำกิจกรรมเพิ่ม
- สถานะสีเหลือง เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง แต่แก้ไขได้ทันเวลาที่ ตามมาตรการ/ นโยบาย/ โครงการ / กิจกรรมที่เตรียมไว้ แผนใช้ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตลดลง ระดับความรุนแรง < 3
- สถานะสีแดง เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายยังแก้ไขไม่ได้ ควรมีมาตรการ / นโยบาย/ โครงการ/ กิจกรรม เพิ่มขึ้นแผนใช้ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตไม่ลดลงระดับความรุนแรง >3

ทั้งนี้ สำนักงาน ป.ป.ท. ได้จัดทำตารางจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง ดังนี้

ที่	มาตรการป้องกันการทุจริต	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	สถานะความเสี่ยง			
			(เขียว)	(เหลือง)	(ส้ม)	(แดง)

หมายเหตุ : กำหนดให้ส่วนราชการรายงานสถานะของการเฝ้าระวังการทุจริตตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงในตารางข้างต้นว่า 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 หรือมีสถานะความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด มีสถานะความเสี่ยงที่สีไหน (โดยสีเขียวหมายถึงมีความเสี่ยงระดับต่ำ สีเหลืองหมายถึงมีความเสี่ยงระดับปานกลาง และสีแดงหมายถึงมีความเสี่ยงระดับสูงมาก) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผล

10. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง พร้อมติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ

ส่วนราชการต้องรับผิดชอบติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยจัดทำแบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตหรือสถานะแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ตามที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด เสนอต่อผู้บริหารของหน่วยงาน เพื่อรับทราบสรุปผลความคืบหน้าเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจเป็นทุกเดือน ทุกไตรมาส หรือทุกๆ 6 เดือน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน

ส่วนที่ 4:

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต
ของ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

ส่วนที่ 4

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตของ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

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

1. การเตรียมการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

สศช. ได้ศึกษาวิสัยทัศน์ และอำนาจหน้าที่ของ สศช. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกกระบวนการภายใต้แผนงาน / โครงการที่มีนัยสำคัญต่อการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตของ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 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. การดำเนินการตามแนวทางการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด

สศช. ได้ศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และอำนาจหน้าที่ขององค์กร และพิจารณาคัดเลือกกระบวนการ ภายใต้แผนงาน/โครงการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 1 กระบวนการ ตามหลักเกณฑ์การพิจารณา ที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด แล้วนำโครงการที่ได้รับการคัดเลือกนั้น มาดำเนินการบริหารความเสี่ยง การทุจริตตามแนวทางที่สำนักงาน ป.ป.ท.กำหนด และสอดคล้องกับมาตรฐาน COSO ประกอบด้วย ขั้นตอนต่างๆ ซึ่งแบ่งเป็น 4 ช่วงดำเนินการ ดังนี้

2.1 การเตรียมการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งครอบคลุมการดำเนินการ ดังนี้

2.1.1 พิจารณาคัดเลือกกระบวนการภายใต้โครงการ/แผนงาน ในปีงบประมาณ 2565 โดยศึกษาแนวทางการดำเนินการและคัดเลือกโครงการจำนวน 1 โครงการ ซึ่งมีประเด็นการพิจารณาครอบคลุม 3 ด้าน คือ (1) มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และอำนาจหน้าที่ของ สศช. (2) เป็นโครงการของ สศช. ตามเอกสาร งบประมาณประจำปี พ.ศ. 2565 ที่มีงบประมาณสูงสุด และ (3) เป็นกระบวนการที่มีความสอดคล้องกับรูปแบบ ความเสี่ยงการทุจริตใน 3 ด้าน ตามที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด ได้แก่ (3.1) ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับ การพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ (ตามพระราชบัญญัติอำนาจความสะดวกในการพิจารณาอนุญาต ของทางราชการ พ.ศ. 2558) (3.2) ความเสี่ยงการทุจริตในการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ และ (3.3) ความเสี่ยง การทุจริตของโครงการจัดซื้อจัดจ้าง

2.1.2 ประสานขอข้อมูลจากกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.) ที่ได้ประสานสายงานต่างๆ เพื่อขอความอนุเคราะห์พิจารณาจัดลำดับความสำคัญของโครงการที่อยู่ในความรับผิดชอบ ตามข้อมูลรายชื่อ โครงการจากงบรายจ่ายอื่น ภายใต้แผนงานยุทธศาสตร์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารราชการแผ่นดิน และงบรายจ่ายอื่น ภายใต้แผนงานพื้นฐานด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ

2565 โดยมีประเด็นการพิจารณา คือ เป็นกระบวนการภายใต้โครงการที่เป็นภารกิจสำคัญและสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ อำนาจหน้าที่ขององค์กร เป็นโครงการที่มีนัยสำคัญและได้รับงบประมาณสูงมากในปีงบประมาณ 2565

2.1.3 คัดเลือกโครงการจำนวน 1 โครงการ มาบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต ตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงการทุจริตที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด ได้แก่ โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนของประเทศไทย วงเงินงบประมาณ 15,000,000 บาท (สิบห้าล้านบาทถ้วน) ซึ่งมีผู้รับผิดชอบ คือ กองยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ (กลจ.)

2.2 การระบุความเสี่ยง เป็นการนำกระบวนการภายใต้โครงการที่ได้รับคัดเลือกตามขอบเขตการประเมินที่สำนักงาน 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 เป็นการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตของ สศช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ซึ่งครอบคลุมการรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง พร้อมติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ และมีข้อเสนอแนะประกอบการกำหนดมาตรการต่างๆ เพื่อป้องกันความเสี่ยงการทุจริตไม่ให้เกิดขึ้นในอนาคต

3. สรุปแนวทางการบริหารความเสี่ยงการทุจริตของโครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนของประเทศไทย วงเงินงบประมาณ 15,000,000 บาท ได้ดังนี้

3.1 การระบุความเสี่ยง : พิจารณาคัดเลือกกระบวนการภายใต้โครงการฯ ซึ่งประกอบด้วย 4 กระบวนการดำเนินการ ได้แก่ กระบวนการที่ 1 การจัดทำร่างขอบเขตของงานจ้างที่ปรึกษา (TOR) กระบวนการที่ 2 กระบวนการจ้างที่ปรึกษา กระบวนการที่ 3 การทำสัญญาจ้างที่ปรึกษา และกระบวนการที่ 4 การตรวจรับพัสดุในงานจ้างที่ปรึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความสอดคล้องตามที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด¹⁰ ได้แก่ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงการทุจริตของโครงการจัดซื้อจัดจ้าง

หลังจากนั้น นำกระบวนการข้างต้นมาระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล 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

¹⁰ สศช. มีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2561 ทำให้ สศช. ไม่มีการให้บริการประชาชน อนุมัติหรืออนุญาตตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 จึงไม่ต้องพิจารณาคัดเลือกกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต ตามขอบเขตการประเมินความเสี่ยงการทุจริตที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

ประเมินความเสี่ยงการทุจริต ด้าน

- ☐ 1. ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต (ตามพระราชบัญญัติอำนาจความสะดวก พ.ศ. 2558)
- ☐ 2. ความเสี่ยงการทุจริตในการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
- ☒ 3. ความเสี่ยงการทุจริตของโครงการจัดซื้อจัดจ้าง

ชื่อกระบวนงาน / งาน โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนของประเทศไทย

ชื่อหน่วยงาน / กระทรวง สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

ผู้รับผิดชอบ กองยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ (กลจ.) และศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) สศช.

แบบรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

☒ รายงานรอบที่ 1 (ภายใน 1 มีนาคม 2565)

☐ รายงานรอบที่ 2 (ภายใน 1 กรกฎาคม 2565)

ลงชื่อ



ผู้รายงาน

(นายวิโรจน์ นรารักษ์)

ตำแหน่ง รองเลขาธิการฯ /

หัวหน้าศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต

เบอร์โทร 0 2280 4085 ต่อ 2504 / 5419

วันที่ 31 เดือน มกราคม พ.ศ. 2565

แบบสรุปรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565
ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

รอบที่ 1 แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

จำนวนรวม 1 หน่วยงาน

ชื่อหน่วยงาน ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ด้านที่ 3 ความเสี่ยงการทุจริตของโครงการจัดซื้อจัดจ้าง

1. ชื่อโครงการ โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนของประเทศไทย

2. งบประมาณ 15,000,000 บาท

วิธีจัดซื้อจัดจ้าง

ระยะเวลาดำเนินการ

☒ เงินงบประมาณ ☐ เงินนอกงบประมาณ

3. ส่วนราชการที่ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (กรณีงบประมาณจังหวัด/กลุ่มจังหวัด)

4. ส่งรายละเอียดประมาณการงบประมาณโครงการในรูปแบบไฟล์ MS Word หรือไฟล์ MS Excel (ตามแบบ)

☒ ส่งพร้อมรายงานรอบที่ 1

☐ ไม่ได้ส่ง เหตุผล.....

3.1.1 การจัดทำร่างขอบเขตของงานจ้างที่ปรึกษา (TOR) มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ และสามารถนำมาจำแนกเป็น 2 ประเภท ระหว่าง Known Factor และ Unknown Factor ดังนี้

ที่	ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Known Factor	Unknown Factor
1)	คุณธรรม ได้แก่ การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะราคากลาง หรือหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอโครงการฯ เอื้อประโยชน์ต่อที่ปรึกษารายใดรายหนึ่ง		✓
2)	ความรับผิดชอบ ได้แก่ การไม่ได้กำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานของโครงการฯ		✓
3)	ความคุ้มค่า ได้แก่ การกำหนดขอบเขตการดำเนินงานและการกำหนดวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการจัดทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละงวดงาน ไม่คุ้มค่าต้องงบประมาณที่ได้รับจัดสรร		✓

3.1.2 กระบวนการจ้างที่ปรึกษา มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ และสามารถนำมาจำแนกเป็น 2 ประเภท ระหว่าง Known Factor และ Unknown Factor ดังนี้

ที่	ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Known Factor	Unknown Factor
1)	คุณธรรม ได้แก่ การพิจารณาคุณสมบัติและเอกสารการยื่นข้อเสนอของผู้ยื่นข้อเสนอ โดยเอื้อประโยชน์ต่อที่ปรึกษารายใดรายหนึ่ง		✓
2)	นิติธรรม ได้แก่ การมีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุเนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงาน		✓
3)	การมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการฯ ไม่เท่าเทียมกัน ทำให้ได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นอุทธรณ์ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกงานจ้างที่ปรึกษา		✓
4)	ความรับผิดชอบ ได้แก่ กรณีเกิดข้อสงสัยหรือข้อร้องเรียนในการจ้างที่ปรึกษา คณะกรรมการฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน		✓

ที่	ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Known Factor	Unknown Factor
5)	ความโปร่งใส ได้แก่ การตรวจสอบคุณสมบัติและเอกสารการยื่นข้อเสนอของผู้ยื่นข้อเสนอไม่ละเอียดถี่ถ้วน อาจเอื้อประโยชน์ต่อที่ปรึกษารายใดรายหนึ่ง		✓

3.1.3 กระบวนการทำสัญญาจ้างที่ปรึกษา มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ และสามารถนำมาจำแนกเป็น 2 ประเภท ระหว่าง Known Factor และ Unknown Factor ดังนี้

ที่	ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Known Factor	Unknown Factor
1)	นิติธรรม ได้แก่ การมีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างฯ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงาน (TOR)		✓
2)	การมีส่วนร่วม ได้แก่ การชี้แจงประเด็นข้อสงสัยในการทำสัญญาให้กับที่ปรึกษาโครงการฯ ไม่ชัดเจน		✓
3)	ความรับผิดชอบ ได้แก่ การขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างฯ รวมทั้งการตรวจสอบคุณสมบัติและเอกสารการยื่นข้อเสนอของผู้ยื่นข้อเสนอไม่ละเอียดถี่ถ้วน		✓
4)	ความโปร่งใส ได้แก่ การจัดทำสัญญาจ้าง ไม่ชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน (TOR) และไม่ละเอียดถี่ถ้วน อาจเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง		✓

3.1.4 กระบวนการตรวจรับพัสดุในการจ้างที่ปรึกษา มีความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาลในด้านต่างๆ และสามารถนำมาจำแนกเป็น 2 ประเภท ระหว่าง Known Factor และ Unknown Factor ดังนี้

ที่	ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Known Factor	Unknown Factor
1)	คุณธรรม ได้แก่ การขาดการกำกับดูแลในการดำเนินการตามขอบเขตการดำเนินงาน (TOR) ทำให้ผลการดำเนินโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้างฯ และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า		✓

ที่	ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Known Factor	Unknown Factor
2)	นิติธรรม ได้แก่ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ไม่มีความรอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯ ตามระเบียบฯ		✓
3)	การมีส่วนร่วม ได้แก่ การไม่มีผู้แทนเจ้าหน้าที่จากสำนัก/กองอื่นๆ เข้าร่วมพิจารณาผลการดำเนินการ/ศึกษา โครงการฯ		✓
4)	ความรับผิดชอบ ได้แก่ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนฯ ที่กำหนด		✓
5)	ความคุ้มค่า ได้แก่ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ไม่มีความรอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯ ทำให้ไม่คุ้มค่ากับงบประมาณ		✓
6)	ความโปร่งใส ได้แก่ การขาดรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา		✓

3.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ความเสี่ยง การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง และการจัดทำแผนภูมิประเมินความเสี่ยงหรือแมทริกส์ระดับความเสี่ยง ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

ประเด็นความเสี่ยง	ระดับสถานะความเสี่ยง			
	ต่ำ (เขียว)	ปานกลาง (เหลือง)	สูง (ส้ม)	สูงมาก (แดง)
การจัดทำร่างขอบเขตของงานจ้างที่ปรึกษา (TOR)				
ด้านกลยุทธ์ CS1 การกำหนดร่างขอบเขตการดำเนินงานไม่ครบถ้วนชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้างและการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา		CS1 (เหลือง)		
CS2 กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจนส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงานร่วมกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนินโครงการฯ		CS2 (เหลือง)		
CS3 การไม่ได้กำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและเป้าหมายของงานสำหรับตรวจสอบ ติดตามผลการดำเนินงานของโครงการฯ		CS3 (เหลือง)		
ด้านการดำเนินงาน CO1 การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ ราคากลาง หรือหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอโครงการฯ เอื้อประโยชน์ต่อที่ปรึกษารายใดรายหนึ่ง		CO1 (เหลือง)		

ประเด็นความเสี่ยง	ระดับสถานะความเสี่ยง			
	ต่ำ (เขียว)	ปานกลาง (เหลือง)	สูง (ส้ม)	สูงมาก (แดง)
ด้านการเงิน CF1 การกำหนดขอบเขตการดำเนินงานและการกำหนดวงเงินสำหรับเบิกจ่ายในการจัดทำโครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้ในแต่ละงวดงานไม่คุ้มค่าต้องงบประมาณที่ได้รับจัดสรร		CF1 (เหลือง)		
กระบวนการจ้างที่ปรึกษา				
ด้านการดำเนินงาน CO2 การพิจารณาคุณสมบัติและเอกสารการยื่นข้อเสนอของผู้ยื่นข้อเสนอ และการตรวจสอบคุณสมบัติและเอกสารการยื่นข้อเสนอของผู้ยื่นข้อเสนอ ไม่ละเอียดถี่ถ้วน อาจเอื้อประโยชน์ต่อที่ปรึกษารายใดรายหนึ่ง			CO2 (ส้ม)	
CO3 กรณีเกิดข้อสงสัยหรือข้อร้องเรียนในการจ้างที่ปรึกษา คณะกรรมการฯ ไม่สามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจน			CO3 (ส้ม)	
CO4 การเปิดโอกาสให้ที่ปรึกษาเข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนินโครงการฯ ไม่เท่าเทียมกัน ทำให้ได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นอุทธรณ์ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกงานจ้างที่ปรึกษา		CO4 (เหลือง)		
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ CC1 การมีข้อบกพร่องในการดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุเนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงาน			CC1 (ส้ม)	
การทำสัญญาจ้างที่ปรึกษา				
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ CC2 การจัดทำสัญญาจ้าง ไม่ชัดเจนตามกรอบการดำเนินงาน (TOR) และไม่ละเอียดถี่ถ้วน อาจเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง	CC2 (เขียว)			
CC3 การขาดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและรายละเอียดของสัญญาจ้างฯ รวมทั้ง การตรวจสอบคุณสมบัติและเอกสารการยื่นข้อเสนอของผู้ยื่นข้อเสนอไม่ละเอียดถี่ถ้วน			CC3 (ส้ม)	
CC4 การจัดทำสัญญาจ้างไม่ละเอียดถี่ถ้วน อาจเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง		CC4 (เหลือง)		
CC5 การมีข้อบกพร่องในการดำเนินการทำสัญญาจ้างฯ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงาน (TOR)		CC5 (เหลือง)		

ประเด็นความเสี่ยง	ระดับสถานะความเสี่ยง			
	ต่ำ (เขียว)	ปานกลาง (เหลือง)	สูง (ส้ม)	สูงมาก (แดง)
กระบวนการตรวจรับพัสดุในการจ้างที่ปรึกษา				
ด้านการดำเนินงาน CO5 คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ไม่มีระบบติดตามรายงานความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด		CO5 (เหลือง)		
CO6 การขาดรายงานผลการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา				CO6 (แดง)
ด้านการเงิน CF2 การขาดการกำกับดูแลในการดำเนินการตามขอบเขตการดำเนินงาน (TOR) ทำให้ผลการดำเนินโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผนการทำงานในสัญญาจ้างฯ และส่งผลให้การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า				CF2 (แดง)
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ CC6 คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ไม่มีความรอบคอบในการพิจารณาตรวจรับโครงการฯ ตามระเบียบฯ			CC6 (ส้ม)	

4. การจัดทำแผนภูมิประเมินความเสี่ยง หรือแมทริกส์ระดับความเสี่ยง

จากข้อมูลประเด็นความเสี่ยงข้างต้น สามารถนำมาจัดทำแผนภูมิประเมินความเสี่ยงหรือแมทริกส์ระดับความเสี่ยงได้ ดังนี้

ความรุนแรง ของผลกระทบ	5	CC4				
	4	CC5		CF2		
	3	CO4/ CO5/ CC2	CO1 /CO2/ CO3/ CF1	CO6/ CF2 / CC1/ CC3 / CC6		
	2		CS1/ CS2/ CS3			
	1					
		1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย / ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง

5. การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk-Control Matrix Assessment)

ข้อมูลประเด็นความเสี่ยงที่แสดงในแผนภูมิประเมินความเสี่ยงหรือแมทริกส์ระดับความเสี่ยงข้างต้น สามารถนำมาประเมินการควบคุมการทุจริต เพื่อกำหนดระดับการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอยู่ตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการได้ ดังนี้

ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพการจัดการ	ระดับความเสี่ยงการทุจริต (จากค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต)			
		ค่าความเสี่ยงระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยงระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยงระดับสูง	ค่าความเสี่ยงระดับสูงมาก
		(ค่าความเสี่ยง = ความจำเป็น x ความรุนแรง)			
การจัดทำร่างขอบเขตของงานจ้างที่ปรึกษา (TOR)					
CS1	ดีมาก		4 (เหลือง)		
CS2	ดีมาก		4 (เหลือง)		
CS3	ดีมาก		4 (เหลือง)		
CO1	ดีมาก		4 (เหลือง)		
CF1	ดีมาก		4 (เหลือง)		
กระบวนการจ้างที่ปรึกษา					
CO2	ดีมาก		6 (เหลือง)		
CO3	ดี		6 (เหลือง)		
CO4	ดี	3 (เขียว)			
CC1	ดี			9 (ส้ม)	
การทำสัญญาจ้างที่ปรึกษา					
CC2	ดีมาก	3 (เขียว)			
CC3	ดี			9 (ส้ม)	
CC4	ดี		5 (เหลือง)		
CC5	ดีมาก	4 (เขียว)			
กระบวนการตรวจรับพัสดุในการจ้างที่ปรึกษา					
CO5	ดีมาก	3 (เขียว)			
CO6	ดี			9 (ส้ม)	
CF2	ดี				12 (แดง)
CC6	ดีมาก			9 (ส้ม)	

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการกำหนดและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

เมื่อประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตแล้ว ส่วนราชการต้องกำหนดและดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ เนื่องจากทั้ง 4 กระบวนการภายใต้ **โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนของประเทศไทย** ที่ สศช. คัดเลือกขึ้นมาพิจารณา ได้แก่ (1) การจัดทำร่างขอบเขตของงานจ้างที่ปรึกษา (TOR) (2) กระบวนการจ้างที่ปรึกษา (3) การทำสัญญาจ้างที่ปรึกษา และ (4) กระบวนการตรวจรับพัสดุในการจ้างที่ปรึกษา ซึ่งกระบวนการทั้ง 4 มีความเสี่ยงโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (ระดับ 5.76) สศช. จึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตในเชิงเฝ้าระวัง สรุปได้ดังนี้

ชื่อ แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต สศช.

โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนของประเทศไทย

ขั้นตอนที่มีความเสี่ยง และรายละเอียด ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	ระดับ ความเสี่ยง การทุจริต	รายละเอียดมาตรการควบคุม ความเสี่ยงการทุจริต	เกณฑ์การประเมิน มาตรการควบคุม ความเสี่ยง การทุจริต
การจัดทำร่างขอบเขตของงานจ้างที่ปรึกษา			
CS1 การกำหนดร่างขอบเขต การดำเนินงานไม่ครบถ้วนชัดเจน ส่งผลต่อการดำเนินการจ้าง และการใช้ประโยชน์ของผลการศึกษา	4 (เหลือง)	กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทาง จัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ พิจารณา กรอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาล และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ ในการแสดงความคิดเห็น เพื่อให้ได้ ผลลัพธ์ตรงกับความต้องการก่อน กำหนดกรอบการดำเนินงาน (TOR)	Good
CS2 กรอบการดำเนินงานไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงาน ร่วมกับที่ปรึกษาในระหว่างดำเนิน โครงการฯ	4 (เหลือง)	กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทาง จัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ศึกษา ทำความเข้าใจ TOR ให้ชัดเจน และกำหนดแนวทางการดำเนินการ ของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาฯ	Excellent
CS3 การไม่ได้กำหนดวิธีการรายงาน ความก้าวหน้าและเป้าหมาย ของงานสำหรับตรวจสอบ ติดตาม ผลการดำเนินงานของโครงการฯ	4 (เหลือง)	กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทาง จัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ จัดทำ TOR ให้ครอบคลุมการทำงานในทุกประเด็น ที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการ รายงานความก้าวหน้าและผลผลิตของ งานที่จะส่งมอบในแต่ละงวด สำหรับการ ติดตามผลการดำเนินงานของโครงการฯ	Excellent

ขั้นตอนที่มีความเสี่ยง และรายละเอียด ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	ระดับ ความเสี่ยง การทุจริต	รายละเอียดมาตรการควบคุม ความเสี่ยงการทุจริต	เกณฑ์การประเมิน มาตรการควบคุม ความเสี่ยง การทุจริต
CO1 การกำหนดรายละเอียด คุณลักษณะเฉพาะ ราคากลาง หรือ หลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือก ข้อเสนอโครงการฯ เื่อประโยชน์ ต่อที่ปรัการรายใดรายหนึ่ง	4 (เหลือง)	กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทาง จัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ในการกำหนด รายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ ราคากลางและหลักเกณฑ์ การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอ โครงการฯ รวมถึงผู้บริหารควรกำกับ ติดตามการดำเนินการโครงการฯ อย่างต่อเนื่อง และมีระบบ การตรวจสอบอย่างเหมาะสม	Good
CF1 การกำหนดขอบเขต การดำเนินงานและการกำหนดวงเงิน สำหรับเบิกจ่ายในการจัดทำ โครงการฯ ไม่เหมาะสมกับผลผลิต ที่ได้ในแต่ละงวดงานไม่คุ้มค่าต่อ งบประมาณที่ได้รับจัดสรร	4 (เหลือง)	กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทาง จัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินงานจ้างที่ปรึกษา และที่ปรึกษาควรกำหนดหลักเกณฑ์ การจ่ายเงินให้เหมาะสมตาม แผนการดำเนินงานของที่ปรึกษาฯ ก่อนทำสัญญาจ้าง	Good
กระบวนการจ้างที่ปรึกษา			
CO2 การพิจารณาคุณสมบัติและเอกสาร การยื่นข้อเสนอของผู้ยื่นข้อเสนอ และการตรวจสอบคุณสมบัติและเอกสาร การยื่นข้อเสนอของผู้ยื่นข้อเสนอ ไม่ละเอียดถี่ถ้วน อาจเื่อประโยชน์ ต่อที่ปรัการรายใดรายหนึ่ง	6 (เหลือง)	กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทาง จัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ดำเนินการ จ้างที่ปรึกษา โดยพิจารณาตรวจสอบ คุณสมบัติและเอกสารการยื่นข้อเสนอ อย่างละเอียดถี่ถ้วน และประสานงาน กับเจ้าหน้าที่พัสดุ ให้เข้าร่วม การพิจารณาเพื่อให้การตรวจสอบ เป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นไปตาม ระเบียบ	Good

ขั้นตอนที่มีความเสี่ยง และรายละเอียด ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	ระดับ ความเสี่ยง การทุจริต	รายละเอียดมาตรการควบคุม ความเสี่ยงการทุจริต	เกณฑ์การประเมิน มาตรการควบคุม ความเสี่ยง การทุจริต
CO3 กรณีเกิดข้อสงสัย หรือข้อร้องเรียนในการจ้างที่ปรึกษา คณะกรรมการฯ ไม่สามารถชี้แจง ได้อย่างชัดเจน	6 (เหลือง)	กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทาง จัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการจ้าง ที่ปรึกษาควรศึกษา TOR และระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน รวมทั้งเชิญที่ปรึกษารับฟัง แนวทางการพิจารณาคัดเลือก ที่ปรึกษา ก่อนยื่นข้อเสนอ เพื่อจัดทำโครงการฯ	Excellent
CO4 การเปิดโอกาสให้ที่ปรึกษา เข้าร่วมสอบถามข้อมูลในการดำเนิน โครงการฯ ไม่เท่าเทียมกัน ทำให้ได้รับ ข้อร้องเรียนจากผู้ยื่นอุทธรณ์ที่ไม่ผ่าน การคัดเลือกงานจ้างที่ปรึกษา	3 (เขียว)	กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทาง จัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ กำหนดให้คณะกรรมการดำเนินงาน จ้างที่ปรึกษาเชิญที่ปรึกษาฯ ทุกราย เข้าร่วมรับฟังการชี้แจงแนวทาง การจัดจ้างโดยพร้อมเพรียงกัน และเปิดโอกาสให้สอบถามได้ ทุกประเด็นข้อสงสัย	Excellent
CC1 การมีข้อบกพร่องในการ ดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบ สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ เนื่องจากขาดความเข้าใจในระเบียบ และขั้นตอนการดำเนินงาน	9 (ส้ม)	กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง โดยมีแนวทาง จัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ ศึกษา ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย การพัสดุให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ และชัดเจน หากมีประเด็นข้อสงสัย ใดให้สอบถามกลุ่มบริหารการพัสดุ	GOOD
การทำสัญญาจ้างที่ปรึกษา			
CC2 การจัดทำสัญญาจ้าง ไม่ชัดเจน ตาม TOR และไม่ละเอียดถี่ถ้วน อาจเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง	3 (เขียว)	กลยุทธ์การรับความเสี่ยงไว้เอง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ จัดทำสัญญาจ้างให้ชัดเจน และครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ตาม TOR พร้อมทั้งชี้แจงทุกประเด็นข้อสงสัย แก่ที่ปรึกษาโครงการฯ	Excellent

ขั้นตอนที่มีความเสี่ยง และรายละเอียด ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	ระดับ ความเสี่ยง การทุจริต	รายละเอียดมาตรการควบคุม ความเสี่ยงการทุจริต	เกณฑ์การประเมิน มาตรการควบคุม ความเสี่ยง การทุจริต
CC3 การขาดกระบวนการตรวจสอบ ความถูกต้องและรายละเอียดของ สัญญาจ้างฯ รวมทั้ง การตรวจสอบ คุณสมบัติและเอกสาร การยื่นข้อเสนอของผู้ยื่นข้อเสนอ ไม่ละเอียดถี่ถ้วน	9 (ส้ม)	กลยุทธ์การรับความเสี่ยงไว้เอง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินงานจ้าง ที่ปรึกษาประสานงานกับกลุ่มบริหาร การพัสดุ เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ ครอบคลุมตามกฎหมายและ TOR	GOOD
CC4 การจัดทำสัญญาจ้างไม่ละเอียด ถี่ถ้วน อาจเอื้อประโยชน์ต่อผู้รับจ้าง	5 (เหลือง)	กลยุทธ์การรับความเสี่ยงไว้เอง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินงาน จ้างที่ปรึกษาประสานงานกับ กลุ่มบริหารการพัสดุ เพื่อตรวจสอบ สัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียด ถี่ถ้วนและเป็นไปตาม TOR	GOOD
CC5 การมีข้อบกพร่องในการ ดำเนินการทำสัญญาจ้างฯ ตาม ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย การพัสดุ เนื่องจากขาดความเข้าใจ ในระเบียบและขั้นตอน TOR	4 (เหลือง)	กลยุทธ์การรับความเสี่ยงไว้เอง โดยมีแนวทางจัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินงานจ้าง ที่ปรึกษาประสานงานกับกลุ่มบริหาร การพัสดุ เพื่อตรวจสอบสัญญา ให้ถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วน	GOOD
กระบวนการตรวจรับพัสดุในการจ้างที่ปรึกษา			
CO5 คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ไม่มีระบบติดตามรายงาน ความก้าวหน้าโครงการฯ เพื่อให้ได้ ผลงานตามแผนฯ ที่กำหนด	3 (เขียว)	กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทาง จัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ควรตรวจสอบและนัดประชุม เพื่อติดตามการทำงานของที่ปรึกษา โครงการฯ และกำหนดรูปแบบของ รายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน	GOOD

ขั้นตอนที่มีความเสี่ยง และรายละเอียด ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	ระดับ ความเสี่ยง การทุจริต	รายละเอียดมาตรการควบคุม ความเสี่ยงการทุจริต	เกณฑ์การประเมิน มาตรการควบคุม ความเสี่ยง การทุจริต
CO6 การขาดรายงานผล การดำเนินการตามสายการบังคับ บัญชา	9 (ส้ม)	กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทาง จัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ รายงานผลการดำเนินการตามสาย การบังคับบัญชา โดยมีรายละเอียด ของความก้าวหน้าและเนื้อหา โดยสรุป	GOOD
CF2 การขาดการกำกับดูแลในการ ดำเนินการตามขอบเขตการดำเนินงาน (TOR) ทำให้ผลการดำเนินโครงการฯ ไม่เป็นไปตามแผนการทำงาน ในสัญญาจ้างฯ และส่งผลให้ การเบิกจ่ายเงินแก่ที่ปรึกษาล่าช้า	12 (แดง)	กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทาง จัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ควรติดตามผลการทำงานของที่ปรึกษา โครงการฯ เพื่อให้การส่ง มอบผลงานเป็นไปตามแผนงาน	Excellent
CC6 คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ไม่มีความรอบคอบในการพิจารณา ตรวจรับโครงการฯ ตามระเบียบ สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ	9 (ส้ม)	กลยุทธ์การควบคุม โดยมีแนวทาง จัดการกับความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ควรศึกษาระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ และประสานกับ เจ้าหน้าที่กลุ่มบริหารการพัสดุ เมื่อพบปัญหาจากการดำเนิน โครงการ	GOOD

โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนของประเทศไทย

ประเด็นความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2564			ปี 2565								ผู้รับผิดชอบ	
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.		ก.ย.
การจัดทำร่างขอบเขตของงานจ้างที่ปรึกษา														
CS 1	พิจารณากรอบยุทธศาสตร์ นโยบายรัฐบาล และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตรงกับความต้องการก่อนกำหนด TOR													กองยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบ โลจิสติกส์ (กลจ.)
CS 2	ศึกษาทำความเข้าใจ TOR ให้ชัดเจน และกำหนดแนวทางการดำเนินการของเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษา													กลจ.
CS 3	จัดทำ TOR ให้ครอบคลุมการทำงานในทุกประเด็นที่ต้องการ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการรายงานความก้าวหน้าและผลผลิตของงานที่จะส่งมอบในแต่ละงวด สำหรับการติดตามผลการดำเนินงานของโครงการฯ													กลจ.

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2564			ปี 2565									ผู้รับผิดชอบ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
CO 1	ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ในการกำหนดรายละเอียด คุณลักษณะเฉพาะ ราคาและหลักเกณฑ์ การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอโครงการฯ รวมถึง ผู้บริหารควรกำกับ ติดตามการดำเนินการ โครงการฯ อย่างต่อเนื่อง และมีระบบ การตรวจสอบอย่างเหมาะสม													กลจ.
กระบวนการจ้างที่ปรึกษา														
CO2	ดำเนินการจ้างที่ปรึกษา โดยพิจารณาตรวจสอบ คุณสมบัติและเอกสารการยื่นข้อเสนออย่าง ละเอียดถี่ถ้วน และประสานงานกับเจ้าหน้าที่ พัสดุ ให้เข้าร่วมการพิจารณาเพื่อให้ การตรวจสอบเป็นไปอย่างถูกต้องและ เป็นไปตามระเบียบ													กลจ.
CO3	คณะกรรมการดำเนินการจ้างที่ปรึกษาควรศึกษา TOR และระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน รวมทั้ง เชิญที่ปรึกษามารับฟังแนวทางการพิจารณา คัดเลือกที่ปรึกษา ก่อนยื่นข้อเสนอ เพื่อจัดทำ โครงการฯ													กลจ.

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2564			ปี 2565									ผู้รับผิดชอบ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
CO4	กำหนดให้คณะกรรมการดำเนินงานจ้างที่ปรึกษา เชิญที่ปรึกษาฯ ทุกฝ่ายเข้าร่วมรับฟังการชี้แจง แนวทางการจัดจ้างโดยพร้อมเพรียงกัน และเปิดโอกาสให้สอบถามได้ทุกประเด็นข้อสงสัย													กลจ.
CC1	ศึกษาระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย การพัสดุให้เข้าใจอย่างถ่องแท้และชัดเจน หากมีประเด็นข้อสงสัยใดให้สอบถาม กลุ่มบริหารการพัสดุ													กลจ.
การทำสัญญาจ้างที่ปรึกษา														
CC2	จัดทำสัญญาจ้างให้ชัดเจนและครอบคลุมตาม วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ตาม TOR พร้อมทั้งชี้แจงทุกประเด็นข้อสงสัยแก่ที่ปรึกษา โครงการฯ													กลจ.
CC3	คณะกรรมการดำเนินงานจ้างที่ปรึกษา ประสานงานกับกลุ่มบริหารการพัสดุ เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ครอบคลุมตามกฎหมาย และ TOR													กลจ.

ประเด็น ความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2564			ปี 2565									ผู้รับผิดชอบ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
CC4	คณะกรรมการดำเนินงานจ้างที่ปรึกษา ประสานงานกับกลุ่มบริหารการพัสดุ เพื่อตรวจสอบสัญญาให้ถูกต้องอย่างละเอียด ถี่ถ้วนและเป็นไปตาม TOR													กลจ.
CC5	คณะกรรมการดำเนินงานจ้างที่ปรึกษาประสานงาน กับกลุ่มบริหารการพัสดุ เพื่อตรวจสอบสัญญา ให้ถูกต้องอย่างละเอียดถี่ถ้วน													กลจ.
กระบวนการตรวจรับพัสดุในการจ้างที่ปรึกษา														
CO5	คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ควรตรวจสอบ และนัดประชุม เพื่อติดตามการทำงาน ของที่ปรึกษาโครงการฯ และกำหนดรูปแบบ ของรายงานผลการดำเนินงานให้ชัดเจน													กลจ.
CO6	คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ รายงานผล การดำเนินการตามสายการบังคับบัญชา โดยมีรายละเอียดของความก้าวหน้าและเนื้อหา โดยสรุป													กลจ.

ประเด็นความเสี่ยง	กิจกรรมตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง	ปี 2564			ปี 2565									ผู้รับผิดชอบ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
CF2	คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ควรติดตามผล การทำงานของที่ปรึกษาโครงการฯ เพื่อให้การส่ง มอบผลงานเป็นไปตามแผนงาน													กลจ.
CC6	คณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ ควรศึกษาระเบียบ สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ และประสานกับเจ้าหน้าที่กลุ่มบริหารการพัสดุ เมื่อพบปัญหาจากการดำเนินโครงการ													กลจ.

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 และตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564)

ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2562 เป็นต้นมา สำนักงาน ป.ป.ช. ได้พัฒนาเกณฑ์การประเมิน ITA ครอบคลุมตัวชี้วัด 10 ด้าน อันรวมถึงการป้องกันการทุจริต ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นมาเพื่อเปิดเผยการดำเนินการต่างๆ ของหน่วยงานให้สาธารณชนได้รับทราบ ประกอบด้วย มาตรการภายในเพื่อป้องกันการทุจริต และการดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต ซึ่งรวมถึงการกำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริตประจำปีตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด สอดคล้องกับมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งเป็นมาตรฐานการดำเนินงานควบคุมภายในและประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย ขั้นตอนต่างๆ แบ่งเป็น 4 ช่วงดำเนินการ ได้แก่ 1) การเตรียมการประเมินความเสี่ยงการทุจริต 2) การระบุความเสี่ยง 3) การบริหารความเสี่ยง และ 4) การกำกับ ติดตาม และรายงานผล ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่า องค์กรมีความตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติงานโดยไม่มีการทุจริต หรือ ในกรณีที่ต้องเผชิญกับการทุจริตที่ไม่คาดคิด องค์กรมีโอกาที่จะประสบปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือ หากเกิดความเสียหายก็จะเป็นความเสียหายในระดับที่น้อยกว่าองค์กรอื่นๆ ที่ไม่ได้นำเครื่องมือการประเมินความเสี่ยงการทุจริตมาใช้ เนื่องจากได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้โดยเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งไม่ได้เป็นการเพิ่มภาระงานแต่อย่างใด

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต สศช. ประจำปีงบประมาณ 2565 เล่มนี้ สะท้อนให้เห็นถึงความพยายามและการตั้งใจขององค์กรที่จะพัฒนา ปรับปรุง และรักษามาตรฐานการดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการนำแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตตามที่ระบุไว้ในแผนฯ ไปดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ซึ่งในปัจจุบัน สศช. ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงภายใต้โครงการต่อเนื่องมาเป็นปีที่ 4 แล้ว

อย่างไรก็ตาม จะเกิดผลสัมฤทธิ์ได้มากน้อยเพียงใดนั้นจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุน ได้แก่ การตระหนักและเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงจากผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรทุกระดับ ในองค์กร ให้เป็นหนึ่งในมาตรการป้องกันในระดับนโยบาย สื่อสารและเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและผลกระทบจากการทุจริตให้บุคลากรทุกระดับใน สศช. ทราบ กำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงในโครงการหรืองานต่างๆ ให้ชัดเจน ตลอดจนปรับวัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่ทนต่อการทุจริต เห็นโทษและผลกระทบที่เกิดจากการทุจริต รวมทั้งจะต้องเผยแพร่แนวทางการบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติ โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านการทุจริต และหนึ่งในสิ่งสำคัญคือ ต้องพยายามเรียนรู้จากบทเรียนและข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติมาเป็นข้อสังเกต เพื่อการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงในระยะต่อไป ควบคู่ไปกับการสนับสนุนให้บุคลากรและประชาคม สศช. มีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในองค์กร เกิดจิตสำนึกที่ดีและพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน ตลอดจนติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาและการดำเนินการที่ยั่งยืนต่อไป



ภาคผนวก

แบบรายงานงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ 2565
งบรายจ่ายอื่น

1. ชื่อโครงการ.....ค่าใช้จ่ายในการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนของประเทศไทย.....

☐ โครงการต่อเนื่อง

☒ โครงการใหม่

(1) หน่วยงานรับผิดชอบ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.).....

(2) ผู้ติดต่อประสานงาน (contact person)

ชื่อ-นามสกุล นายสุรรัฐ เนียมกลาง.....โทรศัพท์.....02-2804085 ต่อ 5710.....

โทรสาร.....02-2811012.....E-mail address Surarat@nesdc.go.th.....

2. หลักการและเหตุผล

(1) สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ในฐานะฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ (กบส.) ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ พ.ศ. 2552 และมีหน้าที่เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักในการประสานความร่วมมือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานและขับเคลื่อนการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยแนวทางการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์และการอำนวยความสะดวกทางการค้าในบริเวณพื้นที่ชายแดน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการขนส่งสินค้าตามเส้นทางยุทธศาสตร์และสร้างเครือข่ายโลจิสติกส์เชื่อมโยงระหว่างเมืองสำคัญในภูมิภาค สนับสนุนการสร้างเครือข่ายชุมชนโลจิสติกส์ (Logistics Community) ของผู้ประกอบการในพื้นที่ รวมทั้งการยกระดับด่านชายแดนสำคัญที่มีศักยภาพให้ได้มาตรฐานสากล.....

(2) นอกจากนี้ ประเทศไทยมีลักษณะทางภูมิศาสตร์ที่เป็นศูนย์กลางของภูมิภาคอาเซียน มีความได้เปรียบเชิงกายภาพในการพัฒนาเป็นศูนย์กลางแหล่งผลิตและแหล่งกระจายสินค้าตามแนวระเบียงเศรษฐกิจที่สำคัญ ซึ่งในช่วงเวลาที่ผ่านมาสถานการณ์การค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนของไทยกับประเทศเพื่อนบ้านมีความสำคัญและมีการเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี ประกอบกับ ในระยะที่ผ่านมาสถานการณ์การพัฒนาพื้นที่เมืองชายแดนของประเทศเพื่อนบ้านที่มีพรมแดนติดกับประเทศไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากมีกลุ่มทุนขนาดใหญ่ โดยเฉพาะกลุ่มนักลงทุนจีนเข้ามาลงทุนพัฒนาเมืองอย่างครบวงจร อาทิ แหล่งอุตสาหกรรม แหล่งธุรกิจ แหล่งที่อยู่อาศัย และโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ เช่น สนามบิน ระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจการค้าการลงทุน ทิศทางการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษและการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวและเตรียมพร้อมรองรับผลกระทบต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น และกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์และการอำนวยความสะดวกทางการค้าบริเวณพื้นที่ด่านชายแดนที่สำคัญ อาทิ พื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ (SEZ) ให้มีความชัดเจน เหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทการพัฒนาในแต่ละพื้นที่.....

(3) ดังนั้น สศช. จึงมีความจำเป็นต้องดำเนินโครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนของประเทศไทย เพื่อศึกษาเชิงลึกและสำรวจข้อมูลสถานการณ์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์บริเวณพื้นที่ด่านชายแดนที่สำคัญของประเทศ และกำหนด

แนวทางการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในการขนส่งสินค้าและการบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์บริเวณพื้นที่ด้านชายแดนสำคัญที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทการพัฒนาในแต่ละพื้นที่ เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดกรอบการดำเนินงานร่วมกันในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์และการบริหารจัดการการขนส่งสินค้าบริเวณพื้นที่ด้านชายแดนที่สำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งผู้ประกอบการโลจิสติกส์สามารถปรับตัวและดำเนินธุรกิจได้สอดคล้องและทันต่อสถานการณ์การพัฒนาที่มีการเปลี่ยนแปลง และนำไปสู่ความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในภาพรวม.....

3. วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อสำรวจข้อมูล ข้อเท็จจริง ปัญหาอุปสรรค และข้อจำกัดในการขนส่งสินค้าและการบริหารจัดการโลจิสติกส์บริเวณพื้นที่ชายแดนที่สำคัญของประเทศ อาทิ พื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ (SEZ) และระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคใต้ (SEC) รวมทั้งสถานการณ์การพัฒนาบริเวณพื้นที่ด้านชายแดนของประเทศเพื่อนบ้าน.....
- (2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัย แนวโน้ม และบริบทการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อการขนส่งสินค้าและการบริหารจัดการโลจิสติกส์บริเวณพื้นที่ชายแดน.....
- (3) เพื่อดำเนินการจัดทำแนวทางการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในการขนส่งสินค้าและการบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์บริเวณพื้นที่ด้านชายแดนสำคัญที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทการพัฒนาในแต่ละพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....

4. เป้าหมาย

แนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์บริเวณพื้นที่ด้านชายแดนที่สำคัญมีความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละพื้นที่ มีการบูรณาการข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ทันต่อสถานการณ์.....

5. ผลผลิต (Output)

รายงานผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนของประเทศไทย โดยผลการศึกษาประกอบด้วย.....

- (1) ผลการสำรวจข้อมูล ข้อเท็จจริง ปัญหาอุปสรรคในการขนส่งสินค้าและการพัฒนาระบบโลจิสติกส์บริเวณพื้นที่ชายแดนที่สำคัญของประเทศไทยที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน.....
- (2) แนวทางการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในการขนส่งสินค้าและการบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์บริเวณพื้นที่ด้านชายแดนสำคัญที่สอดคล้องกับบริบทการพัฒนาในแต่ละพื้นที่และรองรับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต.....
- (3) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนของประเทศไทย.....

ผลลัพธ์ (outcome)

แนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการขนส่งสินค้าบริเวณพื้นที่ด้านชายแดนที่สำคัญของประเทศไทยมีความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละพื้นที่ สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และรองรับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการดำเนินการร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....

ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPIs)

ผลการศึกษาและแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนของประเทศไทย.....

6. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการบริหารจัดการการอำนวยความสะดวกในการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ร่วมกันอย่างบูรณาการเพื่อสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนของประเทศในภาพรวมและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในระยะยาวต่อไป

7. วิธีการวัดผลโครงการ

ผลการศึกษาโครงการฯ แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดและผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง.....

8. กลุ่มเป้าหมายผู้ได้รับผลประโยชน์

หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาควิชาการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์.....

9. ระยะเวลาดำเนินโครงการ.....1.....ปี

10. ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณประจำปี พ.ศ.2565 ข้อ 2 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน แผนงานบูรณาการพัฒนาด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์.....

11. ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน.....

12. ความสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล.....

13. ความสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์.....

14. ความสอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ.....

15. ความสอดคล้องกับแผนการปฏิรูปประเทศ.....

16. ความสอดคล้องกับนโยบายสำคัญของรัฐบาล.....

17. แผนการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินงบประมาณ

แผนการดำเนินงาน (รายการกิจกรรม)	แผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณ				รวม
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4	
1. รายงานการศึกษาขั้นต้น (Inception Report) (1 เดือน นับจากลงนามในสัญญา)	-	2,250,000	-	-	2,250,000
2. รายงานความก้าวหน้า (Progress Report) (3 เดือน นับจากลงนามในสัญญา)	-	3,750,000	-	-	3,750,000
3. รายงานการศึกษาขั้นกลาง (Interim Report) (5 เดือน นับจากลงนามในสัญญา)	-	-	3,750,000	-	3,750,000
4. ร่างรายงานฉบับสมบูรณ์ (Draft Final Report) (8 เดือน นับจากลงนามในสัญญา)	-	-	-	3,000,000	3,000,000
5. รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) (9 เดือน นับจากลงนามในสัญญา)	-	-	-	2,250,000	2,250,000
รวมทั้งสิ้น	-	6,000,000	3,750,000	5,250,000	15,000,000

(รายละเอียดตามเอกสารแนบ)

18. วิธีดำเนินการ / ลักษณะการดำเนินโครงการ

☐ ดำเนินการเอง

☒ จ้างที่ปรึกษา

19. วงเงินงบประมาณที่ดำเนินการ.....15,000,000.....บาท ประกอบด้วย

☒ จ้างที่ปรึกษา จำนวนเงิน.....15,000,000.....บาท (แสดงรายละเอียดการคำนวณตามแบบฟอร์ม)

☐ ดำเนินการเอง รวมทั้งสิ้น จำนวนเงิน.....บาท (แสดงรายละเอียดการคำนวณตามแบบฟอร์ม)
จำแนกเป็น

(1) ค่าจ้างชั่วคราว

(1.1) ตำแหน่ง..... จำนวน.....อัตรา เป็นเงิน.....บาท

(1.2) ตำแหน่ง..... จำนวน.....อัตรา เป็นเงิน.....บาท

รวมจำนวน.....อัตรา เป็นเงิน.....บาท

(2) ค่าใช้จ่ายในการเดินทางต่างประเทศ จำนวนเงิน.....บาท

(3) ค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ จำนวนเงิน.....บาท

(4) ค่าครุภัณฑ์ จำนวนเงิน.....บาท ได้แก่

(4.1) รายการ..... จำนวนเงิน.....บาท

(4.2) รายการ..... จำนวนเงิน.....บาท

20. สถานะโครงการ (โปรดทำเครื่องหมาย ✓ และเลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

20.1 ☐ ศึกษาความเหมาะสม (FS)

☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ ☐ แล้วเสร็จ

20.5 ☐ ออกแบบรายละเอียด

☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ ☐ แล้วเสร็จ

20.2 ☐ ศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม (IEE/EIA)

☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ ☐ แล้วเสร็จ

☐ คณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ เห็นชอบ

20.6 ☐ ความพร้อมด้านที่ดิน/พื้นที่ดำเนินโครงการ

☐ อยู่ระหว่างดำเนินการจัดหาที่ดิน

☐ แล้วเสร็จ

20.3 ☐ การรับฟังความคิดเห็น

☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ ☐ แล้วเสร็จ

20.7 ☐ ประกวดราคา

☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ ☐ แล้วเสร็จ

20.4 ☐ กระบวนการนำเสนอ คร.ม.

☐ อยู่ระหว่างนำเสนอ

☐ อนุมัติดำเนินการ เมื่อ.....

☐ อนุมัติในหลักการ เมื่อ.....

20.8 ☐ ก่อสร้าง/ดำเนินการ

☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ ☐ แล้วเสร็จ

20.9 ☐ อื่นๆ.....