

แผนบริหาร ความเสี่ยงการทุจริต และประพฤติมิชอบ

(ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของการดำเนินงาน
/การปฏิบัติหน้าที่)

ประจำปีงบประมาณ
2568



จัดทำโดย

ฝ่ายพัฒนากฎหมายและบริหารความเสี่ยง

สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

สารบัญ

หลักการและเหตุ	2
วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงการทุจริต	2
กรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	2
แนวทางการเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐ	3
กรอบตามหลักมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) และ ISO 37001:2016	3
นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	7
ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	9
กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	11
กรอบแนวทางการประเมินเชิงคุณภาพระบบการจัดการความเสี่ยงการทุจริต	11
ประเภทของการทุจริต.....	12
นิยามหรือความหมายที่เกี่ยวข้อง.....	12
เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงและการจัดระดับความเสี่ยง	13
เกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงจากการทุจริต	15
การประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพัตมิชอบ (ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของการดำเนินงาน/การปฏิบัติหน้าที่).....	16
การประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพัตมิชอบ	16
แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพัตมิชอบ	18
การติดตามและรายงานผล	24

หลักการและเหตุ

การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเป็นหลักประกันองค์กรระดับหนึ่งว่า การดำเนินการขององค์กรจะไม่มีทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีมาตรการป้องกันการทุจริต การเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้ โดยมีการค้นหาหรือระบุจุดอ่อน (Weakness) ของระบบต่าง ๆ ภายในองค์กร ที่อาจเป็นช่องให้เกิดการทุจริต และเป็นการมุ่งหาความเป็นไปได้ (Potential) ที่จะเกิดการกระทำการทุจริตในอนาคต ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล

สำนักงาน ป.ป.ท. ในฐานะเป็นกลไกของฝ่ายบริหารและในฐานะฝ่ายเลขานุการ ศูนย์อำนวยการต่อต้านการทุจริตแห่งชาติ (ศอตช.) ได้กำหนดการพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือในการยกระดับค่าคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index : CPI) เป็นรูปธรรม โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ได้พัฒนาเกณฑ์การประเมินเชิงคุณภาพ “ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต” (Corruption Risk Management Systems: CRMS) และประยุกต์ใช้ ISO 37001 (Antibribery Management Systems : ABMS) ระบบการจัดการการต่อต้านการให้และรับสินบนในการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเพื่อขับเคลื่อนให้หน่วยงานภาครัฐมีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตเพื่อป้องกันและลดโอกาสการทุจริตได้อย่างแท้จริง เพื่อสร้างภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นให้กับประชาชน นักลงทุนและชาวต่างชาติ ซึ่งจะส่งผลให้ค่าคะแนนดัชนีรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index : CPI) ของประเทศไทยสูงขึ้น

ดังนั้น สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) ตระหนักถึงมาตรการป้องกันการทุจริตสามารถจะช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กร การให้ความสำคัญของคณะผู้บริหารที่กำหนดนโยบายด้านความเสี่ยงการทุจริตที่ไม่ยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี และแสดงเจตนาสนับสนุนการสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ และให้พนักงานทุกคนถือเป็นแนวทางปฏิบัติถ่ายทอดสู่การบริหารงานของสำนักงานโดยเคร่งครัด

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงการทุจริต

1. เพื่อสร้างมาตรการในป้องกัน สกัดกั้น ลด และปิดโอกาสการทุจริต
2. เพื่อให้ประชาชนเกิดความมั่นใจต่อการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ
3. เพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กรต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร
4. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการท างานของเจ้าหน้าที่รัฐ

กรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยเฉพาะหลักการควบคุมการทุจริตคอร์รัปชัน (Corruption Control) ซึ่งหมายถึงการไม่กระทำและไม่สนับสนุนการทุจริต พร้อมทั้งร่วมมือกันควบคุมไม่ให้เกิดการทุจริตในองค์กร จึงเป็นหลักการบริหารจัดการที่มุ่งสู่การเป็นการเป็นราชการใสสะอาด สามารถสกัดกั้น ลด และปิดโอกาสการทุจริตและประพฤติมิชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ

ตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงานของส่วนราชการ ให้ความโปร่งใส ตรวจสอบได้

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ในฐานะกลไกของฝ่ายบริหารในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตในภาครัฐ ได้ขับเคลื่อนการดำเนินการภายใต้บริบทใหม่ที่เน้นเรื่องการป้องกัน ป้องปรามที่เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการสกัดกั้น ยับยั้งเพื่อไม่ให้เกิดการทุจริต โดยการประเมินความเสี่ยงการทุจริต คู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต จึงเป็นเครื่องมือหลักที่สำนักงาน ป.ป.ท. ใช้เพื่อขับเคลื่อนให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อป้องกัน สกัดกั้น ลดและปิดโอกาสการทุจริต เพื่อยกระดับค่าคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index : CPI) โดยได้จำแนกประเภทการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตเป็น 3 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 ความเสี่ยงการทุจริตด้านการอนุมัติ อนุญาต

ด้านที่ 2 ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

ด้านที่ 3 ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้จ่ายงบประมาณ

แนวทางการเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐ

การเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐ โดยเฉพาะการเปิดเผยข้อมูลการใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งถือเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ ตลอดจนมาตรการต่าง ๆ ในการป้องกันและปราบปรามปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันที่ตรงจุดที่สุด

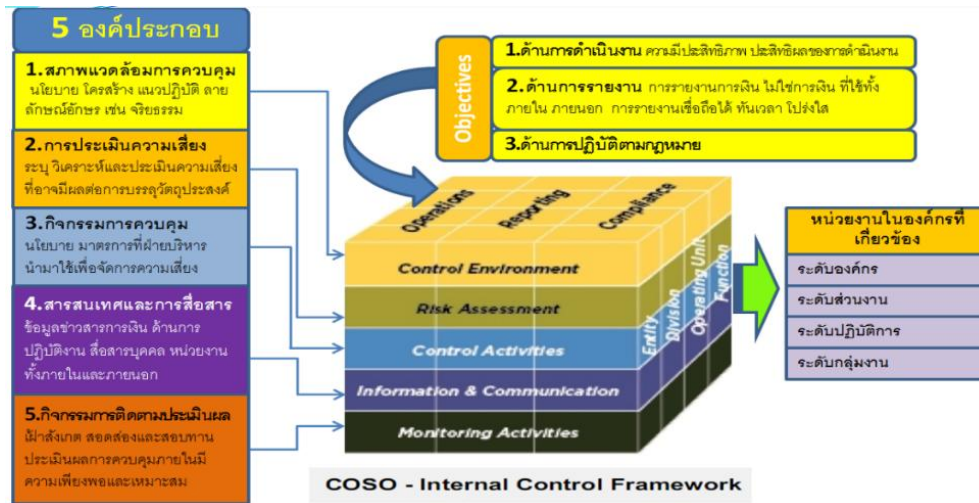
องค์กระบวนานาชาติในหลายประเทศ ต่างตระหนักถึงความสำคัญของแนวคิดเรื่องการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐและได้พยายามร่วมกันผลักดันแนวคิดของการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Open Government Data) ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม การเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานของภาครัฐถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพความโปร่งใสในการให้บริการของภาครัฐ ซึ่งสะท้อนถึงความรับผิดชอบและความโปร่งใสของภาครัฐที่มีต่อผู้ใช้บริการทุกภาคส่วน โดยประชาชนสามารถค้นหาและเข้าถึงข้อมูลที่มีคุณภาพของภาครัฐได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทันทั่วทั้งที่โดยประชาชน

กรอบตามหลักมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) และ ISO 37001:2016

1. กรอบการควบคุมภายใน COSO 2013

กรอบหลักการควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) ตามมาตรฐาน COSO 2013 (Committee of Sponsoring Organizations 2013) ซึ่งมาตรฐาน COSO เป็นมาตรฐานที่ได้รับ การยอมรับ มาตั้งแต่เริ่มออกประกาศใช้เมื่อปี 1992 โดยที่ผ่านมา มีการออกแนวทางด้านการควบคุมภายใน เพิ่มเติมอีก 3 ครั้ง คือ ครั้งแรกเมื่อปี 2006 เป็นแนวทางด้านการท รายงานทางการเงิน Internal Control over Financial Report Guidance for Small Public Companies ครั้งที่ 2 เมื่อปี 2009 เป็นแนวทางด้านการกำกับ ติดตาม Guidance on Monitoring of Internal Control ครั้งที่ 3 ในปี 2013 เป็นแนวทางเพิ่มเติมด้านการควบคุม ภายใน Internal Control – Integrated Framework : Framework and Appendices การปรับปรุงในปี 2013 นี้ยังคงยึดกรอบแนวคิดเดิมของปี 1992 ที่กำหนดให้มีการควบคุมภายใน แต่เพิ่มเติมในส่วนอื่น ๆ ให้ชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มเติมเรื่องการสอดส่องในภาพรวมของการกำกับดูแลกิจการ ดังนั้น การควบคุมภายใน จึงถือว่ามีมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการที่จะตอบสนองต่อความคาดหวังของกิจการ ในการป้องกันเฝ้าระวัง

และตรวจสอบการทุจริตภายในกิจการ COSO ได้ผลักดันให้กิจการต่าง ๆ ทำการขับเคลื่อน The Three Lines of Defense และถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของ Internal Control Framework



แผนภาพที่ 1 กรอบการควบคุมภายใน - COSO 2013

องค์ประกอบที่ 1 : สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

- หลักการที่ 1 - องค์กรยึดหลักความซื่อตรงและจริยธรรม
- หลักการที่ 2 - คณะกรรมการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อการกำกับดูแล
- หลักการที่ 3 - คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร มีอำนาจการสั่งการชัดเจน
- หลักการที่ 4 - องค์กรจงใจ รักษาไว้ และจงใจพนักงาน
- หลักการที่ 5 - องค์กรผลักดันให้ทุกตำแหน่งรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ 2 : การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- หลักการที่ 6 - กำหนดเป้าหมายชัดเจน
- หลักการที่ 7 - ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างครอบคลุม
- หลักการที่ 8 - พิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต
- หลักการที่ 9 - ระบุและประเมินความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบต่อการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ 3 : กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

- หลักการที่ 10 - ควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- หลักการที่ 11 - พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการควบคุม
- หลักการที่ 12 - ควบคุมให้นโยบายสามารถปฏิบัติได้

องค์ประกอบที่ 4 : สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

- หลักการที่ 13 - องค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ
- หลักการที่ 14 - มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร ให้การควบคุมภายในดำเนินต่อไปได้
- หลักการที่ 15 - มีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอกในประเด็นที่อาจกระทบต่อการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ 5 : กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)

- หลักการที่ 16 - ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน

หลักการที่ 17 - ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในทันเวลาและเหมาะสม

2. กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

Corrective: แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดสิ่งที่มีประวัติดูอยู่แล้ว ทำอย่างไรจะไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก

Detective: เผื่อระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยงทำอย่างไรจะตรวจพบต้องสอดส่องตั้งแต่แรก ตั้งข้อบ่งชี้บางเรื่องที่น่าสงสัยทำการลดระดับความเสี่ยงนั้นหรือให้ข้อมูลเบาะแสแก่ผู้บริหาร

Preventive: ป้องกัน หลีกเลี่ยง พฤติกรรมที่นำไปสู่การสูญเสียต่อการกระทำผิดในส่วนพฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีก (Known Factor) ทั้งที่รู้ว่าทำไปมีความเสี่ยงต่อการทุจริตจะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ Workflow ใหม่ ไม่เปิดช่องว่างให้การทุจริตเข้ามาได้อีก

Forecasting: การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นและป้องกันป้องปรามล่วงหน้าในเรื่องประเด็นที่ไม่คุ้นเคยในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต (Unknown Factor)

3. กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017

COSO 2017 Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance มุ่งชี้ให้เห็นถึงการเชื่อมโยงการทำงานของกลไกการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับกลยุทธ์ และการดำเนินงานขององค์กร ความเสี่ยงการทุจริตจึงเป็นหัวใจสำคัญเพื่อเป็นกลไกในการผลักดันให้องค์กรบริหารความเสี่ยงการทุจริตที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ให้กับองค์กร



แผนภาพที่ 2 กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร - COSO ERM 2017

การกำกับดูแลและวัฒนธรรม	การกำหนดกลยุทธ์และกำหนดวัตถุประสงค์	ผลการปฏิบัติงาน	การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง	สารสนเทศการสื่อสารและการรายงาน
1. ควบคุมดูแลความเสี่ยงโดยคณะกรรมการ 2. จัดตั้งโครงสร้าง ดำเนินงาน 3. กำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ 4. แสดงให้เห็นถึงการ ยึดมั่นต่อคุณค่าหลัก 5. ดึงดูด พัฒนา และรักษาบุคคลที่มีความสามารถ	6. วิเคราะห์บริบท ทางธุรกิจ 7. กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ ได้ 8. ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก 9. กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ	10. ระบุความเสี่ยง 11. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง 12. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง 13. นำวิธีการ ตอบสนองความเสี่ยง ไปปฏิบัติ 14. พัฒนภาพรวม ความเสี่ยง	15. ประเมินการ เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 16. สอบทานความ เสี่ยงและผลการ ปฏิบัติงาน 17. พยายามปรับปรุง การบริหารความเสี่ยง ขององค์กร อย่าง ต่อเนื่อง	18. ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและ เทคโนโลยี 19. สื่อสารสารสนเทศด้านความเสี่ยง 20. รายงานความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. Governance and Culture (การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร) ประกอบด้วย บทบาทของคณะกรรมการ โครงสร้างการดำเนินงานตามเป้าหมายกลยุทธ์ การกำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ การยึดมั่นต่อค่านิยมองค์กร และการสร้างความเข้มแข็งด้านทุนมนุษย์

2. Strategy & Objective Setting (กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร) ประกอบด้วย การวิเคราะห์บริบทของธุรกิจ การกำหนดระดับความสามารถในการรับความเสี่ยง การประเมินทางเลือกของ กลยุทธ์จัดการความเสี่ยงองค์กร และการวางเป้าประสงค์ทางธุรกิจภายใต้ความเสี่ยง

3. Performance (เป้าหมายผลการดำเนินงาน) ประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินระดับความรุนแรง การจัดลำดับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง และการพิจารณาภาพรวม ของความเสี่ยงองค์กรทั้งหมด

4. Review & Revision (การทบทวนและปรับปรุง) ประกอบด้วย การประเมินความ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการบริหารความเสี่ยง การทบทวนความสามารถในการจัดการและระดับความเสี่ยง และการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

5. Information, Communication & Reporting (สารสนเทศ การสื่อสารและการ รายงาน) ประกอบด้วย การใช้สารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง การใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการรายงานความสำเร็จการดำเนินการ รวมทั้งวัฒนธรรมความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (COSO - ERM 2017) เป็นแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบ ใหม่ ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดแบบเดิมหลายประการ มีดังนี้

แบบเดิม	ERM
ทำแยกเป็นส่วน ๆ หรือฝ่าย ๆ	ทำแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
บริหารแบบตั้งรับ (รอให้เกิดปัญหาแล้วค่อยแก้ไข)	บริหารแบบเชิงรุก (ป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น)
ทำเป็นครั้งคราวหรือเฉพาะกิจ	ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
มุ่งเน้นด้านลบเพื่อลดความเสียหาย	มุ่งเน้นด้านบวกด้วยโดยแสวงหาโอกาส ที่จะเป็นประโยชน์แก่องค์กรควบคู่กับด้านลบ

4) ISO 37001:2016 Anti-bribery Management Systems: ABMS

ISO 37001 มาตรฐานระบบการจัดการการต่อต้านการติดสินบน (anti-bribery management systems) ซึ่งองค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐาน (ISO International Standardized Organization) ประกาศเมื่อ ปี 2558 ครอบคลุมตั้งแต่การจัดตั้งระบบ กระบวนการดำเนินการ การบำรุงรักษา และการปรับปรุงพัฒนาระบบการจัดการการติดสินบน ต้องมีการดำเนินการด้วยมาตรการอย่างเป็นระบบ ที่ สมเหตุสมผล เหมาะสม เพียงพอเพื่อป้องกันการติดสินบนที่ครอบคลุม โครงสร้าง STRUCTURE OF ISO 37001 STANDARD ประกอบด้วย

1. Scope ขอบเขต
2. Normative references การอ้างอิงตามกฎเกณฑ์
3. Term and Definitions ข้อกำหนดและคำจำกัดความ

4. Context of the organization บริบทขององค์กร
5. Leadership ความเป็นผู้นำ
6. Planning การวางแผน
7. Support การสนับสนุน
8. Operation การทำงาน
9. Performance Evaluation การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 10.Improvement การปรับปรุง

ในส่วนโครงสร้างของ ISO 37001 ข้อ 4 ได้กำหนดให้มีหลักการประเมินความเสี่ยงการติดสินบน (Bribery Risk Assessment)

นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ ในการปฏิบัติงานและผลประโยชน์ทับซ้อน โดยการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยเสี่ยงที่อาจเป็นเหตุทำให้การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของพนักงานเป็นไปในลักษณะที่ขาดหรือมีความรับผิดชอบไม่เพียงพอ หรือ การปฏิบัติหน้าที่ไปในทางที่ทำให้ประชาชนขาดความเชื่อถือในควมมีคุณธรรม ความมีจริยธรรม หรือ การปฏิบัติหน้าที่ โดยการขาดการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนและการยึดมั่น ในหลักธรรมาภิบาล ประเภทของความเสี่ยงการทุจริต (Types of corruption risks) ในการประเมิน เชิงคุณภาพ “ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต” (Corruption Risk Management Systems: CRMS) ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

ประเภท	นิยาม
การอนุมัติ อนุญาต	การให้บริการด้านการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวก ในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 หรือตามระเบียบ/ข้อบังคับ ของหน่วยงาน
การใช้อำนาจ และตำแหน่งหน้าที่	อำนาจที่ได้มาจากการดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง หรือจากการปฏิบัติหน้าที่ โดยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติในทางมิชอบ
การใช้จ่ายงบประมาณ	โครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณในปีที่ทำการประเมินของทุกประเภท งบประมาณ ได้แก่ งบดำเนินงาน งบลงทุน งบรายจ่ายอื่น งบเงินอุดหนุนหรือเงิน ที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นงบกลาง เงินนอกงบประมาณ และโครงการ ที่จ่าย ขาดจากเงินสะสมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฯลฯ หมายเหตุ : 1. หน่วยงานสามารถใช้โครงการที่หน่วยงานได้รับการจัดสรรงบประมาณ รายการ ในงบลงทุน วงเงินตั้งแต่ 500 ล้านบาทขึ้นไปที่มีการจัดซื้อจัดจ้างมาทำการประเมินความเสี่ยงด้าน การใช้จ่ายงบประมาณได้ 2. ในกรณีที่โครงการเป็นโครงการผูกพันหลายปี หน่วยงานต้องคัดเลือก ขั้นตอนที่มี ประเด็นความเสี่ยงการทุจริตตั้งแต่ระดับต่ำ ปานกลาง สูง สูงมาก มากำหนดมาตรการ และดำเนินการได้ภายในปีงบประมาณนั้น ๆ
การบริหารงานบุคคล	การคัดเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนขั้นเงินเดือน การบริหารจัดการค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ สวัสดิการของบุคลากร หรือ

ประเภท	นิยาม
	จัดโครงการ พัฒนาและฝึกอบรม เพื่อเอื้อประโยชน์แก่พวกพ้อง หรือผู้ที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน โดย ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์และกระบวนการที่กำหนด

นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงการทุจริต	
ศัพท์เฉพาะ	คำอธิบาย
การบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	การกำหนดมาตรการในการป้องกันการทุจริต ให้สามารถช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยงการทุจริตได้ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตจึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการค้นหา หรือระบุจุดอ่อน (Weakness) ของระบบต่าง ๆ ภายในองค์กรที่อาจเป็นช่องให้เกิดการทุจริตและเป็นการมุ่งหาความเป็นไปได้ (Potential) ที่จะเกิดการกระทำการทุจริตในอนาคต ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล จึงเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรจำเป็นต้องทำเพราะหากองค์กรได้ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตจะเป็น หลักประกันความเชื่อมั่นให้องค์กรในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการขององค์กรจะไม่มีโอกาสเกิดการทุจริต หรือหากมีโอกาสที่จะเกิดการทุจริตต่อองค์กรก็จะสามารถบริหารจัดการและหามาตรการมาป้องกันได้ หรือหากเกิดความเสียหายก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่ได้ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต
ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk)	ความเสี่ยง : เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น
	ทุจริต : ในอำนาจรัฐในทางที่ผิด : การดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบและการรับสินบน หรืออาจการก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานในอนาคต
	ปัญหาหรือความต้องการ : ของผู้รับบริการ หรือ ธุรกิจตัวกลาง หรือ Third Party หรือ Customs Broke หรือที่เรียกชื่ออย่างอื่น สำหรับด้านการอนุมัติ อนุญาต ให้ถือว่าเป็นความเสี่ยงการทุจริตเนื่องจากความยุ่งยาก (Pain point) อุปสรรคของ หรือความต้องการของผู้ขอรับบริการในแต่ละจุดสัมผัสของการให้บริการเป็นจุดเสี่ยง หรือเป็นสื่อการเรียกร้องผลประโยชน์ที่ไม่สมควร ไม่ว่าจะเป็นมูลค่าเท่าใดนำไปสู่การจ่ายเงินและค่าธรรมเนียมออกระบบ หรืออาจมีการเอื้อประโยชน์ หรือการตอบแทนบุญคุณในรูปแบบต่าง ๆ อาจก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม
สินบน Bribery	สินบน Bribery ISO 37001 : ได้ให้ความหมายสินบน หมายถึง การเสนอ การสัญญา การให้ การรับ การเรียกร้องผลประโยชน์ที่ไม่สมควร ไม่ว่าจะเป็นมูลค่าเท่าใด (ผลประโยชน์นั้นเป็นได้ทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน) ทั้งทางตรงและทางอ้อม และไม่ว่าจะเป็นสถานที่ใด ๆ ก็ตาม โดยเป็นการฝ่าฝืนกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการโน้มน้าว หรือตอบแทนเพื่อให้บุคคลกระทำ หรือละเว้นการกระทำอันเกี่ยวข้องกับ การดำเนินการตามหน้าที่ของบุคคลนั้น

นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงการทุจริต	
ศัพท์เฉพาะ	คำอธิบาย
การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยา	มาตรา 128 พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561 ประกอบประกาศคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เรื่องหลักเกณฑ์การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยาของเจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ. 2543 ข้อ 3 ให้นิยาม “การรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดตามธรรมจรรยา” หมายความว่า การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดจากญาติ หรือบุคคลที่ให้อภัยในโอกาสต่าง ๆ โดยปกติตามขนบธรรมเนียม ประเพณี หรือวัฒนธรรม หรือให้กันตามมารยาทที่ปฏิบัติกัน
ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	เป็นขั้นตอนในการค้นหาว่ามีรูปแบบ หรือเหตุการณ์ที่อาจจะความเสี่ยงการทุจริตในอนาคต
โอกาส (Likelihood)	โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต
ผลกระทบ (Impact)	ผลกระทบจากเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน
ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต (Risk Score)	คะแนนรวมที่แสดงให้เห็นถึงระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต ที่เป็นผลจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริต จาก 2 ปัจจัย คือ โอกาสเกิด (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact)
ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงการทุจริต (Risk Owner)	ผู้ปฏิบัติงานหรือรับผิดชอบ กระบวนการหรือโครงการ

ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

1. ความมุ่งมั่นของผู้นำนองค์กร ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตขององค์กร ที่ยอมรับว่าความเสี่ยงการทุจริตมีอยู่จริง หากมีประเด็นการทุจริตต้องยกระดับเป็นบทเรียนเพื่อเรียนรู้และหาแนวทางการบริหารจัดการป้องกันการเกิดซ้ำ กฎเกณฑ์ที่ช่วยผลักดันให้องค์กรเติบโตไม่ใช้ความสามารถในการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงการทุจริต แต่คือการที่ผู้นำนองค์กรต้องทำให้เรื่องของการบริหารความเสี่ยงการทุจริตเป็นนโยบายและแนวทางที่ทุกส่วนจะต้องนำไปปฏิบัติ

2. ความเข้าใจเรื่องความเสี่ยงการทุจริตในทิศทางเดียวกันของคนในองค์กร

3. กำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรและกระทำการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ มีตัวแทนผู้เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงการทุจริตต้องมีความเที่ยงธรรม ด้วยการมองจากบุคคลภายนอกมองไปที่กระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมิน (Outside in) และอาจให้มีผู้แทนจากภายนอก เช่น ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงการทุจริตเพื่อให้มีมุมมองที่รอบด้าน

4. มีการเปิดเผยแผนและผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตในเว็บไซต์ของหน่วยงาน และมีการสื่อสารภายในหน่วยงาน ติดตามประเมินผลเพื่อวัดประสิทธิผลของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากรูปแบบความเสี่ยงการทุจริตอาจมีการเปลี่ยนแปลง มาตรการควบคุมความเสี่ยง

การทุจริตที่กำหนดไว้เพียงพอหรือไม่ และมาตรการที่กำหนดไว้ใช้ได้จริงหรือใช้ได้จริง แต่ไม่ได้ผลและสร้างความตระหนัก (Awareness) เรื่องความเสี่ยงการทุจริตในองค์กร

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งมีขั้นตอนหรือกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. ระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาจากขั้นตอนการปฏิบัติงาน และข้อสังเกตจากการวิเคราะห์/การตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อกำหนดปัจจัยที่มีนัยสำคัญที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่บรรลุผลสำเร็จ หรืออาจเป็นสาเหตุก่อให้เกิดความเสียหาย

2. ประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

3. จัดการความเสี่ยง เป็นการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลง อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริง และควรพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการนั้น กับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

4. รายงานและติดตามผล เป็นการรายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

5. ประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการ หรือกลไก การควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ ในระดับที่ยอมรับได้หรือต้องจัดทำมาตรการควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

กรอบแนวทางการประเมินเชิงคุณภาพระบบการจัดการความเสี่ยงการทุจริต

การจัดทำเกณฑ์การประเมินเชิงคุณภาพระบบการจัดการความเสี่ยงการทุจริต ได้นำแนวคิด และ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการทุจริตมาเป็นกรอบในการจัดทำ เกณฑ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

หลักการที่สำคัญ ของการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

หลักการที่ 1 เน้นความเสี่ยงการทุจริตหลัก : การประเมินความเสี่ยงการทุจริตจะประเมินเฉพาะ ความความเสี่ยงการทุจริตที่เป็นภารกิจหลักของหน่วยงาน

หลักการที่ 2 การคาดการณ์ในอนาคต : การประเมินความเสี่ยงการทุจริตเป็นการคาดการณ์ ในอนาคต ไม่ใช่เป็นการประเมินสิ่งที่ปัญหาในปัจจุบัน

หลักการที่ 3 ใช้ดุลพินิจอย่างสมเหตุสมผล : การประเมินความเสี่ยงการทุจริตเป็นการใช้ ดุลพินิจของผู้ประเมิน ดังนั้น ในการใช้ดุลพินิจควรมีหลักการ มีเหตุผลน่าเชื่อถือ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจที่ ถูกต้อง และเหมาะสม

หลักการที่ 4 เข้าใจปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงการทุจริต : ผู้ประเมินต้องมีความเข้าใจ กระบวนการ/ โครงการ/ งาน ที่จะทำการประเมินความเสี่ยง (End To End Process) ตลอดจนกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และ มีความรู้เรื่องความเสี่ยงการทุจริต รวมถึงโอกาส การเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นได้ หากไม่มีมาตรการจัดการ ความเสี่ยง

หลักการที่ 5 เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง : การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

ประเภทของการทุจริต

Myint (2000) ให้ความหมายการทุจริต หมายถึง การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวทั้งที่กระทำโดยตัวผู้ทุจริตเองโดยลำพังไม่เกี่ยวกับบุคคลอื่น เช่น การยกยอก การใช้ทรัพย์สินของทางราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว การเลือกที่รักมักที่ชัง เป็นต้น และที่เกี่ยวกับสองฝ่ายซึ่งมีผู้ให้และผู้รับ เช่น การเร่งความเร็วในการออกใบอนุญาตและการอนุญาตให้ดำเนินกิจการที่ถูกกฎหมายอย่างสมบูรณ์ ซึ่งเรียกว่าเงิน “จาระบี (Grease Money)” ที่สามารถเปลี่ยนวงล้อของระบบราชการให้ราบรื่นและรวดเร็วขึ้น โดยจากความหมายของการทุจริตดังกล่าว จึงสามารถแบ่งประเภทการทุจริตออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1.1 ประเภทตัวผู้ทุจริตทำการทุจริตโดยลำพัง ได้แก่ การฉ้อโกง การยกยอกทรัพย์สิน

1.2 ประเภทการทุจริตสองฝ่ายที่มีผู้ให้และผู้รับ ได้แก่ การได้สัญญาจากรัฐการได้รับจัดสรรผลประโยชน์ทางการเงิน เช่น เงินอุดหนุน การขอใบอนุญาตกระทำกิจกรรมทางเศรษฐกิจ การได้ลดค่าธรรมเนียม การลดระยะเวลา การหลีกเลี่ยงกฎหมาย เนื่องจากกระเบียบข้อบังคับ มีความซับซ้อนและเป็นภาระมาก จึงเหลือวิธีเดียวที่จะทำให้สิ่งต่าง ๆ สำเร็จ คือ การจ่ายเพื่อหลีกเลี่ยงสิ่งต่าง ๆ

นิยามหรือความหมายที่เกี่ยวข้อง

1. ความเสี่ยงการทุจริต หมายถึง เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในการกระทำการทุจริต (Corruption Risk) จากการพิจารณาอนุมัติอนุญาตและการให้บริการประชาชน การให้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ การใช้จ่ายงบประมาณในการดำเนินโครงการต่าง ๆ และการบริหารงบประมาณ ทั้งนี้ จะไม่รวมความเสี่ยงการทุจริตจากการยกยอกเงินหรือทรัพย์สิน การเงิน การบัญชีที่เป็นเท็จ (Fraud Risk) ซึ่งมักเกิดจากการกระทำของบุคคลเพียงลำพัง เนื่องจากระบบการควบคุมภายในอ่อนแอ

2. สินบน (Bribery) หมายถึง การเสนอ การสัญญา การให้ การรับ การเรียกร้องผลประโยชน์ที่ไม่สมควร ไม่ว่าจะมิมูลค่าเท่าใด (ผลประโยชน์นั้นเป็นได้ทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงิน) ทั้งทางตรงและ ทางอ้อม และไม่ว่าจะเป็นสถานที่ใด ๆ ก็ตาม โดยเป็นการฝ่าฝืนกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการโน้มน้าว หรือ ตอบแทนให้บุคคลกระทำหรือละเว้นการกระทำอันเกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามหน้าที่ของบุคคลนั้น

ดังนั้น การให้หรือรับของขวัญ รวมถึงผลประโยชน์อื่นใด เช่น การจัดเลี้ยง การอุปการะ ค่าเดินทาง และที่พัก อาจถูกพิจารณาว่าเป็นสินบนได้

3. รูปแบบของสินบน หมายถึง ผลประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น

3.1 สินบน (Bribery) ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดที่เสนอว่าจะให้ สัญญาว่าจะให้ มอบให้ การยอมรับ การให้ หรือการร้องขอสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อันส่งผลต่อการตัดสินใจอย่างหนึ่งใดอย่างหนึ่งในลักษณะจงใจให้ กระทำการหรือไม่กระทำการที่ขัดต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ

3.2 ค่าอำนวยความสะดวก ค่าใช้จ่ายจำนวนเล็กน้อยที่จ่ายให้แก่เจ้าหน้าที่รัฐอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการให้เพียงเพื่อให้มั่นใจว่าเจ้าหน้าที่รัฐจะดำเนินการตามขั้นตอน กระบวนการ หรือเป็นการกระตุ้นให้ดำเนินการอย่างรวดเร็วขึ้น โดยกระบวนการนั้นไม่ต้องใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่รัฐ เป็นการกระทำอันชอบด้วยหน้าที่ของเจ้าหน้าที่รัฐผู้นั้น

3.3 ค่ารับรองและของขวัญ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมของผู้รับบริการรัฐ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี หรือเป็นการแสดงออกซึ่งสินน้ำใจ วัฒนธรรมทางสังคม ซึ่งอาจรวมถึงค่าที่พัก ค่าโดยสาร การศึกษาดูงาน ค่าอาหาร และเครื่องดื่ม บัตรกำนัล ฯลฯ

3.4 สินน้ำใจ ความเอื้อเฟื้อเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการมีน้ำใจ ความมีมิตรไมตรี การดูแลกันและกัน เป็นต้น โดยอาจหวังการเอาประโยชน์จากการใช้อำนาจรัฐของผู้รับในอนาคต

3.5 ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ค่าใช้จ่ายที่เป็นค่าสิ่งของใด ๆ ที่มีค่าทางการเงิน รวมถึงสิ่งใช้แทนเงินสด และสิ่งที่สามารถแลกเปลี่ยนเป็นสินค้าหรือบริการได้

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงและการจัดระดับความเสี่ยง

เกณฑ์การประเมินมาตรฐานเป็นขั้นตอนที่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงกำหนดให้มีการดำเนินการร่วมกันทั่วทั้งองค์กร โดยพิจารณาเงื่อนไขการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง 2 ด้าน คือ โอกาสที่จะเกิดความ เสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เพื่อกำหนดระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ของความเสี่ยงแต่ละเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งสามารถกำหนดได้ทั้งเกณฑ์ในเชิง ปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังต่อไปนี้

1. การประเมินโอกาสที่และผลกระทบความเสี่ยง ดังนี้

1.1 ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) การประเมินโอกาส ของการที่แต่ละเหตุการณ์จะเกิดขึ้น โดยการพิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต

1.2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) การประเมินความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น เป็นการพิจารณา ระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ

ตารางที่ 1 : การกำหนดเกณฑ์การประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดความเสี่ยง

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน	1 = โอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก/ไม่เกิด	2 = โอกาสเกิดขึ้นน้อย	3 = โอกาสเกิดขึ้นปานกลาง	4 = โอกาสเกิดขึ้นสูง	5 = โอกาสเกิดขึ้นสูงมาก
ความถี่ของการเกิดเหตุการณ์	มีโอกาสดังเกิดขึ้นน้อยมากหรือเกิดขึ้นได้ในกรณียากเย็น น้อยกว่า 10% หรือน้อยกว่า 3 ปีต่อครั้ง	อาจมีโอกาสดังเกิดขึ้นน้อยหรือเกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง 10-20% หรือมากกว่า 1-3 ปีต่อครั้ง	มีโอกาสดังเกิดขึ้นปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้งครั้งมากกว่า 20-50% หรือปีละครั้ง	มีโอกาสดังเกิดขึ้นสูงหรือเกิดขึ้นบ่อยครั้งมากกว่า 50-80% หรือปีละ 2-5 ครั้ง	มีโอกาสดังเกิดขึ้นสูงมากกว่า 80% หรือปีละ 6 ครั้งขึ้นไป
มีข้อบ่งชี้ หรือหลักฐานของการเกิด เหตุการณ์	เป็นไปได้ไม่ได้	ไม่มีข้อบ่งชี้ หรือหลักฐานที่บ่งชี้ความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในระยะอันใกล้	มีข้อบ่งชี้ถึงความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในระยะอันใกล้	มีข้อบ่งชี้ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในระยะอันใกล้	มีข้อบ่งชี้ถึงความน่าจะเป็นสูงที่จะเกิดขึ้นในระยะใกล้

ตารางที่ 2 : การกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่ส่งผลกระทบด้านการดำเนินงาน

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน	1 = ผลกระทบน้อยมาก	2 = ผลกระทบน้อย	3 = ผลกระทบปานกลาง	4 = ผลกระทบสูง	5 = ผลกระทบสูงมาก
ด้านการเงิน/งบประมาณ	กระทบต่องบประมาณระดับต่ำมาก (ต่ำกว่า 500,000 บาท)	กระทบต่องบประมาณระดับต่ำ (ตั้งแต่ 500,000 - 1,000,000 บาท)	กระทบต่องบประมาณระดับปานกลาง (ตั้งแต่ 1,000,000 - 1,500,000 บาท)	กระทบต่องบประมาณระดับสูง (ตั้งแต่ 1,500,000 - 2,000,000 บาท)	กระทบต่องบประมาณระดับสูงมาก (มากกว่า 2,000,000 บาท ขึ้นไป)
ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	ไม่มี	ไม่มี	ด้านธรรมาภิบาล มีข้อร้องเรียนต่อเจ้าหน้าที่พนักงาน และบุคลากรเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของสำนักงาน	ด้านธรรมาภิบาล เรื่องร้องเรียน มีมูลเกี่ยวกับการทุจริตและปรากฏข่าวเชิงลบ เกิดความเสียหายต่อภาพลักษณ์ชื่อเสียง ความเชื่อมั่นหลักธรรมาภิบาลของสำนักงาน	ด้านธรรมาภิบาลมีข้อร้องเรียนการทุจริตและปรากฏว่ามีผลการทุจริตจริง จนเป็นข่าวแพร่หลายทั้งภายในและภายนอกจนเกิดความเสียหายต่อภาพลักษณ์ชื่อเสียงความเชื่อมั่นหลักธรรมาภิบาลของสำนักงาน เช่น มี ข้อกำหนดหรือข้อตกลงที่มีผลประโยชน์ทับซ้อน มีการออกนโยบายโดยเอื้อประโยชน์ต่อหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งหรือพวกพ้อง มีการเรียกรับสินบนเพื่อแลกกับการดำเนินงาน เป็นต้น ส่งผลกระทบถึงการเป็นองค์กรที่ไม่มีคุณธรรมและความโปร่งใส
ด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับ	เจ้าหน้าที่ทำผิดกฎระเบียบภายใน จนเกิดความเสียหายเล็กน้อยต่อสำนักงาน (ระดับ 1) เช่น กระทำผิดข้อบังคับประมวล	เจ้าหน้าที่ทำผิดกฎระเบียบภายใน จนเกิดความเสียหายปานกลางต่อสำนักงาน (ระดับ 2) เช่น ประมาทเลินเล่ออย่าง	เจ้าหน้าที่ทำผิดกฎระเบียบภายใน จนเกิดความเสียหายรุนแรงต่อสำนักงาน (ระดับ 3) เช่น จงใจทำผิดระเบียบ หรือ	เจ้าหน้าที่ทำผิดกฎหมายทั้งภายในและภายนอก เช่น มีเจตนากระทำความผิดกฎหมาย หรือจงใจหรือประมาทเลินเล่อ	เจ้าหน้าที่ทำผิดกฎหมายจนเกิดการดำเนินคดีฟ้องร้องต่อสำนักงาน มีคำพิพากษาถึงที่สุดทำให้สำนักงานแพ้คดี และ

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน	1 = ผลกระทบ น้อยมาก	2 = ผลกระทบ น้อย	3 = ผลกระทบ ปานกลาง	4 = ผลกระทบ สูง	5 = ผลกระทบ สูงมาก
	จริยธรรม หรือ ประมาทเลินเล่อ หรือ ทำผิดระเบียบ หรือ กระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง และสำนักงานได้คัดเตือนเป็นหนังสือ	ร้ายแรงหรือทำผิดระเบียบซ้ำๆ แต่ไม่เกิดความเสียหายเป็นตัวเงิน หรือกระทำความผิดวินัยไม่ร้ายแรง และสำนักงานได้ลงโทษภาคทัณฑ์หรือตัดเงินเดือน	ประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง หรือทำผิดระเบียบซ้ำ ๆ เกิดความเสียหายแก่สำนักงานเป็นตัวเงิน หรือกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง	กระทำการละเมิดทำต่อบุคคลหรือหน่วยงานอื่น จนเกิดการร้องเรียนต่อสำนักงานหรือต้องชดใช้ค่าสินไหมทดแทน	สูญเสียหรือ ชดใช้ค่าสินไหม ทดแทน รวมทั้ง สูญเสียภาพลักษณ์ ด้านการเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล

หมายเหตุ: เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต อ้างอิงจากเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ตามแผนการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

เกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงจากการทุจริต

Risk Assessment Matrix			โอกาสเกิด/ความเป็นไปได้ (Likelihood)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ/ความรุนแรง (Impact)	สูงมาก	5	1 x 5 (19)	2 x 5 (20)	3 x 5 (21)	4 x 5 (24)	5 x 5 (25)
	สูง	4	1 x 4 (12)	2 x 4 (13)	3 x 4 (15)	4 x 4 (22)	5 x 4 (23)
	ปานกลาง	3	1 x 3 (7)	2 x 3 (8)	3 x 3 (9)	4 x 3 (14)	5 x 3 (18)
	น้อย	2	1 x 2 (3)	2 x 2 (4)	3 x 2 (6)	4 x 2 (11)	5 x 2 (17)
	น้อยมาก	1	1 x 1 (1)	2 x 1 (2)	3 x 1 (5)	4 x 1 (10)	5 x 1 (16)

Risk Appetite Boundary: ขอบเขตของระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ()

แผนภาพที่ 3 แผนผังจัดระดับความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) ของ สอวช.

ระดับความเสี่ยง	Risk Ranking	แทนด้วยแถบสี	คำอธิบายการบริหารความเสี่ยง
สูงมาก	16 – 25 (สีแดง)		<u>ระดับความเสี่ยงที่เกินระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้</u> อย่างมาก ต้องบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเร่งด่วนหรือทันที และป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มสูงขึ้น
สูง	10 – 15 (สีส้ม)		<u>ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้</u> จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มสูงขึ้น
ปานกลาง	5 – 9 (สีเหลือง)		<u>ระดับที่ยอมรับได้</u> แต่ต้องมีการเฝ้าระวัง อาจมีการปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
ต่ำ	1 – 4 (สีเขียว)		<u>ระดับที่ยอมรับได้</u> ไม่ต้องบริหารความเสี่ยง

หมายเหตุ: อ้างอิงตามนโยบายการยอมรับความเสี่ยงของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

การประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ (ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของการดำเนินงาน/การปฏิบัติหน้าที่)

การประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ

สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ (ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของการดำเนินงาน/การปฏิบัติหน้าที่) โดยประกอบด้วย 1) ด้านการอนุมัติ อนุญาต 2) ด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ 3) การจัดซื้อจัดจ้าง และ 4) การบริหารงานบุคคล ดังต่อไปนี้

กระบวนการงาน/ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	สาเหตุ/เหตุการณ์ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง
(1) ด้านการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558				
“สอวช. ไม่มีความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นการรับสินบนในกระบวนการอนุมัติ อนุญาต เนื่องจาก สอวช. ไม่มีภารกิจ การอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558”				
(2) ด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ				
2.1 การขอรับสนับสนุนเงินทุนวิจัยหรือโครงการกิจกรรม	เรียกรับสินบนหรือประโยชน์อื่นใด กับนักวิจัยหรือผู้รับทุน เพื่อแลกกับการให้ข้อเสนอได้รับสนับสนุนทุนวิจัยหรือโครงการ	2	4	สูง
(3) การจัดซื้อจัดจ้าง				
3.1 การกำหนดขอบเขตของงาน/คุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ	1. อาจมีการกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุหรือสเปก ให้เอื้อประโยชน์ให้กับผู้เสนอราคารายใดรายหนึ่ง	3	3	ปานกลาง
	2. อาจมีการกำหนดเกณฑ์คะแนนในการพิจารณาคัดเลือก ให้เอื้อประโยชน์ให้กับผู้เสนอราคารายใดรายหนึ่ง	3	3	ปานกลาง
3.2 การกำหนดราคากลาง	1. การกำหนดราคากลางต่ำเกินไป อาจทำให้คุณภาพของสินค้า/บริการต่ำ หากราคากลางต่ำเกินไป ผู้เสนอราคาหรือผู้ขายอาจต้องลดคุณภาพของสินค้าหรือบริการเพื่อให้สามารถทำกำไรได้ในราคาดังกล่าว ทำให้ผลลัพธ์ที่ได้รับไม่ตรงตามความต้องการ หรืออาจเกิดปัญหาคุณภาพในระยะยาว	4	3	สูง
	2. การกำหนดราคากลางสูงเกินไป ส่งผลให้การใช้งบประมาณเกินความจำเป็น การกำหนดราคากลางที่สูงเกินไปอาจทำให้	4	3	สูง

กระบวนการ/ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	สาเหตุ/เหตุการณ์ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง
	ต้องใช้งบประมาณมากกว่าที่จำเป็น ส่งผลให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน และอาจทำให้ทรัพยากรทางการเงินขององค์กรถูกใช้ไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ			
3.3 การพิจารณาผลการจัดซื้อจัดจ้าง	1. การเข้าจากผู้เสนอราคาขายเดิมเพราะง่ายต่อการติดต่อประสานงาน	3	3	ปานกลาง
	2. คณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์อาจมีส่วนได้เสียกับผู้เสนอราคา	2	2	ต่ำ
3.4 การจัดทำสัญญา	1. การไม่ระบุข้อกำหนดที่ชัดเจน หากข้อกำหนดในสัญญายังไม่ชัดเจน หรือไม่ครอบคลุมสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น อาจทำให้เกิดข้อพิพาทระหว่างคู่สัญญาในภายหลัง	3	3	ปานกลาง
	2. เจ้าหน้าที่พัสดุอาจมีการแก้ไขสัญญาเพิ่มเติม เพื่อให้สอดคล้องกับรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุที่ได้รับมา และคณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์พิจารณาเห็นชอบและมีมติให้แก้ไขสัญญาเพิ่มเติมได้	2	3	ปานกลาง
3.5 การบริหารสัญญาและการตรวจรับงาน	1. คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ได้พิจารณาตรวจรับพัสดุไปก่อน เพื่อให้ผู้ให้เข้าได้รับเงินงวดได้เร็ว	3	3	ปานกลาง
	2. เจ้าหน้าที่พัสดุ/คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ มีส่วนได้เสีย หรือรับสินบน หรือรับของขวัญจากผู้ที่ได้ชนะการเสนอราคา	2	2	ต่ำ
	3. การไม่สามารถส่งมอบสินค้าหรือบริการตามเวลาที่กำหนด หรือไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานที่ตกลงไว้ จะส่งผลกระทบต่อการทำงานในภาพรวมและอาจต้องมีการแก้ไขหรือปรับปรุงสัญญาใหม่	3	3	ปานกลาง
(4) ด้านการบริหารงานบุคคล				
4.1 การสรรหาบุคลากร	เรียกหรือรับสินบน/ผลประโยชน์เพื่ออำนวยความสะดวกในกระบวนการสรรหา หรือการบรรจุเข้าทำงาน	1	1	ต่ำ
4.2 การพัฒนาบุคลากร	การเลือกปฏิบัติ หรือการให้สิทธิประโยชน์ด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างไม่เป็นธรรม	3	3	ปานกลาง

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ

สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต และมาตรการควบคุมดูแลในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ (ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของการดำเนินงาน/การปฏิบัติหน้าที่) ซึ่งเป็นการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ดังนี้

กระบวนการ/ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	สาเหตุ/เหตุการณ์ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
(1) ด้านการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558					
“สอวช. ไม่มีความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นการรับสินบนในกระบวนการอนุมัติ อนุญาต เนื่องจาก สอวช. ไม่มีภารกิจ การอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558”					
(2) ด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ					
2.1 การขอรับสนับสนุนเงินทุนวิจัยหรือโครงการกิจกรรม	เรียกรับสินบนหรือประโยชน์อื่นใด กับนักวิจัยหรือผู้รับทุน เพื่อแลกกับการให้ข้อเสนอได้รับสนับสนุนทุนวิจัยหรือโครงการ	สูง	- จัดทำคู่มือการส่งข้อเสนอโครงการและคู่มือสำหรับนักวิจัยที่ได้รับทุนวิจัย ให้หน่วยงานผู้รับทุนและหัวหน้าโครงการ ใช้เป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินโครงการ ตามระเบียบต่าง ๆ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน - กำหนดหลักเกณฑ์และคุณสมบัติของผู้เสนอขอรับทุนวิจัย และคุณสมบัติของหัวหน้าโครงการ - ตรวจสอบรายละเอียดและพิจารณาข้อเสนอโครงการให้เป็นไปตามเงื่อนไขของประกาศทุนที่ระบุไว้ โดยมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน สอดคล้องตามแนวทางประกาศทุน - พิจารณาข้อเสนอโครงการ โดยการประเมินให้คะแนนจากผู้ทรงคุณวุฒิ และเสนอคณะกรรมการเฉพาะแผนงาน หรือคณะกรรมการบริหาร เพื่อพิจารณา	ระยะเวลา ดำเนินงาน (ตามคู่มือการส่ง ข้อเสนอโครงการ)	- เจ้าหน้าที่ - คณะอนุกรรมการเฉพาะแผนงาน - คณะกรรมการบริหาร

กระบวนการงาน/ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	สาเหตุ/เหตุการณ์ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
			ประกาศเผยแพร่ผลโครงการที่ได้รับทุน โดยทำหนังสือแจ้งให้หน่วยงานต้นสังกัดและหัวหน้าโครงการทราบ เพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดทำสัญญา		
(3) การจัดซื้อจัดจ้าง					
3.1 การกำหนดขอบเขตของงาน/ คุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ	1. อาจมี การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุหรือสเปก ให้เอื้อประโยชน์ให้กับผู้เสนอราคารายใดรายหนึ่ง	ปานกลาง	- ตรวจสอบขอบเขตของงาน/คุณลักษณะเฉพาะของพัสดุก่อนเข้าสู่กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้มีผู้เสนอราคาอย่างน้อย 3 ราย ที่มีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพในการยื่นเสนอราคา - มีแนวทางการกำหนดขอบเขตของงานและคุณลักษณะเฉพาะที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐาน เพื่อหลีกเลี่ยงการกำหนดคุณลักษณะที่เอื้อประโยชน์ให้กับผู้เสนอราคารายใดรายหนึ่งโดยเฉพาะ - ให้ความรู้แก่พนักงาน สร้างความตระหนักรู้ในความผิดที่อาจจะเกิดขึ้น	ช่วงการจัดทำ TOR	- คณะกรรมการกำหนด TOR - ผู้จัดทำ TOR - เจ้าหน้าที่พัสดุ
	2. อาจมีการกำหนดเกณฑ์คะแนนในการพิจารณาคัดเลือก ให้เอื้อประโยชน์ให้กับผู้เสนอราคารายใดรายหนึ่ง	ปานกลาง	การกำหนดข้อกำหนดที่ไม่เป็นการเลือกปฏิบัติ โดยกำหนดขอบเขตงานและคุณลักษณะเฉพาะที่สามารถรองรับผู้ขายหลายราย และไม่ควรมีการกำหนดคุณลักษณะที่เป็นการเลือกปฏิบัติหรือไม่สมเหตุผล ซึ่งอาจสร้างความได้เปรียบให้กับผู้เสนอราคาบางราย	ช่วงการจัดทำ TOR	- คณะกรรมการกำหนด TOR - ผู้จัดทำ TOR - เจ้าหน้าที่พัสดุ
3.2 การกำหนดราคากลาง	1. การกำหนดราคากลางต่ำเกินไป อาจทำให้คุณภาพของสินค้า/บริการต่ำ หากราคากลางต่ำเกินไป ผู้เสนอราคาหรือผู้ขายอาจต้องลดคุณภาพของสินค้าหรือบริการ	สูง	กำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติหรือคู่มือการกำหนดราคากลางที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐาน โดยอ้างอิงจากข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น การใช้ราคาจากผู้ขาย	ช่วงการจัดทำราคากลาง/เวลาที่เหมาะสมในการอัปเดตข้อมูล	- คณะกรรมการกำหนด TOR - ผู้จัดทำราคากลาง

กระบวนการงาน/ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	สาเหตุ/เหตุการณ์ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
	เพื่อให้สามารถทำได้ในราคาดังกล่าว ทำให้ผลลัพธ์ที่ได้รับไม่ตรงตามความต้องการ หรืออาจเกิดปัญหาคุณภาพในระยะยาว		หลายราย การใช้ราคาลาดที่มีข้อมูลรองรับ หรือการคำนึงถึงต้นทุนที่แท้จริง		- เจ้าหน้าที่พัสดุ
	2. การกำหนดราคากลางสูงเกินไป ส่งผลให้การใช้งบประมาณเกินความจำเป็น การกำหนดราคากลางที่สูงเกินไปอาจทำให้ต้องใช้งบประมาณมากกว่าที่จำเป็น ส่งผลให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน และอาจทำให้ทรัพยากรทางการเงินขององค์กรถูกใช้ไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ	สูง	○ ติดตามและประเมินผลการดำเนินการ เพื่อปรับปรุงกระบวนการและให้เกิดความโปร่งใสในการจัดทำราคากลางในอนาคต	ช่วงก่อนเข้าสู่กระบวนการจัดจ้าง/ช่วงพิจารณาเอกสารข้อเสนอและราคา	- คณะกรรมการพิจารณาผลฯ - เจ้าหน้าที่พัสดุ
3.3 การพิจารณาผลการจัดซื้อจัดจ้าง	1. การเข้าจากผู้เสนอราคารายเดิมเพราะง่ายต่อการติดต่อประสานงาน	ปานกลาง	○ ให้เจ้าของโครงการสืบค้นรายชื่อบริษัท/ผู้ประกอบการที่มีอาชีพเกี่ยวกับงานที่จะจัดจ้าง เพื่อให้มีเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการรายใหม่ได้ลองเสนอราคา ซึ่งอาจจะได้รายที่มีความเหมาะสม คุ่มค่ามากกว่า และเกิดการแข่งขันอย่างเป็นธรรม	ทุกช่วงเวลา	- ผู้บริหาร - พนักงานทุกคน
	2. คณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ อาจมีส่วนได้เสียกับผู้เสนอราคา	ต่ำ	○ สำนักงานมีนโยบาย ควบคุม กำกับดูแล ติดตาม ร่วมถึงการมีค่านิยมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานทุกคน	การจัดทำสัญญา	- เจ้าหน้าที่พัสดุ
3.4 การจัดทำสัญญา	1. การไม่ระบุข้อกำหนดที่ชัดเจน หากข้อกำหนดในสัญญายังไม่ชัดเจน หรือไม่ครอบคลุมสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น อาจทำให้เกิดข้อพิพาทระหว่างคู่สัญญาในภายหลัง	ปานกลาง	○ ทุกข้อกำหนดในสัญญาควรระบุอย่างชัดเจนและละเอียด เช่น เวลาในการส่งมอบสินค้า มาตรฐานที่ต้องปฏิบัติตาม เกณฑ์การชำระเงิน หรือข้อกำหนดในกรณีที่มีเหตุการณ์ไม่คาดคิดเกิดขึ้น	ทุกช่วงเวลา	- เจ้าหน้าที่พัสดุ - คณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์

กระบวนการงาน/ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	สาเหตุ/เหตุการณ์ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
			ใช้ภาษาในสัญญาควรชัดเจนและตรงไปตรงมา โดยหลีกเลี่ยงการใช้คำที่ไม่ชัดเจนหรือคลุมเครือที่อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดในอนาคต		
	2. เจ้าหน้าที่พัสดุอาจมีการแก้ไขสัญญาเพิ่มเติม เพื่อให้สอดคล้องกับรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุที่ได้รับมา และคณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์พิจารณาเห็นชอบและมีมติให้แก้ไขสัญญาเพิ่มเติมได้	ปานกลาง	สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่พัสดุดูแบบ และติดตามหนังสือเวียนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเสมอ เพื่อพัฒนาความรู้ และสร้างความตระหนักรู้ทั้งเจ้าหน้าที่พัสดุและคณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ในความผิดที่อาจจะเกิดขึ้น	ช่วงเวลาของการส่งมอบพัสดุ	- คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ - เจ้าหน้าที่พัสดุ
3.5 การบริหารสัญญาและการตรวจรับงาน	1. คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ได้พิจารณาตรวจรับพัสดุไปก่อน เพื่อให้ผู้ให้เข้าได้รับเงินงวดได้เร็ว	ปานกลาง	- เจ้าหน้าที่พัสดุดูตรวจสอบเอกสารการส่งมอบงานของคู่ค้า - ให้ความรู้แก่พนักงาน และสร้างความตระหนักรู้ในความผิดที่อาจจะเกิดขึ้น	ทุกช่วงเวลา	- ผู้บริหาร - พนักงานทุกคน
	2. เจ้าหน้าที่พัสดุ/คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือรับสินบน หรือรับของขวัญจากผู้ที่ได้ชนะการเสนอราคา	ต่ำ	สำนักงานมีนโยบาย ควบคุม กำกับดูแล ติดตาม ร่วมถึงการมีค่านิยมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานทุกคน	ตามระยะเวลาที่กำหนดในสัญญา	คณะกรรมการตรวจรับ
	3. การไม่สามารถส่งมอบสินค้าหรือบริการตามเวลาที่กำหนด หรือไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานที่ตกลงไว้ จะส่งผลกระทบต่อการทำงานในภาพรวมและอาจต้องมีการแก้ไขหรือปรับปรุงสัญญาใหม่	ปานกลาง	ติดตามความคืบหน้าของการส่งมอบสินค้าและบริการอย่างสม่ำเสมอ เช่น การตรวจสอบสถานะของการจัดส่งหรือการประเมินผลระหว่างทาง เพื่อให้มั่นใจว่าผู้รับจ้างสามารถทำตามกำหนดเวลาที่ตกลงไว้	ช่วงการจัดทำ TOR	- คณะกรรมการกำหนด TOR - ผู้จัดทำ TOR - เจ้าหน้าที่พัสดุ

กระบวนการ/ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	สาเหตุ/เหตุการณ์ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
(4) ด้านการบริหารงานบุคคล					
4.1 การสรรหาบุคลากร	เรียกหรือรับสินบน/ผลประโยชน์เพื่ออำนวยความสะดวกในกระบวนการสรรหาหรือการบรรจุเข้าทำงาน	ต่ำ	- ใช้ระบบ e-Recruit - การสมัคร, คัดเลือก และประกาศผลผ่านระบบดิจิทัล ลดช่องว่างในการทุจริต - การสอบและคัดเลือกมีมาตรฐาน - ใช้แบบทดสอบกลาง มีกรอบการสัมภาษณ์ที่มีเกณฑ์ชัดเจน - คณะกรรมการคัดเลือกเป็นอิสระ - มีหลายฝ่ายเข้าร่วมเป็นกรรมการ และร่วมตรวจสอบ - มีช่องทางร้องเรียนที่ปลอดภัย - ผู้สมัครสามารถแจ้งเบาะแสได้หากพบข้อสงสัย - การตรวจสอบย้อนหลัง - สามารถตรวจสอบการคัดเลือกย้อนหลังได้	ทุกไตรมาส	- ฝ่ายพัฒนาองค์กรฯ
4.2 การพัฒนาบุคลากร	การเลือกปฏิบัติ หรือการให้สิทธิประโยชน์ด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างไม่เป็นธรรม	ปานกลาง	- Competency-Based Development - ใช้ระบบสมรรถนะเป็นเกณฑ์พิจารณาการพัฒนา - Data-Driven HR - บริหารจัดการข้อมูลพนักงานด้วยระบบดิจิทัล ลดอคติจากการพิจารณาแบบอัตวิสัย - นำระบบ Performance Management & Development : PMD มาใช้ติดตามผลการพัฒนาบุคลากร (Learning & Performance Tracking) - มีการบันทึกผลลัพธ์หลังอบรมหรือพัฒนา เพื่อวัดผลและปรับปรุง - การพัฒนา มีแผนชัดเจนและตรวจสอบได้ - ผ่านการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาและสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร	ทุกไตรมาส	- ฝ่ายพัฒนาองค์กรฯ

กระบวนการงาน/ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	สาเหตุ/เหตุการณ์ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
			มีหลักเกณฑ์ที่โปร่งใสในการพิจารณาสิทธิการพัฒนากำหนดระยะเวลาทำงานขั้นต่ำก่อนเข้าฝึกอบรม /พิจารณาจาก Performance Review		

การติดตามและรายงานผล

การติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ (ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของการดำเนินงาน/การปฏิบัติหน้าที่) ว่ามีความเหมาะสมต่อเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ และปรับปรุง ทบทวน ประเมินประสิทธิภาพมาตรการหรือกิจกรรมควบคุมตลอดจนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง



nxpo

สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

