



คู่มือ
การประเมินความเสี่ยงการทุจริต
FRAs : FRAUD RISK – ASSESSMENT

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอห่มเกล้า
ปีงบประมาณ ๒๕๖๙



คำนำ

ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในระบบราชการส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการบริหารราชการอย่างมาก แม้หน่วยงานในภาครัฐจะมีการกำหนดนโยบายหรือมาตรการต่างๆ ในการหยุดยั้งการทุจริต แต่ปัญหาดังกล่าวก็ยังคงอยู่ และสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะภาคราชการมักถูกมองจากสังคมภายนอกว่าเป็นองค์กรที่เอื้อต่อการทุจริตคอร์รัปชัน ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของประเทศไทย ทั้งนี้ เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต รวมทั้งเป็นการระมัดระวังในการรับรู้สัญญาณเตือนภัย หรือข้อบ่งชี้ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตที่รวดเร็วและแม่นยำ การเรียนรู้และเข้าใจมูลเหตุของการทุจริต การทำความเข้าใจถึงแนวทางป้องกันและวิธีปฏิบัติเมื่อเกิดการทุจริต จะช่วยให้สามารถจัดการกับการทุจริตได้ดียิ่งขึ้น

เหตุการณ์ความเสี่ยงด้านทุจริต เมื่อเกิดแล้วจะมีผลกระทบทางลบ ซึ่งปัญหามาจากสาเหตุต่างๆ ที่ค้นหาต้นตอที่แท้จริงได้ยาก ความเสี่ยงจึงจำเป็นต้องล้อมคอกล่วงหน้าเสมอ ดังนั้น การนำกระบวนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งถือเป็นการดำเนินการเชิงรุกมาใช้ในองค์กร จะช่วยเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งได้ว่าการดำเนินการขององค์กรจะไม่มีทุจริต หรือในกรณีที่พบเห็นการทุจริตที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้น ก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีกรำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงการทุจริตมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้โดยส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าส่วนราชการ และเป็นเจตจำนงของทุกองค์กรที่ร่วมต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ อันเป็นวาระเร่งด่วนของรัฐบาล

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอหล่มเก่า จังหวัดเพชรบูรณ์ กระทรวงสาธารณสุข เป็นอีกหน่วยงานที่รับผิดชอบขับเคลื่อนภารกิจหลักด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงสาธารณสุข ได้จัดทำคู่มือการประเมินความเสี่ยงการทุจริต (FRAs : FRAUD RISK – ASSESSMENTS) เพื่อสร้างความเข้าใจในการประเมินความเสี่ยงทุจริต เพื่อให้หน่วยงานใช้เป็นแนวทางในการกำหนดมาตรการ ระบบ หรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต ซึ่งเป็นมาตรการการป้องกันการทุจริตเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพต่อไป

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอหล่มเก่า



สารบัญ

คำนำ	หน้า
ส่วนที่ ๑ ความเป็นมา	๑
ส่วนที่ ๒ ประเมินความเสี่ยงการทุจริต	
๑. ทำไมจึงต้องเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต	๒
๒. การบริหารจัดการความเสี่ยง	๒
๓. กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต	๒
๔. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต	๔
๕. ขอบเขตการประเมินความเสี่ยงการทุจริต	๔
๖. ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ๙ ขั้นตอน	๔
ขั้นตอนที่ ๑ การระบุความเสี่ยง	๗
ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง	๙
ขั้นตอนที่ ๓ เมทริกส์ระดับความเสี่ยง	๙
ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินการควบคุมความเสี่ยง	๑๐
ขั้นตอนที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยง	๑๑
ขั้นตอนที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง	๑๑
ขั้นตอนที่ ๗ จัดทำระบบบริหารความเสี่ยง	๑๑
ขั้นตอนที่ ๘ การจัดทำรายงานบริหารความเสี่ยง	๑๓
ขั้นตอนที่ ๙ การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง	๑๓
ส่วนที่ ๓ แผนบริหารความเสี่ยง	๑๔

ส่วนที่ ๑ ความเป็นมา

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๔ เมษายน ๒๕๖๐ รับทราบมติคณะกรรมการต่อต้านการทุจริตแห่งชาติ (คตช.) ในการประชุม คตช.ครั้งที่ ๑/๒๕๖๐ เมื่อวันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๐ ที่เสนอให้รัฐบาลประกาศให้ ปี ๒๕๖๐ เป็นปีของการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการต่อต้านการรับสินบนทุกรูปแบบ โดยมอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ในฐานะฝ่ายเลขานุการ คตช. เป็นหน่วยงานหลักในการเคลื่อนนโยบายและมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ต่อต้านการรับสินบนทุกรูปแบบ

ทั้งนี้ นโยบายมาตรการดังกล่าวเรื่องมาจากองค์กรเพื่อความโปร่งใสในนานาชาติ (Transparency International) ได้ประกาศผลคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต ที่เรียกว่า CPI (Corruption Perception Index) โดยมีการประเมินนี้ เป็นการประเมินการรับรู้การทุจริตในประเทศ ในปี ๒๕๖๔ ประเทศไทยได้คะแนน ๓๕ คะแนน อยู่ในระดับ ๑๑๐ จาก ๑๘๐ ประเทศทั่วโลก

ตรงนี้เองซึ่งสะท้อนมุมมองต่อสถานการณ์ และการรับรู้ข้อมูล และประสบการณ์เงินที่เกิดขึ้นในแต่ละประเทศนั้นๆ ในการประเมิน CPI จะดูนโยบายทางเศรษฐกิจ การบังคับใช้กฎหมาย ปัญหาการทุจริต ประสิทธิภาพการบริหาร เยอะตามกำหนดนโยบาย ในด้านการป้องกัน และปราบปรามการทุจริตของรัฐบาล

ประเทศไทยก็เข้าสู่การประเมินเรื่องดังกล่าวนี้ แต่ที่ผ่านมาพระณการประเมินของประเทศไทยยังต่ำมาก เพราะว่าการดำเนินการก็จะมีจุดอ่อน ในเรื่องความโปร่งใส การดำเนินการทางธุรกิจ การอนุมัติ อนุญาต ก็เกี่ยวข้องกับการทุจริต ไม่หน่วยงานทอตรัฐ ซึ่งตรงนี้เองก็เกิดปัญหาที่ผ่านมา

ดังนั้น รัฐบาลจึงมีความพยายาม ในการผลักดันนโยบาย และมาตรการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างจริงจัง โดยมีเป้าหมายหลักคือ การเพิ่มระดับคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต หรือค่า CPI ให้ได้ถึง ๕๐ คะแนน รัฐบาลจึงได้มอบหมายภารกิจ ให้กับทุกส่วนราชการ ที่ต้องหาแนวคิดว่าจะต้องพัฒนาเครื่องมือ มาเพื่อที่จะรองรับ ช่วยยกระดับความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อที่จะได้แก้ปัญหาได้ตรงจุด ตรงปัญหาของการทุจริตคอร์รัปชัน

ส่วนที่ ๒

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๑. วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

มาตรการป้องกันการทุจริตจะสามารถลดความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงการทุจริต การออกแบบและการปฏิบัติงาน ตามมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสม และจะช่วยลดความเสี่ยงการทุจริตให้แก่บุคลากรในองค์กร ถือเป็น การป้องกันการทุจริตในองค์กร ทั้งนี้ การดำเนินการขององค์กรจะไม่มี การทุจริต หรือกรณีพิพาท การทุจริตจะช่วยเป็นหลักประกันระดับหนึ่ง ว่าการดำเนินการขององค์กรจะไม่มี การทุจริต หรือในกรณีที่พบการทุจริตที่ไม่คาดคิด โอกาสที่ประสบกับปัญหา น้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้น ก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กร ที่ไม่มีการ นำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการ เตรียมการป้องกันล่วงหน้า โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งไม่ใช่การเพิ่มภาระอีกต่อไป

วัตถุประสงค์ ของการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีมาตรฐาน และบก หรือ แนวทางในการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของการดำเนินงาน ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต ซึ่งเป็นมาตรการป้องกันการ ทุจริตเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพต่อไป

๒. การบริหาร อยากรความเสี่ยง มีความแตกต่างจากการตรวจสอบภายในอย่างไร

การบริหาร จัดการความเสี่ยง เป็นการทำงานในลักษณะ ถูกทุกภาระงานต้องประเมินความเสี่ยงก่อน ปฏิบัติงานทุกครั้ง และแทรกกิจกรรม การตอบโต้ความเสี่ยง ไว้ก่อนเริ่มปฏิบัติงาน นัก ตามภาระงานปกติของการ เฝ้าระวังความเสี่ยงล่วงหน้า จากทุกภาระงาน ร่วมกันโดยเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบปกติ คือการรับรู้ และ ยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (ผู้นำส่งงาน) เป็นลักษณะ pre – decision ส่วนการตรวจสอบภายใน จะเป็นลักษณะ การกำกับติดตามความเสี่ยง ที่เป็นการสอบทานเป็นลักษณะ post – decision

๓.กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต.

กรอบตามหลักของ การควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) มาตรฐาน COSO ERM ๒๐๑๗ ซึ่งมาตรฐาน COSO เป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับมาตั้งแต่เริ่มออกประกาศใช้เมื่อปี ค.ศ.๑๙๙๒ และมีการ พัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยที่ผ่านมา มีการออกแนวทางด้านการควบคุมภายในเพิ่มเติมอีก ๔ ครั้ง คือ ครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ.๒๐๐๖ เป็นแนวทางด้านการรายงานทางการเงิน Internal Control over Financial Report – Guidance for Small Public Companies ครั้งที่ ๒ เมื่อปี ค.ศ.๒๐๐๙ เป็นแนวทางด้านการกำกับติดตาม Guidance on Monitoring of Internal Control ครั้งที่ ๓ ในปีค.ศ.๒๐๑๓ เป็นแนวทางเพิ่มเติมด้านการควบคุมภายใน Internal Control – Inegrated Framework : Framework and Appendices การปรับปรุงครั้งล่าสุด ซึ่งในปี ค.ศ.๒๐๑๓ ยังยึดกรอบแนวคิดของ ค.ศ.๑๙๙๒ ที่กำหนดให้มีการควบคุมภายใน แต่เพิ่มเติมในส่วนอื่นๆ ให้ชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มเติมเรื่องการสอดส่องในภาพรวมของการก ากับดูแลกิจการ ดังนั้น การ ควบคุมภายในจึง ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะตอบสนองต่อความคาดหวังของกิจการในการป้องกันเฝ้า ระวังและตรวจสอบ การทุจริตภายในกิจการ และที่ใช้ปัจจุบัน ปรับปรุงในปี ค.ศ.๒๐๑๗

มาตรฐาน COSO ERM ๒๐๑๗ ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๒๐ หลักการ ดังนี้
องค์ประกอบที่ ๑ การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance & Culture)

- หลักการที่ ๑ ควบคุมดูแลความเสี่ยงโดยกรรมกา
- หลักการที่ ๒ จัดตั้งโครงสร้างดำเนินการ
- หลักการที่ ๓ กำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์
- หลักการที่ ๔ แสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นต่อคุณค่าหลัก
- หลักการที่ ๕ ดึงดูด พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ

องค์ประกอบที่ ๒ กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective Setting)

- หลักการที่ ๖ วิเคราะห์บริบททางธุรกิจ
- หลักการที่ ๗ กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- หลักการที่ ๘ ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก
- หลักการที่ ๙ กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

องค์ประกอบที่ ๓ ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

- หลักการที่ ๑๐ ระบุความเสี่ยง
- หลักการที่ ๑๑ ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง
- หลักการที่ ๑๒ จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
- หลักการที่ ๑๓ นำวิธีตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ
- หลักการที่ ๑๔ พัฒนาภาพรวมความเสี่ยง

องค์ประกอบที่ ๔ การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review & Revision)

- หลักการที่ ๑๕ ประเมินความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
- หลักการที่ ๑๖ สอบทานความเสี่ยงและผลการปฏิบัติงาน
- หลักการที่ ๑๗ พยายามปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ ๕ สารสนเทศการสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication & Reporting)

- หลักการที่ ๑๘ การใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยี
- หลักการที่ ๑๙ สื่อสารสนเทศด้านความเสี่ยง
- หลักการที่ ๒๐ รายงานความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการปฏิบัติงาน ในระดับต่างๆ

ทั้งนี้ องค์ประกอบการควบคุมภายในแต่ละองค์ประกอบและหลักการจะต้อง Present & Function (มีอยู่จริง และ นำไปปฏิบัติได้อีกทั้งท ำงานอย่างสอดคล้องและสัมพันธ์กัน จึงจะทำให้การควบคุม ภายในมีประสิทธิภาพ

๓. กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี ๔ กระบวนการ ดังนี้

กระบวนการที่ ๑ Corrective : แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้ว่าจะเกิด สิ่งที่มีประวัตอยู่ ทำอย่างไรจะไม่ให้เกิดซ้ำอีก

กระบวนการที่ ๒ Detective : เผื่อระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยง ทำอย่างไรจะตรวจพบต้อง สอดส่องตั้งแต่แรก ตั้งข้อบ่งชี้บางเรื่องที่น่าสงสัยทำการลดระดับความเสี่ยงนั้นหรือให้ข้อมูลเบาะแสแก่นักบริหาร

กระบวนการที่ ๓ Preventive : ป้องกัน หลีกเลี่ยง พฤติกรรมที่น่าไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิด ใน ส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีก (Known Factor) ทั้งที่รู้ว่า ทำไปมีความเสี่ยงต่อการทุจริต จะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ Workflow ใหม่ ไม่เปิดช่องว่างให้การทุจริตเข้ามาได้อีก

กระบวนการที่ ๔ Forecasting การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่จะเกิดขึ้นและป้องกันป้องปรามล่วงหน้าในเรื่องประเด็นที่ไม่คุ้นเคย ในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต (Unknown Factor)

๔. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่นำไปสู่การทุจริต ประกอบด้วย pressure/Incentive หรือแรงกดดันหรือแรงจูงใจ Opportunity หรือโอกาส ซึ่งเกิดจากช่องโหว่ของระบบต่างๆ คุณภาพการกำกับควบคุมภายในมีจุดอ่อน และ Rationalization หรือ หาเหตุผลสนับสนุนการกระทำตามทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle)

องค์ประกอบของการทุจริต หรือสามเหลี่ยมทุจริต
(The Fraud Triangle)



๕. ขอบเขตการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริตตามแนวทางของสำนักงาน ป.ท.ป.แบ่งประเภทการทุจริตออกเป็น ๓ ด้าน ดังนี้

- ๕.๑ ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต
- ๕.๒ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
- ๕.๓ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากร

ภาครัฐ



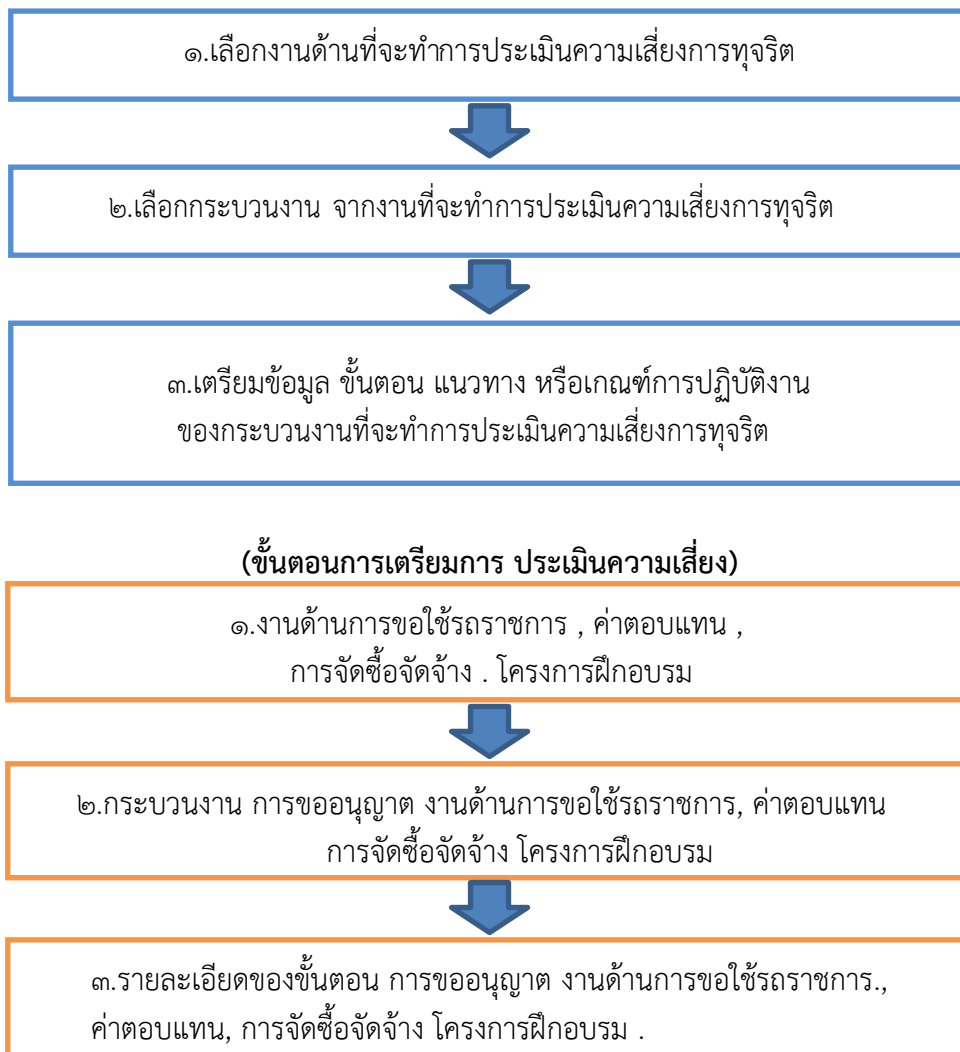
๖. ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี ๙ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การระบุความเสี่ยง
๒. การวิเคราะห์ความเสี่ยง
๓. เมทริกส์ระดับความเสี่ยง
๔. การประเมินการควบคุมความเสี่ยง
๕. แผนบริหารความเสี่ยง
๖. การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง
๗. จัดทำ ระบบการบริหารความเสี่ยง
๘. การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง
๙. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นเตรียมการ : ประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ก่อนทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ต้องทำการคัดเลือกงานหรือกระบวนการงานจากภารกิจ ในแต่ละประเภทที่จะทำการประเมิน ซึ่งคู่มือนี้ได้จำแนกขอบเขตของการประเมินความเสี่ยงการทุจริตไว้ ๓ ด้าน ดังนี้

- ๑.) ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตเฉพาะหน่วยงานที่มีภารกิจให้บริการประชาชน) อนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ.๒๕๕๘)
- ๒.) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้ อานาจและต าแหน่งหน้าที่ ๓.) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ เมื่อคัดเลือกได้แล้ว ให้ทำการคัดเลือกกระบวนการงานของประเภทด้านนั้นๆ โดยเฉพาะการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและจัดเตรียมข้อมูลขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือแนวทาง หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องจากนั้น จึงลงมือทำการตาม ขั้นตอนประเมินความเสี่ยงการทุจริต ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตการออก ใบอนุญาตก่อสร้างอาคาร

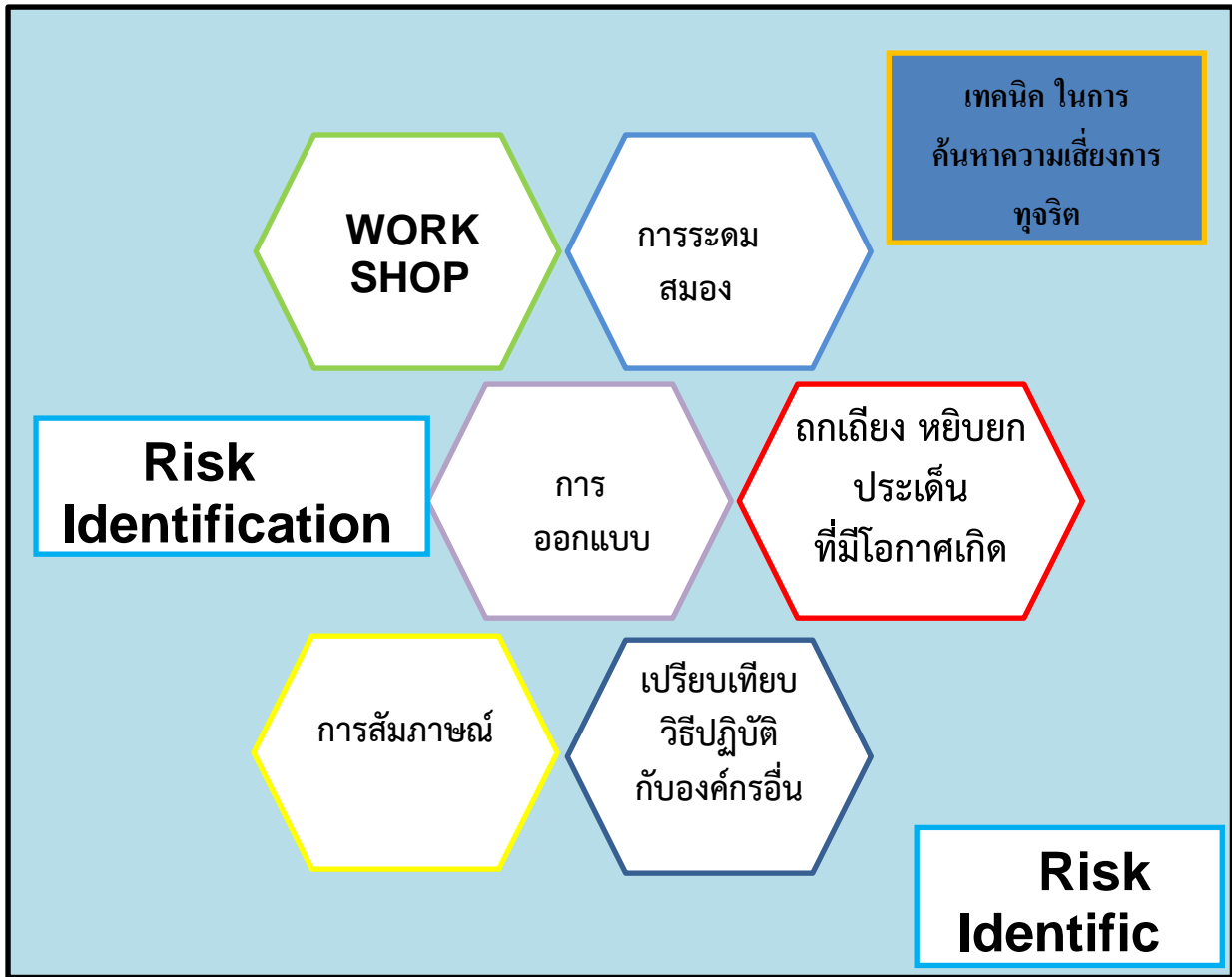


ขั้นตอนที่ ๑ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ขั้นตอนที่ ๑ นำข้อมูลที่ได้จากขั้นเตรียมการในส่วนรายละเอียดขั้นตอน แนวทางหรือเกณฑ์การปฏิบัติงานของกระบวนการที่จะทำการประเมินทุจริต ซึ่งในขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น ย่อมประกอบไปด้วย ขั้นตอนย่อยในการระบุความเสี่ยงตามขั้นตอนที่ ๑ ให้ทำการระบุความเสี่ยง อธิบาย รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยงเฉพาะที่มีความเสี่ยงการทุจริตเท่านั้นและในการประเมินต้องคำนึงถึงความเสี่ยงในภาพรวมของการดำเนินงานที่จะทำการประเมินด้วย เนื่องจากในกระบวนการปฏิบัติงานตามขั้นตอนอาจไม่พบความเสี่ยง หรือโอกาสเสี่ยงต่ำ อาจพบว่ามีความเสี่ยงเรื่องนั้นๆ ในการดำเนินงานที่ไม่ได้อยู่ในขั้นตอนก็เป็นได้ โดยไม่คำนึงว่า หน่วยงานจะมีมาตรการป้องกันหรือแก้ไขความเสี่ยงการทุจริตนั้นอยู่แล้ว นำข้อมูลรายละเอียดดังกล่าวลงในประเภทความเสี่ยงซึ่งเป็น Known Factor หรือ Unknown Factor

Known Factor	ความเสี่ยงทั้งปัญหา/พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดมาก่อนคาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดขึ้น หรือมีประวัติ มีมานานอยู่แล้ว
Unknown Factor	ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต ปัญหา/พฤติกรรม ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (คิดล่วงหน้า ตีตนไปก่อนไข้เสมอ)

เทคนิคในการ ระบุความเสี่ยง หรือค้นหาความเสี่ยงการทุจริตด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้



ประเมินความเสี่ยงการทุจริตครั้งนี้ใช้วิธีระดมสมอง เพื่อระบุความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้างสามารถ ระบุความเสี่ยงได้ดังนี้

ตารางที่ ๑ ระบุความเสี่ยง (Known factor และ Unknown factor)

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง	ประเภทความเสี่ยง
	known factor	Unknown factor
๑	การขออนุญาต ขอใช้รถราชการ -การใช้รถราชการไปใช้ในภารกิจที่ไม่ใช่ภารกิจของทาง ราชการ	
๒		ค่าตอบแทน -การขอรับค่าตอบแทน โดยที่ไม่เป็นไปตามระเบียบฯ
๓	การจัดซื้อจัดจ้าง -ไม่ปฏิบัติตามระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ๒๕๖๐	
๔	โครงการฝึกอบรม -ไม่ปฏิบัติตามระเบียบการฝึกอบรม,	

known factor	ความเสี่ยงทั้ง ปัญหา/พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดมาก่อนคาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำหรือมีประวัติ มีมานานอยู่แล้ว
Unknown factor	ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคตปัญหา

ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง

การนำข้อมูลจากตารางที่ ๑ มาวิเคราะห์เพื่อแสดงสถานะความเสี่ยงของการทุจริต ของแต่ละโอกาส/ความเสี่ยง การทุจริต

สถานะสีเขียว คือ ความเสี่ยงระดับต่ำ

สถานะสีเหลือง คือ ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถให้ความรอบคอบระมัดระวังในระหว่างปฏิบัติงาน ตามปกติควบคุมดูแลได้

สถานะสีส้ม ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงานภายในองค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุมข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ

สถานะสีแดง ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จักไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิด หรืออย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ ๒ แสดงสถานะความเสี่ยง (แยกตามรายสีไฟจราจร)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง
๑	การใช้รถราชการไปใช้ในภารกิจที่ไม่ใช่ภารกิจของทางราชการ		√		
๒	การขอรับค่าตอบแทน โดยที่ไม่เป็นไปตามระเบียบฯ	√			
๓	ไม่ปฏิบัติตามระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ๒๕๖๐	√		√	
๔	ไม่ปฏิบัติตามระเบียบการฝึกอบรม				√

ขั้นตอนที่ ๓ เมทริกซ์ระดับความเสี่ยง (Rish level matrix)

นำโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริตที่มีสถานะความเสี่ยงการทุจริตระดับสูง จนถึงสูงมาก (สีส้ม กับ สีแดง) จากตารางที่ ๒ มาทำการหาค่าความเสี่ยงรวม ซึ่งได้จากระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง มีค่า ๑ - ๓ ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่ค่า ๑ - ๓ โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการนั้น ๆ แสดงว่าขั้นตอนนั้นเป็น must หมายถึงถึง

ความจำเป็นสูง ของการเฝ้าระวังการทุจริต ค่าของ must คือ อยู่ในระดับ ๓ หรือ ๒

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนรองของกระบวนการนั้น ๆ แสดงว่าขั้นตอนนั้น เป็น Should หมายถึง

จำเป็นต่ำในการเฝ้าระวังการทุจริต ค่าของ Should คือ อยู่ในระดับ ๑

ระดับของความรุนแรงผลกระทบ มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

- กิจกรรมหรือขั้นตอนงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผู้มีส่วนได้เสีย stakeholder รวมถึงงานกากับดูแล

พันธมิตร ภาครัฐเครือข่าย ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

- กิจกรรมหรือขั้นตอนงานนั้นเกี่ยวข้องกับ การเงิน รายได้ลดรายจ่ายเพิ่ม financial ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓
- กิจกรรมหรือขั้นตอนงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผู้ใช้ กลุ่มเป้าหมาย customer/user ค่าอยู่ที่ ๒หรือ ๓
- กิจกรรมหรือขั้นตอนงานนั้นเกี่ยวข้องกับกระบวนการภายใน internal process หรือกระทบต่อการ

เรียนรู้ องค์กรความรู้ learning & growth ค่าอยู่ที่ ๑ หรือ ๒

ตารางที่ ๓ SCORING ระดับความเสี่ยง

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความจำเป็น ของ การระวัง ๓ ๒ ๑	ระดับความรุนแรง ของผลกระทบ๓ ๒ ๑	ค่าความเสี่ยง รวมจำเป็น x รุนแรง
๑	ไม่ปฏิบัติตามระเบียบการจัดซื้อ จัดจ้างภาครัฐ ๒๕๖๐	๓	๒	๖
๒	ไม่ปฏิบัติตามระเบียบการ ฝึกอบรม	๓	๓	๙

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินการควบคุมความเสี่ยง

การนำค่าความรุนแรงจากตาราง ๓ มาทำการประเมินการควบคุมการทุจริต ว่ามีการควบคุมการทุจริตใน ระดับใด เมื่อเทียบกับคุณภาพการจัดการ โดยเกณฑ์คุณภาพการจัดการ จะแบ่งออกเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

ดี : จัดการได้ทันที ทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กรไม่มีผลเสียทางการเงิน

พอใช้ : จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานองค์กร แต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ

อ่อน : จัดการไม่ได้ หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่าย มีผลกระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน และยอมรับไม่ได้ ไม่มีความเข้าใจ

ตารางที่ ๔ ตารางแสดงการประเมินควบคุมความเสี่ยง

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพการจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยงระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยงระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยงระดับสูง
ไม่ปฏิบัติตามระเบียบการจัดซื้อ จัดจ้างภาครัฐ ๒๕๖๐	ดี	✓		
ไม่ปฏิบัติตามระเบียบการ ฝึกอบรม	พอใช้		✓	

ขั้นตอนที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยง

เลือกเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงสุดจากการประเมินการควบคุมความเสี่ยง Risk – Control Matrix Assessment ในขั้นตอนที่ ๔ ที่อยู่ในช่องค่าความเสี่ยงระดับสูง หรือค่าความเสี่ยงระดับ ๕ หรือ ๖ หรือ ๗ หรือ ๘ หรือ ๙ โดยเฉพาะช่องสูง ๙ ควรเลือกมาทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตก่อนเป็นอันดับแรกจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริตดังกล่าว พบว่า ค่าประเมินความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับ ๒- ๔ หรืออยู่ในระดับความเสี่ยงต่ำ – ค่อนข้างต่ำ คุณภาพการจัดการอยู่ระดับ ดี-พอใช้ การบริหารจัดการเสี่ยงอยู่ในระดับเฝ้าระวัง และทำกิจกรรมบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

เพื่อติดตามเฝ้าระวัง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงของขั้นตอนที่ ๕ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการสร้างตะแกรงดัก เพื่อเป็นการยืนยันผลการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิผลน้อยเพียงใด โดยการแยกสถานการณ์เฝ้าระวัง ความเสี่ยงการทุจริตต่อไป ออกเป็น ๓ สี ได้แก่ สีเขียว สีเหลือง สีแดง

ขั้นตอนที่ ๗ จัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

การนำเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงสูง ค่อนข้างสูง และปานกลางมาทำแผนบริหารความเสี่ยง ตามลำดับความรุนแรง

ตารางที่ ๕ ตารางแผนบริหารความเสี่ยง

ชื่อแผนบริหารความเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยงสำนักงานสาธารณสุขอำเภอชนแดน

ความเสี่ยง	ค่าประเมินความเสี่ยงรวม	มาตรการดำเนินการป้องกันการทุจริต	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
๑.ไม่ปฏิบัติตาม ระเบียบการฝึกอบรม	๙	-กำหนดรูปแบบการดำเนินงาน -กำหนดเป็นขั้นตอน โดยมี ระยะเวลาเป็นตัวกำหนด -มีการตรวจสอบขั้นตอนการปฏิบัติ -มีการประชุมชี้แจงแนวทางการดำเนินงาน	ตุลาคม ๒๕๖๖ – กันยายน ๒๕๖๗	กลุ่มงาน บริหารทั่วไป สสอ.ชนแดน

๒.ไม่ปฏิบัติตาม ระเบียบ การจัดซื้อจัด จ้างภาครัฐ ๒๕๖๐	๖	-กำหนดรูปแบบการดำเนินงาน อย่างเป็นขั้นตอน โดยมี ระยะเวลาเป็นตัวกำหนด -มีการตรวจสอบขั้นตอนการ ปฏิบัติ -มีการประชุมชี้แจงแนวทางการ ดำเนินงาน	ตุลาคม ๒๕๖๖ - กันยายน ๒๕๖๗	กลุ่มงาน บริหาร ทั่วไป สสอ.ชนแดน
---	---	--	-------------------------------------	--

ตารางที่ ๖ ตารางจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง สำนักงานสาธารณสุขอำเภอชนแดน
 ติดตามเฝ้าระวัง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงของ
 ขั้นตอนที่ ๕ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการสร้างตะแกรงดัก เพื่อเป็นการยืนยันผลการป้องกันหรือแก้ไขปัญหา
 ประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใด โดยการแยกสถานะของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตต่อไป ออกเป็น ๓ สี
 ได้แก่ สีเขียว สีเหลือง และสีแดง

ที่	มาตรการ การป้องกัน การทุจริต	โอกาส/ ความเสี่ยงการ ทุจริต	สถานะ ความเสี่ยง		
			เขียว	เหลือง	แดง
๑.	จัดกิจกรรมฝึกอบรม ส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรม องค์กรความรู้การ ป้องกันการทุจริต	มีกระบวนการงานที่ เกี่ยวข้องกับ การใช้ ดุลยพินิจของ เจ้าหน้าที่ ซึ่งมีโอกาสใช้อย่างไม่			
๒.	การส่งเสริมวัฒนธรรมสุจริต ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	เหมาะสมอาจมีการเอื้อ ประโยชน์หรือให้ความ			
๓.	การสร้างการมีส่วนร่วม เพื่อ ป้องกันและเฝ้าระวัง การทุจริต เช่น พัฒนา ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ เพื่อเพิ่มช่อง ทางการร้องเรียนทุจริตที่ มีประสิทธิภาพ	ช่วยเหลือพวกพ้อง การ กีดกันหรือการสร้าง อุปสรรค	√		
๔.	จัดกิจกรรม เสริมสร้าง ความตระหนักรู้ ด้านการ ดำเนินนโยบายต่อต้าน ทุจริต				

ขั้นตอนที่ ๘ การจัดทำรายงานบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ ๗ ตารางจัดทำระบบความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๗ นำผลจากทะเบียนเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ ๖ ออกตามสถานะ ๓ สถานะ ซึ่งในขั้นตอนที่ ๗ สถานะความเสี่ยงการทุจริตที่อยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้ จะต้องมีกิจกรรมหรือมาตรการอะไรเพิ่มเติมต่อไป โดยแยกสถานะเพื่อทำระบบบริหารความเสี่ยงออกเป็น ดังนี้

- ๗.๑ เกินกว่าการยอมรับ (สถานะสีแดง Red) ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม
- ๗.๒ เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม (สถานะสีเหลือง Yellow)
- ๗.๓ ยังไม่เกิดเฝ้าระวังต่อเนื่อง (สถานะสีเขียว Green)

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเขียว)	มาตรการป้องกันการทุจริต (เพิ่มเติม)
- มีกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามระเบียบที่ทางราชการกำหนด	ทำตามมาตรการป้องกันการทุจริต จากตารางที่ ๖ และเฝ้าระวังต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ ๙ การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ ๘ ตารางรายงานการบริหารความเสี่ยง

จัดทำรายงานสรุปให้เห็นในภาพรวมว่า มีผลจากการบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามขั้นตอนที่ ๘ มีสถานะความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผล (สี) สถานะความเสี่ยง

ที่	สรุปสถานะความเสี่ยงการทุจริต (เขียว เหลือง แดง)		
	เขียว	เหลือง	แดง
๑	ไม่ปฏิบัติตามระเบียบการฝึกอบรม		
๒	ไม่ปฏิบัติตาม ระเบียบการจัดซื้อจัด จ้างการ รัฐ ๒๕๖๐		

แผนบริหารความเสี่ยง สำนักงานสาธารณสุขอำเภอหล่มเก่า ปีงบประมาณ ๒๕๖๙

โครงการที่...๑....ชื่อโครงการ การประเมิน คุณธรรม ความโปร่งใส และบริหารความเสี่ยง สำนักงานสาธารณสุขอำเภอหล่มเก่า ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๙

กิจกรรมหลัก	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	จำนวนเงิน งบประมาณ	ระยะเวลา (ไตรมาส)				ผลผลิต	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
				๑	๒	๓	๔				
จัดตั้งคณะกรรมการ ประชุม คณะกรรมการ ติดตามและ ประเมินผลระบบ ควบคุมภายใน สำนักงาน สาธารณสุข อำเภอหล่ม เก่า	เพื่อ ประเมินผล ระบบควบคุม ภายใน สำนักงาน สาธารณสุข อำเภอหล่ม เก่า	คณะกรรมการ ติดตามและ ประเมินผล ระบบ ควบคุม ภายใน สำนักงาน สาธารณสุข อำเภอหล่ม เก่า	-		/		/	มีการประเมินผล ระบบ ควบคุมภายใน สำนักงาน สาธารณสุข อำเภอหล่มเก่า	สามารถส่ง รายงานแบบ ติดตามรายงาน การประเมินผล การควบคุม ภายใน รอบ ๖ เดือน และ รอบ ๑๒ เดือน	ความทันเวลาใน การส่งรายงาน การตรวจสอบ ภายใน ให้ หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง ไม่เกิน ๕ วันท การ	นางสาวภัทรนันท์ คำขอด

ผู้เสนอ



(นางสาวภัทรนันท์ คำขอด)
นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ

ผู้อนุมัติ



(นายชินกฤต เมธาสุภภัทร)
สาธารณสุขอำเภอหล่มเก่า