



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักปลัด องค์การบริหารส่วนตำบลรอบเวียง

ที่ ชร ๗๑๑๐๑/๒๑๓ วันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง จัดทำแผนการประเมินความเสี่ยงการทุจริตประพฤติมิชอบประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

เรียน นายกององค์การบริหารส่วนตำบลรอบเวียง

### ๑.เรื่องเดิม

ตามที่คณะกรรมการการ ป.ป.ช. ในการประชุมครั้งที่ ๑๓๓/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๖๕ ได้มีมติเห็นชอบกรอบระยะเวลาการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ( Integrity and Transparency Assessment:ITA) ใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ซึ่งเป็นเกณฑ์การประเมินที่ต้องการให้หน่วยงานของรัฐยกระดับการดำเนิน ของหน่วยงาน โดยมีประเมินในด้านการต่อต้านการทุจริตในองค์กรเกี่ยวกับการดำเนินงาน

ประกอบกับบันทึกข้อความองค์การบริหารส่วนตำบลรอบเวียง ที่ ชร ๗๑๑๐๑/๑๒ ลงวันที่ ๓ มกราคม ๒๕๖๖ มอบหมายให้สำนักปลัด ดำเนินการจัดเตรียมข้อมูล ตัวชี้วัดที่ ๑๐ การป้องกันการทุจริต ตัวชี้วัดย่อยการประเมินความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต ข้อ ๐๓๔ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบประจำปี นั้น

### ๒.ข้อเท็จจริง

งานนิติการ ได้จัดทำแผนการประเมินความเสี่ยงการทุจริตประพฤติมิชอบประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ เสร็จเรียบร้อยแล้ว

### ๒.ข้อเสนอเพื่อพิจารณา

เห็นควรแจ้งให้ส่วนราชการในสังกัดทราบ เพื่อดำเนินการกิจกรรมหรือดำเนินการที่สอดคล้องตามแผนดังกล่าว เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงในส่วนราชการ ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(นายชัยนันท์ แจ่มณี)

นิติกรปฏิบัติการ

ความเห็นหัวหน้าสำนักปลัด

(นางสาวสายพิน คุณมาก)

หัวหน้าสำนักปลัด

ความเห็นปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลรอบเวียง

.....  
.....

นางนันทวรรณ ปัญโญนนท์

(นางนันทวรรณ ปัญโญนนท์)

ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลรอบเวียง

ความเห็น/คำสั่งนายกองค์การบริหารส่วนตำบลรอบเวียง

.....  
.....

นายไพศาล พุทธิมา

ไพศาล

(นายไพศาล พุทธิมา)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลรอบเวียง



แผนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต  
และประพฤติมิชอบ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

ของ

องค์การบริหารส่วนตำบลรอบเวียง  
อำเภอเมืองเชียงราย จังหวัดเชียงราย

## คำนำ

แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต และประพฤติมิชอบฉบับนี้จัดทำขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง ขององค์การบริหารส่วนตำบลรอบเวียง ซึ่งเป็นหน้าที่ของทุกคนในส่วนราชการ ตั้งแต่ผู้บริหารท้องถิ่นจนถึงเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่จะต้องรับรู้และรับทราบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง ในส่วนราชการ เพราะการบริหาร ความเสี่ยงที่ดีจะต้องเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการมองภาพรวม ทั้งหมดของส่วนราชการโดยคำนึงถึง เหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงที่สามารถส่งผลกระทบต่อให้ส่วนราชการเกิดความเสียหาย แล้วกำหนด แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือปราศจากความเสี่ยง เพื่อเป็นการสร้าง หลักประกันที่ส่วนราชการจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) ได้ดำเนินการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นหน่วยงาน ภาครัฐทั่วประเทศ และคณะกรรมการ ป.ป.ช. ได้มีมติในการประชุมครั้งที่ ๑๓๓/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๖๕ เห็นชอบกรอบแนวทาง และรายละเอียดการประเมินคุณธรรมเพื่อเป็นการส่งเสริมการบริหารงานตามกรอบธรรมาภิบาล และเพื่อขับเคลื่อนการยกระดับคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริตให้เป็นไปตามเป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐) เป็นการดำเนินงานให้สอดคล้องตามการประเมินตัวชี้วัดที่ ๑๐ การป้องกันการทุจริต

งานนิติการ สำนักปลัด  
องค์การบริหารส่วนตำบลรอบเวียง



## บทที่ ๑

### ความเป็นมา

การทุจริตเป็นพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่รัฐที่เบี่ยงเบนไปจากปทัสฐานอันเป็นที่ยอมรับของสังคม เพื่อตอบสนองเป้าหมายส่วนตัวเป็นสำคัญ การทุจริตในภาครัฐเป็นปัญหาร้ายแรงที่สุดปัญหาหนึ่งของสังคมไทย ที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมอย่างมาก รูปแบบการทุจริต ในภาครัฐมีการกระจายตัว และมีความซับซ้อน มากยิ่งขึ้นอยู่ในทุกระดับ ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย จนถึงการขับเคลื่อนสู่ระดับปฏิบัติประกอบกับองค์กร เพื่อ ความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International) ได้ประกาศผลคะแนนดัชนีชี้วัดการรับรู้การทุจริต ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๒๕ มกราคม ๒๕๖๕ โดยในครั้งนี้มีประเทศที่เข้าร่วมการประเมินทั้งหมด ๑๘๐ ประเทศ ดำเนินการสำรวจโดยอาศัยการประเมินจาก ๑๓ แหล่งดัชนี ปรากฏว่า ๒ ใน ๓ ของประเทศที่เข้า รับการ ประเมินมีระดับคะแนนที่ต่ำกว่า ๕๐ คะแนนจากคะแนนเต็ม ๑๐๐ คะแนน และโดยเฉลี่ยระดับคะแนน จะอยู่ที่ ๔๓ คะแนน ประเทศที่ได้รับคะแนนสูงสุดคือ เดนมาร์ก ฟินแลนด์ และนิวซีแลนด์ มีคะแนน ๘๘ คะแนน โดยที่ ประเทศนอร์เวย์ (๘๕) สิงคโปร์ (๘๕) สวีเดน (๘๕) สวิตเซอร์แลนด์ (๘๔) เนเธอร์แลนด์ (๘๒) ลักเซมเบิร์ก (๘๑) และ เยอรมนี (๘๐) เป็นประเทศที่ได้คะแนนสูงสุดใน ๑๐ อันดับแรก สำหรับประเทศที่ได้รับ คะแนนน้อยที่สุดคือ ซูดานใต้ (๑๑) ซีเรีย (๑๓) และโซมาเลีย (๑๓) ประเทศไทยได้รับคะแนน ๓๕ คะแนน อยู่ในลำดับที่ ๑๑๐ จากประเทศที่ เข้าร่วมประเมินทั้งหมด ๑๘๐ ประเทศ ได้รับคะแนนลดลงจากปี พ.ศ. ๒๕๖๓ ซึ่งได้รับคะแนน ๓๖ คะแนน อยู่ใน ลำดับที่ ๑๐๔ โดยในปี ๒๕๖๔ อยู่ในลำดับที่ ๕ ของประเทศ อาเซียน รองจาก ๑) สิงคโปร์ ๘๕ คะแนน ๒) มาเลเซีย ๔๘ คะแนน ๓) เวียดนาม ๓๙ คะแนน ๔) อินโดนีเซีย ๓๘ คะแนน ซึ่งหากพิจารณาจากภาพรวมผล คะแนน CPI ปี พ.ศ. ๒๕๖๔ ประเทศไทยได้รับคะแนน ๓๕ คะแนนอยู่ในลำดับที่ ๑๑๐ จากประเทศที่ได้รับการ ประเมินทั้งหมด ๑๘๐ ประเทศ ซึ่งมีระดับคะแนนและ อันดับลดลงจากปี ๒๕๖๓ ดังนั้น จึงนำมาสู่แนวคิดและ บทสรุปประเด็นสำคัญ ที่ว่า ภาพรวมคะแนนของ ประเทศไทยลดลง โดยเมื่อเปรียบเทียบคะแนนดัชนีการรับรู้ การทุจริต (CPI) ของประเทศไทยกับประเทศใน ภูมิภาคอาเซียนที่สำคัญ เช่น เวียดนาม และ อินโดนีเซีย ปรากฏว่า คะแนนของเวียดนามและอินโดนีเซียเพิ่ม สูงขึ้น ดังนั้น จึงเป็นเครื่องสะท้อนว่านักธุรกิจ นักลงทุนชาวต่างชาติ นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญ ที่ประเมิน ประเทศไทย ยังไม่เชื่อมั่นในการบริหารจัดการเรื่องการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของประเทศไทย เท่าที่ควร จากการวิเคราะห์ผลการประเมินค่าดัชนีการรับรู้การทุจริต ปี พ.ศ. ๒๕๖๔ พบข้อมูลที่มีนัยสำคัญ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริต แหล่งประเมินที่มีคะแนนลดลง ๒ แหล่ง ซึ่งเป็นแหล่งที่เกี่ยวข้องกับการให้สินบนเพื่อการอนุมัติอนุญาตเพื่ออำนวยความสะดวกในการ ประกอบธุรกิจ คือ World Economic Forum Executive Opinion Survey : WEF (-๑) และ IMD World Competitiveness Center World Competitiveness Yearbook Executive Opinion Survey : IMD (-๒) ขณะที่อีก ๒ แหล่งการประเมิน คือ แหล่งการประเมินที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการต่อต้าน การทุจริต Political and Economic Risk Consultancy Asian Intelligence : PERC (-๒) และแหล่งการ ประเมินที่เกี่ยวข้อง กับการใช้อำนาจหน้าที่ตำแหน่งโดยมิชอบ World Justice Project Rule of Law Index Expert Survey : WJP (-๓) ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ข้างต้น จึงเป็นเครื่องสะท้อนว่าในสายตานานาชาติ ยังไม่เกิดความเชื่อมั่นในความโปร่งใส ของการดำเนินการธุรกิจในประเทศไทย เนื่องจากยังมีการเรียกรับสินบน เพื่อการอนุมัติอนุญาตเพื่ออำนวยความสะดวก ในการประกอบธุรกิจ จากนักลงทุนและชาวต่างชาติ



แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ ๒๑ การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ มุ่งเน้นให้ภาครัฐ มีความโปร่งใส ปลอดภัยการทุจริตและประพฤติมิชอบ” โดยมีตัวชี้วัดสำคัญ คือ ค่าคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต ของประเทศไทยจะต้องอยู่ในอันดับ ๑ ใน ๒๐ หรือมีคะแนนประมาณ ๗๓ คะแนน ภายในช่วงปีพ.ศ. ๒๕๗๖-๒๕๘๐ โดยในแผนย่อยที่ ๑ การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ มุ่งเน้นการ ปรับ “ระบบ” เพื่อลดจำนวนคดีทุจริต และประพฤติมิชอบในหน่วยงานภาครัฐ โดยการพัฒนาเครื่องมือ เพื่อสร้างความโปร่งใส มุ่งเน้นการสร้าง นวัตกรรมและมาตรการในการต่อต้านการทุจริตที่มีประสิทธิภาพและเท่าทันต่อพลวัตของการทุจริต รวมถึง การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐ มีมาตรการ ระบบหรือแนวทางในการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต

รัฐบาลประกาศให้ปีพ.ศ. ๒๕๖๐ เป็นปีแห่งการอำนวยความสะดวกทางธุรกิจ ต่อต้านการรับสินบนทุกรูปแบบ อีกทั้งแผนการปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและ ประพฤติมิชอบ (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕) ประเด็นปฏิรูปที่ ๒ ด้านการป้องกันและปราบปราม ซึ่งกำหนดให้ศูนย์ปฏิบัติการ ต่อต้านการทุจริต (ศปท.) ดำเนินการวางระบบการประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริตและประพฤติมิชอบ ในส่วนราชการเป็นประจำทุกปีและรายงานผลการปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา หรือตามระยะเวลาที่กำหนด และ คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติเมื่อวันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔ เห็นชอบแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) และ เห็นชอบแนวทางการขับเคลื่อนกิจกรรมตามแผนการปฏิรูปประเทศ โดยให้คณะกรรมการปฏิรูปประเทศ หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ร่วมกันขับเคลื่อนแผนการปฏิรูปประเทศให้บรรลุตามเป้าหมายภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนด ประกอบกับ มติคณะรัฐมนตรี ประกอบกับเมื่อวันที่ ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ นั้น

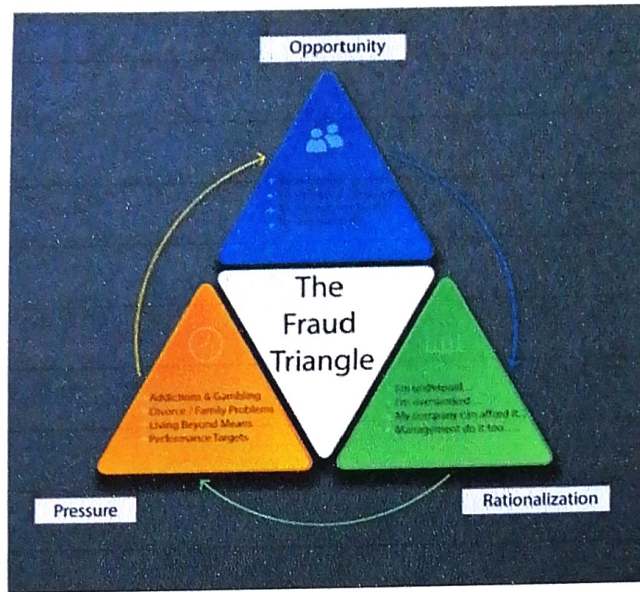


## บทที่ ๒

### วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ กรอบแนวคิด นิยาม กรอบแนวคิด นิยาม มาตรการป้องกันการทุจริต สามารถจะ ช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การ ออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายใน ที่เหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยงการทุจริตได้ ทั้งนี้ การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรจะช่วย เป็นหลักประกันองค์กรในระดับหนึ่งว่า การ ดำเนินการขององค์กรจะไม่มีทุจริต หรือในกรณีที่เกิด การทุจริตที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปี ญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้น ก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำ เครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการ เตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้ การประเมินความเสี่ยงการ ทุจริต จึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการค้นหา หรือระบุ จุดอ่อน (Weakness) ของระบบต่าง ๆ ภายในองค์กร ที่อาจเป็นช่องให้เกิดการทุจริต และเป็นการมุ่งหาความ เป็นไปได้ (Potential) ที่จะเกิดการกระทำการทุจริต ในอนาคต ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมี ธรรมภิบาล ๒.๑ วัตถุประสงค์หลักของการบริหาร จัดการความเสี่ยงการทุจริต ๑) เพื่อสร้างมาตรการในป้องกันและการลดโอกาสการทุจริต ๒) เพื่อให้ประชาชน เกิดความมั่นใจต่อการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ ๓) เพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กรต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาล และ ความซื่อตรงขององค์กร ๔) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ ทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐ ๒.๒ กรอบแนวคิด นิยามตามเกณฑ์ชี้วัดความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงานภาครัฐ กรอบแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสาเหตุการทุจริต องค์กรประกอบหรือปัจจัยที่นำไปสู่การทุจริต ประกอบด้วย Pressure/Incentive หรือแรงกดดัน หรือแรงจูงใจ Opportunity หรือ โอกาสซึ่งเกิดจากช่องโหว่ของระบบต ่าง ๆ คุณภาพการควบคุมกำกับ การ ควบคุมภายในขององค์กรมีจุดอ่อน และ Rationalization หรือการหา เหตุผลสนับสนุนการกระทำตามทฤษฎี สามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle) ตามหลักการและทฤษฎี Triangle Fraud ของ Dr. Ronald R. Cressey (๑๙๔๐) ซึ่งเป็นนักสังคมวิทยาและอาชญาวิทยา ชาวอเมริกัน ได้ให้สมมติฐานไว้ในหนังสือชื่อ Other's People Money





นอกจากหลักการและทฤษฎี Triangle Fraud ของ Dr. Ronald R.Cressey (๑๙๔๐) ยังมีทฤษฎี Four-Sided Diamond Fraud ของ David T.Wolfe and Dana R. Hermanson (๒๐๐๔) และทฤษฎี GONE Theory ของ Leonard J. Brook (๒๐๐๔) โดยหลักทฤษฎีทั้งสามได้กล่าวถึงสาเหตุจูงใจของพฤติกรรม ผู้กระทำผิดหรือสิ่งที่จะก่อให้เกิดการทุจริต ตามตารางดังนี้

Triangle Fraud	Four-sided Diamond	Gone Theory
๑. Opportunity	๑. Capability ๒. Opportunity	๑. G-Greed ๒. O-Opportunity
๒. Pressure	๓. Incentive / Motive	๓. N-Need
๓. Rationalization	๔. Rationalization	๔. E-Expectation



คำอธิบายความหมายของคำศัพท์ทฤษฎีเกี่ยวกับสาเหตุการทุจริต	
Opportunity	โอกาส เหตุการณ์ สถานการณ์ที่เอื้ออำนวย มีสิ่งล่อตาล่อใจเปิดโอกาสที่จะฉกฉวยผลประโยชน์เนื่องจากความบกพร่องหรือจุดอ่อนของระบบงาน หรือช่องว่างของกฎระเบียบที่เปิด โอกาสให้ทำได้
Pressure	ความกดดัน ความกดดัน และแรงกดดันเมื่อเกิดเหตุการณ์คับขันจากสภาพแวดล้อม ที่เป็นอยู่มีความจำเป็นต้องการเงิน
Incentive / Motive	แรงจูงใจ แรงบันดาลใจ มีสิ่งจูงใจ
Capability	ความสามารถ มีความสามารถที่ทำได้ที่เกิดจากอุปนิสัย ความสามารถเฉพาะตัวของ ผู้ปฏิบัติงาน และลักษณะงานเอื้อประโยชน์ที่จะประพฤติมิชอบและทำการทุจริตได้
Rationalization	มีเหตุผล มีเหตุผลเข้าข้างตนเองว่าสามารถทำได้ คนอื่นยังสามารถทำได้โดยไม่คิดว่าผิด มีความสามารถ และโอกาสที่เกิดจากตำแหน่งหน้าที่
Greed	ความโลภ เกิดความละโมภโลภมาก เห็นคนอื่นทำผิดแล้วไม่ได้รับการลงโทษ จับไม่ได้จึงหลงผิดอยาก ทำบ้าง ไม่พึงพอใจในสิ่งที่ตนมี
Need	ความต้องการอยากได้ ความต้องการหรือความจำเป็นที่ต้องการใช้เงิน จึงเป็นแรงกดดัน ให้ทำทุกสิ่งทำได้เพื่อให้ได้เงินมา
Expectation	ความคาดหวัง คาดหวังว่าสิ่งที่ตนกระทำไม่มีผู้อื่นล่วงรู้ และเอาผิดได้ หรือโอกาสที่จะถูกค้นพบการกระทำที่ผิด ถูกจับได้และรับการลงโทษน้อยมาก

กรอบแนวคิดและนิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยเฉพาะหลักการควบคุมการทุจริต คอร์รัปชัน (Corruption Control) ซึ่งหมายถึง การไม่กระทำและไม่สนับสนุนการทุจริต พร้อมทั้งร่วมมือกัน ควบคุมไม่ให้เกิดการทุจริตในองค์กร จึงเป็นหลักการบริหารจัดการที่มุ่งสู่การเป็นการเป็นราชการใสสะอาด สามารถสกัดกั้น ลด และปิดโอกาสการทุจริตและประพฤติมิชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการตาม หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงานของส่วนราชการให้มี ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ในฐานะกลไก ของฝ่ายบริหารในการป้องกันและแก้ไขปัญหการทุจริตในภาครัฐ ได้ขับเคลื่อนการดำเนินการภายใต้บริบท ใหม่ที่เน้นเรื่องการป้องกัน ป้องปรามที่เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการสกัดกั้น ยับยั้งเพื่อไม่ให้เกิดการทุจริตโดย การประเมินความเสี่ยงการทุจริต คู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งเป็นเครื่องมือหลักที่ สำนักงาน ป.ป.ท. ใช้เพื่อขับเคลื่อนให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริต



เพื่อป้องกัน สกัดกั้น ลด และปิดโอกาสการทุจริต เพื่อยกระดับค่าคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต Corruption Perceptions Index: CPI) โดยได้จำแนกประเภทการกบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตเป็น ๓ ด้าน ดังนี้

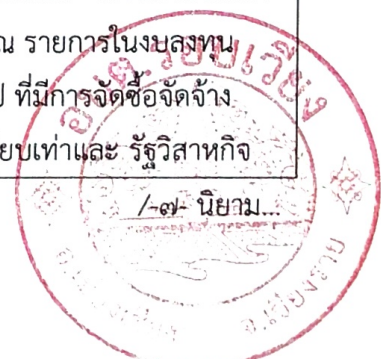
ด้านที่ ๑ ความเสี่ยงการทุจริตที่ด้านการอนุมัติ อนุญาต

ด้านที่ ๒ ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

ด้านที่ ๓ ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้จ่ายงบประมาณ

กรอบแนวคิดการพัฒนาการประเมินเชิงคุณภาพการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต Corruption Risk Management : CRM - CRM จะต้องสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาหน่วยงานในเชิงบวกมากกว่าทำให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานรู้สึกกังวล - ผลการประเมิน CRM ควรให้แนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนให้กับหน่วยงานไปในตัว - หน่วยงานราชการที่ได้รับการประเมิน CRM ได้ประโยชน์จากการประเมิน สามารถนำผลการประเมินไปปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และได้รับประโยชน์ในมุมของการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรโดยเฉพาะ การแสดงให้เห็นสังคมและสาธารณชนรับรู้ว่าหน่วยงานให้ความสำคัญกับการยับยั้งการทุจริต

นียมประเภทของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต Corruption Risk Management : CRM		
ด้านที่ ๑	ด้านการอนุมัติอนุญาต	การให้บริการด้านการอนุมัติ อนุญาต ตาม พ.ร.บ.การอำนวยความสะดวก ในการให้บริการภาครัฐ
ด้านที่ ๒	การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่	การอำนาจหน้าที่ (Authority) คือ อำนาจที่ได้มาจากการดำรงตำแหน่งใด ตำแหน่งหนึ่ง โดยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีการปกติหรือละเว้น การปฏิบัติในทางมิชอบ
ด้านที่ ๓	ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ	-โครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณในปีที่ทำการประเมินของทุก ประเภทงบประมาณได้แก่ งบดำเนินงาน งบลงทุน งบรายจ่ายอื่น งบเงินอุดหนุนหรือเงินที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น งบกลาง เงินนอก งบประมาณ และ โครงการที่จ่ายขาดจากเงินสะสมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น - ไม่รวมโครงการที่หน่วยรับงบประมาณ “ได้รับการจัดสรรงบประมาณ จากสำนักงบประมาณ รายการในงบลงทุน วงเงินตั้งแต่ ๕๐๐ ล้านบาท ขึ้นไป ที่มีการจัดซื้อจัดจ้าง เฉพาะ ส่วนราชการระดับกรม/เทียบเท่าและ รัฐวิสาหกิจ



นิยาม ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	
ศัพท์เฉพาะ	คำอธิบาย
ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk)	ความเสี่ยง : เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น
	ทุจริต : การใช้อำนาจรัฐในทางที่ผิด : การดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจ ก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบและการรับสินบน หรืออาจการก่อให้เกิดการ ขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานในอนาคต
	ปัญหา หรือความต้องการ : ของผู้รับบริการ หรือ ธุรกิจตัวกลาง” หรือ Third Party หรือ Customs Broke หรือที่เรียกชื่ออย่างอื่น สำหรับด้านการอนุมัติ อนุญาต ให้ถือว่า เป็นความเสี่ยงการทุจริต เนื่องจากความยุ่งยาก (Pain point) อุปสรรคของหรือความต้องการของ ผู้ขอรับบริการ ในแต่ละจุดสัมผัสของการให้บริการเป็นจุดเสี่ยงหรือเป็นสื่อ การเรียกร้องผลประโยชน์ที่ไม่สมควร ไม่ว่าจะมียุทธศาสตร์ค่าเท่าใด นำสู่การจ่ายเงินและ ค่าธรรมเนียมนอกระบบ หรืออาจมีการเอื้อประโยชน์ หรือการตอบแทนบุญคุณ ในรูปแบบต่างๆอาจก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ ส่วนรวม
สินบน Bribery	สินบน Bribery ISO ๓๗๐๐๑ : ได้ให้ความหมายสินบน หมายถึง การเสนอ การสัญญา การให้การรับ การเรียก ร้องผลประโยชน์ที่ไม่สมควร ไม่ว่าจะมียุทธศาสตร์ค่าเท่าใด (ผลประโยชน์นั้นเป็นได้ทั้งในรูปตัวเงินและ ไม่ใช่ตัวเงิน) ทั้งทางตรงและทางอ้อม และไม่ ว่าจะจะเป็นสถานที่ใดๆ ก็ตาม โดยเป็นการฝ่าฝืนกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการโน้มน้าว หรือตอบแทนเพื่อให้บุคคลกระทำหรือละเว้น การกระทำอัน เกี่ยวข้อง กับ การดำเนินการตามหน้าที่ของบุคคลนั้น (ตามความหมายของ ISO ๓๗๐๐๑ “offering, promising, giving, accepting or soliciting of an undue advantage of any value (which could be financial or non-financial), directly or indirectly, and irrespective of location(s), in violation of applicable law, as an inducement or reward for a person acting or refraining from acting in relation to the performance of that person’s duties. (ที่ ม ๑ : Bureau Veritas Certification Services The Implementation of ISO ๓๗๐๐๑ with Gift Giving and Receiving)
ของขวัญ Gifts	Gifts ของขวัญ ISO ๓๗๐๐๑: ได้กล่าวถึงประเด็นเรื่องของขวัญ หรือผลประโยชน์อื่น ใดไว้ในข้อกำหนดย่อยข้อ หนึ่งของหัวข้อด้านการดำเนินการ (Operation) โดยกำหนดว่า “องค์กรต้องดำเนินการตามกระบวนการที่ออกแบบขึ้นเพื่อป้องกันการเสนอ การให้ หรือ การรับของขวัญ เครื่องแสดงไมตรีจิต การบริจจาค และประโยชน์ในลักษณะเดียวกัน เมื่อ การเสนอ การให้ หรือการรับสามารถพิจารณาอย่างเป็นเหตุเป็นผลได้ว่าคือสินบน” .. (ตามความหมายของ ISO ๓๗๐๐๑ Gifts, hospitality, donations and similar benefits “The organization shall implement procedures that are designed to prevent the offering, provision or acceptance of gifts, hospitality, donations and similar benefits where the offering, provision or acceptance



นิยาม ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	
	is, or could reasonably be perceived as, bribery (ที่มา : Bureau Veritas Certification Services The Implementation of ISO ๓๗๐๐๑ with GiftGiving and Receiving )
การรับทรัพย์สิน หรือ ประโยชน์อื่นใด ตาม ธรรมจรรยา	(ving and Receiving ) การรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด ตามธรรมจรรยา มาตรา ๑๒๘ พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปราม การทุจริต พ.ศ. ๒๕๖๑ ประกอบประกาศคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการ ทุจริตแห่งชาติ เรื่องหลักเกณฑ์การ รับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยาของ เจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ. ๒๕๔๓ ข้อ ๓ ให้ นิยาม “การรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดตาม ธรรมจรรยา” หมายความว่า การรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดจากญาติหรือ บุคคลที่ ให้อำนาจในโอกาสต่างๆ โดยปกติตามขนบธรรมเนียม ประเพณี หรือวัฒนธรรม หรือให้อำนาจ ตามมารยาทที่ปฏิบัติกัน
ประเด็นความเสี่ยง การทุจริต	เป็นขั้นตอนในการค้นหาว่ามีรูปแบบ หรือเหตุการณ์ที่อาจจะความเสี่ยงการทุจริตในอนาคต
โอกาส (Likelihood)	โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต
ผลกระทบ (Impact)	ผลกระทบจากเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน
ระดับความรุนแรง ของ ความเสี่ยงการ ทุจริต (Risk Score)	คะแนนรวมที่แสดงให้เห็นถึงระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต ที่เป็นผลจาก การประเมิน ความเสี่ยงการทุจริต จาก ๒ ปัจจัย คือ โอกาสเกิด (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact)
ผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยงการทุจริต (Risk Owner)	ผู้ปฏิบัติงานหรือรับผิดชอบ กระบวนการหรือโครงการ

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต มาตรการป้องกันการทุจริต สามารถช่วยลดความ เสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบและการ ปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายใน ที่เหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยงการทุจริตได้ การประเมินความเสี่ยง การทุจริตจึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการ ค้นหา หรือระบุจุดอ่อน (Weakness) ของระบบต่างๆ ภายในองค์กร ที่ อาจเป็นช่องให้เกิดการทุจริต และเป็น การมุ่งหาความเป็นไปได้ (Potential) ที่จะเกิดการกระทำการทุจริตใน อนาคต ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร องค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล จึงเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรจำเป็นต้องทำ เพราะหากองค์กรได้ทำการประเมิน ความเสี่ยงการทุจริตจะเป็นหลักประกันความเชื่อมั่นให้องค์กรในระดับ หนึ่งว่าการดำเนินการขององค์กรจะไม่มี โอกาสเกิดการทุจริต หรือหากมีโอกาสที่จะเกิดการทุจริต องค์กรก็จะ สามารถบริหารจัดการ และหา มาตรการมาป้องกันได้หรือหากเกิดความเสียหายก็จะเป็นความเสียหายที่ น้อยกว่าองค์กรที่ไม่ได้ทำการ ประเมินความเสี่ยงการทุจริต



ปัจจัยสำเร็จในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ๑) ความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กร ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตขององค์กร ที่ยอมรับว่าความเสี่ยง การทุจริตมีอยู่จริง หากมีประเด็นการทุจริตต้องยกระดับเป็นบทเรียนเพื่อเรียนรู้และหา แนวทางการบริหารจัดการป้องกันการเกิดซ้ำ กฎเกณฑ์สำคัญที่ช่วยผลักดันให้องค์กรเติบโตไม่ใช่ความสามารถ ในการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงการทุจริต แต่คือ การที่ผู้นำองค์กรต้องทำให้เรื่องของการบริหารความเสี่ยงการทุจริต เป็นนโยบายและแนวทางที่ทุกส่วนจะต้องนำไปปฏิบัติ ๒) ความเข้าใจเรื่องความเสี่ยงการทุจริตในทิศทางเดียวกันของคนในองค์กร ๓) กำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรและกระทำ การอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ มีตัวแทนผู้เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงการทุจริตต้องมีความเที่ยงธรรม ด้วยการมองจากบุคคลภายนอกมองไปที่กระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมิน (Outside in) และอาจให้มี ผู้แทนจากภายนอก เช่น ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง การทุจริต เพื่อให้มีมุมมองที่รอบด้าน ๔) มีการเปิดเผยแผนและผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตในเว็บไซต์ของหน่วยงาน และมีการสื่อสารภายในหน่วยงาน ติดตามประเมินผลเพื่อวัดประสิทธิผลของแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง การทุจริตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากรูปแบบความเสี่ยงการทุจริตอาจมีการเปลี่ยนแปลง มาตรการควบคุม ความเสี่ยงการทุจริตที่กำหนดไว้เพียงพอหรือไม่ และมาตรการที่กำหนดไว้ใช้ได้จริงหรือใช้ไม่ได้จริง แต่ไม่ได้ผล และสร้างความตระหนัก (Awareness) เรื่องความเสี่ยงการทุจริตในองค์กร

**๒.๓ กรอบแนวคิด นวัตกรรมตามเกณฑ์ชี้วัดความเสี่ยงการทุจริตเชิงนโยบายในการดำเนินโครงการขนาดใหญ่**

กรอบแนวคิดในการจัดทำเกณฑ์ชี้วัดความเสี่ยงการทุจริตเชิงนโยบายในการดำเนินโครงการขนาดใหญ่ สำนักงาน ป.ป.ท. ได้ทำการศึกษา วิเคราะห์ กรอบแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการจัดทำคู่มือการประเมินตามเกณฑ์ชี้วัดความเสี่ยงการทุจริตเชิงนโยบายในการดำเนินโครงการขนาดใหญ่ โดยมีกรอบแนวคิด ดังนี้

- เกณฑ์ชี้วัดความเสี่ยงการทุจริตเชิงนโยบายของสำนักงาน ป.ป.ท
- การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ
- แนวทางการเปิดเผยข้อมูลโครงการ CoST
- กรอบตามหลักมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organization of the



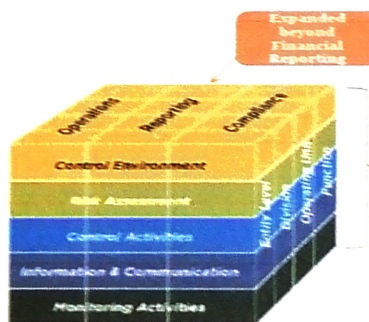


ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม การเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานของภาครัฐถือเป็น เครื่องมือสำคัญใน เพิ่มประสิทธิภาพของความโปร่งใสในการให้บริการของภาครัฐ ซึ่งสะท้อนถึงความรับผิดชอบ และความโปร่งใสของ ภาครัฐที่มีต่อผู้ใช้บริการทุกภาคส่วน โดยประชาชนสามารถค้นหาและเข้าถึงข้อมูลที่มี คุณภาพของภาครัฐได้อย่าง สะดวก รวดเร็ว และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่าง ทันทีทันใด โดยประชาชนสามารถนำขั ้อมูลต่าง ๆ ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นการเพิ่ม ศักยภาพด้านการบริการของภาครัฐ ทั้งยังช่ว ยลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มมูลค่าให้กับหน่วยงานราชการ ทำให้ ประชาชนไว้วางใจและเชื่อถือมากขึ้นอันจะส่งผลต่อ สภาพลักษณะที่ดีของหน่วยงานภาครัฐ ตลอดจนเป็นช่องทาง สำคัญในการให้ประชาชนได้เข้ามาตรวจสอบการ ทำงานและการใช้อำนาจของภาครัฐ ซึ่งจะลดโอกาสในการ เกิดคอร์รัปชันอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย และจะช่วย เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศและ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน และรักษาผลประโยชน์ ของประเทศชาติสืบไป องค์การสหประชาชาติ(๒๐๑๖) ได้นิยามข้อมูลเปิดของภาครัฐว่า “ข้อมูลของรัฐบาลที่ถูก เปิดเผยผ่านช่องทางออนไลน์เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึง นำไปใช้ต่อ หรือแจกจ่ายได้โดยปราศจากข้อจำกัด ใดๆ” องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Cooperation and Development - OECD) (๒๐๑๗) ได้กำหนดนิยามของ “รัฐบาลเปิด” ว่าเป็น “วัฒนธรรม การกำกับดูแลที่ส่งเสริมหลักการของความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ เสีย ในอันที่จะ สนับสนุนประชาธิปไตยและการเติบโตโดยรวม” ขณะที่ World Wide Web Foundation (๒๐๑๕) ได้กำหนด คุณลักษณะของข้อมูลเปิดไว้ ๕ ประการ คือ ๑) สามารถเข้าถึงได้ผ่านช่องทางออนไลน์ (Available Online) เพื่อเข้าถึงผู้ใช้งานจำนวนมาก และหลากหลาย ๒) ทุกคนได้รับอนุญาตให้นำข้อมูลนั้นไปใช้ และใช้ซ้ำได้ (Open- licensed) ๓) ประมวลผล ด้วยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ได้ (Machine-readable) เพื่อสามารถนำไปวิเคราะห์ต่อ ยอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๔) รวบรวมข้อมูลที่กระจัดกระจายให้อยู่ในชุดข้อมูล (Dataset) เดียวกัน และ สามารถนำไป วิเคราะห์ด้วยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ได้ง่าย (Available in bulk) ๕) ไม่เสียค่าใช้จ่าย (Free of charge) เพื่อให้ประชาชนไม่ว่าจะมีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างไรสามารถเข้าถึงได้โดยเสมอภาคกัน

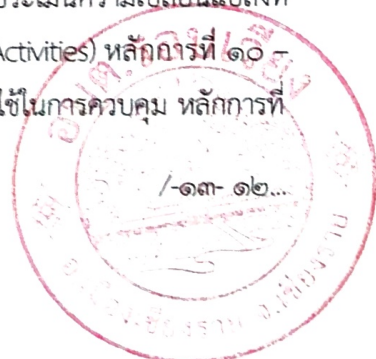
๒.๓.๓ โครงการความโปร่งใสในการก่อสร้างภาครัฐ (Infrastructure Transparency Initiative : CoST) โครงการความโปร่งใสในการก่อสร้างภาครัฐ ได้กำหนดแนวทางการเปิดเผยข้อมูลโครงการก่อสร้าง ตั้งแต่ กระบวนการจัดทำและนำเสนอโครงการ การเตรียมความพร้อมของโครงการ การจัดซื้อจัดจ้าง ช่วงการดำเนิน โครงการ และหลังจากสิ้นสุดโครงการ โดยมีรายละเอียดข้อมูลที่ต้องเปิดเผยต่อสาธารณะ ทั้งข้อมูลเชิงรุก และขั ้อมูลเชิงรับ เช่น ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม จำนวนบริษัทที่เข้าร่วมประกวดราคา มูลค่าของสัญญา ขอบเขตงานตาม สัญญา การเปลี่ยนแปลงมูลค่าของสัญญา การเปลี่ยนแปลงขอบเขตสัญญา เหตุผลการเปลี่ยนแปลง การตรวจสอบ และการประเมินผลโครงการ การจัดการข้อร้องเรียน เป็นต้น นิยาม “โครงการขนาดใหญ่ที่ต้องดำเนินการประเมิน ตามเกณฑ์ชี้วัดความเสี่ยงการทุจริต” หมายถึง (๑) รายการที่หน่วยรับงบประมาณ “ได้ขอรับการจัดสรรงบประมาณ รายการในงบลงทุน วงเงินตั้งแต่ ๕๐๐ ล้านบาทขึ้นไป ที่มีการจัดซื้อจัดจ้าง” (๒) รายการที่หน่วยรับงบประมาณ “ได้รับการจัดสรรงบประมาณรายการในงบลงทุน วงเงินตั้งแต่ ๕๐๐ ล้านบาทขึ้นไป ที่มีการจัดซื้อจัดจ้าง”

โครงการตาม (๑) หรือ (๒) ให้หมายถึง คำของงบประมาณและงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร งบประมาณรายจ่ายประจำปีที่ผ่านการพิจารณาจากสำนักงบประมาณ ๒.๓.๔ กรอบตามหลักมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) และ ISO ๓๗๐๐๑:๒๐๑๖ ๑) COSO ๒๐๑๓ กรอบหลักการควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) ตามมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ (Committee of Sponsoring Organizations ๒๐๑๓) ซึ่งมาตรฐาน COSO เป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับมาตั้งแต่เริ่มออกประกาศใช้เมื่อปี ๑๙๙๒ โดยที่ผ่านมามีการออกแนวทางด้านการควบคุมภายใน เพิ่มเติมอีก ๓ ครั้ง คือ ครั้งแรกเมื่อปี ๒๐๐๖ เป็นแนวทางด้านการทำรายงานทางการเงิน Internal Control over Financial Report Guidance for Small Public Companies ครั้งที่ ๒ เมื่อปี ๒๐๐๙ เป็นแนวทาง ด้านการกำกับ ติดตาม Guidance on Monitoring of Internal Control ครั้งที่ ๓ ในปี ๒๐๑๓ เป็นแนวทาง เพิ่ม เต็ม ด้าน การ ควบ คุม ภายใน Internal Control – Integrated Framework : Framework and Appendices การปรับปรุงในปี ๒๐๑๓ นี้ยังคงยึดกรอบแนวคิดเดิมของปี ๑๙๙๒ ที่กำหนดให้มีการควบคุม ภายใน แต่เพิ่มเติมในส่วนอื่น ๆ ให้ชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มเติมเรื่องการสอดส่องในภาพรวมของ การกำกับดูแลกิจการ ดังนั้น การควบคุมภายในจึงถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการที่จะตอบสนองต่อความ คาดหวังของกิจการในการป้องกันเฝ้าระวังและตรวจสอบการทุจริตภายในกิจการ COSO ได้ผลักดันให้กิจการ ต่าง ๆ ทำการขับเคลื่อน The Three Lines of Defense และถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของ Internal Control Framework

**๒) มาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ดังนี้**



มาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ดังนี้ องค์ประกอบที่ ๑ : สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) หลักการที่ ๑ - องค์กรยึดหลักความซื่อตรงและจริยธรรม หลักการที่ ๒ - คณะกรรมการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อการกำกับดูแล หลักการที่ ๓ - คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร มีอำนาจการสั่งการชัดเจน หลักการที่ ๔ - องค์กร จูงใจ รักษาไว้ และจูงใจพนักงาน หลักการที่ ๕ - องค์กรผลักดันให้ทุกตำแหน่งรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน องค์ประกอบที่ ๒ : การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หลักการที่ ๖ - กำหนดเป้าหมายชัดเจน หลักการที่ ๗ - ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างครอบคลุม หลักการที่ ๘ - พิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต หลักการที่ ๙ - ระบุและประเมินความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบต่อการควบคุมภายใน องค์ประกอบที่ ๓ : กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) หลักการที่ ๑๐ - ควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หลักการที่ ๑๑ - พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการควบคุม หลักการที่



๑๒ - ควบคุมให้นโยบายสามารถปฏิบัติได้ องค์ประกอบที่ ๔ : สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) หลักการที่ ๑๓ - องค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ หลักการที่ ๑๔ - มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร ให้การควบคุมภายในดำเนินต่อไปได้ หลักการที่ ๑๕ - มีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ในประเด็นที่อาจกระทบต่อ การควบคุมภายใน องค์ประกอบที่ ๕ : กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities) หลักการที่ ๑๖ - ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน หลักการที่ ๑๗ - ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในทันเวลา และเหมาะสม

๓) กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี ๔ กระบวนการ ดังนี้ Corrective : แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้ว่าจะเกิด สิ่งที่มีประวัติอยู่แล้ว ทำอย่างไรจะไม่ให้เกิดขึ้น ฐ้าอีก Detective : เผื่อระวัง สอดส่องติดตามพฤติกรรมเสี่ยง ทำอย่างไรจะตรวจพบต้อง สอดส่องตั้งแต่แรก ตั้งข้อบ่งชี้บางเรื่องที่น่าสงสัยทำการลดระดับความเสี่ยงนั้นหรือให้ข้อมูลเบาะแสนั้นแก่ ผู้บริหาร Preventive : ป้องกัน หลีกเสี่ยง พฤติกรรมที่น่าไปสู่การสูญเสี่ยงต่อการกระทำผิด ในส่วนพฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดฐ้าอีก (Known Factor) ทั้งที่รู้ว่าทำไป มีความเสี่ยงต่อการทุจริต จะต้องหลีกเสี่ยงด้วยการปรับ Workflow ใหม่ ไม่เปิดช่องว่าง ให้การทุจริตเข้ามาได้อีก Forecasting : การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่จะเกิดขึ้นและป้องกันป้องปรามล่วงหน้าในเรื่องประเด็นที่ไม่คุ้นเคย ในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้า ในอนาคต (Unknown Factor) ๔) COSO ๒๐๑๗ (COSO ERM ๒๐๑๗) COSO ๒๐๑๗ Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance มุ่งชี้ให้เห็นถึงการเชื่อมโยงการทำงานของกลไกการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับกลยุทธ์ และการดำเนินงานขององค์กร ความเสี่ยงการทุจริตจึงเป็นหัวใจสำคัญเพื่อเป็นกลไกในการผลักดันให้องค์กรบริหาร ความเสี่ยงการทุจริตที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้าง มูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ให้กับองค์กร



๑) Governance and Culture (การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร) ประกอบด้วย บทบาทของคณะกรรมการ โครงสร้างการดำเนินงานตามเป้าหมายกลยุทธ์ การกำหนด วัฒนธรรมที่พึงประสงค์ การยึดมั่นต่อค่านิยมองค์กร และการสร้างความเข้มแข็งด้านทุนมนุษย์

๒) Strategy & Objective Setting (กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร) ประกอบด้วย การวิเคราะห์บริบทของธุรกิจ การกำหนดระดับความสามารถในการรับความเสี่ยง การประเมินทางเลือกของกลยุทธ์จัดการความเสี่ยงองค์กร และการวางเป้าประสงค์ทางธุรกิจภายใต้ความเสี่ยง



๓) Performance (เป้าหมายผลการดำเนินงาน) ประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินระดับความรุนแรง การจัดลำดับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง และการพิจารณาภาพรวม ของความเสี่ยงองค์กรทั้งหมด

๔) Review & Revision (การทบทวนและปรับปรุง) ประกอบด้วย การประเมิน ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการบริหารความเสี่ยง การทบทวนความสามารถในการจัดการและระดับความเสี่ยง และการ

แบบเต็ม ERM	แบบเต็ม ERM
ทำแยกเป็นส่วน ๆ หรือฝ่าย ๆ ทำแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร	ทำแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
บริหารแบบตั้งรับ (รอให้เกิดปัญหาแล้วค่อยแก้ไข)	บริหารแบบเชิงรุก (ป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น)
ทำเป็นครั้งคราวหรือเฉพาะกิจ	ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
มุ่งเน้นด้านลบเพื่อลดความเสียหาย มุ่งเน้นด้านบวกด้วย โดยแสวงหาโอกาสที่จะเป็น	มุ่งเน้นด้านลบเพื่อลดความเสียหาย มุ่งเน้นด้านบวกด้วย โดยแสวงหาโอกาสที่จะเป็น

ปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

๕) Information, Communication & Reporting (สารสนเทศ การสื่อสาร และการ รายงาน) ประกอบด้วย การใช้สารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง การใช้ช่องทางการสื่อสารต่างๆ สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และการรายงานความสำเร็จการดำเนินการ รวมทั้งวัฒนธรรมความเสี่ยง ที่เกิดขึ้น สิ่งที่ COSO พยายามมุ่งเน้นนำเสนอในการปรับปรุงนี้ คือการแสดงให้เห็นว่าการบริหาร ความเสี่ยงองค์กรนั้น เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการสร้างคุณค่าผ่านกลยุทธ์และตัวแบบธุรกิจขององค์กรอย่างแท้จริง “Good risk management and internal control are necessary for long term success of all organizations.” – COSO (บทความจาก TRIS Academy Club Issue ๔ January ๒๐๑๘, "Organizational Excellence" โดย ดร.สุรเดช จง วรรณศิริผู้อำนวยการ สถาบันวิทยาการจัดการ ทริส คอร์ปอเรชั่น) ๔.๒) การบริหารความเสี่ยงขององค์กร หรือERM นั้นเป็นแนวคิดในการบริหาร ความเสี่ยงแบบใหม่ ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดแบบเดิมหลายประการที่สี่๔.๓) ISO ๓๗๐๐๑:๒๐๑๖ Anti-bribery

**ISO ๓๗๐๐๑ :๒๐๑๖ Anti-bribery Management Systems : ABMS**

มาตรฐานระบบการจัดการต่อต้านการติดสินบน (anti-bribery management systems) ซึ่งองค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐาน (ISO International Standardized Organization) ประกาศเมื่อ ปี ๒๕๕๘ ครอบคลุมตั้งแต่การจัดตั้งระบบ กระบวนการดำเนินการ การธำรง รักษา และการปรับปรุงพัฒนาระบบการจัดการการติดสินบน ต้องมีการดำเนินการด้วยมาตรการอย่างเป็นระบบที่สมเหตุสมผล เหมาะสม เพียงพอเพื่อป้องกันการติดสินบน ที่ครอบคลุม

โครงสร้าง STRUCTURE OF ISO ๓๗๐๐๑ STANDARD ประกอบด้วย

๑. Scope ขอบเขต
๒. Normative references การอ้างอิงตามกฎเกณฑ์
๓. Term and Definitions ข้อกำหนดและคำจำกัดความ



๔. Context of the organization บริบทขององค์กร
๕. Leadership ความเป็นผู้นำ
๖. Planning การวางแผน
๗. Support การสนับสนุนค้ำคูณี้ ดังนี้
๘. Operation การทำงาน
๙. Performance Evaluation การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ๑๐.Improvement การปรับปรุง

ในส่วนโครงสร้างของ ISO ๓๗๐๐๑ ข้อ ๔ ได้กำหนดให้มีหลักการประเมินความเสี่ยงการติดสินบน (Bribery Risk Assessment)



### แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

มาตรการป้องกันการทุจริต สามารถจะช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสม จะช่วยลดความเสี่ยงการทุจริตได้ ทั้งนี้ การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรจะช่วยเป็นหลักประกัน องค์กรในระดับหนึ่งว่า การดำเนินการขององค์กรจะไม่มีทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่า องค์กรที่ไม่มีการนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้ การประเมิน ความเสี่ยงการทุจริต จึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการค้นหา หรือระบุจุดอ่อน (Weakness) ของระบบต่าง ๆ ภายใน องค์กร ที่อาจเป็นช่องให้เกิดการทุจริต และเป็นการมุ่งหาความเป็นไปได้ (Potential) ที่จะเกิดการกระทำการทุจริต ในอนาคต ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล ๑. วัตถุประสงค์หลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ๑) เพื่อสร้างมาตรการในป้องกันและการลดโอกาสการทุจริตเชิงนโยบายในการดำเนินโครงการขนาดใหญ่ ๒) เพื่อให้ประชาชนเกิดความมั่นใจต่อการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ ๓) เพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กรต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มั่นใจในระบบธรรมาภิบาล และ ความเชื่อถือขององค์กร ๔) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐ ๒. วิธีการและขั้นตอนประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอนหลัก ดังนี้ ๑) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ๒) การประเมินความเสี่ยงการทุจริต (การระบุประเด็นความเสี่ยง การให้คะแนนและการจัดระดับความเสี่ยงการทุจริต) ๓) การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและการรายงานผล ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ก่อนทำการประเมินความเสี่ยง หน่วยงานต้องกำหนดเกณฑ์หรือไม่บรรทัด ตามความเหมาะสม โดยพิจารณาจาก ๒ ปัจจัย ด้านโอกาสและด้านผลกระทบ และการให้คะแนนกำหนดเป็น ๕ ช่วงคะแนน รายละเอียดดังนี้ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) พิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงใน ช่วงเวลาหนึ่ง ในรูปของความถี่ หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ ผลกระทบ (Impact) การวัดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น โดยสามารถแบ่งเป็นผลกระทบทางด้านการเงินและผลกระทบที่ไม่ใช่การเงิน

ตัวอย่าง เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต เกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต โครงการที่มีการจัดซื้อจัดจ้าง โครงการขนาดใหญ่ โครงการที่ดำเนินการในภาพรวมทั้งประเทศ หรือโครงการที่มีวงเงินสูง ควรใช้ ผลกระทบ (Impact) ในการวัด ความรุนแรงของความเสียหายด้านการเงินที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น โดยความเสียหายจากงบประมาณ ในคู่มือนี้ เป็นเพียงตัวอย่างเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดการทุจริต (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) หน่วยงานสามารถ กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริตได้เอง หรือสามารถปรับได้ตามความเหมาะสม



ตัวอย่าง เกณฑ์โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood)

โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood)	
๕	เหตุการณ์ที่มีความแน่นอน หรืออาจเกิดขึ้นได้สูงมาก (ร้อยละ ๑๐๐)
๔	มีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
๓	มีโอกาสเกิดขึ้นบางครั้ง
๒	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยครั้ง
๑	มีโอกาสเกิดขึ้นยาก

เกณฑ์ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เชิงคุณภาพ ที่ส่งผลกระทบด้านการดำเนินงาน (บุคลากร)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	
๕	ถูกลงโทษทางวินัยร้ายแรง
๔	ถูกลงโทษทางวินัยอย่างไม่ร้ายแรง
๓	สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ไม่เหมาะสม
๒	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง
๑	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนาน ๆ ครั้ง

ตารางจัดระดับความเสี่ยงการทุจริต

Risk Score					
โอกาสเกิด	ผลกระทบ				
	๑	๒	๓	๔	๕
๕	สูง	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
๔	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
๓	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก
๒	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
๑	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง



ขั้นตอนที่ ๒ การระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตและการให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริต โดยการอธิบายรายละเอียดเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริต ว่ามีรูปแบบพฤติกรรมทุจริตที่มีความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละขั้นตอนในการดำเนินโครงการให้ละเอียดชัดเจนมากที่สุดว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร โดยวิธีการค้นหาความเสี่ยงการทุจริต ค้นหาจากความเสี่ยงที่เคยเกิด หรือคาดว่าจะเกิดซ้ำสูงมีประวัติอยู่แล้ว เรียกว่า Known Factor และไม่เคยเกิดหรือไม่มีประวัติมาก่อน แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ในอนาคตว่ามี โอกาสเกิด เรียกว่า Unknown Factor ในขั้นตอนนี้เป็นการตั้งสมมุติฐานโดยพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยไม่คำนึงว่าหน่วยงานมีมาตรการป้องกันหรือควบคุมความเสี่ยงนั้นอยู่แล้วหรือไม่ หลักการที่สำคัญต้อง ไม่เอาปัญหาหรือข้อจำกัด จากการบริหารงานในปัจจุบัน เช่น ทรัพยากร คน พาหนะ ระบบเทคโนโลยี ไม่มีหรือไม่พอ บุคลากรไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ไม่มีจิตสำนึก มาปนกับความเสี่ยง เพราะจะทำให้ละเอียดการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต แต่จะเป็นแผนการแก้ไขปัญหาขององค์กรโดยสิ้นเชิง ความเสี่ยง กับ ปัญหา แตกต่างกันอย่างไร (ในการประเมินอย่าเอาปัญหาเป็นความเสี่ยง) ปัญหา คือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว แนวทางในการแก้ไขปัญหาคือการแก้ที่ต้นตอหรือสาเหตุของปัญหา เช่น อัตรากำลังไม่เพียงพอ เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ เจ้าหน้าที่ขาดจิตสำนึก เป็นต้น ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่ยังไม่เกิด แต่มีการคาดการณ์ว่าเหตุการณ์นั้น ๆ มีโอกาสอาจจะเกิด ซึ่งอาจจะ ไม่เกิดก็ได้ จึงต้องหามาตรการดักไว้ควบคุมไว้ไม่ให้เกิด หรือเกิดยากที่สุด น้อยที่สุด หากท่านนำปัญหาเป็นความเสี่ยงการทุจริต จะทำให้แผนบริหารความเสี่ยงที่ออกมาเป็นเช่นนี้ไม่ใช่ มาตรการป้องกันความเสี่ยง เท่ากับท่านกีดกระดุมเม็ดแรกผิด

ความเสี่ยง กับ ปัญหา แตกต่างกันอย่างไร (ในการประเมินอย่าเอาปัญหาเป็นความเสี่ยง)

ปัญหา คือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว แนวทางในการแก้ไขปัญหาคือการแก้ที่ต้นตอหรือสาเหตุของปัญหา เช่น อัตรากำลังไม่เพียงพอ เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ เจ้าหน้าที่ขาดจิตสำนึก เป็นต้น

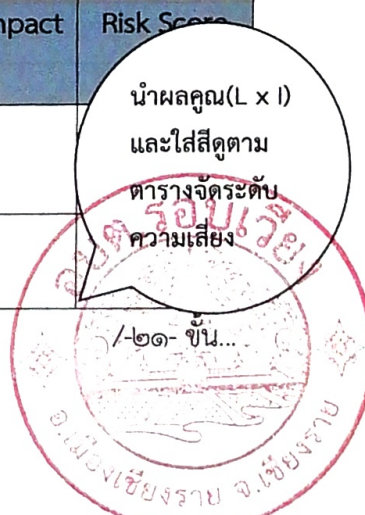
ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่ยังไม่เกิด แต่มีการคาดการณ์ว่าเหตุการณ์นั้น ๆ มีโอกาสอาจจะเกิด ซึ่งอาจจะ ไม่เกิดก็ได้ จึงต้องหามาตรการดักไว้ควบคุมไว้ไม่ให้เกิด หรือเกิดยากที่สุด น้อยที่สุด

หากท่านนำปัญหาเป็นความเสี่ยงการทุจริต จะทำให้แผนบริหารความเสี่ยงที่ออกมาเป็นเช่นนี้ไม่ใช่ มาตรการป้องกันความเสี่ยง เท่ากับท่านกีดกระดุมเม็ดแรกผิด

การให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริตโดยพิจารณาจากขั้นตอนการดำเนินงาน พิจารณาจาก ๒ ปัจจัยคือ โอกาสเกิด (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) จะได้ค่าคะแนนความเสี่ยงรวม (Risk Score) เพื่อนำมาจัดระดับความเสี่ยงการทุจริต ว่าอยู่ในระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง หรือต่ำ

**แบบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต**

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินโครงการ	ประเด็นการเสี่ยงทุจริต	คะแนนความเสี่ยงการทุจริต		
			Likelihood	Impact	Risk Score
	ระบุขั้นตอนการดำเนินโครงการ	ระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละขั้นตอนของการ			นำผลคูณ(L x I) และใส่ใส่ดูตามตารางจัดระดับความเสี่ยง



/-๒๑- ชั้น...

ขั้นตอนที่ ๓ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและการรายงานผล มาตรการ ทหภยถือวิธีการที่จะทำให้ได้รับผลสำเร็จ (วิธีป้องกัน) หรือแนวทางที่ต่ำขึ้นเพื่อไม่ให้เกิด สิ่งที่ไม่พึงปรารถนา แล้วนำมาจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต เพื่อควบคุม หรือลดโอกาสเกิดการทุจริต โดยลำดับ ความเสี่ยงการทุจริตที่อยู่ในโซนสีแดง (Red Zone) จะถูกเลือกมาทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการ ทุจริต ส่วนลำดับ ความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีส้ม สีเหลือง จะถูกเลือกในลำดับต่อมา การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ให้นำมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงาน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน มาตรการนั้นยังสามารถบังคับใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ มาวิเคราะห์ว่ามีประสิทธิภาพอยู่ในระดับ ไต ดี พอใช้ หรืออ่อน (ดูคำอธิบายเพิ่มเติม) จากนั้นพิจารณาจัดทำมาตรการโดยมีมาตรการป้องกันความเสี่ยงการ ทุจริตเพิ่มเติมจากรูปแบบพฤติกรรม ความเสี่ยงการทุจริตที่ได้จากการประเมินในครั้งนี้ โดยมาตรการป้องกันความ เสี่ยงการทุจริตควรเชื่อมโยงกับความสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ประเมินไว้

และต้องมีการติดตามเฝ้าระวัง เพื่อประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรมตามแผน บริหารความเสี่ยง ที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นการยืนยันผลการป้องกันหรือแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพมากน้อย เพียงใด หรืออาจต้อง เพิ่มเติมหรือปรับแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตใหม่ หากพบว่ารูปแบบการทุจริตหรือ มีสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงไป การจัดทำมาตรการก็เหมือนวิธีการออกแบบระบบหรือกระบวนการอย่าง เป็นระบบ ซึ่งสิ่งที่ต้องการ อันดับแรกของการจัดทำมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต คือ ผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งการที่จะบรรลุเป้าหมาย จะต้องวิธีวิธีการ (How To) อันประกอบด้วยกระบวนการนำเข้า (Input) เช่น ขั้นตอน กระบวนการ เพื่อให้มาตรการ ที่ตั้งไว้บรรลุเป้าหมาย หากมีผลลัพธ์เกิดขึ้นมากกว่า ๑ อย่าง ผลลัพธ์นั้นเป็นผลพลอยได้ (By Product) ของมาตรการ ที่กำหนดไว้ ข้อมูลที่นำมาจัดทำมาตรการ ป้องกันความเสี่ยงการทุจริต ต้องได้มาจากการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล จากการประเมินความเสี่ยงการ ทุจริตตามรูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริต เสมือนเป็นต้นน้ำ เพื่อนำมาสู่ การกำหนดมาตรการได้ตรง จุด เป็นเสมือนกลางน้ำ ส่วนมาตรการที่กำหนดไว้ต้องนำสู่การบังคับใช้ ด้วยการกำกับ ติดตาม ประเมินผล เพื่อนำมาทบทวนในการปรับมาตรการให้สามารถป้องกันความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มาตรการ ที่ดีต้อง สามารถตอบสนอง รูปแบบพฤติกรรมของความเสียหายที่ ค้นพบเป็นเสมือนปลายน้ำ มาตรการต่างๆ ต้องมีการ ทบทวน ประเมินผลอยู่อย่างต่อเนื่อง เพราะรูปแบบการทุจริตมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเช่นกัน



