

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

1.วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

มาตรการป้องกันการทุจริตจะสามารถลดความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้นการประเมินความเสี่ยงการทุจริต การออกแบบ และการปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่เหมาะสม จะช่วยลดความเสี่ยงการทุจริตให้แก่บุคลากรในองค์กร ถือเป็นการป้องกันการทุจริตในองค์กร ทั้งนี้การดำเนินการขององค์กรจะไม่มีการทุจริต หรือ กรณีที่พบกับการทุจริตจะช่วยเป็นหลักประกันระดับหนึ่งว่า การดำเนินการขององค์กรจะไม่มีการทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะมี ความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้ให้ เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ ไม่ใช่การเพิ่มภาระอีกต่อไป

วัตถุประสงค์ของการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อให้หน่วยงานของบริษัท เค.อาร์.ซี เอ็นจิเนียริง จำกัด มี มาตรฐานระบบ หรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต ซึ่งเป็นมาตรการ ป้องกันการทุจริตเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพต่อไป

2.การบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีความแตกต่างจากการตรวจสอบอย่างไร

การบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการทำงานในลักษณะที่ทุกภาระงานต้องประเมินความเสี่ยงก่อนปฏิบัติงานทุก ครั้ง และแทรกกิจกรรมการตอบโต้ความเสี่ยงไว้ก่อนเริ่มปฏิบัติงานหลัก ตามภาระงานปกติของการเฝ้าระวังความเสี่ยง ล่วงหน้าจากทุกภาระงานร่วมกัน โดยเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบปกติที่มีการรับรู้และยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (ผู้ นำส่งงาน) เป็นลักษณะ Pre -Decision ส่วนการตรวจสอบภายในจะเป็นลักษณะการกำกับติดตามความเสี่ยงเป็นการ สอบทาน เป็นลักษณะ Post -Decision

3.กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ใช้หลักควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) ตามมาตรฐาน COSO 2013 (Committee of Sponsoring Organizations 2013) ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับตั้งแต่ออกประกาศเริ่มใช้และมีการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงครั้งล่าสุดในปี 2013 ยังยึดกรอบแนวคิดของปี 1992 ที่กำหนดให้มีการควบคุมภายใน เพิ่มเติมในส่วนอื่น ๆ ให้ชัดเจน โดยเฉพาะการสอดส่องในภาพรวมของการกำกับดูแลกิจการ ดังนั้น การควบคุมภายในจึง ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการตอบสนองต่อความคาดหวังขององค์กร ในการป้องกันเฝ้าระวังและตรวจสอบการทุจริต ภายในองค์กร

กรอบในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี 4 กระบวนการ ดังนี้

กระบวนการที่ 1 **Corrective** : แก้ไขปัญหาที่รับรู้ว่าจะเกิดขึ้น มีประวัติอยู่ ทำอย่างไรจะไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำ

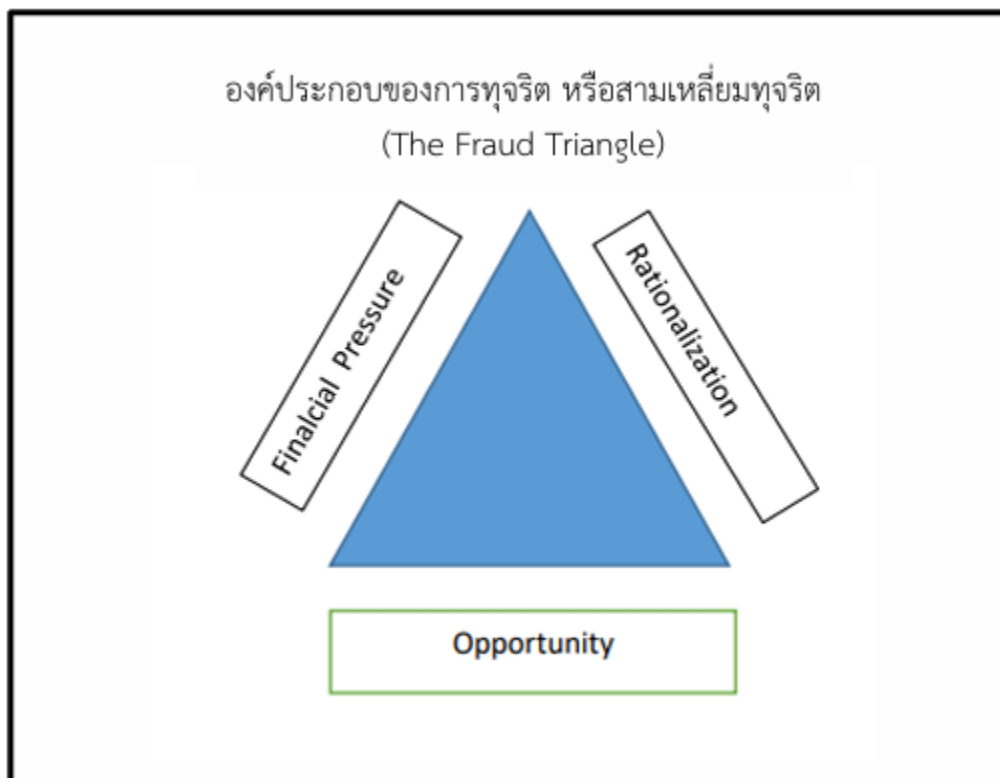
กระบวนการที่ 2 **Detective** : เฝ้าระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยง ทำอย่างไรจะตรวจพบต้องสอดส่อง ตั้งแต่แรก ตั้งข้อชี้บางเรื่องที่น่าสงสัย ทำการลดระดับความเสี่ยงนั้น หรือให้ข้อมูลเบาะแสแก่ผู้บริหาร

กระบวนการที่ 3 **Preventive** : ป้องกัน หลีกเลี่ยง พฤติกรรมที่นำไปสู่การสูญเสียต่อการกระทำผิด ในส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้เคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดขึ้นซ้ำอีก (**Know Factor**) ทั้งที่รู้ว่าทำไปมีความเสี่ยงต่อการทุจริต จะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ **Workflow** ใหม่ เพื่อไม่เปิดช่องว่างให้การทุจริตเกิดขึ้นได้อีก

กระบวนการที่ 4 **Forecasting** : การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่จะเกิดขึ้น และป้องกันป้องปรามล่วงหน้า ในประเด็นที่ไม่คุ้นเคย ในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากการพยากรณ์ คาดการณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต (**Unknow Factor**)

4.องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต ประกอบด้วย **Pressure/Incentive** แรงกดดันหรือแรงจูงใจ **Opportunity** หรือโอกาส ซึ่งเกิดจากช่องโหว่ของระบบต่าง ๆ คุณภาพการกำกับควบคุมภายในมีจุดอ่อน และ **Rationalization** คือการหาเหตุผลสนับสนุนการกระทำตามทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (**Fraud Triangle**)



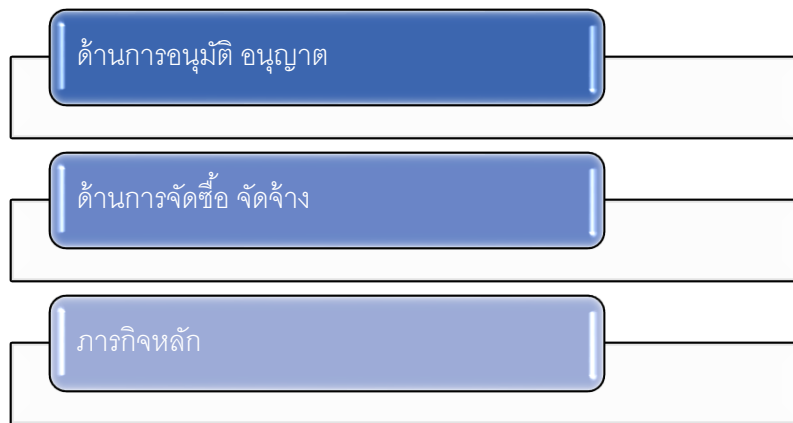
5.ขอบเขตการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริตตามแนวทางบริษัท เค.อาร์.ซี. เอ็นจิเนียริง จำกัด แบ่งประเภทการทุจริตออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

5.1 ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต

5.2 ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

5.3 ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากร



6. ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริตมี 9 ขั้นตอน



ขั้นเตรียมการ : ประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ก่อนการทำประเมินความเสี่ยงการทุจริต ต้องคัดเลือกงานในแต่ละประเภทที่จะประเมินความเสี่ยง ซึ่งได้
จำแนกขอบเขตของการประเมินความเสี่ยงการทุจริตไว้ 3 ด้าน

1. ด้านการอนุมัติ การอนุญาต
2. ด้านการจัดซื้อ จัดจ้าง
3. ภารกิจหลักความโปร่งใสของงบประมาณ และการบริหารทรัพยากร

เมื่อคัดเลือกได้แล้ว ให้ทำการคัดเลือกกระบวนการของประเภทด้านนั้น ๆ โดยเฉพาะการดำเนินงานที่อาจ
ก่อให้เกิดการทุจริต และจัดเตรียมข้อมูลขั้นตอนการปฏิบัติงาน แนวทาง หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ลงมือทำ
ตามขั้นตอนประเมินความเสี่ยงการทุจริต

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

นำข้อมูลที่ได้จากการจัดเตรียมรายละเอียดขั้นตอน หรือปฏิบัติงาน แนวทาง หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ที่จะ
ทำการประเมินทุจริต ในขั้นตอนจะประกอบไปด้วย การระบุความเสี่ยง อธิบายรูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยงเฉพาะที่จะมี
ความเสี่ยงการทุจริตเท่านั้น ในการประเมินต้องคำนึงถึงความเสี่ยงในภาพรวมของการดำเนินการที่จะทำการประเมินด้วย
เนื่องจากกระบวนการระบุความเสี่ยงนั้นอาจไม่พบความเสี่ยง หรือโอกาสเสี่ยงต่ำ หรือความเสี่ยงนั้นๆ ไม่ได้อยู่ในใน
ขั้นตอน โดยไม่คำนึงว่าบริษัทจะมีมาตรการป้องกันหรือแก้ไขความเสี่ยงการทุจริตอยู่แล้ว แยกประเภทความเสี่ยงเป็น
Know Factor และ Unknow Factor

Know Factor	ความเสี่ยง ทั้งปัญหา/พฤติกรรม ที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาส สูงที่จะเกิดซ้ำ หรือมีประวัติอยู่แล้ว
Unknow Factor	ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากการประมาณการณ์ล่วงหน้าในอนาคต ที่เป็นปัญหา/ พฤติกรรม ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้

ตารางที่ 1 การระบุความเสี่ยง (Know Factor และ Unknow Factor)

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อ-จัดจ้าง	ประเภทความเสี่ยง
	Know Factor	Unknow Factor
1.	ขั้นตอน การจัดทำร่างขอบเขตงานที่มีความเสี่ยงต่อการทุจริต -มีกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่ ซึ่งมี โอกาสใช้อย่างไม่เหมาะสม อาจมีการเอื้อประโยชน์ให้ความ ช่วยเหลือพวกพ้อง การกีดกันหรือ การสร้างอุปสรรคต่อคนอื่น	-กำหนดคุณลักษณะเฉพาะ คุณสมบัติ ทางด้านเทคนิคที่ไม่เหมาะสม เกินความ จำเป็น ทำให้มีต้นทุนเกินความจำเป็น
2.	ขั้นตอน การกำหนดราคากลางที่มีความเสี่ยงต่อการทุจริต	ผลการเปรียบเทียบราคา ราคาที่ต่ำกว่าจะ ได้

	-มีกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่ มีโอกาสใช้อย่างไม่เหมาะสม อาจมีการเอื้อประโยชน์ หรือให้ความช่วยเหลือพวกพ้อง การกีดกัน หรือการสร้างอุปสรรค	
3	ขั้นตอน การตรวจการจ้าง ที่มีความเสี่ยงต่อการทุจริต -มีกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่ มีโอกาสใช้อย่างไม่เหมาะสม อาจมีการเอื้อประโยชน์หรือให้ความช่วยเหลือพวกพ้อง การกีดกัน หรือ การสร้างอุปสรรค	คณะกรรมการตรวจการจัดซื้อ-จัดจ้าง คณะกรรมการตรวจรับสินค้า ใช้เวลาตรวจรับสินค้ามากเกินไปจนความจำเป็น

Know Factor	ความเสี่ยงทั้ง ปัญหา/พฤติกรรมที่เคยรับรู้เคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำ มีประวัติอยู่แล้ว
Unknow Factor	ปัจจัยเสี่ยงที่มาจากคาดการณ์ล่วงหน้า ของปัญหาที่จะเกิดในอนาคต

เกณฑ์ระดับความเสี่ยง/ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

โอกาสเกิด (Likelihood) พิจารณาจากความถี่การเกิดเหตุการณ์

	ความเป็นไปได้	ความถี่
3 (เกิดขึ้นได้บ่อย)	เคยเกิดขึ้นแล้วไม่เกินปีย้อนหลังและ/หรือคาดว่าจะเกิดขึ้นได้ แน่นอนในอนาคต	> 1 ครั้ง/ ปี
2 (มีความเป็นไปได้)	เคยเกิดขึ้นแล้วในช่วง 3-5 ปี ที่ผ่านมา และหรือคาดว่าจะมีโอกาส จะเกิดขึ้นได้	1 ครั้ง ใน 3-5 ปี
1 (เกิดขึ้นได้ยาก)	ทางทฤษฎีไม่สามารถเป็นไปได้และ / หรือเกิดขึ้นได้ยากในอนาคต	0 ครั้ง/ ปี

2. การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง

การจำข้อมูลจากตารางระบุสถานะความเสี่ยงของการทุจริต ของแต่ละโอกาส/ ความเสี่ยงการทุจริต โดยใช้สีเป็นสัญลักษณ์แทนความเสี่ยง

สถานะสีเขียว คือ ความเสี่ยงระดับต่ำ

สถานะสีส้ม คือ ความเสี่ยงระดับปานกลาง สามารถใช้ความรอบคอบระมัดระวังในระหว่างปฏิบัติงานตามปกติ ควบคุมดูแลได้

สถานะสีแดง คือ ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จัก ไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิด สม่่าเสมอ

ตารางที่ 2 ตารางแสดงสถานะความเสี่ยง

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	เขียว	ส้ม	แดง
1	การจัดซื้อจัดจ้าง ขั้นตอนการจัดทำร่างขอบเขตงาน (TOR)	✓		
2	การจัดซื้อจัดจ้าง ขั้นตอนการกำหนดราคากลาง	✓		
3	การจัดซื้อจัดจ้าง ขั้นตอนการตรวจการจ้าง ตรวจรับพัสดุ	✓		

เมทริกซ์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix)

นำโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริตที่มีสถานะความเสี่ยงการทุจริตระดับปานกลาง จนถึงสูง (สีเหลือง กับ สีแดง) จากตารางที่ 2 มาทำการหาค่าความเสี่ยงรวม ซึ่งได้จากระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง มีค่า 1 – 3 ระดับ ความรุนแรงของผลกระทบที่ค่า 1 – 3 โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการนั้น ๆ แสดงว่าขั้นตอนนั้นเป็น must หมายถึง ความจำเป็นสูง ของการเฝ้าระวังการทุจริต ค่าของ must คือ อยู่ในระดับ 3 หรือ 2
- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนรองของกระบวนการนั้น ๆ แสดงว่าขั้นตอนนั้น เป็น Should หมายถึง จำเป็นต่ำในการเฝ้าระวังการทุจริต ค่าของ Should คือ อยู่ในระดับ 1

ระดับของความรุนแรงผลกระทบ มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

- กิจกรรมหรือขั้นตอนงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผู้มีส่วนได้เสีย stakeholder รวมถึงงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาควิเคราะห์ ค่าอยู่ที่ 2 หรือ 3
- กิจกรรมหรือขั้นตอนงานนั้นเกี่ยวข้องกับ การเงิน รายได้ลดรายจ่ายเพิ่ม financial ค่าอยู่ที่ 2 หรือ 3
- กิจกรรมหรือขั้นตอนงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผู้ใช้ กลุ่มเป้าหมาย customer/user ค่าอยู่ที่ 2 หรือ 3

- กิจกรรมหรือขั้นตอนงานนั้นเกี่ยวข้องกับกระบวนการภายใน internal process หรือกระทบต่อการ เรียนรู้ องค์กร
ความรู้ learning & growth ค่าอยู่ที่ 1 หรือ 2

ตารางที่ 3 SCORING ระดับความเสี่ยง

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความ จำเป็นของการ ระวัง 3 2 1	ระดับความ รุนแรงของ ผลกระทบ 3 2 1	ค่าความ เสี่ยงรวม จำเป็น X รุนแรง
1	การจัดซื้อจัดจ้าง ขั้นตอนการจัดทำร่าง ขอบเขตงาน (TOR) การจัดซื้อจัดจ้าง ขั้นตอนการกำหนดราคากลาง	1	1	1
2	การจัดซื้อจัดจ้าง ขั้นตอนการตรวจการ จ้าง ตรวจรับพัสดุ	2	1	2
3	การจัดซื้อจัดจ้าง ขั้นตอนการตรวจการ จ้าง ตรวจรับพัสดุ	2	1	2

ตารางที่ 3

นำข้อมูลที่มีสถานความเสี่ยงในช่องสี่เหลี่ยม และ สีแดง จากตารางที่ 2 มาหาค่าเสี่ยงรวม (ระดับความจำเป็นของ
การเฝ้าระวัง คุณ ระดับคุณระดับความรุนแรงของผลกระทบ

แนวทางในการพิจารณา
ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง และ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ

ตารางที่ 3.1 ระดับของความจำเป็นของการเฝ้าระวัง

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	กิจกรรมหรือขั้นตอน หลัก MUST	กิจกรรมหรือขั้นตอนรอง SHOULD
		ค่าควรเป็น 3 หรือ 2	ค่าควรเป็น 1

ตาราง 3.2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบตาม Balance Score

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

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินและการควบคุมความเสี่ยง (Risk-Control Matrix Assessment)

ให้นำค่าความเสี่ยง (จำเป็น X รุนแรง) มาทำการประเมินการควบคุมการทุจริตว่า มีระดับการควบคุมความเสี่ยงการ
ทุจริตอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับคุณภาพการจัดการ (คุณภาพการจัดการ สอดส่อง เฝ้าระวังในงานปกติ โดยเกณฑ์
คุณภาพการจัดการ) แบ่งได้เป็น 3 ดังนี้

ดี :จัดการได้ทันที ทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ ผู้รับมอบผลงาน องค์การไม่มี
ผลเสียทางการเงิน

พอใช้ :จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ ผู้รับมอบงานองค์กร
แต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ

อ่อน :จัดการไม่ได้ หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่าย มีผลกระทบถึงผู้ใช้บริการ/ ผู้รับ
มอบผลงาน และยอมรับไม่ได้ ไม่มีความเข้าใจ

ผลกระทบ (Impact)

พิจารณาจากผลกระทบที่เกิดจากการกระทำที่ขัดต่อระเบียบบริษัท และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ในด้านต่าง ๆ

	การเงิน	ชื่อเสียง	ลูกค้าและลูกค้า	กฎหมาย
3 รุนแรง	มากกว่า 1,000,000 บาทขึ้นไป	ถูกขึ้นบัญชีดำ ยกเลิก การค้าขายหรือเสียชื่อเสียง ในวงกว้าง	ถูกลูกค้าฟ้องร้อง	ถูกปรับหรือจำคุก
2 ปานกลาง	100,000 บาทขึ้นไป ถึง 1,000,000 บาท	ข้อมูลการคอร์รัปชัน เป็นข่าวถูกเผยแพร่ ทางสื่อโซเชียล	ลูกค้าหรือลูกค้า ตั้งคำถามต่อเจ้าของ กิจการหรือผู้บริหาร	ถูกหน่วยงานของรัฐ ตรวจสอบหรือให้ชี้แจง
1 ต่ำ	ไม่เกิน 100,000 บาท	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี

ตารางที่ 4 แสดงการประเมินการควบคุมความเสี่ยง

โอกาส/ ความเสี่ยง การทุจริต	คุณภาพการจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยง ระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยง ระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยง ระดับสูง
	ดี	ต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง
	พอใช้	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง
	อ่อน	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	สูง

ตารางที่ 4 ให้นำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น X รุนแรง) จากตารางที่ 3 มาทำการประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต โดยวิเคราะห์จากคุณภาพการจัดการขององค์กรกับความเสี่ยงเรื่องที่ทำกรประเมิน (ดี/ พอใช้/ อ่อน) เพื่อประเมินว่า ความเสี่ยงการทุจริตมีความเสี่ยงอยู่ในระดับใด จะได้นำไปบริหารจัดการความเสี่ยงตามความรุนแรงของความเสี่ยง

โอกาส/ ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพการจัดการ	ค่าประเมินความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าระดับความ เสี่ยงต่ำ	ค่าความเสี่ยง ระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยง ระดับสูง
การจัดซื้อจัดจ้างขั้นตอนการจัดทำ ขอบเขตงาน (TOR)	ดี	✓		
การจัดซื้อจัดจ้าง ขั้นตอนการ กำหนดราคากลาง	ดี	✓		
การจัดซื้อจัดจ้าง ขั้นตอนการตรวจ การจ้าง ตรวจรับพัสดุ	ดี	✓		

แผนบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 5 แผนบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนที่ 5 ให้เลือกเหตุการณ์ ที่มีความเสี่ยงสูงสุดจากการประเมิน การควบคุมความเสี่ยง Risk-Control Matrix Assessment ในตารางที่ 4 ที่อยู่ในช่องค่าความเสี่ยง อยู่ในระดับสูง ปาน กลาง มาทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามลำดับความรุนแรง ขั้นตอนที่ 5 ที่อยู่ในช่อง ค่าความเสี่ยงระดับสูง หรือค่าความ เสี่ยงระดับ 5 หรือ 6หรือ 7หรือ 8 หรือ 9 โดยเฉพาะช่องสูง 9 ควรเลือกมาทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตก่อนเป็นอันดับ แรกจากการ 15 ประเมินความเสี่ยงการทุจริตดังกล่าว พบว่า ค่าประเมินความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับ 2- 4 หรืออยู่ใน

ระดับ ความเสี่ยงต่ำ – ค่อนข้างต่ำ คุณภาพการจัดการอยู่ระดับ ดี พอใช้ การบริหารจัดการเสี่ยงอยู่ในระดับเฝ้าระวัง และ
ทำกิจกรรมบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 5 ตารางบริหารความเสี่ยง

ชื่อแผนบริหารความเสี่ยง.....

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต (ควบคุมความเสี่ยงการทุจริต)

ตารางที่ 5 พิจารณาเหตุการณ์ความเสี่ยง ที่มีค่าความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ 4 ตามลำดับ ความรุนแรง
ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับ สูง ปานกลาง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริตต่อไป ตามแบบรายงานการ
ประเมินความเสี่ยงการทุจริต

การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

เพื่อติดตามเฝ้าระวัง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงของ
ตารางแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการสร้างการกรงคัก เพื่อเป็นการยืนยันผลการป้องกันหรือแก้ไขปัญหา
มีประสิทธิภาพน้อยเพียงใด โดยการแยกสถานการณ์เฝ้าระวัง ความเสี่ยงการทุจริตต่อไป ออกเป็น 3 สี ได้แก่ สีเขียว สี
เหลือง สีแดง

แผนบริหารความเสี่ยง

การนำเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงสูง และปานกลางมาทำแผนบริหารความเสี่ยง ตามลำดับความรุนแรง

ตารางที่ 5 แผนบริหารความเสี่ยง

การนำเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงสูง และปานกลางมาทำแผนบริหารความเสี่ยง ตามลำดับความรุนแรง

ความเสี่ยง	ค่าประเมิน ความเสี่ยง รวม	มาตรการดำเนินการ ป้องกันการทุจริต	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1.การจัดซื้อจัดจ้าง ขั้นตอนการจัดทำ ร่างขอบเขตงาน (TOR)	1	-จัดกิจกรรมฝึกอบรม ส่งเสริมด้าน คุณธรรม จริยธรรม องค์ความรู้ ป้องกันการทุจริต -การส่งเสริมวัฒนธรรมสุจริต		กลุ่มบัญชี จัดซื้อ
2.การจัดซื้อจัดจ้าง	2	ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง		

ขั้นตอนการกำหนด ราคากลาง		-การสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อป้องกัน และเฝ้าระวังการทุจริต เช่น พัฒนาระบบเทคโนโลยี	ธันวาคม 2568	
3. การจัดซื้อจัดจ้าง ขั้นตอนการตรวจ การจ้างเพื่อตรวจรับ	3	สารสนเทศ เพื่อเพิ่มช่องทางการ ร้องเรียนทุจริตที่มีประสิทธิภาพ -จัดกิจกรรมเสริมสร้างความ ตระหนัก รู้ ด้านการดำเนินนโยบายต่อต้าน ทุจริต		

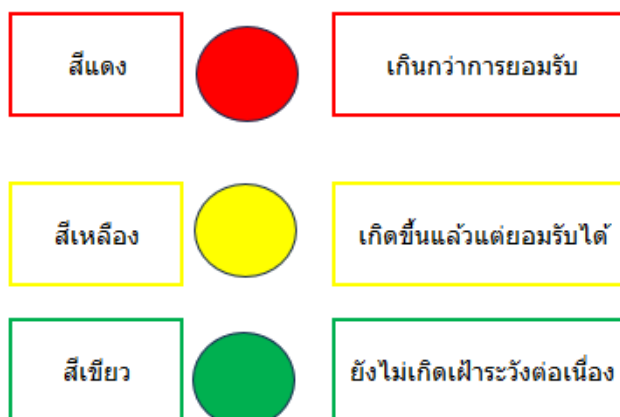
ตารางที่ 6 จัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง บริษัท เค.อาร์.ซี. เอ็นจิเนียริง จำกัด

ติดตามเฝ้าระวัง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรมตามแผนบริหารความ เสี่ยงของ
ขั้นตอนที่ 5 ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการสร้างตะแกรงดัก เพื่อเป็นการยืนยันผลการป้องกันหรือแก้ไขปัญหา มีประสิทธิภาพ
มากน้อยเพียงใด โดยการแยกสถานะของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตต่อไป ออกเป็น 3 สี ได้แก่ สีเขียว สีเหลือง และ
สีแดง

ตารางที่ 6 ตารางจัดทำรายงานการเฝ้าระวังความเสี่ยง

ที่	มาตรการป้องกันการทุจริต	โอกาส / ความเสี่ยง การทุจริต	สถานะความเสี่ยง		
			เขียว	เหลือง	แดง

ตารางที่ 6 ให้งานสถานะของการเฝ้าระวังการทุจริตตามแผนบริหารความเสี่ยงของตารางบริหารความเสี่ยง
อยู่ในสถานะความเสี่ยงระดับใด เพื่อพิจารณาทำกิจกรรมเพิ่มเติม กรณีอยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้



สถานะตามสี	นิยามตามสถานะสี
สถานะสีเขียว	ไม่เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง <u>ยังไม่ต้องทำกิจกรรมเพิ่ม</u>
สถานะสีเหลือง	เกิดกรณีอยู่ในข่ายความเสี่ยง แต่แก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่ ตามมาตรการ/ นโยบาย/ โครงการ/ กิจกรรมที่เตรียมไว้ <u>แผนใช้ได้ผล</u> ความเสี่ยงการทุจริตลดลง ระดับความรุนแรง <3
สถานะสีแดง	เกิดกรณีที่อยู่ในข่าย <u>ยังแก้ไขไม่ได้</u> ควรมีมาตรการ/ นโยบาย/ โครงการ/ กิจกรรม เพิ่มขึ้น แผนใช้ไม่ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตไม่ลดลงตามระดับความรุนแรง >3

ตารางที่ 6 ตารางจัดทำรายงานผลเฝ้าระวัง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงของขั้นตอนที่ 5 ตารางแผนบริหารความเสี่ยง เป็นเสมือนสร้างตะแกรงดัก ซึ่งการยืนยันประสิทธิภาพการป้องกันและแก้ไขปัญหา โดยแยกสถานะของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตออกเป็น 3 สี ได้แก่ สีเขียว สีเหลือง และสีแดง

ที่	มาตรการ การป้องกันการทุจริต	โอกาส/ ความเสี่ยงการทุจริต	สถานะความเสี่ยง		
			เขียว	เหลือง	แดง
1	จัดกิจกรรมฝึกอบรม ส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรม องค์ความรู้การป้องกันการทุจริต	มีกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่ ซึ่งมีโอกาสใช้อย่างไม่เหมาะสม อาจมีการเอื้อประโยชน์หรือให้ความช่วยเหลือพวกพ้อง การกีดกันหรือการสร้างอุปสรรค	✓		
2	การส่งเสริมวัฒนธรรมสุจริตให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง				
3	การสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อป้องกันและเฝ้าระวังการทุจริต เช่น พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มช่องทางการร้องเรียนทุจริตที่มีประสิทธิภาพ				
4	จัดกิจกรรมเสริมสร้างความตระหนักรู้ด้านการดำเนินนโยบายต่อต้านทุจริต				

ตาราง 7 ตารางจัดทำระบบความเสี่ยง

นำผลจากทะเบียนเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตจากตารางที่ 6 ออกตามสถานะ 3 สถานะ ซึ่งในขั้นตอนที่ 7 สถานะความเสี่ยงการทุจริตที่อยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้ จะต้องมีการเพิ่มมาตรการเพิ่มเติมต่อไป โดยแยกสถานะเพื่อทำระบบบริหารความเสี่ยงออกเป็น

- 7.1 เกินกว่าการยอมรับ (สถานะสีแดง Red) ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม
- 7.2 เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ แต่ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม (สถานะสีเหลือง Yellow)
- 7.3 ยังไม่เกิดเฝ้าระวังต่อเนื่อง (สถานะสีเขียว Green)

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเขียว)	มาตรการป้องกันการทุจริต (เพิ่มเติม)
-มีกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ ซึ่งมีโอกาสใช้ อย่างไม่เหมาะสมอาจมีการเอื้อประโยชน์ หรือให้ความช่วยเหลือพวกพ้อง การกีดกัน หรือการสร้างอุปสรรค	ทำตามมาตรการป้องกันการทุจริต จากตารางที่ 6 แลเฝ้าระวังต่อเนื่อง

ตารางที่ 7 ตารางจัดทำระบบความเสี่ยง

- 7.1 สถานะสีแดง Red เกินกว่ายอมรับ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีแดง)	มาตรการป้องกันการทุจริต (เพิ่มเติม)

- 7.2 สถานะสีเหลือง Yellow เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเหลือง)	มาตรการป้องกันการทุจริต (เพิ่มเติม)

7.3 สถานะสีเขียว Green ยังไม่เกิด ให้เฝ้าระวังต่อเนื่อง

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเขียว)	มาตรการป้องกันการทุจริต (เพิ่มเติม)

ตารางที่ 8 ตารางรายงานการบริหารความเสี่ยง

จัดทำรายงานสรุปให้เห็นในภาพรวมว่า มีผลจากการบริหารความเสี่ยงการทุจริต ขั้นตอนที่ 8 มีสถานะความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผล (สี) สถานะความเสี่ยง

- สีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ
- สีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง
- สีแดง หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก

ตารางที่ 8 ตารางรายงานการบริหารความเสี่ยง

ที่	สรุปสถานะความเสี่ยงการทุจริต (เขียว เหลือง แดง)		
	เขียว	เหลือง	แดง

จัดทำรายงานสรุปให้เห็นในภาพรวมว่า มีผลจากการบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามขั้นตอนที่ 8 มีสถานะความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับติดตาม ประเมินผล (สี) สถานะความเสี่ยง

ที่	สรุปสถานะความเสี่ยงการทุจริต (เขียว เหลือง แดง)		
	เขียว	เหลือง	แดง
1	การจัดซื้อจัดจ้างขั้นตอนการจัดทำร่างขอบเขตงาน (TOR)		
2	การจัดซื้อจัดจ้างขั้นตอนการกำหนดราคากลาง		
3	การจัดซื้อจัดจ้าง ขั้นตอนการตรวจการจ้าง ตรวจรับพัสดุ		