



บันทึกข้อความ

เลขที่การ ส.ป.ก.	รับที่.....
วันที่.....	วันที่.....
เวลา.....	เวลา.....

ส่วนราชการ กองการเจ้าหน้าที่ กลุ่มส่งเสริมคุณธรรมและงานวินัย โทร. ๑๑๔๕

ที่ กษ ๑๒๐๒.๔/๑๔๙๕

วันที่ ๕ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง การประเมินความเสี่ยงการทุจริต FRAs : FRAUD RISK-ASSESSMENTS

เรียน เลขาธิการ ส.ป.ก.

เรื่องเดิม

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ได้กำหนดแนวทางในการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๒ ตัวชี้วัดที่ ๑๐ ตัวชี้วัดย่อยที่ ๑๐.๑ การประเมินความเสี่ยงเพื่อการป้องกันการทุจริต ข้อ ๐๓๖ การประเมินความเสี่ยงทุจริตประจำปี : การประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต หรือก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน โดยใช้แนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต FRAs : FRAUD RISK-ASSESSMENTS ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (ป.ป.ท.)

การดำเนินการ

ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ได้ดำเนินการดังนี้

๑. คัดเลือกงานหรือกระบวนการที่มีความเสี่ยงการทุจริต : จากการตรวจสอบข้อมูลที่ผ่านมา พบว่ามีการร้องเรียน การกล่าวหา การดำเนินการทางวินัยเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างใน ๒ ประเด็นหลักๆ คือ ๑) การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะที่เอื้อประโยชน์กับบุคคลหรือนิติบุคคล และ ๒) เจ้าหน้าที่ตรวจรับไม่เป็นไปตามคุณลักษณะเฉพาะที่กำหนด ดังนั้น ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตฯ จึงเลือกความเสี่ยงการทุจริตด้านความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐในกระบวนการในการจัดซื้อจัดจ้าง มาดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อหามาตรการ/กิจกรรม/แนวทาง ในการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว

๒. จัดทำแบบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต FRAs : FRAUD RISK-ASSESSMENTS ของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมตามแบบของ ป.ป.ท. เสร็จเรียบร้อยแล้ว รายละเอียดตามที่เสนอมาพร้อมนี้

ข้อเสนอ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตฯ จะได้ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

เน้นซอง

๒ ทรัพย์สิน

๕๖-๐๖๒

(นายวิณะโรจน์ ทรัพย์ส่งสุข)

เลขาธิการสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

(นางสาวเมตตา คุโณปถัมภ)
ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่



การประเมินความเสี่ยงการทุจริต
FRAs : FRAUD RISK-ASSESSMENTS
สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

จัดทำโดย
ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต
สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
มิถุนายน ๒๕๖๒

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

FRAAs : FRAUD RISK-ASSESSMENTS

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

๑. หลักการและเหตุผล

การทุจริตเป็นปัญหาที่สำคัญของประเทศ ส่งผลกระทบอย่างร้ายแรงต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การพัฒนาสังคม เสถียรภาพทางการเมือง ตลอดจนความมั่นคงของประเทศ โดยเฉพาะปัญหาการทุจริตที่เกิดจากเจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งมีผลประโยชน์ทับซ้อน หรือความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของสาธารณะ (Conflict of interest : COI) เพราะเป็นการแสวงหาประโยชน์ส่วนบุคคลโดยการละเมิดต่อกฎหมาย หรือจริยธรรมด้วยการใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ไปแทรกแซงการใช้ดุลยพินิจในกระบวนการตัดสินใจ หรือการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ของรัฐที่รับผิดชอบ เป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง ส่งผลกระทบต่อประโยชน์ส่วนรวมสาธารณะ ก่อให้เกิดความเสียหายต่อภารกิจภาครัฐ การให้บริการประชาชน และประเทศชาติ

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม จึงได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริตในกระบวนการที่อาจมีความเสี่ยง เพื่อกำหนดแนวทาง มาตรการ วิธีการในการป้องกันและควบคุมหรือลดความเสี่ยงการทุจริต ดังกล่าวต่อไป

๒. วัตถุประสงค์

๑) เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโครงการ หรือกิจกรรมที่อาจเกิดความเสี่ยงต่อการทุจริตในหน่วยงาน

๒) เพื่อกำหนดแนวทางในการป้องกันควบคุม หรือลดความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความเสี่ยงต่อการทุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยงาน

๓. แนวความคิดในการวิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริต

๓.๑ ความหมาย

ความเสี่ยง (Risk) คือ การวัดความสามารถที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของงานประสบความสำเร็จ ภายใต้การตัดสินใจ งบประมาณ กำหนดเวลาและข้อจำกัดด้านเทคนิคที่เผชิญอยู่ ความเสี่ยงจึงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เนื่องมาจากความไม่แน่นอนและความจำกัดของการบริหารความเสี่ยง (Risk management) คือ การจัดการความเสี่ยงทั้งในกระบวนการในการระบุวิเคราะห์ (Risk analysis) ประเมิน (Risk assessment) ดูแลตรวจสอบและควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับกิจกรรมหน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งหรือเรียกว่า อุบัติภัย (Accident)

/ผลประโยชน์ทับซ้อน...

ผลประโยชน์ทับซ้อน หรือความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ทับซ้อนและผลประโยชน์ส่วนรวม (Conflict of Interests) หมายถึง สถานการณ์หรือการกระทำที่บุคคลไม่ว่าจะเป็นนักการเมือง ข้าราชการ พนักงานบริษัท หรือผู้บริการมีผลประโยชน์ส่วนตัวมากจนมีผลต่อการตัดสินใจ หรือการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหน้าที่ที่บุคคลนั้นรับผิดชอบอยู่และส่งผลกระทบต่อประโยชน์ของส่วนรวม กล่าวคือ การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐตัดสินใจหรือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งของตนอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง หรือพวกพ้องมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งการกระทำดังกล่าวจะเกิดขึ้นอย่างรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว ทั้งเจตนาและไม่เจตนาในรูปแบบที่หลากหลายจนกระทั่งกลายเป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่ไม่เห็นว่าเป็นความผิด ตัวอย่างการกระทำดังกล่าวมิให้พบเห็นได้มากในสังคมส่งผลให้บุคคลนั้นขาดการตัดสินใจที่เที่ยงธรรม เนื่องจากการยึดผลประโยชน์ส่วนตนเป็นหลักได้ส่งผลเสียหายให้เกิดขึ้นกับประเทศชาติก่อให้เกิดการกระทำที่ผิดจริยธรรม และจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ต้องคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะแต่ทำหน้าที่กลับตัดสินใจ หรือปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้องเป็นหลัก

การควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) ตามมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ (Committee of Sponsoring Organizations ๒๐๑๓) ซึ่งมาตรฐาน COSO เป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับมาตั้งแต่เริ่มออกประกาศใช้เมื่อปี ๑๙๙๒ โดยที่ผ่านมามีการออกแนวทางด้านการควบคุมภายในเพิ่มเติมอีก ๓ ครั้ง คือ ครั้งแรกเมื่อปี ๒๐๐๖ เป็นแนวทางด้านการทำรายงานทางการเงิน Internal Control over Financial Report – Guidance for Small Public Companies ครั้งที่ ๒ เมื่อปี ๒๐๐๙ เป็นแนวทางด้านการกำกับติดตาม Guidance on Monitoring of Internal Control ครั้งที่ ๓ ในปี ๒๐๑๓ เป็นแนวทางเพิ่มเติมด้านการควบคุมภายใน Internal Control – Integrated Framework : Framework and Appendices การปรับปรุงในปี ๒๐๑๓ นี้ยังคงยึดกรอบแนวคิดเดิมของปี ๑๙๙๒ ที่กำหนดให้มีการควบคุมภายในแต่เพิ่มเติมในส่วนอื่น ๆ ให้ชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มเติมเรื่องการสอดส่อง ในภาพรวมของการกำกับดูแลกิจการ ดังนั้นการควบคุมภายใน จึงถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะตอบสนองต่อความคาดหวังของกิจการในการป้องกัน ฝ่าละอองธุลีและตรวจสอบการทุจริตภายในกิจการ

สำหรับมาตรฐาน 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 รักษาไว้และจูงใจพนักงาน

หลักการที่ ๕ องค์กรผลักดันให้ทุกตำแหน่งรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน

/องค์ประกอบที่ ๒...

องค์ประกอบที่ ๒ : การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลักการที่ ๖ กำหนดเป้าหมายชัดเจน

หลักการที่ ๗ ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างครอบคลุม

หลักการที่ ๘ พิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต

หลักการที่ ๙ ระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบต่อการควบคุมภายใน

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 ในประเด็นที่อาจกระทบต่อการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ ๕ : กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)

หลักการที่ ๑๖ ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน

หลักการที่ ๑๗ ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในทันเวลาและเหมาะสม

ทั้งนี้ องค์ประกอบการควบคุมภายในแต่ละองค์ประกอบและหลักการจะต้อง Present & Function (มีอยู่จริงและนำไปปฏิบัติได้) อีกทั้งทำงานอย่างสอดคล้องและสัมพันธ์กัน จึงจะทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ

สำหรับการประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริตของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม จะเน้นตามมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ ในองค์ประกอบที่ ๒ หลักการที่ ๘ ในเรื่องการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเป็นหลัก กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี ๔ กระบวนการ ดังนี้

- Corrective : แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้แล้วเกิด สิ่งที่มีประวัติอยู่แล้ว ทำอย่างไรจะไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก

- Detective : เฝ้าระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยง ทำอย่างไรจะตรวจพบ ต้องสอดส่องตั้งแต่แรก ตั้งข้อสงสัยบางเรื่องที่น่าสงสัย ทำการลดระดับความเสี่ยงนั้น หรือให้ข้อมูลเบาะแสนั้นแก่ผู้บริหาร

- Preventive : ป้องกัน หลีกเลี่ยง พฤติกรรมที่นำไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิดในส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้เคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีก (Known Factor) ทั้งที่รู้ว่าทำไปมีความเสี่ยงต่อการทุจริต จะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ Workflow ใหม่ ไม่เปิดช่องว่างให้การทุจริตเข้ามาได้อีก

- Forecasting : การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่จะเกิดขึ้นและป้องกัน หรือป้องกันล่วงหน้าในเรื่องประเด็นที่ไม่คุ้นเคยในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากการพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต (Unknown Factor)

๔. ขอบเขตการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ด้านที่ ๑ ประเมินความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต (เฉพาะหน่วยงานที่มีภารกิจให้บริการประชาชน อนุมัติ อนุญาตตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘)

ด้านที่ ๒ ประเมินความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

ด้านที่ ๓ ประเมินความเสี่ยงการทุจริตความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

๕. วิธีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ดำเนินการตามคู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยง (FRAs : FRAUD RISK-ASSESSMENTS) ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ซึ่งมีขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ๙ ขั้นตอน ดังนี้

- ๑) การระบุความเสี่ยง
- ๒) การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง
- ๓) เมทริกส์ระดับความเสี่ยง
- ๔) การประเมินการควบคุมความเสี่ยง
- ๕) แผนบริหารความเสี่ยง
- ๖) การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง
- ๗) จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง
- ๘) การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง
- ๙) การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

๖. การประเมินความเสี่ยงการทุจริต FRAs : FRAUD RISK-ASSESSMENTS ของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

ขั้นตอนที่ ๑ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม เลือกประเภทความเสี่ยงด้านที่ ๓ ได้แก่ ความเสี่ยงการทุจริตความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณ และการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างมาดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อหามาตรการ/กิจกรรม/แนวทาง ในการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว ซึ่งมีขั้นตอนของกระบวนการที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยงในการทุจริตตามตารางที่ ๑ ตารางระบุความเสี่ยง (Know Factor และ Unknown Factor)

/ประเมินความเสี่ยง...

ประเมินความเสี่ยงการทุจริต ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒	
ประเมินความเสี่ยงการทุจริต ด้าน	
☐ ๑. ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต	
☐ ๒. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่	
☒ ๓. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ	
ชื่อกระบวนงาน	กระบวนงานจัดซื้อจัดจ้าง
ชื่อหน่วยงาน	สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
ผู้รับผิดชอบ	ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต โทรศัพท์ ๐๒-๒๘๐-๗๐๕๒

การระบุความเสี่ยง เมื่อนำขั้นตอนในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างมาพิจารณาจะพบโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ ประเภทความเสี่ยงการทุจริตในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ยังไม่ปรากฏขึ้น เนื่องจากยังไม่มีกรรณการเรียน กล่าวหาในประเด็นดังกล่าว แต่ที่ผ่านมาเคยมีการเรียน กล่าวหาเกี่ยวกับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างหลายครั้ง ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องหามาตรการ วิธีการ แนวทางในการป้องกัน เพราะมีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในการทุจริตขึ้นได้ ดังมีรายละเอียด ขั้นตอนนี้อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงการทุจริตตามตารางที่ ๑ ระบุความเสี่ยง (Know Factor และ Unknown Factor)

ตารางที่ ๑ ระบุความเสี่ยง (Know Factor และ Unknown Factor)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		มีโอกาสสูงจะเกิดขึ้นอีก (Know Factor)	มีความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น (Unknown Factor)
๑.	การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะที่เอื้อประโยชน์กับบุคคลหรือนิติบุคคลใด	/	
๒.	เจ้าหน้าที่เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างให้บุคคลหรือนิติบุคคลใดทราบก่อนมีการจัดซื้อจัดจ้าง		/
๓.	เจ้าหน้าที่ตรวจรับไม่เป็นไปตามคุณลักษณะเฉพาะที่กำหนด	/	
๔.	ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงิน ประวิงเวลาเพื่อเรียกรับผลประโยชน์		/

ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง

เมื่อนำข้อมูลจากตารางที่ ๑ ที่ระบุความเสี่ยงโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริตมาวิเคราะห์ เพื่อแสดงสถานะความเสี่ยงการทุจริตของแต่ละโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต ออกตามรายสีไฟจราจร เขียว เหลือง ส้ม แดง โดยระบุสถานะของความเสี่ยงในช่องสีไฟจราจรความหมายของสถานะความเสี่ยงตามสีไฟจราจรมีรายละเอียด ดังนี้

/สถานะสีเขียว...

สถานะสีเขียว : ความเสี่ยงระดับต่ำ

สถานะสีเหลือง : ความเสี่ยงระดับปานกลางและสามารถใช้ความรอบคอบระมัดระวังในระหว่างปฏิบัติงานตามปกติควบคุมดูแลได้

สถานะสีส้ม : ความเสี่ยงระดับสูงเป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงานภายในองค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุมข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ

สถานะสีแดง : ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกคนที่ไม่รู้จัก ไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ ๒ ตารางแสดงสถานะความเสี่ยง (แยกตามรายสีไฟจราจร)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง
๑.	การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะที่เอื้อประโยชน์กับบุคคลหรือนิติบุคคลใด			/	
๒.	เจ้าหน้าที่เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างให้บุคคลหรือนิติบุคคลใดทราบ ก่อนมีการจัดซื้อจัดจ้าง	/			
๓.	เจ้าหน้าที่ตรวจรับไม่เป็นไปตามคุณลักษณะเฉพาะที่กำหนด			/	
๔.	ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงิน ระยะเวลาเพื่อเรียกร้องผลประโยชน์	/			

ตารางที่ ๒ นำโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ ๑ นำมาแยกสถานะความเสี่ยงการทุจริตตามสีไฟจราจร

สีเขียว	หมายถึง	ความเสี่ยงระดับต่ำ
สีเหลือง	หมายถึง	ความเสี่ยงระดับปานกลาง
สีส้ม	หมายถึง	ความเสี่ยงระดับสูง
สีแดง	หมายถึง	ความเสี่ยงระดับสูงมาก

ขั้นตอนที่ ๓ เมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix)

เมื่อพิจารณาข้อมูลจากตารางที่ ๒ พบว่า มีประเด็นโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริตในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง พบว่ามีขั้นตอนที่มีสถานะความเสี่ยงระดับสูง (สีส้ม) ๒ ขั้นตอนที่ต้องนำมาทำการหาค่าความเสี่ยงรวม ซึ่งได้จากระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวังที่มีค่า ๑ - ๓ คูณด้วยระดับความรุนแรงของผลกระทบที่มีค่า ๑ - ๓ เช่นกัน โดยค่า ๑ - ๓ มีเกณฑ์ในการให้ค่า ดังนี้

๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการนั้น ๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็น MUST หมายถึง มีความจำเป็นสูงของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตที่ต้องทำการป้องกันไม่ดำเนินการไม่ได้ ค่าของ MUST คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๓ หรือ ๒

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนรองของกระบวนการนั้น ๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็น SHOULD หมายถึง มีความจำเป็นต้องเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต ค่าของ SHOULD คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๑ เท่านั้น

/๓.๒ ระดับความรุนแรง...

๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาครัฐหรือข่าย ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓
- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓
- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer/User ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓
- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process หรือกระทบด้านการเรียนรู้ องค์ความรู้ Learning & Growth ค่าอยู่ที่ ๑ หรือ ๒

ตารางที่ ๓ SCORING ทะเบียนข้อมูลที่ต้องเฝ้าระวัง ๒ มิติ (หรือตารางเมทริกส์ระดับความเสี่ยง : Risk level matrix)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความจำเป็น ของการเฝ้าระวัง ๓ ๒ ๑	ระดับความรุนแรง ของผลกระทบ ๓ ๒ ๑	ค่าความเสี่ยง จำเป็น x รุนแรง
๑.	การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะที่เอื้อประโยชน์กับบุคคลหรือนิติบุคคลใด	๒	๓	๖
๒.	เจ้าหน้าที่ตรวจรับไม่เป็นไปตามคุณลักษณะเฉพาะที่กำหนด	๓	๓	๙

แนวทางการพิจารณาระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง และระดับความรุนแรงของผลกระทบ

ตารางที่ ๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	กิจกรรมหรือขั้นตอนหลัก MUST	กิจกรรมหรือขั้นตอนรอง SHOULD
๑.	การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะที่เอื้อประโยชน์กับบุคคลหรือนิติบุคคลใด	/	
๒.	เจ้าหน้าที่ตรวจรับไม่เป็นไปตามคุณลักษณะเฉพาะที่กำหนด	/	

ตาราง ๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบตาม Balanced Scorecard

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	๑	๒	๓
การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะที่เอื้อประโยชน์กับบุคคลหรือนิติบุคคลใด		/	
เจ้าหน้าที่ตรวจรับไม่เป็นไปตามคุณลักษณะเฉพาะที่กำหนด			/

/ขั้นตอนที่ ๔...

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk – Control Matrix Assessment)

เมื่อนำค่าระดับความเสี่ยงในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง มาประเมินการควบคุมความเสี่ยง โดยนำค่ารวม (จำเป็น X รุนแรง) จากตารางที่ ๓ มาทำการประเมินการควบคุมการทุจริต ว่ามีระดับการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับคุณภาพการจัดการ (คุณภาพการจัดการ สอดส่องเฝ้าระวังในงานปกติ) โดยเกณฑ์คุณภาพการจัดการ จะแบ่งเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

ดี : จัดการได้ทันที ทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กรไม่มีผลเสียทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม

พอใช้ : จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานองค์กรแต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ

อ่อน : จัดการไม่ได้หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่าย มีผลกระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานและยอมรับไม่ได้ ไม่มีความเข้าใจ

ตารางที่ ๔ ตารางแสดงการประเมินการควบคุมความเสี่ยง

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพ การจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความ เสี่ยงระดับ ต่ำ	ค่าความ เสี่ยงระดับ ปานกลาง	ค่าความ เสี่ยง ระดับสูง
การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะที่เอื้อประโยชน์กับบุคคล หรือนิติบุคคลใด	พอใช้		/	
เจ้าหน้าที่ตรวจรับไม่เป็นไปตามคุณลักษณะเฉพาะที่กำหนด	พอใช้			/

ตารางที่ ๔ ให้นำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น X รุนแรง) จากตารางที่ ๓ มาทำการประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต โดยการวิเคราะห์จากคุณภาพการจัดการขององค์กรกับความเสี่ยงเรื่องที่ทำประเมิน (ดี/พอใช้/อ่อน) เพื่อประเมินว่า ความเสี่ยงการทุจริต มีค่าความเสี่ยงอยู่ระดับใด จะได้นำไปบริหารจัดการความเสี่ยงตามความรุนแรงของความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยง

เมื่อพิจารณาข้อมูลจากตารางที่ ๔ การประเมินการควบคุมความเสี่ยง Risk – Control Matrix Assessment ของขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง พบว่าสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม มีเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงที่อยู่ในช่องค่าความเสี่ยงการทุจริตระดับปานกลางทั้ง ๒ ขั้นตอน มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต เพื่อหามาตรการ แนวทาง วิธีการในการเฝ้าระวังไม่ให้เกิดการทุจริตในขั้นตอนของการจัดซื้อจัดจ้าง ตามตารางที่ ๕ ตารางแผนบริหารความเสี่ยง

/ตารางที่ ๕.

ตารางที่ ๕ ตารางแผนบริหารความเสี่ยง
ชื่อแผนบริหารความเสี่ยงการบริหารความเสียหายในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

ความเสี่ยงด้าน	กระบวนการ	รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ	กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	๑. การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะที่เอื้อประโยชน์กับบุคคลหรือนิติบุคคลใด ๒. เจ้าหน้าที่ที่ตรวจรับไม่เป็นไปตามคุณลักษณะเฉพาะที่กำหนด	๑. จัดทำคู่มือในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน ๒. จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับกระบวนการงานจัดซื้อจัดจ้าง ๒.๑ ให้ความรู้ด้านจริยธรรม วินัย ทุจริตและผลประโยชน์ทับซ้อนสำหรับผู้ปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ ส.ป.ก. ๒.๒ ให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่มีความโปร่งใส ๒.๓ ให้ความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐/พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐ ๓. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี ให้ความสำคัญและประกาศอย่างชัดเจนถึงแนวทางการต่อต้านการทุจริต โดยประกาศเจตจำนงสุจริตทั้งส่วนกลางและภูมิภาค ๔. จัดทำมาตรการป้องกันการชดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม	ปีงบประมาณ ๒๕๖๒	ทุกหน่วยงานในสังกัดสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

*ตารางที่ ๕ พิจารณาเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงที่มีค่าความเสี่ยงสูงจากการทุจริต จากตารางที่ ๔ ตามลำดับความรุนแรงความเสี่ยงที่อยู่ในระดับ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริตต่อไป