



สรุปผลการประเมินความเสี่ยงทุจริต (FRAS: FRAUD RISK-ASSESSMENTS)

สำนักงานขนานนุเคราะห์: ส.ร.ค. •

สำนักผู้อำนวยการ
OFFICE OF THE DIRECTOR
งานเลขานุการและธรรมาภิบาล
SECRETARIAL AND GOVERNANCE SUBDIVISION



02-282-4471



WWW.PAWN.CO.TH

รายงานการประเมินความเสี่ยงทุจริต
(FRAs : FRAUD RISK-ASSESSMENTS)
การดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดทุจริต หรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตน
กับผลประโยชน์ส่วนรวมของสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.)
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓

จัดทำโดย : สำนักผู้อำนวยการ
งานเลขานุการและธรรมาภิบาล
มกราคม ๒๕๖๓



คำนำ

เหตุการณ์ความเสี่ยงด้านการทุจริตเกิดแล้วจะมีผลกระทบทางลบ ซึ่งปัญหามาจากสาเหตุต่าง ๆ ที่ค้นหาต้นตอที่แท้จริงได้ยาก ความเสี่ยงจึงจำเป็นต้องคิดล่วงหน้าเสมอ การป้องกันการทุจริต คือ การแก้ไข ปัญหาการทุจริตที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าส่วนราชการ และเป็นเจตจำนงของทุกองค์กร ที่ร่วมต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ อันเป็นวาระเร่งด่วนของรัฐบาล

การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงการทุจริตมาใช้ในองค์กร จะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่ง ได้ว่าการดำเนินการขององค์กรจะไม่มีทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับ ปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงการทุจริตมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้โดยให้เป็นส่วนหนึ่ง ของการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งไม่ใช่การเพิ่มภาระงานแต่อย่างใด

สำนักผู้อำนวยการ งานเลขานุการและธรรมาภิบาล จึงได้จัดทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต (FRAs : FRAUD RISK-ASSESSMENTS) ตามแผนปฏิบัติการเสริมสร้างธรรมาภิบาล ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การป้องกันและปราบปรามการทุจริต กลยุทธ์ที่ ๒ พัฒนาระบบป้องกันการทุจริตเชิงรุก ตามแผนสร้างกลไกป้องกันด้วยการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดการทุจริตและการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน เพื่อให้สำนักงานธรรมาภิบาลมีมาตรการ ระบบ หรือ แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตซึ่งเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพต่อไป

สำนักผู้อำนวยการ
งานเลขานุการและธรรมาภิบาล
มกราคม ๒๕๖๓

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ความหมาย

ความเสี่ยงการทุจริต หมายถึง ความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต การขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม หรือการรับสินบน

วัตถุประสงค์ของการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

เพื่อให้สำนักงานธนานุเคราะห์มีมาตรการ ระบบ หรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต ซึ่งเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ รอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี ๔ กระบวนการ ดังนี้

๑) **Corrective** : แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้ว่าจะเกิด สิ่งที่มีประวัติดูแลแล้ว ทำอย่างไรจะไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก

๒) **Detective** : เฝ้าระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยง ทำอย่างไรจะตรวจพบ ต้องสอดส่องตั้งแต่แรก ตั้งข้อบ่งชี้บางเรื่องที่น่าสงสัยทำการลดระดับความเสี่ยงนั้นหรือให้ข้อมูลเบาะแสแก่นักบริหาร

๓) **Preventive** : ป้องกัน หลีกเลี่ยง พฤติกรรมที่นำไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิด ในส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีก (Known Factor) ทั้งที่รู้ว่าทำไปมีความเสี่ยงต่อการทุจริต จะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ Workflow ใหม่ ไม่เปิดช่องว่างให้การทุจริตเข้ามาได้อีก

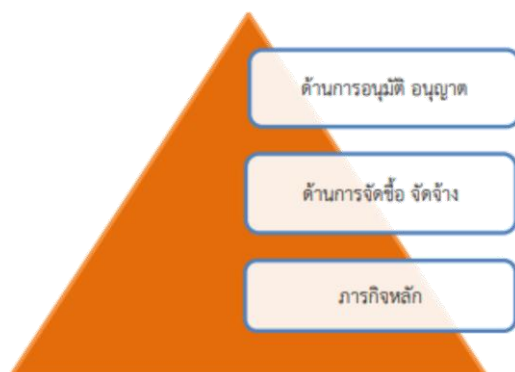
๔) **Forecasting** : การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่จะเกิดขึ้นและป้องกันป้องปรามล่วงหน้าในเรื่องประเด็นที่ไม่คุ้นเคย ในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากกาพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต (Unknown Factor)

ขอบเขตความเสี่ยงการทุจริต ประกอบด้วย

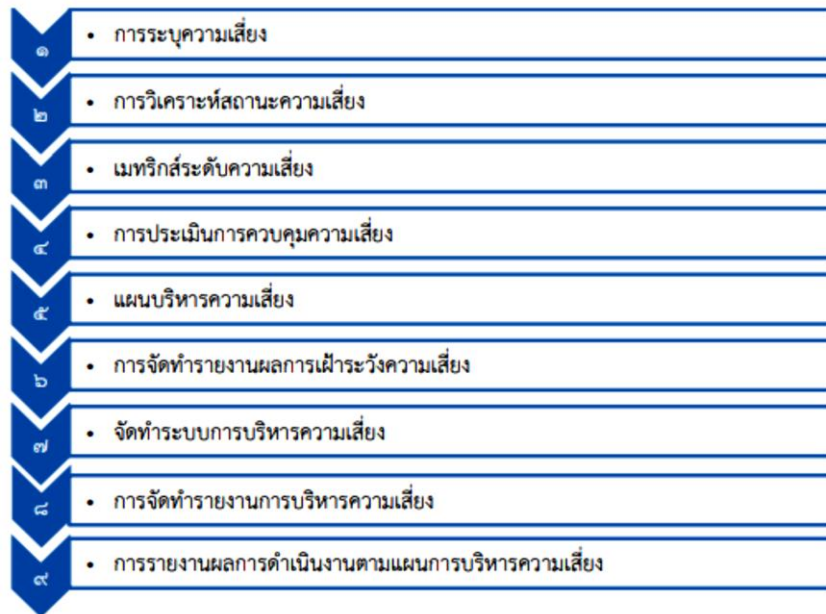
๑) ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต (เฉพาะหน่วยงานที่มีภารกิจให้บริการประชาชนอนุมัติ หรืออนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘)

๒) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

๓) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ



ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี ๙ ขั้นตอน ดังนี้



สำนักงานธนานุเคราะห์ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ขับเคลื่อนการเป็นไปตามกรอบการดำเนินการเพื่อวางระบบการประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริตประพจน์มิชอบในส่วนราชการ : การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ปีงบประมาณ ๒๕๖๓ นำไปสู่การกำหนดมาตรการในการป้องกันการทุจริตระดับกระทรวง กรม(Function)เมื่อวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓ โดยเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) นางฉวีวรรณ นิลวงศ์ พนักงานราชการ กลุ่มงานเชี่ยวชาญเฉพาะ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน และว่าที่ร้อยโท เจนรบ พลเดช นักสืบสวนสอบสวนชำนาญการ ผู้มีความรู้ ประสบการณ์ และมี ความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริต มาบรรยายให้ความรู้กับพนักงาน ได้คัดเลือกกระบวนการอนุมัติความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ เพื่อทำการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงการทุจริต ตามคู่มือแนวทางประเมินความเสี่ยงการทุจริต (FRAs : FRAUD RISK-ASSESSMENTS) ทั้ง ๙ ขั้นตอน รวมทั้งสิ้นจำนวน ๒ กระบวนการ



ซึ่งมีพนักงานในตำแหน่งผู้จัดการอาวุโส ผู้จัดการและตำแหน่ง พนักงานเก็บรักษาของสถานธนานุเคราะห์ทั้ง ๓๙ สาขา ทำการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงการทุจริตในตำแหน่งละ ๑ กระบวนการ สามารถสรุปกระบวนการความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ ระบุความเสี่ยงได้ดังนี้



๑. การประเมิน...

๑.การประเมินความเสี่ยงด้านการรับจำนำ (ตำแหน่งผู้จัดการอาวุโส ผู้จัดการ)

ขั้นตอนที่ ๑ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เทคนิคในการ ระบุความเสี่ยง หรือค้นหาความเสี่ยงการทุจริตด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้



การประเมินความเสี่ยงการทุจริตของสำนักงานธนานุเคราะห์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

- ☐ ๑. ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต ตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- ☐ ๒. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
- ☒ ๓. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

ตาราง ๑ ระบุความเสี่ยง (Know Factor และ Unknown Factor)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Know Factor	Unknown Factor
๑	ให้บุคคลอื่นนำทรัพย์สินประเภท เพชร ทอง ของตัวเองหรือญาติพี่น้องมาจำนำ โดยประเมินราคาที่สูงกว่าความเป็นจริง	√	
๒	ประเมินราคาทรัพย์สินประเภท เพชร ทอง ให้สูงกว่าความเป็นจริง โดยเรียกรับผลประโยชน์จากผู้รับจำนำ	√	

Known Factor	ความเสี่ยงทั้ง ปัญหา/เหตุการณ์ที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่า มีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำ หรือมีประวัติ มีตำนานอยู่แล้ว
Unknown Factor	ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประเมินการล่วงหน้าในอนาคต ปัญหา/เหตุการณ์ ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (คิดล่วงหน้า ตีตนไปก่อนไข้เสมอ)

ขั้นตอนที่ ๒...

ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๒ ให้นำข้อมูลจากตารางที่ ๑ มาวิเคราะห์เพื่อแสดงสถานะความเสี่ยงการทุจริตของแต่ละโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต ออกตามรายสีไฟจราจร เขียว เหลือง ส้ม แดง โดยระบุสถานะของความเสี่ยงในช่องสีไฟจราจร

ความหมายของสถานะความเสี่ยงตามสีไฟจราจร มีรายละเอียดดังนี้

 สถานะสีเขียว: ความเสี่ยงระดับต่ำ

 สถานะสีเหลือง : ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถใช้ความรอบคอบระมัดระวัง ในระหว่างปฏิบัติงาน ตามปกติควบคุมดูแลได้

 สถานะสีส้ม : ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงานภายในองค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุมข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ

 สถานะสีแดง : ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จัก ไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ ๒ การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง (แยกตามรายสีไฟจราจร)

ที่	ขั้นตอนโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	สถานะความเสี่ยง			
		เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง
๑	ให้บุคคลอื่นนำทรัพย์สินประเภท เพชร ทอง ของตัวเองหรือญาติพี่น้องมาจำหน่าย โดยประเมินราคาที่สูงกว่าความเป็นจริง			✓	
๒	ประเมินราคาทรัพย์สินประเภท เพชร ทอง ให้สูงกว่าความเป็นจริง โดยเรียกรับผลประโยชน์จากผู้รับจำหน่าย			✓	

ขั้นตอนที่ ๓ เมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix)

ขั้นตอนที่ ๓ นำโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต ที่มีสถานะความเสี่ยงระดับสูงจนถึงความเสี่ยงระดับสูงมาก ที่เป็น สีส้ม และสีแดง จากตารางที่ ๒ มาทำการหาค่าความเสี่ยงรวม ซึ่งได้จากระดับ ความจำเป็นของการเฝ้าระวัง ที่มีค่า ๑ - ๓ คูณด้วย ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่มีค่า ๑ - ๓ เช่นกัน ค่า ๑ - ๓ โดยมีเกณฑ์ในการให้ค่า ดังนี้



๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการนั้น ๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้น เป็น MUST หมายถึงมีความจำเป็นสูงของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตที่ต้องทำการป้องกันไม่ดำเนินการ ไม่ได้ ค่าของ MUST คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๓ หรือ ๒

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็นกิจกรรม หรือขั้นตอนรองของกระบวนการนั้น ๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือ ขั้นตอนนั้นเป็น SHOULD หมายถึงมีความจำเป็นต่ำในการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต ค่าของ SHOULD คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๑ เท่านั้น

๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึงหน่วยงาน กำกับดูแล พันธมิตร ภาครัฐเครือข่าย ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมายCustomer/User ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process หรือกระบวนการเรียนรู้ องค์กรความรู้ Learning & Growth ค่าอยู่ที่ ๑ หรือ ๒

ตารางที่ ๓ ระดับความเสี่ยง SCORING ทะเบียนข้อมูลที่ต้องเฝ้าระวัง ๒ มิติ

(หรือตารางเมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ	ค่าความเสี่ยงรวม
๑	ให้บุคคลอื่นนำทรัพย์สินประเภท เพชร ทอง ของตัวเองหรือญาติ พี่ น้องมาจำหน่าย โดยประเมินราคาที่สูงกว่าความเป็นจริง	๒	๓	๖
๒	ประเมินราคาทรัพย์สินประเภท เพชร ทอง ให้สูง กว่าความเป็นจริง โดยเรียกรับผลประโยชน์จากผู้มาจำหน่าย	๓	๓	๙

ขั้นตอนที่ ๔...



ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk – Control Matrix Assessment)

ขั้นตอนที่ ๔ ให้นำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น X รุนแรง) จากตารางที่ ๓ มาทำการประเมินการควบคุมการทุจริต ว่ามีระดับการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับคุณภาพการจัดการ (คุณภาพการจัดการ สอดส่อง เฝ้าระวังในงานปกติ) โดยเกณฑ์คุณภาพการจัดการ จะแบ่งเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

 **ดี** : จัดการได้ทันที ทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กรไม่มีผลเสียทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม

 **พอใช้** : จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กรแต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ

 **อ่อน** : จัดการไม่ได้ หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่าย มีผลกระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานและยอมรับไม่ได้ ไม่มีความเข้าใจ

ตารางที่ ๔ ตารางแสดงการประเมินการควบคุมความเสี่ยง

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพการจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยงระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยงระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยงระดับสูง
๑.ให้บุคคลอื่นนำทรัพย์สินประเภท เพชรทอง ของตัวเองหรือญาติพี่น้องมาจำหน่าย โดยประเมินราคาที่สูงกว่าความเป็นจริง (๒ X ๓ = ๖)	พอใช้			ค่อนข้างสูง (๖)
๒.ประเมินราคาทรัพย์สินประเภท เพชรทอง ให้สูงกว่าความเป็นจริง โดยเรียกรับผลประโยชน์จากผู้รับจำหน่าย (๓ X ๓ = ๙)	อ่อน			สูง (๙)

ขั้นตอนที่ ๕...

ขั้นตอนที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๕ ให้เลือกเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงสุดจากการประเมินการควบคุมความเสี่ยง Risk – Control Matrix Assessment ในตารางที่ ๔ ที่อยู่ในช่องค่าความเสี่ยง อยู่ในระดับ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง มาทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามลำดับความรุนแรง (กรณีที่หน่วยงานทำการประเมินการควบคุม ความเสี่ยง ในตารางที่ ๔ ไม่พบว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง เลยแต่พบว่าความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับ ต่ำ หรือ ค่อนข้างต่ำ ให้ทำการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในเชิงเฝ้าระวังความเสี่ยง การทุจริต หรือให้หน่วยงานพิจารณาทำการเลือกภารกิจงาน หรือกระบวนการงาน หรือการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดหรือมีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริต นำมาประเมินความเสี่ยงการทุจริตเพิ่มเติม)

ตารางที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยง

ที่	รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต
๑	เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต ให้บุคคลอื่นนำทรัพย์สินประเภท เพชร ทอง ของตัวเองหรือญาติ พี่น้องมาจำหน่าย โดยประเมินราคาที่สูงกว่าความเป็นจริง	มาตรการ/กิจกรรม/แนวทาง - ผู้บริหารกำหนดนโยบายหรือข้อสั่งการในการรับจำหน่ายให้แก่ ผู้รับจำหน่ายปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ อย่างเคร่งครัด
๒	ประเมินราคาทรัพย์สินประเภท เพชร ทองให้ สูงกว่า ความเป็นจริงโดยเรียกรับผลประโยชน์จากผู้รับจำหน่าย	- เน้นย้ำแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการให้บริการรับจำหน่ายเพื่อให้พนักงานทราบอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กร ป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนในการปฏิบัติงาน - ประชาสัมพันธ์เจตจำนงสุจริตการบริหารงาน และ ประกาศแจ้งมาตรการบทลงโทษทางวินัยและอาญา ในกรณีกระทำการทุจริตเพื่อให้พนักงานตระหนักถึง ผลที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำผิด

๒.การประเมินความเสี่ยงด้านการเก็บรักษาทรัพย์สิน (ตำแหน่งพนักงานเก็บรักษาของ)

ขั้นตอนที่ ๑ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เทคนิคในการ ระบุความเสี่ยง หรือค้นหาความเสี่ยงการทุจริตด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้



การประเมินความเสี่ยงการทุจริตของสำนักงานธนานุเคราะห์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ด้าน

- ☐ ๑. ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต ตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- ☒ ๒. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
- ☐ ๓. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

ตาราง ๑ ระบุความเสี่ยง (Know Factor และ Unknown Factor)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Know Factor	Unknown Factor
๑	พนักงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลทรัพย์สิน นำหรือเปลี่ยนทรัพย์สินจำนำประเภท เพชร ทอง ออกจากห้องมั่นคงหรือห้องเก็บทรัพย์สินเบ็ดเตล็ดของสถานธนานุเคราะห์ เช่น การสลับเปลี่ยนตัวทรัพย์สินประเภททองออกจากวัสดุที่บรรจุทรัพย์สินแล้ว นำทองปลอมใส่แทน หรือนำทรัพย์สินจำนำออกไปจากห้องมั่นคงแล้วนำไปใช้กินส่วนตัว	√	√

ตาราง ๑ ...

ตาราง ๑ ระบุความเสี่ยง (Know Factor และ Unknown Factor)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Know Factor	Unknown Factor
๒	ในกรณีไม่มีผู้ช่วยเก็บรักษาทรัพย์สินปฏิบัติหน้าที่แทนพนักงานเก็บรักษาของและจำเป็นต้องมอบหมายผู้อื่นปฏิบัติงาน โดยต้องรับผิดชอบดูแลทรัพย์สินจำนำและกุญแจ ห้องมั่นคง ตู้নিরภัย และห้องเก็บของเบ็ดเตล็ดทั้งหมดแทน	✓	✓
๓	กรณีผู้มาใช้บริการขอเพิ่มเติมหรือแบ่งไถ่ทรัพย์สิน ผู้รับจำนำขอดูทรัพย์สินประเภท เพชร ทอง อาจถูกสลับสับเปลี่ยน หรือนำทรัพย์สินกลับมาไม่ครบ		✓

Known Factor	ความเสี่ยงทั้ง ปัญหา/เหตุการณ์ที่เคยรับรู้ว่าจะเคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่า มีโอกาสสูงที่จะเกิดขึ้น หรือมีประวัติ มีตำนานอยู่แล้ว
Unknown Factor	ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประเมินการล่วงหน้าในอนาคต ปัญหา/เหตุการณ์ ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (คิดล่วงหน้า ตีตนไปก่อนไข้เสมอ)

ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๒ ให้นำข้อมูลจากตารางที่ ๑ มาวิเคราะห์เพื่อแสดงสถานะความเสี่ยงการทุจริตของแต่ละโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต ออกตามรายสีไฟจราจร เขียว เหลือง ส้ม แดง โดยระบุสถานะของความเสี่ยงในช่องสีไฟจราจร

ความหมายของสถานะความเสี่ยงตามสีไฟจราจร มีรายละเอียดดังนี้

-  **สถานะสีเขียว** : ความเสี่ยงระดับต่ำ
-  **สถานะสีเหลือง** : ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถใช้ความรอบคอบระมัดระวัง ในระหว่างปฏิบัติงาน ตามปกติควบคุมดูแลได้
-  **สถานะสีส้ม** : ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงานภายในองค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุมข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ
-  **สถานะสีแดง** : ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จัก ไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ ๒ การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง (แยกตามรายสีไฟจราจร)

ที่	ขั้นตอนโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	สถานะความเสี่ยง			
		เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง
๑	พนักงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลทรัพย์สิน นำหรือเปลี่ยนทรัพย์สิน จำนำประเภท เพชร ทองออกจากห้องมั่นคงหรือห้องเก็บทรัพย์สิน เบ็ดเตล็ดของสถาน ธนาคูเคราะห์ เช่น การสลับเปลี่ยนตัวทรัพย์สิน ประเภททองออกจากวัสดุที่บรรจุทรัพย์สินแล้วนำทองปลอมใส่แทน หรือการนำทรัพย์สินจำนำออกไปจากห้องมั่นคงแล้วนำไปใช้ กิจส่วนตัว				✓
๒	ในกรณีไม่มีผู้ช่วยเก็บรักษาทรัพย์สินปฏิบัติหน้าที่แทนพนักงาน เก็บรักษาของและจำเป็นต้องมอบหมายผู้อื่นปฏิบัติงาน โดยต้อง รับผิดชอบดูแลทรัพย์สินจำนำและกุญแจ ห้องมั่นคง ตู้নির্য และ ห้องเก็บของเบ็ดเตล็ดทั้งหมดแทน			✓	
๓	กรณีผู้มาใช้บริการขอเพิ่มเติมหรือแบ่งโฉดทรัพย์สิน ผู้รับจำนำขอ ดูทรัพย์สินประเภท เพชร ทอง อาจถูกสลับสับเปลี่ยน หรือนำทรัพย์สิน กลับมาไม่ครบ			✓	

ขั้นตอนที่ ๓ เมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix)

ขั้นตอนที่ ๓ นำโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต ที่มีสถานะความเสี่ยงระดับสูงจนถึงความเสี่ยงระดับสูง มาก ที่เป็น สีส้ม และสีแดง จากตารางที่ ๒ มาทำการหาค่าความเสี่ยงรวม ซึ่งได้จากระดับ ความจำเป็นของ การเฝ้าระวัง ที่มีค่า ๑ - ๓ คูณด้วย ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่มีค่า ๑ - ๓ เช่นกัน ค่า ๑ - ๓ โดยมี เกณฑ์ในการให้ค่า ดังนี้

๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการนั้น ๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอน นั้น เป็น MUST หมายถึงมีความจำเป็นสูงของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตที่ต้องทำการป้องกันไม่ ดำเนินการ ไม่ได้ ค่าของ MUST คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๓ หรือ ๒

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็นกิจกรรม หรือขั้นตอนรองของกระบวนการนั้น ๆ แสดงว่า กิจกรรมหรือ ขั้นตอนนั้นเป็น SHOULD หมายถึงมีความจำเป็นต่ำในการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต ค่าของ SHOULD คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๑ เท่านั้น

๓.๒ ระดับความ...

๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึงหน่วยงาน กำกับดูแล พันธมิตร ภาวศิเครือข่าย ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมายCustomer/User ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process หรือกระทบด้านการเรียนรู้ องค์ความรู้ Learning & Growth ค่าอยู่ที่ ๑ หรือ ๒

ตารางที่ ๓ ระดับความเสี่ยง SCORING ทะเบียนข้อมูลที่ต้องเฝ้าระวัง ๒ มิติ

(หรือตารางเมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix))

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความ จำเป็นของ การเฝ้าระวัง	ระดับความ รุนแรง ของผลกระทบ	ค่าความ เสี่ยงรวม
๑	พนักงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลทรัพย์สิน นำหรือเปลี่ยนทรัพย์สินจำนำประเภท เพชร ทอง ออกจากห้องมั่นคงหรือห้องเก็บทรัพย์สินเบ็ดเตล็ดของสถานธนาณูเคราะห์ เช่น การสลับเปลี่ยนตัวทรัพย์สินประเภททองออกจากวัสดุที่บรรจุทรัพย์สินแล้วนำทองปลอมใส่แทน หรือการนำทรัพย์สินจำนำออกไปจากห้องมั่นคงแล้วนำไปใช้กิจส่วนตัว	๓	๓	๙
๒	ในกรณีไม่มีผู้ช่วยเก็บรักษาทรัพย์สินปฏิบัติหน้าที่แทนพนักงานเก็บรักษาของและจำเป็นต้องมอบหมายผู้อื่นปฏิบัติงาน โดยต้องรับผิดชอบดูแลทรัพย์สินจำนำและกุญแจ ห้องมั่นคง ตู้นิรภัย และห้องเก็บของเบ็ดเตล็ดทั้งหมดแทน	๒	๒	๔
๓	กรณีผู้มาใช้บริการขอเพิ่มเติมหรือแบ่งไถ่ทรัพย์สินผู้รับจำนำประเภท เพชร ทองขอดูทรัพย์สินอาจถูกสลับเปลี่ยน หรือนำทรัพย์สินกลับมาไม่ครบ	๒	๒	๔

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk – Control Matrix Assessment)

ขั้นตอนที่ ๔ ให้นำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น X รุนแรง) จากตารางที่ ๓ มาทำการประเมินการควบคุมการทุจริต ว่ามีระดับการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับคุณภาพการจัดการ (คุณภาพการจัดการ สอดส่อง ใฝ่ระวังในงานปกติ) โดยเกณฑ์คุณภาพการจัดการ จะแบ่งเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

 **ดี** : จัดการได้ทันที ทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กรไม่มีผลเสียทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม

 **พอใช้** : จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กรแต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ

 **อ่อน** : จัดการไม่ได้ หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่าย มีผลกระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานและยอมรับไม่ได้ ไม่มีความเข้าใจ

ตารางที่ ๔ ตารางแสดงการประเมินการควบคุมความเสี่ยง

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพการจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยงระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยงระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยงระดับสูง
๑. พนักงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลทรัพย์สินหรือเปลี่ยนทรัพย์สินจำนำประเภทเพชร ทอง ออกจากห้องมั่นคงหรือห้องเก็บทรัพย์สินเบ็ดเตล็ดของสถานธนาณูเคราะห์ เช่น การสลับเปลี่ยนตัวทรัพย์สินประเภททองออกจากวัสดุที่บรรจุทรัพย์สินแล้วนำทองปลอมใส่แทน หรือการนำทรัพย์สินจำนำออกไปจากห้องมั่นคงแล้วนำไปใช้กิจส่วนตัว (๓ x ๓ = ๙)	อ่อน			สูง (๙)
๒. ในกรณีไม่มีผู้ช่วยเก็บรักษาทรัพย์สิน ปฏิบัติหน้าที่แทนพนักงานเก็บรักษาของและจำเป็นต้องมอบหมายผู้อื่นปฏิบัติงาน โดยต้องรับผิดชอบดูแลทรัพย์สินจำนำและกุญแจ ห้องมั่นคง ตู้নির্য และห้องเก็บของเบ็ดเตล็ดทั้งหมดแทน (๒ x ๒ = ๔)	พอใช้			ค่อนข้างต่ำ
๓. กรณีผู้มาใช้บริการขอเพิ่มเติมหรือแบ่งไถ่ทรัพย์สิน ผู้รับจำนำประเภท เพชร ทอง ขอดูทรัพย์สินอาจถูกสลับสับเปลี่ยน หรือนำทรัพย์สินกลับมาไม่ครบ (๒ x ๒ = ๔)	พอใช้			ค่อนข้างต่ำ

ขั้นตอนที่ ๕...

ขั้นตอนที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๕ ให้เลือกเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงสุดจากการประเมินการควบคุมความเสี่ยง Risk – Control Matrix Assessment ในตารางที่ ๔ ที่อยู่ในช่องค่าความเสี่ยง อยู่ในระดับ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง มาทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามลำดับความรุนแรง (กรณีที่หน่วยงานทำการประเมินการควบคุม ความเสี่ยง ในตารางที่ ๔ ไม่พบว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง เลยแต่พบว่าความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับ ต่ำ หรือ ค่อนข้างต่ำ ให้ทำการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในเชิงเฝ้าระวังความเสี่ยง การทุจริต หรือให้หน่วยงานพิจารณาทำการเลือกภารกิจงาน หรือกระบวนการ หรือการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดหรือมีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริต นำมาประเมินความเสี่ยงการทุจริตเพิ่มเติม)

ตารางที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยง

ที่	รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต
๑	เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต พนักงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลทรัพย์สิน นำหรือเปลี่ยนทรัพย์สินจำนำประเภท เพชร ทอง ออกจากห้องมั่นคงหรือห้องเก็บทรัพย์สินเบ็ดเตล็ดของสถานธนาณูเคราะห์ เช่น การสลับเปลี่ยนตัวทรัพย์สินประเภททองออกจากวัสดุที่บรรจุทรัพย์สิน แล้วนำทองปลอมใส่แทน หรือการนำทรัพย์สินจำนำออกไปจากห้องมั่นคงแล้วนำไปใช้กิจส่วนตัว	มาตรการ/กิจกรรม/แนวทาง ๑. ผู้บริหารกำหนดนโยบายหรือข้อสั่งการในการรับจำนำให้แก่ ผู้รับจำนำปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ อย่างเคร่งครัด ๒. จัดทำมาตรการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงในการนำทรัพย์สินจำนำออกจากห้องมั่นคง ๓. พัฒนาระบบในการบันทึกทรัพย์สินจำนำ พร้อมกำหนดกระบวนการทำงานและคู่มือในการบันทึกทรัพย์สินจำนำควบคู่กับการรับจำนำและการเก็บรักษาของ
๒	ในกรณีไม่มีผู้ช่วยเก็บรักษาทรัพย์สินปฏิบัติหน้าที่แทนพนักงานเก็บรักษาของและจำเป็นต้องมอบหมายผู้อื่นปฏิบัติงาน โดยต้องรับผิดชอบดูแลทรัพย์สินจำนำและกุญแจ ห้องมั่นคง ตู้นิรภัย และห้องเก็บของเบ็ดเตล็ดทั้งหมดแทน	
๓	กรณีผู้มาใช้บริการขอเพิ่มเติมหรือแบ่งไถ่ทรัพย์สิน ผู้รับจำนำประเภท เพชร ทองขอคืนทรัพย์สินอาจถูกสลับสับเปลี่ยน หรือนำทรัพย์สินกลับมาไม่ครบ	