



ประกาศเทศบาลตำบลลาดขวาง

เรื่อง ประกาศใช้แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ มาตรา ๖๕ กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน เพื่อให้เป็นเอกภาพในการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายดังกล่าว โดยมียุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐) เป็นแนวทางการปฏิบัติ นั้น

ดังนั้น เพื่อกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงาน เทศบาลตำบลลาดขวาง จึงประกาศใช้แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ เพื่อให้หน่วยงานมีมาตรการ ระบบ หรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต และสร้างมาตรการในป้องกัน สกัดกั้น ลด และปิดโอกาสการทุจริต เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล รายละเอียดปรากฏแนบท้ายประกาศฉบับนี้

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๑๖ เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๘

(นายไพวรรณ ศรีประสิทธิ์)

นายกเทศมนตรีตำบลลาดขวาง



แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙



เทศบาลตำบลขวาง
อำเภอบ้านโพธิ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

คำนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติ ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ประกอบกับในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงในด้าน ต่างๆ จำนวนมาก ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ประกอบกับการประเมินคุณธรรมและความ โปร่งใสในการ ทำงาน กำหนดให้หน่วยงานมีการดำเนินการประเมินความเสี่ยงด้านทุจริตและประชาสัมพันธ์ ให้ประชาชนทราบ เทศบาลตำบลลาดขวาง จึงได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะ เกิดขึ้นในองค์กร โดยในระยะเริ่มต้นได้มอบหมายให้สำนักปลัดเทศบาล เป็นผู้ดำเนินการจัดทำแผนบริหาร จัดการความเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันความผิดพลาดจากการดำเนินงาน ทั้งในระดับบุคคล และ ระดับองค์กร ช่วยสร้าง ความมั่นใจทั้งในด้านการปฏิบัติงานและความเชื่อถือจากประชาชน ป้องกันความ เสียหาย ต่อทรัพยากรขององค์กร ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน โดยทำการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่ ส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็น ตัวเงิน รวมถึงความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในการ ปฏิบัติหน้าที่ การขัดกันของระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับ ผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน แต่อย่างไรก็ตามการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต มีความ ช้าช้อนและใกล้เคียงกับแผน บริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน จึงทำให้มีข้อจำกัดในการจัดทำ แผนที่ไม่ครอบคลุมทุกส่วนราชการ ประกอบกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ไม่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงและขั้นตอนต่าง ๆ จึงอาจทำให้แผนบริหารความเสี่ยงที่จัดทำขึ้น ไม่ถูกต้องตามหลักวิชาการ และครอบคลุมการทำงานในแต่ละส่วนราชการ อย่างครบถ้วน ซึ่งเทศบาลตำบลลาดขวาง จะดำเนินการ ปรับปรุงและพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงให้สมบูรณ์ ยิ่งขึ้นในอนาคต ต่อไป

คณะบริหารความเสี่ยง
เทศบาลตำบลลาดขวาง

บทที่ ๑

หลักการและเหตุผล

หลักการและเหตุผล

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตาม มาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่ กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์ กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ขึ้นเพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุ วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนดไว้

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่จะช่วย ให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ เพราะภายใต้สภาวะการดำเนินงานทุกหน่วยงาน ล้วนมี ความเสี่ยง ซึ่งเป็นความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายของหน่วยงาน จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยใดบ้างที่กระทบต่อการ ดำเนินงานหรือเป้าหมายของหน่วยงานวิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับ ความสำคัญของความเสี่ยง กำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง เพื่อลดความสูญเสียและโอกาสที่จะทำ ให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน

ดังนั้น เทศบาลตำบลลาดขวาง จึงได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นสำหรับใช้เป็น แนวทางในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุที่จะทำ ให้เกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับ ควบคุม และตรวจสอบได้

๒. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานเทศบาล เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ เทศบาลตำบลลาดขวาง
๒. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอน และกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง
๓. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลลาดขวาง อย่างเป็น ระบบและต่อเนื่อง
๔. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลลาดขวาง
๕. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับเทศบาลตำบลลาดขวาง

๓. นโยบายการบริหารความเสี่ยง

๑. ให้หน่วยงานในสังกัดเทศบาลตำบลลาดขวาง ดำเนินการบริหารความเสี่ยงทุกหน่วยงาน โดย ส่งเสริมให้คณะผู้บริหาร พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการ บริหารความเสี่ยง

๒. ให้หัวหน้าส่วนราชการของเทศบาลตำบลลาดขวาง และผู้บังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชา มีหน้าที่ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินความเสี่ยงที่เกิดหรืออาจเกิดขึ้นตามสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ของหน่วยงานที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง

๓. ให้งาน **นิติการ** เป็นผู้รับผิดชอบในการรับเรื่องร้องเรียนการทุจริตของ เทศบาลตำบลลาดขวางและ ให้ทุกหน่วยงาน จัดให้มีหน่วยงานและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการรับเรื่องร้องเรียน ทุจริตของหน่วยงานตนเอง

๔. ให้ทุกหน่วยงานจัดทำช่องทางการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนในการบริหารจัดการและเพิ่มความโปร่งใสในการทำงาน

๕. ส่งเสริมและสร้างความตระหนักรู้ด้านความเสี่ยงแก่คณะผู้บริหาร พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างของเทศบาลตำบลลาดขวาง ให้สามารถประยุกต์ใช้หลักการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการบริหารจัดการที่ดีของเทศบาลตำบลลาดขวาง

๔. นิยามความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสหรือเหตุไม่พึงประสงค์อาจทำให้องค์กรประสบผลกระทบให้เกิดความเสียหาย ทำให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้เบี่ยงเบนไปหรือไม่ประสบผลสำเร็จ ทั้งในด้านกลยุทธ์การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัย และควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

การตอบสนองความเสี่ยง หมายถึง การพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิด ขึ้นตามผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่งต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่ วิธีการที่ใช้ในปัจจุบัน คือ

๑. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือการหลีกเลี่ยงหรือหยุดการกระทำที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น งานส่วนใดที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยงหรือหยุดการทำงานในส่วนนั้น และอาจใช้การจ้างงานภายนอกแทน

๒. การลดความเสี่ยง คือการลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ หรือลดทั้งสองส่วน โดยการจัดให้มีระบบการควบคุมต่างๆเพื่อป้องกัน หรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทันเวลา

๓. การแบ่งความเสี่ยง คือการลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ หรือลดทั้งสองส่วนโดยการหาผู้ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง เช่น การทำประกันต่างๆ

๔. การยอมรับความเสี่ยง คือการไม่ต้องทำอะไรเพิ่มเติมเนื่องจากมีความเห็นว่าความเสี่ยงมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อย และผลกระทบจากการเกิดก็น้อยด้วย

บทที่ ๒

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการทุจริตและความหมาย

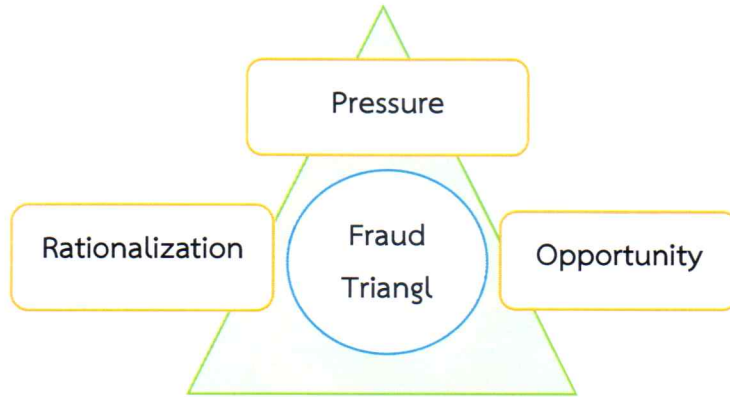
ความหมายการทุจริต

การทุจริต (Corruption) หมายถึง การใช้อำนาจที่ได้มาหรือการใช้ทรัพย์สินที่มีอยู่ในทางมิชอบ เพื่อประโยชน์ต่อ ตนเอง ครอบครัว เพื่อน คนรู้จัก หรือประโยชน์อื่นใดอันมิควรได้ ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อประโยชน์ของผู้อื่นการทุจริตอาจเกิดได้หลายลักษณะ เช่น การติดสินบนเจ้าพนักงานด้วยการให้หรือการรับสินบนทั้ง ที่เป็นเงินและสิ่งของ การมีผลประโยชน์ทับซ้อน การฟอกเงิน การยกยอก การปกปิดข้อเท็จจริง การขัดขวางกระบวนการยุติธรรม เป็นต้น

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน “ประพฤติก้าว คดโกง ไม่ซื่อตรง” ประมวลกฎหมายอาญา ให้คำนิยามไว้ในมาตรา ๑ (๑) “โดยทุจริต” หมายความว่า เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มีควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย สำหรับตนเองหรือผู้อื่น พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. ๒๕๖๑ ให้คำนิยามไว้ในมาตรา ๔ “ทุจริตต่อหน้าที่” หมายความว่า ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติอย่างใดในตำแหน่งหรือหน้าที่ หรือปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติอย่างใดในพฤติการณ์ที่อาจทำให้ผู้อื่นเชื่อว่ามีตำแหน่งหรือหน้าที่ ทั้งที่ตนมิได้มีตำแหน่งหรือหน้าที่นั้น หรือใช้อำนาจในตำแหน่งหรือหน้าที่ ทั้งนี้ เพื่อแสวงหาประโยชน์ ที่มีควรได้โดยชอบสำหรับตนเองหรือผู้อื่น หรือกระทำการอันเป็นความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการ หรือความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ในการยุติธรรม ตามประมวลกฎหมายอาญาหรือตามกฎหมายอื่น พระราชบัญญัติมาตรการของฝ่ายบริหารในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. ๒๕๕๑ ให้คำนิยามไว้ในมาตรา ๓ “ทุจริตในภาครัฐ” หมายความว่า ทุจริตต่อหน้าที่หรือประพฤติก้าวในภาครัฐ “ทุจริตต่อหน้าที่” หมายความว่า ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติอย่างใดในตำแหน่งหรือหน้าที่ หรือปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติอย่างใดในพฤติการณ์ที่อาจทำให้ผู้อื่นเชื่อว่ามีตำแหน่งหรือหน้าที่ ทั้งที่ตนมิได้มีตำแหน่งหรือหน้าที่นั้น หรือใช้อำนาจในตำแหน่งหรือหน้าที่ ทั้งนี้ เพื่อแสวงหาประโยชน์ ที่มีควรได้โดยชอบสำหรับตนเองหรือผู้อื่น หรือกระทำการอันเป็นความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการ หรือความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ในการยุติธรรม ตามประมวลกฎหมายอาญาหรือตามกฎหมายอื่น ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๖๐) “การทุจริตคอร์รัปชัน” คือ การใช้อำนาจหรืออิทธิพลในตำแหน่งหน้าที่ที่ตนเองมีอยู่ เพื่อเอื้อประโยชน์ให้แก่ตนเองญาติพี่น้องและพวกพ้อง องค์การระหว่างประเทศด้านความโปร่งใส (Transparency International) “คอร์รัปชัน” คือ การใช้อำนาจที่ได้รับ ความไว้วางใจในทางที่ผิดเพื่อประโยชน์ส่วนบุคคล

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่นำไปสู่การทุจริต ประกอบด้วย Pressure หรือแรงกดดัน หรือแรงจูงใจ Opportunity หรือโอกาส ซึ่งเกิดจากช่องโหว่ของระบบต่าง ๆ คุณภาพการควบคุม กำกับ การควบคุมภายในขององค์กรมีจุดอ่อน และ Rationalization หรือการหาเหตุผลสนับสนุนการกระทำ ตามทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (The Fraud Triangle)



- ❖ มีความกดดันหรือแรงจูงใจ (Pressure) ผู้ทุจริตมีความกดดันหรือมีแรงจูงใจให้กระทำการทุจริต ซึ่งอาจเกิดจาก
 - ๑) ความกดดันในการปฏิบัติงาน เช่น กิจกรรมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยใช้วัดผลลัพธ์ทางการเงินระยะสั้น เช่น ยอดขายหรือผลกำไรสูงเกินไป และหากปฏิบัติไม่ได้ จะถูกลงโทษ จึงมักเป็นความกดดันให้ทุจริตโดยการแก้ไขรายงานและตัวเลขบัญชี
 - ๒) ความกดดันและแรงจูงใจส่วนตัว เช่น ความเดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า หรือจากอุปนิสัยส่วนตัว เช่น ติดการพนัน สุรุษสุร่าย เป็นคนฉลาดแกมโกง
- ❖ มีโอกาสในการกระทำผิด (Opportunity) ได้แก่ โอกาสทุจริต โอกาสที่จะปกปิดการกระทำ และโอกาสที่จะแปลงสภาพทรัพย์สินที่ได้จากการทุจริต โอกาสในการกระทำผิดอันเกิดจากจุดอ่อน ในการควบคุมภายในที่จะป้องกันและค้นพบการทุจริตให้ทันกาล ขาดการแบ่งแยกหน้าที่ที่มีความเสี่ยงต่อความเสียหายขององค์กร การละเมิดหรือยกเว้นการควบคุมไม่ต้องได้รับการตรวจสอบ ขาดการควบคุม การเข้าถึงทรัพย์สินสภาพคล่องและระบบสารสนเทศที่สำคัญ ส่วนจุดอ่อนที่ขาดการควบคุมแบบค้นพบ เช่น ไม่มีระบบร่องรอยการตรวจสอบ (Audit Trail) ทำให้สามารถทำความผิดได้โดยไร้ร่องรอย หรือตรวจสอบยาก ไม่มีระบบควบคุมแบบอัตโนมัติที่จะค้นพบได้ในเวลาเกิดจริง ไม่มีการตรวจนับทรัพย์สิน และการกระหายอดบัญชีสำคัญทุกเดือน
- ❖ มีข้ออ้างหรือเหตุผลที่ทำให้ผู้กระทำมีความรู้สึกที่ดีขึ้น (Rationalization) เช่น อ้างด้านความจำเป็น หรือความเดือดร้อนส่วนตัว อ้างว่าเป็นประเพณีทางธุรกิจ ไม่ทราบว่าเป็นความผิดเพราะเป็นสิ่งที่ใครๆ ก็ทำหรืออ้างว่าทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตคอร์รัปชัน

ทฤษฎีอุปถัมภ์

- จากโครงสร้างของสังคมมีความสัมพันธ์ในลักษณะการพึ่งพาอาศัยในความเท่าเทียมกัน โดยที่ต่างฝ่ายต่างมีผลประโยชน์ต่างตอบแทน
- ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีองค์ประกอบของความเป็นมิตรรวมอยู่ด้วย แต่เป็นมิตรภาพอยู่ด้วย แต่เป็นมิตรภาพที่ขาดดุลยภาพ คือ อีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่งมากเกินไป

- เป็นระบบซึ่งมีการพึ่งพาอาศัยและช่วยเหลือกัน ทำให้เกิดพวกพ้องในองค์กรทำให้ง่ายต่อการเกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบและยากต่อการตรวจสอบ ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ ทฤษฎีเกี่ยวกับลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ เป็นการเน้นย้ำความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด

- ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด หรือความต้องการประจักษ์ตน
- ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องและเป็นที่ยอมรับ
- ความต้องการในสังคม ความรักและความเป็นเจ้าของ
- ความต้องการในความปลอดภัยและความมั่นคง หรือปัจจัยเร้า
- ความต้องการพื้นฐานทางกายภาพและชีวภาพ

ทฤษฎีการทุจริต

ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นเมื่อมีปัจจัย ๓ ประการ คือ ความไม่ซื่อสัตย์ โอกาสที่เอื้ออำนวย และสิ่งที่เร้า

- ความไม่ซื่อสัตย์ เมื่อมนุษย์ยังมีความต้องการ ความโลภ แม้ถูกสะกดด้วยจริยธรรม คุณธรรม และบทลงโทษทางกฎหมายก็ตาม ความจำเป็นทางเศรษฐกิจมีส่วนผลักดันให้บุคคลตัดสินใจกระทำความผิดเพื่อตนเองอยู่รอด

- โอกาส ผู้กระทำความผิดพยายามที่จะหาโอกาสที่เอื้ออำนวยต่อการทุจริต โอกาสที่เอื้ออำนวยต่อการทุจริตย่อมกระตุ้นให้เกิดการทุจริต โอกาสที่เอื้ออำนวยต่อการทุจริตย่อมกระตุ้นให้เกิดการทุจริตได้ง่ายขึ้นกว่าโอกาสที่ไม่เปิดช่อง

- การจูงใจ เป็นองค์ประกอบข้อสุดท้ายที่มีความสำคัญ เนื่องจากการทำความเข้าใจถึงมูลเหตุจูงใจ ให้บุคคลตัดสินใจกระทำการทุจริตจะนำไปสู่การหามาตรการในการป้องกันการทุจริตด้วยประภะของการจูงใจสามารถจำแนกได้ ดังนี้

๑. มีความทะเยอทะยานอย่างไม่มีที่สิ้นสุด
๒. ปราบปรามจะยกระดับตนเองให้ทัดเทียมกับบุคคลอื่นในสังคม
๓. ปัญหาทางการเงิน
๔. การกระทำเพื่ออยากเด่น
๕. ความต้องการที่จะแก้แค้นซึ่งอาจมาจากผู้บังคับบัญชา
๖. ทำเพื่ออุดมคติของตนเอง

บทที่ ๓ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

ในการพัฒนาและทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของเทศบาลตำบลลาดขวาง จะนำหลักการของมาตรฐาน COSO ซึ่งมีการดำเนินงานที่สำคัญประกอบไปด้วย ๘ ขั้นตอน ดังนี้

๑. ทบทวนการดำเนินงานของเทศบาลตำบลลาดขวาง เป็นการทบทวนทิศทาง และสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Environment) ภารกิจและกิจกรรมภายใน ทบทวนนโยบาย (Policy) และเป้าหมาย (Objective) ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

๒. การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการกำหนดประเด็นความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลลาดขวาง โดยแบ่งออกเป็น ๔ ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านนโยบาย (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) พร้อมกำหนดเจ้าภาพในการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Owner) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเปราะบางที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ของแต่ละประเด็นความเสี่ยง

๓. การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่มี (Risk Factor) และการค้นหาสาเหตุของความเสี่ยง (Risk Cause/Root Cause) ที่มีความสัมพันธ์กับแต่ละปัจจัยเสี่ยง รวมถึงการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) พร้อมกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

๔. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Evaluation) เป็นการระบุระดับของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบในแต่ละสาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause/Root Cause) ทั้งระดับในปัจจุบันและระดับที่ต้องการ

๕. การกำหนดมาตรการในการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดค่าระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ที่จำเป็นต้องดำเนินการวางแผนในการตอบสนองความเสี่ยง โดยจะกำหนดมาตรการในการรองรับความเสี่ยง สำหรับปัจจัยเสี่ยงที่มีค่าระดับความรุนแรงของความเสี่ยงในระดับสูงมาก (Very High) และระดับสูง (High) ซึ่งจะประเมินทางเลือกที่เหมาะสมในการตอบสนองความเสี่ยง ได้แก่ การยอมรับความเสี่ยง (Take) การลดโอกาสในการเกิดและผลกระทบของแต่ละความเสี่ยง (Treat) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) และการถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)

๖. การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) เป็นการเชื่อมโยงสาเหตุและปัจจัยความเสี่ยงเข้ากับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร

๗. การทบทวนและสอบทานตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) เป็นการกำหนดดัชนีตัวชี้วัดของความเสี่ยงหลัก เพื่อเป็นปัจจัยในการพิจารณาทิศทางของความเสี่ยงว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นหรือลดลง และเป็นสัญญาณเตือนให้องค์กรสามารถรับรู้ และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ทันต่อเหตุการณ์รวมทั้งช่วยสนับสนุนกิจกรรมควบคุมภายใน

๘. การจัดทำคู่มือและแผนในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan and Manual) แบ่งออกเป็น ๖ ส่วน คือ (๑) คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วยหลักการและแนวทางในการบริหารความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงหลัก ปัจจัยเสี่ยง สาเหตุหลักของความเสี่ยง เกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการประเมินระดับของโอกาสในการเกิดความเสี่ยง และระดับผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง การทบทวนและสอบทานตัวชี้วัดความเสี่ยง และ (๒) แผนการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วยมาตรการที่จะตอบสนองต่อความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยง แผนในการดำเนินการตามมาตรการและแผนการติดตามควบคุมความเสี่ยง

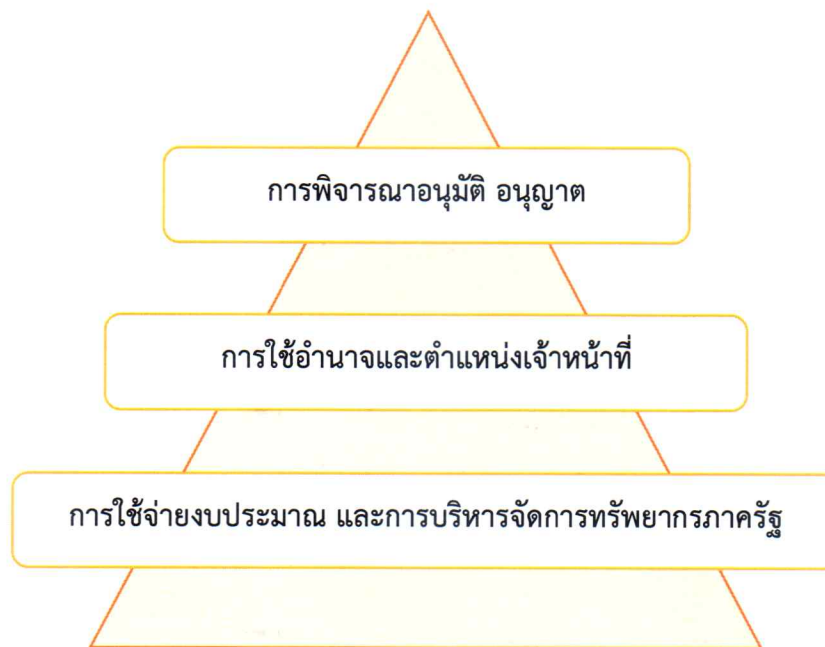
ขอบเขตการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

แบ่งประเภทความเสี่ยงการทุจริต ออกเป็น ๓ ด้าน ดังนี้

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

๒. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

๓. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ



ประเภทความเสี่ยงทุจริตแบ่งออกเป็น ๓ ด้าน

การประเมินความเสี่ยง

ในการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์เพื่อวัดระดับโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงและวัดระดับผลกระทบของความเสี่ยงนั้น ๆ โดยนำเหตุการณ์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่มีการค้นพบหรือระบุได้มาทำการวัดหรือประเมินระดับความรุนแรง กับความถี่หรือโอกาสที่จะเป็นไปได้เพื่อระบุระดับความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งมีองค์ประกอบหลักในการพิจารณาอยู่ ๒ ประการ คือโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดและผลกระทบ (Impact) ที่เกิดขึ้น โดยโอกาสที่จะเกิด คือความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ ในช่วงเวลาหนึ่งและผลกระทบที่เกิดขึ้นคือความเสียหายที่เกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อองค์กร หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ทั้งนี้ จะต้องมีการกำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิด และระดับของผลกระทบที่จะเกิด เพื่อให้สามารถกำหนดหรือจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้

พิจารณาโอกาสในการเกิดความเสี่ยง จากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือ การคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต โดยจัดระดับของการเกิดความเสี่ยงเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูงปานกลาง น้อย และน้อยมาก แทนด้วยเลข ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ ตามลำดับ ใช้หลักเกณฑ์การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดซึ่งกำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ หลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบ

๑. โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงซึ่งจำแนกเป็น ๕ ระดับ คือ

ระดับ	โอกาส	คำอธิบาย	
		เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
๕	สูงมาก	๕ ครั้ง/ปี	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง/เกิดขึ้นเป็นประจำ
๔	สูง	๔ ครั้ง/ปี	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือค่อนข้างบ่อย
๓	ปานกลาง	๓ ครั้ง/ปี	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	๒ ครั้ง/ปี	มีโอกาสเกิดแต่นานๆครั้ง
๑	น้อยมาก	๑ ครั้ง/ปี	มีโอกาสเกิดขึ้นยาก

๒. ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเชิงปริมาณ โดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส x ผลกระทบ) หรือ $D = L \times I$ กำหนดเกณฑ์ไว้ ๔ ระดับ ดังนี้ ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ

ระดับ	ความเสี่ยง	ช่วงคะแนน
๑	ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme Risk : E)	๑๖-๒๕
๒	ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk : H)	๑๐-๑๕
๓	ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk : M)	๖-๙
๔	ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low Risk)	๑-๕

ผลกระทบด้านการเงิน

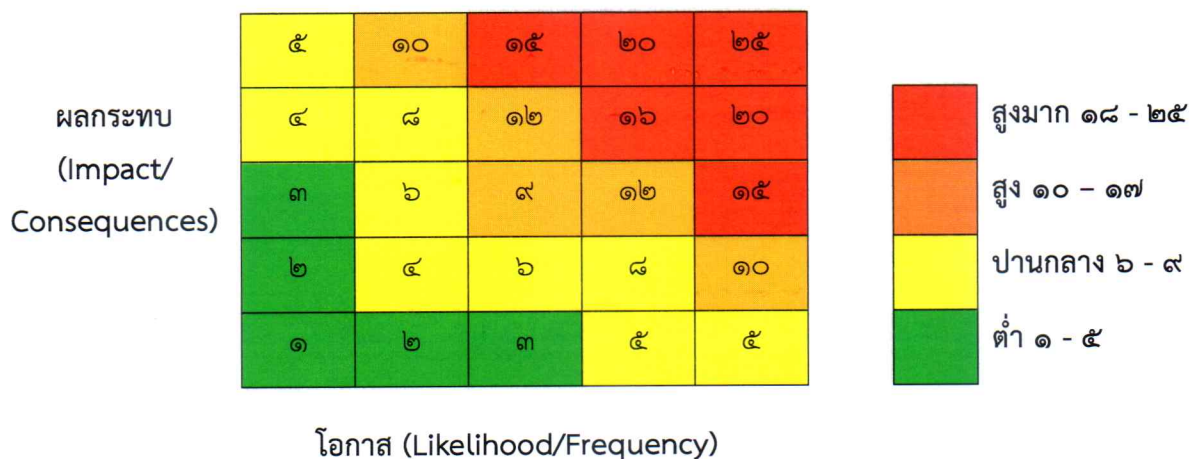
ระดับ	ผลกระทบ	ความเสียหาย
๕	สูงมาก	มากกว่า ๑๐๐,๐๐๐ บาทขึ้นไป
๔	สูง	มากกว่า ๕๐,๐๐๐ บาท แต่ไม่เกิน ๑๐๐,๐๐๐ บาท
๓	ปานกลาง	มากกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท แต่ไม่เกิน ๕๐,๐๐๐ บาท
๒	น้อย	มากกว่า ๕,๐๐๐ บาท แต่ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท
๑	น้อยมาก	ไม่เกิน ๕,๐๐๐ บาท

การแบ่งเป็น ๔ ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น ๔ ส่วน (๔ Quadrant)

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนนความเสี่ยง	การยอมรับความเสี่ยง	การแสดงสีสัญลักษณ์
ต่ำ (Low)	๑-๕ คะแนน	ยอมรับความเสี่ยงไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง	สีเขียว
ปานกลาง (Medium)	๖-๙ คะแนน	ยอมรับความเสี่ยงแต่มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่ต้องไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับ ไม่ได้	สีเหลือง
เสี่ยงสูง (High)	๑๐-๑๕ คะแนน	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้มีมาตรการลดความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	สีส้ม
เสี่ยงสูงมาก (Extreme)	๑๖-๒๕ คะแนน	ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที โดยมีมาตรการลดความเสี่ยง และประเมินซ้ำหรือถ่ายโอนความเสี่ยง หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเหล่านั้น	สีแดง

การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) เป็นการนำความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์มาจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)

ภาพแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)



การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบายแนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ มีดังนี้

๑. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง และข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน เป็นต้น

๒. การควบคุมเพื่อให้อัตราพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอดการตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

๓. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัล แก่ผู้มีผลงานดี การประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

๔. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

การรายงานการติดตามประเมินผล

เป็นการจัดทำรายงานสถานะของการเฝ้าระวังการทุจริตตามมาตรการในตารางที่ ๒ ว่าอยู่ในสถานะความเสี่ยงระดับใดหลังจากมีการบังคับมาตรการดังกล่าวไปแล้ว เพื่อพิจารณาทำกิจกรรมเพิ่มเติม กรณีอยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้ หรือมาตรการใช้ไม่ได้ผล

สถานะสีเขียว : ไม่เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง ยังไม่ต้องทำกิจกรรมเพิ่ม

สถานะสีเหลือง : เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง แต่แก้ไขได้ทันท่วงที ตามมาตรการ/ นโยบาย/ โครงการ/ กิจกรรมที่เตรียมไว้ แผนใช้ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตลดลง

สถานะสีแดง : เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายยังแก้ไขไม่ได้ควรมีมาตรการ/นโยบาย/โครงการ/ กิจกรรมเพิ่มขึ้นแผนใช้ไม่ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตไม่ลดลงระดับความรุนแรง

บทที่ ๔

การวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการทุจริต ประจำปี ๒๕๖๙ โดยวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงจากลักษณะงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต พบว่ามีปัจจัยเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตหรือผลประโยชน์ทับซ้อน ดังนี้

ลำดับ	กิจกรรม/งาน	ปัจจัยความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง ด้านผลประโยชน์ทับซ้อน			หมายเหตุ
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง	
๑	การบริหารจัดการการใช้ยานพาหนะของเทศบาล	มีการใช้รถยนต์อย่างไม่เต็มประสิทธิภาพและไม่คุ้มค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและมีการใช้งานไม่เป็นไปตามระบบ/ระเบียบหลักเกณฑ์ราชการ	๓	๕	สูง	
๒	การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ	บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ ไม่ให้ความสำคัญ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการจัดซื้อ จัดจ้าง และการบริหารพัสดุ	๔	๔	สูง	
๓	งานเบิกจ่ายเงินงบประมาณระบบบัญชี และการตรวจสอบ	- การปลอมแปลงเช็ค สั่งจ่ายเงินงบประมาณ - การสั่งจ่ายเงิน ไม่ตรงตามจำนวนหรือผู้จ่ายที่ต้องจ่าย - เอกสารประกอบการเบิกจ่ายเงินไม่ครบถ้วน - การเบิกจ่ายเงิน สวัสดิการไม่ถูกต้อง	๓	๕	สูง	
๔	การให้บริการ การขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลงและรื้อถอน อาคาร	การพิจารณาค่าขออนุญาตอาคาร กรณีต่างๆไม่เป็นไปตามขั้นตอน และระยะเวลาที่กำหนด	๒	๓	ปานกลาง	

ลำดับ	กิจกรรม/งาน	ปัจจัยความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง ด้านผลประโยชน์ทับซ้อน			หมายเหตุ
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง	
๕	งานจัดทำบัตร ประจำตัว	- มีการสวมตัวทำบัตร ประจำตัวประชาชน - การจัดเก็บเอกสาร ประกอบการทำบัตรประจำตัว ประชาชนไม่ครบถ้วน	๑	๑	ต่ำ	
๖	งานภาษีและ ค่าธรรมเนียม	- การแจ้งการประเมินภาษี ไม่เป็นไปตามขั้นตอนของ ระเบียบฯ - การจัดเก็บค่าธรรมเนียม โดยไม่ออกใบเสร็จรับเงิน หรือนำส่งเงินไม่เป็นไป ตามระเบียบฯ - ใบเสร็จรับเงินสูญหาย	๔	๕	สูงมาก	
๗	การใช้ ทรัพย์สินของ ทางราชการ	- การนำเครื่องมือเครื่องใช้ ของเทศบาลไปใช้ในการกิจ ส่วนตัว โดยไม่ได้ยืม ใช้ทรัพย์สินของทาง ราชการตามระเบียบฯ	๒	๒	ต่ำ	
๘	การบริหาร งานของ หน่วยงาน และการ ปฏิบัติงาน ของบุคลากร	- บุคลากรของหน่วยงาน ปฏิบัติ ตามนโยบายของ ผู้บริหารโดยไม่มี กฎ ระเบียบ รองรับ และในบาง กรณีมีการ ใช้ดุลพินิจมากกว่าการ ปฏิบัติ ให้เป็นตามระเบียบแบบ แผน ของทางราชการ	๑	๒	ต่ำ	



(นายไพวรรณ ศรีประสิทธิ์)

นายกเทศมนตรีตำบลลาดขวาง

วันที่ ๑๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๘