



การวิเคราะห์ความเสี่ยงต่อการทุจริตหรือการขัดกัน
ของผลประโยชน์ในการปฏิบัติงาน
ของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๔



คำนำ

มาตรฐานการตรวจสอบภายในภาครัฐด้านการปฏิบัติงานรหัสมาตรฐานที่ ๒๑๐๐ ว่าด้วยลักษณะของงานตรวจสอบภายในได้กำหนดไว้ว่าการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในต้องสามารถประเมินและช่วยสนับสนุนให้มีการปรับปรุงกระบวนการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐโดยใช้วิธีการที่เป็นระบบหลักเกณฑ์และอาศัยความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐทั้งนี้การตรวจสอบภายในจะมีความน่าเชื่อถือและเพิ่มคุณค่าเมื่อผู้ตรวจสอบภายในมีการปฏิบัติงานในเชิงรุกและการประเมินผลของผู้ตรวจสอบภายในได้ก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานอย่างลึกซึ้งรวมทั้งได้คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย

เพื่อให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานตรวจสอบภายในของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดเป็นไปตามมาตรฐานด้านการปฏิบัติงานหน่วยตรวจสอบภายในได้วิเคราะห์การปฏิบัติงานดังกล่าวการปฏิบัติงานต้องมีการประเมินความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกภารกิจงานของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดการทุจริตโดยมีผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ในการปฏิบัติงานเป็นอีกหนึ่งกิจกรรมที่รัฐบาลให้ความสำคัญและเป็นปัญหาต่อการพัฒนาในหลายองค์กรเพื่อสร้างเกราะป้องกันและเสริมสร้างความแข็งแกร่งของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดต่อการทุจริตและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีความตระหนักรู้สำคัญและสร้างคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดขึ้นและเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ต้งงานตรวจสอบภายในจึงได้ทำการประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริตหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ในการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

หวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจนำไปศึกษาและพัฒนาต่อยอดให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานเพื่อเป็นแนวทางในการป้องกันการทุจริตในการปฏิบัติงานต่อไป



(นางสาววินวิสา อวยชัย)

นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการ
หน่วยงานตรวจสอบภายใน
เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด

สารบัญ

คำนำ

สารบัญ

บทที่ ๑ บทนำ

๓

๑.๑ ที่มาและความสำคัญ

๑.๒ วัตถุประสงค์

๑.๓ ขอบเขตในการดำเนินงาน

๑.๔ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

บทที่ ๒ หลักการและแนวคิดสำคัญในการดำเนินงาน

๖

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์

บทที่ ๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยงต่อการทุจริตหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์

๒๐

ในการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด

๓.๑ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๓ ข้อเสนอแนะและมาตรการเพื่อการควบคุมหรือจัดการความเสี่ยงต่อการทุจริตหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

ภาคผนวก

-แบบสอบถาม

-แบบตอบกลับ

-ประมวลผล

-การคำนวณตามสูตร

บทที่ ๑

บทนำ

ที่มาและความสำคัญ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๖๕ กำหนดไว้ว่ารัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการร่วมกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายและตามแผนป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบระยะ ๕ ปี (๒๕๖๐-๒๕๖๔) ของกระทรวงมหาดไทยได้กำหนดนโยบายคุณธรรมและความโปร่งใสเพื่อเป็นมาตรฐานแนวทางปฏิบัติและค่านิยมสำหรับข้าราชการและบุคลากรขององค์กรให้ยึดถือและปฏิบัติควบคู่กับกฎหมายระเบียบและข้อบังคับอื่นๆ โดยมุ่งมั่นที่จะนำหน่วยงานให้ดำเนินงานตามภารกิจด้วยความโปร่งใสบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและมีคุณธรรมปราศจากการทุจริตเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตระยะที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) โดยเน้นการป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทยซึ่งแนวทางการพัฒนาในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบเพื่อให้สังคมไทยมีวินัยมีความโปร่งใสยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตและความยุติธรรมรวมทั้งสร้างความเข้มแข็งเป็นภูมิคุ้มกันของสังคมไทยให้ครอบคลุมภาครัฐภาคเอกชนองค์กรเอกชนและภาคประชาชนพร้อมทั้งเพื่อสร้างพลังการขับเคลื่อนค่านิยมต่อต้านการทุจริตให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ว่าประเทศไทยใสสะอาดไทยทั้งชาติต้านทุจริต (Zero Tolerance and Clean Thailand)

รัฐบาลได้ผลักดันให้การป้องกันและปราบปรามการทุจริตเป็นวาระแห่งชาติ โดยได้กำหนดทิศทางแนวทางการปฏิบัติ มาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต เพื่อแก้ไขปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบ มุ่งเน้นการต่อต้านการทุจริตและสร้างการรับรู้ในทุกภาคส่วนที่ส่งผลต่อทิศทางการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของหน่วยงานภาครัฐในอนาคต แต่เนื่องจากปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันที่เกิดขึ้นในระบบราชการ ปัจจุบันส่วนหนึ่งเกิดขึ้นจากผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวกับผลประโยชน์ส่วนรวมที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานเข้าร่วมรับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ (Integrity and Transparency assignment :ITA) เพื่อยกระดับธรรมาภิบาลในหน่วยงานภาครัฐ ลดความเสี่ยงต่อปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบในหน่วยงานของรัฐ การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐเป็นเครื่องมือที่เป็นหลักประกันผลการดำเนินงานในระดับหนึ่งว่า ผลการดำเนินงาน และภารกิจต่างๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส

การบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นเครื่องมือที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ช่วยในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งบุคลากรทุกคนในองค์กรควรมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งระบบบริหารความเสี่ยงที่ดีเป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ทั้ง ๗ ด้าน ประกอบด้วย

๑. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
๒. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

๓. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
๔. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
๕. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
๖. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
๗. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

มาตรฐานการตรวจสอบภายในภาครัฐด้านการปฏิบัติงาน รหัสมาตรฐาน ที่ ๒๑๐๐ ว่าด้วยลักษณะของงานตรวจสอบภายใน ได้กำหนดไว้ว่า การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในต้องสามารถประเมินและช่วยสนับสนุนให้มีการปรับปรุงกระบวนการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมของหน่วยงานของรัฐ โดยใช้วิธีการที่เป็นระบบ หลักเกณฑ์และอาศัยความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ การตรวจสอบภายในจะมีความน่าเชื่อถือและเพิ่มคุณค่าเมื่อผู้ตรวจสอบภายในมีการปฏิบัติงานในเชิงรุกและการประเมินผลของผู้ตรวจสอบภายใน ได้ก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานอย่างลึกซึ้ง รวมทั้งได้คำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตด้วย เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ และมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของผู้ตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายในของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จึงมีแนวคิดที่จะนำเครื่องมือในการบริหารจัดการมาประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริตมาใช้ในหน่วยงาน เพื่อช่วยสร้างหลักประกันการดำเนินงานของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดว่า จะไม่มีการทุจริตหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ในการปฏิบัติงาน หน่วยงานตรวจสอบภายในจึงได้ทำการรวบรวมความคิดเห็น ศึกษา วิเคราะห์ความเสี่ยงต่อการทุจริตหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ในการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ เพื่อเสนอแนวทางให้กับผู้บริหารตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียผู้เกี่ยวข้องในเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดทุกคนให้สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการดำเนินงาน เพื่อเป็นการเสริมสร้างความโปร่งใสในหน่วยงานและเพื่อให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อประเมินความเสี่ยงในการบริหารงานและการปฏิบัติงานราชการของพนักงานเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดต่อการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวจากตำแหน่งหน้าที่อันสมควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย
๒. เพื่อส่งเสริมสร้างแรงกระตุ้นให้บุคลากรของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดร่วมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ โดยยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม มุ่งเน้นความโปร่งใสในการปฏิบัติงานราชการ และสามารถตรวจสอบได้เพื่อให้เทศบาลเมืองร้อยเอ็ดเป็นองค์กรที่ปราศจากการทุจริตคอร์รัปชัน
๓. เพื่อให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีความรู้ในเรื่องความเสี่ยงต่อการทุจริตหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ จากการปฏิบัติงานหรือผลประโยชน์ทับซ้อนผ่านรายงานการวิเคราะห์ความเสี่ยงนี้
๔. เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารราชการของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดที่สอดคล้องและเป็นไปตามหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีภายใต้หลักธรรมาภิบาล

ขอบเขตในการดำเนินงาน

๑. ดำเนินการวิเคราะห์โอกาสที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความเสียหายต่อการทุจริตหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๓ ถึงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๔

๒. จะทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจและประเมินผลเจตคติของบุคคลในหน่วยงานแต่โอกาสที่อาจจะส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อการทุจริตหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

๓. วิเคราะห์ข้อมูลและรวบรวมข้อมูลนำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อใช้ประกอบดุลพินิจในการสั่งการเพื่อควบคุมหรือกำจัดความเสี่ยงที่มีระดับสูง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑. สร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ที่มุ่งเน้นการดำเนินงานที่สุจริตโปร่งใสตรวจสอบได้และมุ่งประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นสำคัญ

๒. เพื่อให้ผู้บริหารมีการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดและเพื่อป้องกันความเสี่ยงได้ทันต่อสถานการณ์ต่างๆ

๓. บุคลากรในสังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดรับรู้รับทราบความเสี่ยงต่อการทุจริตผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ในการปฏิบัติงานและเกิดการตระหนักต่อหน้าที่รับผิดชอบและความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติราชการ

๔. หน่วยงานย่อยสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารความเสี่ยงเพื่อวางแผนในการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันการทุจริตและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

๕. การบริหารราชการของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดที่สอดคล้องและเป็นไปตามหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีภายใต้หลักธรรมาภิบาล

บทที่ ๒

แนวคิดสำคัญในการดำเนินการ

การวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันการทุจริตหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ในการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดประจำปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๖๔ นี้หน่วยงานตรวจสอบภายในได้นำแนวคิดสำคัญเพื่อใช้ในการดำเนินการวิเคราะห์โอกาสที่อาจจะส่งผลให้เกิดความเสี่ยงต่อการทุจริตหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ในการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ดังนี้

๑. แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk Management

๒. แนวความคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

๓. แนวความคิดเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์

ก. แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk Management

การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO เน้นความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในบริบทของพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยมหลัก ผ่านการเชื่อมโยงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรเข้ากับความเสี่ยงซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรเพื่อมุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้ดียิ่งขึ้น

COSO ERM ให้นิยามความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความเสี่ยงในความหมายของCOSO เป็นเหตุการณ์ที่เป็นความไม่แน่นอนซึ่งมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรความเสี่ยงมี ๓ ความหมายสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑. เหตุการณ์ (Event)

เหตุการณ์โดยทั่วไปสามารถเกิดขึ้นทั้งด้านบวกและด้านลบอาจเป็นเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งหรือหลายเหตุการณ์ก็ได้

- เหตุการณ์ด้านลบ หมายถึง ความเสี่ยง เช่น ความเสียหายจากเพลิงไหม้ความเสียหายจากการไม่ปฏิบัติตามระเบียบ เป็นต้น

- เหตุการณ์ด้านบวก หมายถึง โอกาส เช่นอัตราภาษีที่เอื้อประโยชน์มากขึ้น

การพิจารณาเหตุการณ์ควรพิจารณาทั้งความเสี่ยงและโอกาส จากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร โดยต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่ให้ครอบคลุมทุกภารกิจขององค์กร เหตุการณ์ที่ไม่ได้ถูกระบุจะไม่ถูกนำไปบริหารจัดการ อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรในภายหลังได้

๒. ความไม่แน่นอน(Uncertainty)

เป็นสถานการณ์ในอนาคตที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้าว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่หรือปรากฏขึ้นอย่างไร การพิจารณาควรคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต

๓. ความรุนแรง (Severity)

เป็นการประเมินว่าแต่ละเหตุการณ์นั้น มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใดและนำมาจัดลำดับ ภัยเสี่ยงใดมีความสำคัญมากน้อยกว่ากัน เพื่อจะได้กำหนดมาตรการตอบโต้กับภัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม

การบริหารความเสี่ยงองค์กร หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร ความสามารถและการปฏิบัติ การบูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน ซึ่งองค์กรต่างๆ ต้องใช้ในการจัดการความเสี่ยง เพื่อสร้างและรักษาและตระหนักถึงการเพิ่มคุณค่า

ความหมายของการบริหารความเสี่ยงองค์กรมีหกองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

๑. การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร (Recognizing culture)

วัฒนธรรมองค์กรพัฒนาขึ้นมาจากการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกๆระดับเนื่องจากพนักงานแต่ละคนมีความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงแตกต่างกันดังนั้นจึงต้องมีการระบุงการประเมินและการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่แตกต่างกันการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ตรงกันจะช่วยให้พนักงานเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงองค์กรได้ในแนวทางเดียวกัน

๒. การพัฒนาความสามารถ (Developing Capability)

แต่ละองค์กรมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร การบริหารความเสี่ยงองค์กร จะสามารถช่วยให้องค์กรสามารถทำตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมทั้งคาดการณ์อุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรได้ โดยองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ จะมีความยืดหยุ่นและพัฒนาองค์กรได้ดีกว่า

๓. การนำปฏิบัติไปปรับใช้ (Applying practices)

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร โดยครอบคลุมทุกระดับของการดำเนินงานในองค์กร

๔. การบูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน (Integrating with strategy setting and performance)

องค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานย่อยภายในองค์กร เพื่อพิจารณาโอกาสและแนวทางใหม่ต่างๆ การผสมผสานการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับการดำเนินงานหลักขององค์กรนั้นๆ

๕. การจัดการความเสี่ยงเพื่อบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Managing Risk๒ strategic objective)

การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ อย่างไรก็ตามผู้บริหารควรทบทวนและติดตามวิธีการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ เพื่อตอบสนองกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดที่อาจส่งผลกระทบต่อ การบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์

๖. การเชื่อมโยงกับคุณค่า (Linking to value)

เมื่อมีการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้องค์กรสามารถมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดช่วยเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร
กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk management process)

ตามหลักมาตรฐานของ COSO มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

๑.การกำหนดวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงานซึ่งต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและทิศทางขององค์กรและให้ครอบคลุมทุกภารกิจ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.การค้นหาและระบุความเสี่ยง

การค้นหาและระบุความเสี่ยงโดยพิจารณาจากกิจกรรมที่จะดำเนินการแล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญและพิจารณาปัจจัยเสี่ยง ๒ ด้าน คือ

-ปัจจัยเสี่ยงภายใน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นความเสี่ยงที่องค์กรพยายามจัดการให้ลดน้อยลงหรือกำจัดให้หมดไป เช่น ความเสี่ยงด้านกระบวนการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อน ความยุ่งยาก เป็นการเพิ่มภาระโดยไม่จำเป็น , ความเสี่ยงด้านความรู้ความสามารถของพนักงานในองค์กรต่อการปฏิบัติหน้าที่ หรือความเสี่ยงด้านทักษะของบุคลากร

-ปัจจัยเสี่ยงภายนอก เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร เช่น ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ ความเสี่ยงด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ความเสี่ยงด้านการเมือง ความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อม

๓.การประเมินความเสี่ยง

เป็นเครื่องมือในการพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรว่ามีความเสี่ยงที่ระบุไว้มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นและมีผลกระทบอย่างไรโดยการประเมินระดับความรุนแรงจากความเสี่ยงซึ่งมีองค์ประกอบในการพิจารณา ๒ ประการ คือ โอกาส (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นๆ ในช่วงเวลาหนึ่ง และ ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความเสียหายที่เกิดขึ้นซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต้องมีการกำหนดระดับของโอกาสและระดับผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถกำหนดหรือจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้

๓.๑พิจารณาโอกาสในการเกิดความเสี่ยงจากสถิติจากเหตุการณ์ในอดีตปัจจุบันหรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยต้องจัดลำดับความเสี่ยง

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	
		เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
๔	สูง	มากกว่า ๕ ครั้ง/ปี	พบเห็นเป็นประจำ
๓	ปานกลาง	๓.๕ ครั้ง/ปี	พบเห็นบ่อยครั้ง
๒	ต่ำ	๑-๒ ครั้ง/ปี	พบเห็นนานๆ ครั้ง
๑	ต่ำมาก	๐	ไม่เคยพบเห็น

ตารางที่ ๑ ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

๓.๒ พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดจากความเสียหาย

ระดับผลกระทบ	ปริมาณของผลกระทบ	ระดับ
สูงมาก	มีผลกระทบ ไม่สามารถควบคุมได้และทำให้ส่งผลเสียหายร้ายแรงต่อองค์กร	๕
สูง	มีผลกระทบ ไม่สามารถควบคุมได้ และส่งผลเสียหายต่อองค์กร	๔
ปานกลาง	มีผลกระทบ สามารถควบคุมได้ แต่ยังส่งผลเสียหายต่อองค์กร	๓
ต่ำ	มีผลกระทบ ที่สามารถควบคุมได้ ไม่ส่งผลเสียหายต่อองค์กร	๒
ต่ำมาก	ไม่มีผลกระทบ	๑

ตารางที่ ๒ ตัวอย่างเกณฑ์ระดับของผลกระทบ (Impact)

๔. การประเมินผลการควบคุมที่มีอยู่

เป็นการพิจารณาความเสี่ยงที่ยังคงมีอยู่ที่ได้จากการวิเคราะห์การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน

๕. การจัดลำดับความเสี่ยง

หลังจากทำการประเมินความเสี่ยงแล้ว ก็นำมาวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงหรือจัดลำดับความรุนแรงที่มีผลกระทบต่อแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมเพื่อพิจารณาจัดระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบความเสี่ยงที่ประเมินได้โดยจัดเรียงเป็นลำดับสูงไปหาต่ำในรูปแบบของแผนภูมิความเสี่ยง ดังนี้

การวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
	๒	๔	๖	๘	๑๐
	๑	๒	๓	๔	๕
	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย				

รูปที่ ๑ ตัวอย่างระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน (โอกาส X ผลกระทบ)	แท็บสี	ความหมายการประเมิน
สูง	๑๖ - ๒๕		อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
ปานกลาง	๙ - ๑๕		อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ต้องมีการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ต่ำ	๔ - ๘		อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้แต่ยังต้องควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงที่สูงขึ้น
ต่ำมาก	๐ - ๓		อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องมีกิจกรรมการควบคุมเพิ่มเติม

ตารางที่ ๓ ตัวอย่างการจัดการความเสี่ยง

๖.การจัดการความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงมีกลยุทธ์ที่ใช้ ดังนี้

๖.๑ Take การยอมรับความเสี่ยง คือการยอมรับให้มีความเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลางต่ำหรือต่ำมาก เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือการสร้างระบบควบคุม อาจมีมูลค่าที่สูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับและผลกระทบที่ยอมรับได้ การเตรียมแผนการตั้งรับเพื่อจัดการความเสี่ยง

๖.๒ Treat การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในหรือมีสาเหตุที่สามารถลดหรือควบคุมได้ด้วยวิธีการควบคุมภายใน หรือการออกแบบระบบการควบคุม การแก้ไข การปรับปรุงการทำงาน เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบและโอกาสเกิดความเสียหาย เช่น ติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะแก่พนักงาน วางมาตรการในการดำเนินงานเชิงรุก เป็นต้น

๖.๓ Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เป็นการปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย การหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสียหาย เปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน ลดขอบเขตการดำเนินงานลง เป็นต้น

๖.๔ Transfer การกระจายหรือการถ่ายโอนความเสี่ยง เป็นการกระจายทรัพย์สินหรือกระบวนการต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การป้องกันสินทรัพย์เพื่อโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน การจ้างบริษัทภายนอกทำงานให้บางส่วนแทนการดำเนินการเอง การทำสำเนาเอกสารหลายชุดเพื่อป้องกันการเสียหาย การจัดให้มีหลักประกันสัญญา เป็นต้น

๗.การติดตามประเมินผลและการจัดทำรายงาน

หลังจากที่มีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงต้องมีการดำเนินการติดตามผลการดำเนินการตามแผนงานโครงการกิจกรรมที่กำหนดไว้และรายงานให้ผู้บริหารรับทราบ

ข.แนวความคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

๑.ความหมายของการควบคุมภายใน

กระทรวงการคลังโดยกรมบัญชีกลางได้ให้ความหมายของการควบคุมภายในไว้ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ว่า

“การควบคุมภายใน” หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงาน ที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและบุคลากรในหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน ด้านการปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมายและข้อบังคับ

นอกจากนี้ยังมีแนวความคิดสำคัญของระบบการควบคุมภายในไว้ ดังนี้

๑.การควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงานและด้านการปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับ

๒.การควบคุมภายในแฝงอยู่ในขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติ ซึ่งต้องทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่องไม่ใช่ผลสุดท้ายของการทำงาน

๓.บุคลากรทุกคนในหน่วยงานของรัฐเป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดให้มีการควบคุมภายในที่ดี

๔.การควบคุมภายในที่ดีจะช่วยให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามแม้จะมีระบบควบคุมภายในที่ดีแต่ก็ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ร้อยเปอร์เซ็นต์

๕.การควบคุมภายในได้กำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างและเหมาะสมกับภารกิจขององค์กร จากความหมายและแนวความคิดข้างต้นสามารถนำมาปรับใช้กับเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดได้ ดังนี้

เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด เป็นหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๕(๖) ตามคำนิยามของหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

การควบคุมภายในของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดได้ร่วมกันกำหนดให้มีขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า

๑.เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน การบริหารจัดการ รวมถึงมีการดูแลทรัพย์สินของเทศบาลไม่ให้อุญหายหรือนำไปใช้ในทางที่ไม่เหมาะสม

๒.รายงานทางการเงินของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลาและมีความโปร่งใส

๓.เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด มีการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ และตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง

๒. วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในไว้ ๓ ด้าน ดังนี้

๑. **วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operation objectives)** เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานรวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงานด้านการเงินตลอดจนการใช้ทรัพยากรการดูแลรักษาทรัพย์สินการป้องกันหรือลดการผิดพลาดของหน่วยงานของรัฐตลอดจนความเสียหายการรั่วไหลสิ้นเปลืองหรือการทุจริตในหน่วยงานของรัฐ

๒. **วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives)** เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและไม่ใช่การเงิน ที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ทันเวลาโปร่งใสหรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

๓. **วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Objectives)** เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

๓. องค์ประกอบของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในมีห้าองค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assignment)
๓. กิจกรรมการควบคุม (Control activities)
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and communication)
๕. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and evaluation)

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม

สภาพแวดล้อมการควบคุม เป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผล ให้มีการนำการควบคุมภายในไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบการควบคุมภายในอื่นๆ โดยสภาพแวดล้อมการควบคุมมี ๕ หลักการ ดังนี้

หลักการที่ ๑ หน่วยงานแสดงให้เห็นถึงความยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อสัตย์และจริยธรรม เช่น แสดงให้เห็นโดยผ่านคำสั่ง การกระทำพฤติกรรม การจัดทำมาตรฐานของจรรยาบรรณ การอบรมคุณธรรมจริยธรรม พร้อมทำตัวเป็นแบบอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชา

หลักการที่ ๒ ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานต้องแสดงให้เห็นถึง ความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร ที่มีหน้าที่กำกับดูแล ให้มีการพัฒนาและปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินงานเกี่ยวกับการควบคุมภายใน เช่น กำหนดความรับผิดชอบในการกำกับดูแล ดำเนินการอย่างเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร

กำกับดูแลในเรื่องสภาพแวดล้อมของการควบคุมการ การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล

หลักการที่ ๓ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ จัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ ภายใต้การเป็นกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล เช่น การพิจารณาโครงสร้างทั้งหมดของกิจการ การกำหนดสายการรายงาน การกำหนดหรือมอบหมายและจำกัดขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

หลักการที่ ๔ หน่วยงานแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ โดยมีการวางนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมินความสามารถรายบุคคลและระบุส่วนที่ยังขาดอยู่ เพื่อปรับปรุงแก้ไขสร้างแรงจูงใจเพื่อพัฒนาและรักษาบุคลากร

หลักการที่ ๕ หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากร มีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐโดยบังคับให้มีความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน ผ่านโครงสร้างองค์กร อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ กำหนดตัวชี้วัดเน้นการปฏิบัติงานเพื่อสร้างแรงจูงใจ ประเมินตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน มีสิ่งจูงใจและรางวัลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการลงโทษพนักงานเป็นรายบุคคล

๒.การประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใดๆ อันจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านลบหรือเป็นผลลัพธ์ในด้านลบหรือเป็นผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการ ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐซึ่งมี ๔ หลักการ ดังนี้

หลักการที่ ๖ หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะระบุและประเมินความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ โดยหน่วยงานของรัฐปฏิบัติตามมาตรฐานบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป รายการทางการเงินสะท้อนถึงการบริหารงานแต่ละกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐ ผู้บริหารอนุมัติและสื่อสารนโยบายบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหารและพนักงานรับทราบ

หลักการที่ ๗ หน่วยงานของรัฐ ระบุความเสี่ยง ที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น โดยระบุความเสี่ยงทุกประเภท ทั้งระดับองค์กร/กอง/ฝ่าย/ งานแล้วนำมาวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก โดยให้ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วม มีการประเมินความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญของความเสี่ยงที่ระบุไว้ และกำหนดกลยุทธ์ว่าจะตอบสนองความเสี่ยงอย่างไร

หลักการที่ ๘ หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดเหตุการณ์ทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดการทุจริตประเภทต่างๆ ทบทวนเป้าหมาย ผู้ตรวจสอบภายในสอบถามผู้บริหารเกี่ยวกับโอกาสการเกิดทุจริตและมาตรการป้องกันโดยได้มีการสื่อสารให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบายด้วย

หลักการที่ ๙ หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายใน โดยการประเมินการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก

๓.กิจกรรมการควบคุม

เป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่ง การสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยง โดยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และกิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ ในกระบวนการปฏิบัติงานขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินงานภายใต้ ๓ หลักการ ดังต่อไปนี้

หลักการที่ ๑๐ หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งการควบคุมเหมาะสมกับความเสี่ยงและลักษณะเฉพาะขององค์กร สภาพแวดล้อม ลักษณะงานและบริบทของหน่วยงาน โดยมีมาตรการการควบคุมภายในที่กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น นโยบาย คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ หลักเกณฑ์การปฏิบัติต่างๆ การกำหนดให้มีการควบคุมทุกระดับของหน่วยงาน มีการแบ่งแยกหน้าที่ผู้อนุมัติ บันทึก ผู้ดูแลเก็บรักษา เป็นต้น

หลักการที่ ๑๑ หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไป ด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีการกำหนดกิจกรรมการควบคุม ด้านความปลอดภัยให้เหมาะสม กำหนดสิทธิ์ผู้เข้าถึงตามระดับชั้นข้อมูล กำหนดกิจกรรมการควบคุมด้านการจัดหา การพัฒนาและการดูแลรักษาระบบ

หลักการที่ ๑๒ หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมภายใน โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง โดยมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติได้รับการนำไปใช้ในเวลาที่เหมาะสมโดยมีการทบทวนนโยบายและกระบวนการทำงานให้เหมาะสมอยู่เสมอ

๔.สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐ ที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้น เพื่อสนับสนุนให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอกและเป็นช่องทาง เพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งมี ๓ หลักการ ดังนี้

หลักการที่ ๑๓ หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามควบคุมภายในที่กำหนดโดยระบุสารสนเทศที่ใช้ในดำเนินการดำเนินงาน ซึ่งจะต้องพิจารณาต้นทุนประโยชน์รวมทั้งปริมาณและความถูกต้องของข้อมูลด้วย

หลักการที่ ๑๔ หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศรวม ถึงวัตถุประสงค์ และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายใน ซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด โดยมีกระบวนการสื่อสารข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ มีช่องทางที่เหมาะสมและมีการรายงานข้อมูลสำคัญถึงผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ

หลักการที่ ๑๕ หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอก เกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด ซึ่งการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอกจะต้องทำโดยอย่างมี ประสิทธิภาพและมีช่องทางที่เหมาะสม

๕.กิจกรรมการติดตามประเมินผล

การติดตามเป็นการประเมินผลระหว่างปฏิบัติงานหรือประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการ ประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจ ว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบ ของ การควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในก่อให้เกิดความเสียหายต่อ หน่วยงานของรัฐให้รายงานต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแลอย่างทันเวลาซึ่งมี ๒ หลักการดังนี้

หลักการที่ ๑๖ หน่วยงานของรัฐระบบพัฒนาและดำเนินการประเมินผลระหว่าง การปฏิบัติงานหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนดเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตาม องค์ประกอบของการควบคุมภายใน

จัดให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่วางไว้ กำหนดความถี่ สำหรับการติดตามและประเมินผล ซึ่งความถี่นี้ควรสอดคล้องและมีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของ องค์กร ต้องมีการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในโดยผู้มีความรู้ความสามารถ โดยต้องกำหนดแนว ทางการรายงานผลการตรวจสอบภายในให้ขึ้นตรงต่อผู้บริหารสูงสุด และส่งเสริมให้ผู้ตรวจสอบภายในปฏิบัติ หน้าที่ตามมาตรฐานสากล

หลักการที่ ๑๗ หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของการ ควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแลเพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการ แก้ไขได้อย่าง เหมาะสม มีการประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายใน และดำเนินการแก้ไขอย่าง ทันท่วงที รายงานข้อบกพร่องที่เป็นสาระสำคัญพร้อมแนวทางแก้ไขแก่ผู้บริหารในเวลาอันสมควร

ค. แนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ทับซ้อนหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์

การดำรงอยู่ของสังคมใดๆ ย่อมมีการดำเนินกิจกรรมภายในสังคมนั้นตลอดเวลา ในการ ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ นั้น ล้วนเป็นไปเพื่อประโยชน์ในการดำรงชีวิตของคนในสังคม แต่ในสภาพความเป็นจริง การแย่งชิงผลประโยชน์ส่วนตัวกับผลประโยชน์ส่วนรวมก็เกิดขึ้นได้ในทุกเวลาคล้ายกับว่าเป็นสิ่งที่เกิดมาควบคู่ กับการเกิดสังคม จึงจำเป็นต้องสร้างดุลยภาพระหว่างประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวมให้ได้ ซึ่งหากมี แต่ฝ่ายที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากเกินไปสังคมก็จะมีอาจดำรงอยู่ได้และล่มสลายไปในที่สุด

ผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการขัดกันของผลประโยชน์ (Conlic Of interests : COL) เป็นสิ่ง สำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารภาครัฐทำให้เกิดการประพฤติมิชอบอย่างรุนแรงขึ้นเรียกว่าการทุจริต คอรัปชั่นที่ส่งผลให้เป็นอุปสรรคในการพัฒนาประเทศ

ความหมายและความสำคัญของผลประโยชน์ทับซ้อน

ผลประโยชน์ทับซ้อนหรือผลประโยชน์ขัดกัน (conflict of interests) เป็นรูปแบบหนึ่งของการแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ อันเป็นการกระทำที่ขัดต่อหลักคุณธรรม จริยธรรมและหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) โดยทั่วไปเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อนจึงหมายถึง ความทับซ้อนระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์สาธารณะ ที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ กล่าวคือ เป็นสถานการณ์ที่เจ้าหน้าที่ของรัฐ มีผลประโยชน์ส่วนตนอยู่และได้ใช้อิทธิพลตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดประโยชน์ส่วนตน โดยก่อให้เกิดผลเสียหายต่อผลประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งมีหลากหลายรูปแบบไม่จำกัดว่าอยู่ในเฉพาะในรูปของตัวเงินหรือทรัพย์สินเท่านั้น แต่รวมถึงผลประโยชน์อื่นๆ ที่มีได้อยู่ในรูปเงินหรือทรัพย์สิน

ผลประโยชน์ส่วนตน (private interest) เป็นสิ่งที่บุคคลได้รับซึ่งอาจจะไม่ใช่เพียงแค่นตนเอง แต่หมายรวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย ผลตอบแทนเหล่านั้นอาจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนเรามีพฤติกรรมต่างๆ ออกมา ซึ่งผลประโยชน์ส่วนตนมีอยู่ ๒ รูปแบบ ได้แก่

- ที่เกี่ยวข้องกับเงินไม่ว่าจะเป็นในรูปของเงินทอง ของกำนัล ส่วนลดต่างๆ การให้บริการ เป็นต้น

- ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงินจะเป็นลักษณะของการเกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของเครือข่าย เช่น เกิดการลำเอียงในการทำงาน เป็นต้น

ผลประโยชน์สาธารณะ (public Interest) ผลประโยชน์ที่ไม่ได้เกิดขึ้นแก่ตัวปัจเจกบุคคลและเป็นผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นในสังคมส่วนรวม

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าผลประโยชน์ทับซ้อน เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างการขัดกันของประโยชน์ส่วนตนของเจ้าหน้าที่ นักการเมือง หรือพนักงาน ที่นำมาตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ส่วนรวมจนทำให้เกิดความไม่เป็นกลาง ไม่มีความสมดุล ไม่ถูกต้องของคุณประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับส่วนรวมตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้เท่าที่ควร ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะสามารถนำไปสู่การทุจริตคอร์รัปชันได้อย่างง่ายดาย

ผลประโยชน์ทับซ้อนกับธรรมาภิบาล

การป้องกันและบริหารจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาธรรมาภิบาล และมีความสำคัญต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร ในขณะที่ธรรมาภิบาลมีหลายมิติ เช่น ความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ การมีส่วนร่วมและอื่นๆ แต่ผลประโยชน์ทับซ้อนมีขอบเขตแคบกว่า คือ เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวกับผลประโยชน์องค์กรหรือประโยชน์สาธารณะเท่านั้น

ประเภทของผลประโยชน์ทับซ้อน

ผลประโยชน์ทับซ้อนมีด้วยกัน ๓ ประเภท ได้แก่

๑. ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เกิดขึ้นจริง (Actual) คือ มีความทับซ้อนระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและสาธารณะเกิดขึ้น

๒. ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เห็น (Perceived & apparent) เป็นผลประโยชน์ทับซ้อนที่คนเห็นว่ามี แต่ข้อเท็จจริง/ความจริงอาจไม่มีก็ได้ ถ้าจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนประเภทนี้ให้มีประสิทธิภาพ แต่ถ้าจัดการอย่างขาดประสิทธิภาพก็อาจนำมาซึ่งผลเสียที่ไม่น้อยกว่าการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนที่เกิดขึ้นจริง แสดงว่าเจ้าหน้าที่ไม่เพียงแต่ต้องประพฤติตนอย่างมีคุณธรรม จริยธรรมเท่านั้น แต่ต้องทำให้คนอื่น ๆ รับรู้และเห็นด้วยว่าไม่ได้รับประโยชน์เช่นนั้นจริงๆ

๓. ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เป็นไปได้ (Potential) ผลประโยชน์ส่วนตนที่มีในปัจจุบันอาจจะทับซ้อนกับผลประโยชน์สาธารณะได้ในอนาคต

ลักษณะพฤติกรรมที่ส่งผลให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์

รูปแบบพฤติกรรมที่เข้าข่ายผลประโยชน์ทับซ้อนมีลักษณะต่างๆ ดังนี้

๑. การได้รับผลประโยชน์ เป็นการได้รับของขวัญหรือผลประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ จนทำให้การตัดสินใจเอนเอียงเพื่อประโยชน์แก่ฝ่ายที่ให้ผลประโยชน์กับตน

๒. การหาประโยชน์ให้ตนเอง (Dealing) คือ การหาผลประโยชน์จากตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ เช่น การจัดซื้อจัดจ้างอุปกรณ์ต่างๆ จากร้านค้าที่ตนเองเป็นเจ้าของ

๓. การทำงานหลังเกษียณ (Post – employment) เป็นการใช้อิทธิพลทางด้านความสามารถและอิทธิพลจากตำแหน่งเดิมในการทำงานของตนเองหรือพวกพ้อง

๔. การทำงานพิเศษ (Outside employment or moonlighting) เช่น การใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ของรัฐในการทำงานพิเศษภายนอก ที่ไม่ใช่อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงาน

๕. การรับรู้ข้อมูลภายใน (Inside information) คือ การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐเข้าไปรับรู้ข้อมูลภายในหน่วยงาน แล้วนำไปเปิดเผยเพื่อรับสิ่งตอบแทนที่เป็นประโยชน์ทั้งในรูปของตัวเงินและสิ่งของอื่นๆ

๖. ได้นำทรัพย์สินของหน่วยงานไปใช้ชั่วคราวในกิจการที่เป็นส่วนตน เช่น การนำรถยนต์ส่วนกลางมาขับเพื่อไปใช้ประโยชน์ส่วนตนทำให้ต้องเสี่ยงបประมาณเพื่อซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงของทางราชการเกินความจำเป็น

๗. การใช้อิทธิพลจากตำแหน่งหน้าที่ไปรับสิ่งตอบแทนจากพื้นที่ที่ตัวเองรับผิดชอบเป็นไปในการทำงานเดียวกับเพื่อประโยชน์ด้านการเมือง

ปัจจัยที่ทำให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน

๑. การตอบแทนบุญคุณหรือระบบสังคมอุปถัมภ์เพื่อผูกพัน

๒. รายรับไม่สมดุลย์กับรายจ่าย

๓. การเอาตัวรอดลดการเผชิญหน้า

๔. การบังคับใช้กฎหมายยังไม่เข้มแข็งพอ

๕. ฝ่ายตรวจสอบยังขาดประสิทธิภาพ

๖. ไม่สามารถแยกแยะระหว่างเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกันได้

แนวทางในการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์

จากปัจจัยต่างๆที่ทำให้เกิดประโยชน์ทับซ้อนหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ของหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานของรัฐต้องวางแนวทางพื้นฐานทั่วไปเพื่อช่วยป้องกันการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ ดังนี้

๑. ปกป้องผลประโยชน์สาธารณะ : การทำเพื่อผลประโยชน์ของสาธารณะเป็นหน้าที่หลัก ที่ต้องตัดสินใจและให้คำแนะนำภายใต้กรอบกฎหมายและนโยบายจะต้องทำงานในขอบเขตหน้าที่ พิจารณาความถูกต้องไปตามเนื้อหาไม่ให้ผลประโยชน์ส่วนตนมาแทรกแซง รวมถึงความเห็นหรือทัศนคติส่วนบุคคล การปฏิบัติต่อทุกคนทุกระดับอย่างเป็นกลางหรือเท่าเทียมกัน ปราศจากความมีอคติ ความลำเอียงด้วยเรื่องศาสนา อาชีพ จุดยืนทางการเมือง เผ่าพันธุ์ วงศ์ตระกูล เป็นต้น ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่ไม่เพียงแต่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายเท่านั้นแต่ต้องมีคุณธรรม จริยธรรมด้วย

๒. สนับสนุนความโปร่งใสและความพร้อมรับผิด : การป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนต้องอาศัยกระบวนการแสวงหา การเปิดเผยและการจัดการที่โปร่งใส นั่นคือ เปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบและมีความพร้อมรับผิด มีวิธีการต่างๆ เช่น จดทะเบียนผลประโยชน์ โยกย้ายเจ้าหน้าที่จากตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ทับซ้อน การเปิดเผยผลประโยชน์ส่วนตนหรือความสัมพันธ์ที่อาจมีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ถือเป็นขั้นตอนแรกของการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน การใช้กระบวนการอย่างเปิดเผยทั่วหน้าจะทำให้เจ้าหน้าที่ร่วมมือและสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

๓. ส่งเสริมความรับผิดชอบส่วนบุคคลและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง : การแก้ไขปัญหาหรือจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนจะสะท้อนถึงการยึดหลักคุณธรรมและความเป็นมืออาชีพของเจ้าหน้าที่และองค์กร การจัดการต้องอาศัยข้อมูลนำเข้าจากทุกระดับในองค์กร ฝ่ายบริหารต้องรับผิดชอบเรื่องการสร้างระบบและนโยบาย เจ้าหน้าที่ก็ต้องมีหน้าที่ความรับผิดชอบระบุผลประโยชน์ทับซ้อนที่ตนมี ต้องจัดการกับเรื่องส่วนตนเพื่อหลีกเลี่ยงผลประโยชน์ทับซ้อนมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และหัวหน้าหน่วยงานก็ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีด้วย

๔. สร้างวัฒนธรรมองค์กร : หัวหน้าหน่วยงานต้องสร้างสภาพแวดล้อมเชิงนโยบายที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจในเวลาที่มีประเด็นผลประโยชน์ทับซ้อนเกิดขึ้นและการสร้างวัฒนธรรมแห่งความซื่อตรงต่อหน้าที่วิธีการ ดังนี้

๔.๑ ให้คอยแนะนำและการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และการปฏิบัติรวมถึงการใช้หลักเกณฑ์ที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานหรือการใช้หลักเกณฑ์ที่มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

๔.๒ ส่งเสริมให้มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยและมีการเสวนาแลกเปลี่ยนเพื่อให้เจ้าหน้าที่สบายใจในการเปิดเผยและหารือเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนในที่ทำงาน

๔.๓ ปกป้องไม่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนที่เจ้าหน้าที่เปิดเผยเพื่อไม่ให้มีผู้นำไปใช้ในทางที่ผิด

๔.๔ ให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงนโยบายและกระบวนการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน เพื่อให้รู้สึกเป็นเจ้าของและปฏิบัติตามในเวลาเดียวกันก็ต้องสร้างระบบป้องกันโดยการพัฒนาในเรื่องต่อไปนี้

- มาตรฐานในการส่งเสริมความซื่อตรงต่อหน้าที่โดยรวมไว้ในข้อกำหนดทางจริยธรรม
- กระบวนการระบุความเสี่ยงและการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน
- กลไกความพร้อมรับผิดทั้งภายในและภายนอก
- วิธีการจัดการที่เจ้าหน้าที่ถือว่าเป็นความรับผิดชอบของตนเองที่จะต้องทำตามกฎระเบียบ

และมาตรฐานซึ่งรวมถึงการลงโทษด้วย

บทที่ ๓

การวิเคราะห์ความเสี่ยงต่อการทุจริตหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ ในการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด

การวิเคราะห์ความเสี่ยงต่อการทุจริตหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ในการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๔ เพื่อสร้างความตระหนักในการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรืออาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับการทุจริตหรือการขัดกันของผลประโยชน์ ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นรูปธรรม ผลการศึกษาวิเคราะห์ครั้งนี้ จะนำมาสู่การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยม สร้างจิตสำนึกและสร้างจริยธรรมของพนักงาน เจ้าหน้าที่ของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดในการทำงานเพื่อส่วนรวม

สำหรับการศึกษาวิเคราะห์ในครั้งนี้ หน่วยตรวจสอบภายในได้กำหนดเครื่องมือเพื่อช่วยในการศึกษาโยใช้ระยะเวลาสั้น ประกอบกับมีแนวทางในการประหยัดทรัพยากรของหน่วยงาน ระยะเวลา อีกทั้งยังสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง โดยได้นำสื่อโซเชียลในปัจจุบันเข้ามาเป็นเครื่องมือในการจัดทำแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนสามารถประมวลผลได้รวดเร็วประหยัดงบประมาณ ทรัพยากรและระยะเวลาในการบริหารจัดการได้ดี คือ Google Forms หรือแบบสอบถามออนไลน์ เพื่อให้ผู้บริหาร พนักงานเทศบาล ได้ทำการตอบแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามครั้งนี้ แบ่งข้อมูลได้เป็น ๒ ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ ๑ นำข้อมูลลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านอายุการศึกษาความรับผิดชอบมาวิเคราะห์เพื่ออธิบายข้อมูลเบื้องต้น

ส่วนที่ ๒ นำข้อมูลเป็นลักษณะของผลประโยชน์ทับซ้อนมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางป้องกันโดยกลุ่มเป้าหมายที่เลือกมาจากพนักงานเทศบาลและเจ้าหน้าที่ของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดทั้งหมด

โดยแบ่งระดับความคิดเห็นและเกณฑ์การให้คะแนนเป็น ๔ ระดับใน ซึ่งในแต่ละระดับมีช่วงห่างของคะแนนที่เท่ากัน คือ ๑ คะแนน สำหรับเกณฑ์ในการให้คะแนนกำหนด ดังนี้

เคยพบเห็นมากกว่า ๕ ครั้ง/ปี	มีระดับคะแนนเท่ากับ ๔
เคยพบเห็น ๓ - ๕ ครั้ง/ปี	มีระดับคะแนนเท่ากับ ๓
เคยพบเห็น ๑ - ๒ ครั้ง/ปี	มีระดับคะแนนเท่ากับ ๒
ไม่เคยพบเห็น	มีระดับคะแนนเท่ากับ ๑

จากเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแปลความหมายของระดับความคิดเห็นเป็นระดับความรุนแรงของผลกระทบโดยแบ่งเป็น ๔ ช่วง ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{พิสัย} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นที่แบ่ง}} \\ &= \frac{4-1}{4} \\ &= 0.๗๕ \end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย ๑.๐๐ - ๑.๗๕ หมายถึง มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในระดับต่ำมาก

คะแนนเฉลี่ย ๑.๗๖ – ๒.๕๐	หมายถึง มีโอกาสที่จะเกิดในระดับต่ำ
คะแนนเฉลี่ย ๒.๕๑ – ๓.๒๕	หมายถึง มีโอกาสที่จะเกิดในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย ๓.๒๖ – ๔.๐๐	หมายถึง มีโอกาสที่จะเกิดในระดับสูง

ส่วนที่ ๓ เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงต่อการทุจริตหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ที่สมควรให้ทำการติดตามและประเมินผลในครั้งต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้หน่วยตรวจสอบภายในได้กำหนดให้พนักงานเทศบาลในสังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จำนวน ๘๖๔ คน ดำเนินการตอบแบบสอบถามออนไลน์โดยกำหนดระยะเวลาจำนวน ๓ วัน เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาพบว่าผู้กรอกแบบสอบถามออนไลน์ในครั้งนี้ทั้งหมด จำนวน ๔๔๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๑.๐๔ ของกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด โดยได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามออนไลน์มาจัดกลุ่มคะแนน และนำมาประมวลผลวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

๑. ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูล
๒. นำข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์และประมวลผล
๓. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้รูปแบบการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบการพรรณนา

ประกอบการอธิบายและใช้สมการในการวิเคราะห์ ดังนี้

๓.๑ สูตรหาค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามตามส่วนที่ ๑ ข้อ ๑ – ๗ การนำเสนอข้อมูลโดยใช้ตารางแจกแจงความถี่ (Frequency Table)

$$\text{สูตร } P = \frac{f \times 100}{n}$$

เมื่อ P แทน ค่าร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ

n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

๓.๒ สูตรค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลต่างๆ โดยใช้ในแบบสอบถามส่วนที่ ๒

$$\text{สูตร } \bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum x$ แทน ผลรวมของข้อมูลทั้งหมด

n แทน จำนวนคนในกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด

๓.๓ สูตรความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation หรือ S.D.) เพื่อใช้แปลงความหมายของข้อมูลต่างๆ โดยใช้ในแบบสอบถามส่วนที่ ๒

$$\text{สูตร S. D.} = \sqrt{\frac{n \sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ	S. D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	x	แทน	คะแนนแต่ละกลุ่มตัวอย่าง
	n - 1	แทน	จำนวนตัวแปรอิสระ
	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	$(\sum x)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	$\sum x^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวอย่างยกกำลังสอง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง สังกัดหน่วยงานย่อยใด ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการในเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ได้ผลดังนี้

ตารางที่ ๔ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มเป้าหมาย

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (คน)	ร้อยละ
		(n = ๔๔๑)	
เพศ			
	ชาย	๑๔๙	๓๓.๘
	หญิง	๒๙๒	๖๖.๒
	รวม	๔๔๑	๑๐๐
อายุ			
	ต่ำกว่า ๓๐ ปี	๕๐	๑๑.๓
	ตั้งแต่ ๓๐ - ๔๐ ปี	๑๓๑	๒๙.๗
	ตั้งแต่ ๔๐ - ๕๐ ปี	๑๙๑	๔๓.๓
	ตั้งแต่ ๕๑ ปี ขึ้นไป	๖๙	๑๕.๖
	รวม	๔๔๑	๑๐๐
ระดับการศึกษา			
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	๓๒	๗.๓
	ปริญญาตรี	๒๑๖	๔๙
	ปริญญาโท	๑๘๗	๔๒.๔
	สูงกว่าปริญญาโท	๖	๑.๔
	รวม	๔๔๑	๑๐๐
ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด			
	ต่ำกว่า ๕ ปี	๑๓๓	๓๐.๒
	๕ - ๑๐ ปี	๑๑๕	๒๖.๑
	๑๑ - ๑๕ ปี	๙๕	๒๑.๕
	ตั้งแต่ ๑๖ ปีขึ้นไป	๙๘	๒๒.๒
	รวม	๔๔๑	๑๐๐
ตำแหน่ง			
	ผู้บริหาร/ปลัด/รองปลัด	๑	๐.๒
	หัวหน้าสำนัก/ผอ.กอง	๙	๒.๐
	หัวหน้าฝ่าย	๑๖	๓.๖
	พนักงานเทศบาล	๒๖๘	๖๐.๘
	พนักงานจ้างตามภารกิจ	๘๙	๒๐.๒
	พนักงานจ้างทั่วไป	๓๑	๗.๐
	อื่นๆ (บุคคลภายนอก)	๒๗	๖.๑
	รวม	๔๔๑	๑๐๐

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน) (n = ๔๔๑)	ร้อยละ
สังกัด		
สำนักปลัดเทศบาล	๔	๐.๙
สำนักการศึกษา	๓๐๔	๖๘.๙
กองคลัง	๔๙	๑๑.๑
กองช่าง	๓๘	๘.๖
กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	๓๑	๗.๑
กองสวัสดิการสังคม	๔	๐.๙
กองวิชาการและแผนงาน	๓	๐.๗
หน่วยงานตรวจสอบภายใน	๑	๐.๒
สถานธนาฑูบาล	๒	๐.๕
อื่น ๆ	๕	๑.๑
รวม	๔๔๑	๑๐๐

จากตาราง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่

- เป็นเพศหญิง จำนวน ๒๙๒ คน (ร้อยละ ๖๖.๒)
- อายุตั้งแต่ ๔๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๒๖๐ คน (ร้อยละ ๕๘.๙)
- ระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน ๒๑๖ คน (ร้อยละ ๔๙) และมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน ๑๘๗ คน (ร้อยละ ๔๒.๔)
- มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดส่วนมากในช่วงระยะเวลา ๕-๑๐ ปี จำนวน ๑๑๕ คน (ร้อยละ ๒๖.๑๐)
- ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากสังกัดสำนักการศึกษา จำนวน ๓๐๔ คน (ร้อยละ ๖๘.๙)
- ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นพนักงานเทศบาลสามัญ จำนวน ๒๖๘ คน (ร้อยละ ๖๐.๘)

ตอนที่ ๒ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็น

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ (google forms) เพื่อจัดเก็บข้อมูลระดับความเห็นเกี่ยวกับโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือจะเกิดความเสียหายต่อการทุจริตหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยมีคำถามทั้งสิ้น จำนวน ๘ ข้อ แสดงค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตารางที่ ๕

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็น โอกาสที่เกิดหรืออาจจะเกิดความเสียหายต่อการทุจริตหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ตัวแปร	\bar{x}	S. D.	การแปลผล
๑. ท่านเคยพบเห็นเจ้าหน้าที่/พนักงานของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด รับทรัพย์สิน สิ่งของ หรือประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ ที่คำนวณเป็นตัวเงินได้จากบุคคลอื่นที่มีโชญาติ เพื่อเอื้อประโยชน์ในการปฏิบัติงานหรือไม่	๑.๐๖	๒๐๒.๗๖	ต่ำมาก
๒. ท่านเคยพบเห็นเจ้าหน้าที่/พนักงานของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ที่มีหน้าที่ในการจัดซื้อ/จัดจ้าง เรียกทรัพย์สิน สิ่งของ หรือประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ จากผู้รับจ้าง/คู่สัญญา เพื่อให้ได้มาซึ่งงานซื้อ/จ้างในครั้งนั้นๆ หรือไม่	๑.๐๓	๒๑๓.๐๙	ต่ำมาก
๓. ท่านเคยพบเห็นคู่สมรส(ทั้งจดทะเบียนและไม่จดทะเบียน) ของเจ้าหน้าที่/พนักงานเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดเข้ามาเป็นคู่สัญญา (ขาย/รับจ้าง) โดยตรงกับเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดหรือไม่	๑.๐๗	๒๐๓.๑๔	ต่ำมาก
๔. ท่านเคยพบเห็นเจ้าหน้าที่/พนักงานเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดนำ ข้อมูลที่ยังเป็นความลับของทางราชการไปใช้เพื่อเอื้อประโยชน์ให้บุคคลอื่นหรือไม่	๑.๐๑	๒๑๖.๘๘	ต่ำมาก
๕. ท่านเคยพบเห็นเจ้าหน้าที่/พนักงานเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดนำทรัพย์สินของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดไปใช้ประโยชน์ส่วนตัวหรือไม่ เช่น นำรถยนต์ส่วนตัวไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว เป็นต้น	๑.๑๐	๑๙๑.๖๔	ต่ำมาก
๖. ท่านเคยพบเห็นเจ้าหน้าที่/พนักงานเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ผู้ทำหน้าที่ในการรับเงิน เก็บรักษาเงิน นำฝากเงินของราชการ เอาเงินที่เก็บรักษาไว้เหล่านั้น ไปใช้ประโยชน์ส่วนตัวหรือไม่ เช่น นำเงินรายได้ที่ได้รับจากผู้นำส่งไปใช้จ่ายส่วนตัว หรือมีลักษณะนำเงินของราชการไปหมุนส่วนตัวก่อน เป็นต้น	๑.๐๓	๒๐๙.๕๙	ต่ำมาก
๗. ท่านเคยพบเห็นเจ้าหน้าที่/พนักงานเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด เบียดบังทรัพย์สินของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดไปใช้ประโยชน์ส่วนตัวหรือไม่ เช่น เบิกหมึกเครื่องปริ้นเตอร์ไปใส่เครื่องปริ้นที่บ้านเพื่อทำงานส่วนตัว , นำเครื่องตัดหญ้าของเทศบาลไปรับจ้างตัดหญ้าทั่วไป เป็นต้น	๑.๐๒	๒๐๒.๓๖	ต่ำมาก

๘. ท่านเคยพบเห็นเจ้าหน้าที่/พนักงานเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ทำงานพิเศษเพื่อเอื้อประโยชน์ให้ตนเองหรือพวกพ้องหรือไม่ เช่น เป็นที่ปรึกษาฝ่ายผู้รับจ้างของโครงการก่อสร้างที่เป็นคู่สัญญา กับเทศบาล เป็นต้น	๑.๐๓	๒๑๑.๑๗	ต่ำมาก
--	------	--------	--------

จากตาราง พบว่า เมื่อนำข้อมูลกลับมาวิเคราะห์ แปลงการค่าในรูปโอกาสและผลกระทบ พบว่า โอกาสที่เกิดหรืออาจจะเกิดความเสี่ยงต่อการทุจริตหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ในการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ในภาพรวมมีระดับที่จะเกิดความเสี่ยงต่อการทุจริตหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ในระดับต่ำมาก โดยข้อที่มีคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) ที่สูงที่สุด คือ ข้อ ๕. คือ เคยพบเห็นเจ้าหน้าที่/พนักงานเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดนำทรัพย์สินของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว เช่น นำรถยนต์ส่วนตัวไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว เป็นต้น โดยมีค่าคะแนน อยู่ที่ ๑.๑๐ ค่า S.D. คือค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน คำนวณจากสูตรในโปรแกรม Excel โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานช่วงกว้างมาก เนื่องจากพบความเสี่ยงในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ห่างกันมาก ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ไม่เคยพบเห็นกรณีที่เจ้าหน้าที่ของรัฐประพฤติ หรือปฏิบัติตัวตามคำถาม แต่พบเป็นส่วนน้อยมากและความถี่ที่เกิดขึ้นก็ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์อื่นๆที่เป็นความเสี่ยงต่อการทุจริตหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ที่สมควรให้ทำการประเมินและติดตามในครั้งต่อไป

จากการเก็บข้อมูลแบบสอบถามออนไลน์ ที่หน่วยตรวจสอบภายในได้จัดทำขึ้น พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามที่แสดงความเห็นเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์อื่นๆที่เป็นความเสี่ยงต่อการทุจริตหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์แต่ไม่มีนัยสำคัญจึงไม่ได้ทำการประเมินในข้อนี้

การประเมินผลกระทบความเสี่ยงต่อการทุจริตหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

ในรายงานฉบับนี้หน่วยตรวจสอบภายในได้กำหนดแนวทางการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยใช้เกณฑ์การจัดระดับความเสี่ยง เป็นการนำผลการประเมินโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดความเสี่ยงจากการตอบแบบสอบถามออนไลน์มาวิเคราะห์และประมวลเข้าด้วยกันผ่านแผนผังประเมินความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยกำหนดระดับโอกาส(ความเป็นไปได้)และระดับผลกระทบ(ความรุนแรง)มาแสดงความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้ หน่วยงานตรวจสอบภายในได้กำหนดระดับโอกาสและผลกระทบในการวิเคราะห์ความเสี่ยงต่อการทุจริตหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ในการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ให้มีความแตกต่างกับการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด เพื่อสร้างข้อสังเกตและสามารถแยกแยะการประเมินโอกาสและผลกระทบในการพิจารณาของบุคลากรในการจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยงโดยกำหนดเพียง ๔ ระดับดังรูปต่อไปนี้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ	๔	๔	๑๖	๑๖	๑๖
	๓	๓	๑๒	๑๒	๑๒
	๒	๒	๘	๘	๘
	๑	๑	๔	๔	๔
		๑	๒	๓	๔
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย					

รูปที่ ๒

หมายเหตุ : ระดับความเสี่ยง = ค่าระดับของโอกาสที่จะเกิด X ค่าระดับของผลกระทบ

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน (โอกาส X ผลกระทบ)	แท็บสี	ความหมายการประเมิน
สูง	๑๒ - ๑๖		อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
ปานกลาง	๖ - ๙		อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ต้องมีการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ต่ำ	๓ - ๔		อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้แต่ยังต้องควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงที่สูงขึ้น
ต่ำมาก	๐ - ๒		อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องมีกิจกรรมการควบคุมเพิ่มเติม

ตารางที่ ๒

ระดับโอกาสในการเกิดความเสี่ยงเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยจัดลำดับความเสี่ยงไว้ ๔ ระดับ ดังนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	
		เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
๔	สูง	มากกว่า ๕ ครั้ง/ปี	พบเห็นเป็นประจำ
๓	ปานกลาง	๓.๕ ครั้ง/ปี	พบเห็นบ่อยครั้ง
๒	ต่ำ	๑-๒ ครั้ง/ปี	พบเห็นนานๆ ครั้ง
๑	ต่ำมาก	๐	ไม่เคยพบเห็น

ตารางที่ ๓

ระดับผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงหรือมูลค่าความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงกำหนดไว้เป็น ๔ ระดับ ดังนี้

ระดับผลกระทบ	ปริมาณของผลกระทบ	ระดับ
สูง	มีผลกระทบ ต่อหน่วยงานภายนอกและประชาชน	๔
ปานกลาง	มีผลกระทบ ต่อภาพรวมของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด	๓
ต่ำ	มีผลกระทบต่อหน่วยงานย่อยบางหน่วยงาน	๒
ต่ำมาก	ไม่มีผลกระทบ	๑

ตารางที่ ๔

เมื่อพิจารณาแผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสและระดับผลกระทบ เพื่อให้ทราบระดับความเสี่ยงต่อการทุจริตหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ในการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด โดยหน่วยงานตรวจสอบภายในได้นำข้อสังเกตที่ได้จากการตรวจสอบภายในที่ผ่านมา นำมาเป็นปัจจัยพิจารณา กำหนดระดับผลกระทบและจับคู่ความสัมพันธ์กับระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

จากผลการตอบแบบสอบถามออนไลน์โดยได้กำหนดความเสี่ยงต่อการทุจริตด้วยการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ในการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดออกเป็น ๔ ประเด็น ดังนี้

ตารางที่ ๕

ประเด็นที่	ปัจจัยเสี่ยง	เหตุการณ์/สถานการณ์	การประเมินความเสี่ยง		
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
๑	การเรียกรับผลประโยชน์โดยใช้อำนาจหน้าที่	ท่านเคยพบเห็นเจ้าหน้าที่/พนักงานของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด รับทรัพย์สิน สิ่งของ หรือประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ ที่คำนวณเป็น ตัวเงินได้จากบุคคลอื่นที่มีโชฎก เพื่อเอื้อประโยชน์ในการปฏิบัติงานหรือไม่	๑	๑	ต่ำมาก
		ท่านเคยพบเห็นเจ้าหน้าที่/พนักงานของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ที่มีหน้าที่ในการจัดซื้อ/จัดจ้าง เรียกรับทรัพย์สิน สิ่งของ	๑	๑	ต่ำมาก

ประเด็นที่	ปัจจัยเสี่ยง	เหตุการณ์/สถานการณ์	การประเมินความเสี่ยง		
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
		หรือประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ จากผู้รับจ้าง/คู่สัญญา เพื่อให้ได้มาซึ่งงานซื้อ/จ้างในครั้งนั้นๆ หรือไม่			
๒	การใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้พวกพ้องของตนเองเข้ามามีส่วนได้เสียในสัญญา	ท่านเคยพบเห็นคู่สมรส(ทั้งจดทะเบียนและไม่จดทะเบียน) ของเจ้าหน้าที่/พนักงานเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดเข้ามาเป็นคู่สัญญา (ขาย/รับจ้าง) โดยตรงกับเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดหรือไม่	๑	๑	ต่ำมาก
๒		ท่านเคยพบเห็นเจ้าหน้าที่/พนักงานเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดนำข้อมูลที่ยังเป็นความลับของทางราชการไปใช้เพื่อเอื้อประโยชน์ให้บุคคลอื่นหรือไม่	๑	๑	ต่ำมาก
		ท่านเคยพบเห็นเจ้าหน้าที่/พนักงานเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จัดทำโครงการ/กิจกรรม เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อตนเอง หรือพวกพ้องหรือไม่ เช่น จัดโครงการส่งเสริมอาชีพเลี้ยงปลาเพราะมีญาติที่ทำอาชีพเพาะพันธุ์ปลาจำหน่าย	๑	๑	ต่ำมาก
๓	การเบียดบังเอาทรัพย์สินของราชการไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว	ท่านเคยพบเห็นเจ้าหน้าที่/พนักงานเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดนำทรัพย์สินของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดไปใช้ประโยชน์ส่วนตัวหรือไม่ เช่น นำรถยนต์ส่วนกลางไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว เป็นต้น	๑	๑	ต่ำมาก
		ท่านเคยพบเห็นเจ้าหน้าที่/พนักงานเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ผู้ทำหน้าที่ในการรับเงิน เก็บรักษาเงิน นำฝากเงินของราชการเอาเงินที่เก็บรักษาไว้เหล่านั้น ไปใช้ประโยชน์ส่วนตัวหรือไม่ เช่น นำเงินรายได้ที่ได้รับจากผู้นำส่งไปใช้จ่ายส่วนตัว หรือมีลักษณะนำเงินของราชการไปหมุนส่วนตัว ก่อน เป็นต้น	๑	๑	ต่ำมาก
		ท่านเคยพบเห็นเจ้าหน้าที่/พนักงานเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด เบียดบังทรัพย์สินของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดไปใช้ประโยชน์	๑	๑	ต่ำมาก

ประเด็นที่	ปัจจัยเสี่ยง	เหตุการณ์/สถานการณ์	การประเมินความเสี่ยง		
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
		ส่วนตัวหรือไม่ เช่น เบิกหมึกเครื่องปริ้นเตอร์ไปใส่เครื่องปริ้นที่บ้านเพื่อทำงานส่วนตัว , นำเครื่องตัดหญ้าของเทศบาลไปรับจ้างตัดหญ้าทั่วไป เป็นต้น			
๔	การเบียดบังเวลาราชการ	ท่านเคยพบเห็นเจ้าหน้าที่/พนักงานเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ทำงานพิเศษเพื่อเอื้อประโยชน์ให้ตนเองหรือพวกพ้องหรือไม่ เช่น เป็นที่ปรึกษาฝ่ายผู้รับจ้างของโครงการก่อสร้างที่เป็นคู่สัญญากับเทศบาล เป็นต้น	๑	๑	ต่ำมาก

เมื่อพิจารณาโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แล้วจึงนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรมหรือภารกิจตามประเด็นที่ได้กำหนดไว้ ๔ ประเด็น เพื่อวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงของแต่ละประเด็นเพื่อนำไปสู่การวางแผนการบริหารจัดการ ดังต่อไปนี้

ที่	ปัจจัยเสี่ยง (ด้าน)	การประเมินความเสี่ยง			ลำดับความเสี่ยง
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	
๑	การเรียกรับผลประโยชน์โดยใช้อำนาจหน้าที่	๑	๑	ต่ำมาก	๑
๒	การใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อให้ตนเองหรือพวกพ้องได้เข้ามามีส่วนได้เสียในสัญญาที่ทำกับเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด	๑	๑	ต่ำมาก	๒
๓	การเบียดบังทรัพย์สินของราชการไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว	๑	๑	ต่ำมาก	๓
๔	การเบียดบังเวลาราชการ	๑	๑	ต่ำมาก	๔

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ	๔	๔	๘	๑๒	๑๖
	๓	๓	๖	๙	๑๒
	๒	๒	๔	๖	๘
	๑	๑	๒	๓	๔
		๑	๒	๓	๔
	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย				

จากตารางสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงและสรุปการวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงต่อการทุจริตหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ดังนี้

ตารางที่ ๑๐ แสดงผลวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

ผลการวิเคราะห์	ลำดับความเสี่ยง
การเรียกร้องผลประโยชน์โดยใช้อำนาจหน้าที่	ลำดับที่ ๑
การใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้ตนเองหรือพวกพ้องได้เข้ามามีส่วนได้เสียในสัญญาที่ทำกับเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด	ลำดับที่ ๒
การเบียดบังทรัพย์สินของราชการไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว	ลำดับที่ ๓
การเบียดบังเวลาราชการ	ลำดับที่ ๔

๓.๓ ข้อเสนอแนะมาตรการเพื่อการควบคุมหรือจัดการความเสี่ยงต่อการทุจริตหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

จากตารางผลการวิเคราะห์และการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงต่อการทุจริตหรือขัดกันระหว่างผลประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ได้นำผลมาพิจารณาเพื่อนำเสนอมาตรการ วิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงต่อการทุจริตหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ดังนี้

จากการประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริตหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด พบว่า มีระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงดังกล่าวอยู่ในระดับต่ำมาก แต่เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า ความเสี่ยงทั้ง ๔ ประเด็น ในแต่ละข้อย่อย ซึ่งมีปรากฏออกมาแล้วในปัจจุบันและยังมีโอกาสที่จะปรากฏเหตุการณ์ออกมาได้หรืออาจเกิดขึ้นในอนาคต อย่างไรก็ตามแม้ความเสี่ยงจะอยู่ในระดับที่ต่ำมาก แต่เพื่อให้เทศบาลเป็นหน่วยงานที่ปลอดจากการทุจริต มีความโปร่งใส ในการปฏิบัติงาน และสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอนการปฏิบัติและมุ่งประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นสำคัญและเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี สอดคล้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีธรรมาภิบาล และเป็นหน่วยงานภาครัฐแนวใหม่ที่ทันสมัย เห็นควรดำเนินการเพื่อบริหารความเสี่ยงต่อการทุจริตหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ในการปฏิบัติงาน โดยใช้กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงที่มีอยู่ คือ การใช้กลยุทธ์ Treat หรือ การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง มาใช้ในการจัดการความเสี่ยงต่อสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่มีอยู่ กล่าวคือ

๑.การเบิกจ่ายวัสดุใช้สิ้นเปลือง ควรรายงานผลการใช้วัสดุในเชิงประมาณ/เชิงคุณภาพ เช่น การเบิกจ่ายหมึกปริ้น เพื่อไปในราชการ ต้องมีการรายงานด้วยว่าเพื่อใช้ปริ้นงานอะไร ใช้ปริ้นไปปริมาณเท่าไร หรือการใช้วัสดุครุภัณฑ์ที่ต้องเบิกไปใช้ในแต่ละวัน ให้จัดทำทะเบียน รับ-จ่าย เพื่อควบคุมในแต่ละวันที่มีการเบิกใช้ เป็นต้น

๒.ร่วมกันสอดส่องดูแลซึ่งกันและกันและกันมิให้มีการเรียกร้องผลประโยชน์ที่ไม่ควรได้จากผู้มีส่วนได้เสีย

๓.การใช้รถยนต์ ให้จัดให้มีเจ้าหน้าที่ควบคุมยานพาหนะ เพื่อทำหน้าที่ควบคุมการใช้งานและคอยตรวจเช็ครถยนต์ ว่านำมาเก็บในสถานที่เก็บหลังเวลาบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐเป็นสิ่งที่ควรส่งเสริมควรสนับสนุนให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมโดยอาจมีบทกำหนดโทษแก่ผู้กระทำการฝ่าฝืนบทบัญญัติการทุจริต

หรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์เพื่อไม่ให้เป็นการอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากรและหน่วยงานในอนาคต
ข้างหน้าได้เลิกงานครบถ้วนหรือไม่ ถ้ามีกรณีที่มีรณนำไปใช้ราชการให้แจ้ง/รายงานต่อผู้ควบคุมดูแลด้วย

บทสรุป

การทุจริต ผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ในการปฏิบัติงาน คือ การขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวกับผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม เมื่อเกิดสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งกันในเรื่องความคิดเกี่ยวกับผลประโยชน์ว่าจะถือผลประโยชน์ของตนเองกับพวกพ้องเป็นสิ่งสำคัญ หรือยึดถือประโยชน์ของบุคคลทั้งหลายหรือของส่วนรวมเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวมีความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้กับบุคลากรทุกคน ทุกระดับในหน่วยงาน ซึ่งแน่นอนว่า หากเกิดขึ้นย่อมมีผลกระทบจากสถานการณ์ดังกล่าวไม่มากนักน้อย หลายหน่วยงานของภาครัฐต่างๆ มีมาตรการในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างเป็นรูปธรรม เห็นได้จากสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ(ปปช.) ได้มีโครงการการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assignment : ITA) เพื่อเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตและเป็นกลไกในการสร้างความตระหนักให้หน่วยงานภาครัฐมีการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและมีคุณธรรม

ดังนั้น การทุจริตผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ในการปฏิบัติงาน จึงเป็นสถานการณ์ที่บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตนหรือประโยชน์ของพวกพ้องเป็นการละเมิดทางคุณธรรม จริยธรรมที่อาจส่งผลกระทบและเกิดความเสียหายร้ายแรงต่อประโยชน์ของสาธารณะได้ การปลูกฝังค่านิยมและการสร้างจิตสำนึก ให้แก่บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ เป็นสิ่งที่ควรส่งเสริมควรสนับสนุนให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาจมีบทกำหนดโทษแก่ผู้กระทำการฝ่าฝืน บทบัญญัติการทุจริตหรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์เพื่อไม่ให้เป็นการอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากรและหน่วยงานในอนาคตข้างหน้าได้

อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ควรพิจารณาถึงประเด็นทั้ง ๔ นี้ เพื่อจัดวางมาตรการหรือกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงให้ลดลงเป็นศูนย์ โดยให้เลือกใช้วิธีการตอบสนองความเสี่ยงให้เหมาะสมและเพียงพอที่จะสามารถดำเนินการได้