



## การประเมินความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต

การประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบนจากการ  
ดำเนินงานตามภารกิจของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์  
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘

## ส่วนที่ ๑ บทนำ

### ๑.๑ ที่มาและความสำคัญการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

**การประเมินความเสี่ยงการทุจริต** พัฒนาและจัดทำขึ้นเพื่อให้เป็นการขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยงการทุจริตอย่างเป็นระบบและสามารถนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์และเป็นเครื่องมือหนึ่งในการยกระดับดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index : CPI) ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ได้พัฒนาแนวทางการดำเนินการเพื่อวางระบบการประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริตประพหุมิติชอบในส่วนราชการ ขับเคลื่อนผ่านศูนย์ปฏิบัติการทุจริต (ศปท.) ของหน่วยงานต่าง ๆ โดยสำนักงาน ป.ป.ท. ได้เริ่มและขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ มาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการประเมินความเสี่ยงการทุจริตนั้นมีกรอบแนวความคิดที่ใช้ควบคู่กับการบริหารจัดการองค์กรที่เชื่อว่าสามารถนำไปสู่การลดการทุจริตประพหุมิติชอบและนำพาหน่วยงานไปสู่การเป็นหน่วยงานใสสะอาดเป็นที่ยอมรับ คือ แนวคิดตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) ซึ่งเป็นปัจจัย พื้นฐานสำคัญในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพโปร่งใสและน่าเชื่อถือ โดยพัฒนาเครื่องมือการประเมินเชิงบวกเพื่อเป็นมาตรฐานการป้องกันการทุจริตและเป็นกลไกในการสร้างความตระหนักให้หน่วยงานภาครัฐ มีการดำเนินงานอย่างโปร่งใส และมีคุณธรรม โดยใช้ชื่อว่า “การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA)” เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานขององค์กรจะปราศจากการทุจริตในทุกรูปแบบหรือหากมีการกระทำทุจริตเกิดขึ้นองค์กร ก็สามารถรับทราบและตอบโต้ได้อย่างอย่างทันทั่วทั้งที่ รวมถึงการส่งเสริมพัฒนาและปรับปรุงมาตรการป้องกันการปราบปรามการทุจริตให้เหมาะสมและสอดคล้องตามสภาพแวดล้อมหรือรูปแบบการกระทำทุจริตที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้น โดยให้ถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จึงได้ตระหนักถึงการป้องกันการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน ได้เข้ารับการประเมินความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริตของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ โดยเกณฑ์การประเมินแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) กำหนดให้หน่วยงานที่เข้ารับการประเมินแสดงข้อมูลตามข้อมูลตัวชี้วัดที่ ๑๐ การป้องกันทุจริต ข้อ ๐๒๓ การประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้/รับ สินบน จากการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน รวมทั้งได้กำหนดมาตรการหรือแนวทางป้องกัน และแก้ไขปัญหาการทุจริต ประพหุมิติชอบในส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์มีกลไกการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งในเชิงป้องกันและการตอบสนองที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตจากการให้หรือรับสินบน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ชื่อเสียงของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

### ๑.๒ วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

- ๑) เพื่อสร้างมาตรการในการป้องกันและลดโอกาสการทุจริต
- ๒) เพื่อปรับปรุงกลไกการทำงาน ยับยั้งการทุจริต และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐ
- ๓) เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้หน่วยงานมีการบริหารราชการด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้
- ๔) เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

### ๑.๓ กรอบแนวคิดและนิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงทุจริต

การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยเฉพาะหลักการควบคุมการทุจริตคอร์รัปชัน (Corruption Control) ซึ่งหมายถึง การไม่กระทำและไม่สนับสนุนการทุจริต พร้อมทั้งร่วมมือกันควบคุมไม่ให้เกิดการทุจริตในองค์กร จึงเป็นหลักการบริหารจัดการที่มุ่งสู่การเป็นการเป็นราชการใสสะอาดสามารถสกัดกั้น ลด และปิดโอกาสการทุจริตและประพฤติมิชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงานของส่วนราชการให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

#### ความเสี่ยงการทุจริต

หมายถึง ความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต การขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม หรือการรับสินบน

#### สินบน

หมายถึง การเสนอ การสัญญา การให้ การรับ การเรียกร้องผลประโยชน์ที่ไม่สมควร ไม่ว่าจะมิมูลค่าเท่าใด (ผลประโยชน์นั้นเป็นได้ทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน) ทั้งทางตรงและทางอ้อม และไม่ว่าจะเป็นการใด ๆ ก็ตาม โดยเป็นการฝ่าฝืนกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการโน้มน้าว หรือตอบแทนเพื่อให้บุคคลกระทำหรือละเว้น การกระทำอันเกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามหน้าที่ของบุคคลนั้น

### ๑.๔ กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

สถาบันดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริตตามหลักของการควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) มาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ (Committee of sponsoring Organizations ๒๐๑๓) ที่กำหนดแนวทางด้านการควบคุมภายใน Internal Control – Integrated Framework : Framework and Appendices และการสอดส่องในภาพรวมของการกำกับดูแลกิจการ

สำหรับมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ดังนี้

#### องค์ประกอบที่ ๑ สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

หลักการที่ ๑ องค์กรยึดหลักความซื่อตรงและจริยธรรม

หลักการที่ ๒ คณะกรรมการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อการกำกับ ดูแล

หลักการที่ ๓ คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร มีอำนาจการสั่งการชัดเจน

หลักการที่ ๔ องค์กร จูงใจ รักษาไว้ และจูงใจพนักงาน

หลักการที่ ๕ องค์กรผลักดันให้ทุกตำแหน่งรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน

#### องค์ประกอบที่ ๒ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลักการที่ ๖ กำหนดเป้าหมายชัดเจน

หลักการที่ ๗ ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างครอบคลุม

หลักการที่ ๘ พิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต

หลักการที่ ๙ ระบุและประเมินความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงที่จะกระทบต่อการควบคุมภายใน

#### องค์ประกอบที่ ๓ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

หลักการที่ ๑๐ ควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

หลักการที่ ๑๑ พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการควบคุม

หลักการที่ ๑๒ ควบคุมให้นโยบายสามารถปฏิบัติได้

#### องค์ประกอบที่ ๔ สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and communication)

หลักการที่ ๑๓ องค์กรข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ

หลักการที่ ๑๔ มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร ให้การควบคุมภายในสามารถดำเนินการต่อไปได้

หลักการที่ ๑๕ มีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ในประเด็นที่อาจจะกระทบต่อการควบคุมภายใน

## องค์ประกอบที่ ๕ กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)

หลักการที่ ๑๖ ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน

หลักการที่ ๑๗ ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในทันเวลา และเหมาะสม

ทั้งนี้ องค์ประกอบการควบคุมภายในแต่ละองค์ประกอบจะต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กัน มีอยู่จริง

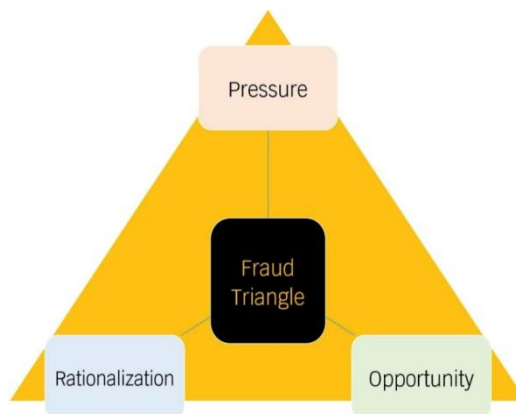
และสามารถนำไปปฏิบัติได้ จึงจะทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ

สำหรับการดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของสถาบันฯ จะเน้นตามมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ องค์ประกอบที่ ๒ หลักการที่ ๘ ในเรื่องการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเป็นหลัก โดยมีกรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี ๔ กระบวนการ ดังนี้

- Corrective** : แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้ว่าจะเกิด สิ่งที่มีประวัติอยู่แล้ว ทำอย่างไรจะไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก
- Detective** : เผื่อระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยง ทำอย่างไรจะตรวจพบ ต้องสอดส่อง ตั้งแต่แรก ตั้งข้อสงสัยบางเรื่องที่น่าสงสัยทำการลดระดับความเสี่ยงนั้นหรือให้ข้อมูลเบาะแสแก่นักผู้บริหาร
- Preventive** : ป้องกัน หลีกเลี่ยง พฤติกรรมที่นำไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิด ในส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีก (Known Factor) ทั้งที่รู้ว่าทำไปมีความเสี่ยงต่อการทุจริต จะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ Workflow ใหม่ ไม่เปิดช่องว่างให้การทุจริตเข้ามาได้อีก
- Forecasting** : การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่จะเกิดขึ้นและป้องกันป้องปรามล่วงหน้าในเรื่องประเด็นที่คุ้นเคย ในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากการพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต (Unknown Factor)

### ๑.๕ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่นำไปสู่การทุจริต ประกอบด้วย Pressure/Incentive หรือ แรงกดดันหรือแรงจูงใจ Opportunity หรือ โอกาส ซึ่งเกิดจากช่องโหว่ของระบบต่าง ๆ คุณภาพการควบคุม กำกับควบคุมภายในขององค์กรมีจุดอ่อน และ Rationalization หรือ การหาเหตุผลสนับสนุนการกระทำตามทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle)



## ๑.๖ ขอบเขตประเมินความเสี่ยงการทุจริต

การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของหน่วยงาน อย่างน้อยประกอบด้วยประเด็นดังต่อไปนี้

๑) การอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘\*

๒) การใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ

๓) การจัดซื้อจัดจ้าง

๔) การบริหารงานบุคคล

## ส่วนที่ ๒

### การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๘ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงโดยวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของหน่วยงาน ตามแนวทางการประเมินความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริตของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) โดยกำหนดขั้นตอน ดังนี้

#### ๒.๑ การระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน

สถาบันฯ ได้สรุปเหตุการณ์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งได้จากการรวบรวมข้อมูลการระบุความเสี่ยงจากหน่วยงานภายในสถาบัน ทั้งนี้ ความเสี่ยงที่วิเคราะห์ได้มีทั้งความเสี่ยงที่มาจากปัญหา/พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าเคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำ (Known Factor) และปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากการคาดการณ์ล่วงหน้าว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต (Unknown Factor)

#### ตารางที่ ๑ ตารางระบุความเสี่ยง (Known Factor และ Unknown Factor)

เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
	เคยเกิดขึ้นแล้ว Know Factor	ยังไม่เคยเกิดขึ้น Unknown Factor
<b>ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต ตามพ.ร.บ. อำนาจความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘)</b>		
ตามภารกิจของสถาบันฯ ไม่มีความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นการรับสินบนในประเด็นการรับสินบนในกระบวนการอนุมัติ อนุญาต เนื่องจากหน่วยงานไม่มีภารกิจ การอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘	-	-
<b>ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ</b>		
๑) เจ้าหน้าที่เรียก/ยอมรับสินบนหรือผลประโยชน์ในการตรวจรับงาน การตรวจเอกสาร หลักฐานการพิจารณาหรือการตรวจสอบข้อเท็จจริง	-	√
๒) ใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ให้กับตัวเองและพวกพ้อง มีผลประโยชน์ทับซ้อนในการรับเงินสนับสนุนโครงการที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน	-	√
<b>ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง</b>		
๑) มีการเรียกรับสินบนเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไขสัญญาการปรับลดปรับเพิ่มงานที่เอื้อประโยชน์ให้ผู้รับจ้าง	-	√
๒) มีการเรียกรับสินบนเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไขสัญญาการขยายระยะเวลาสัญญา งานหรือลดค่าปรับที่เอื้อประโยชน์ให้ผู้รับจ้าง	-	√
๓) ผู้ควบคุมงานก่อสร้าง มีการรับสินบนเพื่อปฏิบัติที่เอื้อประโยชน์ให้ผู้ประกอบการ	-	√

เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
	เคยเกิดขึ้นแล้ว Know Factor	ยังไม่เคยเกิดขึ้น Unknown Factor
๔) คณะกรรมการตรวจรับพัสดุงานจ้าง มีการรับสินบน เพื่อปฏิบัติหน้าที่เอื้อประโยชน์ให้ผู้ประกอบการ	-	√
<b>ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล</b>		
การบรรจุแต่งตั้ง โอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง/พิจารณาเงินเดือน เอาแต่พวกพ้อง หรือมีการเรียกรับสินบน เพื่อให้ได้รับการแต่งตั้งหรือเลื่อนตำแหน่ง	-	√

## ๒.๒ การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง

สถาบันดำเนินการวิเคราะห์สถานะความเสี่ยงการทุจริตของแต่ละโอกาสที่ก่อให้เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของหน่วยงาน ออกตามรายสีไฟจราจร เขียว เหลือง ส้ม แดง โดยระบุสถานะของความเสี่ยงในช่องสีไฟจราจร ความหมายของสถานะความเสี่ยงตามสีไฟจราจร มีรายละเอียดดังนี้

- สถานะสีเขียว : ความเสี่ยงระดับต่ำ
- สถานะสีเหลือง : ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถใช้ความรอบคอบระมัดระวัง ในระหว่างปฏิบัติงาน ตามปกติควบคุมดูแลได้
- สถานะสีส้ม : ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงาน ภายในองค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุม ข้ามหน่วยงาน ตามหน้าที่ปกติ
- สถานะสีแดง : ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จัก ไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

## ตารางที่ ๒ แสดงสถานะความเสี่ยง (แยกตามรายสีไฟจราจร)

เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง
<b>ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ</b>				
๑) เจ้าหน้าที่เรียก/ยอมรับสินบนหรือผลประโยชน์ในการตรวจรับงาน การตรวจเอกสาร หลักฐานการพิจารณาหรือการตรวจสอบข้อเท็จจริง			√	
๒) ใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ให้กับตัวเองและพวกพ้อง มีผลประโยชน์ทับซ้อนในการรับเงินสนับสนุนโครงการที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน			√	
<b>ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง</b>				
๑) มีการเรียกรับสินบนเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไขสัญญาการปรับลดปรับเพิ่มงานที่เอื้อประโยชน์ให้ผู้รับจ้าง				√
๒) มีการเรียกรับสินบนเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไขสัญญาการขยายระยะเวลาสัญญา งดหรือลดค่าปรับที่เอื้อประโยชน์ให้ผู้รับจ้าง				√
๓) ผู้ควบคุมงานก่อสร้าง มีการรับสินบนเพื่อปฏิบัติที่เอื้อประโยชน์ให้ผู้ประกอบการ				√

๔) คณะกรรมการตรวจรับพัสดุงานจ้าง มีการรับสินบนเพื่อปฏิบัติหน้าที่เอื้อประโยชน์ให้ผู้ประกอบการ				√
<b>ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล</b>				
การบรรจุแต่งตั้ง โอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง/พิจารณาเงินเดือนเอาแต่พวกพ้อง หรือมีการเรียกรับสินบน เพื่อให้ได้รับการแต่งตั้งหรือเลื่อนตำแหน่ง			√	

### ๒.๓ เมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix)

ในขั้นตอนนี้ สถาบันฯ ได้นำเหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของหน่วยงาน ที่มีสถานะความเสี่ยงระดับสูงจนถึงความเสี่ยงระดับสูงมาก ที่เป็นสีส้ม และสีแดง จากตารางที่ ๒ มาทำการหาค่าความเสี่ยงรวม ซึ่งได้จากระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง ที่มีค่า ๑ - ๓ คูณด้วย ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่มีค่า ๑ - ๓ โดยมีเกณฑ์ในการให้ค่า ดังนี้

- ๑) ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้
  - ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการงานนั้น ๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้น เป็น MUST หมายถึงมีความจำเป็นสูงของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตที่ต้องทำการป้องกัน ไม่ดำเนินการไม่ได้ ค่าของ MUST คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๓ หรือ ๒
  - ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็นกิจกรรม หรือขั้นตอนรองของกระบวนการงานนั้น ๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็น SHOULD หมายถึงมีความจำเป็นต่ำในการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต ค่าของ SHOULD คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๑ เท่านั้น
- ๒) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้
  - กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาคีเครือข่าย ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓
  - กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น เกี่ยวข้องกับผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓
  - กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น มีผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer/User ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓
  - กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น มีผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process หรือกระทบด้านการเรียนรู้ องค์ความรู้ Learning & Growth ค่าอยู่ที่ ๑ หรือ ๒

### การประเมินระดับของความเสี่ยง (ระดับการเฝ้าระวัง X ระดับผลกระทบ)

ผลการประเมิน	ระดับความเสี่ยง	ความหมาย	การจัดการความเสี่ยง
สีแดง	สูง ระดับ (๗ - ๙)	ไม่สามารถยอมรับได้	จำเป็นต้องมีการกำหนดมาตรการในการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยทันที

สีเหลือง	ปานกลาง ระดับ (๔ - ๖)	พอยอมรับได้	จำเป็นต้องมีการกำหนดมาตรการในการบริหารความเสี่ยง และกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด
สีเขียว	ต่ำ ระดับ (๗ - ๙)	ยอมรับได้	ควรเฝ้าระวัง และอาจกำหนดมาตรการในการบริหารความเสี่ยง

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

เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง		ระดับความรุนแรงของผลกระทบ			ค่าความเสี่ยงรวม จำเป็น X รุนแรง
	ขั้นตอนหลัก MUST	ขั้นตอนรอง SHOULD	๑	๒	๓	
<b>ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ</b>						
๑) เจ้าหน้าที่เรียก/ยอมรับสินบนหรือผลประโยชน์ในการตรวจรับงาน การตรวจเอกสาร หลักฐานการพิจารณาหรือการตรวจสอบข้อเท็จจริง	๒				๓	๖
๒) ใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ให้กับตัวเองและพวกพ้อง มีผลประโยชน์ทับซ้อนในการรับเงินสนับสนุนโครงการที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน	๒				๓	๖
<b>ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง</b>						
๑) มีการเรียกรับสินบนเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไขสัญญาการปรับลดปรับเพิ่มงานที่เอื้อประโยชน์ให้ผู้รับจ้าง	๓				๓	๙
๒) มีการเรียกรับสินบนเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไขสัญญาการขยายระยะเวลาสัญญา งตหรือลดค่าปรับที่เอื้อประโยชน์ให้ผู้รับจ้าง	๓				๓	๙
๓) ผู้ควบคุมงานก่อสร้าง มีการรับสินบนเพื่อปฏิบัติที่เอื้อประโยชน์ให้ผู้ประกอบการ	๓				๓	๙
๔) คณะกรรมการตรวจรับพัสดุงานจ้าง มีการรับสินบนเพื่อปฏิบัติหน้าที่เอื้อประโยชน์ให้ผู้ประกอบการ	๓				๓	๙
<b>ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล</b>						
การบรรจุแต่งตั้ง โอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง/พิจารณาเงินเดือน เอาแต่พวกพ้อง หรือมีการเรียกรับสินบน เพื่อให้ได้รับการแต่งตั้งหรือเลื่อนตำแหน่ง	๒				๓	๖

## ๒.๔ การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk – Control Matrix Assessment)

ในขั้นตอนนี้ สถาบันได้นำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น X รุนแรง) จากตารางที่ ๓ มาทำการประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต ว่ามีระดับการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับคุณภาพการจัดการ (คุณภาพการจัดการ สอดส่อง เผื่อระวังในงานปกติ) โดยเกณฑ์คุณภาพการจัดการ จะแบ่งเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

- ดี: จัดการได้ทันที ทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานองค์กร ไม่มีผลเสียทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม
- พอใช้: จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานองค์กร แต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ
- อ่อน: จัดการไม่ได้หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่าย มีผลกระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานและยอมรับไม่ได้ ไม่มีความเข้าใจ

### ตารางที่ ๔ ตารางแสดงการประเมินการควบคุมความเสี่ยง

เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพการ จัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยง การทุจริต		
		ค่าความ เสี่ยงระดับ ต่ำ	ค่าความ เสี่ยงระดับ ปานกลาง	ค่าความ เสี่ยงระดับ สูง
<b>ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ</b>				
๑) เจ้าหน้าที่เรียก/ยอมรับสินบนหรือผลประโยชน์ในการตรวจรับงาน การตรวจเอกสาร หลักฐานการพิจารณาหรือการตรวจสอบข้อเท็จจริง	พอใช้		√	
๒)ใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ให้กับตัวเองและพวกพ้อง มีผลประโยชน์ทับซ้อนในการรับเงินสนับสนุนโครงการที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน	พอใช้		√	
<b>ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง</b>				
๑) มีการเรียกรับสินบนเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไขสัญญา การปรับลดปรับเพิ่มงานที่เอื้อประโยชน์ให้ผู้รับจ้าง	พอใช้			√
๒) มีการเรียกรับสินบนเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไขสัญญา การขยายระยะเวลาสัญญา งดหรือลดค่าปรับที่เอื้อประโยชน์ให้ผู้รับจ้าง	พอใช้			√
๓) ผู้ควบคุมงานก่อสร้าง มีการรับสินบนเพื่อปฏิบัติที่เอื้อประโยชน์ให้ผู้ประกอบการ	พอใช้			√
๔) คณะกรรมการตรวจรับพัสดุงานจ้าง มีการรับสินบนเพื่อปฏิบัติหน้าที่เอื้อประโยชน์ให้ผู้ประกอบการ	พอใช้			√
<b>ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล</b>				

การบรรจุแต่งตั้ง โอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง/พิจารณา เงินเดือน เอาแต่พวกพ้อง หรือมีการเรียกรับ สินบน เพื่อให้ได้รับการแต่งตั้งหรือเลื่อนตำแหน่ง	พอใช้		√	
---	-------	--	---	--

## ๒.๕ แผนบริหารความเสี่ยง

สถาบันฯ ได้เลือกเหตุการณ์ความเสี่ยงทุจริตที่มีค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงทุจริต Risk – Control Matrix Assessment ในตารางที่ ๔ ที่อยู่ในช่องค่าความเสี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง และระดับสูง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบน จากการดำเนินงานตามภารกิจของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยกำหนดมาตรการป้องกันการทุจริตในแต่ละความเสี่ยง รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบน จากการดำเนินงานตามภารกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

ประเด็นความเสี่ยง	เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต	ประเมินความเสี่ยง			วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง
		เฝ้าระวัง (๑ – ๓)	ผลกระทบ (๑ – ๓)	ระดับ ความเสี่ยง	
ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ	๑) เจ้าหน้าที่เรียก/ยอมรับสินบนหรือผลประโยชน์ในการตรวจรับงาน การตรวจเอกสาร หลักฐานการพิจารณาหรือการตรวจสอบข้อเท็จจริง	๒	๓	๖ (ปานกลาง)	๑) กำหนดนโยบาย มาตรการเกี่ยวกับป้องกันการรับสินบนเพื่อเป็นการป้องกันการดำเนินงานที่อาจส่อไปในทางทุจริตให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสถาบันฯ ทุกระดับถือปฏิบัติ ๒) ผู้บังคับบัญชามีการควบคุมและติดตามการทำงานอย่างใกล้ชิด มีการกำชับให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด ๓) สร้างจิตสำนึกและสร้างวัฒนธรรมให้กับบุคลากร โดยยึดประกาศของสถาบันฯ เรื่อง ประกาศนโยบายการไม่รับของขวัญของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ (No Gift Policy) ๔) เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการให้หรือรับสินบน การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดที่ถูกต้องตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ให้แก่บุคลากรในสถาบัน ๕) ประชาสัมพันธ์ช่องทางการร้องเรียนของหน่วยงาน กรณีมีการทุจริตหรือเรียกรับสินบน รวมถึงให้ความเป็นธรรมและคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแสหรือหลักฐานเรื่องการให้หรือรับสินบน
	๒) ใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ให้กับตัวเองและพวกพ้อง มีผลประโยชน์ทับซ้อนในการรับเงินสนับสนุนโครงการที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน	๒	๓	๖ (ปานกลาง)	

ประเด็นความเสี่ยง	เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต	ประเมินความเสี่ยง			วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง
		เฝ้าระวัง (๑ - ๓)	ผลกระทบ (๑ - ๓)	ระดับ ความเสี่ยง	
ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง	๑) มีการเรียกรับสินบนเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไขสัญญาการปรับลดปรับเพิ่มงานที่เอื้อประโยชน์ให้ผู้รับจ้าง	๓	๓	๙ (สูง)	๑) กำหนดนโยบาย มาตรการหรือแนวทางการปฏิบัติที่ดีเพื่อเป็นการป้องกันการดำเนินงานที่อาจส่อไปในทางทุจริตให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสถาบันฯ ทุกระดับถือปฏิบัติ ๒) ตรวจสอบรายละเอียดของเนื้องานแต่ละงวด ตามเงื่อนไขแห่งสัญญาอย่างละเอียด ๓) รับรองตนเองว่าไม่เป็นผู้มีส่วนได้เสียกับผู้ยื่นข้อเสนอหรือคู่สัญญาในงานจัดซื้อจัดจ้าง (COI) ๔) จัดทำแนวทางการตรวจรับพัสดุ
	๒) มีการเรียกรับสินบนเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไขสัญญาการขยายระยะเวลาสัญญาคงหรือลดค่าปรับที่เอื้อประโยชน์ให้ผู้รับจ้าง	๓	๓	๙ (สูง)	
	๓) ผู้ควบคุมงานก่อสร้าง มีการรับสินบนเพื่อปฏิบัติที่เอื้อประโยชน์ให้ผู้ประกอบการ	๓	๓	๙ (สูง)	
	๔) คณะกรรมการตรวจรับพัสดุดังงานจ้าง มีการรับสินบนเพื่อปฏิบัติหน้าที่เอื้อประโยชน์ให้ผู้ประกอบการ	๓	๓	๙ (สูง)	
ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล	การบรรจุแต่งตั้ง โอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง/พิจารณาเงินเดือน เอาแต่พวกพ้องหรือมีการเรียกรับสินบน เพื่อให้ได้รับการแต่งตั้งหรือเลื่อนตำแหน่ง	๒	๓	๖ (ปานกลาง)	๑) กำหนดนโยบาย มาตรการหรือแนวทางการปฏิบัติที่ดีเพื่อเป็นการป้องกันการดำเนินงานที่อาจส่อไปในทางทุจริตให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสถาบันฯ ทุกระดับถือปฏิบัติ ๒) สร้างจิตสำนึกและสร้างวัฒนธรรมให้กับบุคลากร โดยยึดประกาศของสถาบันฯ เรื่อง ประกาศนโยบายการไม่รับของขวัญของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ (No Gift Policy) ๓) กำหนดและประกาศหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการขึ้นสู่ตำแหน่งทั้งสายงานบริหาร สายวิชาการ และสายสนับสนุน ซึ่งต้องดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการ เสนอความเห็นต่อสภาสถาบันฯ เพื่อพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง

ประเด็นความเสี่ยง	เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต	ประเมินความเสี่ยง			วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง
		เฝ้าระวัง (๑ - ๓)	ผลกระทบ (๑ - ๓)	ระดับ ความเสี่ยง	
					๔) จัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำหรับรอบการประเมินของข้าราชการ พนักงานราช และมี ประกาศแจ้งเวียนให้ทราบโดยทั่วกันก่อนรอบการประเมิน ๕) ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติราชการตามตัวชี้วัด หลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนด โดยแจ้งผลการประเมินให้ บุคลากรทราบ/โต้แย้ง เป็นรายบุคคล ๖) จัดทำช่องทางร้องเรียนและแจ้งเบาะแสการทุจริต