



เทศบาลเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตด้าน
การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

คำนำ

ด้วยเทศบาลเมืองสมุทรสงคราม ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงทุจริต ของเทศบาลเมืองสมุทรสงคราม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ โดยกำหนดความเสี่ยงไว้ จำนวน ๗ เรื่อง โดยในส่วนของฝ่ายอำนวยการ สำนักปลัดเทศบาล ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารงานบุคคลของเทศบาล มีหน้าที่จะต้องนำปัจจัยความเสี่ยงมาบริหารจัดการ จำนวน ๔ ด้าน ได้แก่ การดำเนินงานโครงการ การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การขอรับเงินบำเหน็จบำนาญ และการใช้ทรัพย์สินของทางราชการ ดังนั้น เพื่อเป็นการนำความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้องมาปฏิบัติงานและนำไปสู่การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ลดปัญหา อุปสรรค และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ มาพิจารณาและวิเคราะห์รายละเอียดเพิ่มขึ้น โดยได้นำกระบวนการในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มาการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็น ตัวเงิน รวมถึงความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ การขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น

แต่อย่างไรก็ตามยังมีข้อจำกัด เนื่องจากเจ้าหน้าที่ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและขั้นตอนต่างๆ จึงอาจทำให้แผนบริหารความเสี่ยงที่จัดทำขึ้น ไม่ถูกต้องตามหลักวิชาการ ซึ่งในโอกาสต่อไป จะได้ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในอนาคต ต่อไป

ฝ่ายอำนวยการ สำนักปลัดเทศบาล

บทที่ ๑

หลักการและเหตุผล

จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมของเทศบาลเมืองสมุทรสงครามในปัจจุบัน ทั้งปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงสถานะเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี สารสนเทศ หรือปัจจัยภายใน เช่น การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดแผนการปฏิบัติราชการ โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการ ข้อมูล เป็นต้น ทำให้เทศบาลเมืองสมุทรสงคราม จะต้องดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและป้องกันปัญหาการทุจริตต่างที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร เพื่อลดปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ซึ่งตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ประกอบกับในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆจำนวนมาก ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ประกอบกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการทำงาน กำหนดให้หน่วยงานมีการดำเนินการประเมินความเสี่ยงด้านทุจริตและประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบ เทศบาลเมืองสมุทรสงคราม จึงได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ระบุและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันความผิดพลาดให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่กระทบต่อการบรรลุเป้าหมาย ของเทศบาลเมืองสมุทรสงคราม

การบริหารจัดการความเสี่ยง จึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารป้องกันความเสี่ยงและ ความผิดพลาดจากการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ช่วยสร้างความมั่นใจทั้งในด้าน การปฏิบัติงานและความเชื่อถือจากประชาชน ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร ตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ภายใน โดยทำการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ การบริหารงาน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็น ตัวเงิน รวมถึงความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ การขัดกันของระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน

โดยเทศบาลเมืองสมุทรสงคราม ได้ดำเนินการประกาศแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้ทุกส่วนราชการในสังกัดเทศบาล ได้เร่งรัดดำเนินการ ให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันความผิดพลาดจากการดำเนินงาน ทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์กร ช่วยสร้างความมั่นใจทั้งในด้านการปฏิบัติงานและความเชื่อถือจากประชาชน ป้องกันความเสียหาย ต่อทรัพยากรขององค์กร ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

ดังนั้น ฝ่ายอำนวยการ สำนักปลัดเทศบาล ซึ่งเป็นหน่วยงานในการรับผิดชอบด้านการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคลของเทศบาลเมืองสมุทรสงคราม จึงได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของเทศบาลเมืองสมุทรสงคราม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ขึ้น

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ระบบงานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของเทศบาลเมืองสมุทรสงคราม สอดคล้องและรองรับตามบทบัญญัติของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการ

๒. เพื่อให้บุคลากรในฝ่ายอำนวยการ สำนักปลัดเทศบาล มีเครื่องมือในการลดหรือป้องกันความเสียหายจากกระบวนการดำเนินงานที่จะส่งผลกระทบต่อที่เสียหายทั้งระดับบุคคลและองค์กรทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

๓. เพื่อให้เทศบาลเมืองสมุทรสงคราม มีภาพลักษณ์ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่โปร่งใส เน้นหลักคุณธรรมในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีมาตรการในการป้องกันการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายอำนวยการ

ตามประกาศเทศบาลเมืองสมุทรสงคราม เรื่อง การกำหนดโครงสร้างส่วนราชการของเทศบาล ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๖๓ กำหนดให้สำนักปลัดเทศบาล ประกอบด้วยฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายป้องกัน และรักษาความสงบภายใน และฝ่ายบริหารงานทั่วไป โดยฝ่ายอำนวยการ มีหน้าที่ในการควบคุมดูแลและรับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ของงานการเจ้าหน้าที่ งานพัฒนาบุคลากรและงานบริหารงานทั่วไป โดยแต่ละงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้แก่

๑. งานการเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ

- ๑) การบริหารงานบุคคลของพนักงานเทศบาลและลูกจ้าง
- ๒) การจัดโครงสร้างองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน
- ๓) งานจัดทำแผนอัตรากำลังและการปรับปรุงตำแหน่ง
- ๔) งานบรรจุแต่งตั้ง การโอนการรับโอนกันยายน
- ๕) การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือก และการคัดเลือก
- ๖) งานเลื่อนระดับ งานเลื่อนวิทยฐานะ
- ๗) งานสรรหาและเลือกสรรพนักงานจ้าง
- ๘) งานประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการประจำปี
- ๙) งานเลื่อนขั้นเงินเดือนพนักงานเทศบาลและลูกจ้าง
- ๑๐) งานเลื่อนเงินเดือนพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาของเทศบาล
- ๑๑) งานเลื่อนค่าตอบแทนพนักงานจ้าง
- ๑๒) งานจัดทำทะเบียนประวัติการรับราชการและระบบข้อมูลบุคลากรท้องถิ่น
- ๑๓) งานจัดทำนโยบายและรายงานผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล
- ๑๔) งานให้บุคลากรพ้นจากราชการลาออกและการลงโทษทางวินัย
- ๑๕) งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

๒. งานพัฒนาบุคลากร มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ

- ๑) งานจัดทำยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาบุคลากร
- ๒) งานจัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมภายนอก
- ๓) งานจัดโครงการฝึกอบรมภายในองค์กร
- ๔) งานสิทธิ สวัสดิการและประโยชน์ตอบแทนอื่น
- ๕) งานส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมและส่งเสริมวินัย
- ๖) งานประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในองค์กร
- ๗) งานจัดการความรู้ภายในองค์กร

- ๘) งานเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญจักรพรรดิมาลา
- ๙) งานขอรับบำเหน็จบำนาญพนักงานและลูกจ้าง
- ๑๐) งานการประชุมคณะผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการ
- ๑๑) งานปรับปรุงและทบทวนภารกิจของเทศบาลเมืองสงคราม
- ๑๒) งานจัดทำและปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติราชการด้านการบริหารงานบุคคล
- ๑๓) งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

๓.งานบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ

- ๑) งานจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น แผนดำเนินงานและรายงานติดตามผลการปฏิบัติงานของประจำปี
- ๒) งานจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายและการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
- ๓) งานเกี่ยวกับการเลือกตั้ง
- ๔) งานสภาเทศบาล
- ๕) งานควบคุมภายในของหน่วยงาน
- ๖) งานศูนย์ช่วยเหลือประชาชนเทศบาลเมืองสมุทรสงคราม
- ๗) งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

การดำเนินงานของฝ่ายอำนวยการ สำนักปลัดเทศบาล นอกจากดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ดังกล่าวแล้ว ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสมุทรสงคราม (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๖๕) ซึ่งยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาฯ ในส่วนที่ฝ่ายอำนวยการ สำนักปลัดเทศบาล เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการโดยตรงคือ ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการบริหารจัดการที่ดี และยังเป็นหน่วยงานที่สนับสนุนให้บุคลากรของหน่วยงานต่างๆ ปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่และผลักดันยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลเมืองสมุทรสงคราม ให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ อันจะส่งผลให้เทศบาลเมืองสมุทรสงคราม มีการบริหารจัดการที่ดีและประสบความสำเร็จ

บทที่ ๒

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการทุจริตและความหมาย

ความหมายการทุจริต

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมาย การทุจริต คือ ประพฤติชั่วคดโกงไม่ซื่อตรง

ประมวลกฎหมายอาญาให้คำนิยามไว้ในมาตรา ๑ (๑) ได้บัญญัติว่า โดยทุจริต หมายความว่า เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มีควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น

พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. ๒๕๔๒ มาตรา ๔ ได้บัญญัติว่า ทุจริตต่อหน้าที่ หมายความว่า การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติใดๆ ในพฤติกรรมที่อาจทำให้ผู้อื่นเชื่อว่ามีตำแหน่งหน้าที่ซึ่งที่ตนมิได้มีตำแหน่งเหนือหน้าที่นั้น หรือใช้อำนาจในตำแหน่งหรือหน้าที่ ทั้งนี้ เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มีควรได้โดยชอบสำหรับตนเองหรือผู้อื่น

พระราชบัญญัติมาตรการของฝ่ายบริหารในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๓ บัญญัติว่า ทุจริตในภาครัฐ หมายความว่า ทุจริตต่อหน้าที่หรือประพฤตินิชอบในภาครัฐ ทุจริตต่อหน้าที่ หมายความว่า ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติใดๆ ในตำแหน่ง หรือปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติใดๆ ในพฤติการณ์ที่อาจทำให้ผู้อื่นเชื่อว่ามีตำแหน่งหรือหน้าที่ซึ่งที่ตนมิได้มีตำแหน่งหรือหน้าที่นั้น หรือใช้อำนาจในตำแหน่งหรือหน้าที่ ทั้งนี้ เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มีควรได้โดยสำหรับตนเองหรือผู้อื่นหรือกระทำการอันเป็นความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการหรือความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ในการยุติธรรมตามประมวลกฎหมายอาญาหรือตามกฎหมายอื่น

ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๖๐) ได้กำหนดความหมาย การทุจริตคอร์รัปชัน คือ การใช้อำนาจหรืออิทธิพลในตำแหน่งหน้าที่ที่ตนเองมีอยู่เพื่อเอื้อประโยชน์ให้แก่ตนเอง ญาติพี่น้อง และพวกพ้อง

องค์การระหว่างประเทศด้านความโปร่งใส (Transparency International) ได้กำหนดความหมาย คอร์รัปชัน คือ การใช้อำนาจที่ได้รับมอบไว้วางใจในทางที่ผิด เพื่อประโยชน์ส่วนบุคคล

สรุปความหมายของการทุจริต

ไม่มีขอบเขตนิยามที่เป็นมาตรฐานเหมือนกันในระดับสากล แต่มีความเหมือนกันตรงที่ถือว่าการกระทำผิดอย่างหนึ่ง ที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่หรือกระทำโดยผู้มีอำนาจหน้าที่ เกิดขึ้นได้ทั้งภาครัฐและเอกชน

รูปแบบของการทุจริต (แนวคิด Heidenheimer, ๑๙๗๘)

การทุจริตสีด้า หมายถึง การทุจริตที่คนส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องการว่ามีความผิดและสมควรถูกดำเนิน

การทุจริตสีเทา เป็นการกระทำที่คนส่วนหนึ่งเห็นว่าควรถูกลงโทษ แต่อีกส่วนหนึ่งเห็นแตกต่างออกไป และคนส่วนใหญ่มีความเห็นคลุมเครือ

การทุจริตสีขาว เป็นการกระทำที่คนส่วนใหญ่โดยเฉพาะชนชั้นนำในสังคมเห็นว่ายอมรับได้ เช่น การแข่งแถว การใช้อิทธิพล การให้ค่าน้ำร้อนน้ำชา เป็นต้น

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตคอร์รัปชัน

ทฤษฎีอุปถัมภ์

- จากโครงสร้างของสังคมมีความสัมพันธ์ในลักษณะการพึ่งพาอาศัยในความเท่าเทียมกัน โดยที่ต่างฝ่ายต่างมีผลประโยชน์ต่างตอบแทน
- ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีองค์ประกอบของความเป็นมิตรรวมอยู่ด้วย แต่เป็นมิตรภาพอยู่ด้วย แต่เป็นมิตรภาพที่ขาดดุลยภาพ คือ อีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่งมากเกินไป
- เป็นระบบซึ่งมีการพึ่งพาอาศัยและช่วยเหลือกัน ทำให้เกิดพวกพ้องในองค์กร ทำให้ง่ายต่อการเกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบและยากต่อการตรวจสอบ

ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ

ทฤษฎีเกี่ยวกับลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ เป็นการเน้นย้ำความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด

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

ทฤษฎีการทุจริต

ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นเมื่อมีปัจจัย ๓ ประการ คือ ความไม่ซื่อสัตย์ โอกาสที่เอื้ออำนวย และสิ่งที่เร้าหรือปัจจัยเร้า

- ความไม่ซื่อสัตย์ เมื่อมนุษย์ยังมีความต้องการ ความโลภ แม้ถูกสะกดด้วยจริยธรรม คุณธรรม และบทลงโทษทางกฎหมายก็ตาม ความจำเป็นทางเศรษฐกิจมีส่วนผลักดันให้บุคคลตัดสินใจกระทำความผิดเพื่อให้ตนเองอยู่รอด
- โอกาส ผู้กระทำความผิดพยายามที่จะหาโอกาสที่เอื้ออำนวยต่อการทุจริต โอกาสที่เอื้ออำนวยต่อการทุจริตย่อมกระตุ้นให้เกิดการทุจริต โอกาสที่เอื้ออำนวยต่อการทุจริตย่อมกระตุ้นให้เกิดการทุจริตได้ง่ายขึ้นกว่าโอกาสที่ไม่เปิดช่อง
- การจูงใจ เป็นองค์ประกอบข้อสุดท้ายที่มีความสำคัญ เนื่องจากการทำความเข้าใจถึงมูลเหตุจูงใจให้บุคคลตัดสินใจกระทำการทุจริตจะนำไปสู่การหามาตรการในการป้องกันการทุจริตด้วยประเภทของการจูงใจสามารถจำแนกได้ ดังนี้

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

สาเหตุของการทุจริต

กลุ่มที่ ๑ เกิดจากพฤติกรรมความโลภ

- มาจากพฤติกรรมส่วนบุคคล ที่มาจากความโลภ ความไม่เพียงพอ
- เป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่ขาดหลักยึดด้านคุณธรรม จนกลายเป็นคนที่เห็นแก่ได้ มีความอยาก และความไม่รู้จักพอ
- การขาดปทัสถาน (Norm) ของความเป็นบุคคลสาธารณะ (Public Persons) ที่ต้องยึดหลักความเป็นกลาง และความเป็นธรรมเป็นที่ตั้ง

กลุ่มที่ ๒ เกิดจากการมีโอกาหรือการที่ระบบการทำงานมีช่องว่าง

- การขาดระบบการควบคุม ตรวจสอบที่ไม่รัดกุม โดยสรุปสาเหตุ ได้แก่
 ๑. การขาดความรู้ ความเข้าใจผิด หรือถูกใช้ให้กระทำ
 ๒. ความเคยชินของเจ้าหน้าที่ ที่คุ้นเคยกับการที่จะได้ “ค่าน้ำร้อนน้ำชา”
 ๓. การถูกบังคับให้รับตามบรรทัดฐานของกลุ่ม
 ๔. การอาศัยช่องว่างของระเบียบและกฎหมาย
 ๕. ไม่ปฏิบัติตามกฎและระเบียบ
 ๖. การทุจริตตามระบบ (Systemic) ด้านงบประมาณ การเงิน การคลัง และการจัดซื้อจัดจ้าง
 ๗. เกิดจากการใช้อำนาจ บารมี อิทธิพล หรือตำแหน่งหน้าที่ราชการที่มีอำนาจในการวินิจฉัย
 ๘. โครงสร้างทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมืองที่อ่อนแอ
 ๙. โครงสร้างทางเศรษฐกิจมีการผูกขาดของกลุ่มทุนขนาดใหญ่
 ๑๐. โครงสร้างทางด้านสังคมและวัฒนธรรมที่มีลักษณะเป็นแบบอุปถัมภ์ ค่านิยมยกย่องคนมี

ฐานะร่ำรวย

๑๑. โครงสร้างทางการเมืองที่ต้องอาศัยเงินเป็นใหญ่ การจ่ายเงินเพื่อชื่อเสียงทางการเมือง
๑๒. กระแสทุนทางการเมือง อาทิ โครงการเมกะโปรเจกต์ ถือว่าเป็นการคอร์รัปชันเชิงบูรณาการที่ต้องใช้ทุนในการบริหารจัดการ จัดจ้างที่ปรึกษา วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีคนรอบรู้อยู่ในวงจำกัด ทำให้การทุจริตประทุติมิชอบเป็นไปได้โดยง่าย
 ๑๓. ความไม่เข้มแข็งขององค์กรตรวจสอบปราบปรามของรัฐ
 ๑๔. เกิดจากการเปิดเสรีการค้าและการลงทุนที่มีการแข่งขันแย่งจ่ายส่วนหรือสินบน เพื่อให้ได้รับอนุมัติให้นำเข้า หรือได้มาซึ่งใบอนุญาตต่อการได้รับสิทธิต่อโครงการต่าง ๆ
 ๑๕. กฎหมายขาดความสมบูรณ์ในการดำเนินการ
 ๑๖. การบังคับใช้กฎหมายไทยยังไม่เคร่งครัด และมีช่องโหว่ให้ผู้ใช้อกฎหมายดำเนินการแบบสองมาตรฐาน และการขาดความเชื่อมั่นต่อการเข้าร้องเรียนและฟ้องร้อง

กลุ่มที่ ๓ เกิดจากการขาดจริยธรรม

- การขาดจริยธรรมส่วนบุคคล
- จริยธรรมขององค์กรไม่ได้มีการบังคับใช้ให้เกิดผล
- ขาดเจตนาจำนงที่แน่วแน่ของฝ่ายการเมืองในการแก้ไขปัญหา
- ภาวการณ์เมืองขาดความมั่นคงและต่อเนื่อง

กลุ่มที่ ๔ เกิดจากแรงจูงใจและความคุ้มค่าในการเสี่ยง

- เพราะทุจริตแล้วได้รับผลประโยชน์มากเมื่อเทียบกับความเสี่ยง
- การบังคับใช้กฎหมายปราบปรามหรือลงโทษทางสังคมขาดประสิทธิภาพ
- โดยสรุปสาเหตุหลักได้ดังนี้

๑. การขาดระบบตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพและเข้มแข็ง ขาดความหลากหลายในการตรวจสอบจากภาคส่วนต่าง ๆ โดยเฉพาะภาคประชาชน รวมถึงการทำลายระบบตรวจสอบอำนาจรัฐ

๒. ขาดการประชาสัมพันธ์ การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนทราบ

๓. ประชาชนส่วนใหญ่มักจะไม่ค่อยจะเบื่อบ่น วางเฉย ไม่มีปฏิกิริยาต่อพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ที่ไม่ถูกต้อง ทำให้ผู้ทุจริตมีแรงจูงใจและรู้เห็นว่าผลตอบแทนที่จะได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับความเสี่ยงนั้นคุ้มค่า จึงแสวงหาและพัฒนาแนวทางการทุจริตที่มีรูปแบบแปลกใหม่

๔. ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจขั้นพื้นฐานด้านกฎหมาย และขั้นตอนการอำนวยความสะดวก รวมถึงความล่าช้าในการให้บริการและขาดความโปร่งใสของกระบวนการ ทำให้ประชาชนรู้สึกเบื่อบ่นและขาดความศรัทธาต่อกระบวนการยุติธรรม

๕. ประชาชนขาดแรงจูงใจในการเข้ามามีส่วนในกระบวนการยุติธรรม

ลักษณะงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต

เทศบาลเมืองสมุทรสงคราม ได้วิเคราะห์แนวทางการปฏิบัติงานและกระบวนการทำงานของเทศบาลเมืองสมุทรสงคราม เกี่ยวกับลักษณะงานที่มีโอกาสที่อาจก่อให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน ดังนี้

๑. งานสรรหา บรรจุแต่งตั้งพนักงาน แต่งตั้ง โอนย้ายและประเมินผลการปฏิบัติงาน
๒. งานจัดทำข้อกำหนดการจัดหาพัสดุ จัดหาพัสดุ จำหน่ายพัสดุ และตรวจรับพัสดุ
๓. งานสอบสวนความผิดทางวินัย
๔. งานขออนุญาตปลูกสร้างอาคาร อนุญาตจำหน่ายสินค้าในที่หรือทางสาธารณะ
๕. งานเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ระบบบัญชี และการตรวจสอบ
๖. งานขอรับเงินบำเหน็จ บำนาญ
๗. งานใช้ทรัพย์สินของเทศบาล
๘. งานบริการข้อมูลของสำนักงาน

ฝ่ายอำนวยการ สำนักปลัดเทศบาล ได้ร่วมกันวิเคราะห์แนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของเทศบาลเมืองสมุทรสงคราม โดยสามารถจำแนกลักษณะงานที่มีโอกาสก่อให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อนในการปฏิบัติงาน ดังนี้

๑. งานสรรหาและเลือกสรรพนักงานจ้าง
๒. งานบรรจุและแต่งตั้งพนักงานเทศบาล พนักงานครูเทศบาล
๓. งานการรับโอนพนักงานเทศบาล พนักงานครูเทศบาล
๔. งานประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี
๕. งานขอรับเงินบำเหน็จบำนาญ
๖. งานการจัดโครงการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน

บทที่ ๓

หลักการและแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์หรือการดำเนินการใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรในทางที่เสียหาย เป็นผลให้การดำเนินงานอาจไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

การบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวมตามแนวคิดของ COSO (COSO Enterprise Risk Management)

การบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวม หมายถึง กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่บุคคลทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นรวมถึงการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งมีองค์ประกอบทั้งหมด ๘ ประการ ประกอบด้วย

๑) Internal Environment หรือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ถือเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของค่านิยม จริยธรรม ความสามารถของบุคลากร แนวทางการบริหารของผู้บริหารฯ ซึ่งสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ดีหรือไม่ดีจะมีผลต่อการควบคุมและการบริหารความเสี่ยง

๒) Objective Setting หรือ การกำหนดวัตถุประสงค์ องค์กรประกอบนี้เป็นเรื่องของการกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงขอบเขตการดำเนินงาน และทำให้สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน โดยการกำหนดวัตถุประสงค์สามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ ระดับใหญ่ ๆ คือ ระดับองค์กร (Entity Level และระดับกิจกรรม (Activity Level)

๓) Event identification หรือ การระบุถึงเหตุการณ์หรือปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงโดยในองค์ประกอบนี้จะต้องพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่จะส่งผลกระทบต่อ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของภาวะเศรษฐกิจ ธรรมชาติ การเมือง สังคม การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี โครงสร้างขององค์กร บุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยีขององค์กร เป็นต้น

๔) Risk Assessment หรือ การประเมินความเสี่ยง จะทำให้ทราบว่าเหตุการณ์หรือปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยง (จากองค์ประกอบที่แล้ว) จะส่งผลกระทบต่ออะไรบ้างต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือกิจกรรม โดยจะประเมินทั้งในด้านของความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นขึ้น (Likelihood) และผลกระทบต่อเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจริง (Impact)

๕) Risk Response หรือ การตอบสนองต่อความเสี่ยง ผู้บริหารจะต้องกำหนดว่าจะตอบสนองหรือจัดการต่อความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอย่างไร โดยการตอบสนองความเสี่ยงดังกล่าวอาจจะอยู่ในรูปของการหลีกเลี่ยง (Avoidance) การลดหรือควบคุม (Reduction) การกระจายหรือถ่ายโอน (Sharing) และการยอมรับ (Acceptance)

๖) Control Activities หรือ กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานในการควบคุมที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าแผนจัดการ/บริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นนั้น ได้มีการปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน

๓) Information and Communication หรือ สารสนเทศและการสื่อสาร เป็นการจัดหรือกำหนดให้มีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง

๔) Monitoring หรือ การติดตาม หมายถึง กระบวนการในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการ/บริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความเสี่ยงสามารถแบ่งออกได้เป็น ๔ ประเภทหลัก ดังนี้

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ทรัพยากร การปฏิบัติตามแผน และสภาพแวดล้อมอันส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น การมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่สมบูรณ์ มีการปรับเปลี่ยนบ่อย เป็นต้น

๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk: O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ ระบบงาน ขั้นตอนการทำงาน อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงิน เช่น ความผิดพลาดในการเบิกจ่าย สภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น ตลอดจนความเสี่ยงจากการขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงาน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อฐานะการเงินขององค์กร

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎหมาย หรือ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk: C) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้ หรือ กฎหมาย กฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม ล้าสมัย เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk-Assessments)

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับด้านการทุจริต หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการทุจริต เป็นสำคัญ การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการทุจริตของ สสว. ในครั้งนี้ ได้นำเอาความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ มาดำเนินการวิเคราะห์ตามกรอบมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) และตามบริบทความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการทุจริต และสามารถกำหนดมาตรการแนวทางการป้องกัน ยับยั้งการทุจริต หรือปิดโอกาสการทุจริต โดยการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับความเสี่ยงรวม

เทศบาลเมืองสมุทรสงคราม ได้กำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหายและระดับผลกระทบของความเสียหาย ดังนี้

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง จำแนกเป็น ๕ ระดับคะแนน คือ

ประเด็นที่พิจารณา	ค่าคะแนนความเสียหาย				
	๑ = น้อยมาก	๒ = น้อย	๓ = ปานกลาง	๔ = สูง	๕ = สูงมาก
มูลค่าความเสียหาย	ค่าความเสียหายน้อยกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท	ค่าความเสียหาย ๑๐,๐๐๑ - ๕๐,๐๐๐ บาท	ค่าความเสียหาย ๕๐,๐๐๑ - ๒๐๐,๐๐๐ บาท	ค่าความเสียหาย ๒๐๐,๐๐๑ - ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท	ค่าความเสียหายมากกว่า ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท
ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มากกว่า ๘๐%	๖๐ - ๘๐%	๔๐ - ๖๐%	๒๐ - ๔๐%	น้อยกว่า ๒๐%
จำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบ	กระทบเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงบางราย	กระทบเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นส่วนใหญ่	กระทบเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมด	กระทบผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นบางส่วน	กระทบผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมด
จำนวนผู้ร้องเรียน	ไม่มีผู้ร้องเรียน	๑ - ๒ ราย/เดือน	๓ - ๔ ราย/เดือน	๕ - ๖ ราย/เดือน	มากกว่า ๖ ราย/เดือน
ความล่าช้าของการดำเนินโครงการ	น้อยกว่า ๐.๕ เดือน	๐.๕ - ๑ เดือน	มากกว่า ๑ - ๑.๕ เดือน	มากกว่า ๑.๕ - ๒ เดือน	มากกว่า ๒ เดือน

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์/ความเสี่ยง ซึ่งจำแนกเป็น ๕ ระดับคะแนน คือ

ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง		
ระดับคะแนน	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์โดยเฉลี่ย
๑ = โอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก	คาดว่าจะมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคตน้อยมาก (Probability < ๑%) หรืออาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ เช่น ไฟไหม้ ภัยธรรมชาติ เป็นต้น	๕ ปีต่อครั้ง
๒ = โอกาสเกิดขึ้นน้อย	คาดว่าจะมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคตน้อย (Probability ๑ - ๒%)	๒ - ๔ ปีต่อครั้ง
๓ = โอกาสเกิดขึ้นปานกลาง	คาดว่าจะมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคตปานกลาง (Probability ๒ - ๓%)	๑ ปีต่อครั้ง
๔ = โอกาสเกิดขึ้นสูง	คาดว่าจะมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคตค่อนข้างบ่อย (Probability ๓ - ๕%)	๑ - ๖ เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง
๕ = โอกาสเกิดขึ้นสูงสุด	คาดว่าจะมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคตบ่อยมาก (Probability > ๕%)	๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
หมายเหตุ	Probability (ความน่าจะเป็น) < ๑% หมายถึง ปฏิบัติการ ๑๐๐ ครั้ง มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง < ๑ ครั้ง	

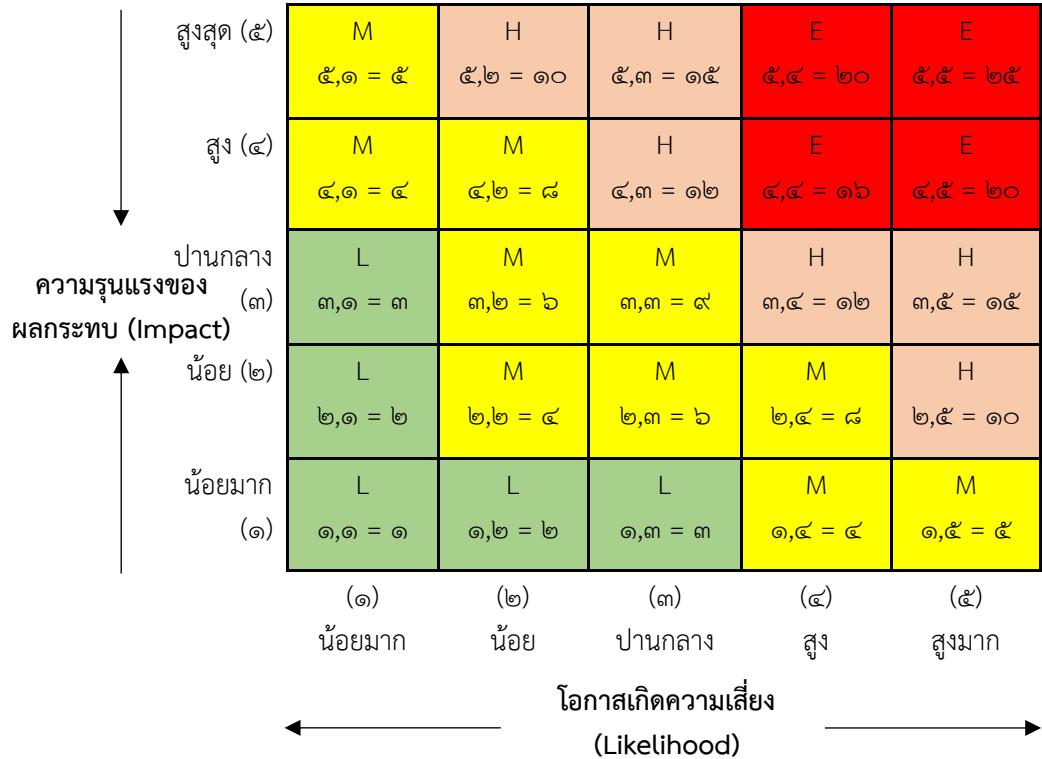
ระดับความเสี่ยงรวม (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ซึ่งคำนวณได้จากสูตรดังนี้

ระดับความเสี่ยงรวม = ระดับความรุนแรงของผลกระทบ x ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

เมื่อได้ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) แล้ว นำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงซึ่งจัดแบ่งเป็น ๔ ระดับ ดังนี้

- ๑) ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low Risk: L) ระดับความเสี่ยง ๑ - ๓ คะแนน
กำหนดเป็นสีเขียว
- ๒) ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk: M) ระดับความเสี่ยง ๔ - ๙ คะแนน
กำหนดเป็นสีเหลือง
- ๓) ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk: H) ระดับความเสี่ยง ๑๐ - ๑๕ คะแนน
กำหนดเป็นสีส้ม
- ๔) ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme Risk E) ระดับความเสี่ยง ๑๖ - ๒๕ คะแนน
กำหนดเป็นสีแดง

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Matrix)



เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรม หรือภารกิจของหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด ในตารางความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

เมื่อพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงที่มีความสำคัญเสร็จสิ้น ผู้ประเมินต้องประเมินทางเลือก เพื่อ กำหนดวิธีการในการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น โดยทางเลือกในการจัดการ/บริหารความเสี่ยงโดยทั่วไป มี ๔ ทางเลือก (SARA) ดังนี้

๑. การแบ่งปัน (Sharing) คือ การถ่ายโอนความเสี่ยงหรือโอนย้ายความเสี่ยงให้ผู้อื่นรับผิดชอบ แทน เช่น การทำประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทน เป็นต้น

๒. การหลีกเลี่ยง/กำจัด (Avoiding) คือ การกำจัดความเสี่ยงหรือหลีกเลี่ยงไม่ยอมรับความเสี่ยง นั้นเลย เช่น การเปลี่ยนวัตถุประสงค์ การหยุดทำกิจกรรมหรือขั้นตอนที่นำมาซึ่งความเสี่ยง เป็นต้น

๓. การควบคุม/ลด (Reducing) คือ การควบคุมความเสี่ยงหรือหาวิธีการควบคุมเพิ่มเติมเพื่อ จัดการ/บริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดทำแผนฉุกเฉิน การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ ดำเนินงาน การจัดอบรมเพิ่มทักษะให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๔. การยอมรับ (Accepting) คือ การยอมรับความเสี่ยงเนื่องจากองค์กรอาจมีระบบควบคุมที่มี ประสิทธิภาพ หรือมีเงินทุนเพียงพอที่จะรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหรือระดับความเสี่ยงเหลืออยู่ในระดับที่ ยอมรับได้หรือการยอมรับให้มีความเสี่ยง เนื่องจากค่าใช้จ่าย/ต้นทุนในการจัดการ/บริหารความเสี่ยงอาจมีมูลค่าสูง กว่าผลลัพธ์/ผลประโยชน์ที่จะได้รับ

หลังจากที่ได้ประเมินทางเลือกการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะทำการคัดเลือกทางเลือกกำหนด วิธีการจัดการที่เหมาะสมที่สุดสำหรับแต่ละความเสี่ยง จัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต ซึ่งจะมีการกำหนดวิธีการดำเนินการ หน่วยงานผู้รับผิดชอบ และกำหนดระยะเวลาดำเนินการ เพื่อประโยชน์ในการ ติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงต่อไป

บทที่ ๔

การวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการทุจริต ประจำปี ๒๕๖๔ โดยวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงจากลักษณะงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต พบว่ามีปัจจัยเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตหรือผลประโยชน์ทับซ้อน ดังนี้

ลักษณะงาน	ปัจจัยเสี่ยง	วัตถุประสงค์	การประเมินความเสี่ยง			รหัสปัจจัยเสี่ยง
			ด้านผลประโยชน์ทับซ้อน			
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	
งานสรรหาและเลือกสรรพนักงานจ้าง	-การดำเนินการสรรหาไม่เป็นตามระเบียบฯ - การตรวจสอบคุณสมบัติไม่ครบถ้วน - การเรียกรับผลประโยชน์หรือใช้ระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือก - การตรวจสอบหลักฐานการรับสมัครไม่ครบถ้วน	- เพื่อให้บริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลเมืองสมุทรสงครามเป็นไปตามระเบียบกฎหมาย มีการดำเนินการไปตามเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ	๓	๒	ปานกลาง	COI ๑
การบรรจุและแต่งตั้ง	-การดำเนินการตรวจสอบบุคคลในการบรรจุแต่งตั้งไม่เป็นตามระเบียบ	- เพื่อให้บริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลเมืองสมุทรสงครามเป็นไปตามระเบียบกฎหมาย มีการดำเนินการไปตามเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ	๓	๒	ปานกลาง	COI ๒
การโอนย้าย	-การดำเนินการสรรหาไม่เป็นตามระเบียบฯ - การเรียกรับผลประโยชน์หรือใช้ระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือก	- เพื่อให้บริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลเมืองสมุทรสงครามเป็นไปตามระเบียบกฎหมาย มีการดำเนินการไปตามเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ	๓	๒	ปานกลาง	COI ๓

ลักษณะงาน	ปัจจัยเสี่ยง	วัตถุประสงค์	การประเมินความเสี่ยง ด้านผลประโยชน์ทับซ้อน			รหัส ปัจจัย เสี่ยง
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง	
งานประเมินผล การปฏิบัติ ราชการ ประจำปี	-การดำเนินการ ประเมินผลไม่เป็นไป ตามระเบียบฯ - ไม่มีการจัดทำ ตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน - การรายงานผลการ ประเมินไม่เป็นไปตาม หลักฐาน	- เพื่อให้บริหารทรัพยากรบุคคล ของเทศบาลเมืองสมุทรสงคราม เป็นไปตามระเบียบกฎหมาย มีการ ดำเนินการไปตามเกณฑ์การ ประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงานของหน่วยงาน ภาครัฐ	๒	๒	๔ ปานกลาง	COI ๔
การขอรับเงิน บำเหน็จบำนาญ	- การดำเนินการ รายงานขอรับเงิน บำเหน็จบำนาญ ไม่เป็นไปตาม ระเบียบฯ - การโอนเงิน บำเหน็จผิดคน	- เพื่อให้การดำเนินการรายงาน ขอรับเงินบำเหน็จบำนาญ เป็นไป ตามระเบียบกฎหมาย	๒	๓	๖ ปานกลาง	COI ๕
การดำเนินงาน โครงการ ฝึกอบรมภายใน หน่วยงาน	-หลักสูตรการอบรม ไม่สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์โครงการ - กลุ่มเป้าหมายไม่ สอดคล้องกับ โครงการฯ - การเบิกจ่ายเงิน งบประมาณไม่เป็นไป ตามระเบียบ	- เพื่อให้บุคลากรมีความตระหนัก และเข้าใจในการจัดทำโครงการ โดยต้องคำนึงถึงระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ และความคุ้มค่า ประหยัด - เพื่อให้บุคลากรสามารถ ปฏิบัติงานกิจกรรม/โครงการได้ อย่างถูกต้อง	๓	๓	๙ ปานกลาง	COI ๖

แผนภูมิความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
 ของเทศบาลเมืองสมุทรสงคราม
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

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

จากแผนภูมิความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยง สามารถสรุปการวิเคราะห์ความเสี่ยงและแผนจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริต ดังนี้

**แผนจัดการความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริตด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ของเทศบาลเมืองสมุทรสงคราม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔**

ปัจจัยที่จะเกิด ความเสี่ยง	โอกาสและผลกระทบ			มาตรการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ												ผู้รับผิดชอบ				
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง		ไตรมาส ๑			ไตรมาส ๒			ไตรมาส ๓			ไตรมาส ๔							
					ต.ค.-๖๓	พ.ย.-๖๓	ธ.ค.-๖๓	ม.ค.-๖๔	ก.พ.-๖๔	มี.ค.-๖๔	เม.พ.-๖๔	พ.ค.-๖๔	มี.ย.-๖๔	ก.ค.-๖๔	ส.ค.-๖๔	ก.ย.-๖๔					
-การดำเนินการ สรรหาไม่เป็นตาม ระเบียบฯ - การตรวจสอบ คุณสมบัติไม่ครบถ้วน - การเรียกรับ ผลประโยชน์หรือใช้ ระบบอุปถัมภ์ในการ คัดเลือก - การตรวจสอบ หลักฐานการรับสมัคร ไม่ครบถ้วน (รหัสปัจจัยเสี่ยง:COI ๑)	๓	๒	๖ ปานกลาง	๑. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการสรรหา และเลือกสรรพนักงานจ้าง ฯ ๒. รวบรวมระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงานและให้สามารถเข้าใช้งานได้ง่าย ๓. จัดส่งหลักฐานการสมัครไปตรวจสอบยัง หน่วยงานที่ออกหนังสือเช่นวุฒิการศึกษา เป็นต้น ๔. ประกาศเผยแพร่แผนอัตรากำลัง ประกาศ สรรหา ให้ประชาชนทราบอย่างสม่ำเสมอ ๕ กำกับดูแลติดตามการดำเนินการสรรหาและ เลือกสรรพนักงานจ้างให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมาย	←			→													นาย ปรินทร์ พรามสุภา
-การดำเนินการ ตรวจสอบบุคคลในการ บรรจุแต่งตั้ง ไม่เป็น ตามระเบียบ (รหัสปัจจัยเสี่ยง: COI ๒)	๓	๒	๖ ปาน กลาง	๑. รวบรวมระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงานและให้สามารถเข้าใช้งานได้ง่าย ๒. จัดส่งวุฒิการศึกษา ประกอบการสมัครไป ตรวจสอบยังสถาบันการศึกษา ๓. จัดส่งบุคลากรเข้าตรวจสอบประวัติบุคคล ณ สถานีตำรวจ ๔. จัดทำรายงานการตรวจสอบบุคลากรบรรจุ แต่งตั้งใหม่ รายงานผู้บริหารทุกปีงบประมาณ	←			→													นางณัฐธิชา ณ บางช้าง นาย ชานนท์ ธนูเวท

ปัจจัยที่จะเกิด ความเสี่ยง	โอกาสและผลกระทบ			มาตรการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ												ผู้รับผิดชอบ				
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง		ไตรมาส ๑			ไตรมาส ๒			ไตรมาส ๓			ไตรมาส ๔							
					ต.ค.-๖๓	พ.ย.-๖๓	ธ.ค.-๖๓	ม.ค.-๖๔	ก.พ.-๖๔	มี.ค.-๖๔	เม.ษ.-๖๔	พ.ค.-๖๔	มิ.ย.-๖๔	ก.ค.-๖๔	ส.ค.-๖๔	ก.ย.-๖๔					
-การดำเนินการ สรรหาไม่เป็นตาม ระเบียบฯ - การเรียกรับ ผลประโยชน์หรือใช้ ระบบอุปถัมภ์ในการ คัดเลือก (รหัสปัจจัยเสี่ยง:COI ๓)	๓	๒	๖ ปานกลาง	๑. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านไอออน การรับ ไอออน และการย้าย ๒. รวบรวมระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงานและให้สามารถเข้าใช้งานได้ง่าย ๓. ประกาศเผยแพร่แผนอัตรากำลัง และ ประกาศตำแหน่งว่าง ให้ประชาชนทราบอย่าง สม่ำเสมอ ๔. กำกับดูแลติดตามการดำเนินการไอออน การรับ ไอออน และการย้าย ให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมาย	←			→	←			→									นางณัฐธิชา ณ บางช้าง นาย ชานนท์ ธนุเวท นาย ปรินทร์ พราหมสุภา
--การดำเนินการ ประเมินผลไม่เป็นไป ตามระเบียบฯ - ไม่มีการจัดทำตัวชี้วัด การปฏิบัติงาน - การรายงานผลการ ประเมินไม่เป็นไปตาม หลักฐาน COI ๔)	๒	๒	๔ ปาน กลาง	๑. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการ ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ๒. รวบรวมระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงานและให้สามารถเข้าใช้งานได้ง่าย ๓. จัดการฝึกอบรมการจัดทำตัวชี้วัดและ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ บุคลากรทราบ ๔. กำกับดูแลติดตามการดำเนินการประเมินผล การปฏิบัติงานประจำปีให้เป็นไปตามระเบียบ	←			→	←			→									นางณัฐธิชา ณ บางช้าง นาย ชานนท์ ธนุเวท นาย ปรินทร์ พราหมสุภา
- การดำเนินการ รายงานขอรับเงิน บำเหน็จบำนาญ ไม่เป็นไปตาม ระเบียบฯ - การโอนเงิน บำเหน็จผัดคน	๒	๓	๓ ปาน กลาง	๑. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และ คู่มือประชาชน เกี่ยวกับการเบิกเงินบำเหน็จ บำนาญ ๒. ควบคุม กำกับ ดูแลให้บุคลากรดำเนินการ ขอเบิกจ่ายเงินบำนาญ ให้เป็นตามกฎหมาย อย่างเคร่งครัด ๓. จัดระบบประเมินความพึงพอใจผู้รับบริการ เพื่อให้ได้ข้อมูลสะท้อนการปฏิบัติงาน	←			→	←			→									นาย ปรินทร์ พราหมสุภา

ปัจจัยที่จะเกิด ความเสี่ยง	โอกาสและผลกระทบ			มาตรการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ												ผู้รับผิดชอบ								
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง		ไตรมาส ๑			ไตรมาส ๒			ไตรมาส ๓			ไตรมาส ๔											
					ต.ค.-๖๓	พ.ย.-๖๓	ธ.ค.-๖๓	ม.ค.-๖๔	ก.พ.-๖๔	มี.ค.-๖๔	เม.ษ.-๖๔	พ.ค.-๖๔	มิ.ย.-๖๔	ก.ค.-๖๔	ส.ค.-๖๔	ก.ย.-๖๔									
-หลักสูตรการอบรมไม่ สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์โครงการ - กลุ่มเป้าหมายไม่ สอดคล้องกับ โครงการฯ - การเบิกจ่ายเงิน งบประมาณไม่เป็นไป ตามระเบียบ (รหัสปัจจัยเสี่ยง:COI ๖)	๓	๓	๔ ปานกลาง	๑. อบรมให้ความรู้แก่บุคลากร เกี่ยวกับการ เขียนโครงการ และระเบียบการเบิกจ่ายฯ ๒. จัดส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมเกี่ยวกับ หลักเกณฑ์การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ๓. ควบคุม กำกับ ดูแลให้บุคลากรเขียน โครงการสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ วัตถุประสงค์และระเบียบฯ ๔. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การเขียน โครงการและการเบิกจ่ายเงินฯ ภายใน หน่วยงาน	←						→														นางณัฐธิขา ณ บางช้าง นาย ชานนท์ ธนุเวท นาย ปรินทร์ พรามสุภา