

คู่มือ
การประเมินความเสี่ยงการทุจริต
มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์
ประจำปีงบประมาณ
พ.ศ. 2566

2023

คำนำ

ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อทางลบ จึงจำเป็นต้องคาดการณ์ล่วงหน้าเสมอ เพื่อป้องกันการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น การทุจริตเป็นความเสี่ยงอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อทางราชการ การแก้ปัญหาทุจริตที่ยั่งยืนจึงเป็นหน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้าส่วนราชการ และเป็นเจตจำนงขององค์กรทุกองค์กรที่จะร่วมกันต่อต้าน การทุจริตทุกรูปแบบ อันเป็นวาระเร่งด่วนของรัฐบาล

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ จึงได้นำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงการทุจริตมาใช้ในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งได้ว่าการดำเนินการขององค์กรจะไม่มีกรทุจริต หรือในกรณีที่พบการทุจริตที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาหรือความเสียหายมีน้อย หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อย เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ จึงได้จัดทำคู่มือประเมินความเสี่ยงการทุจริต (FRAs : FRAUD RISK - ASSESSMENTS) และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือนี้จะเป็นแนวทาง และเป็นประโยชน์ให้กับหน่วยงานภาครัฐและผู้สนใจในการสร้างความเข้าใจในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐ มีมาตรการ ระบบ หรือแนวทางในการป้องกัน ข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐไม่ให้ทำการทุจริต

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์
ธันวาคม ๒๕๖๕

สารบัญ

คำนำ		ก
สารบัญ		ข
ส่วนที่ ๑	ความเป็นมา	
	ความเป็นมา	๑
ส่วนที่ ๒	การประเมินความเสี่ยงการทุจริต	
	๑. วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต	๒
	๒. การบริหารจัดการความเสี่ยง	๒
	๓. กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต	๒
	๔. กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต	๓
	๕ ขอบเขตความเสี่ยงการทุจริต	๓
	๖ ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต	๓
	๗ การเตรียมการประเมินความเสี่ยงการทุจริต	๔
บรรณานุกรม		๑๔
ภาคผนวก		
	ตัวอย่างรูปแบบการทุจริต	๑๕

ส่วนที่ ๑ ความเป็นมา

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๔ เมษายน ๒๕๖๐ รับทราบมติคณะกรรมการต่อต้านการทุจริตแห่งชาติ (คตช.) ในการประชุม คตช. ครั้งที่ ๑/๒๕๖๐ เมื่อวันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๐ ที่เสนอให้รัฐบาลประกาศให้ “ปี ๒๕๖๐ ที่เสนอให้รัฐบาลประกาศให้ “ปี ๒๕๖๐ เป็นปีแห่งการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุมัติอนุญาตของทางราชการต่อการรับสินบนทุกรูปแบบ” ตามที่สำนักคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) เสนอ โดยมอบหมายให้สำนักงาน ป.ป.ท. ในฐานะฝ่ายเลขานุการ คตช. เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนนโยบายและมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ต่อต้านการรับสินบนทุกรูปแบบ

สืบเนื่องจากองค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International) ได้ประกาศผลคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index : CPI) ประจำปี ๒๕๕๙ เมื่อวันที่ ๒๕ มกราคม ๒๕๖๐ ประเทศไทยได้รับคะแนน ๓๕ คะแนน อยู่ในลำดับที่ ๑๐๑ จากประเทศที่เข้าร่วมประเมินทั้งหมด ๑๗๖ ประเทศ ลดลงจากปี ๒๕๕๘ ซึ่งประเทศไทยมีคะแนน ๓๘ คะแนน อยู่ในลำดับที่ ๗๖ จากประเทศที่เข้าร่วมประเมิน ๑๖๘ ประเทศ ผลคะแนนพบว่า แหล่งการประเมินที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกทางธุรกิจมีคะแนนลดลงอย่างมากในปี ๒๕๕๙ ประเทศไทยมีแหล่งการประเมินที่คะแนนลดลงทั้งหมด ๔ แหล่งการประเมิน คือ GI (๒๒ คะแนน) WEF (๓๗ คะแนน) PERC (๓๘ คะแนน) และ EIU (๓๗ คะแนน) โดยแหล่งการประเมินที่มีคะแนนลดลงมากที่สุด คือ GI (-๒๐ คะแนน) รองลงมา คือ WFE (-๖ คะแนน) ซึ่งเป็นแหล่งการประเมินเกี่ยวกับการวิเคราะห์ภาคธุรกิจต้องจ่ายเงินสินบนในกระบวนการต่างๆ มากน้อยเพียงใด

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ในฐานะเป็นหน่วยงานภาครัฐ จึงเล็งเห็นความสำคัญใน การขับเคลื่อนภาครัฐสู่ธรรมาภิบาล เพื่อลดปัญหาการทุจริต ช่วยยกระดับค่าคะแนน CPI และเพื่อเป็นการขับเคลื่อนกลไกภาครัฐ โดยดำเนินการตามคำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่ ๖๙/๒๕๕๗ ลงวันที่ ๑๘ มิถุนายน ๒๕๕๗ เรื่อง มาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบ ให้ทุกส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ กำหนดมาตรการหรือแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบในส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ โดยมุ่งเน้นการสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารงานและส่งเสริม การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการตรวจสอบ เฝ้าระวัง เพื่อสกัดกั้นไม่ให้เกิดการทุจริตประพฤติมิชอบในส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ โดยมุ่งเน้นการสร้าง ธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการตรวจสอบ เฝ้าระวัง เพื่อสกัดกั้นไม่ให้เกิดการทุจริต ประพฤติมิชอบได้ โดยดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การทุจริตในการเฝ้าระวังความเสี่ยงจากการทุจริต มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์เห็นความจำเป็นที่ต้องมีเครื่องมือการประเมินความเสี่ยงการทุจริต พร้อมทั้ง มีการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งในการป้องกันการทุจริตเชิงรุก

ส่วนที่ ๒

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๑. วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

มาตรการป้องกันการทุจริตสามารถช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยงด้านการทุจริต ตลอดจนการสร้างความซื่อสัตย์และค่านิยมในการต่อต้านการทุจริตให้แก่บุคลากรขององค์กรถือเป็นการป้องกันการเกิดการทุจริตในองค์กร ทั้งนี้ การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรจะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่า การดำเนินการขององค์กรจะไม่มี การทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิดโอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มี การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ

๒. การบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการทำงานในลักษณะที่ทุกภาระงานต้องประเมินความเสี่ยง ก่อนปฏิบัติงานทุกครั้ง และแทรกกิจกรรมตอบสนองความเสี่ยงไว้ก่อนเริ่มปฏิบัติงานหลักตามภาระงานปกติ ของการเฝ้าระวังความเสี่ยงล่วงหน้าจากภาระงานร่วมกันโดยเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบปกติที่มีการ รับรู้และยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

๓. กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๓.๑ กรอบตามหลักของการควบคุมภายในองค์กร ตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organizations) กำหนดให้มีการควบคุมภายในเพิ่มเติม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาพรวมของการ กำกับดูแลกิจการ ดังนั้น การควบคุมภายในจึงถือว่ามี ความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะตอบสนองต่อความ คาดหวังขององค์กรในการป้องกันเฝ้าระวังและตรวจสอบการทุจริตภายในกิจการ ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ดังนี้

องค์ประกอบที่ ๑ สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

หลักการที่ ๑ องค์กรยึดหลักความซื่อตรงและจริยธรรม

หลักการที่ ๒ คณะกรรมการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อ การกำกับดูแล

หลักการที่ ๓ คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร มีอำนาจการสั่งการชัดเจน

หลักการที่ ๔ องค์กร จูงใจ รักษาไว้ และจูงใจพนักงาน

หลักการที่ ๕ องค์กรผลักดันให้ทุกตำแหน่งรับผิดชอบต่อการควบคุม

องค์ประกอบที่ ๒ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลักการที่ ๖ กำหนดเป้าหมายชัดเจน

หลักการที่ ๗ ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างครอบคลุม

หลักการที่ ๘ พิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต

หลักการที่ ๙ ระบุและประเมินความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบต่อการควบคุม

ภายใน

องค์ประกอบที่ ๓ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

หลักการที่ ๑๐ การควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

หลักการที่ ๑๑ พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการควบคุม

หลักการที่ ๑๒ ควบคุมให้นโยบายสามารถปฏิบัติได้

องค์ประกอบที่ ๔ สารสนเทศและการสื่อสาร Information and Communication

หลักการที่ ๑๓ องค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ

หลักการที่ ๑๔ มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กรให้การควบคุมภายในดำเนินการ

ต่อไป

หลักการที่ ๑๕ มีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอกในประเด็นที่อาจกระทบต่อ

การควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ ๕ กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล monitoring activity

หลักการที่ ๑๖ ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน

หลักการที่ ๑๗ ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในทันเวลาและ

เหมาะสม

๔. กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริตมี ๔ กระบวนการดังนี้

๑. แก้ไขปัญหาสิ่งที่เคยเกิดขึ้นไม่ให้เกิดซ้ำอีก
๒. เผื่อระวังติดตามพฤติกรรมเสี่ยง ตั้งข้อบ่งชี้บางเรื่องที่น่าสงสัยทำการลดระดับความเสี่ยงนั้นหรือให้ข้อมูลเบาะแสนั้นแก่ผู้บริหาร
๓. ป้องกันหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่นำไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิดในส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้เคยเกิดมาก่อนคาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีกทั้งที่รู้ว่าทำไปมีความเสี่ยงต่อการทุจริตจะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ work for ใหม่ไม่เปิดช่องว่างให้การทุจริตเข้ามาได้อีก
๔. การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่จะเกิดขึ้นและป้องกันป้องปรามล่วงหน้าในเรื่องประเด็นที่ไม่คุ้นเคยในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากการพยากรณ์ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต

๕. ขอบเขตความเสี่ยงการทุจริต ประกอบด้วย

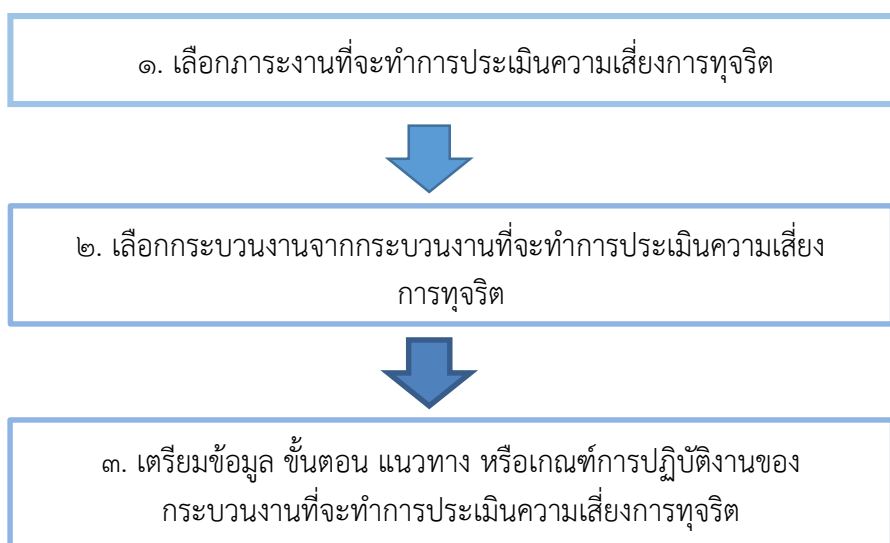
๑. ความเสี่ยงเสี่ยงการทุจริตด้านการอนุมัติ อนุญาต
๒. ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
๓. ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้จ่ายงบประมาณ

๖. ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริตมี ๙ ขั้นตอนดังนี้

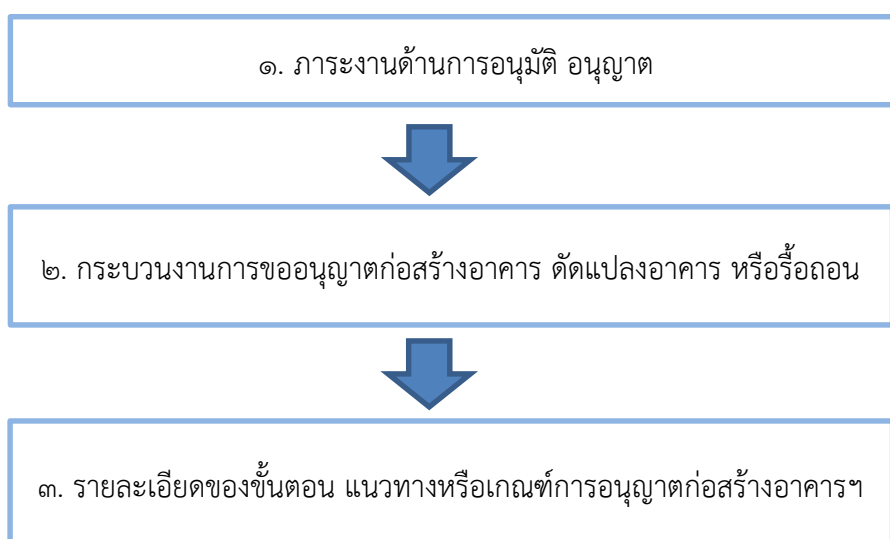
๑. การระบุความเสี่ยง
๒. การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง
๓. การจัดระดับความเสี่ยง
๔. การประเมินควบคุมความเสี่ยง
๕. แผนบริหารความเสี่ยง
๖. การจัดทำรายงานผลการเผื่อระวังความเสี่ยง
๗. จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง
๘. การจัดทำรายงานบริหารความเสี่ยง
๙. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

๗. การเตรียมการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ก่อนทำงานประเมินความเสี่ยงการทุจริต ต้องทำการคัดเลือกกระบวนการงานจากภาระงานที่จะทำการประเมิน ดังนี้ ๑. ภาระงานด้านการอนุมัติ อนุญาต ตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ๒. ภาระงานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และ ๓. ภาระงานด้านภารกิจหลักตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน เมื่อคัดเลือกภาระงานที่จะทำการประเมินความเสี่ยงจากการทุจริตได้แล้ว ให้ทำการคัดเลือกกระบวนการงานของภาระงานด้านนั้นๆ โดยเฉพาะภาระงานที่มีความเสี่ยงต่อการเกิดการทุจริตสูง และจัดเตรียมข้อมูล ขั้นตอน แนวทาง หรือหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง จากนั้นลงมือทำตามขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง



(ตัวอย่าง)



นำข้อมูลที่ได้จากขั้นเตรียมการในส่วนรายละเอียดขั้นตอนแนวทางหรือเกณฑ์การปฏิบัติงานของกระบวนการที่จะทำการประเมินความเสี่ยงทุจริตซึ่งในขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นย่อมประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อยในการระบุความเสี่ยงตามขั้นตอนที่ ๑ ให้ทำการระบุความเสี่ยงอธิบายรายละเอียดรูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยงของขั้นตอนย่อยเฉพาะที่มีความเสี่ยงการทุจริตเท่านั้น โดยไม่ต้องคำนึงว่าหน่วยงานจะมีมาตรการป้องกันหรือแก้ไขความเสี่ยงการทุจริตนั้นอยู่แล้ว นำข้อมูลรายละเอียดดังกล่าวลงในประเภทของความเสี่ยง ซึ่งเป็น Known Factor ความเสี่ยงทั้งเป็นปัญหาพฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดมาก่อนคาดการณ์ได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำ หรือ Unknown Factor ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ประมาณการล่วงหน้าในอนาคตปัญหาพฤติกรรมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

Known Factor	ความเสี่ยงทั้งเป็นปัญหาพฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดมาก่อนคาดการณ์ได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำ
Unknown Factor	ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ประมาณการล่วงหน้าในอนาคตปัญหาพฤติกรรมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

เทคนิคในการระบุความเสี่ยง หรือค้นหาความเสี่ยงการทุจริตด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้



ประเมินความเสี่ยงการทุจริต ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ประเมินความเสี่ยงการทุจริตภาระงานด้าน ชื่อกระบวนงาน ชื่อหน่วยงาน / กระทรวง ผู้รับผิดชอบ			
ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติ	ระบุรายละเอียดความเสี่ยงการทุจริต	
		Known Factor	Unknown Factor
๑	ขั้นตอนหลัก..... ขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงทุจริต ๑. ๒. ๓.		
๒	ขั้นตอนหลัก..... ขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงทุจริต ๑. ๒. ๓.		

จากตารางที่ ๑ อธิบายรายละเอียดความเสี่ยงการทุจริต เช่น รูปแบบ พฤติการณ์การทุจริตจากขั้นตอนย่อยในการปฏิบัติงานเฉพาะขั้นตอนที่มีความเสี่ยงการทุจริตเท่านั้น ความเสี่ยงที่เคยเกิด หรือคาดว่าจะเกิดซ้ำ ให้อธิบายในช่อง Known Factor ถ้าไม่เคยเกิด หรือไม่เคยมีประวัติมาก่อน แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ในอนาคตมีโอกาสเกิด ให้อธิบายในช่อง Unknown Factor

ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง

นำขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ ๑ ในช่อง Known Factor และ Unknown Factor มาแยกเพื่อแสดงสถานะความเสี่ยงการทุจริต ออกตามรายสี เขียว เหลือง ส้ม แดง โดยระบุสถานะของความเสี่ยงในช่องสี มีความหมายสถานะความเสี่ยงตามสี ดังนี้

๑. สถานะสีเขียว : ความเสี่ยงระดับต่ำ
๒. สถานะสีเหลือง : ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถให้ความรอบคอบระมัดระวังในระหว่างปฏิบัติงานตามปกติ ควบคุมดูแลได้

๓. สถานะสีส้ม : ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงานภายในองค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุมข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ

๔. สถานะสีแดง : ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก ซึ่งไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ ๒ ตารางแสดงสถานะความเสี่ยง (แยกตามสี)

ที่	ขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงการทุจริต	สีเขียว	สีเหลือง	สีส้ม	สีแดง

จากตารางที่ ๒ นำรายละเอียดความเสี่ยงการทุจริตจากขั้นตอนย่อยในการปฏิบัติงานในช่อง Known Factor และ Unknown Factor จากตารางที่ ๑ นำมาแยกสถานะความเสี่ยงการทุจริตตามสีในแต่ละระดับความเสี่ยง โดยสีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ สีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง สีส้ม หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูง และสีแดง หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก

ขั้นตอนที่ ๓ เมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix)

นำขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงการทุจริต ที่มีสถานะความเสี่ยงระดับสูง ที่เป็นสีส้ม จนถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก ที่เป็นสีแดง จากตารางที่ ๒ มาทำการหาค่าความเสี่ยงรวม ซึ่งได้จากระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง ที่มีค่า ๑ - ๓ คูณด้วย ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่มีค่า ๑ - ๓ เช่นกัน ค่า ๑ - ๓ โดยมีเกณฑ์ในการให้ค่า ดังนี้

๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

- ถ้าเป็นกิจกรรม หรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการนั้นๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้น เป็น MUST หมายถึง มีความจำเป็นสูงของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตที่ต้องทำการป้องกัน ไม่ดำเนินการไม่ได้ ค่าของ MUST คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๓ หรือ ๒

- ถ้าเป็นกิจกรรม หรือขั้นตอนรองของกระบวนการนั้นๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็น SHOULD หมายถึง มีความจำเป็นต่ำในการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต ค่าของ SHOULD คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๑ เท่านั้น (ตัวอย่างตามตารางที่ ๓.๑ เกณฑ์พิจารณาระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตว่าเป็น MUST หรือ SHOULD)

๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผู้มีส่วนได้เสีย Stakeholders รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาครีหรือข่าย ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผลกระทบทางการเงิน

รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย

Customer/User ค่าที่อยู่ ๒ หรือ ๓

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process หรือกระทบด้านการเรียนรู้ องค์ความรู้ Learning & Growth ค่าอยู่ที่ ๑ หรือ ๒ (ตัวอย่างตามตารางที่ ๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ)

ตารางที่ ๓ SCORING ทะเบียนข้อมูลที่ต้องเฝ้าระวัง ๒ มิติ (หรือตารางเมทริกส์ระดับความเสี่ยง)

ที่	ขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงการ ทุจริต	ระดับความจำเป็น ของการเฝ้าระวัง			ระดับความรุนแรง ของผลกระทบ			ค่าความเสี่ยงรวม จำเป็น X รุนแรง
		๓	๒	๑	๓	๒	๑	

จากตารางที่ ๓ นำข้อมูลที่มีสถานะความเสี่ยงในช่องสีส้ม และสีแดง จากตารางที่ ๒ มาหาค่าความเสี่ยงรวม (ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง คูณ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ)

ตารางที่ ๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง

ที่	ขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงการ ทุจริต	กิจกรรมหรือขั้นตอนหลัก MUST		กิจกรรมหรือขั้นตอนรอง SHOULD
		๓	๒	
		๓	๒	๑
		๓	๒	๑

ตารางที่ ๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบตาม Balanced Scorecard

ขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงการทุจริต	๑	๒	๓
ผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึง หน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาครัฐหรือข่าย		X	X
ผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม		X	X
ผลกระทบต่อผู้ให้บริการ กลุ่มเป้าหมาย		X	X
ผลกระทบต่อกระบวนการภายใน	X	X	
กระทบด้านการเรียนรู้ องค์ความรู้	X	X	

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk-Control Matrix Assessment)

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

ดี : จัดการได้ทันที ทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กรไม่มีผลเสียหายทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม

พอใช้ : จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กรยอมรับได้ มีความเข้าใจ

อ่อน : จัดการไม่ได้ หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่าย มีผลกระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานและยอมรับไม่ได้ ไม่มีความเข้าใจ

ตารางที่ ๔ ตารางแสดงการประเมินการควบคุมความเสี่ยง

ขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพการจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยงระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยงระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยงระดับสูง
	ดี	ต่ำ (๑)	ค่อนข้างต่ำ (๒)	ปานกลาง (๓)
	พอใช้	ค่อนข้างต่ำ (๔)	ปานกลาง (๕)	ค่อนข้างสูง (๖)
	อ่อน	ปานกลาง (๗)	ค่อนข้างสูง (๘)	สูง (๙)

จากตารางที่ ๔ ให้นำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น X รุนแรง) จากตารางที่ ๓ มาทำการประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต โดยการวิเคราะห์จากคุณภาพการจัดการ (ดี หรือ พอใช้ หรือ อ่อน)

ขั้นตอนที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยง

ให้เลือกเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงสุดจากการประเมินการควบคุมความเสี่ยง Risk – Control Matrix Assessment ในตารางที่ ๔ ที่อยู่ในช่อง ๓, ๕, ๖, ๗, ๘ หรือ ๙ โดยเฉพาะช่องสูง (๙) ควรเลือกมาทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตก่อนเป็นอันดับแรก

ตารางที่ ๕ ตารางแผนบริหารความเสี่ยง

ชื่อแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต
เหตุการณ์ความเสี่ยงทุจริต (อธิบายเหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต)	มาตรการ/กิจกรรม/แนวทาง
เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต (อธิบายเหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต)	มาตรการ/กิจกรรม/แนวทาง
เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต (อธิบายเหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต)	มาตรการ/กิจกรรม/แนวทาง

จากตารางที่ ๕ พิจารณาเหตุการณ์ความเสี่ยง ที่มีค่าความเสี่ยงการทุจริตสูงจากรายการที่ ๔ มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต

ขั้นตอนที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

เพื่อติดตามเฝ้าระวัง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงของขั้นตอนที่ ๕ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการสร้างตะแกรงดัก เพื่อเป็นการยืนยันผลการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใด โดยการแยกสถานการณ์เฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตต่อไป ออกเป็น ๓ สี ได้แก่ สีเขียว สีเหลือง สีแดง

ตารางที่ ๖ ตารางจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

ที่	กิจกรรม	เหตุการณ์ความเสี่ยง การทุจริต	สถานะความเสี่ยง		
			เขียว	เหลือง	แดง

จากตารางที่ ๖ ให้รายงานสถานะของการเฝ้าระวังการทุจริตตามแผนบริหารความเสี่ยงในตารางที่ ๕ ว่าอยู่ในสถานะความเสี่ยงระดับใดเพื่อพิจารณาทำกิจกรรมเพิ่มเติมกรณีอยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้

- ✓ สถานะสีเขียว : ไม่เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง ยังไม่ต้องทำกิจกรรมเพิ่ม
- ✓ สถานะสีเหลือง : เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง แต่แก้ไขได้ทันทีที่ ตามมาตรการ / นโยบาย / โครงการ / กิจกรรมที่เตรียมไว้ แผนใช้ได้ผล ความเสี่ยงทุจริตลดลง ระดับความรุนแรง < ๓
- ✓ สถานะสีแดง : เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายยังแก้ไขไม่ได้ ควรมีมาตรการ / นโยบาย / โครงการ

/ กิจกรรม เพิ่มขึ้นแผนใช้ไม่ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตไม่ลดลงระดับความรุนแรง > ๓

ขั้นตอนที่ ๗ จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง

นำผลจากทะเบียนเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ ๖ ออกตามสถานะ ๓ สถานะ ซึ่งในขั้นตอนที่ ๗ สถานะความเสี่ยงการทุจริตที่อยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้ จะต้องมีกิจกรรม หรือมาตรการอะไรเพิ่มเติมต่อไป โดยแยกสถานะเพื่อทำระบบการบริหารความเสี่ยงออกเป็น ดังนี้

๗.๑ เกินกว่าการยอมรับ (สถานะสีแดง Red) ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

๗.๒ เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม (สถานะสีเหลือง Yellow)

๗.๓ ยังไม่เกิดเฝ้าระวังต่อเนื่อง (สถานะสีเขียว Green)

ตารางที่ ๗ ตารางจัดทำระบบความเสี่ยง

๗.๑ (สถานะสีแดง Red) เกินกว่าการยอมรับ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

กิจกรรม	มาตรการ / นโยบาย / โครงการ / กิจกรรม เพิ่มเติม

๗.๒ (สถานะสีเหลือง Yellow) เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

กิจกรรม	มาตรการ / นโยบาย / โครงการ / กิจกรรม เพิ่มเติม

๗.๓ (สถานะสีเขียว Green) ยังไม่เกิด เฝ้าระวังต่อเนื่อง

กิจกรรม	มาตรการ / นโยบาย / โครงการ / กิจกรรม เพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ ๘ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

เป็นการจัดทำรายงานสรุปให้เห็นในภาพรวม ว่ามีผลการบริหารความเสี่ยงการทุจริตตาม
ขั้นตอนที่ ๗ ของแต่ละสถานะ (สี) อย่างไร เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผล

ตารางที่ ๘ ตารางรายงานการบริหารความเสี่ยง

ที่	สถานะความเสี่ยง		
	เขียว	เหลือง	แดง

ขั้นตอนที่ ๙ การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

เป็นการจัดทำแบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตหรือ
สถานะแผนความเสี่ยงการทุจริต ตารางที่ ๘ ต่อผู้บริหารของหน่วยงาน ซึ่งห้วงระยะเวลาของการรายงานผล
ขึ้นอยู่กับหน่วยงาน เช่น รายงานทุกเดือน ทุกไตรมาส ซึ่งแบบในการรายงาน ตามตารางที่ ๙ และตารางที่
๑๐ สามารถปรับได้ตามความเหมาะสมของหน่วยงาน

ตารางที่ ๙ แบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

แบบรายงานสถานะแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ณ วันที่..... หน่วยงานที่ประเมิน.....	
ชื่อแผนบริหารความเสี่ยง	
เหตุการณ์ความเสี่ยง	
สถานการณ์ดำเนินการจัดการ ความเสี่ยง	<input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ <input type="checkbox"/> เฝ้าระวัง และติดตามต่อเนื่อง <input type="checkbox"/> เริ่มดำเนินการไปบ้าง แต่ยังไม่ครบถ้วน <input type="checkbox"/> ต้องการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงใหม่ให้เหมาะสม <input type="checkbox"/> เหตุผลอื่น (โปรดระบุ).....
ผลการดำเนินงาน

ตารางที่ ๑๐ ตารางเสนอขอปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตระหว่างปี (ทดแทนแผนเดิม)

หน่วยงานที่เสนอขอ		
วันที่เสนอขอ		
ชื่อแผนบริหารความเสี่ยงเดิม		
ชื่อแผนบริหารความเสี่ยงใหม่		
ผู้รับผิดชอบหลัก		
ผู้รับผิดชอบรองที่เกี่ยวข้อง		
เหตุผลในการเปลี่ยนแปลง	๑. ๒. ๓.	
ประเด็นความเสี่ยงหลัก	เดิม	ใหม่

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ. คู่มือแนวทางประเมินความเสี่ยงการทุจริต (FRAs : Fraud Risk - Assessments). กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ, ๒๕๖๑

ภาคผนวก

ภาคผนวก ตัวอย่างรูปแบบการทุจริต

๑. ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต

- เรียกรับโดยเฉพาะการขออนุญาตก่อสร้างอาคาร / คอนโด บ้านจัดสรร / โรงงาน
- ผลประโยชน์ทับซ้อน รับจ้างเขียนแบบแปลน และตรวจเอง (ถึงแม้ราชการจะให้มีแบบมาตรฐาน อำนาจความสะดวกให้กับประชาชนก็ตาม แต่การขออนุญาตต้องมี ผังประกอบ จึงต้องว่าจ้าง ผู้ตรวจ หรือผู้อนุมัติ อนุญาต จะได้ผ่านง่าย)
- เจ้าหน้าที่ของรัฐ สมยอม หรือมีส่วนรู้เห็นกับบุคคลหรือนิติบุคคลในการดำเนินการก่อสร้าง ดัดแปลง รื้อถอน หรือเคลื่อนย้ายอาคารโดยมิชอบด้วยกฎหมาย
- เจ้าหน้าที่ของรัฐ สมยอม หรือมีส่วนรู้เห็นกับบุคคลหรือนิติบุคคลในการใช้อาคารที่ไม่ตรงกับ ใบรับรอง ใบอนุญาตหรือที่ยื่นแจ้งต่อเจ้าพนักงานท้องถิ่น
- การประเมินภาษีที่ต่ำกว่าความเป็นจริง
- เรียกรับสินบนโดยใช้ตัวกลาง เก็บค่าใช้จ่ายรายเดือน (ค่าคุ้มครอง) จากผู้ประกอบการ
- พนักงาน เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างเหมาของหน่วยงานเป็นตัวแทนการยื่นคำขอจดทะเบียนในการขออนุมัติ อนุญาต โดยเรียกรับผลประโยชน์หรือเรียกเก็บค่าธรรมเนียมเพื่อสิทธิพิเศษ
- การดำเนินการยื่นคำขออนุญาต ไม่มีกรอบระยะเวลาที่กำหนดที่ชัดเจนอาจก่อให้เกิดการเรียกรับ สินบนเพื่อความรวดเร็วในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต
- การเปิดตรวจสอบสินค้าของเจ้าหน้าที่แต่ละคน ใช้ดุลพินิจไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- การใช้ดุลพินิจในการตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- การตรวจเอกสารไม่ครบถ้วนตามที่ระบุไว้ในคำขอ แต่มีการรับเรื่องไว้
- การเก็บเรื่องไว้ไม่แจ้งผู้ประกอบการ เพื่อเรียกรับผลประโยชน์
- การพิจารณาตรวจสอบและเสนอความเห็นของการอนุมัติ อนุญาต ไม่ดำเนินการตามลำดับคำขอ
- เจ้าหน้าที่มีการยกเลิกใบเสร็จรับเงินในระบบทำให้การรายงานการรับเงินประจำวันน้อยกว่า ที่รับไว้จริง/รับเงินและออกใบเสร็จการรับเงินแล้วแต่ไม่นำเช็ค นำฝากธนาคารในวันนั้น แต่นำฝากในภายหลัง และอาจนำเงินไปใช้ส่วนตัวก่อน
- ในขั้นตอนการพิจารณาตรวจสอบตามปกติจะมีการใช้เวลาในการพิจารณาตรวจสอบ ๑ วัน แต่ในบางกรณี อาจมีความจำเป็นจะต้องทำการพิจารณาเกิน ๑ วันทำการ เช่น กรณีมีความ จำเป็นต้องมีการนัดหมายกับผู้ขอรับใบอนุญาตเพื่อลงพื้นที่ทำการตรวจสอบสถานประกอบการ ก่อนพิจารณา ออกใบอนุญาต มีความเสี่ยงที่เจ้าหน้าที่อาจอาศัยช่องว่างหรือแสวงหาประโยชน์ โดยมิชอบ อาจเรียกรับในขั้นตอนของการพิจารณา
- การดำเนินการออกคำร้องมีการลัดคิวให้กับลูกค้ากลุ่มธุรกิจ
- รับสินบนจากลูกค้าเพื่อให้ตรวจผ่านมาตรฐาน
- การตรวจสอบสถานที่ตั้งที่ขออนุญาตประกอบกิจการ อาจมีการเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ขออนุญาต บางรายในกรณีที่ตั้งสถานประกอบการ ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์

- การสุ่มตรวจสอบสถานที่ตั้งสถานบริการ/สถานประกอบการที่ขออนุญาต อาจมีการเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ขออนุญาตบางรายที่ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์
- การพิจารณาอนุมัติ อนุญาต อาจมีคณะกรรมการบางท่านเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ขออนุญาตบางรายที่คุณสมบัติไม่ถูกต้องครบถ้วนตามหลักเกณฑ์
- เจ้าหน้าที่ของรัฐทำการการปลอมแปลงเอกสารการเบิกจ่าย เช่น ปลอมลายมือชื่อ แก้วไขแบบ ส้ารวจ แก้วไขใบสำคัญรับเงิน มีการใช้หลักฐานเท็จ ใช้บัตรประชาชนของบุคคลที่เสียชีวิตหรือ บัตรประชาชนหมดอายุ เป็นต้น

๒. ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

- การเข้าตรวจ หรือเยี่ยม สถานที่ของผู้ประกอบการ เช่น โรงงาน ร้านค้า ฯลฯ โดยมีเจตนานำไปสู่การจ่ายเงินพิเศษรายเดือน
- การเปลี่ยนแปลงข้อกล่าวหา (ฐานความผิด) จากหนักเป็นเบา หรือจากเบาเป็นหนัก
- การบิดผันข้อเท็จจริงในสำนวนการสอบสวนคดีอาญา
- การทำบัตรสนเท่ห์ว่ามีเรื่องร้องเรียนผู้ประกอบการเพื่อทำการตรวจ คั่น กรณีผู้ประกอบการ ร้านค้านั้น ๆ ที่ไม่จ่ายเงินพิเศษรายเดือน
- การใช้ตัวกลางในการรับเงินพิเศษ หรือ เก็บเงินรายเดือน กับผู้ประกอบการต่าง ๆ
- การใช้ดุลพินิจในการ อนุมัติ หรือ ยกเว้นระเบียบฯ ที่เอื้อประโยชน์มีผลประโยชน์ทับซ้อน
- การออกระเบียบ กฎหมาย ข้อสั่งการต่าง ๆ ที่เอื้อประโยชน์ มีผลประโยชน์ทับซ้อน
- การให้ทุนสนับสนุนการศึกษา วิจัยต่าง ๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์
- การแต่งตั้งคณะกรรมการ อนุกรรมการต่าง ๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์
- ความไม่โปร่งใสในการบริหารงานบุคคล เช่น การซื้อ ขายตำแหน่ง การประเมินความดีความชอบ การแต่งตั้ง โยกย้าย การดำเนินการวินัย เป็นต้น
- การเรียกรับเงิน ผลประโยชน์ เพื่อรับพนักงานเข้าทำงาน/การเรียกเงินค่าแรกเข้า (แป๊ะเจี๊ยะ) เพื่อแลกกับการเข้าเรียนในโรงเรียน
- ใช้อำนาจในการแจกจ่าย จัดสรรงบประมาณ ลงพื้นที่ หรือจัดทำโครงการ ที่มีผลประโยชน์ทับซ้อน หรือมีการแลกรับผลประโยชน์ในภายหลัง
- การประเมินราคาไม่ตรงกับสภาพทรัพย์สินที่นำมาจำหน่าย
- การเปลี่ยนทรัพย์สินที่ลูกค้านำมาจำหน่าย
- การยกยอกทรัพย์สินที่ได้จากการตรวจคั่น จับกุม ไม่ระบุในบัญชีของกลาง
- การลดปริมาณของกลางเพื่อลดโทษ เพื่อเรียกรับผลประโยชน์
- การกรรโชก (รีดไถ) เรียกเอาทรัพย์สินจากผู้กระทำความผิด
- การเข้าตรวจคั่น ปกปิด ซ่อนเร้นไม่มีหมายคั่น
- การท าร้ายร่างกายเพื่อให้รับสารภาพ
- รู้เห็นกับผู้ที่มาท การประมุขของหลุดำนำ มีการให้ข้อมูลการจำหน่ายของหลุดำนำล่องหน้า กับพรรคพวกของตนเอง

- การแอบอ้างชื่อบุคคลอื่น หรือชื่อลูกค้า ยักยอกทรัพย์สินจำนำออกไป
- เจ้าหน้าที่ของรัฐ ฐึ่เห็นในการปลอมแปลงและใช้เอกสารปลอม เช่น การปลอมระวางแผนที่ มีการปกปิดและให้ถ้อยคำรับรองอันเป็นเท็จเกี่ยวกับสภาพที่ดิน
- ผู้บังคับใช้กฎหมายนำตัวบทกฎหมายไปแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ

๓. ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

- ผู้ใช้น้ำมันรถยนต์ราชการ นำน้ำมันไปใช้ส่วนตัว เช่น การคูดน้ำมันไปใช้ส่วนตัวระหว่างทาง หรือ เติมน้ำมันไม่ครบตามใบสั่งจ่าย ส่วนน้ำมันที่เหลือนำใส่ถังหรือทอนเป็นเงินสด โดยเจ้าหน้าที่ ร่วมมือกับผู้ประกอบการ
- เบิกเงินราชการตามสิทธิเป็นเท็จ เช่น ค่าล่วงเวลา ค่าเช่าบ้าน ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าที่พัก
- ยักยอกเงินหลวง ปลอมแปลงเอกสารในการเบิกจ่าย
- การสืบราคาที่กำหนดว่าต้อง ๓ ราย ขึ้นไป อาจไม่มีการสืบราคาจากผู้ประกอบการจริง
- ในการกำหนด TOR การจัดซื้อ จัดจ้าง การจ้างที่ปรึกษา การออกแบบโครงสร้าง มีการกำหนด ขอบเขตงาน หรือ หน่วยงาน ที่เกินความจำเป็น (Over Designs) เพื่อให้มีการประมาณการราคา ในส่วนนี้โดยมีผลประโยชน์ทับซ้อน
- คณะกรรมการกำกับที่ปรึกษา / คณะกรรมการตรวจรับงาน มีการตรวจรับในแต่ละงวด งานหลายครั้ง เกินความจริง เพื่อประโยชน์ในการเบิกค่าเบี้ยประชุม หรือมีการถ่วงเวลาในการ เรียกรับ ทั้งที่ไม่มีประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ
- คณะกรรมการ หรือ อนุกรรมการต่าง ๆ ของหน่วยงานมีการประชุมที่เกินความจำเป็นเพื่อ ประโยชน์ในการเบิกค่าเบี้ยประชุม
- การจัดโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานที่แอบแฝง หรือที่เกินความจำเป็น ทำให้การใช้จ่าย งบประมาณที่ไม่คุ้มค่า โปร่งใส
- มีการใช้ดุลพินิจในเบิกจ่ายค่าวิทยากรบุคคลภายนอก ที่สูงโดยมีผลประโยชน์แอบแฝง
- ผู้รับจ้างขออนุมัติใช้วัสดุ แต่ไม่ได้นำวัสดุที่ขออนุมัติมาใช้
- ผู้รับจ้างปล่อยปละละเลยให้ผู้รับจ้างเหมาช่วง
- มีการลือกสแปควัสดุที่ทำให้ไม่เกิดการแข่งขัน
- การตรวจการจ้างไม่ตรงตามรูปแบบราชการโดยมีการรับเงินหรือผลประโยชน์จากผู้รับจ้าง
- คณะกรรมการ ไม่ได้ออกไปดูสถานที่ก่อสร้าง แต่จะมีการเจรจากับผู้รับเหมาโดยใช้ข้อมูลตามที่ ผู้รับเหมาแจ้ง แล้วจึงไปทำการตรวจรับงานก่อสร้าง
- มีการให้สินบน/ของขวัญ/สินน้ำใจ/การเลี้ยงรับรอง ซึ่งจะนำไปสู่การเอื้อประโยชน์ให้กับคู่สัญญา
- มีการประสานกับบริษัท หรือผู้ที่จะมาเป็นคู่สัญญาตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อกำหนดกำหนดคุณลักษณะ (TOR) ซึ่งไม่มีการกำหนดขึ้นอย่างแท้จริงแต่เป็นการนำร่าง TOR ดังกล่าวมาให้คณะกรรมการ เป็นผู้กำหนด การแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนด TOR เป็นเพียงการดำเนินการตามรูปแบบของทาง ราชการ เพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับเอกชน
- การใช้ดุลพินิจในการเลือกวิธีการจัดซื้อจัดจ้างและผู้รับจ้างโดยวิธีพิเศษ



2023