รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดยะลา อำเภอเมืองยะลาจังหวัดยะลา

จัดทำโดย : งานตรวจสอบภายใน
สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดยะลา

มกราคม 2568

ความเสี่ยงการทุจริต (Fraud Risk) หมายถึง โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดการกระทำอันมิชอบ เจตนาหลอกลวง ปิดบัง หรือบิดเบือนข้อเท็จจริง โดยอาศัยช่องว่างของระบบ ควบรวมกับอำนาจหน้าที่ ที่มีอยู่ เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย ทั้งเพื่อตนเองหรือผู้อื่น ซึ่งส่งผลกระทบและสร้างความเสียหายต่อองค์กร

วัตถุประสงค์ของการประเมินความเสี่ยงการทุจริต (Objectives of Fraud Risk Assessment) ไม่ใช่เพียงแค่การค้นหาว่าใครกำลังทำผิด แต่คือกระบวนการเชิงรุก (Proactive) เพื่อสร้างแนวป้องกันก่อนที่ความเสียหายจะเกิดขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญในแต่ละมิติ ดังนี้

๑. เพื่อบ่งชี้และปิดช่องโหว่ของระบบ (Identify & Close Loopholes) โดยค้นหาว่าในแต่ละกระบวนการทำงานขององค์กร มี **"จุดอ่อน"** หรือช่องว่างตรงไหนที่เอื้อให้เกิดการทุจริตได้ง่ายและช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบและปรับปรุง **ระบบการควบคุมภายใน (Internal Control)** ได้อย่างตรงจุด เพื่ออุดช่องว่างเหล่านั้น

๒. เพื่อจัดลำดับความสำคัญและบริหารจัดการทรัพยากร (Prioritize & Optimize Resources) เพราะองค์กรไม่สามารถควบคุมทุกอย่างได้พร้อมกัน ๑๐๐% การประเมินความเสี่ยงจะช่วยให้เห็นว่า จุดใดมีโอกาสเกิดสูงและสร้างความเสียหายรุนแรงที่สุด (High Risk) โดยฝ่ายบริหารและฝ่ายตรวจสอบภายใน (Internal Audit) สามารถจัดสรรงบประมาณ กำลังคน และเวลา ไปโฟกัสในจุดที่เสี่ยงที่สุดได้อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ

๓. เพื่อสร้างมาตรการป้องปรามและตรวจจับที่มีประสิทธิภาพ (Deterrence & Detection) โดย**การป้องปราม (Deterrence):** การมีกระบวนการประเมินความเสี่ยงที่ชัดเจน จะส่งสัญญาณให้บุคลากรรับรู้ว่าองค์กรมีระบบเฝ้าระวัง ซึ่งช่วยลดความอยากเสี่ยงลง **และการตรวจจับ (Detection):** ช่วยให้องค์กรสามารถวางระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signals หรือ Red Flags) ทำให้หากเกิดการทุจริตขึ้น จะสามารถตรวจพบและระงับได้อย่างรวดเร็วก่อนที่ความเสียหายจะลุกลาม

๔. เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ซื่อสัตย์สุจริต (Promote Ethical Culture) โดยการสร้างความตระหนักรู้ (Fraud Awareness) ให้กับบุคลากรในทุกระดับ ให้เข้าใจว่าพฤติกรรมแบบใดคือความเสี่ยง และกระตุ้นให้เกิดส่วนร่วมในการสอดส่องดูแล และสามารถยกระดับภาพลักษณ์และการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance)

๕. เพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมายและมาตรฐานสากล (Regulatory Compliance)สามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดของกฎหมาย (เช่น กฎหมายป.ป.ช. หรือเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐ) และมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพสากล (เช่น COSO Enterprise Risk Management หรือมาตรฐานการตรวจสอบภายใน) ที่กำหนดให้องค์กรต้องมีการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตอย่างเป็นระบบ

การบริหารจัดการความเสี่ยงมีความแตกต่างจากการตรวจสอบภายในอย่างไร

การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) และ **การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)** จะเป็นสองกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและทำงานควบคู่กันอย่างใกล้ชิด แต่ทั้งสองบทบาทมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนในเรื่องของ **หน้าที่, ช่วงเวลาที่เน้น, และความเป็นอิสระในการทำงาน**

เพื่อให้เห็นภาพชัดเจน ขอสรุปเปรียบเทียบข้อแตกต่างหลักๆ ดังนี้:

ตารางเปรียบเทียบความแตกต่าง

ประเด็นเปรียบเทียบ	การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)
บทบาทหน้าที่หลัก	"ผู้ระบุและจัดการ" มีหน้าที่ค้นหา ประเมิน และวางมาตรการ/ระบบการควบคุมเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	"ผู้ประเมินและให้ความมั่นใจ" มีหน้าที่ตรวจสอบ ประเมินความมีประสิทธิผลของระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงอีกทีหนึ่ง
ช่วงเวลาที่เน้น (Focus)	มองไปข้างหน้า (Forward-looking) เน้นการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อหาทางป้องกันหรือรับมือ	มองทั้งอดีตและปัจจุบัน (Historical & Present) เน้นการดูว่าระบบที่วางไว้ถูกปฏิบัติตามจริงไหม และทำงานได้ผลจริงหรือไม่
ความเป็นอิสระ	อิสระในระดับปฏิบัติการ แต่ยังคงทำงานใกล้ชิดหรือเป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายบริหาร (Management) เพื่อช่วยขับเคลื่อนนโยบาย	มีความเป็นอิสระสูงมาก (Highly Independent) ไม่ขึ้นตรงต่อฝ่ายบริหาร แต่รายงานตรงต่อ "คณะกรรมการตรวจสอบ" (Audit Committee) เพื่อความโปร่งใส
สถานะใน Three Lines Model	เป็น แนวป้องกันที่ ๒ (Second Line) ทำหน้าที่สนับสนุน กำกับดูแล และกำหนดมาตรฐานการจัดการความเสี่ยงให้ฝ่ายปฏิบัติการ	เป็นแนวป้องกันที่ ๓ (Third Line) ทำหน้าที่ตรวจสอบและให้การรับรองแบบเป็นกลาง (Objective Assurance) แก่ผู้บริหาร
ผลลัพธ์ของงาน	แผนบริหารความเสี่ยง, มาตรการควบคุม, คู่มือการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการทำงาน	รายงานผลการตรวจสอบภายใน (Audit Report), ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงระบบ

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต ตามทฤษฎีสากลที่เป็นที่ยอมรับทั่วโลกคือ "สามเหลี่ยมการทุจริต" (Fraud Triangle) มีดังนี้

๑.แรงกดดัน หรือ สิ่งจูงใจ (Pressure / Incentive) เป็น "แรงผลักดัน" ที่ทำให้บุคคลนั้นเกิดความต้องการหรือความจำเป็นต้องทุจริต มักแบ่งออกเป็น ๒ ด้านหลักๆ ได้แก่

๑.๑แรงกดดันส่วนตัว (Financial Pressure): ปัญหาหนี้สินส่วนตัว, รายได้ไม่พอกับรายจ่าย, ติดการพนัน, มีพฤติกรรมใช้จ่ายเกินตัว หรือปัญหาครอบครัว

๑.๒แรงกดดันจากงาน (Work-related Pressure): การถูกบีบด้วยเป้าหมาย จากฝ่ายบริหาร, ความกลัวที่จะตกงาน หรือความต้องการที่จะรักษาตำแหน่งหน้าที่ของตนเองไว้

๒. โอกาส (Opportunity) เป็น "ช่องทาง" ที่เปิดโอกาสให้สามารถทำการทุจริตได้สำเร็จโดยคิดว่าจะไม่มีใครจับได้ ซึ่งองค์ประกอบนี้เป็นสิ่งที่ องค์กรสามารถควบคุมและป้องกันได้ดีที่สุด มักเกิดจากระบบการควบคุมภายในที่หย่อนยาน (Weak Internal Control) ไม่มีกระบวนการตรวจสอบที่รัดกุม การแบ่งแยกหน้าที่ไม่ชัดเจน (เช่น คนอนุมัติจ่ายเงิน กับคนบันทึกบัญชีเป็นคนเดียวกัน) และการบังคับใช้กฎระเบียบไม่จริงจัง ตลอดจนผู้บริหารละเลยไม่ลงโทษผู้กระทำผิด หรือไม่มีการสุ่มตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ

๓. การหาเหตุผลเข้าข้างตนเอง (Rationalization) เป็น "กระบวนการทางความคิด" หรือทัศนคติของตัวผู้ทุจริตเอง เพื่อปรับลดความรู้สึกผิดในใจ และทำให้ตนเองเชื่อว่าสิ่งที่ทำลงไปนั้นไม่ใช่ความผิด หรือเป็นเรื่องที่ยอมรับได้

ขอบเขตประเมินความเสี่ยงการทุจริต

แบ่งประเภทความเสี่ยงการทุจริต ออกเป็น ๓ ด้าน ดังนี้

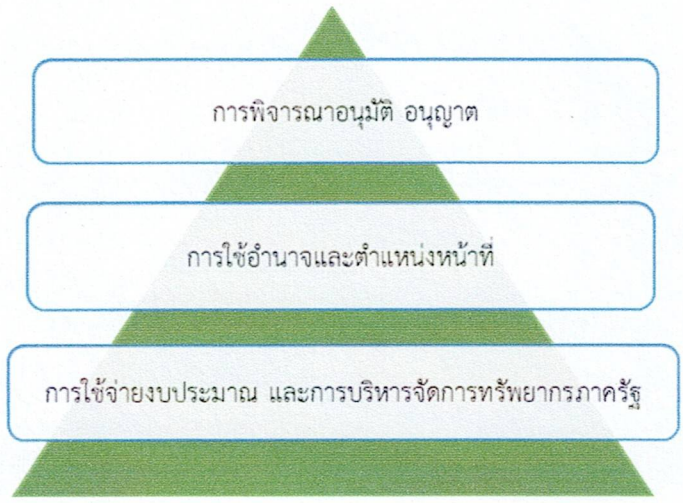
๑. ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต ในเรื่องการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๐

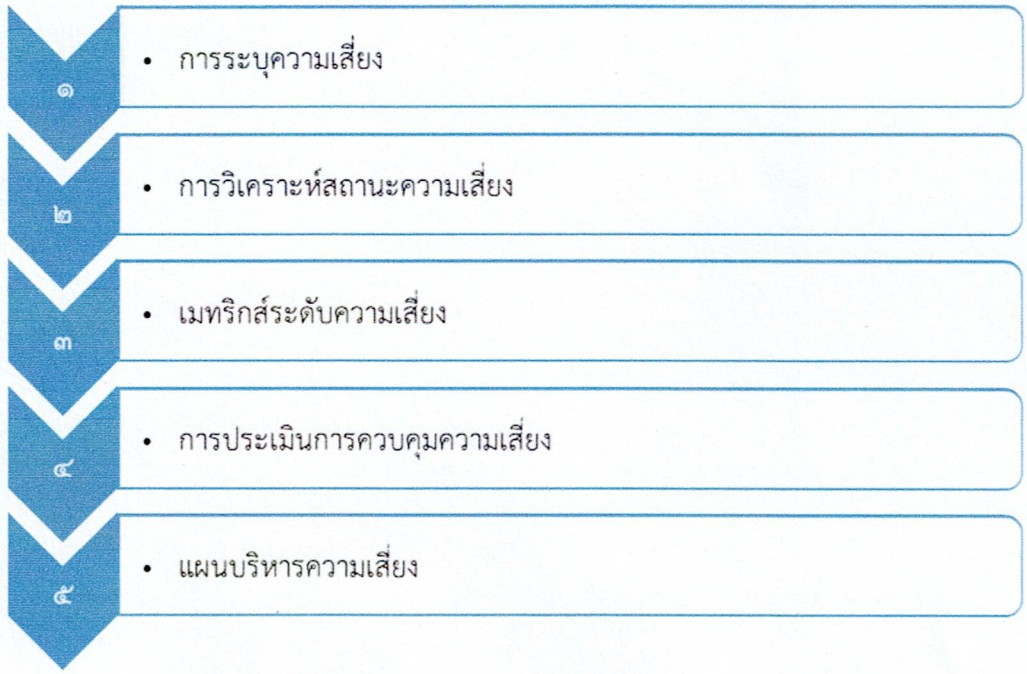
๒. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

๓. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

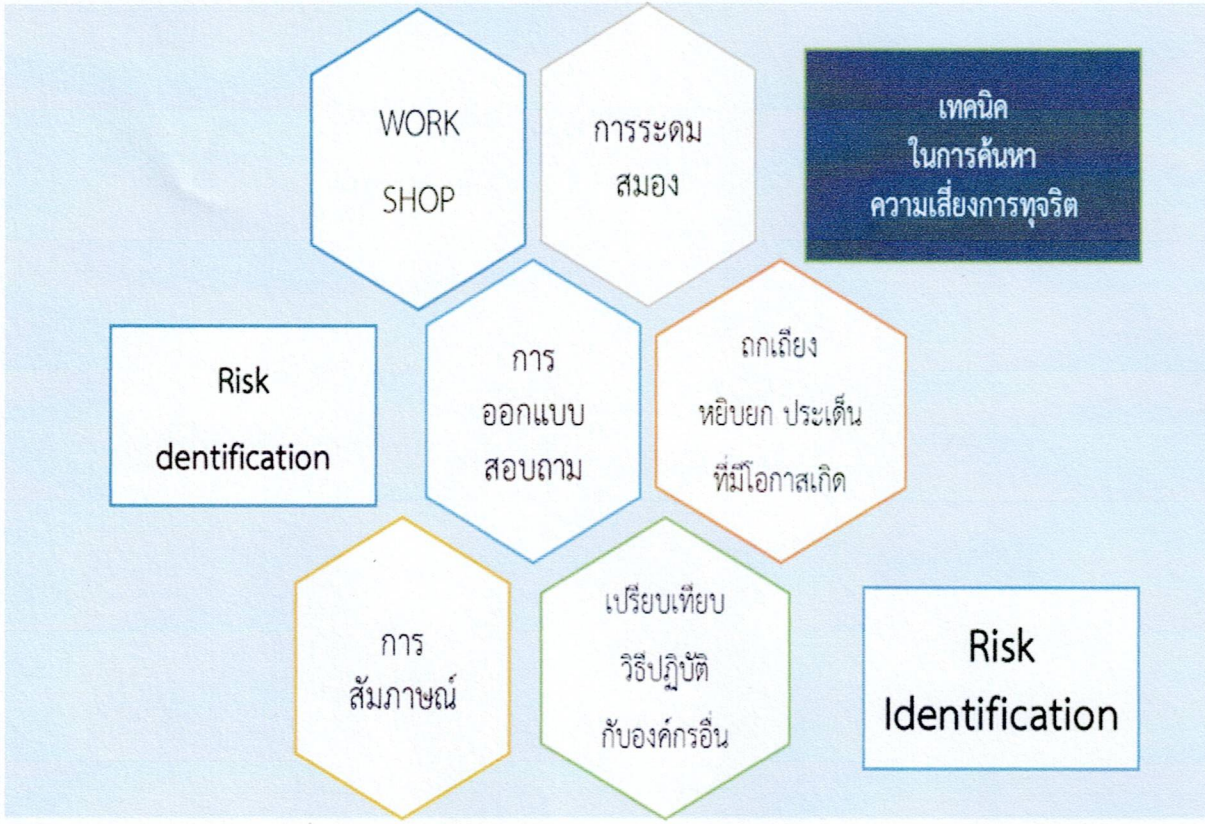




ขั้นตอนที่ ๑ นำข้อมูลที่ได้จากขั้นเตรียมการในส่วนรายละเอียดขั้นตอน แนวทางหรือเกณฑ์ การปฏิบัติงานของกระบวนงานที่จะทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งในขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น ประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อย ในการระบุความเสี่ยงตามขั้นตอนที่ ๑ ให้ทำการระบุความเสี่ยง อธิบายรายละเอียด รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยงเฉพาะที่มีความเสี่ยงการทุจริตเท่านั้น และในการประเมินต้องคำนึงถึงความเสี่ยงในภาพรวมของการดำเนินงานเรื่องที่จะทำการประเมินด้วย เนื่องจากในกระบวนงานการปฏิบัติงานตามขั้นตอนอาจไม่พบความเสี่ยง หรือโอกาสเสี่ยงต่ำ แต่อาจพบว่ามีความเสี่ยงในเรื่องนั้น ๆ ในการดำเนินงานที่ไม่ได้อยู่ในขั้นตอนก็เป็นได้ โดยไม่ต้องคำนึงว่าหน่วยงานจะมีมาตรการป้องกันหรือแก้ไขความเสี่ยงการทุจริตนั้นอยู่แล้ว นำข้อมูลรายละเอียดดังกล่าวลงในประเภทของความเสี่ยงซึ่งเป็น Known Factor หรือ Unknown Factor

Known Factor	ความเสี่ยงทั้งปัญหา/พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าเคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำ หรือมีประวัติ มีตำนานอยู่แล้ว
Unknown Factor	ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากการพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต ปัญหา/พฤติกรรม ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (คิดล่วงหน้า ตีตนไปก่อนไข้เสมอ)

เทคนิคในการ ระบุความเสี่ยง หรือค้นหาความเสี่ยงการทุจริตด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้



เกณฑ์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) เชิงคุณภาพ

ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตมากกว่า ๒๕ ครั้งต่อปี
๔	สูง	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน ๒๐ ครั้งต่อปี
๓	ปานกลาง	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน ๑๕ ครั้งต่อปี
๒	น้อย	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน ๑๐ ครั้งต่อปี
๑	น้อยมาก	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน ๕ ครั้งต่อปี

เกณฑ์ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)

ระดับ	ความรุนแรง	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ความเสียหายต่อภาพลักษณ์ขององค์กร และความรุนแรงอื่น ๆ
๔	สูง	ความเสียหายต่อภาพลักษณ์ขององค์กร
๓	ปานกลาง	เสียหายต่อภาพลักษณ์ขององค์กร
๒	น้อย	มีคนร้องเรียน หรือแจ้งเบาะแส
๑	น้อยมาก	ปรากฏข่าวลือที่อาจพาดพิงคนภายในองค์กร /เริ่มมีความกังวลและสอบถามข้อมูล

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) แสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณา จากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส x ผลกระทบ) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๔ ระดับ ดังนี้

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

ลำดับ	ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน
๑	ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme Risk : E)	๑๕ - ๒๕ คะแนน
๒	ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk : H)	๙ - ๑๔ คะแนน
๓	ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk : M)	๔ - ๘ คะแนน
๔	ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low Risk : L)	๑ - ๓ คะแนน

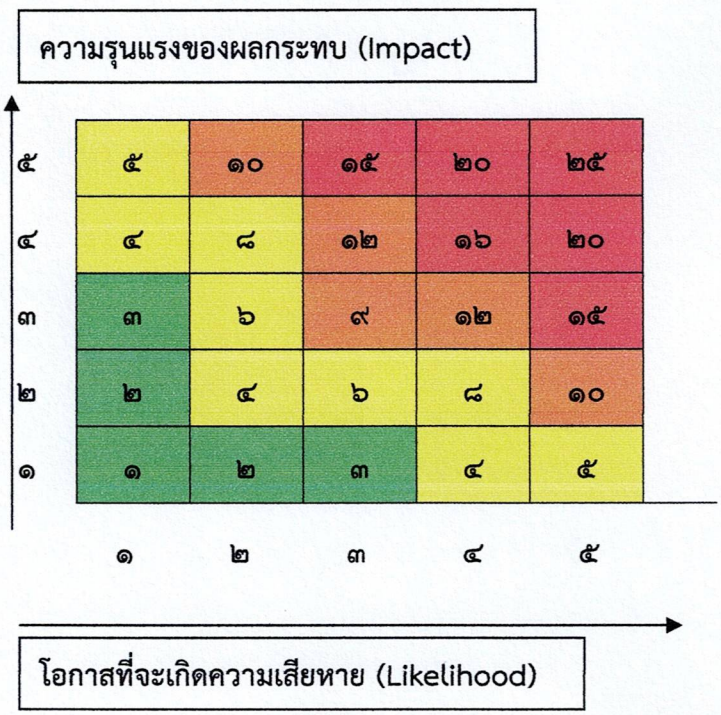
ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จาก การพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบ ที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) โดยที่

ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood x Impact)

ซึ่งจัดแบ่งเป็น ๔ ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น ๔ ส่วน (๔ Quadrant) ใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	คะแนนระดับความเสี่ยง	มาตรการกำหนด	การแสดงสีสัญลักษณ์
เสี่ยงสูงมาก (Extreme)	๑๕ - ๒๕ คะแนน	มีมาตรการลดและประเมินซ้ำ หรือถ่ายโอนความเสี่ยง	
เสี่ยงสูง (High)	๙ - ๑๔ คะแนน	มีมาตรการลดความเสี่ยง	
ปานกลาง (Medium)	๔ - ๘ คะแนน	ยอมรับความเสี่ยง แต่มีมาตรการควบคุมความเสี่ยง	
ต่ำ (Low)	๑ - ๓ คะแนน	ยอมรับความเสี่ยง	

ตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)



สถานะสีแดง : ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องมีแผน/มาตรการเพื่อลดความเสี่ยงทันที
สถานะสีส้ม : ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องมีแผน/มาตรการเพื่อลดความเสี่ยง
สถานะสีเหลือง : ความเสี่ยงยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการทบทวนความเพียงพอของมาตรการควบคุมที่มีอยู่
สถานะสีเขียว : ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการจัดทำแผนเพื่อลดความเสี่ยง

รายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดยะลา ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความเสี่ยง			วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินการตามวิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง
	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	ความรุนแรง (L*I)		
๑.ความเสี่ยงด้านการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต	๓	๕	๑๕	- มีการใช้แบบฟอร์มตรวจสอบรายการเอกสาร (Checklist) ในการพิจารณา เพื่อให้มั่นใจว่าทุกกรณีที่มีการพิจารณาอนุมัติ หรืออนุญาต ถูกประเมินด้วยมาตรฐานเดียวกัน ไม่มีการข้ามขั้นตอน - กำหนดให้ผู้พิจารณาอนุมัติ ต้อง**ไม่ใช่**คนเดียวกันกับผู้ตรวจสอบเอกสารขั้นต้น อย่างน้อยต้องมี ๒ คนร่วมสอบทาน	๑. การมีคู่มือที่ชัดเจน ช่วยลดขั้นตอนและประหยัดเวลา ทำให้สามารถอนุมัติได้จบภายในเวลาที่กำหนด ๒.ช่วยสกัดกั้นข้อผิดพลาดหรือการอนุมัติที่ขัดต่อกฎหมาย/ข้อบังคับก่อนที่จะเกิดความเสียหายจริง

เหตุการณ์ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินการตามวิธีการ/การดำเนินการจัดการความเสี่ยง
	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	ความรุนแรง (L*I)		
๒. ความเสี่ยงด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่	๕	๔	๒๐	๑.การเขียนหลักเกณฑ์ เงื่อนไข และมาตรฐานในการตัดสินใจให้อยู่ในรูปแบบของกฎระเบียบหรือคู่มือปฏิบัติงานที่ชัดเจนที่สุด เพื่อไม่ให้ขึ้นอยู่กับความรู้สึกหรือดุลยพินิจส่วนตัวของผู้มีอำนาจ ๒.การอนุมัติโครงการใหญ่ การจัดซื้อจัดจ้าง หรือการแต่งตั้งบุคลากร ต้องกำหนดให้ผ่านรูปแบบ "คณะกรรมการ" แทนการตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง	๑. เจ้าหน้าที่ในทุกระดับในองค์กรเกิดความตระหนักและเกรงกลัวต่อการกระทำผิดเนื่องจากเห็น "ตัวอย่าง" จากการบังคับใช้กฎเกณฑ์อย่างจริงจังและเท่าเทียม ๒.ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ลดลงอย่างชัดเจน ทำให้การตัดสินใจในเรื่องสำคัญ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง หรือการบริหารงานบุคคล เป็นไปบนหลักเกณฑ์ของความถูกต้องมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนตัว

ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความเสี่ยง			วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินการตามวิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง
	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	ความรุนแรง (L*I)		
๓.ความเสี่ยงด้านการใช้จ่ายงบประมาณ	๔	๔	๑๖	- มีกระบวนการสืบราคาและตรวจสอบราคากลางอย่างรัดกุม เพื่อป้องกันการตั้งงบประมาณสูงเกินจริง (Budget Padding) - มีการใช้ระบบบริหารจัดการทรัพยากรองค์กร หรือระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ เพื่อให้ทุกขั้นตอนตั้งแต่การตั้งงบจัดซื้อ จนถึงเบิกจ่าย อยู่ในระบบเดียวกัน - ระบบต้องบันทึกประวัติว่าใครเป็นผู้บันทึกรายการ ใครอนุมัติจ่าย และโอนเงินเข้าบัญชีใด เพื่อให้สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ ๑๐๐% และลดการใช้เงินสด	๑. การตรวจสอบราคากลางที่รัดกุมและการป้องกันการตั้งงบประมาณสูงเกินจริง ช่วยให้องค์กรประหยัดเงินงบประมาณได้ทันทีตั้งแต่ขั้นตอนการอนุมัติ ทำให้ได้สินค้าหรือบริการในราคาที่เหมาะสมและยุติธรรมที่สุด ๒.ลดความเสี่ยงจากการถูกหน่วยงานกำกับดูแลภายนอก (เช่น สตง. หรือผู้สอบบัญชี) ชี้มูลความผิด เนื่องจากกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและเบิกจ่ายดำเนินไปตามระเบียบกฎหมายอย่างถูกต้อง ๓.การใช้ระบบอัตโนมัติ ช่วยสกัดกั้นปัญหาการจ่ายเงินซ้ำซ้อน หรือการเบิกจ่ายเงินโดยไม่มีการส่งมอบของจริง