รายงานการประเมินความเสี่ยง
และการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริต
สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)
ปีงบประมาณ 2563



สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)
ปีงบประมาณ 2563

คำนำ

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ได้จัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของหน่วยงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 โดยสถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการป้องกันและต่อต้านการทุจริต ตามดัชนีคุณธรรมและความโปร่งใส ประกอบด้วย (1) การปฏิบัติหน้าที่ (2) การใช้งบประมาณ (3) การใช้อำนาจ (4) การใช้ทรัพย์สินของราชการ (5) การแก้ไขปัญหาการทุจริต (6) คุณภาพการดำเนินงาน (7) ประสิทธิภาพการสื่อสาร (8) การปรับปรุงระบบการทำงาน (9) การเปิดเผยข้อมูล (10) การป้องกันการทุจริต

ในปีงบประมาณ 2562 สถาบันฯ ได้นำผลการดำเนินการในปีที่ผ่านมา มาดำเนินการการประเมินความเสี่ยงและการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริตประจำปีสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ปีงบประมาณ 2558 – 2561 และจัดทำรายงานการวิเคราะห์ความเสี่ยงฯ ฉบับนี้ขึ้น โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเป็นประโยชน์ในการเสนอแนะมาตรการและแผนจัดการความเสี่ยงการทุจริตของ สคช. และเป็นข้อมูลสำหรับการบริหารงาน ประกอบการพิจารณาและแนวทางการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนต่อไป

นายนพดล ปิยะตระภูมิ
ผู้อำนวยการสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ

รายงานการประเมินความเสี่ยง และการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงต่อการทุจริตประจำปี สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ปีงบประมาณ 2563

หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดาเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ได้ถูกกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560 – 2564) ซึ่งถือเป็นการยกระดับให้การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐให้เป็น “มาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุก” ที่หน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศจะต้องดำเนินการ โดยมุ่งหวังให้หน่วยงานภาครัฐที่เข้ารับการประเมินได้รับทราบผลการประเมินและแนวทางในการพัฒนา และยกระดับหน่วยงานในด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม และที่ผ่านมาพบว่า หลายหน่วยงานนำการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐไปเป็นกรอบในการพัฒนาและยกระดับการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการและการอำนวยความสะดวกต่อประชาชน ให้เข้าถึงการบริการสาธารณะด้วยความเป็นธรรมผ่านการปฏิบัติงานอย่างมีมาตรฐานมีการประกาศขั้นตอนและระยะเวลาในการให้บริการอย่างชัดเจน นอกจากนี้ ในด้านบริหารจัดการในหน่วยงานก็ยังพบว่าหน่วยงานให้ความสำคัญกับการป้องกันในประเด็นที่อาจเป็นความเสี่ยง หรือเป็นช่องทางที่อาจจะก่อให้เกิดการทุจริต การรับสินบน หรือก่อให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน และสามารถยับยั้งการทุจริตหรือผลประโยชน์ทับซ้อนที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างเท่าทันสถานการณ์ ซึ่งเมื่อหน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศมีการป้องกันการทุจริตเชิงรุกในลักษณะดังกล่าว ก็จะทำให้การทุจริตในภาพรวมของประเทศลดลงได้ในที่สุด ตลอดจนยังผลักดันให้เกิดทิศทางการพัฒนาและปรับปรุงการทางานภายในหน่วยงานในภาพรวมของประเทศให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐได้เริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน และมีการขยายขอบเขตและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นตามลาดับ ทั้งนี้ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 23 มกราคม 2561 เห็นชอบให้หน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานให้ความร่วมมือและเข้าร่วมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดาเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2564 โดยใช้แนวทางและเครื่องมือการประเมินตามที่สานักงาน ป.ป.ช.กำหนด สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ให้ดำเนินการโดยใช้หลักการประเมิน เครื่องมือการประเมินเกณฑ์การประเมิน ระเบียบวิธีการประเมิน รวมถึงการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและหน่วยงานรับผิดชอบการประเมินเช่นเดียวกับการประเมินในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 และในปี พ.ศ. 2562 – 2564 ให้ดำเนินการโดยใช้แนวทางและเครื่องมือการประเมิน ซึ่งอยู่ระหว่างการพัฒนาของสำนักงาน ป.ป.ช. โดยจะมี

การศึกษาทบทวนและปรับปรุงแนวทางการประเมิน จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลทางวิชาการเกี่ยวกับเครื่องมือวัดเกี่ยวกับคุณธรรมความโปร่งใส และการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐจากทั้งในประเทศและต่างประเทศ ร่วมกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนระบบการประเมิน รวมไปถึงให้หัวหน้าส่วนราชการให้ความสำคัญกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐและนำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาตนเองด้านคุณธรรมและความโปร่งใสอย่างเคร่งครัด และให้หน่วยงานกำกับดูแลส่วนราชการพิจารณานำผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐไปประกอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานในขอบเขตความรับผิดชอบ

สถาบันฯ จึงได้ประเมินความเสี่ยงและการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงต่อการทุจริตประจำปีตามแนวทางการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 โดยสำนักงาน ป.ป.ช. ซึ่งเกณฑ์การประเมินมีเนื้อหาครอบคลุมเกี่ยวข้องกับคุณธรรม ความโปร่งใส และการทุจริต ทั้งที่มีลักษณะการทุจริตทางตรงและการทุจริตทางอ้อม รวมไปถึงบริบทแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทุจริต ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานในการปรับปรุงแก้ไข ลดโอกาสหรือความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริตในหน่วยงาน โดยจำแนกออกเป็น 10 ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 1 การปฏิบัติหน้าที่ ตัวชี้วัดที่ 2 การใช้งบประมาณ ตัวชี้วัดที่ 3 การใช้อานาจ ตัวชี้วัดที่ 4 การใช้ทรัพย์สินของราชการ ตัวชี้วัดที่ 5 การแก้ไขปัญหาการทุจริต ตัวชี้วัดที่ 6 คุณภาพการดาเนินงาน ตัวชี้วัดที่ 7 ประสิทธิภาพการสื่อสาร ตัวชี้วัดที่ 8 การปรับปรุงระบบการทางาน ตัวชี้วัดที่ 9 การเปิดเผยข้อมูล และตัวชี้วัดที่ 10 การป้องกันการทุจริต

ดังนั้นในการดำเนินการสถาบันฯ ได้ทำการประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงต่อการทุจริตของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ปีงบประมาณ 2563 เพื่อให้ทราบปัญหา อุปสรรคจากการดำเนินกิจกรรม โครงการตามแผนฯ รวมถึงข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงาน โดยในการประเมินความเสี่ยงในการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเชื่อมโยงไปถึงผลประโยชน์ทับซ้อน และข้อเสนอแนะหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน และรายงานการประเมินความเสี่ยงการปฏิบัติงานดังกล่าวรายงานเสนอต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อรายงานการประเมินความเสี่ยงและการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงต่อการทุจริตประจำปีสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ปีงบประมาณ 2563
2. เพื่อแสดงผลการประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตหรือก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน
3. เพื่อผู้บริหารพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันความเสี่ยงต่อไป

แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผลประโยชน์ทับซ้อน

ผลประโยชน์ทับซ้อน หมายถึง การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐกระทำการใด ๆ ตามอำนาจหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนรวม แต่กลับเข้าไปมีส่วนได้เสียกับกิจกรรมหรือการดำเนินการที่เอื้อผลประโยชน์ให้กับตนหรือพวกพ้อง ทำให้การใช้อำนาจหน้าที่เป็นไปโดยไม่สุจริต ก่อให้เกิดผลเสียต่อภาครัฐ โดยการกระทำที่เข้าข่ายผลประโยชน์ทับซ้อน[1] เช่น

(1) การรับผลประโยชน์ต่าง ๆ และผลจากการรับผลประโยชน์นั้นส่งผลต่อการตัดสินใจในการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่

(2) การทำธุรกิจกับตัวเองหรือเป็นคู่สัญญา

(3) การทำงานหลังจากออกจากตำแหน่งสาธารณะหรือหลังเกษียณ โดยใช้อิทธิพลหรือความสัมพันธ์จากที่เคยดำรงตำแหน่งในหน่วยงานนั้นหาประโยชน์จากหน่วยงาน

(4) การทำงานพิเศษโดยอาศัยตำแหน่งหน้าที่ราชการสร้างความน่าเชื่อถือ

(5) การรู้ข้อมูลภายในแล้วนำข้อมูลไปหาประโยชน์ให้กับตนเองหรือผู้อื่น

(6) การใช้บุคลากรหรือทรัพย์สินของหน่วยงานเพื่อประโยชน์ส่วนตน

(7) การนำโครงการสาธารณะลงในเขตเลือกตั้งเพื่อประโยชน์ทางการเมือง

ดังนั้น การดำเนินการเพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนภายในหน่วยงานจึงเป็นมาตรการอย่างหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้หน่วยงานสามารถป้องกันการทุจริตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหน่วยงานจะต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงานหรือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน และจะต้องมีการสร้างระบบเพื่อป้องกันเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการขัดกันของผลประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวม รวมทั้งจะต้องมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน พร้อมกับการให้องค์ความรู้จากคู่มือดังกล่าวแก่เจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการปลูกฝังและปรับฐานความคิดของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานให้มีความตระหนักและสามารถแยกแยะเรื่องประโยชน์ส่วนตัวออกจากเรื่องประโยชน์ส่วนรวมได้

หลักการ

หลักการเบื้องต้นของการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ ISO 31000:2009 นั้น จะเน้นถึงการกำหนดเป้าหมายที่สำคัญของกระบวนการต่าง ๆ โดยที่หลักการจะสนับสนุนมุมมองของการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมและประสานกัน โดยที่สามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งองค์กร หลักการบริหารความเสี่ยงเป็นการเชื่อมโยงระหว่างกรอบแนวคิด (Framework) และการปฏิบัติจริงที่เกิดขึ้น (Practices) เข้าด้วยกันเพื่อโยงไปยังเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กรผ่านกิจกรรมการบริหารต่าง ๆ ขององค์กร

“ความเสี่ยง (Risk)” เป็นเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตที่จะส่งผลในทางลบ ส่วนปัญหา (Problem) เป็นเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นหรือมีอยู่ในปัจจุบันที่ก่อให้เกิดปัญหา อุปสรรคหรือ

ความยุ่งยากต่างๆ ตามมาจนเกิดเป็นความเสี่ยงที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบทางลบต่อวัตถุประสงค์ พันธกิจ และเป้าในทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง

กรอบแนวคิด[1]

ISO 31000:2009 เน้นการพัฒนากรอบแนวคิดที่จะผนวกการบริหารความเสี่ยงเข้ากับองค์กรอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียว กรอบแนวคิดใหม่นี้สามารถทำให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการทำงานต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กรได้รับการสนับสนุนจากการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการบริหารกลยุทธ์และการวางแผน การจัดการ กระบวนการรายงานผล นโยบายต่าง ๆ คุณค่าและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนประกอบต่าง ๆ ของกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงของ ISO 31000:2009 นั้น ประกอบไปด้วยการทำความเข้าใจและการกำหนดบริบททั้งภายใน และภายนอกต่าง ๆ ที่กระทบต่อองค์กร การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง การบูรณาการการบริหาร ความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร การรายงานและการสื่อสารต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติการติดตามและทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ ISO 31000:2009

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ ISO 31000:2009 สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 กระบวนการหลักด้วยกันที่สอดคล้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วไปที่รู้จักกัน ได้แก่ การระบุปัจจัยเสี่ยง/ความเสี่ยง การวิเคราะห์ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงการเลือกการตอบสนองกับความเสี่ยงที่ดีที่สุด การนำแผนบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ การควบคุมและติดตามผลลัพธ์รวมทั้งการทบทวนปรับปรุงเมื่อจำเป็น กระบวนการ 5 กระบวนการ ได้แก่ การกำหนดบริบทที่มีผลต่อเป้าหมายขององค์กร (Establishing the context) การระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงขององค์กร (Risk identification) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk analysis) การประเมินความมีนัยสำคัญของความเสี่ยง (Risk evaluation) และการจัดการความเสี่ยง (Risk treatment) อย่างไรก็ตามเราสามารถรวมกระบวนการระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงขององค์กร (Risk identification) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk analysis) และการประเมินความมีนัยสำคัญความเสี่ยง (Risk evaluation) ว่าเป็นการประเมินภาพรวมของความเสี่ยง (Risk assessment) และตลอดการดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด ต้องมีการสื่อสารและให้คำปรึกษากับผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอ (Communication and consultant) รวมถึงการติดตามและการทบทวนและปรับปรุงแก้ไขเมื่อจำเป็น (Monitoring and review) หากจะกล่าวถึงความแตกต่างที่สำคัญ (Significant difference) ระหว่างการบริหารความเสี่ยงแบบเดิมหรือ COSO กับ ISO นั้นก็คือกระบวนการกำหนดบริบทที่มีผลต่อเป้าหมายขององค์กร (Establishing the context) และการสื่อสารและให้คำปรึกษากับผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอ (Communication and consultant)

[1] *International Organization for Standardization (ISO). (2009). ISO 31000:2009 Risk Management – Principles and guidelines.*

1. การกำหนดบริบทที่มีผลต่อเป้าหมายขององค์กร (Establishing the context) : ถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญและเป็นกระบวนที่มีรายละเอียดที่แตกต่างจากกระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบเดิม เช่น COSO กล่าวคือ ก่อนที่เราจะดำเนินการประเมินความเสี่ยงในภาพรวมนั้น จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรและรายละเอียดต่าง ๆ ให้ชัดเจน รวมถึงกำหนดขอบเขต และเกณฑ์ความเสี่ยง (Risk criteria) เพื่อใช้ในการประเมินต่อไปว่าความเสี่ยงดังกล่าว องค์กรนั้นสามารถยอมรับกับผลที่เกิดขึ้นตามมาได้มากน้อยเพียงใด โดยที่ขอบเขตและเกณฑ์ความเสี่ยงที่กำหนดต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ การกำหนดบริบทต่าง ๆ ที่มีผลต่อเป้าหมายขององค์กรตามแนวทางของ ISO สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทย่อย ได้แก่ (1) การกำหนดบริบทภายนอก (Establishing the external context) เช่น กฎระเบียบข้อบังคับ วัฒนธรรม สังคม การเมือง ปัจจัยขับเคลื่อนและกระแสของสังคม และมุมมองจากคนภายนอกต่อองค์กรของเรา (2) การกำหนดบริบทภายใน (Establishing the internal context) เช่น โครงสร้างการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์องค์กร เป็นต้น เพื่อที่จะให้การบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร (3) การกำหนดบริบทของกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Establishing the context of the risk management process) เช่น การกำหนดเป้าหมายของกิจกรรมต่าง ๆ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การกำหนดขอบเขตของการดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

จากแนวทางของ ISO ที่กล่าวข้างต้นของการกำหนดบริบท สิ่งที่มาให้แบบจำลองใหม่นี้ต่างจากแนวทางของ COSO คือ การที่ ISO ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลไปยังเป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจน ผ่านกระบวนการกำหนดบริบทต่าง ๆ อย่างกว้างขวางและครอบคลุมทุกด้าน เช่น ด้านบริบทภายนอกในเรื่องของปัจจัยขับเคลื่อนและกระแสของสังคม และมุมมองจากคนภายนอกต่อองค์กร เป็นต้น อย่างไรก็ตามกระบวนการดังกล่าวก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย โดยที่ข้อดีคือการกำหนดบริบทที่ครอบคลุมทำให้การบรรลุเป้าหมายผ่านกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเป็นไปได้สูง ส่วนข้อเสียคือ ในทางปฏิบัติข้อมูลหรือการได้มาซึ่งบริบทที่ครบถ้วนถือว่าเป็นเรื่องยาก และมีต้นทุนในการได้ข้อมูลดังกล่าวมาค่อนข้างสูง อีกทั้งการกำหนดเป้าหมายที่ลงรายละเอียดตั้งแต่องค์กร สายงาน จนถึงผลิตภัณฑ์ อาจทำให้เกิดความซับซ้อนและสูญเสียทรัพยากรอย่างมาก เมื่อการกำหนดบริบททุกด้านครบถ้วนแล้ว องค์กรสามารถนำข้อมูลที่มีอยู่มากำหนดเกณฑ์ในการประเมินความมีนัยสำคัญของความเสี่ยงนั้น (Risk criteria)

2. การระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง (Risk identification) : เป็นกระบวนการระบุถึงแหล่งที่มาของความเสี่ยงนั้นๆ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น จุดมุ่งหมายของกระบวนการนี้ ต้องให้องค์กรสามารถสร้างชุดของรายการความเสี่ยงทั้งหมดซึ่งอยู่บนหลักการที่ว่าความเสี่ยงนั้นสามารถที่จะกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งทางบวกและทางลบ การระบุปัจจัยเสี่ยงควรครอบคลุมทั้งปัจจัยเสี่ยงที่สาเหตุดังกล่าวสามารถจัดการได้ และไม่สามารถจัดการได้ โดยที่การระบุปัจจัยเสี่ยงอาจมาจากข้อมูลในอดีต การวิเคราะห์ทางทฤษฎี การใช้ความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น อย่างไรก็ตามองค์กรควรประยุกต์ใช้เครื่องมือหรือเทคนิคของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่เหมาะสมกับเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ รวมถึง

ความสามารถของบุคลากรในองค์กร โดยที่การได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์มีความสำคัญอย่างมากต่อการระบุปัจจัยเสี่ยงที่สมบูรณ์

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk analysis) : เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจถึงปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ที่องค์กรได้มีการระบุไว้ กล่าวคือ เป็นการพิจารณาถึงสาเหตุปัจจัยเสี่ยง บ่อเกิดของปัจจัยเสี่ยง ผลที่เกิดสืบเนื่อง (Consequence) ทั้งด้านบวกและด้านลบของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว รวมถึงโอกาส (Likelihood) ของปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยที่เมื่อเราพิจารณาผลกระทบ และโอกาสเข้าด้วยกันทำให้เราสามารถกำหนดระดับความเสี่ยง (Risk level) ของปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ ซึ่งสิ่งที่กำหนดนี้ต้องมีความสอดคล้องกับเกณฑ์ความเสี่ยงที่ได้กำหนดมาจากบริบท การวิเคราะห์ความเสี่ยงสามารถจัดทำได้ในหลายระดับขึ้นอยู่กับลักษณะของความเสี่ยง จุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์ รวมถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่การวิเคราะห์ในส่วนนี้อาจจะเป็นเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ หรือเชิงกึ่งปริมาณก็ได้ ผลที่เกิดสืบเนื่องจากปัจจัยเสี่ยงใด ๆ สามารถแสดงในลักษณะของผลกระทบ (Impact) ที่จับต้องได้ เช่น ตัวเงิน ผลผลิตที่เสียหาย หรือลักษณะของผลกระทบที่จับต้องไม่ได้ เช่น ภาพลักษณ์ที่เสียหายจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk evaluation) : เป็นกระบวนการเพื่อช่วยในการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากกระบวนการก่อนหน้าเพื่อที่จะใช้ในการพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงใดที่องค์กรจำเป็นต้องมีการจัดการปัจจัยเสี่ยง (Risk treatment) นั้น รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังในการดำเนินการจัดการลดความเสี่ยงเหล่านั้น กระบวนการประเมินความเสี่ยงเป็นการเปรียบเทียบระดับความเสี่ยง (Risk level) ที่ได้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงกับเกณฑ์ความเสี่ยง (Risk criteria) ที่ได้มาจากกระบวนการกำหนดบริบทต่าง ๆ ที่มีผลต่อเป้าหมายขององค์กร เพื่อที่จะทำให้ทราบว่า ปัจจัยเสี่ยงใดที่องค์กรยอมรับได้ ปัจจัยเสี่ยงใดองค์กรยอมรับไม่ได้ซึ่งต้องมีการกำหนดการจัดการความเสี่ยงต่อไป

5. การจัดการความเสี่ยง (Risk treatment) : เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง หรือหลายทางเลือกสำหรับการลดระดับความเสี่ยง และนำแนวทางหรือทางเลือกนั้นไปปฏิบัติ โดยที่เราสามารถเรียกทางเลือกหรือแนวทางนั้นว่าการควบคุมความเสี่ยง กระบวนการจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรหรือวัฏจักร (Cyclical) ของการประเมินการจัดการความเสี่ยง การพิจารณาว่าระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual risk level) จากการจัดการความเสี่ยงนั้นยอมรับได้หรือไม่ หากรับไม่ได้การจัดการความเสี่ยงใหม่ที่จะต้องเป็นอย่างไร และการประเมินความมีประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง ที่มีอยู่แนวทางต่าง ๆ ในการจัดการความเสี่ยงไม่จำเป็นต้องเป็นอิสระซึ่งกันและกัน (Mutually exclusive) หรือไม่จำเป็นที่แนวทางหนึ่งจะต้องลดระดับความเสี่ยงได้ทุกปัจจัยเสี่ยงซึ่งครอบคลุมลักษณะต่างๆ เช่น การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การเปลี่ยนแปลงโอกาส ที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงผลกระทบที่ตามมาของปัจจัยเสี่ยง การกระจายความเสี่ยง เป็นต้น

หลักการในการเลือกแนวทางที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงนั้น เราต้องคำนึงถึงการสร้างความสมดุลระหว่างต้นทุนต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการนำแนวทางหรือมาตรการจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติกับผลประโยชน์ที่ได้รับเมื่อระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงนั้นลดลงภายในเงื่อนไขกฎระเบียบข้อบังคับ และความ

ต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างไรก็ตามสิ่งที่องค์กรพึงระวังก็คือการดำเนินมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ผิดพลาดนั้น นอกจากไม่สามารถลดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงนั้นแล้ว ยังอาจก่อให้เกิดปัจจัยเสี่ยงใหม่ตามมาได้ ดังนั้นการติดตามและประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงจึงจำเป็นต้องถูกผนวกเข้าเป็นเนื้อเดียวกับแผนการดำเนินงานการจัดการความเสี่ยงเพื่อสร้างความมั่นใจในประสิทธิผลที่เกิดขึ้น

การจัดการความเสี่ยง หลังจากประเมินความเสี่ยง และมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว จะมีการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงโดยจะเลือกใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งหรือหลายกลยุทธ์รวมกันก็ได้ เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง 4T ได้แก่ Terminate, Transfer, Treat, Take

1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) เป็นการกำจัดความเสี่ยงออกไปหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเนื่องจากมีโอกาสเกิดขึ้นสูงและมีผลกระทบสูง เช่น เปลี่ยนเป้าหมาย การยกเลิกโครงการหรือแผนงาน การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินโครงการ เป็นต้น

2) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ/หรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงโดยการถ่ายโอนหรือแบ่งภาระบางส่วนให้ผู้อื่นรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย การโอนความรับผิดชอบไปยังผู้รับเหมา การโอนงานไปยังผู้รับสัมปทาน การจ้างเหมา (Outsourcing) เป็นต้น

3) การควบคุมความเสี่ยง (Treat) เป็นการลดโอกาสของการเกิดความเสี่ยง และ/หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงโดยปรับเปลี่ยนการทำงานหรือเตรียมแผนการต่างๆ รองรับ เช่น การปรับวิธีการทำงาน การกำหนดมาตรการติดตามตรวจสอบ การปรับโครงสร้าง การให้ความรู้แก่พนักงาน เป็นต้น

4) การยอมรับความเสี่ยง (Take) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น กลยุทธ์นี้จะไม่มีการดำเนินการใดเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบเนื่องจากระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่อยู่ในระดับต่ำ หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการความเสี่ยงสูงกว่าผลลัพธ์ที่จะได้

6. การติดตามและการทบทวน (Monitoring and Review) : ถึงแม้ว่ากระบวนการนี้ไม่ได้เป็นกระบวนการหลักในการบริหารความเสี่ยง อย่างไรก็ตามการติดตามและการทบทวนเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากที่ควรถูกรวมเข้ากับกระบวนการอื่น เพื่อที่จะทำให้องค์กรมั่นใจว่ามาตรการจัดการเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมตลอดเวลาในการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ให้ดีขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ผลที่ได้จากการติดตามและทบทวนความเสี่ยงที่ได้จัดทำขึ้นนี้จะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทบทวนกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงต่อไป

<u>ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง</u>

ปัจจัยสำคัญ 8 ประการ เพื่อช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จ

ปัจจัยที่ 1 : การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร

คณะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงขององค์กรทั่วไป ต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากการที่กรรมการผู้จัดการ หรือผู้นำสูงสุดขององค์กรต้องการให้ระบบนี้เกิดขึ้น โดยกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงการกำหนดให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจ และบริหารงาน เป็นต้น

ปัจจัยที่ 2 : ความเข้าใจความหมายความเสี่ยงตรงกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

การจัดทำกรอบและนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่มีความชัดเจน จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนใช้ภาษาความเสี่ยงในแนวทางเดียวกันและมีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยที่ 3 : กระบวนการบริหารความเสี่ยง ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

การที่องค์กรทั่วไป จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้น รูปแบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะต้องมีการกำหนดขึ้น และเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารในทุกระดับที่จะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

ปัจจัยที่ 4 : การบริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการชี้แจง

ในการนำเอากระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้กับเข้าทุกระดับขององค์กร และต้องให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและผลที่องค์กร และแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

องค์ประกอบที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง

- กำหนดความคาดหวังที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ
- กำหนดระยะเวลาของกระบวนการเปลี่ยนแปลงและสื่อให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ
- กำหนดลักษณะและระดับของความพยายามที่ต้องการ
- ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่ามีการสื่อสารไปยังทุกฝ่ายที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง
- ระบุปัญหา อุปสรรคที่ต้องดำเนินการแก้ไขตั้งแต่เริ่มแรก

ปัจจัยที่ 5 : การสื่อสารที่มีคุณภาพเชื่อมโยงกับกลยุทธ์

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิผลนั้น ต้องให้มั่นใจได้ว่า

- ผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ถูกต้องและทันเวลา
- ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ หรือตามการเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ได้ทันท่วงที

- มีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารองค์กร และจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรมีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยง ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง โดยควรได้รับการสนับสนุนทั้งทางวาจา และในทางปฏิบัติจากกรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงของ องค์กร

ปัจจัยที่ 6 : การวัดผลการบริหารความเสี่ยง ควบคู่กับกระบวนการด้านบุคลากร

- การวัดความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับ

- การวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงโดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับองค์กร ฝ่ายงาน หรือของแต่ละบุคคล การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานนี้อาจปฏิบัติร่วมกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยที่ 7 : การฝึกอบรม ความรู้ ความรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง

กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กร ควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง การฝึกอบรมในองค์กรควรต้องคำนึงถึงประเด็น ดังต่อไปนี้

- ความแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบ ในการบริหารความเสี่ยง

- ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในองค์กรพนักงานใหม่ทุกคน ควรได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้มีความเข้าใจในความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน

ระบบการประเมินผลการดำเนินงาน ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการส่งเสริมความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล โดยความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ควรกำหนดรวมอยู่ในงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบ และในคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) การประเมินผลการดำเนินงานส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง มีประเด็นที่ควรประเมินดังต่อไปนี้

- ความรับผิดชอบ และการสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกรอบการบริหารความเสี่ยงที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กร

- การวัดระดับของความเสี่ยงที่บุคคลนั้น เป็นผู้รับผิดชอบ ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิผลเพียงใด

ปัจจัยที่ 8 : การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง

การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงาน และสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุน และติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

นิยามศัพท์เฉพาะ

ประเด็นปัญหาภายใน (Internal Issues) หมายถึง ประเด็นปัญหาที่พบจากการดำเนินงานภายในส่วนงาน และสำนัก

ประเด็นปัญหาภายนอก (External Issues) หมายถึง ประเด็นปัญหาที่พบจากการดำเนินงานระหว่างส่วนงานกับผู้มีส่วนได้เสีย

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ผลของความไม่แน่นอน (Impacts of Uncertainty) ต่อวัตถุประสงค์ หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ซึ่งอาจเกมีผลกระทบต่อการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์กร

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การประสานกิจกรรมเพื่อสั่งการและควบคุมองค์กรเกี่ยวกับความเสี่ยง

นโยบายการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy) หมายถึง ประกาศที่แสดงถึงความตั้งใจและทิศทางโดยรวมขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

แผนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan) หมายถึง กรอบการบริหารความเสี่ยงที่ระบุถึงวิธีการที่ใช้องค์ประกอบในการบริหาร และทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการโดยรวมเกี่ยวกับการชี้บ่งความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการประเมินผลความเสี่ยง

การชี้บ่งความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง กระบวนการในการค้นหา การรับรู้ และการอธิบายความเสี่ยง

การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) หมายถึง กระบวนการเข้าใจธรรมชาติของความเสี่ยงและกำหนดระดับความเสี่ยง

เกณฑ์ความเสี่ยง (Risk Criteria) หมายถึง เงื่อนไขของการอ้างอิงเพื่อใช้ประเมินเทียบหาความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ

ระดับความเสี่ยง (Level of risk) หมายถึง ขนาดของความเสี่ยงหรือผลรวมของความเสี่ยง ซึ่งแสดงออกในรูปของผลรวมระหว่างผลสืบเนื่องและโอกาส

การประเมินผลความเสี่ยง (Risk Evaluation) หมายถึง การประเมินผลความเสี่ยงเพื่อตัดสินว่าขนาดของความเสี่ยงยอมรับได้หรือทนทานได้หรือไม่

การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) หมายถึง กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ (Residual Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ในองค์กรหลังจากการจัดการความเสี่ยงไปแล้ว

ผลกระทบด้านกลยุทธ์ (Strategic Impact) หมายถึง ผลกระทบที่มีผลต่อความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุค่าเป้าหมายของส่วนงาน

ผลกระทบด้านการปฏิบัติงาน (Operational Impact) หมายถึง ผลกระทบที่มีต่อความสามารถในการดำเนินงานตามขั้นตอนการทำงานของส่วนงาน

ผลกระทบด้านงบประมาณ / การเบิกจ่าย (Financial Impact) หมายถึง ผลกระทบที่มีต่อความสามารถในการจัดการงบประมาณ / การเบิกจ่ายของส่วนงาน

ผลกระทบด้านความสอดคล้อง (Compliance Impact) หมายถึง ผลกระทบที่มีต่อความสามารถในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย

ขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน

1. กำหนดขอบเขตการจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาจากแผนและผลปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริต สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ปีงบประมาณ 2558-2562
2. ระบุประเด็นความเสี่ยง ปัจจัย/สาเหตุความเสี่ยง ปัญหาภายในและประเด็นปัญหาต่าง ๆ ซึ่งมีผลต่อแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริต สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ปีงบประมาณ 2558-2562 และการบรรลุค่าเป้าหมายของแผนงานที่กำหนดไว้ภายใต้ขอบเขตการจัดการความเสี่ยง
3. ทำการชี้บ่งผลกระทบต่าง ๆ จากประเด็นปัญหาภายใน และประเด็นปัญหาภายนอกที่ระบุได้ โดยพิจารณาจากความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุค่าเป้าหมายของแผนงาน การดำเนินงานตามขั้นตอนการทำงานของแผนงาน การจัดการงบประมาณ/การเบิกจ่ายของแผนงาน และความสามารถในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย
4. วิเคราะห์ประเภทผลกระทบที่ได้จากการชี้บ่ง พร้อมประเมินระดับความเสี่ยงของผลกระทบนั้น ๆ โดยการพิจารณาเกณฑ์การให้คะแนนโอกาส/ความถี่ของการเกิดผลกระทบ และให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบนั้น ๆ

5. กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงตามระดับที่ได้จากการประเมินสำหรับผลกระทบนั้น ๆ และลงรายละเอียดมาตรการจัดการ

6. ติดตาม และสรุปผลการจัดการความเสี่ยงของแต่ละส่วนงาน เพื่อนำเข้าสู่การประชุมฝ่ายบริหารของสถาบันอย่างต่อเนื่อง หรือในกรณีที่มีประเด็นเพื่อพิจารณาอย่างมีนัยสำคัญ

<u>การประเมินความเสี่ยง</u>

การประเมินความเสี่ยงเป็นการพิจารณาค่าเหตุการณ์จาก 2 มิติ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) และเพื่อให้การปะเมินระดับความเสี่ยงมีความชัดเจน จึงได้กำหนดเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงสำหรับการประเมินครั้งนี้ โดยหลักเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Score) สรุปเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงแต่ละประเด็นความเสี่ยงได้ ดังนี้

การประเมินระดับความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 3 ระดับ และผลการประเมินมีค่าความเสี่ยงรวมสูงสุด 25 คะแนน (Level of Risk) โดยการนำผลที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบ มาจัดทำแผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)



จาก Risk Assessment Matrix นำรายการความเสี่ยงแต่ละระดับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงลำดับไว้ (Risk Ranking) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง เป็นการให้ค่าความหมายของระดับความเสี่ยงของ สคช. เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งการประเมินความเสี่ยงครั้งนี้ กำหนดเกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยงออกเป็น 5 ระดับ แต่ละระดับกำหนดแถบสี และความหมาย ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย/มาตรการจัดการ
ต่ำมาก (1-3)	สีเขียวเข้ม	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม เก็บไว้เป็นข้อมูลอ้างอิง
ต่ำ (5)	สีเขียว	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม ควรมีการฝึกอบรมพนักงานหรือจัดทำเอกสารมาตรฐานกำหนดการปฏิบัติงาน
ปานกลาง (9)	สีเหลือง	**(ค่าเป้าหมายที่ยอมรับได้)** ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ และกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงาน
สูง (15)	สีส้ม	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป ควรจัดทำแผนบรรเทาเพื่อเตรียมพร้อมและตอบสนองต่อผลกระทบนั้นๆ
สูงมาก (25)	สีแดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที ควรหยุดการทำงานเพื่อกำหนดแผนฉุกเฉินในการจัดการผลกระทบนั้นๆ ที่เกิดขึ้น

หลักเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยง จะมีการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมความเสี่ยงที่ สคช. ได้ดำเนินการในปัจจุบัน เพื่อพิจารณาว่าระดับความเสี่ยงขั้นต้น (Gross Risk) ก่อนการควบคุมสามารถลดระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) หลังการควบคุมในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ ตลอดจนจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Risk Priority) โดยพิจารณาปัจจัยเพิ่มเติม 2 ปัจจัย ได้แก่ โอกาสและความสามารถในการปรับปรุง และกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติ ตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงดังนี้

<u>เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงและค่าเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงที่ยอมรับได้</u>

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน - โอกาส / ความถี่ของการเกิดผลกระทบ

โอกาส/ความถี่ของการเกิดผลกระทบ	1 คะแนน	3 คะแนน (ค่าเป้าหมายที่ยอมรับได้)	5 คะแนน
โอกาสของการเกิดผลกระทบ	แทบไม่เคยเกิดผลกระทบนั้นๆ หรือมีโอกาสเกิดผลกระทบนั้นๆ น้อยมาก	มีโอกาสเกิดผลกระทบนั้นๆ บ้างเป็นครั้งคราว	มีโอกาสเกิดผลกระทบนั้นๆ เป็นประจำ
ความถี่ของการเกิดผลกระทบ	ยังไม่เคยเกิดผลกระทบนั้นๆ หรือเคยเกิดขึ้นภายใน 1 ปี	เคยเกิดผลกระทบนั้นๆ ภายใน 6 เดือน	เคยเกิดผลกระทบนั้นๆ ภายในไตรมาส

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน – ความรุนแรงของผลกระทบด้านความสอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย (Compliance)

(ความสามารถในการดำเนินงานในสอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย)

ผลกระทบด้านความสอดคล้อง	1 คะแนน	3 คะแนน (ค่าเป้าหมายที่ยอมรับได้)	5 คะแนน
ความสอดคล้องต่อกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย	ปฏิบัติไม่สอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับสถาบันฯ ที่ออกโดย ผอ.สคช.	ปฏิบัติไม่สอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับสถาบันฯ ที่ออกโดย ผอ.สคช.ด้วยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถาบันฯ หรือออกโดยคณะกรรมการสถาบันฯ	ปฏิบัติไม่สอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น มติ ครม. เป็นต้น

การประเมินความเสี่ยงและการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงต่อการทุจริตประจำปีสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ปีงบประมาณ 2563

เหตุการณ์ความเสี่ยง	การควบคุมที่มี	มาตรการจัดการความเสี่ยง/กำหนดแล้วเสร็จ	การดำเนินการในการบริหารจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)
C1 การทุจริตและผลประโยชน์ทับซ้อนของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงาน				
1. เจ้าหน้าที่ภายในสถาบันมีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้รับจ้างกรณีจัดซื้อจัดจ้างที่ปรึกษาหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามาดำเนินการ	1. กำหนดหลักการดำเนินงานในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดจริยธรรมในการทำงานไว้ในคู่มือธรรมาภิบาลของ สคช. 2. มีการตรวจสอบความเกี่ยวข้องระหว่างบริษัทผู้รับจ้างกับเจ้าหน้าที่ที่พิจารณาผลว่ามีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีแบบตรวจสอบผู้เสนอราคาที่มีผลประโยชน์ร่วมกันก่อนการจัดซื้อจัดจ้างทุกครั้ง 3. มีข้อบังคับว่าด้วยการประมวลจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ภายใน สคช.	1. สื่อสารและเวียน กฎ ระเบียบ และข้อบังคับของสถาบัน ให้ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่รวมถึงลูกจ้างโครงทราบ ผ่านการอบรมเจ้าหน้าที่เข้าใหม่ ทางอีเมล์ ไดร์ฟกลางบนเว็บไซต์ของ สคช. และจัดทำเป็นรูปเล่ม 2. จัดกิจกรรมองค์กรโปร่งใสปลอดการทุจริตตามหลักธรรมาภิบาลไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (มี.ค. 63) 3. จัดระบบการเบิกจ่ายเงินอิเลกทรอนิกส์ **ระยะเวลาดำเนินการ :** ต.ค.62 - ก.ย.63 **ผู้รับผิดชอบ** : - สำนักส่งเสริมระบบคุณวุฒิวิชาชีพ - ส่วนงานกฎหมาย	1. ดำเนินการสื่อสารให้ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่รวมถึงลูกจ้างโครงการทราบผ่านการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ใหม่ และมีการเผยแพร่กฎ ระเบียบและข้อบังคับ ผ่านทางอีเมล์ และไดร์ฟกลาง และบนเว็บไซต์ของ สคช. 2. เจ้าหน้าที่พัสดุตรวจสอบการมีผลประโยชน์ร่วมในการประชุมคณะกรรมการจัดจ้างทุกครั้งในการดำเนินการจัดจ้าง (เปิดซอง) ตามกระบวนการประกันคุณภาพ 3. จัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 4. มีการดำเนินการตามประมวลจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ภายใน สคช. 5. มีรายงานผลเรื่องร้องเรียนรายไตรมาสให้กับผู้บริหารรับทราบ 6. แต่งตั้งคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการประจำสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) คำสั่งที่ 181/2562 ลว. 28 พ.ย.62	3 (1 x 3)

เหตุการณ์ความเสี่ยง	การควบคุมที่มี	มาตรการจัดการความเสี่ยง/กำหนดแล้วเสร็จ	การดำเนินการในการบริหารจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)
	4. มีการรายงานเรื่องร้องเรียนรายไตรมาสให้กับผู้บริหารรับทราบ		7. ประชุมผู้บริหารสถาบัน ครั้งที่ 7/2563 เมื่อวันที่ 8 เมษายน 2563 เพื่อชี้แจงการดำเนินการตามประกาศคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เรื่อง หลักเกณฑ์ การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยาของเจ้าพนักงานของรัฐ พ.ศ.2563	

ผลการดำเนินการตามมาตรการและแผนจัดการความเสี่ยงด้านคุณธรรมและความโปร่งใส สคช.

จากการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงผลการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของ สคช. ในปีงบประมาณ 2563 พบว่า ระดับความเสี่ยงในประเด็นความเสี่ยงระดับต่ำ แต่เพื่อเป็นการเฝ้าระวังการเกิดความเสี่ยงในอนาคต สถาบันฯ จึงได้จัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยง เพื่อบรรเทา และตอบสนองต่อผลกระทบนั้น ๆ ให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ โดยมีผลการดำเนินงานตามมาตรการดังกล่าว ดังนี้

1) เผยแพร่รายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการในปีที่ผ่านมา และมีการเผยแพร่แผนปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อให้สาธารณชนได้ติดตามตรวจสอบว่าหน่วยงานได้ดำเนินภารกิจตามพันธกิจของหน่วยงาน และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศและประชาชนหรือไม่ ตลอดจนประเมินกลไกการกำกับติดตามการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานการเปิดเผยข้อมูลส่วนนี้ให้สาธารณะได้รับทราบเป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนภาคประชาสังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลของหน่วยงานได้สะดวก และสามารถตรวจสอบการดำเนินของหน่วยงานตามนโยบายที่ประกาศให้ไว้ อันจะเป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงานของรัฐ กับประชาชนภาคประชาสังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการเผยแพร่แผนปฏิบัติราชการประจำปี หน่วยงานจะต้องเผยแพร่บนเว็บไซต์ของหน่วยงานโดยมีเนื้อหาแสดงถึงการเผยแพร่แผนปฏิบัติราชการประจำปี ประกอบไปด้วยรายละเอียดแผนงานและโครงการที่สอดคล้องกับภารกิจตามพันธกิจของหน่วยงาน และสร้างประโยชน์ต่อประเทศและประชาชน

2) การรับสินบน เป็นตัวชี้วัดที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานที่รับการประเมินได้รับทราบสถานการณ์การทุจริตการรับสินบนที่เกิดขึ้น อันจะนำไปสู่การกำหนดมาตรการ กลไก หรือการวางระบบในการป้องกันการรับสินบนที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมการรับสินบนเป็นพฤติกรรมอันเข้าข่ายการทุจริตต่อหน้าที่ในลักษณะที่เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานมีการรับเรียกรับเงิน สิ่งของ หรือผลประโยชน์อื่นใดจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจเกิดการรับรู้การรับสินบนเหล่านั้น จากการเคยได้ยิน ได้เห็น หรือรับทราบจากแหล่งข้อมูลอื่นๆ หรืออาจจะเกิดจากการเคยจ่ายสินบนให้แก่เจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน ดังนั้นเพื่อเป็นแก้ไขปัญหา หน่วยงานควรดำเนินการกำหนดมาตรการ กลไกหรือการวางระบบในการป้องกันการรับสินบน โดยผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานหรือผู้บริหารที่ได้รับมอบอำนาจทำคำสั่ง ข้อสั่งการอย่างเป็นทางการ มีการกำหนดกรอบแนวทางการป้องกันการรับสินบนของหน่วยงานและกำหนดกลไกการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง โดยควรดำเนินการดังนี้

- ประชุมผู้บริหารสถาบัน ครั้งที่ 7/2563 เมื่อวันที่ 8 เมษายน 2563 เพื่อชี้แจงการดำเนินการตามประกาศคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เรื่อง หลักเกณฑ์ การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยาของเจ้าพนักงานของรัฐ พ.ศ.2563

- สร้างช่องทางให้ประชาชน ผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เสนอความเห็นในการปรับปรุงการให้บริการ ตลอดจนสามารถร้องเรียนการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นธรรมเลือกปฏิบัติ

มีการใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการเอื้อประโยชน์แก่ตนเองหรือพวกพ้อง อันอาจจะก่อให้เกิดการรับสินบน หรือเรียกรับสินบน

- จัดทำระบบเพื่อตรวจสอบและป้องกันไม่ให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานมีส่วนได้ส่วนเสียในสัญญาโครงการหรือสัมปทานใด ๆ ของหน่วยงาน

- การป้องกันกรณีเจ้าหน้าที่มีการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นธรรม เลือกปฏิบัติมีการใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการเอื้อประโยชน์แก่ตนเองหรือพวกพ้อง มีการรับ เรียกรับเงิน สิ่งของหรือผลประโยชน์อื่นใด จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะต้องมีการพิจารณาลงโทษอย่างจริงจัง

- จัดทำการประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริตขึ้นในหน่วยงาน ตามข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น และพิจารณาหาทางที่จะลดความเสี่ยงดังกล่าวลง ดำเนินการโดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นผู้แทนจากทุกสำนัก

- จัดทำแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริต และแผนบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริต ดำเนินการกิจกรรมตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน เพื่อที่จะปรับปรุงแผนดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

- ทบทวนแหล่งความรู้ที่องค์กรมีอยู่ เช่น นโยบายและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน จรรยาบรรณเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน (Code of Conduct) ผลการประเมินองค์กร (เน้นไปที่ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการในเรื่องการทุจริตต่างๆ ที่ขัดต่อจรรยาบรรณเจ้าหน้าที่ เช่น ระบบการตรวจสอบตัวแทนขาย ผู้ผลิต ลูกค้าที่มีบทบาทสำคัญต่อการจัดซื้อจัดจ้าง บุคลากรภายในที่อยู่ในตำแหน่งใดนาน ๆ จนมีสายสัมพันธ์กับคนภายนอก หรือธุรกิจของครอบครัวตนเอง) ประวัติการฝึกอบรม เอกสารขั้นตอนในการทำงานในแผนกต่าง ๆ รวมถึงกฎระเบียบของพนักงาน ซึ่งในขั้นตอนนี้คณะกรรมการและคณะผู้บริหารควรประชุมเพื่อจัดตั้งคณะทำงานเพื่อนำหลักการไปสู่ภาคปฏิบัติได้

- ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดจากปัญหาการทุจริต ตั้งแต่ระดับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร แผนกงาน ระบบงาน ระบบตรวจสอบภายใน ลักษณะการทำงาน ขั้นตอนการทำงานบุคลากรที่มีหน้าที่อนุมัติการปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อระบุจุดเสี่ยง (Hot Spots) ในการวางนโยบายในการป้องกันการทุจริตและสร้างเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่ดี

- สร้างนโยบายและหลักปฏิบัติที่ชัดเจน เมื่อทำการวิเคราะห์จุดเสี่ยงต่างๆ ที่จะนำไปสู่ปัญหาการทุจริตหรือผลประโยชน์ทับซ้อนได้แล้ว หน่วยงานควรวางนโยบายป้องกันเหตุการณ์ดังกล่าว เพื่อสร้างความตระหนักในผลกระทบของการทุจริตและการมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมคุณธรรมในการทำงานว่าพฤติกรรมใดที่ถูกต้อง พฤติกรรมใดที่ไม่ควรทำ เช่น การไม่รับสินบน การไม่รับของขวัญ การไม่จัดซื้อจัดจ้างกับญาติตัวเอง การใช้ช่องว่างขององค์กรเพื่อประโยชน์ทับซ้อนตัวเอง (Business partners)

- สร้างรูปแบบการถ่ายทอดความรู้ องค์กรต้องสร้างให้เกิดความตระหนักผลกระทบของการทุจริตและการมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมคุณธรรมในการทำงาน (ความรู้ดังกล่าวต้องผ่านการวิเคราะห์ความเป็นไปได้จากคณะกรรมการ ผู้บริหาร หรือถูกทดสอบแล้วว่าได้ผลจริง อาจเป็นนโยบายวิธีปฏิบัติ การรวมกลุ่ม

เครือข่าย ทำความเข้าใจเงื่อนไขต่างๆ ที่มีความเสี่ยง วิธีการแก้ปัญหาหรือช่องทางร้องเรียน รายงานผล เมื่อต้องตกอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม) โดยอาจจะนำเสนอด้วยการเล่าเรื่องผ่านบุคคลที่ได้รับการยอมรับ (Storytelling) การสร้างคลังความรู้ (Knowledge repositories) เป็นระบบออนไลน์ การสร้างกลุ่มเครือข่ายภายในองค์กร (Network connectivity) การแนะนำระบบงาน (Workflow) ใหม่ที่สร้างเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ E-Learning หรือโปรแกรมสำเร็จรูป ความรู้ที่รวบรวมไว้นอกจากกิจกรรมต่างๆ เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมคุณธรรมอันดีแล้ว จะต้องมีการชี้แจงถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานบางจุดที่มีความเสี่ยงนำไปสู่ปัญหาทุจริตได้ เช่น การเบิกค่ารับรอง เบิกเงินสด การเบิกค่าเดินทางค่าดูงาน ค่าอบรม การจ่ายค่าที่ปรึกษา ตัวแทนขาย การจัดจ้างในรูปแบบพิเศษ รวมถึงการตรวจสอบการฮั้วประมูล และสายสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรกับผู้รับจ้าง เป็นต้น โดยเนื้อหาที่ใช้ถ่ายทอดความรู้นี้ ต้องมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เพราะถ้าเสนอเนื้อหาเข้มงวดมากไป อาจส่งผลให้เกิดความท้อแท้จนทำให้โครงการไม่ประสบผลสำเร็จ

- มีการประเมินผลและควบคุมองค์กร ต้องมีการประเมินผลระบบงานที่สร้างขึ้น โดยองค์ประกอบในการประเมิน คือ มาตรฐานและขั้นตอนการทำงานเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ (Employment procedures) เช่น การดำเนินการเรื่องประโยชน์ทับซ้อน (การรับรู้แผนงาน การร่วมแชร์ประสบการณ์ความรู้เกี่ยวกับการต่อต้านทุจริต) ระบบตรวจสอบภายในเป็นไปอย่างอิสระ กระบวนการติดตามผู้กระทำผิดและลงโทษสามารถดำเนินการได้จริง เป็นต้น

- กำกับควบคุมระบบการอนุมัติต่าง ๆ ต้องไม่เอื้อให้กับการทุจริต และการเรียกรับผลประโยชน์ใด ๆ มีระบบตรวจสอบ หรือสุ่มอย่างไม่เป็นทางการเกิดขึ้นเพื่อการบริหารงานอย่างโปร่งใสหรือไม่

- สรุปผลและสื่อสารให้ทั่วถึงองค์กร ถอดบทเรียนผลสำเร็จเกี่ยวกับแนวทางการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน และถ่ายทอดแนวปฏิบัติที่เหมาะสมสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กร จัดทำแผนสื่อสารในช่องทางที่เหมาะสมกับคนในแต่ละช่วงอายุและวิถีชีวิต (Life style) ซึ่งผู้ที่เหมาะสมในการเป็นผู้นำกิจกรรมสร้างเสริมวัฒนธรรมคุณธรรมในการทำงานที่ดีนั้น คือ ผู้นำองค์กรทั้งนี้การสร้างวัฒนธรรมสุจริตในหน่วยงานนั้น จะเป็นยกระดับธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการทุกภาคส่วนในองค์กรแบบบูรณาการ และจะต้องมีกระบวนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตทั้งระบบให้มีมาตรฐานสากล การเสริมสร้างวัฒนธรรมสุจริตในหน่วยงาน ครอบคลุมไปถึงการสืบทอดวัฒนธรรมสุจริต การไม่ทนต่อการทุจริต และการอายและเกรงกลัวที่จะทุจริต

- ไม่รับหรือจ่ายผลประโยชน์ใด ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนกับความสะดวก หรือละเมิดกฎกติกา หรือเพื่อให้ยกเว้นการรายงาน หรือการลงโทษใด ๆ ทั้งสิ้น แม้หลายคนมองว่าเป็นเรื่องของสินน้ำใจ เป็นเรื่องเล็กน้อยที่ให้กันเพื่อเป็นการขอบคุณ ที่ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกก็ตาม ซึ่งจะก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกอย่างต้องเริ่มต้นด้วยผลประโยชน์ และลงท้ายด้วยการต่างตอบแทนด้วยสิ่งที่ไม่ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่

- แจ้งให้ผู้บริหารทราบด้วยวิธีที่สร้างสรรค์ เมื่อพบความผิดปกติ หรือช่องว่างของระบบอันอาจนำไปสู่ความไม่ซื่อสัตย์สุจริตในการทำงานได้ โดยต้องถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กรและต้องร่วมกันเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงพัฒนา

3) การป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน เป็นตัวชี้วัดที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานที่รับการประเมินมีการศึกษาวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนในหน่วยงาน เพื่อพัฒนาไปสู่การกำหนดมาตรการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนในหน่วยงานหน่วยงานควรจัดทำรายงานการวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนในหน่วยงาน และมีการเสนอรายงานดังกล่าวผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานหรือผู้บริหารที่ได้รับมอบอำนาจได้รับทราบและสั่งการการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนในหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานมีแนวทางที่ชัดเจนในการวางแผนต้านทุจริตในองค์กร หน่วยงานจะต้องมีการระบุให้ได้ว่า ณ ปัจจุบันหน่วยงานอยู่ในสถานการณ์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการทุจริตและความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนที่จะเกิดขึ้นหรือไม่ และเพื่อเป็นการรับประกันถึงความสำเร็จผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทและสร้างวัฒนธรรมการต่อต้านทุจริตให้คนในองค์กรเกิดจิตสำนึกเรื่องนี้อยู่เสมอ ดังนั้นหน่วยงานควรที่จะมีการประเมินความเสี่ยงของโอกาสที่จะเกิดการทุจริตในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานและความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนในหน่วยงานมีมากน้อยเพียงใด โดยมีขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงจากการทุจริตและความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

- ประเมินความเสี่ยง (Assess Risks) ระบุปัจจัยเสี่ยงว่าเกิดจากประเด็นใด เช่น ลักษณะกิจกรรม สถานที่ ความสัมพันธ์กับผู้รับจ้างช่องโหว่ของกฎหมาย กฎระเบียบ จากนั้นจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงนั้น ๆ

- พัฒนากิจกรรมต่อต้านการทุจริต (Develop the program) ออกแบบกิจกรรมต่อต้านการทุจริตตามประเด็นความเสี่ยงในขั้นตอนการประเมิน กำหนดนโยบายกระบวนการในการปฏิบัติและการควบคุมติดตามผลในทุกระดับการทำงานเสนอเรื่องต่อคณะกรรมการและผู้บริหารให้วางกลยุทธ์พร้อมทั้งเป้าหมายระยะสั้น และระยะยาวเตรียมการเรื่องทรัพยากรที่ใช้และกระบวนการสื่อสารให้ทั่วถึงองค์กร

- กำหนดแนวทางปฏิบัติ (Define and Implement policies) เขียนนโยบายที่สอดรับกับกลยุทธ์ กฎระเบียบ และกระบวนการทำงาน ตั้งผู้รับผิดชอบที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนการปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผล สื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เช่น พนักงาน ผู้ประเมิน ผู้ตรวจสอบภายใน และลูกค้า/ผู้ใช้บริการตามภารกิจ รวมถึงระบุวิธีการประเมินผลไว้ด้วย

- สร้างกระบวนการและการควบคุม (Build and Operate Controls) ระบุกระบวนการถ่ายโอนความเสี่ยงและการควบคุมเพื่อให้สัมฤทธิ์ผล เช่น ขั้นตอนปฏิบัติงานการจัดหาเทคโนโลยีที่เหมาะสมนำมาใช้ ทรัพยากรบุคคล การควบคุมด้วยอุปกรณ์หรือระบบมาตรฐานโดยต้องพัฒนาออกมาเป็นเอกสารหรือคู่มือ

- ฝึกอบรมและให้ความรู้ (Train and Educate) พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ตระหนักและมีความรู้ในขั้นตอนปฏิบัติ รวมถึงกระบวนการควบคุมที่จะเกิดขึ้นโดยจะต้องบอกให้ทราบว่าแต่ละตำแหน่ง แต่ละระดับมีบทบาทและเป้าหมายต่างกันอย่างไร ซึ่งการพัฒนาเนื้อหาจะต้องคำนึงถึงกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเป็นหลัก เอกสารที่ใช้ต้องสอดรับกันแต่ละกลุ่ม รวมถึงออกแบบระบบการประเมินผลไว้เพื่อให้ทราบผลจากการฝึกอบรม

- ติดตามและประเมินผล (Monitor and Evaluate) โดยดำเนินการสร้างระบบคัดกรองข้อมูลออกแบบวิธีการตรวจสอบ/ติดตามข้อมูลภายในและภายนอกเพื่อระบุว่าข้อมูลประเภทใดที่เป็นความเสี่ยง เปรียบเทียบข้อมูลในแต่ละกลุ่ม เช่น กลุ่มคู่ค้า ผู้รับจ้างลูกค้า ผู้รับบริการว่ามีรูปแบบเหมือนกันหรือไม่ ตั้งศูนย์รับเรื่อง (Hotline) เปิดช่องทางให้แจ้งข้อมูลทุจริต เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์สรุปเป็นรายงาน การตรวจสอบข้อมูล ตั้งหน่วยรับเรื่องยืนยันข้อมูลที่สงสัยว่าจะเป็นการประพฤติมิชอบโดยใช้ทีมที่มีความสามารถและน่าเชื่อถือมาทำงานนี้ เช่น ผู้ตรวจบัญชี ผู้เชี่ยวชาญทางด้านไอที นักกฎหมาย หรือผู้เชี่ยวชาญอื่นๆ รวมทั้งพยานด้วย วิเคราะห์สาเหตุทำการวิเคราะห์ว่าปัญหาดังกล่าวเกี่ยวโยงกับใคร สถานที่ไหน และมีวิธีการอย่างไร โดยจะต้องค้นหาว่าข้อมูลสำคัญ คือ สิ่งใดบ้าง มีรูปแบบเป็นอย่างไร ข้อมูลเชื่อถือได้หรือไม่ สร้างแนวทางป้องกันปัญหาทุจริต นำผลวิเคราะห์ที่ได้มาเป็นแนวทางในการตรวจสอบภายในเพื่อควบคุมมิให้เกิดการทุจริตในองค์กร รวมถึงพัฒนาระบบวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ซึ่งจำเป็นต้องมีการทบทวนและปรับปรุงวิธีการให้ทันสมัยรับกับบริบทอยู่เสมอ

- ประเมินผลการดำเนินงานและทบทวนแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อจะให้มั่นใจได้ว่ากิจกรรมที่ได้ออกแบบไว้สามารถต่อต้านกับสถานการณ์ทุจริตในการดำเนินงานที่มีรูปแบบซับซ้อนมากขึ้นและจะต้องรายงานผลให้คณะกรรมการและผู้บริหารทราบเป็นระยะ ๆ และต้องทบทวนมาตรการต่างๆ ว่ายังเหมาะสมอยู่หรือไม่ รวมถึงถ้าเป็นไปได้ควรใช้ระบบที่เป็นมาตรฐานสากลหรือผ่านการรับรองจากหน่วยงานตรวจประเมินภายนอกองค์กร โดยประเด็นที่ต้องทำการตรวจประเมินในทุกปีจะประกอบไปด้วย

การป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนในหน่วยงาน ผลประโยชน์ทับซ้อนเป็นความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม (Conflict of Interest) เป็นสถานการณ์หรือการกระทำที่บุคคลไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหน่วยงาน ข้าราชการ เจ้าหน้าที่ พนักงานของรัฐมีผลประโยชน์ส่วนตัวมากจนมีผลต่อการตัดสินใจหรือการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหน้าที่ที่บุคคลนั้นรับผิดชอบอยู่ และส่งผลกระทบต่อประโยชน์ส่วนรวมหรือส่งผลให้บุคคลนั้นขาดการตัดสินใจที่เที่ยงธรรม เนื่องจากการยึดผลประโยชน์ส่วนตนเป็นหลัก ผลเสียจึงเกิดขึ้นกับประเทศชาติ เป็นการกระทำผิดทางจริยธรรมและจรรยาบรรณจึงอาจถือได้ว่าเป็นเหตุพื้นฐานของการทุจริตในรูปแบบต่าง ๆ ตามมาอีกมากมาย ดังนั้นในการที่จะพัฒนาประเทศให้มีความโปร่งใส เพื่อก่อให้เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ จึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง ในการที่จะต้องให้พลเมืองของรัฐไม่ว่าจะอยู่ในสถานะใดก็ตาม มีความตระหนักและให้ความสำคัญในการดำรงตนให้สามารถแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวม เพื่อเป็นการป้องกันการทุจริตมิให้เกิดขึ้นต่อไป เพื่อลดระบบอุปถัมภ์ และสร้างนิยมร่วมต้านการทุจริตขึ้นในหน่วยงานการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน เป็นการพิจารณาถึงการดำเนินการเพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนในหน่วยงาน ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับการกระทำที่เป็นผลประโยชน์ทับซ้อน สามารถแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมได้ สร้างพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ไม่ให้มีพฤติกรรมเข้าข่ายมีผลประโยชน์ทับซ้อน หน่วยงานจะต้องสร้างพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ไม่ให้นำวัสดุอุปกรณ์ และของใช้ในราชการไปใช้ประโยชน์ส่วนตน ไม่มีการบริหารงานและปฏิบัติงานที่เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อบุคคลบางกลุ่ม

การดำเนินการเพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนในหน่วยงานนั้น ควรจะต้องมีการพิจารณาปรับปรุงดำเนินการให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ดังต่อไปนี้

- มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่งานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน
- จัดทำคู่มือเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน
- กำหนดมาตรการ กลไก หรือการวางระบบในการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนในหน่วยงาน โดยการจัดทำคำสั่ง/ข้อสั่งการอย่างเป็นทางการโดยผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานหรือผู้บริหารที่ได้รับมอบอำนาจกำหนดกรอบแนวทางการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนในหน่วยงาน และกำหนดกลไกการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง มีข้อสั่งการให้นำคู่มือเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนให้พนักงานในหน่วยงานถือปฏิบัติ
- จัดประชุมสัมมนา หรือแลกเปลี่ยนความรู้ภายในหน่วยงานเพื่อให้ความรู้เรื่องการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนแก่เจ้าหน้าที่
- ปรับปรุงแนวทาง ขั้นตอน การปฏิบัติ รวมทั้งระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน
- รายงานผลการปฏิบัติตามระเบียบ และข้อเสนอแนะจากผลการปฏิบัติ เพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินการต่อไป ทั้งนี้แนวทางสำคัญในการดำเนินการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมนั้นหน่วยงานจะต้องจัดให้มีการพัฒนาหลักสูตร บทเรียน อบรม นำเสนอในรูปแบบการป้องกันการทุจริตตามแนวคิดแยกระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวมในทุกระดับให้แก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ
- วิเคราะห์ผลการดำเนินการตามแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริตของหน่วยงานเพื่อนำมาปรับแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริตในปีถัดไป
- จัดทำแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริต โดยในแผนดังกล่าวจะต้องมีลักษณะเป็นแผนปฏิบัติการ มีรายละเอียดชื่อโครงการหรือกิจกรรม วัตถุประสงค์ของโครงการหรือกิจกรรม ระยะเวลาที่จะดำเนินการของแต่ละโครงการหรือกิจกรรม และได้รับการเห็นชอบหรือลงนามโดยผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานหรือผู้บริหารที่ได้รับมอบอำนาจ เพื่อแสดงให้เห็นถึงเจตจำนงของผู้บริหารที่จะป้องกันและปราบปรามการทุจริต
- นำแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริต ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
- วิเคราะห์ความสามารถยับยั้งการทุจริตในหน่วยงานผลและประสิทธิภาพตามแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริต
- รายงานผลการดำเนินการตามแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริต แสดงถึงผลการกำกับติดตามการดำเนินงาน/ความก้าวหน้าของโครงการหรือกิจกรรมที่ระบุในแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริต ทั้งนี้จะต้องมีการเสนอผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานหรือผู้บริหารที่ได้รับมอบอำนาจเพื่อที่จะได้พิจารณาและสั่งการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป แต่ส่วนที่สำคัญที่สุดที่จะต้องพิจารณา คือ การจัดทำแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริตในหน่วยงานแม้จะได้สมบูรณ์เพียงใด หากไม่มีการดำเนินการที่จะป้องกันและปราบปรามอย่างจริงจัง ผู้

มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายนอกและภายในย่อมจะสะท้อนผ่านทางการประเมินความรับรู้ หรือทัศนคติต่อหน่วยงานถึงการดำเนินงานของหน่วยงาน ดังนั้นหน่วยงานจะต้องมีการดำเนินการในเรื่องนี้อย่างจริงจัง เมื่อพบการทุจริตขึ้นในหน่วยงานต้องมีการดำเนินงานลงโทษอย่างจริงจังและรวดเร็ว และมีการประชาสัมพันธ์ให้รับทราบเป็นการทั่วไป เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายนอกและภายในรับทราบถึงความมุ่งมั่น ความตั้งใจจริงของหน่วยงานที่จะดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

5) การตรวจสอบถ่วงดุลภายใน เป็นกลไกการตรวจสอบภายในหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระไม่ถูกแทรกแซง ปราศจากอคติ มีความเป็นกลาง และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการป้องกันการทุจริตรวมไปถึงมีกระบวนการลงโทษทางวินัยต่อเจ้าหน้าที่ผู้กระทำการทุจริตอย่างจริงจังการตรวจสอบถ่วงดุลภายในหน่วยงาน เป็นกระบวนการในการตรวจสอบถ่วงดุลภายในเกี่ยวกับการดำเนินงานที่มีความเสี่ยงหรือมีโอกาสที่จะเกิดการทุจริตขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งการดำเนินการเพื่อจัดทำการตรวจสอบถ่วงดุลภายใน หน่วยงานควรจะต้องมีการพิจารณาปรับปรุงดำเนินการให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นดังต่อไปนี้

- จัดให้กลุ่มงานตรวจสอบภายในเป็นหน่วยงานสามารถตรวจสอบ ยับยั้ง หรือป้องกันการทุจริตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นอิสระ มีความเป็นกลาง ปลอดจากการแทรกแซง ปราศจากอคติ สามารถดำเนินการตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานได้อย่างจริงจัง มีการจัดทำแผนการตรวจสอบ แนวทางการตรวจสอบ วิธีการตรวจสอบที่เป็นมาตรฐานมีการรายงานผลการตรวจสอบเสนอและข้อเสนอแนะต่างๆ ให้ผู้ที่มีอำนาจพิจารณาเพื่อแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงาน และหากพบการกระทำความผิดทุจริตจะต้องมีการรายงานผล และหน่วยงานจะต้องมีการลงโทษทางวินัยต่อเจ้าหน้าที่ผู้กระทำการทุจริตอย่างจริงจังแต่ส่วนที่สำคัญที่สุดที่จะต้องพิจารณาในการตรวจสอบถ่วงดุลภายในคือ การจัดทำแผนการตรวจสอบถ่วงดุลในหน่วยงานแม้จะดำเนินการได้สมบูรณ์เพียงใด หากไม่มีการดำเนินการที่จะตรวจสอบถ่วงดุลในหน่วยงานอย่างจริงจัง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายนอกและภายในย่อมจะสะท้อนผ่านทางการประเมินความรับรู้ หรือทัศนคติต่อหน่วยงาน สำคัญที่สุดเมื่อหน่วยงานพบการทุจริตขึ้นจะต้องมีการดำเนินงานลงโทษอย่างจริงจังและรวดเร็ว และมีการประชาสัมพันธ์ให้รับทราบเป็นการทั่วไป เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายนอกและภายในรับทราบถึงความมุ่งมั่น ความตั้งใจจริงของหน่วยงานที่จะดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

6) ด้านการสร้างวัฒนธรรม “สุจริต” ในการทำงานของหน่วยงาน ควรจะต้องมีการดำเนินการ ดังนี้

- ประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริตในจุดต่างๆ ขึ้นในหน่วยงาน
- จัดทำนโยบาย หลักปฏิบัติ และแผนบริหารความเสี่ยง ตลอดจนประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงด้านโอกาสในการทุจริตขึ้นในหน่วยงาน
- ดำเนินการตามแผนงานโครงการเพื่อลดความเสี่ยง สร้างวัฒนธรรมสุจริตในหน่วยงาน
- ถ่ายทอดองค์ความรู้ สร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่สุจริตขึ้นในหน่วยงาน การไม่ทนต่อการทุจริต การอายและเกรงกลัวที่จะทุจริต
- มีการเผยแพร่การดำเนินงานให้สาธารณชนรับทราบ