



การประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

คำนำ

เหตุการณ์ความเสียหายด้านการทุจริตเกิดแล้วจะมีผลกระทบทางลบ ซึ่งปัญหามาจากสาเหตุต่างๆ การป้องกันการทุจริต คือ การแก้ไขปัญหการทุจริตที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร และผู้บริหารทุกคน และเป็นเจตจำนงของทุกองค์กรที่ร่วมต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ อันเป็นวาระเร่งด่วนของรัฐบาล การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงทุจริตมาใช้ในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์จะช่วยเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งได้ว่าการดำเนินงานของสถาบันจะไม่มีกรทุจริต หรือในกรณีที่พบการทุจริตที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้น ก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีกรนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงการทุจริตมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าได้ โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำซึ่งไม่ใช่การเพิ่มภาระงานแต่อย่างใด

สารบัญ

ส่วนที่ 1 ความเป็นมา.....	1
ส่วนที่ 2 ประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ.....	2
1. วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ.....	2
2. กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ.....	2
3. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบ.....	6
4. ขอบเขตประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ.....	6
5. เหตุการณ์ความเสี่ยงและระดับของความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ	
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566.....	7
5.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification).....	7
5.2 การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง.....	9
5.3 เมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix).....	11
5.4 การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk – Control Matrix Assessment).....	13
6. มาตรการและการดำเนินการในการบริหารจัดการความเสี่ยง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566.....	15
6.1 แผนบริหารความเสี่ยง.....	15
6.2 การรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง.....	17

ส่วนที่ 1

ความเป็นมา

เหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่อาจนำไปสู่การทุจริต ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรอย่างมาก มีความจำเป็นที่จะต้องเฝ้าระวัง และกำหนดมาตรการเพื่อเป็นแนวทางดำเนินการเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดการทุจริตที่อาจเกิดขึ้น สอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 21 การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ มุ่งเน้นให้ภาครัฐ มีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยมีตัวชี้วัดสำคัญ คือ คาคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริตของประเทศไทยจะต้องอยู่ในอันดับ 1 ใน 20 หรือมีคะแนนประมาณ 73 คะแนน ภายในช่วงปี พ.ศ. 2576-2580 โดยในแผนย่อยที่ 1 การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ มุ่งเน้นการปรับ “ระบบ” เพื่อลดจำนวนคดีทุจริตและประพฤติมิชอบในหน่วยงานภาครัฐ โดยการพัฒนาเครื่องมือ เพื่อสร้างความโปร่งใส มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมและมาตรการในการต่อต้านการทุจริตที่มีประสิทธิภาพและเท่าทันต่อพลวัตของการทุจริต รวมถึงการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐ มีมาตรการ ระบบหรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต และประพฤติมิชอบของทุกภารกิจของสถาบัน ที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาความเสี่ยงทุจริต ด้านการอนุมัติอนุญาต ด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ และด้านการใช้จ่ายงบประมาณของสถาบันให้เกิดธรรมาภิบาล สถาบันจึงได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบ ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหาร ป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบไม่ให้เกิดขึ้นภายในสถาบัน

ส่วนที่ 2

ประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ

1. วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ

มาตรการป้องกันการทุจริต สามารถจะช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในสถาบันได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสม จะช่วยลดความเสี่ยงการทุจริตได้ ทั้งนี้ การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ในสถาบันจะช่วยเป็นหลักประกันสถาบันในระดับหนึ่งว่า การดำเนินการของสถาบันจะไม่มีทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้ การประเมินความเสี่ยงการทุจริต จึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการค้นหา หรือระบุจุดอ่อน (Weakness) ของระบบต่างๆ ภายในองค์กร ที่อาจเป็นช่องโหว่ให้เกิดการทุจริต และเป็นการมุ่งหาความเป็นไปได้ (Potential) ที่จะเกิดการกระทำการทุจริตในอนาคต ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสถาบันอย่างมีธรรมาภิบาล ซึ่งสถาบันมีวัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ดังนี้

- 1) เพื่อให้เข้าใจจุดเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดการทุจริต
- 2) ปรับปรุงกลไกการทำงาน เพื่อยับยั้งการทุจริต และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่
- 3) เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้สถาบันมีการบริหารงานด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้
- 4) เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

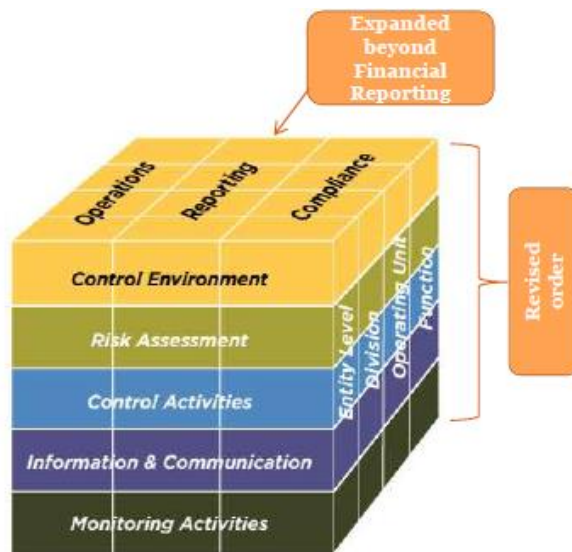
2. กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ

สถาบันดำเนินงานตาม “ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต” (Corruption Risk Management Systems: CRMS) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ซึ่งเป็นระบบที่สำนักงาน ป.ป.ท. ได้พัฒนาขึ้น สำหรับใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต โดยได้ประยุกต์ใช้แนวความคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักสากล ซึ่งประกอบด้วย แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวของ Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งประกอบด้วย COSO 2013 internal Control , COSO 2017 Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance และ ISO 37001:2016 Anti-bribery Management Systems และระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk Management Systems: CRMS) ยังมุ่งให้มีการดำเนินการตามแนวทางของวงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act หรือวางแผนปฏิบัติ-ตรวจสอบ-ปรับปรุง) เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 COSO 2013

กรอบหลักการควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) ตามมาตรฐาน COSO 2013 (Committee of Sponsoring Organizations 2013) ซึ่งมาตรฐาน COSO เป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับในการที่จะตอบสนองต่อความคาดหวังของกิจการในการป้องกันเฝ้าระวังและตรวจสอบการทุจริตภายในกิจการ COSO ได้ผลักดันให้กิจการต่างๆ ทำการขับเคลื่อน The Three Lines of Defense และถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของ

Internal Control Framework สำหรับมาตรฐาน COSO 2013 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ ดังนี้



องค์ประกอบที่ 1: สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

- หลักการที่ 1 องค์กรยึดหลักความซื่อตรงและจริยธรรม
- หลักการที่ 2 คณะกรรมการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อการกำกับดูแล
- หลักการที่ 3 คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร มีอำนาจการสั่งการชัดเจน
- หลักการที่ 4 องค์กร จูงใจ รักษาไว้ และจูงใจพนักงาน
- หลักการที่ 5 องค์กรผลักดันให้ทุกตำแหน่งรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ 2: การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- หลักการที่ 6 กำหนดเป้าหมายชัดเจน
- หลักการที่ 7 ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างครอบคลุม
- หลักการที่ 8 พิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต
- หลักการที่ 9 ระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบต่อการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ 3: กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

- หลักการที่ 10 ควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- หลักการที่ 11 พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการควบคุม
- หลักการที่ 12 ควบคุมให้นโยบายสามารถปฏิบัติได้

องค์ประกอบที่ 4: สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

- หลักการที่ 13 องค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ
- หลักการที่ 14 มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร ให้การควบคุมภายในดำเนินต่อไปได้

หลักการที่ 15 มีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ในประเด็นที่อาจกระทบต่อการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ 5: กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)

หลักการที่ 16 ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน

หลักการที่ 17 ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในทันเวลา และเหมาะสม

สำหรับการดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบของสถาบัน จะเน้นตามมาตรฐาน COSO 2013 องค์ประกอบที่ 2 หลักการที่ 8 พิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริตเป็นหลัก โดยมีกรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต 4 กระบวนการ ดังนี้

- Corrective: แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้ว่าจะเกิด สิ่งที่มีประวัติอยู่แล้ว ทำอย่างไรจะไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก
- Detective: เผื่อระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยง ทำอย่างไรจะตรวจพบ ต้องสอดส่องตั้งแต่แรก ตั้งข้อบ่งชี้บางเรื่องที่น่าสงสัย ทำการลดระดับความเสี่ยงนั้น หรือให้ข้อมูลเบาะแสแก่นักบริหาร
- Preventive: ป้องกัน หลีกเลี่ยง พฤติกรรมที่นำไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิดในส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีก (Known Factor) ทั้งที่ รู้ว่าทำไปมีความเสี่ยงต่อการทุจริตจะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ Workflow ใหม่ ไม่เปิดช่องว่างให้การทุจริตเข้ามาได้อีก
- Forecasting: การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่จะเกิดขึ้นและป้องกันป้องปรามล่วงหน้าในเรื่องประเด็นที่ไม่คุ้นเคย ในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต (Unknown Factor)

2.2 COSO 2017 (COSO ERM 2017)

COSO 2017 Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance มุ่งชี้ให้เห็นถึงการเชื่อมโยงการทำงานของกลไกการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับกลยุทธ์ และการดำเนินงานขององค์กร ความเสี่ยงการทุจริตจึงเป็นหัวใจสำคัญเพื่อเป็นกลไกในการผลักดันให้องค์กรบริหาร ความเสี่ยงการทุจริตที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ให้กับองค์กร องค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้



1) Governance and Culture (การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร) ประกอบด้วย บทบาทของคณะกรรมการ โครงสร้างการดำเนินงานตามเป้าหมายกลยุทธ์ การกำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ การยึดมั่นต่อค่านิยมองค์กร และการสร้างความเข้มแข็งด้านทุนมนุษย์

2) Strategy & Objective Setting (กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร) ประกอบด้วย การวิเคราะห์บริบทของธุรกิจ การกำหนดระดับความสามารถในการรับความเสี่ยงการประเมินทางเลือกของกลยุทธ์ จัดการความเสี่ยงองค์กร และการวางเป้าประสงค์ทางธุรกิจภายใต้ความเสี่ยง

3) Performance (เป้าหมายผลการดำเนินงาน) ประกอบด้วย การระบุความเสี่ยงการประเมินระดับความรุนแรง การจัดลำดับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง และการพิจารณาภาพรวมของความเสี่ยงองค์กรทั้งหมด

4) Review & Revision (การทบทวนและปรับปรุง) ประกอบด้วย การประเมินความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการบริหารความเสี่ยง การทบทวนความสามารถในการจัดการและระดับความเสี่ยง และการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

5) Information, Communication & Reporting (สารสนเทศการสื่อสาร และการรายงาน) ประกอบด้วย การใช้สารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง การใช้ช่องทางการสื่อสารต่างๆ สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และการรายงานความสำเร็จการดำเนินการ รวมทั้งวัฒนธรรมความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

สิ่งที่ COSO พยายามมุ่งเน้นนำเสนอในการปรับปรุงนี้ คือ การแสดงให้เห็นว่าการบริหารความเสี่ยง องค์กรนั้น เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการสร้างคุณค่าผ่านกลยุทธ์และตัวแบบธุรกิจขององค์กรอย่างแท้จริง

2.2.1 การบริหารความเสี่ยงขององค์กร หรือ ERM นั้นเป็นแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบใหม่ ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดแบบเดิมหลายประการที่สำคัญมี ดังนี้

แบบเดิม	ERM
ทำแยกเป็นส่วนๆ หรือฝ่ายๆ	ทำแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
บริหารแบบตั้งรับ (รอให้เกิดปัญหาแล้วค่อยแก้ไข)	บริหารแบบเชิงรุก (ป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น)
ทำเป็นครั้งคราวหรือเฉพาะกิจ	ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
มุ่งเน้นด้านลบเพื่อลดความเสียหาย	มุ่งเน้นด้านบวกด้วยโดยแสวงหาโอกาสที่จะเป็นประโยชน์แก่องค์กร ควบคู่กับด้านลบ

2.2.2 ISO 37001:2016 Anti-bribery Management Systems: ABMS

ISO 37001 มาตรฐานระบบการจัดการต่อต้านการติดสินบน (anti-bribery management systems) ซึ่งองค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐาน (ISO International Standardized Organization) ประกาศเมื่อ ปี 2558 ครอบคลุมตั้งแต่การจัดตั้งระบบกระบวนการดำเนินการ การธำรงรักษา และการปรับปรุง พัฒนาระบบการจัดการการติดสินบน ต้องมีการดำเนินการด้วยมาตรการอย่างเป็นระบบที่สมเหตุสมผล เหมาะสมเพียงพอเพื่อป้องกันการติดสินบน ที่ครอบคลุมโครงสร้าง STRUCTURE OF ISO 37001 STANDARD ประกอบด้วย

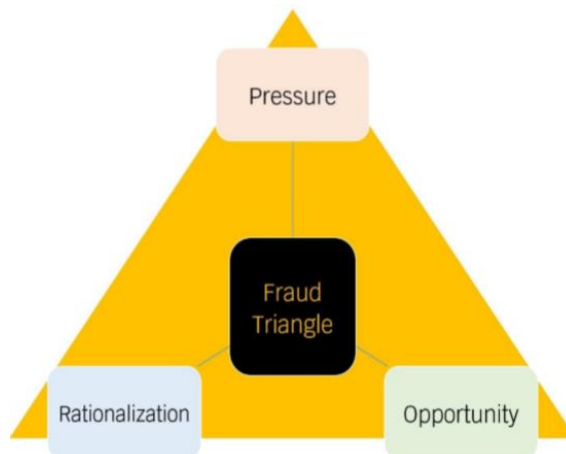
- 1) Scope ขอบเขต
- 2) Normative references การอ้างอิงตามกฎเกณฑ์
- 3) Term and Definitions ข้อกำหนดและคำจำกัดความ
- 4) Context of the organization บริบทขององค์กร

- 5) Leadership ความเป็นผู้นำ
- 6) Planning การวางแผน
- 7) Support การสนับสนุน
- 8) Operation การทำงาน
- 9) Performance Evaluation การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 10) Improvement การปรับปรุง

ในสวนโครงสร้างของ ISO 37001 ข้อ 4 ได้กำหนดให้มีหลักการประเมินความเสี่ยง การติดสินบน (Bribery Risk Assessment)

3. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบ

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่นำไปสู่การทุจริต ประกอบด้วย Pressure/Incentive หรือแรงกดดัน หรือแรงจูงใจ Opportunity หรือ โอกาสซึ่งเกิดจากช่องโหว่ของระบบต่างๆ คุณภาพการควบคุมกำกับ การควบคุมภายในขององค์กรมีจุดอ่อน และ Rationalization หรือการหาเหตุผลสนับสนุนการกระทำตามทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle) ตามหลักการและทฤษฎี Triangle Fraud ของ Dr. Ronald R. Cressey (1940)



4. ขอบเขตประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ

สถาบันกำหนดขอบเขตของการประเมินความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต โดยแบ่งประเภทความเสี่ยงการทุจริต ออกเป็น 3 ด้าน โดยให้สอดคล้องกรอบแนวคิดการพัฒนาการประเมินเชิงคุณภาพการบริหารจัดการ ความเสี่ยงการทุจริต Corruption Risk Management: CRM คือ 1) CRM จะต้องสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาหน่วยงานในเชิงบวกมากกว่าทำให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานรู้สึกกังวล 2) ผลการประเมิน CRM ควรให้แนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนให้กับหน่วยงานไปในตัว และ 3) หน่วยงานราชการที่ได้รับการประเมิน CRM ได้ประโยชน์จากการประเมิน สามารถนำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และได้รับประโยชน์ในมุมมองการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร โดยเฉพาะการแสดงให้สังคมและสาธารณชนรับรู้ว่าหน่วยงานให้ความสำคัญกับการยับยั้งการทุจริต

มีรายละเอียดดังนี้

4.1 ความเสี่ยงการทุจริตที่ด้านการอนุมัติ อนุญาต คือ การให้บริการด้านการอนุมัติ อนุญาต ตาม พ.ร.บ.การอำนวยความสะดวกในการให้บริการภาครัฐ

4.2 ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ คือ การอำนาจหน้าที่ (Authority) อำนาจที่ได้มาจากการดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง โดยกฎหมาย ระเบียบ ขอบบังคับที่มีการปฏิบัติ หรือละเว้นการปฏิบัติในทางมิชอบ

4.3 ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้จ่ายงบประมาณ คือ โครงการที่ได้รับการจัดสรร งบประมาณในปีที่ทำการประเมินของทุกประเภทงบประมาณ ได้แก่ งบดำเนินงาน งบลงทุน งบรายจ่ายอื่น งบ เงินอุดหนุนหรือเงินที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น งบกลาง เงินนอกงบประมาณ

5. เหตุการณ์ความเสี่ยงและระดับของความเสี่ยงการทุจริตและประพฤตินิชอบ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร- ศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

5.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

สถาบันได้สรุปเหตุการณ์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤตินิชอบ ซึ่งได้จากการรวบรวมข้อมูลการระบุความเสี่ยงจากหน่วยงานภายในสถาบัน ทั้งนี้ ความเสี่ยงที่วิเคราะห์ได้มี ทั้งความเสี่ยงที่มาจากปัญหา/พฤติกรรมที่เคยรับรู้ที่เคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำ (Known Factor) และปัจจัยความเสี่ยงที่มาจาก การคาดการณ์ล่วงหน้าว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต (Unknown Factor)

ตารางที่ 1 ตารางระบุความเสี่ยง (Know Factor และ Unknown Factor)

ที่	โอกาส/ ความเสี่ยงการทุจริต	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Know Factor	Unknown Factor
ด้านการอนุมัติ อนุญาต			
1	การใช้ดุลพินิจในการตรวจสอบความครบถ้วนของ เอกสารไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน		✓
2	การตรวจเอกสาร ไม่ครบถ้วนตามที่ระบุไว้ในคำขอ แต่มี การรับเรื่องไว้		✓
3	แก้ไขหลักฐานการจ่ายโดยใช้น้ำยาลบคำผิดแล้ว เขียนทับ และผู้รับเงินไม่ได้ลงลายมือชื่อกำกับ	✓	
4	ดำเนินการขออนุมัติเบิกจ่ายก่อนดำเนินการตรวจรับ	✓	
5	ผู้มีอำนาจในการอนุมัติการเบิกจ่ายเงิน อนุมัติเกินวงเงิน ที่กำหนดไว้ในประกาศสถาบัน	✓	
6	การส่งคืนเงินยืมล่าช้าเกินเวลาที่ระเบียบกำหนด	✓	

ที่	โอกาส/ ความเสี่ยงการทุจริต	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Know Factor	Unknown Factor
ด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่			
1	การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง มีการเอื้อประโยชน์ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือพวกพ้อง		✓
2	การรับสินบน ของขวัญหรือของกำนัลที่มีค่าซึ่งส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติหน้าที่		✓
3	การออกระเบียบ ประกาศ คำสั่งต่างๆ ที่เอื้อประโยชน์ มีผลประโยชน์ทับซ้อน		✓
4	การให้ทุนสนับสนุนการศึกษา วิจัยต่างๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์		✓
5	เจ้าหน้าที่เรียกรับผลประโยชน์ในระหว่างการตรวจสอบ เอกสารหลักฐานเพื่อความรวดเร็วในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต		✓
ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ			
1	รับเงินและออกใบเสร็จการรับเงินแล้วแต่ไม่นำเงินสด หรือเช็คฝากธนาคารในวันนั้น แต่นำฝากในภายหลัง และอาจนำเงินไปใช้ส่วนตัวก่อน		✓
2	ไม่ได้บันทึกบัญชีรายได้ หรือบันทึกบัญชีรายได้ล่าช้า	✓	
3	บันทึกบัญชีรายได้และค่าใช้จ่ายไม่ถูกต้อง ซึ่งไม่เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีภาครัฐ และนโยบายการบัญชี ภาครัฐ พ.ศ. 2561	✓	
4	การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามระเบียบของสถาบัน เช่น ค่าอาหาร ค่าตอบแทน	✓	
5	ปลอมแปลงเอกสารในการเบิกจ่าย เพื่อถอนเงินสดออก จากบัญชีเงินฝาก /ไม่ประทับตรา “จ่ายเงินแล้ว” ใน หลักฐานการจ่าย แล้วนำหลักฐานการจ่ายกลับมาเบิก ซ้ำ		✓
6	การจัดการพัสดุบางรายการไม่ได้ดำเนินการตามระเบียบ กระบวนการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการ บริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560	✓	
7	จัดซื้อจัดจ้างวัสดุอุปกรณ์ที่ไม่จำเป็นและซื้อจ้างในราคา สูง		✓
8	จัดทำโครงการ/จัดซื้อ จัดจ้างที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ ไม่จำเป็น เอื้อประโยชน์ให้กับพวกพ้อง		✓
9	การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะพัสดุหรือที่เรียกว่า “ล็อกสเปค” เพื่อเอื้อต่อผู้ขายบางราย		✓

5.2 การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง

สถาบันดำเนินการวิเคราะห์สถานะความเสี่ยงการทุจริต ของแต่ละโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต ออกตามรายสีไฟจราจร เขียว เหลือง ส้ม แดง โดยระบุสถานะของความเสี่ยงในช่องสีไฟจราจร ความหมายของสถานะความเสี่ยงตามสีไฟจราจร มีรายละเอียดดังนี้

- สถานะสีเขียว : ความเสี่ยงระดับต่ำ
- สถานะสีเหลือง : ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถให้ความรอบคอบระมัดระวัง ในระหว่างปฏิบัติงาน ตามปกติควบคุมดูแลได้
- สถานะสีส้ม : ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงาน ภายในองค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุม ข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ
- สถานะสีแดง : ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จักไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 2 ตารางแสดงสถานะความเสี่ยง (แยกตามรายสีไฟจราจร)

ที่	โอกาส/ ความเสี่ยงการทุจริต	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง
ด้านการอนุมัติ อนุญาต ✓					
1	การใช้ดุลพินิจในการตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน		✓		
2	การตรวจเอกสารไม่ครบถ้วนตามที่ระบุไว้ในคำขอ แต่มีการรับเรื่องไว้		✓		
3	แก้ไขหลักฐานการจ่ายโดยใช้น้ำยาลบคำผิดแล้วเขียนทับ และผู้รับเงินไม่ได้ลงลายมือชื่อกำกับ		✓		
4	ดำเนินการขออนุมัติเบิกจ่ายก่อนดำเนินการตรวจรับ			✓	
5	ผู้มีอำนาจในการอนุมัติการเบิกจ่ายเงิน อนุมัติเกินวงเงินที่กำหนดไว้ในประกาศสถาบัน			✓	
6	การส่งคืนเงินยืมล่าช้าเกินเวลาที่ระเบียบกำหนด			✓	
ด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่					
1	การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง มีการเอื้อประโยชน์ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือพวกพ้อง				✓
2	การรับสินบน ของขวัญหรือของกำนัลที่มีค่าซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่				✓
3	การออกระเบียบ ประกาศ คำสั่งต่างๆ ที่เอื้อประโยชน์ มีผลประโยชน์ทับซ้อน			✓	

ที่	โอกาส/ ความเสี่ยงการทุจริต	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง
4	การให้ทุนสนับสนุนการศึกษา วิทยาลัยต่างๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์				✓
5	เจ้าหน้าที่เรียกรับผลประโยชน์ในระหว่างการตรวจสอบ เอกสารหลักฐานเพื่อความรวดเร็วในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต			✓	
ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ					
1	รับเงินและออกใบเสร็จการรับเงินแล้วแต่ไม่นำเงินสดเข้าฝากธนาคารในวันนั้น แต่นำฝากในภายหลัง และอาจนำเงินไปใช้ส่วนตัวก่อน			✓	
2	ไม่ได้บันทึกบัญชีรายได้ หรือบันทึกบัญชีรายได้ล่าช้า		✓		
3	บันทึกบัญชีรายได้และค่าใช้จ่ายไม่ถูกต้อง ซึ่งไม่เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีภาครัฐ และนโยบายการบัญชีภาครัฐ พ.ศ. 2561		✓		
4	การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามระเบียบของสถาบัน เช่น ค่าอาหาร ค่าตอบแทน			✓	
5	ปลอมแปลงเอกสารในการเบิกจ่าย เพื่อถอนเงินสดออกจากบัญชีเงินฝาก /ไม่ประทับตรา “จ่ายเงินแล้ว” ในหลักฐานการจ่าย แล้วนำหลักฐานการจ่ายกลับมาเบิกซ้ำ			✓	
6	การจัดหาพัสดุบางรายการไม่ได้ดำเนินการตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560			✓	
7	จัดซื้อจัดจ้างวัสดุอุปกรณ์ที่ไม่จำเป็นและซื้อจ้างในราคาสูง			✓	
8	จัดทำโครงการ/จัดซื้อ จัดจ้างที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ ไม่จำเป็น เอื้อประโยชน์ให้กับพวกพ้อง				✓
9	การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะพัสดุหรือที่เรียกว่า “ล็อกสเปค” เพื่อเอื้อต่อผู้ขายบางราย				✓

5.3 เมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix)

ในขั้นตอนนี้ สถาบันได้นำโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต ที่มีสถานะความเสี่ยงระดับสูงจนถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก ที่เป็นสีส้ม และสีแดง จากตารางที่ 2 มาทำการหาค่าความเสี่ยงรวม ซึ่งได้จากระดับ ความจำเป็นของการเฝ้าระวัง ที่มีค่า 1 – 3 คูณด้วย ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่มีค่า 1 – 3 โดยมีเกณฑ์ ในการให้ค่า ดังนี้

1) ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการงานนั้น ๆ แสดงว่ากิจกรรม หรือ ขั้นตอนนั้น เป็น MUST หมายถึงมีความจำเป็นสูงของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตที่ ต้องทำการป้องกัน ไม่ดำเนินการไม่ได้ ค่าของ MUST คือ ค่าที่อยู่ในระดับ 3 หรือ 2
- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็นกิจกรรม หรือขั้นตอนรองของกระบวนการงานนั้น ๆ แสดง ว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็น SHOULD หมายถึงมีความจำเป็นต่ำในการเฝ้าระวังความ เสี่ยงการทุจริต ค่าของ SHOULD คือ ค่าที่อยู่ในระดับ 1 เท่านั้น

2) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาคราชการ ค่าอยู่ที่ 2 หรือ 3
- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น เกี่ยวข้องกับผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial ค่าอยู่ที่ 2 หรือ 3
- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น มีผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer/User ค่าอยู่ที่ 2 หรือ 3
- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น มีผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process หรือกระทบด้านการเรียนรู้ องค์กรความรู้ Learning & Growth ค่าอยู่ที่ 1 หรือ 2

ตารางที่ 3 SCORING ทะเบียนข้อมูลที่ต้องเฝ้าระวัง 2 มิติ หรือตารางเมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix)

ที่	โอกาส/ ความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง		ระดับความรุนแรงของผลกระทบ			ค่าความเสี่ยงรวม จำเป็น x รุนแรง
		ขั้นตอนหลัก MUST	ขั้นตอนรอง SHOULD	1	2	3	
ด้านการอนุมัติ อนุญาต							
1	ดำเนินการขออนุมัติเบิกจ่ายก่อนดำเนินการ ตรวจรับ	3				3	9
2	ผู้มีอำนาจในการอนุมัติการเบิกจ่ายเงิน อนุมัติเกินวงเงินที่กำหนดไว้ในประกาศ สถาบัน	2			2		4
3	การส่งคืนเงินยืมล่าช้าเกินเวลาที่ระเบียบ กำหนด	3			2		6

ที่	โอกาส/ ความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง		ระดับความรุนแรงของผลกระทบ			ค่าความเสียหายรวม จำเป็น x รุนแรง
		ขั้นตอนหลัก MUST	ขั้นตอนรอง SHOULD	1	2	3	
ด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่							
1	การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง มีการเอื้อประโยชน์ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือพวกพ้อง	3				3	9
2	การรับสินบน ของขวัญหรือของกำนัลที่มีค่า ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่	3				3	9
3	การออกระเบียบ ประกาศ คำสั่งต่างๆ ที่เอื้อประโยชน์ มีผลประโยชน์ทับซ้อน	2				3	6
4	การให้ทุนสนับสนุนการศึกษา วิจัยต่างๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์	3				3	9
5	เจ้าหน้าที่เรียกรับผลประโยชน์ในระหว่างการตรวจสอบ เอกสารหลักฐานเพื่อความรวดเร็วในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต	2			2		4
ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ							
1	รับเงินและออกใบเสร็จการรับเงินแล้วแต่นำเงินสด หรือเช็คฝากธนาคารในวันนั้น แต่นำฝากในภายหลัง และอาจนำเงินไปใช้ส่วนตัวก่อน	3			2		6
2	การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามระเบียบของสถาบัน เช่นค่าอาหาร ค่าตอบแทน	2			2		4
3	ปลอมแปลงเอกสารในการเบิกจ่าย เพื่อถอนเงินสดออกจากบัญชีเงินฝาก /ไม่ประทับตรา “จ่ายเงินแล้ว” ในหลักฐานการจ่าย แล้วนำหลักฐานการจ่ายกลับมาเบิกซ้ำ	3				3	9
4	การจัดหาพัสดุบางรายการไม่ได้ดำเนินการตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560	3			2		6
5	จัดซื้อจัดจ้างวัสดุอุปกรณ์ที่ไม่จำเป็นและซื้อจ้างในราคาสูง	2				3	6

ที่	โอกาส/ ความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง		ระดับความรุนแรงของผลกระทบ			ค่าความเสี่ยงรวม จำเป็น x รุนแรง
		ขั้นตอนหลัก MUST	ขั้นตอนรอง SHOULD	1	2	3	
6	จัดทำโครงการ/จัดซื้อ จัดจ้างที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ ไม่จำเป็น เอื้อประโยชน์ให้กับพวกพ้อง	3				3	9
7	การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะพัสดุหรือที่เรียกว่า “ล็อกสเปค” เพื่อเอื้อต่อผู้ขายบางราย	3				3	9

5.4 การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk – Control Matrix Assessment)

ในขั้นตอนนี้ สถาบันได้นำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น X รุนแรง) จากตารางที่ 3 มาทำการประเมินการควบคุมการทุจริต ว่ามีระดับการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับคุณภาพการจัดการ (คุณภาพการจัดการ สอดส่อง เฝ้าระวังในงานปกติ) โดยเกณฑ์คุณภาพการจัดการ จะแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

- ดี:** จัดการได้ทันที ทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กร ไม่มีผลเสียทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม
- พอใช้:** จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบงาน องค์กร แต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ
- อ่อน:** จัดการไม่ได้หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่าย มีผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานและยอมรับไม่ได้ ไม่มีความเข้าใจ

ตารางที่ 4 ตารางแสดงการประเมินการควบคุมความเสี่ยง

ที่	โอกาส/ ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพการจัดการ	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ		
			ค่าความเสี่ยงระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยงระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยงระดับค่อนข้างสูง
ด้านการอนุมัติ อนุญาต					
1	ดำเนินการขออนุมัติเบิกจ่ายก่อนดำเนินการตรวจรับ	พอใช้			✓
2	ผู้มีอำนาจในการอนุมัติการเบิกจ่ายเงิน อนุมัติเกินวงเงินที่กำหนดไว้ในประกาศสถาบัน	ดี	✓		
3	การส่งคืนเงินยืมล่าช้าเกินเวลาที่ระเบียบกำหนด	พอใช้		✓	

ที่	โอกาส/ ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพ การจัดการ	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ		
			ค่าความ เสี่ยงระดับ ต่ำ	ค่าความ เสี่ยงระดับ ปานกลาง	ค่าความ เสี่ยงระดับ ค่อนข้างสูง
ด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่					
1	การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง มีการเอื้อประโยชน์ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือพวกพ้อง	พอใช้			✓
2	การรับสินบน ของขวัญหรือของกำนัลที่มีค่า ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่	พอใช้			✓
3	การออกระเบียบ ประกาศ คำสั่งต่างๆ ที่เอื้อประโยชน์ มีผลประโยชน์ ทับซ้อน	พอใช้		✓	
4	การให้ทุนสนับสนุนการศึกษา วิจัยต่างๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์	พอใช้			✓
5	เจ้าหน้าที่เรียกรับผลประโยชน์ในระหว่างการตรวจสอบ เอกสารหลักฐานเพื่อความรวดเร็วในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต	ดี	✓		
ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ					
1	รับเงินและออกใบเสร็จการรับเงินแล้วแต่ไม่นำเงินสด เช็คนำฝากธนาคารในวันนั้น แต่ นำฝากในภายหลัง และอาจนำเงินไปใช้ส่วนตัวก่อน	พอใช้		✓	
2	การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามระเบียบของสถาบัน เช่นค่าอาหาร ค่าตอบแทน	ดี	✓		
3	ปลอมแปลงเอกสารในการเบิกจ่าย เพื่อเบิก/ถอนเงินสดออกจากบัญชีเงินฝาก	พอใช้			✓
4	การจัดหาพัสดุบางรายการไม่ได้ดำเนินการตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560	พอใช้		✓	
5	จัดซื้อจัดจ้างวัสดุอุปกรณ์ที่ไม่จำเป็นและซื้อจ้างในราคาสูง	พอใช้		✓	
6	จัดทำโครงการ/จัดซื้อ จัดจ้างที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ ไม่จำเป็น เอื้อประโยชน์ให้กับพวกพ้อง	พอใช้			✓
7	การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะพัสดุหรือที่เรียกว่า “ล็อกสเปค” เพื่อเอื้อต่อผู้ขายบางราย	พอใช้			✓

6. มาตรการและการดำเนินการในการบริหารจัดการความเสี่ยง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

6.1 แผนบริหารความเสี่ยง

สถาบันได้เลือกเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงสุดจากการประเมินการควบคุมความเสี่ยง Risk – Control Matrix Assessment ในตารางที่ 4 ที่อยู่ในช่องค่าความเสี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง และระดับค่อนข้างสูง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามลำดับความรุนแรง โดยกำหนดมาตรการป้องกันการทุจริตในแต่ละความเสี่ยง รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 5 แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

ที่	รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต
ด้านการอนุมัติ อนุญาต		
1	ดำเนินการขออนุมัติ เบิกจ่ายก่อนดำเนินการตรวจรับ	- พัฒนาสมรรถนะ และองค์ความรู้ของบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล
2	การส่งคืนเงินยืมล่าช้าเกินเวลาที่ระเบียบกำหนด	- ปรับฐานความคิดของบุคลากรให้ปฏิบัติตามระเบียบ และแนวปฏิบัติเงินทดรองราชการจากเงินรายได้
ด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่		
1	การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง มีการเอื้อประโยชน์ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือพวกพ้อง	- ส่งเสริมให้ประชาคมทุกกลุ่มปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
2	การรับสินบน ของขวัญหรือของกำนัลที่มีค่าซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่	- เสริมสร้างวัฒนธรรมการละอายและไม่ทนต่อการทุจริต
3	การออกระเบียบ ประกาศ คำสั่งต่างๆ ที่เอื้อประโยชน์ มีผลประโยชน์ทับซ้อน	- วางมาตรการเสริมในการสกัดกั้นการทุจริตเชิงนโยบาย
4	การให้ทุนสนับสนุนการศึกษา วิจัยต่างๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์	
ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ		
1	รับเงินและออกใบเสร็จการรับเงินแล้วแต่ไม่นำเงินสด เช็คนำฝากธนาคารในวันนั้น แต่นำฝากในภายหลัง และอาจนำเงินไปใช้ส่วนตัวก่อน	- เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรให้สามารถยับยั้งการทุจริตและประพฤติมิชอบ
2	ปลอมแปลงเอกสารในการเบิกจ่าย เพื่อถอนเงินสดออกจากบัญชีเงินฝาก /ไม่ประทับตรา “จ่ายเงินแล้ว” ในหลักฐาน	- พัฒนาสมรรถนะและความรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับบทลงโทษของการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ที่	รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต
	การจ่าย แล้วนำหลักฐานการจ่ายกลับมาเบิกซ้ำ	
3	การจัดการพัสดุบางรายการไม่ได้ดำเนินการตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560	- ป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันในการจัดซื้อจัดจ้าง
4	จัดซื้อจัดจ้างวัสดุอุปกรณ์ที่ไม่จำเป็นและซื้อจ้างในราคาสูง	
5	จัดทำโครงการ/จัดซื้อ จัดจ้างที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ ไม่จำเป็น เอื้อประโยชน์ให้กับพวกพ้อง	
6	การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะพัสดุหรือที่เรียกว่า “ล็อกสเปค” เพื่อเอื้อต่อผู้ขายบางราย	

6.2 การรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

สถาบันได้ดำเนินการประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามมาตรการป้องกันการทุจริตตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามเฝ้าระวัง เป็นการยืนยันประสิทธิภาพของผลการป้องกันและแก้ไขปัญหา โดยการแยกสถานะของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต ออกเป็น 3 สี ได้แก่ สีเขียว สีเหลือง สีแดง

- ✓ สถานะสีเขียว : ไม่เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง ยังไม่ต้องทำกิจกรรมเพิ่ม
- ✓ สถานะสีเหลือง : เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง แต่แก้ไขได้ทันท่วงที ตามมาตรการ / นโยบาย / โครงการ / กิจกรรมที่เตรียมไว้แผนใช้ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตลดลง ระดับความรุนแรง < 3
- ✓ สถานะสีแดง : เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายยังแก้ไขไม่ได้ควรมีมาตรการ / นโยบาย / โครงการ / กิจกรรม เพิ่มขึ้นแผนใช้ไม่ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตไม่ลดลงระดับความรุนแรง > 3

ผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง สรุปได้ว่า มาตรการป้องกันการทุจริตของสถาบัน โดยภาพรวมสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ดี แต่ยังคงมีบางกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง แต่สามารถควบคุมได้ตามมาตรการและกิจกรรมที่กำหนดไว้ ทำให้ไม่เกิดความเสี่ยง แต่อย่างไรก็ตามสถาบันยังต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่องไม่ให้เกิดเหตุการณ์ทุจริต ผลการเฝ้าระวังความเสี่ยงมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 6 รายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

มาตรการป้องกันการทุจริต	ความเสี่ยง	สถานะความเสี่ยง			มาตรการ/ความเห็นเพิ่มเติม
		เขียว	เหลือง	แดง	
ด้านการอนุมัติ อนุญาต					
- พัฒนาสมรรถนะ และองค์ความรู้ของบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล	ดำเนินการขออนุมัติเบิกจ่ายก่อนดำเนินการตรวจรับ		✓		-
- ปรับฐานความคิดของบุคลากรให้ปฏิบัติตามระเบียบ และแนวปฏิบัติเงินทตรงราชการจากเงินรายได้	การส่งคืนเงินยืมล่าช้าเกินเวลาที่ระเบียบกำหนด		✓		-
ด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่					
- ส่งเสริมให้ประชาคมทุกกลุ่มปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล	การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง มีการเอื้อประโยชน์ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือพวกพ้อง	✓			-
- เสริมสร้างวัฒนธรรมการละอายและไม่ทนต่อการทุจริต	การรับสินบน ของขวัญหรือของกำนัลที่มีค่าซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่	✓			-
- วางมาตรการเสริมในการสกัดกั้นการทุจริตเชิงนโยบาย	การออกระเบียบ ประกาศ คำสั่งต่างๆ ที่เอื้อประโยชน์ มีผลประโยชน์ทับซ้อน	✓			-
	การให้ทุนสนับสนุนการศึกษา วิจัยต่างๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์	✓			-
ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ					
- เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรให้สามารถยับยั้งการทุจริตและประพฤติมิชอบ	รับเงินและออกใบเสร็จการรับเงินแล้วแต่ไม่นำเงินสด เช็คนำฝากธนาคารในวันนั้น แต่นำฝากในภายหลัง และอาจนำเงินไปใช้ส่วนตัวก่อน	✓			-

มาตรการป้องกันการทุจริต	ความเสี่ยง	สถานะความเสี่ยง			มาตรการ/ความเห็นเพิ่มเติม
		เขียว	เหลือง	แดง	
- พัฒนาสมรรถนะและความรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับบทลงโทษของการทุจริตและประพฤติมิชอบ	ปลอมแปลงเอกสารในการเบิกจ่าย เพื่อถอนเงินสดออกจากบัญชีเงินฝาก /ไม่ประทับตรา “จ่ายเงินแล้ว” ในหลักฐานการจ่าย แล้วนำหลักฐานการจ่ายกลับมาเบิกซ้ำ	✓			-
- ป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันในการจัดซื้อจัดจ้าง	การจัดการพัสดุบางรายการไม่ได้ดำเนินการตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560		✓		-
	จัดซื้อจัดจ้างวัสดุอุปกรณ์ที่ไม่จำเป็นและซื้อจ้างในราคาสูง	✓			-
	จัดทำโครงการ/จัดซื้อ จัดจ้างที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ ไม่จำเป็น เอื้อประโยชน์ให้กับพวกพ้อง	✓			-
	การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะพัสดุหรือที่เรียกว่า “ล็อกสเปค” เพื่อเอื้อต่อผู้ขายบางราย	✓			-