



คู่มือมาตรการป้องกัน เกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน และการบริหารความเสี่ยง ของสำนักสิ่งแวดล้อม

สำนักงานเลขานุการ สำนักสิ่งแวดล้อม

สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๑ : ความรู้ทั่วไปและกฎหมายเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน	๑
๑. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน	๑
๒. กฎหมายเกี่ยวกับการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน	๔
บทที่ ๒ : แนวทางปฏิบัติเพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน	๖
๑. แนวทางปฏิบัติเพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน	๖
๒. กรณีการรับของขวัญหรือผลประโยชน์	๗
๓. กรณีต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่เอื้อต่อการทำธุรกิจกับตัวเอง	๑๐
๔. หากฝ่าฝืนจะมีโทษอย่างไร	๑๐
บทที่ ๓ : กระบวนการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน	๑๑
๑. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification)	๑๑
๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	๑๖
๓. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)	๒๒
บทที่ ๔ : สรุปแนวทางป้องกันการกระทำที่เป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม (Conflict of Interest : COI) สำหรับสำนักและสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร	๒๔
๑. แต่งตั้งคณะทำงานวิเคราะห์ความเสี่ยง	๒๔
๒. ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง	๒๔

บทที่ ๑

ความรู้ทั่วไปและกฎหมายเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน

๑. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน

๑.๑ ความหมายของผลประโยชน์ทับซ้อน

ผลประโยชน์ทับซ้อน หมายถึง สถานการณ์ที่เจ้าหน้าที่ของรัฐมีผลประโยชน์ส่วนตนอยู่และมีการใช้อิทธิพลตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดผลประโยชน์ส่วนตัว โดยก่อให้เกิดผลเสียต่อผลประโยชน์ส่วนรวม ผลประโยชน์ทับซ้อนมีหลากหลายรูปแบบ ไม่จำกัดอยู่ในรูปของตัวเงินหรือทรัพย์สินเท่านั้น แต่รวมถึงผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ไม่ใช่ในรูปตัวเงินหรือทรัพย์สินก็ได้ อาทิ การแต่งตั้งพรรคพวกเข้าไปดำรงตำแหน่งในองค์กรต่าง ๆ ทั้งในหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และบริษัทจำกัด หรือการที่บุคคลผู้มีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจให้ญาติพี่น้องหรือบริษัทที่ตนมีส่วนได้ส่วนเสียได้รับสัมปทานหรือผลประโยชน์จากทางราชการโดยมิชอบ ฯลฯ

๑.๒ นิยามศัพท์และแนวคิดสำคัญ

๑.๒.๑ ผลประโยชน์ส่วนตน (Private Interest)

“ผลประโยชน์” คือ สิ่งใด ๆ ที่มีผลต่อบุคคล/กลุ่ม ไม่ว่าจะในทางบวกหรือลบ

“ผลประโยชน์ส่วนตน” ไม่ได้ครอบคลุมเพียงผลประโยชน์ด้านการงานหรือธุรกิจของเจ้าหน้าที่แต่รวมถึงคนที่ติดต่อสัมพันธ์ด้วย เช่น เพื่อน ญาติ คู่แข่งขัน ศัตรู เมื่อใดเจ้าหน้าที่ประสงค์จะให้คนเหล่านี้ได้หรือเสียประโยชน์ เมื่อนั้นก็ถือว่ามีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวเนื่อง

ผลประโยชน์ส่วนตน มี ๒ ประเภท คือ ที่เกี่ยวกับเงิน (Pecuniary) และที่ไม่เกี่ยวกับเงิน (non-pecuniary) คือ

“ผลประโยชน์ส่วนตนที่เกี่ยวกับเงิน” ไม่ได้เกี่ยวกับการได้มาซึ่งเงินทองเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวกับการเพิ่มพูนประโยชน์หรือปกป้องการสูญเสียของสิ่งที่มีอยู่แล้ว เช่น ที่ดิน หุ้น ตำแหน่งในบริษัทที่รับงานจากหน่วยงาน รวมถึงการได้มาซึ่งผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในรูปตัวเงิน เช่น สัมปทาน ส่วนลดของขวัญ หรือของที่แสดงน้ำใจไมตรีอื่น ๆ

“ผลประโยชน์ที่ไม่เกี่ยวกับเงิน” เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ครอบครัวหรือกิจกรรมทางสังคมวัฒนธรรมอื่น ๆ เช่น สถาบันการศึกษา สมาคม ลัทธิ แนวคิด มกอยู่ในรูปความลำเอียง/อคติ/เลือกที่รักมักที่ชัง และมีข้อสังเกตว่าแม้แต่ความเชื่อ/ความคิดเห็นส่วนตัวก็จัดอยู่ในประเภทนี้

๑.๒.๒ หน้าที่สาธารณะ (Public Duty)

“หน้าที่สาธารณะ” ของผู้ที่ทำงานให้ภาครัฐ คือ การให้ความสำคัญอันดับต้นแก่ประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) คนเหล่านี้ ไม่จำกัดเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐทั้งระดับท้องถิ่นและระดับประเทศเท่านั้น แต่ยังรวมถึงคนอื่น ๆ ที่ทำงานให้ภาครัฐ เช่น ที่ปรึกษา อาสาสมัคร เป็นต้น

“ผลประโยชน์สาธารณะ” คือ ประโยชน์ของชุมชนโดยรวมไม่ใช่ผลรวมของผลประโยชน์ของปัจเจกบุคคล และไม่ใช่ผลประโยชน์ของกลุ่มคน การระบุผลประโยชน์สาธารณะไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ในเบื้องต้น เจ้าหน้าที่ภาครัฐสามารถให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นโดย

- ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ
- ทำงานตามหน้าที่ตามกรอบและมาตรฐานทางจริยธรรม

- ระบุผลประโยชน์ทับซ้อนที่ตนเองมีหรืออาจจะมีและจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ
- ให้ความสำคัญอันดับต้นแก่ผลประโยชน์สาธารณะมีความคาดหวังว่าเจ้าหน้าที่ต้องจำกัดขอบเขตที่ประโยชน์ส่วนตนจะมาถึงผลต่อความเป็นกลางในการทำหน้าที่
- หลีกเลี่ยงการตัดสินใจหรือการทำหน้าที่ที่มีผลประโยชน์ทับซ้อน
- หลีกเลี่ยงการกระทำ/กิจกรรมส่วนตนที่อาจทำให้คนเห็นว่าได้ประโยชน์จากข้อมูลภายใน

- หลีกเลี่ยงการใช้ตำแหน่งหน้าที่หรือทรัพยากรของหน่วยงานเพื่อประโยชน์ส่วนตน
- ป้องกันข้อครหาว่าได้รับผลประโยชน์ที่ไม่สมควรจากการใช้อำนาจหน้าที่
- ไม่ใช่ประโยชน์จากตำแหน่งหรือข้อมูลภายในที่ได้ขณะอยู่ในตำแหน่งขณะที่ไปหาตำแหน่งงานใหม่

๑.๒.๓ ผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interests) เป็นความทับซ้อนระหว่างผลประโยชน์ส่วนตน และผลประโยชน์สาธารณะที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ดังนี้

- ให้ความสำคัญอันดับต้นแก่ผลประโยชน์สาธารณะมีความคาดหวังว่าเจ้าหน้าที่ต้องจำกัดขอบเขตที่ประโยชน์ส่วนตนจะมาถึงผลต่อความเป็นกลางในการทำหน้าที่
- หลีกเลี่ยงการตัดสินใจหรือการทำหน้าที่ที่มีผลประโยชน์ทับซ้อน
- หลีกเลี่ยงการกระทำ/กิจกรรมส่วนตนที่อาจทำให้คนเห็นว่าได้ประโยชน์จากข้อมูลภายใน

๑.๓ ประเภทของผลประโยชน์ทับซ้อน

๑.๓.๑ ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เกิดขึ้นจริง (Actual) มีความทับซ้อนระหว่างผลประโยชน์ส่วนตน และสาธารณะเกิดขึ้น

๑.๓.๒ ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เห็น (Perceived & Apparent) เป็นผลประโยชน์ทับซ้อนที่คนเห็นว่ามีแต่จริง ๆ อาจไม่มีก็ได้ ถ้าจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนประเภทนี้อย่างขาดประสิทธิภาพก็อาจนำมาซึ่งผลเสียไม่น้อยกว่าการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนที่เกิดขึ้นจริงข้อนี้แสดงว่าเจ้าหน้าที่ไม่เพียงแต่จะต้องประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมเท่านั้น แต่ต้องทำให้คนอื่น ๆ รับรู้และเห็นด้วยว่าไม่ได้รับประโยชน์เช่นนั้นจริง

๑.๓.๓ ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เป็นไปได้ (Potential) ผลประโยชน์ส่วนตนที่มีในปัจจุบันอาจจะทับซ้อนกับผลประโยชน์สาธารณะได้ในอนาคต

“หน้าที่ทับซ้อน (Conflict of Duty)” หรือ “ผลประโยชน์เบียดเบียนกัน (Competing Interests)” มี ๒ ประเภท ดังนี้

- การที่เจ้าหน้าที่มีบทบาทหน้าที่มากกว่าหนึ่งบทบาท เช่น เป็นเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานและเป็นคณะกรรมการด้านระเบียบวินัยประจำหน่วยงานด้วย ปัญหาจะเกิดเมื่อไม่สามารถแยกแยะบทบาทหน้าที่ทั้งสองออกจากกันได้ อาจทำให้ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ หรือแม้กระทั่งเกิดความผิดพลาดหรือผิดกฎหมาย ปกติหน่วยงานมักมีกลไกป้องกันปัญหานี้โดยแยกแยะบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ ให้ชัดเจนแต่ก็ยังมีปัญหาได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานที่มีกำลังคนน้อยหรือมีเจ้าหน้าที่บางคนเท่านั้นที่สามารถทำงานบางอย่างที่คนอื่น ๆ ทำไม่ได้ ซึ่งคนส่วนใหญ่ไม่ค่อยห่วงปัญหานี้กันเพราะดูเหมือนไม่มีเรื่องผลประโยชน์ส่วนตนมาเกี่ยวข้อง
- การที่เจ้าหน้าที่มีบทบาทหน้าที่มากกว่าหนึ่งบทบาท และการทำบทบาทหน้าที่ในหน่วยงานหนึ่งนั้น ทำให้ได้ข้อมูลภายในบางอย่างที่อาจนำมาใช้เป็นประโยชน์แก่การทำบทบาทหน้าที่ให้แก่อีกหน่วยงานหนึ่งได้ผลเสียคือ ถ้านำข้อมูลมาใช้ก็อาจเกิดการประพฤติมิชอบ หรือความลำเอียง/อคติต่อคนบางกลุ่ม ควรถือว่า

หน้าที่ทับซ้อนเป็นปัญหาผลประโยชน์ทับซ้อนด้วย เพราะว่ามีหลักการจัดการแบบเดียวกัน นั่นคือการตัดสินใจ ทำหน้าที่ต้องเป็นกลางกลไกการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนก็สามารถนำมาจัดการกับหน้าที่ทับซ้อนได้

๑.๔ ปัจจัยที่ทำให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน

ผลประโยชน์ทับซ้อน หรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและประโยชน์ส่วนรวมเป็นผล มาจากการไม่สามารถแยกแยะระหว่างบทบาทหน้าที่ในเรื่องส่วนตัว และเรื่องส่วนรวมออกจากกันได้ชัดเจน และมีสาเหตุมาจากพื้นฐานความคิดแบบดั้งเดิมของคนไทยและมีปัจจัยที่เอื้อให้เกิดพฤติกรรมทุจริต ดังนี้

๑.๔.๑ มีฐานคิดในลักษณะบูรณาการ คือ คนไทยไม่สามารถแยกแยะระหว่างเรื่องส่วนตัวกับ เรื่องส่วนรวมออกจากกันอย่างสิ้นเชิง ดังนี้

(๑) คนไทยมีฐานความเชื่อในอดีตที่เห็นว่าขุนนางค้าขายได้โดยไม่เป็นสิ่งที่น่ารังเกียจ

(๒) ตำแหน่งหน้าที่ราชการสามารถนำมาซึ่งผลประโยชน์ส่วนตัว จึงไม่มีการแยกแยะ ระหว่างประโยชน์ส่วนตัวออกจากประโยชน์ส่วนรวม

(๓) ทศนคติและแนวความคิดของคนในสังคมไทยยังเป็นระบบคิดแบบฐานสิบ (คือ ไม่ แยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวของผู้มีอำนาจกับผลประโยชน์ส่วนรวม) จึงพัฒนาไม่ทันกับพื้นฐาน แนวคิดของระบบกฎหมายสากลที่เป็นระบบคิดแบบฐานสอง (คือ แยกแยะผลประโยชน์ส่วนตัวออกจาก ผลประโยชน์ส่วนรวมอย่างชัดเจน)

๑.๔.๒ มีฐานคิดในเรื่องการตอบแทนบุญคุณ โดยเฉพาะบุญคุณทางการเมือง เช่น การเอื้อ ประโยชน์ให้ผู้เคยสนับสนุนคะแนนเสียงหรือตอบแทนตำแหน่งให้ โดยจะไม่ใช้การตอบแทนด้วยตัวเงิน เป็นหลัก แต่เป็นการตอบแทนในลักษณะผลประโยชน์อย่างอื่น ๆ เช่น การให้ผลประโยชน์ หรือตำแหน่ง ทางการเมือง เป็นต้น

๑.๔.๓ มีพฤติกรรมการใช้จ่ายเงินที่สุรุ่ยสุร่ายทำให้รายรับไม่สมดุลกับรายจ่าย เช่น มีภาระการ ใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล หรือเลี้ยงดูครอบครัว ฯลฯ ทำให้มีพฤติกรรมที่ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับการกระทำ ผิด โดยสมัครใจหรือมีพฤติกรรมที่ยกยอกประโยชน์ส่วนรวมเข้าเป็นประโยชน์ส่วนตัวเกิดการขัดกันระหว่าง ผลประโยชน์ส่วนรวมและประโยชน์ส่วนตัว

๑.๔.๔ มีความจำเป็นในการรักษาตัวรอดและลดการเผชิญปัญหากับค่านิยมการมีผลประโยชน์ ทับซ้อนทำให้ตนเองต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกัผลประโยชน์ทับซ้อน สาเหตุส่วนหนึ่งนั้นคือปัจจัยทางสังคมซึ่งเป็น ลักษณะ “ตัวกูของกู” อันเป็นค่านิยมของสังคมที่เน้นเรื่องวัตถุนิยม การอยากมีอยากได้ การรักษาหน้าตา และยกหน้าตาทางสังคมทำให้ต้องมีการแสวงหาทรัพย์สินและอำนาจมากขึ้น

๑.๔.๕ โครงสร้างการบริหารและการมีระบบการตรวจสอบถ่วงดุล ซึ่งฝ่ายตรวจสอบยังขาด ความเข้าใจและระบบยังไม่มีประสิทธิภาพ จึงเอื้อต่อการมีพฤติกรรมที่เป็นไปในลักษณะการมีผลประโยชน์ทับ ซ้อนมากที่สุด

๑.๔.๖ ปัญหาการมีผลประโยชน์ทับซ้อนเกิดจากปัจจัยด้านกฎหมาย ดังจะเห็นได้ว่าตัวบท กฎหมายยังไม่ตอบสนองต่อสภาพปัญหา และทันต่อสภาวการณ์ปัจจุบัน กล่าวคือ บทลงโทษทางกฎหมายยังไม่เพียงพอต่อการ “ป้องกัน” และ “ป้องปราม” ผู้ที่จะกระทำหรือคิดที่จะกระทำที่เอื้อต่อการมีผลประโยชน์ ทับซ้อนเท่าที่ควร

๑.๕ พฤติกรรมที่เสี่ยงต่อการมีผลประโยชน์ทับซ้อน

- ๑.๕.๑ การปฏิสัมพันธ์กับภาคเอกชน
- ๑.๕.๒ การทำสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง
- ๑.๕.๓ การตรวจตราเพื่อควบคุมคุณภาพมาตรฐานของการทำงานหรืออุปกรณ์
- ๑.๕.๔ การอนุมัติหรืออนุญาต การออกใบอนุญาตให้ประกอบวิชาชีพ
- ๑.๕.๕ การกระจายงบประมาณ
- ๑.๕.๖ การปรับการลงโทษ
- ๑.๕.๗ การให้เงินหรือสิ่งของช่วยเหลือผู้เดือดร้อน การตัดสินใจพิพาท
- ๑.๕.๘ การรับของขวัญ ของกำนัลจากผู้ที่มาติดต่ออันเกี่ยวข้องในการปฏิบัติหน้าที่

๒. กฎหมายเกี่ยวกับการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน

๒.๑ พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา ๑๐๐ มาตรา ๑๐๓ และมาตรา ๑๐๓/๑ กำหนดเรื่องการขัดกันของผลประโยชน์ส่วนตัวและส่วนรวมไว้ เพื่อลดระบบอุปถัมภ์ในสังคมไทยให้เจ้าหน้าที่ของรัฐ มีจิตสำนึกแยกแยะประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมออกจากกันได้ หากเจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่าฝืนให้ถือเป็นความผิดตามประมวลกฎหมายอาญาด้วย

๒.๒ ประกาศคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เรื่องหลักเกณฑ์ การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยาของเจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ. ๒๕๔๓ ได้กำหนดว่า โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๐๓ แห่งพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติได้กำหนดหลักเกณฑ์และจำนวนทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดที่เจ้าหน้าที่ของรัฐจะรับจากบุคคลได้โดยธรรมจรรยา กล่าวคือ การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดจากบุคคลที่ให้แก่ในโอกาสต่าง ๆ โดยปกติตามขนบธรรมเนียมประเพณี หรือวัฒนธรรม หรือให้กันตามมารยาทที่ปฏิบัติกันในสังคม

๒.๓ ประกาศคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เรื่อง กำหนดตำแหน่งเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ต้องห้ามมิให้ดำเนินการตามความในมาตรา ๑๐๐ แห่งพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. ๒๕๔๒ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๕

๒.๔ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน

๒.๔.๑ ส่วนคำปรารภ ได้กล่าวถึงค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ๙ ประการของสำนักสิ่งแวดล้อม ๙ ข้อ ดังนี้

- (๑) การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม
- (๒) การมีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบ
- (๓) การยึดถือประโยชน์ของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน และไม่มี

ผลประโยชน์ทับซ้อน

- (๔) การยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรมและถูกกฎหมาย
- (๕) การให้บริการแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัยและไม่เลือกปฏิบัติ
- (๖) การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน ถูกต้อง ไม่บิดเบือน ข้อเท็จจริง
- (๗) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานรักษามาตรฐานมีคุณภาพโปร่งใสและตรวจสอบได้
- (๘) การยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- (๙) การยึดมั่นในหลักจรรยาวิชาชีพขององค์กร

๒.๔.๒ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน ปี พ.ศ. ๒๕๕๒ เป็นการดำเนินการตามมาตรา ๒๗๙ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๕๐ เพื่อเป็นมาตรฐานทางจริยธรรม ให้ข้าราชการทั้งหลายเกิดสำนึกถึงซึ่งและเที่ยงธรรมในหน้าที่ ผดุงเกียรติและศักดิ์ศรีข้าราชการควรแก่ความไว้วางใจและเชื่อมั่นของปวงชน และดำรงตนมันเป็นแบบอย่างที่ดีงาม สัมกับความเป็นข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

- หมวด ๒ ข้อ ๕ ให้ข้าราชการต้องแยกเรื่องส่วนตัวออกจากตำแหน่งหน้าที่และยึดถือประโยชน์ส่วนรวมของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน โดยอย่างน้อยต้องวางตน ดังนี้

(๑) ไม่นำความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ตนมีต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะป็นญาติ พี่น้อง พรรคพวก เพื่อนฝูงหรือผู้มีบุญคุณส่วนตัวมาประกอบการใช้ดุลยพินิจให้เป็นคุณหรือเป็นโทษแก่บุคคลนั้น หรือปฏิบัติต่อบุคคลนั้นต่างจากบุคคลอื่นเพราะความชอบหรือชัง

(๒) ไม่ใช้เวลาราชการ เงิน ทรัพย์สิน บุคลากร บริการหรือสิ่งอำนวยความสะดวกของทางราชการไปเพื่อประโยชน์ส่วนตัวของตนเองหรือผู้อื่น เว้นแต่ได้รับอนุญาตโดยชอบด้วยกฎหมาย

(๓) ไม่กระทำการใดหรือดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติภารกิจในฐานะส่วนตัวซึ่งก่อให้เกิดความเคลือบแคลงหรือสงสัยว่าจะขัดกับประโยชน์ส่วนรวมที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน้าที่ ทั้งนี้ ในกรณีมีความเคลือบแคลงหรือสงสัยให้ข้าราชการผู้นั้นยุติการกระทำดังกล่าวไว้ก่อนแล้ว แจ้งให้ผู้บังคับบัญชา หัวหน้าส่วนราชการและคณะกรรมการจริยธรรมพิจารณา เมื่อคณะกรรมการจริยธรรมวินิจฉัยเป็นประการใดแล้วจึงปฏิบัติตามนั้น ในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบในหน่วยงานโดยตรงหรือหน้าที่อื่นในราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หรือหน่วยงานของรัฐ ข้าราชการต้องยึดถือประโยชน์ ของทางราชการเป็นหลัก ในกรณีที่มีความขัดแย้งระหว่างประโยชน์ของทางราชการหรือประโยชน์ส่วนรวมกับประโยชน์ส่วนตนหรือส่วนกลุ่ม อันจำเป็นต้องวินิจฉัยหรือชี้ขาด ต้องยึดประโยชน์ของทางราชการและประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ

ทั้งนี้ การฝ่าฝืนจริยธรรมตามหมวด ๒ ของประมวลจริยธรรมนี้เป็นความผิดวินัยตามกฎหมายว่าด้วยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ. ๒๕๔๗ หรือระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยลูกจ้างประจำของส่วนราชการ พ.ศ. ๒๕๓๗ แล้วแต่กรณี

- หมวด ๒ ข้อ ๖ ให้ข้าราชการต้องละเว้นจากการแสวงหาประโยชน์ที่มีขอบ โดยอาศัยตำแหน่งหน้าที่ และไม่กระทำการอันเป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวมโดยอย่างน้อยต้องวางตน ดังนี้

(๑) ไม่เรียก รับ หรือยอมจะรับ หรือยอมให้ผู้อื่น เรียก รับ หรือ ยอมจะรับ ซึ่งของขวัญแทนตนหรือญาติของตนไม่ว่าก่อนหรือหลังดำรงตำแหน่ง หรือปฏิบัติหน้าที่ไม่ว่าจะเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่หรือไม่ก็ตาม เว้นแต่เป็นการให้โดยธรรมจรรยาหรือการให้ตามประเพณีหรือให้แก่บุคคลทั่วไป

(๒) ไม่ใช้ตำแหน่งหรือการประทำภารกิจที่เป็นคุณหรือเป็นโทษแก่บุคคลใดเพราะมีอคติ

(๓) ไม่เสนอหรืออนุมัติโครงการการดำเนินการ หรือการทำนิติกรรมหรือสัญญา ซึ่งตนเองหรือบุคคลอื่นจะได้ประโยชน์อันมิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายหรือประมวลจริยธรรมนี้

บทที่ ๒

แนวทางปฏิบัติเพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน

๑. แนวทางปฏิบัติเพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน

แนวทางปฏิบัติเพื่อป้องกันมิให้มีการฝ่าฝืนบทบัญญัติมาตรา ๑๐๐ แห่งกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

๑.๑ การเตรียมตัวก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง (ก่อนเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ)

เมื่อบุคคลผู้ใดก็ตามมีความประสงค์จะเข้ามาเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ และเมื่อมีความประสงค์เข้ามาเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐในตำแหน่งที่มีกฎหมายบัญญัติห้ามมิให้ดำเนินการที่เป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม เช่น ตำแหน่งนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐ การเตรียมการก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง จึงมีความสำคัญยิ่ง การไม่เตรียมความพร้อมจะทำให้บุคคลนั้น มีสภาพปัญหาส่วนตนที่จะต้องรักษาผลประโยชน์ส่วนตนไว้ เมื่อเข้ามาเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ การประกอบอาชีพบางอย่างที่ได้กระทำไว้กับรัฐหรือการอยู่ในฐานะต่าง ๆ ในธุรกิจการค้าเอกชนที่ทำไว้ก่อนเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ อาจจะเป็นสิ่งที่กฎหมายห้ามกระทำหรือห้ามดำเนินการ เมื่อบุคคลนั้นได้เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ ดังนั้น เมื่อไม่มีการเตรียมตัวในเรื่องนี้ จึงเป็นต้นเหตุของการกระทำผิดกฎหมายและจะส่งผลร้ายต่อเจ้าหน้าที่ของรัฐผู้นั้น เช่น การต้องพ้นจากตำแหน่ง การได้รับโทษจำคุก หรือทั้งจำทั้งปรับ เป็นต้น

ก่อนเข้ามารับตำแหน่งเจ้าหน้าที่ของรัฐ บุคคลนั้น ๆ จะต้องเตรียมตัว โดยตรวจสอบตนเอง คู่สมรส บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ว่าได้มีการดำเนินการใด ๆ บ้าง เมื่อครั้งที่ตนเองอยู่ในสถานะของเอกชนที่ได้ทำธุรกิจหรือทำการค้าไว้กับรัฐ โดยจะต้องตรวจสอบการเป็นคู่สัญญากับรัฐ การรับสัมปทานจากรัฐหรือการเป็นกรรมการผู้จัดการ การถือหุ้น หรือการเป็นหุ้นส่วนผู้จัดการหรือการเป็นหุ้นส่วนในห้างหุ้นส่วนต่าง ๆ ว่ามีหรือไม่อย่างไรและต้องสำรวจกิจการต่าง ๆ ของคู่สมรส รวมถึงการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ทราบมาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ ตนเองและคู่สมรส บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ จะต้องดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทำการค้า การทำธุรกิจนั้น ๆ อย่างไร เมื่อไร ภายในกำหนดระยะเวลาอย่างไร

๑.๒ การปฏิบัติหน้าที่หรือดำรงตนในระหว่างที่เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ

๑.๒.๑ เจ้าหน้าที่ของรัฐในตำแหน่ง เช่น ตำแหน่งนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐ ต้องไม่ดำเนินการใด ๆ ที่เป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา ๑๐๐ แห่งกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต เช่น ห้ามเจ้าหน้าที่ของรัฐทำธุรกิจกับหน่วยงานของรัฐรวมถึงการห้ามมีส่วนได้ส่วนเสียในสัญญาที่ได้ทำกับหน่วยงานของรัฐ และการห้ามเป็นหุ้นส่วนหรือผู้ถือหุ้นในธุรกิจของเอกชนที่เจ้าหน้าที่ของรัฐนั้นมีอำนาจควบคุม กำกับ ดูแล ตรวจสอบหรือดำเนินคดี การห้ามรับสัมปทานหรือคถิวสิ่งซึ่งสัมปทานหรือเข้าเป็นคู่สัญญากับรัฐที่มีลักษณะผูกขาดตัดตอนไม่ว่าในทางตรงหรือทางอ้อม รวมถึงการเป็นผู้ถือหุ้นหรือเป็นหุ้นส่วนในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทที่รับสัมปทาน หรือได้ทำสัญญาในลักษณะดังกล่าว และยังได้บัญญัติห้ามการเข้าไปมีส่วนได้ส่วนเสียในสถานะต่าง ๆ ในธุรกิจของเอกชน ซึ่งรวมถึงการทำงานในฐานะพนักงานหรือลูกจ้างในธุรกิจของเอกชนที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐผู้นั้น

๑.๒.๒ คู่สมรสของเจ้าหน้าที่ของรัฐ กฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตได้ห้ามคู่สมรสมิให้ดำเนินกิจการใด ๆ ที่เป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมไว้ด้วยการทำความเข้าใจกับคู่สมรสให้ปฏิบัติตามกฎหมาย จึงมีความสำคัญ หากไม่สามารถทำความเข้าใจกับคู่สมรสให้เข้าใจในหลักการของกฎหมายได้แล้ว หรือเกิดความเข้าใจในข้อกฎหมายที่ไม่ถูกต้อง หรือในกรณีที่คู่สมรสได้กระทำโดยความเลินเล่อ พลังผลอ หรือรู้เท่าไม่ถึงการณ์ และเป็นการดำเนินการที่เป็นการต้องห้ามตามกฎหมายในมาตรา ๑๐๐ การดำเนินกิจการของคู่สมรสนั้นจะนำมาซึ่งภัยและโทษกับเจ้าหน้าที่ของรัฐผู้นั้น กล่าวคือ แม้นตนเองจะมีได้กระทำการที่กฎหมายบัญญัติเป็นความผิดไว้แต่หากปล่อยปละละเลยไม่ใส่ใจกับการดำเนินกิจการของคู่สมรสทำให้คู่สมรสดำเนินกิจการต่าง ๆ ตามที่กฎหมายห้าม เจ้าหน้าที่ของรัฐผู้นั้นจะต้องได้รับโทษทางอาญาที่เกิดจากการกระทำของคู่สมรส โดยจะถูกระวางโทษจำคุกหรือปรับหรือทั้งจำทั้งปรับแล้วแต่กรณี

ดังนั้น การทำความเข้าใจกฎหมาย มาตรา ๑๐๐ เพื่อให้รู้ถึงข้อห้ามกระทำของเจ้าหน้าที่ของรัฐและข้อห้ามมิให้คู่สมรสของเจ้าหน้าที่ของรัฐดำเนินกิจการที่เป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อเจ้าหน้าที่ของรัฐและคู่สมรสของเจ้าหน้าที่ของรัฐนั้น ๆ ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่ของรัฐจะเพิกเฉยหรือละเลยมิได้

๑.๒.๓ การดำเนินกิจการในภายหลังที่พ้นจากตำแหน่ง (พ้นจากการเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐยังไม่ถึง ๒ ปี

กฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ตามมาตรา ๑๐๐ ได้บัญญัติห้ามเจ้าหน้าที่ของรัฐมิให้ดำเนินกิจการที่เป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม โดยห้ามดำเนินกิจการนั้นต่อไปอีกเป็นเวลา ๒ ปี นับแต่เจ้าหน้าที่ของรัฐผู้นั้นได้พ้นจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่ของรัฐในตำแหน่งนั้น ๆ แล้ว ทั้งนี้ การห้ามในส่วนนี้ได้ห้ามการดำเนินกิจการของคู่สมรสของเจ้าหน้าที่ของรัฐด้วย

๒. กรณีการรับของขวัญหรือรับผลประโยชน์

มีแนวโน้มที่เป็นไปได้มากที่เราจะรับของขวัญหรือผลประโยชน์ โดยเฉพาะสิ่งที่ถูกใจเรา บุคคลอาจสงสัยว่าการรับของขวัญหรือผลประโยชน์ใด ๆ ถือได้ว่าเป็นความผิดแต่ผู้รับมักจะหาเหตุผลเข้าข้างตัวเอง ดังนั้น ในการรับของขวัญและประโยชน์อื่นใด ควรพิจารณาคำถาม ๓ ข้อนี้ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจว่าจะรับหรือไม่รับของขวัญหรือประโยชน์นั้น ๆ คือ

๒.๑ เราควรรับหรือไม่ : ตามหลักการทางจริยธรรม แม้ว่าเราไม่ควรรับแต่มีหลายโอกาสที่เราไม่สามารถปฏิเสธได้ หรือเป็นการรับในโอกาสที่เหมาะสมตามขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมหรือให้กันตามมารยาทที่ปฏิบัติกันในสังคม อย่างไรก็ตามมีหลายโอกาสที่ไม่เป็นการเหมาะสมที่จะรับอย่างยิ่ง ดังนี้

๒.๑.๑ ถ้าเป็นการให้เงิน ท่านต้องปฏิเสธ ไม่ว่าจะป็นโอกาสใด ๆ หรือการรับเงินสดหรือสิ่งใด ๆ ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินได้ เช่น หุ่น พันทบัตร หรือล็อตเตอรี่ ฯลฯ ล้วนเข้าข่ายการรับสินบนและเป็นการฝ่าฝืนประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนทั้งสิ้น

๒.๑.๒ หากได้รับการเสนอสิ่งใด ๆ นอกเหนือจากเงิน สิ่งที่เราควรนำมาเป็นเหตุผลในการตัดสินใจ คือ ให้พิจารณาว่าทำไมเขาจึงเสนอของขวัญหรือผลประโยชน์ดังกล่าวให้เรา และการเสนอของดังกล่าวนี้ มีผลต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติตนหรือไม่ หรือควรพิจารณามูลค่าการปฏิบัติงานในภาครัฐที่อยู่บนพื้นฐานว่าการกระทำและการตัดสินใจใด ๆ จะต้องกระทำด้วยความเป็นกลางปราศจากการมีส่วนได้ส่วนเสียในการให้บริการและปกป้องผลประโยชน์ของสังคมไทยโดยรวม

ดังนั้น องค์กรหรือบุคคลใด ๆ ไม่ควรใช้ของขวัญหรือผลประโยชน์มาแสวงหาผลประโยชน์ให้กับองค์กรของตนหรือตนเองหรือองค์กรหรือบุคคลอื่น ทำให้สิ้นคลอนความเชื่อถือไว้วางใจที่ประชาชนมีต่อรัฐ และทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมในสังคม

๒.๒ เราควรรายงานการรับหรือไม่ : ท่านควรมีแนวทางพิจารณา ดังนี้

๒.๒.๑ ศึกษาหลักการและแนวคิดที่ใช้ประกอบการดำเนินการตามนโยบายการให้และรับของขวัญ และผลประโยชน์ของข้าราชการพลเรือนและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ เช่น ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเมือง ข้อบังคับว่าด้วยจรรยาข้าราชการของส่วนราชการ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๖๑ และประกาศคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เรื่องหลักเกณฑ์การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยาของเจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ. ๒๕๔๓

๒.๒.๒ ศึกษาและยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติว่า ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐจะรับของขวัญหรือผลประโยชน์ทับซ้อนอื่นใดไม่ได้ เว้นแต่โดยธรรมจรรยาเท่านั้น คือ ตามปกติ ตามธรรมเนียมและประเพณี โดยต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขว่าจะรับของขวัญหรือประโยชน์อื่นใดจากญาติพี่น้องตามสมควรแก่ฐานะ แต่ถ้าเป็นบุคคลอื่น ต้องไม่เกิน ๓,๐๐๐ บาท

๒.๒.๓ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับนิยามและประเภทของของขวัญหรือประโยชน์อื่นใดให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ ดังนี้

- สิ่งใด ๆ หรือบริการใด ๆ (เงิน ทรัพย์สิน สิ่งของ บริการหรืออื่น ๆ ที่มีมูลค่า) ที่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐให้และ/หรือรับ ที่นอกเหนือกว่าเงินเดือน รายได้ และผลประโยชน์จากการจ้างงานในราชการปกติ

- ของขวัญและผลประโยชน์อื่นใดแบ่งเป็น ๒ ประเภท ได้แก่ ประเภทแรก คือ ของขวัญที่สามารถคิดราคาได้ (Tangible Gifts) หมายรวมถึง สินค้าบริโภค ความบันเทิง การต้อนรับให้ที่พัก การเดินทาง อุปกรณ์เครื่องใช้ เช่น ตัวอย่างสินค้า บัตรของขวัญ เครื่องใช้ส่วนตัว บัตรกำนัล บัตรลดราคา สินค้าหรือบริการ หรือเงิน เป็นต้น และประเภทที่สอง คือ ของขวัญและประโยชน์อื่นใดที่คิดเป็นราคาไม่ได้ (Intangible Gifts and Benefits) หมายถึงสิ่งใด ๆ หรือบริการใด ๆ ที่ไม่สามารถคิดเป็นราคาที่จะซื้อขายได้ เช่น การให้บริการส่วนตัว การปฏิบัติด้วยความชอบส่วนตัว การเข้าถึงประโยชน์หรือการสัญญาว่าจะได้รับประโยชน์มากกว่าคนอื่น ๆ

- ของขวัญทั้งหมดที่มีค่าทางประวัติศาสตร์หรือวัฒนธรรม เช่น งานศิลปะ พระพุทธรูป เครื่องประดับโบราณ ฯลฯ แม้จะมีขนาดเล็กแต่ก็ถือว่าของขวัญนั้น ๆ เป็นทรัพย์สินขององค์กร ไม่ว่าจะมียุทธศาสตร์หรือไม่

- ของขวัญหรือผลประโยชน์ที่ได้รับเมื่อเทียบกับราคาตลาดมีค่าน้อยกว่า ๓,๐๐๐ บาท ไม่ต้องรายงานหรืออาจเก็บเป็นของตนเองได้ ทั้งนี้ เพื่อปฏิบัติตามประกาศคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เรื่อง หลักเกณฑ์การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด โดยธรรมจรรยาของเจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ.๒๕๔๓

- ของขวัญหรือผลประโยชน์ใด ๆ เมื่อเทียบกับราคาตลาดมีค่าเกิน ๓,๐๐๐ บาท ต้องรายงานหน่วยงานและลงทะเบียนไว้

- ถ้าของขวัญหรือผลประโยชน์ที่มีค่าทางการตลาดระหว่าง ๓,๐๐๐- ๑๕,๐๐๐ บาท และเจ้าหน้าที่ที่มีความจำเป็นต้องรับให้องค์กร โดยหัวหน้าส่วนราชการตัดสินใจสมควรให้ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐคนนั้น ๆ ทรัพย์สินดังกล่าวหรือไม่

- ถ้าของขวัญหรือผลประโยชน์มีค่าทางการตลาดมากกว่า ๑๕,๐๐๐ บาท ให้ส่งมอบเป็นทรัพย์สินขององค์กร เพื่อใช้ประโยชน์สาธารณะหรือตามความเหมาะสม องค์กรอาจพิจารณาอนุญาตให้ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐผู้นั้นเก็บรักษาของไว้เป็นกรณีไป เช่น ของขวัญในการย้ายหน่วยงานขณะดำรงตำแหน่งเดิม ของขวัญในโอกาสเกษียณอายุราชการ หรือลาออกจากงาน เป็นต้น

- ถ้าในปีงบประมาณใด ๆ คุณค่ารวมของของขวัญและหรือผลประโยชน์ที่ได้รับจากผู้ให้คนเดียว กลุ่มเดียวกัน หรือผู้ให้มีความสัมพันธ์กันหลาย ๆ ครั้ง เมื่อรวมกันทั้งปีมีค่ามากกว่า ๓,๐๐๐ บาท ต้องรายงานของขวัญหรือผลประโยชน์แต่ละอย่างที่ได้รับ

- ถ้าในปีงบประมาณใด ๆ ได้ของขวัญและหรือผลประโยชน์ที่ได้รับจากผู้รับบริการ แม้จะต่างคนต่างกลุ่มเพื่อเป็นการขอบคุณในการให้บริการที่ดีเมื่อรวมกันแล้วมีค่ามากกว่า ๓,๐๐๐ บาท ต้องรายงานของขวัญหรือผลประโยชน์แต่ละอย่างนั้น

- ของขวัญและหรือผลประโยชน์ใด ๆ ที่ได้รับเพื่อเป็นการขอบคุณจากผู้รับบริการ (ประชาชนและองค์กรเอกชน) ที่ได้อย่างสม่ำเสมอ บ่อยครั้ง อาจทำให้เกิดข้อสงสัยจากประชาชนว่ามีอิทธิพลบิดเบือนก่อให้เกิดอคติในการให้บริการของข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรืออาจก่อให้เกิดความรู้สึกชอบและคาดหวังว่าจะได้รับของขวัญหรือผลประโยชน์ เมื่อมีผู้มารับบริการควรปฏิเสธการรับ

- เงินสดหรือสิ่งใด ๆ ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดต้องปฏิเสธไม่รับ ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใด ๆ

๒.๓ เราสามารถเก็บไว้เป็นของตนเองได้หรือไม่

๒.๓.๑ ปกติสามารถเก็บรักษาไว้เองหากของขวัญหรือผลประโยชน์นั้นมีค่าไม่เกิน ๓,๐๐๐ บาท

๒.๓.๒ หากมีราคาทางการตลาดระหว่าง ๓,๐๐๐ – ๑๕,๐๐๐ บาท ส่วนราชการต้องพิจารณาตัดสินใจข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐนั้น ๆ จะเก็บไว้เองได้หรือไม่

๒.๓.๓ หากราคามากกว่า ๑๕,๐๐๐ บาท จะต้องให้เป็นทรัพย์สินของส่วนราชการ และส่วนราชการพิจารณาตัดสินใจจะใช้ประโยชน์อย่างไร

เกณฑ์ประกอบการตัดสินใจ	
ประเด็น	การตัดสินใจ
เจตนาารมณ์	อะไรเป็นเจตนาารมณ์ของการให้ของขวัญหรือผลประโยชน์
กฎ ระเบียบ	มีกฎระเบียบหรือนโยบายอะไรที่เกี่ยวกับการให้ของขวัญ และ/หรือ ประโยชน์
ความเปิดเผย	มีการเปิดเผยต่อสาธารณชนเพียงใด
คุณค่า	ของขวัญและหรือผลประโยชน์มีราคาเท่าใด
หลักจริยธรรม	มีหลักจริยธรรมที่เกี่ยวกับการรับของขวัญหรือไม่ มีอะไรบ้าง
อัตลักษณ์	ผู้ให้ม้อัตลักษณ์เพื่ออะไร
เวลาและโอกาส	เวลาและโอกาสในการให้คืออะไร

๓. กรณีต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่เอื้อต่อการทำธุรกิจกับตัวเอง

คำแนะนำ : ท่านควรดำเนินการ ดังนี้ ปฏิบัติงานด้วยความกล้าหาญ ยึดมั่นความถูกต้องดีงาม และชอบธรรมปฏิบัติงาน โดยไม่ยอมโอนอ่อนผ่อนตามอิทธิพลหรือประโยชน์ใด ๆ ให้กับบริษัทรายใดรายหนึ่ง แต่ให้ยึดการดำเนินการตามขั้นตอนของกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในทุกขั้นตอนของกระบวนการอย่างรอบคอบ และเคร่งครัด และหลีกเลี่ยงการกระทำใด ๆ ก็ตามที่เข้าข่ายการใช้อำนาจหน้าที่ในตำแหน่งหาประโยชน์ให้กับธุรกิจของครอบครัวหรือพวกพ้อง ซึ่งเป็นการใช้อำนาจที่ไม่สุจริต หรือเอื้อต่อการมีผลประโยชน์ทับซ้อน

๔. หากฝ่าฝืนจะมีโทษอย่างไร

การมีพฤติกรรมใด ๆ ก็ตามที่เข้าข่ายประเภทของผลประโยชน์ทับซ้อนหรือมีพฤติกรรมที่พร้อมฝ่าฝืนการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนย่อมส่งผลให้ถูกลงโทษ ตักเตือน ตัดเงินเดือน จนกระทั่งถึงไล่ออก ขึ้นอยู่กับความร้ายแรงของการฝ่าฝืน นอกจากนี้ หากพฤติกรรมนั้น ๆ เข้าข่ายการรับสินบนฉ้อฉลทุจริต และสามารถพิสูจน์ได้ว่าข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐนั้น ๆ มีการรับผลประโยชน์ทับซ้อนหรือเข้าข่ายการมีพฤติกรรมดังกล่าว ซึ่งมีผลต่อความเป็นธรรมก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่ผู้ให้โดยมิชอบ หากถูกตัดสินว่าผิดจริง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนอาจมีส่วนร่วมในการรับโทษทางอาญาด้วย

ตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. ๒๕๔๒ หมวด ๙ การขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม มาตรา ๑๐๓ ห้ามมิให้เจ้าหน้าที่ของรัฐผู้ได้รับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดจากบุคคลนอกเหนือจากทรัพย์สินหรือประโยชน์อันควรได้ตามกฎหมายหรือกฎ ข้อบังคับที่ออกโดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย เว้นแต่การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด โดยธรรมจรรยาตามหลักเกณฑ์และจำนวนที่คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติกำหนด

พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๘ กำหนดในมาตรา ๑๒๓/๒ มาตรา ๑๒๓/๓ มาตรา ๑๒๓/๔ ดังนี้

- มาตรา ๑๒๓/๒ ผู้ใดเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ เจ้าหน้าที่ของรัฐต่างประเทศหรือเจ้าหน้าที่ขององค์การระหว่างประเทศ เรียก รับ หรือยอมจะรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดสำหรับตนเองหรือผู้อื่น โดยมิชอบเพื่อกระทำการหรือไม่กระทำการอย่างใดในตำแหน่งไม่ว่าการนั้นจะชอบหรือมิชอบด้วยหน้าที่ ต้องระวางโทษจำคุกตั้งแต่ห้าปีถึงยี่สิบปี หรือจำคุกตลอดชีวิตและปรับตั้งแต่หนึ่งแสนบาทถึงสี่แสนบาทหรือประหารชีวิต

- มาตรา ๑๒๓/๓ ผู้ใดเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ เจ้าหน้าที่ของรัฐต่างประเทศหรือเจ้าหน้าที่ขององค์การระหว่างประเทศกระทำการหรือไม่กระทำการอย่างใดในตำแหน่ง โดยเห็นแก่ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด ซึ่งตนได้เรียก รับ หรือยอมจะรับไว้ก่อนที่ตนได้รับแต่งตั้งในตำแหน่งนั้น ต้องระวางโทษจำคุกตั้งแต่ห้าปีถึงยี่สิบปี หรือจำคุกตลอดชีวิตและปรับตั้งแต่หนึ่งแสนบาทถึงสี่แสนบาท

- มาตรา ๑๒๓/๔ ผู้ใดเรียก รับ หรือยอมจะรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดสำหรับตนเองหรือผู้อื่นเป็นการตอบแทนในการที่จะจงใจหรือได้จงใจ เจ้าหน้าที่ของรัฐ เจ้าหน้าที่ของรัฐต่างประเทศหรือเจ้าหน้าที่ขององค์การระหว่างประเทศ โดยวิธีอื่นทุจริตหรือผิดกฎหมายหรือโดยอิทธิพลของตนให้กระทำการหรือไม่กระทำการในหน้าที่อันเป็นคุณหรือเป็นโทษแก่บุคคลใด ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินห้าปีหรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาทหรือทั้งจำทั้งปรับ

บทที่ ๓

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการขัดกัน ระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคล และประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ที่อาจเกิดการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคล และประโยชน์ส่วนรวม หน่วยงานควรนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานครมาใช้ตามแนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงของ COSO

โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ได้แก่ การค้นหาความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และการติดตามประเมินผล

๑. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากการค้นหา ระบุ และบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและอาจจะก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อการปฏิบัติงานที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด หน่วยงานควรค้นหาความเสี่ยง และสาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยง (Root Cause) เพื่อให้สามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการใช้วิจรณ์ญาณอย่างเป็นระบบ ภายใต้ทรัพยากรอันจำกัดของหน่วยงาน โดยวิเคราะห์ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เพื่อให้ทราบระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

๓. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

๔. การติดตามประเมินผล (Monitoring) เป็นการพิจารณาข้อเท็จจริงและบริบทโดยรวมว่า องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผลหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามลักษณะดังกล่าว จะได้พัฒนาหรือปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

กระบวนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว มีรายละเอียดคำอธิบายของแต่ละขั้นตอน ดังนี้

๑. การค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification)

องค์กรอาจพิจารณาประเด็นการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อม ทั้งจากปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กรที่นับวันจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นอัตราการเจริญเติบโตของประเทศ การแข่งขันระหว่างประเทศและองค์กร สภาวะทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และภัยต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น การก่อการร้าย แผ่นดินไหว น้ำท่วม สึนามิ ฯลฯ ซึ่งองค์กรหรือหน่วยงานจำเป็นต้องบริหารความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงผลกระทบที่อาจจะมีต่อองค์กร ทั้งนี้ หากองค์กรสามารถค้นหาความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม จะทำให้ทราบสาเหตุและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่หากองค์กรค้นหาความเสี่ยงไม่ถูกต้องและไม่เหมาะสม โดยไม่ระบุความเสี่ยงที่แท้จริงของหน่วยงาน อาจทำให้หน่วยงานและองค์กรต้องสูญเสียทรัพยากรและได้รับความเสียหายจากผลกระทบของความเสี่ยงได้ (หากเกิดขึ้น) เพราะเมื่อมองไม่เห็นความเสี่ยง ก็จะไม่มีการจัดการความเสี่ยงด้วยเช่นกัน

การค้นหาความเสี่ยงอาจทำได้หลายวิธี ดังนี้

๑) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร จริยธรรมของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน มุมมองและทัศนคติที่มีต่อความเสี่ยง ปรัชญาในการบริหารความเสี่ยง ระดับของความเสียหายที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยองค์กรควรประเมินว่า สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ดังกล่าวขององค์กรมีส่วนช่วยส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ หากไม่มีหรือไม่เป็นเช่นนั้น อาจต้องกำหนดมาตรการในการแก้ไข ปรับปรุง หรือปรับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรดังกล่าว ผู้ประเมินหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ประเมินอาจใช้เครื่องมือต่าง ๆ เข้ามาช่วย เช่น การใช้ Checklist แบบสอบถามการสัมภาษณ์ข้าราชการและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยง การประชุม ฯลฯ

๒) การวิเคราะห์งาน กระบวนการ และกิจกรรม เพื่อให้เข้าใจงาน กระบวนการ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีภายในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการค้นหาความเสี่ยงให้สอดคล้องกับงานแต่ละประเภท และในกรณีที่ต้องการมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรก็อาจจะมุ่งบริหารความเสี่ยงไปที่งานหลักขององค์กรที่มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นหลัก ตลอดจนงานที่พิจารณาแล้วเห็นว่า กำลังมีปัญหา อุปสรรค หรือคาดว่าจะมีโอกาสได้รับความเสียหายในอนาคต

๓) การสอบถามหรือกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร งาน กระบวนการ และกิจกรรมเนื่องจากวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะช่วยชี้ให้องค์กรเห็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับงาน กระบวนการ และกิจกรรมได้ง่ายขึ้น ในกรณีที่องค์กรไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้หรือกำหนดไว้ไม่ชัดเจน องค์กรอาจพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นมาใหม่ โดยให้คำนึงถึงหลัก SMART หรือการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี ดังนี้

๓.๑ Specific หรือเฉพาะเจาะจง วัตถุประสงค์ที่ดีต้องสามารถทำให้บุคลากรทุกระดับขององค์กรเข้าใจวัตถุประสงค์ของงาน กระบวนการ และกิจกรรมที่ตรงกันว่าต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จในเรื่องใด

๓.๒ Measurable สามารถวัดผลได้ว่าวัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ไม่ว่าจะในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

๓.๓ Attainable สามารถทำให้บรรลุผลได้ภายใต้ศักยภาพ ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมที่องค์กรมี ไม่ตั้งวัตถุประสงค์สูงไปจนไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้จริง

๓.๔ Relevant มีความเกี่ยวข้อง สัมพันธ์ และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

๓.๕ Timeliness มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีความเป็นปัจจุบัน ไม่ล้าสมัย

๔. การค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุของความเสี่ยง องค์กรควรพยายามค้นหาความเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกประเภทในองค์กรและควรเป็นความเสี่ยงที่แท้จริง (ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและเป็นสาเหตุที่แท้จริงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น) ซึ่งการค้นหาความเสี่ยงและการระบุสาเหตุของความเสี่ยง องค์กรสามารถค้นหาได้ทั้งแบบเชิงรับและเชิงรุก โดยการค้นหาแบบเชิงรับจะเน้นการศึกษาหาข้อมูลจากเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ซึ่งอาจจะสร้างความเสียหายหรือเกิดผลกระทบอย่างใดอย่างหนึ่งกับองค์กร รวมถึงการสำรวจสภาพปัญหาในปัจจุบันที่เกิดขึ้นและอาจจะกลายเป็นความเสี่ยงในอนาคต ส่วนการค้นหาแบบเชิงรุกจะเน้นการคาดการณ์ล่วงหน้า โดยพิจารณาว่าจะมีเหตุการณ์ใดในอนาคตที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นและอาจจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเหตุการณ์

เหล่านั้นยังไม่เกิดขึ้นและสามารถเป็นไปได้ในหลายรูปแบบ อย่างไรก็ตาม การค้นหาและระบุความเสี่ยงไม่ว่าจะเป็นแบบเชิงรับหรือเชิงรุก องค์กรอาจใช้เทคนิคหรือวิธีการต่าง ๆ ในการช่วยค้นหาความเสี่ยง ดังนี้

๔.๑ การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการระดมความคิดเห็นจากบุคลากรและเจ้าหน้าที่ในองค์กรที่รับผิดชอบงานด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นเจ้าของงานที่รู้และเข้าใจความเสี่ยงของงานที่ตนเองรับผิดชอบมากที่สุดหรือเรียกว่าเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

๔.๒ การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานโครงการ หรือกระบวนการปฏิบัติงานนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเป็ความเสี่ยง นอกจากนี้ยังสามารถใช้ในการยืนยันข้อมูลเดิมที่มีอยู่ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

๔.๓ การใช้แบบสอบถามที่จัดทำขึ้น (Questionnaire) เพื่อสอบถามข้อมูลต่าง ๆ ที่อาจจะเป็นเหตุการณ์ความเสี่ยงหรืออาจส่งผลกระทบต่อการบริหารลู่วัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ยังอาจใช้เป็นข้อมูลในการประเมินความเพียงพอของการควบคุมด้วย

๔.๔ การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Facilitated Workshops) เพื่อสอบถามหรือระดมความคิดเห็นจากกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งผู้นำการประชุมต้องมีทักษะที่ดีในการกำหนดหรือควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประชุม การจัด workshop สามารถทำได้ทุกเวลา และเป็นเครื่องมือที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรได้

๔.๕ การเทียบรอย (Benchmarking) หรือการเปรียบเทียบองค์กรอื่น โดยวัดและเปรียบเทียบบริการและวิธีการปฏิบัติงานกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเองสู่ความเป็นเลิศ Benchmarking ไม่ใช่การลอกเลียนแบบ แต่เป็นการทำ Competitive Analysis หรือการวิเคราะห์เชิงแข่งขัน ซึ่งเป็นการนำตัวเราไปเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

๔.๖ การตรวจสอบ (Auditing) การตรวจสอบเป็นกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้น เพื่อประเมินและปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้นหรือเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร โดยใช้วิธีการวิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรจากข้อมูลหรือข้อเท็จจริง โดยผู้ตรวจสอบจะจัดทำรายงานผลการตรวจสอบที่ระบุประเด็นข้อตรวจพบและให้ข้อเสนอแนะหรือคำปรึกษา ซึ่งหน่วยงานที่ได้รับการตรวจสอบสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการค้นหาความเสี่ยงได้

๔.๗ การใช้ Checklist ในการประเมิน ซึ่งระบุมาตรฐานหรือสิ่งที่หน่วยงานควรปฏิบัติไว้ และผู้ประเมินจะพิจารณาข้อเท็จจริง สิ่งทีหน่วยงานหรือองค์กรปฏิบัติ ประสพการณ์ของผู้เกี่ยวข้องและเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ว่าเป็นไปตามที่ระบุไว้ใน Checklist หรือไม่ การที่ไม่มีหรือไม่ปฏิบัติตาม Checklist ดังกล่าว อาจสะท้อนให้เห็นความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

๔.๘ การสืบสวน (Incident Investigation) ในกรณีที่มีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้นในองค์กร เช่น การทุจริต อุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน การกระทำผิดกฎหมาย ฯลฯ องค์กรจะแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสืบสวนและจัดทำรายงานเกี่ยวกับข้อเท็จจริง ซึ่งข้อเท็จจริงจากรายงานดังกล่าวสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการค้นหาความเสี่ยงได้

การค้นหาความเสี่ยงดังกล่าว องค์กรจะต้องพิจารณาสาเหตุหรือปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

- ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ฯลฯ

- ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร การบริหารทรัพย์สิน ฯลฯ

การค้นหาความเสี่ยงของสำนัก และสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

จากหลักการค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) ของกรุงเทพมหานครดังกล่าวข้างต้น หน่วยงานควรนำหลักการนั้นมาใช้ในการค้นหา และวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ที่อาจเกิดการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคล และประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน โดยค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุของความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยเสี่ยงภายใน และปัจจัยเสี่ยงภายนอกให้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกประเภท ทุกภารกิจ หรือทุกฝ่ายในหน่วยงาน และควรเป็นความเสี่ยงที่แท้จริง (ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและเป็นสาเหตุที่แท้จริงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น) เพื่อให้สามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อพนักงานในความรับผิดชอบ

การค้นหาความเสี่ยง และระบุสาเหตุหรือปัจจัยของความเสี่ยง เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม หน่วยงานควรใช้หลักการจากรูปแบบของการขัดกันแห่งผลประโยชน์ หรือการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมทั้ง ๙ รูปแบบ นำมาเป็นแนวทางในการค้นหา ระบุสาเหตุ และกำหนดเหตุการณ์ความเสี่ยง ดังนี้

รูปแบบที่ ๑ การรับผลประโยชน์ต่าง ๆ (Accepting Benefits)

ตัวอย่างเหตุการณ์ความเสี่ยง

๑. การรับทรัพย์สินที่อาจคำนวณเป็นเงินได้จากผู้ใด นอกเหนือจากทรัพย์สินที่ควรได้ตามกฎหมาย กฎ หรือข้อบังคับ
๒. การรับของขวัญ ของฝากจากบุคคลที่มาติดต่อราชการ
๓. การรับบริจาคเพื่อประโยชน์ส่วนตนจากบุคคลภายนอก
๔. การรับประโยชน์อื่นใดจากบุคคลภายนอก

รูปแบบที่ ๒ การทำธุรกิจกับตนเอง (Self – dealing) หรือเป็นคู่สัญญา (Contracts)

ตัวอย่างเหตุการณ์ความเสี่ยง

๑. การเข้าเป็นคู่สัญญาหรือมีส่วนได้ส่วนเสียในสัญญาที่ทำกับหน่วยงานของรัฐที่เจ้าพนักงานของรัฐผู้นั้นปฏิบัติหน้าที่ อาทิ การเป็นคู่สัญญากับตนเอง การซื้อของจากบริษัทของพรรคพวก เพื่อน ญาติ นอมินี
๒. การกระทำอันมีลักษณะเป็นการผูกขาดตัดตอนทางการค้า ก่อให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม
๓. การปฏิบัติหน้าที่เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อธุรกิจของตนเองหรือพวกพ้อง หรือใช้อำนาจของตนในการหาผลประโยชน์ทางอ้อม

รูปแบบที่ ๓ การทำงานหลังจากออกจากตำแหน่งหน้าที่สาธารณะหรือหลังเกษียณ (Post -employment)

ตัวอย่างเหตุการณ์ความเสี่ยง

๑. การเข้าเป็นกรรมการ ที่ปรึกษา ตัวแทน พนักงาน หรือลูกจ้างในธุรกิจของเอกชนซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับ ดูแล ควบคุม หรือตรวจสอบของหน่วยงานของรัฐที่เจ้าพนักงานของรัฐผู้นั้นสังกัดอยู่
๒. การเข้าเป็นกรรมการ ที่ปรึกษา ตัวแทน พนักงาน หรือลูกจ้างในธุรกิจของเอกชน ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับ ดูแล ควบคุม หรือตรวจสอบของหน่วยงานของรัฐที่เจ้าพนักงานของรัฐผู้นั้นสังกัดอยู่หลังพ้นจากตำแหน่ง
๓. การใช้ประโยชน์จากการที่เคยมีตำแหน่งหน้าที่เข้ามาแทรกแซงการทำงานของหน่วยงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาเดิม ให้เอื้อประโยชน์แก่บริษัทที่ตนไปทำงานหลังเกษียณ หรือใช้ความสัมพันธ์เพื่อติดต่อกับบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงาน

รูปแบบที่ ๔ การทำงานพิเศษ (Outside employment or moonlighting)

ตัวอย่างเหตุการณ์ความเสี่ยง

๑. การอาศัยตำแหน่งหน้าที่ไปรับงานพิเศษให้กับเอกชน โดยขัดต่อตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง
๒. จัดตั้งบริษัทดำเนินธุรกิจที่เป็นการแข่งขันกับหน่วยงานที่ตนสังกัดหรือปฏิบัติหน้าที่อยู่
๓. รับจ้างเป็นที่ปรึกษาโครงการ โดยอาศัยตำแหน่งหน้าที่ในราชการสร้างความน่าเชื่อถือว่าโครงการของผู้ว่าจ้างจะไม่มีปัญหาติดขัดในการพิจารณาจากหน่วยงานที่ที่ปรึกษาสังกัดอยู่

รูปแบบที่ ๕ การรับข้อมูลภายใน (Inside information)

ตัวอย่างเหตุการณ์ความเสี่ยง

การรู้ข้อมูลภายในและการนำข้อมูลไปใช้เพื่อแสวงหาประโยชน์ให้กับตนเองและพวกพ้อง เช่น การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเวนคืนที่ดินแก่ญาติพี่น้อง เพื่อให้ไปกว้านซื้อที่ดินในราคาถูกและขายต่อให้รัฐในราคาแพง หรือการให้ข้อมูลของบริษัทอื่นที่เข้าม้ายื่นซองประมูลกับหน่วยงานที่ตนปฏิบัติหน้าที่อยู่แก่บริษัทที่เป็นของญาติหรือคนที่รู้จัก เพื่อให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน

รูปแบบที่ ๖ การใช้ทรัพย์สินของราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว (Using your employer's property for private advantage)

ตัวอย่างเหตุการณ์ความเสี่ยง

๑. การนำทรัพย์สินของราชการไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว เช่น รถยนต์ส่วนบุคคล วัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงาน ฯลฯ
๒. การไม่รักษาเวลาและการใช้เวลาราชการไปเพื่อประโยชน์ส่วนตัว เช่น การใช้เวลาราชการไปเพื่อประกอบอาชีพเสริม การลงชื่อปฏิบัติงานนอกเวลาราชการโดยมิได้อยู่ปฏิบัติงานจริง การไปราชการต่างจังหวัดโดยไม่คำนึงถึงจำนวนวันที่เหมาะสม

รูปแบบที่ ๗ การนำโครงการสาธารณะลงในเขตเลือกตั้งเพื่อประโยชน์ทางการเมือง (Pork – barreling)

ตัวอย่างเหตุการณ์ความเสี่ยง

๑. ผู้บริหารใช้งบประมาณไปเพื่อกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นการประชาสัมพันธ์ตนเอง
๒. ผู้บริหารอนุมัติโครงการที่เอื้อประโยชน์ต่อผู้ที่ให้การสนับสนุน (หัวคะแนน)
๓. ผู้บริหารอนุมัติโครงการสาธารณะ เช่น ถนน หรือสะพาน โดยใช้ชื่อหรือนามสกุลของตนเป็นชื่อของถนน หรือสะพาน

รูปแบบที่ ๘ การใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาประโยชน์แก่เครือญาติหรือพวกพ้อง (Nepotism)

ตัวอย่างเหตุการณ์ความเสี่ยง

๑. การใช้โอกาสในตำแหน่งช่วยเหลือหรือรับบุคคลใกล้ชิดของตนเองเข้าทำงานโดยไม่ได้คำนึงถึงหลักความรู้ความสามารถ
๒. การใช้โอกาสในตำแหน่งช่วยเหลือญาติหรือพวกพ้องให้ได้เป็นคู่สัญญากับหน่วยงานที่ตนสังกัด
๓. การใช้โอกาสในตำแหน่งช่วยเหลือญาติหรือพวกพ้องให้พ้นจากความรับผิดชอบ หรือให้ได้รับโทษน้อยกว่าที่ควรจะเป็น
๔. การใช้ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาแต่งตั้ง หรือเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับบุคคลบางรายโดยไม่เหมาะสม ไม่โปร่งใส หรือไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อการนั้น ๆ

รูปแบบที่ ๙ การใช้อิทธิพลเข้าไปมีผลต่อการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่รัฐ หรือหน่วยงานของรัฐอื่น (influence)

ตัวอย่างเหตุการณ์ความเสี่ยง

๑. การอาศัยอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของตนเข้าไปมีอิทธิพลในหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของรัฐนั้นกระทำการ หรือไม่กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อประโยชน์ของตนเองหรือพวกพ้อง อันเป็นการแทรกแซงการทำงานภายในของหน่วยงานรัฐนั้น เช่น นายกเทศมนตรีไว้อำนาจในตำแหน่ง กดดันให้ผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐในพื้นที่รับบุตรหลานของตนเองเข้าเป็นนักเรียนโดยไม่ต้องสอบ

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่จะดำเนินการหลังจากค้นหาความเสี่ยง โดยนำความเสี่ยงและปัจจัยหรือสาเหตุของความเสี่ยงมาวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ทราบระดับของความเสี่ยง กรณีที่องค์กรมีทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยงจำกัด ไม่ว่าจะเป็นเงินทุน เวลา วัสดุอุปกรณ์ และบุคลากร ทำให้ไม่สามารถจัดการกับทุกความเสี่ยงได้ การประเมินความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรสามารถตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและประเมินได้ว่าควรจะจัดการกับความเสี่ยงใดก่อน

ในการประเมินความเสี่ยง องค์กรจำเป็นต้องกำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่จะใช้ในการประเมิน ได้แก่ ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ตามบริบทและความเหมาะสมของแต่ละองค์กร ทั้งนี้ เกณฑ์การประเมินระดับของโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบดังกล่าวสามารถกำหนดไว้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับองค์กรที่มีความพร้อมด้านข้อมูลสถิติ ตัวเลข หรือจำนวนเงิน เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ อย่างไรก็ตาม สำหรับองค์กรที่ไม่มีข้อมูลสถิติ ตัวเลข หรือจำนวนเงินสามารถกำหนดเกณฑ์แบบเชิงคุณภาพได้

๑) การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) พิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในอนาคต โดยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็น ๕ ระดับ (คะแนน ๕ คะแนน) ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตามลำดับ

ตัวอย่างเกณฑ์กำหนดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริต (Likelihood)

ตารางเกณฑ์กำหนดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริต (Likelihood)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นทุกเดือน หรือ มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น ๑ เดือนต่อครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นข้างสูง หรือ มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น ๑ - ๖ เดือนต่อครั้ง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นบางครั้ง หรือ มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น ๖ - ๑๒ เดือนต่อครั้ง
๒	น้อย	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น ๒ - ๓ ปีต่อครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นน้อยมาก/ไม่เกิด หรือ มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นมากกว่า ๓ ปีต่อครั้ง

หมายเหตุ : สามารถปรับเปลี่ยนคำอธิบายได้ตามบริบทและความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน

๒) การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) เป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งอาจแบ่งเป็นผลกระทบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น ชื่อเสีย ภาพลักษณ์ บุคลากร ฯลฯ โดยกำหนดเกณฑ์เป็น ๕ ระดับ เช่นเดียวกับโอกาสที่จะเกิด

ตัวอย่างเกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่ส่งต่อการดำเนินงาน

ตารางระดับความรุนแรง			
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย (ผลกระทบทางการเงิน)	คำอธิบาย (ผลกระทบที่ไม่ใช่ทางการเงิน)
๕	สูงมาก	ความเสียหายมากกว่า ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาทขึ้นไป	เกิดความเสียหายต่อรัฐ เจ้าหน้าที่ถูกลงโทษ คุ้มครองความผิด เข้าสู่กระบวนการยุติธรรม
๔	สูง	ความเสียหายตั้งแต่ ๕๐๐,๐๐๐ บาท ถึง ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท	ภาพลักษณ์ของหน่วยงานติดลบด้านความโปร่งใส สื่อมวลชนลงข่าวอย่างต่อเนื่อง และสังคมให้ความสนใจ
๓	ปานกลาง	ความเสียหายตั้งแต่ ๑๐๐,๐๐๐ บาท ถึง ๕๐๐,๐๐๐ บาท	หน่วยงานตรวจสอบเข้าทำการตรวจสอบข้อเท็จจริง
๒	น้อย	ความเสียหายตั้งแต่ ๑๐,๐๐๐ บาท ถึง ๕๐๐,๐๐๐ บาท	ปรากฏข่าวลือที่อาจพาดพิงคนภายในหน่วยงาน มีคนร้องเรียน แจ้งเบาะแส
๑	น้อยมาก	ความเสียหายน้อยกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท	แทบไม่มี

หมายเหตุ : สามารถปรับเปลี่ยนคำอธิบายได้ตามบริบทและความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน

๓) การประเมินระดับความเสี่ยง (Degree of risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดและผลกระทบหรือความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยหลังจากองค์การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงแล้ว องค์การต้องนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาประเมินระดับความเสี่ยงว่า แต่ละความเสี่ยงมีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับใด

การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) จะบ่งบอกถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยใช้ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริต (Likelihood) คูณด้วยระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ซึ่งระดับความเสี่ยงกำหนดไว้เป็น ๔ ระดับ และจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) ดังนี้

ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริต x ระดับความรุนแรงของผลกระทบ Degree of Risk = Likelihood x Impact

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

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) ที่ได้จากการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) ซึ่งจัดแบ่งเป็น ๔ ระดับ โดยใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	คะแนนระดับความเสี่ยง	มาตรการกำหนด	การแสดงสีสัญลักษณ์
เสี่ยงสูงมาก (Extreme Risk)	๑๕ - ๒๕ คะแนน	มีมาตรการลด และประเมินซ้ำ หรือถ่ายโอนความเสี่ยง	สีแดง 
เสี่ยงสูง (High Risk)	๙ - ๑๔ คะแนน	มีมาตรการลดความเสี่ยง	สีส้ม 
ปานกลาง (Moderate Risk)	๔ - ๘ คะแนน	ยอมรับความเสี่ยง แต่มีมาตรการควบคุม	สีเหลือง 
ต่ำ (Low Risk)	๑ - ๓ คะแนน	ยอมรับความเสี่ยง	สีเขียว 

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)					
โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)				
	๑	๒	๓	๔	๕
๕	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
๔	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
๓	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
๒	๒	๔	๖	๘	๑๐
๑	๑	๒	๓	๔	๕

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)					
โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)				
	๑	๒	๓	๔	๕
๕	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
๔	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
๓	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก
๒	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง
๑	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง

ระดับของความเสียหายจะทำให้ทราบว่าความเสี่ยงใดควรให้ความสำคัญและต้องรีบดำเนินการ เพื่อจัดการกับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ สำหรับวิธีการประเมิน ให้นำคะแนนของ โอกาสที่จะเกิดและคะแนนของผลกระทบที่เกิดจากการประเมินหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงแต่ละตัวมากำหนดลงในตารางการประเมินหรือวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง ซึ่งข้อดีของการทราบระดับของความเสียหาย คือ หน่วยงาน จะได้ตัดสินใจว่า ความเสี่ยงระดับสูงหรือสูงมากของหน่วยงาน หรือความเสี่ยงระดับที่หน่วยงานยอมรับไม่ได้นั้น เป็นความเสี่ยงในเรื่องใดและเกิดจากสาเหตุหรือปัจจัยเสี่ยงใด สมควรได้รับการจัดการด้วยวิธีหรือกิจกรรมใด และใครเป็นผู้รับผิดชอบกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อที่จะได้ติดตามและประเมินผลสำเร็จของการจัดการความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(ตัวอย่าง) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

รูปแบบที่ ๘ การใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาประโยชน์แก่เครือญาติหรือพวกพ้อง (Nepotism)			
ลำดับ	ชื่อกระบวนการ/งาน/โครงการที่มีความเสี่ยง	เหตุการณ์หรือรูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยง	สาเหตุ/ปัจจัยความเสี่ยง
๑	การคัดเลือกลูกจ้าง เช่น การคัดเลือกลูกจ้างชั่วคราว เป็นลูกจ้างประจำ และการรับสมัครคัดเลือกเป็นลูกจ้างชั่วคราว	๑. การพิจารณาที่ไม่เป็นธรรมจากการเล่นพรรคเล่นพวก ๒. การใช้ระบบอุปถัมภ์เอื้อประโยชน์ให้กับคนใกล้ชิด	เจ้าหน้าที่ขาดจิตสำนึกในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ และไม่สามารถแยกแยะประโยชน์ส่วนตน และประโยชน์ส่วนรวมได้

เมื่อหน่วยงานได้ดำเนินการค้นหาความเสี่ยง และสาเหตุ/ปัจจัยความเสี่ยงตามแนวทางจากรูปแบบของการขัดกันแห่งผลประโยชน์แล้ว ขั้นตอนต่อไปหน่วยงานต้องดำเนินการประเมินความเสี่ยงภายใต้ทรัพยากรอันจำกัดของหน่วยงาน โดยวิเคราะห์ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เพื่อให้ทราบระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) ดังนี้

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)	ความถี่ที่เกิดขึ้น	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า ๒๐ รายต่อปี	๕
สูง	๑๕ - ๒๐ รายต่อปี	๔
ปานกลาง	๑๐ - ๑๕ รายต่อปี	๓
น้อย	๕ - ๑๐ รายต่อปี	๒
น้อยมาก	๑ - ๕ รายต่อปี	๑

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)	ความถี่ที่เกิดขึ้น	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า ๗๐,๐๐๐ บาท	๕
สูง	๕๐,๐๐๑ - ๗๐,๐๐๐ บาท	๔
ปานกลาง	๓๐,๐๐๑ - ๕๐,๐๐๐ บาท	๓
น้อย	๑๐,๐๐๑ - ๓๐,๐๐๐ บาท	๒
น้อยมาก	น้อยกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท	๑

นำระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริต (Likelihood) คูณด้วยระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)

<p>ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริต x ระดับความรุนแรงของผลกระทบ</p> <p>Degree of Risk = Likelihood x Impact</p>
--

จากการวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริต (Likelihood) เท่ากับ ๔ และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เท่ากับ ๔ ดังนั้น ระดับความเสี่ยงเท่ากับ ๑.๖ และจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) ดังนี้

ผลการประเมินความเสี่ยง

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)					
โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)				
	๑	๒	๓	๔	๕
๕	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
๔	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
๓	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
๒	๒	๔	๖	๘	๑๐
๑	๑	๒	๓	๔	๕

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)					
โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)				
	๑	๒	๓	๔	๕
๕	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
๔	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
๓	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก
๒	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง
๑	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง

จากตัวอย่าง เมื่อหน่วยงานดำเนินการค้นหาความเสี่ยงตามแนวทางจากรูปแบบของการขัดกันแห่งผลประโยชน์รูปแบบที่ ๘ การใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาประโยชน์แก่เครือญาติหรือพวกพ้อง (Nepotism) พบกระบวนการที่มีความเสี่ยงคือ การคัดเลือกลูกจ้าง เช่น การคัดเลือกลูกจ้างชั่วคราวเป็นลูกจ้างประจำ และการรับสมัครคัดเลือกเป็นลูกจ้างชั่วคราว มีการพิจารณาที่ไม่เป็นธรรมจากการเล่นพรรคเล่นพวก รวมทั้งการใช้ระบบอุปถัมภ์เอื้อประโยชน์ให้กับคนใกล้ชิด ต่อมาหน่วยงานดำเนินการวิเคราะห์ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เพื่อให้ทราบระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) จากเหตุการณ์ความเสี่ยงดังกล่าว ระดับความเสี่ยงเท่ากับ ๑๖ อยู่ในระดับสูงมาก ซึ่งหน่วยงานต้องการดำเนินการจัดการความเสี่ยง (Risk Response) โดยมีมาตรการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ต่อไป

ทั้งนี้ หากหน่วยงานดำเนินการค้นหาความเสี่ยงตามแนวทางจากรูปแบบของการขัดกันแห่งผลประโยชน์แล้ว พบว่ามีความเสี่ยงจำนวนมาก ให้นำหน่วยงานพิจารณาดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามระดับความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับเสี่ยงสูงมาก และเสี่ยงสูงก่อนเป็นลำดับแรก เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ หรือระดับที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดของหน่วยงาน เช่น งบประมาณ จำนวนบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้ ตามบริบทและความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน

๓. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อองค์กรได้ค้นหา วิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการกำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (Acceptable Level of Risk) หรือระดับที่เหมาะสม (Optimal) ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรสามารถดำเนินการตามภารกิจนั้นต่อไปได้จนกระทั่งบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงต้องคำนึงถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากวิธีการนั้น ๆ เสมอ (Cost – benefit Analysis) รวมทั้งต้องพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้างหรือเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรด้วย โดยทั่วไปการจัดการความเสี่ยงมี ๔ แนวทาง คือ

๑) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid or Terminate) ในบางกรณี องค์กรอาจจะต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่ผู้บริหารพิจารณาแล้วเห็นว่า ไม่มีแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างเหมาะสม กล่าวคือ ไม่มีวิธีการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือลดผลกระทบ และไม่สามารถหาผู้อื่นมาร่วมจัดการความเสี่ยงได้ แต่ความเสี่ยงดังกล่าวยังอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ผู้บริหารอาจเลือกที่จะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงด้วยการหยุดการดำเนินงานหรือกิจกรรมนั้น หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของงานหรือกิจกรรมดังกล่าวเพื่อไม่ให้เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น

๒) การร่วมจัดการความเสี่ยงหรือโอนความเสี่ยง (Share or Transfer) คือ การหาผู้อื่นมาร่วมจัดการความเสี่ยง หรือโอนความเสี่ยงขององค์กรไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบด้วย เนื่องจากองค์กรอาจจะต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่ตนเองไม่ถนัดหรือไม่มีความเชี่ยวชาญเพียงพอที่จะจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวให้มีประสิทธิผลหรือทำให้มีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงด้วยตนเองสูงกว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับ หรือมีผู้อื่นสามารถจัดการความเสี่ยงโดยใช้ต้นทุนที่ต่ำกว่า หากองค์กรประสบกับข้อจำกัดต่าง ๆ ดังกล่าว ผู้บริหารควรโอนความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นร่วมรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอกให้มาดำเนินการ (Outsource) การประสานกับหน่วยงานอื่นให้มาร่วมดำเนินการ ฯลฯ

๓) การลดความเสี่ยง (Treat) คือ การดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือผลกระทบของ ความเสี่ยงด้วยตนเอง เนื่องจากพิจารณาแล้วเห็นว่า องค์กรมีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในการจัดการ หรือลดความเสี่ยงได้ด้วยตนเอง กล่าวคือ มีแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น หรือมีวิธีลดผลกระทบของเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงได้ โดยต้นทุนของการจัดการความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ เหมาะสม ผู้บริหารจึงเลือกที่จะลดความเสี่ยงด้วยตนเอง เช่น การจัดทำแหล่งสำรองพลังงานเพื่อลดผลกระทบ กรณีไฟฟ้ากระแสหลักขัดข้อง การจัดทำมีระบบการควบคุมภายในเพื่อป้องกันการทุจริต

๔) การยอมรับความเสี่ยง (Take) คือ การไม่ดำเนินการใด ๆ กับความเสี่ยง เนื่องจาก ความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ คือ มีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นไม่บ่อย หรือมี ผลกระทบไม่สูง ผู้บริหารจึงเลือกที่จะยอมรับความเสี่ยงดังกล่าว โดยไม่ต้องจัดการความเสี่ยงใด ๆ

เมื่อเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงได้แล้ว ขั้นตอนถัดมา คือ องค์กรจะต้องจัดทำแผน บริหารความเสี่ยง โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความเสี่ยง เป้าหมาย ระดับของความเสี่ยง ระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ และผลที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อให้สามารถ ติดตามและประเมินผลสำเร็จได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

บทที่ ๔

สรุปแนวทางป้องกันการกระทำที่เป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม (Conflict of interest : COI) สำหรับสำนัก และสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร

แนวทางป้องกันการกระทำที่เป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม (Conflict of Interest : COI) สำหรับสำนัก และสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานดังกล่าว ดำเนินการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม และดำเนินการหรือบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวมให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล นำไปสู่การป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันได้ในอนาคต โดยหน่วยงานสามารถประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมตามบริบทของหน่วยงาน โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

๑) **แต่งตั้งคณะทำงานวิเคราะห์ความเสี่ยง** เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคล และประโยชน์ส่วนรวม หากหน่วยงานมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน หรือมีการแต่งตั้งคณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานแล้ว หน่วยงานจะใช้คณะกรรมการ หรือคณะทำงานเดิมที่มี โดยไม่จัดตั้งคณะทำงานวิเคราะห์ความเสี่ยง เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคล และประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานขึ้นมาใหม่ก็ได้ ทั้งนี้ ตามความเหมาะสม และบริบทของหน่วยงานแต่ละแห่ง

๒) **ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง** เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคล และประโยชน์ส่วนรวม ดังนี้

๒.๑) การค้นหาความเสี่ยง

การค้นหาความเสี่ยง และระบุสาเหตุหรือปัจจัยของความเสี่ยง เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ที่อาจเกิดการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม หน่วยงานควรใช้หลักการจากรูปแบบของการขัดกันแห่งผลประโยชน์ หรือการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม ทั้ง ๙ รูปแบบ นำมาเป็นแนวทางในการค้นหา ระบุสาเหตุ และกำหนดเหตุการณ์ความเสี่ยงโดยค้นหาความเสี่ยงและระบุสาเหตุของความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยเสี่ยงภายใน และปัจจัยภายนอกให้ครอบคลุมความเสี่ยงทุกประเภททุกภารกิจหรือทุกฝ่ายในหน่วยงาน และควรเป็นความเสี่ยงที่แท้จริง (ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและเป็นสาเหตุที่แท้จริงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น) เพื่อให้สามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ

๒.๒) การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่จะดำเนินการหลังจากค้นหาความเสี่ยง โดยนำความเสี่ยงและปัจจัยหรือสาเหตุของความเสี่ยงมาวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้ทราบระดับความเสี่ยง กรณีที่องค์กรมีทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยงจำกัด ไม่ว่าจะเงิน ทุน เวลา วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากร ทำให้ไม่สามารถจัดการกับทุกความเสี่ยงได้ การประเมินความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรสามารถตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและประเมินได้ว่าควรจัดการกับความเสี่ยงใดก่อน

หากหน่วยงานดำเนินการค้นหาความเสี่ยงตามแนวทางจากรูปแบบของการขัดกันแห่งผลประโยชน์แล้ว พบว่ามีเหตุการณ์ความเสี่ยงจำนวนมาก ให้หน่วยงานพิจารณาดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามระดับความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับเสี่ยงสูงมาก และเสี่ยงสูงก่อนเป็นลำดับแรก เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ หรือระดับที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดของหน่วยงาน เช่น งบประมาณ จำนวนบุคลากร เป็นต้น ตามบริบทและความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน

๒.๓ การจัดการความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานได้ค้นหา วิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (Acceptable Level of Risk) หรือระดับที่เหมาะสม (Optimal) การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงต้องคำนึงถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากวิธีการนั้น ๆ เสมอ (Cost – benefit Analysis) รวมทั้งต้องพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับโครงสร้างหรือเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรด้วย

เมื่อเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงได้แล้ว ขั้นตอนถัดมา คือ หน่วยงานจะต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง อย่างน้อยควรประกอบด้วย ประเด็นความเสี่ยง กระบวนการที่เกิดความเสี่ยง รูปแบบพฤติกรรมความเสี่ยง ระดับความเสี่ยง มาตรการจัดการความเสี่ยง ระยะเวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ

๒.๔ การนำมาตรการหรือแนวทางในการควบคุมหรือจัดการความเสี่ยง สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

เมื่อหน่วยงานได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ หรือระดับที่เหมาะสมต่อไปแล้ว หน่วยงานควรนำมาตรการหรือแนวทางในการควบคุมหรือจัดการความเสี่ยง มากำหนดเป็นโครงการ/กิจกรรม/มาตรการ เพื่อให้มาตรการหรือแนวทางในการควบคุมหรือจัดการความเสี่ยงดังกล่าว มีการนำสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยดำเนินการ ดังนี้

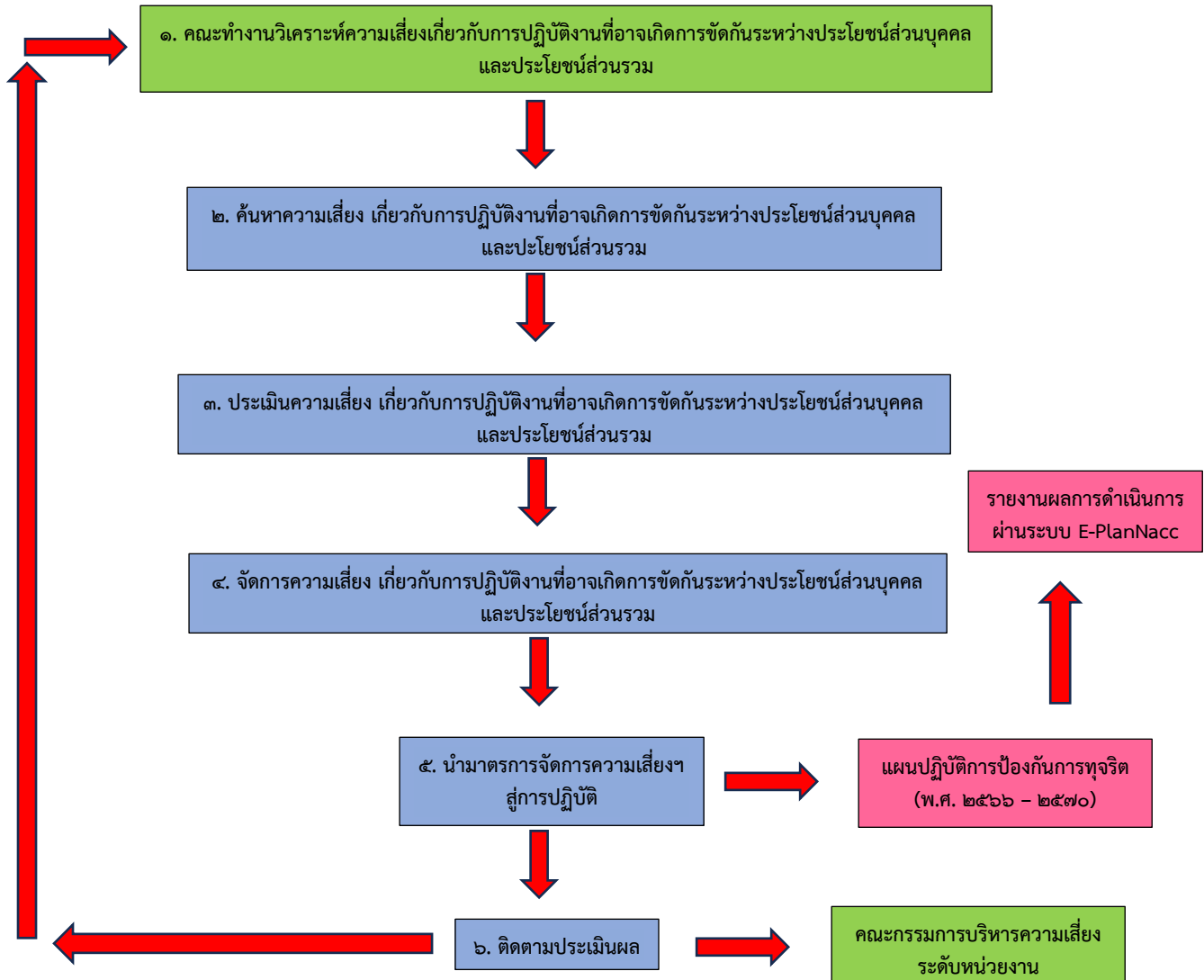
๒.๔.๑) กำหนด/บรรจุ โครงการ/กิจกรรม/มาตรการ หรือแนวทางในการควบคุมหรือจัดการความเสี่ยงตามรูปแบบการขัดกันแห่งผลประโยชน์ ในแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต เพื่อยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใส (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) ของหน่วยงาน

๒.๔.๒) รายงานผลการดำเนินการผ่านระบบรายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือ e – PlanNacc

๒.๕ การติดตามประเมินผล (Monitoring)

คณะทำงานวิเคราะห์ความเสี่ยง เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม ดำเนินการติดตาม ประเมินผล ทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และจัดทำรายงานฯ รวมทั้งรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานทราบและพิจารณา

แนวทางป้องกันการกระทำที่เป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม
(Conflict of Interest) : สำหรับสำนัก และสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร



บรรณานุกรม

สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน , คู่มือการประเมินความเสี่ยงและมาตรการป้องกันเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน (หน้า ๑ - ๑๐)

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ , แนวทางป้องกันการกระทำที่เป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม สำหรับสำนักและสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร (หน้า ๖๐ - ๑๐๘)