



การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

เรื่อง การให้ทุนศึกษาในต่างประเทศ (พัฒนาบุคลากร)

ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

คำนำ

แผนปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. 2561 – 2565) ประเด็นปฏิรูปที่ 2 ด้านการป้องกันและปราบปราม กำหนดเป้าหมายให้มีมาตรการควบคุม กำกับ ติดตามการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรง สุจริตของบุคลากรใช้ดุลพินิจโดยสุจริตภายใต้กรอบธรรมาภิบาลและการกำกับกิจการที่ดีอย่างแท้จริง โดยกำหนดให้ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต ดำเนินการวางระบบการประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริต ประพฤติมิชอบในส่วนราชการเป็นประจำทุกปี คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนการดำเนินงานของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต จึงมีมติ เมื่อ 21 สิงหาคม พ.ศ. 2561 เห็นชอบกรอบการดำเนินการวางระบบ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตภาครัฐให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อนำไปสู่การสร้างมาตรการ ในการป้องกันการทุจริตเชิงรุกตามแผนปฏิรูปประเทศฯ

ในการนี้ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ (ศปท.สมช.) ได้จัดทำ การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 เรื่อง การให้ทุนศึกษาในต่างประเทศ (พัฒนาบุคลากร) ของสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ เพื่อนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุ หรือปัจจัยของ ความเสี่ยงการทุจริตอันเกิดจากกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการให้ทุนศึกษาในต่างประเทศ (พัฒนาบุคลากร) อันนำไปสู่การกำหนดมาตรการ ระบบ หรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต เพื่อช่วย ให้การดำเนินงานในเรื่องการให้ทุนศึกษาในต่างประเทศ (พัฒนาบุคลากร) ของสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ มีความเสี่ยงการทุจริตลดลง และสามารถควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กร สามารถยอมรับได้

ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต

สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทนำ	1
การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562	
- หลักการและเหตุผล	4
- การระบุความเสี่ยง	5
- การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง	5
- เมทริกส์ระดับความเสี่ยง	6
- การประเมินการควบคุมความเสี่ยง	8
- แผนบริหารความเสี่ยง	9
ผนวก	10

I. บทนำ

แผนปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. 2561 – 2565) กำหนดให้ ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต ดำเนินการวางระบบการประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริต ประพฤติมิชอบในส่วนราชการเป็นประจำทุกปี และรายงานผลการปฏิบัติถึงผู้บังคับบัญชาหรือตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อนำไปสู่การสร้างมาตรการในการป้องกันการทุจริตเชิงรุก

คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนการดำเนินงานของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต มีมติเมื่อวันที่ 21 สิงหาคม พ.ศ. 2561 เห็นชอบกรอบการดำเนินการวางระบบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ภาครัฐให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อนำไปสู่การสร้างมาตรการในการป้องกันการทุจริตเชิงรุก ตามแผนปฏิรูปประเทศฯ โดยมอบหมายให้ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ศปท. ทุกหน่วยงานดำเนินการวางระบบการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบในส่วนราชการ และดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริต หน่วยงานละ 1 กระบวนงาน โดยคัดเลือกกระบวนงานตามกรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริตที่กำหนดไว้ 3 ด้านดังนี้

- 1) ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต (เฉพาะหน่วยงานที่มีภารกิจให้บริการประชาชนอนุมัติ หรืออนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558)
- 2) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
- 3) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากร ภาครัฐ

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และจัดลำดับ โดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร เมื่อหน่วยงานดำเนินการภายใต้การตัดสินใจการใช้งบประมาณ และการกำหนดเวลาเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาอันเนื่องมาจากความไม่แน่นอน ข้อจำกัดทางด้านเทคนิคที่เผชิญ และความจำกัดของทรัพยากร ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงจำเป็นต้องคิดล่วงหน้าเสมอ เพื่อป้องกันความเสี่ยงต่างๆที่เกิดจนนำไปสู่ความเสียหายภายในหน่วยงาน

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วยขั้นตอน ระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) วิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) และบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อเตรียมรับมือภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง (Accident) และลดมูลเหตุของโอกาสที่จะให้เกิดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด

การทุจริต โดยทั่วไปนิยามของการทุจริตสามารถแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) การมองที่พฤติกรรมของเจ้าหน้าที่รัฐเป็นหลัก (Public-office centred) 2) การมองที่ระบบตลาด (Market-centred) โดยมองปัจจัยการเกิดการทุจริต ควบคู่กับหลักการทางเศรษฐศาสตร์ (ระบบอุปสงค์และอุปทาน) และ 3) การมองที่ผลประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก (Public-interest centred) อย่างไรก็ตามมีความหมายของการทุจริต ถูกนิยามและตีความไว้หลายแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของเวลาและสถานที่ รวมถึงกฎระเบียบในสังคม โดยตัวอย่างของการกระทำการทุจริตประเภทต่าง ๆ เช่น การติดสินบน (Bribery) การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ (Exchange of Favor) การเกี่ยวญาติมิตร (Nepotism) การแทรกแซงกระบวนการยุติธรรม (Judicial Fraud) การปลอมแปลงบัญชี (Accounting Fraud) และการมีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of interest) เป็นต้น

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต จึงหมายถึงกระบวนการวิเคราะห์ และประเมิน ปัจจัยต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้น โดยประเมินจากโอกาสที่เกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เพื่อค้นหาความเสี่ยงการทุจริต และลดโอกาสการเกิดการทุจริต และลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำการทุจริตให้มากที่สุดเมื่อเกิดการทุจริตขึ้น

1.1 วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

- 1) เพื่อให้สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติมีมาตรการ ระบบ หรือแนวทางในการบริหารจัดการ ความเสี่ยงการทุจริตในการให้ทุนพัฒนาบุคลากร
- 2) เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและไม่โปร่งใสในการคัดเลือกให้ทุนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ
- 3) เพื่อเป็นการป้องกันการทุจริตเชิงรุก และเป็นแนวทางในการประเมินความเสี่ยงในด้านอื่น ๆ ของสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติต่อไป

1.2 กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

1.2.1 หลักของการควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) ตามมาตรฐาน COSO 2013 (Committee of Sponsoring Organizations 2013) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
- 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- 4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
- 5) กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)

1.2.2 สามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) แรงจูงใจ (Pressure/Incentive)
- 2) โอกาส (Opportunity)
- 3) การหาเหตุผลเพื่อสนับสนุนการกระทำ (Rationalisation)

การประเมินความเสี่ยงการทุจริตของสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ จะเน้นตามมาตรฐาน COSO 2013 องค์ประกอบที่ 2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หลักการที่ 8 พิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต และใช้การพยากรณ์ (Forecasting) ประมาณการสิ่งที่จะเกิดขึ้น และดำเนินการป้องกันโดยประเมินจากปัจจัยที่นำไปสู่การทุจริต ตามทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle) ประกอบด้วย 1) แรงจูงใจ (Pressure/Incentive) 2) โอกาส (Opportunity) และ 3) การหาเหตุผลสนับสนุนการกระทำ (Rationalisation)

1.3 นิยามศัพท์

1.3.1 **ทุนพัฒนาบุคลากร** หมายความว่า เงินที่ส่วนราชการเป็นผู้ให้สำหรับเป็นค่าใช้จ่ายในการศึกษา ฝึกอบรมรวมทั้งค่าใช้จ่ายในการครองชีพ และค่าพาหนะเดินทางระหว่างศึกษา ฝึกอบรม

1.3.2 **ศึกษา** หมายความว่า การเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนหรือการวิจัยตามหลักสูตรของสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ เพื่อให้ได้มาซึ่งปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพและเป็นการเรียนหรือการวิจัยในเวลาราชการ

II. การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

2.1 หลักการและเหตุผล

การประเมินความเสี่ยงการทุจริตเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของหน่วยงานโดยปราศจากการทุจริตหรือเกิดการทุจริตน้อยที่สุด โดยในความเป็นจริงแล้ว แม้ สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ มีมาตรการในการควบคุมการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการอบรม ปลูกฝัง สร้างจิตสำนึกในการต่อต้านการทุจริตให้แก่เจ้าหน้าที่ แต่การปฏิบัติงานอาจเกิดความผิดพลาดโดยไม่ตั้งใจ หรืออาจเกิดจากการขาดความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น หากมีการประเมินสถานการณ์ล่วงหน้าจะสามารถช่วยลดข้อผิดพลาด รวมทั้งลดความเสียหายได้

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ของสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต ได้เลือกพิจารณาประเมินความเสี่ยงการทุจริตใน ด้านที่ 2 ความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ ตามกรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริตที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) กำหนด โดยคัดเลือกกระบวนการ การให้ทุนศึกษาในต่างประเทศ (พัฒนาบุคลากร) เนื่องจากกระบวนการดังกล่าวมีความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของข้าราชการ รวมทั้งเพิ่มพูนองค์ความรู้ให้แก่หน่วยงาน ให้ตอบสนองต่อพลวัตของภัยคุกคามได้อย่างทันสมัย จนนำไปสู่การปฏิบัติงานด้านความมั่นคงที่มีประสิทธิภาพ และพัฒนาประเทศให้มีความมั่นคง ตามภารกิจของสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ

ทุนพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ ได้แก่ ทุนรัฐบาล (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน) ตามความต้องการของส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐ โดยมีขั้นตอนการพิจารณาให้ทุนฯ ดังนี้

- 1) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) แจกหนังสือถึงส่วนราชการที่ประสงค์จะขอรับการจัดสรรทุนของรัฐบาล ให้จัดทำแผนการเตรียมและพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2564 และจัดทำคำขอรับการจัดสรรทุน
- 2) คณะกรรมการพิจารณาการพัฒนาบุคลากร สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ พิจารณาการจัดทำจัดทำแผนฯ และคำขอรับการจัดสรรทุน และแจ้งรายละเอียดไปยังสำนักงาน ก.พ.
- 3) สำนักงาน ก.พ. แจ้งอนุมัติการจัดสรรทุนรัฐบาล (สำนักงาน ก.พ.) ตามความต้องการของส่วนราชการหรือหน่วยงานภาครัฐ
- 4) คณะกรรมการพิจารณาการพัฒนาบุคลากร สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกข้าราชการเพื่อรับทุนรัฐบาลไปศึกษาวิชา ณ ต่างประเทศ
- 5) คณะกรรมการคัดเลือกข้าราชการเพื่อรับทุนรัฐบาลไปศึกษาวิชา ณ ต่างประเทศ ดำเนินการพิจารณาคัดเลือกข้าราชการเพื่อรับทุนรัฐบาล

2.2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต พิจารณากระบวนการให้ทุนพัฒนาบุคลากร ที่อาจพบความเสี่ยง การทุจริต ดังนี้ 1) กระบวนการจัดทำแผนการเตรียมและพัฒนาบุคลากร โดยพบความเสี่ยงคือ การจัดทำแผนการเตรียมและพัฒนาบุคลากรไม่มีการวางแผนที่ครอบคลุม และการจัดทำแผนที่ไม่ตรงตามความจำเป็นของหน่วยงาน ส่งผลให้หน่วยงานไม่ได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง รวมถึงไม่มีการชี้แจงล่วงหน้าถึงรายละเอียดการให้ทุน ทำให้บุคลากรของหน่วยงานไม่มีความพร้อมในการสมัครขอรับทุนอย่างเพียงพอ 2) กระบวนการกำหนดคุณสมบัติผู้ขอรับทุน โดยพบความเสี่ยงคือ อาจมีการกำหนดเงื่อนไขบางประการของผู้ขอรับทุนเพิ่มเติมจากคุณสมบัติตามที่ประกาศ 3) กระบวนการพิจารณาคัดเลือกข้าราชการเพื่อรับทุน โดยพบความเสี่ยงคือ การใช้ดุลพินิจของคณะกรรมการฯ และหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกของสำนักงานฯ ที่ผ่านมายังไม่เคยมีการกำหนดให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เนื่องจากมีการกำหนดตามการพิจารณาของคณะกรรมการฯ แต่ละคณะ ซึ่งอาจเกิดหลักเกณฑ์เพิ่มเติมจากดุลพินิจของคณะกรรมการฯ ทำให้ขาดความชัดเจนและมาตรฐานในเรื่องดุลพินิจของคณะกรรมการฯ

ตารางที่ 1 ระบุความเสี่ยงเรื่องการพิจารณาให้ทุนพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสวัสดิภาพของประชาชน

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
	Known Factor	Unknown Factor
กระบวนการจัดทำแผนการเตรียมและพัฒนาบุคลากร		✓
กระบวนการกำหนดคุณสมบัติผู้ขอรับทุน		✓
กระบวนการพิจารณาคัดเลือกข้าราชการเพื่อรับทุน	✓	

Known factor: ปัญหา/พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำ หรือมีประวัติอยู่แล้ว

Unknown factor: ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต

2.3 การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง (Risk Analysis)

ตารางที่ 2 ตารางแสดงสถานะความเสี่ยง (แยกตามรายชื่อไฟจราจร)

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	สถานะความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ความเสี่ยง
กระบวนการจัดทำแผนการเตรียมและพัฒนาบุคลากร		✓		
กระบวนการกำหนดคุณสมบัติผู้ขอรับทุน	✓			
กระบวนการพิจารณาคัดเลือกข้าราชการเพื่อรับทุน			✓	

ความหมายของสถานะความเสี่ยงตามสีไฟจราจร มีรายละเอียดดังนี้

สถานะสีเขียว : ความเสี่ยงระดับต่ำ

สถานะสีเหลือง : ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถให้ความรอบคอบระมัดระวังในระหว่างปฏิบัติงาน ตามปกติควบคุมดูแลได้

สถานะสีแดง : ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายบุคคล ยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุมตามหน้าที่ปกติ

สถานะสีแดง : ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จักไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

2.4 เมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix)

ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต และกลุ่มงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สำนักงานสภาพัฒนาการแห่งชาติ ได้ร่วมพิจารณากระบวนการที่มีความเสี่ยงการทุจริต โดยระบุความจำเป็นของการเฝ้าระวัง และระดับความรุนแรงของผลกระทบ ดังนี้

ตารางที่ 3 SCORING ทะเบียนข้อมูลที่ต้องเฝ้าระวังใน 2 มิติ

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง			ระดับความรุนแรงของผลกระทบ	ค่าความเสี่ยงรวมจำเป็น x รุนแรง
	3	2	1		
	3	2	1		
กระบวนการจัดทำแผนการเตรียมและพัฒนาบุคลากร	2			3	6
กระบวนการกำหนดคุณสมบัติผู้ขอรับทุน	1			1	1
กระบวนการพิจารณาคัดเลือกข้าราชการเพื่อรับทุน	3			3	9

จากการวิเคราะห์เมทริกส์ระดับความเสี่ยงตามตารางที่ 3 รายละเอียด ดังนี้

1) ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง

1.1 กระบวนการจัดทำแผนการเตรียมและพัฒนาบุคลากร ค่าระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวังเท่ากับ 2 เนื่องจากกระบวนการฯ ดังกล่าว เป็นการวางแผนล่วงหน้า หากเกิดการทุจริตในกระบวนการนี้ จะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานในระยะยาว

1.2 กระบวนการกำหนดคุณสมบัติผู้ขอรับทุน ค่าระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวังเท่ากับ 1 เนื่องจากหน่วยงานนำระเบียบ ข้อบังคับของสำนักงาน ก.พ. มาใช้กำหนดคุณสมบัติผู้ขอรับทุน

1.3 กระบวนการพิจารณาคัดเลือกข้าราชการเพื่อรับทุน ค่าระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวังเท่ากับ 3 เนื่องจากเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ดุลพินิจของคณะกรรมการฯ โดยตรง

2) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ

2.1 กระบวนการจัดทำแผนการเตรียมและพัฒนาบุคลากร ค่าระดับความรุนแรงของผลกระทบเท่ากับ 3 เนื่องจากหากเกิดการทุจริตในกระบวนการดังกล่าว จะเกิดผลกระทบต่อผู้ขอรับทุน และหน่วยงานในระยะยาว เนื่องจากการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เป็นแผนที่มีระยะเวลา 4 ปี

2.2 กระบวนการกำหนดคุณสมบัติผู้ขอรับทุน ค่าระดับความรุนแรงของผลกระทบเท่ากับ 1 เนื่องจากกระบวนการดังกล่าวเป็นเพียงการกำหนดคุณสมบัติเพื่อประกอบการตัดสินใจของคณะกรรมการเท่านั้น ซึ่งมีระเบียบข้อบังคับควบคุมไว้อยู่แล้ว

2.3 กระบวนการพิจารณาคัดเลือกข้าราชการเพื่อรับทุน ค่าระดับความรุนแรงของผลกระทบ เท่ากับ 3 เนื่องจากหากเกิดการทุจริตในกระบวนการฯ ดังกล่าว จะเกิดความเสียหายโดยตรงต่อผู้ขอรับทุน และหน่วยงาน ซึ่งจะไม่ได้รับประโยชน์สูงสุดจากการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว

ตารางที่ 3.1 ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	กิจกรรมหรือขั้นตอนหลัก MUST	กิจกรรมหรือขั้นตอนรอง SHOULD
กระบวนการจัดทำแผนการเตรียมและพัฒนาบุคลากร	✓	
กระบวนการกำหนดคุณสมบัติผู้ขอรับทุน		✓
กระบวนการพิจารณาคัดเลือกข้าราชการเพื่อรับทุน	✓	

- กิจกรรมหรือขั้นตอนหลัก MUST หมายถึงมีความจำเป็นสูงสุดของการเฝ้าระวังความเสี่ยงของการทุจริตที่ต้องดำเนินการป้องกัน ค่ายอยู่ในระดับ 2 หรือ 3

- กิจกรรมหรือขั้นตอนรอง SHOULD หมายถึงมีความจำเป็นต่ำในการเฝ้าระวังความเสี่ยงของการทุจริต ค่ายอยู่ในระดับ 1

ตารางที่ 3.2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบตาม Balanced Scorecard

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ผลกระทบต่อกระบวนการภายใน (Internal Process)	ผลกระทบต่อด้านการเรียนรู้ องค์กรความรู้ (Learning & Growth)	ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)
กระบวนการจัดทำแผนการเตรียมและพัฒนาบุคลากร	✓		
กระบวนการกำหนดคุณสมบัติผู้ขอรับทุน			✓
กระบวนการพิจารณาคัดเลือกข้าราชการเพื่อรับทุน		✓	✓

จากการวิเคราะห์ระดับความรุนแรงของผลกระทบตาม Balanced Scorecard ตามตารางที่ 3.2 รายละเอียด ดังนี้

1. กระบวนการจัดทำแผนการเตรียมและพัฒนาบุคลากร มีผลกระทบต่อกระบวนการภายใน (Internal Process) เนื่องจากเป็นวางแผนในระยะยาวหากเกิดการทุจริตขึ้น จะส่งผลให้องค์กรไม่ได้รับประโยชน์สูงสุดจากแผนฯ และไม่เกิดการพัฒนาบุคลากรอย่างแท้จริง

2. กระบวนการกำหนดคุณสมบัติผู้ขอรับทุนมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เนื่องจากหากเกิดการทุจริตขึ้นในกระบวนการนี้ จะส่งผลให้เกิดความได้เปรียบ/เสียเปรียบ แก่ผู้ขอรับทุนโดยตรง

3. กระบวนการพิจารณาคัดเลือกข้าราชการเพื่อรับทุน มีผลกระทบต่อการเรียนรู้ องค์ความรู้ (Learning & Growth) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เนื่องจาก กระบวนการดังกล่าวเป็น กระบวนการสำคัญในการพิจารณาตัดสินใจให้ทุนแก่ผู้ขอรับทุน นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ องค์ความรู้ขององค์กร ที่อาจไม่ได้รับประโยชน์สูงสุดจากทุนดังกล่าว

2.5 การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk – Control Matrix Assessment)

ตารางที่ 4 การประเมินการควบคุมความเสี่ยง

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพการ จัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยง ระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยง ระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยง ระดับสูง
กระบวนการกำหนดคุณสมบัติผู้ ขอรับทุน	ดี	■	■	■
กระบวนการจัดทำแผนการเตรียม และพัฒนาศักยภาพบุคลากร	พอใช้	■	■	■
กระบวนการพิจารณาคัดเลือก ข้าราชการเพื่อรับทุน	อ่อน	■	■	■

เรียงลำดับตามคุณภาพการจัดการ*ค่าความเสี่ยง

เมื่อนำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น x รุนแรง) จากตารางที่ 3 มาทำการประเมินการควบคุมการทุจริต พบว่า

1. กระบวนการกำหนดคุณสมบัติผู้ขอรับทุน มีคุณภาพการจัดการในระดับ ดี ค่าความเสี่ยง ระดับต่ำ องค์กรสามารถจัดการได้ทันที ทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบต่อองค์กร
2. กระบวนการจัดทำแผนการเตรียมและพัฒนาศักยภาพบุคลากร มีคุณภาพการจัดการในระดับ พอใช้ ค่าความเสี่ยง ระดับปานกลาง(ค่อนข้างสูง) องค์กรสามารถจัดการได้บางส่วน ส่งผลกระทบต่อองค์กร แต่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. กระบวนการพิจารณาคัดเลือกข้าราชการเพื่อรับทุน มีคุณภาพการจัดการในระดับ อ่อน ค่าความเสี่ยง ระดับสูง องค์กรจัดการได้เพียงส่วนน้อย มีผลกระทบต่อองค์กรในระดับที่ยอมรับไม่ได้

2.6 แผนบริหารความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต เรื่อง การให้ทุนศึกษาในต่างประเทศ (พัฒนาบุคลากร)
ของสำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับชาติ

ตารางที่ 5 ตารางแผนบริหารความเสี่ยง

รูปแบบ/พฤติการณ์ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต
กระบวนการกำหนดคุณสมบัติผู้ขอรับทุน โดยพบความเสี่ยงคือ อาจมีการกำหนดเงื่อนไขบางประการของผู้ขอรับทุน เพิ่มเติมจากคุณสมบัติตามที่ประกาศ	- การกำหนดคุณสมบัติผู้ขอรับทุน ให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษาฝึกอบรม ปฏิบัติการวิจัย และดูงาน ณ ต่างประเทศ พ.ศ. 2549 และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๔.๑/ว ๑๓
กระบวนการจัดทำแผนการเตรียมและพัฒนาบุคลากร โดยพบความเสี่ยงคือ การจัดทำแผนการเตรียมและพัฒนาบุคลากรไม่มีการวางแผนที่ครอบคลุม และการจัดทำแผนที่ไม่ตรงตามความจำเป็นของหน่วยงาน ส่งผลให้หน่วยงานไม่ได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง รวมถึงไม่มีการชี้แจงล่วงหน้าถึงรายละเอียดการให้ทุน ทำให้บุคลากรของหน่วยงานไม่มีความพร้อมในการสมัครขอรับทุนอย่างเพียงพอ	- การจัดทำแผนการเตรียมและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับชาติให้รัดกุมมากยิ่งขึ้น โดยให้มีนโยบายผู้บริหารเน้นย้ำให้มีการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรภายในหน่วยงาน เพื่อให้มีการปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรให้สามารถตอบสนองความจำเป็นของหน่วยงานได้อย่างแท้จริง - การแจ้งเวียนแผนการเตรียมและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ข้าราชการของหน่วยงานรับทราบและสามารถเตรียมการเพื่อขอรับทุน
กระบวนการพิจารณาคัดเลือกข้าราชการเพื่อรับทุน โดยพบความเสี่ยงคือ การใช้ดุลพินิจของคณะกรรมการฯ และหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกของสำนักงานฯ ที่ผ่านมายังไม่เคยมีการกำหนดให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เนื่องจากมีการกำหนดตามการพิจารณาของคณะกรรมการฯ แต่ละคณะซึ่งอาจเกิดหลักเกณฑ์เพิ่มเติมจากดุลพินิจของคณะกรรมการฯ ทำให้ขาดความชัดเจนและมาตรฐานในเรื่องดุลพินิจของคณะกรรมการฯ	- การสร้างมาตรฐานในการใช้ดุลพินิจประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร โดยการกำหนดให้เป็นลายลักษณ์อักษร และนำมาใช้ในกระบวนการพิจารณาคัดเลือกข้าราชการเพื่อรับทุนของคณะกรรมการฯ เพื่อให้การใช้ข้อเท็จจริงควบคู่ไปกับการใช้ดุลพินิจของคณะกรรมการฯ และเป็นไปในมาตรฐานเดียวกัน (ผนวก)

(ผนวก)

**แนวทางประกอบการใช้ดุลยพินิจการพิจารณาของคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร
ในการคัดเลือกการให้ทุนศึกษาในต่างประเทศ (พัฒนาบุคลากร)**

แผนปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. 2561 – 2565) กำหนดให้ส่วนราชการต่างๆ มีมาตรการควบคุม กำกับ ติดตามการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรง ใช้ดุลยพินิจโดยสุจริตภายใต้กรอบธรรมาภิบาลโดยกำหนดให้ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต ดำเนินการวางระบบการประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริตประพฤติมิชอบในส่วนราชการ

เพื่อให้การพิจารณาคัดเลือกข้าราชการเพื่อรับทุนศึกษาในต่างประเทศ (พัฒนาบุคลากร) ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และมีมาตรฐานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในการนี้ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตและกลุ่มงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล จึงเห็นควรจัดทำแนวทางประกอบการใช้ดุลยพินิจการพิจารณาของคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรในการคัดเลือกการให้ทุนศึกษาในต่างประเทศ (พัฒนาบุคลากร) โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. คุณสมบัติพื้นฐานผู้ขอรับทุน

ผู้ขอเข้ารับการพิจารณาคัดเลือกทุนของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจะต้องมีคุณสมบัติตามที่ได้กำหนดไว้ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม ปฏิบัติการวิจัย และดูงาน ณ ต่างประเทศ พ.ศ. 2549 และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๔.๑/ว ๑๓

2. คุณสมบัติเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการฯ

ให้คณะกรรมการฯ นำหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้มาใช้ประกอบการใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่เสนอขอรับทุนของสำนักงานฯ

2.1 ด้านทักษะ

2.1.1 ด้านความสามารถทางภาษา

- มีทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารได้ในระดับดี
- มีทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษเกี่ยวกับการเขียนงานเชิงวิชาการได้ในระดับดี

2.1.2 ด้านความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในสำนักงานฯ

- มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสำนักงานฯ ในห้วงระยะเวลาที่ผ่านมาในระดับดี
- มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ความรู้ที่จะไปศึกษาเพิ่มเติมเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติของสำนักงานฯ ได้เป็นอย่างดี

2.1.3 ด้านความพร้อมในการเข้ารับการศึกษา

- มีการวางแผนและเตรียมการในสาขาวิชาที่ประสงค์จะเข้ารับการศึกษา อาทิ การกำหนดหัวข้อ Thesis/Dissertation
- มีความพร้อมในเรื่องสุขภาพและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่แตกต่าง และสามารถเผชิญกับแรงกดดันได้เป็นอย่างดี
- เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการเข้ารับการศึกษาที่เห็นได้เป็นที่ประจักษ์

2.1.4 ด้านแนวคิดในการพัฒนาการปฏิบัติงาน

- มีการวางแผนเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานและพัฒนาสำนักงานฯ ภายหลังจากจบการศึกษา
- มีแนวคิดในการนำทักษะและความรู้มาถ่ายทอดให้แก่ผู้ปฏิบัติอื่นในสำนักงานฯ เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสม

2.2 ด้านพฤติกรรม

- มีความประพฤติที่ดี ปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรม
- มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน
- มีทักษะในการประสานงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี
- มีความรับผิดชอบและมีความเสียสละต่อสำนักงานฯ