รายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

การดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตหรือก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของเทศบาลนครแม่สอด

ประจำปี พ.ศ.๒๕๖๒

คำนำ

เหตุการณ์ความเสี่ยงด้านการทุจริตเกิดแล้วจะมีผลกระทบทางลบ ซึ่งปัญหามาจากสาเหตุต่างๆ การป้องกันการทุจริต คือการแก้ไขปัญหาการทุจริตที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบพนักงานและผู้บริหาร ทุกคน และเป็นเจตจำนงของทุกองค์กรที่ร่วมต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ อันเป็นวาระเร่งด่วนของรัฐบาล การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงทุจริตมาใช้ในเทศบาลนครแม่สอด โดยใช้แนวทางปฏิบัติตามคู่มือการประเมินความเสี่ยงการทุจริต จัดทำโดยงานนิติการ กองวิชาการและแผนงาน เทศบาลนครแม่สอด จะช่วยเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งได้ว่าการดำเนินงานของเทศบาลนครแม่สอด จะไม่มีการทุจริต หรือในกรณีที่พบการทุจริตที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงการทุจริตมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าได้ โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งไม่ใช่การเพิ่มภาระงานแต่อย่างใด

การประเมินความเสี่ยงการทุจริตประจำปี ๒๕๖๒

---

๑. การวิเคราะห์ความเสี่ยงในการเกิดการทุจริตในองค์กร

๑.๑ ส่วนราชการ/อำนาจหน้าที่

เทศบาลนครแม่สอด เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตาก มีพื้นที่ประมาณ ๒๗.๒ ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ ๑๗,๐๐๐ ไร่ เพื่อให้การบริหารงานของเทศบาลนครแม่สอดเป็นไปด้วยความสะดวก ได้กำหนดพื้นที่ออกเป็น ๒๐ ชุมชน มี ๑๗,๐๗๙ ครัวเรือน จำนวนประชากร ๒๖,๙๖๗ คน และประชากรแฝง จำนวน ๖๐,๐๐๐ คน แบ่งการบริหารส่วนราชการประกอบด้วย

๑. **สำนักปลัดเทศบาล** มีหน้าที่เกี่ยวกับ งานการเจ้าหน้าที่ งานควบคุมเทศพาณิชย์ งานพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยว งานกิจการสภา งานทะเบียนราษฎร งานบัตรประจำตัวประชาชน งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานรักษาความสงบภายใน งานธุรการ และงานอื่นๆ ที่ไม่ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของกอง หรือส่วนราชการใดในเทศบาล

๒. **กองวิชาการและแผนงาน** มีหน้าที่เกี่ยวกับ งานวิเคราะห์นโยบายและแผน งานการจัดทำแผนพัฒนา งานจัดทำแผนดำเนินงาน งานติดตามและประเมินผลแผนพัฒนา งานการขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานอื่น งานนิติการ งานประชาสัมพันธ์ งานเคเบิ้ลทีวีเพื่อการศึกษา และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

๓. **กองคลัง** มีหน้าที่เกี่ยวกับ งานการจ่าย การรับ การนำส่งเงิน การเก็บรักษาเงินและเอกสารทางการเงิน การตรวจสอบใบสำคัญ ฎีกา งานเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน เงินบำเหน็จบำนาญ เงินอื่นๆ งานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณฐานะทางการเงิน การจัดสรรเงินต่างๆ การจัดบัญชีทุกประเภท ทะเบียนคุมเงิน รายได้และรายจ่ายต่างๆ การควบคุมการเบิกจ่าย งานทำงบทดลองประจำเดือนประจำปี งานเกี่ยวกับการพัสดุของเทศบาล และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

๔. **กองการศึกษา** มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ การจัดการบริหารการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบการศึกษา การศึกษานอกระบบการศึกษาและการศึกษาตามอัธยาศัย เช่น การจัดการศึกษาปฐมวัย อนุบาลศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาและอาชีวศึกษา โดยให้มีงานธุรการ งานการเจ้าหน้าที่ งานแผนและโครงการ งานระบบสารสนเทศ งานงบประมาณ งานวางแผนบุคลากรและงานทะเบียนประวัติ งานการศึกษาปฐมวัย งานโรงเรียน งานพัฒนาสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา งานส่งเสริมคุณภาพและมาตรฐานหลักสูตร งานกิจการนักเรียน งานการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย งานฝึกและส่งเสริมอาชีพ งานห้องสมุด พิพิธภัณฑ์และเครือข่าย งานกิจการเด็กและเยาวชน งานกีฬาและนันทนาการ งานกิจการศาสนา งานส่งเสริมประเพณีศิลปวัฒนธรรม และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย (โดยมีโรงเรียนในสังกัดเทศบาลจำนวน ๕ แห่ง ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำนวน ๕ ศูนย์)

๕. **กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม** มีหน้าที่เกี่ยวกับ สาธารณสุขชุมชน ส่งเสริมสุขภาพและอนามัย การป้องกันโรคติดต่อ งานสุขาภิบาลสิ่งแวดล้อมและอื่นๆ เกี่ยวกับการให้บริการด้านสาธารณสุข งานสัตวแพทย์ ในกรณีที่ยังไม่ได้จัดตั้งกองการแพทย์ จะมีงานด้านการรักษาพยาบาลในเบื้องต้นเกี่ยวกับศูนย์บริการสาธารณสุขและงานทันตสาธารณสุข

๖. **กองสวัสดิการสังคม** มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสังคมสงเคราะห์ การส่งเสริมสวัสดิการเด็กและเยาวชน การพัฒนาชุมชน การจัดระเบียบชุมชนหนาแน่นและชุมชนแออัด การจัดให้มีและสนับสนุนกิจกรรม ศูนย์เยาวชนการส่งเสริมงานประเพณีท้องถิ่น และงานสาธารณะ การให้คำปรึกษาแนะนำหรือตรวจสอบเกี่ยวกับงานสวัสดิการสังคม และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

๗. **กองช่าง** มีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสำรวจ ออกแบบ การจัดทำข้อมูลทางด้านวิศวกรรม การจัดเก็บและทดสอบคุณภาพวัสดุ งานออกแบบและงานเขียนแบบ การตรวจสอบ การก่อสร้างงานควบคุมตามระเบียบกฎหมาย งานแผนการปฏิบัติงานก่อสร้างและซ่อมบำรุง การควบคุมการก่อสร้างและซ่อมบำรุง งานแผนงานด้านวิศวกรรม เครื่องจักรกล การรวบรวมประวัติติดตาม การควบคุมการปฏิบัติงานเครื่องกล การควบคุม การบำรุงรักษาเครื่องจักรกลและยานพาหนะ งานเกี่ยวกับแผนงาน ควบคุม เก็บรักษาการเบิกจ่ายวัสดุ อุปกรณ์ อะไหล่ น้ำมันเชื้อเพลิง และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

๘. **กองช่างสุขาภิบาล** มีหน้าที่ควบคุมดูแลและรับผิดชอบเกี่ยวกับ การจัดการสิ่งแวดล้อมด้านพัสดุที่ใช้แล้ว (ขยะ) การจัดการคุณภาพน้ำ การควบคุมออกแบบและการก่อสร้างอาคารโรงงานที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การควบคุมดูแลรักษาตรวจสอบระบบบำบัดน้ำเสีย และมลพิษในด้านอื่นๆ รวมทั้งการปฏิบัติงานต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

๙. **หน่วยตรวจสอบภายใน** มีหน้าที่เกี่ยวกับ งานตรวจสอบบัญชี ทะเบียน เอกสารการเบิกจ่ายเงิน ตรวจสอบภาษีทั้งภายนอกและภายใน การตรวจสอบพัสดุและทรัพย์สิน การตรวจสอบการทำประโยชน์จากทรัพย์สินของเทศบาล และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

๑.๒ จำนวนบุคลากร/ประกอบด้วย

หน่วยงาน	พนักงานเทศบาล	ลูกจ้างประจำ	พนักงานจ้างตามภารกิจ	พนักงานจ้างทั่วไป	รวม
สำนักปลัด	๓๑	๖	๒๑	๓๕	๙๓
กองคลัง	๒๕	-	๕	๑๒	๔๒
กองช่าง	๒๐	๓	๗	๒๘	๕๘
กองสาธารณสุขฯ	๑๘	๔	๕	๑๒	๓๙
กองวิชาการฯ	๑๗	-	๖	-	๒๓
กองการศึกษา	๑๓	-	๕	๑๖	๓๔
กองช่างสุขาภิบาล	๖	๒	๘	๑๒	๒๘
กองสวัสดิการสังคม	๑๕	-	๗	๑๐	๓๒
รวม	๑๔๕	๑๕	๖๔	๑๒๕	๓๔๙

(ที่มา : สำนักปลัดเทศบาลนครแม่สอด ข้อมูล ณ วันที่ ๒๑ มิถุนายน ๒๕๖๒)

จากข้อมูลภารกิจ และจำนวนบุคลากรเทศบาลนครแม่สอด ที่จะต้องปฏิบัติงานอำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชน การแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน และการพัฒนาเทศบาลนครแม่สอดให้ดีขึ้น จึงขอวิเคราะห์ความเสี่ยงในการเกิดการทุจริตของเทศบาลนครแม่สอดโดยใช้หลัก SWOT Analysis ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย

จุดแข็ง (Strength : S)

๑. เทศบาลนครแม่สอดมีการแบ่งโครงสร้างการบริหารภายในที่ชัดเจน และมีคำสั่งมอบหมายเจ้าหน้าที่ในทุกระดับ

๒. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายใน เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานการบริหารงานและส่วนราชการในสังกัดว่าเป็นไปตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ หนังสือสั่งการ ฯลฯ หรือไม่

๓. มีการมอบหมายงานในลักษณะตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) เช่น กำหนดเจ้าหน้าที่รับเงิน ออกใบเสร็จรับเงินและลงบัญชี ไม่ให้อยู่ในความรับผิดชอบของบุคคลเพียงคนเดียว

๔. เทศบาลกำหนดนโยบาย มาตรการ เพื่อให้บุคลากรในสังกัดเทศบาลนครแม่สอดดำเนินการตามประกาศเทศบาลนครแม่สอด เรื่อง การแสดงเจตจำนงสุจริต เสริมสร้างคุณธรรมและความโปร่งใสในการบริหารราชการ

๕. ผู้บริหารให้ความสำคัญเกี่ยวกับการป้องกันการทุจริต โดยได้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรนักบริหารยุทธศาสตร์การป้องกันและปราบปรามการทุจริตระดับสูง (นยปส.) รุ่นที่ ๘ และมีการลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตกับสำนักงาน ป.ป.ช. ประจำจังหวัดตาก เมื่อวันที่ ๑๙ สิงหาคม ๒๕๕๙ เห็นชอบร่วมกันในการส่งเสริม สนับสนุน เผยแพร่และประสานงานการเสริมสร้างทัศนคติ ค่านิยม ความซื่อสัตย์สุจริตให้กับบุคลากรในสังกัด และประชาชนทุกภาคส่วนในพื้นที่อำเภอแม่สอด

๖. มีการประชุมผู้บริหาร หัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าฝ่าย อย่างสม่ำเสมอ เพื่อติดตามงาน แจ้งข้อราชการ นโยบาย และระเบียบกฎหมายต่างๆ

๗. มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆ และผลการดำเนินงาน ทางสื่อต่างๆ รวมทั้งเคเบิ้ลทีวีของเทศบาลนครแม่สอด

จุดอ่อน (Weaknesses : W)

ขาดเจ้าหน้าที่ประจำหน่วยงานตรวจสอบภายใน เพื่อทำหน้าที่ในการตรวจสอบการปฏิบัติงานบัญชี งานการเบิกจ่ายเงิน ภาษี ทรัพย์สิน การเก็บรักษา การเก็บหลักฐานการเงิน การบัญชี การจัดเก็บรายได้ ฯลฯ

สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย

โอกาส (Opportunities : O)

(๑) ระเบียบกฎหมายที่กำหนดให้มีกลไกในการป้องกันการทุจริต ประกอบด้วย

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.๒๕๖๐ มาตรา ๖๓ บัญญัติว่า “รัฐต้องส่งเสริมสนับสนุนและให้ความรู้แก่ประชาชนถึงอันตรายที่เกิดจากการทุจริตและประพฤติมิชอบ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน และจัดให้มีมาตรการและกลไกที่มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันและขจัดการทุจริตและประพฤติมิชอบดังกล่าวอย่างเข้มงวด รวมทั้งกลไกในการส่งเสริมให้ประชาชนรวมตัวกันเพื่อมีส่วนร่วมในการรณรงค์ให้ความรู้ต่อต้าน หรือชี้เบาะแส โดยได้รับความคุ้มครองจากรัฐตามที่กฎหมายบัญญัติ”

มาตรา ๗๖ “รัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอย่างอื่น ให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยหน่วยงานของรัฐต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำบริการสาธารณะและการใช้จ่ายงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน รวมตลอดทั้งพัฒนาเจ้าหน้าที่

ของรัฐให้มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีทัศนคติเป็นผู้ให้บริการประชาชนให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ไม่เลือกปฏิบัติและปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ”

(๒) คำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติที่ ๖๙/๕๗ เรื่อง มาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบ ลงวันที่ ๑๘ มิถุนายน ๒๕๕๗

ข้อ ๑ ให้ทุกส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ กำหนดมาตรการหรือแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบในส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ โดยมุ่งเน้นการสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการตรวจสอบ เฝ้าระวัง เพื่อสกัดกั้นมิให้เกิด การทุจริตประพฤติมิชอบได้

(๓) การขอความร่วมมือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ ๓ (พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) ถือเป็นการแปลงยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกิดความตระหนักที่จะกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม และมาตรการใดๆ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

(๔) การกำหนดให้ทุกหน่วยงานต้องประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ถือเป็นโอกาสที่ทุกหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งรวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ทบทวนการปฏิบัติงานและการบริหารเพื่อปรับการทำงานและการบริหารงานองค์กรให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ ป.ป.ช. กำหนด เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรที่โปร่งใสปราศจากการทุจริตอันจะเกิดภาพลักษณ์ที่ดีกับองค์กร

(๕) การตรวจสอบการปฏิบัติงานประจำปีของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความระมัดระวังในการปฏิบัติงานมากขึ้น ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบกฎหมาย มีความคุ้มค่า

อุปสรรค (Threat : T)

ระเบียบ กฎหมายในการปฏิบัติงานบางเรื่องขาดความชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานอาจจะทำให้เกิดการสุ่มเสี่ยงต่อการทุจริตได้ เช่น การกำหนดราคากลาง ซึ่งพัสดุบางรายการมิได้มีการกำหนดไว้ในประกาศของกระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการคลัง หรือพาณิชย์จังหวัด

๒. หลักการและเหตุผล

ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง “การป้องกันและปราบปรามการทุจริตในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ของศาสตราจารย์ ดร.สมคิด เลิศไพฑูรย์ และคณะพบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยต้องดำเนินการด้านการจัดซื้อจัดจ้างการทำโครงสร้างพื้นฐานการบริหารงานบุคคล และการออกใบอนุญาตภายใต้กฎหมายระเบียบข้อบังคับหลายฉบับ ซึ่งมีลำดับชั้นที่แตกต่างกันไปโดยมีรัฐธรรมนูญเป็นกฎหมายที่วางหลักการ โดยภาพรวมรวมถึงมีการบัญญัติกำหนดรายละเอียดไว้ในพระราชบัญญัติและกฎหมายลำดับรองต่างๆ ที่ออกโดยกระทรวงมหาดไทย หรือองค์กรที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านต่างๆ ดังกล่าวต้องอยู่ภายใต้ระบบการตรวจสอบซึ่งมีอยู่หลายช่องทางได้แก่ การตรวจสอบโดยกลไกทางการเมือง การตรวจสอบโดยองค์กรผู้มีอำนาจกำกับดูแลตรวจสอบ โดยองค์กรที่มีบทบาทในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต การตรวจสอบโดยองค์กรตุลาการ และการตรวจสอบจากภาคประชาชน สำหรับสภาพข้อเท็จจริงการทุจริตในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทยนั้นพบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหน่วยงานที่ถูกร้องเรียนและถูกชี้มูลความผิดมากที่สุด ขณะเดียวกัน

การจัดซื้อจัดจ้างและการจัดทำโครงสร้างพื้นฐานเป็นกิจกรรมที่พบว่ามีการกระทำการทุจริตมากที่สุด หากพิจารณาสาเหตุของการทุจริตสามารถจำแนกได้เป็น ๒ ส่วนคือ

๑. สาเหตุในภาพรวมได้แก่ระบบอุปถัมภ์ในสังคมไทยโครงสร้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปัจจัยทางด้านสังคมและเศรษฐกิจความด้อยประสิทธิภาพในการตรวจสอบการทุจริตของหน่วยงานตรวยสอบการถือปฏิบัติโดยยึดตามบรรทัดฐานจากส่วนกลางและคุณภาพของคน

๒. สาเหตุเฉพาะประเภทการทุจริตประกอบด้วย

๒.๑ การทุจริตในการจัดซื้อจัดจ้างและการทำโครงสร้างพื้นฐานมีสาเหตุมาจากกฎเกณฑ์ทางกฎหมายที่ใช้ในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างการกำหนดราคากลางที่สูงกว่าสภาพความเป็นจริง การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้ประกอบการกับบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและระหว่างักการเมืองระดับชาติเจ้าหน้าที่จากส่วนราชการส่วนกลางกับผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งปัจจัยทางด้านการเมืองตลอดจนปัจจัยจากการขาดความโปร่งใสในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและเงื่อนไขจากการขาดกลไกการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ

๒.๒ การทุจริตในเรื่องการบริหารงานบุคคลมีสาเหตุมาจากกฎเกณฑ์ที่ใช้ในการบริหารงานบุคคล ให้อำนาจในการบริหารงานบุคคลแก่ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีมากเกินไป รวมทั้งปัญหาในเชิงองค์กรบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีจำนวนมากเกินไปอันนำมาซึ่งการทุจริตโดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตามมา

๒.๓ การทุจริตในเรื่องการออกใบอนุญาต มีสาเหตุมาจากกฎหมายที่มีหลายฉบับซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้มีอำนาจในการออกใบอนุญาตส่วนหนึ่งไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย และมีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างเจ้าหน้าที่ และผู้ขออนุญาต รวมทั้งระบบในการบริหารราชการภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งที่ไม่มีประสิทธิภาพ สำหรับมาตรการในการแก้ไขปัญหาการทุจริตขององค์กรปกครองส่วนถิ่นในประเทศไทยนั้นมีหลายประการ อย่างไรก็ตามมาตรการเหล่านี้มีพื้นฐานภายใต้หลักการเดียวกันได้แก่หลักความโปร่งใส หรือหลักการมีส่วนรวมของประชาชน หลักความรับผิดชอบ หลักการห้ามบุคลากรเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน้าที่ของตน โดยนำเอาหลักการดังกล่าว มาเสริมสร้างกระบวนการในการดำเนินการของท้องถิ่นเพื่อเป็นการป้องกันหรือลดโอกาสแรงจูงใจหรือความเสี่ยงในการทุจริต

ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตระยะที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) กำหนดวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยใสสะอาดไทยทั้งชาติต้านทุจริต (Zero Tolerance and Clean Thailand)” กำหนดพันธกิจเพื่อสร้างวัฒนธรรมการต่อต้านการทุจริตยกระดับธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการทุกภาคส่วนและปฏิรูปกระบวนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตทั้งระบบ ให้มีมาตรฐานเทียบเท่าสากลผ่านยุทธศาสตร์ ๖ ด้าน ได้แก่ สร้างสังคมที่ไม่ทนต่อการทุจริต ยกระดับเจตจำนงทางการเมืองในการต่อต้านการทุจริต สกัดกั้นการทุจริตเชิงนโยบาย พัฒนาระบบป้องกันการทุจริตเชิงรุก ปฏิรูปกลไกและกระบวนการการปราบปราม และยกระดับดัชนีการรับรู้การทุจริตของประเทศไทย โดยเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ชาติฯ ระยะที่ ๓ คือ ประเทศไทยมีค่าดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) สูงกว่าร้อยละ ๕๐ เพื่อให้เป็นมาตรฐานเป็นที่ยอมรับจากทั้งภายในและต่างประเทศ รวมทั้งมีการกำหนดแนวทางและกลไกในการดำเนินงานที่ชัดเจนมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาการทุจริตได้อย่างทันท่วงที สำหรับหน่วยงานภาครัฐภาคเอกชนภาคประชาสังคม รวมถึงภาคส่วนอื่นๆ ในประเทศไทยสามารถนำไปปรับใช้ในงานด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตเพื่อให้ประเทศไทยของเราสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างสง่างามท่ามกลางกระแสโลกปัจจุบัน

การกระจายอำนาจลงสู่ท้องถิ่น ที่มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อให้บริการต่างๆ ของรัฐสามารถตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ในทางปฏิบัติเกิดการทุจริตในท้องถิ่นเพิ่มเติมมากยิ่งขึ้นเช่นเดียวกัน ลักษณะการทุจริตในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำแนกเป็น ๗ ประเภทดังนี้

๑. การทุจริตด้านงบประมาณการทำบัญชีจัดซื้อจัดจ้างและการเงินการคลังส่วนใหญ่เกิดจากการละเลยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๒. สภาพหรือปัญหาการทุจริตที่เกิดจากตัวบุคคล

๓. สภาพการทุจริตอันเกิดจากช่องว่างของกฎระเบียบและกฎหมาย

๔. สภาพหรือลักษณะปัญหาของการทุจริตที่เกิดจากการขาดความรู้ความเข้าใจและขาดคุณธรรมจริยธรรม

๕. สภาพหรือลักษณะปัญหาการทุจริตที่เกิดจากการขาดการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบ

๖. สภาพหรือลักษณะปัญหาของการทุจริตที่เกิดจากการตรวจสอบขาดความหลากหลายในการตรวจสอบจากภาคส่วนต่างๆ

๗. สภาพหรือลักษณะปัญหาของการทุจริตที่เกิดจากอำนาจบารมีและอิทธิพลท้องถิ่นการทุจริต ในหลายรูปแบบดังกล่าวจากงานวิจัยของมาตาลักษณ์ออรุ่งโรจน์ (๒๕๕๔) พบว่าสาเหตุที่ก่อให้เกิดการทุจริต ในสังคมไทยมี ๒ ประการได้แก่

๗.๑ การใช้วัฒนธรรมแบบไทยๆ ในทางที่ผิด

๗.๒ ปัญหาเรื่องตัวบุคคลที่เป็นเจ้าหน้าที่รัฐ

กล่าวคือ ระบบอาวุโสและระบบอุปถัมภ์นำไปสู่การเอื้อประโยชน์ในทางมิชอบให้แก่ญาติมิตรและพวกพ้องรวมทั้งการตรวจสอบความโปร่งใสขาดประสิทธิภาพทำให้สังคมเห็นว่าการทุจริตเป็นเรื่องปกติอย่างไรก็ตามวัฒนธรรมดังกล่าว เป็นเพียงตัวเสริมให้เกิดโอกาสในการทุจริตเท่านั้น ปัญหาที่สำคัญที่สุดอยู่ที่การขาดจิตสำนึก ความซื่อตรงของบุคคลซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ความโลภมากในอำนาจและทรัพย์สินอยู่เหนือความรับผิดชอบและศักดิ์ศรีในการปฏิบัติหน้าที่จนนำไปสู่การทุจริตด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น

สาเหตุและปัจจัยที่สำคัญที่นำไปสู้การทุจริตมีอีกหลายประการนับตั้งแต่ เรื่องของโอกาสในการทำทุจริตที่เกิดจากช่องว่างของกฎหมาย และการบังคับใช้กฎหมายที่ไม่เข้มแข็ง การขาดกลไกในการตรวจสอบความโปร่งใสที่มีประสิทธิภาพ การผูกขาดผลประโยชน์ทางธุรกิจกับการดำเนินงานของภาครัฐ ค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสมของข้าราชการ การขาดคุณธรรมเอาประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้งมากกว่าที่จะยึดประโยชน์ส่วนรวม ค่านิยมยกย่องคนที่มีเงินทัศนะที่ว่าการทุจริตเป็นเรื่องปกติความไม่เกรงกลัวต่อกฎหมายของบ้านเมือง ระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม มีส่วนทำให้คนมุ่งสร้างความร่ำรวยวัตถุนิยมเป็นแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ มีแนวโน้มที่จะทำการทุจริตรวมทั้ง “โครงสร้างทางสังคมที่บิดเบี้ยว” มีความเหลื่อมล้ำมีช่องว่างระหว่างคนจน – คนรวย, คนมีอำนาจ - คนซึ่งไร้อำนาจ ทำให้แสวงหาหนทางที่จะลดช่องว่างโดยการทุจริตมากยิ่งขึ้น ประเทศไทยจึงจำเป็นต้องพัฒนากลไกป้องกันและปราบปรามการทุจริตให้มีความเข้มแข็งทั้งในส่วนของกฎมาย กฎระเบียบ และยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตระยะที่ ๓ (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๖๔) ที่บูรณาการพันธกิจการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในองค์กรและภาคีเครือข่ายที่มีบทบาทหน้าที่ในการต่อต้านการทุจริตเพื่อให้ประเทศไทยลดการทุจริตได้อย่างมีนัยสำคัญ (ที่มา ยุทธศาสตร์ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุกจริตเทศบาลนครแม่สอดประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)เพื่อให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตระยะที่ ๓ (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๖๔) และยุทธศาสตร์ป้องกันและปราบปราม

การทุจริต พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๖๔ เพื่อให้ส่วนราชการทุกกอง/ฝ่ายในสังกัดเทศบาลนครแม่สอด นำไปปฏิบัติในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

๓. วัตถุประสงค์การจัดทำแผน

๑. เพื่อแสดงเจตจำนงทางการเมือง ในการต่อต้านการทุจริตของเทศบาลนครแม่สอด

๒. เพื่อสร้างสังคมที่ไม่ทนต่อการทุจริต โดยเสริมสร้างจิตสำนึก และความตระหนักในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของผู้บริหารเทศบาล สมาชิกสภาเทศบาล พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง ให้บังเกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนในท้องถิ่น ปราศจากการก่อให้เกิดข้อสงสัยในการประพฤติปฏิบัติตามมาตรฐานจริยธรรม การขัดกันแห่งผลประโยชน์ และแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ

๓. เพื่อให้การบริหารราชการของเทศบาลนครแม่สอดเป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

๔. เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชนที่สอดคล้องและเหมาะสมกับวัฒนธรรม

๕. เพื่อเสริมสร้างและปรับปรุงกลไกในการตรวจสอบถ่วงดุลให้มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ

๔. เป้าหมาย

๑. ผู้บริหารเทศบาล สมาชิกสภาเทศบาล พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง มีจิตสำนึกและความตระหนักในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในท้องถิ่น ท้องถิ่นปราศจากการก่อให้เกิดข้อสงสัยในการประพฤติปฏิบัติตามมาตรฐานจริยธรรม การขัดกันแห่งผลประโยชน์และแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ

๒. เทศบาลนครแม่สอดบริหารราชการเป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

๓. ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาเทศบาลนครแม่สอดในการจัดทำแผนให้ความเห็นโครงการขนาดใหญ่ ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมติดตามประเมินผลโครงการ

๔. กลไกการตรวจสอบการปฏิบัติราชการของเทศบาลนครแม่สอดมีความเข้มแข็งในการตรวจสอบ

๕. เทศบาลนครแม่สอดมีโครงการ กิจกรรม และมาตรการ มีประสิทธิภาพลดโอกาสในการกระทำการทุจริตและประพฤติมิชอบจนเป็นที่ยอมรับจากทุกภาคส่วน

๕. ประโยชน์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการ

๑. ผู้บริหารเทศบาล สมาชิกสภาเทศบาล พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง มีจิตสำนึกและความตระหนักในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในท้องถิ่นและสามารถบริหารราชการเป็นไปตามหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

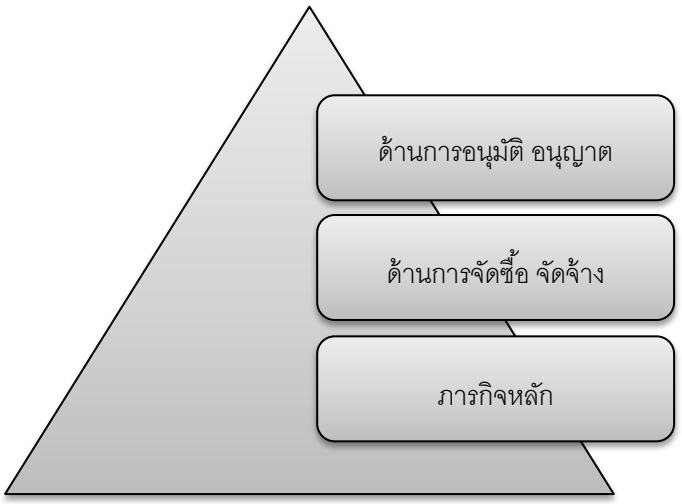
๒. ภาคประชาชนที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาเทศบาลนครแม่สอด ในการจัดทำแผนพัฒนาให้ความเห็นโครงการขนาดใหญ่ ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมติดตามประเมินผลโครงการ อันจะนำมาซึ่งการสร้างเครือข่ายภาคประชาชนที่มีความเข้มแข็งในการเฝ้าระวังการทุจริต

๓. สามารถพัฒนาระบบกลไก มาตรการ รวมถึงเครือข่ายในการตรวจสอบการปฏิบัติราชการของทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรที่มีความเข้มแข็งในการเฝ้าระวังการทุจริต

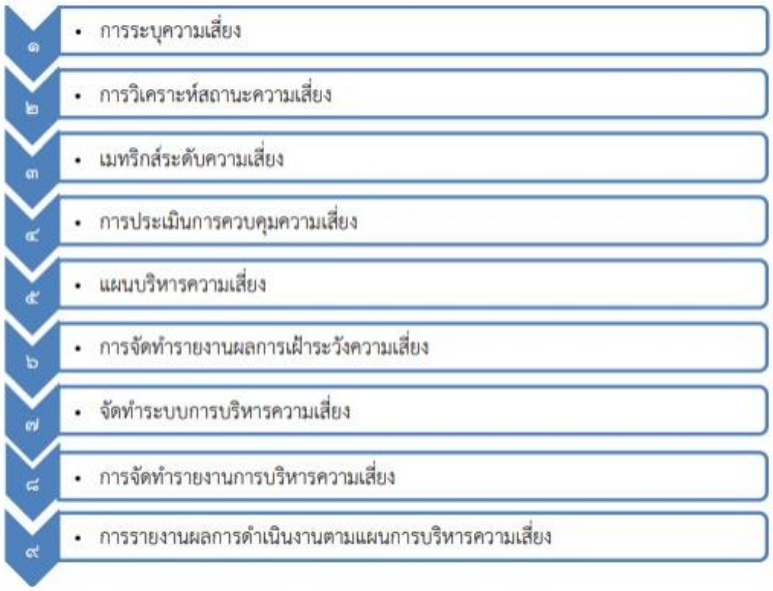
๔. เทศบาลนครแม่สอด มีมาตรการที่กำหนดไว้ให้ส่วนราชการถือปฏิบัติ ทำให้ประชาชนทราบขั้นตอน และระยะเวลาการทำงานลดข้อผิดพลาดของงาน ลดโอกาสในการกระทำการทุจริตของเจ้าหน้าที่ทำให้การบริการประชาชนมีประสิทธิภาพและคุณภาพมากขึ้น และประชาชนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่เทศบาล

รายงานประเมินความเสี่ยงทุจริตการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดทุจริต หรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของเทศบาลนครแม่สอด ปี พ.ศ.๒๕๖๒ มีรายละเอียดดังนี้

๑. กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี ๔ กระบวนการ
   ๑.๑ Corrective : แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้ว่าเกิด สิ่งที่มีประวัติอยู่แล้ว ทำอย่างไรจะไม่ให้เกิดซ้ำอีก
   ๑.๒ Detective : เฝ้าระหว่าง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยง ทำอย่างจะตรวจพบต้องสอดส่องตั้งแต่แรก ตั้งข้อบ่งชี้บางเรื่องที่น่าสงสัยทำการลดระดับความเสี่ยงนั้นหรือให้ข้อมูลเบาะแสนั้นแก่ผู้บริหาร
   ๑.๓ Preventive : ป้องกัน หลีกเลี่ยง พฤติกรรมที่นำไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิดในส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าเคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่าโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีก (Known Factor) ทั้งที่รู้ว่าทำไปมีความเสี่ยงต่อการทุจริต จะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ Workflow ใหม่ ไม่เปิดช่องว่างให้ทำการทุจริตเข้ามาได้อีก
   ๑.๔ Forecasting : การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นและป้องกันปราบปรามล่วงหน้าในเรื่องประเด็นที่ไม่คุ้นเคย ในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากการพยากรณ์ประมาณการล่วงหน้าอนาคต (Unknown Factor)
๒. ขอบเขตความเสี่ยงการทุจริต ประกอบด้วย
   ๒.๑ ความเสี่ยงการทุจริตจากภาระงานด้วยการอนุมัติ อนุญาต ตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
   ๒.๒ ความเสี่ยงการทุจริตจากภาระงานด้วยการจัดซื้อ จัดจ้าง
   ๒.๓ ความเสี่ยงการทุจริตจากภาระงานด้านภารกิจหลักตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน

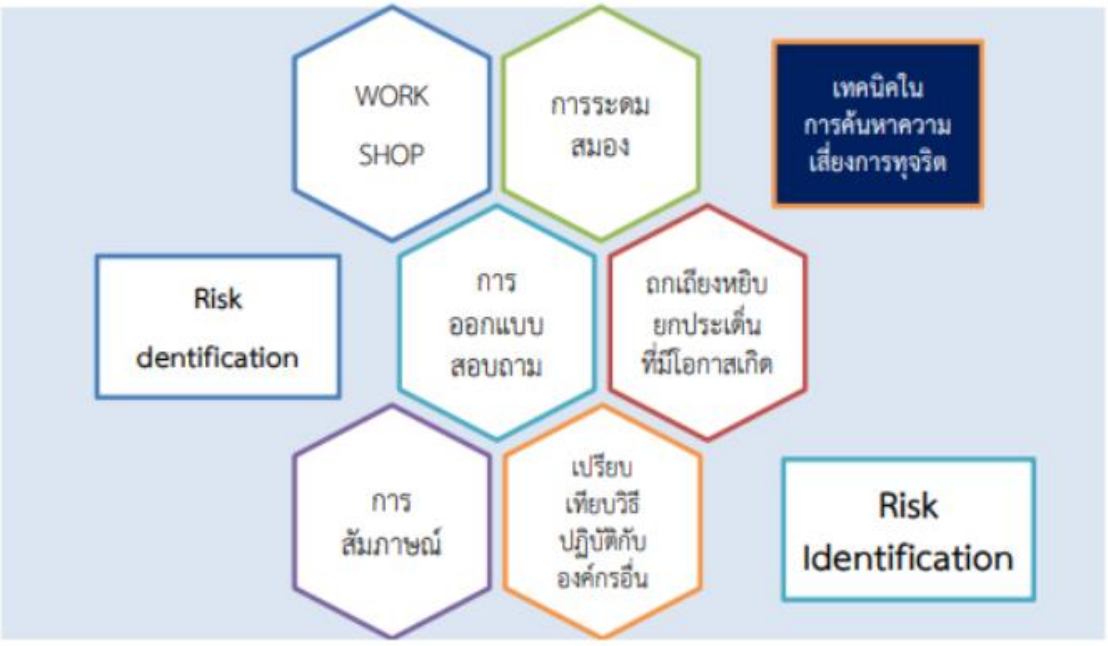


๓. ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี ๙ ขั้นตอน ดังนี้



<u>ขั้นตอนที่ ๑ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)</u>

เทคนิคในการ ระบุความเสี่ยง หรือค้นหาความเสี่ยงการทุจริตด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้



การประเมินความเสี่ยงการทุจริตครั้งนี้ใช้วิธีระดมสมอง เพื่อระบุความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้าง สามารถระบุความเสี่ยงได้ดังนี้

ตาราง ๑ ระบุความเสี่ยง (Known Factor และ Unknown Factor)

ขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง	ระบุรายละเอียดความเสี่ยงการทุจริต	
	Known Factor	Unknown Factor
ขั้นตอนหลัก การจัดทำร่างขอบเขตงาน ขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงการทุจริต - มีกระบวนงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ ซึ่งมีโอกาสใช้อย่างไม่เหมาะสมอาจมีการเอื้อประโยชน์หรือให้ความช่วยเหลือพวกพ้อง การกีดกัน หรือการสร้างอุปสรรค		- การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะคุณสมบัติทางด้านเทคนิคไม่เหมาะสม เกินความจำเป็น ทำให้ต้องใช้ต้นทุนเกินความจำเป็น
ขั้นตอนหลัก การกำหนดราคากลาง ขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงการทุจริต - มีกระบวนงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ ซึ่งมีโอกาสใช้อย่างไม่เหมาะสมอาจมีการเอื้อประโยชน์หรือให้ความช่วยเหลือพวกพ้อง การกีดกัน หรือการสร้างอุปสรรค	- ผลการประกวดราคาราคากลางสูงกว่าราคาที่ ประกวดได้เกินกว่า ๑๕ %	
ขั้นตอนหลัก การตรวจการจ้าง ขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงการทุจริต - มีกระบวนงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ ซึ่งมีโอกาสใช้อย่างไม่เหมาะสมอาจมีการเอื้อประโยชน์หรือให้ความช่วยเหลือพวกพ้อง การกีดกัน หรือการสร้างอุปสรรค	- คณะกรรมการตรวจการจ้าง คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ใช้เวลาในการตรวจรับงานมากเกินความจำเป็น	

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

ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๒ ให้นำขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงทางทุจริต จากตารางที่ ๑ มาแยกเพื่อแสดงสถานะความเสี่ยงการทุจริต ออกตามรายสีไปจราจร เขียว เหลือง ส้ม แดง โดยระบุสถานะของความเสี่ยงในช่องสีไฟจราจร

ความหมายของสถานะความเสี่ยงตามสีไฟจราจร มีรายละเอียดดังนี้

สถานะสีเขียว : ความเสี่ยงระดับต่ำ

สถานะสีเหลือง : ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถใช้ความรอบคอบระมัดระวังในระหว่างปฏิบัติงาน ตามปกติควบคุมดูแลได้

สถานะสีส้ม : ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนงานที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงานภายในองค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุมข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ

สถานะสีแดง : ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จักไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

ตาราง 2 ตารางแสดงสถานความเสี่ยง (แยกตามรายสีไฟจราจร)

ขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงการทุจริต	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง
1.การจัดซื้อจัดจ้าง ขั้นตอนการจัดทำร่างขอบเขตงาน (TOR)	✓			
2.การจัดซื้อจัดจ้าง ขั้นตอนการกำหนดราคากลาง		✓		
3.การจัดซื้อจัดจ้าง ขั้นตอนการตรวจการจ้างตรวจรับพัสดุ		✓		

ขั้นตอนที่ ๓ เมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix)

คือการกำหนดค่าคะแนนความเสี่ยง ของปัจจัยความเสี่ยงตามตาราง ตาราง ๒ ตามระดับคะแนนความจำเป็นของการเฝ้าระวัง คูณกับระดับคะแนน ความรุนแรงของผลกระทบ ดังนี้

๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนงานนั้น ๆ แสดงว่ากิจกรรม หรือ ขั้นตอนนั้น เป็น MUST หมายถึงมีความจำเป็นสูงของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตที่ ต้องทำการป้องกัน ไม่ดำเนินการไม่ได้ ค่าของ MUST คือ ค่าอยู่ในระดับ ๒ หรือ ๓

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็นกิจกรรม หรือขั้นตอนรองของกระบวนงานนั้นๆ แสดง ว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็น SHOULD หมายถึงมีความจำเป็นต่ำในการเฝ้าระวังความ เสี่ยงการทุจริต ค่าของ SHOULD คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๑ เท่านั้น

๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาคีเครือข่าย ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น ผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer/User ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อกระบวนงานภายใน Internal Process หรือกระทบด้านการเรียนรู้ องค์ความรู้ Learning & Growth ค่าอยู่ที่ ๑ หรือ ๒

ตารางที่ ๓ SCORING ทะเบียนข้อมูลที่ต้องเฝ้าระวัง (ตารางเมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix)

ขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความจำเป็นการเฝ้าระวัง	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ	ค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น X รุนแรง)
๑. การจัดซื้อจัดจ้าง ขั้นตอนการจัดทำร่างขอบเขตงาน (TOR)	**๒**	**๑**	**๒**
๒. การจัดซื้อจัดจ้าง ขั้นตอนการกำหนดราคากลาง	**๒**	**๒**	**๔**
๓. การจัดซื้อจัดจ้าง ขั้นตอนการตรวจการจ้าง ตรวจรับพัสดุ	**๒**	**๒**	**๔**

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk – Control Matrix Assessment)

ขั้นตอนที่ ๔ ให้นำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น X รุนแรง) จากตารางที่ ๓ มาทำการประเมินการควบคุมการทุจริต ว่ามีระดับการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับคุณภาพการจัดการ (คุณภาพการจัดการ สอดส่อง เฝ้าระวังในงานปกติ) โดยเกณฑ์คุณภาพการจัดการจะแบ่งเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

ดี : จัดการได้ทันที ทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กรไม่มีผลเสียทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม

พอใช้ : จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานองค์กรแต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ

อ่อน : จัดการไม่ได้ หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่าย มีผลกระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานและยอมรับไม่ได้ ไม่มีความเข้าใจ

ตาราง ๔ แสดงการประเมินควบคุมความเสี่ยง

ขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพการจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยงระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยงระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยงระดับสูง
การจัดซื้อจัดจ้าง ขั้นตอนจัดทำ TOR	ดี	ต่ำ (๑)	2 ค่อนข้างต่ำ(๒)	ปานกลาง(๓)
การจัดซื้อจัดจ้าง ขั้นตอนการกำหนดราคากลาง	พอใช้	4 ค่อนข้างต่ำ (๔)	ปานกลาง(๕)	ค่อนข้างสูง(๖)
การจัดซื้อจัดจ้าง ขั้นตอนการตรวจการจ้างตรวจรับพัสดุ		4		
	อ่อน	ปานกลาง(๗)	ค่อนข้างสูง(๘)	สูง(๙)

ขั้นตอนที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๕ ให้เลือกเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงสุดจากการประเมินการควบคุมความเสี่ยง Risk – Control Matrix Assessment ในขั้นตอนที่ ๔ ที่อยู่ในช่องค่าความเสี่ยงระดับสูง หรือค่าความเสี่ยงระดับ ๕ หรือ ๖ หรือ ๗ หรือ ๘ หรือ ๙ โดยเฉพาะช่องสูง ๙ ควรเลือกมาทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตก่อนเป็นอันดับแรก

จากการประเมินความเสี่ยงการทุจริตดังกล่าว พบว่า ค่าประเมินความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับ ๒- ๔ หรืออยู่ในระดับความเสี่ยงต่ำ – ค่อนข้างต่ำ คุณภาพการจัดการอยู่ในระดับ ดี – พอใช้ การบริหารจัดการความเสี่ยงจะอยู่ในระดับเฝ้าระวัง และทำกิจกรรมบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๖ เพื่อติดตามเฝ้าระวัง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงของขั้นตอนที่ ๕ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการสร้างตะแกรงดัก เพื่อเป็นการยืนยันผลการป้องกันหรือแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด โดยการแยกสถานการณ์เฝ้าระวัง ความเสี่ยงการทุจริตต่อไป ออกเป็น ๓ สี ได้แก่ สีเขียว สีเหลือง สีแดง

ตารางที่ ๖ ตารางจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

ขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงการทุจริต	เขียว	เหลือง	แดง
1.การจัดซื้อจัดจ้าง ขั้นตอนการจัดทำร่างขอบเขตงาน (TOR) (ค่าความเสี่ยงรวม = 2)	✓		
2.การจัดซื้อจัดจ้าง ขั้นตอนการกำหนดราคากลาง (ค่าความเสี่ยงรวม = 4)		✓	
3.การจัดซื้อจัดจ้าง ขั้นตอนการตรวจการจ้างตรวจรับพัสดุ (ค่าความเสี่ยงรวม = 4)		✓	

สถานะสีเขียว : ไม่เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง ยังไม่ต้องทำกิจกรรมเพิ่ม

สถานะสีเหลือง : เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง แต่แก้ไขได้ทันท่วงที ตามมาตรการ นโยบาย โครงการ กิจกรรมที่เตรียมไว้ แผนใช้ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตลดลง ค่าความเสี่ยงรวมไม่เกินระดับ ๖

สถานะสีแดง : เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายยังแก้ไขไม่ได้ ควรมีมาตรการ นโยบาย โครงการ กิจกรรม เพิ่มขึ้น แผนใช้ไม่ได้ผล ค่าความเสี่ยงรวมเกินระดับ ๖

<u>ขั้นตอนที่ ๗ จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง แนวทางบริหารจัดการความเสี่ยง</u>

๗.๑ (สถานะสีแดง Red) ค่าระดับความเสี่ยงรวม = ๗, ๘ และ ๙ ความเสี่ยงอยู่ในระดับเกินกว่าการยอมรับ ควรมีแผนงาน มาตรการ กิจกรรมบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม

๗.๒ (สถานะสีเหลือง Yellow) ค่าระดับความเสี่ยงรวม = ๔, ๕ และ ๖ ความเสี่ยงอยู่ในระดับเกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

๗.๓ (สถานะสีเขียว Green) ค่าระดับความเสี่ยงรวม = ๑, ๒ และ ๓ ค่าความเสี่ยงรวมอยู่ในระดับยังไม่เกิด ควรเฝ้าระวังต่อเนื่อง

ตารางที่ ๗ แนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดทุจริต หรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของเทศบาลนครแม่สอด

ระบุความเสี่ยงด้านการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต	ค่าประเมินความเสี่ยงรวม	แนวทาง/กิจกรรมบริหารจัดการความเสี่ยง
๑. การจัดซื้อจัดจ้าง ขั้นตอนการจัดทำร่างขอบเขตงาน (TOR)	๒	- จัดกิจกรรมฝึกอบรม ส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรม องค์ความรู้ด้านการป้องกันการทุจริต การส่งเสริมวัฒธรรมสุจริต ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง - การสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อป้องกันและเฝ้าระวังการทุจริต เช่น พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มช่องทางการร้องเรียนทุจริตที่มีประสิทธิภาพ กิจกรรมเสริมสร้างความตระหนักรู้ ด้านการดำเนินนโยบายต่อต้านทุจริตแก่คู่ค้า รัฐวิสาหกิจ เป็นต้น
๒. การจัดซื้อจัดจ้าง ขั้นตอนการกำหนดราคากลาง	๔	
๓. การจัดซื้อจัดจ้าง ขั้นตอนการตรวจการจ้าง ตรวจรับพัสดุ	๔	