

วิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการทุจริตและ  
ผลประโยชน์ทับซ้อน

การยาสูบแห่งประเทศไทย  
ประจำปีงบประมาณ 2562

# คำนำ

การยาสูบแห่งประเทศไทย โดยคณะกรรมการศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของการยาสูบแห่งประเทศไทย (ศปท.) ได้ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต หรือผลประโยชน์ทับซ้อน โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring of the Treadway Commission) เพื่อกำหนดมาตรการสำคัญเร่งด่วนเชิงรุกในการป้องกันการทุจริต การบริหารงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และการแก้ไขปัญหาการกระทำผิดวินัยของพนักงาน นอกจากนี้ ยังนำผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านทุจริตหรือผลประโยชน์ทับซ้อนที่ได้นี้ มากำหนดเป็นมาตรการป้องกันการเกิดทุจริตและผลประโยชน์ทับซ้อนของการยาสูบแห่งประเทศไทยอีกด้วย เพื่อสร้างวัฒนธรรมสุจริต แสดงเจตจำนงสุจริตในการบริหารงาน และความมุ่งมั่นในการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

คณะกรรมการศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของการยาสูบแห่งประเทศไทย  
มีนาคม 2562

# สารบัญ

	หน้า
คำนำ ก	
สารบัญ ข	
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 ความหมายและคำจำกัดความของความเสี่ยง	2
1.3 ความขัดแย้งทางผลประโยชน์หรือผลประโยชน์ทับซ้อน	6
1.4 วัตถุประสงค์	7
บทที่ 2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน	
2.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน	8
2.2 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง	11
2.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน	12
2.4 การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง	16
บทที่ 3 ภาคผนวก	20
เอกสารคำสั่งที่เกี่ยวข้อง	

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 หลักการและเหตุผล

การยาสูบแห่งประเทศไทย (Tobacco Authority of Thailand : TOAT) ชื่อย่อ ภาษาไทย “ยสท.” เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง โดยยกฐานะองค์กรจากโรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง ขึ้นเป็นองค์กรนิติบุคคลภายใต้พระราชบัญญัติการยาสูบแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2561 ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2562 โดยนำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) กลยุทธ์ เป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ปีงบประมาณ 2560 - 2564 ตัวชี้วัดองค์กร การเปลี่ยนแปลง เหตุการณ์ (Incident) ผลการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงในงบประมาณ 2561 มาใช้เป็นกรอบในการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อให้ระบบการบริหารความเสี่ยงของการยาสูบแห่งประเทศไทย มีการบริหารจัดการภัยเสี่ยงและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ผิดพลาด หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ตลอดจนเพื่อป้องกันและบรรเทาความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต

รวมทั้งการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) รองรับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ รวมทั้งการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและองค์กร

การยาสูบแห่งประเทศไทย ได้นำระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) มาใช้ในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งข้อกำหนดบางข้อของการประเมินผลฯ มีความเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยง ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของการยาสูบแห่งประเทศไทยเกิดประสิทธิภาพสูงสุด จึงได้จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring of the Treadway Commission)

ปัจจุบัน การปฏิบัติงานอาจก่อให้เกิดการทุจริตหรือมีผลประโยชน์ทับซ้อนได้ ซึ่งถือเป็นการทุจริตคอร์รัปชันประเภทหนึ่ง เพราะเป็นการแสวงหาประโยชน์ส่วนบุคคลโดยการละเมิดต่อกฎหมายหรือจริยธรรม ด้วยการใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ไปแทรกแซง การใช้ดุลยพินิจในกระบวนการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ของรัฐ จนทำให้เกิดการละทิ้งคุณธรรมในหน้าที่ ขาดความเป็นอิสระ ความเป็นกลาง และความเป็นธรรม จนส่งผลกระทบต่อประโยชน์ สาธารณะของส่วนรวม และทำให้ผลประโยชน์หลักขององค์กรหน่วยงาน สถาบันและสังคมต้องสูญเสียไป โดยผลประโยชน์ที่สูญเสียไปอาจอยู่ในรูปของผลประโยชน์ทางการเงิน คุณภาพการให้บริการ ความเป็นธรรมในสังคม รวมถึงคุณค่าอื่น ๆ ตลอดจนโอกาสในอนาคตตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับสังคม อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางผู้ที่ตั้งใจกระทำความผิดยังพบผู้กระทำความผิดโดยไม่เจตนาหรือไม่มีความรู้ในเรื่องดังกล่าวเป็นจำนวนมาก จนนำไปสู่การถูกกล่าวหา ร้องเรียนเรื่องทุจริตหรือถูกกลโกงทางอาญาผลประโยชน์ทับซ้อนหรือความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม (Conflict of interest : COI)

คณะกรรมการศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของการยาสูบแห่งประเทศไทย(ศปท.) จึงได้ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการทุจริตหรือ ผลประโยชน์ทับซ้อนตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring of the Treadway Commission) เป็นกรอบการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน

## 1.2 ความหมายและคำจำกัดความของความเสี่ยง

### 1.2.1 นิยามของความเสี่ยง (Risk)

**ความเสี่ยง** ในนิยามของการยาสูบแห่งประเทศไทย หมายถึง เหตุการณ์และ/หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อ และ/หรือสร้างความเสียหาย และ/หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน กระบวนการ และบุคลากรได้

### 1.2.2 ปรัชญาการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย ในปัจจุบันอยู่ภายใต้ข้อจำกัดและความไม่แน่นอน หลายประการที่อาจกระทบต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต ตลอดจนมีความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการกำกับดูแลที่ดี ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้การยาสูบแห่งประเทศไทย มีความจำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยง อันเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการในการเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement) ให้กับองค์กร กล่าวคือ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนการลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ

การยาสูบแห่งประเทศไทย ยังคาดหวังที่จะใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value Creation) ให้กับองค์กร โดยการบริหารโอกาสที่จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร อันจะช่วยให้การยาสูบแห่งประเทศไทย เป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศ สามารถรักษาส่วนแบ่งตลาดยาสูบไทย และขยายสู่ตลาดต่างประเทศได้

ทั้งนี้ การยาสูบแห่งประเทศไทย ต้องการให้การบริหารความเสี่ยงอยู่ในจิตสำนึกของบุคลากรทุกคน ให้สามารถคาดการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น สามารถวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ พร้อมทั้งมีการกำหนดแผนในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนมีการติดตามและทบทวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้และพัฒนา และนำไปบูรณาการกับการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

### 1.2.3 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

การยาสูบแห่งประเทศไทย มุ่งเน้นที่จะขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามแผนยุทธศาสตร์ โดยนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกับการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของการยาสูบแห่งประเทศไทยไว้ ดังนี้

1) ให้มีการจัดวางระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายองค์กร ตามกรอบมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อลดความไม่แน่นอนในผลการดำเนินงาน และเพิ่มโอกาสความสำเร็จ

2) ให้ผู้บริหารและพนักงานทุกหน่วยงานเป็นผู้บริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งจัดให้มีการรายงานผลตามแนวทางที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ และคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกำหนด โดยต้องมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง และมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

3) ให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยส่งเสริมและสร้างให้เกิดการบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กร

4)ให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงภายใน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่เหมาะสม และสามารถใช้แลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

5) ให้สื่อสารความรู้ความเข้าใจในนโยบายแผนการบริหารความเสี่ยง การกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง ฯลฯ อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และต่อเนื่องเป็นประจำในทุกกลุ่มภารกิจ ในทุกระดับพนักงาน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นการบริหารจัดการส่วนหนึ่งที่ช่วยให้การดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย มีประสิทธิภาพ สร้างมูลค่าแก่องค์กรได้อย่างยั่งยืนระยะยาว

### 1.2.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

การยาสูบแห่งประเทศไทย ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี โดยประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างผู้บริหารและทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

# ภาพที่ 1

: ภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยง :



## 1.2.5 การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Identification Risk Assessment & Risk Response)

การยาสูบแห่งประเทศไทย จัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่สอดคล้องกับระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากล ระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดีนั้นเป็นการบริหารความเสี่ยงที่มีลักษณะเชิงรุก มีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) การประเมินความเสี่ยงผ่านมุมมองของโอกาสและผลกระทบ การวิเคราะห์สาเหตุความเสี่ยง การกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง รวมถึงการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงควรมีการเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

### การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุปัจจัยเสี่ยง ในระดับองค์กรเป็นการระบุปัจจัยที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อยุทธศาสตร์/เป้าหมายขององค์กร หรือการปฏิบัติงานในระดับองค์กร โดยมีประเด็นสำคัญที่นำมาพิจารณาในการระบุปัจจัยเสี่ยง ประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดองค์กร

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ
- ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกิดขึ้นในธุรกิจ/อุตสาหกรรม
- เหตุการณ์ร้าย ภัยพิบัติต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างปี
- ความเสี่ยงที่หลงเหลือ (Residual Risk) และความเสี่ยงที่สำคัญ
- ข้อสังเกตของผู้บริหารการยาสูบแห่งประเทศไทย โดยผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการ

โดยปัจจัยเสี่ยงที่ระบุ จะถูกพิจารณาแบ่งออกเป็นความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ตามแนวทางของ COSO ซึ่งแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)



## สามารถจำแนกความเสี่ยง ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) หมายถึงความเสี่ยงเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวมที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ไม่เหมาะสมรวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมายกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กรภาวะการแข่งขัน ทรัพยากรและสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk: O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร/กระบวนการเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ และการเงิน เช่น การบริหารการเงินที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอ ไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณ และการเงินดังกล่าว

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk: C) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมการร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนในครั้งนี้นำเอาความเสี่ยงในด้านต่างๆ มาดำเนินการวิเคราะห์ตามกรอบมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) และตามบริบทความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อนของการยาสูบแห่งประเทศไทย การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนนี้จะช่วยให้การยาสูบแห่งประเทศไทยทราบถึงความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อนที่เกิดขึ้น สามารถกำหนดมาตรการสำคัญเร่งด่วนเชิงรุกในการป้องกันการทุจริต การบริหารงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และการแก้ไขปัญหาการกระทำผิดของเจ้าหน้าที่รัฐที่เป็นปัญหาสำคัญและพบบ่อย นอกจากนี้ ยังบรรลุเป้าหมายตามนโยบายสำคัญเร่งด่วน หรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ(AgendaBased) อีกด้วย

### 1.3 ความขัดแย้งทางผลประโยชน์

1.3.1 ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือ ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) หมายถึง การใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนทั้งทางตรงและทางอ้อม ในการแสวงหาผลประโยชน์ให้กับตนเอง บิดา มารดา พี่น้อง คู่สมรส บุตร หรือบุคคลอื่นใด โดยอาศัยการกระทำใดๆ ที่มีกับ ยสท. หรือมีผลถึงกิจการของ ยสท. ซึ่งทำให้เกิดประโยชน์ได้เสียในการกระทำนั้น และขัดแย้งหรือมีผลกระทบต่อผลประโยชน์ของ ยสท.

**1.3.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน** จึงหมายถึงกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนหรือความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ อันเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกับการทุจริต กล่าวคือ ยังมีสถานการณ์หรือสภาวะการณ์ของการขัดกันของผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม มากเท่าใด ก็ยังมีโอกาสก่อให้เกิดหรือนำไปสู่การทุจริตมากเท่านั้น

### **1.3.3 บทลงโทษผู้ที่กระทำผิด**

1) กรณีมีการร้องเรียนหรือปรากฏเหตุว่า ผู้บริหารหรือพนักงานประพฤติปฏิบัติฝ่าฝืนคำสั่งตามมาตรการป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) ถือเป็นความผิดทางวินัย ให้ดำเนินการตามระเบียบหรือข้อบังคับทางวินัยและประมวลจริยธรรมผู้บริหารและพนักงานที่บังคับใช้อยู่ในขณะนั้น

2) กรณีเกิดปัญหาในการปฏิบัติตามคำสั่งนี้ ให้ผู้ว่าการเป็นผู้วินัยชี้ขาด

## **1.4 วัตถุประสงค์**

- 1) กำหนดมาตรการหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อใช้ในการป้องกันและดำเนินการจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริต
- 2) พัฒนาประสิทธิภาพในการป้องกันการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต หรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม
- 3) เพื่อสร้างวัฒนธรรมสุจริต แสดงเจตจำนงสุจริตในการบริหารงาน และความมุ่งมั่นในการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล
- 4) เพื่อให้พนักงานรับรู้และเข้าใจ เกิดความคิดแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม
- 5) เพื่อตรวจสอบการบริหารงานและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อไม่ให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนในตำแหน่งหน้าที่อันมิควรได้โดยชอบตามกฎหมาย
- 6) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน

#### 2.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน(Risk Assessment for Conflict of Interest)

การประเมินความเสี่ยง เป็นการพิจารณาถึงนัยสำคัญของความเสี่ยงที่มี ซึ่งพิจารณาได้จากการวิเคราะห์ ความรู้ ประสบการณ์ และจากดุลยพินิจ ทั้งนี้ การประเมินความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) รายปัจจัยเสี่ยง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งมีความสัมพันธ์กับขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)

การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน เป็นการวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดผลกระทบของความเสี่ยงต่างๆ เพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับความเสี่ยง

กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เป็นระบบในการบริหารจัดการปัจจัยและควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนหรือความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ อันเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกับการทุจริต กล่าวคือ ยังมีสถานการณ์หรือสภาวะการณ์ของการขัดกันของผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมมากเท่าใด ก็ยังมีโอกาสก่อให้เกิดหรือนำไปสู่การทุจริตมากเท่านั้น

การยาสูบแห่งประเทศไทย ได้กำหนดเกณฑ์พิจารณาระดับโอกาสและผลกระทบระดับองค์กร (Risk Rating Scale) ไว้ดังนี้

#### ตารางที่ 1

: ตารางแสดงเกณฑ์การพิจารณาโอกาสระดับองค์กร (Likelihood) :

เกณฑ์	ระดับคะแนน				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
L1 แนวโน้มที่จะเกิด ปัจจัยเสี่ยง	เกิดขึ้นเฉพาะ ภาวะการณ์ที่ไม่ใช่ ภาวะปกติในการ ดำเนินธุรกิจ หรือเกิดขึ้น ไม่เกิน 5% ของการ ดำเนินการ ที่ผ่านมา	มีโอกาสจะเกิดขึ้น ในบางครั้งหรือ เกิดมากกว่า 5% แต่ไม่เกิน 20% ของการ ดำเนินการ ที่ผ่านมา	มีโอกาสเกิดขึ้นบ้าง หรือเกิดมากกว่า 20% แต่ไม่เกิน 35% ของ การดำเนินการ ที่ผ่านมา	มีโอกาสเกิดขึ้นเป็น การทั่วไปและเคย เกิดหลายครั้งในการ ดำเนินการที่ผ่านมา หรือเกิดมากกว่า 35% แต่ไม่เกิน 50% ของการ ดำเนินการ ที่ผ่านมา	มีโอกาสเกิดขึ้นสูง และเกิดขึ้นบ่อยครั้ง มาก ในการ ดำเนินการที่ผ่านมา หรือโอกาสเกิด มากกว่า 50% ของ การดำเนินการ ที่ผ่านมา
หมายเหตุ : พิจารณาจากความเป็นไปได้ในการเกิดปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุของความเสี่ยงนั้นๆ					

เกณฑ์	ระดับคะแนน				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
L2 ความถี่ของการ เกิดปัจจัยเสี่ยง	≤ 1 ครั้งต่อเดือน หรือมีการ ดำเนินการหรือการ เกิดขึ้น 1 ครั้งต่อรอบ	2 ครั้งต่อเดือน หรือมีการ ดำเนินการหรือ การเกิดขึ้น 2 ครั้งต่อรอบ	3 ครั้งต่อเดือน หรือมีการ ดำเนินการหรือการ เกิดขึ้น 3 ครั้งต่อรอบ	4 ครั้งต่อเดือน หรือมีการ ดำเนินการหรือการ เกิดขึ้น 4 ครั้งต่อรอบ	≥5 ครั้งต่อเดือน หรือมีการ ดำเนินการหรือการ เกิดขึ้น 5 ครั้งต่อรอบ
หมายเหตุ : พิจารณาจากการคาดการณ์ความบ่อยครั้งในการเกิดปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุของความเสี่ยงนั้นๆ					

## ตารางที่ 2

: ตารางแสดงเกณฑ์การพิจารณาผลกระทบระดับองค์กร (Impact) :

เกณฑ์	ระดับคะแนน				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
I1 ผลกระทบต่อ องค์กรด้านการเงิน (กำไรสุทธิ)	ไม่กระทบการเงิน	100 ลบ.	200 ลบ.	300 ลบ.	> 300 ลบ.
หมายเหตุ : พิจารณาจากผลกระทบที่มีต่อกำไรสุทธิ					
I2 ผลกระทบต่อ องค์กรด้านการ ดำเนินโครงการ	การดำเนิน โครงการแล้วเสร็จ ตามแผน	การดำเนินโครงการมี ความล่าช้าในบางส่วน ที่ไม่ใช่งานหลัก โดยไม่ กระทบภาพรวมของ โครงการ หรือกระทบ ไม่เกินร้อยละ 5	การดำเนินโครงการ มีความล่าช้าใน บางส่วนของงาน หลัก โดยกระทบ ภาพรวมของ โครงการมากกว่า ร้อยละ 5-10	การดำเนินโครงการ มีความล่าช้าใน บางส่วนของงาน หลัก โดยกระทบ ภาพรวมของ โครงการมากกว่า ร้อยละ 10-20	การดำเนิน โครงการมี ความล่าช้า มากกว่า ร้อยละ 20
หมายเหตุ : พิจารณาจากระยะเวลาที่ล่าช้าในการดำเนินกิจกรรม หากเกิดความเสี่ยงเรื่องนั้นๆ					
I3 ผลกระทบต่อลูกค้า	ร้อยละ 85 ของลูกค้าผู้ใช้ ผลิตภัณฑ์ของ ยสท. มีคะแนน ประเมินความ พึงพอใจ ไม่น้อยกว่า ระดับ 4	ร้อยละ 80 ของลูกค้า ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ของ ยสท. มีคะแนน ประเมินความ พอใจไม่น้อยกว่า ระดับ 4	ร้อยละ 75 ของลูกค้าผู้ใช้ ผลิตภัณฑ์ของ ยสท. มีคะแนน ประเมินความ พึงพอใจ ไม่น้อยกว่าระดับ 4	ร้อยละ 70 ของลูกค้าผู้ใช้ ผลิตภัณฑ์ของ ยสท. มีคะแนน ประเมินความ พึงพอใจ ไม่น้อยกว่า ระดับ 4	ร้อยละ 65 ของลูกค้าผู้ใช้ ผลิตภัณฑ์ของ ยสท. มีคะแนน ประเมินความ พึงพอใจ ไม่น้อยกว่า ระดับ 4

เกณฑ์	ระดับคะแนน				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
14 ผลกระทบต่อ องค์กรด้าน ชื่อเสียง/ภาพลักษณ์	จำนวนผู้ร้องเรียน ต่อปี ≤ 3 ครั้ง หรือ ไม่มีข่าวเชิงลบ	จำนวนผู้ร้องเรียนต่อปี 4-5 ครั้ง หรือ มีข่าวเชิงลบ 1 วัน	จำนวนผู้ร้องเรียน ต่อปี 6-7 ครั้งหรือ มีข่าวเชิงลบ 2 วันติดต่อกัน	จำนวนผู้ร้องเรียน ต่อปี 8-9 ครั้ง หรือ มีข่าวเชิงลบ 3 วัน ติดต่อกัน	จำนวนผู้ ร้องเรียนต่อปี ≥ 10 ครั้ง หรือ มีข่าวเชิงลบ เกินกว่า 3 วัน ติดต่อกัน
พิจารณาจากการคาดการณ์จำนวนผู้ใช้บริการที่มีความพึงพอใจในกิจกรรม หากเกิดความเสียงเรื่องนั้นๆ หรือพิจารณาจาก จำนวนผู้ใช้บริการ/ประชาชน ที่คาดว่าจะร้องเรียน (ต่อปี) หากเกิดความเสียงเรื่องนั้นๆ (เฉพาะร้องเรียนเป็นลายลักษณ์อักษร และทาง Internet, Intranet, โทรศัพท์)					
15 ผลกระทบต่อ องค์กรด้าน กฎระเบียบ	ระดับที่ไม่ต้องรายงานต่อ หน่วยงาน กำกับดูแล	ระดับต้องรายงาน เหตุต่อหน่วยงาน กำกับดูแล แต่ไม่ ต้องติดตาม รายงานผลกระทบ ต่อเนื่อง และยังไม่ ต้องกำหนด กิจกรรมปรับปรุง แก้ไข	ระดับที่ต้อง รายงานต่อ หน่วยงานกำกับ ดูแล และต้อง กำหนดและ ดำเนินกิจกรรม ปรับปรุงแก้ไข ทันที	ระดับที่ต้องรายงาน ต่อหน่วยงานกำกับ ดูแล และต้อง กำหนดและดำเนิน กิจกรรมปรับปรุง แก้ไขทันที โดยที่ กิจกรรมที่ปรับปรุง แก้ไขทำให้เกิดการ ชะงักในโครงการ สำคัญหรือ กระบวนการหลัก	ระดับที่มีนัยสำคัญ ซึ่งองค์กรหรือ ผู้บริหารถูก ฟ้องร้องดำเนินคดี ซึ่งต้องโทษที่มี ค่าปรับ หรือค่า ความเสียหายสูง หรือมีโทษ ระดับจำคุก
16 ผลกระทบต่อ องค์กร ด้านกลยุทธ์	ไม่มีผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าหมายเชิง ยุทธศาสตร์ ขององค์กร	มีผลกระทบ เล็กน้อยต่อการ บรรลุเป้าหมาย เชิงยุทธศาสตร์ ขององค์กร	มีผลกระทบปาน กลางต่อการบรรลุ เป้าหมายเชิง ยุทธศาสตร์ของ องค์กร แต่มี แนวทางในทาง แก้ไขที่สามารถทำ ได้อย่างรวดเร็ว	ไม่สามารถบรรลุ เป้าหมายเชิง ยุทธศาสตร์ของ องค์กร และไม่มี แนวทางแก้ไขใน ระยะสั้นถึง ปานกลาง	ไม่สามารถบรรลุ เป้าหมายเชิง ยุทธศาสตร์ของ องค์กร และอาจ เป็นอุปสรรคต่อ การดำรงอยู่ ของธุรกิจ
17 ผลกระทบต่อความ ต่อเนื่องของ กระบวนการ ปฏิบัติงาน	มีการหยุดชะงักไม่เกิน 1 วัน	มีการหยุดชะงัก มากกว่า 1 วัน แต่ไม่เกิน 2 วัน	มีการหยุดชะงัก มากกว่า 2 วัน แต่ไม่เกิน 3 วัน	มีการหยุดชะงัก มากกว่า 3 วัน ไม่เกิน 5 วัน	มีการหยุดชะงัก มากกว่า 5 วัน

## 2.2 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

เมื่อทำการประเมินระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์และระดับของผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์แล้ว จึงทำการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงด้วยสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\text{ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (L x I)} = \text{ระดับโอกาส (L)} \times \text{ระดับผลกระทบ (I)}$$

จากการประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง สามารถแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดลงในแผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Matrix) ของการยาสูบแห่งประเทศไทย ซึ่งอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน โดยสีในแผนภาพแสดงถึงการแบ่งระดับความรุนแรงของความเสี่ยงออกเป็น 4 ระดับคือ ระดับสูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ ตามลำดับ

### ภาพที่ 2

: ภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Profile) :

Likelihood	ระดับ 5	5H	10H	15E	20E	25E	Extreme (E) มีความเสี่ยงสูงมาก High (H) มีความเสี่ยงสูง Medium (M) มีความเสี่ยงปานกลาง Low (L) มีความเสี่ยงต่ำ
	ระดับ 4	4M	8M	12H	16E	20E	
	ระดับ 3	3M	6M	9M	12H	15E	
	ระดับ 2	2L	4M	6M	8M	10H	
	ระดับ 1	1L	2L	3M	4M	5H	
		ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
Impact							

1 (น้อยมาก) 2 (น้อย) 3 (ปานกลาง) 4 (สูง) 5 (สูงมาก)

การกำหนดคะแนนระดับความรุนแรง จะมีการใส่สัญลักษณ์แทนด้วย สีแดง ส้ม เหลือง เขียว ตามระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

ระดับคะแนนความเสี่ยง	มาตรการกำหนด	ระดับความเสี่ยง
> 12	จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง มีมาตรการลด และ ประเมินซ้ำ หรือถ่ายโอนความเสี่ยง	เสี่ยงสูงมาก (สีแดง)
10 - 12	จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงและมีมาตรการลดความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	เสี่ยงสูง (สีส้ม)
3 - 9	ยอมรับความเสี่ยงแต่มีมาตรการควบคุมความเสี่ยง	ปานกลาง( สีเหลือง)
1 - 2	-	ต่ำ (สีเขียว)

## การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response)

การตอบสนองความเสี่ยง เป็นการพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งควรมีความสอดคล้องกับระดับความรุนแรงของความเสี่ยง และช่วงความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ แนวทางการตอบสนองความเสี่ยงที่การยาสูบแห่งประเทศไทย พิจารณามี 4 แนวทาง คือ

- **ยอมรับ (Take)** คือการยอมรับความเสี่ยงนั้นโดยดำเนินการเฉพาะเท่าที่มีอยู่ต่อไป และไม่จัดการเพิ่มเติม เช่น ในกรณีที่เห็นว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่ากับผลที่องค์กรจะได้รับ

อย่างไรก็ดี ถึงแม้จะมีการยอมรับความเสี่ยงนั้น แต่จะมีการติดตามความเสี่ยงรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงนั้นจะมีการเปลี่ยนระดับความรุนแรงของความเสี่ยงเพิ่มขึ้น จนต้องมีการพิจารณามาตรการรองรับเพิ่มเติมหรือไม่

- **กำหนดมาตรการรองรับ (Treat)** คือการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การสำรองข้อมูล การจัดทำแผนฉุกเฉิน การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติม การติดตามและควบคุม

- **ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)** คือการแบ่งหรือถ่ายโอนความเสี่ยงบางส่วนให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่น เช่น การประกันภัยการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการ

- **ยุติหรือปรับเป้าหมาย (Terminate)** คือการดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น ยกเลิกกิจการ ลดการผลิตในสินค้าที่ส่งผลกระทบ การปรับปรุงวัตถุดิบประสมครั้งแรกของธุรกิจ หรือแผนกลยุทธ์

## 2.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน(Risk Assessment for Conflict of Interest)

เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรม หรือภารกิจของหน่วยงานว่า ก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด ในตารางความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

การยาสูบแห่งประเทศไทย กำหนดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตหรือผลประโยชน์ทับซ้อน จากข้อมูลในอดีตย้อนหลัง 5 ปี (ปี 2558 – 2562) หรือการคาดการณ์ในอนาคต จำนวน 2 ประเด็นหลัก ดังนี้

### 1) ด้านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ดังนี้

- 1.1 การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุไม่เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง มีการแบ่งซื้อแบ่งจ้างและแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวในตำแหน่งหน้าที่
- 1.2 ขอให้ตรวจสอบทุจริตการจัดซื้อจัดจ้างพิมพ์กระดาษห่อสิบซองและกระดาษของบุหรี่
- 1.3 กล่าวหา ร้องเรียนพนักงาน ยสท. ว่ากระทำผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ การจัดซื้อ Cellulose Acetate Tow
- 1.4 การชำระเงินชดเชยค่าสินค้าบุหรี่ยี่ห้อที่เสียหายจากรถขนส่งบุหรี่ประสบอุบัติเหตุ

2) ด้านการกระทำผิดวินัย/ยกยอกทรัพย์สิน ดังนี้

- 2.1 การปฏิบัติงานไม่ถูกต้องตามระเบียบวินัย ข้อบังคับ จริยธรรมและจรรยาบรรณ หรือปฏิบัติงานเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวอันมิชอบจากการทำงานไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม
- 2.2 การคืนเงินเหลือจากค่าใช้จ่ายในการสนับสนุนโครงการพัฒนาเครือข่าย (หน่วยงานภาครัฐ)
- 2.3 ลักลอบนำบุหรือออกนอกพื้นที่การผลิต
- 2.4 พนักงานกระทำผิดวินัยทุจริตยกยอกเงินของการยาสูบแห่งประเทศไทย
- 2.5 ผู้ปฏิบัติงานการยาสูบทุจริตยกยอกเงิน
- 2.6 ความไม่โปร่งใสและสื่อทุจริต
- 2.7 ขอให้ตรวจสอบการใช้รถยนต์และการเบิกใช้บัตรเติมน้ำมัน
- 2.8 ร้องทุกข์กล่าวโทษผู้ปฏิบัติงานการยาสูบทุจริตยกยอกเงิน (เบี่ยงเส้นทาง)
- 2.9 ขอให้ตรวจสอบทรัพย์สินการยาสูบแห่งประเทศไทย
- 2.10 ร้องทุกข์กล่าวโทษผู้ปฏิบัติงานการยาสูบทุจริตยกยอกเงิน
- 2.11 กล่าวหาพนักงานการยาสูบแห่งประเทศไทยกระทำผิดวินัย



ตารางที่ 3 วิเคราะห์ความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน (Risk Assessment for Conflict of Interest)  
ของการยาสูบแห่งประเทศไทย

ประเด็น ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	วัตถุประสงค์	การประเมินความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน			
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง	ลำดับ ความเสี่ยง
(1) ด้านการ จัดซื้อจัดจ้าง	1.1 การจัดซื้อจัดจ้าง พัสดุไม่เป็นไปตาม ระเบียบที่เกี่ยวข้อง มี การแบ่งซื้อแบ่งจ้างและ แสวงหาผลประโยชน์ ส่วนตัวในตำแหน่ง หน้าที่	เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ ภาครัฐโดยการซื้อ จ้างเช่า แลกเปลี่ยน หรือโดยวิธีอื่นใดให้ สอดคล้องประกาศ ระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติ มติ คณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องรวมถึง ดำเนินการตามเกณฑ์การ ประเมินคุณธรรมและความ โปร่งใสในการดำเนินงานของ หน่วยงานภาครัฐ(Integrity and Transparency Assessment : ITA)	L1 ระดับ 2	I2 ระดับ 1	2 (ต่ำ)	3
	1.2 ขอให้ตรวจสอบ ทุจริตการจัดซื้อจัดจ้าง พิมพ์กระดาษห่อสิบซอง และกระดาษซองบุหรี่		L1 ระดับ 2	I2 ระดับ 2 I6 ระดับ 2	4 (ปานกลาง)	1
	1.3 กล่าวหา ร้องเรียน พนักงาน ยสท. ว่า กระทำผิดฐานทุจริตต่อ หน้าที่ การจัดซื้อ Cellulose Acetate Tow		L1 ระดับ 2	I2 ระดับ 2 I6 ระดับ 2	4 (ปานกลาง)	1
	1.4 การชำระเงินชดเชย ค่าสินค้าบุหรี่ยที่เสียหาย จากรถขนส่งบุหรี่ ประสบอุบัติเหตุ		L1 ระดับ 2	I2 ระดับ 2 I6 ระดับ 2	4 (ปานกลาง)	1

ประเด็น ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	วัตถุประสงค์	การประเมินความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน			
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง	ลำดับ ความเสี่ยง
(2) ด้านการทำ ผิดวินัย/ ยกยอกทรัพย์	2.1 การปฏิบัติงานไม่ ถูกต้องตามระเบียบวินัย ข้อบังคับ จริยธรรมและ จรรยาบรรณ หรือ ปฏิบัติงานเพื่อแสวงหา ผลประโยชน์ส่วนตัวอัน มิชอบจากการทำงานไม่ ว่าทางตรงหรือทางอ้อม	เพื่อให้การปฏิบัติงานถูกต้อง ตามระเบียบวินัย ข้อบังคับ จริยธรรมและจรรยาบรรณ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ระมัดระวัง ไม่แสวงหา ผลประโยชน์อันมิชอบจากการ ทำงานไม่ว่าทางตรงหรือ ทางอ้อม	L1 ระดับ 2	I5 ระดับ 1	2 (ต่ำ)	3
	2.2 การคืนเงินเหลือ จากค่าใช้จ่ายในการ สนับสนุนโครงการ พัฒนาเครือข่าย (หน่วยงานภาครัฐ)		L1 ระดับ 2	I5 ระดับ 1	2 (ต่ำ)	3
	2.3 ลักลอบนำบุตร ออกนอกพื้นที่การผลิต		L1 ระดับ 2	I5 ระดับ 1	2 (ต่ำ)	3
	2.4 พนักงานกระทำผิด วินัยทุจริตยกยอกเงิน ของการยาสูบแห่ง ประเทศไทย		L1 ระดับ 2	I5 ระดับ 1	2 (ต่ำ)	3
	2.5 ผู้ปฏิบัติงานการ ยาสูบทุจริตยกยอกเงิน		L1 ระดับ 2	I5 ระดับ 1	2 (ต่ำ)	3
	2.6 ความไม่โปร่งใส และสื่อทุจริต		L1 ระดับ 2	I5 ระดับ 1	2 (ต่ำ)	3
	2.7 ขอให้ตรวจสอบการ ใช้รถยนต์และการเบิก ใช้บัตรเติมน้ำมัน		L1 ระดับ 2	I5 ระดับ 1	2 (ต่ำ)	3

ประเด็น ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	วัตถุประสงค์	การประเมินความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน			
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง	ลำดับ ความเสี่ยง
	2.8 ร้องทุกข์กล่าวโทษ ผู้ปฏิบัติงานการยาสูบ ทุจริตยกยอกเงิน (เบี้ย เลี้ยงเดินทาง)		L1 ระดับ 2	15 ระดับ 1	2 (ต่ำ)	3
	2.9 ขอให้ตรวจสอบ ทรัพย์สินการยาสูบแห่ง ประเทศไทย		L1 ระดับ 2	15 ระดับ 1	2 (ต่ำ)	3
	2.10 ร้องทุกข์กล่าวโทษ ผู้ปฏิบัติงานการยาสูบ ทุจริตยกยอกเงิน		L1 ระดับ 2	15 ระดับ 1	2 (ต่ำ)	3
	2.11 กล่าวหาพนักงาน การยาสูบแห่งประเทศไทย กระทำผิดวินัย		L1 ระดับ 3	15 ระดับ 1	3 (ปานกลาง)	2

#### 2.4 การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) ของการยาสูบแห่งประเทศไทย

Likelihood	ระดับ 5					
	ระดับ 4					
	ระดับ 3	2.11				
	ระดับ 2	1.1, 2.1 – 2.10	1.2-1.4			
	ระดับ 1					
		ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
	Impact					

Extreme (E) มีความเสี่ยงสูงมาก  
High (H) มีความเสี่ยงสูง  
Medium (M) มีความเสี่ยงปานกลาง  
Low (L) มีความเสี่ยงต่ำ

1 (น้อยมาก) 2 (น้อย) 3 (ปานกลาง) 4 (สูง) 5 (สูงมาก)

จากแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) ที่ได้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน สามารถสรุปการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญได้ตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน

ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน	จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
<p><b>ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง</b></p> <p>1.2 ขอให้ตรวจสอบทุจริตการจัดซื้อจัดจ้างพิมพ์กระดาษห่อสิบซองและกระดาษซองบุหรี่</p> <p>1.3 กล่าวหา ร้องเรียน พนักงาน ยสท. ว่ากระทำผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่การจัดซื้อ Cellulose Acetate Tow</p> <p>1.4 การชำระเงินชดเชยค่าสินค้าบุหรี่ยี่เสียหายจากรถขนส่งบุหรี่ยี่ประสบอุบัติเหตุ</p>	ลำดับที่ 1 (ปานกลาง = 4 คะแนน)
<p><b>ด้านการกระทำผิดวินัย/ยกยอกทรัพย์</b></p> <p>2.11 กล่าวหาพนักงานการยาสูบแห่งประเทศไทยกระทำผิดวินัย</p>	ลำดับที่ 2 (ปานกลาง = 3 คะแนน)
<p><b>ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง</b></p> <p>1.1 การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุไม่เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง มีการแบ่งซื้อแบ่งจ้าง และแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวในตำแหน่งหน้าที่</p> <p><b>ด้านการกระทำผิดวินัย/ยกยอกทรัพย์</b></p> <p>2.1 การปฏิบัติงานไม่ถูกต้องตามระเบียบวินัย ข้อบังคับ จริยธรรมและจรรยาบรรณ หรือปฏิบัติงานเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวอันมิชอบจากการทำงานไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม</p> <p>2.2 การคืนเงินเหลือจากค่าใช้จ่ายในการสนับสนุนโครงการพัฒนาเครือข่าย (หน่วยงานภาครัฐ)</p> <p>2.3 ลักลอบนำบุหรี่ยี่ออกนอกพื้นที่การผลิต</p> <p>2.4 พนักงานกระทำผิดวินัยทุจริตยกยอกเงินของการยาสูบแห่งประเทศไทย</p> <p>2.5 ผู้ปฏิบัติงานการยาสูบทุจริตยกยอกเงิน</p> <p>2.6 ความไม่โปร่งใสและสื่อทุจริต</p> <p>2.7 ขอให้ตรวจสอบการใช้รถยนต์และการเบิกใช้บัตรเติมน้ำมัน</p> <p>2.8 ร้องทุกข์กล่าวโทษผู้ปฏิบัติงานการยาสูบทุจริตยกยอกเงิน (เบี่ยเสี่ยงเดินทาง)</p> <p>2.9 ขอให้ตรวจสอบทรัพย์สินการยาสูบแห่งประเทศไทย</p> <p>2.10 ร้องทุกข์กล่าวโทษผู้ปฏิบัติงานการยาสูบทุจริตยกยอกเงิน</p>	ลำดับที่ 3 (ต่ำ = 2 คะแนน)

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงด้านทุจริตและผลประโยชน์ทับซ้อนของการยาสูบแห่งประเทศไทย โดยคณะกรรมการศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของการยาสูบแห่งประเทศไทย (ศปท.) ดังนี้

- ระดับความเสี่ยงลำดับที่ 1 คือระดับความเสี่ยงปานกลาง (4 คะแนน)  
เป็นปัจจัยเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้าง (1.2 – 1.4)
- ระดับความเสี่ยงลำดับที่ 2 คือระดับความเสี่ยงปานกลาง (3 คะแนน)  
เป็นปัจจัยเสี่ยงด้านการกระทำผิดวินัย/ยกยอกทรรพ์ (2.11)
- ระดับความเสี่ยงลำดับที่ 3 คือระดับความเสี่ยงต่ำ (2 คะแนน)  
เป็นปัจจัยเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้าง (1.1) และด้านการกระทำผิดวินัย/ยกยอกทรรพ์ (2.1 – 2.10)

จากผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงฯ สามารถนำผลที่ได้มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง กำหนดมาตรการ วิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงการทุจริตและผลประโยชน์ทับซ้อน ดังนี้

#### 1) จัดทำตัวชี้วัดการประเมินผลสมรรถนะ (Competency) ด้านมีธรรมาภิบาล (Good Governance)

มุ่งเน้นปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ สุจริต ยุติธรรม ตามระเบียบหลักเกณฑ์ แนวทาง และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สนับสนุนทีมงานและผู้เกี่ยวข้องให้มีส่วนร่วมตรวจสอบความถูกต้องของงานทุกขั้นตอนอย่างโปร่งใส เพื่อให้ผลงานสำเร็จตามเป้าหมาย

#### 2) จัดทำแผนด้านส่งเสริมคุณธรรมและธรรมาภิบาลองค์กร

2.1) จัดทำและประกาศใช้นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน เช่น นโยบายป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันของการยาสูบแห่งประเทศไทย, นโยบายเรื่อง สินบนและการให้ รับ ของขวัญ, นโยบายงดให้ งดรับ (No Gift Policy), นโยบายความโปร่งใสและคุณธรรม เรื่อง การแต่งตั้ง เลื่อนย้าย บุคลากรการยาสูบแห่งประเทศไทย, หลักเกณฑ์พิจารณาการเลื่อนและหรือย้ายตำแหน่ง, คู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณของผู้บริหารและพนักงาน

2.2) จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณธรรมและธรรมาภิบาลองค์กร เช่น คำขวัญต่อต้านคอร์รัปชันการยาสูบแห่งประเทศไทย, สาระนั้นารู้จาก ศปท. เรื่อง การรับสินบน, ตัวอย่างผลประโยชน์ทับซ้อน, คิดแบบไหนไม่ทุจริต

2.3) ศูนย์บริการข้อมูลข่าวสารและข้อร้องเรียน มีระบบการบริหารจัดการข้อร้องเรียน ซึ่งเป็นกลไกการแจ้งเหตุหรือเบาะแส และรายงานผลด้านการทุจริตอย่างเป็นระบบที่มีความน่าเชื่อถือและเป็นอิสระ โดยมีระบบการรับข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และการเสนอข้อมูลข่าวสารถึงองค์กร จากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มลูกค้า ผู้ขาย/ผู้ส่งมอบ ลูกค้าผู้บริโภคน เกษตรกรชาวไร่และประชาชนทั่วไปในหลากหลายช่องทาง ได้แก่ การร้องเรียนผ่านศูนย์ข้อมูลข่าวสาร/ประชาสัมพันธ์ กองสื่อสารองค์กร ฝ่ายอำนวยการและสื่อสารองค์กร การร้องเรียนผ่านช่องทางลูกค้าสัมพันธ์ ฝ่ายขาย รวมทั้งการร้องเรียนผ่านหน่วยงานต่าง ๆ ของการยาสูบแห่งประเทศไทยโดยตรง และการร้องเรียนผ่านช่องทางรับข้อร้องเรียนระบบ Globaleaks (ไม่เปิดเผยตัวตน) ที่สามารถนำเสนอข้อมูลถึงผู้รับฟัง 3 คน โดยตรง คือ ประธานกรรมการอำนวยการการยาสูบแห่งประเทศไทย

ประธานอนุกรรมการโครงการยาสูบไทยไร้คอร์รัปชัน และผู้ว่าการการยาสูบแห่งประเทศไทย ซึ่งระบบจะปกปิดข้อมูลของผู้ร้องเรียนเพื่อโอกาสในการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร้องเรียนได้อย่างเต็มที่ เปิดรับทุกความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนทั่วไป และได้กำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการข้อร้องเรียนผ่านช่องทางต่าง ๆ ดังกล่าว ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและโปร่งใสในการบริหารงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย สอดคล้องตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

**3) การสื่อสารและการจัดอบรม** ถือเป็นสิ่งที่จำเป็นในมาตรการป้องกันการทุจริต เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตขององค์กร รวมทั้ง ให้พนักงานสามารถเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยป้องกันและตรวจพบการทุจริตในองค์กรได้ ตลอดจนการสื่อสารแก่ผู้เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันและความโปร่งใสในการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย โดยได้จัดอบรมด้านจัดซื้อจัดจ้าง จริยธรรมและจรรยาบรรณ ระเบียบวินัย กฎหมายข้อบังคับ และด้านผลประโยชน์ทับซ้อน เป็นต้น

**4) การควบคุมภายใน** เป็นเครื่องมือเบื้องต้นในการป้องกันการทุจริตในกระบวนการปฏิบัติงานของทุกส่วนงาน ซึ่งได้ออกแบบการควบคุมภายในของทุกส่วนให้เหมาะสมกับแต่ละระดับ โดยคำนึงถึงการแบ่งแยกหน้าที่อย่างชัดเจนในการกำหนดหน้าที่ของพนักงานในการดำเนินงานตามขั้นตอนหรือกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความโปร่งใส เป็นอิสระ ช่วยป้องกันหรือตรวจพบความเสี่ยงด้านการทุจริต สามารถจัดการและลดความเสี่ยงด้านการทุจริตและผลประโยชน์ทับซ้อนให้อยู่ในระดับองค์กรที่ยอมรับได้ ตลอดจนสามารถสื่อสารและควบคุมติดตามการดำเนินงานของพนักงานในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายในตามที่ได้กำหนดไว้

# ภาคผนวก

