



การยาสูบแห่งประเทศไทย  
Tobacco Authority of Thailand

## การประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้/รับ สินบน จากการดำเนินงานตามภารกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทย

ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘



# คำนำ

ตามที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) กำหนดการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ โดยได้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบนจากการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน (ตัวชี้วัด O๒๓) ประกอบด้วย รายละเอียด ผลการประเมินความเสี่ยงในประเด็นที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบนของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของหน่วยงาน ซึ่งในการประเมินความเสี่ยงการทุจริตแต่ละประเด็นต้องระบุ เหตุการณ์ความเสี่ยงและระดับของความเสี่ยง และมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การยาสูบแห่งประเทศไทย โดยคณะทำงานศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของการยาสูบแห่งประเทศไทย (ศปท. ยสท.) ได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริตตามเกณฑ์การประเมินของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) และสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) มาใช้เป็นแนวทางพิจารณาการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบนนอกจากนี้ ได้นำผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง มากำหนดเป็นมาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส เพื่อเป็นการป้องกันการทุจริตการกระทำผิดวินัยของพนักงาน สอดคล้องตามนโยบายการป้องกันและต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน (Anti-corruption Policy)

การประเมินความเสี่ยงฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดการให้/รับ สินบน และความขัดแย้งทางผลประโยชน์สร้างวัฒนธรรมสุจริต ประกาศตนเป็นหน่วยงานที่เจ้าหน้าที่รัฐทุกคนไม่รับของขวัญและของกำนัลทุกชนิดจากการปฏิบัติหน้าที่ (No Gift Policy) ทั้งก่อน/ขณะ/หลังปฏิบัติหน้าที่ มีการกำกับติดตามการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างวัฒนธรรมสุจริตองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

# สารบัญ

|                                                                            | หน้า |
|----------------------------------------------------------------------------|------|
| คำนำ ก                                                                     |      |
| สารบัญ ข                                                                   |      |
| บทที่ ๑ บทนำ                                                               |      |
| ๑.๑ หลักการและเหตุผล                                                       | ๑    |
| ๑.๒ ความหมายคำศัพท์เฉพาะของความเสี่ยงการทุจริต                             | ๒    |
| ๑.๓ นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต                | ๓    |
| ๑.๔ กรอบแนวคิดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต                     | ๔    |
| ๑.๕ วัตถุประสงค์หลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต                  | ๔    |
| ๑.๖ องค์ประกอบหรือปัจจัยที่นำไปสู่การเกิดการทุจริต                         | ๔    |
| และในประเด็นที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบน                                   |      |
| ๑.๗ กระบวนการบริหารความเสี่ยง                                              | ๖    |
| ๑.๘ การบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต                                     | ๗    |
| ๑.๙ ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง                                  | ๘    |
| ๑.๑๐ วิธีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต                                     | ๙    |
| บทที่ ๒ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบน |      |
| ๒.๑ การประเมินความเสี่ยงการทุจริต                                          | ๑๑   |
| ๒.๒ กรอบการประเมินความเสี่ยงทุจริต ๔ ด้าน                                  | ๑๑   |
| ๒.๓ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริตขององค์กร                    | ๑๒   |
| ๒.๔ เกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต                       | ๑๓   |
| ๒.๕ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่อาจเกิดการให้/รับ สินบน       | ๑๔   |
| จากการดำเนินงานตามภารกิจ องค์กรยาสูบแห่งประเทศไทย                          |      |
| ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘                                                       |      |
| ๒.๖ การกำหนดมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้/รับ         | ๒๐   |
| สินบนจากการดำเนินงานตามภารกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทย                      |      |
| ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘                                                       |      |
| ๒.๗ การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้/รับสินบน             | ๒๘   |
| จากการดำเนินงานตามภารกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทย                           |      |
| ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘                                                       |      |

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ หลักการและเหตุผล

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) และสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) เล็งเห็นว่าการทุจริตในภาครัฐเป็นปัญหาที่ร้ายแรงที่สุดปัญหาหนึ่งของสังคมไทยที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมอย่างมาก จึงได้มุ่งเน้นการวางระบบเพื่อขับเคลื่อนการป้องกันและแก้ไขปัญหาคอร์รัปชัน ลดความเสี่ยงการทุจริตให้ได้มากที่สุด ได้กำหนดเป้าหมายของการขับเคลื่อนและเพื่อเป็นการเสริมสร้างพัฒนาองค์ความรู้ในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ดังนี้

๑) สำนักงาน ป.ป.ช. ผู้ตรวจการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบน (ตัวชี้วัด O๒๓) องค์ประกอบด้านข้อมูล รายละเอียดดังนี้

- การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบน ของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของหน่วยงาน อย่างน้อยประกอบด้วยประเด็นดังต่อไปนี้

- (๑) การอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณา

- อนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘\*

- (๒) การใช้อำนาจตามกฎหมายหรือการให้บริการตามภารกิจ

- (๓) การจัดซื้อจัดจ้าง

- (๔) การบริหารงานบุคคล

- การประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบนจากการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๘ แต่ละประเด็นต้องมีรายละเอียดอย่างน้อยประกอบด้วย

- (๑) เหตุการณ์ความเสี่ยง

- (๒) ระดับของความเสี่ยง

- (๓) วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง

\* กรณีหน่วยงานที่ไม่มีภารกิจการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘ ให้ระบุลงในเอกสารหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าหน่วยงานไม่มีความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบน ในกระบวนการ กระบวนการอนุมัติ อนุญาต เนื่องจากหน่วยงานไม่มีภารกิจการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘

๒) สำนักงาน ป.ป.ท. ในฐานะผู้ขับเคลื่อนให้หน่วยงานภาครัฐ มีระบบ มาตรการ หรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต โดยมีศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) ซึ่งเป็นกลไกภายใต้ศูนย์อำนวยการต่อต้านการทุจริตแห่งชาติ (ศอตช.) เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนหน่วยงานภายในสังกัด/กำกับทั้งหน่วยงานระดับกรม/เทียบเท่า รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และจังหวัด เพื่อเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐ โดยให้การประเมิน

ความเสี่ยงการทุจริตเป็นเครื่องมือในการป้องกัน สกัดกั้น ลด และปิดโอกาสการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ โดยได้จัดทำคู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต และนำมาตรการในการป้องกันการทุจริตไปสู่การปฏิบัติให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม

## ๑.๒ ความหมายคำศัพท์เฉพาะของความเสี่ยงการทุจริต

**ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk)** หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบ หรืออาจก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานในอนาคต

**ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง ความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์บางอย่าง ซึ่งมีผลกระทบทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือเบี่ยงเบนไปจากที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ผลกระทบที่เกิดขึ้นอาจส่งผลในทางบวกหรือทางลบก็ได้ผลกระทบทางลบ (เรียกว่า ความเสี่ยง) และผลกระทบทางบวก เรียกว่า โอกาส)

**ทุจริต** หมายถึง การใช้อำนาจรัฐในทางที่ผิด : การดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจ ก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบและการรับสินบน หรืออาจการก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานในอนาคต

**สินบน (Bribery)** หมายถึง ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดที่ให้แก่บุคคลเพื่อให้ผู้นั้นกระทำการหรือละเว้นไม่กระทำการตามที่ผู้จ่ายเงินสินบนต้องการ

### คำศัพท์ที่สื่อถึงสินบน เช่น

๑. เงินแปะเจี๊ยะ
๒. เงินใต้โต๊ะ
๓. ส่วย
๔. ค่าดำเนินการ
๕. ค่าอำนวยความสะดวก
๖. ค่าน้ำร้อนน้ำชา
๗. ค่าหัวคิว
๘. เงินทอน
๙. ของขวัญ ของกำนัล
๑๐. การขอรับบริจาค

### สาเหตุหลักของการให้และรับสินบน

๑. คนในสังคมส่วนใหญ่ นับถือความร่ำรวย ย่อมเป็นแรงจูงใจในการแสวงหาเงินทอง
๒. ค่านิยมแบบนิยมพวกพ้องและเครือญาติ ความสัมพันธ์ในเชิงผลประโยชน์
๓. ระบบอุปถัมภ์หรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้อุปถัมภ์กับลูกน้อง สร้างลูกน้องไว้ช่วยเหลือตนในเรื่องต่าง ๆ
๔. ระบบการควบคุมและตรวจสอบที่ขาดประสิทธิภาพ

ของขวัญ หมายถึง เงิน ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดที่ให้แก่นักเพื่ออภัยภัยไมตรี ให้เป็นรางวัล ให้โดยเสน่หา ให้เพื่อการสงเคราะห์ หรือให้เป็นสินน้ำใจ และให้หมายความรวมถึงประโยชน์อื่นใด อันอาจ คำนวณเป็นเงินได้ เช่น การให้สิทธิพิเศษซึ่งมิใช่เป็นสิทธิที่จัดไว้สำหรับบุคคลทั่วไปในการได้รับการลดราคา ทรัพย์สินหรือการได้รับบริการหรือการรับการฝึกอบรม หรือการรับความบันเทิง ตลอดจนการออกค่าใช้จ่ายใน การเดินทาง หรือท่องเที่ยว ค่าที่พัก ค่าอาหาร หรือสิ่งอื่นใดในลักษณะเดียว และไม่ว่าจะให้เป็นบัตร ตัว หรือ หลักฐานอื่นใด การชำระเงินให้ล่วงหน้า หรือการคืนเงินหรือสิ่งของให้ในภายหลัง

การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดตามธรรมจรรยา หมายถึง มาตรา ๑๒๘ พระราชบัญญัติ ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. ๒๕๖๑ ประกอบประกาศ คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เรื่องหลักเกณฑ์การรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด โดยธรรมจรรยาของเจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ. ๒๕๔๓ ข้อ ให้นิยาม "การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดตาม ธรรมจรรยา" หมายความว่า การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดจากญาติ หรือบุคคลที่ให้อภัยในโอกาสต่าง ๆ โดยปกติตามขนบธรรมเนียม ประเพณี หรือวัฒนธรรม หรือให้กันตามมารยาทที่ปฏิบัติกัน

ปัญหาหรือความต้องการ หมายถึง ปัญหาหรือความต้องการของผู้รับบริการ หรือธุรกิจตัวกลาง หรือ Third Party หรือ Customs Broke หรือ ที่เรียกชื่ออย่างอื่น สำหรับด้านการอนุมัติ อนุญาต ให้ถือว่าเป็น ความเสี่ยงการทุจริต

เนื่องจากความยุ่งยาก (Pain point) อุปสรรคหรือความต้องการของผู้ขอรับบริการในแต่ละจุด สัมผัสของการให้บริการเป็นจุดเสี่ยง หรือเป็นสื่อการเรียกร้องผลประโยชน์ที่ไม่สมควร ไม่ว่าจะมียุทธศาสตร์เท่าใด นำไปสู่การจ่ายเงินและค่าธรรมเนียมนอกกรอบ หรืออาจมีการเอื้อประโยชน์ หรือการตอบแทนบุญคุณใน รูปแบบต่างๆ อาจก่อให้เกิดการขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม

### ๑.๓ นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

| นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต |                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ศัพท์เฉพาะ                                              | คำอธิบาย                                                                                                                                                             |
| ประเด็นความเสี่ยงการ ทุจริต                             | เป็นขั้นตอนในการค้นหาว่ามีรูปแบบ หรือเหตุการณ์ที่อาจจะความเสี่ยงการ ทุจริตในอนาคต                                                                                    |
| โอกาส (Likelihood)                                      | โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต                                                                                                               |
| ผลกระทบ (Impact)                                        | ผลกระทบจากเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน                                                                                             |
| ระดับความรุนแรงของ ความเสี่ยงการทุจริต (Risk Score)     | คะแนนรวมที่แสดงให้เห็นถึงระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต ที่ เป็นผลจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริต จาก ๒ ปัจจัย คือโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) |
| ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงการ ทุจริต (Risk Owner)           | ผู้ปฏิบัติงานหรือรับผิดชอบ กระบวนการหรือโครงการ                                                                                                                      |

#### ๑.๔ กรอบแนวคิดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตมาตรการป้องกันการทุจริต สามารถช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายใน ที่เหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยงการทุจริตได้ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตจึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการ ค้นหา หรือระบุจุดอ่อน (Weakness) ของระบบต่าง ๆ ภายในองค์กร ที่อาจเป็นช่องให้เกิดการทุจริต และเป็นการมุ่งหาความเป็นไปได้ (Potential) ที่จะเกิดการกระทำการทุจริตในอนาคต ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล จึงเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรจำเป็นต้องทำ เพราะหากองค์กรได้ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตจะเป็นหลักประกันความเชื่อมั่นให้องค์กรในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการขององค์กรจะไม่มีโอกาสเกิดการทุจริต หรือหากมีโอกาสที่จะเกิดการทุจริต องค์กรก็จะสามารถบริหารจัดการ และหามาตรการมาป้องกันได้ หรือหากเกิดความเสียหายก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่ได้ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

#### ๑.๕ วัตถุประสงค์หลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

๑) เพื่อสร้างหรือกำหนดมาตรการหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อใช้ในการป้องกัน ลดโอกาสการทุจริตและดำเนินการจัดการความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบนป้องกันไม่ให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมหรือกำหนดมาตรการเป็นหน่วยงานที่เจ้าหน้าที่รัฐทุกคนไม่รับของขวัญและของกำนัล ทุกชนิดจากการปฏิบัติหน้าที่ (No Gift Policy)

๒) พัฒนาประสิทธิภาพการป้องกันการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในประเด็นที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบนความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และ No Gift Policy

๒.๑ เพื่อสร้างวัฒนธรรมสุจริตแสดงเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานและความมุ่งมั่นในการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

๒.๒ สร้างความเข้าใจเรื่องความเสี่ยงการทุจริตไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

๒.๓ เพื่อให้ประชาชนเกิดความมั่นใจต่อการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ

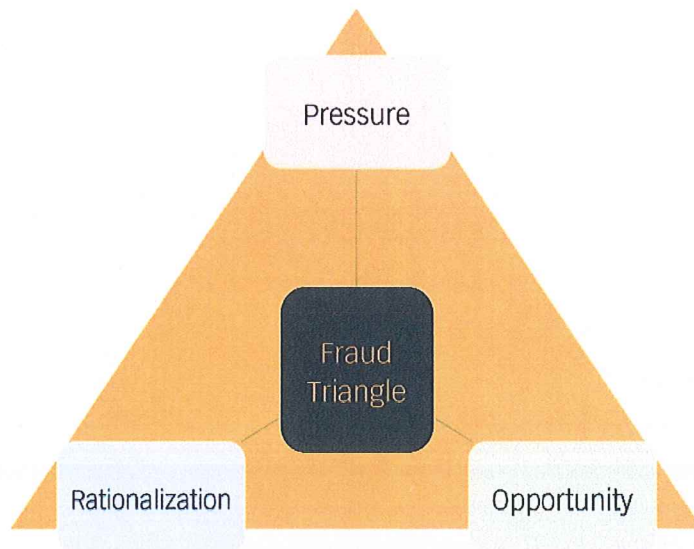
๓) เพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กรต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาล และความซื่อตรงขององค์กร สร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๔) เพื่อตรวจสอบการบริหารงานและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เพื่อไม่ให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนในตำแหน่งหน้าที่อันมิควรได้โดยชอบตามกฎหมายและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ofเจ้าหน้าที่รัฐ

๕) การเปิดเผยแผนและผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตในเว็บไซต์ของ ยสท. และมีการสื่อสารภายในหน่วยงาน ติดตามประเมินผล เพื่อวัดประสิทธิผลของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากรูปแบบความเสี่ยงการทุจริตอาจมีการเปลี่ยนแปลง มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่กำหนดไว้เพียงพอหรือไม่ และมาตรการที่กำหนดไว้ใช้ได้จริงหรือใช้ได้จริงแต่ไม่ได้ผลและสร้างความตระหนัก (Awareness) เรื่องความเสี่ยงการทุจริตในองค์กร

#### ๑.๖ องค์ประกอบหรือปัจจัยที่นำไปสู่การเกิดการทุจริตและในประเด็นที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบน

๑.๖.๑ องค์ประกอบหรือปัจจัยที่นำไปสู่การทุจริต ประกอบด้วย Pressure/Incentive หรือแรงกดดัน หรือแรงจูงใจ Opportunity หรือโอกาสซึ่งเกิดจากช่องโหว่ของระบบต่าง ๆ คุณภาพการควบคุม กำกับการควบคุมภายในขององค์กรมีจุดอ่อน และ Rationalization หรือการหาเหตุผลสนับสนุนการกระทำตามทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle)



| คำอธิบายความหมายของคำศัพท์ทฤษฎีเกี่ยวกับสาเหตุการทุจริต |                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Opportunity<br>(โอกาส)                                  | โอกาส เหตุการณ์ สถานการณ์ที่เอื้ออำนวย สิ่งล่อตาล่อใจเปิดโอกาสที่จะฉกฉวยผลประโยชน์ เนื่องจากความบกพร่องหรือจุดอ่อนของระบบงาน หรือช่องว่างของกฎระเบียบที่เปิดโอกาสให้ทำได้ |
| Pressure<br>(ความกดดัน)                                 | ความกดดันและแรงกดดันเมื่อเกิดเหตุการณ์คับขันจากสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ มีความจำเป็นต้องการเงิน                                                                             |
| Incentive / Motive<br>(แรงจูงใจ)                        | แรงจูงใจ แรงบันดาลใจ มีสิ่งจูงใจ                                                                                                                                          |
| Capability<br>(ความสามารถ)                              | มีความสามารถที่ทำได้ที่เกิดจากอุปนิสัยความสามารถเฉพาะตัวของผู้ปฏิบัติงาน และลักษณะงานเอื้อประโยชน์ที่จะประพุดมีขอบและทำการทุจริตได้                                       |
| Rationalization<br>(เหตุผล)                             | มีเหตุผลเข้าข้างตนเองว่าสามารถทำได้คนอื่นยังสามารถทำได้ โดยไม่คิดว่าผิด มีความสามารถและโอกาสที่เกิดจากตำแหน่งหน้าที่                                                      |
| Greed<br>(ความโลภ)                                      | เกิดความละโมภโลภมาก เห็นคนอื่นทำผิดแล้วไม่ได้รับการลงโทษ จับไม่ได้จึงหลงผิดอยากทำบ้างไม่พึงพอใจในสิ่งที่ตนมี                                                              |
| Need<br>(ความต้องการ)                                   | ความต้องการอยากได้ ความต้องการหรือความจำเป็นที่ต้องการใช้เงิน จึงเป็นแรงกดดัน ให้ทำทุกสิ่งทำได้เพื่อให้ได้เงินมา                                                          |
| Expectation<br>(ความคาดหวัง)                            | คาดหวังว่าสิ่งที่ตนกระทำไม่มีผู้อื่นล่วงรู้ และเอาผิดได้ หรือโอกาสที่จะ ถูกค้นพบ การกระทำที่ผิดถูกจับได้และรับการลงโทษน้อยมา                                              |

### ๑.๖.๒ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริตในประเด็นที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบน

การทุจริตในประเด็นที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบน (Bribery) หมายถึง ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดที่เสนอว่าจะให้สัญญาว่าจะให้ มอบให้ การยอมรับ การให้หรือการร้องขอสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อันส่งผลต่อการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งในลักษณะจงใจให้กระทำการหรือไม่กระทำการที่ขัดต่อหน้าที่ความรับผิดชอบทรัพย์สิน หมายถึง ทรัพย์สินและวัตถุไม่มีรูปร่างซึ่งอาจถือเอาได้ เช่น เงิน ที่ดิน รถ เป็นต้นประโยชน์อื่นใด เช่น การสร้างบ้านหรือตกแต่งบ้านโดยไม่คิดราคาหรือคิดราคาต่ำ โดยมีองค์ประกอบโดยการทุจริตดังนี้

๑) ทุจริตในภาครัฐ (ทุจริตต่อหน้าที่หรือประพฤติมิชอบในภาครัฐ)

๒) ทุจริตต่อหน้าที่ (ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติอย่างใดในตำแหน่งหรือหน้าที่ หรือปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติอย่างใดในพฤติการณ์ที่อาจทำให้ผู้อื่นเชื่อว่ามีตำแหน่งหรือหน้าที่เท่านั้น หรือใช้อำนาจในตำแหน่งหรือหน้าที่ ทั้งนี้ เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบสำหรับตนเองหรือผู้อื่นหรือกระทำอันเป็นความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ในยุติธรรมตามประมวลกฎหมายอาญา หรือตามกฎหมายอื่น

๓) ประพฤติมิชอบ หมายความว่า การใช้อำนาจในตำแหน่งหรือหน้าที่อันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบคำสั่ง หรือมติคณะรัฐมนตรีมุ่งหมายจะควบคุมดูแลการรับการเก็บรักษา หรือการใช้เงินหรือทรัพย์สินของแผ่นดิน

ประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบน จึงหมายถึง กระบวนการประเมิน/วิเคราะห์ความเสี่ยงที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการทุจริตในประเด็นที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบน

### ๑.๖.๓ บทลงโทษผู้ที่กระทำผิด

๑) กรณีมีการร้องเรียนหรือปรากฏเหตุว่า ผู้บริหาร หรือพนักงานประพฤติปฏิบัติฝ่าฝืนคำสั่ง หรือระเบียบว่าด้วยวินัยพนักงาน ยสท. หรือตามมาตรการป้องกันและต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน รวมทั้ง ในประเด็นที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบน ผลประโยชน์ทับซ้อนหรือความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และนโยบาย No Gift Policy ถือเป็นการผิดทางวินัยให้ดำเนินการตามระเบียบ หรือข้อบังคับทางวินัย และประมวลจริยธรรมผู้บริหารและพนักงานที่บังคับใช้อยู่ในขณะนั้น

๒) กรณีเกิดปัญหาในการปฏิบัติตามคำสั่งนี้ ให้ผู้ว่าการการยาสูบแห่งประเทศไทยเป็นผู้วินิจฉัยชี้ขาด

### ๑.๗ กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี ๔ กระบวนการ ดังนี้

**Corrective :** แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้ว่าจะเกิด สิ่งที่มีประวัติอยู่แล้ว ทำอย่างไรจะไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก

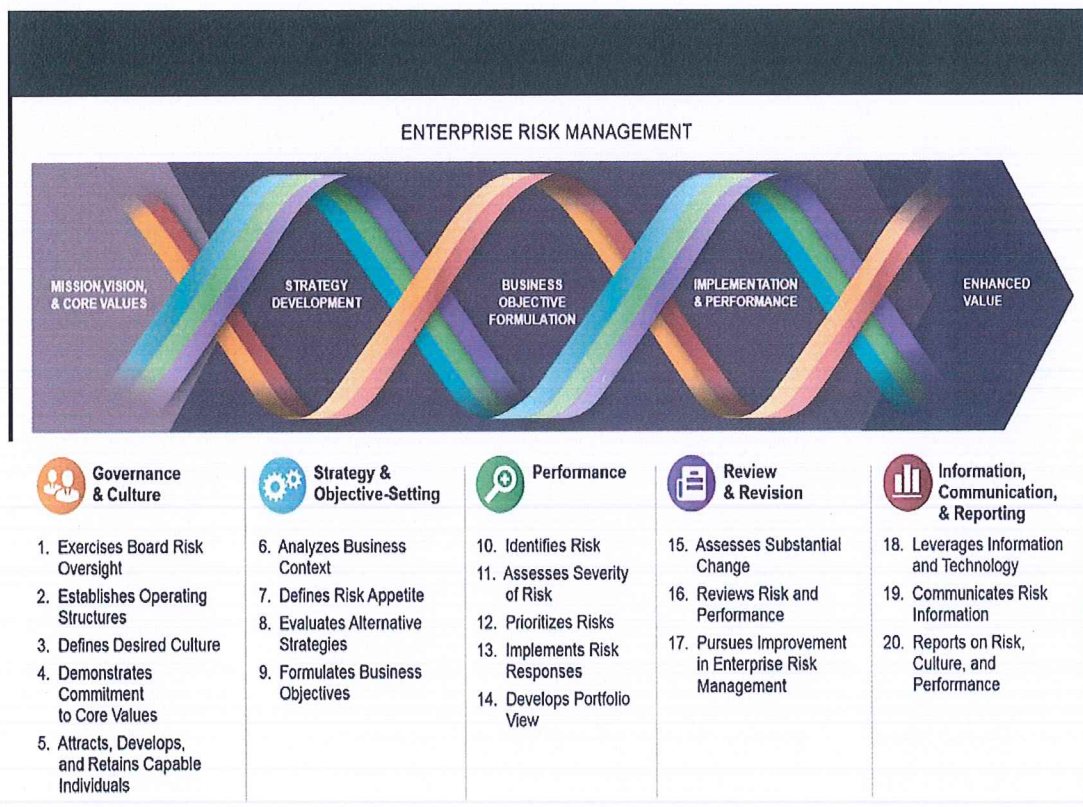
**Detective :** เผื่อระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยง ทำอย่างไรจะตรวจพบต้องสอดส่องตั้งแต่แรก ตั้งข้อบ่งชี้บางเรื่องที่น่าสงสัยทำการลดระดับความเสี่ยงนั้นหรือให้ข้อมูลเบาะแสนั้นแก่ผู้บริหาร

**Preventive :** ป้องกัน หลีกเลี่ยง พฤติกรรมที่น่าไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิด ในส่วนพฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีก (Known Factor) ทั้งที่รู้ว่าจะทำไปมีความเสี่ยงต่อการทุจริต จะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ **Workflow** ใหม่ ไม่เปิดช่องว่างให้การทุจริตเข้ามาได้อีก

**Forecasting :** การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่จะเกิดขึ้นและป้องกันป้องกันป้อม ล่วงหน้าในเรื่องประเด็นที่ไม่คุ้นเคย ในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้า ในอนาคต (Unknown Factor)

การยาสูบแห่งประเทศไทย มีการทบทวนและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตเป็นประจำทุกปี เพื่อวิเคราะห์ระบุประเด็นความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) มุ่งชี้ให้เห็นถึงการเชื่อมโยงการทำงานของกลไกการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับกลยุทธ์และการดำเนินงานขององค์กร และประเมินสาเหตุความเสี่ยงขององค์กร กำหนดมาตรการหรือนโยบายเพื่อปิดช่องว่างลดโอกาสการทุจริตตามประเด็นทุกความเสี่ยง การดำเนินงานแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร, บริหารแบบเชิงรุก (ป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น), ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง, มุ่งเน้นด้านบวกโดยแสวงหาโอกาสที่จะเป็นประโยชน์แก่องค์กรควบคู่กับด้านลบ และดำเนินการเผยแพร่บนเว็บไซต์ของการยาสูบแห่งประเทศไทย

### ภาพการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO & ERM ๒๐๑๗



#### ๑.๘ การบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการทำงานในลักษณะที่ทุกภาระงานต้องประเมินความเสี่ยงก่อนปฏิบัติงานทุกครั้ง และแทรกกิจกรรมการตอบโต้ความเสี่ยงไว้ก่อนเริ่มปฏิบัติงานหลักตามภาระงานปกติของการเฝ้าระวังความเสี่ยงล่วงหน้าจากทุกภาระงานร่วมกัน โดยเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบปกติที่มีการรับรู้และยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (ผู้นำส่งงานให้) เป็นลักษณะ Pre-Decision ส่วนการตรวจสอบภายในจะเป็นในลักษณะกำกับติดตามความเสี่ยง เป็นการสอบทาน เป็นลักษณะ Post-Decision

การยาสูบแห่งประเทศไทยมีวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดผลกระทบจากเหตุการณ์ที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงาน โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สามารถจัดการความเสี่ยงที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งยังช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารความเสี่ยงควรอยู่ในจิตสำนึกของบุคลากรทุกคน ให้สามารถคาดการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น สามารถวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ พร้อมทั้งมีการกำหนดแผนในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนมีการติดตามและทบทวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้และพัฒนา และนำไปบูรณาการกับการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

## ๑.๙ ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

การยาสูบแห่งประเทศไทย มุ่งเน้นที่จะขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพเชื่อมโยงกับการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของการยาสูบแห่งประเทศไทย ดังนี้

### ปัจจัยสำเร็จในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

๑) ความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตขององค์กรที่ยอมรับว่าความเสี่ยงการทุจริตมีอยู่จริงหากมีประเด็นที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบนจากการดำเนินงานตามภารกิจ ต้องยกระดับเป็นบทเรียนเพื่อเรียนรู้และหาแนวทางการบริหารจัดการป้องกันการเกิดซ้ำ กฎหมายสำคัญที่ช่วยผลักดันให้องค์กรเติบโตไม่ใช่ความสามารถในการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงการทุจริตแต่คือการที่ผู้นำองค์กรต้องทำให้เรื่องของการบริหารความเสี่ยงการทุจริตเป็นนโยบายและแนวทางที่ทุกส่วนจะต้องนำไปปฏิบัติ โดยผู้บริหารและพนักงานทุกหน่วยงาน ถือเป็นผู้บริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน โดยมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง และมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบการบริหารแบบเชิงรุกป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

๒) ความเข้าใจเรื่องความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบน การไม่รับของขวัญและของกำนัลทุกชนิด (No Gift Policy) และความขัดแย้งทางผลประโยชน์ไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ให้มีการจัดวางระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายองค์กร ตามกรอบมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อลดความไม่แน่นอนในผลการดำเนินงานและเพิ่มโอกาสความสำเร็จให้กับองค์กร

๓) กำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรและกระทำการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอมีตัวแทนผู้เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงการทุจริตต้องมีความเที่ยงธรรมด้วยการมองจากบุคคลภายนอกมองไปที่กระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมิน (Outside in) และอาจให้มีผู้แทนจากภายนอก เช่น ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วม หรือแนวทางการจากผู้ตรวจประเมินในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงการทุจริตเพื่อให้มีมุมมองที่รอบด้าน

๔) มีการเปิดเผยแผนและผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตในเว็บไซต์ของหน่วยงาน และมีการสื่อสารภายในหน่วยงานติดตามประเมินผลเพื่อวัดประสิทธิผลของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากรูปแบบความเสี่ยงการทุจริตอาจมีการเปลี่ยนแปลงมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่กำหนดไว้เพียงพอหรือไม่ และมาตรการที่กำหนดไว้ใช้ได้จริงหรือไม่ ได้ผลและสร้างความตระหนัก (Awareness) เรื่องความเสี่ยงการทุจริตในองค์กร

๕) ให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้นับสนุนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการสื่อสารข้อมูล ความเสี่ยง ภายในอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่เหมาะสมและสามารถใช้แลกเปลี่ยน ข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ๑.๑๐ วิธีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มีขั้นตอนหลัก ๓ ขั้นตอน ดังนี้

- การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต
- การระบุประเด็นในการประเมินความเสี่ยง
- การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

##### ๑) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

การยาสูบแห่งประเทศไทย มีการบริหารความเสี่ยงตามกรอบมาตรฐาน COSO – ERM ๒๐๑๗ (Enterprise Risk Management- Integrating with Strategy and Performance) ภายใต้นโยบายการกำกับดูแล กิจการที่ดีของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Governance Risk and Compliance : GRC) และนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการยาสูบแห่งประเทศไทย (Good Corporate Governance) ซึ่งเป็นกรอบความคิดการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการที่มีมาตรฐานสากล และเป็นที่ยอมรับขององค์กรโดยทั่วไป โดยมีองค์ประกอบดังนี้

**การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)** การยาสูบแห่งประเทศไทย มีการรวบรวมสาเหตุ ของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้ประเมินความเสี่ยงมีข้อมูลที่เพียงพอต่อการตัดสินใจ และสามารถ วิเคราะห์ได้ถึงสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญที่สุด การระบุความเสี่ยงและสาเหตุของความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

**๒) การระบุประเด็นในการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)/วิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)** การจำแนกและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ระบุได้จากการประเมินโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่ เหตุการณ์อาจเกิดขึ้นในอนาคต (Likelihood) และผลกระทบจากเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งที่เป็นตัวเงิน หรือไม่เป็นตัวเงิน (Impact) และนำมาพิจารณาระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต (Risk Score) ซึ่งเป็นคะแนนรวมที่แสดงให้เห็นถึงระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต ที่เป็นผลจากการประเมินความ เสี่ยงการทุจริต จาก ๒ ปัจจัย คือ โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง ดังนี้

๑) กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงองค์กร ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต (Risk Score) โดยมีการกำหนดเกณฑ์ทั้งในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

๑.๑) เกณฑ์ในเชิงปริมาณ จะใช้กับความเสี่ยงที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินที่สามารถ นำมาวิเคราะห์ได้อย่างเพียงพอ

๑.๒) เกณฑ์ในเชิงคุณภาพ จะใช้กับความเสี่ยงที่มีข้อมูลเชิงพรรณนา ไม่สามารถระบุ เป็นตัวเลข หรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้

๒) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริตขององค์กร โดยแบ่งเป็น ๕ ระดับ

๒.๑) การกำหนดระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์การทุจริต (Likelihood) ในเชิงปริมาณ โดย ใช้ความถี่จากการเกิดเหตุการณ์ในอดีต

๒.๒) การกำหนดระดับของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ (Impact) ในเชิงคุณภาพ โดย พิจารณาจากผลกระทบที่มีใช้ตัวเงิน (ด้านชื่อเสียง/ภาพลักษณ์)

### ๓) การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

มาตรการ หมายถึง วิธีการที่จะทำให้ได้รับผลสำเร็จ (วิธีป้องกัน) หรือแนวทางที่ตั้งขึ้น เพื่อไม่ให้เกิดสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาแล้วนำมาจัดทำเป็นแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตเพื่อควบคุมหรือลดโอกาสเกิด การทุจริตโดยลำดับความเสี่ยงการทุจริตที่อยู่ในโซนสีแดง (สูงมาก) จะถูกเลือกมาทำแผนบริหารจัดการความ เสี่ยงการทุจริต ส่วนลำดับความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีส้ม (สูง) สีเหลืองเข้ม (ปานกลาง) จะถูกเลือกในลำดับต่อมา โดยสามารถคัดเลือกมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่ดีที่สุด และประเมินความคุ้มค่าเหมาะสมกับระดับ ความเสี่ยงการทุจริตที่ได้จากการประเมินมาประกอบด้วย

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ได้นำมาตรการควบคุมความเสี่ยง การทุจริตของกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมินของหน่วยงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Key Controls in place) มาทำการประเมินว่ามีประสิทธิภาพอยู่ในระดับใด ดี พอใช้ หรืออ่อน เพื่อพิจารณาจัดทำมาตรการ ควบคุมความเสี่ยงการทุจริตเพิ่มเติม และจัดกิจกรรมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงการทุจริตและความขัดแย้ง ทางผลประโยชน์โดยมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตมีการเชื่อมโยงให้มีความสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ ประเมินไว้

## บทที่ ๒

# การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่อาจเกิด การให้หรือรับสินบนจากการดำเนินงาน

### ๒.๑ การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

การประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้/รับ สินบนจากการดำเนินงานตามภารกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทย และการไม่รับของขวัญและของกำนัลทุกชนิด (No Gift Policy) รวมทั้งความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เป็นกระบวนการประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบในการบริหารจัดการปัจจัยและควบคุมกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการทุจริตในประเด็นที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบน No Gift Policy และความขัดแย้งทางผลประโยชน์เป็นสำคัญ เพื่อบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและป้องกันโอกาสที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต ภายใต้นโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดีของการยาสูบแห่งประเทศไทย (Good Corporate Governance) และตามนโยบายการป้องกันและต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน (Anti-corruption Policy) ซึ่งเน้นกระบวนการปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล จริยธรรมและจรรยาบรรณ รวมทั้งปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด และนำกรอบมาตรฐาน COSO - ERM ๒๐๑๗ (Enterprise Risk Management- Integrating with Strategy and Performance) มาช่วยสนับสนุนให้องค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงและสามารถพิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องตามแนวทางการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งของสำนักงาน ป.ป.ช. ในการยกระดับด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน

การยาสูบแห่งประเทศไทย ได้กำหนดเกณฑ์พิจารณาระดับโอกาสและผลกระทบระดับองค์กร (Risk Rating Scale) เป็นการวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดผลกระทบของความเสี่ยงต่าง ๆ ตามกรอบการประเมินความเสี่ยงทุจริต ๔ ด้าน โดยนำมาประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบน จากการดำเนินงานตามภารกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทย ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๘ ซึ่งแต่ละประเด็นต้องมีรายละเอียดอย่างน้อยประกอบด้วย เหตุการณ์ความเสี่ยง ระดับของความเสี่ยง วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการปฏิบัติงาน

### ๒.๒ กรอบการประเมินความเสี่ยงทุจริต ๔ ด้าน

การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่อาจเกิดการให้หรือรับสินบนของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของหน่วยงาน อย่างน้อยประกอบด้วยประเด็นดังต่อไปนี้

- (๑) การอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘\*
- (๒) การใช้อำนาจตามกฎหมายหรือการให้บริการตามภารกิจ
- (๓) การจัดซื้อจัดจ้าง
- (๔) การบริหารงานบุคคล

## ๒.๓ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริตขององค์กร โดยแบ่งเป็น ๕ ระดับ

๒.๓.๑) การกำหนดระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ การทุจริต (Likelihood) ในเชิงปริมาณ โดยใช้ความถี่จากการเกิดเหตุการณ์ในอดีต

| ระดับความรุนแรง | โอกาสเกิดการทุจริต(Likelihood)              | คำอธิบาย |
|-----------------|---------------------------------------------|----------|
| ๕               | โอกาสเกิดการกระทำทุจริตมากกว่า ๔ ครั้งต่อปี | สูงมาก   |
| ๔               | โอกาสเกิดการกระทำทุจริตมากกว่า ๓ ครั้งต่อปี | สูง      |
| ๓               | โอกาสเกิดการกระทำทุจริตมากกว่า ๒ ครั้งต่อปี | ปานกลาง  |
| ๒               | โอกาสเกิดการกระทำทุจริตมากกว่า ๑ ครั้งต่อปี | น้อย     |
| ๑               | โอกาสเกิดการกระทำทุจริตมากกว่า ๐ ครั้งต่อปี | น้อยมาก  |

๒.๓.๒) การกำหนดระดับของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ (Impact) ในเชิงคุณภาพ โดยพิจารณาจากผลกระทบที่มีใช้ตัวเงิน (ด้านชื่อเสียง / ภาพลักษณ์)

| ระดับความรุนแรง | เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | คำอธิบาย |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| ๕               | <ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ ยสท. มากกว่า ๔ เรื่องต่อปี</li> <li>ทุจริตต่อหน้าที่เพื่อให้ได้เงินทรัพย์สิน ค่าตอบแทนอื่น หรือนำทรัพย์สิน/ผลประโยชน์ของ ยสท. ไปใช้เป็นการส่วนตัว (ยกยอก) และอาจเกิดการให้/รับ สินบนจากการดำเนินงาน</li> </ul>      | สูงมาก   |
| ๔               | <ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ ยสท. ๓ เรื่องต่อปี</li> <li>มีการติดสินบน/ความขัดแย้งทางผลประโยชน์/สมรู้ร่วมคิดเพื่อประโยชน์ส่วนตัวหรือพวกพ้อง และอาจเกิดการให้/รับ สินบนจากการดำเนินงาน</li> </ul>                                                 | สูง      |
| ๓               | <ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ ยสท. ๒ เรื่องต่อปี</li> <li>ไม่บันทึกรายการหรือบันทึกล่าช้าหรือบันทึกรายการด้วยมูลค่าไม่ถูกต้อง หรือจงใจให้รายการทางการเงินไม่ตรงกับความเป็นจริง (ตกแต่งบัญชี) และอาจเกิดการให้/รับ สินบนจากการดำเนินงาน</li> </ul> | ปานกลาง  |
| ๒               | <ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ ยสท. ๑ เรื่องต่อปี</li> <li>ประพฤติมิชอบในการปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือเกิดความขัดแย้งภายใน ยสท. และอาจเกิดการให้/รับ สินบนจากการดำเนินงาน</li> </ul>               | ต่ำ      |
| ๑               | <ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีข้อร้องเรียน</li> <li>ไม่มีการทุจริต/คอร์รัปชันภายใน ยสท.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                      | ต่ำมาก   |

## ๒.๔ เกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงทุกปัจจัยที่ได้ระบุไว้ มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) ผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ขึ้น (Impact) และประเมินระดับความรุนแรง (Degree of Risk) หรือมูลค่าความเสียหายเรียบร้อยแล้ว จะทำให้องค์กรเห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน จะช่วยให้สามารถวางแผนจัดสรรทรัพยากรภายใต้งบประมาณ กำลังคนและเวลาที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม โดยอาศัยเกณฑ์ที่กำหนดไว้ข้างต้น สำหรับการยาสูบแห่งประเทศไทย มีการคำนวณเพื่อหาระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ดังนี้

| Risk Score                |                  |         |         |         |        |
|---------------------------|------------------|---------|---------|---------|--------|
| โอกาสเกิด<br>(Likelihood) | ผลกระทบ (Impact) |         |         |         |        |
|                           | ๑                | ๒       | ๓       | ๔       | ๕      |
| ๕                         | ปานกลาง          | สูง     | สูงมาก  | สูงมาก  | สูงมาก |
| ๔                         | ปานกลาง          | ปานกลาง | สูง     | สูงมาก  | สูงมาก |
| ๓                         | ปานกลาง          | ปานกลาง | ปานกลาง | สูง     | สูงมาก |
| ๒                         | ต่ำ              | ปานกลาง | ปานกลาง | ปานกลาง | สูง    |
| ๑                         | ต่ำมาก           | ต่ำ     | ปานกลาง | ปานกลาง | สูง    |

เมื่อได้ระดับคะแนนจากสูตรการคำนวณข้างต้นแล้ว จะสามารถเปรียบเทียบความรุนแรงที่ได้ลงในตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยสีในตารางจะแสดงถึงระดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยออกเป็น ๕ ระดับคือ ระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก ตามลำดับ

การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อประเมินโอกาส/ผลกระทบของทุกปัจจัยเสี่ยงแล้ว สามารถนำผลการประเมินมาวิเคราะห์และเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) หากพบว่าระดับของความเสี่ยงไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ผู้บริหารและผู้ประเมินหรือผู้เกี่ยวข้องจะร่วมกันกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง หรือแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ที่เหมาะสม และสามารถลดระดับของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

การกำหนดคะแนนระดับความรุนแรง จะมีการใส่สัญลักษณ์แทนด้วย สีแดง ส้ม เหลือง เขียวอ่อน และเขียว ตามระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

| ระดับความเสี่ยง | ระดับคะแนน   | สี        | ความหมาย                                                                                                          |
|-----------------|--------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สูงมาก          | ๑๕-๒๕        | แดง       | ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้<br>จำเป็นต้องเร่งจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้                            |
| สูง             | ๕, ๑๐ -๑๒    | ส้ม       | ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้<br>ต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้                       |
| ปานกลาง         | ๓ - ๔, ๖ - ๙ | เหลือง    | ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม<br>เพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ไม่สามารถ<br>ยอมรับได้ |
| ต่ำ             | ๒            | เขียวอ่อน | ระดับความเสี่ยงต่ำ<br>ไม่ต้องการควบคุมหรือจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม                                               |
| ต่ำมาก          | ๑            | เขียว     | ระดับความเสี่ยงต่ำมาก<br>ไม่ต้องการควบคุมหรือจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม                                            |

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

## ๒.๕ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่อาจเกิดการให้/รับ สินบนจากการดำเนินงานตามภารกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘

การยาสูบแห่งประเทศไทย พิจารณาประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในประเด็นที่อาจเกิดการให้/รับ สินบนตามภารกิจจากข้อมูลในอดีตย้อนหลังหรือการคาดการณ์ในอนาคต จำนวน ๔ ประเภท ดังนี้

๑) การอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘\*

๒) การใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ (การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่)

๓) การจัดซื้อจัดจ้าง (ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ)

๔) การบริหารงานบุคคล

๑. ด้านการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘\*

ชื่อกระบวนการ : -

ระยะเวลาดำเนินการในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต : -

หน่วยงาน : การยาสูบแห่งประเทศไทย

| ลำดับ | ขั้นตอนการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                              | เหตุการณ์<br>ความเสี่ยง<br>ที่อาจเกิดการ<br>ให้/รับ สินบน | Risk Score (L x I)  |                   |                                   |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|-----------------------------------|
|       |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                           | Likelihood<br>โอกาส | Impact<br>ผลกระทบ | Risk Score<br>ระดับความ<br>เสี่ยง |
| -     | การยาสูบแห่งประเทศไทยไม่มีความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่อาจเกิดการให้/รับสินบนในกระบวนการอนุมัติ อนุญาต เนื่องจากหน่วยงานไม่มีภารกิจการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘ | -                                                         | -                   | -                 | -                                 |

๒. ด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ (การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่)

ชื่อภารกิจงาน : การยืมทรัพย์สินของราชการไปใช้ปฏิบัติงาน

ชื่อระเบียบ กฎหมาย ที่ให้อำนาจ : ๑. พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ

พ.ศ. ๒๕๖๐ หมวด ๑๓ การบริหารพัสดุ

๒. ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหาร

พัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ หมวด ๙ การบริหารพัสดุ ส่วน ๒

การยืม

๓. คำสั่งแต่งตั้งกรรมการตรวจนับทรัพย์สินและพัสดุคงเหลือ

หน่วยงาน : การยาสูบแห่งประเทศไทย

| ลำดับ | ขั้นตอนการดำเนินงาน        | เหตุการณ์ความเสี่ยง<br>ที่อาจเกิดการให้/รับ สินบน                                                                                                | Risk Score (L x I)  |                   |                               |
|-------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|-------------------------------|
|       |                            |                                                                                                                                                  | Likelihood<br>โอกาส | Impact<br>ผลกระทบ | Risk Score<br>ระดับความเสี่ยง |
| ๑     | จัดทำบันทึกการยืมทรัพย์สิน | ผู้ยืมทำบันทึกการยืมเป็นลายลักษณ์อักษร โดยตั้งใจไม่ระบุบางรายการ/รายละเอียดไม่ครบถ้วน และผู้ให้ยืมมีการเรียกรับสินบนเพื่อแลกกับค่าอำนวยความสะดวก | ๑                   | ๑                 | ๑<br>(ต่ำ)                    |
| ๒     | รับข้อมูลการยืม            | เจ้าหน้าที่ส่วนงานผู้ให้ยืม ไม่ลงรับข้อมูลตามบันทึกการยืมทรัพย์สิน และมีการเรียกรับสินบนเพื่อแลกกับค่าอำนวยความสะดวก                             | ๑                   | ๑                 | ๑<br>(ต่ำ)                    |
| ๓     | เสนออนุมัติ                | เจ้าหน้าที่ส่วนงานผู้ให้ยืม เรียกรับสินบนจากผู้ยืม เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บพัสดุไว้ให้เป็นการเฉพาะ                                           | ๑                   | ๑                 | ๑<br>(ต่ำ)                    |
| ๔     | ผลการพิจารณา               | เจ้าหน้าที่ส่วนงานผู้ให้ยืม เรียกรับสินบนจากผู้ยืม และปกปิดข้อมูลโดยไม่แจ้งผลการยืม                                                              | ๑                   | ๑                 | ๑<br>(ต่ำ)                    |
| ๕     | ตรวจสอบทรัพย์สิน           | เจ้าหน้าที่ส่วนงานผู้ให้ยืม เรียกรับสินบนเพื่อปิดเบี่ยงข้อมูล ละเลยตรวจสอบสภาพและทรัพย์สินคงเหลือก่อนส่งมอบทรัพย์สิน                             | ๑                   | ๑                 | ๑<br>(ต่ำ)                    |
| ๖     | ส่งมอบทรัพย์สิน            | เจ้าหน้าที่ส่วนงานผู้ให้ยืม เรียกรับสินบนจากผู้ยืม เพื่อไม่ต้องลงนามเป็นลายลักษณ์อักษรในการส่งมอบทรัพย์สิน                                       | ๑                   | ๑                 | ๑<br>(ต่ำ)                    |

| ลำดับ | ขั้นตอนการดำเนินงาน       | เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้/รับ สินบน                                                                               | Risk Score (L x I) |                |                            |
|-------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|----------------------------|
|       |                           |                                                                                                                             | Likelihood โอกาส   | Impact ผลกระทบ | Risk Score ระดับความเสี่ยง |
| ๗     | จัดเก็บใบยืม              | เจ้าหน้าที่ส่วนงานผู้ให้ยืม เรียกรับสินบนจากผู้ยืม เพื่อไม่ต้องจัดเก็บใบยืมทรัพย์สินไว้ในติดตามทางคืนทรัพย์สินเมื่อครบกำหนด | ๑                  | ๑              | ๑<br>(ต่ำ)                 |
| ๘     | การคืนทรัพย์สิน           | เจ้าหน้าที่ส่วนงานผู้ให้ยืม เรียกรับสินบนจากผู้ยืมเพื่อจะไม่ส่งคืนทรัพย์สินตามที่ระบุไว้ในบันทึกการยืม                      | ๑                  | ๑              | ๑<br>(ต่ำ)                 |
| ๙     | การกำกับติดตามและรายงานผล | เจ้าหน้าที่ส่วนงานผู้ให้ยืม เรียกรับสินบนจากผู้ยืม เพื่อจัดทำรายการยืมทรัพย์สินคงเหลือที่เป็นเท็จ                           | ๒                  | ๒              | ๔<br>(ปานกลาง)             |

### ๓. การจัดซื้อจัดจ้าง (ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ)

ชื่อโครงการ : ซ่อมกันกรองเซลล์โลสอะซิเตท ขนาด ๑๒๐ x ๒๔.๔ มิลลิเมตร ที่มีค่าความดันแตกต่าง ๒๘๐ มิลลิเมตรมาตรฐาน หุ้มด้วยกระดาษ Plug Wrap ๖,๐๐๐ CU จำนวน ๘๔๔,๘๐๐,๐๐๐ ชิ้น

งบประมาณ : ๓๒๐,๘๕๒,๐๘๓.๒๐ บาท

ประเภทหรือวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง : ด้วยวิธีคัดเลือก

หน่วยงาน : การยาสูบแห่งประเทศไทย

| ลำดับ | ขั้นตอนการดำเนินงาน         | เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้/รับ สินบน                                                                                                                                                                                                                        | Risk Score (L x I) |                |                            |
|-------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|----------------------------|
|       |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                      | Likelihood โอกาส   | Impact ผลกระทบ | Risk Score ระดับความเสี่ยง |
| ๑     | ขออนุมัติหลักการใช้งบประมาณ | - เจ้าหน้าที่ ยสท. เรียกรับสินบนจากผู้ประกอบการเพื่อขอให้ตั้งงบประมาณที่สูงเกินความจำเป็น โดยไม่สอดคล้องกับราคาตลาด                                                                                                                                                  | ๑                  | ๑              | ๑<br>(ต่ำ)                 |
| ๒     | จัดทำแผนการจัดซื้อ/จ้าง     | - เจ้าหน้าที่ ยสท. เรียกรับสินบนจากผู้ประกอบการในการจัดทำแผนการจัดซื้อ/จ้าง ที่อาจมีรายละเอียดไม่ครบตามระเบียบฯ ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ข้อ ๑๑<br>- และอาจปกปิดโดยไม่ได้เผยแพร่แผนในเว็บไซต์ของหน่วยงาน และเว็บไซต์ของกรมบัญชีกลาง | ๑                  | ๑              | ๑<br>(ต่ำ)                 |

| ลำดับ | ขั้นตอนการดำเนินงาน                                                                         | เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้/รับ สินบน                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Risk Score (L x I)  |                   |                               |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|-------------------------------|
|       |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Likelihood<br>โอกาส | Impact<br>ผลกระทบ | Risk Score<br>ระดับความเสี่ยง |
| ๓     | ขออนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการร่างขอบเขตของงาน (TOR) และกำหนดราคากลาง                          | - เจ้าหน้าที่ ยสท. เรียกรับสินบน เพื่อให้การแต่งตั้งคณะกรรมการฯ ไม่เป็นไปตามระเบียบฯ ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ข้อ ๒๑<br>- และอาจมีการกำหนดราคากลาง อาจไม่เป็นไปตามระเบียบฯ หรือไม่มีหลักฐานการสืบราคา                                                                                            | ๑                   | ๑                 | ๑<br>(ต่ำ)                    |
| ๔     | ขออนุมัติใช้ร่างขอบเขตของงาน (TOR) และกำหนดราคากลาง                                         | - เจ้าหน้าที่ ยสท. เรียกรับสินบนเพื่อกำหนดข้อความ หรือเงื่อนไขที่มีลักษณะเป็นการกีดกัน ไม่เปิดโอกาสให้มีการแข่งขันราคาอย่างเป็นธรรม ไม่เป็นไปตาม พรบ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๙<br>- และอาจไม่มีการเผยแพร่ราคากลางในเว็บไซต์ของหน่วยงาน และเว็บไซต์ของกรมบัญชีกลาง                                | ๑                   | ๑                 | ๑<br>(ต่ำ)                    |
| ๕     | จัดทำรายงานขอซื้อ/จ้าง พร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการซื้อโดยวิธีคัดเลือก และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ | - หัวหน้าเจ้าหน้าที่และเจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดจ้าง เรียกรับสินบน เพื่อให้การแต่งตั้งคณะกรรมการฯ ไม่เป็นไปตามระเบียบฯ ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ข้อ ๒๑, ๒๕ และ ๒๖<br>- และหัวหน้าเจ้าหน้าที่และเจ้าหน้าที่กระทำการทุจริตในหน้าที่ เพื่อให้ความช่วยเหลือหรืออำนวยความสะดวกแก่ผู้ประกอบการเป็นการเฉพาะ | ๒                   | ๓                 | ๖<br>(ปานกลาง)                |
| ๖     | จัดทำหนังสือเชิญชวนผู้ประกอบการให้เข้ายื่นข้อเสนอ                                           | - มีการเรียกรับสินบนเพื่อให้รายละเอียดในหนังสือเชิญชวนไม่ชัดเจนเพียงพอต่อการยื่นข้อเสนอ เช่น ไม่อธิบายขั้นตอนการยื่นข้อเสนอ ไม่มีแบบฟอร์มรายการ เป็นต้น ตามระเบียบฯ ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ข้อ ๗๔                                                                                              | ๑                   | ๑                 | ๑<br>(ต่ำ)                    |

| ลำดับ | ขั้นตอนการดำเนินงาน                                                      | เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้/รับ สินบน                                                                                                                                                                                                              | Risk Score (L x I) |                |                            |
|-------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|----------------------------|
|       |                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                            | Likelihood โอกาส   | Impact ผลกระทบ | Risk Score ระดับความเสี่ยง |
| ๗     | รับเอกสารการเสนอราคา และตัวอย่าง                                         | - เจ้าหน้าที่ ยสท. มีการเรียกรับสินบนเพื่อเอื้อให้ผู้ประกอบการ โดยรับเอกสารภายหลังจากเวลาที่กำหนด<br>- และเจ้าหน้าที่ ยสท. อาจมีการจัดเก็บข้อเสนอด้านราคาของผู้เสนอราคาที่ยื่นมาแล้วไว้ในสถานที่ที่ไม่ปลอดภัย ทำให้ข้อมูลรั่วไหลไปถึงผู้เสนอราคารายอื่นได้ | ๑                  | ๑              | ๑ (ต่ำ)                    |
| ๘     | ทดลองใช้งาน/ตรวจสอบคุณภาพ                                                | - มีการเรียกรับสินบนเพื่อให้การทดลองใช้งาน/ตรวจสอบคุณภาพไม่เป็นไปตามที่กำหนด                                                                                                                                                                               | ๑                  | ๑              | ๑ (ต่ำ)                    |
| ๙     | พิจารณาผลการเสนอราคา                                                     | - มีการเรียกรับสินบน เพื่อให้คณะกรรมการฯ พิจารณาคัดเลือกผู้ชนะการเสนอราคา โดยอาจใช้หลักเกณฑ์อื่นนอกเหนือจากที่ประกาศไว้ในขอบเขตของงาน                                                                                                                      | ๑                  | ๑              | ๑ (ต่ำ)                    |
| ๑๐    | จัดทำรายงานผลการพิจารณา และขออนุมัติซื้อ/จ้าง, ประกาศผลผู้ชนะการเสนอราคา | - มีการเรียกรับสินบนเพื่อให้มีการประกาศผลผู้ชนะการเสนอราคาล่าช้า โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร<br>- และอาจไม่ได้เผยแพร่ประกาศผลผู้ชนะการเสนอราคาในเว็บไซต์ของหน่วยงาน และเว็บไซต์ของกรมบัญชีกลาง<br>- และอำนาจในการอนุมัติอาจไม่เป็นไปตามคำสั่งของ ยสท. ที่กำหนด  | ๑                  | ๑              | ๑ (ต่ำ)                    |
| ๑๑    | เว้นระยะเวลาอุทธรณ์                                                      | - มีการเรียกรับสินบนเพื่อให้มีการเว้นระยะเวลาอุทธรณ์ อาจไม่ครบตามที่กำหนดไว้ตาม พรบ.การจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๑๑๗                                                                                                          | ๑                  | ๑              | ๑ (ต่ำ)                    |
| ๑๒    | จัดทำสัญญา หรือใบสั่งซื้อ/จ้าง                                           | - มีการเรียกรับสินบนเพื่อให้เพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงงานให้แตกต่างไปจากที่ระบุไว้ในสัญญา โดยไม่ปรากฏหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร หรือไม่ได้ขออนุมัติจากผู้มีอำนาจ                                                                                              | ๑                  | ๑              | ๑ (ต่ำ)                    |
| ๑๓    | การตรวจรับพัสดุ                                                          | - มีการเรียกรับสินบนเพื่อให้พัสดุที่ส่งมามีคุณภาพต่ำกว่าที่กำหนดไว้ใน                                                                                                                                                                                      | ๑                  | ๑              | ๑ (ต่ำ)                    |

| ลำดับ | ขั้นตอนการดำเนินงาน | เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้/รับ สินบน                                                                                                | Risk Score (L x I) |                |                            |
|-------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|----------------------------|
|       |                     |                                                                                                                                              | Likelihood โอกาส   | Impact ผลกระทบ | Risk Score ระดับความเสี่ยง |
|       |                     | รายละเอียดขอบเขตของงาน (TOR) หรือไม่ครบถ้วน หรือล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้ในสัญญา แต่คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ได้ตรวจรับพัสดุนั้นไว้อย่างไม่ถูกต้อง |                    |                |                            |
| ๑๔    | จ่ายเงิน            | - มีการเรียกรับสินบนเพื่อจัดทำเอกสารการเบิกจ่าย ให้มีเอกสารหลักฐานไม่ถูกต้อง ครบถ้วน                                                         | ๑                  | ๑              | ๑ (ต่ำ)                    |

#### ๔. การบริหารงานบุคคล

ชื่องาน : การประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีตัวชี้วัด (KPI) และแบบประเมินสมรรถนะบุคลากร (Competency)

หน่วยงาน : การยาสูบแห่งประเทศไทย

| ลำดับ | ขั้นตอนการดำเนินงาน                                                             | เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้/รับ สินบน                                                                                                                            | Risk Score (L x I) |                |                            |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|----------------------------|
|       |                                                                                 |                                                                                                                                                                          | Likelihood โอกาส   | Impact ผลกระทบ | Risk Score ระดับความเสี่ยง |
| ๑     | ทบทวน/ปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี                         | - มีการเรียกรับสินบนเพื่อให้การทบทวนไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้ถูกประเมิน                                               | ๑                  | ๑              | ๑ (ต่ำ)                    |
| ๒     | ให้คำปรึกษา/ถ่ายทอดความรู้กรณีออกหลักเกณฑ์ใหม่ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร | - มีการเรียกรับสินบนเพื่อให้การจัดทำหลักเกณฑ์ใหม่ ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร                                                                                       | ๑                  | ๑              | ๑ (ต่ำ)                    |
| ๓     | จัดทำบันทึกเวียนให้ทุกส่วนงานประเมินผลการปฏิบัติงาน ครั้งที่ ๑ และ ๒            | - มีการเรียกรับสินบนเพื่อผู้บังคับบัญชายื่นยัน/อนุมัติให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีตัวชี้วัด (KPI) และแบบประเมินสมรรถนะบุคลากร (Competency) สูงกว่าความเป็นจริง | ๒                  | ๒              | ๔ (ปานกลาง)                |

| ลำดับ | ขั้นตอนการดำเนินงาน                                                                  | เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้/รับ สินบน                                           | Risk Score (L x I) |                |                            |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|----------------------------|
|       |                                                                                      |                                                                                         | Likelihood โอกาส   | Impact ผลกระทบ | Risk Score ระดับความเสี่ยง |
| ๔     | ตรวจสอบและสอบทานความถูกต้องครบถ้วน                                                   | - มีการเรียกรับสินบนเพื่อบิดเบือนทำให้ข้อมูลไม่ถูกต้องครบถ้วน                           | ๑                  | ๑              | ๑ (ต่ำ)                    |
| ๕     | นำส่งข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและเลื่อนขั้นเงินเดือน | - มีการเรียกรับสินบนในการรับข้อมูลที่ยังไม่แล้วเสร็จ เพื่อให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด  | ๑                  | ๑              | ๑ (ต่ำ)                    |
| ๖     | วิเคราะห์ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน                                                 | - มีการเรียกรับสินบนเพื่อปรับผลการวิเคราะห์ประเมินผลการปฏิบัติงาน                       | ๑                  | ๑              | ๑ (ต่ำ)                    |
| ๗     | รายงานสรุปและนำเสนอผู้บริหาร                                                         | - มีการเรียกรับในการรับรายงานสรุปผลที่ยังไม่แล้วเสร็จ เพื่อให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด | ๑                  | ๑              | ๑ (ต่ำ)                    |

๒.๖ การกำหนดมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้/รับสินบนจากการดำเนินงานตามภารกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘

๑. ด้านการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘\*

ชื่อกระบวนการ : -

ระยะเวลาดำเนินการในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต : -

หน่วยงาน : การยาสูบแห่งประเทศไทย

| ลำดับ | ขั้นตอนการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                              | เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต | มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง |                         |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
|       |                                                                                                                                                                                                                                  |                              | Risk Score ระดับความเสี่ยง         | มาตรการจัดการความเสี่ยง |
| -     | การยาสูบแห่งประเทศไทยไม่มีความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่อาจเกิดการให้/รับสินบนในกระบวนการอนุมัติ อนุญาต เนื่องจากหน่วยงานไม่มีการกิจการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘ | -                            | -                                  | -                       |

๒. ด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ (การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่)

ชื่อภารกิจงาน : การยืมทรัพย์สินของราชการไปใช้ปฏิบัติงาน

ชื่อระเบียบ กฎหมาย ที่ให้อำนาจ : ๑. พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ

พ.ศ. ๒๕๖๐ หมวด ๑๓ การบริหารพัสดุ

๒. ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหาร

พัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ หมวด ๙ การบริหารพัสดุ ส่วน ๒

การยืม

๓. คำสั่งแต่งตั้งกรรมการตรวจนับทรัพย์สินและพัสดุคงเหลือ

หน่วยงาน : การยาสูบแห่งประเทศไทย

| ลำดับ | ขั้นตอนการดำเนินงาน                | เหตุการณ์ความเสี่ยง<br>ที่อาจเกิดการให้/รับ<br>สินบน                                                                                                                | มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง |                                                              |
|-------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
|       |                                    |                                                                                                                                                                     | Risk Score<br>ระดับความเสี่ยง      | มาตรการจัดการความเสี่ยง                                      |
| ๑     | จัดทำบันทึก<br>การยืม<br>ทรัพย์สิน | ผู้ยืมทำบันทึกการยืมเป็น<br>ลายลักษณ์อักษร โดยตั้งใจ<br>ไม่ระบุบางรายการ/<br>รายละเอียดไม่ครบถ้วน<br>และผู้ให้ยืมมีการเรียกรับ<br>สินบนเพื่อแลกกับค่าอำนวยความสะดวก | ๑<br>(ต่ำ)                         | - จัดทำแนวปฏิบัติการยืมทรัพย์สิน<br>ของราชการไปใช้ปฏิบัติงาน |
| ๒     | รับข้อมูลการ<br>ยืม                | เจ้าหน้าที่ส่วนงานผู้ให้ยืม<br>ไม่ลงรับข้อมูลตามบันทึก<br>การยืมทรัพย์สิน<br>และมีการเรียกรับสินบนเพื่อ<br>แลกกับค่าอำนวยความสะดวก                                  | ๑<br>(ต่ำ)                         | - จัดทำแนวปฏิบัติการยืมทรัพย์สิน<br>ของราชการไปใช้ปฏิบัติงาน |
| ๓     | เสนออนุมัติ                        | เจ้าหน้าที่ส่วนงานผู้ให้ยืม<br>เรียกรับสินบนจากผู้ยืม<br>เพื่ออำนวยความสะดวกใน<br>การเก็บพัสดุไว้ให้เป็นการ<br>เฉพาะ                                                | ๑<br>(ต่ำ)                         | - จัดทำแนวปฏิบัติการยืมทรัพย์สิน<br>ของราชการไปใช้ปฏิบัติงาน |
| ๔     | ผลการ<br>พิจารณา                   | เจ้าหน้าที่ส่วนงานผู้ให้ยืม<br>เรียกรับสินบนจากผู้ยืม และ<br>ปกปิดข้อมูลโดยไม่แจ้งผล<br>การยืม                                                                      | ๑<br>(ต่ำ)                         | - จัดทำแนวปฏิบัติการยืมทรัพย์สิน<br>ของราชการไปใช้ปฏิบัติงาน |
| ๕     | ตรวจสอบ<br>ทรัพย์สิน               | เจ้าหน้าที่ส่วนงานผู้ให้ยืม<br>เรียกรับสินบนเพื่อปิดเบือน<br>ข้อมูล ละเลยตรวจสอบ<br>สภาพและทรัพย์สินคงเหลือ<br>ก่อนส่งมอบทรัพย์สิน                                  | ๑<br>(ต่ำ)                         | - จัดทำแนวปฏิบัติการยืมทรัพย์สิน<br>ของราชการไปใช้ปฏิบัติงาน |

| ลำดับ | ขั้นตอนการดำเนินงาน       | เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้/รับสินบน                                                                                  | มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง |                                                                                                                         |
|-------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                           |                                                                                                                               | Risk Score<br>ระดับความเสี่ยง      | มาตรการจัดการความเสี่ยง                                                                                                 |
| ๖     | ส่งมอบทรัพย์สิน           | เจ้าหน้าที่ส่วนงานผู้ให้ยืมเรียกรับสินบนจากผู้ยืม เพื่อไม่ต้องลงนามเป็นลายลักษณ์อักษรในการส่งมอบทรัพย์สิน                     | ๑<br>(ต่ำ)                         | - จัดทำแนวปฏิบัติการยืมทรัพย์สินของราชการไปใช้ปฏิบัติงาน                                                                |
| ๗     | จัดเก็บใบยืม              | เจ้าหน้าที่ส่วนงานผู้ให้ยืมเรียกรับสินบนจากผู้ยืม เพื่อไม่ต้องจัดเก็บใบยืมทรัพย์สินไว้ในการติดตามทวงคืนทรัพย์สินเมื่อครบกำหนด | ๑<br>(ต่ำ)                         | - จัดทำแนวปฏิบัติการยืมทรัพย์สินของราชการไปใช้ปฏิบัติงาน                                                                |
| ๘     | การคืนทรัพย์สิน           | เจ้าหน้าที่ส่วนงานผู้ให้ยืมเรียกรับสินบนจากผู้ยืมเพื่อจะไม่ส่งคืนทรัพย์สินตามที่ระบุไว้ในบันทึกการยืม                         | ๑<br>(ต่ำ)                         | - จัดทำแนวปฏิบัติการยืมทรัพย์สินของราชการไปใช้ปฏิบัติงาน                                                                |
| ๙     | การกำกับติดตามและรายงานผล | เจ้าหน้าที่ส่วนงานผู้ให้ยืมเรียกรับสินบนจากผู้ยืมเพื่อจัดทำรายการยืมทรัพย์สินคงเหลือที่เป็นเท็จ                               | ๔<br>(ปานกลาง)                     | - จัดทำแนวปฏิบัติการยืมทรัพย์สินของราชการไปใช้ปฏิบัติงาน<br>- จัดทำคำสั่งแต่งตั้งกรรมการตรวจนับทรัพย์สินและพัสดุคงเหลือ |

### ๓. การจัดซื้อจัดจ้าง (ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ)

ชื่อโครงการ : ชื่อถนนรองเขลลูลอสอดะชิตเท ขนาด ๑๒๐ x ๒๔.๔ มิลลิเมตร ที่มีค่าความดันแตกต่าง ๒๘๐ มิลลิเมตรมาตรฐาน หุ้มด้วยกระดาศ Plug Wrap ๖,๐๐๐ CU จำนวน ๘๔๔,๘๐๐,๐๐๐ ชิ้น

งบประมาณ : ๓๒๐,๘๕๒,๐๘๓.๒๐ บาท

ประเภทหรือวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง : ด้วยวิธีคัดเลือก

ระยะเวลาดำเนินการ : ปีงบประมาณ ๒๕๖๘

หน่วยงาน : การยาสูบแห่งประเทศไทย

| ลำดับ | ขั้นตอนการดำเนินงาน         | เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้/รับสินบน                                                                          | มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง |                                                                                                                                                                                        |
|-------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                             |                                                                                                                       | Risk Score<br>ระดับความเสี่ยง      | มาตรการจัดการความเสี่ยง                                                                                                                                                                |
| ๑     | ขออนุมัติหลักการใช้งบประมาณ | เจ้าหน้าที่ ยสท. เรียกรับสินบนจากผู้ประกอบการเพื่อขอให้ตั้งงบประมาณที่สูงเกินความจำเป็น โดยไม่สอดคล้องกับราคาราคาตลาด | ๑<br>(ต่ำ)                         | จัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริต ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ดังนี้<br>- นโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐวิสาหกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทย<br>- มาตรการตรวจสอบการใช้ดุลพินิจ |

| ลำดับ | ขั้นตอนการดำเนินงาน                                                | เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้/รับสินบน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Risk Score ระดับความเสี่ยง         | มาตรการจัดการความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|       |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                    | - นโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ๒     | จัดทำแผนการจัดซื้อ/จ้าง                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดทำแผนการจัดซื้อ/จ้าง อาจมีรายละเอียดไม่ครบตามระเบียบฯ ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ข้อ ๑๑</li> <li>- อาจไม่ได้เผยแพร่แผนในเว็บไซต์ของหน่วยงาน และเว็บไซต์ของกรมบัญชีกลาง</li> </ul>                                                                                              | ๑ (ต่ำ)                            | <p>จัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริต ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐวิสาหกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทย</li> <li>- มาตรการตรวจสอบการใช้ดุลพินิจ</li> <li>- นโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่</li> </ul> |
| ๓     | ขออนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการร่างขอบเขตของงาน (TOR) และกำหนดราคากลาง | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เจ้าหน้าที่ ยสท. เรียกรับสินบนเพื่อให้การแต่งตั้งคณะกรรมการฯ ไม่เป็นไปตามระเบียบฯ ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ข้อ ๒๑</li> <li>- และอาจมีการกำหนดราคากลาง อาจไม่เป็นไปตามระเบียบฯ หรือไม่มีหลักฐานการสืบราคา</li> </ul>                                                                | ๑ (ต่ำ)                            | <p>จัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริต ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐวิสาหกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทย</li> <li>- มาตรการตรวจสอบการใช้ดุลพินิจ</li> <li>- นโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่</li> </ul> |
| ๔     | ขออนุมัติใช้ร่างขอบเขตของงาน (TOR) และกำหนดราคากลาง                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เจ้าหน้าที่ ยสท. เรียกรับสินบนเพื่อกำหนดข้อความ หรือเงื่อนไขที่มีลักษณะเป็นการกีดกัน ไม่เปิดโอกาสให้มีการแข่งขันราคาอย่างเป็นธรรม ไม่เป็นไปตาม พรบ. การจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๙</li> <li>- และอาจไม่มีการเผยแพร่ราคากลางในเว็บไซต์ของหน่วยงาน และเว็บไซต์ของกรมบัญชีกลาง</li> </ul> | ๑ (ต่ำ)                            | <p>จัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริต ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐวิสาหกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทย</li> <li>- มาตรการตรวจสอบการใช้ดุลพินิจ</li> <li>- นโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่</li> </ul> |
| ๕     | จัดทำรายงานขอซื้อ/จ้าง พร้อมแต่งตั้ง                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- หัวหน้าเจ้าหน้าที่และเจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดจ้าง เรียก รับสินบนเพื่อให้การแต่งตั้ง</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                         | ๖ (ปานกลาง)                        | จัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริต ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ดังนี้                                                                                                                                                                                                                                                   |

| ลำดับ | ขั้นตอนการดำเนินงาน                                     | เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้/รับสินบน                                                                                                                                                                                                                                                                       | มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Risk Score ระดับความเสี่ยง         | มาตรการจัดการความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|       | คณะกรรมการซื้อโดยวิธีคัดเลือก และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ | คณะกรรมการฯ ไม่เป็นไปตามระเบียบฯ ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ข้อ ๒๑, ๒๕ และ ๒๖<br>- และหัวหน้าเจ้าหน้าที่และเจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดจ้างกระทำการทุจริตในหน้าที่เพื่อให้ความช่วยเหลือหรืออำนวยความสะดวกแก่ผู้ประกอบการเป็นการเฉพาะ                                                       |                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐวิสาหกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทย</li> <li>- มาตรการตรวจสอบการใช้ดุลพินิจ</li> <li>- นโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่</li> <li>- มาตรการส่งเสริมความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้าง ในปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ได้จัดทำมาตรการเพิ่มเติมโดยจัดทำคำสั่ง ยสท. เรื่อง การแต่งตั้งหัวหน้าเจ้าหน้าที่และเจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งกำหนดให้หัวหน้าและเจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดจ้างลงนามในใบรับรองตนเอง เพื่อแสดงเจตนากรณีการไม่มีความเกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการที่ยื่นข้อเสนอ ก่อนดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง</li> </ul> |
| ๖     | จัดทำหนังสือเชิญชวนผู้ประกอบการให้เข้ายื่นข้อเสนอ       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการเรียกรับสินบนเพื่อให้รายละเอียดในหนังสือเชิญชวนไม่ชัดเจนเพียงพอต่อการยื่นข้อเสนอ เช่น ไม่อธิบายขั้นตอนการยื่นข้อเสนอ ไม่มีแบบฟอร์มรายการ เป็นต้น</li> <li>- ตามระเบียบฯ ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ข้อ ๗๔</li> </ul>                  | ๑ (ต่ำ)                            | <p>จัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริต ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐวิสาหกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทย</li> <li>- มาตรการตรวจสอบการใช้ดุลพินิจ</li> <li>- นโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| ๗     | รับเอกสารการเสนอราคา และตัวอย่าง                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เจ้าหน้าที่ ยสท. มีการเรียกรับสินบนเพื่อเอื้อให้ผู้ประกอบการ โดยรับเอกสารภายหลังจากเวลาที่กำหนด</li> <li>- และเจ้าหน้าที่ ยสท. อาจมีการจัดเก็บข้อเสนอด้านราคาของผู้เสนอราคาที่ยื่นมาแล้วไว้ในสถานที่ที่ไม่ปลอดภัย ทำให้ข้อมูลรั่วไหลไปถึงผู้เสนอราคารายอื่นได้</li> </ul> | ๑ (ต่ำ)                            | <p>จัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริต ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐวิสาหกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทย</li> <li>- มาตรการตรวจสอบการใช้ดุลพินิจ</li> <li>- นโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

| ลำดับ | ขั้นตอนการดำเนินงาน                                                      | เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้/รับสินบน                                                                                                                                                                                                                 | มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง |                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                              | Risk Score<br>ระดับความเสี่ยง      | มาตรการจัดการความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                        |
| ๘     | ทดลองใช้งาน/<br>ตรวจคุณภาพ                                               | - การทดลองใช้งาน/ตรวจคุณภาพ อาจไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในคำสั่ง ยสท ที่ ๑๐๒/๒๕๖๕ ลว. ๑๖ ส.ค. ๒๕๖๕                                                                                                                                                             | ๑<br>(ต่ำ)                         | จัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริต ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ดังนี้<br>- นโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐวิสาหกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทย<br>- มาตรการตรวจสอบการใช้ดุลพินิจ<br>- นโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ |
| ๙     | พิจารณาผลการเสนอราคา                                                     | - คณะกรรมการฯ คัดเลือกผู้ชนะการเสนอราคา โดยอาจใช้หลักเกณฑ์อื่นนอกเหนือจากที่ประกาศไว้ในขอบเขตของงาน                                                                                                                                                          | ๑<br>(ต่ำ)                         | จัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริต ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ดังนี้<br>- นโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐวิสาหกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทย<br>- มาตรการตรวจสอบการใช้ดุลพินิจ<br>- นโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ |
| ๑๐    | จัดทำรายงานผลการพิจารณา และขออนุมัติซื้อ/จ้าง, ประกาศผลผู้ชนะการเสนอราคา | - มีการเรียกรับสินบนเพื่อให้มีการประกาศผลผู้ชนะการเสนอราคาล่าช้า โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร<br>- และอาจไม่ได้เผยแพร่ประกาศผลผู้ชนะการเสนอราคาในเว็บไซต์ของหน่วยงาน และเว็บไซต์ของกรมบัญชีกลาง<br>- และอำนาจในการอนุมัติ อาจไม่เป็นไปตามคำสั่งของยสท. ที่กำหนดไว้ | ๑<br>(ต่ำ)                         | จัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริต ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ดังนี้<br>- นโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐวิสาหกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทย<br>- มาตรการตรวจสอบการใช้ดุลพินิจ<br>- นโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ |
| ๑๑    | เว้นระยะเวลาอุทธรณ์                                                      | - มีการเรียกรับสินบนเพื่อให้มีการเว้นระยะเวลาอุทธรณ์ อาจไม่ครบตามที่กำหนดไว้ตาม พรบ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๑๑๗                                                                                                             | ๑<br>(ต่ำ)                         | จัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริต ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ดังนี้<br>- นโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐวิสาหกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทย<br>- มาตรการตรวจสอบการใช้ดุลพินิจ<br>- นโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ |

| ลำดับ | ขั้นตอนการดำเนินงาน           | เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้/รับสินบน                                                                                                                                                                     | มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง |                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                               |                                                                                                                                                                                                                  | Risk Score<br>ระดับความเสี่ยง      | มาตรการจัดการความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                        |
| ๑๒    | จัดทำสัญญาหรือใบสั่งซื้อ/จ้าง | - มีการเรียกรับสินบนเพื่อให้เพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงงานให้แตกต่างไปจากที่ระบุไว้ในสัญญา โดยไม่ปรากฏหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร หรือไม่ได้ขออนุมัติจากผู้มีอำนาจ                                                   | ๑<br>(ต่ำ)                         | จัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริต ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ดังนี้<br>- นโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐวิสาหกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทย<br>- มาตรการตรวจสอบการใช้ดุลพินิจ<br>- นโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ |
| ๑๓    | การตรวจรับพัสดุ               | - มีการเรียกรับสินบนเพื่อให้พัสดุที่ส่งมามีคุณภาพต่ำกว่าที่กำหนดไว้ในรายละเอียดขอบเขตของงาน (TOR) หรือไม่ครบถ้วนหรือล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้ในสัญญา แต่คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ได้ตรวจรับพัสดุนั้นไว้อย่างไม่ถูกต้อง | ๑<br>(ต่ำ)                         | จัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริต ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ดังนี้<br>- นโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐวิสาหกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทย<br>- มาตรการตรวจสอบการใช้ดุลพินิจ<br>- นโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ |
| ๑๔    | จ่ายเงิน                      | - มีการเรียกรับสินบนเพื่อจัดทำเอกสารการเบิกจ่ายให้มีเอกสารหลักฐานไม่ถูกต้อง ครบถ้วน                                                                                                                              | ๑<br>(ต่ำ)                         | จัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริต ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ดังนี้<br>- นโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐวิสาหกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทย<br>- มาตรการตรวจสอบการใช้ดุลพินิจ<br>- นโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ |

#### ๔. การบริหารงานบุคคล

ชื่องาน : การประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีตัวชี้วัด (KPI) และแบบประเมินสมรรถนะบุคลากร (Competency)

หน่วยงาน : การยาสูบแห่งประเทศไทย

| ลำดับ | ขั้นตอนการดำเนินงาน                                                                           | เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้/รับสินบน                                                                                                                             | มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                                                                                               |                                                                                                                                                                          | Risk Score<br>ระดับความเสี่ยง      | มาตรการจัดการความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ๑     | ทบทวน/ปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (เสนอคณะฯ กลั่นกรองการบริหารงานบุคคล) | - มีการเรียกรับสินบนเพื่อให้การทบทวนไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการเอื้อประโยชน์ต่อผู้ถูกประเมิน                                              | ๑<br>(ต่ำ)                         | - นโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘<br>- คู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณคณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย ผู้บริหาร และพนักงานการยาสูบแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘                                                                                             |
| ๒     | ให้คำปรึกษา/ถ่ายทอดความรู้กรณีออกหลักเกณฑ์ใหม่ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร               | - มีการเรียกรับสินบนเพื่อให้การจัดทำหลักเกณฑ์ใหม่ ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร                                                                                       | ๑<br>(ต่ำ)                         | - นโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘<br>- คู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณคณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย ผู้บริหาร และพนักงานการยาสูบแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘                                                                                             |
| ๓     | จัดทำบันทึกเวียนให้ทุกส่วนงานประเมินผลการปฏิบัติงาน ครั้งที่ ๑ และ ๒                          | - มีการเรียกรับสินบนเพื่อผู้บังคับบัญชา ยืนยัน/อนุมัติให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีตัวชี้วัด (KPI) และแบบประเมินสมรรถนะบุคลากร (Competency) สูงกว่าความเป็นจริง | ๔<br>(ปานกลาง)                     | - นโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘<br>- คู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณคณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย ผู้บริหาร และพนักงานการยาสูบแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘<br>- จัดทำแนวปฏิบัติ Dos & Don'ts<br>- จัดทำช่องทางการแจ้งร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ |
| ๔     | ตรวจสอบและสอบทานความถูกต้องครบถ้วน                                                            | - มีการเรียกรับสินบนเพื่อบิดเบือน ทำให้ข้อมูลไม่ถูกต้องครบถ้วน                                                                                                           | ๑<br>(ต่ำ)                         | - นโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘                                                                                                                                                                                                                           |

| ลำดับ | ขั้นตอนการดำเนินงาน                                                                  | เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้/รับสินบน                                            | มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง |                                                                                                                                                                                                           |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                                                                                      |                                                                                         | Risk Score<br>ระดับความเสี่ยง      | มาตรการจัดการความเสี่ยง                                                                                                                                                                                   |
|       |                                                                                      |                                                                                         |                                    | - คู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณ คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย ผู้บริหาร และพนักงาน การยาสูบแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘                                                                              |
| ๕     | นำส่งข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและเลื่อนขั้นเงินเดือน | - มีการเรียกรับสินบนในการรับข้อมูลที่ยังไม่แล้วเสร็จ เพื่อให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด  | ๑<br>(ต่ำ)                         | - นโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘<br>- คู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณ คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย ผู้บริหาร และพนักงาน การยาสูบแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ |
| ๖     | วิเคราะห์ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน                                                 | - มีการเรียกรับสินบนเพื่อปรับผลการวิเคราะห์ประเมินผลการปฏิบัติงาน                       | ๑<br>(ต่ำ)                         | - นโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘<br>- คู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณ คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทยผู้บริหาร และพนักงาน การยาสูบแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘  |
| ๗     | รายงานสรุปและนำเสนอผู้บริหาร                                                         | - มีการเรียกรับในการรับรายงานสรุปผลที่ยังไม่แล้วเสร็จ เพื่อให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด | ๑<br>(ต่ำ)                         | - นโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘<br>- คู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณ คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทยผู้บริหาร และพนักงานการยาสูบแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘   |

## ๒.๗ การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้/รับสินบนจากการดำเนินงานตามภารกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘

มาตรการ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นเพื่อควบคุม หรือลดโอกาสความเสี่ยงการทุจริต โดยความเสี่ยงการทุจริตที่อยู่ในโซนสีแดง (Red Zone) จะถูกเลือกมาทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตเป็นลำดับแรก ส่วนลำดับความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีส้ม สีเหลือง สีขาวอ่อน และสีเขียว จะถูกเลือกในลำดับต่อมา มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอาจมีหลากหลายวิธีการ หน่วยงานควรทำการคัดเลือกวิธีที่ดีที่สุด เกิดความคุ้มค่า และเหมาะสม

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตให้นำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตของกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมินของหน่วยงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Key Controls in place) มาทำการประเมินว่ามีประสิทธิภาพอยู่ในระดับใด ดี พอใช้ หรืออ่อน เพื่อพิจารณาจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตเพิ่มเติม (Further Actions to be Taken) โดยมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตควรเชื่อมโยงให้มีความสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ประเมินไว้ และต้องมีการติดตามเพื่อประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรมตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ที่กำหนดไว้เพื่อเป็นการยืนยันผลว่ามาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด หรืออาจต้องเพิ่มเติมหรือปรับแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตใหม่หากพบว่ารูปแบบการทุจริตหรือมีสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปที่กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

การยาสูบแห่งประเทศไทย ได้ประเมินความเสี่ยงการทุจริตที่อาจเกิดการให้/รับสินบน จำนวน ๔ ประเภทในแต่ละประเด็น รายละเอียดผลการประเมินความเสี่ยง ดังนี้

- ผลการประเมินความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับต่ำและต่ำมาก  
การดำเนินการ : เป็นระดับความเสี่ยงต่ำและต่ำมากไม่ต้องการควบคุมหรือจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ทั้งนี้ การยาสูบแห่งประเทศไทย สามารถดำเนินการได้โดยมีการควบคุมและมาตรการรองรับการดำเนินงานอย่างเพียงพอ
- ผลการประเมินความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับปานกลาง  
การดำเนินการ : เป็นระดับความเสี่ยงปานกลางที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันมิให้อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยให้พิจารณาขั้นตอนที่มีเหตุการณ์ความเสี่ยง นำมาจัดทำมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่อาจเกิดการให้/รับสินบน โดยกำหนดมาตรการหรือแนวปฏิบัติในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อปิดช่องว่างและลดโอกาสการทุจริตตามประเด็นความเสี่ยงที่วิเคราะห์ได้อย่างตรงจุด รวมทั้งดำเนินการเผยแพร่บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน

จากผลการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มีความเสี่ยงระดับปานกลาง (ระดับความเสี่ยงสูงสุดของปีงบประมาณ ๒๕๖๘) จึงนำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ของการยาสูบแห่งประเทศไทย และกำหนดมาตรการเพื่อถ่วงดุลต่อไป

**แผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้/รับ สินบนจากการดำเนินงานตามภารกิจ  
ของการยาสูบแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘**

**๑. ด้านการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘\***

การยาสูบแห่งประเทศไทยไม่มีความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่อาจเกิดการให้/รับ สินบนในกระบวนการอนุมัติ อนุญาต เนื่องจากหน่วยงานไม่มีภารกิจการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘

**๒. ด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ (การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่)**

ชื่อภารกิจงาน : การยืมทรัพย์สินของราชการไปใช้ปฏิบัติงาน

ชื่อระเบียบ กฎหมาย ที่ให้อำนาจ : ๑. พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ

พ.ศ. ๒๕๖๐ หมวด ๑๓ การบริหารพัสดุ

๒. ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหาร

พัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ หมวด ๙ การบริหารพัสดุ ส่วน ๒ การยืม

๓. คำสั่งแต่งตั้งกรรมการตรวจนับทรัพย์สินและพัสดुकงเหลือ

งบประมาณ : ไม่ใช้งบประมาณ

ระยะเวลาดำเนินการ : ปีงบประมาณ ๒๕๖๘

หน่วยงาน : การยาสูบแห่งประเทศไทย

| ขั้นตอนการดำเนินงาน       | เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้/รับ สินบน                                                                | มาตรการ/แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           |                                                                                                              | มาตรการ/วิธีการ                                                                                                         | รายละเอียดการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| การกำกับติดตามและรายงานผล | เจ้าหน้าที่ส่วนงานผู้ให้ยืมเรียกรับสินบนจากผู้ยืม เพื่อจัดทำรายการยืมทรัพย์สินคงเหลือที่เป็นเท็จ             | - จัดทำแนวปฏิบัติการยืมทรัพย์สินของราชการไปใช้ปฏิบัติงาน<br>- จัดทำคำสั่งแต่งตั้งกรรมการตรวจนับทรัพย์สินและพัสดुकงเหลือ | - ประกาศการยาสูบแห่งประเทศไทย เรื่อง แนวปฏิบัติการยืมทรัพย์สินของราชการไปใช้ปฏิบัติงาน และเผยแพร่ถือปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร รายละเอียดประกอบด้วย                                                                                                                                                                   |
|                           | <u>ประเภทความเสี่ยง</u><br>การรับสินบน :<br>ค่าอำนวยความสะดวก<br><br><u>ระดับความเสี่ยง :</u><br>๔ (ปานกลาง) |                                                                                                                         | ๑. กระบวนการการยืมทรัพย์สินของราชการไปใช้ปฏิบัติงาน<br>๒. แผนผังขั้นตอนการยืมทรัพย์สินของราชการไปใช้ปฏิบัติงาน<br>๓. แบบฟอร์มการยืมพัสดุเพื่อใช้ภายในและเพื่อใช้ภายนอก<br><br>- ทุกส่วนงานจัดทำคำสั่งแต่งตั้งกรรมการตรวจนับทรัพย์สินและพัสดुकงเหลือ เพื่อจัดทำรายการยืมทรัพย์สินคงเหลือ นำส่งฝ่ายบัญชีและการเงิน |

๓. การจัดซื้อจัดจ้าง (ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ)

ชื่อโครงการ : ชื่อถนนรองเชลล์โลสอะซิเตท ขนาด ๑๒๐ x ๒๔.๔ มิลลิเมตร ที่มีค่าความดันแตกต่างกัน ๒๘๐ มิลลิเมตรมาตรฐาน หุ้มด้วยกระดาษ Plug Wrap ๖,๐๐๐ CU จำนวน ๘๔๔,๘๐๐,๐๐๐ ชิ้น

งบประมาณ : ๓๒๐,๘๕๒,๐๘๓.๒๐ บาท

ประเภทหรือวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง : ด้วยวิธีคัดเลือก

ระยะเวลาดำเนินการ : ปีงบประมาณ ๒๕๖๘

หน่วยงาน : การยาสูบแห่งประเทศไทย

| ขั้นตอนการดำเนินงาน                                                                         | เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้/รับ สินบน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | มาตรการ/แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | มาตรการ/วิธีการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | รายละเอียดการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| จัดทำรายงานขอซื้อ/จ้าง พร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการซื้อโดยวิธีคัดเลือก และคณะกรรมการตรวจสอบพัสดุ | <p>- หัวหน้าเจ้าหน้าที่และเจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดจ้าง เรียก รับสินบนเพื่อให้การแต่งตั้งคณะกรรมการฯ ไม่เป็นไปตามระเบียบฯ ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ข้อ ๒๑, ๒๕ และ ๒๖</p> <p>- และหัวหน้าเจ้าหน้าที่และเจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดจ้าง กระทำการทุจริตในหน้าที่ เพื่อให้ความช่วยเหลือหรืออำนวยความสะดวกแก่ผู้ประกอบการเป็นการเฉพาะ</p> <p><u>ประเภทความเสี่ยงการรับสินบน :</u></p> <p>การเรียกรับสินบน ของขวัญ ของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่</p> <p><u>ระดับความเสี่ยง :</u></p> <p>๖ (ปานกลาง)</p> | <p>จัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริต ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ดังนี้</p> <p>- นโยบายการต่อต้านการทุจริต และประพฤตินิยมชอบในภาครัฐวิสาหกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทย</p> <p>- มาตรการตรวจสอบการใช้ดุลพินิจ</p> <p>- นโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>- มาตรการส่งเสริมความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้าง</p> | <p>จัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริต ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ดังนี้</p> <p>- นโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤตินิยมชอบในภาครัฐวิสาหกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทย ผู้บริหารและพนักงานประกาศเจตนารมณ์ต่อต้านการทุจริตร่วมกันและถือปฏิบัติตัวอย่างเคร่งครัด</p> <p>- มาตรการตรวจสอบการใช้ดุลพินิจ เพื่อส่งเสริมพนักงานให้มีธรรมาภิบาล ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานและลดการใช้ดุลพินิจของผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>- นโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเป็นการป้องกันการดำเนินการใด ๆ ในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ลดโอกาสเกิดทุจริตที่อาจเกิดการให้/รับสินบนในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>- มาตรการส่งเสริมความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้าง ในปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ได้จัดทำมาตรการเพิ่มเติม โดยจัดทำคำสั่งยสท. เรื่อง การแต่งตั้งหัวหน้าเจ้าหน้าที่และเจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งกำหนดให้หัวหน้าและเจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดจ้างลงนามในใบรับรองตนเอง เพื่อแสดงเจตนารมณ์การไม่มีความเกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการที่ยื่นข้อเสนอ ก่อนดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง</p> |

#### ๔. การบริหารงานบุคคล

ชื่องาน : การประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีตัวชี้วัด (KPI) และแบบประเมินสมรรถนะบุคลากร (Competency)

งบประมาณ : ไม่ใช้งบประมาณ

ระยะเวลาดำเนินการ : ปีงบประมาณ ๒๕๖๘

หน่วยงาน : การยาสูบแห่งประเทศไทย

| ขั้นตอนการดำเนินงาน                                               | เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้/รับ สิ้นบน                                                                                                                                                                                                                                                                                     | มาตรการ/แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | มาตรการ/วิธีการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | รายละเอียดการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| จัดทำบันทึกเวียนให้ทุกส่วนงานประเมินผลการปฏิบัติงาน ครั้งที่ ๑, ๒ | มีการเรียกรับสิ้นบนเพื่อผู้บังคับบัญชานโยบาย/อนุมัติให้ คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีตัวชี้วัด (KPI) และแบบประเมินสมรรถนะบุคลากร (Competency) สูงกว่าความเป็นจริง<br><br><u>ประเภทความเสี่ยงการรับสิ้นบน :</u><br><br>การเรียกรับสิ้นบนของขวัญ ของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่<br><br><u>ระดับความเสี่ยง :</u><br>๔ (ปานกลาง) | จัดทำนโยบาย คู่มือจริยธรรมฯ และการส่งเสริมการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ดังนี้<br><br>- นโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่<br><br>- คู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณคณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย ผู้บริหาร และพนักงานการยาสูบแห่งประเทศไทย<br><br>- จัดทำแนวปฏิบัติ Dos & Don'ts<br><br>- จัดทำช่องทางการแจ้งร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ | จัดทำนโยบาย คู่มือจริยธรรมฯ และการส่งเสริมการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ดังนี้<br><br>- นโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเป็นการป้องกันการดำเนินการใด ๆ ในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ลดโอกาสเกิดทุจริตที่อาจเกิดการให้/รับ สิ้นบนในการปฏิบัติหน้าที่<br><br>- จัดทำคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณคณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย ผู้บริหาร และพนักงานการยาสูบแห่งประเทศไทย เพื่อกำหนดหลักการและแนวทางความประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องกับระเบียบของ ยสท. และกฎเกณฑ์ค่านิยมของสังคม<br><br>- จัดทำและประชาสัมพันธ์แนวทางปฏิบัติที่ดีเพื่อป้องกันการรับสิ้นบนอะไรทำได้ อะไรทำไม่ได้ (Dos & Don'ts) หรือในรูปแบบ Case study การป้องกันการทุจริตในประเด็นที่อาจเกิดการให้/รับ สิ้นบน ทرفฟี่สิน หรือผลประโยชน์อื่นใด เป็นต้น<br><br>- จัดทำช่องทางการแจ้งร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ บนเว็บไซต์ ยสท. และเป็นช่องทางที่มีการคุ้มครองข้อมูลของผู้แจ้งเบาะแส |

การเผยแพร่ในเว็บไซต์หน่วยงาน : ดำเนินการเผยแพร่แผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดการให้/รับสินบน  
จากการดำเนินงานตามภารกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ บนเว็บไซต์ของ  
การยาสูบแห่งประเทศไทย : [www.thaitobacco.or.th](http://www.thaitobacco.or.th)



(นายภูมิจิตต์ พงษ์พันธุ์งาม)

ผู้ว่าการการยาสูบแห่งประเทศไทย

หัวหน้าคณะทำงานศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของการยาสูบแห่งประเทศไทย (ศปท. ยสท.)

๙ เมษายน ๒๕๖๘

ผู้อนุมัติ