



รายงาน การประเมินความเสี่ยง



การทุจริต
ในหน่วยงานภาครัฐ
ระดับมหาวิทยาลัย

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

คำนำ

ตามที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ตัวชี้วัดด้านการป้องกันการทุจริต ตัวชี้วัดย่อยที่ 9.1 การบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ข้อ ๐21 การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ในหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 เพื่อเป็นเครื่องมือในการยกระดับธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความโปร่งใส และสะท้อนภาพลักษณะการต่อต้านการทุจริตในระดับสากล ประกอบกับ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ได้ขับเคลื่อนให้หน่วยงานภาครัฐมีระบบ มาตรการ หรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต ผ่านเครื่องมือการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเชิงคุณภาพ "ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต" (Corruption Risk Management Systems : CRMS) เพื่อประเมินประสิทธิภาพของแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและนำมามาตรการในการป้องกันการทุจริต (Corruption Risk Control) ไปสู่การปฏิบัติให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม อันจะส่งผลให้ปัญหาการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐลดลง ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเชื่อมั่นต่อการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ นั้น

มหาวิทยาลัยพะเยา จึงได้จัดทำรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ ระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ฉบับนี้ขึ้น โดยเนื้อหาภายในเล่มรายงานได้มุ่งเน้นการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐบริบทระดับมหาวิทยาลัยตามเกณฑ์เครื่องมือเชิงคุณภาพที่กำหนดข้างต้น ที่เป็นมิติสำคัญอย่างน้อย 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ, ด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ และด้านการใช้จ่ายงบประมาณ ครอบคลุมองค์ประกอบ 5 ด้านสำคัญตามเกณฑ์ฯ อย่างครบถ้วน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงในการปรับปรุงกระบวนการภายในหน่วยงาน ตลอดจนเสริมสร้างกลไกการยับยั้ง ป้องกัน และลดความเสียหายจากความเสี่ยงการทุจริตที่อาจเกิดขึ้น ต่อขั้นตอนการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรได้อย่างเป็นระบบ คุ่มค่า และมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

คณะผู้รวบรวมและเรียบเรียง หวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริตฯ ฉบับนี้จะเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างคุณธรรมและความโปร่งใสในการบริหารงานภายใต้หลักธรรมาภิบาลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนต่อการยับยั้ง ป้องกัน และลดโอกาสที่จะเกิดการทุจริตในองค์กรและหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยได้อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชนอย่างยั่งยืน

กองแผนงาน

งานสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและความโปร่งใส

มหาวิทยาลัยพะเยา

คณะผู้รวบรวมและเรียบเรียง

เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2569

สารบัญ

เรื่อง

หน้า

ส่วนที่ 1

- ♦ ความเป็นมา 2

ส่วนที่ 2

- ♦ วัตถุประสงค์ กรอบแนวคิด นิยาม การบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตของสำนักงาน ป.ป.ท. 11

ส่วนที่ 3

- ♦ นิยาม แนวทางการประเมินความเสี่ยงและรายงานผลการประเมินความเสี่ยงตามแบบฟอร์มฯ ของมหาวิทยาลัยพะเยา 32

ส่วนที่ 4

- ♦ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและกรอบการระบุและประเมินความเสี่ยงประจำปีของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยพะเยา 43

ส่วนที่ 5

- ♦ (สรุป) การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ ระดับมหาวิทยาลัยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 48

- ♦ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตฯ ด้านการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต ของทางราชการหรือ ระเบียบ/ข้อบังคับของหน่วยงาน 49

- ♦ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตฯ ด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ 52

- ♦ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตฯ ด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการใช้จ่ายงบประมาณ 58

ส่วนที่ 6

- ♦ เอกสารอ้างอิง 62

ส่วนที่ 1 ความเป็นมา ¹

สืบเนื่องจากที่นายกรัฐมนตรีได้เห็นชอบตามข้อเสนอของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ให้รัฐบาลประกาศให้ปี พ.ศ. 2560 เป็นปีแห่งการอำนวยความสะดวกทางธุรกิจ ต่อด้วยการรับสินบนทุกรูปแบบ ตามที่ สำนักงาน ป.ป.ท. ได้สรุปรายงานผลการวิเคราะห์ดัชนีการรับรู้ การทุจริตประจำปี พ.ศ. 2559 (Corruption Perceptions Index 2016) พบว่าแหล่งการประเมินที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกทางธุรกิจมีคะแนนลดลงอย่างมากในปี พ.ศ. 2559 สำนักงาน ป.ป.ท. จึงได้นำเสนอ แนวทางการขับเคลื่อนปีแห่งการอำนวยความสะดวกฯ ต่อที่ประชุมคณะกรรมการต่อต้านการทุจริตแห่งชาติ (คตช.) ครั้งที่ 1/2560 เมื่อวันที่ 15 มีนาคม พ.ศ. 2560 โดยมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 เมษายน พ.ศ. 2560 รับทราบ มติคณะกรรมการต่อต้านการทุจริตแห่งชาติ (คตช.) ตามที่สำนักงาน ป.ป.ท. เสนอ

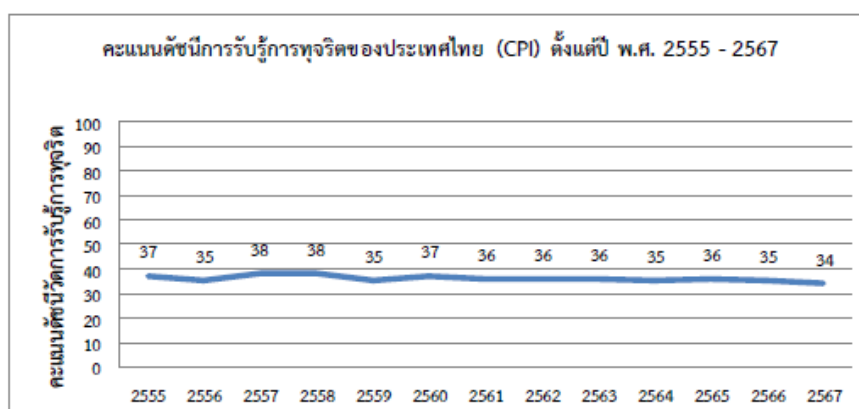
แผนปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. 2561 - 2565) ประเด็นปฏิรูปที่ 2 ด้านการป้องกันและปราบปราม ได้กำหนดให้ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) ดำเนินการ วางระบบการประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริตประพฤติมิชอบในส่วนราชการเป็นประจำทุกปี และรายงานผล การปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาหรือตามระยะเวลาที่กำหนด สำนักงาน ป.ป.ท. จึงเป็นหน่วยงานหลักในการผลักดัน และขับเคลื่อนให้หน่วยงานภาครัฐต้องทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่ออุดช่องว่างความเสี่ยง ที่อาจจะเกิดการทุจริตในการดำเนินงานด้วยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตโดยมีหน่วยงานตรวจสอบ การดำเนินการว่าเป็นไปตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตที่กำหนดไว้หรือไม่ มาตรการต่าง ๆ ที่กำหนดมาสามารถอุดช่องว่างที่จะเกิดการทุจริตในการดำเนินงานได้หรือไม่ โดยหน่วยงานตรวจสอบต้องกำกับ ติดตาม ให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะในการป้องกัน สกัดกั้น เพื่อลดและปิดโอกาสการทุจริตได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ สำนักงาน ป.ป.ท. จึงถือเป็นหน่วยงานที่ริเริ่มให้หน่วยงานรัฐทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2561

การทุจริตเป็นพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่รัฐที่เบี่ยงเบนไปจากปทัสฐานอันเป็นที่ยอมรับของสังคม เพื่อตอบสนองเป้าหมายส่วนตัวเป็นสำคัญ และการทุจริตในภาครัฐเป็นปัญหาร้ายแรงที่สุดปัญหาหนึ่งของสังคมไทย ที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมอย่างมาก รูปแบบการทุจริต ในภาครัฐมีการกระจายตัว และมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นอยู่ในทุกระดับ ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย จนถึงการขับเคลื่อนสู่ระดับปฏิบัติการ ประกอบกับผลการประเมินดัชนีชี้วัดการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index - CPI) ยังเป็นสิ่งที่สะท้อนภาพลักษณ์ของประเทศไทยในสายตาของนานาชาติ โดยเฉพาะในด้านความเชื่อมั่นในความโปร่งใสของภาครัฐซึ่งองค์กร เพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International) ได้ประกาศผลคะแนนดัชนีชี้วัดการรับรู้การทุจริต ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖7 (Corruption Perceptions Index : CPI 2024) เมื่อวันที่

¹ (ความเป็นมา รายละเอียดข้อมูลตามคู่มือการประเมินความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk Assessment) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569, กองบริหารความเสี่ยงและสกัดกั้นการทุจริตในภาครัฐ สำนักงาน ป.ป.ท., พฤศจิกายน 2568, หน้า 1 – 8)

11 กุมภาพันธ์ 2568 ในครั้งนี้มีประเทศที่ได้รับการประเมินทั้งหมด 180 ประเทศ ดำเนินการสำรวจโดยอาศัยการประเมินจาก 13 แหล่ง การประเมิน ปรากฏว่า 2 ใน 3 ของประเทศที่ได้รับการประเมิน มีระดับคะแนนที่ต่ำกว่า 50 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน และโดยเฉลี่ยระดับคะแนนจะอยู่ที่ 43 คะแนน ประเทศที่ได้รับคะแนนสูงที่สุดคือ Denmark มีคะแนน 90 คะแนน, รองลงมา Finland (88), Singapore (84), New Zealand (83), ถัดมาเป็น Luxembourg Norway Switzerland (81), เป็นประเทศที่ได้คะแนนสูงสุดใน 5 อันดับแรก สำหรับประเทศที่ได้รับคะแนนน้อยที่สุดคือ South Sudan (8)

1. ประเทศไทยได้รับคะแนน 34 คะแนน อยู่ในลำดับที่ 107 จากประเทศที่ได้รับการประเมินทั้งหมด 180ประเทศ อยู่ในอันดับที่ดีขึ้น 1 อันดับ แต่มีคะแนนลดลงจากปีที่ผ่านมา 1 คะแนน คือในปี พ.ศ. 2566 มีคะแนน 35 คะแนน อยู่ในอันดับที่ 108



2. ผลคะแนนจากแต่ละแหล่งดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ประจำปี พ.ศ. 2567 ในปีนี้ องค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International) ได้ใช้แหล่งการประเมิน 13 แหล่ง การประเมิน และสำหรับการประเมินคะแนนของประเทศไทย ได้รับการประเมินจาก 9 แหล่งการประเมิน ดังนี้

1. World Economic Forum Executive Opinion Survey 2024 : WEF
2. IMD World Competitiveness Center World Competitiveness Yearbook Executive Opinion Survey 2024 : IMD
3. The PRS Group International Country Risk Guide 2024 : PRS
4. Global Insight Country Risk Ratings 2023 : GI
5. Bertelsmann Stiftung Transformation Index 2024 : BF(TI)
6. World Justice Project Rule of Law Index Expert Survey 2024 : WJP
7. Economist Intelligence Unit Country Risk Service 2024 : EIU
8. Political and Economic Risk Consultancy Asian Intelligence 2024 : PERC
9. Varieties of Democracy (V-Dem v.14) 2024 : V-DEM

ทั้งนี้ ไม่ปรากฏการเปลี่ยนแปลงข้อคำถามของแต่ละแหล่งข้อมูลแต่อย่างใด ซึ่งประเทศไทย ได้รับคะแนนในแต่ละแหล่งการประเมินที่ผ่านมา ปรากฏตามตารางเปรียบเทียบผลอันดับคะแนนของประเทศไทย ย้อนหลัง 5 ปี

ตารางเปรียบเทียบผลคะแนนของประเทศไทยปัจจุบันกับย้อนหลัง ๕ ปี

ความเปลี่ยนแปลง	แหล่งข้อมูล	คะแนน						กลุ่มเป้าหมาย
		๒๐๑๙/ ๒๕๖๒	๒๐๒๐/ ๒๕๖๓	๒๐๒๑/ ๒๕๖๔	๒๐๒๒/ ๒๕๖๕	๒๐๒๓/ ๒๕๖๖	๒๐๒๔/ ๒๕๖๗	
เพิ่มขึ้น (+๔) 	Political and Economic Risk Consultancy Asian Intelligence : PERC คุณให้คะแนนการคอร์รัปชันในประเทศที่คุณอาศัย/ทำงานอยู่เท่าใด	๓๘	๓๘	๓๖	๓๕	๓๗	๔๓	นักธุรกิจ ที่อาศัยทั้งใน และนอกประเทศ
เพิ่มขึ้น (+๓) 	Varieties of Democracy (V-Dem v.14): VDEM การทุจริตของฝ่ายการเมืองขยายวงกว้างอย่างไร และมากน้อยเพียงใด	๒๐	๒๐	๒๖	๒๖	๒๖	๒๙	นักวิชาการด้าน รัฐศาสตร์และ สังคมศาสตร์
เพิ่มขึ้น (+๑) 	The PRS Group International Country Risk Guide: PRS การทุจริตทางการเงิน โดยอาจเป็นการจ่ายเงิน พิเศษและสินบนเพื่อแลกกับใบอนุญาตนำเข้า ส่งออก การแลกเปลี่ยนเงินตรา การประเมินภาษี การได้รับการคุ้มครองจากตำรวจ หรือการได้รับการ พิจารณาการกู้ยืมสินเชื่อ	๓๒	๓๒	๓๒	๓๒	๓๒	๓๓	นักวิเคราะห์ของ ICRG (International Country Risk Guide) เป็น ผู้สำรวจมากกว่า ๓๔๐ ประเทศ
เพิ่มขึ้น (+๑) 	Bertelsmann Stiftung Transformation Index : BF(TI) - เจ้าหน้าที่รัฐที่กระทำความผิดลงโทษอย่างไร - รัฐบาลประสบความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาการ ทุจริตอย่างไร	๓๗	๓๗	๓๗	๓๗	๓๓	๓๔	ผู้เชี่ยวชาญ ๒ คน/ประเทศ
เพิ่มขึ้น (+๑) 	World Justice Project Rule of Law Index Expert Survey : WJP เจ้าหน้าที่รัฐ (นายกฯ ๑, ฝ่ายบริหาร ๒, ฝ่ายตุลาการ ๓, ตำรวจและทหาร ๔, ฝ่ายนิติบัญญัติ) ใช้ทรัพยากรและอำนาจหน้าที่ของรัฐ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว หรือไม้อย่างไร	๓๘	๓๘	๓๕	๓๔	๓๓	๓๔	ผู้เชี่ยวชาญใน ประเทศ
ลดลง (-๗) 	IMD World Competitiveness Center World Competitiveness Yearbook Executive Opinion Survey: IMD การฉ้อโกงและการทุจริตคอร์รัปชันยังคงมีอยู่หรือไม่	๔๕	๔๓	๓๙	๔๓	๔๓	๓๖	นักธุรกิจ ทั่วโลก ๖,๔๐๐ คน

ความเปลี่ยนแปลง	แหล่งข้อมูล	คะแนน						กลุ่มเป้าหมาย
		2008/2010	2010/2012	2010/2014	2012/2015	2015/2016	2016/2017	
ลดลง (-๓) 	Global Insight Country Risk Ratings : GI ความเสี่ยงที่บุคคลและบริษัทต้องเผชิญในการดำเนินธุรกิจ ตั้งแต่กระบวนการอนุมัติอนุญาตในการนำเข้าส่งออก และการจัดการเอกสารอื่น ๆ กับภาครัฐ	๓๕	๓๕	๓๕	๓๕	๓๕	๓๒	ผู้เชี่ยวชาญในประเทศมากกว่า ๓๐๐ คน
ลดลง (-๒) 	Economist Intelligence Unit Country Risk Service: EIU - ความชัดเจนโปร่งใสในการจัดสรรและใช้งบประมาณของภาครัฐ - รัฐมนตรี นักการเมือง เจ้าหน้าที่รัฐ ใช้งบประมาณของรัฐอย่างไม่เหมาะสมเพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือไม่ - มีองค์กรอิสระตรวจสอบ จัดการงบประมาณภาครัฐหรือไม่ - มีฝ่ายตุลาการที่มีอำนาจอิสระในการจัดการรัฐมนตรีและเจ้าหน้าที่รัฐ ที่กระทำผิดหรือไม่	๓๗	๓๗	๓๗	๓๗	๓๗	๓๕	ผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจและสังคม
ลดลง (-๒) 	World Economic Forum Executive Opinion Survey: WEF โดยปกติในประเทศของท่าน ภาคเอกชนจะต้องจ่ายสินบนในการขออนุญาตหรือเอกสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มธุรกิจนำเข้าส่งออก การให้บริการสาธารณสุข การชำระภาษีประจำปี การจดสัญญาและใบอนุญาตต่าง ๆ การตัดสินใจของฝ่ายตุลาการ มกน้อยเพียงใด	๔๓	๔๓	๔๒	๔๕	๓๖	๓๔	เครือข่ายสถาบันชั้นนำในกลุ่มธุรกิจมากกว่า ๓๖๐ สถาบัน
ลดลง 	<u>สรุป</u> ระดับคะแนน/ ประเทศไทยอยู่อันดับที่เทียบกับจำนวนประเทศทั้งหมด	๓๖/ ๑๐๑ จาก ๑๘๐	๓๖/ ๑๐๕ จาก ๑๘๐	๓๕/ ๑๑๐ จาก ๑๘๐	๓๖/ ๑๐๑ จาก ๑๘๐	๓๕/ ๑๐๘ จาก ๑๘๐	๓๕/ ๑๐๗ จาก ๑๘๐	

3. ผลคะแนนของประเทศไทยเมื่อเทียบกับประเทศต่าง ๆ

3.1 คะแนนของประเทศไทยเมื่อเทียบกับผลคะแนนในระดับโลก

ในปี พ.ศ. 2567 ประเทศไทยมีผลคะแนน 34 คะแนน อยู่ในอันดับที่ 107 โดยประเทศที่ได้คะแนนเท่ากับประเทศไทย มี 6 ประเทศ คือ Algeria ,Brazil, Malawi, Nepal, Niger และ Turkey ในปีที่ผ่านมา มีประเทศที่ได้คะแนนเท่ากับประเทศไทย 6 ประเทศ คือ Bosnia and Herzegovina, Dominican Republic, Egypt, Nepal, Panama และ Sierra Leone

ทั้งนี้ มีประเทศที่มีคะแนนเพิ่มสูงขึ้น จำนวน 56 ประเทศ ประเทศที่มีคะแนนลดลง จำนวน 93 ประเทศ และประเทศที่มีคะแนนเท่าเดิม 31 ประเทศ โดยประเทศที่มีคะแนนเพิ่มสูงขึ้นมากที่สุด ได้แก่ Oman เพิ่มขึ้น จำนวน 12 คะแนน ขณะที่ประเทศที่คะแนนลดลงมากที่สุด ได้แก่ Eritrea ลดลง จำนวน 8 คะแนน

ตารางแสดงประเทศที่มีผลคะแนนเท่ากับประเทศไทย

๒๐๒๓	๒๐๒๔
Bosnia and Herzegovina	Algeria
Dominican Republic	Brazil
Egypt	Malawi
Nepal	Nepal
Panama	Niger
Sierra Leone	Turkey

ตารางแสดงประเทศที่มีผลคะแนนเพิ่มขึ้น/ลดลง มากที่สุด

ประเทศ	ผลคะแนนปี ๒๐๒๓	ผลคะแนนปี ๒๐๒๔	ความเปลี่ยนแปลง
Oman	๔๓	๕๕	+๑๒
Bahrain	๔๒	๕๓	+๑๑
Saudi Arabia	๕๒	๕๙	+๗
Albania	๓๗	๔๒	+๕
Cote d'Ivoire	๔๐	๔๕	+๕
Iceland	๗๒	๗๗	+๕
Laos	๒๘	๓๓	+๕
Egypt	๓๕	๓๐	-๕
Libya	๓๘	๓๓	-๕
Malta	๕๑	๔๖	-๕
Mexico	๓๑	๒๖	-๕
Slovakia	๕๔	๔๙	-๕
South Sudan	๑๓	๘	-๕
Sudan	๒๐	๑๕	-๕
Eritrea	๒๑	๑๓	-๘

3.2 คะแนนของประเทศไทยเมื่อเทียบกับคะแนนในระดับเอเชียแปซิฟิก

ประเทศไทยมีคะแนนอยู่ในอันดับที่ 20 จาก 31 ประเทศในเอเชียแปซิฟิกที่ได้รับการประเมิน โดยมีอันดับเพิ่มขึ้นจาก ปีที่ผ่านมา ซึ่งอยู่ในอันดับที่ 19 จาก 31 ประเทศในเอเชียแปซิฟิกที่ได้รับการประเมิน อย่างไรก็ตาม ในปี พ.ศ. 2567 มีประเทศที่ได้คะแนนสูงสุด 5 อันดับแรก คือ 1) Singapore, 2) New Zealand, 3) Australia, 4) Hong Kong และ 5) Bhutan

ตารางแสดงการเปรียบเทียบอันดับ/ผลคะแนนของประเทศที่ได้คะแนนมากที่สุดในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

ลำดับ	ปี ๒๐๒๓	ผลคะแนน/ อันดับโลก	อันดับ	ปี ๒๐๒๔	ผลคะแนน/ อันดับโลก
๑	New Zealand	๘๕/๓	๑	Singapore	๘๔/๓
๒	Singapore	๘๓/๕	๒	New Zealand	๘๓/๔
๓	Hong Kong	๗๕/๑๔	๓	Australia	๗๗/๑๐
๔	Australia	๗๕/๑๔	๔	Hong Kong	๗๔/๑๗
๕	Japan	๗๓/๑๖	๕	Bhutan	๗๒/๑๘
๑๙	Thailand	๓๕/๑๐๘	๒๐	Thailand	๓๔/๑๐๗

3.3 ผลคะแนนของประเทศไทยเมื่อเทียบกับประเทศในอาเซียน

ประเทศไทยมีผลคะแนนอยู่ในอันดับที่ 5 ของจำนวนประเทศในอาเซียนที่เข้าร่วมการประเมิน ลดลงจากปีที่ผ่านมา 1 อันดับ อีกทั้ง ในปีนี้ไม่ปรากฏคะแนนการประเมินดัชนี CPI ของประเทศ Brunei เช่นเดียวกับปีที่ผ่านมา รายละเอียดอันดับ /ผลคะแนนของประเทศอาเซียน ปรากฏดังนี้

ตารางแสดงการเปรียบเทียบอันดับ/ผลคะแนนของประเทศอาเซียน

ลำดับ	ปี ๒๐๒๓	ผลคะแนน/ อันดับโลก	ลำดับ	ปี ๒๐๒๔	ผลคะแนน/ อันดับโลก
๑	Singapore	๘๓/๕	๑	Singapore	๘๔/๓
๒	Malaysia	๕๐/๕๗	๒	Malaysia	๕๐/๕๗
๓	Vietnam	๔๑/๘๓	๓	Vietnam	๔๐/๘๘
๔	Thailand	๓๕/๑๐๘	๔	Indonesia	๓๗/๙๙
๕	Indonesia	๓๔/๑๑๕	๕	Thailand	๓๔/๑๐๗
๖	Philippines	๓๔/๑๑๕	๖	Laos	๓๓/๑๑๔
๗	Laos	๒๘/๑๓๖	๖	Philippines	๓๓/๑๑๔
๘	Cambodia	๒๒/๑๕๘	๘	Cambodia	๒๑/๑๕๘
๙	Myanmar	๒๐/๑๖๒	๙	Myanmar	๑๖/๑๖๘

จากภาพรวมผลคะแนน CPI ของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2567 ได้รับคะแนน 34 คะแนน อยู่ในอันดับที่ 107 จากประเทศที่ได้รับการประเมินทั้งหมด 180 ประเทศ ซึ่งมีคะแนนลดลง แต่อันดับเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา 1 อันดับ ดังนั้น จึงนำมาสู่บทสรุปประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ภาพรวมคะแนนของประเทศไทยลดลง 1 คะแนน โดยคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ของประเทศไทย อยู่ในกลุ่มประเทศที่มีคะแนนลดลง ซึ่งมีจำนวน 93 ประเทศ ขณะที่ประเทศที่มีคะแนนเพิ่มขึ้นมีจำนวน 56 ประเทศ และประเทศที่มีคะแนนเท่าเดิม 31 ประเทศ ดังนั้น คะแนนในปีของประเทศไทยจึงสะท้อนว่า การประเมินดัชนีการรับรู้การทุจริตของประเทศไทยในสายตานานาชาติ ในปี พ.ศ. 2567 ลดลงจากปี พ.ศ. 2566 และเมื่อเทียบคะแนนดิบในปี พ.ศ. 2566 ประเทศไทยได้คะแนนลดลง 4 คะแนน จาก 312 คะแนน เหลือ 308 คะแนน ในปี พ.ศ. 2567

2. คะแนนของประเทศอาเซียนมีระดับคะแนนลดลงในหลายประเทศ จำนวน 5 ประเทศ ได้แก่ Myanmar (-x) Thailand (-1) Vietnam (-1) Philippines (-1) และ Cambodia (-1) ซึ่งสะท้อนถึงระดับความโปร่งใสที่ลดลงของกลุ่มประเทศเหล่านี้ ขณะที่ในปี พ.ศ. 2567 มีประเทศที่มีคะแนนเพิ่มสูงขึ้น

3. ประเทศคือ Laos (+5) Indonesia (+3) Singapore (+1) ขณะที่ Malaysia มีคะแนนคงที่

3 สาเหตุสำคัญของคะแนน CPI ที่มีการเปลี่ยนแปลงในปี พ.ศ. 2567 คือ

3.1 มีคะแนนเพิ่มขึ้นในแหล่งการประเมิน 5 แหล่ง ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นประสิทธิภาพการต่อต้านการทุจริต คือ PERC(+4) V-DEM(+3) PRS(+1) BF(TI)(+1) WJP(+1) ซึ่งการที่คะแนนมีระดับเพิ่มขึ้นในหลายแหล่งมากกว่าคะแนนที่ลดลง ถือเป็นแนวโน้มในการดำเนินการที่ดี เนื่องจากในสายตาผู้ประเมินอาจจะมองว่าการจัดการแก้ไขปัญหาการทุจริตในรอบปีที่ผ่านมามีประสิทธิภาพมากขึ้น มีเสรีภาพและความเป็นประชาธิปไตยของไทยในการตรวจสอบถ่วงดุลเพิ่มมากขึ้น รวมถึงความน่าเชื่อถือในกระบวนการยุติธรรมเพิ่มขึ้นเล็กน้อย

3.2 มีคะแนนลดลงในแหล่งการประเมิน 4 แหล่ง คือ IMD (-7) GI (-3) EIU (-2) และ WEF (-๒) ส่วนใหญ่แหล่งการประเมินที่ลดลงจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ การอนุมัติ อนุญาต ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินธุรกิจยังคงมีความยุ่งยากในการติดต่อกับหน่วยงานภาครัฐและยังมีการเรียกรับสินบนจากภาคธุรกิจเอกชน แสดงให้เห็นถึงอุปสรรคในการประกอบธุรกิจในประเทศไทย ส่งผลต่อศักยภาพในการแข่งขันทางการค้า การลงทุนจากต่างประเทศลดลง นอกจากนี้ผลคะแนนที่ปรากฏยังมีความเชื่อมโยงไปถึงการใช้จ่ายงบประมาณของภาครัฐยังไม่มีประสิทธิภาพ ไม่โปร่งใส ในสายตาของผู้ประเมิน

4. องค์การเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ ได้มีข้อเสนอแนะสำคัญ จำนวน 4 ประเด็น คือ

4.1 นำเรื่องความซื่อตรงมาเป็นประเด็นหลักในการจัดการการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง มาตรการการต่อต้านการทุจริตสามารถพัฒนาศักยภาพของแต่ละประเทศในการจัดการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสามารถปรับตัวในยุคที่มีปัญหาสภาพภูมิอากาศ เนื่องจากประเด็นสภาพภูมิอากาศเป็นปัญหาที่มีอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นโอกาสที่สำคัญในการป้องกันมิให้เกิดการสูญเสียอื่น ๆ การถูกละเมิด และยับยั้งการกำหนดนโยบายที่ไม่เหมาะสม ดังนั้นความร่วมมืออย่างจริงจังระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้านสภาพภูมิอากาศและหน่วยงานด้านการต่อต้านการทุจริตถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการ ทั้งนี้มีอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการต่อต้านการทุจริต (United Nations Convention against Corruption) เป็นกรอบการดำเนินงานสำคัญในการสนับสนุนประเด็นดังกล่าว

4.2 การพัฒนาการสืบสวนสอบสวน การลงโทษ และมาตรการด้านการป้องกันเพื่อต่อต้านการทุจริตจะช่วยยับยั้งอาชญากรรมทางสิ่งแวดล้อมและลดโอกาสการละเว้นจากการลงโทษ การเข้าถึงความยุติธรรม สามารถพัฒนาขึ้นได้โดยการสร้างความแข็งแกร่งให้กับหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย และหน่วยงานกำกับควบคุม รวมถึงหน่วยงานต่อต้านการทุจริตต่าง ๆ ชุมชนท้องถิ่นจะต้องสามารถเข้าถึงกลไกหรือกระบวนการการร้องทุกข์ต่าง ๆ โดยผู้ที่ร้องทุกข์ทั้งในเรื่องของวิกฤตสภาพภูมิอากาศ สิ่งแวดล้อม และผู้แจ้งเบาะแสจะต้องได้รับการคุ้มครอง

4.3 ป้องกันกระบวนการกำหนดนโยบายด้านสภาพภูมิอากาศจากอิทธิพล
คที่ไม่เหมาะสมระดับชาติ และระดับนานาชาติ ซึ่งจะนำไปสู่การดำเนินการที่เข้มแข็งมากยิ่งขึ้นในด้านวิกฤต
สภาพภูมิอากาศการกำหนดนโยบายด้านสภาพภูมิอากาศต้องมีความโปร่งใอย่างสูงที่สุด และมีการจัดสรร
งบประมาณที่เหมาะสม จะนำมาซึ่งศักยภาพอย่างเต็มกำลัง และพลิกฟื้นความน่าเชื่อถือในการจัดการ
กับนโยบายการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ด้วยการสร้างกลไกในการตรวจสอบและจัดการความขัดแย้ง
ทางผลประโยชน์ทั้งการดำเนินการผ่านนักวิ่งเต้น (Lobbying registers) และการเปิดเผยผลประโยชน์ทับซ้อน
ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มความตื่นตัวในการต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เช่น กรอบอนุสัญญา
สหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (UN Framework Convention against Climate
Change)

4.4 เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการลงทุนเพื่อแก้ไขวิกฤตสภาพ
การเปลี่ยนแปลงทางภูมิอากาศ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้ผู้ที่ได้รับผลกระทบอย่างเหมาะสม ข้อมูลด้านการเงิน
ในการต่อสู้กับสภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลง โครงการ และสัญญาต่าง ๆ จะต้องถูกเปิดเผย สามารถเข้าถึงได้
และเป็นที่ยอมรับในวงกว้าง ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของการได้รับความยินยอมล่วงหน้าโดยสมัครใจจากผู้ที่ได้รับ
ผลกระทบจากโครงการดังกล่าว กรอบความรับผิดชอบที่ครอบคลุมจะช่วยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในโครงการ
ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น พันธมิตรด้านการเปลี่ยนผ่านพลังงานที่เป็นธรรม (Just Energy Transition
Partnerships) ระหว่างประเทศ รวมถึงผ่านการกำกับดูแล ซึ่งจะทำให้ได้ผลลัพธ์ที่สามารถตอบสนอง
ความต้องการของชุมชนได้ดีขึ้น

ดังนั้น เพื่อเป็นการยกระดับการประเมินความเสี่ยงการทุจริตให้สามารถขับเคลื่อน
การดำเนินการ เพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อเป็นเครื่องมือหนึ่งในการยกระดับ
ค่าคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index : CPI) ได้อย่างเป็นรูปธรรม สำนักงาน
ป.ป.ท. จึงได้พัฒนา แนวทางการดำเนินการเพื่อวางระบบการประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริตประพตติมิชอบ
ในส่วนราชการ โดยขับเคลื่อนการดำเนินการผ่านศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) เพื่อให้หน่วยงาน
ภาครัฐใช้เป็นเครื่องมือในการป้องกันและลดโอกาสการทุจริต ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำพาองค์กร
ไปสู่การเป็นองค์กรใสสะอาด คือ การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) ซึ่งเป็น
ปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และน่าเชื่อถือ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
หลักการควบคุมการทุจริตคอร์รัปชัน (Corruption Control) ซึ่งหมายถึง การไม่กระทำและไม่สนับสนุนการ
ทุจริต พร้อมทั้งร่วมมือกันควบคุมไม่ให้เกิดการทุจริตในองค์กร ซึ่งเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการวัดสถานะธรรมาภิบาล
(The Worldwide Governance Indicators (WGI) ของธนาคารโลก (World Bank) การประเมินความเสี่ยง
การทุจริต จึงเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรจำเป็นต้องทำ เพราะหากองค์กรได้ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต
จะเป็นหลักประกันความเชื่อมั่นในองค์กรในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการขององค์กรจะไม่มีโอกาสเกิดการทุจริต
หรือหากมีโอกาสที่จะเกิดการทุจริต องค์กรก็จะสามารถบริหารจัดการ ยับยั้งความเสียหายที่จะเกิดขึ้น
ได้อย่างรวดเร็ว เพราะมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่เหมาะสม และสมเหตุสมผล หรือหากเกิด
ความเสียหายก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

นอกจากนี้ ยังได้มีการพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือดังกล่าว โดยได้พัฒนาเกณฑ์การประเมินเชิงคุณภาพ "ระบบการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ" (Corruption RiskAssessment : CRA) และประยุกต์ใช้ ISO 37001 (Anti-Bribery Management Systems (ABMS)) ระบบการจัดการต่อต้านการให้และรับสินบน ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 และได้มีการปรับปรุงเกณฑ์ดังกล่าวร่วมกับโรงเรียนนายร้อยตำรวจในการจัดทำโครงการ “พัฒนาเพื่อวางระบบการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงานภาครัฐ” ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 โดยมีจุดมุ่งหวังให้สำนักงาน ป.ป.ท. ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนระบบการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงานภาครัฐ ได้มีเครื่องมือแนวทาง และเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริตเชิงคุณภาพ สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทการบริหารราชการในยุคปัจจุบัน รวมทั้งได้มีการพัฒนาระบบรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริตอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ" (Corruption RiskAssessment : CRA) สำหรับรวบรวมประมวลผลข้อมูล มาตรการผลการดำเนินการในการกำหนดมาตรการ แนวทางในการดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตที่มีประสิทธิภาพเป็นรูปธรรมชัดเจน

หากการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของทุกหน่วยงานภาครัฐมีประสิทธิภาพที่ดี จะส่งผลให้ปัญหาการทุจริตลดลง ลดความสูญเสียทางงบประมาณที่เกิดขึ้นกับระบบเศรษฐกิจของประเทศ ประเทศสามารถมีงบประมาณไปพัฒนาสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชาชน ลดต้นทุนในการดำเนินคดี สร้างความเชื่อมั่นให้กับนักลงทุนชาวต่างชาติ เสริมสร้างภาพลักษณ์ของประเทศ และยกระดับดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index : CPI) เนื่องจากคะแนน CPI นั้น เป็นการสะท้อนภาพลักษณ์การทุจริตของประเทศต่างๆ ทั่วโลกที่เราไม่สามารถปฏิเสธได้ เพราะคะแนนดัชนี CPI เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่กลุ่มนักลงทุนใช้ประเมินความน่าสนใจในการลงทุนของแต่ละประเทศ โดยมองว่าการทุจริตเป็นหนึ่งในปัจจัยที่เป็นต้นทุนหรือเป็นความเสี่ยงในการเข้ามาประกอบธุรกิจ หากประเทศใดมีคะแนนดัชนี CPI ที่สูงย่อมสะท้อนถึงภาพลักษณ์ของประเทศที่ดีและสร้างความเชื่อมั่น ดึงดูดให้นักลงทุนจากต่างประเทศเข้ามาลงทุนเพิ่มขึ้นอีกด้วย

ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ กรอบแนวคิด นิยาม การบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ²

มาตรการป้องกันการทุจริต สามารถช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบ และการปฏิบัติงาน ตามมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยงการทุจริตได้ ทั้งนี้ การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรจะช่วยเป็นหลักประกันองค์กรในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการขององค์กรจะไม่มีทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตจึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการค้นหา หรือระบุจุดอ่อน (Weakness) ของระบบต่าง ๆ ภายในองค์กร ที่อาจเป็นช่องให้เกิดการทุจริต และเป็นการมุ่งหาความเป็นไปได้ (Potential) ที่จะเกิดการกระทำการทุจริตในอนาคต ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล

2.1 วัตถุประสงค์หลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

- 1) เพื่อสร้างมาตรการในป้องกัน สกัดกั้น ลด และปิดโอกาสการทุจริต
- 2) เพื่อให้ประชาชนเกิดความมั่นใจต่อการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ
- 3) เพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กรต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาล และความซื่อตรงขององค์กร
- 4) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐ

2.2 กรอบแนวคิด นิยามตามเกณฑ์ชี้วัดความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงานภาครัฐ

2.2.1 กรอบแนวคิด/ทฤษฎีเกี่ยวกับสาเหตุการทุจริต

การดำเนินการตรวจสอบเพื่อตรวจจับการทุจริตในองค์กร สิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการคือ ศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาการของทฤษฎีการทุจริต และทำความเข้าใจองค์ประกอบของพฤติกรรมที่ทำให้เกิดกระบวนการทุจริต และกระบวนการติดตามเพื่อค้นพบการทุจริตในรูปแบบต่าง ๆ โดยมีพัฒนาการของทฤษฎีการทุจริต ดังนี้

Cressey (1953) ได้เผยแพร่ผลการศึกษาทฤษฎีการทุจริต โดยระบุว่ากระทำการทุจริตนั้นเกิดจากสาเหตุ 3 ประการ โดยทั้ง 3 ประการจะต้องเกิดขึ้นพร้อมกันทั้งหมดจึงจะเกิดการทุจริตขึ้น โดยมีชื่อเรียกว่าสามเหลี่ยมทุจริต ซึ่งหน่วยงานส่วนใหญ่นำไปปรับใช้กับการประเมินความเสี่ยงและวางแนวทางป้องกันการทุจริตด้วยทฤษฎีสามเหลี่ยมทุจริตอย่างแพร่หลาย สาเหตุ 3 ประการประกอบด้วย

² (วัตถุประสงค์ กรอบแนวคิด นิยาม การบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต รายละเอียดข้อมูลตามคู่มือการประเมินความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk Assessment) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569, กองบริหารความเสี่ยงและสกัดกั้นการทุจริตในภาครัฐ สำนักงาน ป.ป.ท., พฤศจิกายน 2568, หน้า 9 – 21)



♦ **โอกาส (Opportunity)** คือ การมีช่องทางที่จะดำเนินการได้ เหตุการณ์ที่จะเอื้ออำนวยให้เกิดการทุจริตจะเป็นสถานการณ์ที่เปิดช่องให้คนใดคนหนึ่งกระทำการทุจริตได้โดยที่เขารู้หรือเชื่อว่าเขาไม่มีโอกาสถูกจับได้หรือมีโอกาสน้อยที่จะถูกจับได้ องค์กรใดก็ตามที่ไม่มีการดำเนินการอย่างจริงจังที่จะป้องกันการทุจริตก็เท่ากับเปิดโอกาสให้เกิดการทุจริตในองค์กร

♦ **แรงจูงใจหรือแรงกดดัน (Motivation/Pressure)** มาจากหลายรูปแบบ เช่น ปัญหาการเงิน หนี้สิน การพนัน ขอบเขตยวเตร มีค่าใช้จ่ายจำเป็นที่ท่วมหัว ความละโมภโลภมาก ถือเป็นแรงผลักดันอย่างหนึ่ง และก็มีบางกรณีจะมาจากความรู้สึกว่า ตัวเขาไม่ได้รับความเป็นธรรมจากองค์กร

♦ **การหาเหตุผลเข้าข้างตนเอง (Rationalization)** คนที่กระทำการทุจริต จะหาเหตุผลโน้มน้าวใจตนเองที่จะกระทำสิ่งนั้นด้วยฐานความคิด (Mindset) ที่สนับสนุนการกระทำการทุจริต หาข้ออ้างที่ยกมาเพื่อให้ตนเองลดความรู้สึกผิดในการกระทำทุจริต เช่น เงินเดือนน้อย หัวหน้างานไม่เป็นธรรม เป็นต้น

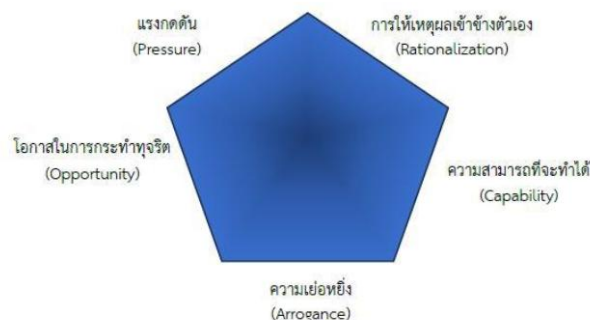
ซึ่งสอดคล้องกับบทความของ Wolfe & Hermanson (2004) กล่าวว่าโอกาส คือประตูสู่การทุจริต ส่วนแรงจูงใจ (Pressure) และการหาเหตุผลเข้าข้างตนเอง (Rationalization) เป็นการสนับสนุนที่จะพาตนเองเข้าไปสู่กระบวนการทุจริต ทั้งนี้บทความนี้มีการเพิ่มสาเหตุที่ 4 คือ ผู้กระทำผิดหรือทุจริตต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพความสามารถ (Capability) ซึ่งสามารถมองเห็นช่องทางกระทำการทุจริต หรือการละเมิดกฎและนโยบายที่มีได้และสามารถเปลี่ยนโอกาสในการทุจริตให้กลายมาเป็นความจริงได้ผู้ที่มีสมรรถนะความสามารถ (Competence) มีลักษณะทั่วไป คือ 1) อำนาจหน้าที่ภายในองค์กรเอื้อต่อการทุจริต, 2) มีสติปัญญาเพียงพอในการทำความเข้าใจและใช้ประโยชน์จากสถานการณ์เพื่อก่อทุจริต 3) ความมั่นใจสูงว่ายากต่อการตรวจจับได้, 4) มีความสามารถหรือทักษะการบีบบังคับขู่เข็ญผู้อื่นให้เห็นด้วยหรือโน้มน้าวให้มองเป็นถูกได้, 5) มีความสามารถโกหกได้อย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ 6) สามารถบริหารจัดการต่อความเครียดหรือแรงกดดันสูงได้ ซึ่งเป็นที่มาของทฤษฎีสี่เหลี่ยมทุจริต (Rabi & Noorhayati, 2015) ตามทฤษฎีสี่เหลี่ยมทุจริตดังกล่าวการพัฒนาของทฤษฎีสี่เหลี่ยมการทุจริต

การพัฒนาของทฤษฎีสี่เหลี่ยมการทุจริต (Four-sided Diamond)



ต่อมา Horwath (2011) ได้ศึกษาและพัฒนาทฤษฎีสี่เหลี่ยมทุจริตในส่วนของสาเหตุที่ 4 เพิ่มเติมซึ่งพบว่าความหยิ่งโสทะนงตน (Arrogance) เป็นสาเหตุที่ 5 ซึ่งได้อธิบายลักษณะพฤติกรรมของคนที่กระทำการทุจริตภายใต้ลักษณะความหยิ่งโสทะนงตน (Arrogance) มีลักษณะดังนี้ 1) ความมีอัตตาที่ยิ่งใหญ่ (Big Ego) หรือการมองโลกในแบบของตนเอง ยึดตนเองเป็นที่ตั้ง 2) มีความคิดว่ากฎเกณฑ์ไม่มีผลบังคับหรือไม่สามารถนำมาบังคับใช้กับตนได้ (อยู่เหนือกฎเกณฑ์) 3) มีพฤติกรรมการใช้อำนาจในการกลั่นแกล้งจับผิดผู้อื่น (Bullying Attitude) 4) การบริหารจัดการแบบเผด็จการและกลัวการเสียตำแหน่ง หรือกลัวถูกลดความสำคัญของตนเองตามทฤษฎีห้าเหลี่ยมทุจริตดังภาพ

การพัฒนาของทฤษฎีห้าเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Pentagon Theory)



ที่มา : วารสารจัดการและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ปีที่ ๑๑ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม - ธันวาคม ๒๕๖๓)

โดยหลักทฤษฎีทั้งสามได้กล่าวถึงสาเหตุเชิงใจของพฤติกรรมผู้กระทำความผิดหรือสิ่งที่จะก่อให้เกิดการทุจริตตามตารางดังนี้

Triangle Fraud	Four-sided Diamond	Fraud Pentagon Theory
1. Opportunity	1. Capability	1. Opportunity
2. Pressure	2. Opportunity	2. Pressure/ Motive
3. Rationalization	3. Incentive / Motive	3. Rationalization
	4. Rationalization	4. Capability
		5. Arrogance

คำอธิบายความหมายของคำศัพท์ ทฤษฎีเกี่ยวกับสาเหตุการทุจริต	
Opportunity	โอกาส เหตุการณ์ สถานการณ์ที่เอื้ออำนวย มีสิ่งล่อตาล่อใจเปิดโอกาสที่จะฉกฉวยผลประโยชน์ เนื่องจากความบกพร่องหรือจุดอ่อนของระบบงาน หรือช่องว่างของกฎระเบียบที่เปิดโอกาสให้ทำได้
Pressure	ความกดดัน ความกดดัน และแรงกดดันเมื่อเกิดเหตุการณ์ คับขันจากสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ มีความจำเป็นต้องการเงิน
Rationalization	มีเหตุผล มีเหตุผลเข้าข้างตนเองว่าสามารถทำได้ คนอื่นยังสามารถทำได้ โดยไม่คิดว่าผิดมีความสามารถ และโอกาสที่เกิดจากตำแหน่งหน้าที่
Capability	ความสามารถ มีความสามารถที่ทำได้ที่เกิดจากอุปนิสัย ความสามารถเฉพาะตัวของผู้ปฏิบัติงาน และลักษณะงานเอื้อประโยชน์ที่จะประพฤติมิชอบและทำการทุจริตได้
Incentive / Motive	แรงจูงใจ แรงบันดาลใจ มีสิ่งจูงใจ
Greed	ความโลภ เกิดความละโมภโลภมาก เห็นคนอื่นทำผิดแล้วไม่ได้รับการลงโทษ จับไม่ได้จึงหลงผิดอยากทำบ้าง ไม่พึงพอใจในสิ่งที่ตนมี
Need	ความต้องการอยากได้ ความต้องการหรือความจำเป็นที่ต้องการการเงิน จึงเป็นแรงกดดันให้ทำทุกสิ่งทำได้เพื่อให้ได้เงินมา
Expectation	ความคาดหวัง คาดหวังว่าสิ่งที่ตนกระทำไม่มีผู้อื่นล่วงรู้ และเอาผิดได้ หรือโอกาสที่จะถูกค้นพบการกระทำที่ผิด ถูกจับได้และรับการลงโทษน้อยมาก
Arrogance	ความหยิ่งยโสหยิ่งยโสทะนงตน
Exposure	การเปิดเผยหรือโอกาสถูกจับได้ หมายถึง ความกลัวหรือความเสี่ยงที่จะถูกเปิดเผยหรือถูกลงโทษหากระบบลงโทษไม่เข้มงวด หรือการตรวจสอบไม่จริงจัง บุคคลก็จะ ไม่รู้สึกกลัวผลของการกระทำ

(ข้อมูลจากบทความ ผู้ตรวจบัญชีสหกรณ์ มีบทบาทและหน้าที่ในการป้องกันและตรวจสอบการทุจริตในสหกรณ์ได้อย่างไร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์)

2.2.2 ทฤษฎีการเกิดการทุจริต

◆ ทฤษฎีของ Donald.R..Cressey

Donald R. Cressey ได้เสนอทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle.Theory) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความกดดัน (Pressure) เป็นสิ่งเร้าสิ่งกระตุ้น ที่ผลักดันให้เกิดการทุจริต โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ไม่สามารถหาทางออกได้ 2) โอกาส (Opportunity) เป็นเหตุการณ์ สถานการณ์ หรือช่องว่างในกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการกระทำการทุจริต เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ไม่ชัดเจน หนึ่งคนทำงานหลายหน้าที่ส่งผลให้ไม่มีการตรวจสอบการทำงาน ถือเป็นช่องทาง ที่เอื้อให้แก่คนที่มองเห็นช่องว่างนี้ในการฉวยโอกาสกระทำการทุจริต และ 3) การหาเหตุผลเข้าข้างตนเอง (Rationalization) เป็นการหาเหตุผลการทุจริตให้แก่ตนเองว่าสิ่งที่ทำนั้นไม่ใช่เรื่องผิด สามารถทำการทุจริตได้เนื่องจากมีตัวอย่างการทุจริตในองค์กรให้เห็นเป็นตัวอย่าง (Mohotige, G. et al., 2018)

◆ ทฤษฎีของ Robert.Klitgaard.

Prof. Robert Klitgaard เป็นศาสตราจารย์ทางด้านเศรษฐศาสตร์ จากมหาวิทยาลัย Claremont Graduate University ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับปัญหาการทุจริต ในรูปแบบของสมการ เรียกว่า “สมการคอร์รัปชัน” ซึ่งสามารถแปลเป็นสมการได้ ดังนี้

การทุจริต = การผูกขาด + ดุลพินิจ - กลไกความรับผิดชอบ.

Corruption = Monopoly + Discretion - Accountability

จากสมการดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าปัญหาทุจริตคอร์รัปชันจะเพิ่มขึ้น หากระบบเศรษฐกิจมีการผูกขาดกับการใช้ดุลพินิจสูงเกินไป ในทางตรงกันข้ามหากกลไกความรับผิดชอบมากขึ้นโอกาสที่คอร์รัปชันจะลดลงก็จะมีมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ กลไกความรับผิดชอบ (Accountability) จึงมีความสำคัญมากในการป้องกันการทุจริต เพราะเป็นสิ่งที่จะช่วยบรรเทาผลของการผูกขาด (Monopoly) และอำนาจในการตัดสินใจ (Discretion) ไม่ให้มีมากเกินไปทำให้เกิดการทุจริต (Budiaty, 2020) ดังนั้น สมการคอร์รัปชันจึงเป็นอีกหนึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหา การทุจริตคอร์รัปชัน โดยการลดอำนาจผูกขาด ลดการใช้ดุลพินิจ แต่ส่งเสริมให้เกิดการเพิ่มความรับผิดชอบ และความโปร่งใส

การสร้างความปลอดภัยในการดำเนินงานภาครัฐ มีความสัมพันธ์กับแนวทางการแก้ไขปัญหา การทุจริตด้วยปัจจัยที่เป็นสาเหตุการทุจริตทั้ง 3 ด้าน ซึ่งสมการการทุจริตดังกล่าวแสดงถึงสาเหตุการทุจริตที่เกิดจากอำนาจผูกขาด (Monopoly) ที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจ (Incentive) ซึ่งเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมจากการ ได้อำนาจอิทธิพล หรือตำแหน่งหน้าที่ราชการในการดำเนินงาน ประกอบกับองค์ประกอบด้านดุลพินิจ(Discretion) ที่สัมพันธ์กับตัวผู้กระทำการทุจริตด้านทัศนคติและเหตุผล (Attitude/Rationalization) จากความโลภและขาดคุณธรรมจริยธรรม และองค์ประกอบด้านการขาดความรับผิดชอบ (Accountability) ที่เป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอันเกิดจากความอ่อนแอของระบบการบริหารที่ขาดระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพและการบังคับใช้กฎหมายอย่างจริงจัง ซึ่งสัมพันธ์กับสาเหตุด้านโอกาส (Opportunity) ในการกระทำการทุจริต (ชินกมล มีศิลป์, 2560)

2.2.3 ประเภทของการทุจริต

Myint.(2000).ให้ความหมายการทุจริตว่า.หมายถึง.การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว.ทั้งที่กระทำโดยตัวผู้ทุจริตเองโดยลำพังไม่เกี่ยวกับบุคคลอื่น เช่น การยกยอก การใช้ทรัพย์สินของทางราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว.การเลือกที่รักมักที่ชัง เป็นต้น และที่เกี่ยวกับสองฝ่ายซึ่งมีผู้ให้และผู้รับ เช่น.การเร่งความเร็วในการออกใบอนุญาตและการอนุญาตให้ดำเนินกิจการที่ถูกกฎหมายอย่างสมบูรณ์ ซึ่งเรียกว่าเงินจาระบี (Grease.Money) ที่สามารถเปลี่ยนวงล้อของระบบราชการให้ราบรื่นและรวดเร็วขึ้น โดยจากความหมายของการทุจริตดังกล่าว จึงสามารถแบ่งประเภทการทุจริตออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

- 1) ประเภทตัวผู้ทุจริตทำการทุจริตโดยลำพัง ได้แก่ การฉ้อโกง การยกยอกทรัพย์สิน
- 2) ประเภทการทุจริตสองฝ่ายที่มีผู้ให้และผู้รับ ได้แก่ การได้สัญญาจากรัฐ การได้รับจัดสรรผลประโยชน์ทางการเงิน เช่น เงินอุดหนุน การขอใบอนุญาตกระทำกิจกรรมทางเศรษฐกิจ การได้ลดค่าธรรมเนียม การลดระยะเวลา การหลีกเลี่ยงกฎหมาย เนื่องจากกระเปียบข้อบังคับ มีความซับซ้อนและเป็นภาระมาก จึงเหลือ วิธีเดียวที่จะทำให้สิ่งต่าง ๆ สำเร็จ คือการจ่ายเพื่อหลีกเลี่ยงสิ่งต่าง ๆ

2.2.4 กรอบแนวคิด และนิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยเฉพาะหลักการควบคุมการทุจริตคอร์รัปชัน (Corruption Control) ซึ่งหมายถึง การไม่กระทำและไม่สนับสนุนการทุจริต พร้อมทั้งร่วมมือกันควบคุมไม่ให้เกิดการทุจริตในองค์กร จึงเป็นหลักการบริหารจัดการที่มุ่งสู่การเป็นการเป็นราชการใสสะอาดสามารถสกัดกั้น ลด และปิดโอกาสการทุจริตและประพฤติมิชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงานของส่วนราชการให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ในฐานะกลไกของฝ่ายบริหารในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตในภาครัฐ ได้ขับเคลื่อนการดำเนินการภายใต้บริบทใหม่ที่เน้นเรื่องการป้องกัน ป้องปรามที่เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการสกัดกั้น ยับยั้งเพื่อไม่ให้เกิดการทุจริต โดย การประเมินความเสี่ยงการทุจริต คู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต จึงเป็นเครื่องมือหลักที่สำนักงาน ป.ป.ท. ใช้เพื่อขับเคลื่อนให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเพื่อป้องกันสกัดกั้น ลด และปิดโอกาสการทุจริต เพื่อยกระดับค่าคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต Corruption Perceptions Index: CPI) โดยได้จำแนกประเภทการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตเป็น ๓ ด้าน ดังนี้

ด้านที่ ๑ ความเสี่ยงการทุจริตด้านการอนุมัติ อนุญาต

ด้านที่ ๒ ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

ด้านที่ ๓ ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้จ่ายงบประมาณ

กรอบแนวคิดการพัฒนาการประเมินเชิงคุณภาพการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

- ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต” (Corruption Risk Management Systems: CRMS)
- CRMS จะต้องสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาหน่วยงานในเชิงบวกมากกว่าทำให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานรู้สึกกังวล
- ผลการประเมิน CRMS ควรให้แนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนให้กับหน่วยงานไปในตัว
- หน่วยงานราชการที่ได้รับการประเมิน CRMS ได้ประโยชน์จากการประเมิน สามารถนำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และได้รับประโยชน์ในมุมของการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร โดยเฉพาะการแสดงให้เห็นถึงสังคมและสาธารณชนรับรู้ว่าหน่วยงานให้ความสำคัญกับการยับยั้งการทุจริต

แนวคิดการเปิดเผยข้อมูลของรัฐ

การเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐ โดยเฉพาะการเปิดเผยข้อมูลการใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งถือเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ ตลอดจนมาตรการต่าง ๆ ในการป้องกันและปราบปรามปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันที่ตรงจุดที่สุด องค์กรระดับนานาชาติในหลายประเทศ ต่างตระหนักถึงความสำคัญของแนวคิดเรื่องการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐและได้พยายามร่วมกันผลักดันแนวคิดของการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Open Government Data) ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม การเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานของภาครัฐถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพความโปร่งใสในการให้บริการของภาครัฐ ซึ่งสะท้อนถึงความรับผิดชอบและความโปร่งใสของภาครัฐที่มีต่อผู้ใช้บริการทุกภาคส่วน โดยประชาชนสามารถค้นหาและเข้าถึงข้อมูลที่มีคุณภาพของภาครัฐได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทันท่วงที โดยประชาชนสามารถนำข้อมูลต่าง ๆ ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นการเพิ่มศักยภาพด้านการบริการของภาครัฐ ทั้งยังช่วยลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มมูลค่าให้กับหน่วยงานราชการ ทำให้ประชาชนไว้วางใจและเชื่อถือมากขึ้น อันจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงานภาครัฐ ตลอดจนเป็นช่องทางสำคัญในการให้ประชาชนได้เข้ามาตรวจสอบการทำงานและการใช้อำนาจของภาครัฐ ซึ่งจะลดโอกาสในการเกิดคอร์รัปชันอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย และจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศ และเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน และรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติสืบไป

องค์การสหประชาชาติ (2016) ได้นิยามข้อมูลเปิดของภาครัฐว่า “ข้อมูลของรัฐบาลที่ถูกเปิดเผยผ่านช่องทางออนไลน์เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึง นำไปใช้ต่อ หรือแจกจ่ายได้โดยปราศจากข้อจำกัดใดๆ”

องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Cooperation and Development - OECD) (2017) ได้กำหนดนิยามของ “รัฐบาลเปิด” ว่าเป็น “วัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ส่งเสริมหลักการของความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ในอันที่จะสนับสนุนประชาธิปไตยและการเติบโตโดยรวม”

ขณะที่ **World Wide Web Foundation** (2015) ได้กำหนดคุณลักษณะของข้อมูลเปิดไว้ 5 ประการ คือ 1) สามารถเข้าถึงได้ผ่านช่องทางออนไลน์ (Available Online) เพื่อเข้าถึงผู้ใช้งานจำนวนมาก และหลากหลาย 2) ทุกคนได้รับอนุญาตให้นำข้อมูลนั้นไปใช้ และใช้ซ้ำได้ (Open-licensed) 3) ประมวลผลด้วยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ได้ (Machine-readable) เพื่อสามารถนำไปวิเคราะห์ต่อยอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) รวบรวมข้อมูลที่กระจัดกระจายให้อยู่ในชุดข้อมูล (Dataset) เดียวกัน และสามารถนำไปวิเคราะห์ด้วยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ได้ง่าย (Available in bulk) 5) ไม่เสียค่าใช้จ่าย (Free of charge) เพื่อให้ประชาชนไม่ว่าจะมีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างไรสามารถเข้าถึงได้โดยเสมอภาคกัน

โครงการความโปร่งใสในการก่อสร้างภาครัฐ (Infrastructure Transparency Initiative : CoST) โครงการความโปร่งใสในการก่อสร้างภาครัฐ ได้กำหนดแนวทางการเปิดเผยข้อมูลโครงการก่อสร้าง ตั้งแต่กระบวนการจัดทำ และนำเสนอโครงการ การเตรียมความพร้อมของโครงการ การจัดซื้อจัดจ้างช่วงการดำเนินโครงการ และหลังจากสิ้นสุดโครงการ โดยมีรายละเอียดข้อมูลที่ต้องเปิดเผยต่อสาธารณะทั้งข้อมูลเชิงรุก และข้อมูลเชิงรับ เช่น ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม จำนวนบริษัทที่เข้าร่วมประกวดราคามูลค่าของสัญญา ขอบเขตงานตามสัญญา การเปลี่ยนแปลงมูลค่าของสัญญา การเปลี่ยนแปลงขอบเขตสัญญา เหตุผล การเปลี่ยนแปลง การตรวจสอบและการประเมินผลโครงการ การจัดการข้อร้องเรียน เป็นต้น

กรอบในการประเมินความเสี่ยงการทุจริตตามหลักของ COSO หรือ The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission ด้วย Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance (COSO ERM 2017)

COSO 2017 Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance มุ่งชี้ให้เห็นถึงการเชื่อมโยงการทำงานของกลไกการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับกลยุทธ์และการดำเนินงานขององค์กร ความเสี่ยงการทุจริตจึงเป็นหัวใจสำคัญเพื่อเป็นกลไกในการผลักดันให้องค์กรบริหาร ความเสี่ยงการทุจริตที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ให้กับองค์กร แบ่งองค์ประกอบออกเป็น 20 หลักการใน 5 องค์ประกอบ

องค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1) Governance and Culture การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร) ประกอบด้วย บทบาทของคณะกรรมการ โครงสร้างการดำเนินงานตามเป้าหมายกลยุทธ์ การกำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ การยึดมั่นต่อค่านิยมองค์กร และการสร้างความเข้มแข็งด้านทุนมนุษย์

2) Strategy & Objective Setting กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร) ประกอบด้วย การวิเคราะห์บริบทของธุรกิจ การกำหนดระดับความสามารถในการรับความเสี่ยง การประเมินทางเลือก ของกลยุทธ์จัดการความเสี่ยงองค์กร และการวางเป้าประสงค์ทางธุรกิจภายใต้ความเสี่ยง

3) Performance เป้าหมายผลการดำเนินงาน) ประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินระดับความรุนแรง การจัดลำดับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง และการพิจารณาภาพรวมของความเสี่ยง องค์กรทั้งหมด

4) Review & Revision การทบทวนและปรับปรุง) ประกอบด้วย การประเมินความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการบริหารความเสี่ยง การทบทวนความสามารถในการจัดการและระดับความเสี่ยง และการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

5) Information, Communication & Reporting สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน) ประกอบด้วย การใช้สารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง การใช้ช่องทางการสื่อสารต่างๆ สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และการรายงานความสำเร็จการดำเนินการ รวมทั้งวัฒนธรรมความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

สิ่งที่ COSO พยายามมุ่งเน้นนำเสนอในการปรับปรุงนี้ คือการแสดงให้เห็นว่าการบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการสร้างคุณค่าผ่านกลยุทธ์และตัวแบบธุรกิจขององค์กรอย่างแท้จริง

(บทความจาก TRIS Academy Club Issue4 January 2018, "Organizational Excellence" โดย ดร.สุรเดช จงวรรณศิริ ผู้อำนวยการ สถาบันวิทยาการจัดการ ทริส คอร์ปอเรชั่น)

COSO ERM 2017



20 key principles within each of the five components

Governance & Culture	Strategy & Objective-Setting	Performance	Review & Revision	Information, Communication, & Reporting
1. Exercises Board Risk Oversight 2. Establishes Operating Structures 3. Defines Desired Culture 4. Demonstrates Commitment to Core Values 5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals	6. Analyzes Business Context 7. Defines Risk Appetite 8. Evaluates Alternative Strategies 9. Formulates Business Objectives	10. Identifies Risk 11. Assesses Severity of Risk 12. Prioritizes Risks 13. Implements Risk Responses 14. Develops Portfolio View	15. Assesses Substantial Change 16. Reviews Risk and Performance 17. Pursues improvement in Enterprise Risk Management	18. Leverages Information and Technology 19. Communicates Risk Information 20. Reports on Risk, Culture, and Performance

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงขององค์กร หรือ ERM นั้นเป็นแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบใหม่ ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดแบบเดิมหลายประการที่สำคัญมี ดังนี้

แบบเดิม	ERM
ทำแยกเป็นส่วน ๆ หรือฝ่าย ๆ	ทำแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
บริหารแบบตั้งรับ (รอให้เกิดปัญหาแล้วค่อยแก้ไข)	บริหารแบบเชิงรุก (ป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น)
ทำเป็นครั้งคราวหรือเฉพาะกิจ	ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
มุ่งเน้นด้านลบเพื่อลดความเสียหาย	มุ่งเน้นด้านบวกด้วยโดยแสวงหาโอกาสที่จะเป็นประโยชน์แก่องค์กร ควบคู่กับด้านลบ

2.3 นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

ตารางที่ ๑ นิยามประเภทของความเสี่ยงการทุจริต

ด้านที่	ประเภท	นิยาม
ด้านที่ ๑	การอนุมัติ อนุญาต	การให้บริการด้านการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘ หรือตามระเบียบ/ข้อบังคับของหน่วยงาน
ด้านที่ ๒	การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่	อำนาจที่ได้มาจากการดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง หรือจากการปฏิบัติหน้าที่โดยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติในทางมิชอบ
ด้านที่ ๓	การใช้จ่ายงบประมาณ	โครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณในปีที่ทำการประเมินของทุกประเภทงบประมาณ ได้แก่ งบดำเนินงาน งบลงทุน งบรายจ่ายอื่น งบเงินอุดหนุนหรือเงินที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นงบกลาง เงินนอกงบประมาณ และโครงการที่จ่ายขาดจากเงินสะสมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฯลฯ หมายเหตุ : ๑. หน่วยงานไม่สามารถใช้โครงการที่หน่วยงานได้รับการจัดสรรงบประมาณรายการในงบลงทุน วงเงินตั้งแต่ ๕๐๐ ล้านบาทขึ้นไปที่มีการจัดซื้อจัดจ้าง มาทำการประเมินความเสี่ยงด้านการใช้จ่ายงบประมาณได้ ๒. ในกรณีที่โครงการเป็นโครงการผูกพันหลายปี หน่วยงานต้องคัดเลือกขั้นตอนที่มีประเด็นความเสี่ยงการทุจริตตั้งแต่ระดับต่ำ ปานกลาง สูง สูงมาก มากำหนดมาตรการและดำเนินการได้ภายในปีงบประมาณนั้น ๆ

2.3.1 การอนุมัติ อนุญาต ของทางราชการ

การให้บริการด้านการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 หรือตามระเบียบ/ข้อบังคับของหน่วยงาน เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์บริบทองค์กร โดยการวิเคราะห์บทบาทภารกิจหน้าที่ของกระบวนการที่หน่วยงานจะทำการประเมินความเสี่ยง การทุจริตนั้น มีการศึกษาทบทวนสถิติข้อมูลต่าง ๆ ของการให้บริการประชาชน โดยจะต้องเขียนขั้นตอนการทำงานในรูปแบบ Flow Chart ที่แสดงระยะเวลาและจำนวนครั้งในการให้บริการประชาชน หลังจากนั้นจะต้องมีการทบทวนเรื่องร้องเรียนการทุจริตเกี่ยวกับกระบวนการนี้ว่า ในรอบหนึ่งปีที่ผ่านมาเคยมีเรื่องร้องเรียนการทุจริตเกี่ยวกับกระบวนการนี้ หรือมีการลัดคิวในการให้บริการ หรือมีการจ่ายเงินเพื่อเร่งให้การทำงานรวดเร็วขึ้นหรือไม่ อย่างไร แต่หากตรวจสอบแล้วพบว่าไม่เคยมีเรื่องร้องเรียนการทุจริต หรือประเด็นในเรื่องที่กล่าวมาข้างต้น หน่วยงานอาจต้องจัดการประชุมรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นบุคคลภายนอก เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการให้บริการดังกล่าว และนำข้อมูลที่ได้จากการประชุมมาจัดทำเกณฑ์การประเมิน ความเสี่ยงการทุจริต อันประกอบไปด้วย โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่จะเกิดขึ้น ในแต่ละขั้นตอนของการให้บริการ

2.3.2 การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการใช้อำนาจที่ได้มาจากการดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง โดยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติในทางมิชอบ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการบังคับใช้กฎหมาย เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์บริบทขององค์กรว่ามีอำนาจหน้าที่อย่างไร โดยนำเสนอสถิติของการร้องเรียนการทุจริตในรอบปีที่ผ่านมา หลังจากนั้นจึงเลือกภารกิจที่จะทำการประเมินความเสี่ยง

2.3.3 การใช้จ่ายงบประมาณ

การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นเรื่องของการดำเนินการโครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณในปีที่ทำการประเมินของทุกประเภทงบประมาณ ได้แก่ งบดำเนินงาน งบลงทุน งบรายจ่ายอื่น งบเงินอุดหนุนหรือเงินที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น งบกลาง เงินนอกงบประมาณ และโครงการที่ถ่ายโอนจากเงินสะสมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฯลฯ โดยหน่วยงานจะต้องชี้แจงว่ากระบวนการหรือโครงการนี้ดำเนินการมาจากงบประมาณประเภทใด เป็นโครงการจัดซื้อจัดจ้าง หรือโครงการที่มีทั้งการจัดซื้อจัดจ้างและดำเนินการโดยหน่วยงานเอง

การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการใช้จ่ายงบประมาณ นอกจากหน่วยงานจะเริ่มต้นจากการวิเคราะห์บริบทองค์กรแล้ว จะต้องวิเคราะห์ต่อว่าในรอบปีที่ผ่านมาเคยถูกสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ทักท้วงเรื่องเกี่ยวกับกรณีการใช้จ่ายเงินงบประมาณหรือไม่ หรือหน่วยงานถูกร้องเรียนเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องทบทวนประเด็นดังกล่าวหรืออาจศึกษาเพิ่มเติมเพื่อนำมาเป็นฐานข้อมูลเบื้องต้น โดยพิจารณาเริ่มต้นตั้งแต่ขั้นตอนว่าโครงการของหน่วยงานมีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร แล้วจึงวิเคราะห์แต่ละขั้นตอนว่าอาจจะมีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริตในขั้นตอนใดบ้าง

ซึ่งทุกกระบวนการจะต้องมีการประเมินความเสี่ยงที่มุ่งไปสู่การมีโอกาสในการทุจริต ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการในทุกขั้นตอนที่ดำเนินการตามกระบวนการตามโครงการที่เลือกมาทำการประเมินความเสี่ยง หลังจากนั้นจะนำมาสู่การจัดทำแผน และเมื่อทำแผนเสร็จเรียบร้อยแล้วจะเป็นการรายงานผลการดำเนินการตามแผน โดยต้องมีการจัดทำรายงานต่อการประชุมระดับบริหารขององค์กรเพื่อเป็นการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรรับรู้โดยทั่วกัน

นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	
ศัพท์เฉพาะ	คำอธิบาย
การบริหารจัดการ ความเสี่ยงการทุจริต	การกำหนดมาตรการในการป้องกันการทุจริต ให้สามารถช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยงการทุจริตได้ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตจึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการค้นหา หรือระบุจุดอ่อน (Weak ness) ของระบบต่างๆ ภายในองค์กรที่อาจเป็นช่องให้เกิดการทุจริต และเป็นการมุ่งหาความเป็นไปได้ (Potential) ที่จะเกิดการกระทำการทุจริตในอนาคต ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล จึงเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรจำเป็นต้องทำ เพราะหากองค์กรได้ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตจะเป็นหลักประกันความเชื่อมั่นให้องค์กรในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการขององค์กรจะไม่มีโอกาสเกิดการทุจริต หรือหากมีโอกาสที่จะเกิดการทุจริต องค์กรก็จะสามารถบริหารจัดการ และหามาตรการมาป้องกันได้ หรือหากเกิดความเสียหายก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่ได้ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต
ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk)	ความเสี่ยง : เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและมีความเป็นไปได้ที่อาจจะเกิดขึ้น และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบเกิดขึ้น โดยผลกระทบทางบวกเรียกว่า “โอกาส” และผลกระทบทางลบเรียกว่า “ความเสี่ยง”
	ทุจริต : การใช้อำนาจรัฐในทางที่ผิด : การดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบและการรับสินบน หรืออาจการก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานในอนาคต
	Pain point หรือความต้องการ : ของผู้รับบริการ หรือ ธุรกิจตัวกลาง” หรือ Third Party หรือ Customs Broke หรือที่เรียกชื่อย่ออื่น สำหรับด้านการอนุมัติ อนุญาต ให้ถือว่าเป็นความเสี่ยงการทุจริตเนื่องจากความยุ่งยาก (Pain point) อุปสรรคของหรือความต้องการของผู้ขอรับบริการ ในแต่ละจุดสัมผัสของการให้บริการเป็นจุดเสี่ยงหรือเป็นสื่อการเรียกร้องผลประโยชน์ที่ไม่สมควร ไม่ว่าจะมียุทธศาสตร์ใด นำสู่การจ่ายเงินและค่าธรรมเนียมมอบระบบ หรืออาจมีการเอื้อประโยชน์ หรือการตอบแทนบุญคุณในรูปแบบต่างๆ อาจก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม
	ความเสี่ยงการทุจริต คือ เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในการกระทำการทุจริต (Corruption Risk) จากการพิจารณาอนุมัติอนุญาตและการให้บริการประชาชน การให้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ การใช้จางงบประมาณในการดำเนินโครงการต่างๆ และการบริหารงบประมาณ ทั้งนี้ ให้รวมถึงความเสี่ยง การทุจริตจากการยกยอกเงินหรือทรัพย์สิน การเงิน การบัญชีที่เป็นเท็จ (Fraud Risk) ซึ่งมักเกิดจากการกระทำของบุคคลเพียงลำพัง เนื่องจากระบบการควบคุมภายในอ่อนแอ

นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	
ศัพท์เฉพาะ	คำอธิบาย
ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	เป็นการค้นหาว่ามีรูปแบบหรือเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดความเสี่ยงการทุจริตในอนาคตการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตต้องมีความชัดเจน โดยต้องทำการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตในขั้นตอนของกระบวนการงาน/ โครงการ ที่อาจจะมีการทุจริตเกิดขึ้น การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริตเป็นหัวใจสำคัญที่ต้อง Point Focus ถึงเหตุการณ์ที่คาดการณ์หรือพยากรณ์ในอนาคตว่าอาจจะเกิดการทุจริตขึ้นหากไม่มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตจึงต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าบุคคลใด กระทำการสิ่งใดมีพฤติกรรมอย่างไร มีวัตถุประสงค์ เพื่ออะไร เป็นต้น เพื่อจะนำไปสู่การกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่สามารถลดโอกาสหรือลดความเสี่ยงได้อย่างตรงจุด
โอกาส (Likelihood)	โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต
ผลกระทบ (Impact)	ผลกระทบจากเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน
ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต (Risk Score)	คะแนนรวมที่แสดงให้เห็นถึงระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต ที่เป็นผลจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริต จาก 2 ปัจจัย คือ โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)
ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงการทุจริต (Risk Owner)	ผู้ปฏิบัติงานหรือรับผิดชอบ กระบวนการหรือโครงการ
สินบน Bribery	สินบน Bribery ISO 37001 : ได้ให้ความหมายสินบน หมายถึง การเสนอ การสัญญา การให้ การรับ การเรียกร้องผลประโยชน์ที่ไม่สมควร ไม่ว่าจะมิมูลค่าเท่าใด(ผลประโยชน์นั้นเป็นได้ทั้งในรูปตัวเงินและ ไม่ใช่ตัวเงิน) ทั้งทางตรงและทางอ้อม และไม่ว่าจะเป็นสถานที่ใดๆ ก็ตาม โดยเป็นการฝ่าฝืนกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการโน้มน้าว หรือตอบแทนเพื่อให้บุคคลกระทำ หรือละเว้นการกระทำอันเกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามหน้าที่ของบุคคลนั้น (ตามความหมายของ ISO 37001 “offering, promising, giving, accepting or soliciting of an undue advantage of any value (which could be financial or non financial), directly or indirectly, and irrespective of location(s), in violation of applicable law, as an inducement or reward for a person acting or refraining from acting in relation to the performance of that person’s duties. (ที่มา : Bureau Veritas Certification Services The Implementation of ISO 37001 with Gift Giving and Receiving) ดังนั้น การให้หรือรับของขวัญ รวมถึงผลประโยชน์อื่นใด เช่น การจัดเลี้ยง การอุปการะ ค่าเดินทาง และที่พัก อาจถูกพิจารณาว่าเป็นสินบนได้

นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	
ศัพท์เฉพาะ	คำอธิบาย
รูปแบบของสินบน	รูปแบบของสินบน หมายถึง ผลประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่นหมายถึงผลประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น
	สินบน (Bribery) : ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดที่เสนอว่าจะให้ สัญญาว่าจะให้ มอบให้ การยอมรับ การให้ หรือการร้องขอสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อันส่งผลต่อการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งในลักษณะจงใจให้กระทำการหรือไม่กระทำการที่ขัดต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ
	ค่าอำนวยความสะดวก : ค่าใช้จ่ายจำนวนเล็กน้อยที่จ่ายให้แก่เจ้าหน้าที่รัฐอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการให้เพียงเพื่อให้มั่นใจว่าเจ้าหน้าที่รัฐจะดำเนินการตามขั้นตอน กระบวนการ หรือเป็นการกระตุ้นให้ดำเนินการอย่างรวดเร็วขึ้น โดยกระบวนการนั้นไม่ต้องใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่รัฐ เป็นการกระทำอันชอบด้วยหน้าที่ของเจ้าหน้าที่รัฐผู้นั้น
	ค่ารับรองและของขวัญ : ค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมของผู้รับบริการรัฐเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี หรือเป็นการแสดงออกซึ่งสินน้ำใจ วัฒนธรรมทางสังคม ซึ่งอาจรวมถึง ค่าที่พัก ค่าโดยสาร การศึกษาดูงาน ค่าอาหาร และเครื่องดื่ม บัตรกำนัล ฯลฯ
	สินน้ำใจ : ความเอื้อเฟื้อเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการมีน้ำใจ ความมีมิตรไมตรี การดูแลกันและกัน เป็นต้น โดยอาจหวังการเอาประโยชน์จากการใช้อำนาจรัฐของผู้รับในอนาคต
	ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ : ค่าใช้จ่ายที่เป็นค่าสิ่งของใด ๆ ที่มีค่าทางการเงิน รวมถึงสิ่งใช้แทนเงินสด และสิ่งที่สามารถแลกเปลี่ยนเป็นสินค้าหรือบริการได้
ของขวัญ	หมายถึง เงิน ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดที่ให้แก่กันเพื่ออภัยภัยไมตรี ให้เป็นรางวัล ให้โดยเสน่หา ให้เพื่อการสงเคราะห์ หรือให้เป็นสินน้ำใจ และให้หมายความรวมถึงประโยชน์อื่นใด อันอาจคำนวณเป็นเงินได้ เช่น การให้สิทธิพิเศษซึ่งมิใช่เป็นสิทธิที่จัดไว้สำหรับบุคคลทั่วไปในการได้รับการลดราคาทรัพย์สินหรือการได้รับบริการ หรือการรับการฝึกอบรม หรือการรับความบันเทิง ตลอดจนการออกค่าใช้จ่ายในการเดินทาง หรือท่องเที่ยว ค่าที่พัก ค่าอาหาร หรือสิ่งอื่นใดในลักษณะเดียว และไม่ว่าจะให้เป็นบัตร ตั๋ว หรือหลักฐานอื่นใด การชำระเงินให้ล่วงหน้า หรือการคืนเงินหรือสิ่งของให้ในภายหลัง
การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดตามธรรมจรรยา	มาตรา 128 พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561 ประกอบประกาศคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เรื่องหลักเกณฑ์การรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยาของเจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ. 2543 ข้อ 3 ให้นิยาม “การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดตามธรรมจรรยา” หมายความว่า การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดจากญาติหรือ บุคคลที่ให้แก่กันโอกาสต่างๆ โดยปกติตามขนบธรรมเนียม ประเพณี หรือวัฒนธรรม หรือให้กันตามมารยาทที่ปฏิบัติกัน

นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	
ศัพท์เฉพาะ	คำอธิบาย
	***ข้อควรระวัง : การรับ ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด โดยธรรมจรรยาและการรับของขวัญจากการปฏิบัติหน้าที่ จะมีความแตกต่างกัน** โดยธรรมจรรยา : หมายถึง การรับทรัพย์สินหรือ ประโยชน์อื่นใด อันอาจคำนวณเป็นเงินได้จากบุคคลที่ให้แก่ในโอกาสเทศกาลหรือวันสำคัญ ซึ่งแตกต่างจากการรับของขวัญ ของกำนัล จากการปฏิบัติหน้าที่ การรับของขวัญ หรือประโยชน์อื่นใดจากการปฏิบัติหน้าที่ : อาจมีความเสี่ยงเป็น การรับสินบน ผลประโยชน์ทับซ้อน หรือการขัดกันของผลประโยชน์ (Conflict of interests: COI) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่าง การขัดกันของประโยชน์ส่วนตนของเจ้าหน้าที่ นักการเมือง หรือพนักงานที่นำมาตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมที่เป็น ประโยชน์ส่วนรวม จนทำให้เกิดความไม่เป็นกลาง ไม่มีความสมดุลและไม่ถูกต้อง ของผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับส่วนรวมตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้เท่าที่ควร ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะสามารถนำไปสู่การทุจริตได้

2.4 ประเภทของผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการขัดกันแห่งผลประโยชน์ มี 3 ประเภท ได้แก่

1. ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เกิดขึ้นจริง (actual) คือ มีความทับซ้อนระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและสาธารณะเกิดขึ้น

2. ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เห็น (perceived & apparent) เป็นผลประโยชน์ทับซ้อนที่คนเห็นว่ามี แต่จริงๆอาจไม่มีก็ได้ถ้าจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนประเภทนี้อย่างขาดประสิทธิภาพ ก็อาจนำมาซึ่งผลเสียไม่น้อยกว่าการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนที่เกิดขึ้นจริง ข้อนี้แสดงว่าเจ้าหน้าที่ไม่เพียงแต่จะต้องประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมเท่านั้นแต่ต้องทำให้คนอื่นๆรับรู้ และเห็นด้วยว่าไม่ได้รับประโยชน์เช่นนั้นจริง

3. ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เป็นไปได้ (potential) ผลประโยชน์ส่วนตนที่มีในปัจจุบันอาจจะทับซ้อนกับผลประโยชน์สาธารณะได้ในอนาคต

สำหรับลักษณะการขัดกันแห่งผลประโยชน์ที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติกำหนดในปัจจุบันมี 9 ลักษณะ ดังนี้

1. การรับผลประโยชน์ต่าง ๆ
 2. การทำธุรกิจกับตนเองหรือเป็นคู่สัญญากับหน่วยงานที่ตนสังกัด
 3. การทำงานหลังจากพ้นตำแหน่งเจ้าหน้าที่หรือเกษียณอายุราชการ
 4. การทำงานอาชีพพิเศษที่ตรงกับหน้าที่ของรัฐ
 5. การใช้ข้อมูลภายในของทางราชการเพื่อประโยชน์ของตนเองและพวกพ้อง
 6. การใช้ทรัพย์สินของทางราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว
 7. การนำโครงการสาธารณะลงในเขตเลือกตั้งเพื่อผลทางการเมือง
 8. การใช้ตำแหน่งหน้าที่เอื้อประโยชน์ให้กับตนเองและพวกพ้อง
 9. การใช้อิทธิพลเข้าไปมีผลต่อการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือหน่วยงานของรัฐอื่น
- ลักษณะพฤติกรรมที่ส่งผลให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน

4) มีการเปิดเผยแผนและผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตในเว็บไซต์ของหน่วยงาน และมีการสื่อสารภายในหน่วยงาน ติดตามประเมินผลเพื่อวัดประสิทธิผลของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากรูปแบบความเสี่ยงการทุจริตอาจมีการเปลี่ยนแปลง มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่กำหนดไว้เพียงพอหรือไม่ และมาตรการที่กำหนดไว้ใช้ได้จริงหรือไม่ได้จริง แต่ไม่ได้ผล และสร้างความตระหนัก (Awareness) เรื่องความเสี่ยงการทุจริตในองค์กร

2.5 แนวทางการดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ของสำนักงาน ป.ป.ท.

สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐใน 3 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ
- 2) ด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
- 3) ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ

โดยหน่วยงานจะต้องทำการคัดเลือกกระบวนการ หรือโครงการมาทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตส่ง สำนักงาน ป.ป.ท. เพียง 1 กระบวนการ หรือโครงการเท่านั้น ทั้งนี้ หน่วยงานสามารถเปลี่ยนการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเป็นด้านอื่นได้ หากหน่วยงานพิจารณาแล้วเห็นว่าอาจมีความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริตมากกว่าด้านที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด

➤ หน่วยงานที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตด้านที่ 3 การใช้จ่ายงบประมาณ ให้ประเมินความเสี่ยงการทุจริตโครงการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณปี พ.ศ. 2569 ที่มีวงเงินสูงสุด จำนวน 1 โครงการ หรือประเมินความเสี่ยงการทุจริตของโครงการที่มีงบประมาณรองลงมาก็ได้ หากเห็นว่าโครงการดังกล่าว มีความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริตมากกว่าโครงการที่มีวงเงินงบประมาณสูงสุด ทั้งนี้ ไม่สามารถใช้โครงการ ที่หน่วยงาน “ได้รับการจัดสรรงบประมาณ รายการในงบลงทุน วงเงินตั้งแต่ 500 ล้านบาทขึ้นไป ที่มีการจัดซื้อจัดจ้าง” มาทำการประเมินความเสี่ยงด้านที่ 3 การใช้จ่ายงบประมาณได้

➤ หน่วยงานต้องกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงในทุกระดับของความเสี่ยง และมาตรการที่กำหนดมาจะต้องเป็นมาตรการที่ดำเนินการได้ภายในปีงบประมาณนั้นๆ

วิธีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มีขั้นตอนหลัก 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การคัดเลือกกระบวนการ หรือโครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริต
- 2) การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต
- 3) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต
- 4) การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต
- 5) การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต

ขั้นตอนที่ 1 การคัดเลือกกระบวนการ หรือโครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริต

หน่วยงานจะต้องค้นหากระบวนการซึ่งเป็นภารกิจงานหลักของหน่วยงานที่มีความเสี่ยงการทุจริต การค้นหาความเสี่ยงการทุจริตอาจค้นหาจากความเสี่ยงที่เคยเกิด หรือคาดว่าจะเกิดซ้ำสูง มีประวัติอยู่แล้ว (Known Factor) และไม่เคยเกิดหรือไม่มีประวัติมาก่อน แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ ในอนาคตว่ามีโอกาสเกิด (Unknown Factor) ในขั้นตอนนี้เป็นการตั้งสมมุติฐาน หรือเป็นการพยากรณ์ล่วงหน้า ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพิ่มเติม (Scenario) เป็นการมองข้อมูลไปข้างหน้า (Forward looking information) โดยไม่คำนึงว่าหน่วยงานมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตนั้น อยู่แล้วหรือไม่ โดยการมองความเสี่ยงการ

ทุจริต ด้วยข้อมูลที่เลวร้ายที่สุด (Worst Case) หลักการที่สำคัญ ต้องไม่เอาปัญหาหรือข้อจำกัดจากการบริหารงาน ในปัจจุบัน เช่น ทรัพยากร คน พาหนะ ระบบเทคโนโลยี ไม่มีหรือไม่พอบุคลากรไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ไม่มีจิตสำนึก ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่การดำเนินงานอาจไม่บรรลุเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต

เป็นขั้นตอนหลังจากที่หน่วยงานตกลงร่วมกันว่าจะนำกระบวนการงานใดมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงาน หลังจากนั้นให้หน่วยงานนำกระบวนการงานนั้นมาระบุรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในกระบวนการงานนั้น และทำการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละขั้นตอน โดยการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตให้อธิบายรายละเอียดเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริตว่ามีรูปแบบพฤติกรรมการทุจริตในแต่ละขั้นตอนในการดำเนินงานของกระบวนการงานหรือโครงการที่ทำการประเมินให้ละเอียดและชัดเจนมากที่สุดว่า ใคร ทำอะไร อย่างไร เพื่ออะไร โดยเฉพาะรายละเอียดในส่วนที่เจ้าหน้าที่รัฐเข้าไปมีพฤติกรรมทุจริตอย่างไร โดยผู้ปฏิบัติงานหรือรับผิดชอบกระบวนการงานหรือโครงการ (Risk Owners) และตัวแทนของหน่วยงานอาจมีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วยก็ได้ เนื่องจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริต Risk Owners ส่วนใหญ่ไม่ยอมรับหรือบิดเบือนในความบกพร่องของตนเอง ผู้ประเมินความเสี่ยงการทุจริตจึงไม่ใช่ Risk Owners เท่านั้น

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

หน่วยงานต้องกำหนดเกณฑ์สำหรับใช้ในการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของกระบวนการงานหรือโครงการที่ทำการประเมิน ตามความเหมาะสม โดยพิจารณาจาก 2 ปัจจัย คือด้านโอกาส (Likelihood) และด้านผลกระทบ (Impact) และการให้คะแนนทั้ง 2 ปัจจัย รายละเอียด ดังนี้

➤ โอกาส (Likelihood) พิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงในช่วงเวลาหนึ่ง ในรูปของความถี่ หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ

➤ ผลกระทบ (Impact) การวัดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น โดยสามารถแบ่งเป็นผลกระทบทางการเงินและผลกระทบที่ไม่ใช่การเงิน

ทั้งนี้หน่วยงานต้องเป็นผู้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ตามความเหมาะสมของกระบวนการงานหรือโครงการที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ตัวอย่าง เกณฑ์โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood) (จำนวนครั้ง)

โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood)	
๕	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตมากกว่า ๕ ครั้งต่อปี
๔	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน ๔ ครั้งต่อปี
๓	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน ๓ ครั้งต่อปี
๒	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน ๒ ครั้งต่อปี
๑	โอกาสเกิดการกระทำทุจริต ๑ ครั้งต่อปี

ตัวอย่าง เกณฑ์โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood) (ร้อยละ)

โอกาสเกิดการทุจริต (Likelihood)	
๕	เหตุการณ์ที่อาจเกิดได้สูงมาก (ร้อยละ ๓๐ ขึ้นไป)
๔	เหตุการณ์ที่อาจเกิดได้สูง (ร้อยละ ๑๐)
๓	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นบางครั้ง (ร้อยละ ๕)
๒	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นน้อยมาก (ร้อยละ ๓)
๑	เหตุการณ์ไม่น่ามีโอกาสเกิดขึ้น (น้อยกว่าร้อยละ ๑)

ตัวอย่าง เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) (ด้านการเงิน)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	
๕	ความเสียหายตั้งแต่..... บาท ถึง..... บาท
๔	ความเสียหายตั้งแต่..... บาท ถึง..... บาท
๓	ความเสียหายตั้งแต่..... บาท ถึง..... บาท
๒	ความเสียหายตั้งแต่..... บาท ถึง..... บาท
๑	ความเสียหาย..... บาท หรือน้อยกว่า

ตัวอย่าง เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) (ด้านอื่นๆ)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	
๕	- เกิดความเสียหายต่อรัฐเจ้าหน้าที่ถูกลงโทษข้อมูลความผิดเข้าสู่กระบวนการทางยุติธรรม - เกิดการฟ้องร้องต่อศาล หรือหน่วยงานกำกับดูแล องค์การตรวจสอบทำการตรวจสอบความเสียหายที่เกิดขึ้น
๔	- ภาพลักษณ์ของหน่วยงานติดลบเรื่องความโปร่งใส สื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์ลงข่าวอย่างต่อเนื่อง และสังคมให้ความสนใจ มีการร้องเรียนต่อสื่อมวลชนและมีการออกข่าว
๓	- หน่วยตรวจสอบภายใน/ภายนอกเข้าตรวจสอบข้อเท็จจริง - มีการส่งหนังสือร้องเรียนและตั้งคำถามต่อการทำงานโดยไม่ได้รับคำตอบที่ชัดเจน
๒	- มีคนร้องเรียน แจ้งเบาะแส
๑	- ปรากฏข่าวสื่อที่อาจพาดพิงคนภายในหน่วยงาน /เริ่มมีความกังวลและสอบถามข้อมูล

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

หลังจากหน่วยงานระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการแล้ว หลังจากนั้นหน่วยงานต้องให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงาน โดยการให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริตโดยพิจารณาจากขั้นตอนการดำเนินงานพิจารณา จาก ๒ ปัจจัย คือ โอกาสเกิด (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) จะได้ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต (Risk Score) ว่าอยู่ในระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง หรือต่ำ ตามเกณฑ์ที่หน่วยงานได้กำหนดไว้ โดยตารางการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต การให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริต และระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต

มาตรการ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นเพื่อควบคุม หรือลดโอกาสความเสี่ยงการทุจริต โดยความเสี่ยงการทุจริตที่อยู่ในโซนสีแดง (Red Zone) จะถูกเลือกมาทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตเป็นลำดับแรก ส่วนลำดับความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีส้ม สีเหลือง จะถูกเลือก ในลำดับต่อมา มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอาจมีหลากหลายวิธีการ หน่วยงานควรทำการคัดเลือก วิธีที่ดีที่สุด และประเมินความคุ้มค่าและเหมาะสมกับระดับความเสี่ยงการทุจริตที่ได้จากการประเมินมาประกอบด้วย

ทั้งนี้ หน่วยงานจะต้องนำเสนอมาตรการในการป้องกันหรือควบคุมความเสี่ยง ได้แก่ แนวทางหรือวิธีการที่จะลดโอกาสความเสี่ยงในการกิจการให้บริการต่าง ๆ หลังจากได้มาตรการเรียบร้อยแล้ว จึงนำมาจัดทำสรุปเป็นแผนโดยจะต้องผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและจะต้องมีการนำเข้าสู่ การประชุมระดับบริหารขององค์กร เพื่อสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรได้รับรู้ รับทราบ หลังจากมีแผนเรียบร้อยแล้ว หลังจากที่หน่วยงานมีแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตแล้ว จะต้องมีการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติภายในองค์กร และจะต้องมีการรายงานมาตรการหรือความคืบหน้าในการดำเนินการ อยู่ในขั้นตอนใด ซึ่งผลการดำเนินการจะต้องมีการรายงานต่อผู้บริหารสูงสุด และจะต้องนำเข้าสู่การนำเสนอ ในที่ประชุมของหน่วยงาน พร้อมทั้งทำการเปิดเผยในเว็บไซต์ของหน่วยงานด้วย

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ให้นำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตของกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมินของหน่วยงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Key Controls in place) มาทำการประเมินว่ามีประสิทธิภาพอยู่ในระดับใด ดี พอใช้ หรืออ่อน เพื่อพิจารณาจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตเพิ่มเติม (Further Actions to be Taken) โดยมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตควรเชื่อมโยงให้มีความสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ประเมินไว้ และต้องมีการติดตามเพื่อประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรมตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นการยืนยันผลว่า มาตรการควบคุม ความเสี่ยงการทุจริตมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด หรืออาจต้องเพิ่มเติมหรือปรับแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตใหม่ ตามวงจร PDCA





ระดับ	คำอธิบาย
ดี	การควบคุมมีความเข้มแข็งและดำเนินไปได้อย่างเหมาะสม ซึ่งช่วยให้เกิดความมั่นใจได้ในระดับที่สมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้
พอใช้	การควบคุมยังขาดประสิทธิภาพถึงแม้ว่าจะไม่ทำให้เกิดผลเสียหายจากความเสียหายอย่างมีนัยสำคัญ แต่ก็ควรมีการปรับปรุงเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้
อ่อน	การควบคุมไม่ได้มาตรฐานที่ยอมรับได้เนื่องจากมีความหละหลวมและไม่มีประสิทธิภาพ การควบคุมไม่ทำให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้

2.6 ปัจจัยสำเร็จในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

1. ความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กร ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตขององค์กร ที่ยอมรับว่าความเสี่ยงการทุจริตมีอยู่จริง หากมีประเด็นการทุจริตต้องยกระดับเป็นบทเรียนเพื่อเรียนรู้ และหาแนวทางการบริหารจัดการป้องกันการเกิดซ้ำ กฎเกณฑ์สำคัญที่ช่วยผลักดันให้องค์กรเติบโตไม่ใช่ความสามารถในการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงการทุจริต แต่คือการที่ผู้นำองค์กรต้องทำให้เรื่องของการบริหารความเสี่ยงการทุจริตเป็นนโยบายและแนวทางที่ทุกส่วนจะต้องนำไปปฏิบัติ
2. ความเข้าใจเรื่องความเสี่ยงการทุจริตในทิศทางเดียวกันของคนในองค์กร
3. กำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรและกระทำการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ มีตัวแทนผู้เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงการทุจริตต้องมีความเที่ยงธรรม ด้วยการมองจากบุคคลภายนอกมองไปที่กระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมิน (Outside in) และอาจให้มีผู้แทนจากภายนอก เช่น ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง การทุจริตเพื่อให้มีมุมมองที่รอบด้าน
4. มีการเปิดเผยแผนและผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตในเว็บไซต์ของหน่วยงาน และมีการสื่อสารภายในหน่วยงาน ติดตามประเมินผลเพื่อวัดประสิทธิผลของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง การทุจริตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากรูปแบบความเสี่ยงการทุจริตอาจมีการเปลี่ยนแปลง มาตรการควบคุม ความเสี่ยงการทุจริตที่กำหนดไว้เพียงพอหรือไม่ และมาตรการที่กำหนดไว้ใช้ได้จริงหรือใช้ได้จริง แต่ไม่ได้ผล และสร้างความตระหนัก (Awareness) เรื่องความเสี่ยงการทุจริตในองค์กร



UNIVERSITY OF
PHAYAO



ส่วนที่ 3

นิยาม แนวทางการประเมินความเสี่ยงและรายงานผลการประเมินความเสี่ยง
ตามแบบฟอร์ม แผนบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RM-Plan) และ
รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RM-R12)
มหาวิทยาลัยพะเยา

แบบฟอร์มแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RM-Plan) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

ชื่อหน่วยงาน

การบริหารจัดการความเสี่ยงตามพันธกิจ

☐ 1. พัฒนากำลังคนที่มีสมรรถนะและทักษะแห่งอนาคต

☐ 2. วิจัยและนวัตกรรมพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และชุมชน

☐ 3. บริการวิชาการด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม

☐ 4. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และสืบสานเอกลักษณ์ความเป็นไทย

☐ 5. บริหารจัดการทันสมัยมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์

คำเป้าหมาย

กลยุทธ์

ลำดับ	ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	สาเหตุ/ ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ ของความเสี่ยง	การควบคุมที่มีอยู่ ในปัจจุบัน	ระดับความเสี่ยง ปัจจุบัน (โอกาสxผลกระทบ)	วิธีการ/ มาตรการจัดการ ความเสี่ยง	ดัชนีชี้วัด ความเสี่ยง (KRI)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ
			ปัจจัยภายใน						
			ปัจจัยภายนอก						

แบบการวิเคราะห์และประเมินระดับความเสี่ยง (ระดับคะแนนโอกาส x ระดับคะแนนผลกระทบ)

ความเสี่ยง :

หลักเกณฑ์การประเมินระดับคะแนนโอกาส x ระดับคะแนนผลกระทบของความเสี่ยง

ระดับคะแนนความรุนแรง (ระดับ 1-5 จากน้อยไปมากตามลำดับ)	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L) (ระดับ 1-5 จากน้อยไปมากตามลำดับ)	ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact : I) (ระดับ 1-5 จากน้อยไปมากตามลำดับ)
5		
4		
3		
2		
1		

หมายเหตุ : ให้ทุกส่วนงานวิเคราะห์ประเมิน การเปลี่ยนแปลงของคะแนนระดับโอกาสและคะแนนระดับผลกระทบในแต่ละความเสี่ยง ทั้งรอบแผน รอบ 6 เดือน หรือรอบ 12 เดือนให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน รวมถึงให้เชื่อมโยงกับหลักเกณฑ์การประเมินระดับโอกาส x ระดับผลกระทบ ของความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ โดยให้แนบบแบบการวิเคราะห์และประเมินระดับความเสี่ยงของส่วนงาน ทุกครั้งที่รายงานแก่มหาวิทยาลัย

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส x ระดับผลกระทบ (คะแนน 1-25)

ระดับความเสี่ยง คะแนน 1-2 = ความรุนแรงน้อย (สีเขียว)

ระดับความเสี่ยง คะแนน 3-6 = ความรุนแรงปานกลาง (สีเหลือง)

ระดับความเสี่ยง คะแนน 7-12 = ความรุนแรงสูง (สีส้ม)

ระดับความเสี่ยง คะแนน 13-25 = ความรุนแรงสูงมาก (สีแดง)

ลายมือชื่อ

(.....)

ตำแหน่ง

(รองอธิการบดีฯ/คณบดี/ผู้อำนวยการ/หัวหน้าหน่วยงาน)

วัน เดือน พ.ศ.

นิยาม แนวทางการประเมินความเสี่ยง ตามแบบฟอร์มแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RM-Plan) มหาวิทยาลัยพะเยา

- | | | |
|---|--------|--|
| ● วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยง เพื่อป้องกันการทุจริต | คือ | เพื่อขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย มีการประเมินความเสี่ยงการทุจริตจากการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน โดยให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในสำหรับป้องกันหรือลดความเสี่ยงการทุจริตจากการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงานอย่างเป็นระบบ เพื่อควบคุมและป้องกันโอกาสในการเกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบใน กระบวนการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง สู่การดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม อันจะเป็นการส่งเสริม ภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โปร่งใส และตรวจสอบได้ |
| ● การบริหารความเสี่ยง | คือ | ขั้นตอนหรือกระบวนการในการป้องกันหรือจัดการเหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เพื่อช่วยลดอุปสรรคหรือขนาดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อีกทั้งยังช่วยสนับสนุนภารกิจของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย โดยสามารถติดตาม ตรวจสอบ และประเมินได้อย่างเป็นระบบและเป็นไปตามมาตรฐาน |
| ● การควบคุมภายใน | คือ | กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และบุคลากรของส่วนงานจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ว่า การดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ |
| ● กระบวนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน | คือ | ขั้นตอนหรือกระบวนการในการป้องกันหรือจัดการเหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เพื่อช่วยลดอุปสรรคหรือขนาดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อีกทั้งยังช่วยสนับสนุนภารกิจของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย โดยสามารถติดตาม ตรวจสอบ และประเมินได้อย่างเป็นระบบและเป็นไปตามมาตรฐาน |
| ● กฎหมายหรือหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง | ได้แก่ | <p>การบริหารความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายใน ส่วนงานอาจดำเนินการบริหารความเสี่ยงโดยเชื่อมโยงการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง เข้าด้วยกัน ซึ่งการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการเป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย การวิเคราะห์องค์กร การกำหนดนโยบาย การบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง การติดตามและทบทวน และการสื่อสารและการรายงานผล</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance (COSO 2017) - มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 (กระทรวงการคลัง) - พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 (หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ , มาตรา 79) - มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 (กระทรวงการคลัง) - พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 (หมวด 2 ส่วนที่ 6 หลักธรรมาภิบาล มาตรา 19) - แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร 2564 (กระทรวงการคลัง) - คู่มือการประเมินความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk Assessment) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 <p>กองบริหารความเสี่ยงและสกัดกั้นการทุจริตในภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.)</p> |

นิยาม แนวทางการประเมินความเสี่ยง ตามแบบฟอร์มแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RM-Plan) มหาวิทยาลัยพะเยา

● แผนบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RM-Plan)	คือ	แผนการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงประจำปี เพื่อกำหนดมาตรการจัดการอย่างเพียงพอและเหมาะสมในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตามบริบทภารกิจของส่วนงานภายใต้พันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (กรอบระยะเวลา : ทุกส่วนงานกำหนดแผน (RM-Plan) ประจำปีของส่วนงานรายงานแก่มหาวิทยาลัย ภายในเดือน ต.ค. ของทุกปีงบประมาณ)
● ผู้รับผิดชอบ	คือ	ชื่อส่วนงานที่เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำและดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในที่กำหนด จำแนกออกเป็น 2 ระดับ - ระดับหน่วยงาน : ชื่อคณะ วิทยาลัย กอง ศูนย์ หน่วย หรือส่วนงานเทียบเท่า - ระดับมหาวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยพะเยา
● การบริหารจัดการความเสี่ยงตามพันธกิจ		พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยในประเด็นที่ส่วนงานจะดำเนินการบริหารความเสี่ยงฯ ประจำปี
● ยุทธศาสตร์	คือ	ยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัยในประเด็นที่ส่วนงานจะดำเนินการบริหารความเสี่ยงฯ ประจำปี
● กลยุทธ์	คือ	กลยุทธ์ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยหรือกลยุทธ์ตามยุทธศาสตร์ของส่วนงานตามบริบท
● เป้าประสงค์	คือ	สิ่งที่มหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานต้องการบรรลุหรือเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์
● ความเสี่ยง	คือ	ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่เป็นความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์กร (อาจเกิดขึ้นหรือไม่ก็ได้)
● ความเสี่ยงด้านทั่วไป	คือ	ความเสี่ยงของหน่วยงานทุกประเภทความเสี่ยงพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ซึ่งไม่รวมถึงความเสี่ยงในด้านป้องกันการทุจริต ตามตัวชี้วัดการประเมิน ITA ประจำปี)
● ความเสี่ยงด้านการป้องกันการทุจริต หรือ ความเสี่ยงการทุจริต (ตามตัวชี้วัดการประเมิน ITA ประจำปี) **อาจมีการปรับเปลี่ยนตามตัวชี้วัดของการประเมิน ITA ประจำปี**	คือ	เป็นการประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานเพื่อค้นหาว่ามีรูปแบบหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดความเสี่ยงการทุจริตในขั้นตอน กระบวนการ หรือโครงการต่าง ๆ ตามภารกิจของหน่วยงานที่มีความเสี่ยงการทุจริตสูง ซึ่งเป็นการคาดการณ์หรือพยากรณ์ในอนาคตเพื่อกำหนดมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตให้มีประสิทธิภาพ และสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างตรงจุด ทั้งนี้ สำนักงาน ป.ป.ช. ได้กำหนดกรอบกระบวนการหรือโครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริตสูงเพื่อให้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต ได้แก่ ด้านการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ หรือตามระเบียบ/ข้อบังคับของหน่วยงาน, ด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่, ด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการใช้จ่ายงบประมาณ รวมไปถึงด้านการบริหารงานบุคคล
● ประเภทความเสี่ยง	คือ	ประเภทของความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อภารกิจของส่วนงาน ซึ่งความเสี่ยงที่มีลักษณะเหมือนกันจะถูกจัดกลุ่มเป็นประเภทเดียวกัน ได้แก่ 7 ประเภทความเสี่ยง ดังนี้ 1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (Strategy Risks : S) 2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risks : O) 3. ความเสี่ยงด้านการเงินและทรัพยากร (Financial and Resources Risks) 4. ความเสี่ยงด้านกฎหมายระเบียบ (Legal and Compliance Risks) 5. ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ ภัยพิบัติ หรืออันตราย (Event and Disaster Risks) 6. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กรและธรรมาภิบาล (Reputation and Good Governance Risks) 7. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks)

นิยาม แนวทางการประเมินความเสี่ยง ตามแบบฟอร์มแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RM-Plan) มหาวิทยาลัยพะเยา

- | | |
|---|--|
| ● ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง
(Key Risk Indicator : KRI) | คือ เครื่องมือที่ช่วยติดตามความเสี่ยงหรือตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นเพื่อนำมาใช้เป็นสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning) ซึ่งต้องสามารถคาดการณ์ทิศทางความเสี่ยงในอนาคตได้ว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นหรือลดลง เพื่อจัดทำมาตรการเพิ่มเติมก่อนเกิดความเสียหาย นำไปสู่การค้นหาสาเหตุและการปรับปรุงพัฒนา |
| ● ปัจจัยเสี่ยง | คือ สาเหตุหรือที่มาของความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด |
| ● มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง | คือ กระบวนการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยหรือส่วนงานจัดให้มีขึ้นเป็นแผนงานประจำในแต่ละภารกิจ เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง เช่น ขั้นตอนวิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์ รวมไปถึงการกำหนดกิจกรรม/มาตรการที่ใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง |
| ● ระดับความเสี่ยง
(ระดับความเสี่ยง = โอกาส×ผลกระทบ) | คือ การวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยประเมินจากระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและระดับผลกระทบของความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง
• โอกาส (Likelihood : L) คือ ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับ 1 ถึง ระดับ 5
• ผลกระทบ (Impact : I) คือ ขนาดความรุนแรงของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับ 1 ถึง ระดับ 5
• ระดับความเสี่ยง คือ สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมินระดับโอกาสและระดับผลกระทบ แบ่งเป็น 4 ระดับ ได้แก่ น้อย ปานกลาง สูง หรือสูงมาก |

*ให้ทุกส่วนงานวิเคราะห์ประเมินระดับโอกาสและระดับผลกระทบของแต่ละความเสี่ยงในรอบแผน รอบ 6 เดือน หรือรอบ 12 เดือนให้สัมพันธ์กัน รวมถึงให้เชื่อมโยงกับหลักเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง (โอกาส×ผลกระทบ) ที่ได้กำหนดไว้ โดยให้แนบหลักเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงฯ ของส่วนงานทุกครั้งที่ยื่นรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ แก่มหาวิทยาลัย * ตามแนวทางดังต่อไปนี้

- ➊ วิเคราะห์และกำหนดหลักเกณฑ์ของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ตั้งแต่ระดับ 1 ถึง ระดับ 5 ตามคะแนนความรุนแรงจากน้อยไปมาก (ระบุลงใน 22)
- ➋ วิเคราะห์และกำหนดหลักเกณฑ์ของผลกระทบของความเสี่ยง ตั้งแต่ระดับ 1 ถึง ระดับ 5 ตามคะแนนความรุนแรงจากน้อยไปมาก (ระบุลงใน 22)
- ➌ ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) สามารถเลือกประเมินได้จากทั้งหมด 5 ระดับ ได้แก่ ระดับ 1 ถึง ระดับ 5 ตามคะแนนความรุนแรงจากน้อยไปมาก
- ➍ ประเมินผลกระทบของความเสี่ยง (I) สามารถเลือกประเมินได้จากทั้งหมด 5 ระดับ ได้แก่ ระดับ 1 ถึง ระดับ 5 ตามคะแนนความรุนแรงจากน้อยไปมาก
- ➎ ประเมินผลระดับความเสี่ยง ประกอบด้วย ผลคูณของระดับโอกาสและระดับผลกระทบ แบ่งเป็น 4 ระดับ ได้แก่ น้อย ปานกลาง สูง หรือสูงมาก

ตัวอย่าง ระดับโอกาส × ระดับผลกระทบ = ระดับความเสี่ยง

3 x 4 = 12 (สูง)

หมายความว่า ประเด็นความเสี่ยงนั้น ๆ มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงระดับคะแนนเป็น (3) และมีผลกระทบของความเสี่ยงระดับคะแนนเป็น (4) ดังนั้น ผลคูณของระดับโอกาสและระดับผลกระทบจึงมีค่าเท่ากับ 12 เมื่อพิจารณาตามแผนภูมิการประเมินระดับความเสี่ยงจึงจัดอยู่ในระดับความเสี่ยงสูง (สีส้ม) เป็นต้น

นิยาม แนวทางการประเมินความเสี่ยง ตามแบบฟอร์มแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RM-Plan) มหาวิทยาลัยพะเยา

แผนภูมิการประเมินระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) มหาวิทยาลัยพะเยา

5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (likelihood : L)

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส (Likelihood : L) x ระดับผลกระทบ (Impact : I)		
➤ ระดับความเสี่ยง คะแนน 13-25	ความรุนแรงความเสี่ยง สูงมาก (สีแดง)	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องกำหนดมาตรการเพิ่มเติมในการจัดการความเสี่ยงโดยตรง เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
➤ ระดับความเสี่ยง คะแนน 7-12	ความรุนแรงความเสี่ยง สูง (สีส้ม)	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งต้องดำเนินการมาตรการเพิ่มเติมในการจัดการความเสี่ยงโดยตรง เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
➤ ระดับความเสี่ยง คะแนน 3-6	ความรุนแรงความเสี่ยง ปานกลาง (สีเหลือง)	ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ แต่ควรมีมาตรการเพิ่มเติม เพื่อป้องกันไม่ให้อาการความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นไปอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้
➤ ระดับความเสี่ยง คะแนน 1-2	ความรุนแรงความเสี่ยง น้อย (สีเขียว)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยสามารถดำเนินการควบคุมภายในตามแผนงานประจำที่มีอยู่แล้ว เพื่อควบคุมระดับความเสี่ยงไม่ให้กลับเพิ่มสูงขึ้นหรือลดระดับความเสี่ยงให้หมดไป

- ระยะเวลาดำเนินการ** คือ กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรการที่กำหนดไว้ (เช่น วันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี 30 กันยายน)
- การประเมินความเสี่ยง** คือ การวิเคราะห์และประเมินโอกาสที่อาจเกิดการทุจริตหรือประพฤตินิชอบ จากการปฏิบัติงาน การให้บริการ หรือการดำเนินกระบวนการหรือโครงการของหน่วยงานที่มีความเสี่ยงการทุจริต ในขั้นตอน/กระบวนการ/โครงการด้านต่าง ๆ ได้แก่

 1. ด้านการพิจารณาอนุมัติ อนุมัติ ของทางราชการ (การพิจารณาอนุมัติ อนุมัติ ของทางราชการ หรือตามระเบียบ/ข้อบังคับของหน่วยงาน)
 2. ด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ (การใช้อำนาจที่ได้มาจากการดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง โดยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีการปฏิบัติ หรือละเว้นการปฏิบัติในทางมิชอบ)
 3. ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ (การดำเนินการโครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณในปีที่ทำการประเมินของทุกประเภทงบประมาณ รวมไปถึงการจัดซื้อจัดจ้าง)
- การประเมินความเสี่ยงการทุจริต (ตามตัวชี้วัดการประเมิน ITA ประจำปี)**

****อาจมีการปรับเปลี่ยนตามตัวชี้วัดของการประเมิน ITA ประจำปี****
- แบบการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (ระดับคะแนนโอกาส x ระดับคะแนนผลกระทบ)** คือ แบบในการวิเคราะห์และระบุหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินระดับโอกาสและระดับผลกระทบของแต่ละความเสี่ยง โดยให้ส่วนงานแบบหลักเกณฑ์การประเมินระดับโอกาส x ระดับผลกระทบของความเสี่ยง ในแต่ละความเสี่ยง ทุกครั้งที่รายงานแก่มหาวิทยาลัย
- หลักเกณฑ์การประเมิน** คือ การวิเคราะห์และกำหนดหลักเกณฑ์ของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่กำหนดไว้ (กำหนดตั้งแต่ระดับ 1 ถึง ระดับ 5 ตามคะแนนความรุนแรงจากน้อยไปมาก) เพื่อใช้ในการประเมินค่าระดับโอกาส (Likelihood : L) และค่าระดับผลกระทบ (Impact : I) ของความเสี่ยง

ระดับคะแนนโอกาส x ระดับคะแนนผลกระทบของความเสี่ยง (ของแต่ละความเสี่ยง)

****สามารถกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงได้ทั้งในเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณให้สอดคล้องเหมาะสมกับความเสี่ยงที่กำหนด รวมถึงสภาพแวดล้อมของส่วนงานหรือองค์กรตามบริบท****

แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RM-R12) รอบ 12 เดือน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

ชื่อหน่วยงาน

การบริหารจัดการความเสี่ยงตามพันธกิจ

☐ 1. พัฒนากำลังคนที่มีสมรรถนะและทักษะแห่งอนาคต	☐ 2. วิจัยและนวัตกรรมพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และชุมชน	☐ 3. บริการวิชาการด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม
☐ 4. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และสืบสานเอกลักษณ์ความเป็นไทย		☐ 5. บริหารจัดการทันสมัยมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์

คำเป้าหมาย

กลยุทธ์

ลำดับ	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ หลังการจัดการความเสี่ยง รอบ 6 เดือน (โอกาสxผลกระทบ)	การดำเนินงานจัดการความเสี่ยง รอบ 12 เดือน	ผลการดำเนินงาน รอบ 12 เดือน	ระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ หลังการจัดการความเสี่ยง รอบ 12 เดือน (โอกาสxผลกระทบ)
			การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน วิธีการ/มาตรการจัดการความเสี่ยง		

แบบการวิเคราะห์และประเมินระดับความเสี่ยง (ระดับคะแนนโอกาส x ระดับคะแนนผลกระทบ)

ความเสี่ยง :

หลักเกณฑ์การประเมินระดับคะแนนโอกาส x ระดับคะแนนผลกระทบของความเสี่ยง

ระดับคะแนนความรุนแรง (ระดับ 1-5 จากน้อยไปมากตามลำดับ)	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L) (ระดับ 1-5 จากน้อยไปมากตามลำดับ)	ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact : I) (ระดับ 1-5 จากน้อยไปมากตามลำดับ)
5		
4		
3		
2		
1		

หมายเหตุ : ให้ทุกส่วนงานวิเคราะห์ประเมิน การเปลี่ยนแปลงของคะแนนระดับโอกาสและคะแนนระดับผลกระทบในแต่ละความเสี่ยง ทั้งรอบแผน รอบ 6 เดือน หรือรอบ 12 เดือนให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน
รวมถึงให้เชื่อมโยงกับหลักเกณฑ์การประเมินระดับโอกาส x ระดับผลกระทบ ของความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ โดยให้แนบบแบบการวิเคราะห์และประเมินระดับความเสี่ยงของส่วนงาน ทุกครั้งที่รายงานแก่มหาวิทยาลัย
ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส x ระดับผลกระทบ (คะแนน 1-25)

ระดับความเสี่ยง คะแนน 1-2 = ความรุนแรงน้อย (สีเขียว)

ระดับความเสี่ยง คะแนน 3-6 = ความรุนแรงปานกลาง (สีเหลือง)

ระดับความเสี่ยง คะแนน 7-12 = ความรุนแรงสูง (สีแดง)

ระดับความเสี่ยง คะแนน 13-25 = ความรุนแรงสูงมาก (สีแดง)

ลายมือชื่อ

(.....)

ตำแหน่ง

(รองอธิการบดีฯ/คณบดี/ผู้อำนวยการ/หัวหน้าหน่วยงาน)

วัน เดือน พ.ศ.

นิยาม แนวทางการรายงานผลการประเมินความเสี่ยง มหาวิทยาลัยพะเยา
ตามแบบฟอร์ม รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RM-R12)

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RM-R12) รอบ 12 เดือน | <p>คือ รายงานผลการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยง ณ ระยะเวลาการติดตามผลฯ รอบ 12 เดือน ตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ในแผนฯ เพื่อสะท้อนมาตรการที่เพียงพอเหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง พัฒนาขั้นตอนและการดำเนินงานต่าง ๆ ให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ (ทุกส่วนงานรายงาน (RM-R12) ประมาณเดือนกันยายนของปีงบประมาณ)</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. | <p>คือ ปีงบประมาณที่รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตาม RM-Plan</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • ชื่อหน่วยงาน | <p>คือ ชื่อส่วนงานที่รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RM-R12) รอบ 12 เดือน ตาม RM-Plan</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • การบริหารจัดการความเสี่ยงตามพันธกิจ | <p>คือ พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ในประเด็นที่ส่วนงานมุ่งดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ตาม RM-Plan</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • ยุทธศาสตร์ | <p>คือ ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยพะเยาฯ ในประเด็นที่ส่วนงานมุ่งดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ตาม RM-Plan</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • คำเป้าหมาย | <p>คือ เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยหรือที่ส่วนงานกำหนด ตาม RM-Plan</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • กลยุทธ์ | <p>คือ กลยุทธ์ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยหรือที่ส่วนงานกำหนด ตาม RM-Plan</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • ลำดับ | <p>คือ ลำดับที่ของแต่ละประเด็นความเสี่ยง ตาม RM-Plan</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • ความเสี่ยง | <p>คือ ความเสี่ยงตาม RM-Plan (9) <u>ทั้งความเสี่ยงด้านทั่วไปและความเสี่ยงด้านป้องกันการทุจริตตามตัวชี้วัดการประเมิน ITA ประจำปี</u></p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • ระดับความเสี่ยงที่คงเหลือหลังการจัดการความเสี่ยง รอบ 6 เดือน (โอกาสxผลกระทบ) | <p>คือ ผลการประเมินระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการความเสี่ยงในรอบ 6 เดือน ตามที่กำหนดไว้ใน RM-R6</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • การดำเนินงานจัดการความเสี่ยง รอบ 12 เดือน | <p>คือ ขั้นตอน หรือโครงการ/กิจกรรม ที่ได้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงในรอบ 12 เดือน ตามมาตรการที่ระบุไว้ในการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน RM-Plan (13) รวมถึงมาตรการที่ระบุไว้ในวิธีการ/มาตรการจัดการความเสี่ยง RM-Plan</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • ผลการดำเนินงาน รอบ 12 เดือน | <p>คือ ผลการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยง ณ ระยะเวลาติดตามผลฯ รอบ 12 เดือน ซึ่งจะต้องระบุผลการดำเนินงานตามรายการมาตรการที่กำหนดไว้ในการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันและวิธีการ/มาตรการจัดการความเสี่ยง ตาม RM-R12 ให้ครบถ้วน ชัดเจน พร้อมทั้งแสดงข้อมูล (สรุป) ผลการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ที่สามารถแสดงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ของมาตรการที่ได้ดำเนินการว่า สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงได้หรือไม่ อย่างไร</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • ระดับความเสี่ยงที่คงเหลือหลังการจัดการความเสี่ยง รอบ 12 เดือน (โอกาสxผลกระทบ) | <p>คือ ผลการประเมินระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการความเสี่ยง ณ ช่วงระยะเวลาการติดตามผลฯ รอบ 12 เดือน ทั้งนี้ ให้ส่วนงานประเมินระดับความเสี่ยงที่คงเหลือหลังการควบคุม โดยพิจารณาเปรียบเทียบจากระดับความเสี่ยงที่คงเหลือหลังการจัดการความเสี่ยง รอบ 6 เดือน ว่าเมื่อได้ดำเนินการมาตรการครบถ้วนแล้ว ในรอบ 12 เดือน ระดับคะแนนของโอกาส (เพิ่มขึ้น,ลดลง,คงเดิม) จากเดิมหรือไม่ อย่างไร และระดับคะแนนของผลกระทบ (เพิ่มขึ้น,ลดลง,คงเดิม) จากเดิมหรือไม่ อย่างไร โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินระดับโอกาส x ระดับผลกระทบของความเสี่ยงกำหนดไว้ ตาม RM-Plan</p> |

แผนภูมิการประเมินระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) มหาวิทยาลัยพะเยา

ผลกระทบของความเสียหาย (Impact : I)	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (likelihood : L)				

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส (Likelihood : L) x ระดับผลกระทบ (Impact : I)		
➤ ระดับความเสี่ยง คะแนน 13-25	ความรุนแรงความเสี่ยง สูงมาก (สีแดง)	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการเพิ่มเติมในการจัดการความเสี่ยงโดยตรง เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
➤ ระดับความเสี่ยง คะแนน 7-12	ความรุนแรงความเสี่ยง สูง (สีส้ม)	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งต้องดำเนินการเพิ่มเติมในการจัดการความเสี่ยงโดยตรง เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
➤ ระดับความเสี่ยง คะแนน 3-6	ความรุนแรงความเสี่ยง ปานกลาง (สีเหลือง)	ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ แต่ควรมีมาตรการเพิ่มเติม เพื่อป้องกันไม่ให้อัตราความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นไปจนอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้
➤ ระดับความเสี่ยง คะแนน 1-2	ความรุนแรงความเสี่ยง น้อย (สีเขียว)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยสามารถดำเนินการควบคุมภายในตามแผนงานประจำที่มีอยู่แล้ว เพื่อควบคุมระดับความเสี่ยงไม่ให้อัตราเพิ่มสูงขึ้นหรือลดระดับความเสี่ยงให้หมดไป

- แบบการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (ระดับคะแนนโอกาส x ระดับคะแนนผลกระทบ)
- หลักเกณฑ์การประเมินระดับคะแนนโอกาส x ระดับคะแนนผลกระทบของความเสี่ยง (ของแต่ละความเสี่ยง)

คือ แบบในการวิเคราะห์และระบุหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินระดับโอกาสและระดับผลกระทบของแต่ละประเด็นความเสี่ยง ตาม RM-Plan (18) โดยให้ส่วนงานแนบหลักเกณฑ์การประเมินระดับโอกาส x ระดับผลกระทบของความเสี่ยง ในแต่ละความเสี่ยง ทุกครั้งที่รายงานแก่มหาวิทยาลัย

คือ การวิเคราะห์และกำหนดหลักเกณฑ์ของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่กำหนดไว้ ตาม RM-Plan (19) (กำหนดตั้งแต่ระดับ 1 ถึง ระดับ 5 ตามคะแนนความรุนแรงจากน้อยไปมาก) เพื่อใช้ในการประเมินค่าระดับโอกาส (Likelihood : L) และค่าระดับผลกระทบ (Impact : I) ของความเสี่ยง

****ส่วนงานสามารถกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงได้ทั้งในเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณให้สอดคล้องเหมาะสมกับความเสี่ยงที่กำหนด รวมถึงสภาพแวดล้อมของส่วนงานหรือองค์กรตามบริบท****

- ลายมือชื่อ
- ตำแหน่ง
- วัน เดือน ปี

คือ - ระดับหน่วยงาน : ลงลายมือชื่อคนบดี ผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าส่วนงาน (ในแต่ละประเด็นความเสี่ยง)

- ระดับมหาวิทยาลัย : ลงลายมือชื่อรองอธิการบดีที่กำกับดูแล และลงลายมือชื่อหัวหน้าส่วนงานผู้รับผิดชอบ (ในแต่ละประเด็นความเสี่ยง)

คือ ตำแหน่งของผู้ลงลายมือชื่อ

คือ วันเดือนปีที่รายงาน



ส่วนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง
และกรอบการระบุและประเมินความเสี่ยงประจำปี
ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยพะเยา

กระบวนการบริหารความเสี่ยงและกรอบการระบุและประเมินความเสี่ยงประจำปีของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยพะเยา

มหาวิทยาลัยพะเยา ได้ดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในภายใต้หลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงตามหลักของ COSO หรือ The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission ด้วย Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance (COSO ERM 2017) ซึ่งการบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้นเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการสร้างคุณค่าผ่านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ขององค์กร COSO ERM 2017 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 20 หลักการ ได้แก่ 1. Governance and Culture การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร, 2. Strategy & Objective Setting กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร, 3. Performance เป้าหมายผลการดำเนินงาน, 4. Review & Revision การทบทวนและปรับปรุง และ 5. Information, Communication & Reporting สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน



ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยพะเยา ได้กำหนดกรอบการระบุความเสี่ยงประจำปีของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยพะเยา โดยกำหนดให้คณะ/วิทยาลัย/กอง/ศูนย์/หน่วย มีประเมินความเสี่ยงประจำปีตามบริบทของหน่วยงาน ภายใต้ข้อบังคับมหาวิทยาลัยพะเยา ว่าด้วย ธรรมนูญ พ.ศ. 2564 หมวด 3 ส่วนที่ 1 กระบวนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน โดยให้ผู้บริหารของหน่วยงานจัดทำแผนในการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน รวมทั้งติดตามและประเมินผลของการบริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงาน เพื่อรายงานผลตามแผนในการบริหารความเสี่ยงแก่มหาวิทยาลัยทุก 6 เดือน ตามแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด ความตามข้อ 35 วรรค 2 โดยได้กำหนดกรอบการระบุ และประเมินความเสี่ยงประจำปีของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย อย่างน้อยประกอบด้วยดังนี้

1. การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านทั่วไปตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยพะเยา
2. การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการป้องกันการทุจริตหรือด้านการทุจริตตามหลักเกณฑ์ของการกระบวนการประเมิน ITA ประจำปี



นโยบายและแนวทางการบริหารมหาวิทยาลัยพะเยา ประจำปีงบประมาณ 2569-2573



มหาวิทยาลัยสร้างปัญญาและนวัตกรรมชุมชนสู่สากลอย่างยั่งยืน
 “University to Create Wisdom and Social Innovation of International Standards for Sustainability”

ความเป็นอยู่ที่ดีทางสังคม (Societal Well-being)

ประเด็นขับเคลื่อนและแผนปฏิบัติการ

Domain 1 Lifelong Learning Environment

Sub - 1 UP Lifelong Learning Platform
 Sub - 2 Wellness & Happiness Ecosystem
 Sub - 3 UP SDGs Learning Space

Domain 2 Social Innovation

Sub - 4 Samritthisuk Elderly Care Center
 Sub - 5 SROI
 Sub - 6 Holding Company

Domain 3 World Recognition

Sub - 7 World University Ranking
 Sub - 8 International Linkage

Domain 4 Sustainable Development

Sub - 9 Carbon Neutrality
 Sub - 10 Performance Excellence

ยุทธศาสตร์การพัฒนาส่วนงาน ตามมาตรา 7(1), (2), (3), (4)

ยุทธศาสตร์ 1 การเตรียมคน
และเสริมสร้างศักยภาพคนให้มี
สมรรถนะและทักษะแห่งอนาคต

กลยุทธ์

Efficient Curriculum
 Personalized Learning
 Eco-system Learning for all ages
 Happy Campus Life

ยุทธศาสตร์ 2 การสร้างงาน
วิจัยและนวัตกรรมพัฒนา
เศรษฐกิจสังคมและชุมชน

กลยุทธ์

Holding Company
 Area Based Research
 World Impact Ranking
 Social Innovation

ยุทธศาสตร์ 3 การบริการ
วิชาการและสร้างสรรค์พื้นที่
การเรียนรู้เพื่อความเป็นอยู่
ที่ดีทางสังคม

กลยุทธ์

UP SDG Learning Space
 SROI
 Carbon Emission
 Samritthisuk Wellness Hospitality

ยุทธศาสตร์ 4 การทำนุบำรุง
ศิลป วัฒนธรรม
เพื่อความเป็นไทยและ
เอกลักษณ์ของชาติ

กลยุทธ์

UP Cultural Museum
 Cultural Astronomy
 Cultural Creative Economy

ยุทธศาสตร์ 5 การพัฒนาระบบบริหาร
จัดการ ที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ
โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล
เพื่อความยั่งยืน

กลยุทธ์

Learning Organization for Excellence
 Human Resource Management
 Digital University Green University
 Financial for Sustainability
 SDGs International Linkage

Future Forward AI / Cultural Astronomy & Technology / Social Innovation / Carbon Neutrality

1. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านทั่วไปตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยพะเยา ทั้ง 5 ด้าน และหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านสร้างความสามารถในการแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้าง ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านสร้างความสามารถในการแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านสร้างความสามารถในการแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบ การบริหารภาครัฐ
	ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาค และเท่าเทียมกันทางสังคม	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพ ที่เป็นมิตรและสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาค และเท่าเทียมกันทางสังคม	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพ ที่เป็นมิตรและสิ่งแวดล้อม	
แผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 13	เป้าหมายหลัก 1. การปรับโครงสร้างภาคการผลิตและบริการสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม 2. การพัฒนาคมนาคมสำหรับโลกยุคใหม่ 3. การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม 4. การเปลี่ยนผ่านไปสู่ความยั่งยืน 5. การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงภายใต้บริบทโลกใหม่				
	หมุดหมาย 12 ไทยมีกำลังคนและบรรณานุกรมสูง ป้อนแรงงานอย่าง ต่อเนื่อง รองรับการพัฒนาแห่งอนาคต	หมุดหมาย 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตร และเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง หมุดหมาย 5 ไทยเป็นประเทศด้านการลงทุนและยุทธศาสตร์ ทางโลจิสติกส์สำคัญแห่งภูมิภาค หมุดหมาย 6 ไทยเป็นศูนย์กลางด้านดิจิทัลและอุตสาหกรรม ดิจิทัลระดับโลกอย่างยั่งยืน หมุดหมาย 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ แข่งขันเชิงคุณภาพสูงและสามารถแข่งขันได้	หมุดหมาย 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตร และเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง หมุดหมาย 5 ไทยเป็นประเทศด้านการลงทุนและยุทธศาสตร์ ทางโลจิสติกส์สำคัญแห่งภูมิภาค หมุดหมาย 6 ไทยเป็นศูนย์กลางด้านดิจิทัลและอุตสาหกรรม ดิจิทัลระดับโลกอย่างยั่งยืน หมุดหมาย 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ แข่งขันเชิงคุณภาพสูงและสามารถแข่งขันได้	หมุดหมาย 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองวิจัยที่ปลอดภัย เติบโตอย่างยั่งยืน หมุดหมาย 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคม การันตีด้า หมุดหมาย 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์ และสุขภาพมูลค่าสูง หมุดหมาย 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน	
กรอบนโยบาย และยุทธศาสตร์ การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566 - 2570	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาเศรษฐกิจไทย ด้วยเศรษฐกิจสร้างคุณค่า และเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ให้มีความสามารถในการแข่งขัน และพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน พร้อมสู่อนาคต ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนากำลังคนของประเทศ สถาบันอุดมศึกษาและสถาบันวิจัย ให้เป็นฐานการขับเคลื่อนการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ แบบก้าวกระโดดและอย่างยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาเศรษฐกิจไทยด้วยเศรษฐกิจ สร้างคุณค่าและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ให้มีความสามารถในการแข่งขัน และพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน พร้อมสู่อนาคต ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน สามารถแก้ไขปัญหาท้าทายและปรับตัว ได้ทันต่อพลวัตการเปลี่ยนแปลงของโลก ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและนวัตกรรมระดับขั้นแนวหน้า ที่ก้าวหน้าล้ำยุค เพื่อสร้างโอกาสใหม่ และความพร้อมของประเทศในอนาคต	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาเศรษฐกิจไทย ด้วยเศรษฐกิจสร้างคุณค่า และเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ให้มีความสามารถในการแข่งขัน และพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน พร้อมสู่อนาคต ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน สามารถแก้ไขปัญหาท้าทาย และปรับตัวได้ทันต่อพลวัต การเปลี่ยนแปลงของโลก	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน สามารถแก้ไขปัญหาท้าทาย และปรับตัวได้ทันต่อพลวัต การเปลี่ยนแปลงของโลก ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนากำลังคนของประเทศ สถาบันอุดมศึกษาและสถาบันวิจัย ให้เป็นฐานการขับเคลื่อนการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ แบบก้าวกระโดดและอย่างยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน สามารถแก้ไขปัญหาท้าทาย และปรับตัวได้ทันต่อพลวัต การเปลี่ยนแปลงของโลก ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนากำลังคนของประเทศ สถาบันอุดมศึกษาและสถาบันวิจัย ให้เป็นฐานการขับเคลื่อนการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ แบบก้าวกระโดดและอย่างยั่งยืน
ยุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยพะเยา พ.ศ. 2569 - 2573	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเตรียมคนและเสริมสร้างศักยภาพคน ให้มีสมรรถนะและทักษะแห่งอนาคต	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างงานวิจัยและนวัตกรรม พัฒนาเศรษฐกิจสังคม และชุมชน	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารวิชาการและสร้างสรรค์ พื้นที่การเรียนรู้ เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีทางสังคม	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมการก้าวนำ ศิลปวัฒนธรรมเพื่อความเป็นไทย และเอกลักษณ์ของชาติ	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนากระบวนการจัดการ ที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล

แผนภูมิ แสดงความเชื่อมโยงแผนการบริหารประเทศที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษา

2. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการป้องกันการทุจริตหรือด้านการทุจริตตามหลักเกณฑ์ของการกระบวนการประเมิน ITA ประจำปี

มหาวิทยาลัยพะเยา ได้กำหนดกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการป้องกันการทุจริตหรือด้านการทุจริตตามหลักเกณฑ์ในการกระบวนการประเมิน ITA ประจำปีของสำนักงาน ป.ป.ช. ร่วมกับ สำนักงาน ป.ป.ท. ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 สำนักงาน ป.ป.ช. ได้กำหนดตัวชี้วัดข้อมูล “การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ”³ โดยมีองค์ประกอบด้านข้อมูลปรากฏตามคู่มือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (ITA Manual 2026) ตัวชี้วัดที่ 9 ด้านการป้องกันการทุจริต ตัวชี้วัดย่อยที่ 9.1 การบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ข้อ ๐21 การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ซึ่งกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐแสดงผลการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 รายละเอียดดังต่อไปนี้

ตัวชี้วัดย่อยที่ 9.1 การบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

ข้อ	ข้อมูล	องค์ประกอบด้านข้อมูล
๐21	การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	- แสดงข้อมูลการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 อย่างน้อยด้าน 1 ด้านจาก 3 ด้าน ดังต่อไปนี้ (1) ด้านการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ (2) ด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ (3) ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ - ในการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ต้องมีรายละเอียดอย่างน้อยประกอบด้วย (1) การคัดเลือกกระบวนการหรือโครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริต อย่างน้อย 1 กระบวนการหรือโครงการ (2) การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต (3) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต (4) การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต (5) การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต <u>หมายเหตุ</u> - หน่วยงานสามารถศึกษาแนวทางการขับเคลื่อนและวิธีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ได้จากคู่มือการประเมินความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk Assessment) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 โดยกองบริหารความเสี่ยงและสกัดกั้นการทุจริต ในภาครัฐ สำนักงาน ป.ป.ท.

³ (องค์ประกอบด้านข้อมูลการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ รายละเอียดตามคู่มือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (ITA Manual 2026), ข้อ ๐21 การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569, สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.), ปี พ.ศ. 2569, หน้า 75)



ส่วนที่ 5

(สรุป) การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ
ระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

(1 ตุลาคม พ.ศ. 2568 – 30 กันยายน พ.ศ. 2569)

ด้านที่ (1)	ด้านการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต ของทางราชการ หรือ ระเบียบ/ข้อบังคับของหน่วยงาน
ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย	5. การพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล
กลยุทธ์มหาวิทยาลัย	ส่งเสริมพัฒนาการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสและมีธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืน
เป้าประสงค์	พัฒนาคุณภาพองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ พัฒนาระบบบริหารงานที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล เพื่อเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาที่ดี มีประสิทธิภาพ (Good Performance Management and Development)
ประเภทความเสี่ยง	ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กรและธรรมาภิบาล (Reputation and Good Governance Risks : G)
ผลกระทบของความเสี่ยง	ด้านการวิจัยและการสร้างนวัตกรรม และด้านความน่าเชื่อถือขององค์กรและความโปร่งใส
ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	1. จำนวนเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับกระบวนการพิจารณาการจัดสรรและการบริหารจัดการทุนวิจัย ในปีปัจจุบันเทียบกับปีก่อน 2. อัตราการอุทธรณ์ผลการพิจารณาอนุมัติเงินอุดหนุนการวิจัย ในปีปัจจุบันเทียบกับปีก่อน 3. ผลประเมินความพึงพอใจ ความโปร่งใส และความเป็นธรรมของกระบวนการพิจารณาการจัดสรรและการบริหารจัดการทุนวิจัย ในปีปัจจุบันเทียบกับปีก่อน 4. ผลสำรวจการดำเนินงานด้านกระบวนการพิจารณาอนุมัติเงินอุดหนุนการวิจัย เป็นไปตามกระบวนการ น้อยกว่าร้อยละ 60 5. สัดส่วนของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่มาจากภายในมหาวิทยาลัย เทียบกับผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสถาบัน เป็นไปตามเงื่อนไขและหลักเกณฑ์ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้
ระยะเวลาดำเนินการ	1 ตุลาคม พ.ศ. 2568 – 30 กันยายน พ.ศ. 2569

ลำดับ	กระบวนการ/โครงการที่มีความเสี่ยงฯ	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงฯ (โอกาสXผลกระทบ) รอบแผนฯ	สาเหตุ/ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการในการควบคุม/บริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก
1.1	กระบวนการ : การพิจารณาโครงการวิจัยเพื่อขอรับเงินอุดหนุนการวิจัย	กระบวนการพิจารณาอนุมัติเงินอุดหนุนการวิจัยขาดความโปร่งใสหรือไม่เป็นธรรมอันอาจเอื้อประโยชน์แก่ผู้ขอรับทุนบางราย	1X1=1 (ระดับน้อย) ●	1. หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัยในด้านการพิจารณาจัดสรรและการบริหารเงินอุดหนุนการวิจัยบางส่วนยังไม่มีมาตรฐานชัดเจน หรือเปิดช่องให้มีการใช้ดุลยพินิจส่วนบุคคล 2. คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณากลั่นกรองข้อเสนอทุนวิจัยอาจมีสายสัมพันธ์ส่วนตัวหรือมีความเกี่ยวข้องทางวิชาการกับผู้ขอรับทุน โดยไม่มีการเปิดเผยข้อเท็จจริงหรือถอนตัวออกจากกระบวนการพิจารณา 3. กระบวนการเสนอทุนและการพิจารณาไม่ได้ระบุให้เป็นความลับขั้นสูงสุด ทำให้นักวิจัยและกรรมการผู้ประเมินรับรู้ตัวตนกันล่วงหน้า	1. กำหนดและปรับปรุงข้อบังคับ ประกาศ หลักเกณฑ์ และคู่มือแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรและการบริหารเงินอุดหนุนการวิจัย โดยมุ่งเน้นการใช้เกณฑ์ประเมินคะแนนที่เป็นมาตรฐานเชิงประจักษ์ พร้อมเผยแพร่แก่นักวิจัยล่วงหน้าก่อนเปิดรับข้อเสนอโครงการ เพื่อลดการใช้ดุลยพินิจส่วนบุคคลและสร้างมาตรฐานเดียวกัน 2. แต่งตั้งคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณากลั่นกรองข้อเสนอโครงร่างวิจัย พร้อมทั้งพัฒนาระบบฐานข้อมูลคลังผู้เชี่ยวชาญส่วนกลางแยกตามสาขาวิชา โดยฝังกลไกการสุ่มเลือกผู้ทรงคุณวุฒิผ่านระบบสารสนเทศ เพื่อป้องกันระบบอุปถัมภ์และการเจาะจงเลือกพวกพ้องโดยมิชอบ 3. กำหนดนโยบายจำกัดจำนวนโครงการวิจัยที่นักวิจัยสามารถถือครองได้ในเวลาเดียวกัน และบังคับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	กองบริหารงานวิจัย/ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารเงินอุดหนุนการวิจัยของคณะ/หน่วยงาน

ลำดับ	กระบวนการ/ โครงการ ที่มีความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง การทุจริต	ระดับความรุนแรง ของความเสี่ยง (โอกาสXผลกระทบ) ณ รอบแผน	สาเหตุ/ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการในการควบคุม/บริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบหลัก
				นำไปสู่การวิงวอนหรือการจัดหาบุคคลใกล้ชิดมาเป็นกรรมการประเมินทุน 4. อาจมีความไม่โปร่งใสและการเข้าถึงข้อมูลการจัดสรรทุนซึ่งส่งผลต่อกระบวนการพิจารณาทุนวิจัยและการจัดสรร และการเปิดเผยผลการพิจารณาต่อสาธารณะ 5. การผูกขาดและการกระจุกตัวของทุนวิจัยทำให้นักวิจัยที่มีสายสัมพันธ์ส่วนตัว มีโอกาสเข้าถึงและผูกขาดการครอบครองทุนวิจัยได้มากกว่าบุคลากรทั่วไป 6. ระบบสารสนเทศการบริหารจัดการงานวิจัยยังขาดการเชื่อมโยงข้อมูลอย่างเป็นระบบ ทำให้ไม่สามารถตรวจสอบประวัติการถือครองทุนซ้ำซ้อนหรือสถานะโครงการค้างส่งรายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 7. กลไกการร้องเรียนและการอุทธรณ์ผลการพิจารณาฯ ยังไม่มีความชัดเจนหรือปลอดภัย 8. การเปลี่ยนแปลงระเบียบ/หลักเกณฑ์การสนับสนุนทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก	ในการตรวจสอบจริยธรรมและการคัดลอกวรรณกรรม ตั้งแต่ขั้นตอนการยื่นข้อเสนอโครงการวิจัย 4. เชื่อมโยงระบบสารสนเทศ ระบบบริหารจัดการงานวิจัย (UPRM) ร่วมกับระบบฐานข้อมูลส่วนกลาง เพื่อทำการตรวจสอบประวัติและจำกัดสิทธิ์ผู้สมัครที่มีโครงการค้างส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ พร้อมทั้งส่งต่อข้อมูลไปยังระบบติดตามทางการเงิน เพื่อควบคุมการเบิกจ่ายเงินอุดหนุนแต่ละงวดตามหลักฐานการจ่ายจริง 5. จัดประชุมชี้แจงสร้างความเข้าใจในหลักเกณฑ์และกระบวนการสนับสนุนทุนวิจัยอย่างทั่วถึง พร้อมทั้งกำหนดมาตรการและกลไกในการเปิดเผยข้อมูลรายชื่อผู้ได้รับทุน วงเงิน และผลการพิจารณาต่อสาธารณะผ่านช่องทางดิจิทัลของมหาวิทยาลัย อย่างชัดเจนและเป็นระบบ 6. จัดให้มีช่องทางการยื่นอุทธรณ์ผลการพิจารณาทุนวิจัยที่เป็นเอกเทศ มีขั้นตอนที่ชัดเจน โดยแต่งตั้งคณะกรรมการอิสระที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียทำหน้าที่พิจารณาข้อร้องเรียนและรายงานตรงต่ออธิการบดีหรือคณะกรรมการตรวจสอบฯ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสริมสร้างความโปร่งใส ปลอดภัย และเป็นธรรมแก่ผู้ร้องเรียน 7. กำหนดกลไกและช่องทางในการรับฟังข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ ควบคู่กับการจัดตั้งช่องทางพิเศษสำหรับรับแจ้งเรื่องร้องเรียนการทุจริต ประพฤติมิชอบ หรือการใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบในกระบวนการจัดสรรทุนวิจัย พร้อมเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ไปยังทุกคณะและหน่วยงาน 8. จัดกิจกรรมเสริมสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรด้านกฎหมายและแผนงานด้านป้องกันการทุจริต การรับสินบนหรือผลประโยชน์ โดยมีขอบจากการใช้อำนาจหน้าที่ หรือการให้บริการตามภารกิจ รวมไปถึงการประพฤติตนทางจริยธรรมและการดำเนินการทางวินัย	

หลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต (ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส x ระดับผลกระทบ)

การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ
ด้านที่ (1) การพิจารณาอนุมัติ อนุญาต ของทางราชการ
หรือ ระเบียบ/ข้อบังคับของหน่วยงาน :

- ชื่อความเสี่ยงที่ (1.1) กระบวนการพิจารณาอนุมัติเงินอุดหนุนการวิจัยขาดความโปร่งใสหรือไม่เป็นธรรม อันอาจเอื้อประโยชน์แก่ผู้ขอรับทุนบางราย

ระดับคะแนนความรุนแรง (ระดับ 1-5 จากน้อยไปมากตามลำดับ)	ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริต (Likelihood : L) (ระดับ 1-5 จากน้อยไปมากตามลำดับ)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact : I) (ระดับ 1-5 จากน้อยไปมากตามลำดับ)
5	อัตราการยื่นอุทธรณ์ผลการพิจารณาอนุมัติเงินอุดหนุนการวิจัยปีงบประมาณปัจจุบัน เพิ่มขึ้นจากปีก่อน มากกว่าร้อยละ 40/ ผลการประเมินความพึงพอใจ ความโปร่งใส และความเป็นธรรมในกระบวนการพิจารณาการจัดสรร และการบริหารจัดการทุนวิจัย น้อยกว่าร้อยละ 20	ชื่อเสียงองค์กรเสียหายร้ายแรง / ถูกฟ้องร้องดำเนินคดี
4	อัตราการยื่นอุทธรณ์ผลการพิจารณาอนุมัติเงินอุดหนุนการวิจัยปีงบประมาณปัจจุบัน เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ระหว่างร้อยละ 20 - 40/ ผลการประเมินความพึงพอใจ ความโปร่งใส และความเป็นธรรมในกระบวนการพิจารณาการจัดสรร และการบริหารจัดการทุนวิจัย ระหว่างร้อยละ 20 - 40	มีข้อร้องเรียนการทุจริต กระทบความน่าเชื่อถือในวงกว้างภายนอกองค์กร / อาจมีผลทางกฎหมายเบื้องต้น
3	อัตราการยื่นอุทธรณ์ผลการพิจารณาอนุมัติเงินอุดหนุนการวิจัยปีงบประมาณปัจจุบัน เพิ่มขึ้นจากปีก่อน น้อยกว่าร้อยละ 20/ ผลการประเมินความพึงพอใจ ความโปร่งใส และความเป็นธรรมในกระบวนการพิจารณาการจัดสรร และการบริหารจัดการทุนวิจัย ระหว่างร้อยละ 40 - 60	มีข้อทักท้วงเรื่องความไม่โปร่งใส กระทบบ้าง แต่ควบคุมได้ ชื่อเสียงภายในลดลงเล็กน้อย ต้องชี้แจงแก้ไขภายในองค์กร ไม่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงภายนอก
2	อัตราการยื่นอุทธรณ์ผลการพิจารณาอนุมัติเงินอุดหนุนการวิจัยปีงบประมาณปัจจุบัน มีอัตราคงที่เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน/ ผลการประเมินความพึงพอใจ ความโปร่งใส และความเป็นธรรมในกระบวนการพิจารณาการจัดสรร และการบริหารจัดการทุนวิจัย ระหว่างร้อยละ 60 - 80	มีเพียงข้อติชมหรือข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน ระดับหน่วยงาน
1	ไม่พบการยื่นอุทธรณ์ผลการพิจารณาอนุมัติเงินอุดหนุนการวิจัยปีงบประมาณปัจจุบัน/ ผลการประเมินความพึงพอใจ ความโปร่งใส และความเป็นธรรมในกระบวนการพิจารณาการจัดสรร และการบริหารจัดการทุนวิจัย มากกว่าร้อยละ 80	มีเพียงข้อติชมหรือข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน ระดับบุคคล

หมายเหตุ :

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส x ระดับผลกระทบ (คะแนน 1-25)

ระดับความเสี่ยง คะแนน 1-2 = ความรุนแรงน้อย (สีเขียว)

ระดับความเสี่ยง คะแนน 7-12 = ความรุนแรงสูง (สีส้ม)

ระดับความเสี่ยง คะแนน 3-6 = ความรุนแรงปานกลาง (สีเหลือง)

ระดับความเสี่ยง คะแนน 13-25 = ความรุนแรงสูงมาก (สีแดง)

ด้านที่ (2)	ด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย	5. การพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล
กลยุทธ์มหาวิทยาลัย	ส่งเสริมพัฒนาการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสและมีธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืน
เป้าประสงค์	พัฒนาคุณภาพองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ พัฒนาระบบบริหารงานที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล เพื่อเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาที่ดี มีประสิทธิภาพ (Good Performance Management and Development)
ประเภทความเสี่ยง	ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กรและธรรมาภิบาล (Reputation and Good Governance Risks : G)
ผลกระทบของความเสี่ยง	ด้านการบริหารจัดการทรัพยากร/ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กรและความโปร่งใส/ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย
ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริตลำดับที่ 2.1 1. จำนวนเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับกระบวนการขอใช้พื้นที่หรืออาคารสถานที่ภายในมหาวิทยาลัย ในปีปัจจุบันเทียบกับปีก่อน 2. ผลสำรวจการดำเนินงานด้านการให้บริการขอใช้พื้นที่หรืออาคารสถานที่ภายในมหาวิทยาลัย เป็นไปตามกระบวนการ น้อยกว่าร้อยละ 60 3. อัตราการทำผิดเงื่อนไขหรือวัตถุประสงค์ในสัญญาขอใช้พื้นที่หรืออาคารสถานที่ของมหาวิทยาลัย ในปีปัจจุบัน ประเด็นความเสี่ยงการทุจริตลำดับที่ 2.2 1. จำนวนเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการเงินยืมตรงจ่ายและการขอใช้เงินยืม ในปีปัจจุบันเทียบกับปีก่อน 2. อัตราการคืนเงินยืมตรงจ่ายภายในกำหนดระยะเวลา เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 3. สัญญาเงินยืมตรงจ่ายของหน่วยงานมีการชำระคืนเงินยืมเกินกว่าระยะเวลาสิ้นสุดที่กำหนดตามหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องฯ ลดลงจากปีก่อน 4. จำนวนสัญญาเงินยืมตรงจ่ายของหน่วยงานที่มีการขอขยายระยะเวลาส่งคืนเงินยืมลดลงจากปีก่อน 5. จำนวนกรณีผิดนัดชำระซ้ำ ลดลงจากปีก่อน
ระยะเวลาดำเนินการ	1 ตุลาคม พ.ศ. 2568 – 30 กันยายน พ.ศ. 2569

ลำดับ	กระบวนการ/โครงการที่มีความเสี่ยงฯ	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงฯ (โอกาสXผลกระทบ) รอบแผนฯ	สาเหตุ/ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการในการควบคุม/บริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก
2.1	กระบวนการ : การบริหารสัญญาและการบริหารพื้นที่	การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ในกระบวนการขอใช้พื้นที่หรืออาคารสถานที่ของมหาวิทยาลัยโดยมิชอบ	$1 \times 1 = 1$ (ระดับน้อย) 	1. ผู้ประกอบการ/ผู้ขออนุญาตยังไม่ทราบหรือไม่เข้าใจขั้นตอนการใช้อำนาจหน้าที่ในการจัดการทรัพย์สินและการใช้พื้นที่มหาวิทยาลัยอย่างทั่วถึง	1. กำหนดกฎ ระเบียบของมหาวิทยาลัย เพื่อควบคุมการบริหารจัดการทรัพย์สิน การทำสัญญา การใช้พื้นที่ที่ประกอบการ อาคาร สถานที่ของมหาวิทยาลัย รวมไปถึง กำหนดเงื่อนไข อัตราค่าธรรมเนียมการใช้พื้นที่ และอัตราค่าบำรุง ที่ชัดเจน 2. มีการจัดตั้งหน่วยงานในการกำกับดูแลและควบคุมการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการพื้นที่ที่ประกอบการ อาคาร สถานที่ การจัดทำสัญญา/การอนุมัติ/อนุญาต การขอใช้พื้นที่ของมหาวิทยาลัย ตามขั้นตอนของหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ รวมไปถึง มีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนดและเงื่อนไขของผู้ประกอบการ	กองทรัพย์สิน/กองกฎหมาย

ลำดับ	กระบวนการ/ โครงการ ที่มีความเสี่ยงฯ	ประเด็นความเสี่ยง การทุจริต	ระดับความรุนแรง ของความเสี่ยงฯ (โอกาสXผลกระทบ) ณ รอบแผนฯ	สาเหตุ/ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการในการควบคุม/บริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบหลัก
				2. อาจยังมีช่องโหว่ของกฎระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยในการเรียก รับ ผล ประ โย ช ณ์ โดยไม่สุจริตหรือโดยมิชอบในการจัดการทรัพย์สินและการขอใช้พื้นที่ของมหาวิทยาลัย 3. ขาดการหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทำให้มีความสัมพันธ์ใ ก ล ั ช ี ด กั บ ผู้ประกอบการประจำ 4. ขาดระบบในการเปิดเผยหรือตรวจสอบข้อมูลการใช้อาคาร/พื้นที่ของมหาวิทยาลัยที่สามารถติดตามข้อมูลได้ทางออนไลน์ 5. พฤติกรรมความเคยชินในการให้หรือรับสินบนหรือผลประโยชน์ตอบแทน เพื่อความสะดวก รวด เร็ว ใน การ ดำ เนิ น ง า น / การใช้บริการ	การใช้พื้นที่เพื่อให้เป็นไปตามสัญญา โดยกองทัพysinและกองกฎหมายผ่านหัวหน้าส่วนงานและรองอธิการบดีที่กำลังดูแล 3. ปรับปรุงคู่มือและขั้นตอนการปฏิบัติงานในการขอใช้พื้นที่และอาคารภายในมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งเผยแพร่หลักเกณฑ์และระบบขั้นตอนแก่ผู้ประกอบการทราบ 4. มีการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานการใช้พื้นที่และคณะกรรมการบริหารพื้นที่ของมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาดำเนินการคัดเลือกผู้ที่มีความประสงค์ใช้พื้นที่ประกอบการภายในมหาวิทยาลัย การต่อสัญญาของผู้ประกอบการรวมถึงการควบคุม กำกับ ดูแล การจัดเก็บค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าประกัน สัญญา หนี้สิน และรายได้อื่น ๆ จากผู้ประกอบการหรือผู้ขออนุญาต เป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในข้อสัญญาหรือหลักเกณฑ์ของมหาวิทยาลัยที่กำหนด 5. หน่วยงานที่รับผิดชอบ มีการแจ้งประกาศกำหนดคุณสมบัติของผู้ประกอบการในอาคารหรือพื้นที่สำหรับประกอบการ และมีการแจ้งผลการพิจารณาการคัดเลือกเป็นลายลักษณ์อักษร โดยเสนอต่ออธิการบดีหรือรองอธิการบดีที่กำลังดูแล มอบหมายการกำกับบริหารสั่งการภายในหน่วยงาน 6. มีช่องทางการร้องเรียนและประพฤติมิชอบของหน่วยงานและขององค์กร และเผยแพร่แก่ผู้ประกอบการและผู้เกี่ยวข้องทราบ 7. มีระบบการร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ ซึ่งกำกับ ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงานให้สอดคล้องตามกฎหมายโดยคณะกรรมการและฝ่ายบริหารของหน่วยงาน พร้อมทั้งกำหนดหน่วยงานส่วนกลางในการรวบรวมและรายงานการจัดการเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบระดับองค์กรต่ออธิการบดี 8. กำหนดแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต, มาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส และมาตรการป้องกันการรับสินบน พร้อมทั้งส่งเสริมให้ผู้บริหารของทุกหน่วยงานรณรงค์และประกาศตนเป็นหน่วยงาน No gift Policy ทุกปี 9. จัดกิจกรรมเสริมสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรด้านกฎหมายและแผนงานด้านป้องกันการทุจริต การรับสินบนหรือผลประโยชน์โดยมิชอบจากการใช้อำนาจหน้าที่หรือการให้บริการตามภารกิจ รวมไปถึงการประพฤติตนทางจริยธรรมและการดำเนินการทางวินัย	

หลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต (ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส x ระดับผลกระทบ)

การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ
ด้านที่ (2) การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ :

- ชื่อความเสี่ยงที่ (2.1) การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ในกระบวนการขอใช้พื้นที่หรืออาคารสถานที่ของมหาวิทยาลัยโดยมิชอบ

ระดับคะแนนความรุนแรง (ระดับ 1-5 จากน้อยไปมากตามลำดับ)	ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริต (Likelihood : L) (ระดับ 1-5 จากน้อยไปมากตามลำดับ)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact : I) (ระดับ 1-5 จากน้อยไปมากตามลำดับ)
5	ผลสำรวจการดำเนินงานด้านการให้บริการขอใช้พื้นที่หรืออาคารสถานที่ภายในมหาวิทยาลัย เป็นไปตามกระบวนการ น้อยกว่าร้อยละ 50	ชื่อเสียงองค์กรเสียหายร้ายแรง / ถูกฟ้องร้องดำเนินคดี
4	ผลสำรวจการดำเนินงานด้านการให้บริการขอใช้พื้นที่หรืออาคารสถานที่ภายในมหาวิทยาลัย เป็นไปตามกระบวนการ ระหว่างร้อยละ 50.1 - 60	มีข้อร้องเรียนการทุจริต กระทบความน่าเชื่อถือในวงกว้างภายนอกองค์กร / อาจมีผลทางกฎหมายเบื้องต้น
3	ผลสำรวจการดำเนินงานด้านการให้บริการขอใช้พื้นที่หรืออาคารสถานที่ภายในมหาวิทยาลัย เป็นไปตามกระบวนการ ระหว่างร้อยละ 60.1 - 70	มีข้อทักท้วงเรื่องความไม่โปร่งใส กระทบบ้าง แต่ควบคุมได้ ชื่อเสียงภายในลดลงเล็กน้อย ต้องชี้แจงแก้ไขภายในองค์กร ไม่ส่งผลต่อชื่อเสียงภายนอก
2	ผลสำรวจการดำเนินงานด้านการให้บริการขอใช้พื้นที่หรืออาคารสถานที่ภายในมหาวิทยาลัย เป็นไปตามกระบวนการ ระหว่างร้อยละ 70.1 - 80	มีเพียงข้อติชมหรือข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน ระดับหน่วยงาน
1	ผลสำรวจการดำเนินงานด้านการให้บริการขอใช้พื้นที่หรืออาคารสถานที่ภายในมหาวิทยาลัย เป็นไปตามกระบวนการ มากกว่าร้อยละ 80	มีเพียงข้อติชมหรือข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน ระดับบุคคล

ลำดับ	กระบวนการ/ โครงการ ที่มีความเสี่ยงฯ	ประเด็นความเสี่ยง การทุจริต	ระดับความรุนแรง ของความเสี่ยงฯ (โอกาสXผลกระทบ) ณ รอบแผนฯ	สาเหตุ/ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการในการควบคุม/บริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบหลัก
2.2	กระบวนการ : การบริหารจัดการ เงินยืมตรงจ่าย และการชดใช้เงินยืม	การนำเงินยืมตรงจ่าย ผ่านบัญชีส่วนบุคคล ไปใช้หมุนเวียนส่วนตัว หรือแสวงหาประโยชน์ โดยมิชอบ ก่อมนำส่ง คดีถึง ซึ่งอาจก่อให้เกิด ความเสี่ยงในการทุจริต	2X1=2 (ระดับน้อย) 	- บุคลากรบางส่วนยังไม่เข้าใจ หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติการ เงินยืมตรงจ่ายอย่างถูกต้อง - อาจกำหนดวงเงินสูงเกิน ความจำเป็น ทำให้มีเงินส่วนเกิน ที่เสี่ยงต่อการนำไปใช้ ผิดวัตถุประสงค์ - ขาดการกำหนดเพดานวงเงินยืม ตามประเภทภารกิจ/ระดับ ตำแหน่งเพื่อลดโอกาสการมีเงิน ส่วนเกินที่อาจถูกนำไปใช้ผิด วัตถุประสงค์ - หลักเกณฑ์และขั้นตอนบางส่วน อาจมีช่องโหว่ให้เกิดการใช้ดุลย พินิจโดยมิชอบ หรือเอื้อให้เกิด การทุจริต - กระบวนการตรวจสอบเอกสาร และหลักฐานการจ่ายเงินตาม สัญญาเงินยืมตรงจ่าย บางส่วนอาจยังมีความ หละหลวม - อาจมีข้อบกพร่องด้านระบบเงิน ยืมกำกับติดตามระบบทวงถาม หรือระบบแจ้งเตือน - ระบบสารสนเทศไม่เชื่อมโยง หรือไม่เป็นปัจจุบัน ส่งผลให้	- มหาวิทยาลัยกำหนดหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการเงิน ยืมตรงจ่ายอย่างชัดเจน โดยออกประกาศฯ หลักเกณฑ์ วิธีการยืมเงินตรงจ่าย และแนวปฏิบัติการจ่ายเงินยืมอย่าง เป็นทางการ พร้อมทั้งกำหนดการแบ่งแยกหน้าที่ความ รับผิดชอบในการตรวจสอบ อนุมัติ และติดตาม อย่างเหมาะสม - มีการสื่อสารและเผยแพร่หลักเกณฑ์และเงื่อนไขผู้มีสิทธิยืม ขั้นตอนการอนุมัติ และระยะเวลาการชำระคืนเงินยืม ให้บุคลากรในหน่วยงานทราบ - กำหนดระบบการคัดกรองและตรวจสอบสิทธิของผู้ขอยืม อย่างเข้มงวด โดยงานธุรการ ซึ่งจะพิจารณาประวัติหนี้ค้างชำระ จากทะเบียนคุมเงินยืมอย่างเคร่งครัด หากพบว่ามีสัญญาเดิม ที่ไม่เคลียร์หรือเกินกำหนด จะไม่พิจารณาอนุมัติการยืมครั้งใหม่ - มีการจัดทำรายงานสถานะเงินยืมคงค้างเสนอผู้บริหาร เพื่อใช้ ในการกำกับ ติดตาม และกำหนดมาตรการที่เหมาะสม - กำหนดให้มีการจัดทำสัญญาเงินยืมตรงจ่ายพร้อมเอกสาร ประกอบที่ครบถ้วน ถูกต้องตามหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติของ มหาวิทยาลัย - กำหนดให้มีการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารตามลำดับ ชั้นของหน่วยงานก่อนเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติ และภายหลัง การอนุมัติ - กำหนดให้กองคลัง ตรวจสอบความถูกต้องของสัญญาและ วงเงินยืมซ้ำอีกครั้งก่อนการจ่ายเงินทุกครั้ง เพื่อป้องกันความ ผิดพลาดและลดความเสี่ยง - กำหนดให้มีการบันทึกข้อมูลลูกหนี้เงินยืมในระบบทะเบียนคุม เงินยืมรายบุคคลของส่วนกลาง พร้อมกำหนดระยะเวลาชำระ คืนเงินยืม (โครงการทั่วไป) ภายใน 30 วัน นับแต่วันสิ้นสุด โครงการหรือกิจกรรม เพื่อเร่งรัดการชำระคืนอย่างเป็นระบบ	กองคลัง/ ผู้ปฏิบัติงาน ด้านการเงินและ การคลังของ คณะ/หน่วยงาน

ลำดับ	กระบวนการ/ โครงการ ที่มีความเสี่ยงฯ	ประเด็นความเสี่ยง การทุจริต	ระดับความรุนแรง ของความเสี่ยงฯ (โอกาสXผลกระทบ) ณ รอบแผนฯ	สาเหตุ/ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการในการควบคุม/บริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบหลัก
				ข้อมูลหนี้คงค้างหรือสถานะผู้ยืมไม่ถูกต้องหรือไม่ครบถ้วน 8. แรงจูงใจหรือแรงกดดันทางการเงิน ภาวะเศรษฐกิจ และค่าครองชีพของบุคลากรอาจนำไปสู่การนำเงินยืมไปใช้หมุนเวียนส่วนตัวชั่วคราว 9. ความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ยืมและผู้ตรวจสอบ 10. ยังคงมีพฤติกรรมหรือความเคยชินในการให้สินน้ำใจหรือผลประโยชน์ตอบแทนเพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการดำเนินงาน	9. กำหนดให้มีการจำกัดช่วงเวลาการจ่ายเงินยืมแก่ผู้ยืม โดยจ่ายเป็นเช็คหรือโอนเข้าบัญชีธนาคารในนามของผู้ยืม ทั้งนี้ให้จ่ายก่อนการปฏิบัติงานหรือดำเนินการไม่เกิน 7 วันทำการ หรือหลังจากปฏิบัติงานหรือดำเนินการแล้วเสร็จไม่เกิน 5 วันทำการ กรณีที่เข้าเงื่อนไขข้อยกเว้นตามที่กำหนด 10. กำหนดเงื่อนไขการขอขยายระยะเวลาการส่งคืนเงินยืม โดยสามารถดำเนินการได้เฉพาะกรณีที่มีเหตุผลความจำเป็นอย่างแท้จริง ทั้งนี้อนุญาตให้ขยายระยะเวลาได้ครั้งละไม่เกิน 30 วัน ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด 11. กำหนดมาตรการควบคุมและติดตามทวงถามหนี้เงินยืมเป็นลายลักษณ์อักษร ตามระยะเวลาและเงื่อนไขการคืนหรือการขยายระยะเวลาการคืนเงินยืมอย่างเข้มงวด 12. มีการดำเนินการตามข้อกำหนดการหักเงินเดือน บทลงโทษทางการเงิน และความรับผิดชอบทางวินัย กรณีผู้ยืมไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่กำหนด	

หลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต (ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส x ระดับผลกระทบ)

การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ
ด้านที่ (2) การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ :

- ชื่อความเสี่ยงที่ (2.2) การนำเงินยืมทราดรองจ่ายผ่านบัญชีส่วนบุคคลไปใช้หมุนเวียนส่วนตัวหรือแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ ก่อนนำส่งคืนคลัง ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงในการทุจริต

ระดับคะแนนความรุนแรง (ระดับ 1-5 จากน้อยไปมากตามลำดับ)	ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริต (Likelihood : L) (ระดับ 1-5 จากน้อยไปมากตามลำดับ)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact : I) (ระดับ 1-5 จากน้อยไปมากตามลำดับ)
5	สัญญาเงินยืมทราดรองจ่ายบางรายการของหน่วยงาน มีการชำระคืนเงินยืม เกินกว่าระยะเวลาขั้นสุดที่กำหนดตามหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องฯ ส่งผลให้ต้องดำเนินการตามมาตรการบังคับหักเงินเดือนหรือมีผลทางวินัย	มีบุคลากรในหน่วยงานกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง หรือกระทำผิดวินัยร้ายแรง/ ส่งกระทบต่อภาพลักษณ์ด้านความโปร่งใสระดับองค์กร
4	สัญญาเงินยืมทราดรองจ่ายของหน่วยงาน มีการชำระคืนเงินยืม เกินกว่าระยะเวลาขั้นสุดที่กำหนดตามหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องฯ มากกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนสัญญาเงินยืมทราดรองจ่ายทั้งหมดของหน่วยงาน	มีเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบด้านการบริหารจัดการเงินยืมทราดรองจ่าย และการชดใช้เงินยืมของบุคลากรในหน่วยงาน/ ส่งกระทบต่อภาพลักษณ์ด้านความโปร่งใสระดับหน่วยงาน
3	สัญญาเงินยืมทราดรองจ่ายของหน่วยงาน มีการชำระคืนเงินยืม เกินกว่าระยะเวลาขั้นสุดที่กำหนดตามหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องฯ ระหว่างร้อยละ 30 - 50 ของจำนวนสัญญาเงินยืมทราดรองจ่ายทั้งหมดของหน่วยงาน	มีเรื่องร้องเรียนทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการเงินยืมทราดรองจ่าย หรือการชดใช้เงินยืมของบุคลากรในหน่วยงาน/ เริ่มมีกระทบต่อภาพลักษณ์ด้านความโปร่งใสระดับหน่วยงาน หากไม่เร่งแก้ไข
2	สัญญาเงินยืมทราดรองจ่ายของหน่วยงาน มีการชำระคืนเงินยืม เกินกว่าระยะเวลาขั้นสุดที่กำหนดตามหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องฯ ระหว่างร้อยละ 15 - 30 ของจำนวนสัญญาเงินยืมทราดรองจ่ายทั้งหมดของหน่วยงาน	มีเพียงข้อติชมหรือข้อเสนอแนะต่อการปฏิบัติงานในระดับงาน ซึ่งเป็นเหตุการณ์ภายในที่ค่อนข้างใช้ระยะเวลาในการปรับปรุงแก้ไข
1	สัญญาเงินยืมทราดรองจ่ายของหน่วยงาน มีการชำระคืนเงินยืม เกินกว่าระยะเวลาขั้นสุดที่กำหนดตามหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องฯ ไม่เกินร้อยละ 15 ของจำนวนสัญญาเงินยืมทราดรองจ่ายทั้งหมดของหน่วยงาน	มีเพียงข้อติชมหรือข้อเสนอแนะต่อการปฏิบัติงานระดับบุคคล ซึ่งเป็นเหตุการณ์ภายในที่สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันที

ด้านที่ (3)	ด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการใช้จ่ายงบประมาณ
ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย	5. การพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล
กลยุทธ์มหาวิทยาลัย	ส่งเสริมพัฒนาการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสและมีธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืน
เป้าประสงค์	พัฒนาคุณภาพองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ พัฒนาระบบบริหารงานที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล เพื่อเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาที่ดี มีประสิทธิภาพ (Good Performance Management and Development)
ประเภทความเสี่ยง	ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กรและธรรมาภิบาล (Reputation and Good Governance Risks : G)
ผลกระทบของความเสี่ยง	ด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ/ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กรและความโปร่งใส
ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	1. จำนวนเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการให้หรือรับสินบนจากการดำเนินงานในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของมหาวิทยาลัย ในปีปัจจุบันเทียบกับปีก่อน 2. พบข้อตรวจพบในการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง/การจัดทำและอนุมัติ TOR ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยในปีปัจจุบัน มากกว่าร้อยละ 50
ระยะเวลาดำเนินการ	1 ตุลาคม พ.ศ. 2568 – 30 กันยายน พ.ศ. 2569

ลำดับ	กระบวนการ/โครงการที่มีความเสี่ยงฯ	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงฯ (โอกาสXผลกระทบ) รอบแผนฯ	สาเหตุ/ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการในการควบคุม/บริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก
3.1	กระบวนการ : การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ	ความเสี่ยงต่อการทุจริตในการสมยอมราคาหรือการลักลอบการกำหนดเงื่อนไขหรือคุณลักษณะเฉพาะในขอบเขตของงาน (TOR) เพื่อกีดกันหรือขัดขวางการแข่งขันของผู้เสนอราคาอย่างเสรีและเป็นธรรม	1X1=1 (ระดับน้อย)	1. เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานหรือผู้เกี่ยวข้อง เรียก รับ สินบนหรือมีผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้เสนอราคา/ผู้รับจ้าง 2. ขาดระบบถ่วงดุลหรือกลไกการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้จัดทำ TOR และผู้อนุมัติ 3. อาจมีการเรียก รับสินบนหรือใช้อิทธิพลเพื่อเข้าไปมีผลต่อการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่เพื่อประโยชน์แก่พวกพ้องในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง 4. อาจยังมีช่องโหว่ของกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ซึ่งเอื้อต่อการใช้อำนาจหน้าที่,การดำเนินงานในการจัดซื้อจัดจ้างโดยไม่สุจริต	1. กำหนดหลักเกณฑ์ของมหาวิทยาลัยเพื่อควบคุมและติดตามให้ผู้มีอำนาจและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามขั้นตอนและกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 อย่างเคร่งครัด 2. ปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุให้ชัดเจนและเป็นมาตรฐาน โดยเผยแพร่หรือจัดอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้อง 3. กำหนดให้หน่วยงานเปิดเผยข้อมูลแผนการจัดซื้อจัดจ้าง/แผนการบริหารพัสดุประจำปีตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดผ่านเว็บไซต์ของหลักของหน่วยงาน 4. หัวหน้างานของแต่ละงานกำกับติดตามให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องดำเนินงานตามขั้นตอนในการจัดซื้อจัดจ้าง โดยเฉพาะการกำหนดจัดทำหรืออนุมัติ TOR ให้รัดกุมและเหมาะสมกับพัสดุ ครุภัณฑ์	กองแผนงาน/ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุของคณะ/หน่วยงาน

ลำดับ	กระบวนการ/ โครงการ ที่มีความเสี่ยงฯ	ประเด็นความเสี่ยง การทุจริต	ระดับความรุนแรง ของความเสี่ยงฯ (โอกาสXผลกระทบ) ณ รอบแผนฯ	สาเหตุ/ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการในการควบคุม/บริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบหลัก
				5. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการไม่เหมาะสม หรือมีการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดเดิมซ้ำ ๆ หรือแต่งตั้งผู้ที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจในด้าดังกล่าวเป็นกรรมการ 6. ผู้ควบคุมกำกับดูแลงานจัดซื้อจัดจ้าง และพัสดุขาดทักษะและองค์ความรู้ในการใช้กฎ ระเบียบของมหาวิทยาลัย ในการจัดซื้อจัดจ้าง 7. อาจมีการกำหนดรายละเอียด/จำกัดคุณลักษณะเฉพาะ ซึ่งเป็นการล็อกสเปกที่เอื้อประโยชน์ให้กับผู้เสนอราคา 8. การจัดทำราคากลางสูงกว่าความเป็นจริง 9. ความไม่เหมาะสมในการมอบหมายงานการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ การตรวจสอบถ่วงดุล 10. มีการดำเนินงานในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามระเบียบของมหาวิทยาลัย 11. มีการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างไม่ถูกต้อง/มีการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานจากเดิม 12. การตรวจรับพัสดุมีความซับซ้อน ลำช้า	ที่ต้องการจัดซื้อจัดจ้าง โดยมุ่งเลือกวิธีการที่ได้มาซึ่งพัสดุโดยเน้นประโยชน์ และความคุ้มค่า เป็นหลัก และมีความโปร่งใสไม่เอื้อประโยชน์แก่ผู้จัดหารายใดรายหนึ่ง 5. แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณา TOR หลายฝ่าย เพื่อตรวจรับพัสดุให้เหมาะสมกับพัสดุ ครุภัณฑ์ที่ได้รับอนุมัติให้จัดหา 6. ส่วนงานพัสดุของหน่วยงานและส่วนกลาง กำกับและตรวจสอบกระบวนการในขั้นตอนของการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น การประกาศแผนการจัดซื้อจัดจ้าง, การจัดทำรายงานขอซื้อ ขอจ้าง, การตรวจรับพัสดุและการจำหน่ายพัสดุการเผยแพร่ TOR, การยื่นซอง, การประกาศผลให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 7. การจัดทำบัญชีควบคุมการเบิกจ่ายพัสดุ ครุภัณฑ์, กำหนดการตรวจสอบรายละเอียดการจัดซื้อจัดจ้างโดยมีขั้นตอนการอนุมัติเป็นลำดับขั้น โดยเริ่มจากผู้ขอจัดหา ผู้ปฏิบัติงานด้านพัสดุ หัวหน้างาน เพื่อป้องกันการทุจริตหรือการปฏิบัติงานอย่างไม่โปร่งใส 8. สร้างความรู้ ความเข้าใจในการกระบวนการดำเนินงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุแก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของหน่วยงาน 9. มีช่องทางการร้องเรียนและประพฤติมิชอบของหน่วยงานและขององค์กร และเผยแพร่แก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทราบ 10. มีระบบการร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ ซึ่งกำกับ ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงานให้สอดคล้องตามกฎหมาย โดยคณะกรรมการและฝ่ายบริหารของหน่วยงาน พร้อมทั้งกำหนดหน่วยงานส่วนกลางในการรวบรวมและรายงานการจัดการเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบระดับองค์กรต่ออธิการบดี 11. กำหนดแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต, มาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส และมาตรการป้องกันการรับสินบน พร้อมทั้งส่งเสริมให้ผู้บริหารของทุกหน่วยงานรณรงค์และประกาศตนเป็นหน่วยงาน No gift Policy โดยมีการรายงานการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด	

ลำดับ	กระบวนการ/ โครงการ ที่มีความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง การทุจริต	ระดับความรุนแรง ของความเสี่ยง (โอกาสXผลกระทบ) ณ รอบแผนฯ	สาเหตุ/ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการในการควบคุม/บริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบหลัก
					โดยธรรมชาติของทุกหน่วยงานต่อมหาวิทยาลัยและอธิการบดี ทุกปีงบประมาณ 12. จัดกิจกรรมเสริมสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรด้านกฎหมายและ แผนงานด้านป้องกันการทุจริต การรับสินบนหรือผลประโยชน์ โดยมิชอบจากการใช้อำนาจหน้าที่หรือการให้บริการตามภารกิจ รวมถึงการประพฤติตนทางจริยธรรมและการดำเนินการทางวินัย	

หลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต (ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส x ระดับผลกระทบ)

การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ
ด้านที่ (3) การจัดซื้อจัดจ้างและการใช้จ่ายงบประมาณ :

- ชื่อความเสี่ยงที่ (3.1) ความเสี่ยงต่อการทุจริตในการสมยอมราคาหรือการล็อกสเปก โดยการกำหนดเงื่อนไขหรือคุณลักษณะเฉพาะในขอบเขตของงาน (TOR) เพื่อกีดกันหรือขัดขวางการแข่งขันของผู้เสนอราคาอย่างเสรีและเป็นธรรม

ระดับคะแนนความรุนแรง (ระดับ 1-5 จากน้อยไปมากตามลำดับ)	ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริต (Likelihood : L) (ระดับ 1-5 จากน้อยไปมากตามลำดับ)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact : I) (ระดับ 1-5 จากน้อยไปมากตามลำดับ)
5	พบข้อตรวจพบในการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง/ การจัดทำและอนุมัติ TOR ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย มากกว่าร้อยละ 75	ชื่อเสียงองค์กรเสียหายร้ายแรง / ถูกฟ้องร้องดำเนินคดี
4	พบข้อตรวจพบในการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง/ การจัดทำและอนุมัติ TOR ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ระหว่างร้อยละ 50.1 - 75	มีข้อร้องเรียนการทุจริต กระทบความน่าเชื่อถือในวงกว้างภายนอกองค์กร / อาจมีผลทางกฎหมายเบื้องต้น
3	พบข้อตรวจพบในการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง/ การจัดทำและอนุมัติ TOR ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ระหว่างร้อยละ 25.1 - 50	มีข้อทักท้วงเรื่องความไม่โปร่งใส กระทบบ้าง แต่ควบคุมได้ ชื่อเสียงภายในลดลงเล็กน้อย ต้องชี้แจงแก้ไขภายในองค์กร ไม่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงภายนอก
2	พบข้อตรวจพบในการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง/ การจัดทำและอนุมัติ TOR ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ระหว่างร้อยละ 10.1 - 25	มีเพียงข้อติชมหรือข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน ระดับหน่วยงาน
1	พบข้อตรวจพบในการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง/ การจัดทำและอนุมัติ TOR ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย น้อยกว่าร้อยละ 10	มีเพียงข้อติชมหรือข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน ระดับบุคคล

ส่วนที่ 6 เอกสารอ้างอิง

- กองบริหารความเสี่ยงและสกัดกั้นการทุจริตในภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.), คู่มือการประเมินความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk Assessment) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569, พฤศจิกายน 2568, หน้า 1 – 42
- คณะกรรมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส, สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.), คู่มือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (ITA Manual 2026), ปี พ.ศ. 2569, หน้า 75
- งานแผนยุทธศาสตร์ กองแผนงาน, แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยพะเยา ระยะ 5 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 - 2573), หน้า 9 และ 16, <https://www.up.ac.th/IntroEtcup.aspx>

