



คู่มือ



การประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ

และ

การดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์



คู่มือ

การประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ

และ

การดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง

การทุจริตและประพฤติมิชอบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

โดย

คณะกรรมการเตรียมความพร้อมการประเมิน ITA

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

คำนำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ได้จัดทำคู่มือการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ เล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อแสดงผลการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบหรือก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมในมหาวิทยาลัย การมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงย่อมเป็นการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ลดการเกิดของปัญหาซึ่งเป็นความรุนแรงและเสียหายต่อมหาวิทยาลัย การนำเครื่องมือการประเมินความเสี่ยงมาใช้ในมหาวิทยาลัยจะช่วยเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการของมหาวิทยาลัยจะไม่มีทุจริตหรือในกรณีที่เกิดพบกับการทุจริตและประพฤติมิชอบที่ไม่คาดคิด โอกาสที่เกิดปัญหาน้อยกว่ามหาวิทยาลัยอื่น ความเสียหายที่เกิดขึ้นจะน้อยกว่า เพราะมีการป้องกัน เตรียมการรองรับไว้ล่วงหน้า ดังนั้นการดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ อย่างรอบด้านจึงเป็นประโยชน์มหาวิทยาลัยเป็นอย่างยิ่ง

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) ได้ขับเคลื่อนให้หน่วยงานภาครัฐ มีมาตรการ ระบบ หรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบ เพื่อให้มีการนำไปสู่การปฏิบัติให้เห็นเป็นรูปธรรม เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับหน่วยงานภาครัฐ

คณะกรรมการเตรียมความพร้อมการประเมิน ITA

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
บทที่ 1 บทนำ	1
หลักการและเหตุผล	1
ความหมายและคำจำกัดความการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ	2
บทที่ 2 แนวทางการดำเนินงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ	4
นโยบายการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ	4
วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ	4
การบริหารจัดการความเสี่ยง	5
กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ	5
โครงสร้างการดำเนินงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ	8
บทที่ 3 การวางระบบโครงสร้างการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ	9
กระบวนการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ	10
การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ	11
การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง	13
การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ	14
ขอบเขตการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ	14
แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ	15
แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ	15
บทที่ 4 ขั้นตอน/กระบวนการ/ปฏิทิน การบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ	16
ขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ	17
กระบวนการดำเนินงานและติดตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	17
บทที่ 5 ปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ไข	18

สารบัญ

	หน้า
ภาคผนวก	19
ภาคผนวก ก ตัวอย่างรูปแบบความเสี่ยงการทุจริตและประพฤตินิชอบ	
รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต	19
รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่	20
รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ	21
ภาคผนวก ข ตัวอย่างแบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยง	22
การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤตินิชอบ (ITA 1_NSRU)	22
แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤตินิชอบ (ITA 2_NSRU)	25
รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤตินิชอบ (ITA 3_NSRU)	27

บทที่ 1

บทนำ

หลักการและเหตุผล

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 4 เมษายน 2560 รับทราบมติคณะกรรมการต่อต้านการทุจริตแห่งชาติ (คตช.) ในการประชุม คตช. ครั้งที่ 1/2560 เมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2560 ที่เสนอให้รัฐบาลประกาศให้ “ปี 2560 เป็นปีแห่งการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุมัติอนุญาตของทางราชการต่อการรับสินบนทุกรูปแบบ” ตามที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) โดยกองยุทธศาสตร์และแผนงานเสนอ ทั้งนี้ คตช. ได้มอบหมายให้สำนักงาน ป.ป.ท. ในฐานะฝ่ายเลขานุการ คตช. เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนนโยบายและมาตรการต่อต้าน การทุจริตคอร์รัปชัน ต่อต้านการรับสินบนทุกรูปแบบ ได้กำหนดนิยามความเสี่ยงไว้ว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือ ลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก ซึ่งเป็นนิยามความเสี่ยงที่ใกล้เคียงกับนิยามความเสี่ยงของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร : Committee of Sponsoring Organizations of The Tread way Commission : COSO (2004)

การประเมินความเสี่ยงการทุจริตของทุกหน่วยงานภาครัฐมีประสิทธิภาพที่ดีจะส่งผลให้ปัญหาการทุจริตลดลง ลดความสูญเสียทางงบประมาณที่เกิดขึ้นกับระบบเศรษฐกิจของประเทศ ประเทศสามารถมีงบประมาณไปพัฒนาสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชาชน ลดต้นทุนในการดำเนินคดี สร้างความเชื่อมั่นให้กับนักลงทุนชาวต่างชาติ เสริมสร้างภาพลักษณ์ของประเทศ และยกระดับดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index : CPI) เนื่องจากคะแนน CPI นั้นเป็นการสะท้อนภาพลักษณ์การทุจริตของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกที่เราไม่สามารถปฏิเสธได้ เพราะคะแนนดัชนี CPI เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่กลุ่มนักลงทุนใช้ประเมินความน่าสนใจในการลงทุนของแต่ละประเทศ โดยมองการทุจริตเป็นหนึ่งในปัจจัยที่เป็นต้นทุนหรือเป็นความเสี่ยงในการเข้ามาประกอบธุรกิจ หากประเทศใดมีคะแนนดัชนี CPI ที่สูงย่อมสะท้อนถึงภาพลักษณ์ของประเทศที่ดีและสร้างความเชื่อมั่น ดึงดูดให้กับนักลงทุนจากต่างประเทศเข้ามาลงทุนเพิ่มขึ้นอีกด้วย

แผนปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. 2561 - 2565) ประเด็นปฏิรูปที่ 2 ด้านการป้องกัน ได้กำหนดให้ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (สปท.) ดำเนินการวางระบบการประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริตประพฤติมิชอบในส่วนราชการเป็นประจำทุกปี และรายงานผลการปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา หรือตามระยะเวลาที่กำหนด

ดังนั้น เพื่อให้เป็นการขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยงการทุจริตอย่างเป็นระบบและสามารถนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์และเป็นเครื่องมือหนึ่งในการยกระดับดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index : CPI) สำนักงาน ป.ป.ท. ในฐานะเลขานุการ คตช. จึงได้พัฒนาแนวทางการดำเนินการเพื่อวางระบบการประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริตประพฤติมิชอบในส่วนราชการ ขับเคลื่อนผ่าน สปท. โดยสำนักงาน ป.ป.ท. ได้เริ่มและขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 เป็นต้นมา

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) ได้ดำเนินการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) โดยกลุ่มเป้าหมายเป็นหน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศ เพื่อให้หน่วยงานที่เข้าร่วมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ได้รับคุณลักษณะและสถานการณ์ดำเนินงานในด้านคุณธรรมและความโปร่งใส เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา

หน่วยงานภาครัฐทุกแห่งให้มีคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานภายใต้มาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศและเพื่อขับเคลื่อนให้หน่วยงานภาครัฐมีผลการดำเนินงานบรรลุซึ่งเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนแม่บทภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. 2561 – 2580)

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ได้ดำเนินการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบตามมติคณะรัฐมนตรี ในการขับเคลื่อนนโยบายและมาตรการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ เช่น การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน การต่อต้านการรับสินบนทุกรูปแบบ เพื่อเป็นการขับเคลื่อนกลไกภาครัฐให้ดำเนินการตามมาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยมุ่งเน้นการสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนภายในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ในการตรวจสอบและเฝ้าระวัง เพื่อสกัดกั้นมิให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการเตรียมความพร้อมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ระดับมหาวิทยาลัย จึงได้จัดทำคู่มือแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ขึ้นเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบของทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย โดยเป็นการสื่อสารให้คนในองค์กรได้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนี้ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีการใช้ในการปฏิบัติงานที่เกิดเป็นรูปธรรม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อไป

ความหมายและคำจำกัดความการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ

นิยาม : การทุจริต

การทุจริต (Corruption) หมายถึง การใช้อำนาจที่ได้มาหรือการใช้ทรัพย์สินที่มีอยู่ในทางมิชอบ เพื่อประโยชน์ต่อ ตนเอง ครอบครัว เพื่อน คนรู้จัก หรือประโยชน์อื่นใดอันมิควรได้ ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อประโยชน์ของผู้อื่น การทุจริตอาจเกิดได้หลายลักษณะ เช่น การติดสินบนเจ้าพนักงานด้วยการให้หรือการรับสินบนทั้งที่เป็นเงินและสิ่งของ การมีผลประโยชน์ ทับซ้อน การฟอกเงิน การยกยอก การปกปิดข้อเท็จจริง การขัดขวางกระบวนการยุติธรรม เป็นต้น

คำว่า “ทุจริตต่อหน้าที่” ตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 มาตรา 4 หมายถึง “การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติอย่างใดในตำแหน่ง หรือละ เว้นการปฏิบัติอย่างใดในพฤติการณ์ที่อาจทำให้เชื่อว่ามีตำแหน่งหรือหน้าที่ซึ่งตนมิได้มีตำแหน่งหรือหน้าที่ นั้น หรือใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ทั้งนี้เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบสำหรับตนเองหรือผู้อื่น”

คำว่า “มิชอบ” หมายความว่า “ไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบของทางราชการ คำสั่งของผู้บังคับบัญชา มติคณะรัฐมนตรีแบบธรรมเนียมของทางราชการ หรือตามทำนองคลองธรรม คือไม่เป็นไปตามทาง ที่ถูกต้อง”

คำว่า “คอร์รัปชัน” มาจากภาษาอังกฤษว่า “Corrupt” ซึ่งแปลว่า “คดโกงสินบน เหลวแหลก ต่ำช้า ชั่วไม่บริสุทธิ์”

คำว่า “Corruption” แปลว่า “ความเสื่อมเสีย ความเสื่อมทราม ความเน่าเปื่อย ผุพัง” ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับคำว่า “ทุจริตและประพฤติมิชอบ

ความเสี่ยง (RISK) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และ จะส่งผลกระทบ สร้างความเสียหาย ความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กรระดับหน่วยงานและระดับบุคคล

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) คือ สิ่งที่เป็นต้นเหตุหรือสิ่งที่เป็นแหล่งที่มาของความเสี่ยงและเหตุการณ์ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยในแต่ปัจจัยจะมีการกำหนดสาเหตุที่แท้จริงของปัจจัยต่างๆ ที่สามารถอธิบายได้ว่าสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวส่งผลให้เกิดความเสี่ยงใดๆ และสามารถหามาตรการจัดการปัจจัยนั้น ๆ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้

บทที่ 2

แนวทางการดำเนินงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ

นโยบายการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ตามที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) ได้ดำเนินการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) โดยกลุ่มเป้าหมายเป็นหน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศ เพื่อให้หน่วยงานที่เข้าร่วมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ได้รับคุณลักษณะและสถานการณ์ดำเนินงานในด้านคุณธรรมและความโปร่งใส เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาหน่วยงานภาครัฐทุกแห่งให้มีคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานภายใต้มาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศและเพื่อขับเคลื่อนให้หน่วยงานภาครัฐ มีผลการดำเนินงานบรรลุ ซึ่งเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนแม่บทภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. 2561 – 2580) นั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ จึงได้จัดทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ดังต่อไปนี้

1. ให้มีการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ระดับมหาวิทยาลัย โดยมีจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
2. ให้บุคลากรทั่วทั้งมหาวิทยาลัย รับทราบและมีส่วนร่วมในการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบของมหาวิทยาลัย
3. ให้มีการกำหนดขั้นตอน/กระบวนการ/ระบุความเสี่ยง/วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ระดับคณะ/สำนัก/สถาบัน
4. ให้มีการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติของทุกคณะ/สำนัก/สถาบัน
5. ให้มีการรายงานผลการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ในแต่ละปีต่อคณะกรรมการเตรียมความพร้อมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของมหาวิทยาลัย
6. ให้มีการทบทวน และติดตามผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ เป็นประจำ ปีละ 2 ครั้ง โดยรายงานรอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน
7. ให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ระดับคณะ/สำนัก/สถาบัน ต้องระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญตามขอบเขตหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ดังนี้

วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ

การกำหนดวัตถุประสงค์ภายในองค์กร จะยึดหลักความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือวัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน และจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์ ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วนดังนั้นวัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึง “ผลลัพธ์” ที่องค์กรต้องการจะบรรลุ และเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตสามารถจะช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตใน

องค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายใน ที่เหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยงด้านการทุจริต ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกและค่านิยมในการต่อต้านการทุจริต ให้แก่บุคลากรขององค์กรถือเป็นการป้องกันการเกิดการทุจริตในองค์กร ทั้งนี้ การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรจะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่า การดำเนินการขององค์กรจะไม่มี การทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิดโอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือ หากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ

เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐ มีมาตรการ ระบบ หรือ แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต ซึ่งเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพต่อไป

การบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการทำงานในลักษณะที่ทุกภาระงานต้องประเมินความเสี่ยงก่อนปฏิบัติงานทุกครั้ง และแทรกกิจกรรมการตอบโต้ความเสี่ยงไว้ก่อนเริ่มปฏิบัติงานหลักตามภาระงานปกติของการเฝ้าระวังความเสี่ยงล่วงหน้าจากทุกภาระงานร่วมกันโดยเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบปกติที่มีการรับรู้และยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (ผู้นำส่งงานให้) เป็นลักษณะ Pre-Decision

กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพตมิชอบ

กรอบตามหลักของการควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) ตามมาตรฐาน COSO 2013 (Committee of Sponsoring Organizations 2013) ซึ่งมาตรฐาน COSO เป็นมาตรฐาน ที่ได้รับการยอมรับมาตั้งแต่เริ่มออกประกาศใช้เมื่อปี 1992 โดยที่ผ่านมา มีการออกแนวทางด้านการควบคุมภายในเพิ่มเติมอีก 3 ครั้ง คือ ครั้งแรกเมื่อปี 2006 เป็นแนวทางด้านการทำรายงานทางการเงิน Internal Control over Financial Report – Guidance for Small Public Companies ครั้งที่ 2 เมื่อปี 2009 เป็นแนวทางด้านการกำกับติดตาม Guidance on Monitoring of Internal Control ครั้งที่ 3 ในปี 2013 เป็นแนวทางเพิ่มเติมด้านการควบคุมภายใน Internal Control – Integrated Framework : Framework and Appendices การปรับปรุงในปี 2013 นี้ยังคงยึดกรอบแนวคิดเดิมของปี 1992 ที่กำหนดให้มีการควบคุม ภายในแต่เพิ่มเติมในส่วนอื่น ๆ ให้ชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มเติมเรื่องการสอดส่องในภาพรวมของการกำกับดูแลกิจการ ดังนั้น การควบคุมภายในจึงถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในหน้าที่ที่จะตอบสนอง ต่อความคาดหวังของกิจการในการป้องกัน เฝ้าระวังและตรวจสอบการทุจริตภายในกิจการ

มาตรฐาน COSO 2013 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 : สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

- หลักการที่ 1 – องค์กรยึดหลักความซื่อตรงและจริยธรรม
- หลักการที่ 2 – คณะกรรมการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อการกำกับดูแล
- หลักการที่ 3 – คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร มีอำนาจการสั่งการชัดเจน
- หลักการที่ 4 – องค์กร จูงใจ รักษาไว้ และจูงใจพนักงาน
- หลักการที่ 5 – องค์กรผลักดันให้ทุกตำแหน่งรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ 2: การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- หลักการที่ 6 – กำหนดเป้าหมายชัดเจน
- หลักการที่ 7 – ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างครอบคลุม

หลักการที่ 8 – พิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต

หลักการที่ 9 – ระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบต่อการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ 3: กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

หลักการที่ 10 – ควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

หลักการที่ 11 – พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการควบคุม

หลักการที่ 12 – ควบคุมให้นโยบายสามารถปฏิบัติได้

องค์ประกอบที่ 4: สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

หลักการที่ 13 – องค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ

หลักการที่ 14 - มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร ให้การควบคุมภายในดำเนินต่อไปได้

หลักการที่ 15 - มีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ในประเด็นที่อาจกระทบต่อการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ 5: กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)

หลักการที่ 16 – ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน

หลักการที่ 17 – ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในทันเวลา และเหมาะสม

กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี 4 กระบวนการ ดังนี้

1. Corrective: แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้ว่าจะเกิด สิ่งที่มีประวัติอยู่แล้ว ทำอย่างไรจะไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก

2. Detective: เผื่อระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยง ทำอย่างไรจะตรวจพบ ต้องสอดส่องตั้งแต่แรกตั้งข้อบ่งชี้บ้างเรื่องที่น่าสงสัยทำการลดระดับความเสี่ยงนั้นหรือให้ข้อมูลเบาะแสนั้น แก่ผู้บริหาร

3. Preventive: ป้องกัน หลีกเลี่ยง พฤติกรรมที่นำไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิด ในส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีก (Known Factor) ทั้งที่รู้ว่าทำไปมีความเสี่ยงต่อการทุจริต จะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ Workflow ใหม่ ไม่เปิดช่องว่างให้การทุจริตเข้ามาได้อีก

4. Forecasting: การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่จะเกิดขึ้นและป้องกันป้องปรามล่วงหน้าในเรื่องประเด็นที่ไม่คุ้นเคย ในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากการพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต (Unknown Factor)

แนวทางการดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพหุติมิชอบ

การประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพหุติมิชอบของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ได้ดำเนินการตามคำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการเตรียมความพร้อมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยมีหน้าที่ดังนี้

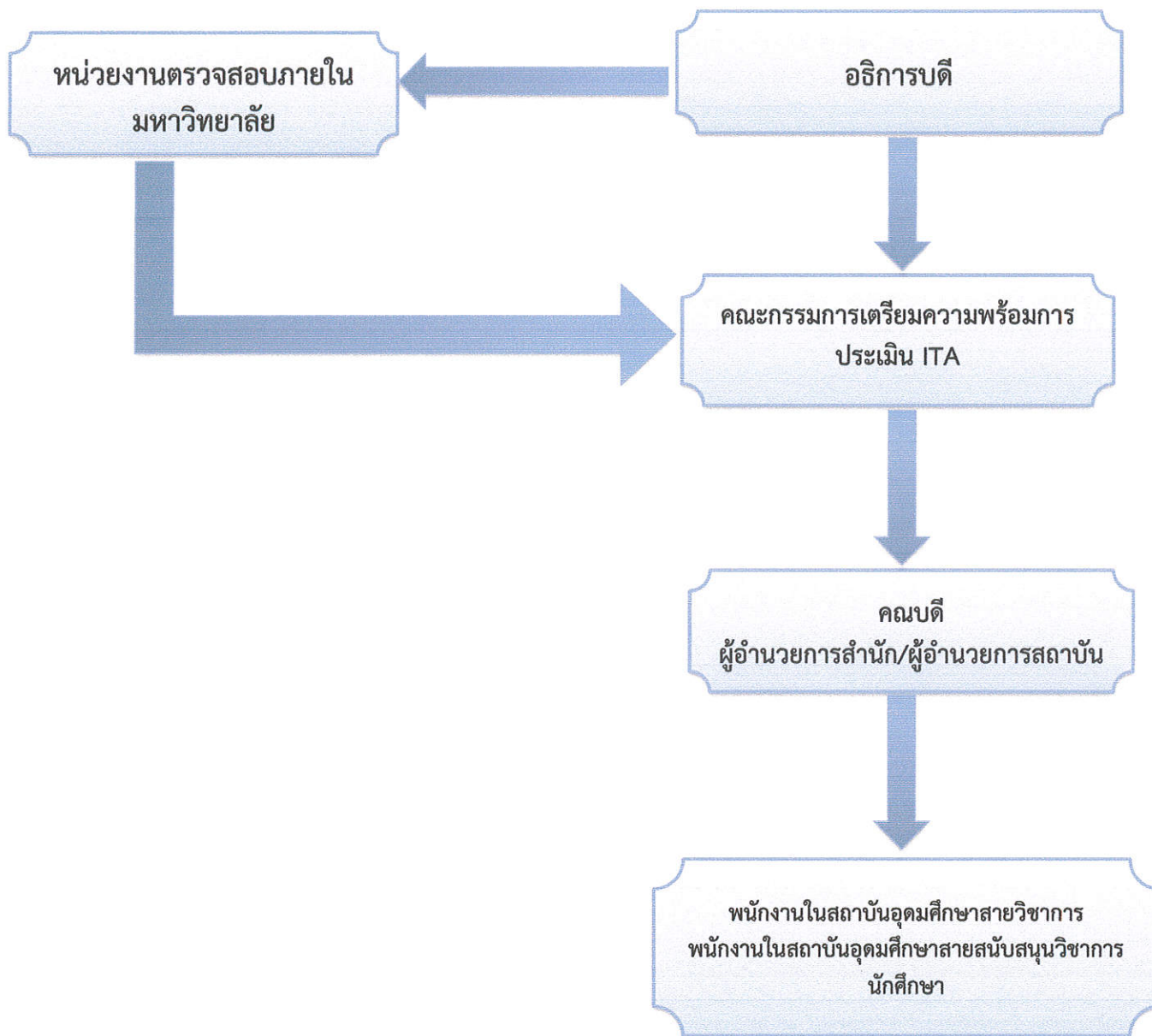
1. การให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพหุติมิชอบและแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพหุติมิชอบของหน่วยงานภายในทั้งหมด

2. ดำเนินการ/จัดทำโครงการเพื่อวิเคราะห์การประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพหุติมิชอบของการดำเนินงานมหาวิทยาลัย โดยการระดมความคิดของผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่เพื่อร่วมกันศึกษาประเด็นความเสี่ยงด้านต่างๆ

3. รวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบของมหาวิทยาลัย นำเสนอให้คณะกรรมการการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) พิจารณา เพื่อนำไปดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบของมหาวิทยาลัย

4. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ สรุปผลและรายงานผลการดำเนินงาน รอบ 6 เดือน และ 12 เดือน

โครงสร้างการดำเนินงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ



บทที่ 3

การวางระบบโครงสร้างการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ตามที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ได้เข้าร่วมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) ได้แต่งตั้งคณะกรรมการเตรียมความพร้อมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ขึ้นเพื่อให้ทุกคณะ/สำนัก/สถาบัน ร่วมจัดทำ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ และแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบระดับหน่วยงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัย จึงได้กำหนดแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ และแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ โดยการวางระบบโครงสร้างการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ และแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยมีหน้าที่ ดังนี้

1. คณะกรรมการอำนวยการ มีหน้าที่

1.1 กำหนดนโยบาย วิเคราะห์ปัญหา วางแผนงาน เพื่อส่งเสริมและยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

1.2 ให้คำปรึกษาและคำแนะนำในการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสแก่คณะทำงาน

1.3 กำกับดูแล ติดตาม ควบคุม การดำเนินการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

2. คณะกรรมการดำเนินการประเมินความโปร่งใสและมีจริยธรรม มีหน้าที่

2.1 ดำเนินงานตามนโยบาย เพื่อส่งเสริมและยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

2.2 รวบรวมและดำเนินการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

2.3 จัดส่งข้อมูลและรายงานผลการจัดกิจกรรมกับมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

3. คณะกรรมการฝ่ายจัดเตรียมหลักฐานการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส มีหน้าที่

ปฏิบัติหน้าที่ประสานงานกับงานประกันคุณภาพการศึกษา ในด้านข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

4. คณะกรรมการฝ่ายประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่

ปฏิบัติหน้าที่ถ่ายภาพ เขียนข่าวลงวารสาร พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

5. คณะกรรมการฝ่ายจัดทำข้อมูล และฝ่ายดูแลเทคโนโลยีสารสนเทศ มีหน้าที่

5.1 ปฏิบัติหน้าที่รวบรวม ติดตาม ตรวจสอบข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ และจัดทำข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transparency Assessment: OIT)

5.2 จัดเตรียมรายละเอียดผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ เพื่อตอบแบบสำรวจความคิดเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Integrity and transparency Assessment: EIT)

5.3 ปฏิบัติหน้าที่ดูแลเว็บไซต์ และปรับปรุงเว็บไซต์ พร้อมกับอัปเดตข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ตามบัญชีมอบหมายหน้าที่ในการดำเนินการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ เอกสารท้ายคำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการเตรียมความพร้อมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

กระบวนการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ต้องทำการคัดเลือกงานหรือกระบวนการ จากภารกิจในแต่ละประเภทที่จะทำการประเมิน ซึ่งคู่มือนี้ได้จำแนกขอบเขตของการประเมินความเสี่ยงการทุจริตไว้ 3 ด้าน ดังนี้ ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต (เฉพาะหน่วยงานที่มีภารกิจให้บริการประชาชนอนุมัติ หรืออนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ และความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ เมื่อคัดเลือกได้แล้ว ให้ทำการคัดเลือกกระบวนการของประเภทด้านนั้น ๆ โดยเฉพาะการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต และจัดเตรียมข้อมูลขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือแนวทาง หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงลงมือทำการตามขั้นตอนประเมินความเสี่ยงการทุจริต ตัวอย่างในการประเมินความเสี่ยง ในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตการออกใบอนุญาตก่อสร้างอาคาร

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ (ที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาดความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้จึงจำเป็นต้องพิจารณาจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานภายในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ตลอดจนระยะเวลาที่เกิดผลจากความเสี่ยง ตามมาตรฐาน COSO 2013 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ จำแนกความเสี่ยงได้เป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกอันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานการณ์ขององค์กร

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ

4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) หรือ (Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องใด ๆ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงต่างๆ โดยคณะกรรมการเตรียมความพร้อมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงการเกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบแบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ มิติด้านผลกระทบ ประกอบด้วย โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) กับมิติทางด้านการเตรียมการป้องกันความเสี่ยง ประกอบด้วยความสามารถในการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานและระยะเวลาจะเกิดจากผลจากการเกิดความเสี่ยง ทั้งนี้ระดับความเสี่ยง จะเป็นดังนี้

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับ	โอกาส
1.(น้อยมาก)	มีโอกาสดังขึ้นน้อยมาก
2.(น้อย)	มีโอกาสดังขึ้นน้อย
3.(ปานกลาง)	มีโอกาสดังขึ้นปานกลาง
4.(มาก)	มีโอกาสดังขึ้นมาก
5.(มากที่สุด)	มีโอกาสดังขึ้นมากที่สุด

ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่ส่งผลกระทบต่อบุคลากร

ระดับ	ความรุนแรง
1.(น้อยมาก)	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงาน
2.(น้อย)	ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง
3.(ปานกลาง)	บรรยากาศการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม
4.(มาก)	ลงโทษทางวินัยไม่ร้ายแรง
5.(มากที่สุด)	ลงโทษทางวินัยอย่างร้ายแรง

ความสามารถในการจัดการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

ระดับ	ความสามารถ
1.(น้อยมาก)	มีความสามารถน้อยมาก
2.(น้อย)	มีความสามารถน้อย
3.(ปานกลาง)	มีความสามารถปานกลาง
4.(มาก)	มีความสามารถมาก
5.(มากที่สุด)	มีความสามารถมากที่สุด

ระยะเวลาจะเกิดผลจากการเกิดความเสี่ยง

ระดับ	ช่วงเวลาของการเกิดผล
1.(น้อยมาก)	เกิดขึ้นในระยะเวลาเกินเลย 6 เดือนไปแล้ว
2.(น้อย)	เกิดขึ้นในระยะเวลาเกินเลย 3-6 เดือน
3.(ปานกลาง)	เกิดขึ้นในระยะเวลาเกินเลย 2-3 เดือน
4.(มาก)	เกิดขึ้นในระยะเวลาเกินเลย 2-3 สัปดาห์
5.(มากที่สุด)	เกิดขึ้นทันที

ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) แสดงถึงสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลคูณของความเสี่ยงในแต่ละมิติ

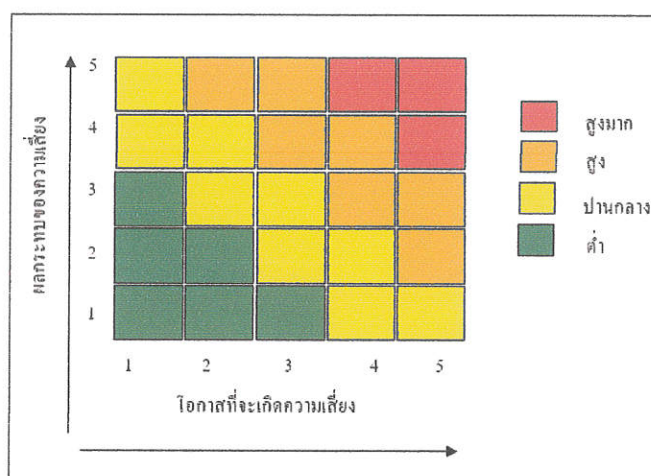
มิติด้านผลกระทบ ได้จากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง กับระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส × ผลกระทบ)

มิติด้านการเตรียมการป้องกันความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ได้จากผลคูณของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานกับระยะเวลาที่เกิดจากผลการเกิดความเสี่ยง

กำหนดเกณฑ์ 4 ระดับ เพื่อการควบคุม ดังนี้

ผลคูณ	ระดับความเสี่ยง	มาตรการควบคุม
1-3	ต่ำ	ยอมรับความเสี่ยงได้
4-9	ปานกลาง	ควรมีมาตรการควบคุม
10-16	สูง	ต้องมีมาตรการควบคุม
17-25	สูงมาก	หลีกเลี่ยงโดยการหยุด ยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลง

ตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)



2. การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

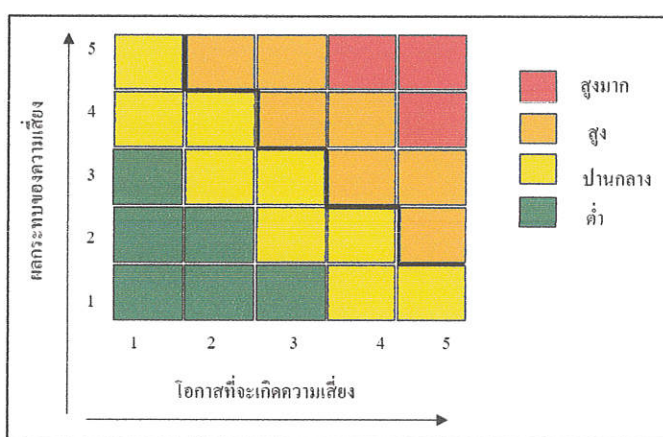
1. พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาและความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
2. พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

3. การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด

4. การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยงโดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนด **แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)** ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) โดย $\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ} \times \text{ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ}$ (Likelihood x Impact) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น 4 ส่วน (4 Quadrant) ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

1. ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง 1 – 3 คะแนน ยอมรับความเสี่ยงกำหนดเป็นสีเขียว (■)
2. ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง 4 – 9 คะแนน ยอมรับความเสี่ยงแต่มีแผนควบคุมความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเหลือง (■)
3. ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง 10 – 16 คะแนน มีแผนลดความเสี่ยงกำหนดเป็นสีส้ม (■)
4. ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง 17 – 25 คะแนน มีแผนลดและประเมินซ้ำหรือถ่ายโอนความเสี่ยง กำหนดเป็นสีแดง (■)



การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการ

ความเสี่ยงต้องค้ำค้ำกับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง แบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ

1. การยอมรับ (Take, Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่ค้ำค้ำที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

2. การลด/ควบคุม (Reduction) หมายถึง เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3. การยกเลิก (Terminate) หรือ หลีกเลี่ยง (Avoid) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับ และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

4. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือ แบ่ง (Share) คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคล ภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ

เมื่อได้มีการประเมินความเสี่ยงการทุจริตผลกระทบและโอกาสของการเกิดขึ้นของความเสี่ยง จะต้องนำมาจัดลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย ตามแบบฟอร์มการวิเคราะห์ความเสี่ยง จะพิจารณาเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือ สูง มาจัดทำแผนบริหารและจัดการความเสี่ยงซึ่งเป็นการนำกลยุทธ์มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัยหรือส่วนงาน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบ โดยนำผลจากการจัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงมาก และสูง มาประเมินมาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรกตามขั้นตอน ดังนี้

1. นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก และสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมีเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น
2. พิจารณาหรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นมีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่
3. ถ้ามีการควบคุมแล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้นไม่ใช่กระบวนการที่สร้างขึ้นและอยู่ด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระเพียงลำพังได้แต่จะเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นโดยมีขั้นตอนที่ช่วยเสริมการทำงานร่วมกับโครงการ หรือภาระงานอื่นใดที่ปฏิบัติการอยู่ให้เป็นไปด้วยความราบรื่นหรือป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และเป็นปัญหาหรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการมองไปข้างหน้า ป้องกันเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้ามีเหตุมีผลมีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานในการกิจของหน่วยงานภายในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ขอบเขตการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ

1. ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต (เฉพาะหน่วยงานที่มีภารกิจให้บริการประชาชนอนุมัติ หรืออนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558)

2. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
3. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการ

ทรัพยากรภาครัฐ

แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติชอบ

การดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อให้บรรลุตามขอบเขตการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ 3 ด้าน ดังนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินงานตามมาตรฐาน COSO 2013 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ จำแนกความเสี่ยงได้เป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบริหารวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานการณ์ขององค์กร

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ

4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) หรือ (Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องใด ๆ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

สำหรับการรายงานแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ได้ปรับปรุงแนวทางในการจัดทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ และแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบขึ้นใหม่ โดยปรับลดแบบฟอร์มลงเพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติและภาระงาน

แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ

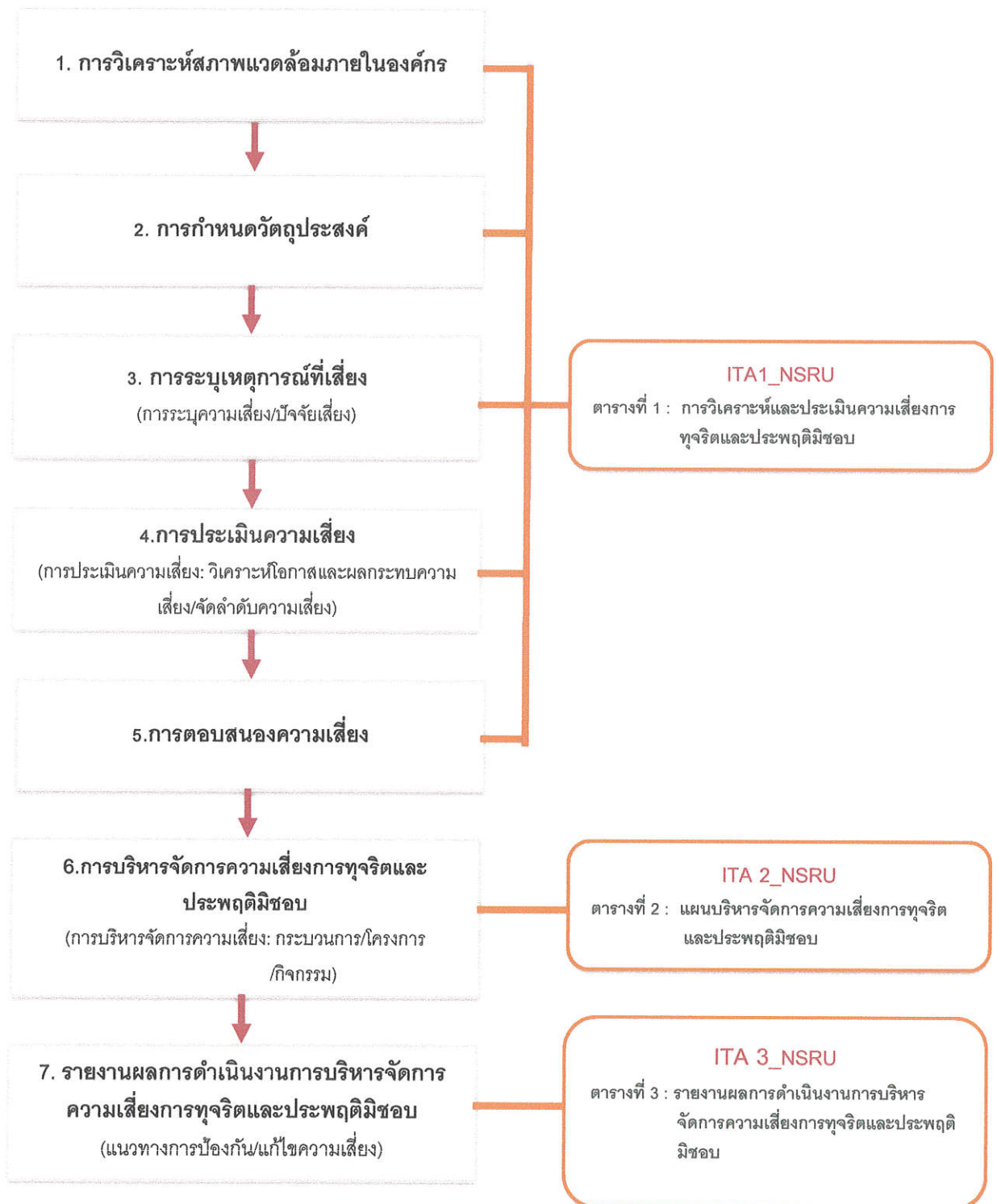
การจัดทำรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ให้จัดทำตามแบบฟอร์มที่ได้ปรับปรุงแล้วนี้ เพื่อใช้ในการจัดทำรายงานแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ดังนี้

1. การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ (ITA 1_NSRU)
2. แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ (ITA 2_NSRU)
3. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ (ITA 3_NSRU)

บทที่ 4

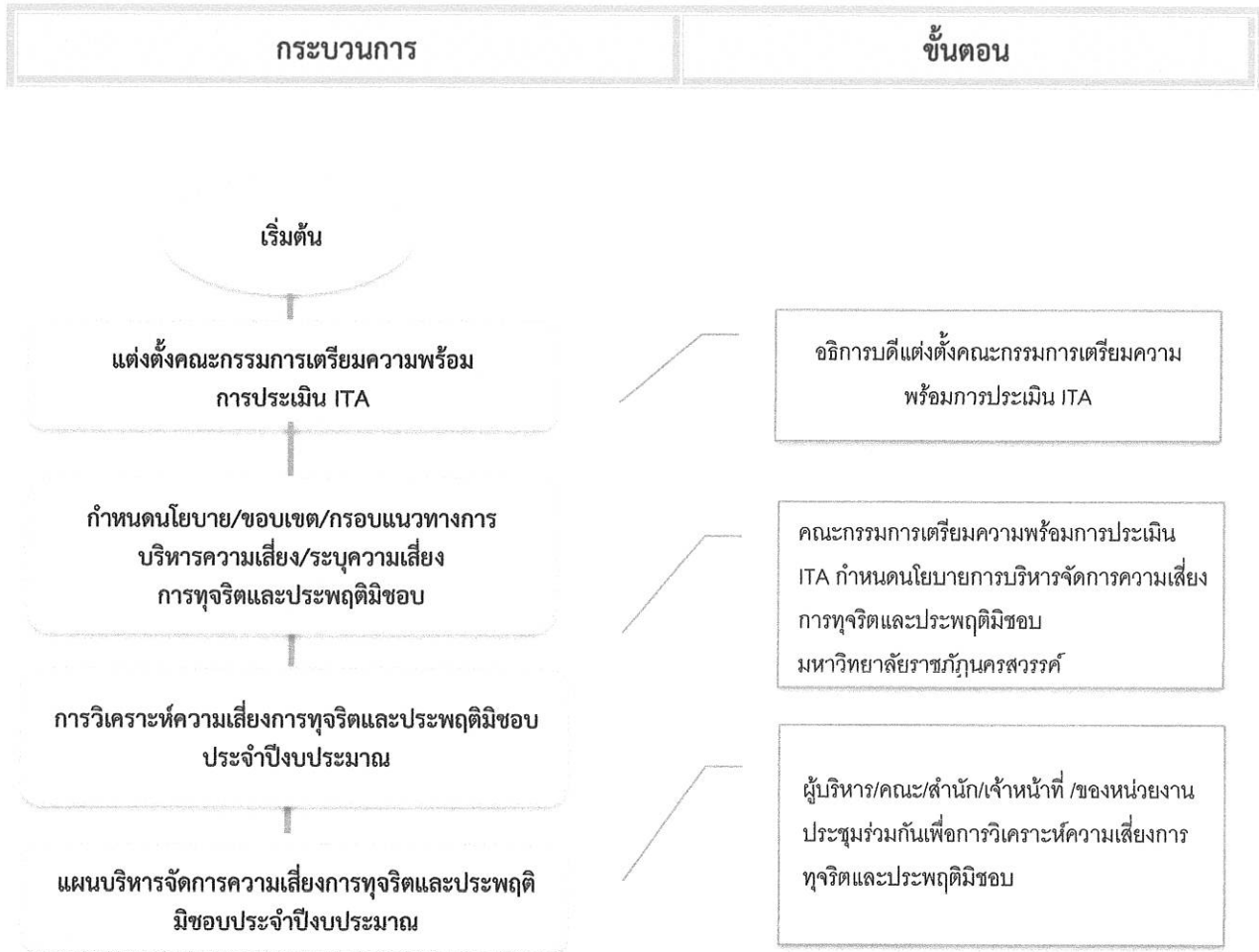
ขั้นตอน/กระบวนการ/ปฏิทิน

แผนภาพขั้นตอนกระบวนการจัดทำแผนความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ (COSO-ITA)



กระบวนการ

การดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์



บทที่ 5

ปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ไข

เหตุการณ์ความเสี่ยงด้านการทุจริตเกิดแล้วจะมีผลกระทบทางลบซึ่งปัญหามาจากสาเหตุต่าง ๆ การป้องกันการทุจริตคือการแก้ไขปัญหาการทุจริตที่ยั่งยืนซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบพนักงาน และผู้บริหารทุกคนและเป็นเจตจำนงของทุกองค์กรที่ร่วมต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบอันเป็นวาระเร่งด่วนของรัฐบาล

ภาคผนวก

ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ

1.ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต

เรียกรับโดยเฉพาะการขออนุญาตก่อสร้างอาคาร / คอนโด บ้านจัดสรร / โรงงาน

- ผลประโยชน์ทับซ้อน รับจ้างเขียนแบบแปลน และตรวจเอง (ถึงแม้ราชการจะให้มีแบบมาตรฐาน อำนวยความสะดวกให้กับประชาชนก็ตาม แต่การขออนุญาตต้องมี ผังประกอบ จึงต้องว่าจ้าง ผู้ตรวจ หรือผู้อนุมัติ อนุญาต จะได้ผ่านง่าย)
- เจ้าหน้าที่ของรัฐ สมยอม หรือมีส่วนรู้เห็นกับบุคคลหรือนิติบุคคลในการดำเนินการก่อสร้าง ดัดแปลง รื้อถอน หรือเคลื่อนย้ายอาคารโดยมิชอบด้วยกฎหมาย
- เจ้าหน้าที่ของรัฐ สมยอม หรือมีส่วนรู้เห็นกับบุคคลหรือนิติบุคคลในการใช้อาคารที่ไม่ตรงกับ ใบรับรองใบอนุญาตหรือที่ยื่นแจ้งต่อเจ้าพนักงานท้องถิ่น
- การประเมินภาษีที่ต่ำกว่าความเป็นจริง
- เรียกรับสินบนโดยใช้ตัวกลาง เก็บค่าใช้จ่ายรายเดือน (ค่าคุ้มครอง) จากผู้ประกอบการ
- พนักงาน เจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างเหมาของหน่วยงานเป็นตัวแทนการยื่นคำขอจดทะเบียน ในการ ขออนุมัติ อนุญาต โดยเรียกรับผลประโยชน์หรือเรียกเก็บค่าธรรมเนียมเพื่อสิทธิพิเศษ
- การดำเนินการยื่นคำขออนุญาต ไม่มีกรอบระยะเวลาที่กำหนดที่ชัดเจนอาจก่อให้เกิดการเรียกรับ สินบนเพื่อความรวดเร็วในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต
- การเปิดตรวจสินค้าของเจ้าหน้าที่แต่ละคน ใช้ดุลพินิจไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- การใช้ดุลพินิจในการตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- การตรวจเอกสารไม่ครบถ้วนตามที่ระบุไว้ในคำขอ แต่มีการรับเรื่องไว้
- การเก็บเรื่องไว้ไม่แจ้งผู้ประกอบการ เพื่อเรียกรับผลประโยชน์
- การพิจารณาตรวจสอบและเสนอความเห็นของการอนุมัติ อนุญาต ไม่ดำเนินการตามลำดับคำขอ
- เจ้าหน้าที่มีการยกเลิกใบเสร็จรับเงินในระบบทำให้การรายงานการรับเงินประจำวันน้อยกว่า ที่รับไว้จริง/รับเงินและออกใบเสร็จการรับเงินแล้วแต่ไม่นำเงินสด เช็ค นำฝากธนาคารในวันนั้น แต่นำฝากในภายหลัง และอาจนำเงินไปใช้ส่วนตัวก่อน
- ในขั้นตอนการพิจารณาตรวจสอบตามปกติจะมีการใช้เวลาในการพิจารณาตรวจสอบ 1 วัน แต่ในบางกรณีอาจมีความจำเป็นจะต้องทำการพิจารณาเกิน 1 วันทำการ เช่น กรณีมีความ จำเป็นต้องมีการนัดหมายกับผู้ขอรับใบอนุญาตเพื่อลงพื้นที่ทำการตรวจสอบสถานประกอบการ ก่อนพิจารณา ออกใบอนุญาต มีความเสี่ยงที่เจ้าหน้าที่อาจอาศัยช่องว่างหรือแสวงหาประโยชน์ โดยมิชอบ อาจเรียกรับในขั้นตอนของการพิจารณา
- การดำเนินการออกคำร้องมีการลัดคิวให้กับลูกค้ากลุ่มธุรกิจ
- รับสินบนจากลูกค้าเพื่อให้ตรวจผ่านมาตรฐาน
- การตรวจสอบสถานที่ตั้งที่ขออนุญาตประกอบกิจการ อาจมีการเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ขออนุญาต บางรายในกรณีที่ตั้งสถานประกอบการ ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์
- การสุ่มตรวจสอบสถานที่ตั้งสถานบริการ/สถานประกอบการที่ขออนุญาต อาจมีการเอื้อประโยชน์

ให้กับผู้ขออนุญาตบางรายที่ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์

- การพิจารณาอนุมัติ อนุญาต อาจมีคณะกรรมการบางท่านเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ขออนุญาตบางรายที่คุณสมบัติไม่ถูกต้องครบถ้วนตามหลักเกณฑ์
- เจ้าหน้าที่ของรัฐทำการปลอมแปลงเอกสารการเบิกจ่าย เช่น ปลอมลายมือชื่อ แก๊วแบบสำรวจ แก๊วใบสำคัญรับเงิน มีการใช้หลักฐานเท็จ ใช้บัตรประชาชนของบุคคลที่เสียชีวิตหรือบัตรประชาชนหมดอายุ เป็นต้น

2.ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

- การเข้าตรวจ หรือเยี่ยม สถานที่ของผู้ประกอบการ เช่น โรงงาน ร้านค้า ฯลฯ โดยมีเจตนา นำไปสู่การจ่ายเงินพิเศษรายเดือน
- การเปลี่ยนแปลงข้อกล่าวหา (ฐานความผิด) จากหนักเป็นเบา หรือจากเบาเป็นหนัก
- การบิดผันข้อเท็จจริงในสำนวนการสอบสวนคดีอาญา
- การทำบัตรสนเท่ห์ว่ามีเรื่องร้องเรียนผู้ประกอบการเพื่อทำการตรวจ คั่น กรณีผู้ประกอบการร้านค้านั้น ๆ ที่ไม่จ่ายเงินพิเศษรายเดือน
- การใช้ตัวกลางในการรับเงินพิเศษ หรือ เก็บเงินรายเดือน กับผู้ประกอบการต่าง ๆ
- การใช้ดุลพินิจในการ อนุมัติ หรือ ยกเว้นระเบียบฯ ที่เอื้อประโยชน์มีผลประโยชน์ทับซ้อน
- การออกระเบียบ กฎหมาย ข้อสั่งการต่างๆ ที่เอื้อประโยชน์ มีผลประโยชน์ทับซ้อน
- การให้ทุนสนับสนุนการศึกษา วิจัยต่าง ๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์
- การแต่งตั้งคณะกรรมการ อนุกรรมการต่าง ๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์
- ความไม่โปร่งใสในการบริหารงานบุคคล เช่น การซื้อขายตำแหน่ง การประเมินความดีความชอบ การแต่งตั้ง โยกย้าย การดำเนินการวินัย เป็นต้น
- การเรียกรับเงิน ผลประโยชน์ เพื่อรับพนักงานเข้าทำงาน/การเรียกเงินค่าแรกเข้า (แป๊ะเจี๊ยะ) เพื่อแลกกับการเข้าเรียนในโรงเรียน
- ใช้อำนาจในการแจกจ่าย จัดสรรงบประมาณ ลงพื้นที่ หรือจัดทำโครงการ ที่มีผลประโยชน์ทับซ้อน หรือมีการแลกรับผลประโยชน์ในภายหลัง
- การประเมินราคาไม่ตรงกับสภาพทรัพย์สินที่นำมาจำหน่าย
- การเปลี่ยนทรัพย์สินที่ลูกค้านำมาจำหน่าย
- การยกยอกทรัพย์สินที่ได้จากการตรวจค้น จับกุม ไม่ระบุในบัญชีของกลาง
- การลดปริมาณของกลางเพื่อลดโทษ เพื่อเรียกรับผลประโยชน์
- การกรรโชก (รีดไถ) เรียกเอาทรัพย์สินจากผู้กระทำความผิด
- การเข้าตรวจค้น ปกปิด ซ่อนเร้นไม่มีหมายค้น
- การทำร้ายร่างกายเพื่อให้รับสารภาพ
- รู้เห็นกับผู้ที่มาทำการประมุขของหลุดจํานํ้า มีการให้ข้อมูลการจำหน่ายของหลุดจํานํ้าล่วงหน้ากับพรรคพวกของตนเอง
- การแอบอ้างชื่อบุคคลอื่น หรือชื่อลูกค้า ยกยอกทรัพย์สินจํานํ้าออกไป
- เจ้าหน้าที่ของรัฐ รู้เห็นในการปลอมแปลงและใช้เอกสารปลอม เช่น การปลอมระวางแผนที่ มีการ

ปกปิดและให้ถ้อยคำรับรองอันเป็นเท็จเกี่ยวกับสภาพที่ดิน

- ผู้บังคับใช้กฎหมาย นำตัวบทกฎหมายไปแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ

3.ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

- ผู้ใช้น้ำมันรถยนต์ราชการ นำน้ำมันไปใช้ส่วนตัว เช่น การดูน้ำมันไปใช้ส่วนตัวระหว่างทาง หรือเติมน้ำมันไม่ครบตามใบสั่งจ่าย ส่วนน้ำมันที่เหลือนำใส่ถังหรือทอนเป็นเงินสด โดยเจ้าหน้าที่ร่วมมือกับผู้ประกอบการ

- เบิกเงินราชการตามสิทธิเป็นเท็จ เช่น ค่าล่วงเวลา ค่าเช่าบ้าน ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าที่พัก

- ยักยอกเงินหลวง ปลอมแปลงเอกสารในการเบิกจ่าย

- การสืบราคาที่กำหนดว่าต้อง 3 ราย ขึ้นไป อาจไม่มีการสืบราคาจากผู้ประกอบการจริง

- ในการกำหนด TOR การจัดซื้อ จัดจ้าง การจ้างที่ปรึกษา การออกแบบโครงสร้าง มีการกำหนดขอบเขตงาน หรือ หน่วยงาน ที่เกินความจำเป็น (Over Designs) เพื่อให้มีการประมาณการราคาในส่วนนี้โดยมีผลประโยชน์ทับซ้อน

- คณะกรรมการกำกับกับการจ้างที่ปรึกษา /คณะกรรมการตรวจรับงาน มีการตรวจรับในแต่ละงวดงานหลายครั้ง เกินความจริง เพื่อประโยชน์ในการเบิกค่าเบี้ยประชุม หรือมีการถ่วงเวลาในการเรียกรับทั้งที่ไม่มีประเด็นที่เป็นสำคัญ

- คณะกรรมการ หรือ อนุกรรมการต่าง ๆ ของหน่วยงานมีการประชุมที่เกินความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการเบิกค่าเบี้ยประชุม

- การจัดโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานที่แอบแฝง หรือที่เกินความจำเป็น ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่คุ้มค่า โปร่งใส

- มีการใช้ดุลพินิจในการเบิกจ่ายค่าวิทยากรบุคคลภายนอก ที่สูงโดยมีผลประโยชน์แอบแฝง

- การกำหนดราคากลางไม่ใช่ค่าปรับ

- ผู้รับจ้างขออนุมัติใช้วัสดุ แต่ไม่ได้นำวัสดุที่ขออนุมัติมาใช้

- ผู้รับจ้างปล่อยปละละเลยให้ผู้รับจ้างเหมาช่วง

- มีการล่อลวงสเปกวัสดุที่ทำให้ไม่เกิดการแข่งขัน

- การตรวจการจ้างไม่ตรงตามรูปแบบราชการโดยมีการรับเงินหรือผลประโยชน์จากผู้รับจ้าง

- คณะกรรมการ ไม่ได้ออกไปดูสถานที่ก่อสร้าง แต่จะมีการเจรจากับผู้รับเหมาโดยใช้ข้อมูลตามที่ผู้รับเหมาแจ้ง แล้วจึงไปทำการตรวจรับงานก่อสร้าง

- มีการให้สินบน/ของขวัญ/สินน้ำใจ/การเลี้ยงรับรอง ซึ่งจะนำไปสู่การเอื้อประโยชน์ให้กับคู่สัญญา

- มีการประสานกับบริษัท หรือผู้ที่จะมาเป็นคู่สัญญาตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อกำหนดคุณลักษณะ

(TOR) ซึ่งไม่มีการกำหนดขึ้นอย่างแท้จริงแต่เป็นการนำร่าง TOR ดังกล่าวมาให้คณะกรรมการเป็นผู้กำหนด การแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนด TOR เป็นเพียงการดำเนินการตามรูปแบบของทางราชการเพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับเอกชน

- การใช้ดุลพินิจในการเลือกวิธีการจัดซื้อจัดจ้างและผู้รับจ้างโดยวิธีพิเศษ

ตัวอย่าง

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ
(ตารางวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยง ผลกระทบ และแนวทางการป้องกันความเสี่ยง)

ITA1_NSRU

หน่วยงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 30 เดือน กันยายน 2565

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (คะแนน)			แนวทางการป้องกัน/ แก้ไขความเสี่ยง	การตอบสนอง ความเสี่ยง	ระยะเวลา/ ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส	ความ รุนแรง	ระดับ				
ด้านที่ 1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของสถาบัน/หน่วยงาน								
						☐ การหลีกเลี่ยง ☐ การลด/ควบคุม ☐ การยอมรับ ☐ การถ่ายโอน ความเสี่ยง		
ด้านที่ 2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน(การปฏิบัติงาน)								
การทุจริตและการละ เว้นปฏิบัติหน้าที่	1.การทุจริตคอร์รัปชัน ในการแลกเปลี่ยน กำหนด ราคากลาง คุณลักษณะ วัสดุ ครุภัณฑ์	3	4	12 (สูง)	1. หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน มีการกำกับ ควบคุม ดูแลให้หน่วยงาน ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของส่วน ราชการที่เกี่ยวข้อง 2. หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน ส่งเสริมให้หน่วยงานดำเนินงานตาม กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไป ตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้าง และบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560	☐ การหลีกเลี่ยง ☒ การลด/ควบคุม ☐ การยอมรับ ☐ การถ่ายโอน ความเสี่ยง	ตลอด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565/ หัวหน้าหน่วยงาน ตรวจสอบภายใน	

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (คะแนน)			แนวทางการป้องกัน/ แก้ไขความเสี่ยง	การตอบสนอง ความเสี่ยง	ระยะเวลา/ ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส	ความ รุนแรง	ระดับ				
					3. หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน สนับสนุนบุคลากรให้เข้าร่วมโครงการ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ การให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการทุจริตทั้ง ภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย 4. หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน ส่งเสริมบุคลากรได้จัดทำโครงการจัด กิจกรรมอบรมการให้ความรู้ ความ เข้าใจ เกี่ยวกับการทุจริต			
	2. ผลประโยชน์ทับซ้อน จาก การปฏิบัติงานสายตรวจสอบ ตามแผนงานเดิม ๆ	2	2	4 (ปาน กลาง)	1.หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบส่งเสริม บุคลากรโดยเฉพาะตำแหน่งผู้ตรวจสอบ ภายในได้มีการพัฒนาความรู้ความ เข้าใจในเรื่องต่าง ๆ และประสบการณ์ ด้านการตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่อง 2. ผู้บริหารสนับสนุนหน่วยงาน ตรวจสอบภายใน ให้จัดทำแผนพัฒนา บุคลากร โดยกำหนดให้ครอบคลุม ผู้ตรวจสอบภายในทุกคน และกำหนด วิธีการพัฒนาไว้ด้วย เช่น การอบรม การศึกษาด้วยตนเอง e-learning เป็นต้น 3.ผู้บริหารสนับสนุนผู้ตรวจสอบภายใน เข้าร่วมกิจกรรมในการรับรู้ รับทราบ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และ รายงานสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับการพัฒนา	☐ การหลีกเลี่ยง ☐ การลด/ควบคุม ☒ การยอมรับ ☐ การถ่ายโอน ความเสี่ยง	ตลอด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565/ หัวหน้าหน่วยงาน ตรวจสอบภายใน	

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (คะแนน)			แนวทางการป้องกัน/ แก้ไขความเสี่ยง	การตอบสนอง ความเสี่ยง	ระยะเวลา/ ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส	ความ รุนแรง	ระดับ				
					และเผยแพร่องค์ความรู้ดังกล่าวภายใน หน่วยงานตรวจสอบ 4.ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ตรวจสอบ ภายในปฏิบัติงานตามคู่มือ จรรยาบรรณวิชาชีพของผู้ตรวจสอบ ภายในอย่างเคร่งครัด			
ด้านที่ 3 ความเสี่ยงด้านการเงิน								
						☐ การหลีกเลี่ยง ☐ การลด/ควบคุม ☐ การยอมรับ ☐ การถ่ายโอน ความเสี่ยง		
ด้านที่ 4 ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ								
						☐ การหลีกเลี่ยง ☐ การลด/ควบคุม ☐ การยอมรับ ☐ การถ่ายโอน ความเสี่ยง		

ชื่อผู้รายงาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เจียงตะวัน ยอดดำเนิน)

ตำแหน่ง หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

ตัวอย่าง

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ
หน่วยงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 30 เดือน กันยายน 2565

ITA2_NSRU

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางการป้องกัน/ แก้ไขความเสี่ยง	กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์ของการ ควบคุม	งบประมาณ	ตัวชี้วัด (KPI)โครงการ/ กิจกรรม	ระยะเวลา ดำเนินการ/ ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
ด้านที่ 1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของสถาบัน/หน่วยงาน								
ด้านที่ 2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน(การปฏิบัติงาน)								
การทุจริตและ การละเว้นปฏิบัติ หน้าที่	1.การทุจริตคอร์รัปชัน ในการแลกเปลี่ยน กำหนดราคากลาง คุณลักษณะ วัสดุ ครุภัณฑ์	1. หัวหน้าหน่วยงาน ตรวจสอบภายใน มีการ กำกับ ควบคุม ดูแลให้ หน่วยงานดำเนินการ จัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไป ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ของส่วน ราชการที่เกี่ยวข้อง 2. หัวหน้าหน่วยงาน ตรวจสอบภายใน ส่งเสริมให้หน่วยงาน ดำเนินงานตาม กระบวนการจัดซื้อจัด จ้างให้เป็นไปตาม พระราชบัญญัติการ จัดซื้อจัดจ้างและบริหาร พัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560	1.หน่วยงานตรวจสอบ ภายในได้จัดอบรม โครงการประเมินคุณธรรม และความโปร่งใสใน การดำเนินงานของ หน่วยงานภาครัฐ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2565 2.เจ้าหน้าที่หน่วยงาน ตรวจสอบภายใน เข้าร่วมประชุม คณะอนุกรรมการ ดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ชาติ ว่าด้วยการป้องกันและ ปราบปรามการทุจริต 3.เจ้าหน้าที่หน่วยงาน ตรวจสอบภายใน	1.เพื่อให้หน่วยงาน ดำเนินงานเป็นไป ตามกระบวนการ จัดซื้อจัดจ้างอย่าง ถูกต้อง 2.เพื่อให้เกิดความ ตระหนักถึง ความสำคัญในการ ปฏิบัติหน้าที่ให้เกิด คุณธรรมและความ โปร่งใสมากยิ่งขึ้น 3.เพื่อเพิ่มระดับค่า คะแนนการประเมิน คุณธรรมและความ โปร่งใสในดำเนินงาน ภาพรวมของ มหาวิทยาลัย	15,000	1.ผลการประเมิน คุณธรรมและความ โปร่งใสในการ ดำเนินงาน หน่วยงานภาครัฐ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2565	ตลอด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565/ หัวหน้า หน่วยงาน ตรวจสอบ ภายใน	

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางการป้องกัน/ แก้ไขความเสี่ยง	กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์ของการ ควบคุม	งบประมาณ	ตัวชี้วัด (KPI)โครงการ/ กิจกรรม	ระยะเวลา ดำเนินการ/ ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		3. หัวหน้าหน่วยงาน ตรวจสอบภายใน สนับสนุนบุคลากรให้เข้า ร่วมโครงการกิจกรรมที่ เกี่ยวข้องกับ การให้ ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการทุจริตทั้ง ภายในและภายนอก มหาวิทยาลัย 4. หัวหน้าหน่วยงาน ตรวจสอบภายใน ส่งเสริมบุคลากรได้จัดทำ โครงการจัดกิจกรรม อบรมการให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการ ทุจริต	เข้าร่วมอบรมการพัฒนา ความรู้ของผู้ปฏิบัติงานด้าน การตรวจสอบภายในสำหรับ หน่วยงานของรัฐ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2565					
ด้านที่ 3 ความเสี่ยงด้านการเงิน								
ด้านที่ 4 ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ								

ชื่อผู้รายงาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เนียงตะวัน ยอดดำเนิน)

ตำแหน่ง หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

ตัวอย่าง

รายงานผลการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ

หน่วยงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

ระหว่างเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2564 - มีนาคม พ.ศ. 2565

ITA3_NSRU

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางการป้องกัน/แก้ไข ความเสี่ยงและ วัตถุประสงค์ของการ ควบคุม	การควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่	สถานการณ์ ดำเนินงาน	การประเมินผล การควบคุม	ความเสี่ยง ที่ยังคงอยู่	การปรับปรุงเพื่อ ลดความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินงาน/ ผู้รับผิดชอบ	วิธีการติดตาม และปัญหา อุปสรรค
ด้านที่ 1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของสถาบัน/หน่วยงาน									
ด้านที่ 2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน(การปฏิบัติงาน)									
การทุจริตและ การละเว้น ปฏิบัติหน้าที่	1.การทุจริตคอร์รัป ชันในการ แลกเปลี่ยน กำหนดราคากลาง คุณลักษณะ วัสดุ ครุภัณฑ์	1. หัวหน้าหน่วยงาน ตรวจสอบภายใน มีการ กำกับ ควบคุม ดูแลให้ หน่วยงานดำเนินการ จัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไป ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ของส่วน ราชการที่เกี่ยวข้อง 2. หัวหน้าหน่วยงาน ตรวจสอบภายใน ส่งเสริมให้หน่วยงาน ดำเนินงานตาม	1.หน่วยงานตรวจสอบ ภายในได้จัดอบรม โครงการประเมินคุณธรรม และความโปร่งใสใน การดำเนินงานของ หน่วยงานภาครัฐ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2565 2.เจ้าหน้าที่หน่วยงาน ตรวจสอบภายใน เข้าร่วมประชุม คณะอนุกรรมการ ดำเนินงานตามยุทธศาสตร์	○	1.ผลการประเมิน คุณธรรมและ ความโปร่งใสใน การดำเนินงาน หน่วยงานภาครัฐ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2565	1.การตอบวัด การรับรู้ของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย ภายใน แบบวัด IIT 2.การตอบวัด การรับรู้ของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย ภายนอก แบบวัด EIT 3.สถานการณ์ การระบาคของ	เผยแพร่/ ประชาสัมพันธ์ ข้อมูลการเข้าร่วม การประเมิน คุณธรรมและ ความโปร่งใสใน การดำเนินงาน ของหน่วยงาน ภาครัฐ ให้ ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และ นักศึกษา เข้าใจใน	ตลอด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565/ หัวหน้า หน่วยงาน ตรวจสอบ ภายใน	คณะกรรมการ เตรียมความ พร้อมการ ประเมินคุณ และความ โปร่งใสในการ ดำเนินงาน ภาครัฐ

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางการป้องกัน/แก้ไข ความเสี่ยงและ วัตถุประสงค์ของการ ควบคุม	การควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่	สถานการณ์ ดำเนินงาน	การประเมินผล การควบคุม	ความเสี่ยง ที่ยังคงอยู่	การปรับปรุงเพื่อ ลดความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินงาน/ ผู้รับผิดชอบ	วิธีการติดตาม และปัญหา อุปสรรค
		กระบวนการจัดซื้อจัด จ้างให้เป็นไปตาม พระราชบัญญัติการ จัดซื้อจัดจ้างและบริหาร พัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 3. หัวหน้าหน่วยงาน ตรวจสอบภายใน สนับสนุนบุคลากรให้เข้า ร่วมโครงการกิจกรรมที่ เกี่ยวข้องกับ การให้ ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการทุจริตทั้ง ภายในและภายนอก มหาวิทยาลัย 4. หัวหน้าหน่วยงาน ตรวจสอบภายใน ส่งเสริมบุคลากรได้จัดทำ โครงการจัดกิจกรรม อบรมการให้ความรู้	ชาติ ว่าด้วยการป้องกัน และปราบปรามการทุจริต 3.เจ้าหน้าที่หน่วยงาน ตรวจสอบภายใน เข้าร่วมอบรมการพัฒนา ความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน ด้านการตรวจสอบภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565			โรคติดต่อไวรัส โคโรนา 2019	กรอบการประเมิน ITA มากยิ่งขึ้น		

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางการป้องกัน/แก้ไข ความเสี่ยงและ วัตถุประสงค์ของการ ควบคุม	การควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่	สถานการณ์ ดำเนินงาน	การประเมินผล การควบคุม	ความเสี่ยง ที่ยังคงอยู่	การปรับปรุงเพื่อ ลดความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินงาน/ ผู้รับผิดชอบ	วิธีการติดตาม และปัญหา อุปสรรค
		ความเข้าใจ เกี่ยวกับการ ทุจริต							
ด้านที่ 3 ความเสี่ยงด้านการเงิน									
ด้านที่ 4 ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ									

หมายเหตุ : สถานการณ์ดำเนินงาน
☒ คือ ดำเนินการแล้ว
☒ คือ ไม่ได้ดำเนินการ
☐ คือ อยู่ระหว่างดำเนินการ

ชื่อผู้รายงาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เจียงตะวัน ยอดดำเนิน)
ตำแหน่ง หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

