



แผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงการทุจริต

ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569



โปร่งใส
Transparency



ซื่อสัตย์
Integrity



รับผิดชอบ
Accountability



ตรวจสอบได้
Auditability

มหาวิทยาลัยแห่งการให้โอกาส เพื่อพัฒนาท้องถิ่น

คำนำ

ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้รับมอบหมายจากสำนักงาน ป.ป.ช. ให้รับผิดชอบการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและในกำกับของรัฐ ทำให้มหาวิทยาลัยต้องประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้มาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ พ.ศ. 2566 – 2580 (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริต และบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ตามคู่มือการประเมินความเสี่ยงการทุจริต Corruption Risk Assessment ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ของกองบริหารความเสี่ยงและสกัดกั้นการทุจริตในภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ตามองค์ประกอบด้านข้อมูล ข้อ O21 การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ประกอบด้วยประเด็น (1) ด้านพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ (2) ด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ (3) ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อสร้างมาตรการและแนวทางป้องกันการทุจริตที่สามารถช่วยลดความเสี่ยงด้านการทุจริต ตลอดจนเป็นการสร้างจิตสำนึกและค่านิยมในการต่อต้านการทุจริต ให้แก่บุคลากรภายในองค์กร

คณะกรรมการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ

มิถุนายน 2569

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
• ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัย	1
ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ กรอบแนวคิด นิยาม ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการ ความเสี่ยงการทุจริต	3
• วัตถุประสงค์หลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	3
• กรอบแนวคิด นิยามตามเกณฑ์ชี้วัดความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงานภาครัฐ	3
• นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	11
• ปัจจัยสำเร็จในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	14
ส่วนที่ 3 วิธีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต	15
• ขั้นตอนที่ 1 การคัดเลือกกระบวนการงาน หรือโครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริต	15
• ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	16
• ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต	16
• ขั้นตอนที่ 4 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต	18
• ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต	19
ส่วนที่ 4 แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	21
• แบบ SNRU – ITA 1 การคัดเลือกกระบวนการงานหรือโครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริต	23
• แบบ SNRU – ITA 2 การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	24
• แบบ SNRU – ITA 3 การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต	26
• แบบ SNRU – ITA 4 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต	32
• แบบ SNRU – ITA 5 การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต	36
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ที่ 360/2569 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน ความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	

ส่วนที่ 1

บทนำ

ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัย

ปรัชญา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นมุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานแห่งคุณธรรม ร่วมชี้นำการพัฒนาท้องถิ่นและสังคม

วิสัยทัศน์

สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่สากล ด้วยนวัตกรรม ภูมิปัญญา และธรรมาภิบาล
(Sakon Nakhon Rajabhat University : A Leading Higher Education Institution for Local Development with Global Perspectives through Innovation, Wisdom, and Good Governance)

ค่านิยมหลักองค์กร

“ร่วมคิด ร่วมใจ ร่วมทำหน้าที่ อย่างมีความสุข” (4 H’s, ประกอบด้วย Head, Heart and Hand for Healthy Organization)

Head หมายถึง ร่วมคิด ร่วมกันแสดงความคิดเห็น ได้ข้อสรุปทิศทางร่วมกัน

Heart หมายถึง มีจิตวิญญาณร่วมใจเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

Hand หมายถึง ร่วมทำ ร่วมทำหน้าที่ ร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจองค์กร

Healthy Organization หมายถึง องค์กรสุขภาพดี องค์กรแห่งความสุข

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและคุณธรรม
2. สร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรม เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ และถ่ายทอดสู่การพัฒนาท้องถิ่น
3. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
4. พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้
5. บริหารจัดการให้มีคุณภาพ

อัตลักษณ์

“บัณฑิตเป็นคนดี มีจิตสาธารณะ และทักษะวิชาชีพ”

บัณฑิตเป็นคนดี หมายถึง คนที่มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ

มีจิตสาธารณะ หมายถึง มีสำนึกและรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เอื้ออาทรต่อผู้อื่นและแบ่งปัน

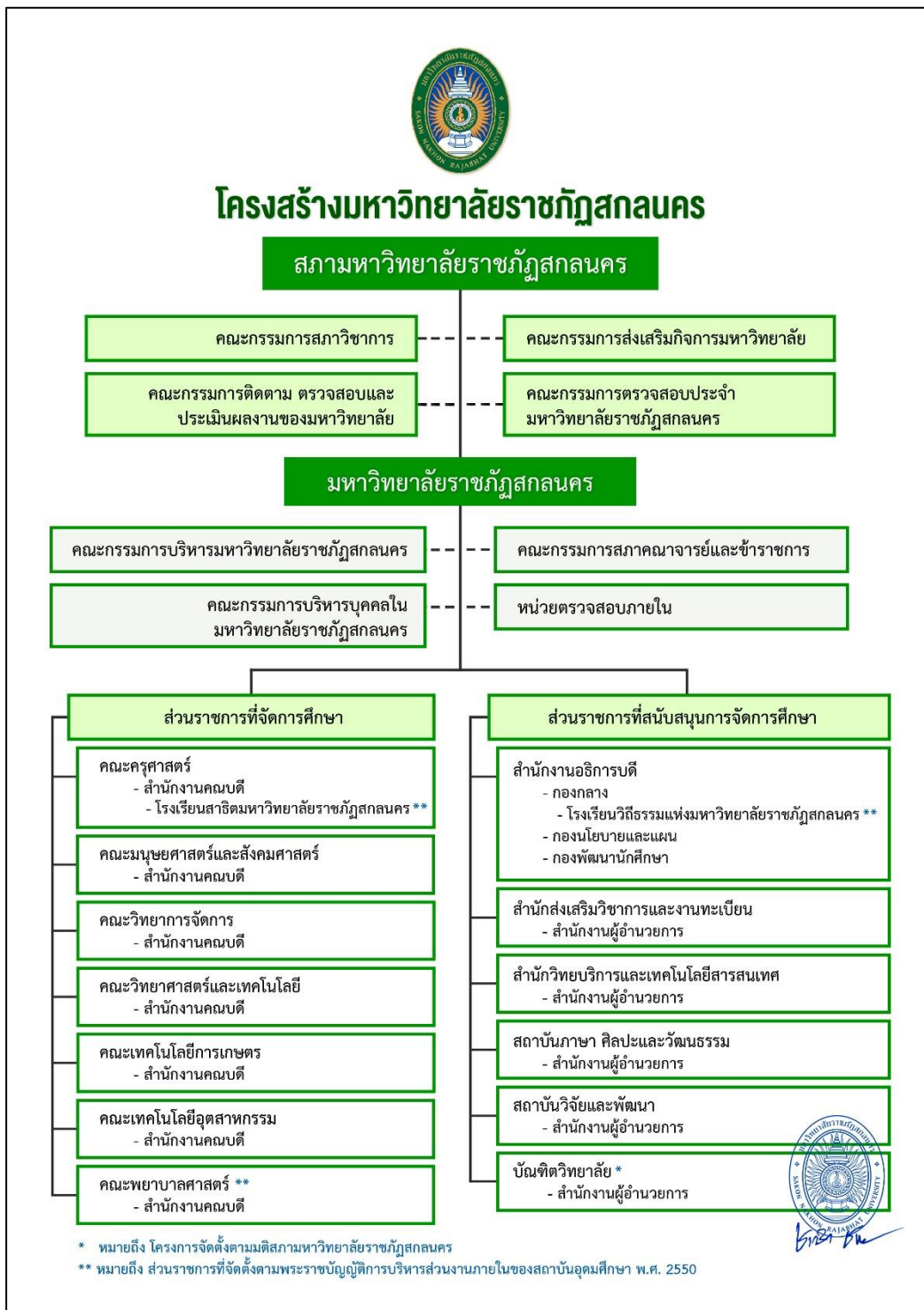
มีทักษะวิชาชีพ หมายถึง มีความชำนาญในวิชาชีพ มนุษยสัมพันธ์ การสื่อสารและเทคโนโลยี

เอกลักษณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการให้โอกาส

ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. การพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืนด้วยการวิจัยและนวัตกรรม
2. การผลิตบัณฑิตและพัฒนาครูให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ
3. การยกระดับคุณภาพการศึกษา
4. การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ



ส่วนที่ 2

วัตถุประสงค์ กรอบแนวคิด นิยาม ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

มาตรการป้องกันการทุจริต สามารถช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบ และการปฏิบัติงาน ตามมาตรการควบคุมภายใน ที่เหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยงการทุจริตได้ ทั้งนี้ การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรจะช่วยเป็น หลักประกันองค์กรในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการขององค์กรจะไม่มีทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริต ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหาย ที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตจึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการค้นหา หรือระบุจุดอ่อน (Weakness) ของระบบต่าง ๆ ภายในองค์กร ที่อาจเป็นช่องให้เกิดการทุจริต และเป็นการมุ่งหาความเป็นไปได้ (Potential) ที่จะเกิดการกระทำ การทุจริตในอนาคต 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 ทฤษฎีเกี่ยวกับสาเหตุการทุจริต

การดำเนินการตรวจสอบเพื่อตรวจจับการทุจริตในองค์กร สิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการคือ ศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาการของทฤษฎีการทุจริต และทำความเข้าใจองค์ประกอบของพฤติกรรมที่ทำให้เกิดกระบวนการทุจริต และกระบวนการติดตามเพื่อค้นพบการทุจริตในรูปแบบต่าง ๆ โดยมีพัฒนาการของทฤษฎีการทุจริต

Cressey (1953) ได้เผยแพร่ผลการศึกษาทฤษฎีการทุจริต โดยระบุว่าการกระทำการทุจริตนั้น เกิดจากสาเหตุ 3 ประการ โดยทั้ง 3 ประการจะต้องเกิดขึ้นพร้อมกันทั้งหมดจึงจะเกิดการทุจริตขึ้น โดยมี ชื่อเรียกว่า สามเหลี่ยมทุจริต ซึ่งหน่วยงานส่วนใหญ่นำไปปรับใช้กับการประเมินความเสี่ยงและวางแนวทาง ป้องกันการทุจริต ด้วยทฤษฎีสามเหลี่ยมทุจริตอย่างแพร่หลาย สาเหตุ 3 ประการประกอบด้วย

(1) โอกาส (Opportunity) คือ การมีช่องทางที่จะดำเนินการได้ เหตุการณ์ที่จะเอื้ออำนวยให้เกิด การทุจริตจะเป็นสถานการณ์ที่เปิดช่องให้คนใดคนหนึ่งกระทำการทุจริตได้โดยที่เขาไม่รู้หรือเชื่อว่า เขาไม่มี โอกาสถูกจับได้หรือมีโอกาสน้อยที่จะถูกจับได้ องค์กรใดก็ตามที่ไม่มีมาตรการอย่างจริงจังที่จะป้องกัน การทุจริตก็เท่ากับ เปิดโอกาสให้เกิดการทุจริตในองค์กร

(2) แรงจูงใจหรือแรงกดดัน (Motivation/Pressure) มาจากหลายรูปแบบ เช่น ปัญหาการเงิน หนี้สิน การพนัน ติดยาเสพติด ขอบเขตยวเตอร มีภาระหนี้สินล้นพ้นตัว ความโลภอยากได้อะไรก็มี ถือเป็นแรงผลักดัน อย่างหนึ่ง และบางกรณีมาจากความรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรมจากองค์กร

(3) การหาเหตุผลเข้าข้างตนเอง (Rationalization) คนที่กระทำการทุจริต จะหาเหตุผล โน้มน้าวใจตนเองที่จะกระทำสิ่งนั้นด้วยฐานความคิด (Mindset) ที่สนับสนุนการกระทำการทุจริต หาข้ออ้าง ที่ยกมาเพื่อให้ตนเองลดความรู้สึกผิดในการกระทำทุจริต เช่น เงินเดือนน้อย หัวหน้างานไม่เป็นธรรม เป็นต้น

ซึ่งสอดคล้องกับบทความของ Wolfe & Hermanson (2004) กล่าวว่าโอกาส คือประตุ สู่การทุจริต ส่วนแรงจูงใจ (Pressure) และการหาเหตุผลเข้าข้างตนเอง (Rationalization) เป็นการสนับสนุน ที่จะพาตนเองเข้าไปสู่กระบวนการทุจริต ทั้งนี้บทความนี้มีการเพิ่มสาเหตุที่ 4 คือ ผู้กระทำผิดหรือทุจริต ต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพความสามารถ (Capability) ซึ่งสามารถมองเห็นช่องทางกระทำการทุจริต หรือการละเมิด กฎและนโยบายที่มีได้และสามารถเปลี่ยนโอกาสในการทุจริตให้กลายเป็นความจริงได้ผู้ที่มีสมรรถนะ ความสามารถ (Competence) มีลักษณะทั่วไป คือ 1) อำนาจหน้าที่ภายในองค์กรเอื้อต่อการทุจริต 2) มีสติปัญญาเพียงพอในการทำความเข้าใจและใช้ประโยชน์จากสถานการณ์เพื่อก่อทุจริต 3) ความมั่นใจสูงว่า ยากต่อการตรวจจับได้ 4) มีความสามารถหรือทักษะการบีบบังคับขู่เข็ญผู้อื่นให้เห็นด้วยหรือโน้มน้าวให้มองเป็น ถูกได้ 5) มีความสามารถโกหกได้อย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ 6) สามารถบริหารจัดการ ต่อความเครียดหรือแรงกดดันสูงได้ ซึ่งเป็นที่มาของทฤษฎีสี่เหลี่ยมทุจริต (Rabi & Noorhayati, 2015) ตามทฤษฎีสี่เหลี่ยมทุจริตดังกล่าวการพัฒนาของทฤษฎีสี่เหลี่ยมการทุจริต

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

โดยหลักทฤษฎีทั้งสามได้กล่าวถึงสาเหตุจูงใจของพฤติกรรมผู้กระทำผิดหรือสิ่งที่จะก่อให้เกิดการทุจริตตามตารางดังนี้

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

คำอธิบายความหมายของคำศัพท์ ทฤษฎีเกี่ยวกับสาเหตุการทุจริต	
Opportunity	โอกาส เหตุการณ์ สถานการณ์ที่เอื้ออำนวย มีสิ่งล่อตาล่อใจเปิดโอกาสที่จะฉกฉวยผลประโยชน์ เนื่องจากความบกพร่องหรือจุดอ่อนของระบบงาน หรือช่องว่างของกฎระเบียบที่เปิดโอกาสให้ทำได้
Pressure	ความกดดัน ความกดดัน และแรงกดดันเมื่อเกิดเหตุการณ์คับขันจากสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ มีความจำเป็นต้องการเงิน
Rationalization	มีเหตุผล มีเหตุผลเข้าข้างตนเองว่าสามารถทำได้ คนอื่นยังสามารถทำได้โดยไม่คิดว่าเป็นผิด มีความสามารถ และโอกาสที่เกิดจากตำแหน่งหน้าที่
Capability	ความสามารถ มีความสามารถที่ทำได้ที่เกิดจากอุปนิสัย ความสามารถเฉพาะตัวของผูปฏิบัติงาน และลักษณะงานเอื้อประโยชน์ที่จะประพฤติมิชอบและทำการทุจริตได้
Incentive / Motive	แรงจูงใจ แรงบันดาลใจ มีสิ่งจูงใจ
Rationalization	มีเหตุผล มีเหตุผลเข้าข้างตนเองว่าสามารถทำได้ คนอื่นยังสามารถทำได้โดยไม่คิดว่าเป็นผิด มีความสามารถ และโอกาสที่เกิดจากตำแหน่งหน้าที่
Greed	ความโลภ เกิดความละโมภโลภมาก เห็นคนอื่นทำผิดแล้วไม่ได้รับการลงโทษ จับไม่ได้ จึงหลงผิดอยากทำบ้าง ไม่พึงพอใจในสิ่งที่ตนมี
Need	ความต้องการอยากได้ ความต้องการหรือความจำเป็นที่ต้องการใช้เงิน จึงเป็นแรงกดดันให้ทำทุกสิ่งทำได้เพื่อให้ได้เงินมา
Expectation	ความคาดหวัง คาดหวังว่าสิ่งที่ตนกระทำไม่มีผู้อื่นล่วงรู้ และเอาผิดได้ หรือโอกาสที่จะถูกค้นพบการกระทำที่ผิด ถูกจับได้และรับการลงโทษน้อยมาก
Arrogance	ความหยิ่งยโสหยิ่งยโสทะนงตน
Exposure	การเปิดเผยหรือโอกาสถูกจับได้ หมายถึง ความกลัวหรือความเสียวที่จะถูกเปิดเผย หรือถูกลงโทษหากระบบลงโทษไม่เข้มงวด หรือการตรวจสอบไม่จริงจัง บุคคลก็จะไม่รู้สึกลัวผลของการกระทำ

2.2.2 กรอบแนวคิด และนิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยเฉพาะหลักการควบคุมการทุจริตคอร์รัปชัน (Corruption Control) ซึ่งหมายถึง การไม่กระทำและไม่สนับสนุนการทุจริต พร้อมทั้งร่วมมือกันควบคุมไม่ให้เกิดการทุจริตในองค์กร จึงเป็นหลักการบริหารจัดการที่มุ่งสู่การเป็นการเป็นราชการใสสะอาด สามารถสกัดกั้นลด และปิดโอกาสการทุจริตและประพฤติมิชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ ตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงานของส่วนราชการ ให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ในฐานะกลไกของฝ่ายบริหารในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตในภาครัฐ ได้ขับเคลื่อนการดำเนินการภายใต้บริบทใหม่ที่เน้นเรื่องการป้องกัน ป้องปรามที่เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการสกัดกั้น ยับยั้งเพื่อไม่ให้เกิดการทุจริตโดยการประเมินความเสี่ยงการทุจริต คู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริตจึงเป็นเครื่องมือหลักที่สำนักงาน ป.ป.ท. ใช้เพื่อ

ขับเคลื่อนให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อป้องกัน สกัดกั้น ลด และปิดโอกาสการทุจริต เพื่อยกระดับค่าคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index : CPI) โดยได้จำแนกประเภท การบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตเป็น 3 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 ความเสี่ยงการทุจริตด้านการอนุมัติ อนุญาต

ด้านที่ 2 ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

ด้านที่ 3 ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้จ่ายงบประมาณ

กรอบแนวคิดการพัฒนาการประเมินเชิงคุณภาพการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

- ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต” (Corruption Risk Management Systems: CRMS)
- CRMS จะต้องสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาหน่วยงานในเชิงบวกมากกว่าทำให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานรู้สึกกังวล
- ผลการประเมิน CRMS ควรให้แนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนให้กับหน่วยงานไปในตัว
- หน่วยงานราชการที่ได้รับการประเมิน CRMS ได้ประโยชน์จากการประเมิน สามารถนำผลการประเมินไปปรับปรุง
- พัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และได้รับประโยชน์ในมุมมองของการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร โดยเฉพาะการแสดงให้เห็นสังคมและสาธารณชนรับรู้ว่าคุณภาพหน่วยงานให้ความสำคัญกับการยับยั้งการทุจริต

แนวคิดการเปิดเผยข้อมูลของรัฐ

การเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐ โดยเฉพาะการเปิดเผยข้อมูลการใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งถือเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ ตลอดจนมาตรการต่าง ๆ ในการป้องกันและปราบปรามปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันที่ตรงจุดที่สุด องค์กระบวนานานาชาติในหลายประเทศ ต่างตระหนักถึงความสำคัญของแนวคิดเรื่องการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐและได้พยายามร่วมกันผลักดันแนวคิดของการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Open Government Data) ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม การเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานของภาครัฐถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพความโปร่งใสในการให้บริการของภาครัฐ ซึ่งสะท้อนถึงความรับผิดชอบและความโปร่งใสของภาครัฐที่มีต่อผู้ใช้บริการทุกภาคส่วน โดยประชาชนสามารถค้นหาและเข้าถึงข้อมูลที่มีคุณภาพของภาครัฐได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทันท่วงทีโดยประชาชนสามารถนำข้อมูลต่าง ๆ ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นการเพิ่มศักยภาพด้านการบริการของภาครัฐ ทั้งยังช่วยลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มมูลค่าให้กับหน่วยงานราชการ ทำให้ประชาชนไว้วางใจและเชื่อถือมากขึ้น อันจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงานภาครัฐ ตลอดจนเป็นช่องทางสำคัญในการให้ประชาชนได้เข้ามาตรวจสอบการทำงานและการใช้อำนาจของภาครัฐ ซึ่งจะลดโอกาสในการเกิดคอร์รัปชันอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วยและจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศ และเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน และรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติสืบไป

องค์การสหประชาชาติ (2016) ได้นิยามข้อมูลเปิดของภาครัฐว่า “ข้อมูลของรัฐบาลที่ถูกเปิดเผยผ่านช่องทางออนไลน์เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึง นำไปใช้ต่อ หรือแจกจ่ายได้โดยปราศจากข้อจำกัดใด ๆ”

องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Co-operation 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) เพื่อเข้าถึงผู้ใช้งานจำนวนมากและหลากหลาย 2) ทุกคนได้รับอนุญาตให้นำข้อมูลนั้นไปใช้ และใช้ซ้ำได้ (Open-licensed) 3) ประมวลผลด้วยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ได้ (Machine-readable) เพื่อสามารถนำไปวิเคราะห์ต่อยอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) รวบรวมข้อมูลที่กระจัดกระจายให้อยู่ในชุดข้อมูล (Dataset) เดียวกัน และสามารถนำไปวิเคราะห์ด้วยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ได้ง่าย (Available in bulk) 5) ไม่เสียค่าใช้จ่าย (Free of charge) เพื่อให้ประชาชน ไม่ว่าจะมีความรู้ทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างไร สามารถเข้าถึงได้โดยเสมอภาคกัน

โครงการความโปร่งใสในการก่อสร้างภาครัฐ (Infrastructure Transparency Initiative : CoST) โครงการความโปร่งใสในการก่อสร้างภาครัฐ ได้กำหนดแนวทางการเปิดเผยข้อมูลโครงการก่อสร้าง ตั้งแต่กระบวนการจัดทำและนำเสนอโครงการ การเตรียมความพร้อมของโครงการ การจัดซื้อจัดจ้าง ช่วงการดำเนินโครงการ และหลังจากสิ้นสุดโครงการ โดยมีรายละเอียดข้อมูลที่ต้องเปิดเผยต่อสาธารณะทั้งข้อมูลเชิงรุก และข้อมูลเชิงรับ เช่น ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม จำนวนบริษัทที่เข้าร่วมประกวดราคา มูลค่าของสัญญา ขอบเขตงานตามสัญญา การเปลี่ยนแปลงมูลค่าของสัญญา การเปลี่ยนแปลงขอบเขตสัญญา เหตุผลการเปลี่ยนแปลง การตรวจสอบและการประเมินผลโครงการ การจัดการข้อร้องเรียน เป็นต้น

กรอบตามหลักมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) และ ISO 37001:2016

(1) COSO 2013

กรอบหลักการควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) ตามมาตรฐาน COSO 2013 (Committee of Sponsoring Organizations 2013) ซึ่งมาตรฐาน COSO เป็นมาตรฐานที่ได้รับ การยอมรับมาตั้งแต่เริ่มออกประกาศใช้เมื่อปี 1992 โดยที่ผ่านมา มีการออกแนวทางด้านการควบคุมภายใน เพิ่มเติมอีก 3 ครั้ง คือ ครั้งแรกเมื่อปี 2006 เป็นแนวทางด้านการทำรายงานทางการเงิน Internal Control over Financial Report Guidance for Small Public Companies ครั้งที่ 2 เมื่อปี 2009 เป็นแนวทางด้านการกำกับ ติดตาม Guidance on Monitoring of Internal Control ครั้งที่ 3 ในปี 2013 เป็นแนวทางเพิ่มเติมด้านการควบคุมภายใน Internal Control – Integrated Framework : Framework and Appendices การปรับปรุงในปี 2013 นี้ยังคงยึดกรอบแนวคิดเดิมของปี 1992 ที่กำหนดให้มีการควบคุมภายใน แต่เพิ่มเติมในส่วนอื่น ๆ ให้ชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มเติมเรื่องการสอดส่องในภาพรวมของการกำกับดูแลกิจการ ดังนั้น การควบคุมภายในจึงถือว่ามีสำคัญอย่างยิ่ง ใน

การที่จะตอบสนองต่อความคาดหวังของกิจการในการป้องกันเฝ้าระวังและตรวจสอบการทุจริตภายในกิจการ COSO ได้ผลักดันให้กิจการต่าง ๆ ทำการขับเคลื่อน The Three Lines of Defense และถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของ Internal Control Framework

1) มาตรฐาน COSO 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

2) กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี 4 กระบวนการ ดังนี้

Corrective : แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้ว่าจะเกิด สิ่งที่มีประวัติอยู่แล้ว ทำอย่างไรจะไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก

Detective : เฝ้าระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยง ทำอย่างไรจะตรวจพบต้องสอดส่องตั้งแต่แรก ตั้งข้อสงสัยบางเรื่องที่น่าสงสัยทำการลดระดับความเสี่ยงนั้นหรือให้ข้อมูลเบาะแสนั้นแก่ผู้บริหาร

Preventive : ป้องกัน หลีกเลี่ยง พฤติกรรมที่นำไปสู่การล่มสลายต่อการกระทำผิด ในส่วนพฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีก (Known Factor) ทั้งที่รู้ว่าทำไป มีความเสี่ยงต่อการทุจริต จะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ Workflow ใหม่ ไม่เปิดช่องว่างให้การทุจริตเข้ามาได้อีก

Forecasting : การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นและป้องกันป้องปรามล่วงหน้าในเรื่องประเด็นที่ไม่คุ้นเคย ในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้า ในอนาคต (Unknown Factor)

(2) COSO 2017 (COSO ERM 2017)

COSO 2017 Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance มุ่งชี้ให้เห็นถึงการเชื่อมโยงการทำงานของกลไกการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับกลยุทธ์ และการดำเนินงานขององค์กร ความเสี่ยงการทุจริตจึงเป็นหัวใจสำคัญเพื่อเป็นกลไกในการผลักดันให้องค์กรบริหารความเสี่ยงการทุจริตที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้าง มูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ให้กับองค์กร

1.) องค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1) Governance and Culture (การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร) ประกอบด้วย บทบาทของคณะกรรมการ โครงสร้างการดำเนินงานตามเป้าหมายกลยุทธ์ การกำหนดวัฒนธรรม ที่พึงประสงค์ การยึดมั่นต่อค่านิยมองค์กร และการสร้างความเข้มแข็งด้านทุนมนุษย์

1.2) Strategy & Objective Setting (กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร) ประกอบด้วย การวิเคราะห์บริบทของธุรกิจ การกำหนดระดับความสามารถในการรับความเสี่ยง การประเมินทางเลือกของกลยุทธ์ จัดการความเสี่ยงองค์กร และการวางเป้าประสงค์ทางธุรกิจภายใต้ความเสี่ยง

1.3) Performance (เป้าหมายผลการดำเนินงาน) ประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินระดับความรุนแรง การจัดลำดับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง และการพิจารณาภาพรวมของ ความเสี่ยง องค์กรทั้งหมด

1.4) Review & Revision (การทบทวนและปรับปรุง) ประกอบด้วย การประเมินความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการบริหารความเสี่ยง การทบทวนความสามารถในการจัดการและระดับความเสี่ยง และการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

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

สิ่งที่ COSO พยายามมุ่งเน้นนำเสนอในการปรับปรุงนี้ คือการแสดงให้เห็นว่าการบริหาร ความเสี่ยงองค์กรนั้น เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการสร้างคุณค่าผ่านกลยุทธ์และตัวแบบธุรกิจขององค์กรอย่างแท้จริง

“Good risk management and internal control are necessary for long term success of all organizations.” – COSO

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงขององค์กร หรือ ERM นั้นเป็นแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบใหม่ ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดแบบเดิมหลายประการที่สำคัญมี ดังนี้

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

(3) ISO 37001:2016 Anti-bribery Management Systems : ABMS

ISO 37001 มาตรฐานระบบการจัดการการต่อต้านการติดสินบน (anti-bribery management systems) ซึ่งองค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐาน (ISO International Standardized Organization) ประกาศเมื่อ ปี ๒๕๕๘ ครอบคลุมตั้งแต่การจัดตั้งระบบ กระบวนการดำเนินการ การธำรงรักษา และการปรับปรุง พัฒนาระบบการจัดการการติดสินบน ต้องมีการดำเนินการด้วยมาตรการอย่างเป็นระบบที่สมเหตุสมผล เหมาะสมเพียงพอเพื่อป้องกันการติดสินบน ที่ครอบคลุม

โครงสร้าง STRUCTURE OF ISO 37001 STANDARD ประกอบด้วย

1. Scope ขอบเขต
2. Normative references การอ้างอิงตามกฎเกณฑ์
3. Term and Definitions ข้อกำหนดและคำจำกัดความ
4. Context of the organization บริบทขององค์กร
5. Leadership ความเป็นผู้นำ
6. Planning การวางแผน
7. Support การสนับสนุน
8. Operation การทำงาน
9. Performance Evaluation การประเมินผลการปฏิบัติงาน
10. Improvement การปรับปรุง

ในส่วนโครงสร้างของ ISO 37001 ข้อ 4 ได้กำหนดให้มีหลักการประเมินความเสี่ยงการติดสินบน (Bribery Risk Assessment)

2.3 นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

นิยามประเภทของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต		
ด้านที่ 1	ด้านการอนุมัติอนุญาต	การให้บริการด้านการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการให้พิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 หรือตามระเบียบ/ข้อบังคับของหน่วยงาน
ด้านที่ 2	ด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่	อำนาจที่ได้มาจากการดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง หรือจากการปฏิบัติหน้าที่ โดยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีการปฏิบัติหรือละเว้น การปฏิบัติในทางมิชอบ
ด้านที่ 3	ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ	โครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณในปีที่ทำการประเมินของทุกประเภทงบประมาณ ได้แก่ งบดำเนินงาน งบลงทุน งบรายจ่ายอื่น งบเงินอุดหนุน หรือเงินที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น งบกลาง เงินนอกงบประมาณ และ โครงการที่จ่ายขาดจากเงินสะสมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	
ศัพท์เฉพาะ	คำอธิบาย
การบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	การกำหนดมาตรการในการป้องกันการทุจริต ให้สามารถช่วยลดความเสี่ยง ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยงการทุจริตได้ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตจึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการค้นหา หรือระบุจุดอ่อน (Weakness) ของระบบต่าง ๆ ภายในองค์กรที่อาจเป็นช่องให้เกิดการทุจริต และเป็นการมุ่งหาความเป็นไปได้ (Potential) ที่จะเกิดการกระทำการทุจริตในอนาคต ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล จึงเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรจำเป็นต้องทำ เพราะหากองค์กรได้ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตจะเป็นหลักประกันความเชื่อมั่นให้องค์กรในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการขององค์กรจะไม่มีโอกาสเกิดการทุจริต หรือหากมีโอกาสที่จะเกิดการทุจริต องค์กรก็จะสามารถบริหารจัดการ และหามาตรการมาป้องกันได้ หรือหากเกิดความเสียหายก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่ได้ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	
ศัพท์เฉพาะ	คำอธิบาย
สินบน Bribery	<p>สินบน Bribery ISO 37001 : ได้ให้ความหมายสินบน หมายถึง การเสนอ การสัญญา การให้ การรับ การเรียกร้อยผลประโยชน์ที่ไม่สมควร ไม่ว่าจะมียุทธค่าเท่าใด (ผลประโยชน์นั้นเป็นได้ทั้งในรูปตัวเงินและ ไม่ใช่ตัวเงิน) ทั้งทางตรงและทางอ้อม และ ไม่ว่าจะเป็นสถานที่ใด ๆ 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.</p> <p>(ที่มา : Bureau Veritas Certification Services The Implementation of ISO 37001 with Gift Giving and Receiving)</p>
ของขวัญ	<p>หมายถึง เงิน ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดที่ให้แกกันเพื่ออภัยยศยศไมตรี ให้เป็นรางวัล ให้โดยเสนหา ให้เพื่อการสงเคราะห์ หรือให้เป็นสินน้ำใจ และให้หมายความรวมถึงประโยชน์อื่นใด อันอาจคำนวณเป็นเงินได้ เช่น การให้สิทธิพิเศษซึ่งมิใช่เป็นสิทธิที่จัดไว้สำหรับบุคคลทั่วไปในการได้รับการลดราคาทรัพย์สินหรือการได้รับบริการ หรือการรับการฝึกอบรม หรือการรับความบันเทิง ตลอดจนการออกค่าใช้จ่ายในการเดินทาง หรือท่องเที่ยว ค่าที่พัก ค่าอาหาร หรือสิ่งอื่นใดในลักษณะเดียว และไม่ว่าจะให้เป็นบัตร ตั๋ว หรือหลักฐานอื่นใด การชำระเงินให้ล่วงหน้า หรือการคืนเงินหรือสิ่งของให้ในภายหลัง</p>
การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดตามธรรมจรรยา	<p>มาตรา 128 พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561 ประกอบประกาศคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เรื่องหลักเกณฑ์การรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยาของเจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ. 2543 ข้อ 3 ให้นิยาม “การรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดตามธรรมจรรยา” หมายความว่า การรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดจากญาติหรือ บุคคลที่ให้แก่กันโอกาสต่าง ๆ โดยปกติตามขนบธรรมเนียม ประเพณี หรือวัฒนธรรม หรือให้แก่กันตามมารยาทที่ปฏิบัติกัน</p>
ความเสี่ยงการทุจริต Corruption Risk	<p>ความเสี่ยง : เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและมีความเป็นไปได้ที่อาจเกิดขึ้น และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบเกิดขึ้น โดยผลกระทบทางบวกเรียกว่า “โอกาส” และผลกระทบทางลบเรียกว่า “ความเสี่ยง”</p>

นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	
ศัพท์เฉพาะ	คำอธิบาย
ความเสี่ยงการทุจริต Corruption Risk	<p>ทุจริต : การใช้อำนาจรัฐในทางที่ผิด : การดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบและการรับสินบน หรืออาจการก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานในอนาคต</p> <p>Pain point หรือความต้องการ : ของผู้รับบริการ หรือ ธุรกิจตัวกลาง หรือ Third Party หรือ Customs Broke หรือที่เรียกชื่ออย่างอื่น สำหรับด้านการอนุมัติอนุญาต ให้ถือว่าเป็นความเสี่ยงการทุจริตเนื่องจากความต้องการของผู้รับบริการในแต่ละจุดสัมผัสของการให้บริการเป็นจุดเสี่ยง หรือเป็นตัวการในการเรียกร้องผลประโยชน์ที่ไม่สมควร ไม่ว่าจะมียุทธศาสตร์เท่าใด นำสู่การจ่ายเงินและค่าธรรมเนียม นอกระบบ หรืออาจมีการเอื้อประโยชน์ หรือการตอบแทนบุญคุณในรูปแบบต่าง ๆ อาจก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม</p>
ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	<p>เป็นการค้นหาว่ามีรูปแบบหรือเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดความเสี่ยงการทุจริตในอนาคตการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตต้องมีความชัดเจน โดยต้องทำการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตในขั้นตอนของกระบวนการงาน/ โครงการ ที่อาจจะมีการทุจริตเกิดขึ้น การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริตเป็นหัวใจสำคัญที่ต้อง Point Focus ถึงเหตุการณ์ที่คาดการณ์หรือพยากรณ์ในอนาคตว่าอาจจะเกิดการทุจริตขึ้นหากไม่มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตจึงต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าบุคคลใด กระทำการสิ่งใดมีพฤติการณ์อย่างไร มีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร เป็นต้น เพื่อนำไปสู่การกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่สามารถลดโอกาสหรือลดความเสี่ยงได้อย่างตรงจุด</p>
โอกาส (Likelihood)	โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต
ผลกระทบ (Impact)	ผลกระทบจากเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน
ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต (Risk Score)	คะแนนรวมที่แสดงให้เห็นถึงระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต ที่เป็นผลจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริต จาก ๒ ปัจจัย คือ โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)
ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงการทุจริต (Risk Owner)	ผู้ปฏิบัติงานหรือรับผิดชอบ กระบวนการหรือโครงการ

2.4 ปัจจัยสำเร็จในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

2.4.1 ความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กร ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตขององค์กร ที่ยอมรับว่าความเสี่ยงการทุจริตมีอยู่จริง หากมีประเด็นการทุจริตต้องยกระดับเป็นบทเรียนเพื่อเรียนรู้และหาแนวทางการบริหารจัดการป้องกันการเกิดซ้ำ กฎเกณฑ์สำคัญที่ช่วยผลักดันให้องค์กรเติบโตไม่ใช่ความสามารถในการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงการทุจริต แต่คือการทำผู้นำองค์กรต้องทำให้เรื่องของการบริหารความเสี่ยงการทุจริตเป็นนโยบายและแนวทางที่ทุกส่วนจะต้องนำไปปฏิบัติ

2.4.2 ความเข้าใจเรื่องความเสี่ยงการทุจริตในทิศทางเดียวกันของคนในองค์กร

2.4.3 กำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรและกระทำการ อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ มีตัวแทนผู้เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงการทุจริตต้องมีความเที่ยงธรรม ด้วยการมองจากบุคคลภายนอกมองไปที่กระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมิน (Outside in) และอาจให้มีผู้แทนจากภายนอก เช่น ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง การทุจริตเพื่อให้มีมุมมองที่รอบด้าน

2.4.4 มีการเปิดเผยแผนและผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตในเว็บไซต์ของหน่วยงาน และมีการสื่อสารภายในหน่วยงาน ติดตามประเมินผลเพื่อวัดประสิทธิผลของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง การทุจริตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากรูปแบบความเสี่ยงการทุจริตอาจมีการเปลี่ยนแปลง มาตรการควบคุม ความเสี่ยงการทุจริตที่กำหนดไว้เพียงพอหรือไม่ และมาตรการที่กำหนดไว้ใช้ได้จริงหรือใช้ได้จริง แต่ไม่ได้ผล และสร้างความตระหนัก (Awareness) เรื่องความเสี่ยงการทุจริตในองค์กร

ส่วนที่ 3

วิธีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

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

วิธีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มีขั้นตอนหลัก 5 ขั้นตอน ดังนี้

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

ขั้นตอนที่ 1 การคัดเลือกกระบวนการ หรือโครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริต

หน่วยงานจะต้องค้นหากระบวนการซึ่งเป็นภารกิจหลักของหน่วยงานที่มีความเสี่ยงการทุจริต การค้นหาความเสี่ยงการทุจริตอาจค้นหาจากความเสี่ยงที่เคยเกิด หรือคาดว่าจะเกิดซ้ำสูง มีประวัติอยู่แล้ว (Known Factor) และไม่เคยเกิดหรือไม่มีประวัติมาก่อน แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ ในอนาคตว่ามีโอกาสเกิด (Unknown Factor) ในขั้นตอนนี้เป็นการตั้งสมมุติฐาน หรือเป็นการพยากรณ์ล่วงหน้า ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพิ่มเติม (Scenario) เป็นการมองข้อมูลไปข้างหน้า (Forward looking information) โดยไม่คำนึงว่าหน่วยงานมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตนั้น อยู่แล้วหรือไม่ โดยการมองความเสี่ยงการทุจริต ด้วยข้อมูลที่เลวร้ายที่สุด (Worst Case) หลักการที่สำคัญ ต้องไม่เอาปัญหาหรือข้อจำกัดจากการบริหารงาน ในปัจจุบัน เช่น ทรัพยากร คน พาหนะ ระบบเทคโนโลยี ไม่มีหรือไม่พอบุคลากรไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ไม่มีจิตสำนึก ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่การดำเนินงานอาจไม่บรรลุเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 1 การคัดเลือกกระบวนการ หรือโครงการ

ชื่อ กระบวนการ/โครงการ

ชื่อ หน่วยงาน

ประเภทความเสี่ยงด้านที่

ด้านที่ 1 ด้านการอนุมัติ อนุญาต

ด้านที่ 2 ด้านการใช้อำนาจ และตำแหน่งหน้าที่

ด้านที่ 3 ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต

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

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต
	ระบุขั้นตอนการดำเนินงานของกระบวนการงานหรือโครงการตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุด ที่ทำการประเมิน	ระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงานโดยละเอียด อธิบายรูปแบบ/วิธีการที่อาจเกิดการทุจริตในอนาคต

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

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

➢ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) พิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงในช่วงเวลาหนึ่งในรูปของความถี่ หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ

➢ ผลกระทบ (Impact) การวัดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากความเสียหายนั้น โดยสามารถแบ่งเป็นผลกระทบทางด้านการเงินและผลกระทบที่ไม่ใช่การเงิน

ในคู่มือนี้เป็นเพียงตัวอย่างในการกำหนดเกณฑ์ โอกาสที่จะเกิดการทุจริต (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ทั้งนี้หน่วยงานต้องเป็นผู้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ตามความเหมาะสมของกระบวนการงานหรือโครงการที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรพิจารณาจากสถิติการเกิดความเสี่ยงการทุจริต หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความถี่ของอัตราการความเสี่ยงการทุจริตที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งสามารถกำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก ดังตัวอย่างตารางต่อไปนี้

เกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง		
ระดับ	โอกาส	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดขึ้นเป็นประจำ
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นได้เป็นบางครั้ง
2	ต่ำ	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยครั้ง
1	ต่ำมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยครั้งหรือไม่เคยเกิดขึ้นเลย

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลจากเหตุการณ์ ซึ่งอาจเกิดประการเดียวหรือหลายประการ โดยเกิดได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งในที่นี้จะหมายถึงความเสียหายที่เกิดกับองค์กร โดยพิจารณาจากระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายที่มีต่อองค์กรในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น สามารถแบ่งระดับของผลกระทบออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก ดังตัวอย่างตารางต่อไปนี้

ความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	เกิดความเสียหายต่อมหาวิทยาลัย และบุคคลนั้นถูกลงโทษทางวินัยอย่างร้ายแรง
4	สูง	เกิดความเสียหายต่อมหาวิทยาลัย และบุคคลนั้นถูกลงโทษทางวินัยอย่างไม่ร้ายแรง
3	ปานกลาง	เกิดความเสียหายต่อมหาวิทยาลัย และบุคคลนั้นได้รับการตักเตือนจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง
2	ต่ำ	เกิดความเสียหายต่อมหาวิทยาลัย และบุคคลนั้น ได้รับการตักเตือนจากผู้บังคับบัญชาระดับต้น
1	ต่ำมาก	เกิดความเสียหายต่อมหาวิทยาลัย และบุคคลนั้น ได้รับการตักเตือนจากหัวหน้างาน

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	Risk Score (L x I)	
			Likelihood	Impact

ให้คะแนนตามเกณฑ์ L และ I ตามที่หน่วยงานกำหนด

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

หลังจากหน่วยงานระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการแล้ว หลังจากนั้นหน่วยงานต้องให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงาน โดยการให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริตโดยพิจารณาจากขั้นตอนการดำเนินงานพิจารณา จาก 2 ปัจจัย คือ โอกาสเกิด (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) จะได้ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต (Risk Score) ว่าอยู่ในระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง หรือ ต่ำ ตามเกณฑ์ที่หน่วยงานได้กำหนดไว้ โดยตารางการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต การให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริต และระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต


ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) แสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงการทุจริต โดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริต (Likelihood) กับความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส x ผลกระทบ) โดยกำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก ดังนี้


ตัวอย่าง ระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix)


5	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
4	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก
3	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูง
2	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง
1	ต่ำมาก	ต่ำมาก	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง
โอกาส (Likelihood)	1	2	3	4	5
Risk Matrix	ผลกระทบ (Impact)				


ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

 สีฟ้า หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำมาก

 สีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง

 สีแดง หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก

 สีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ

 สีส้ม หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูง

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

ลำดับ ที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยง การทุจริต	Risk Score (L x I)			
			Likelihood	Impact	Rick Score	ระดับความเสี่ยง
				นำผลคูณ (L x I) ใส่คะแนน		ระบุระดับความเสี่ยง ต่ำ/ ปานกลาง/สูง/สูงมาก (ดูตามตารางจัดระดับ ความรุนแรงความเสี่ยง การทุจริต)

ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต

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

ทั้งนี้ หน่วยงานจะต้องนำเสนอมาตรการในการป้องกันหรือควบคุมความเสี่ยง ได้แก่ แนวทางหรือวิธีการที่จะลดโอกาสความเสี่ยงในภารกิจทำให้บริการต่าง ๆ หลังจากได้มาตรการเรียบร้อยแล้ว จึงนำมาจัดทำสรุปเป็นแผน โดยจะต้องผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและจะต้องมีการนำเข้าสู่ การประชุมระดับบริหารขององค์กร เพื่อสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรได้รับรู้ รับทราบ หลังจากมีแผนเรียบร้อยแล้ว หลังจากที่หน่วยงานมีแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตแล้ว จะต้องมีการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติภายในองค์กร และจะต้องมีการรายงานมาตรการหรือความคืบหน้าในการดำเนินการ อยู่ในขั้นตอนใด ซึ่งผลการดำเนินการจะต้องมีการรายงานต่อผู้บริหารสูงสุด และจะต้องนำเข้าสู่การนำเสนอ ในที่ประชุมของหน่วยงาน พร้อมทั้งทำการเปิดเผยในเว็บไซต์ของหน่วยงานด้วย

ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต

ลำดับ ที่	ขั้นตอนการ ดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยง การทุจริต	ระดับ ความเสี่ยง	มาตรการควบคุมหรือป้องกัน ความเสี่ยงการทุจริต	ระยะ เวลา	ผู้รับผิดชอบ
	<p>ขั้นตอน การดำเนิน โครงการที่ เสี่ยงต่อ การทุจริต ตั้งแต่ต้น - สิ้นสุดการ ดำเนิน โครงการ</p>	<p>ประเด็นความ เสี่ยงการทุจริต ในแต่ละขั้นตอน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ต่ำ - ปานกลาง - สูง - สูงมาก 	<p>กำหนดมาตรการควบคุม หรือป้องกันความเสี่ยงให้ สอดคล้องกับประเด็นความ เสี่ยงที่ระบุไว้</p>	<p>ระยะ เวลาใน การ ดำเนิน การใน แต่ละ ขั้นตอน</p>	<p>ผู้รับผิดชอบ ในการ ดำเนินการ</p>

ส่วนที่ 4

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

การบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มีมาตรการป้องกันการทุจริต ที่สามารถจะช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงการทุจริต มีการออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการป้องกันการทุจริตที่เหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยงด้านการทุจริต ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกและค่านิยมในการต่อต้านการทุจริต ให้แก่บุคลากรขององค์กรถือเป็นการป้องกันการเกิดการทุจริตในองค์กร ทั้งนี้ การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรจะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่า การดำเนินการขององค์กรจะไม่มีทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิดโอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรอื่นที่ไม่มีการนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ เพราะองค์กรได้มีการเตรียมมาตรการป้องกันล่วงหน้าไว้

ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มีกระบวนการพิจารณาความเสี่ยงการทุจริต ตามคู่มือการประเมินความเสี่ยงการทุจริต Corruption Risk Assessment ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ของกองบริหารความเสี่ยงและสกัดกั้นการทุจริตในภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ซึ่งมีองค์ประกอบด้านข้อมูล ข้อ O21 การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ให้หน่วยงานดำเนินงานหรือปฏิบัติหน้าที่ตามประเด็นดังต่อไปนี้ ประกอบด้วย

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

ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงได้ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นด้านการใช้จ่ายงบประมาณ โครงการพัฒนา Soft skills ให้กับนักศึกษาด้วยกระบวนการวิศวกรสังคม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ 2569 มาดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริต และบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งความเสี่ยงดังกล่าวที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร กระบวนการดำเนินงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการ ทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ เกิดความไม่โปร่งใสต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้ประชุมคณะกรรมการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ (ฝ่ายเลขานุการ) ครั้งที่ 1/2569 เมื่อวันที่ 11 มิถุนายน พ.ศ. 2569 ซึ่งฝ่ายเลขานุการฯ ได้ดำเนินการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยง กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง การประเมินระดับความเสี่ยง จัดลำดับความเสี่ยง วางมาตรการป้องกันความเสี่ยง เพื่อเสนอให้คณะกรรมการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ พิจารณา (ร่าง) แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ในคราวประชุมคณะกรรมการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ ระดับมหาวิทยาลัย ครั้งที่ 1/2569 เมื่อวันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ. 2569 นั้น คณะกรรมการฯ ได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริตครบทั้ง 14 ขั้นตอน และคัดเลือกความเสี่ยงการทุจริต

ในระดับที่สูงมาก มากำหนดมาตรการควบคุมเชิงรุกเป็นลำดับแรก โดยมีประเด็นความเสี่ยงการทุจริต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 จำนวน 3 ความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. เจ้าหน้าที่หรือคณะกรรมการอาจเรียกรับสินบนจากผู้เสนอราคาหรือผู้รับจ้าง เพื่อเอื้อประโยชน์ในการจัดซื้อจัดจ้าง
2. เจ้าหน้าที่หรือผู้รับผิดชอบโครงการใช้เอกสารหลักฐานเท็จ เพื่อขออนุมัติเบิกจ่ายงบประมาณ โดยไม่ได้จัดโครงการ/กิจกรรมจริง
3. เจ้าหน้าที่หรือผู้รับผิดชอบโครงการมีเจตนาเบิกจ่ายเงินงบประมาณซ้ำซ้อน โดยการใช้เอกสารหลักฐานเท็จ เวียนซ้ำในการเบิกจ่าย

ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยคณะกรรมการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ ได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ตามแบบ SNRU – ITA 1 – 5 มีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

การคัดเลือกกระบวนการหรือโครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริต

ชื่อ กระบวนการ/โครงการ : โครงการพัฒนา Soft skills ให้กับนักศึกษาด้วยกระบวนการวิศวกรสังคม
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ 2569

ชื่อหน่วยงาน : กองพัฒนานักศึกษา สำนักงานอธิการบดี

ประเภทของความเสี่ยง : ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ

การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต

ชื่อ กระบวนการ/โครงการ : โครงการพัฒนา Soft skills ให้กับนักศึกษาด้วยกระบวนการวิศวกรสังคม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ 2569

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต
1	การจัดทำและเสนอขออนุมัติโครงการ	การจัดทำข้อเสนอโครงการซ้ำซ้อนเพื่อแสวงหาผลประโยชน์
2	การจัดทำงบประมาณรายกิจกรรม	การแทรกแซงหรือจัดสรรงบประมาณรายกิจกรรมที่ไม่เป็นธรรม โดยมุ่งเน้นงบประมาณไปที่คณะใดคณะหนึ่งที่มีสายสัมพันธ์ส่วนตัว แทนที่จะกระจายตามความจำเป็นและจำนวนนักศึกษาจริง
3	การแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน และการกำหนดบทบาทหน้าที่	การแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนงานวิศวกรสังคมที่มีส่วนได้ส่วนเสียในขอบข่ายงานจัดซื้อจัดจ้างหรือการประเมินผลรางวัล ทำให้ขาดความเป็นอิสระและเอื้อประโยชน์พวกพ้อง
4	การจัดซื้อจัดจ้างและการกำหนด TOR	เจ้าหน้าที่หรือคณะกรรมการอาจเรียกรับสินบนจากผู้เสนอราคาหรือผู้รับจ้าง เพื่อเอื้อประโยชน์ในการจัดซื้อจัดจ้าง
5	การจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ อาหาร เอกสาร หรือบริการสนับสนุนกิจกรรม	การทุจริตจัดซื้อจัดจ้างวัสดุ อุปกรณ์ หรือจ้างจัดหาอาหารที่มีราคาสูงเกินจริง หรือได้รับของไม่ครบตามจำนวนแต่ลงนามตรวจรับเป็นเท็จ
6	การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายและการยืนยันผู้เข้าร่วมกิจกรรม	เจ้าหน้าที่หรือผู้รับผิดชอบอาจสวมสิทธิ์หรือรับรองรายชื่อผู้ไม่เข้าร่วมจริง เพื่อใช้ประกอบการเบิกค่าอาหาร เอกสาร หรือค่าใช้จ่ายรายหัว โดยอาจเลือกปฏิบัติหรือเรียกรับผลประโยชน์เพื่อให้ได้รับสิทธิ์เข้าร่วม
7	การอบรมเชิงปฏิบัติการและการจ้างวิทยากร	ผู้เกี่ยวข้องอาจรับผลประโยชน์จากวิทยากร/บริษัทผู้จัดอบรม เพื่อให้ได้รับการคัดเลือกหรือกำหนดอัตราค่าตอบแทนสูงกว่าความเหมาะสม

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต
8	การลงพื้นที่ชุมชนเพื่อค้นหาความต้องการและปัญหาชุมชน	เจ้าหน้าที่หรือผู้รับผิดชอบโครงการใช้เอกสารหลักฐานเท็จ เพื่อขออนุมัติเบิกจ่ายงบประมาณ โดยไม่ได้จัดโครงการ/กิจกรรมจริง
9	การจัดกิจกรรม Show and Share และการประเมินผลงาน	การขาดความโปร่งใสหรือมีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินรางวัลผลงานนักศึกษา มีผลประโยชน์ทับซ้อนระหว่างกรรมการตัดสินและทีมที่ส่งเข้าประกวด
10	กิจกรรม Rajabhat Young Leadership Program หรือกิจกรรมเดินทาง/อบรมภายนอก	การทุจริตเบิกจ่ายค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าที่พัก หรือค่าพาหนะเดินทางภายนอกเกินจริง หรือการนำบุคคลอื่นที่ไม่มีรายชื่อในคำสั่งเดินทางร่วมรับสิทธิ์
11	กิจกรรมพัฒนาอาจารย์และบุคลากรด้าน Soft Skills	เจ้าหน้าที่หรือผู้เข้าร่วมอาจรับรองการเข้าร่วมอบรมหรือการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้นำ/พี่เลี้ยงโดยไม่เป็นจริง เพื่อเบิกค่าใช้จ่ายหรือได้รับสิทธิประโยชน์จากโครงการ
12	กิจกรรมถ่ายทอดเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมสู่ชุมชน	ผู้เกี่ยวข้องอาจคัดเลือกชุมชนหรือภาคีเครือข่ายที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัว/ผลประโยชน์ทับซ้อน โดยไม่ใช่เกณฑ์คัดเลือกที่โปร่งใส เพื่อเอื้อประโยชน์แก่ตนเองหรือพวกพ้อง
13	การเบิกจ่ายงบประมาณรายกิจกรรม	เจ้าหน้าที่หรือผู้รับผิดชอบโครงการมีเจตนาเบิกจ่ายเงินงบประมาณซ้ำซ้อน โดยการใช้เอกสารหลักฐานเท็จ เวียนซ้ำในการเบิกจ่าย
14	การประเมินผล การรายงานผล และการเปิดเผยข้อมูล	ผู้รับผิดชอบอาจบิดเบือนหรือปลอมแปลงข้อมูลผู้เข้าร่วมผลิต ผลลัพธ์ เอกสารรับรองชุมชน หรือข้อมูลตัวชี้วัดที่ระบุไว้ในโครงการ เพื่อให้ผลการดำเนินงานผ่านเกณฑ์หรือรองรับการเบิกจ่าย

การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ชื่อ กระบวนการ/โครงการ : โครงการพัฒนา Soft skills ให้กับนักศึกษาด้วยกระบวนการวิศวกรสังคม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ 2569

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	Risk Score (L x I)	
			Likelihood	Impact
1	การจัดทำและเสนอขออนุมัติโครงการ	การจัดทำข้อเสนอโครงการซ้ำซ้อนเพื่อแสวงหาผลประโยชน์	2	4
2	การจัดทำงบประมาณรายกิจกรรม	การแทรกแซงหรือจัดสรรงบประมาณรายกิจกรรมที่ไม่เป็นธรรม โดยมุ่งเน้นงบประมาณไปที่คณะใดคณะหนึ่งที่มีสายสัมพันธ์ส่วนตัว แทนที่จะกระจายตามความจำเป็นและจำนวนนักศึกษาจริง	3	2
3	การแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานและการกำหนดบทบาทหน้าที่	การแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนงานวิศวกรสังคมที่มีส่วนได้ส่วนเสียในขอบข่ายงานจัดซื้อจัดจ้างหรือการประเมินผลรางวัล ทำให้ขาดความเป็นอิสระและเอื้อประโยชน์พวกพ้อง	2	3
4	การจัดซื้อจัดจ้างและการกำหนด TOR	เจ้าหน้าที่หรือคณะกรรมการอาจเรียกรับสินบนจากผู้เสนอราคาหรือผู้รับจ้าง เพื่อเอื้อประโยชน์ในการจัดซื้อจัดจ้าง	4	5
5	การจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ อาหาร เอกสาร หรือบริการสนับสนุนกิจกรรม	การทุจริตจัดซื้อจัดจ้างวัสดุ อุปกรณ์ หรือจ้างจัดหาอาหารที่มีราคาสูงเกินจริง หรือได้รับของไม่ครบตามจำนวนแต่ลงนามตรวจรับเป็นเท็จ	4	3

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	Risk Score (L x I)	
			Likelihood	Impact
6	การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายและการยืนยันผู้เข้าร่วมกิจกรรม	การเลือกปฏิบัติหรือแสวงหาประโยชน์มิชอบในการคัดเลือกนักศึกษา/อาจารย์เข้าร่วมอบรม โดยสวมสิทธิ์รายชื่อผู้ที่ไม่ได้เข้าอบรมจริงเพื่อเบิกงบประมาณค่าหัว	2	2
7	การอบรมเชิงปฏิบัติการและการจ้างวิทยากร	ผู้เกี่ยวข้องอาจรับผลประโยชน์จากวิทยากร/บริษัทผู้จัดอบรม เพื่อให้ได้รับการคัดเลือกหรือกำหนดอัตราค่าตอบแทนสูงกว่าความเหมาะสม	4	3
8	การลงพื้นที่ชุมชนเพื่อค้นหาความต้องการและปัญหาชุมชน	เจ้าหน้าที่หรือผู้รับผิดชอบโครงการใช้เอกสารหลักฐานเท็จ เพื่อขออนุมัติเบิกจ่ายงบประมาณ โดยไม่ได้จัดโครงการ/กิจกรรมจริง	5	5
9	การจัดกิจกรรม Show and Share และการประเมินผลงาน	การขาดความโปร่งใสหรือมีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินรางวัลผลงานนักศึกษา มีผลประโยชน์ทับซ้อนระหว่างกรรมการตัดสินและทีมที่ส่งเข้าประกวด	3	3
10	กิจกรรม Rajabhat Young Leadership Program หรือกิจกรรมเดินทาง/อบรมภายนอก	การทุจริตเบิกจ่ายค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าที่พัก หรือค่าพาหนะเดินทางภายนอกเกินจริง หรือการนำบุคคลอื่นที่ไม่มีรายชื่อในคำสั่งเดินทางร่วมรับสิทธิ์	2	2
11	กิจกรรมพัฒนาอาจารย์และบุคลากรด้าน Soft Skills	เจ้าหน้าที่หรือผู้เข้าร่วมอาจรับรองการเข้าร่วมอบรมหรือการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้นำ/พี่เลี้ยงโดยไม่เป็นจริงเพื่อเบิกค่าใช้จ่ายหรือได้รับสิทธิ์ประโยชน์จากโครงการ	1	2

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	Risk Score (L x I)	
			Likelihood	Impact
12	กิจกรรมถ่ายทอดเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมสู่ชุมชน	ผู้เกี่ยวข้องอาจคัดเลือกชุมชนหรือ ภาคีเครือข่ายที่มีความสัมพันธ์ ส่วนตัว/ผลประโยชน์ทับซ้อน โดยไม่ ใช้เกณฑ์คัดเลือกที่โปร่งใส เพื่อเอื้อ ประโยชน์แก่ตนเองหรือพวกพ้อง	2	4
13	การเบิกจ่ายงบประมาณราย กิจกรรม	เจ้าหน้าที่หรือผู้รับผิดชอบโครงการมี เจตนาเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ซ้ำซ้อน โดยการใช้เอกสารหลักฐาน เท็จ เวียนซ้ำในการเบิกจ่าย	5	4
14	การประเมินผล การรายงาน ผล และการเปิดเผยข้อมูล	ผู้รับผิดชอบอาจบิดเบือนหรือปลอม แปลงข้อมูลผู้เข้าร่วม ผลผลิต ผลลัพธ์ เอกสารรับรองชุมชน หรือ ข้อมูลตัวชี้วัดที่ระบุไว้ในโครงการ เพื่อให้ผลการดำเนินงานผ่านเกณฑ์ หรือรองรับการเบิกจ่าย	3	3






การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ประเด็นความเสี่ยง : โครงการพัฒนา Soft skills ให้กับนักศึกษาด้วยกระบวนการวิศวกรรมสังคมมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ 2569					
ระดับ ความ รุนแรง	โอกาส (Likelihood)				
	1	2	3	4	5
ความหมาย	มีช่องทางทุจริตต่ำมาก เนื่องจากแบ่งแยกหน้าที่ชัดเจน มีเอกสารหลายแหล่ง ตรวจสอบ และตรวจพบได้ง่าย	อาจเกิดได้เป็นครั้งคราวในบางกิจกรรม แต่ยังมี การตรวจทานหรือ การอนุมัติหลายชั้น	มีหลายขั้นตอน มีผู้เกี่ยวข้องหลายส่วนหรือมีเอกสารจำนวนมาก จึงอาจเกิดช่องว่างการทุจริตได้หากไม่ตรวจทาน	มีช่องทางการทุจริตบ่อยครั้งในบางกิจกรรม เนื่องจากมีขั้นตอนและข้อมูล การดำเนินงานที่ตรวจสอบยาก ไม่ได้รับการตรวจทาน	มีช่องทางการทุจริตบ่อยครั้งหรือทุกชัดเจน เนื่องจากมีหลายขั้นตอนการดำเนินงาน และมีหลายกิจกรรมที่ไม่สามารถตรวจสอบได้ หรืออาจเกิดซ้ำได้หลายครั้งหากไม่มีมาตรการป้องกันเฉพาะ
ระดับ ความ รุนแรง	ผลกระทบ (Impact)				
	1	2	3	4	5
ความหมาย	เกิดข้อสงสัยภายในหรือข่าวลือ สามารถแก้ไขได้ทันก่อนเกิดความเสียหาย	มีการแจ้งเบาะแส/ร้องเรียนระดับหน่วยงาน ต้องแก้ไขเอกสารหรือ ทบทวนการดำเนินงานบางส่วน	ผู้บริหารหรือหน่วยตรวจสอบภายในต้องตรวจสอบข้อเท็จจริง หรือมีข้อทักท้วงเป็นลายลักษณ์อักษร	กระทบงบประมาณ ความโปร่งใส ภาพลักษณ์ หรือมีการร้องเรียนต่อผู้บริหาร/สื่อ/สาธารณชน	มีความเสียหายรุนแรง ถูกตรวจสอบเชิงลึก ถูกชี้มูลทางวินัย/อาญา หรือกระทบความเชื่อมั่นต่อมหาวิทยาลัยอย่างมีนัยสำคัญ

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต (Risk Matrix)

โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)				
	5	ปานกลาง (5)	สูง (10)	สูง (15)	สูงมาก (20)
4	ต่ำ (4)	ปานกลาง (8)	สูง (12)	สูง (16)	สูงมาก (20)
3	ต่ำ (3)	ปานกลาง (6)	ปานกลาง (9)	สูง (12)	สูง (15)
2	ต่ำมาก (2)	ต่ำ (4)	ปานกลาง (6)	ปานกลาง (8)	สูง (10)
1	ต่ำมาก (1)	ต่ำมาก (2)	ต่ำ (3)	ต่ำ (4)	ปานกลาง (5)
ระดับความรุนแรง ของความเสี่ยง	1	2	3	4	5

ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

- | | |
|---|---|
|  สีฟ้า หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำมาก |  สีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ |
|  สีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง |  สีส้ม หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูง |
|  สีแดง หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก | |

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต (Risk Matrix)

โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)				
5				5 X 4 = 20 ความเสี่ยงที่ 13	5 x 5 = 25 ความเสี่ยงที่ 8
4			4 X 3 = 12 - ความเสี่ยงที่ 5 - ความเสี่ยงที่ 7		4 X 5 = 20 ความเสี่ยงที่ 4
3		3 X 2 = 6 ความเสี่ยงที่ 2	3 X 3 = 9 - ความเสี่ยงที่ 9 - ความเสี่ยงที่ 14		
2		2 X 2 = 4 - ความเสี่ยงที่ 6 - ความเสี่ยงที่ 10	2 X 3 = 6 ความเสี่ยงที่ 3	2 X 4 = 8 - ความเสี่ยงที่ 1 - ความเสี่ยงที่ 12	
1		1 x 2 = 2 ความเสี่ยงที่ 11			
ระดับความ รุนแรงของ ความเสี่ยง	1	2	3	4	5

การประเมินระดับความรุนแรงของความถี่ของการทุจริต

ชื่อ กระบวนการ/โครงการ : โครงการพัฒนา Soft skills ให้กับนักศึกษาด้วยกระบวนการวิศวกรสังคม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ 2569

ลำดับ ที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยง การทุจริต	Risk Score (L x I)			
			Likelihood	Impact	Rick Score	ระดับความ เสี่ยง
1	การจัดทำและเสนอขออนุมัติโครงการ	การจัดทำข้อเสนอโครงการซ้ำซ้อนเพื่อแสวงหาผลประโยชน์	2	4	8	ปานกลาง
2	การจัดทำงบประมาณรายกิจกรรม	การแทรกแซงหรือจัดสรรงบประมาณรายกิจกรรมที่ไม่เป็นธรรมโดยมุ่งเน้นงบประมาณไปที่คณะใดคณะหนึ่งที่มีสายสัมพันธ์ส่วนตัว แทนที่จะกระจายตามความจำเป็นและจำนวนนักศึกษาจริง	3	2	6	ปานกลาง
3	การแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานและการกำหนดบทบาทหน้าที่	การแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนงานวิศวกรสังคมที่มีส่วนได้ส่วนเสียในขอบข่ายงานจัดซื้อจัดจ้างหรือการประเมินผลรางวัล ทำให้ขาดความเป็นอิสระและเอื้อประโยชน์พวกพ้อง	2	3	6	ปานกลาง

ลำดับ ที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยง การทุจริต	Risk Score (L x I)			
			Likelihood	Impact	Rick Score	ระดับความ เสี่ยง
4	การจัดซื้อจัดจ้างและการ กำหนด TOR	เจ้าหน้าที่หรือ คณะกรรมการอาจเรียก รับสินบนจากผู้เสนอ ราคาหรือผู้รับจ้าง เพื่อ เอื้อประโยชน์ในการ จัดซื้อจัดจ้าง	4	5	20	สูงมาก
5	การจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ อาหาร เอกสาร หรือบริการ สนับสนุนกิจกรรม	การทุจริตจัดซื้อจัดจ้าง วัสดุ อุปกรณ์ หรือจ้าง จัดหาอาหารที่มีราคาสูง เกินจริง หรือได้รับของ ไม่ครบตามจำนวนแต่ลง นามตรวจรับเป็นเท็จ	4	3	12	สูง
6	การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย และการยืนยันผู้เข้าร่วม กิจกรรม	การเลือกปฏิบัติหรือ แสวงหาประโยชน์มิชอบ ในการคัดเลือก นักศึกษา/อาจารย์เข้า ร่วมอบรม โดยสวมสิทธิ์ รายชื่อผู้ที่ไม่ได้เข้าอบรม จริงเพื่อเบิกงบประมาณ ค่าหัว	2	2	4	ต่ำ
7	การอบรมเชิงปฏิบัติการและ การจ้างวิทยากร	ผู้เกี่ยวข้องอาจรับ ผลประโยชน์จาก วิทยากร/บริษัทผู้จัด อบรม เพื่อให้ได้รับการ คัดเลือกหรือกำหนด อัตราค่าตอบแทนสูงกว่า ความเหมาะสม	4	3	12	สูง

ลำดับ ที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยง การทุจริต	Risk Score (L x I)			
			Likelihood	Impact	Rick Score	ระดับความ เสี่ยง
8	การลงพื้นที่ชุมชนเพื่อค้นหา ความต้องการและปัญหา ชุมชน	เจ้าหน้าที่หรือ ผู้รับผิดชอบโครงการใช้ เอกสารหลักฐานเท็จ เพื่อขออนุมัติเบิกจ่าย งบประมาณ โดยไม่ได้จัด โครงการ/กิจกรรมจริง	5	5	25	สูงมาก
9	การจัดกิจกรรม Show and Share และการประเมินผล งาน	การขาดความโปร่งใส หรือมีส่วนได้ส่วนเสียใน การตัดสินใจรางวัลผลงาน นักศึกษา มีผลประโยชน์ ทับซ้อนระหว่าง กรรมการตัดสินและทีม ที่ส่งเข้าประกวด	3	3	9	ปาน กลาง
10	กิจกรรม Rajabhat Young Leadership Program หรือกิจกรรมเดินทาง/อบรม ภายนอก	การทุจริตเบิกจ่ายค่าเบี้ย เลี้ยง ค่าที่พัก หรือค่า พาหนะเดินทางภายนอก เกินจริง หรือการนำ บุคคลอื่นที่ไม่มีรายชื่อใน คำสั่งเดินทางร่วมรับ สิทธิ์	2	2	4	ต่ำ
11	กิจกรรมพัฒนาอาจารย์และ บุคลากรด้าน Soft Skills	เจ้าหน้าที่หรือผู้เข้าร่วม อาจารย์รองการเข้าร่วม อบรมหรือการปฏิบัติ หน้าที่เป็นผู้นำ/พี่เลี้ยง โดยไม่เป็นจริง เพื่อเบิก ค่าใช้จ่ายหรือได้รับสิทธิ ประโยชน์จากโครงการ	1	2	2	ต่ำมาก

ลำดับ ที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยง การทุจริต	Risk Score (L x I)			
			Likelihood	Impact	Rick Score	ระดับความ เสี่ยง
12	กิจกรรมถ่ายทอดเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมสู่ชุมชน	ผู้เกี่ยวข้องอาจคัดเลือก ชุมชนหรือภาคีเครือข่าย ที่มีความสัมพันธ์ ส่วนตัว/ผลประโยชน์ทับ ซ้อน โดยไม่ใช่เกณฑ์ คัดเลือกที่โปร่งใส เพื่อ เอื้อประโยชน์แก่ตนเอง หรือพวกพ้อง	2	4	8	ปาน กลาง
13	การเบิกจ่ายงบประมาณราย กิจกรรม	เจ้าหน้าที่หรือ ผู้รับผิดชอบโครงการมี เจตนาเบิกจ่ายเงิน งบประมาณซ้ำซ้อน โดย การใช้เอกสารหลักฐาน เท็จ เวียนซ้ำในการ เบิกจ่าย	5	4	20	สูงมาก
14	การประเมินผล การรายงาน ผล และการเปิดเผยข้อมูล	ผู้รับผิดชอบอาจ บิดเบือนหรือปลอม แปลงข้อมูลผู้เข้าร่วม ผลผลิต ผลลัพธ์ เอกสาร รับรองชุมชน หรือข้อมูล ตัวชี้วัดที่ระบุไว้ใน โครงการ เพื่อให้ผลการ ดำเนินงานผ่านเกณฑ์ หรือรองรับการเบิกจ่าย	3	3	9	ปาน กลาง

การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต

ชื่อ กระบวนการ/โครงการ : โครงการพัฒนา Soft skills ให้กับนักศึกษาด้วยกระบวนการวิศวกรสังคม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ 2569

ลำดับ ที่	ขั้นตอนการ ดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยง การทุจริต	ระดับ ความ เสี่ยง	มาตรการควบคุม หรือป้องกัน ความเสี่ยงการทุจริต	วิธีดำเนินการ	ระยะ เวลา	ผู้รับผิดชอบ
1	การจัดซื้อ จัดจ้างและ การกำหนด TOR	เจ้าหน้าที่หรือ คณะกรรมการอาจ เรียกรับสินบนจากผู้ เสนอราคาหรือผู้ รับจ้าง เพื่อเอื้อ ประโยชน์ในการ จัดซื้อจัดจ้าง	สูงมาก	1. ดำเนินการแต่งตั้ง คณะกรรมการ เพื่อไม่ให้ เกิดการทุจริตและมีความ โปร่งใสจากการดำเนินงาน 2. สร้างมาตรการ ตรวจสอบ ก่อนการอนุมัติ การเบิกจ่ายงบประมาณ 3. สร้างมาตรการป้องกัน โดยมีแบบแสดงการไม่มี ส่วนได้ส่วนเสีย แบบคำ รับรองการไม่รับของขวัญ สินบน หรือผลประโยชน์ อื่นใด และแบบรายงาน การพบผลประโยชน์ทับ ซ้อนหรือการเสนอ ผลประโยชน์ที่ไม่ เหมาะสม	1. แต่งตั้งคณะกรรมการ ตรวจสอบและติดตามการ จัดซื้อจัดจ้าง ดำเนินการ เกี่ยวกับการกำกับดูแล และ ตรวจสอบการดำเนินการ ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ให้ เป็นไปตาม พรบ. การจัดซื้อ จัดจ้างและการบริหารพัสดุ ภาครัฐ พ.ศ. 2560 และ ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและ การบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 2. ดำเนินการตรวจสอบชุด เอกสารหลักฐานการ เบิกจ่ายงบประมาณ ก่อน การอนุมัติการเบิกจ่าย งบประมาณ โดยผ่านกอง พัฒนานักศึกษา 3. ดำเนินการจัดทำแบบ แสดงการไม่มีส่วนได้ส่วน เสีย แบบคำรับรองการไม่รับ ของขวัญ สินบน หรือ ผลประโยชน์อื่นใด และแบบ รายงานการพบผลประโยชน์ ทับซ้อนหรือการเสนอ ผลประโยชน์ที่ไม่เหมาะสม เพื่อป้องกันการทุจริตและ โปร่งใสจากการดำเนินงาน	1 ก.ค. – 30 ก.ย. 69	1. รองอธิการบดี ด้านกิจการ นักศึกษา 2. ผู้ช่วยอธิการ บดีด้านพัฒนา นักศึกษาและ กิจการพิเศษ 3. ผู้อำนวยการ กองพัฒนา นักศึกษา 4. หัวหน้างาน พัสดุ กองกลาง สำนักงาน อธิการบดี

ลำดับ ที่	ขั้นตอนการ ดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยง การทุจริต	ระดับ ความ เสี่ยง	มาตรการควบคุม หรือป้องกัน ความเสี่ยงการทุจริต	วิธีดำเนินการ	ระยะ เวลา	ผู้รับผิดชอบ
2	การลงพื้นที่ ชุมชนเพื่อ ค้นหาความ ต้องการและ ปัญหาชุมชน	เจ้าหน้าที่หรือ ผู้รับผิดชอบ โครงการใช้เอกสาร หลักฐานเท็จ เพื่อ ขออนุมัติเบิกจ่าย งบประมาณ โดย ไม่ได้จัดโครงการ/ กิจกรรมจริง	สูงมาก	1. ดำเนินการแต่งตั้ง คณะกรรมการ เพื่อ ไม่ให้เกิดการทุจริตและ มีความโปร่งใสจากการ ดำเนินงาน 2. สร้างแนวปฏิบัติ เกี่ยวกับการเบิกจ่าย งบประมาณในโครงการ ให้เป็นไปตามระเบียบที่ กำหนด	1. แต่งตั้งคณะกรรมการ กำกับ ติดตามผลการ ดำเนินงาน ของโครงการ พัฒนา Soft skills ให้กับ นักศึกษาด้วยกระบวนการ วิศวกรรมสังคม 2. ดำเนินการจัดทำแนว ปฏิบัติเกี่ยวกับการเบิกจ่าย งบประมาณ กิจกรรมกลาง พื้นที่ชุมชนเพื่อค้นหาความ ต้องการและปัญหาชุมชน ของโครงการพัฒนา Soft skills ให้กับนักศึกษาด้วย กระบวนการวิศวกรรมสังคม	1 ก.ค. – 30 ก.ย. 69	1. รองอธิการบดี ด้านกิจการ นักศึกษา 2. ผู้ช่วยอธิการ ด้านพัฒนา นักศึกษาและ กิจการพิเศษ 3. คณบดีทุกคณะ 4. ผู้อำนวยการ กองพัฒนา นักศึกษา
3	การเบิกจ่าย งบประมาณ รายการกิจกรรม	เจ้าหน้าที่หรือ ผู้รับผิดชอบ โครงการมีเจตนา เบิกจ่ายเงิน งบประมาณซ้ำซ้อน โดยการใช้เอกสาร หลักฐานเท็จ เวียน ซ้ำในการเบิกจ่าย	สูงมาก	1. สร้างแนวปฏิบัติ เกี่ยวกับการเบิกจ่าย งบประมาณในโครงการ ให้เป็นไปตามระเบียบที่ กำหนด 2. มีการตรวจสอบ เอกสารหลักฐานชุด เบิกจ่ายงบประมาณ ก่อนการอนุมัติการ เบิกจ่าย 3. มีมาตรการตรวจสอบ หลักฐานการเบิกจ่าย งบประมาณ (แบบ Check list ข้อมูล)	1. ดำเนินการจัดทำแนว ปฏิบัติเกี่ยวกับการเบิกจ่าย งบประมาณ ของโครงการ พัฒนา Soft skills ให้กับ นักศึกษาด้วยกระบวนการ วิศวกรรมสังคม 2. มีคำสั่งมอบหมายให้ เจ้าหน้าที่ที่กองพัฒนา นักศึกษา ดำเนินการ ตรวจสอบเอกสารหลักฐาน ชุดเบิกจ่ายงบประมาณ ก่อน การอนุมัติการเบิกจ่าย 3. ดำเนินการจัดทำแบบ Check list ข้อมูล เพื่อใช้ ตรวจสอบเอกสารหลักฐาน เบิกจ่ายงบประมาณ ให้เป็น ตามระเบียบที่กำหนด มี เอกสารหลักฐานการ เบิกจ่ายถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์	1 ก.ค. – 30 ก.ย. 69	1. รองอธิการบดี ด้านกิจการ นักศึกษา 2. ผู้ช่วยอธิการ ด้านพัฒนา นักศึกษาและ กิจการพิเศษ 3. ผู้อำนวยการ กองพัฒนา นักศึกษา 4. หัวหน้างาน คลัง กองกลาง สำนักงาน อธิการบดี

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ที่ 360/2569
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569



คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ ๓๖๐/๒๕๖๙

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

ด้วยมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้รับทราบการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต โดยมีขั้นตอนการดำเนินการประกอบด้วย O๒๑ ประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ และ O๒๒ รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ และเพื่อให้การปฏิบัติงานมีคุณธรรมและความโปร่งใส เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

อาศัยอำนาจตามมาตรา ๓๑ (๑) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. ๒๕๔๗ มหาวิทยาลัย จึงแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ดังนี้

๑. อธิการบดี	ประธาน
๒. รองอธิการบดีด้านวางแผน ยุทธศาสตร์ นวัตกรรมและพันธกิจสากล	รองประธาน
๓. รองอธิการบดีด้านกิจการนักศึกษา	รองประธาน
๔. รองอธิการบดี ทุกด้าน	กรรมการ
๕. ผู้ช่วยอธิการบดี ทุกด้าน	กรรมการ
๖. คณบดี ทุกคณะ	กรรมการ
๗. ผู้อำนวยการสำนัก สถาบัน ทุกสำนัก สถาบัน	กรรมการ
๘. ผู้อำนวยการกอง ทุกกอง	กรรมการ
๙. หัวหน้างานพัสดุ	กรรมการ
๑๐. หัวหน้างานคลัง	กรรมการ
๑๑. หัวหน้างานบริหารบุคคลและนิติการ	กรรมการ
๑๒. หัวหน้างานทรัพย์สินและรายได้	กรรมการ
๑๓. หัวหน้างานอาคารสถานที่ และยานพาหนะ	กรรมการ
๑๔. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	กรรมการและเลขานุการ
๑๕. ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๖. ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๗. นายนิรุทธ์ วิชาชาติ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๘. นางเกกילה บารินทร์	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๙. นางสาวอรอนงค์ ชูเดชวัฒนา	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๒๐. นางสาวชนกญาดา โคตรสาลี	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๒๑. นายภาณุวัฒน์ ศักดิ์ดีดา	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๒๒. นางสาวจรัสพรธณ คำภูแสน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

หน้าที่

๑. กำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ
๒. ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ
๓. ดำเนินการระบุความเสี่ยง ประเมินสถานะความเสี่ยง ประเมินค่าความเสี่ยง ประเมินประสิทธิภาพการควบคุมความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ
๔. ดำเนินการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ
๕. รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงาน เสนอต่อคณะกรรมการกรรมการขับเคลื่อนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙
๖. เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลและผลการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐสู่สาธารณะ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๑ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๙



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคริต ชาญชิตปรีชา)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ปรัชญา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นมุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานแห่งคุณธรรมร่วมชี้นำการพัฒนาท้องถิ่นและสังคม

ปรัชญาการศึกษา

การจัดการศึกษาที่มุ่งผลลัพธ์การเรียนรู้เน้นผู้เรียนใช้ความรู้ควบคู่กับการปฏิบัติเพื่อพัฒนาท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์

วิสัยทัศน์ (Vision)

“สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่สากล
ด้วยนวัตกรรม ภูมิปัญญา และธรรมาภิบาล”

(Sakon Nakhon Rajabhat University : A Leading Higher Education Institution
for Local Development with Global Perspectives
through Innovation, Wisdom, and Good Governance)