คู่มือ

การบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

คำนำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และเพื่อให้การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเป็นไปอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2557 ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 (ข้อ 3) กำหนดให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยและให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิม ประกอบกับการประเมิน “คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA)” ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) กำหนดให้ต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน

กองนโยบายและแผนจึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

กองนโยบายและแผน
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

สารบัญ

คำนำ ..... **ก**

สารบัญ ..... **ข**

บทที่ 1 บทนำ **1**

1.1 หลักการและเหตุผล 1

1.2 ความหมายและคำจำกัดความเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง **3**

1.3 วัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือ 5

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 5

1.5 หน้าที่ความรับผิดชอบ 5

บทที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง **7**

2.1 นโยบายบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 7

2.2 ขอบเขตและแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง 7

2.3 วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และค่าเป้าหมายของแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน 15

2.4 การบริหารจัดการเพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน 9

2.5 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ทับซ้อน 15

2.6 แนวทางการจัดการเพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน 23

2.7 ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเรื่อง นโยบายการป้องกันและต่อต้านการทุจริต การให้หรือรับสินบน และการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน 34

บทที่ 3 ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา **37**

3.1 ขั้นตอนที่ 1 การระบุความเสี่ยง 37

3.2 ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเสี่ยง 38

3.3 ขั้นตอนที่ 3 แนวทางการตอบสนอง/แนวทางที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง 41

3.4 ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการตามแนวทางการตอบสนอง/แนวทางที่ใช้จัดการความเสี่ยง 41

3.5 ขั้นตอนที่ 5 การตรวจติดตาม ประเมินการบริหารความเสี่ยง 42

ภาคผนวก **55**

แบบฟอร์มการระบุความเสี่ยง และกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง (FM–RM 01) 56

แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยง (FM–RM 02) 57

แบบฟอร์มแผนการบริหารความเสี่ยง (FM–RM– 03) 58

แบบฟอร์มรูปเล่มแผนบริหารความเสี่ยง และการวางระบบควบคุมภายใน (FM–RM 04) 59

แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง (FM–RM 05) 61

บทที่ 1 บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 บัญญัติว่า “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน มีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองตามความต้องการของประชาชน ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติราชการ การมีส่วนร่วมของประชาชนการเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 12 กำหนดว่าเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ก.พ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดมาตรการกำกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ และมาตรา 45 กำหนดให้ส่วนราชการจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ตามเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่ ก.พ.ร. กำหนด

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ระเบียบว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 กำหนดให้หน่วยรับตรวจหรือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา นำมาตรฐานการควบคุมภายในตามระเบียบฯ ไปใช้เป็นแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายใน และประเมินผลการควบคุมภายในให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

คู่มือการการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 (ข้อ 3) กำหนดให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยและให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิม

เกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

แห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) ตัวชี้วัดที่ 2 การป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน ข้อคำถาม EB10 (1) หน่วยงานมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนในหน่วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานที่รับการประเมินมีการศึกษาและวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนในหน่วยงาน เพื่อพัฒนาไปสู่การกำหนดมาตรการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนหน่วยงาน

1.2 ความหมายและคำจำกัดความเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

1. ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์/โอกาสที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบหรือความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1.1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นผลกระทบในระยะยาวขององค์กร โดยมากเป็นผลกระทบจากภายนอกที่ทำให้กลยุทธ์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อาจเกิดจากนโยบายของผู้บริหาร ปริมาณเงินทุนที่มีอยู่ หรืองบประมาณที่ได้รับ ตัวอย่างความเสี่ยงด้านนี้ เช่น ความเสี่ยงโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสมกับการบริหารจัดการ การขาดระบบควบคุม ความเสี่ยงด้านโครงสร้างองค์กรที่ได้รับผลจากภาคการเมือง ชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

1.2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน หมายถึง หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน บุคลากร หรืออาจเกิดจากการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้มักเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน การล่าช้าของแผนปฏิบัติงาน การผิดพลาดจากการทำงาน คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การไม่มีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน บุคลากรขาดแรงจูงใจการปฏิบัติงาน การมีข้อมูลไม่เพียงพอ เป็นต้น

1.3) ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมหรือขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเงิน งบประมาณ การควบคุมค่าใช้จ่าย ระบบสารสนเทศ และด้านสถานที่ เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณ การลงประเภทบัญชี มีภัยคุกคามทางด้านอินเตอร์เน็ตเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ระบบไฟฟ้ายังไม่เสถียร เป็นต้น

1.4) ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของนโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น เช่น ระเบียบการทำงานมีหลายฉบับไม่ทันสมัย เป็นต้น

2. การระบุความเสี่ยง หมายถึง การระบุหรือว่าคาดการณ์เดาเหตุการณ์ที่เป็นเชิงลบซึ่งจะทำให้องค์กรเสียคุณค่าหรือขัดขวางทำให้องค์กรทำงานไม่บรรลุผล สาเหตุไม่ว่าจะเป็นภายในองค์กร

ควรควบคุมได้ เช่น วัฒนธรรมโครงสร้างองค์กร บุคลากร อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ และสถานที่ภายนอก เช่น เศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม สามารถแก้ปัญหาได้ถ้ารู้วิธีดำเนินการ เรียกว่าสร้างแบบแผนหรือสร้างแนวกำหนด

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เพื่อทราบระดับความเสี่ยง แล้วนำมาจัดลำดับความเสี่ยง

– โอกาสที่จะเกิด หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

– ผลกระทบ หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

– ระดับของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยมาก

4. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่นำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรกำหนด เป็นต้น

5. แนวทางการตอบสนอง/แนวทางการจัดการความเสี่ยง

หมายถึง กระบวนการในการคิดวิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งระบุแนวทางในการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ การป้องกันหรือลดความเสี่ยงสามารถจัดการโดยแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ

3.1 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

3.2 การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) คือ การปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้

3.3 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

3.4 การกระจาย (Risk Sharing) หรือโอนความเสี่ยง (Risk Spreading) คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคล ภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

6. ผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interests) หมายถึง ความทับซ้อนระหว่างผลประโยชน์ส่วน ตนและผลประโยชน์สาธารณะที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ กล่าวคือเป็น สถานการณ์ที่เจ้าหน้าที่ของรัฐมีผลประโยชน์ส่วนตนอยู่และได้ใช้อิทธิพลตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดประโยชน์ส่วนตัว โดยก่อให้เกิดผลเสียต่อผลประโยชน์ส่วนรวม มีหลากหลายรูปแบบไม่จำกัดว่าจะอยู่เฉพาะในรูปของตัวเงิน หรือทรัพย์สินเท่านั้น แต่รวมถึงผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ ไม่ใช่ในรูปตัวเงิน หรือทรัพย์สิน

1.3 วัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือ

1) เพื่อให้หน่วยงานใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานให้เป็นไปในทิศทางแนวทางเดียวกัน

2) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยความ ถูกต้อง และเกิดประสิทธิภาพต่อหน่วยงาน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) มีคู่มือการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

2) หน่วยงานสามารถดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ได้อย่างถูกต้อง ตรงตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

1.5 หน้าที่ความรับผิดชอบ

อธิการบดี
1. ลงนามในคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 2. พิจารณาเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน 3. รับทราบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน
คณะกรรมการอำนวยการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
1. ส่งเสริมสนับสนุน และให้คำปรึกษา แนะนำในเรื่องต่างๆ แก่คณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน 2. กำกับติดตาม และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

3. ดำเนินการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย และครอบคลุมบริบทในการวิเคราะห์ความเสี่ยง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านทรัพยากร (การเงินงบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่) ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และด้านความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดจากผลประโยชน์ทับซ้อน

4. ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และจัดอันดับความเสี่ยงที่เกิดจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยง

5. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน และเสนอต่ออธิการบดีเพื่อพิจารณาเห็นชอบและดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน

6. สื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

7. ประเมินการควบคุมภายในให้เป็นไปตามแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

8. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายใน

9. นำผลการประเมินการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในไปปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายในของปีถัดไป

คณะอนุกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1. จัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน ตามแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด

2. เสนอ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

3. ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

บทที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการบริหารผลประโยชน์ทับซ้อน

2.1 นโยบายบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีระบบและการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายเป็นไปอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2554 ข้อ 5 และ ข้อ 6 กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการวางระบบควบคุมภายใน พร้อมประเมินผลการควบคุมภายใน และรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ประกอบกับเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 กำหนดให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยและให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิม และมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) มหาวิทยาลัยจึงกำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นการดำเนินการที่สำคัญของมหาวิทยาลัยโดยครอบคลุมพันธกิจทุกด้าน

2. ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกระดับต้องตระหนักให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

3. การปฏิบัติหรือการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้ถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติ

4. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และอำนวยความสะดวกต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างทันเหตุการณ์

5. การติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจะดำเนินการอย่างเหมาะสม สม่ำเสมอ และต่อเนื่องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

2.2 ขอบเขตและแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

ขอบเขตและแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง สามารถแบ่งได้ตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ทั้ง 5 ขั้นตอน ดังนี้

<u>ขั้นตอนที่ 1 การระบุความเสี่ยง</u>

1. เสนอแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยต้องให้ครอบคลุมทุกพันธกิจ

2. ดำเนินการกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และค่าเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง

3. ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและภายนอก ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจ ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยด้วย แล้วนำความเสี่ยงที่ดังกล่าวมาจัดประเภทของความเสี่ยงให้ครอบคลุมประเด็นทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านการปฏิบัติงาน 3) ด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่) และ 4) ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ

<u>ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเสี่ยง</u>

4. ดำเนินการประเมินระดับโอกาสและระดับผลกระทบของความเสี่ยง โดย 1) การกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน 2) กำหนดระดับของความเสี่ยง 3) ประเมินระดับโอกาสและผลกระทบ 4) วิเคราะห์ความเสี่ยง และ 5) จัดลำดับความเสี่ยง แล้วเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาบริหารจัดการโดยจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยง

<u>ขั้นตอนที่ 3 แนวทางการตอบสนอง/แนวทางที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง</u>

5. กำหนดแนวทางการตอบสนองกำหนดกลยุทธ์/แนวทางที่ใช้ในการจัดการแต่ละความเสี่ยง กำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจัดการ รวมทั้งผู้รับผิดชอบในแผนบริหารความเสี่ยง

6.เสนอแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน ต่อผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน/คณะกรรมการอำนวยการเพื่อพิจารณาเห็นชอบ

<u>ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการตามแนวทางการตอบสนอง/แนวทางที่ใช้จัดการแต่ละความเสี่ยง</u>

7. ดำเนินการสื่อสารแผนบริหารความเสี่ยงผ่านช่องทางต่างๆ อาทิเช่น จัดประชุมชี้แจงให้กับหน่วยงาน เว็บไซต์ ระบบ E-Office เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

<u>ขั้นตอนที่ 5 การตรวจติดตามประเมินการบริหารความเสี่ยง</u>

8. ดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

- รอบ 6 เดือน
- รอบ 12 เดือน

9. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน/คณะกรรมการอำนวยการเพื่อให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ

10. นำข้อสังเกตและข้อเสนอแนะไปปรับปรุงในปีต่อไป

11. เผยแพร่รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงให้ประชาคมได้รับทราบ

2.3 การบริหารจัดการเพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน

การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) ตัวชี้วัดที่ 2 การป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน ข้อคำถาม EB10 (1) หน่วยงานมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนในหน่วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานที่รับการประเมินมีการศึกษาและวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนในหน่วยงาน ซึ่งการประเมินดังกล่าวเป็นเรื่องใหม่ กองนโยบายและแผนจึงให้รายละเอียดเกี่ยวกับความหมายของผลประโยชน์ทับซ้อน กฎหมายที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน แนวทางการจัดการเพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน และประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เรื่อง นโยบายการป้องกันและต่อต้านการทุจริต การให้หรือรับสินบน และการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน ดังนี้

2.3.1 ความหมายของผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interests)

คำว่า Conflict of Interests มีการใช้คำในภาษาไทยไว้หลายคำ เช่น “ผลประโยชน์ทับซ้อน” “ผลประโยชน์ขัดกัน” “ผลประโยชน์ขัดแย้ง” หรือ “ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม” ถ้อยคำเหล่านี้ถือเป็นรูปแบบหนึ่งของการแสวงหาประโยชน์โดย มิชอบ อันเป็นการกระทำที่ขัดต่อหลักคุณธรรม จริยธรรม และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

โดยทั่วไปเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน จึงหมายถึงความทับซ้อนระหว่างผลประโยชน์ส่วน ตนและผลประโยชน์สาธารณะที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ กล่าวคือเป็น สถานการณ์ที่เจ้าหน้าที่ของรัฐมีผลประโยชน์ส่วนตนอยู่และได้ใช้อิทธิพลตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดประโยชน์ส่วนตัว โดยก่อให้เกิดผลเสียต่อผลประโยชน์ส่วนรวม มีหลากหลาย รูปแบบไม่จำกัดว่าจะอยู่เฉพาะในรูปของตัวเงิน หรือทรัพย์สินเท่านั้น แต่รวมถึงผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ ไม่ใช่ในรูปตัวเงิน หรือทรัพย์สิน

2.3.2 รูปแบบของผลประโยชน์ทับซ้อน

1) การรับของขวัญหรือรับผลประโยชน์

คือ การรับของขวัญและความสะดวกสบาย ที่เกิน ความเหมาะสม ซึ่งอาจส่งผลต่อบุคคลในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ การรับของขวัญ มีได้ในหลายรูปแบบ เช่น การ ลดราคาของที่ซื้อให้การเลี้ยงอาหารอย่างฟุ่มเฟือย ตลอดจนการให้ความบันเทิงในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งมีผลต่อ การตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ให้เอนเอียง หรือเป็นไปใน ลักษณะที่เอื้อประโยชน์ต่อผู้ให้ของขวัญนั้น

ตัวอย่าง : *เจ้าหนึ่งของรัฐได้รับชุดไม้กอล์ฟจากผู้บริหารของบริษัทเอกชน เมื่อต้องทำงานที่ เกี่ยวข้องกับบริษัทเอกชนแห่งนั้น ก็ช่วยเหลือให้บริษัทนั้นได้รับงาน เนื่องจากรู้สึกว่าควรตอบแทนที่ เคยได้รับของขวัญมา*

ตัวอย่าง : *การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐไปเป็นคณะกรรมการของบริษัทเอกชนหรือรัฐวิสาหกิจ และ ได้รับความบันเทิงในรูปแบบต่าง ๆ จากบริษัทเหล่านั้น ซึ่งมีผล ต่อการให้คำวินิจฉัยหรือ ข้อเสนอแนะที่เป็นธรรมหรือเป็นไปในลักษณะที่เอื้อประโยชน์ต่อบริษัทผู้ให้นั้น ๆ เป็นต้น*

2) การหาประโยชน์ให้ตนเอง (Self–Dealing)

คือ การหาประโยชน์ให้กับตนเอง ครอบครัวหรือพวก พ้องจากตำแหน่งหน้าที่ เป็นการใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อตนเอง

ตัวอย่าง : *การที่เจ้าหน้าที่ในกระบวนการ จัดซื้อจัดจ้าง ทำสัญญาให้หน่วยงานต้นสังกัดซื้อคอมพิวเตอร์ สำนักงานจากบริษัทของครอบครัวตนเอง หรือบริษัทที่ตนเองมีหุ้นส่วนอยู่*

ตัวอย่าง : *การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐใช้อำนาจหน้าที่ทำให้บริษัทตนเอง หรือบริษัทครอบครัวได้รับงานเหมาจากรัฐ หรือฝากลูกหลานเข้าทำงาน*

3) การทำงานหลังเกษียณ (Post–Employment)

คือ การไปทำงานหลังออกจากงานเดิม โดยใช้ความรู้ประสบการณ์ หรืออิทธิพลจากที่เคยดำรงตำแหน่งมารับงานหรือเอาประโยชน์ให้กับตนเองและพวกพ้อง

ตัวอย่าง : *การที่ผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ขององค์กรด้านเวชภัณฑ์และสุขภาพออกจากราชการ ไปทำงานในบริษัทผลิตหรือขายยา เป็นต้น*

นายประจวบผู้บริหารหน่วยงานกำกับดูแลกิจการโทรคมนาคมที่กำลังจะเกษียณ รับเชิญไปทานอาหารกลางวันกับนางนิยดา ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัทผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ยักษ์ใหญ่รายหนึ่ง

การกระทำดังกล่าวถือว่าเป็นความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม เพราะเป็นการทำให้หน่วยงานราชการเสียเปรียบ และมักมีการใช้บารมีในที่ทำงานเดิม ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการและไม่ยุติธรรมกับบริษัทเอกชนรายอื่นๆ

4) การทำงานพิเศษ (Outside Employment or Moonlighting)

คือ การเป็นที่ปรึกษาและการจ้างงานให้แก่ตนเอง รวมถึงการใช้ตำแหน่งสถานภาพการทำงานสาธารณะ ในการเข้าไปเป็นนายจ้างของภาคเอกชนหรือเป็นเจ้าของเอง นอกจากนี้ยังรวมถึงการใช้เวลาและเครื่องมือของรัฐ ในการทำงานพิเศษภายนอกที่ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายจากหน่วยงานด้วย

ตัวอย่าง : *การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐอาศัยตำแหน่งหน้าที่ทางราชการรับจ้างเป็นที่ปรึกษาโครงการ เพื่อให้บริษัทเอกชนที่ว่าจ้างนั้นเกิดความน่าเชื่อถือกว่าบริษัทคู่แข่ง*

ตัวอย่าง : การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐไม่ทำงานที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานอย่างเต็มที่แต่เอาเวลาไปรับงานพิเศษอื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานตามกฎหมาย

ตัวอย่าง	ลุงฉุย และสมเดชคุยกันเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตน และผลประโยชน์ส่วนรวม
ลุงฉุย >>	ว่าไง “สมเดช” ได้ข่าววิทยุกับเขาหรือเปล่า ตอนนี้รัฐบาลเร่งปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน และยังเน้นถึงการเฝ้าระวังผู้ที่มีพฤติกรรมเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม “สมเดช” คิดยังไงละ
สมเดช >>	คนในหมู่บ้านเรานะ ไม่เห็นใครจะทุจริตเลย แต่ทำไมยังมีคนว่าพ่อผม ทั้ง ๆ ที่พ่อผมทำงานที่ไปรษณีย์แล้วก็ทำงานพิเศษ โดยการให้บริการชาวบ้านในการซื้อขายแสตมป์ บริการรับ-ส่งพัสดุ ช่วยชาวบ้านไม่ต้องเดินทางไปที่ไปรษณีย์ ผมว่าไม่เห็นจะผิดหรือเสียหายอะไรเลย
ลุงฉุย >>	สิ่งที่พ่อทานะ ดูเผิน ๆ ก็เหมือนไม่ผิดหรอกแต่ถ้าดูให้ดี ๆ พ่อของสมเดช น่ะนำเครื่องใช้ ไม้สอยจากไปรษณีย์มาใช้ แล้วคิดเงินจากชาวบ้าน ถือว่าพ่อได้ประโยชน์แทนที่หลวงจะได้สตางค์จากชาวบ้าน *“แบบนี้ชาวบ้านจ่ายเงินให้ใครล่ะ”*
สมเดช >>	ก็ให้พ่อผมครับ แฮะ ๆ
ลุงฉุย >>	ก็นั่นน่ะสิ **เห็นหรือยังว่า มันเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำ !!**

การมีพฤติกรรมความขัดแย้งกัน ระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม เป็นการกระทำที่ละเลยประโยชน์ส่วนรวมก่อให้เกิดความผิดเชิงจริยธรรม ขาดจิตสำนึก ขัดกับจรรยาบรรณวิชาชีพ เป็นความผิดขั้นแรกที่จะนาไปสู่การทุจริตในภายหลัง

5) การรับรู้ข้อมูลภายใน (Inside Information)

คือ การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐรู้เห็นในข้อมูลลับของทางราชการหรือนำข้อมูลไปเปิดเผย เพื่อรับสิ่งตอบแทนที่เป็นประโยชน์ ในรูปของเงินหรือประโยชน์อื่น ๆ หรือนำข้อมูลไปเปิดเผยให้แก่ญาติหรือพวกพ้องในการแสวงหาผลประโยชน์จากข้อมูลเหล่านั้น

ตัวอย่าง : *การที่เจ้าหน้าที่หน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงข่ายโทรคมนาคมทราบมาตรฐาน (Spec) วัสดุ อุปกรณ์ที่จะใช้ในการวางโครงข่ายโทรคมนาคม แล้วแจ้งข้อมูลให้กับบริษัทเอกชนที่ตนรู้จัก เพื่อให้ได้เปรียบในการประมูล*

ตัวอย่าง : *การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐทราบข้อมูลโครงการตัดถนนเข้าหมู่บ้าน จึงบอกให้ญาติพี่น้องไปซื้อที่ดินบริเวณโครงการดังกล่าว เพื่อขายให้กับราชการในราคาที่สูงขึ้น*

6) การนำทรัพย์สินของหน่วยงานไปใช้ชั่วคราวในกิจการที่เป็นของส่วนตน

เพื่อประโยชน์ส่วนตัวของเจ้าหน้าที่ของรัฐและทำให้หน่วยงานของรัฐเสียหายหรือเสียประโยชน์

ตัวอย่าง *: การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐผู้มีหน้าที่ขับรถยนต์ของส่วนราชการนาน้ำมันในรถไปขาย และนำเงินมาไว้ใช้จ่ายส่วนตนทำให้ส่วนราชการต้องเสียงบประมาณเพื่อซื้อน้ำมันรถมากกว่าที่ควรจะเป็นพฤติกรรมดังกล่าวถือเป็นการทุจริต เบียดบังผลประโยชน์ของส่วนรวมเพื่อประโยชน์ของตนเอง และมีความผิดฐานลักทรัพย์*

7) การนำโครงการสาธารณะลงในเขตเลือกตั้งเพื่อประโยชน์ทางการเมือง (Pork Barreling)

คือ การใช้อิทธิพลทางการเมืองเพื่อเรียกผลตอบแทนหรือประโยชน์ ต่อพื้นที่ที่ตนรับผิดชอบ

ตัวอย่าง : *การที่นักการเมืองในจังหวัดขอเพิ่มงบประมาณเพื่อนำโครงการตัดถนนสร้างสะพานลงในจังหวัด โดยใช้ชื่อหรือนามสกุลของตนเองเป็นชื่อสะพาน / การใช้งบสาธารณะในการหาเสียง*

ตัวอย่าง : *การที่รัฐมนตรีอนุมัติโครงการไปลงในพื้นที่ หรือบ้านเกิดของตนเอง*

ข้าราชการผู้ปฏิบัติบริหารงานของแผ่นดิน
จะต้องรู้ตระหนักแน่ในการสละ อันได้แก่
การสละสำคัญ 2 ประการ คือ
สละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมที่ยิ่งใหญ่และ
เหนือกว่าประโยชน์ส่วนตัวประการหนึ่ง
กับสละความคิดจิตใจที่ต่ำทรามต่าง ๆ อีกประการหนึ่ง
จึงจะเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของคนทั้งปวง
และสามารถดำรงตำแหน่งหน้าที่อย่างมีเกียรติ
มีศักดิ์ศรีและมีความเจริญมั่นคงตลอดไป

พระบรมราโชวาท พระราชทานแก่ข้าราชการพลเรือน
เนื่องในโอกาสวันข้าราชการพลเรือน
1 เมษายน 2548

2.4 วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และค่าเป้าหมายของแผนบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และค่าเป้าหมายของแผนการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1) **แผนบริหารความเสี่ยง**

วัตถุประสงค์ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถหาวิธีการจัดการกับความเสี่ยงเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้

ตัวชี้วัดความสำเร็จ ร้อยละของประเด็นความเสี่ยงที่ได้รับการควบคุมและลดระดับความเสี่ยงเทียบกับประเด็นความเสี่ยงทั้งหมดที่กำหนดขึ้นต่อปี

ค่าเป้าหมาย ร้อยละ 100

2.5 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ทับซ้อน

2.5.1 ประมวลกฎหมายอาญา

ในพระราชบัญญัติให้ใช้ประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2499 และที่แก้ไขเพิ่มเติมในพระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประมวลกฎหมายอาญา พ.ศ. 2502 และพระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประมวลกฎหมายอาญา (ฉบับที่ 26) พ.ศ. 2560 ได้กำหนดความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการ ไว้ในภาค 2 ความผิด ลักษณะ 2 ความผิดเกี่ยวกับการปกครอง หมวด 2 ตั้งแต่ มาตรา 147 ถึง 166 อาทิ

มาตรา 147 ผู้ใดเป็นเจ้าพนักงาน มีหน้าที่ซื้อ ทำ จัดการหรือรักษาทรัพย์ใด เบียดบังทรัพย์นั้นเป็นของตน หรือเป็นของผู้อื่นโดยทุจริต หรือโดยทุจริตยอมให้ผู้อื่นเอาทรัพย์นั้นเสีย ต้องระวางโทษจำคุกตั้งแต่ห้าปีถึงยี่สิบปีหรือจำคุกตลอดชีวิตและปรับตั้งแต่หนึ่งแสนบาทถึงสี่แสนบาท

ตัวอย่าง : ฎีกาจำคุก 882 ปี ยักยอก “ค่าปรับ”

โจทก์ฟ้องว่า ระหว่างวันที่ 10 ก.พ. 46 –30 เม.ย. 47 ต่อเนื่องกัน จำเลยมีหน้าที่ ทำบัญชีรายรับรายจ่าย นำเงินค่าเปรียบเทียบปรับต่าง ๆ ตาม พ.ร.บ.จราจรทางบก แต่จำเลยกลับปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบเบียดบังเงินทรัพย์รวม 353 ครั้ง เป็นเงินจำนวน 512,342 บาท เป็นของตนเองโดยทุจริต ทำให้ได้รับความเสียหาย ขอให้ศาลพิพากษาลงโทษจำเลยตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 91, 147 และ 157

ศาลฎีกาพิพากษายืน ตามศาลอุทธรณ์และศาลชั้นต้น ว่าจำเลยมีความผิดตามฟ้อง ลงโทษฐานเป็นเจ้าพนักงานยักยอกทรัพย์ จำคุกกระทงละ 5 ปี รวม 353 กระทง เป็นเวลา 1,765 ปี จำเลยให้การรับสารภาพ ลดโทษให้กึ่งหนึ่ง คงจำคุก 882 ปี แต่ตามกฎหมายให้จำคุกจาเลยไว้สูงสุดมีกำหนด 50 ปี และให้คืนเงิน จำนวน 504,932 บาทแก่รัฐ

มาตรา 151 ผู้ใดเป็นเจ้าพนักงาน มีหน้าที่ซื้อ ทำ จัดการหรือรักษาทรัพย์ใด ๆ ใช้อำนาจในตำแหน่งโดยทุจริต อันเป็นการเสียหายแก่รัฐ เทศบาล สุขาภิบาลหรือเจ้าของทรัพย์นั้น ต้องระวางโทษจำคุกตั้งแต่ห้าปีถึงยี่สิบปีหรือจำคุกตลอดชีวิตและปรับตั้งแต่หนึ่งแสนบาทถึงสี่แสนบาท

ตัวอย่าง : ใช้รถหลวง งานแต่งงานลูกสาว

โจทก์ฟ้องว่า จำเลยขณะดำรงตำแหน่งคณบดีคณะแพทย์ศาสตร์ฯ ได้ใช้อำนาจหน้าที่โดยทุจริต ด้วยการสั่งให้เจ้าหน้าที่นำเก้าอี้ 100 ตัว พร้อมผ้าปลอกคุมเก้าอี้ เครื่องถ่ายวิดีโอ 2 เครื่อง , เครื่องเล่นวิดีโอ , กล้องถ่ายรูป และผ้าเต็นท์หลายผืน เพื่อนำไปใช้ในงานวิวาห์บุตรสาวจำเลยที่บ้านพักส่วนตัว รวมทั้งรถยนต์ รถตู้ ส่วนกลางอีก 4 คัน เพื่อใช้รับส่งเจ้าหน้าที่เข้าร่วมพิธี และขนย้ายอุปกรณ์ ทั้งที่บ้านพักและงานฉลองมงคลสมรสที่โรงแรม ซึ่งล้วนเป็นทรัพย์สินของทางราชการ อันเป็นการเสียหายแก่รัฐ และเป็นเจ้าพนักงานปฏิบัติหน้าที่โดย มิชอบ ตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 151 และ 157

ศาลเห็นว่า การกระทำของจำเลยเป็นการทุจริตต่อตำแหน่งหน้าที่ตามฟ้อง จึงพิพากษาให้จำคุก 5 ปี และปรับ 20,000 บาท คำให้การรับสารภาพ เป็นประโยชน์แก่การพิจารณาคดี ลดโทษให้กึ่งหนึ่ง คงจำคุกจำเลยไว้ 2 ปี 6 เดือนและปรับ 10,000 บาท

(2) รับรองเป็นหลักฐานว่า ได้มีการแจ้งซึ่งข้อความอันมิได้มีการแจ้ง

(3) ละเว้นไม่จดข้อความซึ่งตนมีหน้าที่ต้องรับจด หรือจดเปลี่ยนแปลงข้อความ เช่นว่านั้น (4) รับรองเป็นหลักฐานซึ่งข้อเท็จจริงอันเอกสารนั้น มุ่งพิสูจน์ความจริงอันเป็นความเท็จต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินเจ็ดปีและปรับไม่เกินหนึ่งแสนสี่หมื่นบาท

ตัวอย่าง : เป็นกรรมการตรวจรับงาน ต้องตรวจให้ดี !!!

จำเลยที่ 2 ถึงที่ 8 ได้รับแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการควบคุมงานและกรรมการตรวจ การจ้าง มีหน้าที่รับผิดชอบในการตรวจและควบคุมงานให้เป็นไปตามแบบรูปรายการละเอียดและข้อกำหนดในสัญญาจ้างแต่ละโครงการ เมื่องานในแต่ละโครงการทำไม่เสร็จครบถ้วนตามสัญญา จำเลยที่ 2 ถึงที่ 8 กลับลงลายมือชื่อในใบควบคุมงานและเอกสารการตรวจการจ้างเป็นเท็จว่ามีการทำงานถูกต้องครบถ้วนตามสัญญา

การกระทำดังกล่าวเป็นความผิดตาม ป.อ. มาตรา 157 และมาตรา 162 (1)

2.5.2 ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน

ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน ปี พ.ศ. 2552 เป็นการดำเนินการตามมาตรา 279 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 เพื่อเป็นมาตรฐานทางจริยธรรม ให้ข้าราชการทั้งหลายเกิดสำนึกสึกซึ้งและเที่ยงธรรมในหน้าที่ ผดุงเกียรติและศักดิ์ศรีข้าราชการควรแก่ความไว้วางใจและเชื่อมั่นของปวงชน และดำรงตนมั่นเป็นแบบอย่างที่ดีงาม สมกับความเป็นข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

ทั้งนี้การฝ่าฝืนจริยธรรมตามหมวด 2 ของประมวลจริยธรรมนี้เป็นความผิดวินัยตามกฎหมายว่าด้วยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ. 2547 หรือระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยลูกจ้างประจำของส่วนราชการ พ.ศ. 2537 แล้วแต่กรณี

หมวด 2 ข้อ 5 ให้ข้าราชการต้องแยกเรื่องส่วนตัวออกจากตำแหน่งหน้าที่และยึดถือประโยชน์ส่วนรวมของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน โดยอย่างน้อยต้องวางตน ดังนี้

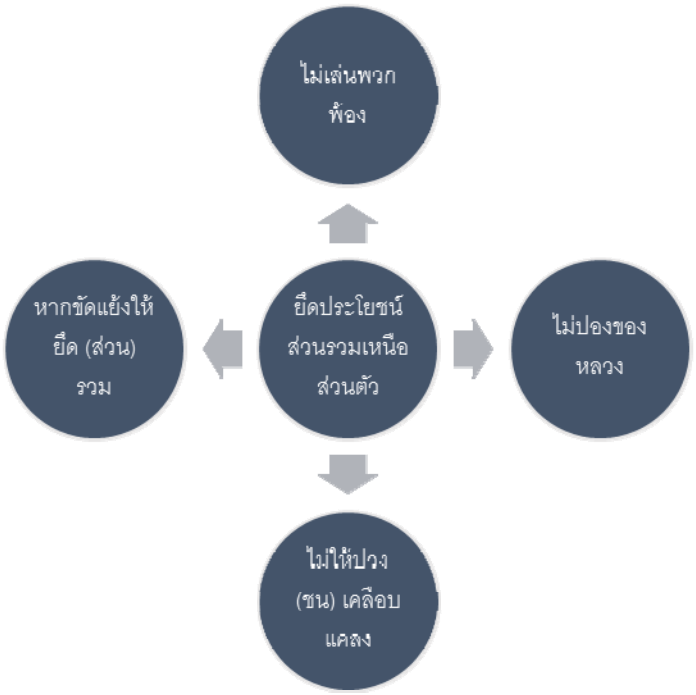
(1) ไม่นำความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ตนมีต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นญาติพี่น้อง พรรคพวก เพื่อนฝูง หรือผู้มีบุญคุณส่วนตัว มาประกอบการใช้ดุลยพินิจให้เป็นคุณหรือเป็นโทษแก่บุคคลนั้น หรือปฏิบัติต่อบุคคลนั้นต่างจากบุคคลอื่น เพราะความชอบหรือชัง

(2) ไม่ใช้เวลาราชการ เงิน ทรัพย์สิน บุคลากร บริการหรือสิ่งอำนวยความสะดวกของทางราชการไปเพื่อประโยชน์ส่วนตัวของตนเองหรือผู้อื่น เว้นแต่ได้รับอนุญาตโดยชอบด้วยกฎหมาย

(3) ไม่กระทำการใด หรือดำรงตำแหน่ง หรือปฏิบัติการใดในฐานะส่วนตัวซึ่งก่อให้เกิดความเคลือบแคลงหรือสงสัยว่าจะขัดกับประโยชน์ส่วนรวมที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน้าที่

ทั้งนี้ ในกรณีมีความเคลือบแคลงหรือสงสัย ให้ข้าราชการผู้นั้นยุติการกระทำดังกล่าวไว้ก่อนแล้วแจ้งให้ผู้บังคับบัญชา หัวหน้าส่วนราชการและคณะกรรมการจริยธรรมพิจารณา เมื่อคณะกรรมการจริยธรรมวินิจฉัยเป็นประการใด แล้วจึงปฏิบัติตามนั้น

(4) ในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบในหน่วยงานโดยตรงหรือหน้าที่อื่นในราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หรือหน่วยงานของรัฐ ข้าราชการต้องยึดถือประโยชน์ของทางราชการเป็นหลัก ในกรณีที่มีความขัดแย้งระหว่างประโยชน์ของทางราชการหรือประโยชน์ส่วนรวม กับประโยชน์ส่วนตนหรือส่วนกลุ่ม อันจำเป็นต้องวินิจฉัยหรือชี้ขาด ต้องยึดประโยชน์ของทางราชการและประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ

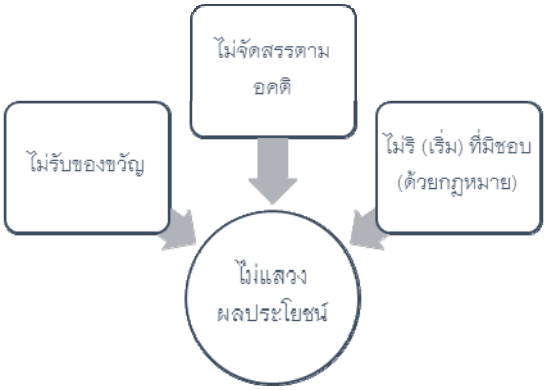


หมวด 2 ข้อ 6 ให้ข้าราชการต้องละเว้นจากการแสวงหาประโยชน์ที่มิชอบโดยอาศัยตำแหน่งหน้าที่และไม่กระทำการอันเป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวม โดยอย่างน้อยต้องวางตน ดังนี้

(1) ไม่เรียก รับ หรือยอมจะรับ หรือยอมให้ผู้อื่นเรียก รับ หรือ ยอมจะรับซึ่งของขวัญแทนตนหรือญาติของตน ไม่ว่าก่อนหรือหลังดำรงตำแหน่ง หรือปฏิบัติหน้าที่ไม่ว่าจะเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่หรือไม่ก็ตาม เว้นแต่เป็นการให้โดยธรรมจรรยา หรือการให้ตามประเพณีหรือให้แก่บุคคลทั่วไป

(2) ไม่ใช้ตำแหน่งหรือการกระทำการที่เป็นคุณหรือเป็นโทษแก่บุคคลใดเพราะมีอคติ

(3) ไม่เสนอ หรืออนุมัติโครงการ การดำเนินการ หรือการทำนิติกรรมหรือสัญญา ซึ่งตนเองหรือบุคคลอื่น จะได้ประโยชน์อันมิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายหรือประมวลจริยธรรมนี้



2.5.3 พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

ในหมวด 9 มีการระบุถึง การขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม โดยมีมาตราที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ มาตราที่ 100 ถึง มาตรา 103 โดยมาตรา 100 ห้ามมิให้เจ้าหน้าที่ของรัฐเป็นคู่สัญญาหรือมีส่วนได้ส่วนเสียในสัญญาที่ทำกับหน่วยงานของรัฐ เป็นหุ้นส่วนในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทที่เป็นคู่สัญญากับหน่วยงานของรัฐ รับสัมปทานหรือคงถือไว้ซึ่งสัมปทานจากรัฐ หรือเข้าไปเป็นกรรมการ ที่ปรึกษา พนักงานหรือลูกจ้างในธุรกิจเอกชน อย่างไรก็ตามในมาตราที่ 100–102 นั้น จำกัดเจ้าหน้าที่ของรัฐตามที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. ประกาศ ซึ่งปัจจุบันกำหนดไว้เพียงตำแหน่ง 1. นายกรัฐมนตรี 2. รัฐมนตรี 3. ผู้บริหารท้องถิ่น และ 4. รองผู้บริหารท้องถิ่น รวมถึงคู่สมรสของเจ้าหน้าที่ดังกล่าวเท่านั้น ดังนั้นในหัวข้อนี้จะแสดงเฉพาะมาตรา 103 เรื่องการรับทรัพย์สิน

มาตรา 103 ห้ามมิให้เจ้าหน้าที่ของรัฐผู้ใดรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดจากบุคคลนอกเหนือจากทรัพย์สินหรือประโยชน์อันควรได้ตามกฎหมาย หรือกฎ ข้อบังคับที่ออกโดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย เว้นแต่การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด โดยธรรมจรรยาตามหลักเกณฑ์และจำนวนที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. กำหนด

บทบัญญัติในวรรคหนึ่งให้ใช้บังคับกับการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดของผู้ที่พ้นจากการเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐมาแล้วยังไม่ถึงสองปีด้วยโดยอนุโลม

หลักเกณฑ์การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยา ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ. 2543

ตามประกาศ ป.ป.ช. ข้อ 5 เจ้าหน้าที่ของรัฐจะรับทรัพย์สินฯ โดยธรรมจรรยา สรุปได้ดังนี้

1. รับจากญาติตามจำนวนที่เหมาะสมตามฐานะ
2. รับจากบุคคลอื่น มีราคาหรือมูลค่าแต่ละครั้ง ไม่เกิน 3,000 บาท
3. รับทรัพย์สินหรือประโยชน์ที่เป็นการให้ในลักษณะให้กับบุคคลทั่วไป

กรณีมีความจำเป็นต้องรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดที่มีมูลค่าเกิน 3,000 บาท

: ต้องแจ้งรายละเอียดข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการรับทรัพย์หรือประโยชน์นั้นต่อหัวหน้าส่วนราชการ เพื่อวินิจฉัยเหตุผลความจำเป็น ความเหมาะสม

กรณีมีคำสั่งไม่ให้รับ : ให้คืนทรัพย์สินฯ แก่ผู้ให้ในทันที หากไม่สามารถคืนได้ ให้ส่งมอบให้หน่วยงานที่สังกัดโดยเร็ว

มาตรา 103/1 บรรดาความผิดที่บัญญัติไว้ในหมวดนี้ ให้ถือเป็นความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่หรือความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการหรือความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ในการยุติธรรมตามประมวลกฎหมายอาญาด้วย

บทลงโทษ : หากเจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่าฝืนจะต้องได้รับโทษ คือ จำคุกไม่เกิน 3 ปี หรือปรับไม่เกิน 60,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

ประโยชน์อื่นใด หมายถึง สิ่งที่มีมูลค่า ได้แก่ การลดราคา การรับความบันเทิง การรับบริการ การรับฝึกอบรม หรือสิ่งอื่นใดในลักษณะเดียวกัน

2.5.4 ร่างพระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดเกี่ยวกับการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม พ.ศ. ....

เพื่อเป็นการมุ่งป้องกันการทุจริตในภาครัฐ และเพิ่มมาตรการเอาผิดกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รัฐบาลพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้มอบให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาจัดทำร่างพระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดเกี่ยวกับการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม พ.ศ. .... ซึ่งปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาได้ตรวจพิจารณาแล้ว (เรื่องเสร็จที่ 81/2560) อยู่ระหว่างการพิจารณาของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ โดยมีสาระสำคัญคือ ให้มีกฎหมายว่าด้วยความผิดเกี่ยวกับการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม ทั้งนี้ในร่าง พ.ร.บ. ดังกล่าวมีการห้ามมิให้เจ้าหน้าที่ของรัฐกระทำ ดังนี้

มาตรา 5 ห้ามมิให้เจ้าหน้าที่ของรัฐเข้ามีส่วนได้เสียไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม เพื่อประโยชน์ของตนเองหรือบุคคลอื่น ซึ่งเป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม แต่การใช้ตำแหน่งหน้าที่แทนหน่วยงานของรัฐเพื่อประโยชน์ของหน่วยงานที่เจ้าหน้าที่ของรัฐสังกัดอยู่ มิให้ถือว่าเป็นการกระทำตามมาตรานี้

การกระทำอย่างหนึ่งอย่างใดดังต่อไปนี้ ให้ถือว่าเป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวมตามวรรคหนึ่งด้วย

การกระทำที่ถือว่าเป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม

1. การกระทำที่เกี่ยวกับการขัดกันฯ ตาม พ.ร.บ. ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต
2. การกำหนดนโยบายหรือให้ความเห็นชอบร่างกฎหมายซึ่งเอื้อประโยชน์ต่อกิจการที่ตน คู่สมรส บุตร หรือบิดามารดา มีส่วนได้เสียอยู่ (เป็นหุ้นส่วนเกินร้อยละ 5 ของนิติบุคคลนั้น)
3. การใช้ข้อมูลภายในของรัฐที่ยังเป็นความลับอยู่ ซึ่งได้รับหรือรู้จากการปฏิบัติราชการ หรือใช้อำนาจในตาแหน่งหน้าที่โดยทุจริต
4. การริเริ่ม เสนอ จัดทำ หรืออนุมัติโครงการของรัฐ หรือหน่วยงานของรัฐโดยทุจริต เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อตนเองหรือบุคคลหนึ่งบุคคลใดโดยเฉพาะไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม
5. การใช้ทรัพย์สินของหน่วยงาน ไปเพื่อประโยชน์ของตนหรือผู้อื่น เว้นได้แต่รับอนุญาตโดยชอบด้วยกฎหมายหรือกฎ หรือทรัพย์สินนั้นมีราคาเล็กน้อย
6. การใช้ตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่ซึ่งตนมีอยู่โดยทุจริต ไปมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการใช้อำนาจของเจ้าหน้าที่รัฐตำแหน่งอื่นกระทำการ เช่น อนุมัติ อนุญาต ให้สัมปทาน บรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนเงินเดือน ไม่รับแจ้งความ ไม่ฟ้องคดี ไม่บังคับทางปกครอง ฯลฯ

มาตรา 7 ห้ามมิให้เจ้าหน้าที่ของรัฐรับของขวัญ ของที่ระลึก เงิน ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดอันอาจคำนวณเป็นเงินได้ที่มีผู้มอบให้ในโอกาสที่เจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ของตนหรือตามที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าผู้มอบหมายจะระบุให้เป็นการส่วนตัวก็ตาม เว้นแต่เป็นสิ่งที่อาจได้รับตามกฎหมายหรือกฎ หรือเป็นสิ่งที่ได้รับตามจำนวนที่สมควรตามปกติประเพณีนิยมในการปฏิบัติหน้าที่หรือเป็นการรับการให้ในลักษณะให้แก่บุคคลทั่วไป หรือตามที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. กำหนด

เจ้าหน้าที่ของรัฐที่ได้รับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดตามวรรคหนึ่งที่ตนไม่มีสิทธิได้รับ ต้องรายงานและส่งมอบสิ่งนั้นให้หน่วยงานที่ตนสังกัดในโอกาสแรกที่กระทำได้ไม่เกินสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับสิ่งนั้นไว้ และให้สิ่งนั้นตกเป็นของหน่วยงานของรัฐ โดยให้หน่วยงานนั้นจัดทำบัญชีไว้เป็นหลักฐานและเก็บรักษาหรือจัดการสิ่งนั้น ทั้งนี้ ตามระเบียบที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. กำหนด

ให้นำความในวรรคหนึ่งมาใช้บังคับแก่คู่สมรสและญาติของเจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งได้รับของขวัญ ของที่ระลึก เงิน ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดอันอาจคำนวณเป็นเงินได้เนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ด้วยโดยอนุโลม ในกรณีที่คู่สมรสหรือญาติไม่มีสิทธิรับทรัพย์สินหรือประโยชน์ดังกล่าว ให้มีหน้าที่แจ้งให้เจ้าหน้าที่ของรัฐทราบในโอกาสแรกที่กระทำได้แต่ไม่เกินสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับสิ่งนั้นไว้ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของรัฐดำเนินการตามวรรคสองต่อไป

มาตรา 20 เจ้าหน้าที่ของรัฐ คู่สมรสหรือบุตรของเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือบุคคล ตามมาตรา 5 วรรคห้า ผู้ใดกระทำการอันเป็นความผิดตามมาตรา 5 ต้องระวางโทษจาคุกไม่เกินห้าปี หรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

บทลงโทษตามมาตรา 5 : หากเจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่าฝืนจะต้องได้รับโทษ คือ จำคุกไม่เกิน 5 ปี หรือปรับไม่เกิน 100,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

มาตรา 21 เจ้าหน้าที่ของรัฐ คู่สมรสหรือญาติของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้ใดไม่ปฏิบัติตามมาตรา 7 โดยไม่แจ้งรายงานหรือไม่ส่งมอบทรัพย์สินภายในเวลาที่กำหนด ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินสามปี หรือปรับไม่เกินหกหมื่นบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

2.6 แนวทางการจัดการเพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน

2.6.1 หลักการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน

ในการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดในหลัก 4 ประการ คือ

1. ป้องกันผลประโยชน์สาธารณะ : การทำเพื่อผลประโยชน์ของสาธารณะเป็นหน้าที่หลักที่ต้องตัดสินใจและให้คำแนะนำภายในกรอบกฎหมายและนโยบาย จะต้องทำงานในขอบเขต หน้าที่พิจารณาความถูกผิดไปตามเนื้อผ้า ไม่ให้ผลประโยชน์ส่วนตนมาแทรกแซง รวมถึงความเห็นหรือทัศนคติส่วนบุคคล ปฏิบัติต่อแต่ละบุคคลอย่างเป็นกลาง ไม่มีอคติลำเอียงด้วยเรื่องศาสนา อาชีพ จุดยืนทางการเมือง เผ่าพันธุ์ วงศ์ตระกูล ฯลฯ ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่ ไม่เพียงปฏิบัติตามกฎหมายเท่านั้น แต่ต้องมีจริยธรรมด้วย

2. สนับสนุนความโปร่งใสและความพร้อมรับผิด : การป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนต้องอาศัยกระบวนการ แสวงหา เปิดเผยและจัดการที่โปร่งใส นั่นคือ เปิดโอกาสให้ตรวจสอบ และมีความพร้อมรับผิดมีวิธีการต่าง ๆ เช่น จดทะเบียนผลประโยชน์ โยกย้ายเจ้าหน้าที่จากตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ทับซ้อน การเปิดเผยผลประโยชน์ส่วนตนหรือความสัมพันธ์ ที่อาจมีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ถือเป็นขั้นตอนแรกของการจัดการ ผลประโยชน์ทับซ้อนการใช้กระบวนการอย่างเปิดเผยทั่วหน้า จะทำให้เจ้าหน้าที่ร่วมมือและสร้างความเชื่อมั่นแก่ ประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสีย

3. ส่งเสริมความรับผิดชอบส่วนบุคคลและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง : การแก้ปัญหาหรือจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนจะสะท้อนถึงความยึดหลักคุณธรรมและความเป็นมืออาชีพของเจ้าหน้าที่และองค์กร การจัดการต้องอาศัยข้อมูลนำเข้าจากทุกระดับในองค์กร ฝ่ายบริหารต้องรับผิดชอบเรื่องการสร้างระบบและนโยบาย และเจ้าหน้าที่ก็มีความรับผิดชอบต้องระบุผลประโยชน์ทับซ้อนที่ตนมีเจ้าหน้าที่ต้องจัดการกับเรื่องส่วนตนเพื่อหลีกเลี่ยงผลประโยชน์ทับซ้อนมากที่สุดเท่าที่ทำได้และหัวหน้าหน่วยงานก็ต้องเป็นแบบอย่างด้วย

4. สร้างวัฒนธรรมองค์กร : หัวหน้าหน่วยงานต้องสร้างสภาพแวดล้อมเชิงนโยบายที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจในเวลาที่มีประเด็นผลประโยชน์ทับซ้อนเกิดขึ้น และการสร้างวัฒนธรรมแห่งความซื่อตรงต่อหน้าที่ ซึ่งต้องอาศัยวิธีการดังนี้

–ให้ข้อแนะนำและการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับกฎเกณฑ์และการปฏิบัติ รวมถึงการใช้กฎเกณฑ์ที่มีในสภาพแวดล้อมการทำงาน

–ส่งเสริมให้มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยและมีการเสวนาแลกเปลี่ยนเพื่อให้เจ้าหน้าที่สบายใจในการเปิดเผย และหารือเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนในที่ทำงาน

–ป้องกันไม่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนที่เจ้าหน้าที่เปิดเผยเพื่อมิให้มีผู้นำไปใช้ในทางที่ผิด

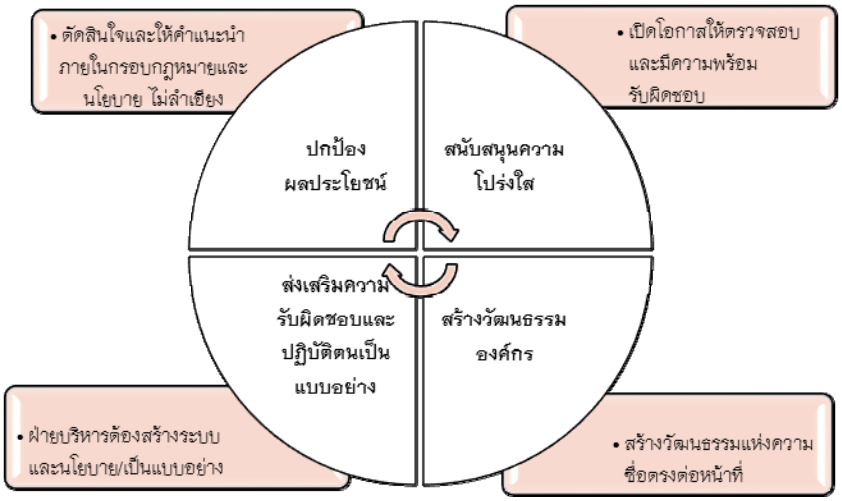
–ให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงนโยบายและกระบวนการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน เพื่อให้รู้สึกเป็นเจ้าของและปฏิบัติตามในเวลาเดียวกันก็ต้องสร้างระบบโดยการพัฒนาในเรื่องต่อไปนี้

o มาตรฐานในการส่งเสริมความซื่อตรงต่อหน้าที่ โดยรวมไว้ในข้อกำหนดทางจริยธรรม

o กระบวนการระบุความเสี่ยงและจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน

o กลไกความพร้อมรับผิดทั้งภายในและภายนอก

o วิธีการจัดการ (รวมถึงการลงโทษ) ที่ทำให้เจ้าหน้าที่ถือว่าเป็นความรับผิดชอบของตนเองที่จะต้องทำตามกฎระเบียบและมาตรฐาน



2.6.2 แนวทางการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน

1) การระบุผลประโยชน์ทับซ้อน

– ระบุว่าในการทำงานของหน่วยงาน มีจุดใดบ้างที่เสี่ยงต่อการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน และผลประโยชน์ทับซ้อนที่จะเกิดขึ้นได้นั้นมีประเภทใดบ้าง

– เป้าหมายสำคัญคือ องค์กรต้องรู้ว่าอะไรคือผลประโยชน์ทับซ้อนที่เป็นไปได้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อนที่เกิดขึ้นจริงและที่เห็น

– การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่มีส่วนสำคัญ เพราะจะทำให้ระบุจุดเสี่ยงได้ครอบคลุม และทำให้เจ้าหน้าที่รู้สึกเป็นเจ้าของและร่วมมือกับนโยบาย

– ตัวอย่างของผลประโยชน์ส่วนตน เช่น ผลประโยชน์ทางการเงิน/เศรษฐกิจ (เช่น หนี้) ธุรกิจส่วนตัว/ครอบครัว ความสัมพันธ์ส่วนตัว (ครอบครัว ชุมชน ชาติพันธุ์ศาสนา ฯลฯ) ความสัมพันธ์กับองค์กรอื่น (เอ็นจีโอ สหภาพการค้า พรรคการเมือง ฯลฯ) การทำงานเสริม ความเป็น อริ/การแข่งขันกับคนอื่น/ กลุ่มอื่น

– ตัวอย่างของจุดเสี่ยง เช่น การปฏิสัมพันธ์กับภาคเอกชน การทำสัญญาจัดซื้อจัด จ้าง การตรวจตราเพื่อควบคุมคุณภาพมาตรฐานของการทำงานหรืออุปกรณ์ในภาคธุรกิจ การออก ใบอนุญาต การให้บริการที่อุปสงค์มากกว่าอุปทาน การกระจายงบราชการ การปรับการลงโทษ การให้เงิน/สิ่งของสนับสนุนช่วยเหลือผู้เดือดร้อน การตัดสินข้อพิพาท ฯลฯ ทั้งนี้รวมถึงงานที่สาธารณะหรือสื่อมวลชนให้ความสนใจเป็นพิเศษ

– การระบุผลประโยชน์ทับซ้อนนี้ต้องพิจารณานิยามและข้อกำหนดทางกฎหมายที่ เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

1. การระบุผลประโยชน์ทับซ้อน
2. พัฒนากลยุทธ์และตอบสนองอย่างเหมาะสม
3. ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่และหัวหน้างานระดับสูง
4. ดำเนินการเป็นแบบอย่าง
5. สื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสีย
6. การบังคับใช้และทบทวนนโยบาย

2) พัฒนากลยุทธ์และตอบสนองอย่างเหมาะสม

– องค์ประกอบประการหนึ่งในการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนก็คือ ความตระหนัก ของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับวิธีการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน รวมถึงความรับผิดชอบของแต่ละคน ดังนั้น กฎเกณฑ์เกี่ยวกับการจัดการต้องแยกให้ชัดระหว่างความรับผิดชอบขององค์กรและความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์กร และยังต้องทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สามารถรู้ได้ว่าเมื่อใดมีผลประโยชน์ทับซ้อนเกิดขึ้น และในแบบใด (แบบเกิดขึ้นจริง แบบที่เห็น หรือแบบเป็นไปได้)

– เปิดเผยผลประโยชน์ทับซ้อนและบันทึกกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อการจัดการ

– ติดตามประสิทธิภาพของกลยุทธ์ที่ใช้

3) ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่และหัวหน้างานระดับสูง

ต่อเนื่องตั้งแต่เจ้าหน้าที่ในองค์กร เอกชนที่มาทำสัญญา อาสาสมัคร หัวหน้างานระดับสูง และกรรมการบริหาร การให้ความรู้จะเริ่มตั้งแต่การปฐมนิเทศ และมีอย่างต่อเนื่องในระหว่างทำงาน เจ้าหน้าที่ ทุกคนควรสามารถเข้าถึงนโยบายและข้อมูลที่จะช่วยให้พวกเขาสามารถระบุและเปิดเผยผลประโยชน์ทับซ้อน ส่วนตัวผู้บริหารเองก็ต้องรู้วิธีจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน

– ขั้นตอนแรกของการให้ความรู้คือ สร้างความเข้าใจว่าอะไรคือผลประโยชน์ทับซ้อน ผลประโยชน์ทับซ้อนใดเกิดขึ้นบ่อยในองค์กร อะไรคือจุดเสี่ยงที่ระบุในนโยบาย รวมถึงความแตกต่างของความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายของผู้มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน ควรให้เอกสารบรรยายพร้อมตัวอย่างที่ชัดเจนสำหรับการระบุและจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน โดยเน้นตรงที่เป็นจุดเสี่ยงมาก ๆ เช่น การติดต่อ การร่วมทำงานกับภาคเอกชน การแลกเปลี่ยนบุคลากรกับภาคเอกชน การแปรรูป การลดขั้นตอนและกระจายอำนาจ ความสัมพันธ์กับเอ็นจีโอ และกิจกรรมทางการเมือง เป็นต้น

– นอกจากการให้ความรู้แล้ว ความตื่นตัวและเอาใจใส่ของผู้บริหาร รวมถึงกลยุทธ์ การจัดการที่มีประสิทธิภาพจะมีส่วนอย่างสำคัญในการช่วยให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตาม การสร้างความตื่นตัว และความเอาใจใส่จะช่วยในการแสวงหาจุดเสี่ยงและพัฒนาวิธีการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นต่อไป

4) ดำเนินการเป็นแบบอย่าง

– การจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยความทุ่มเทของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งระดับบริหาร ซึ่งต้องแสดงภาวะผู้นำสนับสนุนนโยบายและกระบวนการอย่างแข็งขัน สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่เปิดเผยผลประโยชน์ทับซ้อน และให้ความช่วยเหลือแก้ไข ผู้บริหารมีความสำคัญ เนื่องจากเจ้าหน้าที่มักจะคำนึงถึงสิ่งที่ผู้บริหารให้ความสนใจ

– ผู้บริหารต้อง

(1) พิจารณาว่ามีข้อมูลเพียงพอที่จะชี้ว่าหน่วยงานมีปัญหาผลประโยชน์ทับซ้อนหรือไม่

(2) ชั่งน้ำหนักประโยชน์ขององค์กรประโยชน์ส่วนบุคคล และประโยชน์สาธารณะ และพิจารณาว่าอะไรคือวิธีที่ดีที่สุดในการจัดการหรือแก้ไขผลประโยชน์ทับซ้อน และ (3) พิจารณาปัจจัยอื่น ๆ รวมถึงระดับและลักษณะของตำแหน่งหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง ลักษณะของผลประโยชน์ทับซ้อน

5) สื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสีย

– ประเด็นสำคัญคือ ภาพลักษณ์ขององค์กรในการรับรู้ของผู้มีส่วนได้เสีย เนื่องจาก ไม่ว่าจะสามารถจัดการกับผลประโยชน์ทับซ้อนได้ดีเพียงใด ถ้าผู้มีส่วนได้เสียรับรู้เป็นตรงกันข้าม ผลเสียที่เกิดขึ้นก็เลวร้ายไม่แพ้กัน

– การทำงานกับองค์กรภายนอกไม่ว่าเป็นเอ็นจีโอหรือภาคธุรกิจ องค์กรต้องระบุจุด เสี่ยงของผลประโยชน์ทับซ้อนก่อน และพัฒนาวิธีป้องกัน ไม่ว่าเป็นเรื่องข้อมูลภายใน หรือโอกาสการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อผลประโยชน์และต้องแจ้งแก่องค์กรภายนอกให้ทราบนโยบายการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนและผลที่ตามมา หากไม่ปฏิบัติตามนโยบาย เช่น ยกเลิกสัญญา หรือดำเนินการตามกฎหมาย บางองค์กรภาครัฐจะอาศัยจริยธรรมธุรกิจเพื่อสื่อสารเกี่ยวกับหน้าที่และความพร้อมรับผิดที่ผู้ทำธุรกิจมีกับหุ้นส่วนและผู้ทำสัญญาด้วย

– นอกจากนี้ควรสื่อสารแบบสองทางกับองค์กรภายนอก อาจใช้วิธีต่าง ๆ เช่น ให้มีส่วนร่วมในการระบุจุดเสี่ยงและร่วมกันพัฒนากลไกป้องกันแก้ไขปัญหา ขอรับฟังความเห็นต่อร่างนโยบาย การจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน ร่วมทบทวนและปรับปรุงกลไกการแสวงหาและแก้ไขผลประโยชน์ทับซ้อน วิธีเหล่านี้จะทำให้ได้นโยบายที่สอดคล้องความคาดหวังสาธารณะและได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ในการร่วมกันจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้มีส่วนได้เสียนี้องค์กรภาครัฐต้องทำให้การตัดสินใจทุกขั้นตอนโปร่งใสและตรวจสอบได้

6) **การบังคับใช้และทบทวนนโยบาย**

– ระบบจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนต้องได้รับการทบทวนประสิทธิภาพสม่ำเสมอ โดยสอบถามข้อมูลจากผู้ใช้ระบบและผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ เพื่อให้ระบบใช้ได้จริง และตอบสนองต่อสภาพการทำงาน รวมถึงสภาพสังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความร่วมมือ นอกจากนี้ยังอาจเรียนรู้จากองค์กรอื่น ๆ การแสวงหาการเรียนรู้เช่นนี้ยังเป็นการสื่อสารว่าองค์กร มีความมุ่งมั่นในการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนอีกด้วย การทบทวนควรครอบคลุม จุดเสี่ยง และมาตรการ และผลการทบทวนหรือมีการเปลี่ยนแปลงต้องสื่อสารให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ให้เข้าใจ และปรับเปลี่ยนการทำงานให้สอดคล้องกัน โดยอาจพัฒนาระบบสนับสนุนเพื่อช่วยพัฒนา ทักษะและการให้คำปรึกษาแก่เจ้าหน้าที่

งานราชการนั้น คืองานของแผ่นดิน
ข้าราชการจึงต้องสำเหนียก ตระหนักอยู่ตลอดเวลา
ถึงฐานะและหน้าที่ของตน แล้วตั้งใจปฏิบัติงานทุกอย่าง
โดยเต็มกำลังสติปัญญาความสามารถ
ด้วยความสุจริตเที่ยงตรง และด้วยความมีสติยั้งคิด
รู้ว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด สิ่งใดควรกระทำ สิ่งใดควรงดเว้น
เพื่อให้งานที่ทำปราศจากโทษเสียหาย
และบังเกิดผลประโยชน์ที่แท้จริง
คือ ความเจริญมั่นคงของประเทศชาติและประชาชน
****

พระบรมราโชวาท พระราชทานแก่ข้าราชการพลเรือน
เนื่องในโอกาสวันข้าราชการพลเรือน
31 มีนาคม 2551

2.6.3 แนวทางปฏิบัติเพื่อป้องกันมิให้มีการฝ่าฝืนบทบัญญัติ มาตรา 5 แห่งร่างพระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดเกี่ยวกับการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม พ.ศ. ....

เนื่องมิใช่ทุกข้อของมาตรา 5 แห่งร่างพระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดเกี่ยวกับการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม พ.ศ. .... ที่บังคับใช้กับเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับ โดยในมาตรา 5 วรรคสาม ระบุว่าการกระทำตามวรรคสอง (2) (3) และ (4) (หมายถึง การกำหนดนโยบายหรือให้ความเห็นชอบร่างกฎหมาย การใช้ข้อมูลภายในและการเสนอโครงการโดยทุจริต ตามลำดับ) ให้ใช้บังคับแก่ผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูง ผู้บริหารระดับสูง และผู้อำนวยการกองตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และเจ้าหน้าที่ของรัฐตามที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. ประกาศกำหนดเท่านั้น

ดังนั้นแนวทางปฏิบัติในหัวข้อนี้ จึงจะแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ การเตรียมตัวก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง การปฏิบัติหน้าที่หรือดำรงตนในระหว่างที่อยู่ในตำแหน่ง และการดำเนินการในภายหลังที่พ้นจากตำแหน่งแล้ว ดังนี้

3.1.1 การเตรียมตัวก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง

ก่อนเข้ามารับตำแหน่งบุคคลนั้น ๆ ต้องเตรียมตัว โดยตรวจสอบตนเอง คู่สมรส บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะว่าได้มีการดำเนินกิจการใด ๆ บ้าง

ตรวจสอบการเป็นคู่สัญญากับรัฐ การถือหุ้นหรือการเป็นหุ้นส่วนผู้จัดการ หรือการเป็นหุ้นส่วนในห้างหุ้นส่วนต่าง ๆ ว่ามีหรือไม่อย่างไร และต้องสำรวจกิจการต่าง ๆ ของคู่สมรส รวมถึงการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้อง

3.1.2 การปฏิบัติหน้าที่หรือดำรงตนในระหว่างที่อยู่ในตำแหน่ง

ต้องไม่ดำเนินการใด ๆ ที่เป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 5 แห่งร่างพระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดเกี่ยวกับการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม พ.ศ. ....

ห้ามมิให้คู่สมรสดำเนินกิจการใด ๆ ที่เป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่นวบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมด้วย

3.1.3 การดำเนินการในภายหลังที่พ้นจากตำแหน่งแล้ว

ห้ามมิให้เจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ยังไม่ถึงสองปีกระทำการดังต่อไปนี้

(1) เป็นกรรมการ ที่ปรึกษา ตัวแทน พนักงาน ลูกจ้าง ผู้รับจ้าง หรือดำรงตำแหน่งอื่นในธุรกิจของเอกชนซึ่งเคยอยู่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตนในการกำกับดูแล ควบคุม ตรวจสอบ หรือดำเนินคดี

(2) รับเงินหรือประโยชน์อื่นใดอันอาจคำนวณเป็นเงินได้จากธุรกิจตาม (1) เป็นพิเศษนอกเหนือไปจากที่ธุรกิจนั้นปฏิบัติต่อบุคคลอื่น ๆ ในกิจการงานตามปกติ

(3) ห้ามมิให้เจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ยังไม่ถึงสองปี กระทำการดังต่อไปนี้

ห้ามมิให้เจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งพ้นจากตำแหน่งหรือออกจากราชการหรือหน่วยงานของรัฐ กระทำโดยประการใด ๆ ให้ผู้อื่นล่วงรู้ความลับของทางราชการหรือหน่วยงานของรัฐซึ่งตนได้รับรู้หรือรู้ในระหว่างการดำรงตำแหน่ง หรือใช้ความลับดังกล่าวไปโดยทุจริต เว้นแต่ความลับนั้นมิได้เป็นความลับอีกต่อไป

2.6.4 แนวทางปฏิบัติกรณีการรับของขวัญหรือผลประโยชน์

หลักการและแนวคิด

ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐต้องตัดสินใจและกระทาหน้าที่โดยยึดผลประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก ปราศจากผลประโยชน์ส่วนบุคคล หากข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐคนใดรับของขวัญและผลประโยชน์ที่ทำให้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และการกระทำหน้าที่ที่ถือว่าเป็นการประพฤติมิชอบย่อมทำลายความเชื่อถือไว้วางใจของประชาชน กระทบต่อความถูกต้องชอบธรรมที่องค์กรภาครัฐยึดถือในการบริหารราชการ รวมทั้งกระทบต่อกระบวนการปกครองในระบอบประชาธิปไตย

ของขวัญและประโยชน์อื่น มีอะไรบ้าง

☒ เงิน ทรัพย์สิน สิ่งของ บริการ หรืออื่น ๆ ที่มีมูลค่า ที่นอกเหนือจากเงินเดือน รายได้ และผลประโยชน์ในราชการปกติ

☒ มีทั้งที่สามารถคิดราคาได้ (Tangible gifts) และคิดเป็นราคาไม่ได้ (Intangible gifts and benefits)

☒ ของขวัญที่สามารถคิดราคาได้ เช่น ตัวอย่างสินค้า บัตรของขวัญ เครื่องใช้ส่วนตัว บัตรกำนัล บัตรลดราคาสินค้าหรือบริการ และเงิน

☒ ของขวัญและประโยชน์อื่นใดที่คิดเป็นราคาไม่ได้ เช่น การให้บริการส่วนตัว การปฏิบัติด้วยความชอบส่วนตน การเข้าถึงประโยชน์ หรือการสัญญาว่าจะให้หรือได้รับประโยชน์มากกว่าคนอื่น ๆ

แนวทางการพิจารณา

1. เจ้าหน้าที่ของรัฐควรจะรับหรือไม่

(1) ถ้าเป็น เงิน หรือมีสภาพคล่องทัดเทียมเงิน (เช่น หุ้น พันธบัตร ทอง ฯลฯ) "ต้องปฏิเสธ" – เป็นการฝ่าฝืนจริยธรรม และอาจเข้าข่ายการรับสินบน

☞ ถ้าเป็นสิ่งอื่นนอกเหนือจากเงิน ให้ดู "เจตนาการให้" / "ผลต่อการปฏิบัติของเรา"

(2) การรับก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนบุคคลและส่วนรวมหรือไม่ – หากขัดแย้ง เสี่ยงต่อการประพฤติมิชอบ

☞ ต้องปฏิบัติงานด้วยความเป็นกลาง/เป็นธรรม

☞ ยึดมาตรฐานความโปร่งใส ความพร้อมรับผิดชอบ เที่ยงธรรม

2. เจ้าหน้าที่ของรัฐควรจะรายงานการรับหรือไม่

ตัดสินจากหลักการต่อไปนี้

(1) ธรรมชาติของผู้ให้ : ห้ามรับของขวัญหรือประโยชน์จาก คู่สัญญา องค์กรหรือบุคคลที่กำลังจะมาทำการค้า บุคคลที่จะขอทำใบอนุญาตหรือรับการตรวจสอบด้านต่าง ๆ ฯลฯ

(2) บทบาทหน้าที่ของเราในองค์กร : อยู่ในขอบข่ายที่อ่อนไหว และต้องการความเชื่อถือไว้วางใจเป็นพิเศษ หรือกลุ่มที่ได้ประโยชน์หรือเสียประโยชน์ หรือไม่ อาทิ งานตรวจสอบ งานจัดซื้อจัดจ้าง งานให้/ระงับใบอนุญาต ฯลฯ

3. เจ้าหน้าที่ของรัฐสามารถเก็บไว้เป็นของตนเองได้หรือไม

☞ น้อยกว่า 3,000 บาท – สามารถเก็บรักษาไว้เอง

☞ เกิน 3,000 บาท ต้องรายงานหัวหน้าส่วนราชการ ว่าให้ส่งคืน เก็บไว้ หรือส่งมอบเป็นทรัพย์สินองค์กร

แนวพิจารณาในทางปฏิบัติ

☞ ราคาตลาดน้อยกว่า 3,000 บาท – ไม่ต้องรายงาน/อาจเก็บเป็นของตนได้

☞ เกิน 3,000 บาท ต้องรายงานหัวหน้าส่วนราชการ ว่าให้ส่งคืน เก็บไว้ หรือส่งมอบเป็นทรัพย์สินองค์กร

☞ ถ้าเป็นงานศิลปะ พระพุทธรูป ที่มีคุณค่าทางวัฒนธรรม ควรเป็นทรัพย์สินขององค์กรไม่ว่าจะมีราคาเท่าใด

☞ ในปีงบประมาณเดียวกัน ถ้าได้จากคนเดียว/กลุ่มเดียวกัน หลาย ๆ ครั้ง รวมกันแล้วเกิน 3,000 บาท ควรรายงานผลประโยชน์ที่ได้รับ

☞ ในปีงบประมาณเดียวกัน แม้จะได้จากต่างคนต่างกลุ่ม แต่รวมกันแล้วมีค่ามากกว่า 3,000 บาท ควรรายงานผลประโยชน์ที่ได้รับ

☞ ของขวัญหรือผลประโยชน์ใด ที่ได้รับอย่างสม่ำเสมอ บ่อยครั้ง อาจทำให้เกิดข้อสงสัยจากประชาชนได้ ควรปฏิเสธการรับ

นางสาวพาขวัญ มีหน้าที่ให้บริการในการออกใบอนุญาตให้กับผู้ประกอบการ และให้คำปรึกษากับผู้ที่มารับบริการ และเป็นประจำที่นายประมาณผู้ประกอบการจำหน่ายสุราจะนำของกำนัลมามอบให้เสมอ รวมถึงนำสุรามามอบให้ที่สำนักงานเพื่อใช้ในโอกาสต่างๆ นางสาวพาขวัญไม่กล้าปฏิเสธ เพราะกลัวจะเสียน้ำใจ

ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจว่าจะต้องรายงานเรื่องของกำนัล ให้ผู้บังคับบัญชาเหนือชั้นรับทราบ และเชิญนายประมาณมาชี้แจง โดยให้เหตุผลว่าการกระทำดังกล่าวไม่ถูกต้องผิดกฎหมาย และระเบียบ พร้อมทั้งคืนของกำนัลดังกล่าวให้นายประมาณ

โมเดลการตัดสินใจ

ประเด็น	การตัดสินใจ
เจตนารมณ์ :	อะไรเป็นเจตนาของการให้ของขวัญและหรือผลประโยชน์
กฎ ระเบียบ :	มีกฎ ระเบียบ หรือนโยบายอะไรที่เกี่ยวกับการให้ของขวัญและหรือผลประโยชน์
ความเปิดเผย :	มีการเปิดเผยต่อสาธารณชนเพียงใด
คุณค่า :	ของขวัญและหรือผลประโยชน์มีค่าราคาเท่าใด
หลักจริยธรรม :	มีหลักจริยธรรมที่เกี่ยวกับการรับของขวัญหรือไม่และมีอะไรบ้าง
อัตลักษณ์ :	ผู้ให้มีอัตลักษณ์เพื่ออะไร
เวลาและโอกาส :	เวลาและโอกาสในการให้คืออะไร

สถานการณ์ตัวอย่าง

- นางฉวีวรรณ นักทรัพยากรบุคคลที่ทำหน้าที่จัดซื้อจัดจ้าง ได้เข้าร่วมสัมมนาด้านทรัพยากรบุคคล และได้รับรางวัลมูลค่า 7,000 บาท จากการเป็นผู้เข้าร่วมสัมมนาที่มีบุคลิกเป็น personnel planner ซึ่งบริจาคโดยโรงงานผลิตสินค้าที่เป็นคู่ค้ากับหน่วยงาน และได้เก็บของรางวัลนั้นไว้โดยไม่ได้รายงานหน่วยงานเนื่องจากคิดว่าเป็นรางวัลที่ตนชนะจากการเข้าร่วมกิจกรรมการสัมมนา

- ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจว่าจะต้องมีการรายงานของรางวัลนั้นและลงทะเบียนเป็นของหน่วยงาน โดยให้เหตุผลว่าการปรากฏตัวของเขาในการเข้าร่วมสัมมนาเป็นเพราะได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน ดังนั้นเป็นความชอบธรรมของหน่วยงานที่จะตัดสินว่าจะจัดการอย่างไรกับรางวัลชิ้นนี้

คำถามชวนคิด : รางวัลที่ได้นี้ เกิดจากตาแหน่งหน้าที่ของฉวีวรรณหรือไม่ ?

2.7 ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเรื่อง นโยบายการป้องกันและต่อต้านการทุจริต การให้หรือรับสินบน และการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน

โดยเป็นการสมควรสร้างระบบบริหารจัดการที่ดีในเรื่องการป้องกันและต่อต้านการทุจริต การให้หรือรับสินบน รวมตลอดถึงการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนจากการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของมหาวิทยาลัย และเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายการประเมินคุณธรรมและความโปร่งในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ อาศัยอำนาจตามมาตรา 31 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 จึงกำหนดนโยบายการป้องกันและต่อต้านการทุจริต การให้หรือรับสินบน และการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนไว้ดังนี้

ข้อ 1 ประกาศนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 2 ในประกาศนี้

“มหาวิทยาลัย” หมายความว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

“บุคลากร” หมายความว่า คณะกรรมการ ผู้บริหาร หรือพนักงานของมหาวิทยาลัย

“ผลประโยชน์ทับซ้อน” หมายความว่า การกระทำที่เป็นการขัดกันแห่งผลประโยชน์ (Conflict of Interests)

“การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยา” หมายความว่า การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดจากญาติหรือจากบุคคลที่ให้กันในโอกาสต่างๆ โดยปกติตามขนบธรรมเนียมประเพณีหรือวัฒนธรรม หรือให้กันตามมารยาทที่ปฏิบัติกันในสังคม

“ญาติ” หมายความว่า ผู้บุพการีผู้สืบสันดาน พี่น้องร่วมบิดามารดา หรือร่วมบิดาหรือมารดาเดียวกัน ลุง ป้า น้า อา คู่สมรสผู้บุพการี หรือผู้สืบสันดานของคู่สมรส บุตรบุญธรรม หรือผู้รับบุตรบุญธรรม

“ประโยชน์อื่นใด” หมายความว่า สิ่งที่มีมูลค่า ได้แก่ การลดราคา การรับความบันเทิง การรับบริการ การรับการฝึกอบรม หรือสิ่งอื่นใดในลักษณะเดียวกัน

ข้อ 3 บุคลากรต้องไม่กระทำการใดอันมีลักษณะที่ได้รับผลประโยชน์ส่วนตัว แต่ผลประโยชน์ดังกล่าวนั้นได้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจหรือการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งหน้าที่บุคคลากรผู้นั้นรับผิดชอบอยู่ และเป็นผลทำให้บุคคลากรนั้นขาดการตัดสินใจบนพื้นฐานที่เที่ยงธรรม เนื่องจากการยึดผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นหลัก และส่งผลกระทบต่อประโยชน์ของส่วนรวมที่ก่อให้เกิดการทุจริต การยักยอกผลประโยชน์และการคอร์รัปชั่นเชิงโนบาย

ข้อ 4 บุคลากรทุกระดับไม่ว่าจะมีอำนาจหน้าที่ในการนั้นหรือไม่ก็ตาม ต้องปฏิบัติตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้

(1) ปฏิบัติตามนโยบายการป้องกันและต่อต้านการทุจริต การให้หรือรับสินบน รวมทั้ง กฎระเบียบ และข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยต้องไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับการทุจริต คอร์รัปชั่น ในทุกรูปแบบ ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม

(2) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนด้วยความโปร่งใส อันหมายรวมถึงการเตรียมความพร้อมรับการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่จากมหาวิทยาลัย หรือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตลอดเวลา

(3) ไม่กระทำการใดๆ ที่เป็นการแสดงถึงเจตนาว่าเป็นการทุจริต คอร์รัปชั่น การให้หรือรับสินบนแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มบริษัทฯ ในเรื่องที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบ ทั้งทางตรงหรือโดยอ้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์แก่องค์กร ตนเอง หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

(4) ไม่ละเลยหรือเพิกเฉย เมื่อพบเห็นการกระทำที่เข้าข่ายการทุจริตและคอร์รัปชั่นที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย โดยถือเป็นหน้าที่ที่ต้องแจ้งให้ผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลที่รับผิดชอบได้ทราบและให้ความร่วมมือในการตรวจสอบข้อเท็จจริงต่างๆ

(5) การจ่ายเงินหรือให้สิ่งของมีค่า หรือบริการ เช่น ของขวัญ ความบันเทิง การท่องเที่ยว ให้แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐ เจ้าหน้าที่ของรัฐต่างประเทศ หรือเจ้าหน้าที่ขององค์การระหว่างประเทศ ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม เพื่อให้บุคคลนั้นกระทำการ หรือละเว้นกระทำการใดๆ อันเป็นการผิดกฎหมาย เป็นการกระทำที่ไม่สมควรปฏิบัติอย่างยิ่ง ทั้งนี้รวมถึงต้องไม่ส่งเสริม หรือมีส่วนร่วมให้บุคคลอื่นมีการกระทำดังกล่าวด้วย

ข้อ 5 ไม่ใช้ตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่ในการแสวงหาผลประโยชน์แก่ตนเอง และญาติหรือพวกพ้อง ให้เกิดผลกระทบและความเสียหายต่อมหาวิทยาลัย

ข้อ 6 ไม่นำข้อมูลของมหาวิทยาลัย ไปแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน หรือทำให้เกิดประโยชน์ความได้เปรียบเสียเปรียบในการแข่งขัน ต่อการดำเนินงานทางด้านการจำหน่ายสินค้า การจัดซื้อจัดจ้าง และส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย

ข้อ 7 ไม่การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยา หรือยินยอมหรือรู้เห็นเป็นใจให้บุคคลในครอบครัวของตนรับของขวัญที่มีราคาหรือมูลค่าเกินกว่าที่กำหนดในประกาศคณะกรรมการการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ จากลูกค้าหรือผู้ที่มีสัญญาผูกพันกับมหาวิทยาลัย หรือจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ให้

ข้อ 8 ไม่ให้ของขวัญที่มีราคาหรือมูลค่าเกินกว่าที่กำหนดในประกาศคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ แก่ผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลในครอบครัวของผู้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ส่วนตน

ข้อ 9 ไม่ใช้ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย เพื่อประโยชน์ส่วนตนและญาติ

ข้อ 10 ให้หน่วยงานรายงานการให้หรือรับสินบน และการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนต่อมหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

ข้อ 11 ให้กองบริหารงานบุคคลตรวจสอบและสรุปรายงานผลเกี่ยวกับการให้หรือรับสินบนและการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเสนอต่ออธิการบดี

ข้อ 12 หากบุคลากรไม่ปฏิบัติตามประกาศนี้ หรือมีการกระทำลักษณะหนึ่งลักษณะใด อันเป็นการ ขัดต่อนโยบายการป้องกันและต่อต้านการทุจริต การให้หรือรับสินบน และการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน ถือเป็นการกระทำความผิดวินัยและจะถูกดำเนินการทางวินัยตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 และข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ว่าด้วยพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2558 หรือระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานในมหาวิทยาลัย และหรือกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3

ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาได้ปรับประยุกต์ใช้ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามหลักการของคณะกรรมการร่วมของสถาบันวิชาชีพ 5 แห่ง (COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Trade way Commission) จำนวน 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การระบุความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 3 แนวทางการตอบสนอง/แนวทางที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการตามแนวทางการตอบสนอง/แนวทางที่ใช้จัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจติดตามประเมินการบริหารความเสี่ยง

3.1 ขั้นตอนที่ 1 การระบุความเสี่ยง

การวิเคราะห์ เพื่อระบุความเสี่ยง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ให้นำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแต่ละโครงการ โดยควรคำนึงถึงปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการตามโครงการ ซึ่งสัญญาณบ่งชี้อันจะนำไปสู่ความเสี่ยงที่โครงการไม่ประสบความสำเร็จ โดยดูทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกเป็นส่วนประกอบในการดำเนินการวิเคราะห์ ดังกล่าว

1. ปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับของส่วนราชการ วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหาร ความรู้ ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงานข้อมูล/ระบบสารสนเทศ และเครื่องมืออุปกรณ์ เป็นต้น

2. ปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร เช่น ภาวะเศรษฐกิจสังคม การเมือง กฎหมาย ผู้รับบริการ เครือข่าย เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่างๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น

1. **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์เหตุการณ์ภายนอกส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน การร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร การบริหารหลักสูตรการบริหารงานวิจัยงานประกันคุณภาพการศึกษา ความปลอดภัย เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้และการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กรทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

3. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมหรือขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเงิน งบประมาณ การควบคุมค่าใช้จ่าย ระบบสารสนเทศ และด้านสถานที่

4. ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของนโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น

นอกจากมหาวิทยาลัยฯ จะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้วจะต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง อาทิ

4.1 ด้านกลยุทธ์ โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผล และการมีส่วนร่วม

4.2 ด้านการดำเนินงาน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ และความโปร่งใส

4.3 ด้านการเงิน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และภาระรับผิดชอบ

4.4 ด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และความเสมอภาค

5. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานที่อาจเกิดจากผลประโยชน์ทับซ้อน หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดจากผู้มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับผลประโยชน์ของส่วนรวมได้นำมาใช้เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นอันเข้าข่ายการทุจริตและประพฤติมิชอบ

3.2 ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเสี่ยง

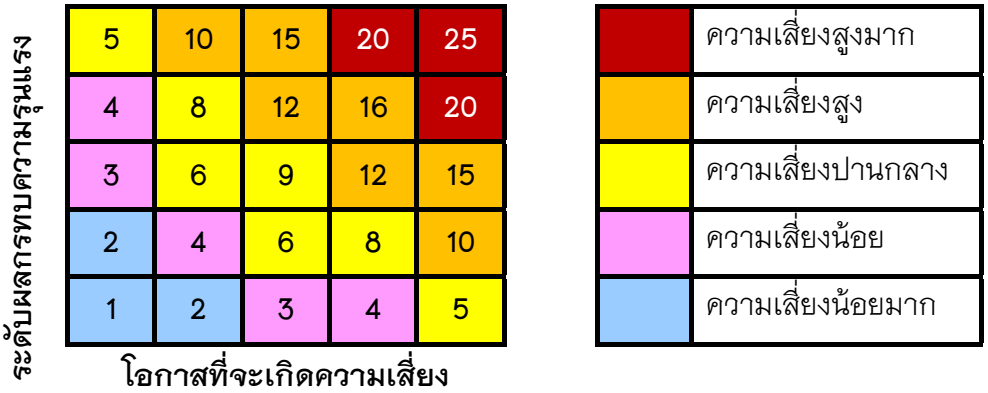
การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

2.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) การกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการ

ตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ และผู้บริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่ไม่มีข้อมูลเชิงปริมาณที่ระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพหรือกำหนดเป็นเกณฑ์เฉพาะในแต่ละประเภทความเสี่ยงซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ได้กำหนดแนวทางการพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร

2.2 ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ดังตาราง

ตารางแสดงระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)



2.3 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1) พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาสและความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

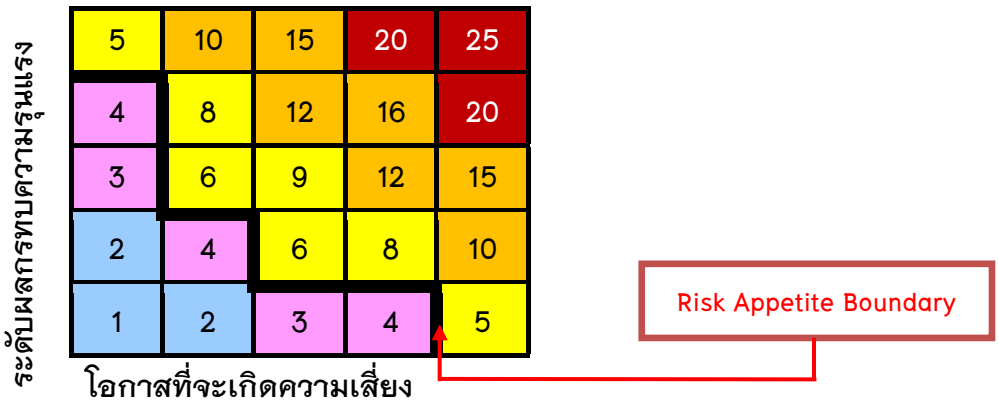
2.4 การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด

2.5 การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยงโดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก **<u>แล้วเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป</u>**

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) โดยระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood x Impact) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 5 ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น 5 ส่วน (5 Quadrant) ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

สี	ระดับ	คะแนน	ความหมาย
	ความเสี่ยงสูงมาก	20-25	วิกฤตหนัก ต้องรีบดำเนินการกำจัดความเสี่ยงโดยเร็ว
	ความเสี่ยงสูง	10-16	ยอมรับไม่ได้ หาทางแก้ไขกำจัดความเสี่ยง
	ความเสี่ยงปานกลาง	5-9	ยอมรับได้ เริ่มหาแนวทางป้องกันเพื่อให้อยู่ในระดับความเสี่ยงน้อย
	ความเสี่ยงน้อย	3-4	ยอมรับได้ แต่เฝ้าระวัง
	ความเสี่ยงน้อยมาก	1-2	ไม่ต้องทำอะไร

ตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยง



3.3 ขั้นตอนที่ 3 แนวทางการตอบสนอง/แนวทางที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตาม แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องคุ้มค่ากับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ

3.1 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

3.2 การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) คือ การปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3.3 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

3.4 การกระจาย (Risk Sharing) หรือโอนความเสี่ยง (Risk Spreading) คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

เมื่อได้ประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแล้วจึงดำเนินการกำหนดกิจกรรมหรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลงในระดับที่ยอมรับกิจกรรมเดิมที่เคยปฏิบัติอยู่แล้ว แต่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ นอกจากนี้ยังต้องกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการแต่ละกิจกรรมตลอดจนหน่วยงานผู้รับผิดชอบในแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้ โดยกิจกรรมที่กำหนด ต้องเป็นกิจกรรมที่หน่วยงานยังไม่เคยปฏิบัติหรือเป็นกิจกรรมที่กำหนดเพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการตามแนวทางการตอบสนอง/แนวทางที่ใช้จัดการความเสี่ยง

การสื่อสารถือได้ว่าเป็นหัวใจของการบริหารความเสี่ยงในทุกๆ ขั้นตอนมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยมีการเปิดช่องทางการสื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงานได้เข้าถึง และรับทราบข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงานได้

เข้าถึง และทราบข้อมูลผ่านช่องทางต่างๆ เช่น ระบบอินทราเน็ต หนังสือเวียน การประชุมชี้แจงโดยผู้บริหาร หรือการฝึกอบรม เป็นต้น

3.5 ขั้นตอนที่ 5 การตรวจติดตาม ประเมินการบริหารความเสี่ยง

การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงโดยการกำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลว่าแต่ละหน่วยงานมีการประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามาตรการในการปรับปรุงความเสี่ยงที่วางไว้เพียงพอเหมาะสมมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และมีการปฏิบัติจริง สามารถลดหรือป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและบริหารจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงานสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยจึงขอยกตัวอย่างการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและบริหารจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนตามขั้นตอนบริหารความเสี่ยง ตามหลักการของคณะกรรมการร่วมของสถาบันวิชาชีพ 5 แห่ง (COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Trade way Commission) จำนวน 5 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การระบุความเสี่ยง ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเสี่ยง ขั้นตอนที่ 3 แนวทางการตอบสนอง/แนวทางที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการตามแนวทางการตอบสนอง/แนวทางที่ใช้จัดการความเสี่ยง ขั้นตอนที่ 5 การตรวจติดตามประเมินการบริหารความเสี่ยง ตามแบบฟอร์มที่ใช้ในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ดังนี้

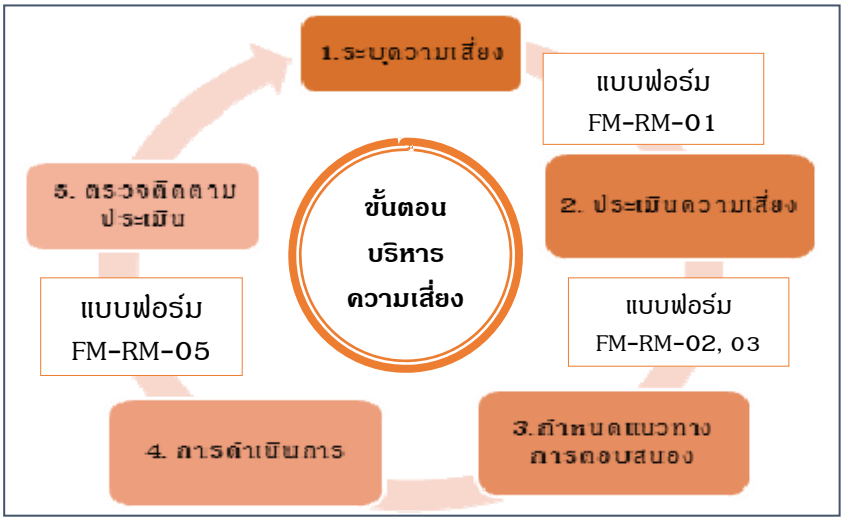
1.แบบฟอร์ม FM-RM-01 แบบฟอร์มการระบุความเสี่ยง และกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง

2.แบบฟอร์ม FM-RM-02 แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยง

3.แบบฟอร์ม FM-RM-03 แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง

4.แบบฟอร์ม FM-RM-04 แบบฟอร์มรูปเล่มแผนบริหารความเสี่ยง

5.แบบฟอร์ม FM-RM-05 แบบฟอร์มการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง



ขั้นตอนที่ 1 การระบุความเสี่ยง

ให้หน่วยงานระบุรายละเอียดลงในแบบฟอร์ม FM-RM-01 แบบฟอร์มการระบุความเสี่ยง และกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง ดังนี้

1. **ช่องงาน/วัตถุประสงค์ และช่องความเสี่ยง** ให้หน่วยงานวิเคราะห์ความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและภายนอก ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจ ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยด้วย

ภายใน เช่น สภาพแวดล้อมความปลอดภัย

ระบบงาน/เทคโนโลยี

กระบวนการทำงาน

จำนวนบุคลากร ประสิทธิภาพบุคลากร การส่งเสริมและพัฒนา

แนวโน้มงบประมาณ

การปรับโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร นโยบายการบริหาร

ภายนอก เช่น การเมือง นโยบายภาครัฐ/การจราจล /การก่อการร้าย

สังคม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างกลุ่มประชากร

เกณฑ์มาตรฐาน เกณฑ์คุณภาพต่างๆ การปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์ใหม่

กฎหมายใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงบทลงโทษ กฎหมายระหว่างประเทศ

สภาพเศรษฐกิจ ภาวะเงินเฟ้อ อัตราแลกเปลี่ยน การปรับราคาสินค้า

การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

แล้วนำความเสี่ยงที่ดังกล่าวมาจัดประเภทของความเสี่ยงให้ครอบคลุมประเด็นทั้ง 5 ด้าน ได้แก่

1.ด้านกลยุทธ์ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการนำกลยุทธ์หรือปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถบรรลุวัตุประสงค์และเป้าหมายได้

2. ด้านการปฏิบัติงาน เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

3. ด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่) เป็นความเสี่ยงด้านการเงิน งบประมาณระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่ ทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงข้อมูลและการรายงานที่ถูกต้องที่นำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหาร

4. ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติทั้งของมหาวิทยาลัยและของหน่วยงานภายนอก รวมถึงการที่กฎ ระเบียบ ที่ถูกกำหนดขึ้นไม่ชัดเจนต้องใช้ดุลยพินิจหรือการตีความ

5. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานที่อาจเกิดจากผลประโยชน์ทับซ้อน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่เจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้องเป็นหลัก ซึ่งถือเป็นความผิดเชิงจริยธรรมและเป็นความผิดขั้นแรกที่จะนำไปสู่การทุจริต

เทคนิคการจำแนกประเด็นความเสี่ยง ทั้ง 5 ด้าน

ด้านกลยุทธ์	1.วิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์ 2.พันธกิจหลักขององค์กร ได้แก่ การศึกษา วิจัย การบริการวิชาการ 3.นโยบายผู้บริหาร 4.แผนยุทธศาสตร์ 5.นโยบาย
ด้านการปฏิบัติงาน	1.ระบบปฏิบัติการหลักขององค์กร 2.ระบบงานสนับสนุน เช่น งานทรัพยากรบุคคล งานการเงิน/บัญชี/พัสดุ

	3.ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (ช่อง 4) จากรายงานผลการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปย.2)
ด้านทรัพยากรฯ	1.ให้มองในมิติที่เป็นกลยุทธ์โดยพิจารณาจากยุทธศาสตร์ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับ 3.สภาพคล่องทางการเงิน 4.ความมั่นคงทางการเงิน 5.ความอยู่รอดขององค์กร/งบประมาณ/การเงิน 6.ระบบการเบิกจ่าย 7.ระบบการจัดซื้อ 8.ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 9.อาคาร สถานที่ 10.ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	1.กฎ ระเบียบ กฎหมายที่มีผลกระทบต่อพันธกิจหลักขององค์กร ซึ่ง Compliance risk อาจจะมีผลทำให้ด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน 2.ข้อบังคับ/ระเบียบข้อกำหนด 3.ประกาศค่าตอบแทน 4.ข้อบังคับการบริหารบุคคล
ผลประโยชน์ทับซ้อน	การแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ ที่เป็นการกระทำที่ขัดต่อคุณธรรม จริยธรรม และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

เทคนิคในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง

1.เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต/ความสูญเสียในอดีต 2.ข้อมูลเชิงสถิติ 3.แนวโน้มที่ผ่านมา 4.Risk database	1.การเปลี่ยนแปลงในทางประชากร 2.พฤติกรรมผู้บริโภค 3.คู่แข่ง 4.Scenario Analysis
พิจารณาจากเหตุการณ์ในอดีต	**พิจารณาจากการคาดการณ์ในอนาคต**

ปัญหา problem กับ ความเสี่ยง Risk แตกต่างกันอย่างไร

ปัญหา (problem)		**ความเสี่ยง (Risk)**
อดีต	**ปัจจุบัน**	**อนาคต**

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นประจำ ทุกคนรับรู้		เหตุการณ์ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้น
ความแน่นอน		**ความไม่แน่นอน**

ดังตัวอย่างการกำหนดชื่อความเสี่ยง

ด้าน	**งาน**	**ตัวอย่างความเสี่ยง**
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์		
1	งานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี	1. การวางแผนกลยุทธ์ไม่สอดรับกับความต้องการของผู้รับบริการ
		2. แผนกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
		3. การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก (ยุทธศาสตร์ชาติ/นโยบายรัฐบาล/สภาพเศรษฐกิจ สังคม/คู่แข่งขัน ฯลฯ) มีผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ไม่ตอบสนอง
		4. การรวบรวมข้อมูลปัจจัยภายนอกที่ไม่ครอบคลุม และไม่เป็นปัจจุบัน
		5. การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีน้อย
		6. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติขาดทักษะ และความเชี่ยวชาญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี
2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ		
1	รายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณและผลการดำเนินงาน	1. การดำเนินโครงการล่าช้า/ล้มเหลว
		2. ความสำเร็จตามตัวชี้วัดของแผนและตัวชี้วัดของโครงการไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ
2	การจัดการเรียนการสอนในรายวิชาทั่วไป	3. ความไม่พร้อมของอุปกรณ์การจัดการเรียนการสอนในรายวิชาทั่วไปที่ศูนย์การศึกษา
3	ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ	4. การติดตามและประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด
4	ประกันคุณภาพการศึกษาภายใน	5. การประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
5	อาคารสถานที่	6. วัสดุ/อุปกรณ์/เครื่องมือ ที่ใช้ในการดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ
6	จัดการเรียนการสอน	7. ภาวะการมีงานทำของบัณฑิตไม่ถึงเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด
7	พัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตร	8. หลักสูตรยังไม่ทันสมัยตามความต้องการของสังคม
8	รับนักศึกษา	9. จำนวนนักศึกษารับเข้าใหม่ไม่เป็นไปตามแผนการรับนักศึกษา
9	ประชาสัมพันธ์	10. การเผยแพร่ข้อมูลทางสื่อสังคมออนไลน์ (social media) ที่มีผลต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยในทางลบ
		11. การประชาสัมพันธ์เชิงรุกยังไม่บรรลุเป้าหมาย
10	งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	12. แหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมเป็นที่รู้จักน้อย
		13. การใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ยังไม่คุ้มค่า
11	งานพัฒนาบุคลากร	14. บุคลากรมีทักษะด้านการใช้ภาษาอังกฤษไม่ถึงเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัย

ด้าน	งาน	ตัวอย่างความเสี่ยง
		กำหนด
		15. การจัดสรรงานไม่ตรงตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ
		16. เส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากร ยังไม่สอดคล้องกับภาระหน้าที่และโครงสร้างของหน่วยงาน
12	งานเผยแพร่ผลงานวิจัย	17. ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ไม่ได้รับการจดสิทธิบัตรหรืออนุสิทธิบัตรทุกกลุ่มสาขาวิชาของมหาวิทยาลัย
		18. อาจารย์ประจำมีผลงานวิจัยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
		19. จำนวนนักวิจัยและผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์มีจำนวนน้อย
13	งานพัฒนานักวิจัย	20. บุคลากรสายวิชาการในหน่วยงาน ขาดทักษะ ความเชี่ยวชาญ และความรู้ในการเขียนผลงานวิจัย
14	งานควบคุมพัสดุ	21. การผิดพลาดจากการควบคุมและการเบิกจ่ายวัสดุ/พัสดุ/ครุภัณฑ์
		22. การตรวจสอบพัสดุประจำปีไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่ระเบียบกำหนด
3.ด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่)		
1	งานประกันคุณภาพการศึกษา	1. ระบบ CHE QA Online มีปัญหา
2	งานจัดทำคำขอตั้งงบประมาณ	2. การขาดสภาพคล่องทางการเงิน
		3. รายได้ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง
		4. มีแนวโน้มการจ่ายงบประมาณรายได้ด้านบุคลากร (เงินเดือนและสวัสดิการ) เพิ่มมากขึ้น
		5. แนวโน้มของการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินที่ลดลง
		6. สัดส่วนรายรับไม่สอดคล้องกับรายจ่าย
3	งานอาคารสถานที่	7. ระบบไฟฟ้าขัดข้อง
		8. ปริมาณการใช้พลังงานเพิ่มมากขึ้น
		9. การเกิดเหตุการณ์อัคคีภัย
4	งานจราจร	10. อุบัติเหตุจากการจราจรภายในมหาวิทยาลัย
4. ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ		
1	งานวินัยและนิติการ	1. การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ของหน่วยงานภายนอก
		2. การตีความกฎหมายผิดพลาด
2	.....	3. การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
5. ด้านการปฏิบัติงานที่อาจเกิดจากผลประโยชน์ทับซ้อน		
1	งาน.....	การนำข้อมูลลับ/ข้อมูลภายในมาใช้หาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือพวกพ้อง
		การช่วยญาติมิตรหรือคนสนิทให้ได้งานในหน่วยงานที่ตนมีอำนาจ
		การรับผลประโยชน์หรือการเรียกร้องสิ่งตอบแทนจากการปฏิบัติงานใน

ด้าน	งาน	ตัวอย่างความเสี่ยง
		หน้าที่ความรับผิดชอบ
		การรับงานนอกหรือการทำธุรกิจที่เบียดบังเวลาราชการ/งานโดยรวมของหน่วยงาน
		การนำรถราชการไปใช้ในธุรกิจส่วนตัวและในหลายกรณีมีการเบิกค่าน้ำมัน
		การนำบุคลากรของหน่วยงานไปใช้เพื่อการส่วนตัว
		บุคลากรขาดคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน
		การดำเนินงานที่มีความผูกขาดกับผู้ประกอบการหรือเครือข่ายพันธมิตร
		การบริหารงานโดยไม่ใช้หลักธรรมาภิบาล
		การจัดหาพัสดุไม่เป็นไปตามระเบียบสำนักงานนายกรัฐมนตรี
		การได้รับผลประโยชน์จากการจัดซื้อจัดจ้าง
		การจัดซื้อจัดจ้างที่มีความผูกขาดกับผู้ประกอบการรายเดิม
		การใช้อำนาจหน้าที่เรียกรับผลประโยชน์
		การเอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้องในการจัดซื้อจัดจ้าง
		การใช้ตำแหน่งดำเนินการเพื่อประโยชน์ทางธุรกิจของตนเองโดยตรง
		การใช้ตำแหน่งไปช่วยเหลือญาติสนิท
		การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์โดยใช้ตำแหน่งหน้าที่การงาน
		การนำทรัพย์สินของหน่วยงานไปใช้ส่วนตัว
		การปิดบังความผิด
		การหาประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่
		การให้ของขวัญ ของกำนัล เพื่อหวังความก้าวหน้า
		การได้รับของแถมหรือผลประโยชน์จากการจัดซื้อจัดจ้าง
		การรับงานภายนอกจนกระทบต่อการปฏิบัติงานหน้าที่ประจำ

2. **ช่องสาเหตุของความเสี่ยงและข้อมูล/หลักฐานประกอบความเสี่ยง** ให้ระบุสาเหตุของความเสี่ยงที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่ทำให้เกิดความเสี่ยงนั้น

3. **ช่องเกณฑ์โอกาส** โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ช่องคำอธิบาย ให้หน่วยงานกำหนดความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง อาทิ เช่น มีโอกาสเกิดขึ้นเป็นประจำทุกวัน/ทุกสัปดาห์/ทุก 1 เดือน/ทุก 1 ปี เป็นต้น ซึ่งการกำหนดเกณฑ์ดังกล่าวอาจจะนำข้อมูลจากความถี่ของการเกิดขึ้นในอดีต หรืออาจจะเป็นการคาดการณ์โอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3.2 ช่องโอกาสที่จะเกิด ให้หน่วยงานเรียงลำดับความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยมี 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยมาก

3.3 ช่องระดับ เรียงลำดับความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยมี มี 5 ระดับ 5 4 3 2 1

4. ช่องเกณฑ์ผลกระทบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1 ช่องคำอธิบาย ให้หน่วยงานกำหนดขนาดความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยงที่จะเกิดหากเกิดความเสี่ยง ผลกระทบที่เป็นตัวเงิน และผลกระทบที่ไม่ใช่เป็นตัวเงิน (มุมมองของสาธารณชน ผลสำเร็จของการดำเนินงาน)

4.2 ช่องโอกาสที่จะเกิด มี 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยมาก

4.3 ช่องระดับ มี 5 ระดับ 5 4 3 2 1

ตัวอย่าง

งานวัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยงและข้อมูล/หลักฐานประกอบของสาเหตุความเสี่ยง	เกณฑ์โอกาส			เกณฑ์ผลกระทบ		
			คำอธิบาย	โอกาสที่จะเกิด	ระดับ	คำอธิบาย	ผลกระทบ	ระดับ
1.ด้านยุทธศาสตร์								
งาน ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ วัตถุประสงค์ เพื่อให้การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติราชการบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด	1.1 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ แผนงาน งบประมาณ ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	การดำเนินงานของหน่วยงานล่าช้าไม่เป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนดในแต่ละไตรมาส หรือสอบถามหาวิธีการที่ทันสมัย	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นภายในรอบ 1 เดือน	สูงมาก	5	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแผนปฏิบัติราชการบรรลุน้อยกว่าร้อยละ 80	สูงมาก	5
			มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นภายในรอบ 3 เดือน	สูง	4	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแผนปฏิบัติราชการบรรลุร้อยละ 80-84	สูง	4
			มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นภายในรอบ 6 เดือน	ปานกลาง	3	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแผนปฏิบัติราชการบรรลุร้อยละ 85-89	ปานกลาง	3
			มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นภายในรอบ 9 เดือน	น้อย	2	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแผนปฏิบัติราชการบรรลุร้อยละ 90-94	น้อย	2
			มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นภายในรอบ 1 ปี	น้อยมาก	1	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแผนปฏิบัติราชการบรรลุมากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 95	น้อยมาก	1

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเสี่ยง

ให้หน่วยงานระบุรายละเอียดลงในแบบฟอร์ม FM-RM-02 แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยง ดังนี้

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]			
			[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
1.[illegible]						
2.[illegible]						
3.[illegible]						
4.[illegible]						
5.[illegible]						

1. ช่องงาน/วัตถุประสงค์ และช่องความเสี่ยง ให้หน่วยงานนำข้อมูลจากแบบฟอร์ม FM–RM 01 มาลงในแบบฟอร์ม FM–RM 02

2. ช่องแนวทางการจัดการความเสี่ยงเดิม ให้หน่วยงานตรวจสอบความเสี่ยงนั้นๆ ว่ามีแนวทางการจัดการความเสี่ยงอยู่หรือไม่ หากพบว่ามี ให้หน่วยงานระบุด้วย

3. ช่องระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุม ให้หน่วยงานพิจารณาข้อมูลดังนี้

1) **ช่องโอกาสที่จะเกิด** พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์นั้นๆ โดยการให้คะแนนตามเกณฑ์โอกาสที่กำหนดไว้ในแบบฟอร์ม FM–RM 01

2) **ช่องผลกระทบ** พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์นั้นๆ ตามเกณฑ์ที่หน่วยงานได้กำหนดไว้ในแบบฟอร์ม FM–RM 01

3) **ช่องคะแนนความเสี่ยง** ให้หน่วยงานนำคะแนนที่ได้จากช่องโอกาสที่จะเกิด คูณ คะแนนที่ได้จากช่องผลกระทบ

4) **ช่องระดับความเสี่ยง** ให้หน่วยงานแปลผลค่าคะแนนที่ได้จากช่องโอกาสที่จะเกิด X คะแนนที่ได้จากช่องผลกระทบ ซึ่งคะแนนความเสี่ยงสามารถแบ่งได้ 5 ระดับ ดังนี้

ตารางแสดงพื้นที่ 5 ส่วน (5 Quadrant)

สี	ระดับ	คะแนน	ความหมาย
	ความเสี่ยงสูงมาก	20–25	วิกฤตหนัก ต้องรีบดำเนินการกำจัดความเสี่ยงโดยเร็ว
	ความเสี่ยงสูง	10–16	ยอมรับไม่ได้ หาทางแก้ไขกำจัดความเสี่ยง
	ความเสี่ยงปานกลาง	5–9	ยอมรับได้ เริ่มหาแนวทางป้องกันเพื่อให้อยู่ในระดับความเสี่ยงน้อย
	ความเสี่ยงน้อย	3–4	ยอมรับได้ แต่เฝ้าระวัง
	ความเสี่ยงน้อยมาก	1–2	ไม่ต้องทำอะไร

***** หน่วยงานต้องจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงในช่องคะแนนความเสี่ยง แล้วเลือกความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง (คะแนน 10–16) ถึงสูงมาก (คะแนน 20–25) นำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานตามแบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง (FM–RM 03)**

ตัวอย่าง

งาน/วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยงเดิม	ระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุม			
			โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	ระดับความเสี่ยง
3. ด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่)						
งาน _____ **วัตถุประสงค์** _____ _____	การใช้จ่ายไม่เป็นไปตามแผนงบประมาณ	-	5	5	25	ความเสี่ยงสูงมาก
4. ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ						
งาน _____ **วัตถุประสงค์** _____	ความรู้ความเข้าใจในข้อบังคับ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	-	2	2	4	ความเสี่ยงน้อย

ขั้นตอนที่ 3 แนวทางการตอบสนอง/แนวทางที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

ให้หน่วยงานระบุรายละเอียดลงในแบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง (FM–RM 03) ดังนี้

งาน/วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุม				แนวทางการตอบสนอง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้กำกับดูแล/ผู้รับผิดชอบ
		โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	ระดับความเสี่ยง				
1.ด้านกลยุทธ์									
2.ด้านการปฏิบัติงาน									
3. ด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่)									
4.ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ									
5. ด้านการปฏิบัติงานที่อาจเกิดจากผลประโยชน์ทับซ้อน									

1. ช่องงาน/วัตถุประสงค์ ช่องความเสี่ยง และช่องสถานะของความเสี่ยงก่อนการควบคุม ให้หน่วยนำข้อมูลที่ได้จากแบบฟอร์ม FM–RM 02 มาใส่ ทั้งนี้ข้อมูลดังกล่าวจะต้องมีผลคูณโอกาสผลกระทบ แล้วมีคะแนนอยู่ในระดับสูง (คะแนน 10–16) ให้นำมาลงในแบบฟอร์ม FM–RM 03

2. ช่องแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง ให้หน่วยงานเลือกแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง จาก 4 แนวทาง ดังนี้

1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

2) การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) คือ การปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้

3) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

4) การกระจาย (Risk Sharing) หรือโอนความเสี่ยง (Risk Spreading) คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

3.3 ช่องการจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานกำหนดกิจกรรมในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หากเป็นแนวทางการจัดการเดิมที่เคยปฏิบัติแล้ว (แนวทางการจัดการความเสี่ยงเดิม จากแบบฟอร์ม FM–RM–02) ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงนั้นได้ โดยหน่วยงานต้องกำหนดกิจกรรมที่ยังไม่เคยบปฏิบัติเพิ่มเติมจากเดิม

3.4 ช่องระยะเวลาดำเนินการ ให้หน่วยงานกำหนดระยะเวลาที่ดำเนินกิจกรรมนั้นๆ จนแล้วเสร็จ

3.5 ช่องผู้กำกับดูแล/ผู้รับผิดชอบ ให้หน่วยงานระบุผู้ที่กำกับดูแล และผู้ที่รับผิดชอบในงานนั้นๆ

ตัวอย่าง

งาน/วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	สถานะของความเสี่ยงก่อนการควบคุม				แนวทางการตอบสนอง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้กำกับดูแล/ผู้รับผิดชอบ
		โอกาส	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง				
1.ด้านกลยุทธ์									
งาน จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี **วัตถุประสงค์** เพื่อให้หน่วยงานมีทิศทางองค์กรที่ชัดเจนและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้	1.1 การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกมีผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ไม่ตอบสนอง	5	5	25	สูงมาก	ลดความเสี่ยง	1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงต่อการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	พ.ค. – มิ.ย. 60	**ผู้กำกับดูแล :** รองอธิการบดีฝ่ายแผนงานและประกันคุณภาพ **ผู้รับผิดชอบ:** กองนโยบายและแผน
							2. กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง	ก.ค. 60	
							3. ชี้แจงแนวทางการดำเนินงานร่วมกันในแต่ละยุทธศาสตร์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ก.ย. 60	
							4. ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ทุกเดือน	ต.ค. 60 – ก.ย. 61	
							5. รายงานผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ต่อมหาวิทยาลัยทุกเดือน เพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงผลการปฏิบัติราชการทุกไตรมาส	ม.ค., เม.ย., ก.ค., ต.ค. 61	

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการตามแนวทางการตอบสนอง/แนวทางที่ใช้จัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนนี้หน่วยงานจะต้องมีการสื่อสารแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึงและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง โดยมีการเปิดช่องทางการสื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงานได้เข้าถึง และรับทราบข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงานได้เข้าถึง และทราบข้อมูลผ่านช่องทางต่างๆ เช่น ระบบอินทราเน็ต หนังสือเวียน การประชุมชี้แจงโดยผู้บริหาร หรือการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจติดตาม ประเมินการบริหารความเสี่ยง

ให้หน่วยงานระบุรายละเอียดลงในแบบฟอร์ม FM–RM–05 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ดังนี้

งาน/วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุม				แนวทางการตอบสนอง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินงานตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	หลักฐานประกอบ	ระดับความเสี่ยงหลังการจัดการควบคุม				ผู้กำกับดูแล/ผู้รับผิดชอบ
		โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	ระดับความเสี่ยง					โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	ระดับความเสี่ยง	
1.ด้านกลยุทธ์														
				0	ความเสี่ยงน้อยมาก							0	ความเสี่ยงน้อยมาก	
2.ด้านการปฏิบัติงาน														
				0	ความเสี่ยงน้อยมาก							0	ความเสี่ยงน้อยมาก	
3. ด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่)														
				0	ความเสี่ยงน้อยมาก							0	ความเสี่ยงน้อยมาก	

1. – **ช่องงาน/วัตถุประสงค์**

– **ช่องความเสี่ยง**

– **ช่องสถานะของความเสี่ยงก่อนการควบคุม**

– **แนวทางการตอบสนอง**

– **กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง** ให้หน่วยนำข้อมูลที่ได้จากแบบฟอร์ม FM–RM 03 ในช่องมาลงในแบบฟอร์ม FM–RM 05

2. ช่องผลการดำเนินงานตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานอธิบายผลการดำเนินงาน

3. **ช่องหลักฐานประกอบ** ให้หน่วยงานระบุชื่อรายการหลักฐานประกอบการดำเนินงาน

3. ช่องระดับความเสี่ยงหลังการควบคุม ให้หน่วยงานพิจารณาข้อมูลดังนี้

1) **ช่องโอกาสที่จะเกิด** พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์นั้นๆ

2) **ช่องผลกระทบ** พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์นั้นๆ ตามเกณฑ์ที่หน่วยงานได้กำหนดไว้

3) **ช่องคะแนนความเสี่ยง** ให้หน่วยงานนำคะแนนที่ได้จากช่องโอกาสที่จะเกิด คูณคะแนนที่ได้จากช่องผลกระทบ

5. **ช่องผู้กำกับดูแล/ผู้รับผิดชอบ** ให้หน่วยงานระบุผู้ที่กำกับดูแล และผู้ที่รับผิดชอบ โดยสามารถนำข้อมูลมาจากแบบฟอร์ม FM–RM–03

ตัวอย่าง

งาน/วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	สถานะของความเสี่ยงก่อนการควบคุม				กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินงานตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง	หลักฐานประกอบ	สถานะของความเสี่ยงหลังการควบคุม				ผู้รับผิดชอบ
		โอกาส	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง					โอกาส	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์														
งาน จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี **วัตถุประสงค์** เพื่อให้หน่วยงานมีทิศทางองค์กรที่ชัดเจนและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้	1.1 การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกไม่สอดคล้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ไม่ตอบสนอง	5	5	25	เสี่ยงสูงมาก	การลดความเสี่ยง	1. มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในแต่ละยุทธศาสตร์	1.คณะฯมีแผนยุทธ์ศาสตร์ประจำปี	แผนยุทธศาสตร์ ระยะ5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561	2	2	4	ความเสี่ยงน้อย	นางสาวแพ็หนี อยู่ยั่งยืน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
							2. มีการหารือหรือกำหนดแนวทางการดำเนินงานในแต่ละยุทธศาสตร์ร่วมกัน	คณะได้มีการร่วมกันดำเนินการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	แผนยุทธศาสตร์ ระยะ5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561					
							3. มีการกำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์	คณะฯ โดยฝ่ายแผนงานฯ มีการติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ภายในคณะ	รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561					
							4. มีการรายงานผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ต่อมหาวิทยาลัยเป็นประจำทุกเดือน	คณะรายงานผลให้ผู้บริหารรับทราบ ทุกเดือนและส่งต่อยังมหาวิทยาลัยรับทราบตามแผนการรายงานผลที่มหาวิทยาลัยกำหนด	1.รายงานตามแบบฟอร์มที่ตามของกองนโยบายและแผน 2.รายงานในระบบ ERP					

ภาคผนวก

งาน/วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยงและข้อมูล/หลักฐานประกอบการกำหนดความเสี่ยง	เกณฑ์โอกาส			เกณฑ์ผลกระทบ		
			คำอธิบาย	โอกาสที่จะเกิด	ระดับ	คำอธิบาย	ผลกระทบ	ระดับ
1.ด้านกลยุทธ์								
งาน ระบุ..... เพื่อ .....(วัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ)	*(การระบุชื่อความเสี่ยง ต้องชี้ให้เห็นว่าหากเกิดความเสี่ยงนี้ขึ้นแล้ว จะมีผลกระทบในเชิงลบ)*	*ระบุที่มา แหล่งข้อมูล หลักฐานของความเสี่ยง*	*ระบุโอกาส/ความถี่ ที่จะเกิดความเสี่ยง*	สูงมาก	5	*ระบุความรุนแรง/เสียหายหากเกิดความเสี่ยง*	สูงมาก	5
				สูง	4		สูง	4
				ปานกลาง	3		ปานกลาง	3
				น้อย	2		น้อย	2
				น้อยมาก	1		น้อยมาก	1
2.ด้านการปฏิบัติงาน								
งาน ระบุ..... เพื่อ .....(วัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ)	*(การระบุชื่อความเสี่ยง ต้องชี้ให้เห็นว่าหากเกิดความเสี่ยงนี้ขึ้นแล้ว จะมีผลกระทบในเชิงลบ)*	*ระบุที่มา แหล่งข้อมูล หลักฐานของความเสี่ยง*	*ระบุโอกาส/ความถี่ ที่จะเกิดความ*	สูงมาก	5	*ระบุความรุนแรง/เสียหายหาก*	สูงมาก	5
				สูง	4		สูง	4
				ปานกลาง	3		ปานกลาง	3
				น้อย	2		น้อย	2
				น้อยมาก	1		น้อยมาก	1
3. ด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่)								
งาน ระบุ..... เพื่อ .....(วัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ)	*(การระบุชื่อความเสี่ยง ต้องชี้ให้เห็นว่าหากเกิดความเสี่ยงนี้ขึ้นแล้ว จะมีผลกระทบในเชิงลบ)*	*ระบุที่มา แหล่งข้อมูล หลักฐานของความเสี่ยง*	*ระบุโอกาส/ความถี่ ที่จะเกิดความ*	สูงมาก	5	*ระบุความรุนแรง/เสียหายหาก*	สูงมาก	5
				สูง	4		สูง	4
				ปานกลาง	3		ปานกลาง	3
				น้อย	2		น้อย	2
				น้อยมาก	1		น้อยมาก	1
4.ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ								
งาน ระบุ..... เพื่อ .....(วัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ)	*(การระบุชื่อความเสี่ยง ต้องชี้ให้เห็นว่าหากเกิดความเสี่ยงนี้ขึ้นแล้ว จะมีผลกระทบในเชิงลบ)*	*ระบุที่มา แหล่งข้อมูล หลักฐานของความเสี่ยง*	*ระบุโอกาส/ความถี่ ที่จะเกิดความ*	สูงมาก	5	*ระบุความรุนแรง/เสียหายหาก*	สูงมาก	5
				สูง	4		สูง	4
				ปานกลาง	3		ปานกลาง	3
				น้อย	2		น้อย	2
				น้อยมาก	1		น้อยมาก	1
5. ด้านการปฏิบัติงานที่อาจเกิดจากผลประโยชน์ทับซ้อน								
งาน ระบุ..... เพื่อ .....(วัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ)	*(การระบุชื่อความเสี่ยง ต้องชี้ให้เห็นว่าหากเกิดความเสี่ยงนี้ขึ้นแล้ว จะมีผลกระทบในเชิงลบ)*	*ระบุที่มา แหล่งข้อมูล หลักฐานของความเสี่ยง*	*ระบุโอกาส/ความถี่ ที่จะเกิดความ*	สูงมาก	5	*ระบุความรุนแรง/เสียหายหาก*	สูงมาก	5
				สูง	4		สูง	4
				ปานกลาง	3		ปานกลาง	3
				น้อย	2		น้อย	2
				น้อยมาก	1		น้อยมาก	1

แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยง (FM–RM 02)

งาน/กิจกรรมย่อย	ความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยงเดิม (ปี 2561)	ระดับความเสี่ยงก่อนควบคุม				
			โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง (โอกาส × ผลกระทบ)	ระดับความเสี่ยง
1.ด้านกลยุทธ์						
	นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม fm–Rm–01	ระบุ (ถ้ามี)	ประเมินโดยให้คะแนนโอกาสและผลกระทบ ตามเกณฑ์ที่กำหนดใช้ในแบบฟอร์มที่ FM–RM–01		0	ความเสี่ยงน้อย
2.ด้านการปฏิบัติงาน						
	นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม fm–Rm–01		ประเมินโดยให้คะแนนโอกาสและผลกระทบ ตามเกณฑ์ที่กำหนดใช้ในแบบฟอร์มที่ FM–RM–01			
3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ระบบ IT) ระบบเครือข่าย ระบบงาน ฐานข้อมูล						
	นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม fm–Rm–01		ประเมินโดยให้คะแนนโอกาสและผลกระทบ ตามเกณฑ์ที่กำหนดใช้ในแบบฟอร์มที่ FM–RM–01			
4.ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ						
	นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม fm–Rm–01		ประเมินโดยให้คะแนนโอกาสและผลกระทบ ตามเกณฑ์ที่กำหนดใช้ในแบบฟอร์มที่ FM–RM–01			
5. ด้านการปฏิบัติงานที่อาจเกิดจากผลประโยชน์ทับซ้อน						
	นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม fm–Rm–01		ประเมินโดยให้คะแนนโอกาสและผลกระทบ ตามเกณฑ์ที่กำหนดใช้ในแบบฟอร์มที่ FM–RM–01			

งาน/วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุม				แนวทางการตอบสนอง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้กำกับดูแล/ผู้รับผิดชอบ
		โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	ระดับความเสี่ยง				
1.ด้านกลยุทธ์									
นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม fm-Rm-01	*นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม fm-Rm-01*			*0*	*ความเสี่ยงน้อยมาก*				
2.ด้านการปฏิบัติงาน									
นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม fm-Rm-01	*นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม fm-Rm-01*			*0*	*ความเสี่ยงน้อยมาก*				
3. ด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่)									
นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม fm-Rm-01	*นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม fm-Rm-01*			*0*	*ความเสี่ยงน้อยมาก*				
4.ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ									
นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม fm-Rm-01	*นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม fm-Rm-01*			*0*	*ความเสี่ยงน้อยมาก*				
5. ด้านการปฏิบัติงานที่อาจเกิดจากผลประโยชน์ทับซ้อน									
นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม fm-Rm-01	*นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม fm-Rm-01*			*0*	*ความเสี่ยงน้อยมาก*				

แบบฟอร์มรูปเล่มแผนบริหารความเสี่ยง และการวางระบบควบคุมภายใน (FM-RM 04)

สารบัญ

หน้า

คำนำ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

สารบัญ

สารบัญภาพ

บทที่ 1 บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

1.2 ข้อมูลพื้นฐาน *(ระบุชื่อหน่วยงาน)* ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. .....

1.2.1 โครงสร้างมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน

1.2.2 โครงสร้างการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน

1.2.3 วิสัยทัศน์ (Vision)

1.2.4 จุดประสงค์ (Purpose)

1.2.5 พันธกิจ (Mission)

1.2.6 ภารกิจหลัก (Key result area)

1.2.7 เสาหลัก (Pillar)

1.2.8 วัฒนธรรม (Culture)

1.2.9 อัตลักษณ์ (Identity)

1.2.10 เอกลักษณ์ (Uniqueness)

1.2.11 ค่านิยมหลัก (Core Values)

1.2.12 นโยบายในการบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัย

1.2.13 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Thrusts)

1.2.14 เป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัย (University Development Goals)

1.3 ผลการดำเนินงานของปีที่ผ่านมา

1.3.1 ข้อมูลหลักสูตรที่เปิดสอน

1.3.2 ข้อมูลนักศึกษา

1.3.3 ข้อมูลผู้สำเร็จการศึกษา

1.3.4 ข้อมูลการมีงานทำของบัณฑิต

1.3.5 ข้อมูลการทำงานตรงสาขาของบัณฑิต

1.3.6 ข้อมูลผลงานวิจัย

1.3.7 ข้อมูลการบริการวิชาการและวิชาชีพ

1.3.8 ข้อมูลการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

1.3.9 ข้อมูลบุคลากร

สารบัญ

หน้า

1.3.10 ข้อมูลผลการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษา

บทที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2.1 นโยบายบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2.2 วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และค่าเป้าหมายของแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. .....

2.3 ปฏิทินการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ..... *(ระบุชื่อหน่วยงาน)*

2.4 ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง *(ระบุชื่อหน่วยงาน)* ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. .....

บทที่ 3 แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ......

บทที่ 4 แผนการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ......

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1 คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ .....*(ระบุชื่อหน่วยงาน)*

ภาคผนวก 2 ตารางแสดงผลการระบุความเสี่ยง และกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง (FM–RM 01)

ภาคผนวก 3 ตารางแสดงผลการประเมินความเสี่ยง (FM–RM 02)

แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง (FM-RM 05)

งาน/กิจกรรม/หน่วยงาน	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนดำเนินการควบคุม					แผนตอบสนอง	กิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง	ผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง	หลักฐานประกอบ	ระดับความเสี่ยงหลังดำเนินการควบคุม				ผู้กำกับดูแล/ผู้รับผิดชอบ
		โอกาสที่จะเกิดซ้ำ	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	ระดับความเสี่ยง						โอกาสที่จะเกิดซ้ำ	ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	ระดับความเสี่ยง	
1.ด้านกลยุทธ์															
	น้ำข้อมูลจากแบบฟอร์ม fm-Rm-03 มาใส่				น้อยมาก								0	ความเสี่ยงน้อยมาก	
2.ด้านการปฏิบัติงาน															
	น้ำข้อมูลจากแบบฟอร์ม fm-Rm-03 มาใส่			0	น้อยมาก								0	ความเสี่ยงน้อยมาก	
3. ด้านทรัพยากร (บุคลากร หลักสูตร ระบบสารสนเทศ ฯลฯ)				0	ความ								0	ความเสี่ยงน้อยมาก	
	น้ำข้อมูลจากแบบฟอร์ม fm-Rm-03 มาใส่														
4.ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ				0	ความ								0	ความเสี่ยงน้อยมาก	
	น้ำข้อมูลจากแบบฟอร์ม fm-Rm-03 มาใส่														