

O21

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ยึดมั่นในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และตระหนักถึงความสำคัญของ ความเสี่ยงที่อาจนำไปสู่การทุจริตและประพฤติมิชอบ ซึ่งอาจสร้างผลกระทบอย่างร้ายแรงต่อเศรษฐกิจ สังคม และ ความเชื่อมั่นของสาธารณชน ปัจจุบันรูปแบบการทุจริตมีความหลากหลายและซับซ้อน ตั้งแต่ระดับนโยบาย การออก กฎหมาย ไปจนถึงระดับการปฏิบัติงานในองค์กร มหาวิทยาลัยแม่โจ้จึงได้กำหนดมาตรการและเครื่องมือในการลด ความเสี่ยง เพื่อเป็นหลักประกันว่าการดำเนินงานจะมีความโปร่งใส ปราศจากการทุจริตทั้งในปัจจุบันและอนาคต

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีความมั่นคงและยั่งยืน
2. เพื่อให้มีการเฝ้าระวัง ป้องกัน และบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ลดโอกาสการเกิด ปัญหาและลดความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
3. เพื่อให้มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลอย่างต่อเนื่องและโปร่งใส

วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

- 1) เพื่อปลูกฝังจิตสำนึก ค่านิยม ความซื่อสัตย์ และความโปร่งใสในการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้ง บุคลากรเข้าสู่การเรียนการสอน เพื่อให้ นักศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม และคำนึงถึงประโยชน์ ส่วนรวม
- 2) เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้วย ความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้
- 3) เพื่อสร้างมาตรการป้องกัน สกัดกั้น และลดโอกาสการทุจริต โดยการทำความเข้าใจจุดเสี่ยงและปิด ช่องทางที่อาจนำไปสู่การทุจริต
- 4) เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนว่ามหาวิทยาลัยปฏิบัติตามกฎหมายและ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด
- 5) เพื่อเพิ่มคุณค่าและความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย โดยยึดหลัก ธรรมาภิบาลและความซื่อตรง
- 6) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร และนำผลการประเมินไปปรับปรุงกลไกการทำงาน เพื่อยับยั้งการทุจริตอย่างเป็นรูปธรรม

ขอบเขต/แนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

1. พิจารณาประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification) ของมหาวิทยาลัยและส่วนงานโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน/หน่วยงาน รวมถึงข้อเสนอแนะจากการดำเนินงานจากกองตรวจสอบภายใน (Internal Control Audit)

2. ให้อิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงให้ครบประเภทความเสี่ยงด้านที่ 1- 4 ดังนี้

2.1 ด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)

2.2 ด้านการเงิน (Financial Risk)

2.3 ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)

2.4 ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk) และให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงานต้องทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต (Fraud) ให้ครอบคลุมทุกมิติ

2.5 ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk)

2.6 ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)

3. ในการประเมินระดับความเสี่ยง ให้ส่วนงานใช้เกณฑ์ประเมินที่มหาวิทยาลัยกำหนด หรือตามบริบทส่วนงาน โดยประเมินระดับความเสี่ยงจากแนวทางและเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง : หลักการพิจารณาในภาพรวม โดยทำการประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยงตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดหรือตามบริบทส่วนงาน

4. ให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยใช้แนวทางในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

4.1 การจัดการศึกษาและคุณภาพบัณฑิต (Education and Student/Graduate Quality) เนื่องจากการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน มหาวิทยาลัยต้องรักษามาตรฐานด้านคุณภาพของบัณฑิต และรวมถึงผู้เรียนในหลักสูตรทุกระดับปริญญา (Degree program) หรือการเรียนแบบไม่รับปริญญา (Non-degree program) เพื่อให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่น โดยผู้เรียนจะต้องได้รับการสนับสนุนด้านการเรียนรู้ที่เหมาะสม สร้างเสริมทักษะและประสบการณ์ เพื่อการนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นจึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite)

4.2 ความสามารถด้านการวิจัยและนวัตกรรม (Research and Innovation Capability) มหาวิทยาลัยมุ่งเป็นมหาวิทยาลัยพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางการเกษตร การบริการวิชาการที่เป็นเลิศด้านการเกษตร และงานวิจัยในระดับนานาชาติ จึงจำเป็นต้องมีความพร้อมในการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ และสร้างฐานการวิจัยและการนำนวัตกรรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นจึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับปานกลาง (Medium Appetite) เพื่อส่งเสริมการทำงานให้ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และมีการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปสู่เชิงพาณิชย์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้จริยธรรมการวิจัยที่เป็นมาตรฐาน โดยคุณภาพของผลงานวิจัยจะต้องเป็นที่ยอมรับในระดับชาติหรือนานาชาติ จึงจะกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับต่ำ (Low Appetite)

4.3 สมรรถนะและความยั่งยืนทางการเงิน (Financial Performance and Sustainability) มหาวิทยาลัยจะต้องมีความมั่นคงทางการเงิน อันเกิดจากการรักษาวินัยทางการเงินการคลังที่ดี ดังนั้น จึงแบ่งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ดังนี้

(1) ระเบียบวินัยทางการเงิน ที่ส่งผลให้วินัยทางการเงินการคลังเสียหาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการด้านการเงิน การคลัง จึงต้องกำหนดให้ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite)

(2) ความมั่นคงทางการเงินหรือการลงทุน ต้องกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับปานกลาง (Medium Appetite) เพื่อสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีอัตราการเติบโตของรายได้ ได้อย่างต่อเนื่อง โดยมหาวิทยาลัยจะต้องสมดุลระหว่างผลประโยชน์ที่ได้รับและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอยู่เสมอ

4.4 การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน (Compliance) มหาวิทยาลัยยึดมั่นในความถูกต้อง ซื่อตรง และเป็นไปตามมาตรฐาน จึงต้องกำหนดให้ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite) ที่ส่งผลให้เกิดการดำเนินการที่ขัดกับกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐานแบบแผนที่กำหนดไว้ และไม่สอดคล้องกับมาตรฐานจริยธรรมจรรยาบรรณ และหลักธรรมาภิบาล

4.5 ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Data and Information Technology) มหาวิทยาลัยดำเนินงานและให้บริการด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในเกือบทุกระบบงาน ผ่านระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความมั่นคงปลอดภัยสูง และมีศักยภาพในการให้บริการได้อย่างเพียงพอและต่อเนื่อง จึงต้องกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับต่ำ (Low Appetite) เพื่อให้สามารถสร้างความต่อเนื่องในการให้บริการ และบริหารจัดการที่มีคุณภาพ

4.6 ภาพลักษณ์และชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation) มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นในการรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่สั่งสมมายาวนาน จนเป็นที่เชื่อมั่นและเชื่อถือของสังคม ว่ามหาวิทยาลัยสามารถเป็นที่พึ่งของประชาชนได้ ดังนั้น จึงต้องกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite) ในการดำเนินกิจกรรมใด ๆ ทั้งที่เป็นกิจกรรมทั่วไป และกิจกรรมด้านการศึกษาและวิจัย ที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงทางลบและเป็นที่รับรู้โดยทั่วไปของสาธารณชน

อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยจะต้องสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และมีความปลอดภัยในชีวิต ทรัพย์สิน และสุขภาพของบุคลากร นักศึกษา หรือบุคคลทั่วไปที่ใช้บริการ จึงต้องกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับต่ำ (Low Appetite) และในส่วนของสิ่งที่จะส่งผลเสียต่อชีวิต หรือสุขภาพ และในสิ่งที่จะส่งผลต่อความเสียหายต่อทรัพย์สิน ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite) อนึ่ง อาจพิจารณา กำหนดค่าเบี่ยงเบน (Risk Tolerance) ของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อปัจจัยความเสี่ยงนั้น ๆ ได้

ตารางที่ 1

ตารางสรุประดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ที่มหาวิทยาลัยกำหนด

ด้าน	แนวทาง	Risk Appetite
การศึกษาและคุณภาพบัณฑิต	รักษามาตรฐานคุณภาพบัณฑิตทุกระดับ	Low Appetite
วิจัยและนวัตกรรม	ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และงานวิจัยที่ยั่งยืน	Medium Appetite (เพื่อความก้าวหน้า) แต่คุณภาพต้อง เป็นที่ยอมรับ → Low Appetite
การเงินและความยั่งยืน	- วินัยการเงินการคลัง - ความมั่นคงทางการเงิน/การลงทุน	Zero Appetite Medium Appetite
การปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐาน	ยืนหยัดความถูกต้องตามกฎหมาย และจริยธรรม	Zero Appetite
ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ	ต้องมั่นคง ปลอดภัย และต่อเนื่อง	Low Appetite
ภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร	รักษาความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจจากสังคม	Low Appetite
ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน	ต้องปลอดภัยต่อบุคลากร นักศึกษา และผู้ใช้บริการ	Low Appetite (ทั่วไป) Zero Appetite (กรณีชีวิตและทรัพย์สิน)

กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดกรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต โดยยึดหลักการตามแนวปฏิบัติมาตรฐานสากล COSO-ERM (Enterprise Risk Management) แบบบูรณาการ โดยเน้นในขั้นตอนที่ 3 และ 4 ของกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นหลักและกรอบในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต โดยแบ่งออกเป็น 4 กระบวนการหลัก ดังนี้

1) Corrective (การแก้ไข)

- มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้ว
- ปรับปรุงระบบและมาตรการเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ
- ใช้บทเรียนจากเหตุการณ์ที่ผ่านมาเป็นแนวทางในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบควบคุมภายใน

2) Detective (การตรวจพบ)

- เฝ้าระวัง สอดส่อง และติดตามพฤติกรรมเสี่ยง
- กำหนดตัวชี้วัดหรือสัญญาณเตือนล่วงหน้า (Red Flags)

- พัฒนากลไกการรายงานเบาะแสและการแจ้งเตือนต่อผู้บริหาร เพื่อให้สามารถลดระดับความเสี่ยงได้ทันเวลา

3) Preventive (การป้องกัน)

- ป้องกันและหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่สุ่มเสี่ยงต่อการทุจริต
- ปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Workflow) เพื่อปิดช่องว่างที่อาจนำไปสู่การทุจริต
- กำหนดมาตรการเชิงระบบ เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ (Segregation of Duties) และการตรวจสอบซ้ำ (Double Check)

4) Forecasting (การพยากรณ์)

- ประเมินและคาดการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (Unknown Factors)
- วิเคราะห์แนวโน้มและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เช่น ด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี
- กำหนดมาตรการเชิงรุกเพื่อป้องกันและเตรียมความพร้อมต่อความเสี่ยงใหม่ ๆ

องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการทุจริต (Fraud Triangle) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ใช้แนวคิด สามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle) ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่นำไปสู่การทุจริต ซึ่งประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่

1. แรงกดดัน (Pressure/Motivation)

- ความต้องการทางการเงิน
- ความคาดหวังจากองค์กรหรือสังคม
- ความทะเยอทะยานส่วนบุคคล

2. โอกาส (Opportunity)

- ช่องโหว่ของระบบควบคุมภายใน
- การขาดการกำกับดูแลที่เข้มแข็ง
- ความไม่โปร่งใสในกระบวนการทำงาน

3. การหาเหตุผลสนับสนุน (Rationalization)

- การสร้างข้ออ้างหรือเหตุผลเพื่อทำให้การกระทำผิดดูเหมือนถูกต้อง
- การลดทอนความร้ายแรงของการกระทำในมุมมองของผู้กระทำ

ทั้งนี้ เพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งก็สามารถกระตุ้นให้เกิดการทุจริตได้ ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงมุ่งเน้นการ ปิดโอกาสในการทุจริต โดยการเสริมสร้างจุดแข็งของระบบควบคุมภายใน และใช้หลักการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการลดและป้องกันการทุจริต

คำศัพท์และทฤษฎีเกี่ยวกับสาเหตุการทุจริต

ทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle) ตามหลักการของ Dr. Donald R. Cressey (1940) การทุจริตเกิดขึ้นจากองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่

1. Opportunity (โอกาส)

- เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยให้เกิดการฉ้อฉลผลประโยชน์
- เกิดจากความบกพร่อง จุดอ่อนของระบบงาน หรือช่องว่างของกฎระเบียบ

2. Pressure (แรงกดดัน)

- ความจำเป็นหรือแรงกดดันจากสภาพแวดล้อม เช่น ปัญหาทางการเงิน
- ความต้องการเร่งด่วนที่ผลักดันให้บุคคลเลือกทางที่ผิด

3. Rationalization (การหาเหตุผลสนับสนุน)

- การสร้างข้ออ้างหรือเหตุผลเข้าข้างตนเองเพื่อให้การกระทำผิดดูเหมือนถูกต้อง
- เช่น “คนอื่นก็ทำได้” หรือ “ไม่ใช่เรื่องใหญ่”

อีกทั้ง นอกจากองค์ประกอบหลัก ยังมีปัจจัยเสริมที่อธิบายพฤติกรรมการทุจริต ได้แก่:

1. Incentive/Motive (แรงจูงใจ)
2. Capability (ความสามารถ)
3. Greed (ความโลภ)
4. Need (ความต้องการ)
5. Expectation (ความคาดหวังว่าจะไม่ถูกจับได้)

คำนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงการทุจริต

- **การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)** กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน โดยมีการบ่งชี้ ประเมินผลกระทบ และกำหนดวิธีการจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์

- **ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk)** การดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต การรับสินบน หรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม

- **สินบน (Bribery)** ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดที่ให้แก่บุคคลเพื่อให้กระทำหรือละเว้นการกระทำตามที่ผู้จ่ายต้องการ

- ตัวอย่างคำที่สื่อถึงสินบน: เงินใต้โต๊ะ, เงินแป๊ะเจี๊ยะ, ส่วย, ค่าดำเนินการ, ค่าน้ำร้อนน้ำชา ฯลฯ
- ตามมาตรฐาน ISO 37001: การเสนอ การสัญญา การให้ การรับ หรือการเรียกร้องผลประโยชน์ที่ไม่สมควร ทั้งทางตรงและทางอ้อม ถือเป็น การฝ่าฝืนกฎหมาย

- **ของขวัญ (Gift)** เงิน ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดที่ให้เพื่อไมตรี รางวัล หรือสินน้ำใจ รวมถึงสิทธิพิเศษ เช่น ส่วนลด การฝึกอบรม การบันเทิง ค่าเดินทาง ฯลฯ

- การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดตามธรรมจรรยา ตามมาตรา 128 พ.ร.บ.ป.ป.ช. พ.ศ. 2561 หมายถึง การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์จากญาติหรือบุคคลอื่นในโอกาสต่าง ๆ ตามขนบธรรมเนียม ประเพณี หรือวัฒนธรรม

แนวคิดการประเมินความเสี่ยง

- **ความเสี่ยง (Risk):** เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน อาจเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ และหากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย
- **ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor):** ต้นเหตุหรือสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง เช่น ปัจจัยภายนอก (เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย) และปัจจัยภายใน (กฎระเบียบ ระบบงาน บุคลากร)
- **โอกาสที่จะเกิด (Likelihood):** ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น
- **ผลกระทบ (Impact):** ความเสียหายที่เกิดขึ้นทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน
- **ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk):** การจัดลำดับความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบ (สูงมาก, สูง, ปานกลาง, ต่ำ)
- **ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite):** ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยสามารถยอมรับได้ เพื่อใช้เป็นแนวทางกำหนดกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากร
- **ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance):** ค่าความเบี่ยงเบนที่มหาวิทยาลัยกำหนดเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานยังอยู่ในกรอบที่ยอมรับได้
- **การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Rating):** การประเมินและจัดอันดับความเสี่ยงโดยพิจารณาทั้งโอกาสและผลกระทบ
- **คะแนนความเสี่ยง (Risk Score):** ค่าตัวเลขที่ได้จากการคูณโอกาสเกิดกับผลกระทบ เพื่อใช้วัดความรุนแรงของความเสี่ยง
- **ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI)** คือ เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง โดยทำหน้าที่เป็น สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Sign) เพื่อช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และจัดเตรียมมาตรการป้องกันก่อนที่จะเกิดความเสียหายจริง

กระบวนการ/ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงการทุจริต มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

การขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงการทุจริต

ความมุ่งมั่นด้านธรรมาภิบาลและการต่อต้านการทุจริต มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในฐานะหน่วยงานภายใต้การกำกับของรัฐ มีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและมีคุณธรรม โดยยึดหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเคร่งครัด เพื่อสนับสนุนนโยบายรัฐบาลในการต่อต้านการทุจริตตามแนวทาง “ประเทศไทยใสสะอาด ไทยทั้งชาติต้านทุจริต (Zero Tolerance and Clean Thailand)” แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) โดยเฉพาะในประเด็นยุทธศาสตร์ SI5: การบริหารจัดการและการเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินอย่างยั่งยืน SO5.1: การบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และตัวชี้วัดความสำเร็จ: KPI1 ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ให้ความสำคัญกับการปลูกฝังจิตสำนึกในการต่อต้านการทุจริต โดยส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และนโยบายของมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด พร้อมทั้งบริหารงานด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งด้านธรรมาภิบาลและความโปร่งใส (Integrity & Transparency)

ทั้งนี้ แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) มหาวิทยาลัยได้กำหนดแนวทางการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต (Fraud) เช่น การยักยอกเงิน, การปลอมแปลงเอกสาร, การเรียกรับสินบน และความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) เช่น การใช้อำนาจเพื่อเอื้อประโยชน์แก่ตนเองหรือพวกพ้อง โดยใช้แนวทางการประเมินตาม ITA และมาตรฐาน COSO-ERM พร้อมกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ดังนี้:

- **Zero Appetite:** สำหรับความเสี่ยงที่กระทบต่อวินัยทางการเงินการคลัง ไม่ยอมรับความเสียหายใด ๆ
- **Medium Appetite:** สำหรับความเสี่ยงด้านความมั่นคงทางการเงินและการลงทุน ยอมรับได้ในระดับปานกลาง เพื่อสนับสนุนการเติบโตของรายได้ แต่ต้องรักษาสมดุลระหว่างผลประโยชน์และความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยงการทุจริต มหาวิทยาลัยแม่โจ้แบ่งประเภทของความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นสินบนออกเป็น 6 ประเด็นหลัก ได้แก่:

1. ด้านการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ

- ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558
- ความเสี่ยงจากการเรียกรับผลประโยชน์เพื่อเร่งรัดหรือเอื้อประโยชน์ในการอนุมัติ

2. การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
 - ความเสี่ยงจากการใช้ดุลพินิจโดยมิชอบ
 - การใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนหรือกลุ่มบุคคล
3. ด้านการใช้จ่ายเงินงบประมาณ
 - ความเสี่ยงจากการเบิกจ่ายผิดวัตถุประสงค์หรือไม่ตรงตามระเบียบ
4. ด้านการเงินและบัญชี
 - ความเสี่ยงจากการยกยอกเงินสด, การปลอมแปลงเอกสารการเงิน, การจัดทำบัญชีเท็จ
5. การจัดซื้อจัดจ้าง
 - ความเสี่ยงจากการเรียกรับสินบนหรือผลประโยชน์แอบแฝง
 - การฮั้วประมูล, การจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่โปร่งใส
6. การบริหารงานบุคคล
 - ความเสี่ยงจากการแต่งตั้ง โยกย้าย หรือเลื่อนตำแหน่งโดยไม่เป็นธรรม
 - การเรียกรับผลประโยชน์เพื่อแลกกับสิทธิประโยชน์ด้านบุคลากร

ลักษณะของความเสี่ยงที่ต้องพิจารณา:

- Known Risks (ความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นแล้ว): ปัญหา/พฤติกรรมที่มีประวัติหรือเคยเกิดขึ้นมาก่อน และมีโอกาสสูงที่จะเกิดขึ้นซ้ำ
- Forecasted Risks (ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต): ปัญหา/พฤติกรรมที่ยังไม่เคยเกิดขึ้น แต่สามารถคาดการณ์ได้จากแนวโน้มและสถานการณ์ จึงต้องมีมาตรการเฝ้าระวังและป้องกันล่วงหน้า

กระบวนการบริหารความเสี่ยงการทุจริต:

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นสินบน โดยใช้กระบวนการ 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้:

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

- ค้นหากระบวนการที่มีโอกาสเกิดการทุจริต เช่น การใช้อำนาจหน้าที่, การจัดซื้อจัดจ้าง, การบริหารงานบุคคล, การเงินและบัญชี
- ระบุจุดเสี่ยงที่อ่อนไหวต่อการเรียกรับผลประโยชน์หรือการใช้อำนาจโดยมิชอบ
- ใช้ข้อมูลจากข้อร้องเรียน, การตรวจสอบภายใน, และประวัติการทุจริตที่ผ่านมาเป็นฐานข้อมูล

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

- อธิบายรูปแบบ พฤติการณ์ และเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการ
- วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงภายใน (เช่น ระบบควบคุมภายในไม่เข้มแข็ง, บุคลากรขาดความรู้) และปัจจัยเสี่ยงภายนอก (เช่น กฎระเบียบซับซ้อน, ความกดดันทางเศรษฐกิจ)
- กำหนด Likelihood (โอกาสเกิด) และ Impact (ผลกระทบ) เพื่อใช้ในการประเมิน

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ใช้เกณฑ์การให้คะแนนตามแนวทาง ITA และ COSO-ERM
- จัดระดับความเสี่ยงเป็น 4 ระดับ: **ต่ำ**, **ปานกลาง**, **สูง**, **สูงมาก**
- ใช้การคำนวณ **Likelihood x Impact** เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
- อ้างอิงข้อมูลจากรายงานข้อร้องเรียน, ผลการสอบสวน, และรายงานตรวจสอบภายใน เพื่อให้การประเมินมีความน่าเชื่อถือ

4. การกำหนดมาตรการควบคุม (Risk Control/Response)

- จัดทำมาตรการ กิจกรรม หรือแนวทางป้องกัน เช่น
 - การอบรมบุคลากรด้านจริยธรรมและระเบียบการเงินการคลัง
 - การใช้ระบบดิจิทัล เช่น Digital Verification, e-Receipt, AI Audit Tools
 - การตรวจสอบภายในและการสุ่มตรวจ (Spot Check)
- กำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาในการดำเนินงานอย่างชัดเจน
- สื่อสารนโยบาย “Zero Tolerance ต่อการทุจริต” ให้บุคลากรทุกระดับรับทราบและปฏิบัติ

5. การติดตามและทบทวน (Monitoring & Review)

- เฝ้าระวังและปรับปรุงมาตรการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
- ใช้วงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) ในการติดตามและปรับปรุงมาตรการอย่างต่อเนื่อง
- จัดทำ KRI Dashboard เพื่อติดตามตัวชี้วัดความเสี่ยงแบบ Real-time
- รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเป็นระยะ (รายไตรมาส/รายปี)

สรุป: กระบวนการบริหารความเสี่ยงการทุจริตของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นการดำเนินงานเชิงระบบที่ครอบคลุมตั้งแต่การ **ระบุ-วิเคราะห์-ประเมิน-ควบคุม-ติดตาม** เพื่อให้สามารถลดโอกาสและผลกระทบจากความเสียหายระดับสูง-สูงมากได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความเชื่อมั่นต่อสาธารณชนในด้าน ความโปร่งใสและธรรมาภิบาล

✓ **ขั้นตอนที่ 1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)**

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้พิจารณากระบวนการและภารกิจหลักของหน่วยงาน เพื่อค้นหาจุดที่มีโอกาสเกิดการทุจริต โดยเน้นไปที่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ **การใช้อำนาจ, การอนุมัติ, การจัดซื้อจัดจ้าง, การใช้จ่ายงบประมาณ, การเงินและบัญชี, และการบริหารงานบุคคล** ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความอ่อนไหวและเสี่ยงต่อการรับสินบน โดยแบ่งเป็น 6 ประเด็นหลัก ดังนี้:

1. ด้านการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ

- แม้ไม่มีภารกิจตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกฯ แต่ยังคงมีความเสี่ยงจากการเรียกรับผลประโยชน์เพื่อเร่งรัดหรือเอื้อประโยชน์ในการอนุมัติ
- ตัวอย่าง: การอนุมัติเอกสาร, การให้สิทธิพิเศษ, การอนุญาตใช้ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

2. การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

- เสี่ยงต่อการใช้ดุลพินิจโดยมิชอบเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง
- ตัวอย่าง: การอนุมัติทุนวิจัยนอกระเบียบ, การเรียกรับสินบนจากนักศึกษา, การทุจริตทางวิชาการ (Plagiarism, Cheating)

3. ด้านการใช้จ่ายเงินงบประมาณ

- เสี่ยงต่อการเบิกจ่ายผิดวัตถุประสงค์หรือไม่ตรงตามระเบียบ
- ตัวอย่าง: การเบิกเงินไม่ตรงความจริง, การเบิกจ่ายผิดประเภท, การใช้งบประมาณเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว

4. ด้านการเงินและบัญชี

- เสี่ยงต่อการทุจริตโดยตรงในกระบวนการทางการเงินและบัญชี
- ตัวอย่าง: การยกยอกเงินสด, การปลอมแปลงเอกสารการเงิน, การจัดทำบัญชีเท็จ, การจ่ายเงินเดือนให้พนักงานไม่มีตัวตน

5. การจัดซื้อจัดจ้าง

- เป็นกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง เนื่องจากเกี่ยวข้องกับงบประมาณและผลประโยชน์โดยตรง
- ตัวอย่าง: การปลอมแปลงเอกสารจัดซื้อจัดจ้าง, การตรวจรับงานไม่ตรงจริง, การฮั้วประมูล, การรับสินบนหรือเลี้ยงรับรองจากผู้ประกอบการ

6. การบริหารงานบุคคล

- เสี่ยงต่อการใช้อำนาจโดยมิชอบในการแต่งตั้ง โยกย้าย หรือเลื่อนตำแหน่ง
- ตัวอย่าง: การเรียกรับสินบนจากผู้สมัครงาน, การรั่วไหลของข้อสอบ, การผิดสัญญาจ้าง/การลาเรียน/การลาศึกษาต่อ, การเอื้อประโยชน์แก่พวกพ้องในการพิจารณาความดีความชอบ

การระบุความเสี่ยงในขั้นตอนแรกนี้ช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถ เห็นภาพรวมของจุดเสี่ยงที่สำคัญ และจัดลำดับความสำคัญในการบริหารจัดการ โดยเน้นไปที่กระบวนการที่มีความอ่อนไหวต่อการทุจริต เพื่อให้การวิเคราะห์และการประเมินในขั้นตอนต่อไปมีความแม่นยำ และนำไปสู่การกำหนดมาตรการควบคุมที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

✓ ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

หลังจากระบุประเด็นความเสี่ยงแล้ว มหาวิทยาลัยได้ทำการวิเคราะห์รูปแบบ พฤติการณ์ และเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น โดยใช้เกณฑ์ Likelihood (โอกาสเกิด) และ Impact (ผลกระทบ) เพื่อจัดระดับความเสี่ยง ดังนี้:

1. โอกาสเกิด (Likelihood) พิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ โดยอ้างอิงจาก:

- ความถี่ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต
- แนวโน้มจากข้อมูลข้อร้องเรียน
- ผลการตรวจสอบภายในและการสอบสวนข้อเท็จจริง

2. ผลกระทบ (Impact) พิจารณาความรุนแรงของผลเสียที่อาจเกิดขึ้น เช่น:

- ความเสียหายทางการเงิน
- ผลกระทบต่อชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
- การละเมิดกฎหมายหรือระเบียบสำคัญ
- ผลกระทบต่อบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	ระดับคะแนน	“โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)	“ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)
1	น้อยมาก	≤ 1 ครั้ง/ปี โอกาสเกิดยาก/แทบไม่เกิด	ผลกระทบเล็กน้อย ไม่กระทบต่อภาพลักษณ์หรือการดำเนินงานโดยรวม ความเสียหาย ≤ 100,000 บาท
2	น้อย	2 ครั้ง/ปี มีโอกาสสูง/บ่อยครั้ง	ผลกระทบจำกัด กระทบเฉพาะบางหน่วยงาน ข่าวซุบซิบภายในมหาวิทยาลัย ความเสียหาย 100,001 – 1,000,000 บาท
3	ปานกลาง	3 ครั้ง/ปี เกิดขึ้นบางครั้ง	เริ่มกระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นบางส่วน ข่าวภายในมหาวิทยาลัย 2 วัน ความเสียหาย 1,000,001 – 5,000,000 บาท ฝ่าฝืนกฎหมายระดับกลาง
4	สูง	4 ครั้ง/ปี โอกาสน้อย	กระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นอย่างชัดเจน ข่าวระดับประเทศ 3 วัน ความเสียหาย 5,000,001 – 10,000,000 บาท กระทบกฎหมายสำคัญ
5	สูงมาก	> 4 ครั้ง/ปี เกิดขึ้นเป็นประจำ/เกือบทุกครั้ง	ผลกระทบรุนแรงในทุกมิติ: สูญเสียความไว้วางใจ, ความเสียหายทางการเงินมาก, ถูกตรวจสอบและลงโทษ, ขวัญกำลังใจบุคลากรเสียหาย, ข่าวระดับประเทศ > 3 วัน ความเสียหาย ≥ 10,000,000 บาท คดีสำคัญ

✓ **ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)**

มหาวิทยาลัยได้กำหนดระดับความรุนแรงและโอกาสเกิด โดยใช้การคำนวณ **Likelihood x Impact** เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงเป็น 4 ระดับ พร้อมแนวทางการจัดการ ดังนี้ :

ระดับความเสี่ยง	สี (Risk Zone)	คำอธิบาย	ตัวอย่างความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ
สูงมาก (Extreme Risk)	(Red Zone)	ความเสี่ยงรุนแรงในทุกมิติ กระทบต่อชื่อเสียง มหาวิทยาลัย, การเงิน, และ กฎหมาย	- การใช้อำนาจโดยมิชอบ - การเรียกรับสินบนจาก นักศึกษา	ต้องจัดทำ แผนบริหาร จัดการทันที พร้อมรายงาน ต่อผู้บริหารระดับสูง
สูง (High Risk)	(Orange Zone)	ความเสี่ยงที่กระทบต่อ ภาพลักษณ์และการ ดำเนินงานอย่างชัดเจน	- การตรวจรับงานไม่ตรง จริง - การปลอมแปลงเอกสาร จัดซื้อจัดจ้าง	ต้องมี มาตรการควบคุมและ ติดตามใกล้ชิด เช่น Spot Check, Digital Verification
ปานกลาง (Moderate Risk)	(Yellow Zone)	ความเสี่ยงที่เริ่มกระทบต่อ ภาพลักษณ์และความเชื่อมั่น บางส่วน	- การผิดสัญญาเงินทุน - การรั่วไหลของข้อมูล	ต้องมี มาตรการเฝ้าระวัง และรายงานผล อย่าง สม่ำเสมอ
ต่ำ (Low Risk)	(Green Zone)	ความเสี่ยงที่มีผลกระทบ จำกัดและอยู่ในระดับที่ ยอมรับได้	- การละเมิดระเบียบ เล็กน้อย - ข้อบกพร่องเชิงปฏิบัติ	เฝ้าระวังทั่วไป และมี มาตรการควบคุมพื้นฐาน เช่น การอบรม, การ ตรวจสอบภายใน

แผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix)

ผลกระทบ (I)

5	M/5	H/10	H/15	E/20	E/25
4	M/4	M/8	H/12	H/16	E/20
3	L/3	M/6	M/9	H/12	H/15
2	L/2	L/4	M/6	M/8	H/10
1	L/1	L/2	L/3	M/4	M/5
0	1	2	3	4	5

โอกาส (L)

ขอเขตพื้นที่		
E	=	ความเสี่ยงสูงมาก (Extreme Risk , E)
H	=	ความเสี่ยงสูง (High Risk ,H)
M	=	ความเสี่ยงปานกลาง (Medium Risk , M)
L	=	ความเสี่ยงต่ำ (Low Risk , L)

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
สูงมาก	ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยไม่สามารถยอมรับได้ และจำเป็นต้องวางแผนบริหารจัดการระดับมหาวิทยาลัยอย่างเร่งด่วน (โซนสีแดง)
สูง	ระดับความเสี่ยงที่ส่วนงานจะต้องวางแผนบริหารจัดการภายในส่วนงานเอง (โซนสีส้ม)
ปานกลาง	ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ แต่ต้องมีการติดตาม เฝ้าระวัง ต้องมีมาตรการควบคุมให้ดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (โซนสีเหลือง)
ต่ำ	ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ เนื่องจากมีมาตรการควบคุมอยู่แล้ว (โซนสีเขียว)

✓ ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดมาตรการควบคุม (Risk Control/Response)

เป็นการจัดทำมาตรการ กิจกรรม หรือแนวทางป้องกันเพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีหลักการสำคัญดังนี้:

- **มาตรการเชิงป้องกัน (Preventive Control):** มุ่งลดโอกาสการเกิดการทุจริตตั้งแต่ต้นทาง เช่น
 - กำหนดนโยบาย No Gift Policy
 - การอบรมบุคลากรด้านคุณธรรม จริยธรรม และระเบียบการเงินการคลัง
 - การใช้ระบบดิจิทัล เช่น e-Receipt, Digital Verification, AI Audit Tools เพื่อลดช่องว่างในการทุจริต
- **มาตรการเชิงตรวจสอบ (Detective Control):** มุ่งค้นหาความผิดปกติหรือการทุจริตที่เกิดขึ้น เช่น
 - การตรวจสอบเอกสารและหลักฐานประกอบการอนุมัติ
 - การตรวจรับงานพร้อมภาพถ่ายหรือวิดีโอ
 - การตรวจสอบภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอ
- **มาตรการเชิงแก้ไข (Corrective Control):** มุ่งแก้ไขและลดผลกระทบจากการทุจริตที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น
 - การดำเนินการทางวินัยและกฎหมายต่อผู้กระทำผิด
 - การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีช่องโหว่
 - การจัดทำคู่มือแนวปฏิบัติใหม่เพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ
- **มาตรการเชิงพยากรณ์ (Forecasting Control):** มุ่งคาดการณ์แนวโน้มความเสี่ยงในอนาคต เช่น
 - การวิเคราะห์ข้อมูลข้อร้องเรียนและผลการตรวจสอบย้อนหลัง
 - การใช้ระบบวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ (Predictive Analytics) เพื่อตรวจจับความเสี่ยงล่วงหน้า
 - การสำรวจทัศนคติบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียเพื่อประเมินวัฒนธรรมองค์กร

✓ ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและทบทวน (Monitoring & Review)

เป็นการเฝ้าระวังและปรับปรุงมาตรการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยมีหลักการดังนี้:

- **การติดตามผล (Monitoring):**
 - จัดทำรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะ (รายไตรมาส/รายปี)
 - ใช้ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) เช่น จำนวนข้อร้องเรียน, จำนวนกรณีผิดสัญญา, จำนวนการตรวจสอบที่พบข้อบกพร่อง
 - มีช่องทางรับแจ้งเบาะแสที่ปลอดภัย พร้อมมาตรการคุ้มครองผู้แจ้ง
- **การทบทวน (Review):**
 - ประเมินประสิทธิภาพของมาตรการที่มีอยู่ (ดี, พอใช้, อ่อน)
 - ปรับปรุงมาตรการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย, เทคโนโลยีใหม่, พฤติกรรมบุคลากร
 - ใช้วงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) เพื่อปรับปรุงมาตรการอย่างต่อเนื่อง
 - เชื่อมโยงผลการทบทวนกับการประเมิน ITA และรายงานตรวจสอบภายใน เพื่อสร้างความโปร่งใสและตรวจสอบได้

ระดับ	คำอธิบาย
	การประเมินประสิทธิภาพมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่ส่วนงานมีในปัจจุบัน
อ่อน	การควบคุมไม่ได้มาตรฐานที่ยอมรับได้เนื่องจากมีความหละหลวมและไม่มีประสิทธิผลการควบคุมไม่ทำให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้
พอใช้	การควบคุมยังขาดประสิทธิภาพถึงแม้ว่าจะไม่ทำให้เกิดผลเสียหายจากความเสี่ยง อย่างไม่มีนัยสำคัญ แต่ก็ควรมีการปรับปรุงเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้
ดี	การควบคุมมีความเข้มแข็งและดำเนินไปได้อย่างเหมาะสมซึ่งช่วยให้ความมั่นใจได้ในระดับที่สมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงการทุจริตได้

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้มีมติเห็นชอบให้ ทุกส่วนงาน/หน่วยงานดำเนินการประเมิน วิเคราะห์ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต พร้อมทั้งกำหนดมาตรการเชิงป้องกันล่วงหน้า ตามแนวทางการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ที่มหาวิทยาลัยกำหนด แม้ความเสี่ยงจะอยู่ในระดับต่ำหรือปานกลาง ก็ต้องมีมาตรการควบคุมและการเฝ้าระวัง เพื่อสร้างความมั่นใจว่ามหาวิทยาลัยมีระบบควบคุมภายในที่เพียงพอ มีประสิทธิภาพ และสามารถป้องกันการทุจริตได้อย่างเป็นรูปธรรม

อ้างอิงมติการประชุม

- รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ครั้งที่ 1/2568 วันที่ 4 สิงหาคม 2568
- มติคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ครั้งที่ 13/2568 วันที่ 13 สิงหาคม 2568 ทั้งสองมติได้เห็นชอบแนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 และให้ทุกส่วนงานถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

ตารางที่ 1

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต	การประเมินความเสี่ยง			มาตรการจัดการความเสี่ยง
	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับความเสี่ยง	
1. ด้านการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ				
ด้านการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ	-	-	-	เฝ้าระวังการเรียกรับผลประโยชน์เพื่อเร่งรัดหรือเอื้อประโยชน์
2. การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่				
2.1 การเรียกรับสินบน/ของขวัญเพื่อความสะดวก	3	4	12 (สูง)	ยอมรับความเสี่ยง + เฝ้าระวัง
2.2 การอนุมัติเบิกจ่ายนอกเหนือระเบียบ	3	4	12 (สูง)	ยอมรับความเสี่ยง
2.3 การอนุมัติทุนวิจัยนอกระเบียบ	3	4	12 (สูง)	ยอมรับความเสี่ยง
2.4 การเรียกรับสินบนจากการรับนักศึกษา	2	4	8 (ปานกลาง)	ยอมรับความเสี่ยง
2.5 การเรียกรับสินบนจากนักศึกษา (คะแนน/เกรด/วุฒิปลอม)	3	5	15 (สูงมาก)	ยอมรับความเสี่ยง + เฝ้าระวังเข้มงวด
2.6 การเอื้อประโยชน์ทุนการศึกษา/วิจัย	3	4	12 (สูง)	ยอมรับความเสี่ยง
2.7 การทุจริตทางวิชาการ (Plagiarism, Cheating)	4	3	12 (สูง)	ยอมรับความเสี่ยง + มาตรการควบคุม
2.8 การใช้อำนาจเอื้อประโยชน์ทรัพย์สินมหาวิทยาลัย	3	4	12 (สูง)	ยอมรับความเสี่ยง
2.9 การซื้อ-ขายข้อมูลส่วนบุคคล	2	5	10 (สูง)	ยอมรับความเสี่ยง
2.10 การละเลยหน้าที่จนเกิดความเสียหายร้ายแรง	2	5	10 (สูง)	ลดความเสี่ยง
3. ด้านการใช้จ่ายเงินงบประมาณ				
3.1 การเบิกจ่ายผิดวัตถุประสงค์	3	4	12 (สูง)	ลดความเสี่ยง
3.2 การเบิกจ่ายเกินจริง	3	4	12 (สูง)	ลดความเสี่ยง
3.3 การเบิกจ่ายซ้ำซ้อน	2	4	8 (ปานกลาง)	ยอมรับความเสี่ยง
3.4 การเบิกจ่ายโดยใช้เอกสารเท็จ	2	5	10 (สูง)	ลดความเสี่ยง
3.5 การเบิกจ่ายเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว	3	5	15 (สูงมาก)	ลดความเสี่ยง + มาตรการควบคุมเข้มงวด
3.6 การเบิกจ่ายโดยไม่ตรวจสอบความคุ้มค่า	2	4	8 (ปานกลาง)	ยอมรับความเสี่ยง + เฝ้าระวัง
4. ด้านการเงินและบัญชี				
4.1 เอื้อประโยชน์ด้านการเงิน/บัญชี	3	4	12 (สูง)	ลดความเสี่ยง
4.2 ปลอมแปลงเอกสารการเงิน	2	5	10 (สูง)	ลดความเสี่ยง

เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต	การประเมินความเสี่ยง			มาตรการจัดการความเสี่ยง
	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับความเสี่ยง	
4.3 รับเงินโดยไม่ออกใบเสร็จ	3	3	9 (ปานกลาง)	ยอมรับความเสี่ยง
4.4 รับเงินสดแล้วไม่นำส่ง	2	4	8 (ปานกลาง)	ลดความเสี่ยง
4.5 ยกเลิกใบเสร็จโดยไม่สมเหตุผล	2	3	6 (ปานกลาง)	ยอมรับความเสี่ยง
4.6 จ่ายเงินสูงกว่าที่อนุมัติ	2	4	8 (ปานกลาง)	ลดความเสี่ยง
4.7 เบิกเงินไม่ตรงความจริง	3	4	12 (สูง)	ลดความเสี่ยง
4.8 เบิกจ่ายผิดประเภท/ผิดวัตถุประสงค์	3	4	12 (สูง)	ลดความเสี่ยง
4.9 จ่ายเงินเดือนให้พนักงานไม่มีตัวตน	2	5	10 (สูง)	ลดความเสี่ยง
4.10 นำเงินสดย่อยไปใช้ส่วนตัว	3	3	9 (ปานกลาง)	ลดความเสี่ยง
5. การจัดซื้อ/จัดจ้าง				
5.1 ปลอมแปลงเอกสารจัดซื้อจัดจ้าง	2	4	8 (ปานกลาง)	ยอมรับความเสี่ยง
5.2 จัดทำ TOR เอื้อประโยชน์	3	4	12 (สูง)	ยอมรับ/ถ่ายโอนความเสี่ยง
5.3 การใช้อำนาจอนุมัติการแบ่งซื้อแบ่งจ้าง	3	3	9 (ปานกลาง)	ยอมรับความเสี่ยง
5.4 การใช้อำนาจเอื้อประโยชน์การจัดซื้อจากเครือข่าย/ผู้ไม่มีตัวตน	3	4	12 (สูง)	ยอมรับความเสี่ยง
5.5 การตรวจรับงานไม่ตรงจริง	3	4	12 (สูง)	ลดความเสี่ยง
5.6 การรับสินบน/เลี้ยงรับรอง	3	4	12 (สูง)	ยอมรับความเสี่ยง
5.7 การขายทอดตลาดเอื้อประโยชน์	2	3	6 (ปานกลาง)	ยอมรับความเสี่ยง
5.8 การควบคุมพัสดุไม่ตรงจริง	3	3	9 (ปานกลาง)	ยอมรับความเสี่ยง
5.9 การนำทรัพย์สินไปใช้ส่วนตัว	2	4	8 (ปานกลาง)	ลดความเสี่ยง
6. การบริหารงานบุคคล				
6.1 เอื้อประโยชน์พวกพ้องในการสมัครงาน	3	4	12 (สูง)	ลดความเสี่ยง
6.2 เรียกรับสินบนจากผู้สมัครงาน	2	5	10 (สูง)	ลดความเสี่ยง
6.3 เอื้อประโยชน์ทุนการศึกษา/วิจัย	3	3	9 (ปานกลาง)	ยอมรับความเสี่ยง
6.4 การรั่วไหลของข้อสอบ	2	4	8 (ปานกลาง)	ลดความเสี่ยง
6.5 การพิจารณาความดีความชอบโดยมิชอบ	3	3	9 (ปานกลาง)	ยอมรับความเสี่ยง
6.6 การเรียกรับสินบนเพื่อโยกย้ายตำแหน่ง	2	4	8 (ปานกลาง)	ลดความเสี่ยง
6.7 การผิดสัญญารับทุน/การลาเรียน	3	3	9 (ปานกลาง)	ยอมรับความเสี่ยง
6.8 การนำ User/Password ไปใช้ส่วนตัว	2	4	8 (ปานกลาง)	ลดความเสี่ยง
6.9 การแฮกข้อมูลบุคคล	2	5	10 (สูง)	ลดความเสี่ยง

แนวทางการดำเนินการตามผลการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

1. ความเสี่ยงระดับต่ำ – ปานกลาง

- การกำกับ ติดตาม และเฝ้าระวัง: ให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการติดตามอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มระดับ
- การจัดทำรายงานผลเป็นระยะ: จัดทำรายงานติดตามผลการดำเนินงานและสถานะความเสี่ยง เพื่อยืนยันว่าความเสี่ยงยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- การปรับมาตรการทันทีเมื่อพบแนวโน้มเพิ่มขึ้น: หากพบว่ามีความเสี่ยงสูงขึ้น ต้องปรับมาตรการเข้าสู่ระดับสูงทันที เช่น เพิ่มการตรวจสอบ, เพิ่มช่องทางร้องเรียน, หรือเสริมมาตรการควบคุมภายใน
- การสร้างวัฒนธรรมองค์กร: ส่งเสริมการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใสในหน่วยงาน เพื่อป้องกันการยกระดับความเสี่ยง

2. ความเสี่ยงระดับสูง – สูงมาก

- การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเชิงรุก (Risk Treatment Plan):
 - กำหนดมาตรการควบคุมที่เข้มงวด เช่น ระบบตรวจสอบถ่วงดุล (Check & Balance), การใช้ระบบดิจิทัลเพื่อลดช่องโหว่, การกำหนดคู่มือแนวปฏิบัติที่ชัดเจน
 - เพิ่มการกำกับดูแลโดยคณะกรรมการอิสระหรือหน่วยงานตรวจสอบภายใน
 - จัดให้มีการอบรมและสร้างความตระหนักแก่บุคลากรทุกระดับ
- การติดตามและทบทวนอย่างใกล้ชิด (Monitoring & Review):
 - จัดทำรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาสหรือรายครึ่งปี
 - ใช้ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) เช่น จำนวนข้อร้องเรียน, จำนวนการตรวจสอบที่พบความผิดปกติ, จำนวนกรณีการละเมิดระเบียบ
 - ใช้วงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) เพื่อปรับปรุงมาตรการให้ทันต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ
- มาตรการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส: จัดให้มีระบบรับข้อร้องเรียนที่ปลอดภัย พร้อมมาตรการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส เพื่อสร้างความมั่นใจในการรายงานเหตุการณ์ทุจริต
 - จัดให้มีระบบรับข้อร้องเรียนที่ปลอดภัย
 - กำหนดมาตรการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส เพื่อสร้างความมั่นใจในการรายงานเหตุการณ์ทุจริต
 - ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการตรวจสอบและติดตาม

3. การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และการประเมิน ITA

- เชื่อมโยงผลการดำเนินงานกับ KPI1: ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA)
- ใช้ผลการประเมินความเสี่ยงเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)

- สร้างระบบ Dashboard ความเสี่ยง (Risk & KRI Dashboard) เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามสถานะความเสี่ยงแบบ Real-time

สรุป: แนวทางการดำเนินการนี้ทำให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้สามารถ ควบคุมและลดระดับความเสี่ยงการทุจริต ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน ทั้งในระดับ **ต่ำ-ปานกลาง** ที่ต้องเฝ้าระวัง และระดับ **สูง-สูงมาก** ที่ต้องจัดทำแผนเชิงรุกและติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างระบบควบคุมภายในที่เข้มแข็ง โปร่งใส และตรวจสอบได้

แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตเชิงรุก มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

มหาวิทยาลัยได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตเชิงรุก โดยเลือกเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงสุดมาดำเนินการเป็นลำดับแรก เพื่อให้สามารถลดโอกาสและผลกระทบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากข้อมูลข้อร้องเรียน, ผลการประเมิน ITA, รายงานการสอบสวน และรายงานตรวจสอบภายใน ระหว่างปีงบประมาณ 2566–2568

เหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงสุดและมาตรการควบคุม

1. ด้านการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ ลักษณะความเสี่ยง: การเรียกรับผลประโยชน์เพื่อเร่งรัดหรือเอื้อประโยชน์ในการอนุมัติ อาจกระทบต่อความโปร่งใสและชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
2. การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ ลักษณะความเสี่ยง: การใช้อำนาจโดยมิชอบ เช่น การเรียกรับสินบน, การทุจริตทางวิชาการ, การเอื้อประโยชน์แก่พวกพ้อง
3. ด้านการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ลักษณะความเสี่ยง: การเบิกจ่ายผิดวัตถุประสงค์, เบิกเกินจริง, เบิกซ้ำซ้อน, ใช้เอกสารเท็จ, เบิกเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว
4. ด้านการเงินและบัญชี ลักษณะความเสี่ยง: การปลอมแปลงเอกสารการเงิน, การรับเงินโดยไม่ออกใบเสร็จ, การจ่ายเงินเดือนให้พนักงานไม่มีตัวตน
5. การจัดซื้อจัดจ้าง ลักษณะความเสี่ยง: การปลอมแปลงเอกสาร, การจัดทำ TOR เอื้อประโยชน์, การตรวจรับงานไม่ตรงจริง, การฮั้วประมูล
6. การบริหารงานบุคคล ลักษณะความเสี่ยง: การเรียกรับสินบนจากผู้สมัครงาน, การรั่วไหลของข้อสอบ, การพิจารณาความดีความชอบโดยมิชอบ, การโยกย้ายตำแหน่งเพื่อผลประโยชน์

แหล่งข้อมูลอ้างอิงที่ใช้ประกอบการประเมิน:

- รายงานข้อมูลข้อร้องเรียนการทุจริต ปีงบประมาณ 2566–2568
- รายงานผลการประเมิน ITA (Integrity and Transparency Assessment) ปีงบประมาณ 2568
- รายงานผลการสอบสวนหาข้อเท็จจริง ปีงบประมาณ 2566–2568
- รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566–2568 กองตรวจสอบภายใน

สรุปภาพรวม:

- **Risk Appetite:** ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite) สำหรับความเสียหายทางการเงินและการใช้อำนาจโดยมิชอบ
- **Risk Tolerance:** หากพบข้อบกพร่อง $\leq 5\%$ ของหน่วยงานที่ตรวจสอบ ถือว่ายอมรับได้ แต่หากเกิน $>10\%$ ต้องมีมาตรการแก้ไขทันที
- **แนวทางการดำเนินงาน:** ใช้วงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) และ KRI เพื่อติดตามผลอย่างต่อเนื่อง พร้อมรายงานต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย

แผนและมาตรการบริหารความเสี่ยงการทุจริต มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

ตารางที่ 2

แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

ความเสี่ยง (Risk)	ระดับความเสี่ยง (Score)	มาตรการ (Treatment)	ผู้รับผิดชอบ (Owner)	ระยะเวลา (Timeline)	ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI/KRI)
1. การพิจารณาอนุมัติ/อนุญาตของทางราชการไม่เป็นไปตามกฎระเบียบ (เช่น การเรียกรับผลประโยชน์เพื่อเร่งรัดหรือเอื้อประโยชน์ในการอนุมัติ อาจกระทบต่อความโปร่งใสและชื่อเสียงมหาวิทยาลัย)	3X4=12 (สูง) 	<ol style="list-style-type: none"> 1) จัดทำคู่มือการอนุมัติ/อนุญาตที่ชัดเจน 2) ใช้ระบบดิจิทัลติดตามการอนุมัติ 3) กำหนดนโยบาย No Gift Policy 4) แต่งตั้งกรรมการอิสระร่วมพิจารณา 5) ระบบตรวจสอบถ่วงดุล (Check & Balance) 	สำนักงานมหาวิทยาลัย, ฝ่ายกฎหมาย	ภายในปีงบประมาณ 2569	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีข้อร้องเรียนเชิงจริยธรรม - ลดกรณีการเรียกรับผลประโยชน์ $\geq 80\%$
2. การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ (เช่น การเรียกรับสินบน, การทุจริตทางวิชาการ, การเอื้อประโยชน์แก่พวกพ้อง)	3X5=15 (สูง-สูงมาก) 	<ol style="list-style-type: none"> 1) จัดทำระบบการตรวจสอบควบคุมซึ่งกันและกัน (Check & Balance) 2) จัดอบรมจริยธรรมและธรรมาภิบาล 3) กำหนดบทลงโทษทางวินัยและกฎหมาย 4) ใช้ระบบร้องเรียนและคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส Whistleblowing ที่ปลอดภัย 5) จัดทำจรรยาบรรณและแนวปฏิบัติสำหรับบุคลากร 6) การตรวจสอบภายในและการสุ่มตรวจเชิงรุก 	สำนักงานมหาวิทยาลัย, คณะกรรมการจริยธรรม	ภายในปีงบประมาณ 2569	<ul style="list-style-type: none"> - ลดจำนวนกรณีละเมิดระเบียบ $\geq 80\%$ - คะแนน ITA $\geq 85\%$

ความเสี่ยง (Risk)	ระดับความเสี่ยง (Score)	มาตรการ (Treatment)	ผู้รับผิดชอบ (Owner)	ระยะเวลา (Timeline)	ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI/KRI)
3. การใช้จ่ายเงินงบประมาณไม่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ (เช่น การเบิกจ่ายผิดวัตถุประสงค์, เบิกเกินจริง, เบิกซ้ำซ้อน, ใช้เอกสารเท็จ, เบิกเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว)	3X5=15 (สูง-สูงมาก) 	<ol style="list-style-type: none"> ใช้ระบบการวางแผนงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Budgeting) และการตรวจสอบดิจิทัล (Digital Verification) ตรวจสอบซ้ำโดยหน่วยงานตรวจสอบภายใน จัดทำคู่มือการเบิกจ่ายมาตรฐานเดียวกัน กำหนดบทลงโทษทางการเงินและวินัย ระบบอนุมัติการเบิกจ่ายแบบดิจิทัล (Digital Approval Workflow) การตรวจสอบภายในและการรายงานผลต่อคณะกรรมการ การอบรมบุคลากรด้านวินัยการเงินการคลัง 	กองคลัง, กองตรวจสอบภายใน	ภายในปีงบประมาณ 2569	<ul style="list-style-type: none"> ไม่พบการเบิกจ่ายผิดวัตถุประสงค์ ลดข้อบกพร่องจากการตรวจสอบ $\geq 70\%$
4. ทุจริตด้านการเงินและบัญชี (เช่น ปลอมเอกสาร, เบิกเงินไม่ตรงจริง, เงินเดือนพนักงานไม่มีตัวตน)	3X4=12 (สูง) 	<ol style="list-style-type: none"> ใช้ระบบ e-Receipt และ e-Payment ตรวจสอบบัญชีโดยหน่วยงานตรวจสอบภายในและภายนอก จัดทำระบบติดตามการเงินแบบ Real-time ตรวจสอบสถานที่จริงและยืนยันตัวตนพนักงาน ใช้ระบบการยืนยันตัวตนดิจิทัล (Digital Verification) และฐานข้อมูลกลาง 	กองคลัง, กองเทคโนโลยีดิจิทัล	เริ่มใช้ทันที	<ul style="list-style-type: none"> ลดข้อบกพร่องจากการตรวจสอบ $\geq 70\%$ ไม่พบการปลอมแปลงเอกสาร

ความเสี่ยง (Risk)	ระดับความเสี่ยง (Score)	มาตรการ (Treatment)	ผู้รับผิดชอบ (Owner)	ระยะเวลา (Timeline)	ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI/KRI)
		6) จัดทำ Checklist มาตรฐาน สำหรับการตรวจสอบ บัญชี			
5. ทุจริตในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง <i>(การซื้อประมูลระหว่างผู้เสนอราคา, การเรียกรับสินบนเพื่อแลกกับการอนุมัติสัญญา, การจัดทำ TOR/สเปกที่เอื้อประโยชน์แก่ผู้ประกอบการรายใดรายหนึ่ง, การตรวจรับงานโดยไม่ตรวจสอบคุณภาพจริง)</i>	3X4=12 (สูง) 	1) ใช้ระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (e-GP) และการประมูลแบบอิเล็กทรอนิกส์ 2) กำหนด TOR และสเปกที่ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้ 3) จัดทำคู่มือการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน 4) ตรวจสอบภายในและการสุ่มตรวจเอกสาร/สถานที่จริง 5) เปิดช่องทางร้องเรียนและคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส Whistleblowing ที่ปลอดภัย 6) กำหนดบทลงโทษทางวินัยและทางกฎหมายที่ชัดเจน 7) ปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างอย่างต่อเนื่องตามวงจร PDCA 8) รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการและสาธารณะ	กองคลัง, คณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง, ฝ่ายกฎหมาย	เริ่มใช้ทันที และติดตามทุกไตรมาส	- รายงานตรวจรับงานครบถ้วน 100% - ลดข้อร้องเรียนการจัดซื้อจัดจ้าง $\geq 70\%$

ความเสี่ยง (Risk)	ระดับความเสี่ยง (Score)	มาตรการ (Treatment)	ผู้รับผิดชอบ (Owner)	ระยะเวลา (Timeline)	ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI/KRI)
<p>6. เอื้อประโยชน์และใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบในการบริหารงานบุคคล (เช่น การเรียกรับสินบนจากผู้สมัครงาน, การรั่วไหลของข้อสอบ, การพิจารณาความดีความชอบโดยมิชอบ, การโยกย้ายตำแหน่งเพื่อผลประโยชน์)</p>	<p>3X4=12</p> <p>(สูง)</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1) จัดทำระบบสรรหาบุคลากรแบบโปร่งใสและตรวจสอบได้ 2) ใช้ระบบสอบออนไลน์ที่มีมาตรการป้องกันการรั่วไหล 3) กำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจน 4) จัดอบรมบุคลากรด้านคุณธรรมและจริยธรรม 5) กำหนดหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง/โยกย้ายที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ 6) คณะกรรมการสรรหาอิสระและการมีส่วนร่วมจากหลายฝ่าย 7) การเปิดเผยข้อมูลการแต่งตั้ง/โยกย้ายต่อสาธารณะ 	<p>กองบริหารทรัพยากรบุคคล, ฝ่ายกฎหมาย</p>	<p>ภายในปีงบประมาณ 2569</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ลดข้อร้องเรียนด้านบุคคล $\geq 70\%$ - ผลสำรวจทัศนคติบุคลากรด้านจริยธรรม $\geq 80\%$

แผนบริหารความเสี่ยงเชิงรุกนี้มุ่งเน้น การป้องกันเชิงระบบ (Systematic Prevention) และ การติดตามอย่างต่อเนื่อง (Continuous Monitoring) เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถลดโอกาสและผลกระทบจากความเสียหายระดับสูง-สูงมากได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางดังนี้:

1. การป้องกันเชิงระบบ (Systematic Prevention)

- กำหนดมาตรการควบคุมภายในที่ชัดเจน ครอบคลุมทุกกระบวนการงานที่มีความเสี่ยงสูง
- ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบตรวจสอบออนไลน์, Digital Verification, AI Audit Tools เพื่อลดช่องโหว่ในการทุจริต
- จัดทำคู่มือ/แนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้ทุกหน่วยงานดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน
- สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใส (Integrity Culture) ผ่านการอบรม, การสื่อสารภายใน, และกิจกรรมรณรงค์ “Zero Tolerance ต่อการทุจริต”

2. การติดตามอย่างต่อเนื่อง (Continuous Monitoring)

- ใช้วงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) ในการติดตามและปรับปรุงมาตรการ
- จัดทำ KRI Dashboard เพื่อติดตามตัวชี้วัดความเสี่ยงแบบ Real-time
- รายงานผลการดำเนินงานและสถานะความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเป็นระยะ (รายไตรมาส/รายปี)
- มีระบบการฟ้องร้องหรือเปิดโปงการทุจริต (Whistleblowing) ที่ปลอดภัย พร้อมมาตรการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส เพื่อสร้างความมั่นใจในการรายงานเหตุการณ์ทุจริต

3. ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

- ลดจำนวนกรณีทุจริตและข้อร้องเรียนลงอย่างมีนัยสำคัญ
- เพิ่มคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) ให้ได้ตามเป้าหมาย $\geq 85\%$
- สร้างความเชื่อมั่นต่อสาธารณชนในด้านความโปร่งใสและธรรมาภิบาล
- เสริมสร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ให้เป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบ โปร่งใส และตรวจสอบได้

สรุป

รายการความเสี่ยงระดับสูง-สูงมากที่ระบุข้างต้นเป็นประเด็นที่ต้องจัดการเชิงรุกทันที โดยมหาวิทยาลัยแม่โจ้จะดำเนินการตามมาตรการควบคุมที่ชัดเจน ครอบคลุมทั้งเชิงป้องกัน ตรวจสอบ และแก้ไข เพื่อสร้างระบบบริหารความเสี่ยงการทุจริตที่เข้มแข็ง โปร่งใส และสอดคล้องกับนโยบาย Zero Tolerance and Clean Thailand และยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ฉบับที่ 13

Executive Summary

การประเมินและบริหารความเสี่ยงการทุจริต มหาวิทยาลัยแม่โจ้ | ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ดำเนินการตามนโยบาย Zero Tolerance and Clean Thailand และยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) โดยใช้กรอบ COSO-ERM และแนวทาง ITA ในการประเมินความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับสินบน เพื่อสร้างระบบควบคุมภายในที่เข้มแข็ง โปร่งใส และตรวจสอบได้

พันธกิจและเจตจำนง

- มหาวิทยาลัยแม่โจ้ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส และมีคุณธรรม
- ขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาล “Zero Tolerance and Clean Thailand”
- สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)
- ตัวชี้วัดความสำเร็จ: KPI1 – ผลการประเมิน ITA

กรอบการบริหารความเสี่ยง

- Compliance Risk: การปฏิบัติตามกฎระเบียบ
- Fraud & Conflict of Interest: การทุจริตและผลประโยชน์ทับซ้อน
- ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้: Zero Appetite: วินัยทางการเงินการคลัง / Medium Appetite: ความมั่นคงทางการเงินและการลงทุน

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

1. Risk Identification – ระบุและคัดเลือกกระบวนการงานที่มีความเสี่ยง
2. Risk Assessment – ประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) × ผลกระทบ (Impact)
3. Risk Treatment Plan – จัดทำมาตรการควบคุมและแผนเชิงรุก
4. Monitoring & Review – ติดตามและปรับปรุงตามวงจร PDCA

ประเภทความเสี่ยงสินบนที่สำคัญ

- การอนุมัติ/อนุญาต – ความเสี่ยงจากการเรียกรับผลประโยชน์
- การใช้อำนาจตามกฎหมาย/ภารกิจ – การใช้ดุลพินิจโดยมิชอบ
- การใช้จ่ายเงินงบประมาณ - ความเสี่ยงจากการเบิกจ่ายผิดวัตถุประสงค์หรือไม่ตรงตามระเบียบ
- การเงินและบัญชี - ความเสี่ยงจากการยกยอกเงินสด, การปลอมแปลงเอกสารการเงิน, การจัดทำบัญชีเท็จ
- การจัดซื้อจัดจ้าง – การฮั้วประมูล การรับสินบน
- การบริหารงานบุคคล – การแต่งตั้ง/โยกย้ายโดยไม่เป็นธรรม

ความเสี่ยงระดับสูง-สูงมากที่ต้องจัดการเชิงรุก

1. การพิจารณาอนุมัติ/อนุญาตของทางราชการไม่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ (เช่น การเรียกรับผลประโยชน์เพื่อเร่งรัดหรือเอื้อประโยชน์ในการอนุมัติ อาจกระทบต่อความโปร่งใสและชื่อเสียงมหาวิทยาลัย)

- มาตรการควบคุม:
 - จัดทำคู่มือการใช้อำนาจและการอนุมัติที่ชัดเจน
 - ใช้ระบบดิจิทัลติดตามการอนุมัติ
 - กำหนดนโยบาย No Gift Policy
 - แต่งตั้งกรรมการอิสระร่วมพิจารณา

2. การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ (เช่น การใช้อำนาจโดยมิชอบ เช่น การเรียกรับสินบน, การทุจริตทางวิชาการ, การเอื้อประโยชน์แก่พวกพ้อง)

- มาตรการควบคุม:
 - จัดทำระบบการตรวจสอบควบคุมซึ่งกันและกัน (Check & Balance)
 - จัดอบรมจริยธรรมและธรรมาภิบาล
 - กำหนดบทลงโทษทางวินัยและกฎหมาย
 - ใช้ระบบร้องเรียนและคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส Whistleblowing ที่ปลอดภัย
 - จัดทำจรรยาบรรณและแนวปฏิบัติสำหรับบุคลากร
 - การตรวจสอบภายในและการสุ่มตรวจเชิงรุก

3. การใช้จ่ายเงินงบประมาณไม่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ (เช่น การเบิกจ่ายผิดวัตถุประสงค์, เบิกเกินจริง, เบิกซ้ำซ้อน, ใช้เอกสารเท็จ, เบิกเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว)

- มาตรการควบคุม:
 - ใช้ระบบการวางแผนงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Budgeting) และการตรวจสอบดิจิทัล (Digital Verification)
 - ตรวจสอบซ้ำโดยหน่วยงานตรวจสอบภายใน
 - จัดทำคู่มือการเบิกจ่ายมาตรฐานเดียวกัน
 - กำหนดบทลงโทษทางการเงินและวินัย
 - ระบบอนุมัติการเบิกจ่ายแบบดิจิทัล (Digital Approval Workflow)
 - การตรวจสอบภายในและการรายงานผลต่อคณะกรรมการ
 - การอบรมบุคลากรด้านวินัยการเงินการคลัง

4. ทุจริตด้านการเงินและบัญชี (เช่น ปลอมเอกสาร, เบิกเงินไม่ตรงจริง, เงินเดือนพนักงานไม่มีตัวตน)

- มาตรการควบคุม:
 - ใช้ระบบ e-Receipt และ e-Payment
 - ตรวจสอบบัญชีโดยหน่วยงานตรวจสอบภายในและภายนอก
 - จัดทำระบบติดตามการเงินแบบ Real-time

- ตรวจสอบสถานที่จริงและยืนยันตัวตนพนักงาน
- ใช้ระบบการยืนยันตัวตนดิจิทัล (Digital Verification) และฐานข้อมูลกลาง
- จัดทำ Checklist มาตรฐาน สำหรับการตรวจสอบบัญชี

5. ทุจริตในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง (การฮั้วประมูลระหว่างผู้เสนอราคา, การเรียกรับสินบนเพื่อแลกกับการอนุมัติสัญญา, การจัดทำ TOR/สเปกที่เอื้อประโยชน์แก่ผู้ประกอบการรายใดรายหนึ่ง, การตรวจรับงานโดยไม่ตรวจสอบคุณภาพจริง)

• **มาตรการควบคุม:**

- ใช้ระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (e-GP) และการประมูลแบบอิเล็กทรอนิกส์
- กำหนด TOR และสเปกที่ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้
- จัดทำคู่มือการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- ตรวจสอบภายในและการสุ่มตรวจเอกสาร/สถานที่จริง
- เปิดช่องทางร้องเรียนและคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส Whistleblowing ที่ปลอดภัย
- กำหนดบทลงโทษทางวินัยและทางกฎหมายที่ชัดเจน
- ปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างอย่างต่อเนื่องตามวงจร PDCA
- รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการและสาธารณะ

6. เอื้อประโยชน์และใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบในการบริหารงานบุคคล (เช่น การเรียกรับสินบนจากผู้สมัครงาน, การรั่วไหลของข้อมูล, การพิจารณาความดีความชอบโดยมิชอบ, การโยกย้ายตำแหน่งเพื่อผลประโยชน์)

• **มาตรการควบคุม:**

- จัดทำระบบสรรหาบุคลากรแบบโปร่งใสและตรวจสอบได้
- ใช้ระบบสอบออนไลน์ที่มีมาตรการป้องกันการรั่วไหล
- กำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจน
- จัดอบรมบุคลากรด้านคุณธรรมและจริยธรรม
- กำหนดหลักเกณฑ์การแต่งตั้ง/โยกย้ายที่โปร่งใสและตรวจสอบได้
- คณะกรรมการสรรหาอิสระและการมีส่วนร่วมจากหลายฝ่าย
- การเปิดเผยข้อมูลการแต่งตั้ง/โยกย้ายต่อสาธารณะ

แนวทางการดำเนินการ

- ความเสี่ยงต่ำ-ปานกลาง: กำกับ ติดตาม ฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง
- ความเสี่ยงสูง-สูงมาก: จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเชิงรุกทันที
- ใช้ KRI (Key Risk Indicators) และรายงานผลประจำไตรมาสเพื่อวัดประสิทธิภาพ