



# คู่มือ

แนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต  
ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

มหาวิทยาลัยมหากษัตริย์ราชวิทยาลัย

## คำนำ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีนโยบายในการเสริมสร้างวัฒนธรรม ค่านิยมสุจริตและการต่อต้านทุจริตในการดำเนินงาน พร้อมทั้งได้ดำเนินการจัดการการบริหารความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริตประพจน์มิชอบในมหาวิทยาลัยตามแนวทางการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ทำให้มหาวิทยาลัยมีหลักประกันในระดับหนึ่งว่า การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจะไม่มีทุจริต หรือหากมีการกระทำทุจริตเกิดขึ้นก็สามารถทราบและหาวิธีบรรเทาความเสียหายที่เกิดขึ้นให้เหลือน้อยที่สุดได้อย่างรวดเร็ว

การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแล และติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ โดยคณะกรรมการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ ๑๐ การป้องกันการทุจริต ตัวชี้วัดย่อยที่ ๑๐.๑ การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต ข้อ 0๓๐ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน และข้อ 0๓๑ รายงานผลการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพจน์มิชอบ ซึ่งเป็นการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการทุจริต การรับสินบน และผลประโยชน์ทับซ้อนในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วยประเด็น ๔ ด้าน คือ (๑) การอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘ (๒) การใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ (๓) การจัดซื้อจัดจ้าง (๔) การบริหารงานบุคคล

คณะกรรมการดำเนินงานตามตัวชี้วัดฯ จึงได้จัดทำคู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนและเป็นกรอบแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและจัดทำมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริตขององค์กร และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือแนวทางฯ ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ในการพัฒนามาตรการ ระบบ หรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและผลประโยชน์ทับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

คณะกรรมการกำกับดูแล และติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส  
ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
เมษายน ๒๕๖๗

## สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ ๑ ความสำคัญของการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ	๔
ส่วนที่ ๒ การบริหารงานและภารกิจของมหาวิทยาลัย	๖
ส่วนที่ ๓ วัตถุประสงค์ กรอบแนวคิด นิยาม	๘
ส่วนที่ ๔ เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน	๑๕
ส่วนที่ ๕ แนวทางการจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต	๒๑
ส่วนที่ ๖ การรายงานและแบบรายงาน	๒๖
บรรณานุกรม	๓๑
ภาคผนวก	๓๒
ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)	๓๓
การถอดบทเรียนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตหน่วยงานภาครัฐ	๓๔
ตัวอย่างและกรณีศึกษาความเสี่ยงการทุจริต	๓๖
ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนว่าต้องมีการตรวจสอบอย่างใกล้ชิด	๓๘
คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแล และติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดฯ	๓๙

## ส่วนที่ ๑

### ความสำคัญของการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ มีเป้าหมายหลัก เพื่อให้ภาครัฐมีความโปร่งใสปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาเพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยให้ความสำคัญกับการปรับและหล่อหลอมพฤติกรรมของ “คน” ให้มีจิตสำนึก และพฤติกรรมที่ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต โดยการเปลี่ยนแปลงวิถีคิด (Paradigm Shift) หรือสามารถ แยกแยะประโยชน์ส่วนตนออกจากประโยชน์ส่วนรวมได้ อีกทั้งยังได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนา “ระบบ” เพื่อลดจำนวนคดีทุจริตและประพฤติมิชอบในหน่วยงานภาครัฐ ผ่านการสร้างนวัตกรรมในการต่อต้าน การทุจริตในหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอนการดำเนินงานโดยแนวทางการสร้างความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐที่สำคัญ ประการหนึ่ง คือ “การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต” เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีมาตรการระบบ หรือ แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต

นอกจากนี้ การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐได้สำรวจสถานะ และปัญหาการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กรให้นำไปสู่ปรับปรุงและพัฒนาการบริหาร จัดการของหน่วยงานให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพและมีมาตรการในการป้องกันการทุจริตภายในองค์กร ได้กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐเปิดเผยข้อมูลตามแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transparency Assessment : OIT) ในตัวชี้วัดที่ ๑๐ การป้องกันการทุจริต เรื่อง การประเมินความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริตอันเป็นการกำหนด มาตรการส่งเสริมความโปร่งใสภายในหน่วยงานและ การกำกับ ติดตามให้มีการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ตัวชี้วัดย่อย ที่ ๑๐.๑ การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริตในประเด็นสินบน ด้านการประเมินความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต ดังนี้

ข้อ	ข้อมูล	องค์ประกอบด้านข้อมูล	ระดับคะแนน
๐๓๐	การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน	<ul style="list-style-type: none"><li>● แสดงผลการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของ การดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ ตามภารกิจของหน่วยงาน อย่างน้อยประกอบด้วยประเด็นดังต่อไปนี้<ul style="list-style-type: none"><li>(๑) การอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘</li><li>(๒) การใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ</li><li>(๓) การจัดซื้อจัดจ้าง</li><li>(๔) การบริหารงานบุคคล</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● ๑๐๐ คะแนน : เปิดเผยข้อมูลครบถ้วนตามองค์ประกอบที่กำหนดและเป็นตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด</li><li>● ๐ คะแนน : เปิดเผยข้อมูลไม่ครบถ้วนตามองค์ประกอบที่กำหนดหรือไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด</li></ul>

ข้อ	ข้อมูล	องค์ประกอบด้านข้อมูล	ระดับคะแนน
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● ในการประเมินความเสี่ยงการทุจริตแต่ละประเด็น ต้องมีรายละเอียดอย่างน้อยประกอบด้วย               <ol style="list-style-type: none"> <li>(๑) เหตุการณ์ความเสี่ยงและระดับของความเสี่ยง</li> <li>(๒) มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง</li> </ol> </li> <li>● เป็นการดำเนินการในปี พ.ศ. ๒๕๖๗</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>*กรณีหน่วยงานที่ไม่มีภารกิจการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘ ให้ระบุว่า “ไม่มีความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นการรับสินบนในกระบวนการอนุมัติ อนุญาต เนื่องจากหน่วยงานไม่มีภารกิจการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘”</i></p>	
O๓๑	รายงานผลการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบประจำปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>● แสดงผลการประเมินความเสี่ยงและผลการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๖ ที่มีรายละเอียดอย่างน้อยประกอบด้วย               <ol style="list-style-type: none"> <li>(๑) เหตุการณ์ความเสี่ยงและระดับของความเสี่ยง</li> <li>(๒) มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง</li> <li>(๓) ผลการดำเนินการตามมาตรการหรือการดำเนินการเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยง</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ๑๐๐ คะแนน : เปิดเผยข้อมูลครบถ้วนตามองค์ประกอบที่กำหนดและเป็นตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด</li> <li>● ๐ คะแนน : เปิดเผยข้อมูลไม่ครบถ้วนตามองค์ประกอบที่กำหนดหรือไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด</li> </ul>

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จึงเล็งเห็นความจำเป็นที่ต้องการขับเคลื่อนให้มีการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน จัดทำแผนจัดการความเสี่ยงการทุจริต เพื่อป้องกันและลดโอกาสการทุจริตได้อย่างแท้จริง อันเป็นการสร้างภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นให้องค์กรในระดับหนึ่งว่าการดำเนินงานขององค์กรจะไม่มีโอกาสเกิดการทุจริต หรือหากมีโอกาสที่จะเกิดการทุจริต ก็จะสามารถบริหารจัดการยับยั้งความเสียหายได้จากมาตรการของการควบคุมที่มีอยู่

## ส่วนที่ ๒

### การบริหารงานและภารกิจของมหาวิทยาลัย



#### ๒.๑ การบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยแห่งคณะสงฆ์ไทยที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์ พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงสถาปนาขึ้นเพื่อเป็นสถาบันการศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูงสำหรับพระภิกษุ สามเณร และคฤหัสถ์ โดยพระราชทานนามว่า “มหาธาตุวิทยาลัย” เมื่อปี พ.ศ. ๒๔๓๐ ตั้งอยู่ที่วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร และต่อมาได้รับพระราชทานเปลี่ยนนามเป็น “มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” เมื่อวันที่ ๑๓ กันยายน พ.ศ. ๒๔๓๙ และเปิดสอนระดับปริญญาตรี คณะพุทธศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต เป็นคณะแรก เมื่อวันที่ ๑๘ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๔๙๐ และขยายการศึกษาไปส่วนภูมิภาค

ต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๔๐ เมื่อวันที่ ๒๑ กันยายน พ.ศ. ๒๕๔๐ จัดตั้ง “มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” มีสถานะเป็นนิติบุคคล และเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา วิจัย ส่งเสริม และให้บริการทางวิชาการพระพุทธศาสนาแก่พระภิกษุ สามเณรและคฤหัสถ์ รวมทั้งการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยโอนบรรดากิจการ ทรัพย์สิน สิทธิ หนี้ ณาจารย์ เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง และเงินอุดหนุนของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยไปเป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติดังกล่าว

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีส่วนงานในกำกับดูแลทั่วประเทศไทยและต่างประเทศ จำนวน ๔๗ แห่ง ประกอบด้วย วิทยาเขต ๑๑ แห่ง วิทยาลัย ๓๐ แห่ง หน่วยวิทยบริการ ๓ แห่ง หน่วยงานวิสาหกิจ ๕ แห่ง และสถาบันสมทบในต่างประเทศ ๖ แห่ง

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีสถานที่ตั้งหลักอยู่ที่ ๗๙ หมู่ ๑ ถนนพหลโยธิน ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐ โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐



## ๒.๒ วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

“มหาวิทยาลัยที่จัดการศึกษาพระพุทธศาสนาบูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ และสร้างพุทธนวัตกรรมเพื่อพัฒนาจิตใจและสังคม”

The University provides Buddhist Studies integrated with modern sciences and creates Buddhist Innovation for the Development of Mentality and Society

## ๒.๓ พันธกิจของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑) **ผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ** โดยคำนึงถึงอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของการเป็นมหาวิทยาลัยที่จัดการศึกษาพระพุทธศาสนาบูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ การเป็นมหาวิทยาลัยกลุ่มพัฒนาปัญญาและคุณธรรมด้วยหลัก ศาสนา โดยกระบวนการผลิตบัณฑิตจะบูรณาการร่วมกับพันธกิจด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการบริการวิชาการ และด้านทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเพื่อผลิตบัณฑิตให้มีสติปัญญาและคุณธรรม ตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย

สติปัญญาและคุณธรรม หมายถึง ความรอบรู้วิชาการด้านพระพุทธศาสนา และสามารถนำไป ประยุกต์ใช้ได้ อย่างเหมาะสมตามหลักอริยวัฑฒิ ๕ ประกอบด้วย ศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ ปัญญาและมีผลลัพธ์การ เรียนรู้ตามกรอบ มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา

๒) **วิจัยและพัฒนา** พัฒนาระบบการบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมควบคู่ไปกับ กระบวนการเรียน การสอน การบริการวิชาการ และการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เน้นการพัฒนาองค์ความรู้ในพระ ไตรปิฎกโดย วิธีสหวิทยาการแล้วนำองค์ความรู้ที่ค้นพบมาประยุกต์ใช้แก้ปัญหาศีลธรรมและจริยธรรมของสังคม รวมทั้งพัฒนา ปัญญาและคุณธรรม การพัฒนาคุณภาพงานวิชาการด้านพระพุทธศาสนาโดยความร่วมมือกับ สถาบันการศึกษาที่มี ชื่อเสียงทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพนักวิจัย ผลงานวิจัย งาน สร้างสรรค์ หรือพุทธ นวัตกรรมให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและมีความเป็นสากล และใช้กระบวนการวิจัยเป็นส่วน หนึ่งในการผลิตบัณฑิต บริการวิชาการ และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อบูรณาการพระพุทธศาสนา กับศาสตร์ สมัยใหม่ให้สู่ภาคปฏิบัติได้ อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม

๓) **ส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการวิชาการแก่สังคม** ส่งเสริมให้บุคลากรและ นิสิต มีความตระหนักและ เห็นความสำคัญของการมีจิตอาสา ความเจริญอกงาม ทางสติปัญญาและคุณธรรม การมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ พัฒนาการบริการวิชาการที่เกิดจาก ประสบการณ์การปฏิบัติงานของบุคลากรและนิสิตร่วมกับภาคี เครือข่ายการบริการวิชาการในระดับชาติ ภูมิภาค และนานาชาติ เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้และพุทธนวัตกรรมในการ แก้ปัญหาและเสริมสร้างสันติสุขและความมั่นคง ของ ชุมชน วัด ท้องถิ่น และสังคม โดยใช้การปฏิบัติศาสนกิจและ การบริการสังคมของนิสิต เป็นส่วนหนึ่งในการ ขับเคลื่อนการดำเนินงานตามพันธกิจ

๔) **ทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม** ร่วมกับภาคีเครือข่าย ชุมชน วัด ท้องถิ่น หรือเครือข่ายความร่วมมือใน ต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างและ พัฒนาแหล่งการเรียนรู้ด้านการอนุรักษ์ สืบสาน ส่งเสริม พระพุทธศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้เอื้อต่อการศึกษาโดยใช้พระพุทธศาสนาเป็นกลไกเพื่อสร้างจิตสำนึกและ ความภาคภูมิใจในความเป็นไทยรวมทั้ง ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเป็นรากฐานของการพัฒนา อย่างมีคุณภาพและยั่งยืน

## ส่วนที่ ๓

### วัตถุประสงค์ กรอบแนวคิด นิยาม

มาตรการป้องกันการทุจริต จะสามารถช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยงการทุจริตได้ ทั้งนี้ การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรจะช่วยเป็นหลักประกันองค์กรในระดับหนึ่งว่า การดำเนินการขององค์กรจะไม่มีทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มี การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้ การประเมินความเสี่ยงการทุจริต จึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการค้นหา หรือระบุจุดอ่อน (Weakness) ของระบบต่าง ๆ ภายในองค์กร ที่อาจเป็นช่องให้ เกิดการทุจริต และเป็นการมุ่งหาความเป็นไปได้ (Potential) ที่จะเกิดการกระทำการทุจริตในอนาคต ซึ่งเป็น ส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล

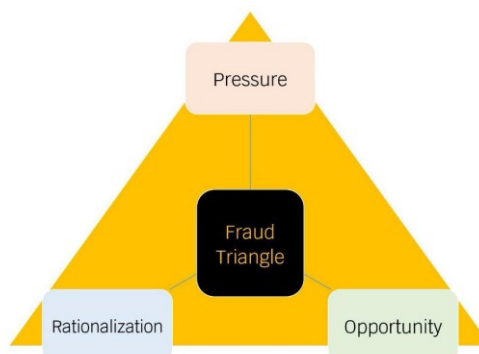
#### ๓.๑ วัตถุประสงค์หลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

- ๑) เพื่อสร้างมาตรการในป้องกัน สกัดกั้นและปิดโอกาสการทุจริต
- ๒) เพื่อให้ประชาชนเกิดความมั่นใจต่อการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ
- ๓) เพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กรต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาล และความซื่อตรงขององค์กร
- ๔) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐ

#### ๓.๒ กรอบแนวคิด นิยามตามเกณฑ์ชี้วัดความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงานภาครัฐ

##### (๑) กรอบแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสาเหตุการทุจริต

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่นำไปสู่การทุจริต ประกอบด้วย Pressure/Incentive หรือ แรงกดดันหรือแรงจูงใจ Opportunity หรือ โอกาส ซึ่งเกิดจากช่องโหว่ของระบบต่าง ๆ คุณภาพการควบคุมกำกับ การควบคุมภายในขององค์กรมีจุดอ่อน และ Rationalization หรือการหาเหตุผลสนับสนุนการกระทำตามทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle) ตามหลักการและทฤษฎี Triangle Fraud ของ Dr. Ronald R.Cressey (1940) ซึ่งเป็นนักสังคมวิทยาและอาชญาวิทยา ชาวอเมริกัน ได้ให้สมมติฐานไว้ในหนังสือชื่อ Other's People Money





คำอธิบายความหมายของคำศัพท์ ทฤษฎีเกี่ยวกับสาเหตุการทุจริต	
Opportunity	โอกาส เหตุการณ์ สถานการณ์ที่เอื้ออำนวย มีสิ่งล่อตาล่อใจเปิดโอกาสที่จะฉกฉวยผลประโยชน์ เนื่องจากความบกพร่องหรือจุดอ่อนของระบบงาน หรือช่องว่างของกฎระเบียบที่เปิดโอกาสให้ทำได้
Pressure	ความกดดัน ความกดดันและแรงกดดันเมื่อเกิดเหตุการณ์คับขันจากสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ มีความจำเป็นต้องการใช้เงิน
Incentive / Motive	แรงจูงใจ แรงบันดาลใจ มีสิ่งจูงใจ
Capability	ความสามารถ มีความสามารถที่ทำได้ที่เกิดจากอุปนิสัย ความสามารถเฉพาะตัวของปฏิบัติงาน และลักษณะงานเอื้อประโยชน์ที่จะประพฤตินิยมชอบและทำการทุจริตได้
Rationalization	มีเหตุผล มีเหตุผลเข้าข้างตนเองว่าสามารถทำได้ คนอื่นยังสามารถทำได้โดยไม่คิดว่าผิด มีความสามารถ และโอกาสที่เกิดจากตำแหน่งหน้าที่
Greed	ความโลภ เกิดความละโมภโลภมาก เห็นคนอื่นทำผิดแล้วไม่ได้รับการลงโทษ จับไม่ได้ จึงหลงผิดอยากทำบ้าง ไม่พึงพอใจในสิ่งที่ตนมี
Need	ความต้องการอยากได้ ความต้องการหรือความจำเป็นที่ต้องการใช้เงิน จึงเป็นแรงกดดันให้ทำทุกสิ่งทำได้เพื่อให้ได้เงินมา
Expectation	ความคาดหวัง คาดหวังว่าสิ่งที่ตนกระทำไม่มีผู้อื่นล่วงรู้ และเอาผิดได้ หรือโอกาสที่จะถูกค้นพบการกระทำที่ผิด ถูกจับได้และรับการลงโทษน้อยมาก

(ข้อมูลจากบทความ ผู้ตรวจบัญชีสหกรณ์ มีบทบาทและหน้าที่ในการป้องกันและตรวจสอบการทุจริตในสหกรณ์ได้อย่างไร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์)

## (๒) กรอบแนวคิดและนิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยเฉพาะ **หลักการควบคุมการทุจริตคอร์รัปชัน** (Corruption Control) ซึ่งหมายถึง การไม่กระทำและไม่สนับสนุนการทุจริต พร้อมทั้งร่วมมือกันควบคุมไม่ให้เกิดการทุจริตในองค์กร จึงเป็นหลักการบริหารจัดการที่มุ่งสู่การเป็นราชการใสสะอาดสามารถสกัดกั้น ลด และปิดโอกาสการทุจริตและประพฤตินิยมชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงานของส่วนราชการให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

นิยาม ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	
ศัพท์เฉพาะ	คำอธิบาย
ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk)	<b>ความเสี่ยง</b> : เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและมีความเป็นไปได้ที่อาจเกิดขึ้น
	<b>ทุจริต</b> : การใช้อำนาจรัฐในทางที่ผิด : การดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤตินิยมชอบและการรับสินบน หรืออาจการก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานในอนาคต
	<b>ปัญหา หรือความต้องการ</b> : ของผู้รับบริการ หรือ ธุรกิจตัวกลาง” หรือ Third Party หรือ Customs Broke หรือที่เรียกชื่ออย่างอื่น สำหรับด้านการอนุมัติ อนุญาต ให้ถือว่า เป็นความเสี่ยงการทุจริต เนื่องจากความยุ่งยาก (Pain point) อุปสรรคหรือความต้องการของผู้ขอรับบริการ ในแต่ละจุดสัมผัสของการให้บริการเป็นจุดเสี่ยงหรือเป็นสื่อการเรียกร้องผลประโยชน์ที่ไม่สมควร ไม่ว่าจะมึมูลค่าเท่าใด นำสู่การจ่ายเงินและค่าธรรมเนียมนอกกระบบ หรืออาจมีการเอื้อประโยชน์ หรือการตอบแทนบุญคุณใน

นิยาม ที่เกี่ยวข้องกับกำรบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	
ศัพท์เฉพาะ	คำอธิบาย
	รูปแบบต่าง ๆ อาจก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม
สินบน Bribery	<p><b>สินบน Bribery ISO ๓๗๐๐๑</b> : ได้ให้ความหมายสินบน หมายถึง การเสนอ การสัญญา การให้ การรับ การเรียกร้องผลประโยชน์ที่ไม่สมควร ไม่ว่าจะมึมูลค่าเท่าใด (ผลประโยชน์นั้นเป็นได้ทั้งในรูปตัวเงินและ ไม่ใช่ตัวเงิน) ทั้งทางตรงและทางอ้อม และไม่ว่าจะเป็นสถานที่ใด ๆ ก็ตาม โดยเป็นการฝ่าฝืนกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการโน้มน้าวหรือตอบแทน เพื่อให้บุคคลกระทำหรือละเว้นการกระทำอันเกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามหน้าที่ของบุคคลนั้น (ตามความหมายของ ISO 37001 “offering, promising, giving, accepting or soliciting of an undue advantage of any value (which could be financial or non-financial), directly or indirectly, and irrespective of location(s), in violation of applicable law, as an inducement or reward for a person acting or refraining from acting in relation to the performance of that person’s duties.</p> <p>(ที่มา : Bureau Veritas Certification Services The Implementation of ISO 37001 with GiftGiving and Receiving)</p>
ของขวัญ Gifts (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้หรือรับของขวัญของเจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๕)	เงิน ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดที่ให้แก่กันเพื่ออัยาศัยไมตรีใจเป็นรางวัล ให้โดยเสนหา ให้เพื่อการสงเคราะห์หรือให้เป็นสินน้ำใจ และให้หมายความรวมถึง ประโยชน์อื่นใดอันอาจคำนวณเป็นเงินได้ เช่น การให้สิทธิพิเศษซึ่งมิใช่เป็นสิทธิ ที่จัดไว้สำหรับบุคคลทั่วไปในการได้รับการลดราคาทรัพย์สินหรือการได้รับบริการ หรือการรับการฝึกอบรม หรือการรับความบันเทิง ตลอดจนการออกค่าใช้จ่ายในการเดินทาง หรือท่องเที่ยว ค่าที่พัก ค่าอาหาร หรือสิ่งอื่นใดในลักษณะเดียวกัน และไม่อาจจะให้เป็นบัตร ตัว หรือหลักฐานอื่นใด การชำระเงินไหลวงหนา หรือการคืนเงินหรือสิ่งของให้ในภายหลัง
การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดตามธรรมจรรยา	มาตรา ๑๒๘ พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. ๒๕๖๑ ประกอบประกาศคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เรื่องหลักเกณฑ์การรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยาของเจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ. ๒๕๔๓ ข้อ ๓ ให้นิยาม “การรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดตามธรรมจรรยา” หมายความว่า การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดจากญาติหรือบุคคลที่ให้แก่กัน ในโอกาสต่างๆ โดยปกติตามขนบธรรมเนียม ประเพณี หรือวัฒนธรรม หรือให้แก่กันตามมารยาทที่ปฏิบัติกัน
ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	เป็นขั้นตอนในการค้นหาว่ามีรูปแบบ หรือเหตุการณ์ที่อาจจะความเสี่ยงการทุจริตในอนาคต
โอกาส (Likelihood)	โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต
ผลกระทบ (Impact)	ผลกระทบจากเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน
ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต (Risk Score)	คะแนนรวมที่แสดงให้เห็นถึงระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต ที่เป็นผลจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริต จาก ๒ ปัจจัย คือ โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

### (๓) แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

มาตรการป้องกันการทุจริต สามารถช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยงการทุจริตได้ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตจึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการค้นหา หรือระบุจุดอ่อน (Weakness) ของระบบต่าง ๆ ภายในองค์กร ที่อาจเป็นช่องให้เกิดการทุจริต และเป็นการมุ่งหาความเป็นไปได้ (Potential) ที่จะเกิดการกระทำการทุจริตในอนาคต ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล จึงเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรจำเป็นต้องทำ เพราะหากองค์กรได้ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตจะเป็นหลักประกันความเชื่อมั่นให้องค์กรในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการขององค์กรจะไม่มีโอกาสเกิดการทุจริต หรือหากมีโอกาสที่จะเกิดการทุจริต องค์กรก็จะสามารถบริหารจัดการ และหามาตรการมาป้องกันได้ หรือหากเกิดความเสียหายก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่ได้ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

### (๔) ปัจจัยสำเร็จในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

๑) ความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กร ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตขององค์กรที่ยอมรับว่าความเสี่ยงการทุจริตมีอยู่จริง หากมีประเด็นการทุจริตต้องยกระดับเป็นบทเรียนเพื่อเรียนรู้และหาแนวทางการบริหารจัดการป้องกันการเกิดซ้ำ กฎเกณฑ์สำคัญที่ช่วยผลักดันให้องค์กรเติบโตไม่ใช่ความสามารถในการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงการทุจริต แต่คือการที่ผู้นำองค์กรต้องทำให้เรื่องของการบริหารความเสี่ยงการทุจริตเป็นนโยบายและแนวทางที่ทุกส่วนจะต้องนำไปปฏิบัติ

๒) ความเข้าใจเรื่องความเสี่ยงการทุจริตในทิศทางเดียวกันของคนในองค์กร

๓) กำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรและกระทำการอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ มีตัวแทนผู้เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงการทุจริตต้องมีความเที่ยงธรรมด้วยการมองจากบุคคลภายนอกมองไปที่กระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมิน (Outside in) และอาจให้มีผู้แทนจากภายนอก เช่น ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงการทุจริตเพื่อให้มีมุมมองที่รอบด้าน

๔) มีการเปิดเผยแผนและผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตในเว็บไซต์ของหน่วยงานและมีการสื่อสารภายในหน่วยงาน ติดตามประเมินผลเพื่อวัดประสิทธิผลของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตอย่างต่อเนื่อง

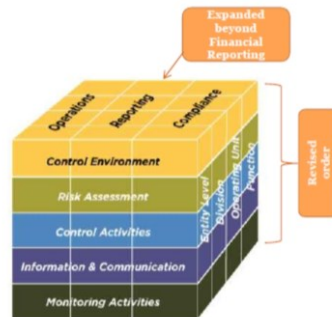
### ๓.๓ กรอบตามหลักมาตรฐาน

#### ● COSO ๒๐๑๓

กรอบหลักการควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) ตามมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ (Committee of Sponsoring Organizations 2013) ซึ่งมาตรฐาน COSO เป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับมาตั้งแต่เริ่มออกประกาศใช้เมื่อปี ๑๙๙๒ โดยที่ผ่านมามีการออกแนวทางการควบคุมภายในเพิ่มเติมอีก ๓ ครั้ง คือ ครั้งแรกเมื่อปี ๒๐๐๖ เป็นแนวทางการทำรายงานทางการเงิน Internal Control over Financial Report Guidance for Small Public Companies ครั้งที่ ๒ เมื่อปี ๒๐๐๙ เป็นแนวทางการกำกับ ติดตาม Guidance on Monitoring of Internal Control ครั้งที่ ๓ ในปี ๒๐๑๓ เป็นแนวทางเพิ่มเติมด้านการควบคุมภายใน Internal Control – Integrated Framework : Framework and Appendices การปรับปรุงในปี ๒๐๑๓ นี้ยังคงยึดกรอบ

แนวคิดเดิมของปี ๑๙๙๒ ที่กำหนดให้มีการควบคุมภายใน แต่เพิ่มเติมในส่วนอื่น ๆ ให้ชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเพิ่มเติมเรื่องการสอดส่องในภาพรวมของการกำกับดูแลกิจการ ดังนั้น การควบคุมภายในจึงถือว่ามีสำคัญอย่างยิ่ง ในการที่จะตอบสนองต่อความคาดหวังของกิจการในการป้องกันเฝ้าระวังและตรวจสอบการทุจริตภายใน กิจการ COSO ได้ผลักดันให้กิจการต่าง ๆ ทำการขับเคลื่อน The Three Lines of Defense และถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของ Internal Control Framework

- มาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ดังนี้



Source : COSO การควบคุมภายใน ๒๐๑๓

#### องค์ประกอบที่ ๑ : สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

- หลักการที่ ๑ – องค์กรยึดหลักความซื่อตรงและจริยธรรม
- หลักการที่ ๒ – คณะกรรมการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อการกำกับดูแล
- หลักการที่ ๓ – คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร มีอำนาจการสั่งการชัดเจน
- หลักการที่ ๔ – องค์กร จูงใจ รักษาไว้ และจูงใจพนักงาน
- หลักการที่ ๕ – องค์กรผลักดันให้ทุกตำแหน่งรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน

#### องค์ประกอบที่ ๒ : การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- หลักการที่ ๖ – กำหนดเป้าหมายชัดเจน
- หลักการที่ ๗ – ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างครอบคลุม
- หลักการที่ ๘ – พิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต
- หลักการที่ ๙ – ระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบต่อการควบคุมภายใน

#### องค์ประกอบที่ ๓ : กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

- หลักการที่ ๑๐ – ควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- หลักการที่ ๑๑ – พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการควบคุม
- หลักการที่ ๑๒ – ควบคุมให้นโยบายสามารถปฏิบัติได้

#### องค์ประกอบที่ ๔ : สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

- หลักการที่ ๑๓ – องค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ
- หลักการที่ ๑๔ – มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร ให้การควบคุมภายในดำเนินต่อไปได้
- หลักการที่ ๑๕ – มีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ในประเด็นที่อาจกระทบต่อการควบคุมภายใน

#### องค์ประกอบที่ ๕ : กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)

- หลักการที่ ๑๖ – ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน
- หลักการที่ ๑๗ – ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในทันเวลา และเหมาะสม

- **กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต**

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของหลักการควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) ตามมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ (Committee of Sponsoring Organizations ๒๐๑๓) ซึ่งในส่วนของการประเมินความเสี่ยงการทุจริตสอดคล้องกับหลักการที่ ๘ – การพิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต โดยกรอบในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประกอบด้วย ๔ กระบวนการ ดังนี้

กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต	
Corrective	แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดขึ้น / สิ่งที่มีประวัติอยู่แล้ว และจะอย่างไรเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก
Detective	ความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์บางอย่างซึ่งมีผลกระทบทำให้การดำเนินงาน ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือเบี่ยงเบนไปจากที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ผลกระทบที่เกิดขึ้นอาจส่งผลในทางบวกหรือทางลบก็ได้ (ผลกระทบทางลบ คือ ความเสี่ยง ผลกระทบทางบวก คือ โอกาส)
Preventive	ป้องกัน หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่นำไปสู่การสูญเสียต่อการกระทำผิด ในส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีก (Known Factor) ทั้งนี้รู้ว่าทำไปมีความเสี่ยงต่อการทุจริต จะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ Workflow ใหม่ ไม่เปิดช่องว่างให้การทุจริตเข้ามาอีก
Forecasting	การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่จะเกิดขึ้นและป้องกัน ป้องปรามล่วงหน้า ในเรื่องประเด็นที่ไม่คุ้นเคย ในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากการณ์ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต (Unknown Factor)

- **COSO ๒๐๑๗ (COSO ERM ๒๐๑๗)**

COSO ๒๐๑๗ Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance มุ่งชี้ให้เห็นถึงการเชื่อมโยงการทำงานของกลไกการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับกลยุทธ์ และการดำเนินงานขององค์กร ความเสี่ยงการทุจริตจึงเป็นหัวใจสำคัญเพื่อเป็นกลไกในการผลักดันให้องค์กรบริหารความเสี่ยงการทุจริตที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้าง มูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ให้กับองค์กร

- **องค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร มี ๕ องค์ประกอบ ดังนี้**



ที่มา : <https://www.slideshare.net/JorgeAGomezP1/coso-erm-2017>



๑) Governance and Culture (การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร) ประกอบด้วย บทบาทของ คณะกรรมการ โครงสร้างการดำเนินงานตามเป้าหมายกลยุทธ์ การกำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ การยึดมั่นต่อ ค่านิยมองค์กร และการสร้างความเข้มแข็งด้านทุนมนุษย์

๒) Strategy & Objective Setting (กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร) ประกอบด้วย การวิเคราะห์บริบท ของธุรกิจ การกำหนดระดับความสามารถในการรับความเสี่ยง การประเมินทางเลือกของกลยุทธ์จัดการความเสี่ยง องค์กร และการวางเป้าประสงค์ทางธุรกิจภายใต้ความเสี่ยง

๓) Performance (เป้าหมายผลการดำเนินงาน) ประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินระดับความ รุนแรง การจัดลำดับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง และการพิจารณาภาพรวมของความเสี่ยงองค์กรทั้งหมด

๔) Review & Revision (การทบทวนและปรับปรุง) ประกอบด้วย การประเมินความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จากการบริหารความเสี่ยง การทบทวนความสามารถในการจัดการและระดับความเสี่ยง และการปรับปรุงพัฒนา ระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

๕) Information, Communication & Reporting (สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน) ประกอบด้วย การใช้สารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง การใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ สนับสนุนการ บริหารความเสี่ยง และการรายงานความสำเร็จการดำเนินการ รวมทั้งวัฒนธรรมความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

สิ่งที่ COSO พยายามมุ่งเน้นนำเสนอในการปรับปรุงนี้ คือการแสดงให้เห็นว่าการบริหารความเสี่ยงองค์กร นั้น เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการสร้างคุณค่าผ่านกลยุทธ์และตัวแบบธุรกิจขององค์กรอย่างแท้จริง

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

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

● การบริหารความเสี่ยงขององค์กร หรือ ERM เป็นแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบใหม่ ซึ่งแตกต่าง จากแนวคิดแบบเดิมหลายประการที่สำคัญ มีดังนี้

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



## ส่วนที่ ๔

### เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน

#### ๔.๑ ระเบียบวิธีการประเมิน

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

(๑) แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

๑.๑) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต (Risk criteria)

๑.๒) การระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต (Risk identification)

๑.๓) แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

๑.๔) การรับรองแผนและการเปิดเผยข้อมูล

(๒) ผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

๒.๑) การรายงานผลและการเปิดเผยข้อมูล

๒.๒) ผลการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

#### ๔.๒ กระบวนการ/โครงการที่ต้องทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน

ตามคู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ที่ทางสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ได้กำหนดกระบวนการหรือโครงการที่ต้องทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ไว้ ๖ ประเภท โดยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จัดอยู่ในประเภทที่ ๔ หน่วยงานอื่น ๆ ของรัฐ ซึ่งกำหนดให้ประเมินความเสี่ยงการทุจริต โครงการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณปี พ.ศ. ๒๕๖๗ ที่มีวงเงินสูงสุด จำนวน ๑ โครงการ

และตามคู่มือการประเมินคุณภาพและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ กำหนดให้ประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ ตามภารกิจของหน่วยงาน อย่างน้อยประกอบด้วย ๔ ประเด็น (๑) การอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘ (๒) การใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ (๓) การจัดซื้อจัดจ้าง (๔) การบริหารงานบุคคล ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ดังนี้

**การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน ประกอบด้วย ๔ ด้าน**

**ด้านที่ ๑** การอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘

**ด้านที่ ๒** การใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ

**ด้านที่ ๓** การจัดซื้อจัดจ้าง

**ด้านที่ ๔** การบริหารงานบุคคล

## ๔.๓ วิธีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

วิธีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มีขั้นตอนหลัก ๕ ขั้นตอน และตารางประกอบการประเมิน ดังนี้

- ๑) การคัดเลือกกระบวนการงาน หรือโครงการ
- ๒) การระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต
- ๓) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต
- ๔) การประเมินความเสี่ยงการทุจริต
- ๕) การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

### ขั้นตอนที่ ๑ การคัดเลือกกระบวนการงานหรือโครงการ

หน่วยงานจะต้องค้นหากระบวนการงานซึ่งเป็นภารกิจงานหลักของหน่วยงานที่มีความเสี่ยงการทุจริต การค้นหาความเสี่ยงการทุจริตอาจค้นหาจากความเสี่ยงที่เคยเกิด หรือคาดว่าจะเกิดซ้ำสูง มีประวัติอยู่แล้ว (Known Factor) และไม่เคยเกิดหรือไม่มีประวัติมาก่อน แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ ในอนาคตว่ามีโอกาสเกิด (Unknown Factor) ในขั้นตอนนี้เป็นการตั้งสมมุติฐานหรือ เป็นการพยากรณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพิ่มเติม (Scenario) เป็นการมองข้อมูลไปข้างหน้า (Forward looking information) โดยไม่คำนึงว่าหน่วยงานมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตนั้น อยู่แล้วหรือไม่ โดยการมองความเสี่ยงการทุจริต ด้วยข้อมูลที่เลวร้ายที่สุด (Worst Case) หลักการที่สำคัญ ต้องไม่เอาปัญหาหรือข้อจำกัดจากการบริหารงานในปัจจุบัน เช่น ทรัพยากร คน พาหนะ ระบบเทคโนโลยี ไม่มีหรือไม่พอบุคลากรไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ไม่มีจิตสำนึก ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่การดำเนินงานอาจไม่บรรลุเป้าหมายมาปนกับความเสี่ยงการทุจริต เพราะจะทำให้ละเลยการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

Known Factor	ความเสี่ยงทั้ง ปัญหา/พฤติกรรมที่เคยรับรู้ที่เคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่า มีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำ หรือมีประวัติ มีตำนานอยู่แล้ว
Unknown Factor	ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต ปัญหา/พฤติกรรม ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (คิดล่วงหน้า ตีตนไปก่อนใช้เสมอ)

ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้คัดเลือกกระบวนการหรือโครงการที่ต้องทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ตามคู่มือการประเมินคุณภาพและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ และคู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ซึ่งได้กำหนดการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ดังนี้

การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน ประกอบด้วย ๔ ด้าน

**ด้านที่ ๑ การอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘**

หมายเหตุ : “มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยไม่มีความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนในกระบวนการอนุมัติ อนุญาต เนื่องจากมหาวิทยาลัยไม่มีภารกิจอนุมัติ อนุญาตตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘”

## **ด้านที่ ๒** การใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ

มหาวิทยาลัยดำเนินการโดยพิจารณาประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนในกระบวนการใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจของมหาวิทยาลัย คือ การผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพวิจัยและพัฒนา ส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการวิชาการแก่สังคม และทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

## **ด้านที่ ๓** การจัดซื้อจัดจ้าง

มหาวิทยาลัยดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนจากกระบวนการของโครงการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณปี พ.ศ. ๒๕๖๗ ที่มีวงเงินสูงสุด จำนวน ๑ โครงการ ซึ่งคัดเลือกโครงการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณปี พ.ศ. ๒๕๖๗ ที่มีวงเงินสูงสุด จำนวน ๑ โครงการ คือ **โครงการปรับปรุงหลังคาพร้อมติดตั้งระบบพลังงานแสงอาทิตย์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่มีวงเงินงบประมาณ จำนวนเงิน ๓๘,๐๐๐,๐๐๐.๐๐ บาท**

## **ด้านที่ ๔** การบริหารงานบุคคล

มหาวิทยาลัยดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนจากกระบวนการบริหารงานบุคคล



## **ขั้นตอนที่ ๒** การระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต

เป็นขั้นตอนหลังจากที่หน่วยงานตกลงร่วมกันว่าจะนำกระบวนการใดมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงาน หลังจากนั้นให้หน่วยงานนำกระบวนการนั้นมารายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในกระบวนการนั้น และทำการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละขั้นตอน โดยการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตให้อธิบายรายละเอียดเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริตว่ามีรูปแบบพฤติกรรมการทุจริตที่ในแต่ละขั้นตอนในการดำเนินงานของกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมิน ให้ละเอียดและชัดเจนมากที่สุดว่าใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร โดยเฉพาะรายละเอียดในส่วนที่เจ้าหน้าที่รัฐเข้าไปมีพฤติกรรมทุจริตอย่างไร โดยผู้ปฏิบัติงานหรือรับผิดชอบกระบวนการหรือโครงการ (Risk Owners) และตัวแทนของหน่วยงานอาจมีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วยก็ได้ เนื่องจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริต Risk Owners ส่วนใหญ่ไม่ยอมรับหรือบิดเบือนในความบกพร่องของตนเอง ผู้ประเมินความเสี่ยงการทุจริตจึงไม่ใช่ Risk Owners เท่านั้น



## **ขั้นตอนที่ ๓** การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

หน่วยงานต้องกำหนดเกณฑ์สำหรับใช้ในการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมิน ตามความเหมาะสม โดยพิจารณาจาก ๒ ปัจจัย คือ ด้านโอกาส (Likelihood) และด้านผลกระทบ (Impact) และการให้คะแนนทั้ง ๒ ปัจจัย รายละเอียด ดังนี้

➤ **โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)** พิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในช่วงเวลาหนึ่งในรูปของความถี่ หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ

➤ **ผลกระทบ (Impact)** การวัดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น โดยสามารถแบ่งเป็นผลกระทบทางการเงินและผลกระทบที่ไม่ใช่การเงิน

- สาเหตุของความเสี่ง แบ่งออกเป็น ๒ ปัจจัย ดังนี้

๑) ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

๒) ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือสภาพการแข่งขัน สภาวะแวดล้อมทั้งเศรษฐกิจและการเมือง สภาวะการณ์ภัยพิบัติต่าง ๆ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ดังนี้

- เกณฑ์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ง (Likelihood)

ระดับ	โอกาส	ความหมาย
๑	น้อยมาก	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดน้อยมาก
๒	น้อย	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดน้อย
๓	ปานกลาง	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดปานกลาง
๔	สูง	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูง
๕	สูงมาก	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูงมาก

- เกณฑ์ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)

ระดับ	ความรุนแรง	ความหมาย
๑	น้อยมาก	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยมีน้อยมาก
๒	น้อย	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยมีน้อย
๓	ปานกลาง	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยมีปานกลาง
๔	สูง	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยมีสูง
๕	สูงมาก	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยมีสูงมาก

- เกณฑ์ระดับของความเสี่ง (Degree of Risk : D)





โอกาสที่จะเกิดความเสี่ง Likelihood (L)	๕	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
	๔	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
	๓	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก
	๒	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูง
	๑	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง
		๑	๒	๓	๔	๕

ผลกระทบ Impact (I)

ระดับความเสี่ยง	ค่าช่วงคะแนน (L X I)	ระดับความเสี่ยง	มาตรการควบคุม
ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)	๑ - ๓	สีเขียว	ยอมรับความเสี่ยง และปรับปรุงระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ
ระดับความเสี่ยงปานกลาง(Medium) สามารถใช้ความรอบคอบระมัดระวังในระหว่างปฏิบัติงานตามปกติ ควบคุมดูแลได้	๔ - ๗	สีเหลือง	ยอมรับความเสี่ยงหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงโดยการยกเลิกกิจกรรมที่อาจทำให้มีความสูญเสีย
ระดับความเสี่ยงสูง (High) เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคนหลายส่วนงานภายในองค์กร มีหลายขั้นตอนจนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุมข้ามส่วนงานตามหน้าที่ปกติ	๘ - ๑๔	สีส้ม	ต้องจัดการความเสี่ยง โดยวิธีลดความเสี่ยง การถ่ายโอนหรือการป้องกัน กำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง
ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จักไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ	๑๕ - ๒๕	สีแดง	จัดการและควบคุมความเสี่ยงให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรม และแจ้งผู้บริหารรับทราบทันที

#### ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

หลังจากมหาวิทยาลัยได้ระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการแล้ว หลังจากนั้นต้องให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงาน โดยการให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริตพิจารณาจากขั้นตอนการดำเนินงาน จาก ๒ ปัจจัย คือ โอกาสเกิด (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) จะได้ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต (Risk Score) ว่าอยู่ในระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง หรือต่ำ ตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้

-  สถานะสีเขียว : ความเสี่ยงระดับต่ำ
-  สถานะสีเหลือง : ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถใช้ความรอบคอบระมัดระวังในระหว่างปฏิบัติงานตามปกติควบคุมดูแลได้
-  สถานะสีส้ม : ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคนหลายส่วนงานภายในองค์กร มีหลายขั้นตอนจนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุมข้ามส่วนงานตามหน้าที่ปกติ
-  สถานะสีแดง : ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จักไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

ตารางการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต การให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริต และระดับความรุนแรงของความเสียหายการทุจริต ดังนี้

**แบบตารางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต**

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	Risk Score (L x I)			
			Likelihood	Impact	Risk Score	ระดับความเสี่ยง
	ระบุขั้นตอนการดำเนินงานของกระบวนการหรือโครงการตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดที่ทำการประเมิน	ระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงานโดยละเอียดอธิบายรูปแบบ/วิธีการที่อาจเกิดการทุจริตในอนาคต	ให้คะแนนตามเกณฑ์ L และ I ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด	นำผลคูณ (L x I) ใส่คะแนน	ระบุระดับความเสี่ยงต่ำ/ปานกลาง/สูง/สูงมาก (ดูตามตารางจัดระดับความรุนแรงความเสี่ยงการทุจริต)	

**ขั้นตอนที่ ๕ การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต**

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

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ได้นำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตของกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมินของมหาวิทยาลัยที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Key Controls in place) มาทำการประเมินว่ามีประสิทธิภาพอยู่ในระดับใด ดี พอใช้ หรืออ่อน เพื่อพิจารณาจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตเพิ่มเติม (Further Actions to be Taken) โดยมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตเชื่อมโยงมีความสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ประเมินไว้ และต้องมีการติดตามเพื่อประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรมตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นการยืนยันยืนยันผลว่ามาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดหรืออาจต้องเพิ่มเติมหรือปรับแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตใหม่ หากพบว่ารูปแบบการทุจริตหรือมีสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป





## ส่วนที่ ๕

### แนวทางการจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต

#### ๕.๑ แนวความคิด

มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตในแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงานที่จัดส่งสำนักงาน ป.ป.ท. ที่ผ่าน ๆ มาพบว่า ส่วนใหญ่ได้นำขั้นตอนการปฏิบัติงานตามระเบียบ กฎหมายและมาตรการอบรมปลูกจิตสำนึก โครงการอบรมให้ความรู้ หรือนโยบาย มาตรการต่าง ๆ ของหน่วยงานที่ประกาศในภาพรวมขององค์กรมากำหนดเป็นมาตรการ โดยไม่สอดคล้อง ตรงประเด็นจุดเสี่ยงการทุจริตที่แท้จริง คู่มือฉบับนี้ขอแนะนำตัวอย่าง การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตซึ่งเป็นหัวใจสำคัญ เพื่อให้คดีการทุจริตและประพฤตินมิชอบลดลง ตามเป้าหมายแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ ๒๑ การต่อต้านการทุจริตและประพฤตินมิชอบ แผนแม่บทย่อยด้านการป้องกันการทุจริตและประพฤตินมิชอบ

การจัดทำมาตรการเป็นวิธีการออกแบบระบบหรือกระบวนการอย่างเป็นระบบ ซึ่งสิ่งที่ต้องการอันดับแรกของการจัดทำมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต คือ ผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งการที่จะบรรลุเป้าหมายจะต้องมีวิธีการ (How To) อันประกอบด้วยกระบวนการนำเข้า (Input) เช่น ขั้นตอน กระบวนการเพื่อทำให้มาตรการที่ตั้งไว้บรรลุเป้าหมาย หากมีผลลัพธ์เกิดขึ้นมากกว่า ๑ อย่าง ผลลัพธ์นั้นเป็นผลพลอยได้ (By Product) ของมาตรการที่กำหนดไว้

ข้อมูลที่น่ามาจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต ต้องได้มาจากการรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ตามรูปแบบพฤติการณ์ความเสี่ยงการทุจริต เสมือนเป็นต้นน้ำ เพื่อนำมาสู่การกำหนดมาตรการได้ตรงจุด เป็นเสมือนกลางน้ำ ส่วนมาตรการที่กำหนดไว้ต้องนำไปสู่การบังคับใช้ ด้วยการกำกับติดตาม ประเมินผลเพื่อนำมาทบทวนในการปรับมาตรการให้สามารถควบคุมความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มาตรการที่ดีต้องสามารถตอบสนอง รูปแบบพฤติการณ์ของความเสี่ยงที่ค้นพบเป็นเสมือนปลายน้ำ มาตรการต่างๆ ต้องมีการทบทวน ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพราะรูปแบบการทุจริตมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเช่นกัน หน่วยงานจะต้องค้นหากระบวนการ

#### ๕.๒ การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk Control)



## ❖ ๕.๒.๑ การควบคุมการปฏิบัติงาน (Operational Control)

Operational Control การระบุว่ามาตรการควบคุม ขั้นตอนตรวจสอบการทำงานหรือข้อปฏิบัติอะไรที่ใช้ลดหรือป้องกันความเสี่ยงการทุจริต เช่น

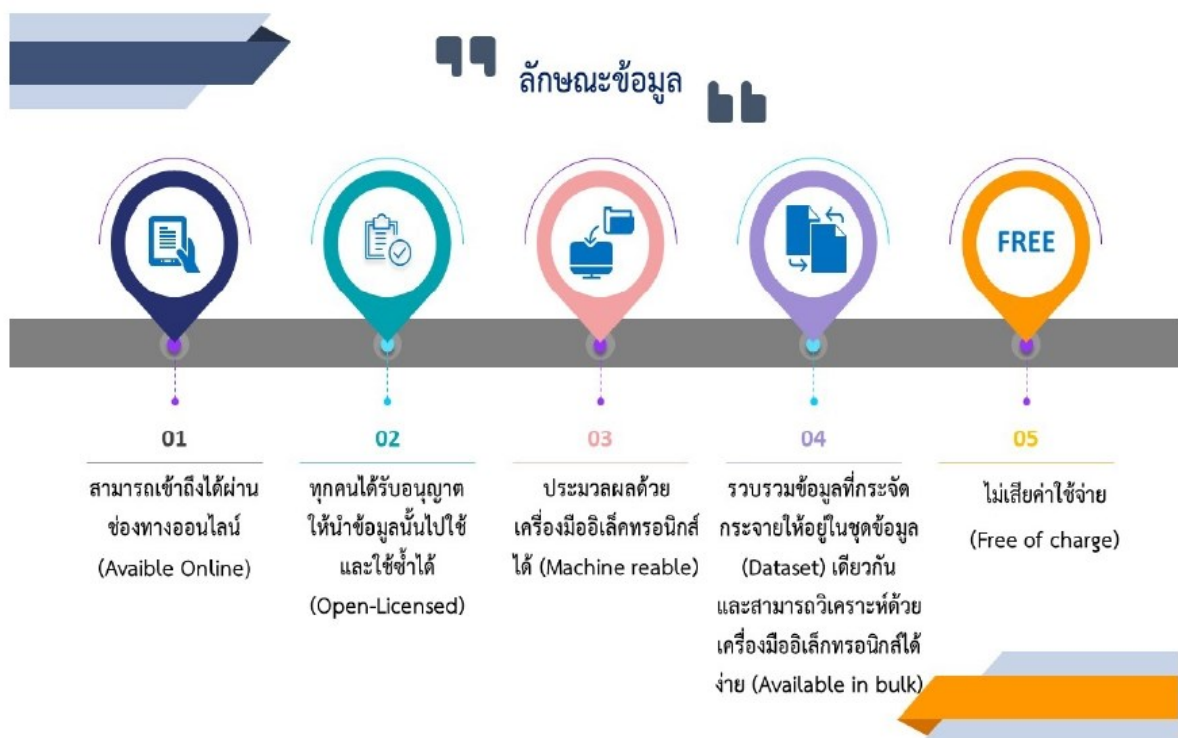
- จัดให้มี Documentation ในการปฏิบัติงาน เช่น การบันทึกภาพ เสียง ฯลฯ
- การใช้เอกสาร การรับรองตนเองเพื่อควบคุมในขั้นตอนที่ไม่สามารถตรวจสอบได้หรือตรวจสอบได้ยากหรือไม่สามารถพิสูจน์ได้
- การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบการตรวจสอบ ตรวจสอบงาน
- การกระทบข้อมูล อย่างน้อย ๒ แหล่งข้อมูลให้ตรงกัน
- การตรวจนับทางกายภาพจริง (ไม่ตรวจเพียงเอกสารอย่างเดียว)
- การใช้ระบบเทคโนโลยีมาสนับสนุนการให้บริการ เพื่อลดการเผชิญหน้า
- เปลี่ยน/ปรับ Process
- ลดขั้นตอน ลดดุลยพินิจ

## ❖ ๕.๒.๒ สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) เช่น

### (๑) การเปิดเผยข้อมูล

ข้อมูลเปิดภาครัฐ หมายถึง ข้อมูลของรัฐบาลที่ถูกเปิดเผยผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงนำไปใช้ต่อหรือแจกจ่ายได้โดยปราศจากข้อจำกัดใดๆ (องค์การสหประชาชาติ, ๒๐๑๖) รัฐบาลเปิด คือ วัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ส่งเสริมหลักการของความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอันที่จะสนับสนุนประชาธิปไตยโดยรวม (OECD, ๒๐๑๗)

### คุณลักษณะของข้อมูลเปิด (World Wide Web Foundation, 2015)



## ❖ ลักษณะของข้อมูลที่เปิดเผย (Open Data)

- ๑) ข้อมูลถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ (Complete)
- ๒) เป็นข้อมูลพื้นฐานไม่ถูกปรุงแต่ง (Primary)
- ๓) อยู่ในเวลาที่เหมาะสมเพื่อรักษาคุณภาพของข้อมูล (Timely)
- ๔) สะดวกในการเข้าถึง (Accessible)
- ๕) สามารถนำไปใช้ประโยชน์โดยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์สามารถประมวลผลได้ (Machine Process able)
- ๖) ต้องเปิดเผยโดยไม่เลือกปฏิบัติ (Non-discriminatory)
- ๗) ต้องไม่มีลิขสิทธิ์ (Non-proprietary)
- ๘) ทุกคนมีสิทธิใช้ข้อมูลได้ (License-free)

การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนแล้ว ข้อมูลเหล่านี้ประชาชนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ซึ่งเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานของภาครัฐ ทั้งยังช่วยลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มมูลค่าให้กับหน่วยงานราชการ ตลอดจนเป็นกลไกสำคัญในการตรวจสอบการทำงานและการใช้อำนาจของภาครัฐ ลดโอกาสการเกิดทุจริตที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าประสงค์เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศและพัฒนาสู่ความยั่งยืนได้อย่างสมบูรณ์

**(๒) การจัดทำแนวปฏิบัติที่ดี** เพื่อเป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยงการเรียก-รับ หรือยอมจะรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดไม่ว่าเพื่อตนเองหรือผู้อื่น หรือผลประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ เช่น ไม่รับสินบน สินน้ำใจ และไม่เรียกร้องผลประโยชน์รวมถึงการก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน จากการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของกระบวนการที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต โดยต้องเป็นมาตรการที่เป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเฉพาะกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต แนวปฏิบัติต้องสอดคล้องกับลักษณะงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง (ต้องไม่เป็นนโยบาย มาตรการ คู่มือ หรือแนวทางที่ประกาศในภาพรวมของหน่วยงานที่ไม่มีการระบุเฉพาะเจาะจงสำหรับเจ้าหน้าที่ประเภทที่มีความเสี่ยงสูงชัดเจน)

**ตัวอย่าง** การจะรับของขวัญและหรือผลประโยชน์ใด ๆ จากการปฏิบัติหน้าที่ ต้องสามารถตอบคำถามนี้ได้ก่อน

- ใครให้ ถ้าไม่ใช่เรามีตำแหน่งหน้าที่นี้เค้าจะให้เราหรือไม่
- ให้อะไร ของขวัญ สินน้ำใจ หรือการเลี้ยงรับรองหรูหรา หรือแพงเกินไปหรือไม่
- ให้เมื่อใด ช่วงเวลาหรือความบ่อยครั้งในการให้หรือเลี้ยงรับรอง
- เช่น ใกล้การขออนุมัติอนุญาต ต่อใบอนุญาต ประมูลโครงการของรัฐ
- ทำไมต้องรับ รับแล้วจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงดุลยพินิจ หรือเอื้อประโยชน์ภายหลังหรือไม่

ผลประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ เช่น

ประเภท	ความหมาย/ลักษณะ
สินบน (Bribery) :	ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด ที่เสนอว่าจะให้ สัญญาว่าจะให้ มอบให้การยอมรับ การให้ หรือการร้องขอสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อันส่งผลต่อการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งในลักษณะจงใจให้ กระทำการ หรือไม่กระทำการที่ขัดต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ
ค่าอำนวยความสะดวก :	คือค่าใช้จ่ายจำนวนเล็กน้อยที่จ่ายให้แก่เจ้าหน้าที่รัฐอย่างไม่เป็นทางการเป็นการให้เพียง เพื่อให้มั่นใจว่าเจ้าหน้าที่รัฐจะดำเนินการตามขั้นตอน กระบวนการหรือเป็นการกระตุ้นให้ ดำเนินการอย่างรวดเร็วขึ้น โดยกระบวนการนั้นไม่ต้องใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่รัฐเป็นการ กระทำอันชอบด้วยหน้าที่ของเจ้าหน้าที่รัฐผู้นั้น
ค่ารับรอง และ ของขวัญ ค่ารับรอง และของขวัญ :	เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมของผู้รับบริการรัฐ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี หรือ เป็นการแสดงออกซึ่งสินน้ำใจ วัฒนธรรมทางสังคม ซึ่งอาจรวมถึง ค่าที่พัก ค่าโดยสาร การศึกษาดูงาน ค่าอาหารและเครื่องดื่ม บัตรกำนัล ฯลฯ
สินน้ำใจ :	คือความเอื้อเฟื้อเพื่อเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการมีน้ำใจ ความมีมิตรไมตรี การดูแลกันและกัน เป็นต้น โดยอาจหวังการเอาประโยชน์จากการใช้อำนาจรัฐของผู้รับในอนาคต
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ :	ที่เป็นค่าสิ่งของใด ๆ ที่มีค่าทางการเงินรวมถึงสิ่งใช้แทนเงินสดและสิ่งที่สามารถแลกเปลี่ยน เป็นสินค้าหรือบริการได้

**ข้อควรระวัง :** การรับ ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด โดยธรรมจรรยาและการรับของขวัญจาก การปฏิบัติหน้าที่ จะมีความแตกต่างกัน โดยธรรมจรรยา: หมายถึง การรับทรัพย์สินหรือ ประโยชน์อื่นใด อันอาจ คำนวณเป็นเงินได้จากบุคคลที่ให้กับในโอกาสเทศกาลหรือวันสำคัญ ซึ่งแตกต่างจากการรับของขวัญของกำนัลจาก การปฏิบัติหน้าที่ การรับของขวัญ หรือประโยชน์อื่นใดจากการปฏิบัติหน้าที่อาจมีความเสี่ยงเป็นการรับสินบน ผลประโยชน์ทับซ้อน หรือการขัดกันของผลประโยชน์ (Conflict of interests: COI) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่าง การ ขัดกันของประโยชน์ส่วนตนของเจ้าหน้าที่ นักการเมือง หรือพนักงานที่นำมาตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมที่เป็น ประโยชน์ส่วนรวม จนทำให้เกิดความไม่เป็นกลางไม่มีความสมดุลและไม่ถูกต้องของผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับ ส่วนรวมตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้เท่าที่ควร ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะสามารถนำไปสู่การทุจริตได้

### ประเภทของผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการขัดกันแห่งผลประโยชน์ มี ๓ ประเภทได้แก่

ประเภท	ความหมาย/ลักษณะ
๑. ผลประโยชน์ทับซ้อนที่ เกิดขึ้นจริง (actual)	คือ มีความทับซ้อนระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและสาธารณะเกิดขึ้น
๒. ผลประโยชน์ทับซ้อนที่ เห็น (perceived & apparent)	เป็นผลประโยชน์ทับซ้อนที่คนเห็นว่ามี แต่จริงๆอาจไม่มีก็ได้ถ้าจัดการผลประโยชน์ ทับซ้อนประเภทนี้อย่างขาดประสิทธิภาพ ก็อาจนำมาซึ่งผลเสียไม่น้อยกว่าการจัดการ ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เกิดขึ้นจริง ข้อนี้แสดงว่าเจ้าหน้าที่ไม่เพียงแต่จะต้องประพฤติ ตนอย่างมีจริยธรรมเท่านั้นแต่ต้องทำให้คนอื่น ๆ รับรู้ และเห็นด้วยว่าไม่ได้รับ ประโยชน์เช่นนั้นจริง
๓. ผลประโยชน์ทับซ้อนที่ เป็นไปได้ (potential)	ผลประโยชน์ส่วนตนที่มีในปัจจุบันอาจจะทับซ้อนกับผลประโยชน์สาธารณะได้ใน อนาคต

สำหรับลักษณะการขัดกันแห่งผลประโยชน์ที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันการทุจริตแห่งชาติกำหนดในปัจจุบันมี ๙ ลักษณะ ดังนี้

๑. การรับผลประโยชน์ต่าง ๆ
๒. การทำธุรกิจกับตนเองหรือเป็นคู่สัญญากับหน่วยงานที่ตนสังกัด
๓. การทำงานหลังจากพ้นตำแหน่งเจ้าหน้าที่หรือเกษียณอายุราชการ
๔. การทำงานอาชีพพิเศษที่ตรงกับหน้าที่ของรัฐ
๕. การใช้ข้อมูลภายในของทางราชการเพื่อประโยชน์ของตนเองและพวกพ้อง
๖. การใช้ทรัพย์สินของทางราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว
๗. การนำโครงการสาธารณะลงในเขตเลือกตั้งเพื่อผลทางการเมือง
๘. การใช้ตำแหน่งหน้าที่เอื้อประโยชน์ให้กับตนเองและพวกพ้อง
๙. การใช้อิทธิพลเข้าไปมีผลต่อการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือหน่วยงานของรัฐอื่นลักษณะพฤติกรรมที่ส่งผลให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน

#### ❖ ๕.๒.๓ การควบคุม การตรวจสอบ (Monitoring Control)

การออกแบบระบบตรวจเฝ้าระวัง (MONITORING SYSTEM) วงรอบการติดตามผลและ/หรือรอบการสุ่มตรวจสอบ ตรวจสอบอะไร ใครเป็นผู้ตรวจ เป็นระยะตั้งแต่เริ่มจนถึงสิ้นสุดโครงการ/การตรวจแบบไม่แจ้งล่วงหน้า (Surprise check) หรือการวางระบบในการตรวจสอบถ่วงดุล (Check and Balance) การแบ่งแยกหน้าที่เพื่อลดช่องทางในการเกิดการทุจริต ตามหลัก 3-Lines of Defense ระบบการตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability System) เป็นต้น

## ส่วนที่ ๒

### การรายงานและแบบรายงาน

#### ๒.๑ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงานภาครัฐ

๒.๑.๑ การรายงาน สำนักงาน ป.ป.ท. ได้กำหนดรอบการรายงานไว้ ๒ รอบ ดังนี้

**(รอบที่ ๑) รายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต** แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตและให้เผยแพร่บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน **จัดส่งรายงานภายในวันที่ ๑ มีนาคม ๒๕๖๗** ตามแบบรายงานในรูปแบบ ไฟล์ MS Excel

สำหรับโครงการจัดซื้อจัดจ้าง ให้แนบรายละเอียดประมาณการงบประมาณแต่ละรายการของโครงการตามแบบรายงาน ในรูปแบบไฟล์ MS Excel พร้อมรายงานรอบที่ ๑ ทุกโครงการ

**(รอบที่ ๒) รายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต** รายงานผลหรือความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต และให้เผยแพร่บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน **จัดส่งรายงานภายในวันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๗** ตามแบบรายงาน ในรูปแบบไฟล์ MS Excel

ทั้งนี้ ให้จัดส่งรายงานประเมินความเสี่ยงการทุจริต (รายงานรอบที่ ๑ และรายงานรอบที่ ๒) มายังกลุ่มงานประเมินความเสี่ยงการทุจริตภาครัฐ กองบริหารความเสี่ยงและสกัดกั้นการทุจริตในภาครัฐในรูปแบบไฟล์ MS Excel มายังไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ Email : risk\_29@pacc.go.th

ในการนี้ สำนักงานป.ป.ท. ไม่ได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาในกำกับกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ร่วมเป็นหน่วยงานขับเคลื่อนและจัดทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตตามแนวทางดังกล่าว ดังนั้น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จึงไม่ต้องนำส่งรายงานต่าง ๆ ไปยังศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ตามหนังสือแจ้งที่ อว ๐๒๑๒/ว๒ ๘๔๘ ลงวันที่ ๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖ แต่ก็ได้จัดทำรายงานตามรูปแบบที่กำหนด

#### ๒.๑.๒ แบบรายงาน

##### ➤ แบบรายงานรอบที่ ๑

(๑) แบบรายงานที่ ๑ แบบรายงานการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริตใช้กับทุกหน่วยงาน

(๒) แบบรายงานที่ ๒ แบบรายงานการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต ใช้กับทุกหน่วยงาน

(๓) แบบรายงานที่ ๓ แบบรายงานแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ใช้กับทุกหน่วยงาน

(๔) แบบรายงานที่ ๔ แบบรายงานประมาณการงบประมาณโครงการจัดซื้อจัดจ้าง ใช้กับหน่วยงานที่

ประเมินความเสี่ยงการทุจริต ด้านที่ ๓ โครงการจัดซื้อจัดจ้าง

##### ➤ แบบรายงานรอบที่ ๒

(๑) แบบรายงานที่ ๕ แบบรายงานผลการดำเนินการแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

ใช้กับทุกหน่วยงาน

(๒) แบบรายงานที่ ๖ แบบรายงานการติดตามสถานะแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

(สำหรับใช้ในหน่วยงาน ในการกำกับ ติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตขององค์กร)



## ๖.๒ แบบรายงานที่ต้องจัดส่ง

### ➤ แบบรายงานที่ ๑ แบบรายงานการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗						
ชื่อ กระบวนการ/โครงการ .....						
ชื่อหน่วยงาน .....						
ประเภทความเสี่ยงด้านที่ .....						
การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต						
เกณฑ์ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)						
ระดับ	โอกาส	ความหมาย				
๑	น้อยมาก	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดน้อยมาก				
๒	น้อย	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดน้อย				
๓	ปานกลาง	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดปานกลาง				
๔	สูง	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูง				
๕	สูงมาก	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูงมาก				
เกณฑ์ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)						
ระดับ	ความรุนแรง	ความหมาย				
๑	น้อยมาก	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยมีน้อยมาก				
๒	น้อย	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยมีน้อย				
๓	ปานกลาง	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยมีปานกลาง				
๔	สูง	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยมีสูง				
๕	สูงมาก	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยมีสูงมาก				
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง Likelihood (L)	๕	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
	๔	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
	๓	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก
	๒	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูง
	๑	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง
	๑	๑	๒	๓	๔	๕
ผลกระทบ Impact (I)						

➤ แบบรายงานที่ ๒ แบบรายงานการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗					
ชื่อความเสี่ยงการทุจริต กระบวนการ/โครงการ.....					
ที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยง การทุจริต	Risk Score (L x I)		
			Likelihood	Impact	Risk Score

➤ แบบรายงานที่ ๓ แบบรายงานแผนการจัดการจัดการความเสี่ยงการทุจริต

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗									
ชื่อ กระบวนการ/โครงการ.....									
ที่	ขั้นตอน ปฏิบัติงาน รูปแบบ พฤติกรรม ความเสี่ยง การทุจริต	โอกาสและผลกระทบ			มาตรการ ควบคุม ความเสี่ยง การทุจริต	วิธีการ ดำเนินการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง					

ลงชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

วันที่/เดือน/ปี (ที่อนุมัติหรือเห็นชอบ)

➤ แบบรายงานที่ ๔ แบบรายงานประมาณการงบประมาณโครงการจัดซื้อจัดจ้าง

แบบแสดงรายละเอียดประมาณการงบประมาณโครงการจัดซื้อจัดจ้าง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต..... หน่วยงาน..... งบประมาณจังหวัด/กลุ่มจังหวัด (เฉพาะจังหวัด) จังหวัด..... ส่วนราชการที่ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง.....				
โครงการจัดซื้อจัดจ้างประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ชื่อโครงการ ..... งบประมาณ ..... บาท วิธีจัดซื้อจัดจ้าง ..... ระยะเวลาดำเนินการ..... <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <span><input type="checkbox"/> เงินงบประมาณ</span> <span><input type="checkbox"/> เงินนอกงบประมาณ</span> </div> ส่วนราชการที่ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง.....(กรณีงบประมาณจังหวัด/กลุ่มจังหวัด) <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <span><input type="checkbox"/> เข้าร่วมโครงการ..IP</span> <span><input type="checkbox"/> มีแผนเข้าร่วมโครงการ..IP</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <span><input type="checkbox"/> เข้าร่วมโครงการ..CoST</span> <span><input type="checkbox"/> มีแผนเข้าร่วมโครงการ..CoST</span> </div>				
ที่	รายการ	รายละเอียด (งบประมาณ จำนวน คุณลักษณะ (Spec) อื่น ๆ )	ประมาณ การงบประมาณ (Cost breakdown)	รวม งบประมาณ (บาท)
<b>รวมงบประมาณทั้งสิ้น</b>				

➤ แบบรายงานที่ ๕ แบบรายงานผลการดำเนินการแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

ชื่อกระบวนการ/โครงการ.....

ผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗			
ชื่อความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต	ผลการดำเนินการ

➤ แบบรายงานที่ ๖ แบบรายงานการติดตามสถานะแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

แบบรายงานการติดตามสถานะแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ณ วันที่.....	
หน่วยงานที่ประเมิน .....	
ชื่อความเสี่ยง	.....
โอกาส / ความเสี่ยง	.....
สถานะของการดำเนินการจัดการความเสี่ยง	<input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ <input type="checkbox"/> ฝั้าระวัง และติดตามต่อเนื่อง <input type="checkbox"/> เริ่มดำเนินการไปบ้างแล้ว แต่ยังไม่ครบถ้วน <input type="checkbox"/> ต้องการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงใหม่ให้เหมาะสม <input type="checkbox"/> เหตุผลอื่น ๆ (โปรดระบุ) ..... ..... ..... .....
ผลการดำเนินงาน	..... ..... ..... ..... .....

## บรรณานุกรม

กองบริหารความเสี่ยงและสกัดกั้นการทุจริตในภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตใน  
ภาครัฐ. คู่มือแนวทางประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. คู่มือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสใน  
การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

## ภาคผนวก





# ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)

หน้า ๑

เล่ม ๑๓๘ ตอนพิเศษ ๔๔ ง

ราชกิจจานุเบกษา

๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

## ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)

โดยที่ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ ประกาศในราชกิจจานุเบกษาและใช้บังคับ เมื่อวันที่ ๖ เมษายน ๒๕๖๑ นั้น เนื่องจากพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. ๒๕๖๐ กำหนดให้การจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งต่อมายุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๑๓ ตุลาคม ๒๕๖๑ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๑๘ เมษายน ๒๕๖๒ ส่งผลให้ต้องมีการปรับปรุงแผนการปฏิรูปประเทศเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ โดยคณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ ดำเนินการปรับปรุงแผนการปฏิรูปประเทศตามขั้นตอนของกฎหมายแล้วเสร็จ และเมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีและรายงานต่อรัฐสภาเพื่อทราบแล้ว ให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาและใช้บังคับต่อไป

เพื่อให้เป็นไปตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. ๒๕๖๐ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในฐานะสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการปฏิรูปประเทศ ได้ดำเนินการเสนอร่างแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) ต่อคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติเพื่อพิจารณาความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ด้วยแล้ว

บัดนี้ คณะรัฐมนตรีได้พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) ตามที่สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติและคณะกรรมการปฏิรูปประเทศเสนอ และรัฐสภาได้รับทราบแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) เป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงให้ประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) ในราชกิจจานุเบกษาเพื่อทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๔

พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา

นายกรัฐมนตรี

## การถอดบทเรียนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตหน่วยงานภาครัฐ

การถอดบทเรียนจากแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงานที่ได้จัดส่งให้ สำนักงาน ป.ป.ท. ในปีที่ผ่านมา ๆ มา เพื่อเป็นกรณีศึกษาในประเด็นที่ยังพบว่าเป็นจุดอ่อน เพื่อนำมาสู่การพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในการใช้เครื่องมือหรือมาตรการภายในของหน่วยงานในการป้องกันและลดโอกาสการทุจริตต่อไป

จุดอ่อน	ผลกระทบ
การนำปัญหาการบริหารงานมาเป็นความเสี่ยง	ทำให้การกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง ไม่ตรงจุด ไม่สอดคล้องเชื่อมโยงกับประเด็นความเสี่ยง
ระบุเหตุการณ์ที่ไม่ Point Focus ถึงจุดที่คาดว่าจะมีความเสี่ยง	
ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริตของประชาชน ผู้รับจ้าง ผู้ขอรับบริการ	
ระดับความเสี่ยงการทุจริต บางหน่วยประเมิน ระดับต่ำทุกขั้นตอน	

### กรณีตัวอย่างที่มีจุดอ่อน

การระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต
การจัดทำราคากลางสูงกว่าความเป็นจริง	<ul style="list-style-type: none"> <li>● กำกับให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการใหญ่ถูกต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของกรมบัญชีกลาง</li> <li>● จัดอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง</li> <li>● เชิญบุคคลภายนอกมาเป็นกรรมการ</li> </ul>
ผู้รับจ้างไม่ดำเนินการก่อสร้างตามรูปแบบรายการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง</li> <li>● เชิญบุคคลภายนอกมารวมประชุมเป็นประจำทุกเดือน</li> </ul>
ผู้เสนอราคาสมยอมกัน	กำหนดรายละเอียด ขั้นตอน และหลักเกณฑ์อย่างชัดเจนในเอกสารประกวดราคา
การจัดทำร่างขอบเขตของงาน คุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต คือ <ol style="list-style-type: none"> <li>๑) ยังไม่เคยมีความเสี่ยงด้านนี้ แต่มีโอกาที่จะเกิดความเสียหายในกระบวนการจัดทำคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ เช่น การกำหนดที่มีลักษณะกีดกันหรือไม่เปิดโอกาสให้มีการแข่งขัน</li> <li>๒) ขาวสารคุณภาพไม่ตรงตามมาตรฐาน/ปริมาณไม่ตรงตามกำหนด</li> <li>๓) รายการอาหารดิบ/คุณภาพอาหารดิบที่ได้รับไม่ตรง</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● คุณลักษณะเฉพาะของพัสดุและร่างขอบเขตของงาน (TOR) ของหน่วยงานที่ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างแล้วเสร็จมาเป็นตัวอย่างและแนวทาง</li> <li>● ดำเนินการตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐</li> </ul>

การระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต
ตามคุณลักษณะ ที่กำหนดไว้	
การเอื้อประโยชน์ ต่อพวกพ้อง คือ เอื้อผลประโยชน์ให้กับพวกพ้อง ทำให้การใช้อำนาจหน้าที่เป็นไปโดยไม่สุจริตก่อให้เกิดผลเสียต่อหน่วยงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ปกป้องจิตสำนึกในการให้บริการด้วยความเสมอภาค และเท่าเทียมและจัดอบรมเรื่อง ผลประโยชน์ทับซ้อน</li> <li>● ควบคุมกำกับดูแลให้เจ้าหน้าที่ และบุคลากร ปฏิบัติตามคู่มือผลประโยชน์ทับซ้อน</li> <li>● ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกาดำเนินการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ให้ครอบคลุมและทั่วถึงมากยิ่งขึ้น เพื่อรวมสร้างแนวทางและมาตรการในดำเนินการสร้างจิตสำนึกให้เจ้าหน้าที่ และบุคลากรรังเกียจการทุจริตทุกรูปแบบ</li> </ul>

จุดอ่อน	ผลกระทบ
<p><b>การตรวจสอบหลักฐานประกอบการยื่นขออนุญาต</b> ก่อสร้าง ดัดแปลงอาคาร ของเจ้าหน้าที่ผู้รับเรื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ความเสี่ยงการทุจริตจากภาระงานด้วยการพิจารณาอนุญาตก่อสร้างอาคาร ดัดแปลง รื้อถอน ต่ออายุใบอนุญาต ตามพระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522 ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการขออนุญาต การอนุญาต การต่ออายุใบอนุญาต การโอนใบอนุญาต การออกใบรับรอง และการออกใบแทนตามกฎหมายว่าด้วยการควบคุมอาคารหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของฝ่ายโยธาแผนผังกระบวนการ และขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน</li> <li>● กำหนดขั้นตอน ระยะเวลากำหนดเสร็จ การขออนุมัติ อนุญาตตามคู่มือพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกฯ</li> </ul>
<p><b>การรับคำขอและตรวจเอกสาร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการเรียกเอกสารมากเกินไปที่ระบุไว้ในคู่มือประชาชน อาจเป็นช่องทางในการตอรองเรียกรับผลประโยชน์</li> </ul>	<p>กำชับให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบตรวจสอบเอกสารและเรียกเอกสารตามที่ระบุไว้ในคู่มือประชาชนเท่านั้น</p>
<p><b>การตรวจสอบเอกสารการขออนุญาตติดตั้งป้ายโฆษณาในที่สาธารณะ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เอกสารที่ขอประกอบคำขออนุญาตฯ อาจไม่ครบถ้วน</li> </ul>	<p>มีการกำชับพัฒนาให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยเป็นการดำเนินงานในรูปแบบ “พี่สอนน้อง” เพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่ได้สั่งสมมาจากรุ่นสู่รุ่น</p>

## ตัวอย่างและกรณีศึกษาความเสี่ยงการทุจริต

### การกำหนดราคากลาง

- ไม่มีการถอดแบบจริง
- กำหนด Factor F ไม่ถูกต้องตามประเภทงาน
- กำหนดปริมาณงานและค่าแรงสูงเกินจริง
- กำหนดราคาวัสดุก่อสร้างไม่เป็นไปตามสำนักงานพาณิชย์จังหวัด
- ไม่มีการสืบราคาจากผู้ขายของตลาด แต่สืบราคาจากผู้ขายเพียงกลุ่มเดียว หรือสืบจากผู้ไม่มีอาชีพนั้น ๆ

โดยตรง ทำให้ราคากลางสูงกว่าของตลาด

### + โครงการก่อสร้างถนนและทอระบายน้ำ

➤ การจัดจ้างเกี่ยวกับงานก่อสร้างและระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน เช่น สร้างถนนทำทอระบายน้ำ อาจจะมีการคิดราคาซ่อนไว้ให้กับผู้รับจ้างบางราย ไว้ใน ปร.4 (แบบประมาณราคากลาง) บางรายการ ต่อมาจะมีการประกาศขายแบบ แลจะมาเจรจากันโดยผู้รับเหมาด้วยกันหรือกับเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของหน่วยงานด้วยว่ามี การตกลงจ่ายที่ .... เพอร์เซ็นต์ และให้แกผู้ควบคุมงาน ... เพอร์เซ็นต์ถ้าเจรจากันได้แล้ว ก็จะสรุปว่าจะให้ผู้รับเหมารายใดเป็นผู้ใดงาน โดยอาจมีการจ่ายเงินค้ำประกันให้กับผู้มาซื้อแบบรายอื่น ๆ ที่ตกลงว่าจะไม่เขามารับงาน ซึ่งผู้รับเหมาจะทำการยื่นราคาสูงกว่าราคากลางที่กำหนดไว้บางรายก็ไม่ยื่นซองประกวดราคา เมื่อเปิดซองก็จะได้ผู้รับเหมาที่ตกลงกันไว้แล้ว ผู้รับเหมาจะเขามาดำเนินการก่อสร้างโครงการ กรณีที่สัญญาระบุการแบ่งงวดงานไว้ ๒ งวด เมื่อส่งงานงวดที่ ๑ ก็จะมีการจ่ายเปอร์เซ็นต์ใดสิ่งหนึ่งตามที่ตกลงกันไว้ แลแบ่งจ่ายให้ผู้ควบคุมงาน .... เพอร์เซ็นต์ ลักษณะเนื่องงานบางอย่างผู้รับจ้างอาจจะทำไม่ตรงตามมาตรฐาน ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริต เช่น

- งานก่อสร้างวางทอระบายน้ำเช่นจะต้องทำการก่อกำหนดเข็มเหล็กกลวงความยาว ๒ เมตร ทุกระยะ ๑ เมตรแล้นำทรายหยาบรองพื้นหนา ๑๐ เซนติเมตร เทคอนกรีตหยาบหนา ๑๐ เซนติเมตร เพื่อรองรับทอระบายน้ำ ผู้รับเหมาบางรายไม่มีการก่อกำหนดเข็ม หรืออาจใช้เข็มที่มีความยาว ๑ เมตร แลเอาทรายลงโดยไม่มีการเทคอนกรีตหยาบรองพื้นโดยที่ผู้ควบคุมงานบางรายอาจเื้อให้แกผู้รับเหมา

- งานก่อสร้างถนนคอนกรีตเสริมเหล็กแบบแปลนจะกำหนดให้มีการบดอัดไผแน่นเพื่อป้องกันพื้นทรุด แล้วมีผลทดสอบตามค่าที่ผู้ออกแบบได้กำหนดไว้ ผู้รับเหมาสวนมากจะไม่มีการบดอัดจริงตามแบบ โดยจะมีการทำหนังสือเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้สถาบันหรือหน่วยงานราชการมาทำการทดสอบพอเป็นพิธี แลแล้วทำการทดสอบขึ้นมา ส่งมาให้ทางหน่วยงานที่วางจ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับสัญญาตามแบบแปลนที่ระบุเอาไว้ เมื่อได้ผลการทดสอบที่ระบุว่าได้ค่าความหนาแน่นตามแบบที่ระบุ ก็จะมีการปรับทรายรองพื้นเขาแบบข้างเทคอนกรีตจนแลเสร็จ จะต้องมีการบมหน้าเพื่อไม่ให้คอนกรีตสูญเสีย น้ำ ตามมาตรฐานทางด้านวิศวกรรม พื้นคอนกรีตสวนมากเมื่อเทแลจะไม่มีการบมหน้าซึ่งเป็นสาเหตุทำให้ถนนทรุดคอนกรีตแตกราว เนื่องจากพื้นบดอัดไม่แน่น และคอนกรีตมีการสูญเสีย น้ำ เนื่องจากไม่ได้บมคอนกรีตด้วยน้ำตามมาตรฐานทางวิศวกรรม

## + การชิงชัยพิบัติ

- การประกาศเขตภัยพิบัติอาจไม่ถูกต้อง ไม่มีภัยพิบัติเกิดขึ้นจริง มีเพียงเหตุฝนตกหรือน้ำท่วมปกติ และภาพถ่ายประกอบการขออนุมัติไม่ตรงกับพื้นที่จริง บางโครงการใช้ภาพถ่ายซ้อนกันมาขออนุมัติงบประมาณ
- อาจมีการกำหนดตัวคู่สัญญาและคู่แข่งไว้วงวน
- การอนุมัติให้ความช่วยเหลืออาจไม่ถูกต้อง เช่น ถนนเสียหายเป็นหลุมเป็นบ่อ แต่ประเมินว่าเสียหายจนไม่สามารถสัญจรไปมาได้ และอนุมัติให้ซ่อมแซมถนนทั้งสาย
- การจัดซื้อจัดจ้างอาจไม่ถูกต้อง บางพื้นที่ผู้รับจ้างไม่มีอาชีพหรือศักยภาพเพียงพอที่จะรับว่าจ้าง บางรายเป็นลูกหลานของผู้มีอิทธิพลในท้องถิ่น ต้องนำแรงงานชาวบ้านมาช่วยปรับแก้ถนน ไม่มีช่างควบคุมงาน บางโครงการผู้รับจ้างอาจเป็นลูกจ้างของหน่วยงานเอง
- การตรวจรับงานอาจไม่ถูกต้อง เช่น สัญญากำหนดให้ซ่อมแซมเป็นถนนลูกรังแต่ผู้รับจ้างนำหินคลุกมาลงแทน
- กล้วยซีพอาจแพงเกินจริง สิ่งของในถุงมีคุณภาพต่ำ ของไม่เหมาะสม เครื่องอุปโภคบริโภคหมดอายุ
- จัดซื้อจัดจ้าง กล้วยซีพอาจไม่ครบ แต่เบิกครบ ทำให้เบเสร็จปลอม รวมมือกับผู้ประกอบการเขียนจำนวนเต็ม

## + เรื่องสินบน

การดำเนินการโครงการงบประมาณที่มีการจัดซื้อจัดจ้าง อาจมีความเสี่ยงเรื่องการรับของขวัญ ของกำนัล หรือประโยชน์อื่นใด อาจมีความเสี่ยงเป็นการรับสินบน โดยมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องดังนี้

Bribery สินบน ISO 37001 ใดให้ความหมายสินบนหมายถึง การเสนอ การสัญญา การให้ การรับการเรียกรองผลประโยชน์ที่ไม่สมควร ไม่วาจะมีมูลค่าเท่าใด (ผลประโยชน์นั้นเป็นได้ทั้งในรูปตัวเงินและ ไม่ใช่ตัวเงิน) ทั้งทางตรงและทางอ้อม และไม่วาจะเป็นสถานที่ใดๆ ก็ตาม โดยเป็นการฝ่าฝืนกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการโน้หวาว หรือตอบแทนเพื่อใหญ่บุคคลกระทำ หรือละเว้นการกระทำอันเกี่ยวข้องของ กับการดำเนินการตามหน้าที่ของบุคคลนั้น (ตามความหมายของ ISO 37001 “ offering, promising, giving, accepting or soliciting of an undue advantage of any value (which could be financial or non-financial), directly or indirectly, and irrespective of location(s), in violation of applicable law, as an inducement or reward for a person acting or refraining from acting in relation to the performance of that person’s duties. (ที่ ม ๑ : Bureau Veritas Certification Services The Implementation of ISO 3 7 0 0 1 with Gift Giving and Receiving )

Gifts ของขวัญ ISO 37001 ใดกล่าวถึงประเด็นเรื่องของขวัญ หรือผลประโยชน์อื่นใดไว้ในข้อกำหนดย่อยของหนึ่งของหัวข้อดำเนินการดำเนินการ (Operation) โดยกำหนดว่า “องค์กรต้องดำเนินการตามกระบวนการที่ออกแบบขึ้นเพื่อป้องกันการเสนอ การให้ หรือการรับของขวัญ เครื่องแสดงไมตรีจิต การบริจาค และประโยชน์ในลักษณะเดียวกัน เมื่อการเสนอ การให้ หรือการรับสามารถพิจารณาอย่างเหตุผลเป็นผลได้วาคือสินบน” .. (ตามความหมายของ ISO 37001 Gifts, hospitality, donations and similar benefits “The organization shall implement procedures that are designed to prevent the offering, provision or acceptance of gifts, hospitality, donations and similar benefits where the offering, provision or acceptance is, or could

reasonably be perceived as, bribery (ที่ ม ๑ : Bureau Veritas Certification Services The Implementation of ISO 37001 with Gift Giving and Receiving )

มาตรา ๑๒๘ พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. ๒๕๖๑ ประกอบประกาศคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เรื่องหลักเกณฑ์การรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยาของเจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ. ๒๕๔๓ ขอ ๓ ให้นิยาม “การรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดตามธรรมจรรยา” หมายความว่า การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดจากญาติหรือบุคคลที่ใกล้กันในโอกาสต่างๆ โดยปกติตามขนบธรรมเนียม ประเพณี หรือวัฒนธรรม หรือให้กันตามมารยาทที่ปฏิบัติกันมา

### ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนว่าต้องมีการตรวจสอบอย่างใกล้ชิด

(ข้อมูลจากคู่มือพิชิตความเสี่ยงต่อการทุจริต ของ UNDP นำมาแปดตัวอย่างบางส่วน)

#### ✚ ระยะก่อนประมูล

- บรรจुरายการที่ไม่จำเป็นไว้ในแผนการจัดซื้อจัดจ้าง
- ใช้วิธีการอื่นนอกเหนือจากการเปิดประกวดราคาโดยไม่มีเหตุผลที่สมควร
- การแก้ไขสัญญาบางอย่างทำให้ได้ประโยชน์จากการแข่งขันหรือจากการที่ควรจัดซื้อสินค้าแยก (เช่น กิจกรรมเพิ่มเติมซึ่งไม่เขาลักษณะที่ควรเป็นส่วนต่อของสัญญาที่มีอยู่)
- การแยกสัญญา แบ่งรายการจัดซื้อออกเป็นหน่วยย่อยทั้งที่ควรจัดซื้อพร้อมกัน
- การเขียนคุณสมบัติเฉพาะเพื่อเอื้อประโยชน์บางบริษัท คุณสมบัติที่คลุมเครือกำกวม ไม่สมบูรณ์
- การเขียนคุณสมบัติเฉพาะกำหนดให้ใช้สินค้าบางยี่ห้อโดยไม่ไตร่ตรอง “หรือเทียบเท่า”

#### ✚ ระหว่างการประมูล

- เจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดจ้างให้ข้อมูลภายในแก่ผู้ประมูลที่ตนสนับสนุน
- ข้อมูลความลับรั่วไหล เช่น ข้อมูลประมาณการต้นทุน
- การตัดผู้ประมูลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมออกโดยมิชอบ
- การยื่นซองประมูลเป็นส่วนตัวก่อนไหวซึ่งอาจมีการรับซองประมูลที่ยื่นขา
- เอาสิ่งของที่อยู่ในซองออกเพื่อทำให้ผู้เขาประมูลขาดคุณสมบัติ
- การเปิดซองประมูล เกณฑ์การประเมินที่นำมาใช้แตกต่างจากที่อยู่ในเอกสารการประมูล
- จัดทำเกณฑ์ย่อยหรือขั้นตอนการประเมินที่ไม่เหมาะสมหรือโดยพลการขณะที่ประเมิน ซึ่งแตกต่างจากเอกสารการประมูลที่เผยแพร่
- ปฏิเสธซองประมูลโดยอ้างว่าขาดองค์ประกอบเช่น ไม่มีแคตตาล็อก หรือแผนพับสำหรับสินค้าที่เสนอ
- คณะกรรมการประเมินสร้างวิธีการประเมินขึ้นมาเองซึ่งแตกต่างจากเอกสารการประมูลที่เผยแพร่

#### ✚ ระยะหลังการประมูล

- มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขสัญญาบางอย่างทำให้มีเวลามากขึ้น
- มีการใช้ผลิตภัณฑ์ทดแทน หรืองานก่อสร้างไม่ได้มาตรฐานไม่ตรงตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในสัญญา





# คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแล และติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดฯ



## คำสั่งมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่ ๒๗๔ /๒๕๖๗

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแล และติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

ตามที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) ได้กำหนดกรอบการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ เพื่อใช้เป็นกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) โดยปัจจุบันยังคงถือปฏิบัติอยู่จนกว่าจะมีการประกาศใช้ฉบับใหม่ ซึ่งจะต้องดำเนินการผ่านระบบการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment System : ITAS) ดังนั้น เพื่อรองรับการตรวจประเมินจากหน่วยงานที่สำนักงาน ป.ป.ช. มอบหมายนั้น

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๗ (๑) และ (๔) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๔๐ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแล และติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ดังนี้

### ๑. คณะกรรมการอำนวยการ

๑) อธิการบดี	ประธานกรรมการ
๒) รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	รองประธานกรรมการ
๓) รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา	รองประธานกรรมการ
๔) รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	กรรมการ
๕) รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต	กรรมการ
๖) รองอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์และเผยแพร่	กรรมการ
๗) รองอธิการบดีฝ่ายกิจการต่างประเทศ	กรรมการ
๘) รองอธิการบดีทุกวิทยาเขต	กรรมการ
๙) คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย	กรรมการ
๑๐) คณบดีคณะพุทธศาสตร์	กรรมการ
๑๑) คณบดีคณะครุศาสตร์	กรรมการ
๑๒) คณบดีคณะมนุษยศาสตร์	กรรมการ
๑๓) คณบดีคณะสังคมศาสตร์	กรรมการ
๑๔) ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการสังคม	กรรมการ
๑๕) ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศ	กรรมการ
๑๖) ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและวัดผล	กรรมการ
๑๗) ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	กรรมการ

๑๘) ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์	กรรมการ
๑๙) ผู้อำนวยการสถาบันภาษา	กรรมการ
๒๐) ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยปัสสนาธุระ	กรรมการ
๒๑) ผู้อำนวยการสถาบันพระไตรปิฎกศึกษา	กรรมการ
๒๒) ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสตร์นานาชาติ	กรรมการ
๒๓) ผู้อำนวยการวิทยาลัยพระธรรมทูต	กรรมการ
๒๔) ผู้อำนวยการศูนย์อาเซียนศึกษา	กรรมการ
๒๕) ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ นอภวิทยาเขตทุกแห่ง	กรรมการ
๒๖) รองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป	กรรมการและเลขานุการ
๒๗) ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๒๘) ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทรัพย์สิน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๒๙) รองผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๓๐) ผู้อำนวยการกองแผนงาน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๓๑) ผู้อำนวยการกองกลาง	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๓๒) ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๓๓) ผู้อำนวยการกองนิติการ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๓๔) ผู้อำนวยการกองกิจการพิเศษ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

หน้าที่ ๑) กำกับนโยบาย วิเคราะห์ปัญหา วางแผนงาน เพื่อส่งเสริมและยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

๒) ให้คำปรึกษา และคำแนะนำในการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสแก่คณะทำงาน

๓) กำกับดูแล ติดตาม ควบคุม การดำเนินงานการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

## ๒. คณะกรรมการดำเนินงาน

๑) รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา	ประธานกรรมการ
๒) รองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป	รองประธานกรรมการ
๓) ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายแผนงบประมาณ	กรรมการ
๔) ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการวิทยาเขต	กรรมการ
๕) ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริการสังคม	กรรมการ
๖) ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทรัพย์สิน	กรรมการ
๗) ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	กรรมการ
๘) ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและวัดผล	กรรมการ
๙) ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศ	กรรมการ
๑๐) รองผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศ	กรรมการ
๑๑) รองผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	กรรมการ
๑๒) รองผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและวัดผล	กรรมการ
๑๓) รองผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการสังคม	กรรมการ
๑๔) ผู้อำนวยการกองวิชาการ	กรรมการ
๑๕) ผู้อำนวยการกองแผนงาน	กรรมการ

๑๖) ผู้อำนวยการกองคลังและทรัพย์สิน	กรรมการ
๑๗) ผู้อำนวยการกองกลาง	กรรมการ
๑๘) ผู้อำนวยการกองกิจการวิทยาเขต	กรรมการ
๑๙) ผู้อำนวยการกองสื่อสารองค์กร	กรรมการ
๒๐) ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน	กรรมการ
๒๑) ผู้อำนวยการกองกิจการนิสิต	กรรมการ
๒๒) ผู้อำนวยการส่วนทะเบียนนิสิต	กรรมการ
๒๓) ผู้อำนวยการส่วนประเมินผลการศึกษา	กรรมการ
๒๔) ผู้อำนวยการส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ	กรรมการ
๒๕) ผู้อำนวยการสำนักงานประกันคุณภาพ	กรรมการ
๒๖) ผู้อำนวยการกองนิติการ	กรรมการ
๒๗) ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป	กรรมการและเลขานุการ
๒๘) ผู้อำนวยการกิจการพิเศษ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๒๙) รองผู้อำนวยการกองนิติการ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๓๐) รองผู้อำนวยการกองแผนงาน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๓๑) รองผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๓๒) รองผู้อำนวยการสำนักงานประกันคุณภาพการศึกษา	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๓๓) รองผู้อำนวยการกองคลังและทรัพย์สิน (นายชัยณรงค์ ธรรมธีรภรณ์)	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

หน้าที่ ๑) ดำเนินงานตามนโยบาย เพื่อส่งเสริมและยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

๒) รวบรวมและดำเนินการจัดทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

๓) จัดส่งข้อมูลและรายงานผลการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

### ๓. คณะกรรมการฝ่ายจัดทำข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ

๑) คณบดีคณะครุศาสตร์	ประธานกรรมการ
๒) รองผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	รองประธานกรรมการ
๓) ผู้อำนวยการส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ	รองประธานกรรมการ
๔) รองผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศ (นายศรี แก้วงาม)	กรรมการ
๕) ผู้อำนวยการสำนักงานประกันคุณภาพการศึกษา	กรรมการ
๖) ผู้อำนวยการกองกลาง	กรรมการ
๗) ผู้อำนวยการกองนิติการ	กรรมการ
๘) รองผู้อำนวยการกองคลังและทรัพย์สิน (นายชัยณรงค์ ธรรมธีรภรณ์)	กรรมการ
๙) รองผู้อำนวยการส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ (นายอภิชาติ รอดนิยม)	กรรมการ

- |                                    |                            |
|------------------------------------|----------------------------|
| ๑๐) ผู้อำนวยการกองกิจการพิเศษ      | กรรมการและเลขานุการ        |
| ๑๑) รองผู้อำนวยการกองสื่อสารองค์กร | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑๒) รองผู้อำนวยการกองกลาง          | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑๓) นายนพดล เพ็ญประชุม             | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

หน้าที่ ๑) ปฏิบัติหน้าที่รวบรวม ติดตาม ตรวจสอบข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ และจัดทำข้อมูลการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transparency Assessment: OIT)

๒) จัดเตรียมรายละเอียดข้อมูลผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อตอบรับแบบสำรวจความคิดเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Integrity and Transparency Assessment: EIT)

๓) ปฏิบัติหน้าที่ดูแลเว็บไซต์ และปรับปรุงเว็บไซต์ พร้อมทั้งอัปเดตข้อมูลให้เป็นปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป จนกว่าการดำเนินการจะแล้วเสร็จ

สั่ง ณ วันที่ ๒๕/๓/๒๕๖๗ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๗



(พระราชวัชรสารบัณฑิต, รศ.ดร.)

รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา รักษาการแทนในตำแหน่ง  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๐๐๐๐๐๐๐ ✦ ๐๐๐๐๐๐๐





มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
๗๙ หมู่ ๑ ถนนพหลโยธิน ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐ - ๕  
<https://www.mcu.ac.th>

จัดทำโดย

สำนักงานตรวจสอบภายใน

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐ ต่อ ๘๑๙๘

<https://audit.mcu.ac.th/>

E-mail : [audit@mcu.ac.th](mailto:audit@mcu.ac.th)