

คู่มือการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ได้ออกแนวปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) เมื่อ 19 ธันวาคม 2565 เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดธรรมาภิบาลที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาอย่างยั่งยืนให้เหมาะสม จัดให้มีระบบควบคุมภายในและระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ โดยให้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจากบุคคลซึ่งเป็นกลางที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช ได้ออกข้อบังคับมหาวิทยาลัยนวมินทราธิราชว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พ.ศ.2566 เพื่อกำกับดูแลกิจการที่ดีและสนับสนุนการดำเนินการเพื่อให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพผ่านระบบการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุมป้องกันให้รองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การสื่อสาร การทบทวนติดตาม และการรายงาน ตลอดจนขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ให้นำไปสู่ความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย

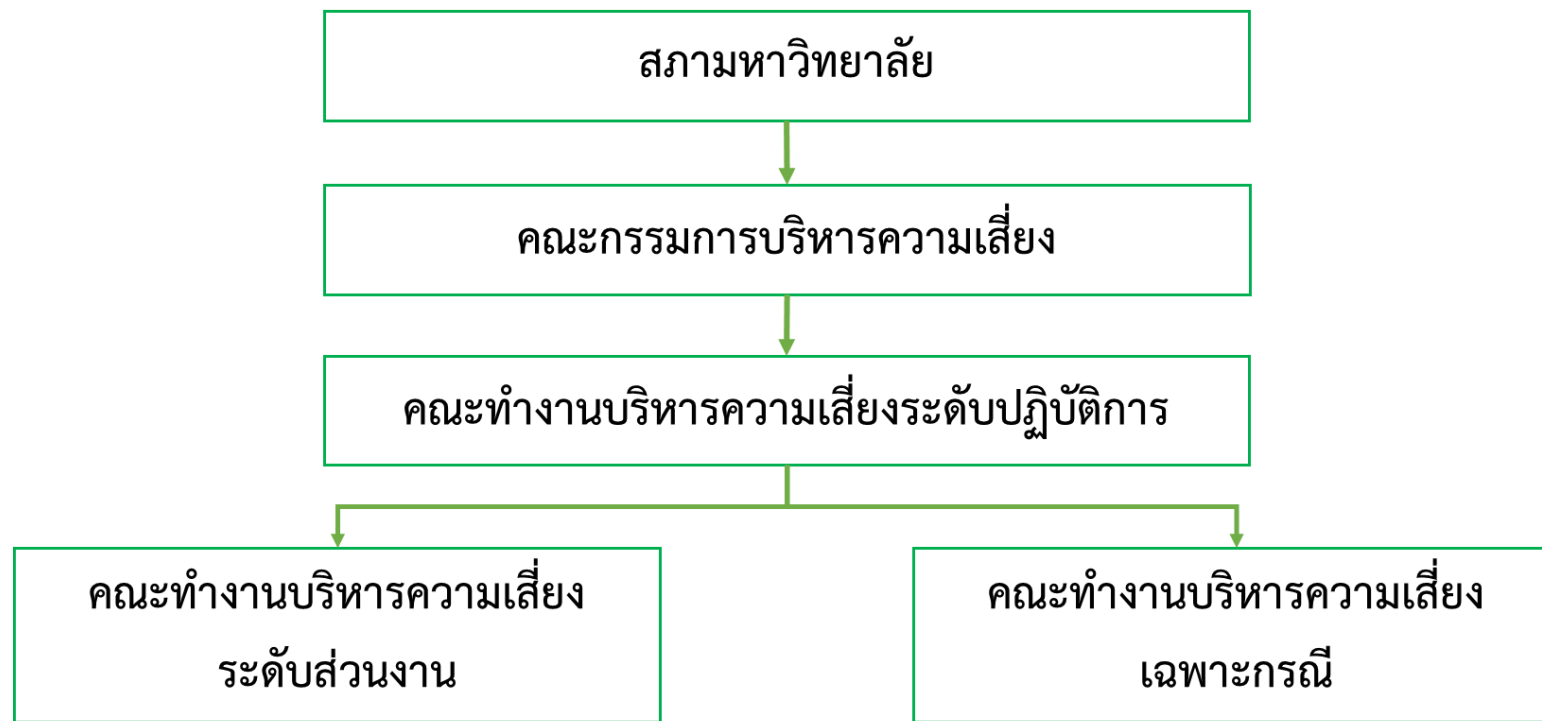
มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราชถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการและยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นทั้งเครื่องมือเพื่อในการป้องกันความเสียหายในองค์กร และเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพมหาวิทยาลัย การที่มหาวิทยาลัยจะสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนได้ต้องให้ความสำคัญต่อการกำกับดูแลกิจการที่ดีด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมและ ความใส่ใจของประชาคมภายใน อันประกอบด้วย ผู้บริหาร คณาจารย์

นโยบายการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy)



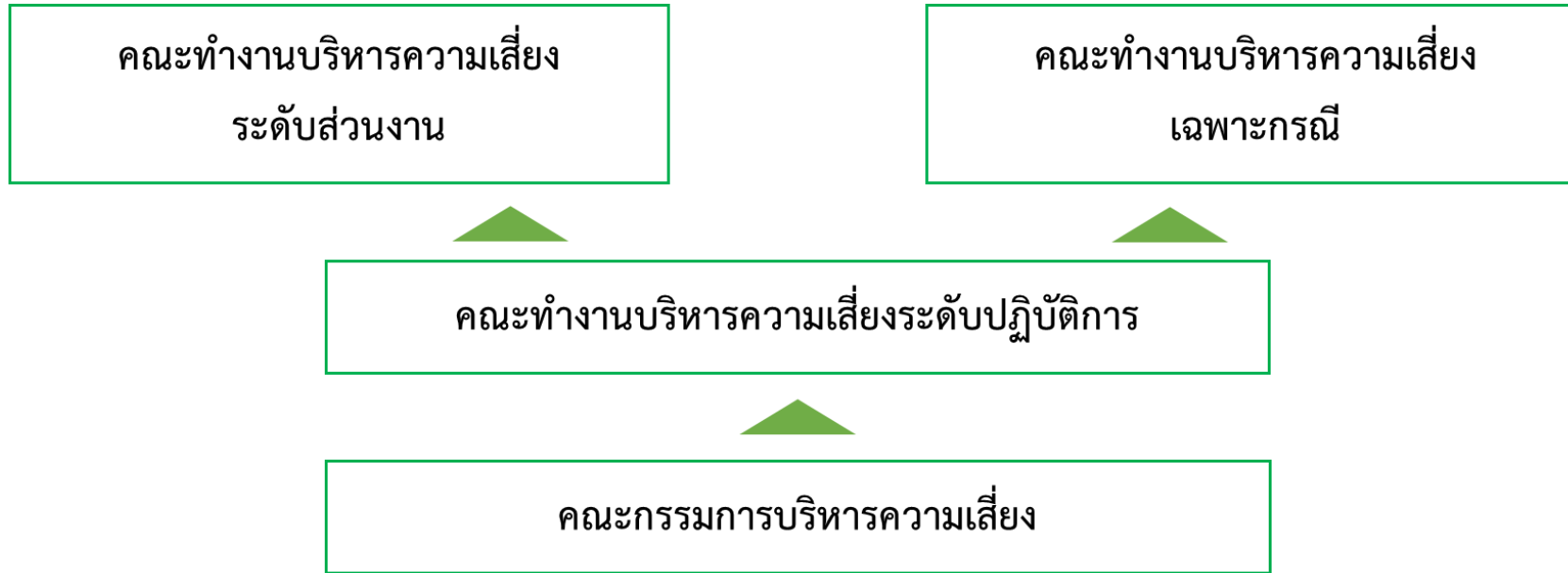
1. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องปลูกฝัง สื่อสาร ทำความเข้าใจ ให้เกิดความตระหนัก เห็นความสำคัญร่วมกัน และถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติ
2. พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในเชิงรุกแบบบูรณาการ ให้มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานสากลรองรับการดำเนินการเพื่อให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพ ตั้งแต่การตัดสินใจการกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ การวางแผนการปฏิบัติงานอย่างรอบด้านในทุกมิติ ตามแนวคิด Intelligent Risk และควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) สะท้อนให้เห็นถึงความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นและต้นทุนของการรับความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ
3. สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets) จากการบริหารความเสี่ยงที่เป็นองค์ความรู้ทั้งในส่วนของมหาวิทยาลัย และผู้ปฏิบัติงานในรูปแบบของสารสนเทศ แนวความคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความทรงจำ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ทักษะทางปัญญา และทางเทคนิค รวมทั้งขีดความสามารถต่าง ๆ สามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัยมีหน้าที่รับผิดชอบ เป็นแบบอย่างที่ดี ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยร่วมเป็นเจ้าของความเสี่ยง ถ้ายทอดให้เกิดการนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งทบทวนปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

โครงสร้างการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง



มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช ได้ออกข้อบังคับมหาวิทยาลัยนวมินทราธิราชว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พ.ศ.2566 และสภามหาวิทยาลัยนวมินทราธิราชได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยมีโครงสร้างการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงเฉพาะกรณี

การสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

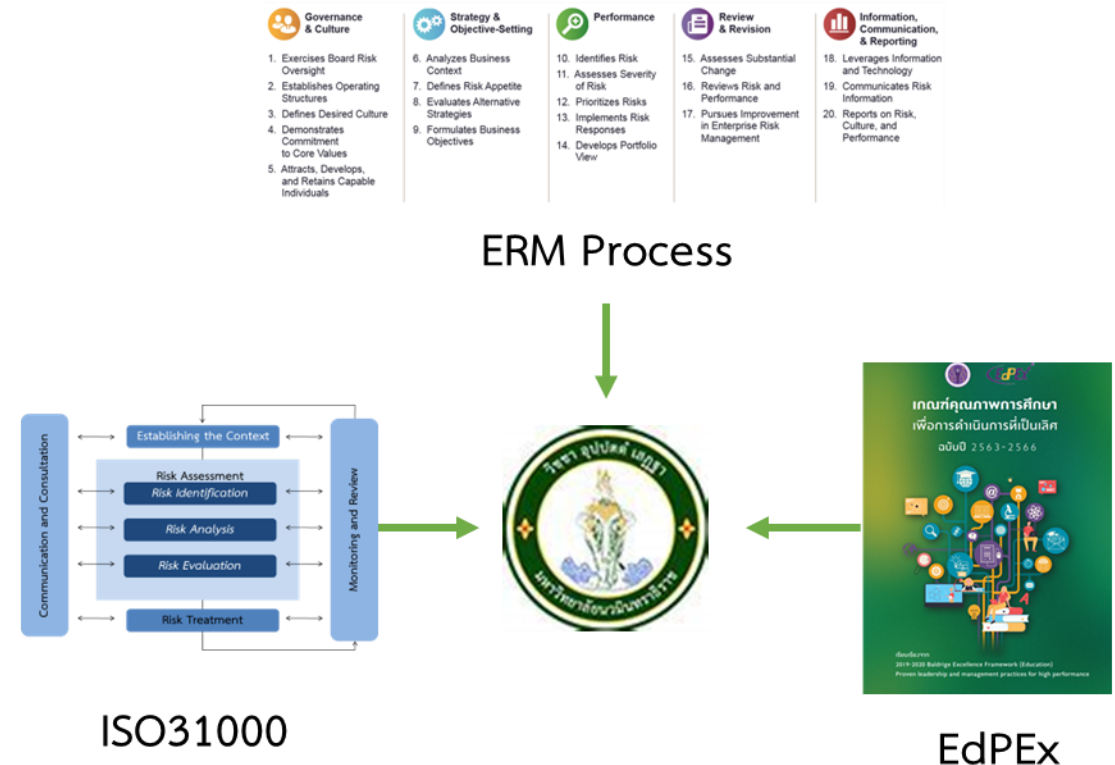


มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช มุ่งเน้นให้บุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัยเกิดตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยง เห็นความสำคัญร่วมกัน และถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติ ดังนั้นคณะกรรมการ/คณะกรรมการในแต่ละระดับ จึงต้องสนับสนุนทรัพยากร องค์ความรู้ กระบวนการ และเทคโนโลยี กับคณะกรรมการต่าง ๆ ให้สามารถดำเนินการด้านความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ รองรับการดำเนินการเพื่อให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพ

แนวคิดการบริหารความเสี่ยง (NMU Risk Management Framework)



เพื่อให้การบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยนวมินทราชิ
ราชสามารถดำเนินการได้อย่างมีระบบ จึงได้นำแนวคิดกรอบการ
บริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management:
ERM) ในปี 2017 มาผสมผสานกับมาตรฐานการบริหารจัดการ
ความเสี่ยง ISO31000 ที่มีกระบวนการตามหลักการบริหาร
คุณภาพ PDCA ตลอดจนได้นำมาตรฐานการดำเนินการเพื่อให้
เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพ จากมาตรฐานการจัด
การศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2565 มาประยุกต์ผ่านเกณฑ์
คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education
Criteria for Performance Excellence: EdPEx) มาเป็น
แนวคิดในการพัฒนากรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงของ
มหาวิทยาลัยนวมินทราชิราช (NMU Risk Management
Framework)



GROWTH WITH SAFETY AND SUSTAINABILITY

มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราชกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องปลูกฝังสื่อสารทำความเข้าใจ ดังนั้นจึงต้องสื่อสารวัฒนธรรมความเสี่ยงให้กับบุคลากรทุกระดับให้เกิดความตระหนัก เห็นความสำคัญร่วมกัน และถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติ เพื่อให้ มั่นคง-ปลอดภัย-ยั่งยืน

เกณฑ์การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านทุจริต



โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

ระดับ	คำอธิบาย
5	มีโอกาสเกิดขึ้นสูงและมีแนวโน้มเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ หรืออาจเกิดขึ้นตลอดเวลาในการปฏิบัติงาน
4	มีโอกาสเกิดขึ้นสูงแต่ไม่บ่อยมากนัก เช่น อาจเกิดขึ้นปีละ 2-4 ครั้ง หรือ เดือนละ 1 ครั้ง โดยมีสิ่งบ่งชี้เหตุการณ์ล่วงหน้า
3	มีโอกาสเกิดขึ้นปานกลาง เช่น เคยเกิดขึ้นปีละ 1 ครั้ง และอาจมีสิ่งบ่งชี้ว่าน่าจะเกิดขึ้นภายในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งแต่ยังไม่ชัดเจน
2	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อย เช่น เคยเกิดขึ้น 2-3 ปี/ครั้ง และไม่มีสิ่งบ่งชี้ว่าจะเกิดขึ้นในช่วงเวลาของแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี
1	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก หรือยังไม่เคยเกิดขึ้นเลย

ผลกระทบ (Impact)

ระดับ	คำอธิบาย
5	มีผลกระทบรุนแรงมาก ไม่สามารถรับผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ส่งผลกระทบต่อธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน ในทุกระดับ เกิดความเสียหายต่อความเชื่อมั่น
4	มีผลกระทบรุนแรง ทำให้ต้องปรับลดผลกระทบโดยทันที และมีผลต่อธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน ในทุกระดับ โดยตรง ทำให้เกิดความเสียหายต่อภาพลักษณ์
3	มีผลกระทบปานกลาง ต้องได้รับการแก้ไขโดยเร็ว และมีผลต่อธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน ในทุกระดับ อย่างมีนัยสำคัญ ทำให้เกิดความเสียหายต่อภาพลักษณ์ แต่ยังสามารถแก้ไขได้โดยเร็ว
2	มีผลกระทบน้อย ซึ่งมีผลต่อธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน ในทุกระดับบ้าง
1	มีผลกระทบน้อยมาก ไม่ส่งผลกระทบต่อธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน ในทุกระดับ

ตาราง Risk matrix



เป็นตารางที่แสดงระดับความเสี่ยงโดยใช้ผลการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ในแนวนอน และผลกระทบ (Impact) ในแนวแกนตั้ง เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 โซน คือ

- 1) โซนสีแดง หมายถึง ระดับความเสี่ยงสูงที่สุด
 - 2) โซนสีส้ม หมายถึง ระดับความเสี่ยงสูง
 - 3) โซนสีเหลือง หมายถึง ระดับความเสี่ยงปานกลาง
 - 4) โซนสีเขียว หมายถึง ระดับความเสี่ยงต่ำ
- ทั้งนี้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้อยู่ในโซนสีเหลืองและโซนสีเขียว

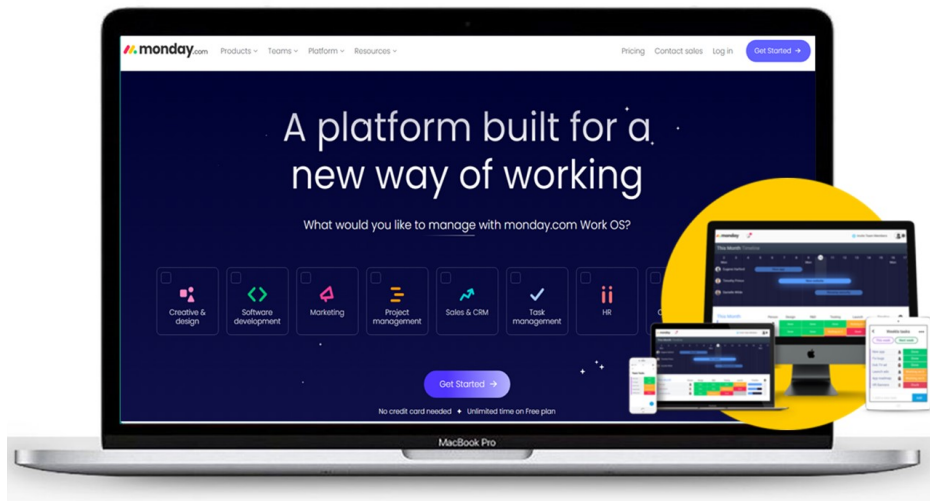
ผลกระทบ (Impact)	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
	ระดับ	1	2	3	4	5
		โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)				

เหตุการณ์ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลการดำเนินการตามมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง
1. ด้านการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558						
ไม่มีความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นการรับสินบนในกระบวนการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558						
2. การใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ						
การนำงบประมาณไปใช้ตามภารกิจไม่ถูกต้อง	2 x 2 สีเหลือง ระดับความเสี่ยงปานกลาง ส่งผลให้เกิดการทุจริตในการใช้งบประมาณทำให้ต้องเพิ่มงบประมาณภายนอกเพิ่มเติม	1) จัดทำระบบการติดตามประเมินผลโครงการและงบประมาณ 2) กำกับติดตามทั้งในการประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย 3) หัวหน้าหน่วยงาน (ผู้บริหารระดับต้น) ชี้แจงการใช้งบประมาณ และแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้บุคลากรในสังกัดของตนรับรู้รับทราบสถานะการใช้งบประมาณในแต่ละเดือน รวมทั้งการแจ้งช่องทางการเข้าถึงการใช้งบประมาณของมหาวิทยาลัย	1) ไตรมาส 2/2567 ถึงไตรมาส 3/2567 2) กำกับติดตามทั้งในการประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยทุกเดือน	ร้อยละของงบประมาณที่ใช้ตรงตามวัตถุประสงค์	100	
3. การจัดซื้อจัดจ้าง						
ทุจริตจากการดำเนินการด้านการคลังและพัสดุ	2 x 5 สีแดง ระดับความเสี่ยงสูงมาก เกิดการทุจริตมีผลต่อธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยโดยตรงทำให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินงานและภาพลักษณ์	1) ออกแบบกระบวนการควบคุมภายในระหว่างการคลังและพัสดุใหม่ 2) จัดทำโปรแกรมการประกาศต่างๆ เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างหรือการจัดหาพัสดุที่เชื่อมโยงกับระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ e-GP (e-Bidding) 3) ประชุมชี้แจง หรือ ทำรายงานผลการตรวจสอบภายใน ให้แต่ละหน่วยงานทราบถึงปัญหาและอุปสรรคเพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการทำงาน	1) ไตรมาส 1/2567 ถึง ไตรมาส 2/2567 2) ไตรมาส 2/2567	1) จำนวนการทุจริตในกระบวนการระหว่างการคลังและพัสดุ 2) ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำระบบ	0 100	
4. การบริหารงานบุคคล						
บุคลากรขาดจิตสำนึกในการทำงานและจริยธรรม	2 x 4 สีส้ม ระดับความเสี่ยงสูง เกิดการทุจริตมีผลต่อธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยโดยตรงทำให้เกิดความเสียหายต่อภาพลักษณ์	1) ปลูกฝังด้านจริยธรรมในการทำงานที่สุจริตใน 2) สื่อสารจริยธรรมในการทำงานที่สุจริตผ่านช่องทางต่าง ๆ	1) ปลูกฝังด้านจริยธรรมในการทำงานทั้งปี 2) จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ทั้งปี	1) ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการอบรมจริยธรรม 2) จำนวนช่องทาง	80 10	

การติดตามและรายงานความเสี่ยง (Monitor and Report)



การติดตามความเสี่ยงด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลตั้งแต่การกำหนดความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การดำเนินการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถบันทึกสถานะความเสี่ยง ความก้าวหน้าในการบริหารความเสี่ยง และรายงานความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน



▼ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์									
☐	Risk event	โอกาส	ผลกระทบ	โซน	สถานะโครงการ ⓘ	โอกาส	ผลกระทบ	โซน	
☐	✓ ขีดความสามารถของบุคลากร 2	1	5	มาก		1	3	ปานกลาง	
☐	Subitem	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินงาน	สถานะ	เอกสารแนบ	+			
☐	โครงการพัฒนาระบ...		May 16 - 20	กำลังดำเนินการ					
☐	โครงการวิเคราะห์ค...		May 23 - 31	ขออนุมัติ					
☐	+ Add subitem								
☐	> ความพร้อมของข้อมูล 1	2	1	น้อย	ขออนุมัติ			อยู่ระหว่างพิจารณา	
☐	+ Add Risk Event								
		3 sum	6 sum			1 sum	3 sum		
> ความเสี่ยงด้านการเงิน									
	2 Risk events	โอกาส 0 sum	ผลกระทบ 0 sum	โซน		โอกาส 0 sum	ผลกระทบ 0 sum	โซน	
> ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ									
		โอกาส	ผลกระทบ	โซน		โอกาส	ผลกระทบ	โซน	Help

การสื่อสารความเสี่ยง



สื่อสารองค์ความรู้ กระบวนการบริหารความเสี่ยง ไปยังบุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดความเกิดตระหนักถึง การบริหารความเสี่ยง เห็นความสำคัญร่วมกัน และถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติ ผ่าน NMU Communication System Version 2 (2565)

