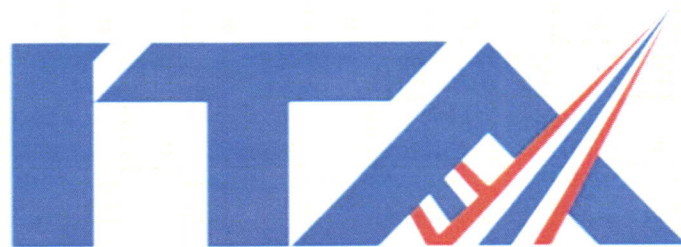




แผนบริหารความเสี่ยง
เกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563



บทที่ ๑

บทนำ

หลักการและเหตุผล

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) ได้พัฒนาเครื่องมือการประเมินเชิงบวกเพื่อเป็นมาตรการป้องกันการทุจริต และเป็นกลไกในการสร้างความตระหนักให้หน่วยงานภาครัฐมีการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและมีคุณธรรม โดยใช้ชื่อว่า “การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA)” สำนักงาน ป.ป.ช. ได้ศึกษาทบทวนรายละเอียดแนวทางการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการออกแบบการขับเคลื่อนการประเมินอย่างเป็นระบบ ลดภาระของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ลดการใช้งบประมาณ และเพิ่มประสิทธิภาพของการป้องกันการทุจริตเชิงรุก ประกอบกับได้พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment System : ITAS) ซึ่งเป็นศูนย์กลางในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ทันสมัย สามารถบริหารจัดการข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว จากความสำคัญของการประเมิน ITA ข้างต้น ทำให้แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ ๒๑ การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. ๒๕๖๑ -๒๕๘๐) ได้นำผลการประเมิน ITA ไปกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของแผนแม่บทฯ โดยในระยะแรก (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) กำหนดค่าเป้าหมายให้หน่วยงานภาครัฐที่มีผลการประเมินผ่านเกณฑ์ (๘๕ คะแนนขึ้นไป) ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ซึ่งในการประเมิน ITA ๒๕๖๓ ยังคงใช้กรอบแนวทางการประเมินเช่นเดียวกับการประเมิน ITA ๒๕๖๒ ที่ผ่านมา เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐที่เข้ารับการประเมินได้มีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้เห็นการพัฒนาการในด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐได้อย่างชัดเจน

การมีผลประโยชน์ทับซ้อนถือเป็นการทุจริตคอร์รัปชันประเภทหนึ่งเนื่องจากการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนบุคคลโดยการละเมิดต่อกฎหมายหรือจริยธรรมด้วยการใช้อำนาจในตำแหน่งที่แทรกแซง การใช้ดุลยพินิจในกระบวนการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ของรัฐ จนทำให้เกิดการละทิ้งคุณธรรมในการปฏิบัติหน้าที่สาธารณะ ขาดความเป็นอิสระ ความเป็นกลาง และความเป็นธรรม จนส่งผลกระทบต่อประโยชน์ของส่วนรวม และทำให้ผลประโยชน์หลักของหน่วยงานและสังคมต้องเกิดความสูญเสียและส่งผลกระทบอย่างมาก โดยผลประโยชน์ที่สูญเสียไปอาจอยู่ในรูปแบบของผลประโยชน์ทางการเงิน คุณภาพการให้บริการและความเป็นธรรมในสังคม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงได้ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกี่ยวข้องหรือเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ซึ่งได้นำมาใช้เป็นกรอบการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ทับซ้อนที่อาจเกิดขึ้นได้ การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนเป็นกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เป็นระบบในการบริหารจัดการปัจจัยและควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่อาจจะทำให้เกิดความเสียหายจากการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนหรือเกิดความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ อันเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับการทุจริต

ประเภทความเสี่ยง

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk : S) คือ ความเสี่ยงที่มีความเกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมาย เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ พันธกิจ หรือกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งความเสี่ยงดังกล่าวเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ และเหตุการณ์ภายนอกนั้นส่งผลต่อเป้าหมาย เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ พันธกิจ หรือกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย โครงสร้างองค์กร ทรัพยากรและสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างรุนแรง
๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นนั้นเป็นความเสี่ยงมาจากกระบวนการดำเนินงานภายในขององค์กร เทคโนโลยี นวัตกรรม บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูลซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน
๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) คือ ความเสี่ยงด้านการเงินที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ และการเงิน เช่น ด้านการจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ หรือได้รับการจัดสรรงบประมาณที่ไม่เป็นธรรม ไม่สอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ ความไม่พร้อมของข้อมูล ขาดการวิเคราะห์ สังเคราะห์ในการวางแผนบริหารจัดการ ขาดการควบคุมที่ดีในการบริหารจัดการ และการรายงานผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ในด้านการเงิน ผู้บริหารอาจใช้แนวทางในการบริหารการเงินไม่ถูกต้อง หรือไม่เหมาะสม การตัดสินใจด้านการเงินที่ไม่ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk : C) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งความเสี่ยงดังกล่าวนี้อาจเกิดขึ้นจากความไม่ชัดเจนหรือไม่ครอบคลุมของกฎหมาย หรือกฎหมาย ระเบียบมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง หรือกฎหมายบางประเภทมีความล้าสมัยไม่ครอบคลุมต่อการดำเนินงาน และแนวทางการปฏิบัติ

แนวทางการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน

หลักการ ๔ ประการสำหรับการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน

ปกป้องผลประโยชน์สาธารณะ: การทำเพื่อผลประโยชน์ของสาธารณะเป็นหน้าที่หลักเจ้าหน้าที่ต้องตัดสินใจและให้คำแนะนำภายในกรอบกฎหมายและนโยบาย จะต้องทำงานในขอบเขตหน้าที่พิจารณาความถูกต้องไปตามเนื้อหา ไม่ให้ผลประโยชน์ส่วนตนมาแทรกแซง รวมถึงความเห็นหรือทัศนคติส่วนบุคคลปฏิบัติต่อแต่ละบุคคลอย่างเป็นกลาง ไม่มีอคติลำเอียงด้วยเรื่องศาสนา อาชีพ จุดยืนทางการเมือง เผ่าพันธุ์ วงศ์ตระกูล ฯลฯ ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่ไม่เพียงปฏิบัติตามกฎหมายเท่านั้น แต่ต้องมีจริยธรรมด้วย

สนับสนุนความโปร่งใสและพร้อมรับผิด: การจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนต้องอาศัยกระบวนการแสวงหา เปิดเผยและจัดการที่โปร่งใส นั่นคือ เปิดโอกาสให้ตรวจสอบ และมีความพร้อมรับผิดมีวิธีการต่างๆ เช่น จัดทะเบียนผลประโยชน์ โยกย้ายเจ้าหน้าที่จากตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ทับซ้อน การเปิดเผยผลประโยชน์ส่วนตนหรือความสัมพันธ์ที่อาจมีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ถือเป็นขั้นตอนแรกของการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน การใช้กระบวนการอย่างเปิดเผย ทัวหน้า จะทำให้เจ้าหน้าที่ร่วมมือและสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชน ผู้บริการ และผู้มีส่วนได้เสีย

ส่งเสริมความรับผิดชอบส่วนบุคคลและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง: การแก้ปัญหาหรือจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนจะสะท้อนถึงความยึดหลักคุณธรรมและความเป็นมืออาชีพของเจ้าหน้าที่และองค์กร การจัดการต้องอาศัยข้อมูลนำเข้าจากทุกระดับในองค์กร ฝ่ายบริหารต้องรับผิดชอบเรื่องการสร้างระบบและนโยบาย และเจ้าหน้าที่มีความรับผิดชอบต่อผลประโยชน์ทับซ้อนที่ตนมี เจ้าหน้าที่ต้องจัดการกับเรื่องส่วนตนเพื่อหลีกเลี่ยงผลประโยชน์ทับซ้อนมากที่สุดเท่าที่ทำได้ และผู้บริหารก็ต้องเป็นแบบอย่างด้วย

สร้างวัฒนธรรมองค์กร : ผู้บริหารต้องสร้างสภาพแวดล้อมเชิงนโยบายที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจในเวลาที่มิประเด้นผลประโยชน์ทับซ้อนเกิดขึ้น และการสร้างวัฒนธรรมแห่งความซื่อตรงต่อหน้าที่ซึ่งต้องอาศัยวิธีการดังนี้

- ให้ข้อเสนอแนะและการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับกฎเกณฑ์และการปฏิบัติ รวมถึงการใช้กฎเกณฑ์ที่มีในสภาพแวดล้อมการทำงาน
- ส่งเสริมให้มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยและมีการเสวนาแลกเปลี่ยนเพื่อให้เจ้าหน้าที่สบายใจในการเปิดเผยและหารือเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนในที่ทำงาน
- ป้องกันไม่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนที่เจ้าหน้าที่เปิดเผยเพื่อมิให้มีผู้นำไปใช้ในทางที่ผิด
- ให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงนโยบายและกระบวนการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน เพื่อให้รู้สึกเป็นเจ้าของและปฏิบัติตาม

ในเวลาเดียวกันก็ต้องสร้างระบบโดยการพัฒนาในเรื่องต่อไปนี้

๑. มาตรฐานในการส่งเสริมความซื่อตรงต่อหน้าที่โดยรวมไว้ในข้อกำหนดทางจริยธรรม
๒. กระบวนการระบุความเสี่ยงและการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน
๓. กลไกความพร้อมรับผิดทั้งภายในและภายนอก
๔. วิธีการจัดการ (รวมถึงการลงโทษ) ที่ทำให้เจ้าหน้าที่ถือว่าเป็นความรับผิดชอบของตน

ตนเองที่จะต้องทำตามกฎระเบียบและมาตรฐาน

แนวทางการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน

กรอบการทำงานนี้เป็นวิธีการกว้าง ๆ ไม่จำกัดอยู่กับรายละเอียดข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปพัฒนาเป็นรูปแบบการจัดการตามบริบทขององค์กรและกฎหมายได้ มี ๖ ขั้นตอน สำหรับการพัฒนาและการปฏิบัติตามนโยบายการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน

- ๑) ระบุว่าผลประโยชน์ทับซ้อนแบบใดบ้างที่มักเกิดขึ้นในองค์กร
- ๒) พัฒนานโยบายที่เหมาะสม รวมถึงกลยุทธ์การจัดการและแก้ไขปัญหา
- ๓) ให้การศึกษาแก่เจ้าหน้าที่และผู้บริหารระดับต่างๆ รวมถึงเผยแพร่นโยบายการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนให้ทั่วถึงในองค์กร
- ๔) ดำเนินการเป็นแบบอย่าง
- ๕) สื่อสารให้ผู้มีส่วนได้เสีย ผู้รับบริการ ผู้สนับสนุนองค์กร และชุมชนทราบถึงความมุ่งมั่นในการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน
- ๖) บังคับใช้นโยบายและทบทวนนโยบายสม่ำเสมอ

รายละเอียดแต่ละขั้นตอน

๑) การระบุผลประโยชน์ทับซ้อน

- ขั้นตอนแรกนี้คือ การระบุว่าการดำเนินงานของหน่วยงาน มีจุดใดบ้างที่เสี่ยงต่อการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน และผลประโยชน์ทับซ้อนที่จะเกิดขึ้นได้นั้นมีประเภทใดบ้าง
- เป้าหมายสำคัญคือ องค์กรต้องรู้ว่าอะไรคือผลประโยชน์ทับซ้อนที่เป็นไปได้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อนที่เกิดขึ้นจริงและที่เห็น
- การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ที่มีส่วนสำคัญ เพราะจะทำให้ระบุจุดเสี่ยงได้ครอบคลุมและทำให้เจ้าหน้าที่รู้สึกเป็นเจ้าของและร่วมมือกับนโยบาย
- ตัวอย่างของผลประโยชน์ส่วนตน เช่น ผลประโยชน์ทางการเงิน/เศรษฐกิจ (เช่น หนี้ธุรกิจส่วนตัว/ครอบครัว ความสัมพันธ์ส่วนตัว (ครอบครัว ชุมชน ชาติพันธุ์ ศาสนา ฯลฯ) ความพันธุกับองค์กรอื่น (เอ็นจีโอ สหภาพการค้าพรรคการเมือง ฯลฯ) การทำงานเสริม ความเป็นอิสระ/การแข่งขันกับคนอื่น/

- ตัวอย่างของจุดเสี่ยง เช่น การปฏิสัมพันธ์กับภาคเอกชน การทำสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจตราเพื่อควบคุมคุณภาพมาตรฐานของการทำงานหรืออุปกรณ์ในภาคธุรกิจ การออกใบอนุญาต การให้บริการที่อุปสงค์มากกว่าอุปทาน การกระจายบรรณาการ การปรับการลงโทษ การให้เงิน/สิ่งของสนับสนุนช่วยเหลือผู้เดือดร้อน การตัดสินใจพิพาท ฯลฯ ทั้งนี้ รวมถึงงานที่สาธารณะหรือสื่อมวลชนให้ความสนใจเป็นพิเศษ
- การระบุผลประโยชน์ทับซ้อนนี้ต้องพิจารณาณิยามและข้อกำหนดทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

๒) พัฒนากลยุทธ์และตอบสนองอย่างเหมาะสม

- องค์ประกอบประการหนึ่งในการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนก็คือ ความตระหนักของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับวิธีการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน รวมถึงความรับผิดชอบของแต่ละคน ดังนั้น กฎเกณฑ์เกี่ยวกับวิธีการจัดการต้องแยกให้ชัดเจนระหว่างความรับผิดชอบขององค์กรและความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์กร และยังต้องทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สามารถรู้ได้ว่าเมื่อใดมีผลประโยชน์ทับซ้อนเกิดขึ้น และในแบบใด (แบบเกิดขึ้นจริง แบบที่เห็น หรือแบบเป็นไปได้)

- เปิดเผยผลประโยชน์ทับซ้อนและบันทึกกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อการจัดการ
- ติดตามประสิทธิภาพของกลยุทธ์ที่ใช้

๓) ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่และหัวหน้างานระดับสูง

- เพื่อให้การจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนมีประสิทธิภาพ ต้องมีการให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เจ้าหน้าที่ในองค์กร เอกชนที่มาทำสัญญา อาสาสมัคร หัวหน้างานระดับสูง และกรรมการบริหาร การให้ความรู้จะเริ่มตั้งแต่การปฐมนิเทศ และมีอย่างต่อเนื่องในระหว่างทำงาน เจ้าหน้าที่ทุกคนควรสามารถเข้าถึงนโยบายและข้อมูลที่จะช่วยให้พวกเขาสามารถระบุและเปิดเผยผลประโยชน์ทับซ้อน ส่วนตัวผู้บริหารเองก็ต้องรู้วิธีการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน

- ขั้นตอนแรกของการให้ความรู้ คือ สร้างความเข้าใจว่าอะไรคือผลประโยชน์ทับซ้อน ผลประโยชน์ทับซ้อนใดเกิดขึ้นบ่อยในองค์กร อะไรคือจุดเสี่ยงที่ระบุในนโยบาย รวมถึงความแตกต่างของความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายของผู้มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน ควรให้เอกสารบรรยายพร้อมตัวอย่างที่ชัดเจนสำหรับการระบุและจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน โดยเน้นตรงที่เป็นจุดเสี่ยงมาก ๆ เช่น การติดต่อ การร่วมทำงานกับภาคเอกชน การแลกเปลี่ยนบุคลากรกับภาคเอกชน การแปรรูป การลดขั้นตอนและกระจายอำนาจ ความสัมพันธ์กับเอ็นจีโอ และกิจกรรมทางการเมือง เป็นต้น

- นอกจากการให้ความรู้แล้ว ความตื่นตัวและเอาใจใส่ของผู้บริหาร รวมถึงกลยุทธ์การจัดการที่มีประสิทธิภาพจะมีส่วนอย่างสำคัญในการช่วยให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามการสร้างความตื่นตัวและความเอาใจใส่จะช่วยให้การแสวงหาจุดเสี่ยงและพัฒนาวิธีการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นต่อไป

๔) ดำเนินการเป็นแบบอย่าง

- การจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยความทุ่มเทของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งระดับบริหาร ซึ่งต้องแสวงหาภาวะผู้นำ สนับสนุนนโยบายและกระบวนการอย่างแข็งขันสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่เปิดเผยผลประโยชน์ทับซ้อน และให้ความช่วยเหลือแก้ไข ผู้บริหารมีความสำคัญ เนื่องจากเจ้าหน้าที่มักจะคำนึงถึงสิ่งที่ผู้บริหารให้ความสนใจ

- ผู้บริหารต้อง (๑) พิจารณามีข้อมูลเพียงพอที่จะชี้ว่าหน่วยงานมีปัญหาผลประโยชน์ทับซ้อนหรือไม่ (๒) ชั่งน้ำหนักประโยชน์ขององค์กร ประโยชน์ส่วนบุคคล และประโยชน์สาธารณะ และพิจารณาว่าอะไรคือวิธีที่ดีที่สุดในการจัดการหรือแก้ไขผลประโยชน์ทับซ้อน และ (๓) พิจารณาปัจจัยอื่น ๆ รวมถึงระดับและลักษณะของตำแหน่งหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงลักษณะของผลประโยชน์ทับซ้อน

๕) สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ประเด็นสำคัญ คือ ภาพลักษณ์ขององค์กรในการรับรู้ของผู้มีส่วนได้เสีย เนื่องจากไม่ว่าจะสามารถจัดการกับผลประโยชน์ทับซ้อนได้ดีเพียงใด ถ้าผู้มีส่วนได้เสียรับรู้เป็นตรงกันข้าม ผลเสียที่เกิดขึ้นก็เลวร้ายไม่แพ้กัน

- การทำงานกับองค์กรภายนอกไม่ว่าเป็นเอ็นจีโอหรือภาคธุรกิจ องค์กรต้องระบุดูความเสี่ยงของผลประโยชน์ทับซ้อนก่อน และพัฒนาวิธีป้องกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องข้อมูลภายใน หรือโอกาสการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อผลประโยชน์ และต้องแจ้งแก่องค์กรภายนอกให้ทราบนโยบายการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนและผลที่ตามมา หากไม่ปฏิบัติตามนโยบาย เช่น ยกเลิกสัญญา หรือดำเนินการตามกฎหมายบางองค์กรภาครัฐจะอาศัยจริยธรรมธุรกิจเพื่อสื่อสารเกี่ยวกับหน้าที่และความพร้อมรับผิดที่ผู้ทำธุรกิจมีกับหุ้นส่วนและผู้ทำสัญญาด้วย

- นอกจากนี้ ควรสื่อสารแบบสองทางกับองค์กรภายนอก อาจใช้วิธีต่าง ๆ เช่น ให้มีส่วนร่วมในการระบุดูเสี่ยงและร่วมกันพัฒนากลไกป้องกันแก้ไขปัญหา ขอรับฟังความเห็นต่อร่างนโยบายการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน ร่วมทบทวนและปรับปรุงกลไกการแสวงหาและไขผลประโยชน์ทับซ้อน วิธีเหล่านี้จะทำให้ได้นโยบายที่สอดคล้องความคาดหวังสาธารณะและได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ ในการร่วมกันจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้มีส่วนได้เสียนี้ องค์กรภาครัฐต้องทำให้การตัดสินใจทุกขั้นตอนโปร่งใสและตรวจสอบได้

๖) การบังคับใช้และทบทวนนโยบาย

- ระบบจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนต้องรับการทบทวนประสิทธิภาพสม่ำเสมอโดยสอบถามข้อมูลจากผู้ในระบบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เพื่อให้ระบบใช้ได้จริง และตอบสนองต่อสภาพการทำงาน รวมถึงสภาพสังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและความร่วมมือ นอกจากนี้ ยังอาจเรียนรู้จากองค์กรอื่น ๆ การแสวงหาการเรียนรู้เช่นนี้ยังเป็นการสื่อสารว่าองค์กรมีความมุ่งมั่นในการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนอีกด้วย การทบทวนควรครอบคลุมจุดเสี่ยงและมาตรการและผลการทบทวนหรือมีการเปลี่ยนแปลงต้องสื่อสารให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติให้เข้าใจ และปรับเปลี่ยนการทำงานให้สอดคล้องกัน โดยอาจพัฒนาระบบสนับสนุนเพื่อช่วยพัฒนาทักษะและการให้คำปรึกษาแก่เจ้าหน้าที่

บทที่ ๒

แนวทางการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน

นโยบายการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน

เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. ๒๕๖๑ พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ และรวมถึงให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลในการส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาลและป้องกันการทุจริต และประพจน์มิชอบในหน่วยงานภาครัฐ และยุทธศาสตร์ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) ที่กำหนดให้เสริมสร้างมาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม ให้แก่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ และพัฒนาความโปร่งใสในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้ภาคราชการเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้แก่ประชาชน ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหายต่อมหาวิทยาลัย ทั้งในรูปของตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงกำหนดนโยบาย หน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน ไว้ดังนี้

๑. มีการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนทั่วทั้งองค์กรโดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

๒. มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

๓. มีการติดตามประเมินผล การทบทวน และปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

๔. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี

๕. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติและดำเนินการอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับและมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงโดยรวมแต่ละระดับ มีดังต่อไปนี้

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
๑. อธิการบดี	๑. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนในมหาวิทยาลัย ๒. กำกับนโยบาย แนะนำแนวทาง วิธีแก้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างกรดำเนินงานบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนในมหาวิทยาลัย ๓. ให้ความเห็นชอบการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนในมหาวิทยาลัย ๔. ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน
๒. คณะกรรมการ ประเมินคุณธรรมและ ความโปร่งใสในการ ดำเนินงาน	๑. จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนในมหาวิทยาลัย และถ่ายทอดเป้าหมายลงสู่การปฏิบัติ ๒. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนในมหาวิทยาลัย ๓. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนในมหาวิทยาลัย ๔. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนของมหาวิทยาลัย ๕. จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนและเสนอต่อมหาวิทยาลัย ๖. ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างกรดำเนินงาน

แนวทางการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน

๑. แนวทางด้านความโปร่งใส สาธารณชนและผู้รับบริการสามารถเข้าถึงข้อมูลทางการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนของมหาวิทยาลัย ได้อย่างสะดวกในช่องทางที่กำหนด มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา สามารถตรวจสอบได้ตามแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

๑.๑ ดำเนินการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณชนและผู้รับบริการ เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๑.๒ ดำเนินการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครอย่างชัดเจน ถูกต้อง ครบถ้วน

๑.๓ เปิดโอกาสให้ประชาชน ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงความคิดเห็น และติดตามการดำเนินการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๑.๔ มีคณะกรรมการการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน ประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อนำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะมาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน

๒. แนวทางด้านความพร้อมรับผิด ผู้บริหารและบุคลากร มีความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน พร้อมรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

๒.๑ ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ พร้อมรับผิดชอบต่อผลการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครที่ส่งผลกระทบและเกิดความเสียหายต่อองค์กร

๒.๒ บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถโดยมุ่งผลสำเร็จของงาน และพร้อมรับฟังการวิพากษ์หรือติชมจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำมาปรับปรุงพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

๒.๓ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครพร้อมรับผิดชอบผลการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด และมีมาตรการดำเนินการต่อบุคลากรที่ขาดความรับผิดชอบ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อมหาวิทยาลัย

๓. แนวทางด้านความปลอดภัยจากการทุจริตในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตนตามข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณวิชาชีพโดยเคร่งครัดตามแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

๓.๑ ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรทุกคน รักษาจรรยาบรรณวิชาชีพและวินัยของตนเอง เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารักษาจรรยาบรรณและมีวินัย รวมทั้งป้องกันไม่ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย

๓.๒ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ดำเนินการทางวินัยแก่ผู้กระทำความผิดทางวินัยอย่างเคร่งครัด

๔. แนวทางด้านวัฒนธรรมคุณธรรมในองค์กร วัฒนธรรมการทำงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครเป็นไปอย่างมีคุณธรรมและธรรมาภิบาล เริ่มจากการรักษาความซื่อสัตย์สุจริตในตนเองและมีค่านิยมร่วมในการต่อต้านการทุจริต โดยมีแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันการทุจริต ดังนี้

๔.๑ ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้นำในการแสดงเจตนาจำนงซื่อสัตย์สุจริต และกำหนดให้มีการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร และการปฏิบัติงานด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างเป็นรูปธรรม

๔.๒ แต่งตั้งคณะทำงานต่อต้านการทุจริตเพื่อการบริหารงานที่โปร่งใส ดำเนินการปรับปรุงพัฒนาระบบงาน กำหนดมาตรการ ออกระเบียบ เพื่อป้องกันการทุจริตและพฤติกรรมชอบ รวมถึงการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนในการดำเนินงาน

๕. แนวทางด้านคุณธรรมการทำงานในหน่วยงาน มีระบบการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลและมีคุณธรรมในการปฏิบัติงานตามแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

๕.๑ มีการกำหนดขั้นตอน คู่มือ หรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ตามคู่มือหรือมาตรฐานเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงต่างๆ ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และบรรลุล่วงวัตถุประสงค์

๕.๒ มีการตรวจสอบเพื่อป้องกันการละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่และกำกับมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดโดยผู้บังคับบัญชาทุกระดับ

๕.๓ ผู้บริหารทุกระดับมีคุณธรรมในการบริหารงาน ทั้งด้านการบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ และการมอบหมายงานอย่างเป็นธรรม

๕.๔ ผู้บริหารทุกระดับเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๖. แนวทางการสื่อสารภายในหน่วยงาน การเผยแพร่ บทบาทหน้าที่และการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ผ่านช่องทางต่างๆ อย่างชัดเจน ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์เป็นปัจจุบัน ให้ความสำคัญในการเปิดเผยและการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครอย่างเปิดเผยกว้างทั่วถึงบนพื้นฐานแห่งพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐

บทที่ ๓

กระบวนการการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยได้นำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นแนวทางในการวางระบบการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานทุกระดับ และบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นเพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินภารกิจของมหาวิทยาลัย โดยมีขั้นตอนดังนี้

๑. กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน เริ่มจากการวิเคราะห์และทำความเข้าใจกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และโครงสร้างองค์กร แล้วกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตั้งแต่ระดับภารกิจของมหาวิทยาลัยลงไปจนถึงระดับภาระงาน/กิจกรรม มีขั้นตอน คือ

- ๑.๑ การกำหนดภารกิจ/ภาระงานในระดับหน่วยงาน
- ๑.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินภารกิจ/ภาระงานในระดับหน่วยงาน
- ๑.๓ การกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระดับหน่วยงาน
- ๑.๔ การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ควรมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่สามารถวัดผลได้

๒. การระบุความเสี่ยง ที่อาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๓. การประเมินความเสี่ยง ที่จะมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยมีขั้นตอน คือ

- ๓.๑ การกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง
- ๓.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง
- ๓.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยง
- ๓.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง

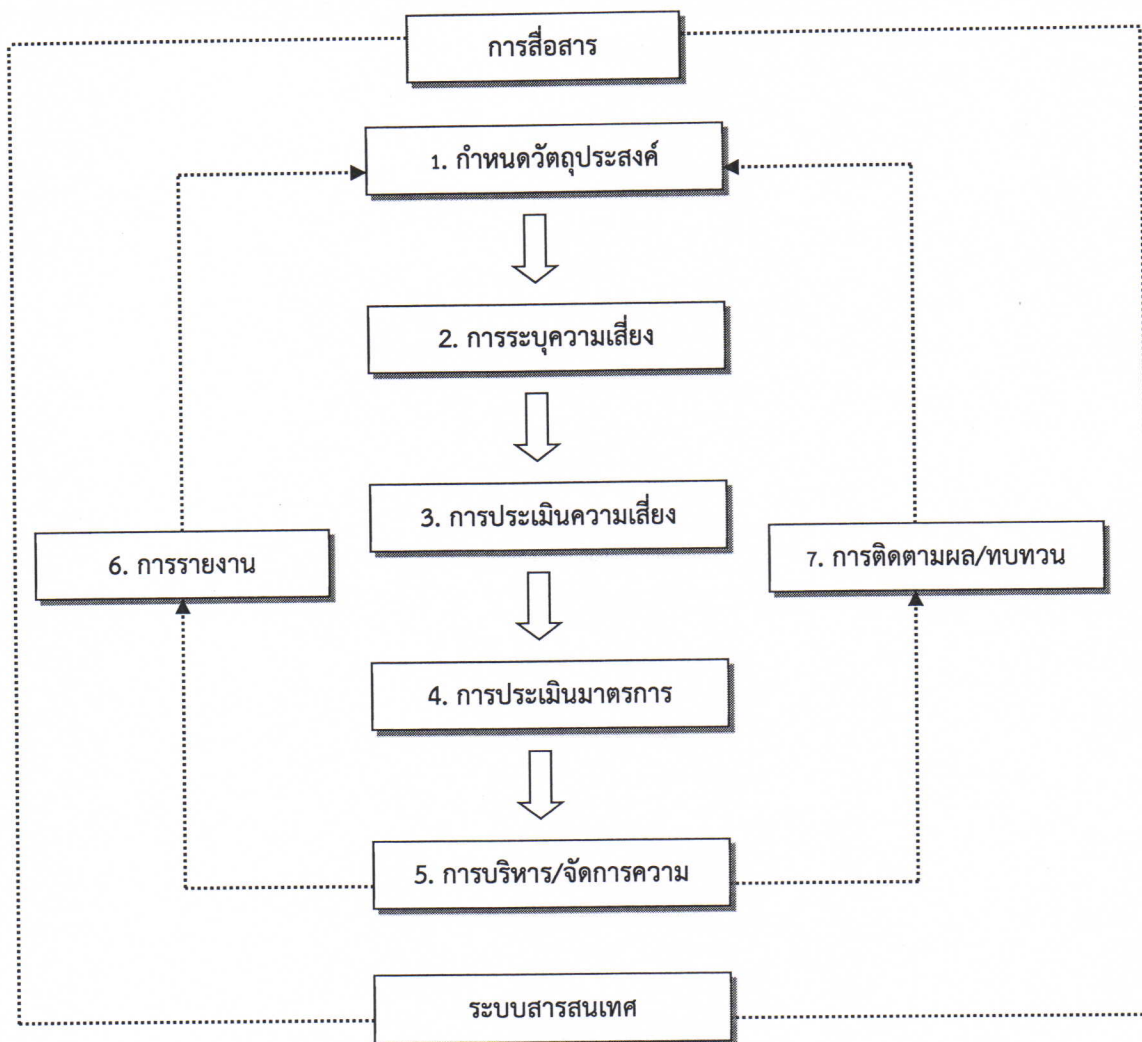
๔. การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง หรือกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ ว่าสามารถที่จะป้องกันหรือลดความเสี่ยงได้ในระดับใด

๕. การจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณามาตรการหรือการควบคุมที่มีอยู่เดิมและที่กำหนดขึ้นใหม่ เพื่อป้องกันความเสี่ยงหรือให้ความเสี่ยงลดลงจนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ตลอดจนนำไปปฏิบัติ

๖. การรายงาน การดำเนินกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการนำแผนไปปฏิบัติ ต่อมหาวิทยาลัยและหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง

๗. การติดตามผล การปฏิบัติตามแผน และนำผลมาทบทวนเพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

แนวทางการบริหารความเสี่ยง



ภาพแผนผังภาพรวมของแนวทางการบริหารความเสี่ยง

แบบฟอร์มที่ต้องใช้ มีดังนี้

๑. แบบ SNRU - ITA ๑ แบบการประเมินความเสี่ยง
๒. แบบ SNRU - ITA ๒ แบบสรุปการจัดการความเสี่ยง
๓. แบบ SNRU - ITA ๓ แผนบริหารความเสี่ยง

ความหมายของผลประโยชน์ทับซ้อน

“ผลประโยชน์ทับซ้อน” หมายถึง สถานการณ์ที่เจ้าหน้าที่ของรัฐมีผลประโยชน์ส่วนตนอยู่และมีการใช้อิทธิพลตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดผลประโยชน์ส่วนตัวโดยก่อให้เกิดผลเสียต่อผลประโยชน์ส่วนรวม ผลประโยชน์ทับซ้อนมีหลากหลายรูปแบบ ไม่จำกัดอยู่ในรูปของตัวเงินหรือทรัพย์สินเท่านั้น แต่รวมถึงผลประโยชน์อื่นๆ ที่ไม่ใช่ในรูปตัวเงินหรือทรัพย์สินก็ได้ อาทิ การแต่งตั้งพรรคพวก เข้าไปดำรงตำแหน่งในองค์กรต่างๆ ทั้งในหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และบริษัทจำกัด หรือการเอาบุคคลผู้มีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจให้ญาติพี่น้องหรือบริษัทที่ตนมีส่วนได้ส่วนเสียได้รับสัมปทานหรือผลประโยชน์จากทางราชการโดยมิชอบ โดยสามารถแบ่งได้ ๗ ลักษณะ

๑. หาผลประโยชน์ให้ตนเอง หรือการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อตนเอง เช่น ข้าราชการใช้อำนาจหน้าที่ให้บริษัทตัวเองได้งานรับเหมาจากรัฐ หรือฝากลูกหลานเข้าทำงาน เป็นต้น

๒. รับผลประโยชน์ คือ การรับสินบนหรือรับของขวัญ เช่น เป็นเจ้าพนักงานสรรพากรแล้วรับเงินจากผู้มาเสียภาษี หรือเป็นเจ้าหน้าที่จัดซื้อแล้วรับไม้กอล์ฟเป็นของขวัญกำนัลจากร้านค้า เป็นต้น

๓. ใช้อิทธิพล เป็นการเรียกผลตอบแทนในการใช้อิทธิพลในตำแหน่งหน้าที่ ส่งผลที่เป็นคุณแก่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอย่างไม่เป็นธรรม

๔. ใช้ทรัพย์สินของทางราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตน เช่น การใช้รถยนต์ หรือคอมพิวเตอร์ราชการทำงานส่วนตัว เป็นต้น

๕. ใช้ข้อมูลลับของทางราชการ เช่น รู้ว่าราชการจะตัดถนน จึงรีบไปซื้อที่ดินบริเวณดังกล่าวตักหน้าไว้ก่อน เป็นต้น

๖. รับงานนอก ได้แก่ เปิดบริษัททำธุรกิจซ้อนกับหน่วยงานที่ตนเองทำงานอยู่ เช่น เป็นนักบัญชี แต่รับงานส่วนตัวจนไม่มีเวลาทำงานบัญชีในหน้าที่ให้กับหน่วยงาน เป็นต้น

๗. ทำงานหลังออกจากตำแหน่ง คือ การไปทำงานให้ผู้อื่นหลังจากออกจากที่ทำงานเดิม โดยใช้ความรู้หรืออิทธิพลจากที่เดิมมาชิงงาน หรือเอาประโยชน์โดยไม่เป็นธรรม เช่น เอาความรู้ในนโยบายและแผนของธนาคารประเทศไทยไปช่วยธนาคารเอกชนอื่นๆ หลังจากเกษียณ เป็นต้น

รูปแบบของผลประโยชน์ทับซ้อน แบ่งออกเป็น ๗ รูปแบบ ได้แก่

๑. การรับผลประโยชน์ต่างๆ (Accepting benefits) คือการรับสินบน หรือรับของขวัญหรือผลประโยชน์ในรูปแบบอื่นๆ ที่ไม่เหมาะสมและมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เช่น หน่วยงานราชการรับเงินบริจาคสร้างสำนักงานจากนักธุรกิจหรือบริษัทธุรกิจที่เป็นคู่สัญญากับหน่วยงาน การใช้งบประมาณ ของรัฐเพื่อจัดซื้อจัดจ้างแล้วเจ้าหน้าที่ได้รับของแถมหรือผลประโยชน์อื่นตอบแทน

๒. การทำธุรกิจกับตัวเอง (Self-dealing) หรือเป็นคู่สัญญา (Contracts) หมายถึง สถานการณ์ที่เจ้าหน้าที่ของรัฐมีส่วนได้เสียในสัญญาที่ทำกับหน่วยงานที่ตนสังกัด เช่น การใช้ตำแหน่งหน้าที่ที่ทำให้หน่วยงานทำสัญญาซื้อสินค้าจากบริษัทของตนเองหรือจ้างบริษัทของตนเองเป็นที่ปรึกษา หรือซื้อที่ดิน ของตนเองในการจัดสร้างสำนักงาน

๓. การทำงานหลังจากออกจากตำแหน่งสาธารณะหรือหลังเกษียณ (Post-employment) หมายถึง การที่บุคลากรออกจากหน่วยงานของรัฐ และไปทำงานในบริษัทเอกชนที่ดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกับ ที่ตนเองเคยมีอำนาจควบคุม กำกับ ดูแล

๔. การทำงานพิเศษ (Outside employment or moonlighting) เช่น เจ้าหน้าที่ของรัฐตั้งบริษัทดำเนินธุรกิจที่เป็นการแข่งขันกับหน่วยงานหรือองค์กรสาธารณะที่ตนสังกัด หรือการรับจ้างเป็นที่ปรึกษาโครงการโดยอาศัยตำแหน่งในราชการสร้างความน่าเชื่อถือว่าโครงการของผู้ว่าจ้างจะไม่มีปัญหาติดขัด ในการพิจารณาจากหน่วยงานที่ตนสังกัดอยู่

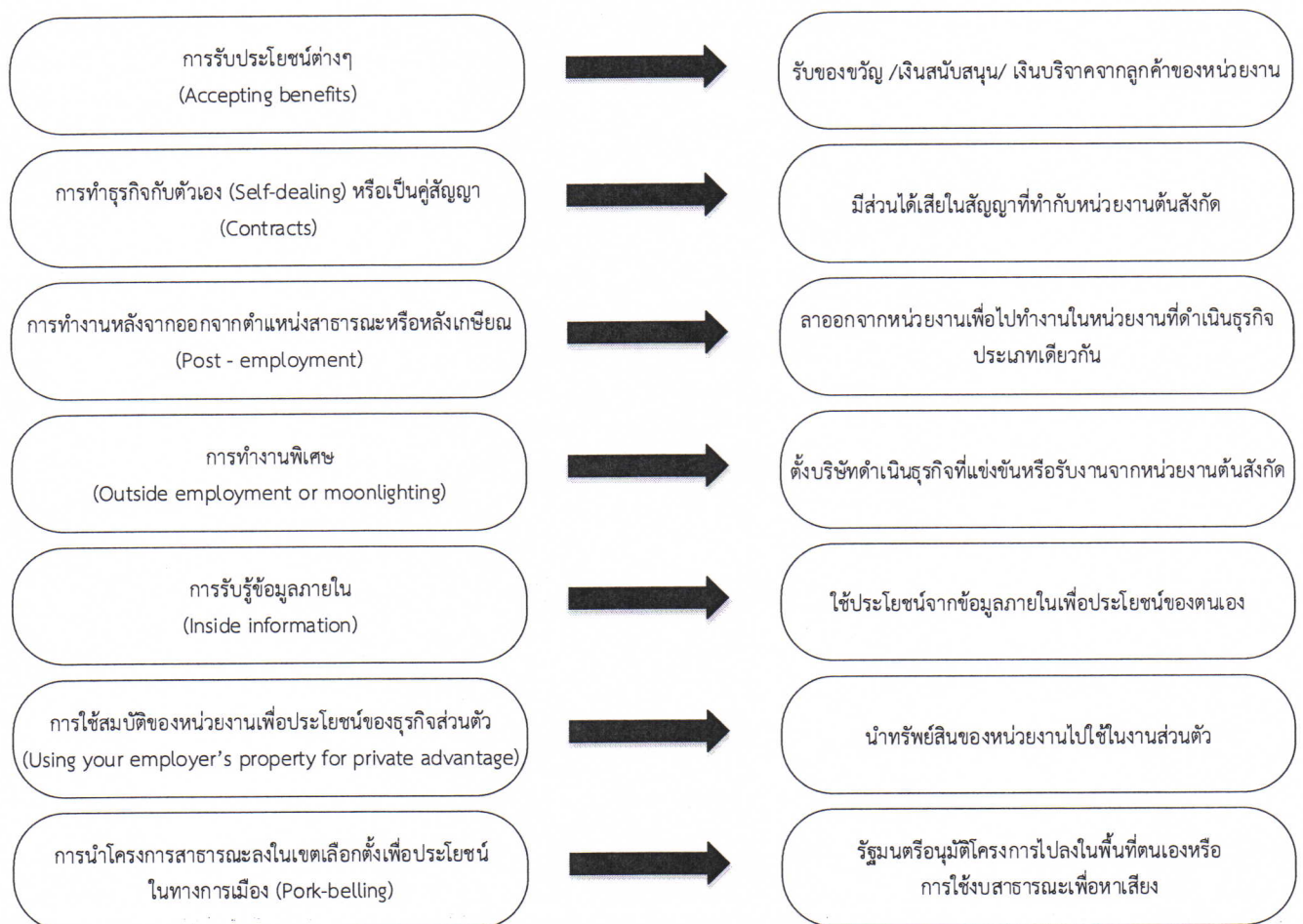
๕. การรับรู้ข้อมูลภายใน (Inside information) หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้ดำรงตำแหน่งสาธารณะใช้ประโยชน์จากการรู้ข้อมูลภายในเพื่อประโยชน์ของตนเอง เช่น ทราบว่าจะมีการตัดถนนไปตรงไหนก็รีบไปซื้อที่ดินโดยใส่ชื่อภรรยา หรือทราบดีว่าจะมีการซื้อที่ดินเพื่อทำโครงการของรัฐก็รีบไปซื้อที่ดินเพื่อเก็งกำไรและขายให้กับรัฐ ในราคาที่สูงขึ้น

๖. การใช้ทรัพย์สินของหน่วยงานเพื่อประโยชน์ของธุรกิจส่วนตัว (Using your employer's property for private advantage) เช่น การนำเครื่องใช้สำนักงานต่างๆ กลับไปใช้ที่บ้าน การนำรถยนต์ในราชการไปใช้เพื่องานส่วนตัว

๗. การนำโครงการสาธารณะลงในเขตเลือกตั้งเพื่อประโยชน์ในทางการเมือง (Pork-belling) เช่น การที่รัฐมนตรีอนุมัติโครงการของกระทรวงไปลงในพื้นที่หรือบ้านเกิดของตนเอง หรือการใช้งบประมาณสาธารณะ เพื่อการหาเสียงเลือกตั้ง

จากรูปแบบประเภทต่างๆ ของปัญหาความขัดแย้งกันในประโยชน์ส่วนตัวและประโยชน์ส่วนรวม จะเห็นว่าโอกาสความเป็นไปได้ที่จะเกิดปัญหามีสูงมากเพราะปัญหาดังกล่าวมีขอบเขตครอบคลุมพฤติกรรมที่เข้าข่ายความขัดแย้งอย่างกว้างขวาง ดังนั้นกลไกหรือเครื่องมือส่วนใหญ่ที่ใช้ในการจัดการกับปัญหา ความขัดแย้งของผลประโยชน์ส่วนตัวกับผลประโยชน์ส่วนรวม คือ การมีหลักคุณธรรมและจริยธรรม ในการทำงานของบุคคล สาธารณะรวมถึงการมีกฎหมายที่สามารถครอบคลุมถึงการกระทำผิดเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนทุกรูปแบบ

แผนภาพรูปแบบของผลประโยชน์ทับซ้อน



บทที่ ๔

แผนการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

การดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดจากผลประโยชน์ทับซ้อน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ที่ประชุมคณะกรรมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ตามตัวชี้วัดย่อยที่ ๑๐.๑ (๐๓๖ และ ๐๓๗) เมื่อวันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๒ เพื่อพิจารณาประเด็นความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน ในที่ประชุมได้เห็นชอบประเด็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดจากผลประโยชน์ทับซ้อน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จำนวน ๓ ประเด็นความเสี่ยง ดังนี้

๑. การใช้ทรัพย์สินของทางราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตน
๒. การอาศัยตำแหน่งในราชการเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและรับผลประโยชน์ส่วนตน
๓. การเบิกจ่ายค่าตอบแทน การปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน เป็นการวิเคราะห์ระดับโอกาสที่จะเกิดผลกระทบของความเสียหายต่าง ๆ เพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสียหาย และดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) และระดับความเสี่ยง ทั้งนี้ กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพเนื่องจากเป็นข้อมูลเชิงพรรณนาที่ไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้

เกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

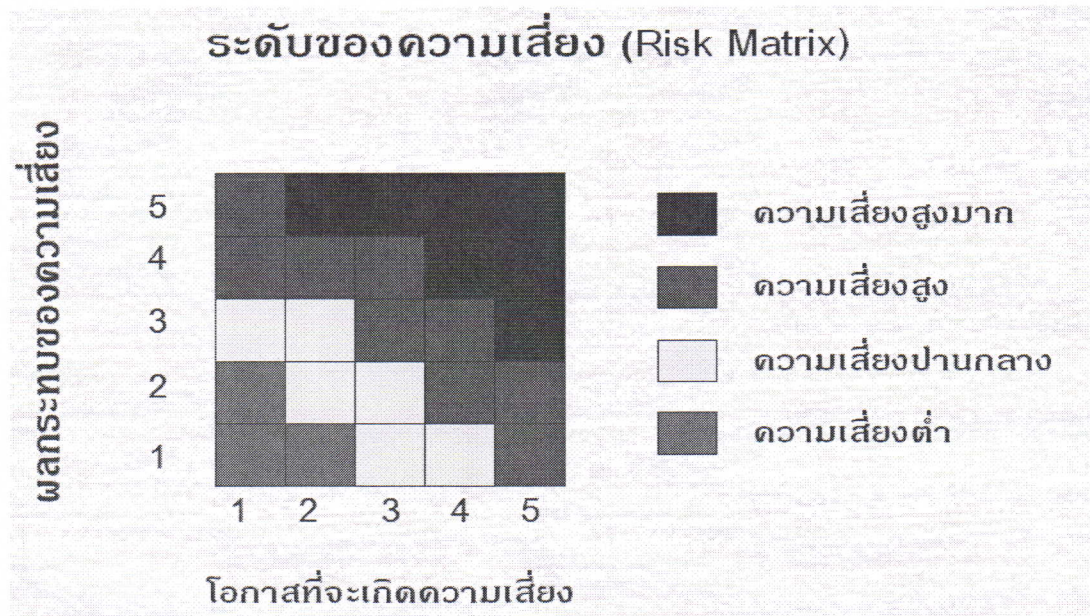
เกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง		
ระดับ	โอกาส	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดขึ้นเป็นประจำ
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นได้เป็นบางครั้ง
๒	น้อย	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสแทบจะไม่เคยเกิดขึ้นเลย

เกณฑ์ระดับความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	รุนแรงที่สุด	เกิดความเสียหายต่อมหาวิทยาลัย และบุคคลนั้นถูกลงโทษทางวินัยอย่างร้ายแรง
๔	ค่อนข้างรุนแรง	เกิดความเสียหายต่อมหาวิทยาลัย และบุคคลนั้นถูกลงโทษทางวินัยอย่างไม่ร้ายแรง
๓	ปานกลาง	เกิดความเสียหายต่อมหาวิทยาลัย และบุคคลนั้นได้รับการตักเตือนจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง
๒	น้อย	เกิดความเสียหายต่อมหาวิทยาลัย และบุคคลนั้น ได้รับการตักเตือนจากผู้บังคับบัญชาระดับต้น
๑	น้อยมาก	เกิดความเสียหายในระดับบุคคล โดยส่งผลกระทบต่อหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) แสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส x ผลกระทบ) โดยกำหนดเกณฑ์ไว้ ๔ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูงปานกลาง และต่ำ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix)



แบบประเมินความเสี่ยง

โครงการ/กิจกรรม : การป้องกันผลกระทบจากความผิด การทุจริต เกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนภายในมหาวิทยาลัย
วัตถุประสงค์ : ๑. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีคุณธรรมและปลอดจากการทุจริตในการปฏิบัติงาน
๒. เพื่อให้ได้มาตรฐานการในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ
๓. เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐได้รับทราบระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของตนเอง ทำให้เกิดความตระหนักและให้ความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักคุณธรรมและความโปร่งใสมากยิ่งขึ้น

ความเสี่ยง (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (๒)	การประเมินความเสี่ยง			
		โอกาสที่จะเกิด (๓)	ผลกระทบ (๔)	ระดับความเสี่ยง (๕)	ลำดับความเสี่ยง (๖)
๑. การใช้ทรัพย์สินของทางราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตน	๑. บุคลากรในองค์กรขาดความตระหนักในการคิดวิเคราะห์ในการใช้ทรัพย์สินของทางราชการ	๕	๕	สูงมาก	๑
	๒. บุคลากรขาดวินัย และมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ขาดความตระหนักขาดการคิดวิเคราะห์				
๒. การอาศัยตำแหน่งในราชการเพื่อสร้างความเชื่อถือและรับผลประโยชน์ส่วนตน	๑. เจ้าหน้าที่ของรัฐรับงานพิเศษ เช่น รับจ้างเป็นที่ปรึกษาโครงการภาคเอกชนฯ	๔	๕	สูงมาก	๒

แบบสรุปการจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยง (๑)	ปัจจัยความเสี่ยง (๒)	การจัดการความเสี่ยง (๓)	ผู้รับผิดชอบ (๔)
๑. การใช้ทรัพย์สินของทางราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตน	๑. บุคลากรในองค์กรขาดสภาพคล่องทางการเงิน ๒. มีการดำเนินการเบิกพัสดุที่ใช้ประกอบการประชุม/อบรมมากเกินไป ใช้เกินความจำเป็นและนำไปใช้ส่วนตัว ๓. บุคลากรขาดวินัย และมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม	๑. หัวหน้าหน่วยงานควรชี้แจง ออกนโยบาย สร้างจิตสำนึกให้ตระหนักถึงทรัพย์สินของทางราชการ ๒. ให้มีการรายงานผลวัสดุคงเหลือทุกครั้งเพื่อจัดอบรมโครงการ/กิจกรรมเสริมจิตสำนึก	๑. อธิการบดี ๒. รองอธิการบดีทุกฝ่าย ๓. ผู้ช่วยอธิการบดีทุกฝ่าย ๔. คณบดีทุกคณะ ๕. ผู้อำนวยการทุกสำนักสถาบัน กอง
๒. การอาศัยตำแหน่งในราชการเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและรับผลประโยชน์ส่วนตน	บุคลากรรับงานพิเศษ เช่น รับจ้างเป็นที่ปรึกษาโครงการ เอกชนฯ	๑. เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องรายงานแจ้งมหาวิทยาลัยการที่รับเป็นที่ปรึกษาโครงการ หรือที่ปรึกษาภาคเอกชน ๒. ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยาของเจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ. ๒๕๔๓ และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้หรือรับของขวัญของเจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ. ๒๕๔๔	๑. อธิการบดี ๒. รองอธิการบดีทุกฝ่าย ๓. ผู้ช่วยอธิการบดีทุกฝ่าย ๔. คณบดีทุกคณะ ๕. ผู้อำนวยการทุกสำนักสถาบัน กอง

แผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

โครงการ/กิจกรรม : การป้องกันการกระทำผิด การทุจริต เกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนภายในมหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ : ๑. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีคุณธรรมและปลอดจากการทุจริตในการปฏิบัติงาน

๒. เพื่อให้ได้มาตรการในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ

๓. เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐได้รับทราบระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของตนเอง ทำให้เกิดความตระหนักและให้ความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักคุณธรรมและความโปร่งใสมากยิ่งขึ้น

ความเสี่ยง (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (๒)	ที่มา (๓)		วิธีการจัดการ (๔)			กลยุทธ์แนวทางการจัดการความเสี่ยง (๕)	ระยะเวลา/ ผู้รับผิดชอบ (๖)
		ครูแนะแนว	บุคลากร	สอแนะแนว	สอแนะแนว	สอแนะแนว		
๑. การใช้ทรัพย์สินของทางราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตน	๑. บุคลากรในองค์กรขาดสภาพคล่องทางการเงิน ๒. มีการดำเนินการเบิกจ่ายที่ไม่ถูกต้อง ๓. บุคลากรขาดวินัย และมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม	✓					๑. หัวหน้าหน่วยงานควรชี้แจง ออกนโยบาย สร้างจิตสำนึกให้ตระหนักถึงทรัพย์สินของทางราชการ ๒. ให้มีการรายงานผลแล้วส่งข้อมูลถึงทุกครั้งที่จัดอบรมโครงการ/กิจกรรมเสริมสร้าง ๓. จัดกิจกรรมอบรมให้บุคลากรเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม และแจ้งมาตรการในการลงโทษผู้กระทำความผิด	๑. สิงหาคม ๒๕๖๓ ๒. อธิการบดี ๓. รองอธิการบดีทุกฝ่าย ๔. ผู้ช่วยอธิการบดีทุกฝ่าย ๕. คณะบดีทุกคณะ ๖. ผู้อำนวยการสำนักสถาบัน กอง
		✓						

ความเสี่ยง (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (๒)	ที่มา (๓)	วิธีการจัดการ (๔)				กลยุทธ์แนวทาง การจัดการความเสี่ยง (๕)	ระยะเวลา/ ผู้รับผิดชอบ (๖)
๒. การอาศัย ตำแหน่งใน ราชการเพื่อ สร้างความ น่าเชื่อถือและ รับผลประโยชน์ ส่วนตัว	๑. บุคลากรรับงานพิเศษ เช่น รับจ้างเป็น ที่ปรึกษาโครงการ	✓	✓	✓	✓	✓	๑. เจ้าหน้าที่ของรัฐ ต้องรายงานแจ้งมหาวิทยาลัย การที่ได้รับเป็นที่ปรึกษาโครงการ หรือที่ปรึกษา ภาคเอกชน ๒. สร้างแนวทางการปฏิบัติงานหลักเกณฑ์การรับ ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยาของ เจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ. ๒๕๔๓ และระเบียบสำนัก นายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้หรือรับของขวัญของ เจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ. ๒๕๔๔	สิงหาคม ๒๕๖๓ ๑. อธิการบดี ๒. รองอธิการบดีทุกฝ่าย ๓. ผู้ช่วยอธิการบดีทุกฝ่าย ๔. คณบดีทุกคณะ ๕. ผู้อำนวยการสำนัก สถาบัน กอง