



**Chula**  
Chulalongkorn University

การประเมินความเสี่ยงการทุจริตของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง  
การทุจริตของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

## คำนำ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างธรรมาภิบาลและการป้องกันปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบในองค์กร มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริตอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อสร้าง ความโปร่งใสและความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน

รายงานฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อตอบสนองต่อเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ในตัวชี้วัด ๐21 การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ในหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 และ ๐22 รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 โดยอ้างอิงแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (ป.ป.ท.) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

รายงานประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก ได้แก่ ส่วนที่ 1 กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ตามหลักการ COSO Fraud Risk Management Guide ฉบับปรับปรุง ค.ศ. 2023 ส่วนที่ 2 การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในกระบวนการสำคัญของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 และ ส่วนที่ 3 รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

มหาวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาระบบบริหารจัดการ ความเสี่ยงการทุจริตของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเป็นการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต และรับผิดชอบต่อสังคม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เมษายน 2569

# สารบัญ

คำนำ.....	ก
สารบัญ.....	ข
สารบัญภาพ .....	ค
สารบัญตาราง.....	ค
ส่วนที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 หลักการและเหตุผล.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ .....	2
1.3 กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงการทุจริต.....	2
1.4 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต .....	9
1.5 การเชื่อมโยงกับเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) .....	12
ส่วนที่ 2 การประเมินความเสี่ยงการทุจริตของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569.....	14
2.1 การคัดเลือกกระบวนการหรือโครงการเพื่อประเมินความเสี่ยงการทุจริต (Work Process Selection & Fraud Risk Identification) .....	17
2.2 แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต (Fraud Risk Management Plan).....	19
ส่วนที่ 3 รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตของจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568.....	27
3.1 รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตของจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568.....	27
ส่วนที่ 4 เอกสารอ้างอิง .....	37

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 ทฤษฎีห้าเหลี่ยมของการทุจริต (Theory of Fraud Triangle) Crowe, 2011.....	3
ภาพที่ 2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงการทุจริต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	6
ภาพที่ 3 หลักการบริหารความเสี่ยงการทุจริต Fraud Risk Management Guide ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2 (Second Edition) ในปี ค.ศ. 2023.....	7
ภาพที่ 4 ตารางการวิเคราะห์และประเมินระดับความเสี่ยงการทุจริต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (Risk Matrix) 10	
ภาพที่ 5 โครงสร้างกำกับการบริหารความเสี่ยงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	14
ภาพที่ 6 บทบาท ความรับผิดชอบตามหลักการโมเดลสามด้าน (Three Line of Defense Model, IIA).....	15
ภาพที่ 7 แผนภาพ Heat Map การประเมินความเสี่ยงการทุจริต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569.....	25
ภาพที่ 8 รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568.....	36

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 การกำหนดหัวข้อและเกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) ความเสี่ยงการทุจริต.....	11
ตารางที่ 2 การกำหนดหัวข้อและเกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact) ความเสี่ยงการทุจริต.....	11

# ส่วนที่ 1 บทนำ

## 1.1 หลักการและเหตุผล

ผลการจัดอันดับดัชนีชี้วัดการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index: CPI) จากองค์การความโปร่งใสระหว่างประเทศหรือ Transparency International (TI) ได้ประกาศคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต ในปี พ.ศ. 2567 พบว่า ประเทศไทยได้ 35 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน ถูกจัดอยู่ในอันดับที่ 108 จาก 180 ประเทศทั่วโลก และอยู่ในอันดับที่ 4 ของกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน ซึ่งลดลงจากปี พ.ศ. 2565 7 ลำดับ เนื่องจากมุมมองของผู้เชี่ยวชาญและผู้ตอบแบบสอบถามในแหล่งข้อมูลดังกล่าว เห็นว่า ถึงแม้ในปีที่ผ่านมาประเทศไทย จะได้ให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาการทุจริต โดยมีนโยบายในการแก้ไขปัญหาการทุจริตต่าง ๆ เช่น มีการประกาศใช้กฎหมายเกี่ยวกับระบบงบประมาณ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกในการอนุมัติ อนุญาต การผลักดันให้หน่วยงานของรัฐปรับปรุงกระบวนการและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของราชการให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้มากขึ้น เช่น การเปิดเผยข้อมูลลงในระบบดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง ทำให้ภาคประชาชนมีความตื่นตัวในการจับตามองการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐ เป็นต้น ตลอดจนมีการลงโทษผู้ที่กระทำการทุจริต แต่ปัญหาการทุจริตต่าง ๆ ของประเทศไทย ยังคงมีอยู่ไม่แตกต่างจากปีที่ผ่านมา ซึ่งผู้ประเมินเห็นว่าปัญหายังไม่ได้รับการแก้ไขอย่างจริงจัง เพราะว่าการทุจริตนับเป็นปัญหาที่ยังรากลึกในสังคมไทย ซึ่งมีลักษณะเป็นสังคมอุปถัมภ์มาอย่างยาวนานและนับวันจะยิ่งทวีความรุนแรงผลกระทบจากการทุจริตมีความเกี่ยวโยงที่ซับซ้อนกระทบต่อสังคมในวงกว้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อความมั่นคงและความน่าเชื่อถือของประเทศ รวมทั้งกระทบต่อประโยชน์สาธารณะ ก่อให้เกิดความเสียหายต่อภารกิจภาครัฐ การให้บริการประชาชน และประเทศชาติ ปัญหาการทุจริตที่เกิดจากเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานรัฐ ในหลายกรณีเกิดจากการมีผลประโยชน์ทับซ้อน หรือความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของสาธารณะ (Conflict of interest: COI) ซึ่งการกระทำดังกล่าวอาจเกิดขึ้นโดยเจตนาและไม่เจตนา ในรูปแบบที่หลากหลาย จนกระทั่งกลายเป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่ไม่เห็นว่าเป็นความผิดในสังคมไทย

การมีมาตรการป้องกันการทุจริตจะเป็นกลไกของฝ่ายบริหารในการป้องกัน แก้ไข และสามารถช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในหน่วยงานได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบ และการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยงด้านการทุจริต ถือเป็นเครื่องมือป้องกันการทุจริตในเชิงรุก พร้อมกับยกระดับคะแนนดัชนีชี้วัดการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index: CPI) ของประเทศไทยไม่มากก็น้อย

ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จึงได้ดำเนินการจัดทำรายงานการประเมินความเสี่ยง เพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ขึ้น โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการทุจริตในการปฏิบัติงานที่เกิดจากบุคลากรภายใต้หน่วยงาน ซึ่งเกิดจากการมีผลประโยชน์ทับซ้อน หรือความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของสาธารณะ (Conflict of interest: COI) วิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยของความเสี่ยง อันอาจก่อให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อนในการดำเนินงาน เพื่อกำหนดแนวทาง/มาตรการ วิธีการป้องกัน และควบคุมหรือลดความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน ดังกล่าวต่อไป ทั้งนี้การดำเนินงานเป็นไปตามแนว

ทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.)

## 1.2 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการดำเนินพันธกิจหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบในมหาวิทยาลัย
- 2) เพื่อระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงและประเมินระดับความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบที่สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัย
- 3) เพื่อกำหนดแนวทางการจัดการ/มาตรการในการป้องกัน ควบคุม และลดความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนในมหาวิทยาลัย
- 4) เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่น เป็นแบบอย่าง และแสดงถึงเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานให้เกิดธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัย

## 1.3 กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงการทุจริต

### นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงการทุจริต

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงอาจแตกต่างไปจากผลลัพธ์ที่คาดการณ์ไว้ มีความเป็นไปได้ใน 2 ลักษณะ กล่าวคือ ผลกระทบในเชิงลบ (Negative Effect) ทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และสร้างความเสียหายให้กับองค์กร ซึ่งเรียกว่า “ความเสี่ยง (Risk)” ตรงข้ามกับผลกระทบในเชิงบวก (Positive Effect) ทำให้มูลค่าขององค์กรมีระดับเพิ่มมากขึ้น การเกิดเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งเรียกว่า “โอกาส (Opportunity)”

โดยสามารถแยกประเภทของความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1) ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) กล่าวคือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

2) ด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ เป็นไปตามแผนงบประมาณถูกต้อง งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ

3) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และบุคลากรในการปฏิบัติงาน

4) ด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) หรือ (Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

การทุจริต (Fraud) คือ เจตนาตั้งใจที่จะนำขบวนการทำงาน ระบบการทำงาน ทรัพย์สิน ข้อมูล ผลิตภัณฑ์ และบริการขององค์กร ไปกระทำผิดกฎหมาย หลอกลวง หรือสร้างความเสียหายให้กับองค์กร หรือผู้อื่น เพื่อประโยชน์ของผู้กระทำหรือของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับผู้กระทำ

โดยจากทฤษฎีห้าเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Pentagon Theory) ซึ่งพัฒนาโดย Crowe ในปี 2011 เป็นการขยายแนวคิดจากทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle) โดยเพิ่มองค์ประกอบ

ใหม่เข้ามา เพื่อให้สามารถอธิบายและวิเคราะห์สาเหตุของการทุจริตได้อย่างละเอียดมากขึ้น ทฤษฎีนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ได้แก่

1. Pressure (แรงกดดัน) สถานการณ์หรือแรงกดดันที่ทำให้บุคคลรู้สึกว่าจำเป็นต้องกระทำการทุจริต เช่น ความกดดันทางการเงินหรือความคาดหวังจากผู้บริหาร
2. Opportunity (โอกาส) สภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการทุจริต เช่น การควบคุมภายในที่อ่อนแอหรือการเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญ
3. Rationalization (การให้เหตุผล) กระบวนการที่บุคคลใช้ในการทำให้การกระทำทุจริตของตนดูเหมือนมีเหตุผล เช่น การบอกว่าการทุจริตเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อความอยู่รอดของบริษัท
4. Competence (ความสามารถ) ความสามารถหรือทักษะของบุคคลในการดำเนินการทุจริต ซึ่งรวมถึงความรู้เกี่ยวกับระบบและกระบวนการภายในองค์กร
5. Arrogance (ความหยิ่งยโส) ทศนคติหรือความเชื่อที่ตนเองเหนือกว่ากฎเกณฑ์หรือข้อบังคับ ซึ่งทำให้บุคคลรู้สึกว่าไม่ต้องรับผิดชอบต่อการกระทำของตน

ทฤษฎีนี้ช่วยให้ผู้ตรวจสอบและผู้บริหารสามารถระบุและวิเคราะห์ปัจจัยที่อาจนำไปสู่การทุจริตในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านการตรวจสอบงบการเงินและการบริหารความเสี่ยง



ภาพที่ 1 ทฤษฎีห้าเหลี่ยมของการทุจริต (ปรับปรุงจาก Theory of Fraud Triangle) Crowe, 2011

การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk management) เป็นกระบวนการบริหารจัดการเชิงรุก มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมรับมือเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอก และส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย แม้การบริหารความเสี่ยงจะไม่สามารถป้องกันเหตุการณ์อันไม่คาดคิดซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ทั้งหมดก็ตาม แต่การบริหารความเสี่ยงก็ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเตรียมความพร้อมให้องค์กรสร้างโอกาส ลดความสูญเสีย และบริหารจัดการกับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

ประเภทของความเสียหายการทุจริตตามแนวการประเมินความเสียหายการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 โดย สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการทุจริตเกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ (Approval) คือ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการให้บริการด้านพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558

2) ด้านการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ (Authority) คือ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้อำนาจหน้าที่ที่ได้มาจากการดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง โดยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่มีการปฏิบัติ หรือละเว้นการปฏิบัติในทางมิชอบ

3) ด้านการทุจริตการใช้จ่ายงบประมาณ (Budget Spending) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้จ่ายงบประมาณของโครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณในปีที่ทำการประเมินของทุกประเภทงบประมาณ ได้แก่ งบดำเนินงาน งบลงทุน งบรายจ่ายอื่น งบเงินอุดหนุน หรือเงินได้ที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น งบกลาง เงินนอกงบประมาณ เป็นต้น

วิธีการบริหารความเสี่ยงการทุจริต (Fraud Risk Management) ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

1) การป้องกัน (Prevention) การพิจารณาความเสี่ยงจากการทุจริตและหาวิธีป้องกันผ่านการควบคุมภายในเพื่อไม่ให้เกิดการทุจริตเกิดขึ้น เช่น การให้ฝึกอบรมให้พนักงานรับรู้และเข้าใจแนวทางการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามหลักการและมาตรการขององค์กร การส่งสัญญาณให้บุคลากรทุกคนในองค์กรทราบว่ามีกลไกการติดตามและตอบสนองต่อพฤติกรรมทุจริตภายในองค์กร การกำหนดอำนาจในการพิจารณาอนุมัติอนุญาตหรือใช้ดุลพินิจของผู้บริหารองค์กร เป็นต้น

2) การตรวจจับ (Detection) การที่องค์กรใช้ระบบของ Whistle Blowing หรือ การกำหนดช่องทางในการแจ้งข้อมูลการทุจริตภายในองค์กรโดยบุคลากร ซึ่งเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่มีประสิทธิภาพในการได้ข้อมูลจากการทุจริต โดยควรมีช่องทางการแจ้งข้อมูลที่หลากหลายและองค์กรต้องมีมาตรการคุ้มครองความลับและรับรองความปลอดภัยของผู้แจ้งข้อมูลด้วย

3) การสืบสวนการทุจริตที่เกิดขึ้น (Investigation) การมุ่งสืบสวนวิธีการทุจริต ซึ่งต้องทำหลังจากที่มั่นใจและมีเหตุผลแล้วว่าเกิดการทุจริตขึ้น โดยมีการใช้หลักฐานที่เพียงพอ น่าเชื่อถือได้ เกี่ยวพัน และมีประโยชน์ เช่น การแต่งตั้งกรรมการสืบสวนการทุจริตการก่อสร้างอาคาร เป็นต้น

4) การติดตามทางกฎหมาย/การแก้ไข (Follow-up) การดำเนินการภายหลังจากที่พบผู้ทุจริต โดยการดำเนินการกับผู้ทุจริต เช่น การดำเนินการกับผู้ทุจริตทั้งทางแพ่ง (Civil Action) และทางอาญา (Criminal Act) เป็นต้น

ผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interests) ในคำจำกัดความขององค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ หรือ Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) นิยามว่าเป็นลักษณะของสถานการณ์หรือการกระทำของบุคคลที่เกิดความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์สาธารณะ ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจ หรือการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้น

ผลประโยชน์ส่วนตน (Private Interest) “ผลประโยชน์” คือ สิ่งใด ๆ ที่มีผลต่อบุคคล/กลุ่มไม่ว่าในทางบวกหรือลบ “ผลประโยชน์ส่วนตน” ไม่ได้ครอบคลุมเพียงผลประโยชน์ด้านงานหรือกิจการ

ของเจ้าหน้าที่ แต่รวมถึงบุคคลที่ติดต่อสัมพันธ์ด้วย เช่น เพื่อน ญาติ คู่แข่ง ศัตรู เมื่อใดที่เจ้าหน้าที่ประสงค์จะให้บุคคลเหล่านี้ได้หรือเสียประโยชน์ เมื่อนั้นก็ถือว่ามิเรื่องผลประโยชน์ส่วนตนมาเกี่ยวข้อง อาจแบ่งได้ 2 ประเภท คือ ผลประโยชน์ที่เกี่ยวกับเงิน (Pecuniary) และผลประโยชน์ที่ไม่เกี่ยวกับเงิน (Non-pecuniary)

ผลประโยชน์สาธารณะ (Public Interests) หมายถึง ประโยชน์ของชุมชนโดยรวม ไม่ใช่ผลรวมของผลประโยชน์ปัจเจกบุคคล และไม่ใช่ว่าผลประโยชน์ของกลุ่มคน อาจแบ่งได้ 3 ประเภท คือ หนึ่ง ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เกิดขึ้นจริง (Actual) มีความทับซ้อนระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์สาธารณะเกิดขึ้น สอง ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เห็น (Perceived & Apparent) เป็นผลประโยชน์ทับซ้อนที่บุคคลภายนอกเห็นว่ามี แต่แท้ที่จริงแล้วอาจไม่มีก็ได้ หากจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนในลักษณะดังกล่าวอย่างขาดประสิทธิภาพ อาจนำมาซึ่งผลเสียไม่น้อยไปกว่าการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนที่เกิดขึ้นจริง (Actual) ข้อสังเกตนี้แสดงว่าเจ้าหน้าที่ไม่เพียงแต่จะต้องประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมเท่านั้น แต่ยังต้องทำให้สาธารณชนทั่วไปเกิดการรับรู้ และเห็นด้วยว่าเจ้าหน้าที่ไม่ได้รับประโยชน์เช่นนั้นจริง และสุดท้าย สาม ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เป็นไปได้ (Potential) ผลประโยชน์ส่วนตนที่มีในปัจจุบัน อาจจะทับซ้อนกับผลประโยชน์สาธารณะในอนาคตได้

อย่างไรก็ดี การระบุผลประโยชน์สาธารณะค่อนข้างมีความซับซ้อน เนื่องจากบริบทแวดล้อมทางวัฒนธรรมและประเพณีสังคมแตกต่างกัน เบื้องต้นสามารถให้แนวปฏิบัติ ยกตัวอย่างเช่น การทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ การทำงานตามหน้าที่ กรอบ และมาตรฐานทางจริยธรรม การระบุผลประโยชน์ทับซ้อนที่ตนเองมีหรืออาจจะมีและจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ การให้ความสำคัญกับผลประโยชน์สาธารณะมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน หลีกเลี่ยงการตัดสินใจหรือการทำหน้าที่ที่มีผลประโยชน์ทับซ้อน หลีกเลี่ยงการกระทำ/กิจกรรมส่วนตนที่อาจทำให้บุคคลอื่นเห็นว่าได้ประโยชน์จากข้อมูลภายใน หลีกเลี่ยงการใช้ตำแหน่งหน้าที่หรือทรัพยากรของหน่วยงานเพื่อประโยชน์ส่วนตน หรือป้องกันข้อครหาว่าได้รับผลประโยชน์ที่ไม่สมควรได้จากการใช้อำนาจหน้าที่ ตลอดจนไม่ใช้ประโยชน์จากตำแหน่งหรือข้อมูลภายในที่ได้รับทราบ ขณะอยู่ในตำแหน่ง เป็นต้น

ในที่นี้อาจสรุปรวมได้ว่า สถานการณ์ที่บุคคลในฐานะบุคลากร พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐใช้ตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่ในการแสวงหาประโยชน์แก่ตนเอง กลุ่มคน หรือพวกพ้องทั้งในรูปแบบเจตนาและไม่เจตนา ซึ่งเป็นการละเมิดทางจริยธรรม และส่งผลกระทบหรือก่อความเสียหายต่อประโยชน์สาธารณะ

## กระบวนการบริหารความเสี่ยงการทุจริต

กรอบการควบคุมภายใน COSO 2013 ระบุว่า เพื่อให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ ดังนั้น แต่ละหลักการที่มีอยู่ทั้ง 17 ข้อ มีหน้าที่และการปฏิบัติงานในลักษณะบูรณาการ โดยหลักการข้อที่ 8 เป็นหนึ่งองค์ประกอบของหลักการในการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือ การที่องค์กรคำนึงถึงศักยภาพสำหรับการทุจริตในการประเมินความเสี่ยงต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ กระบวนการจัดการความเสี่ยงจากการทุจริตอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมขององค์กร ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. สร้างนโยบายการบริหารความเสี่ยงจากการทุจริตให้เป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลองค์กร
2. ดำเนินการประเมินความเสี่ยงจากการทุจริตอย่างรอบด้าน

3. เลือก พัฒนา และถ่ายทอดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงจากการทุจริตทั้งในเชิงการป้องกัน (Preventive) และเชิงการตรวจสอบ (Detective)

4. สร้างกระบวนการรายงานการทุจริตและประสานแนวทางการตรวจสอบและการดำเนินการแก้ไข

5. ติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงจากการทุจริต รายงานผลการดำเนินงาน และปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

โดยองค์กรที่เพิ่มขึ้นขั้นตอนการความเสี่ยงจากการทุจริตให้กับการประเมินการควบคุมภายในที่มีอยู่เดิม จะสนับสนุนให้เกิดการระบุความเสี่ยงจากการทุจริตอย่างละเอียดถี่ถ้วนในขั้นตอนการดำเนินงาน และระบุความเป็นไปได้สำหรับการกระทำโดยเจตนาที่ถูกรื้อแบบ เช่น ข้อมูลทางการเงินที่ผิดพลาด (Misstate Financial Information) ข้อมูลที่ไม่ใช่ทางการเงินผิดพลาด (Misstate Non-Financial Information) การยกยอกทรัพย์ (Misappropriate Assets) การกระทำผิดกฎหมายหรือคอร์รัปชัน (Perpetrate Illegal Acts or Corruption)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยศูนย์บริหารความเสี่ยงออกแบบกระบวนการบริหารความเสี่ยงโดยประยุกต์กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงเป็นมาตรฐานสากล COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) ในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย คณะ และส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย นอกจากนี้สำหรับการบริหารความเสี่ยงการทุจริตได้มีการประยุกต์ “แนวทางการบริหารความเสี่ยงการทุจริต (Fraud Risk Management Guide 2023)” ซึ่งจาก 17 หลักการใน 5 องค์ประกอบของควบคุมภายใน หลักการที่ 8 ได้ระบุว่า “องค์กรต้องพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดการทุจริตในการประเมินความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์”



ภาพที่ 2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงการทุจริต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## หลักการบริหารความเสี่ยงการทุจริต

คณะกรรมการองค์กรสนับสนุนหน่วยงาน (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO) ร่วมกับสมาคมผู้ตรวจสอบทุจริตที่ผ่านการรับรอง (Association of Certified Fraud Examiners: ACFE) ได้เผยแพร่ Fraud Risk Management Guide ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2 (Second Edition) ในปี ค.ศ. 2023 ซึ่งเป็นการพัฒนาต่อจากฉบับปี ค.ศ. 2016 โดยนำหลักการจาก COSO Internal Control — Integrated Framework (2013) และ COSO Enterprise Risk Management Framework (2017) มาบูรณาการเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ



ภาพที่ 3 หลักการบริหารความเสี่ยงการทุจริต Fraud Risk Management Guide ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2 (Second Edition) ในปี ค.ศ. 2023

กรอบแนวคิด COSO FRM 2023 มีสาระสำคัญที่ได้รับการปรับปรุงเพิ่มเติมจากฉบับก่อนหน้า ได้แก่ การขยายความเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีข้อมูล (Data Analytics) ในการตรวจจับทุจริต การปรับปรุงเกี่ยวกับช่องทางการแจ้งเบาะแส (Whistleblowing Hotlines) การเพิ่มเติมเนื้อหาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก และการเสริมความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงทุจริตกับการควบคุมภายใน ซึ่งร้อยเรียงตามองค์ประกอบของกรอบการควบคุมภายใน COSO Internal Control 2013 ทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยหลักการบริหารความเสี่ยงการทุจริตประกอบด้วย

องค์ประกอบที่ 1 Fraud Risk Governance องค์การจัดตั้งและสื่อสารโปรแกรมการจัดการความเสี่ยงจากการทุจริตที่แสดงให้เห็นถึงความคาดหวังของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง รวมถึงความมุ่งมั่นในการควบคุมความซื่อสัตย์และค่านิยมทางจริยธรรมระดับสูงเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงจากการทุจริต

องค์ประกอบที่ 2 Fraud Risk Assessment องค์การดำเนินการประเมินความเสี่ยงจากการทุจริตอย่างครอบคลุม เพื่อระบุรูปแบบและความเสี่ยงการทุจริตเฉพาะเรื่อง ประเมินความเป็นไปได้และความสำคัญ ประเมินกิจกรรมการควบคุมการฉ้อโกงที่มีอยู่ และความเสี่ยงดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงจากการทุจริตที่เหลืออยู่

องค์ประกอบที่ 3 Fraud Control Activity องค์การเลือก พัฒนา และปรับใช้กิจกรรมการป้องกันและตรวจจับการทุจริตเพื่อลดความเสี่ยงของเหตุการณ์การทุจริตที่เกิดขึ้นหรือตรวจไม่พบในเวลาที่เหมาะสม

องค์ประกอบที่ 4 Fraud Investigation and Corrective Action องค์การกำหนดกระบวนการสื่อสารเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการฉ้อโกงที่อาจเกิดขึ้นและใช้วิธีการประสานงานในการตรวจสอบและดำเนินการแก้ไขเพื่อจัดการกับการฉ้อโกงอย่างเหมาะสมและทันท่วงที

องค์ประกอบที่ 5 Fraud Risk Management Monitoring Activities องค์การเลือก พัฒนา และดำเนินการประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อยืนยันว่าหลักการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตทั้ง 5 ข้อ มีอยู่และใช้งานได้จริงหรือไม่ และสื่อสารข้อบกพร่องในเวลาที่เหมาะสมไปยังฝ่ายต่าง ๆ ที่รับผิดชอบในการดำเนินการแก้ไข ซึ่งรวมถึงผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริษัท

ลำดับ	องค์ประกอบ	สาระสำคัญและการประยุกต์ใช้ใหญ่ๆ
1	<b>Fraud Risk Governance</b> (การกำกับดูแลความเสี่ยงทุจริต)	มหาวิทยาลัยกำหนดนโยบายต่อต้านการทุจริตอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย และสื่อสารค่านิยมองค์กรด้านความซื่อสัตย์ (Tone at the Top) จากผู้บริหารระดับสูง รวมถึงกำหนดความรับผิดชอบ (Accountability) ที่ชัดเจนในทุกระดับ
2	<b>Fraud Risk Assessment</b> (การประเมินความเสี่ยงทุจริต)	ดำเนินการประเมินความเสี่ยงทุจริตครอบคลุมกระบวนการสำคัญ ประเมินทั้งโอกาสเกิดและผลกระทบ ระบุรูปแบบการทุจริตที่อาจเกิดขึ้น (Fraud Schemes) พิจารณาความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก และดำเนินการประเมินเป็นระยะอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
3	<b>Fraud Control Activities</b> (กิจกรรมควบคุมความเสี่ยงทุจริต)	จัดให้มีมาตรการป้องกัน (Prevention) การตรวจจับ (Detection) และการตอบสนอง (Response) ต่อความเสี่ยงทุจริต ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบภายใน ช่องทางรับแจ้งเบาะแส และการใช้ Data Analytics ในการตรวจสอบธุรกรรม
4	<b>Fraud Information &amp; Communication</b> (สารสนเทศและการสื่อสาร)	ระบบรายงานและสื่อสารข้อมูลด้านความเสี่ยงทุจริตแก่ผู้บริหาร คณะกรรมการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีช่องทางแจ้งเบาะแสที่ปลอดภัยและมีมาตรการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส รวมถึงการเผยแพร่ข้อมูลสาธารณะตามเกณฑ์ ITA
5	<b>Fraud Risk Management Monitoring</b> (การติดตามและประเมินผล)	ติดตามประสิทธิผลของมาตรการควบคุม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงทุจริต รายงานต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยงทุจริตอย่างต่อเนื่อง

### ประเด็นสำคัญที่ปรับปรุงใหม่ใน COSO FRM 2023

1. การใช้ Data Analytics และ AI ในการตรวจจับทุจริต COSO FRM 2023 ให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้เพื่อระบุรูปแบบธุรกรรมที่ผิดปกติ ตรวจสอบความสมเหตุสมผลของรายการบัญชี

2. การเชื่อมโยงกับ COSO ERM 2017 ขยายความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงทุจริตกับกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM) โดยบูรณาการความเสี่ยงทุจริตเข้าในแผนยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานขององค์กร

3. ระบบแจ้งเบาะแสและการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส เน้นความสำคัญของระบบรับแจ้งเบาะแสที่มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย ไม่เปิดเผยตัวตน พร้อมมาตรการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแสจากการตอบโต้หรือการกลั่นแกล้ง

4. การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง: การทำงานแบบ Remote Work การใช้ระบบดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางกฎหมาย ล้วนสร้างความเสี่ยงทุจริตรูปแบบใหม่ ที่ต้องได้รับการพิจารณาในการประเมินความเสี่ยง

5. วัฒนธรรมองค์กรและจริยธรรม: เน้นบทบาทของ Tone at the Top และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ซื่อสัตย์ โดยผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างในด้านจริยธรรมและความโปร่งใส

จากหลักการบริหารความเสี่ยงการทุจริตทั้ง 5 หลักการข้างต้น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้กำหนดแนวทางการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงการทุจริต ดังรายละเอียดต่อไปนี้

## 1.4 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

### การประเมินความเสี่ยงการทุจริต (Fraud Risk Assessment)

1. ในการประเมินความเสี่ยง ผู้บริหารจะพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิด และผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือส่วนงาน รวมทั้งพิจารณาผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบจากเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น

2. เทคนิคการประเมินความเสี่ยงมีทั้งวิธีการเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ผู้บริหารจะใช้การประเมินเชิงปริมาณเป็นหลัก เนื่องจากมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากกว่า แต่ในกรณีที่รายการความเสี่ยงนั้นไม่สามารถเก็บข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อประกอบการประเมินได้ จะใช้การประเมินเชิงคุณภาพประกอบการพิจารณา

3. การประเมินความเสี่ยงเริ่มต้นและสิ้นสุดลงด้วยวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงขององค์กรหรือหน่วยงาน วัตถุประสงค์เหล่านี้จะใช้เป็นพื้นฐานในการประเมินโอกาส (Likelihood) และผลกระทบต่อ (Impact) ของความเสี่ยง

4. การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้หลายระดับจึงควรพิจารณาว่า การประเมินความเสี่ยงประเภทใดตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร (Objectives) และลำดับความสำคัญ (Priorities) ความเสี่ยงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นสูง และส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมาก จำเป็นต้องได้รับการพิจารณาบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ เป็นลำดับแรก และลดหลั่นลงมาตามลำดับความสำคัญ กระบวนการประเมินความเสี่ยงขององค์กรหรือส่วนงาน จะทำการวิเคราะห์ระดับความรุนแรงของโอกาสที่จะเกิด เหตุการณ์ ความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบต่อ (Impact) อันเนื่องมาจากความเสี่ยง

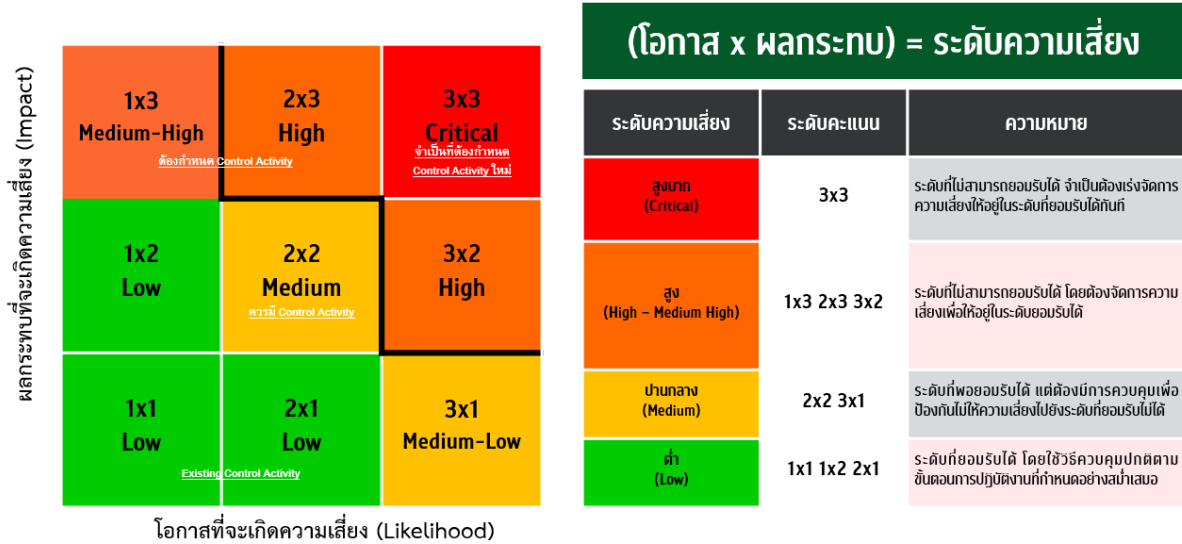
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง การประเมินโอกาสของแต่ละเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น โดยการพิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าในอนาคต

ผลกระทบต่อ (Impact) หมายถึง ความเสียหายที่จะได้รับ หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น เป็นการพิจารณาระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายที่คาดว่าจะได้รับจากความเสี่ยง

ให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ส่วนงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือระยะเวลาที่มีจำกัด ในการประเมินระดับความเสี่ยงจะใช้เกณฑ์เมตริกแบบ 3 x 3 ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่สอดคล้องตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยระดับความเสี่ยง สามารถหาได้จากผลคูณของคะแนนทั้ง 2 มิติ คือ

- การประเมินระดับ **โอกาสเกิด (Likelihood)** แบ่งเป็น ต่ำ (1) ปานกลาง (2) และสูง (3)
- การประเมินระดับ **ผลกระทบ (Impact)** แบ่งเป็น ต่ำ (1) ปานกลาง (2) และสูง (3)

**ระดับความเสี่ยง = คะแนนประเมินมิติโอกาสเกิด x คะแนนประเมินมิติผลกระทบ**



ภาพที่ 3 ตารางการวิเคราะห์และประเมินระดับความเสี่ยงการทุจริต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (Risk Matrix)

ซึ่งสามารถสรุประดับความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 สี ตามระดับความรุนแรงได้ดังนี้

- ระดับสูงมาก (Critical) หมายถึง ความเสี่ยงในระดับสูงมาก ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเร่งด่วน เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพราะมีโอกาสสร้างความเสียหายให้หน่วยงานในระดับสูงมาก
- ระดับสูง (High และ Medium - High) หมายถึง ความเสี่ยงในระดับสูง ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องมีการจัดการบริหารความเสี่ยง เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพราะมีโอกาสสร้างความเสียหายให้หน่วยงานในระดับสูง
- ระดับปานกลาง (Medium) หมายถึง ความเสี่ยงในระดับปานกลาง พอที่จะยอมรับได้ แต่จำเป็นต้องมีการควบคุมภายในที่ดี กำกับดูแลและติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อไม่ให้ระดับความเสี่ยงสูงขึ้น จนส่งผลกระทบต่อหน่วยงานมากขึ้นในอนาคต
- ระดับต่ำ (Low) หมายถึง ความเสี่ยงในระดับต่ำ สามารถยอมรับความเสี่ยงได้อย่างแน่นอน โดยไม่จำเป็นต้องมีการจัดการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม แต่ควรมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอแม้ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานในระดับต่ำ

ทั้งนี้ ขอแสดงตัวอย่างการกำหนดหัวข้อและเกณฑ์การประเมินระดับโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) การประเมินความเสี่ยงการทุจริต โดยประยุกต์ตามคู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk Assessment) การขับเคลื่อนการประเมินความ

เสี่ยงการทุจริต/เกณฑ์การประเมินเชิงคุณภาพ “มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต” (Corruption Risk Control) ที่ใช้บังคับตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เป็นต้นมา ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 การกำหนดหัวข้อและเกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) ความเสี่ยงการทุจริต

เกณฑ์ประเมินโอกาส (Likelihood)					
ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	การพิจารณาโอกาสเกิดในภาพรวม	การประเมินเชิงปริมาณ	การประเมินเชิงคุณภาพ	
3	สูง	เกินยอมรับได้	โอกาสเกิดการทุจริตมากกว่า 4 ครั้งต่อปี	มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูง	เกิดขึ้นบ่อยครั้งเมื่อต้องทำธุรกรรมนั้นๆ (>50%)
2	ปานกลาง	พอยอมรับได้	โอกาสเกิดการทุจริตไม่เกิน 3 ครั้งต่อปี	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	เกิดขึ้นบางครั้งเมื่อต้องทำธุรกรรมนั้นๆ (20% - 50%)
1	ต่ำ	ยอมรับได้แน่นอน	โอกาสเกิดการทุจริต 1 ครั้งต่อปี	อาจมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น	เกิดขึ้นน้อยมากเมื่อต้องทำธุรกรรมนั้นๆ (20%)

ตารางที่ 2 การกำหนดหัวข้อและเกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact) ความเสี่ยงการทุจริต

เกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Impact)				
ระดับ	ผลกระทบ (Impact)	การพิจารณาผลกระทบทางการเงิน		การพิจารณาผลกระทบที่ไม่ใช่การเงิน
3	สูง	กระทบต่องบประมาณและความเชื่อมั่นของสังคมระดับสูงมาก (ตั้งแต่ 2 ล้านบาท ขึ้นไป)	ถูกยกเลิกสัญญา ใบอนุญาตกรรมการและผู้บริหารถูกจำคุก	เกิดความเสียหายต่อมหาวิทยาลัย/เจ้าหน้าที่ถูกลงโทษตามกระบวนการยุติธรรม
2	ปานกลาง	กระทบต่องบประมาณและความเชื่อมั่นของสังคมระดับปานกลาง (ตั้งแต่ 1 – 2 ล้านบาท)	ถูกหน่วยงานรัฐ/ที่เกี่ยวข้องตรวจสอบและชี้มูลความผิด	หน่วยตรวจสอบทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเข้าตรวจสอบการทุจริต เกิดข่าวลือที่พาดพิงคนในหน่วยงาน มีคนร้องเรียน แจ้งเบาะแส
1	ต่ำ	กระทบต่องบประมาณและความเชื่อมั่นของสังคมระดับต่ำมาก (ต่ำกว่า 1 ล้าน)	ถูกตักเตือน หรือ ปรับ ค่าธรรมเนียมที่มูลค่าไม่มีนัยสำคัญ	แทบจะไม่มีผลกระทบ

ดังนั้น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงการทุจริตของส่วนงานต่าง ๆ ภายใน ซึ่งครอบคลุมทุกพันธกิจ และเชื่อมโยงกับเป้าหมายยุทธศาสตร์หลัก 4 ด้านของมหาวิทยาลัย ได้แก่

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 International Growth** ยกระดับคุณภาพ และมาตรฐานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยให้แข่งขันได้ในระดับโลกนิสิตได้รับการพัฒนาศักยภาพและ ประสบการณ์ในระดับนานาชาติท่ามกลางสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มี

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 Impact Growth** เป็นสถาบันผู้นำในการสร้างต้นแบบการพัฒนาสังคมไทยอย่างยั่งยืนนิสิตได้รับการปลูกฝังจิตวิญญาณที่ดีผ่านการเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนต้นแบบการพัฒนาสังคมไทยอย่างยั่งยืน

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 Internal Growth** เป็นองค์กรการศึกษาที่มีคนอยากมาร่วมงานมากที่สุด มีโครงสร้างการทำงานที่ยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพมากขึ้นส่งผลให้นิสิตได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมที่ดี และใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น

และ**ยุทธศาสตร์ที่ 4 Integrated Growth** เสริมความเข้มแข็งของ พันธมิตรศิษย์เก่าและองค์กรภายนอก สร้างความร่วมมือใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง นิสิตได้รับการพัฒนาศักยภาพให้มีความพร้อมรอบด้านผ่านประสบการณ์การลงมือทำจริงในรั้วมหาลัย ดังที่ได้เสนอมานี้ในรอบปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ทั้งนี้ ส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยได้ประเมินระดับความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริตฯ รวมทั้งวางแผนเพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยงตามกระบวนการที่กำหนดไว้ในแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ทั้งนี้ ที่กำหนดให้ส่วนงาน/หน่วยงานในมหาวิทยาลัยต้องประเมินความเสี่ยงทุจริตด้วย โดยศูนย์บริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัยในการบริหารจัดการความเสี่ยงได้นำข้อมูลแผนการบริหารความเสี่ยงและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีของทุกส่วนงานมาวิเคราะห์ กลั่นกรอง และสรุปประเด็นความเสี่ยงการทุจริตในอีกขั้นในตอนเพื่อรายงานต่อคณะทำงานและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงต่อไป

## 1.5 การเชื่อมโยงกับเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA)

### การเชื่อมโยงกับเกณฑ์ ITA o21 และ o22

การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 กำหนดให้หน่วยงานเผยแพร่ข้อมูลในตัวชี้วัด o21 และ o22 ดังนี้

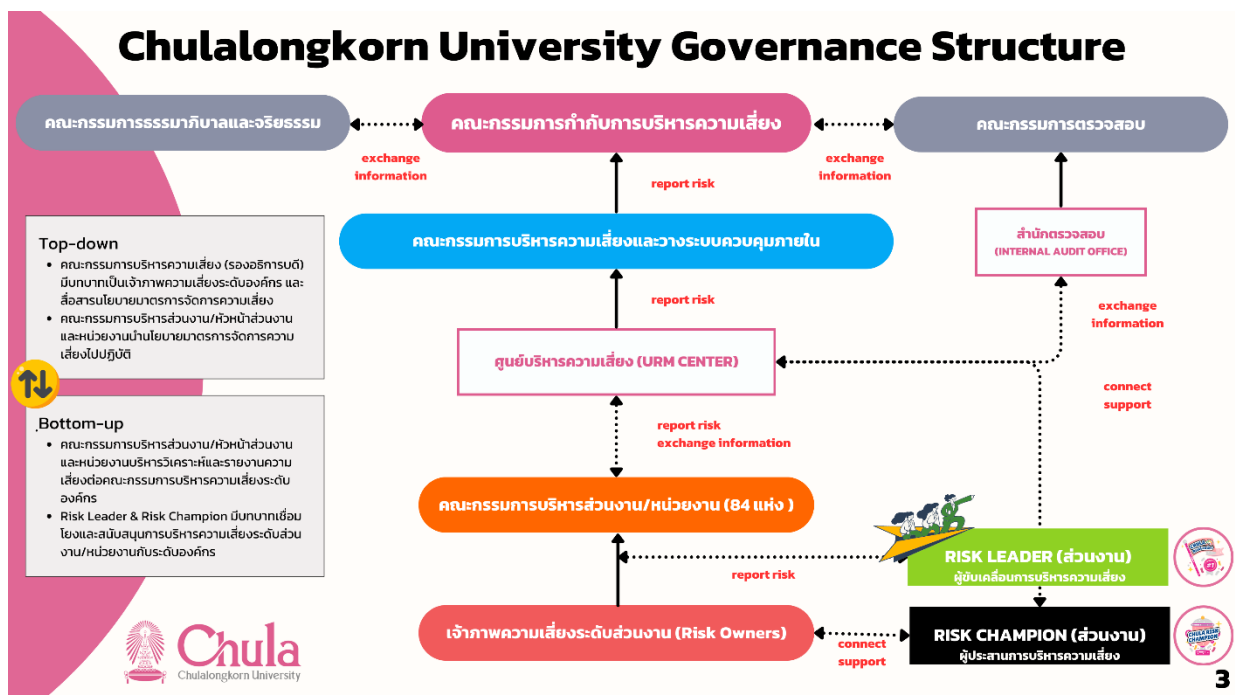
ข้อ	ข้อมูล	องค์ประกอบข้อมูล
o21	การประเมินความเสี่ยงการทุจริตการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	<ul style="list-style-type: none"> <li>o แสดงข้อมูลการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 อย่างน้อยด้าน 1 ด้านจาก 3 ด้านดังต่อไปนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) ด้านการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ</li> <li>(2) ด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่</li> <li>(3) ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ</li> </ul> </li> <li>o ในการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ต้องมีรายละเอียดอย่างน้อยประกอบด้วย</li> </ul>

ข้อ	ข้อมูล	องค์ประกอบข้อมูล
		<p>(1) การคัดเลือกกระบวนการงานหรือโครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริต อย่างน้อย 1 กระบวนการหรือโครงการ</p> <p>(2) การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต</p> <p>(3) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต</p> <p>(4) การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต</p> <p>(5) การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต</p> <p><u>หมายเหตุ</u></p> <p>o หน่วยงานสามารถศึกษาแนวทางการขับเคลื่อนและวิธีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ได้จากคู่มือการประเมินความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk Assessment) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 โดยกองบริหารความเสี่ยงและสกัดกั้นการทุจริตในภาครัฐ สำนักงาน ป.ป.ท.</p>
o22	รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	<p>o แสดงข้อมูลรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ที่มีรายละเอียดอย่างน้อยประกอบด้วย</p> <p>(1) ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต</p> <p>(2) ระดับของความเสี่ยง</p> <p>(3) วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง</p> <p>(4) ผลการดำเนินการตามวิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง</p> <p>o กรณีส่วนราชการระดับกรมที่มีรายชื่อตามภาคผนวก ให้แสดงข้อมูลในข้อนี้ไว้ที่เว็บไซต์ของหน่วยงานและในระบบบัญชีข้อมูลภาครัฐ (Government Data Catalog) เพื่อเชื่อมโยงไปยังศูนย์กลางข้อมูลเปิดภาครัฐ (data.go.th)</p>

รายงานฉบับนี้ได้จัดทำขึ้นโดยครอบคลุมองค์ประกอบข้อมูลทั้งหมดตามเกณฑ์ ITA o21 และ o22 ดังกล่าว และสอดคล้องกับแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐของสำนักงาน ป.ป.ท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

## ส่วนที่ 2 การประเมินความเสี่ยงการทุจริตของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

การวิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนระดับองค์กร โดยทั่วไปมีการควบคุมความเสี่ยงระดับองค์กร โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายใน เพื่อวิเคราะห์และวางระบบบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ตามยุทธศาสตร์และพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย อีกทั้งมี การประเมินผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น มีการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อดำเนินการแก้ไข/ลด/ป้องกันรายการความเสี่ยงนั้น ๆ ตลอดจนมีการทบทวนและประเมินผลมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น (ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร) พร้อมทั้งมีคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อกำหนดนโยบายในภาพรวมมุ่งประเด็นของการบริหารความเสี่ยงสู่การนำไปปฏิบัติจริง

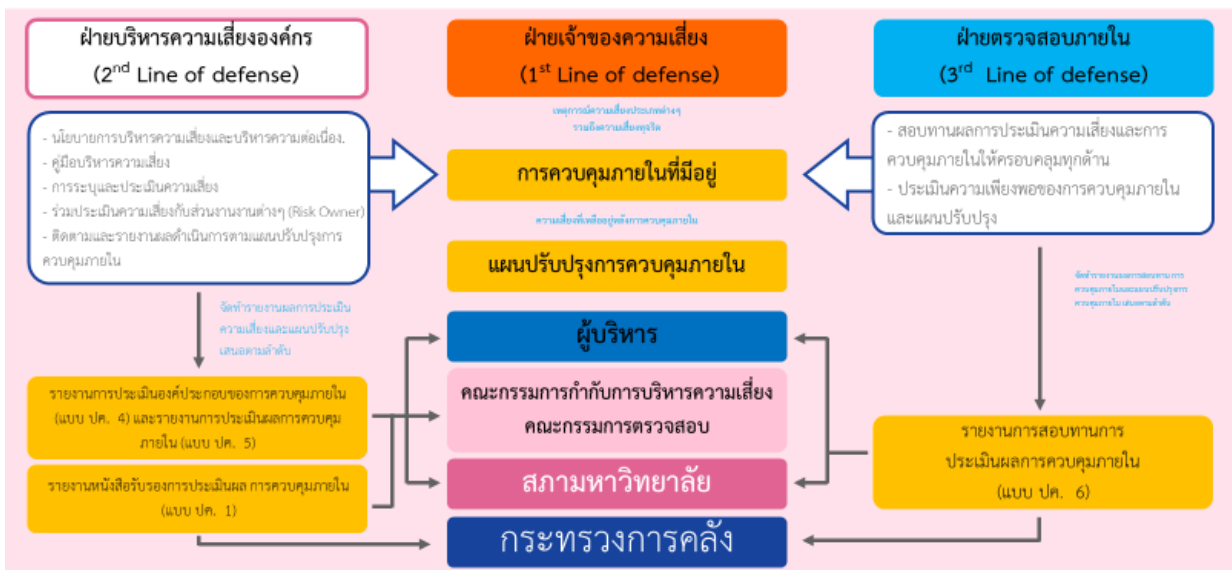


ภาพที่ 5 โครงสร้างกำกับการบริหารความเสี่ยงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อย่างไรก็ดี การวิเคราะห์ความเสี่ยงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในระดับองค์กรมีที่มาจากการควบคุมความเสี่ยงในระดับส่วนงาน จากนโยบายการกำกับติดตามความเสี่ยงส่วนงาน โดยกำหนดให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงานต้องจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และจัดส่งการรายงานผลทุกกระยะ 3 เดือน (รายไตรมาส) ตามบทบาทของด่านที่ 1 (1<sup>st</sup> Line of Defense) โดยมีศูนย์บริหารความเสี่ยงเป็นหน่วยงานผู้รวบรวม

ติดตามผล มุ่งเป้าหมายให้ทุกหน่วยงานได้ตระหนักถึงการดำเนินการประเมินความเสี่ยง และจัดทำกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ ผ่านการวางแผนทางบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ตามบทบาทของด่านที่ 2 (2<sup>nd</sup> Line of Defense) โดยการตรวจสอบและรายงานผลปฏิบัติงานต่อหัวหน้าและผู้บริหารตามลำดับสายบังคับบัญชา รวมทั้งกำหนดให้สำนักตรวจสอบเป็นผู้สอบทานและให้คำปรึกษา พร้อมให้ข้อมูลเกี่ยวกับการตรวจสอบ การปฏิบัติงาน การประเมินปรับปรุงประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ตามบทบาทของด่านที่ 3 (3<sup>rd</sup> Line of Defense) ของหลักการโมเดลสามด่านของสมาคมผู้ตรวจสอบภายใน (Three Line of Defense Model, IIA) ทั้งนี้ เพื่อให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสามารถขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ และมีแนวทางในการขับเคลื่อนอย่างยั่งยืน

### บทบาท ความรับผิดชอบตามหลักการโมเดลสามด่าน (Three Line of Defense Model, IIA)



ภาพที่ 6 บทบาท ความรับผิดชอบตามหลักการโมเดลสามด่าน (Three Line of Defense Model, IIA)



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นพัฒนาระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบการปฏิบัติงานโครงการ และกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นระบบ ผ่านกระบวนการรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายใน คณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง และสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผล (Reasonable Assurance) ว่ามหาวิทยาลัยมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ สามารถป้องกันและลดผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนสนับสนุนให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในด้านการดำเนินงาน (Operations) การรายงาน (Reporting) และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance)


สำหรับผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ข้อมูลจากการตรวจสอบภายใน การจัดการข้อร้องเรียน และการดำเนินการทางวินัย ไม่ปรากฏพฤติกรรมที่เข้าข่ายการกระทำผิดอันเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest: COI) หรือการทุจริตรับสินบนในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและลดความเสี่ยงตามหลักการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจึงได้จัดทำ รายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ขึ้น

การประเมินครั้งนี้ได้บูรณาการข้อมูลเชิงวิเคราะห์จากหลากหลายมิติ ได้แก่ ผลการประเมินความเสี่ยงการทุจริตทั้งในระดับส่วนงานและระดับองค์กร ควบคู่กับข้อมูลสำคัญจากแหล่งอื่น ประกอบด้วย ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 รายงานการประเมินความเพียงพอและความเหมาะสมของการควบคุมภายในด้านการเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 สถิติเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ ตลอดจนเอกสารสรุปผลการสอบสวนทางวินัยจากสำนักกฎหมายและนิติการ และสรุปสาระสำคัญจากรายงานผลการตรวจสอบภายใน จากฐานข้อมูลที่รอบด้านดังกล่าว มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดแผนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

## การประเมินความเสี่ยงการทุจริตของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569


### 2.1 การคัดเลือกกระบวนการหรือโครงการเพื่อประเมินความเสี่ยงการทุจริต (Work Process Selection & Fraud Risk Identification)

ลำดับ	กระบวนการ/ขั้นตอนการดำเนินงาน/โครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริต	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาสเกิดxผลกระทบ)
<b>ประเด็นที่ 1 การอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558</b>					
หมายเหตุ: มหาวิทยาลัย "ไม่มีความเสี่ยงทุจริตในประเด็นการรับสินบนในกระบวนการอนุมัติ อนุญาต เนื่องจากหน่วยงานไม่มีภารกิจพิจารณาอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558"					
<b>ประเด็นที่ 2 การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่/การให้บริการตามภารกิจ</b>					
1	การรับบุคคลเข้าศึกษาและการให้ทุนการศึกษา	การรับเงินหรือสิ่งของเพื่อแลกเปลี่ยนกับการรับเข้าศึกษาหรือการได้รับทุน (Bribery in Admissions)	<ol style="list-style-type: none"> <li>ด้านระบบและกระบวนการ ได้แก่ การมีช่องโหว่ในขั้นตอนการคัดเลือกที่ต้องใช้ดุลพินิจของบุคคลสูง (เช่น การสอบสัมภาษณ์ การพิจารณาแฟ้มสะสมผลงาน) โดยขาดเกณฑ์การให้คะแนน (Rubric) ที่ชัดเจนและเปิดเผย</li> <li>ด้านการควบคุม ได้แก่ อำนาจการตัดสินใจรวมศูนย์อยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือคณะกรรมการมีจำนวนน้อยเกินไป ทำให้ขาดการถ่วงดุล</li> <li>ด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ การแข่งขันสูงในการเข้าศึกษาหรือขอรับทุน ประกอบกับแรงกดดันหรือการฝากฝังจากผู้มีอุปการคุณหรือผู้มีอิทธิพล</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ด้านชื่อเสียง ได้แก่ ทำลายภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือ และเกียรติภูมิของมหาวิทยาลัยอย่างรุนแรง</li> <li>ด้านคุณภาพ ได้แก่ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถแท้จริงเสียโอกาส ส่งผลต่อคุณภาพโดยรวมของนิสิตและบัณฑิต</li> <li>ด้านกฎหมาย ได้แก่ เป็นความผิดทางอาญาฐานรับสินบน และขัดต่อกฎหมาย ป.ป.ช. อาจนำไปสู่การดำเนินคดีกับคณาจารย์และผู้บริหาร</li> </ol>	<p>1x3</p> <p></p> <p>Medium - High</p>
2	การแต่งตั้งผู้ช่วยวิจัยหรือบุคลากรที่ไม่ได้ทำงานจริงเพื่อรับคำตอบแทน	การแต่งตั้งผู้ช่วยวิจัยหรือบุคลากรที่ไม่ได้ทำงานจริงเพื่อรับคำตอบแทน (Ghost Employee)	<ol style="list-style-type: none"> <li>ด้านระบบและกระบวนการ ได้แก่ ช่องโหว่ในระบบการยืนยันตัวตนและการลงเวลาปฏิบัติงานจริง (Physical Verification) อาศัยเพียงเอกสารกระดาษในการเบิกจ่าย</li> <li>ด้านการควบคุม ได้แก่ การมอบอำนาจเบ็ดเสร็จให้หัวหน้าโครงการวิจัยหรือผู้บังคับบัญชาในการคัดเลือก ประเมินผล และอนุมัติการจ่ายเงิน โดย</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ด้านการเงิน ได้แก่ สูญเสียงบประมาณของมหาวิทยาลัยหรืองบประมาณแผ่นดิน (แหล่งทุน) ไปโดยเปล่าประโยชน์</li> <li>ด้านการดำเนินงาน ได้แก่ โครงการวิจัยล่าช้า ไม่ได้ผลผลิต (Output/Outcome) ตามเป้าหมายที่ตกลงไว้กับแหล่งทุน</li> </ol>	<p>2x2</p> <p></p> <p>Medium</p>


ลำดับ	กระบวนการ/ขั้นตอนการดำเนินงาน/โครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริต	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาสเกิดผลกระทบ)
			ขาดการตรวจสอบไขว้ (Segregation of Duties) จากหน่วยงานบุคคลส่วนกลาง 3. ด้านจริยธรรม ได้แก่ การนำเครือญาติ คนสนิท หรือผู้ที่ไม่มีคุณสมบัติตรงตามข้อกำหนดเข้ามา มีชื่อรับเงินโดยไม่ได้สร้างผลผลิตทางวิชาการ	3. ด้านความน่าเชื่อถือ ได้แก่ หากแหล่งทุนภายนอกตรวจสอบพบ มหาวิทยาลัยอาจถูกขึ้นบัญชีดำ (Blacklist) ระงับการให้ทุนในอนาคต และถูกเรียกเงินคืนพร้อมค่าปรับ	
3	การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ	การกำหนดคุณสมบัติหรือสเปกสินค้า/บริการที่เอื้อประโยชน์แก่ผู้ขายรายใดรายหนึ่ง (Bid Specification Manipulation)	1. ด้านความรู้ความสามารถ ได้แก่ คณะกรรมการกำหนดร่างขอบเขตของงาน (TOR) ขาดความเชี่ยวชาญในเชิงเทคนิค จึงคัดลอกสเปกจากแคตตาล็อกของบริษัทใดบริษัทหนึ่งโดยตรง 2. ด้านจริยธรรม ได้แก่ การตกลงผลประโยชน์ล่วงหน้าระหว่างเจ้าหน้าที่พัสดุ/ผู้ใช้งาน กับผู้รับจ้าง (ผลประโยชน์ทับซ้อน) 3. ด้านกระบวนการ ได้แก่ การเร่งรัดกระบวนการจัดซื้อในช่วงปลายปีงบประมาณ ทำให้ละเลยการสืบราคาตลาดอย่างรอบด้าน หรือเจตนาแบ่งซื้อแบ่งจ้างเพื่อหลีกเลี่ยงการประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e-Bidding)	1. ด้านการเงิน ได้แก่ มหาวิทยาลัยได้สินค้าหรือบริการในราคาที่แพงกว่าท้องตลาด หรือได้ของคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐานที่ควรจะเป็น 2. ด้านกฎหมาย ได้แก่ ขัดต่อ พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และกฎหมายว่าด้วยความผิดเกี่ยวกับการเสนอราคาต่อหน่วยงานของรัฐ (ฮั้วประมูล) นำไปสู่การข่มขู่ความผิดโดยสดง. หรือ ป.ป.ช.	1x3  Medium - High
<b>ประเด็นที่ 3 การใช้จ่ายงบประมาณ</b>					
4	การบริหารทุนวิจัยและเงินสนับสนุนการวิจัย/บริการวิชาการ	การนำงบประมาณวิจัย/บริการวิชาการไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ (Misappropriation of Research Funds)	1. ด้านระบบและกระบวนการ ได้แก่ ช่องโหว่ในการตรวจสอบเอกสารหลักฐานการเบิกจ่าย อาศัยเพียงความถูกต้องของกระดาษ (บิลเงินสด ใบเสร็จรับเงิน) โดยไม่มีการตรวจสอบการส่งมอบงานหรือวัสดุ/ครุภัณฑ์ในพื้นที่จริง (Physical Verification) 2. ด้านการควบคุม ได้แก่ ขาดการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่าง “ความก้าวหน้าของงานวิจัย (Milestone)”	1. ด้านการเงินและชื่อเสียงองค์กร ได้แก่ เกิดความเสียหายต่องบประมาณแผ่นดินหรือเงินรายได้มหาวิทยาลัย หากแหล่งทุนภายนอก (เช่น วช., สวรส., แหล่งทุนต่างประเทศ) ตรวจสอบพบ มหาวิทยาลัยและนักวิจัยจะสูญเสียความน่าเชื่อถืออย่างรุนแรง และอาจถูกขึ้นบัญชีดำ (Blacklist) ระงับการให้ทุนวิจัยในอนาคตทั้งหมด	1x3  Medium - High


ลำดับ	กระบวนการ/ขั้นตอนการดำเนินงาน/โครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริต	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาสเกิดxผลกระทบ)
			กับ “การเบิกจ่ายเงิน” ทำให้เกิดกรณีเบิกเงินล่วงหน้าหรือเบิกเต็มจำนวน แต่งานไม่คืบหน้า 3. ด้านจริยธรรม ได้แก่ การนำเงินที่ได้รับอนุมัติในหมวดหนึ่งไปใช้ในอีกหมวดหนึ่งโดยพลการ หรือ การทำเอกสารเท็จ/ฮั้วกับร้านค้าเพื่อนำส่วนต่างของงบประมาณไปใช้ประโยชน์ส่วนตัวหรือหมุนเวียนในโครงการอื่น	2. ด้านการดำเนินงาน ได้แก่ โครงการวิจัยไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ขาดผลผลิต (Output/Outcome) ที่นำไปใช้ประโยชน์ได้จริง กระทบต่อตัวชี้วัดผลงานของมหาวิทยาลัย 3. ด้านกฎหมาย ได้แก่ เข้าข่ายความผิดทางวินัยร้ายแรงและความผิดทางอาญา (เช่น ฐานความผิดเจ้าพนักงานยกยอกทรัพย์ หรือ ปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ) ซึ่งนำไปสู่การถูกดำเนินคดีโดย ป.ป.ช. หรือ ป.ป.ท.	


## 2.2 แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต (Fraud Risk Management Plan)

ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความเสี่ยง (โอกาสเกิดxผลกระทบ)	มาตรการควบคุมความเสี่ยง	วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1	การรับเงินหรือสิ่งของเพื่อแลกเปลี่ยนกับการรับเข้าศึกษาหรือการได้รับทุน (Bribery in Admissions)	1x3  Medium - High	1. มาตรการควบคุมเชิงป้องกัน (Preventive Control) การใช้ระบบประเมินผลแบบรวมศูนย์ และกำหนดเกณฑ์รูบริค (Rubric Score) ที่ชัดเจน และเป็นสาธารณะ 2. มาตรการค้นพบ (Detective Control) การเฝ้าระวังข้อมูลผิดปกติ	1. กำหนดปฏิทินและแนวปฏิบัติการคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษา ปีการศึกษา 2569 ตามแนวปฏิบัติระบบการคัดเลือกกลางบุคคลเข้าศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา (Thai University Central Admission System: TCAS) ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย 2. กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกและคุณสมบัติของผู้สมัคร ปีการศึกษา 2569 3. การแต่งตั้งคณะกรรมการการคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษา ปีการศึกษา 2569	ตุลาคม 2568 – พฤษภาคม 2569 (ช่วงฤดูการรับสมัคร TCAS และการพิจารณาทุน)	- สำนักบริหารวิชาการ - สำนักงานการทะเบียน - ศูนย์ทดสอบทางวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - บัณฑิตวิทยาลัย

ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความเสี่ยง (โอกาสเกิด x ผลกระทบ)	มาตรการควบคุมความเสี่ยง	วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
			(Data Analytics) และการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการแจ้งเบาะแส	<p>4.. ใช้ระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาระดับปริญญาตรีในสถาบันอุดมศึกษา ปีการศึกษา 2569</p> <p>5. ใช้ระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ปีการศึกษา 2569</p> <p>6. การประกาศ แนวปฏิบัติเพื่อป้องกันการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับส่วนรวมของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>7. ประกาศ หลักธรรมาภิบาลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2565 ไปยังผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย นิสิต เพื่อเป็นกรอบการดำเนินการกิจของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม จริยธรรม หลักความโปร่งใสเปิดเผย หลักการมีส่วนร่วม หลักการรับผิดชอบต่อ หลักประสิทธิภาพ ผลักประสิทธิผล หลักความเสมอภาค หลักการตอบสนอง หลักการกระจายอำนาจ</p> <p>8. ประกาศข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย ประมวลจริยธรรม พ.ศ. 2568 ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร บุคลากรกลุ่มต่างๆ และนิสิตของมหาวิทยาลัย</p> <p><a href="https://transparency.chula.ac.th/news/detail/52">https://transparency.chula.ac.th/news/detail/52</a></p> <p>9. ประกาศแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ 2569 โดยให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงานในมหาวิทยาลัยมีการระบุและวางแผนบริหารความเสี่ยงด้านทุจริต (Fraud Risk) พร้อมรายงานต่อคณะกรรมการบริหารส่วนงาน/หน่วยงาน และมหาวิทยาลัยเป็นรายไตรมาส</p> <p>10. จัดโครงการสัมมนา “Chula Talk of Integrity 2026” Breaking Silos, Building Behavior — The Open Data Evolution “หัวข้อ Session 3 “สินน้ำใจ VS สินบน เส้นแบ่งอยู่</p>		- คณะ/วิทยาลัย/สำนักวิชา/สถาบันที่รับผิดชอบหลักสูตรที่เปิดรับคัดเลือก

ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความเสี่ยง (โอกาสเกิด x ผลกระทบ)	มาตรการควบคุมความเสี่ยง	วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
				ตรงไหน?” และ Session 4 “จริยธรรมในชีวิตจริง: ถอดรหัส Code of Conduct ฉบับชาวจุฬาฯ” 11. โครงการพัฒนาระบบรับข้อร้องเรียน Version ใหม่ที่สามารถติดตามสถานการณ์การจัดการข้อร้องเรียนได้แบบทันที (real-time) และเน้นการสื่อสารข้อมูลทั้งฝ่ายผู้ร้องเรียนและผู้รับเรื่องร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ <a href="https://petition.transparency.chula.ac.th/th">https://petition.transparency.chula.ac.th/th</a>		
2	การแต่งตั้งผู้ช่วยวิจัยหรือบุคลากรที่ไม่ได้ทำงานจริง เพื่อรับค่าตอบแทน (Ghost Employee)	2x2  Medium	1. มาตรการควบคุมเชิงป้องกัน (Preventive Control) การยืนยันตัวตนและการลงเวลาปฏิบัติงานด้วยระบบดิจิทัล (Digital Time-Attendance) 2. มาตรการค้นพบ (Detective Control) การสอบทานผลผลิตเทียบกับชั่วโมงการทำงาน (Output-based Audit)	1. ปรับปรุงระบบการเบิกจ่ายค่าตอบแทนผู้ช่วยวิจัย โดยต้องแนบหลักฐานการลงเวลาผ่านแอปพลิเคชันที่มีการระบุพิกัด (Geotagging) หรือระบบยืนยันตัวตนของมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นไปตามแต่ละโครงการ 2. กำหนดให้มีการแยกผู้ทำหน้าที่อนุมัติผลงาน (หัวหน้าโครงการ) ออกจากผู้ตรวจสอบหลักฐานการเบิกจ่าย (เจ้าหน้าที่การเงินส่วนงาน) อย่างเด็ดขาด 3. ให้สำนักงานตรวจสอบภายใน สุ่มตรวจประเมินความสอดคล้องระหว่าง “ผลผลิต/ความก้าวหน้าของงาน” กับ “จำนวนชั่วโมงที่เบิกจ่าย” หากพบความผิดปกติให้ระงับการจ่ายทันที 4. จัดโครงการสัมมนา “Chula Talk of Integrity 2026” Breaking Silos, Building Behavior — The Open Data Evolution “หัวข้อ Session 2 “รู้ทันอคติ กะเทาะพฤติกรรมเสี่ยง: COI Simulation & Behavioral Lab” และ Session 4 “จริยธรรมในชีวิตจริง: ถอดรหัส Code of Conduct ฉบับชาวจุฬาฯ”	ตลอด ปีงบประมาณ (ดำเนินการตรวจสอบและรายงานผลทุกไตรมาส)	- สำนักบริหารงานวิจัย - สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR) - สำนักตรวจสอบ - ศูนย์บริการวิชาการ (ในการที่เป็นงานบริการวิชาการ) - คณะ/วิทยาลัย/สำนักวิชา/สถาบันในมหาวิทยาลัย

ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความเสี่ยง (โอกาสเกิด x ผลกระทบ)	มาตรการควบคุมความเสี่ยง	วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
				<p>5. ประกาศข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย ประมวลจริยธรรม พ.ศ. 2568 ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร บุคลากร กลุ่มต่างๆ และนิสิตของมหาวิทยาลัย</p> <p><a href="https://transparency.chula.ac.th/news/detail/52">https://transparency.chula.ac.th/news/detail/52</a></p> <p>6. ประกาศแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ 2569 โดยให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงานในมหาวิทยาลัยมีการระบุและวางแผนบริหารความเสี่ยงด้านทุจริต (Fraud Risk) พร้อมรายงานต่อคณะกรรมการบริหารส่วนงาน/หน่วยงาน และมหาวิทยาลัยเป็นรายไตรมาส</p>		
3	การกำหนดคุณสมบัติหรือสเปคสินค้า/บริการที่เอื้อประโยชน์แก่ผู้ขายรายใดรายหนึ่ง (Bid Specification Manipulation)	<p>1x3</p> <p></p> <p>Medium-High</p>	<p>1. มาตรการควบคุมเชิงป้องกัน (Preventive Control) การสอบทานร่างขอบเขตของงาน (TOR) แบบข้ามสายงาน (Cross-functional Review) และการเปิดเผยข้อมูล</p> <p>2. มาตรการกำกับ (Directive Control) การบังคับใช้นโยบายงดรับของขวัญ (No Gift Policy) อย่างเคร่งครัดในกลุ่มสายงานพัสดุ</p>	<p>1. กำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกระบวนการทำงานที่กำหนดอย่างเคร่งครัดในการจัดซื้อจัดจ้างและการจัดทำสัญญา</p> <p>2. สร้างความเข้าใจแก่ผู้บริหารว่ากระบวนการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร ส่วนใดที่มีการควบคุมด้วยกฎหมาย หลักเกณฑ์ กฎระเบียบ และส่วนใดที่เป็นการควบคุมภายใน รวมถึงอำนาจในการบริหารงานหรือการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของผู้บริหาร ประจำปีงบประมาณ 2569</p> <p>3. โครงการพัฒนาเว็บไซต์ <a href="https://transparency.chula.ac.th/">https://transparency.chula.ac.th/</a> การดำเนินการด้านความโปร่งใสและเสริมสร้างคุณธรรม ในการดำเนินงานและช่องทางร้องเรียนทุจริต</p> <p>4. จัดโครงการสัมมนา “Chula Talk of Integrity 2026” Breaking Silos, Building Behavior the Open Data Evolution “หัวข้อ Session 2 “รู้ทันอคติ กะเทาะพฤติกรรมเสี่ยง: COI Simulation &amp; Behavioral Lab” Session 3 “สินน้ำใจ VS สินบน เส้นแบ่งอยู่ตรงไหน?” และ Session 4 “จริยธรรมในชีวิตจริง: ถอดรหัส Code of Conduct ฉบับชาวจุฬาฯ”</p>	<p>ทุกครั้งที่มีการกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง (ตลอดปีงบประมาณ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศูนย์กฎหมายและนิติการ</li> <li>- สำนักบริหารการเงิน การบัญชี และการพัสดุ</li> <li>- ศูนย์บริหารความเสี่ยง</li> <li>- สำนักตรวจสอบ</li> <li>- คณะวิทยาลัย/สำนักวิชา/สถาบันในมหาวิทยาลัย</li> <li>- คณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้างประจำโครงการ</li> </ul>

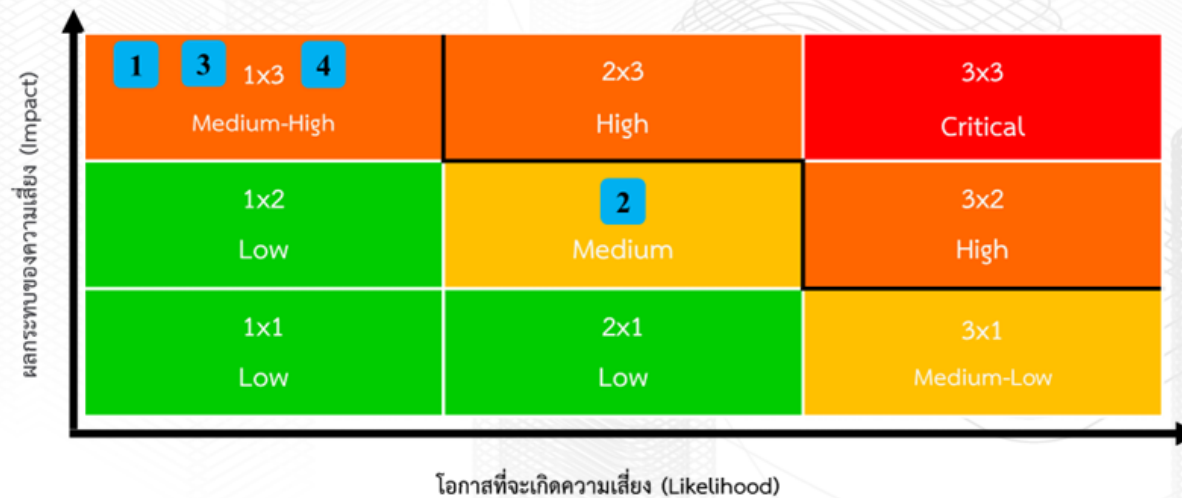
ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความเสี่ยง (โอกาสเกิด x ผลกระทบ)	มาตรการควบคุมความเสี่ยง	วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
				<p>5. โครงการพัฒนาความรู้ด้านกฎหมาย สำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาทักษะความรู้และเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามภายใต้กรอบของกฎหมาย และกฎระเบียบมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องในปัจจุบัน</p> <p>6. โครงการจัดซื้อจัดจ้างที่มีมูลค่าจำนวนที่กำหนดตามกฎหมาย ต้องนำร่าง TOR ขึ้นรับฟังคำวิจารณ์ผ่านเว็บไซต์ระบบ e-GP และเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยทุกโครงการ โดยไม่มีข้อยกเว้น</p> <p>7. คณะกรรมการจัดทำ TOR ต้องมีบุคคลภายนอกส่วนงานที่ขอซื้อของจ้าง หรือผู้เชี่ยวชาญอิสระร่วมเป็นกรรมการอย่างน้อย 1 คน เพื่อถ่วงดุลและป้องกันการคัดลอกสเปคจากบริษัทใดบริษัทหนึ่ง</p> <p>8. ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างทุกคน ลงนามในแบบแสดงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (COI Disclosure) ก่อนเริ่มกระบวนการจัดซื้อทุกครั้ง</p>		
4	การนำงบประมาณวิจัย/บริการวิชาการไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ (Misappropriation of Research Funds)	<p>1x3</p> <p></p> <p>Medium - High</p>	<p>1. มาตรการควบคุมเชิงป้องกัน (Preventive Control) การผูกเงื่อนไขการเบิกจ่ายกับความก้าวหน้าของโครงการ (Milestone-based Disbursement)</p> <p>2. มาตรการควบคุมเชิงแก้ไข (Corrective Control) การกำหนดบทลงโทษที่</p>	<p>1. บังคับใช้ระบบบริหารจัดการงานวิจัย (myResearch) โดยการเบิกจ่ายเงินทุนวิจัยในงวดถัดไป จะทำได้ต่อเมื่อมีการอัปเดตเอกสารรายงานความก้าวหน้า (Progress Report) และได้รับการอนุมัติในระบบแล้วเท่านั้น</p> <p>2. เพิ่มกระบวนการ “ลงพื้นที่ตรวจสอบจริง (Physical Verification)” โดยสำนักบริหารงานวิจัย ผู้กำกับดูแลโครงการวิจัย ร่วมกับผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อสุ่มตรวจครุภัณฑ์หรือวัสดุที่จัดซื้อด้วยเงินทุนวิจัยว่ามีอยู่จริงและถูกใช้งานตรงตามวัตถุประสงค์โครงการ ไม่ใช่ตรวจเพียงเอกสารใบเสร็จ</p> <p>3. หากพบการเบิกจ่ายเท็จหรือนำงบประมาณไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ ให้ฝ่ายกฎหมายดำเนินการระงับทุน ขึ้นบัญชีดำ</p>	ตลอดสัญญาของโครงการวิจัย/บริการวิชาการ (ตั้งแต่รับทุนจนถึงปิดโครงการ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สำนักบริหารงานวิจัย</li> <li>- สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์</li> <li>- สำนักตรวจสอบ</li> <li>- ศูนย์บริการวิชาการ (ในการดำเนินงานบริการวิชาการ)</li> <li>- คณะวิทยาลัย/สำนักวิชา/สถาบันในมหาวิทยาลัย</li> </ul>

ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความเสี่ยง (โอกาสเกิดxผลกระทบ)	มาตรการควบคุมความเสี่ยง	วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
			ชัดเจนและกระบวนการเรียกค่านงบประมาณ	<p>(Blacklist) นักวิจัย และดำเนินการทางวินัยและเรียกเงินคืนทันที เพื่อเป็นบรรทัดฐานขององค์กร</p> <p>4. ประกาศข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย ประมวลจริยธรรม พ.ศ. 2568 ในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย</p> <p><a href="https://transparency.chula.ac.th/news/detail/52">https://transparency.chula.ac.th/news/detail/52</a></p> <p>5. ประกาศแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ 2569 โดยให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงานในมหาวิทยาลัยมีการระบุและวางแผนบริหารความเสี่ยงด้านทุจริต (Fraud Risk) พร้อมรายงานต่อคณะกรรมการบริหารส่วนงาน/หน่วยงาน และมหาวิทยาลัยเป็นรายไตรมาส</p> <p>6. จัดโครงการสัมมนา “Chula Talk of Integrity 2026” Breaking Silos, Building Behavior The Open Data Evolution “หัวข้อSession 4 “จริยธรรมในชีวิตจริง: ถอดรหัส Code of Conduct ฉบับชาวจุฬาฯ”</p> <p>7. โครงการพัฒนาระบบรับข้อร้องเรียน Version ใหม่ที่สามารถติดตามสถานการณ์การจัดการข้อร้องเรียนได้แบบทันที (real-time) และเน้นการสื่อสารข้อมูลทั้งฝ่ายผู้ร้องเรียนและผู้รับเรื่องร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p><a href="https://petition.transparency.chula.ac.th/th">https://petition.transparency.chula.ac.th/th</a></p>		

# การประเมินความเสี่ยงการทุจริต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2569

	ระดับความเสี่ยง	เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับระบบ	มาตรการควบคุม
1	1x3 Medium-High	การรับเงินหรือสิ่งของเพื่อแลกเปลี่ยนกับการรับเข้าศึกษาหรือการได้รับทุน (Bribery in Admissions)	✓ มีมาตรการควบคุม
2	2x2 Medium	การแต่งตั้งผู้ช่วยวิจัยหรือบุคลากรที่ไม่ได้ทำงานจริง เพื่อรับค่าตอบแทน (Ghost Employee)	✓ มีมาตรการควบคุม
3	1x3 Medium-High	การกำหนดคุณสมบัติหรือสเปกสินค้า/บริการที่เอื้อประโยชน์แก่ผู้ขายรายใดรายหนึ่ง (Bid Specification Manipulation)	✓ มีมาตรการควบคุม
4	1x3 Medium-High	การใช้งบประมาณวิจัย/บริการวิชาการไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ (Misappropriation of Research Funds)	✓ มีมาตรการควบคุม

Inherent Risk



ทั้งนี้ ศูนย์บริหารความเสี่ยงได้นำรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 เสนอต่อที่ประชุมคณะทำงานด้านความโปร่งใสและเสริมสร้างคุณธรรมในการดำเนินงานระดับมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายใน รวมถึงผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ ตลอดจนกำหนดมาตรการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุม และลดความเสี่ยงด้านการทุจริตอย่างเป็นรูปธรรม

จากนั้น จะดำเนินการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ประชาคมชาวจุฬาฯ มุ่งหวังให้เกิดความตระหนักรู้ถึงความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมรับมือกับความเสี่ยง ตลอดจนผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในทุกกระดับ พร้อมกันนี้ ยังเป็นการกระตุ้นให้ประชาคมเกิดความพร้อมใจในการให้ความร่วมมือ วางแผน รายงานผล และเฝ้าระวังการทุจริตในรูปแบบต่าง ๆ ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย อันจะนำไปสู่การบูรณาการความร่วมมือเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture) ที่เข้มแข็ง ขับเคลื่อนให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยก้าวสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืน

# ส่วนที่ 3 รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหาร จัดการความเสี่ยงการทุจริตของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568


## 3.1 รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นยกระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามกรอบมาตรฐานสากล (COSO ERM 2017) โดยให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลและกำหนดทิศทาง (Governance and Culture) ควบคู่ไปกับการบูรณาการความเสี่ยงเข้ากับกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting) อย่างเป็นระบบ มหาวิทยาลัยได้ขับเคลื่อนกลไกการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดให้ส่วนงานกว่า 80 แห่ง จัดทำแผนและรายงานความคืบหน้าการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในประจำปี ซึ่งระบุประเด็นความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแนวทางการป้องกันการทุจริต และผลประโยชน์ทับซ้อน พร้อมทั้งกำหนดให้มีการทบทวนระดับความเสี่ยงเป็นประจำทุกไตรมาส


ในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน (Performance) มหาวิทยาลัยได้บูรณาการระบบประกันคุณภาพ เข้ากับการบริหารความเสี่ยง โดยให้ทุกส่วนงานนำผลการประเมินคุณภาพภายใน และผลการดำเนินงาน ตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ มาวิเคราะห์เพื่อจัดทำรายงานประจำปี ควบคู่ไปกับกระบวนการสอบทาน อีสรระ (Review and Revision) โดยสำนักตรวจสอบ ซึ่งทำหน้าที่ติดตามและประเมินระบบการควบคุม ภายใน ครอบคลุมทั้งด้านการเงิน งบประมาณ บัญชี บริหารสินทรัพย์ สารสนเทศ และการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (Compliance) เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงด้านการกระทำผิดและการทุจริตได้รับการจัดการ อย่างโปร่งใสและทันท่วงที ข้อมูลจากการประเมินเหล่านี้ถือเป็นสารสนเทศสำคัญ (Information, Communication, and Reporting) ที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ทั้งในการกำหนดกลยุทธ์ การวัดผลปฏิบัติงาน และการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

อย่างไรก็ตาม จากกระบวนการทบทวนและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้าง ประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ผลการประเมินการควบคุมภายในได้สะท้อน ข้อเสนอแนะที่สำคัญ ได้แก่ การเพิ่มช่องทางการสื่อสารกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรให้ส่วน งานรับทราบก่อนการจัดทำแผน (ซึ่งได้ดำเนินการแล้วในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568) การส่งเสริมให้ ประเมินความเสี่ยงการทุจริตในรูปแบบคณะทำงานเพื่อให้ครอบคลุมกิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ ของส่วนงาน ตลอดจนการเพิ่มช่องทางประชาสัมพันธ์ให้เข้าถึงบุคลากรทุกระดับ เพื่อหล่อหลอม วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture) ที่เข้มแข็ง จากพัฒนาการดังกล่าว จึงนำมาสู่ผลการ ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ดังรายละเอียด ต่อไปนี้


## รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ลำดับ	กระบวนการ/ ขั้นตอนการ ดำเนินงาน	ประเด็นความ เสี่ยงการทุจริต	ระดับความ เสี่ยงคงเหลือ (โอกาสเกิดx ผลกระทบ)	วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินการตามวิธีการใน การบริหารจัดการความเสี่ยง	การอนุมัติของผู้บริหาร การเผยแพร่ในเว็บไซต์ Link เผยแพร่
<b>ประเด็นที่ 1 การอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558</b>						
หมายเหตุ: มหาวิทยาลัย "ไม่มีความเสี่ยงทุจริตในประเด็นการรับสินบนในกระบวนการอนุมัติ อนุญาต เนื่องจากหน่วยงานไม่มีภารกิจพิจารณาอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558"						
<b>ประเด็นที่ 2 การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่/การให้บริการตามภารกิจ</b>						
1	การใช้อำนาจ หน้าที่เพื่อเรียกรับ สินบนจากการ คัดเลือกบุคคลเข้า ศึกษาต่อใน มหาวิทยาลัย	การใช้อำนาจ หน้าที่เพื่อเรียกรับ สินบนจาก การคัดเลือก บุคคลเข้าศึกษา ต่อใน มหาวิทยาลัย	1x2    Low	1. กำหนดปฏิทินและแนวปฏิบัติการคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษา ปีการศึกษา 2568 ตามแนวปฏิบัติระบบการคัดเลือกกลางบุคคลเข้าศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา (Thai University Central Admission System: TCAS) ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย 2. กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกและคุณสมบัติของผู้สมัคร ปีการศึกษา 2568 3. การแต่งตั้งคณะกรรมการการคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษา ปีการศึกษา 2568 4. ใช้ระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาระดับปริญญาตรีในสถาบันอุดมศึกษา ปีการศึกษา 2568 5. ใช้ระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ปีการศึกษา 2568 6. การประกาศ แนวปฏิบัติเพื่อป้องกันการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับส่วนรวมของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 7. ประกาศ หลักธรรมาภิบาลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2565 ไปยังผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย นิสิต เพื่อเป็นกรอบการดำเนินภารกิจของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย หลักนิติ	<b>ดำเนินการแล้วเสร็จ (100%)</b> 1. ส่วนงานวิชาการปฏิบัติตามแนวทางของระบบ TCAS และของมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด 2. ไม่พบข้อร้องเรียนเรื่องการเรียกรับผลประโยชน์หรือการใช้เส้นสายในการฝากบุคคลเข้าศึกษา	ผ่านการอนุมัติแล้ว มีการเผยแพร่ในเว็บไซต์ Link เผยแพร่ <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">ระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาตรี</a></li> <li>• <a href="#">ระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา</a></li> <li>• <a href="#">การประกาศ แนวปฏิบัติเพื่อป้องกันการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับส่วนรวมของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2562</a></li> <li>• <a href="#">ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนใน</a></li> </ul>

ลำดับ	กระบวนการ/ ขั้นตอนการ ดำเนินงาน	ประเด็นความ เสี่ยงการทุจริต	ระดับความ เสี่ยงคงเหลือ (โอกาสเกิดx ผลกระทบ)	วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินการตามวิธีการใน การบริหารจัดการความเสี่ยง	การอนุมัติของผู้บริหาร การเผยแพร่ในเว็บไซต์ Link เผยแพร่
				<p>ธรรม หลักคุณธรรมจริยธรรม หลักความโปร่งใส เปิดเผย หลักการมีส่วนร่วม หลักการรับผิดชอบต่อ ประสิทธิภาพ ผลักประสิทธิผล หลักความเสมอภาค หลักการตอบสนอง หลักการกระจายอำนาจ</p> <p>8. ประกาศข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย ประมวลจริยธรรม พ.ศ. 2568 ในการปฏิบัติงานของ ผู้บริหาร บุคลากรกลุ่มต่างๆ และนิสิตของมหาวิทยาลัย <a href="https://transparency.chula.ac.th/news/detail/52">https://transparency.chula.ac.th/news/detail/52</a></p> <p>9. ประกาศแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงระดับส่วน งาน ประจำปีงบประมาณ 2568 โดยให้ทุกส่วนงาน/ หน่วยงานในมหาวิทยาลัยมีการระบุและวางแผน บริหารความเสี่ยงด้านทุจริต (Fraud Risk) พร้อม รายงานต่อคณะกรรมการบริหารส่วนงาน/หน่วยงาน และมหาวิทยาลัยเป็นรายไตรมาส</p> <p>10. จัดกิจกรรมชวนนิสิตและบุคลากรชาวจุฬาฯ ประกวดคลิปวิดีโอสร้างสรรค์ “Chula Ethics: Our Code, Our Way: วิถีเรา ตัวตนเรา” สื่อถึงความเป็น ตัวตนของชาวจุฬาฯ ที่สะท้อนผ่านจริยธรรมและการ ปฏิบัติตามข้อบังคับว่าด้วยประมวลจริยธรรม พ.ศ. 2567 ซึ่งเป็นพื้นฐานความโปร่งใสของจุฬาฯ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2568</p> <p>11. จัดกิจกรรมประกวดออกแบบมาสคอต “Chula Mascot challenge ตัวแทนแห่งความโปร่งใส: CU Good gift mascot” เพื่อสนับสนุนเจตนารมณ์ประกาศ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง นโยบายไม่รับของขวัญ</p>		<p><a href="#">สถาบันอุดมศึกษา บุคลากร และผู้ปฏิบัติงานอื่นใน สถาบันอุดมศึกษา</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ว่าด้วยธรรม มาภิบาลของจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย พ.ศ.2564</a></li> <li>• <a href="#">ประกาศจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย เรื่องหลักธรร มาภิบาลของจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2565</a></li> <li>• <a href="#">ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ว่าด้วย ประมวลจริยธรรม พ.ศ. 2567</a></li> <li>• <a href="#">ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ว่าด้วย ประมวลจริยธรรม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2568</a></li> <li>• <a href="#">ข่าวสารและกิจกรรมบน เว็บไซต์</a></li> </ul>

ลำดับ	กระบวนการ/ ขั้นตอนการ ดำเนินงาน	ประเด็นความ เสี่ยงการทุจริต	ระดับความ เสี่ยงคงเหลือ (โอกาสเกิดx ผลกระทบ)	วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินการตามวิธีการใน การบริหารจัดการความเสี่ยง	การอนุมัติของผู้บริหาร การเผยแพร่ในเว็บไซต์ Link เผยแพร่
				และของกำหนดทุกชนิดจากการปฏิบัติหน้าที่ (No Gift Policy) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 12. จัดโครงการสัมมนา Chula Talk of Integrity 2025: Clear and Accountability “หัว ข้อ 2 “ สัมผัสประสบการณ์ใหม่กับ Features สุดล้ำที่จะช่วยให้คุณต่อต้านคอร์รัปชันได้อย่างมีประสิทธิภาพ		<a href="https://transparency.chula.ac.th">transparency.chula.ac.th</a> หัวเรื่อง “ถอดรหัสด้านทุจริตด้วย GRC: เจาะลึกที่มาคู่มือ "Dos & Don'ts" เชื่อมทิศนำทางพฤติกรรมสู่เป้าหมาย ITA 2026” <ul style="list-style-type: none"> <li>ตัวอย่างแนวปฏิบัติเพื่อลดความสับสนเกี่ยวกับพฤติกรรมสีเทา และเป็นแนวทางในการประพฤติตนทางจริยธรรมของมหาวิทยาลัย (Dos &amp; Don'ts)</li> </ul>
ประเด็นที่ 3 การจัดซื้อจัดจ้าง						
2	การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ ครุภัณฑ์ และอื่นๆภายในมหาวิทยาลัย	การให้ของขวัญ/ของกำนัล/สินบน/การสนับสนุนการเข้าร่วมฝึกอบรมหรือประชุม ที่นำไปสู่การเอื้อ	1x2  Low	1. ประกาศนโยบาย ว่า ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยทุกคนไม่รับหรือให้ทรัพย์สิน ของขวัญ หรือประโยชน์อื่นใดจากการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงการยินยอมหรือรู้เห็นเป็นใจให้มีการกระทำดังกล่าว (No Gift Policy) โดยให้ปฏิบัติตามประกาศคณะ ป.ป.ท. เรื่องหลักเกณฑ์การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยาของเจ้าพนักงานของรัฐ	<b>ดำเนินการแล้วเสร็จ (100%)</b> 1. มีการเวียนแจ้งประกาศ No Gift Policy ไปยังทุกส่วนงาน 2. ไม่พบกรณีเจ้าหน้าที่รับการสนับสนุนจากบริษัทคู่ค้าในการไปศึกษาดูงานหรือฝึกอบรมที่ขัดต่อระเบียบ	ผ่านการอนุมัติแล้ว มีการเผยแพร่ในเว็บไซต์ Link เผยแพร่ <ul style="list-style-type: none"> <li><a href="#">จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกาศเจตนารมณ์ “No Gift Policy” มุ่งเสริมธรร</a></li> </ul>

ลำดับ	กระบวนการ/ ขั้นตอนการ ดำเนินงาน	ประเด็นความ เสี่ยงการทุจริต	ระดับความ เสี่ยงคงเหลือ (โอกาสเกิดx ผลกระทบ)	วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินการตามวิธีการใน การบริหารจัดการความเสี่ยง	การอนุมัติของผู้บริหาร การเผยแพร่ในเว็บไซต์ Link เผยแพร่
		ประโยชน์ต่อการ จัดซื้อจัดจ้าง ภายในหน่วยงาน		<p>2. แจ้งประกาศไปยังส่วนงาน/หน่วยงาน/ผู้บริหาร/บุคลากร ในมหาวิทยาลัยรับทราบและถือปฏิบัติ</p> <p>3. การขอความอนุเคราะห์ให้ส่วนงาน/หน่วยงานรายงาน การรับของขวัญและของกำนัล จากการปฏิบัติหน้าที่ ภายใต้หลักเกณฑ์ของสำนักงาน ป.ป.ช. ปีละ 2 ครั้ง</p> <p>4. จัดโครงการสัมมนา Chula Talk of Integrity 2025: Clear and Accountability หัวข้อ 1 “Uplifting Chula E-Services” การเผยแพร่ระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์ภายในจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัยภายใต้แนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการ ให้บริการและส่งเสริมการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส</p> <p>5. ประกาศข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย ประมวลจริยธรรม พ.ศ. 2568 ในการปฏิบัติงานของ ผู้บริหาร บุคลากรกลุ่มต่างๆ และนิสิตของมหาวิทยาลัย <a href="https://transparency.chula.ac.th/news/detail/52">https://transparency.chula.ac.th/news/detail/52</a></p> <p>6. ประกาศแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ 2568 โดยให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน ในมหาวิทยาลัยมีการระบุและวางแผนบริหารความเสี่ยง ด้านทุจริต (Fraud Risk) พร้อมรายงานต่อคณะ กรรมการบริหารส่วนงาน/หน่วยงาน และมหาวิทยาลัยเป็น รายไตรมาส</p> <p>7. จัดกิจกรรมชวนนิสิตและบุคลากรชาวจุฬาฯ ประกวด คลิปวิดีโอสร้างสรรค์ “Chula Ethics: Our Code, Our Way: วิถีเรา ตัวตนเรา” สื่อถึงความเป็นตัวตนของชาวจุฬาฯ ที่ สะท้อนผ่านจริยธรรมและการปฏิบัติตามข้อบังคับว่าด้วย</p>		<p><a href="#">มาภิบาลต่อต้านการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">การประเมินความเสี่ยงที่ อาจเกิดการให้/รับ สินบน จากการดำเนินงานตาม ภารกิจของหน่วยงาน ประจำปี พ.ศ. 2568</a></li> <li>• <a href="#">นโยบายต่อต้านการทุจริต และคอร์รัปชันของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</a></li> <li>• <a href="#">กิจกรรม “Chula Talk of Integrity 2025” ขับเคลื่อน จริยธรรม เสริมวัฒนธรรม โปร่งใสผ่าน CU Good Gift Mascot และคลิป สร้างสรรค์ Chula Ethics</a></li> <li>• <a href="#">ตัวอย่างแนวปฏิบัติเพื่อลด ความสับสนเกี่ยวกับ พฤติกรรมสีเทา และเป็น แนวทางในการประพฤติตน ทางจริยธรรมของ</a></li> </ul>

ลำดับ	กระบวนการ/ ขั้นตอนการ ดำเนินงาน	ประเด็นความ เสี่ยงการทุจริต	ระดับความ เสี่ยงคงเหลือ (โอกาสเกิดx ผลกระทบ)	วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินการตามวิธีการใน การบริหารจัดการความเสี่ยง	การอนุมัติของผู้บริหาร การเผยแพร่ในเว็บไซต์ Link เผยแพร่
				<p>ประมวลจริยธรรม พ.ศ. 2567 ซึ่งเป็นพื้นฐานความโปร่งใสของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568</p> <p>8. จัดกิจกรรมประกวดออกแบบมาสคอต “Chula Mascot challenge” ตัวแทนแห่งความโปร่งใส: CU Good gift mascot” เพื่อสนับสนุนเจตนารมณ์ประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง นโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลทุกชนิดจากการปฏิบัติหน้าที่ (No Gift Policy) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568</p> <p>9. โครงการพัฒนาเว็บไซต์</p> <p><a href="https://transparency.chula.ac.th/">https://transparency.chula.ac.th/</a> การดำเนินการด้านความ โปร่งใสและเสริมสร้างคุณธรรม ในการดำเนินงาน และช่องทางร้องเรียนทุจริต</p>		<p><a href="#">มหาวิทยาลัย (Dos &amp; Don'ts)</a></p>
3	การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ ครุภัณฑ์ และอื่นๆภายในมหาวิทยาลัย	การแก้ไขเพิ่มเติมร่างสัญญาโดยไม่ผ่านความเห็นชอบของผู้ที่มีอำนาจตามกระบวนการที่ระบุไว้	<p>1x2</p> <p></p> <p>Low</p>	<p>1. กำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกระบวนการทำงานที่กำหนดอย่างเคร่งครัดในการจัดซื้อจัดจ้างและการจัดทำสัญญา</p> <p>2. สร้างความเข้าใจแก่ผู้บริหารว่ากระบวนการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร ส่วนใดที่มีการควบคุมด้วยกฎหมายหลักเกณฑ์ กฏระเบียบ และส่วนใดที่เป็นการควบคุมภายใน รวมถึงอำนาจในการบริหารงานหรือการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของผู้บริหาร ประจำปีงบประมาณ 2568</p>	<p><b>ดำเนินการแล้วเสร็จ (100%)</b></p> <p>1. สัญญาจัดซื้อจัดจ้างหลักมูลค่าสูงผ่านการสอบทานจากฝ่ายกฎหมาย 100%</p> <p>2. การแก้ไขสัญญามีการทำบันทึกข้อความขออนุมัติผู้มีอำนาจตามระเบียบพัสดุฯ ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้</p>	<p>ผ่านการอนุมัติแล้ว มีการเผยแพร่ในเว็บไซต์</p> <p>Link เผยแพร่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">สรุปข้อมูลจำนวนจัดซื้อจัดจ้างของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปีบัญชี</a></li> <li>• <a href="#">รายงานการเปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างหรือการจัดหาพัสดุ และ ความก้าวหน้าการจัดซื้อจัดจ้างหรือการจัดหาพัสดุ</a></li> </ul>

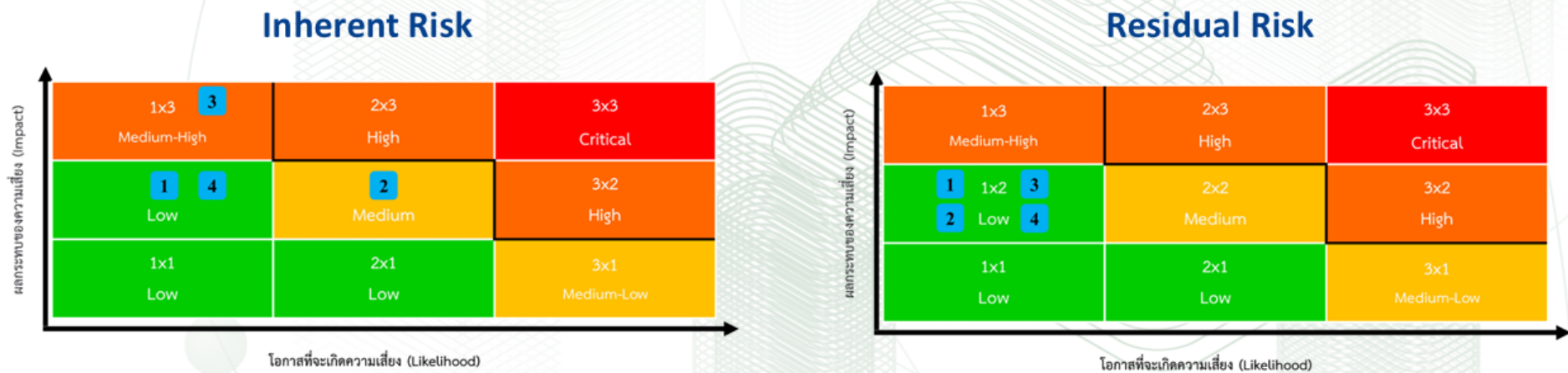
ลำดับ	กระบวนการ/ ขั้นตอนการ ดำเนินงาน	ประเด็นความ เสี่ยงการทุจริต	ระดับความ เสี่ยงคงเหลือ (โอกาสเกิดx ผลกระทบ)	วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินการตามวิธีการใน การบริหารจัดการความเสี่ยง	การอนุมัติของผู้บริหาร การเผยแพร่ในเว็บไซต์ Link เผยแพร่
						<p>(เผยแพร่สำหรับใช้เป็น ข้อมูล ตัวชี้วัดย่อยที่ 9.3) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">ตัวอย่างแนวปฏิบัติเพื่อลด ความสับสนเกี่ยวกับ พฤติกรรมสีเทา และเป็น แนวทางในการประพฤติตน ทางจริยธรรมของ มหาวิทยาลัย (Dos &amp; Don'ts)</a></li> </ul>
<b>ประเด็นที่ 4 การบริหารงานบุคคล</b>						
4	การคัดเลือกบุคคล เข้าปฏิบัติงานใน มหาวิทยาลัย	การเรียกรับ สินบนจากการ คัดเลือกบุคคล เข้าปฏิบัติงานใน มหาวิทยาลัย	1x2  ■  Low	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินการคัดเลือกบุคคล เพื่อบรรจุเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย</li> <li>2. การกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติขั้นพื้นฐานในการคัดเลือก บุคคลเข้าปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยตามข้อบังคับ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคล</li> <li>3. การเปิดเผยข้อมูลการรับสมัครงานของมหาวิทยาลัย ผ่านสื่อสาธารณะช่องทางต่างๆทั้งภายในและนอก มหาวิทยาลัย  <a href="https://careers.chula.ac.th/recruit/home">https://careers.chula.ac.th/recruit/home</a></li> <li>4. ประกาศข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย ประมวลจริยธรรม พ.ศ. 2567-2568 ในการปฏิบัติงานของ บุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย</li> </ol>	<b>ดำเนินการแล้วเสร็จ (100%)</b>  1. ระบบ E-Recruitment ช่วย คัดกรองคุณสมบัติเบื้องต้น ลด การใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่  2. มีการประเมินผลการคัดเลือก ที่สามารถตรวจสอบคะแนน ย้อนหลังได้	ผ่านการอนุมัติแล้ว มีการเผยแพร่ในเว็บไซต์  Link เผยแพร่  • <a href="#">ระบบการรับสมัครงานของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</a>  • <a href="#">ข้อบังคับ (Rules) / ระเบียบ (Regulation) / ประกาศ (Announcement)</a>

ลำดับ	กระบวนการ/ ขั้นตอนการ ดำเนินงาน	ประเด็นความ เสี่ยงการทุจริต	ระดับความ เสี่ยงคงเหลือ (โอกาสเกิดx ผลกระทบ)	วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินการตามวิธีการใน การบริหารจัดการความเสี่ยง	การอนุมัติของผู้บริหาร การเผยแพร่ในเว็บไซต์ Link เผยแพร่
				<p><a href="https://transparency.chula.ac.th/news/detail/52">https://transparency.chula.ac.th/news/detail/52</a></p> <p>5. ประกาศแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ 2568 โดยให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน ในมหาวิทยาลัยมีการระบุและวางแผนบริหารความเสี่ยง ด้านทุจริต (Fraud Risk) พร้อมรายงานต่อคณะกรรมการบริหารส่วนงาน/หน่วยงาน และมหาวิทยาลัยเป็นรายไตรมาส</p> <p>6. จัดโครงการสัมมนา Chula Talk of Integrity 2025: Clear and Accountability “หัวข้อ 2 “สัมพัสประสพการณเใหม่มกับ Features สุดล้ำที่จะช่วยให่คุณต่อต่านคอรร์ร้บชั้นได้อย่างมีประสิทธิภพ</p>		<p><a href="#">เกี่ยวกับการสมัครงานภายในมหาวิทยาลัย</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">คู่มือการสมัครงานและเอกสารและข้อปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง</a></li> <li>• <a href="#">ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยประมวลจริยธรรม พ.ศ. 2567</a></li> <li>• <a href="#">ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยประมวลจริยธรรม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2568</a></li> <li>• <a href="#">รายงานการเปิดเผยข้อมูลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (เผยแพร่สำหรับใช้เป็นข้อมูล ตัวชี้วัดย่อยที่ 9.4) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568</a></li> <li>• <a href="#">ตัวอย่างแนวปฏิบัติเพื่อลดความสับสนเกี่ยวกับพฤติกรรมสีเทา และเป็น</a></li> </ul>

ลำดับ	กระบวนการ/ ขั้นตอนการ ดำเนินงาน	ประเด็นความ เสี่ยงการทุจริต	ระดับความ เสี่ยงคงเหลือ (โอกาสเกิดx ผลกระทบ)	วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินการตามวิธีการใน การบริหารจัดการความเสี่ยง	การอนุมัติของผู้บริหาร การเผยแพร่ในเว็บไซต์ Link เผยแพร่
						<a href="#">แนวทางในการประพฤติตน ทางจริยธรรมของ มหาวิทยาลัย (Dos &amp; Don'ts)</a>

# รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

	ระดับความเสี่ยง	เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับระบบ	มาตรการควบคุม
1	1x2 Low	การใช้อำนาจหน้าที่เพื่อเรียกรับสินบนจากการคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย	✓ มีมาตรการควบคุม
2	1x2 Low	การให้ของขวัญ/ของกำนัล/สินบน/การสนับสนุนการเข้าร่วมฝึกอบรมหรือประชุม ที่นำไปสู่การเอื้อประโยชน์ต่อการจัดซื้อจัดจ้างภายในหน่วยงาน	✓ มีมาตรการควบคุม
3	1x2 Low	การแก้ไขเพิ่มเติมร่างสัญญาโดยไม่ผ่านความเห็นชอบของผู้ที่มีอำนาจตามกระบวนการที่ระบุไว้	✓ มีมาตรการควบคุม
4	1x2 Low	การเรียกรับสินบนจากการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย	✓ มีมาตรการควบคุม



ภาพที่ 8 รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

## ส่วนที่ 4 เอกสารอ้างอิง

- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2569). [ออนไลน์]. มาตรการภายในเพื่อส่งเสริมความโปร่งใสและป้องกันการทุจริต. เข้าถึงได้จาก : <https://www.transparency.chula.ac.th/transparency/>. (วันที่ค้นข้อมูล 1 เมษายน 2569).
- ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2568). รายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และวางระบบควบคุมภายในของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ณ วันที่ 30 กันยายน 2568
- ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2565). คู่มือการบริหารความเสี่ยงระดับคณะและส่วนงาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2567). คู่มือธนาการความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับปรับปรุง 2567. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (2569). คู่มือแนวทางการประเมิน ความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569. นนทบุรี : สำนักงานคณะกรรมการป้องกัน และปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ
- สำนักตรวจสอบ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2568). รายงานการสอบทานระบบควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 2568
- สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2560). [ออนไลน์]. สมรรถนะหลัก. เข้าถึงได้ จาก : <https://bit.ly/2IL6roz>. (วันที่ค้นข้อมูล 20 มกราคม 2568).
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2016). Fraud Risk Management Guide. Retrieved from <https://www.coso.org/Documents/COSO-Fraud-Risk-Management-Guide-Executive-Summary.pdf>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) & Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). (2023). Fraud risk management guide: 2nd edition. COSO.
- Crowe, H. (2011). Why The Fraud Triangle Is No Longer Enough. In Horwath, Crowe LLP
- Transparency international. (2020). "Corruption perceptions index." [Online]. Available: <https://www.transparency.org/en/cpi/2021/index/tha/>. Retrieved March 7, 2022.
- Transparency international. (2020). "How much is your vote worth?." [Online]. Available: <https://www.transparency.org/en/news/how-much-is-your-vote-worth>. Retrieved January 20, 2022.



ศูนย์บริหารความเสี่ยง  
UNIVERSITY RISK MANAGEMENT CENTER  
Chulalongkorn University

ศูนย์บริหารความเสี่ยง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

254 อาคารจามจรี 2 ชั้น 2 ถนนพญาไท  
แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330