



การประเมินความเสี่ยงการทุจริต
ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

จัดทำโดย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เมษายน ๒๕๖๓

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งของกลไกการบริหารเพื่อมุ่งองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า โดยลดผลกระทบที่อาจเป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการพัฒนา ซึ่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เล็งเห็นความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง และได้มีการจัดให้ทุกส่วนงานในมหาวิทยาลัย มีการจัดทำประเมินและบริหารความเสี่ยงขึ้นทุกปี เพื่อลดผลกระทบที่อาจเป็นอุปสรรค และทำให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการบริหารงานภายใต้กรอบธรรมาภิบาล

และโดยที่เรื่องการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับทุจริต ก็นับเป็นเรื่องที่สำคัญ และจำเป็นที่มหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการ ซึ่งกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการทุจริตของมหาวิทยาลัยดำเนินการโดยได้ผลลัพธ์ตามความมุ่งหมาย ก็คือ การจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อใช้เป็นแนวทางในการป้องกันความเสี่ยง เพื่อเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่า การดำเนินการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จะไม่มีการทุจริต หรือในกรณีที่พบการทุจริตโดยไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบปัญหา จะน้อยกว่าหน่วยงานอื่น หรือหากกรณีเกิดความเสียหายขึ้น ก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าหน่วยงานอื่นที่ไม่มีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันไว้ล่วงหน้าแล้ว

อนึ่ง ในปีนี้ มหาวิทยาลัยได้พิจารณาเลือกความเสี่ยงเกี่ยวกับการทุจริตในประเด็นเกี่ยวกับการเบิกเงินราชการตามสิทธิอันเป็นเท็จ จากการจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาการปฏิบัติงานปกติที่ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง มาวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยง เนื่องจากมีความเห็นว่า เรื่องดังกล่าวมหาวิทยาลัยได้ให้หลักการสำคัญให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยสามารถปฏิบัติงานนอกเวลาการปฏิบัติงานปกติได้ โดยงานที่ปฏิบัติงานนอกเวลาการปฏิบัติงานปกติ ต้องเป็นงานจำเป็นต้องอยู่ปฏิบัติงานนอกเวลาการปฏิบัติงานปกติในครั้งนั้น เพื่อประโยชน์ของส่วนงานเป็นสำคัญ และให้คำนึงถึงความเหมาะสมสอดคล้องกับระบบและวิธีการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย แต่หากบุคลากรปฏิบัติงานนอกเวลาการปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนงานแต่คำนึงถึงเฉพาะประโยชน์ส่วนตัวเป็นหลัก หรือบุคลากรไม่มีการปฏิบัติงานนอกเวลาการปฏิบัติงานจริง แต่มีการขออนุมัติเบิกค่าตอบแทนดังกล่าว การกระทำดังกล่าวย่อมส่งผลให้เกิดความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริตเบิกเงินค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาการปฏิบัติงานปกติที่เป็นเท็จได้

คณะผู้จัดทำ กองกฎหมาย สำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

สารบัญ

	หน้า
การประเมินความเสี่ยงการทุจริต	๔
ความหมาย ขอบเขตประเมินความเสี่ยงการทุจริต	๔
ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต	๕
๑. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	๖
๒. การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง	๘
๓. เมทริกซ์ความเสี่ยง (Risk level matrix)	๙
๔. การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk –Control Matrix Assessment)	๑๑
๕. แผนบริหารความเสี่ยง	๑๓
๖. การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง	๑๔
๗. การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง	๑๕
๘. การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง	๑๖
๙. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง	๑๗

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓

ความหมายความเสี่ยงและความหมายความเสี่ยงการทุจริต

ความเสี่ยง

หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Consequence) ที่ได้รับ และโอกาสที่เกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ โดยจำแนกความเสี่ยงได้เป็น ๕ ลักษณะ คือ

๑. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)
๒. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ (Operational Risk)
๓. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน (Financial Risk)
๔. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัย จากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน (Hazard Risk)
๕. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับชื่อเสียง หรือความน่าเชื่อถือ (Reputation Risk)

ความเสี่ยงการทุจริต

หมายถึง ความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต การขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม หรือการรับสินบน

ขอบเขตประเมินความเสี่ยงการทุจริต

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต แบ่งออกเป็น ๓ ด้าน ดังนี้

๑. ด้านความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต
๒. ด้านความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสขอการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
๓. ด้านความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๒

ประเมินความเสี่ยงการทุจริต ด้านความเสี่ยงทุจริตในความโปร่งใสของการใช้งบประมาณ
และการบริหารจัดการภาครัฐ

กระบวนการงาน “การเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาการปฏิบัติงานปกติ”

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ก่อนทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ต้องทำการคัดเลือกงานหรือกระบวนการงาน จากภารกิจที่จะทำการประเมิน โดยเมื่อคัดเลือกได้แล้ว ให้ทำการคัดเลือกกระบวนการงานของประเภทด้านนั้นๆ โดยเฉพาะการดำเนินการที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต และจัดเตรียมข้อมูลขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือแนวทาง หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง จากนั้น จึงลงมือทำการตามขั้นตอนประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ซึ่งการดำเนินการในรอบปีงบประมาณ ๒๕๖๓ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต นั้น ได้พิจารณาคัดเลือกกระบวนการงาน “การเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาการปฏิบัติงานปกติ” เป็นกระบวนการหลักในการประเมินความเสี่ยง เนื่องจากเห็นว่ากระบวนการดังกล่าว เป็นกระบวนการที่สนับสนุนพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยในทุกด้าน รวมถึงสนับสนุนการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยและส่วนงาน ซึ่งหากกระบวนการดังกล่าวพบว่ามีกรณีการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด ย่อมอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริตได้ จากนั้น จึงได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
๒. การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง
๓. เมทริกซ์ความเสี่ยง (Risk level matrix)
๔. การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk –Control Matrix Assessment)
๕. แผนบริหารความเสี่ยง
๖. การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง
๗. การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง
๘. การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง
๙. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๑ การระบุความเสี่ยง

เทคนิคในการระบุความเสี่ยง หรือค้นหาความเสี่ยงการทุจริตด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้



โดยการประเมินความเสี่ยงในครั้งนี้ ใช้วิธีระดมสมอง และการถกเถียง หยิบยก ประเด็นที่มีโอกาสเกิด เพื่อระบุความเสี่ยงการปฏิบัติงานนอกเวลาการปฏิบัติงานปกติ โดยสามารถระบุความเสี่ยง ได้ดังนี้

การระบุความเสี่ยง กระบวนการ “การเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาการปฏิบัติงานปกติ” จากการระดมสมอง และการถกเถียง หยิบยกประเด็นที่เกี่ยวข้อง เพื่อค้นหาและระบุความเสี่ยงนั้น ได้มีการพิจารณาถึงขั้นตอนในการการเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาการปฏิบัติงานปกติ ตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการจนถึงการสิ้นสุดกระบวนการ โดยพบว่า กระบวนการในการเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติ นั้น โดยปกติมีการดำเนินการดังนี้

๑. การขออนุมัติปฏิบัติงานนอกเวลาการปฏิบัติงานปกติ โดยในขั้นตอนการดำเนินการในเรื่องนี้ ส่วนงาน/หน่วยงาน ต้องมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติว่ามีความจำเป็นมากน้อยเพียงใด จากนั้น จึงให้บุคลากรแต่ละบุคคลเขียนภาระงานและความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติงานนอกเวลาปกติ ตามแบบฟอร์มที่แต่ละส่วนงาน/หน่วยงานกำหนด รวมถึงรายละเอียดงานที่จะปฏิบัติงานนอกเวลาปกติ เสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณาการขออนุมัติปฏิบัติงานนอกเวลาปกติ ซึ่งโดยปกติงานการเจ้าหน้าที่หรือเจ้าหน้าที่บุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานด้านบุคคลจะเป็นผู้รับมอบหมายในการรวบรวมเหตุผลและความจำเป็นในการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติ และภาระงานที่จะปฏิบัติงานนอกเวลาปกติ และจัดทำบันทึกข้อความในภาพรวมเพื่อเสนอขออนุมัติปฏิบัติงานนอกเวลาปกติจากผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นจนถึงผู้มีอำนาจอนุมัติ

๒. การปฏิบัติงานนอกเวลาการปฏิบัติงานปกติ โดยขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการปฏิบัติงานนอกเวลาการปฏิบัติงานปกติภายหลังจากที่ได้รับอนุมัติให้ปฏิบัติงานแล้ว โดยการดำเนินการในเรื่องนี้ เมื่อมีการปฏิบัติงานนอกเวลาการปฏิบัติงานปกติ โดยปกติควรจะต้องมีใบลงเวลาการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติแยก

ต่างหากจากการลงเวลาการมาปฏิบัติงานตามปกติ เพื่อให้สามารถควบคุมและใช้เป็นข้อมูลตรวจสอบ การปฏิบัติงานนอกเวลาปกติได้ว่าการปฏิบัติงานนอกเวลาปฏิบัติงานจริง อีกทั้งใช้เป็นข้อมูลประกอบการ พิจารณาในการคำนวณค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติ

๓. การเบิกจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติ เมื่อดำเนินการปฏิบัติงานนอกเวลา ปฏิบัติงานปกติเสร็จสิ้นแล้ว ผู้ปฏิบัติงานนอกเวลาปกติมีหน้าที่ต้องจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานนอกเวลา ปกติ เพื่อใช้ประกอบการตรวจสอบว่ามีการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติจริง รวมถึงใช้เป็นเอกสารประกอบการ เบิกจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติ โดยเมื่อผู้ปฏิบัติงานจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานนอกเวลา ปกติ จะส่งรายงานผลการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติ ไปยังเจ้าหน้าที่บุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานด้านบุคคลเพื่อ ดำเนินการจัดทำการเบิกจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาต่อไป

๔. เจ้าหน้าที่บุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานด้านบุคคลดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของการเบิก จ่ายเงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลา และจัดทำเอกสารการเบิกจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลา ปกติ โดยตรวจสอบจากเอกสารการขออนุมัติการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติ เอกสารรายงานผลการปฏิบัติงาน นอกเวลาปกติ และใบลงเวลาการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติ และจัดทำเอกสารหลักฐานการจ่ายเงินตอบแทนการ ปฏิบัติงานนอกเวลาปกติ โดยตรวจสอบและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับชื่อ - นามสกุล อัตราค่าตอบแทน (วันทำการ ปกติ หรือวันหยุดราชการ) รวมเวลาปฏิบัติงาน (วันทำการปกติ หรือวันหยุดราชการ) จำนวนเงิน ลายเซ็นชื่อผู้รับ เงิน/ลายเซ็นชื่อหัวหน้าผู้ควบคุม/ลายเซ็นผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต้นสังกัด โดยเมื่อตรวจสอบและจัดทำแล้ว เสร็จ จะนำเสนอให้ผู้ปฏิบัติงานพิจารณาตรวจสอบและลงนามในเอกสารหลักฐานการจ่ายค่าตอบแทน การปฏิบัติงาน จากนั้นจะนำเสนอผู้บังคับบัญชาตามสายบังคับบัญชา เพื่อพิจารณาตรวจสอบและลงนามในฐานะ ผู้ควบคุม และผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานในสังกัดต่อไป

๕. กองคลัง หรือหน่วยงานการเงินและการคลังของคณะ/สำนัก ดำเนินการตรวจสอบความ ถูกต้องของการเบิกจ่ายเงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลา ตามเอกสารหลักฐานการจ่ายเงินตอบแทน การปฏิบัติงานนอกเวลาปกติ โดยเมื่อตรวจสอบถูกต้อง จะดำเนินการเบิกจ่ายเงินค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอก เวลาปกติตามกระบวนการต่อไป

ทั้งนี้ จากกระบวนการดังกล่าวข้างต้น เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าในการดำเนินการเบิกจ่าย ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติ ความเสี่ยงทุจริตที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการดังกล่าวนั้น หากมี การจัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้องซึ่งถูกต้องตามความเป็นจริงย่อมเป็นการยากที่จะก่อให้เกิดการทุจริตได้ เนื่องจาก เอกสารดังกล่าวจะผ่านการตรวจสอบมาตั้งแต่ระดับบุคคล จนถึงผู้บังคับบัญชาตามสายงาน จนถึงกองคลังหรือ

หน่วยงานการเงินการคลังของคณะ/สำนัก และการเบิกจ่ายก็เป็นไปตามระบบการเงินการคลังของมหาวิทยาลัย แต่หากในเบื้องต้นการจัดทำเอกสารเบิกจ่ายมีความไม่ถูกต้องตั้งแต่ต้นทาง เช่น บุคลากรไม่มีการปฏิบัติงานนอกเวลาปฏิบัติงานจริง แต่กลับเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาการปฏิบัติงานปกติ หรือปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามระยะเวลาที่ต้องปฏิบัติงานจริง แต่กลับมีการเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาเต็มจำนวนย่อมส่งผลให้เกิดการทุจริตจากการเบิกจ่ายเงินค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติ หรือเกิดความเสี่ยงทุจริตจากการเบิกจ่ายเงินค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติได้

ตารางที่ ๑ ระบุความเสี่ยง (Know Factor และ Unknown Factor)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ประเภทความเสี่ยงทางทุจริต	
		Know Factor	Unknown Factor
๑.	การเบิกจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลา การปฏิบัติงานปกติ ที่ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง		/

หมายเหตุ ความหมายของประเภทความเสี่ยงการทุจริต

Know Factor	ความเสี่ยงทั้ง ปัญหา/พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดขึ้นมาก่อน คาดหมายได้ว่า มีโอกาสสูงที่จะเกิดขึ้นซ้ำ หรือมีประวัติ มีตำนานอยู่แล้ว
Unknown Factor	ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากการพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต ปัญหา/พฤติกรรม ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (คิดล่วงหน้า ตีตนไปก่อนไขเสมอ)

ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง

ตารางที่ ๒ ตารางแสดงสถานะความเสี่ยง (แยกตามรายการสีไฟจราจร)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง
๑.	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริตจากการที่บุคลากรไม่ได้มีการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติจริง แต่กลับมาขอเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลา		/		
๒.	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริตจากการที่บุคลากร เบียดบังเวลาการปฏิบัติงานนอกเวลาปฏิบัติงานปกติ โดยปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามระยะเวลาที่ต้องปฏิบัติงานจริง แต่กลับมีการเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาเต็มจำนวน		/		

หมายเหตุ เป็นข้อมูลแสดงสถานะความเสี่ยงการทุจริตของแต่ละโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต ตามรายการ
สี่ไฟจราจร เขียว เหลือง ส้ม แดง โดยความหมายของสถานะความเสี่ยงตามสี่ไฟจราจร มีรายละเอียดดังนี้

สถานะสีเขียว ความเสี่ยงระดับต่ำ

สถานะสีเหลือง ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถให้ความรอบคอบระมัดระวัง
ในระหว่างปฏิบัติงาน ตามปกติควบคุมดูแลได้

สถานะสีส้ม ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงานภายใน
องค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุมข้ามหน่วยงาน
ตามหน้าที่ปกติ

สถานะสีแดง ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จัก
ไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับได้อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

ขั้นตอนที่ ๓ เมทริกซ์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix)

ตารางที่ ๓ SCORING ทะเบียนข้อมูลที่ต้องเฝ้าระวัง ๒ มิติ

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง			ระดับความรุนแรงของผลกระทบ			ค่าความเสี่ยงรวม จำเป็น X รุนแรง
		๓	๒	๑	๓	๒	๑	
๑.	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริตจากการที่บุคลากรไม่ได้มีการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติจริง แต่กลับมาขอเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลา		๒			๒		๔
๒.	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริตจากการที่บุคลากรเบียดบังเวลาการปฏิบัติงานนอกเวลาปฏิบัติงานปกติ โดยปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามระยะเวลาที่ต้องปฏิบัติงานจริง แต่กลับมีการเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาเต็มจำนวน		๒			๒		๔

ตารางที่ ๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	กิจกรรมหรือขั้นตอนหลัก	กิจกรรมหรือขั้นตอนรอง
		MUST	Should
๑.	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริตจากการที่บุคลากรไม่ได้มีการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติจริง แต่กลับมาขอเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลา	๒	
๒.	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริตจากการที่บุคลากรเบียดบังเวลาการปฏิบัติงานนอกเวลาปฏิบัติงานปกติ โดยปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามระยะเวลาที่ต้องปฏิบัติงานจริง แต่กลับมีการเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาเต็มจำนวน	๒	

ตารางที่ ๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบตาม Balanced Scorecard

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	๑	๒	๓
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริตจากการที่บุคลากรไม่ได้มีการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติจริง แต่กลับมาขอเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลา		/	
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริตจากการที่บุคลากรเบียดบังเวลาการปฏิบัติงานนอกเวลาปฏิบัติงานปกติ โดยปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามระยะเวลาที่ต้องปฏิบัติงานจริง แต่กลับมีการเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาเต็มจำนวน		/	

หมายเหตุ เป็นข้อมูลที่น่าโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริตที่มีสถานะความเสี่ยงสูงจนถึงสูงมาก ที่เป็นสีส้มและสีแดง มาทำการหาค่าความเสี่ยงรวม ซึ่งได้จากระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง ที่มีค่า ๑ - ๓ โดยมีเกณฑ์การให้ค่า ดังนี้

๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง แนวทางการพิจารณา

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการงานนั้นๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้น เป็น MUST หมายถึงมีความจำเป็นสูงของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตที่ต้องทำการป้องกันไม่ดำเนินการไม่ได้ ค่าของ MUST คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๓ และ ๒
- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนรองของกระบวนการงานนั้นๆ แสดงว่า กิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็น SHOULD หมายถึงมีความจำเป็นต่ำในการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต ค่าของ SHOULD คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๑ เท่านั้น

๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ แนวทางการพิจารณา

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาครีหรือข่าย ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓
- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓
- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer/User ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓
- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process หรือผลกระทบด้านการเรียนรู้ องค์กรความรู้ Learning & Growth ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk –Control Matrix Assessment)

ตารางที่ ๔ ตารางแสดงการประเมินการควบคุมความเสี่ยง

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพการจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยงระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยงระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยงระดับสูง
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริตจากการที่บุคลากรไม่ได้มีการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติจริง แต่กลับมาขอเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลา	ดี			/

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพ การจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยง ระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยง ระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยง ระดับสูง
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริต จากการที่บุคลากรเบียดบังเวลาการ ปฏิบัติงานนอกเวลาปฏิบัติงานปกติ โดยปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตาม ระยะเวลาที่ต้องปฏิบัติงานจริง แต่ กลับมีการเบิกค่าตอบแทนการ ปฏิบัติงานนอกเวลาเต็มจำนวน	ดี		/	

หมายเหตุ เป็นข้อมูลที่น่าค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น X รุนแรง) จากตารางที่ ๓ มาทำการประเมินการควบคุม
ความเสี่ยงการทุจริต โดยการวิเคราะห์จากคุณภาพการจัดการขององค์กรกับความเสี่ยงของเรื่องที่ทำประเมิน
เพื่อประเมินว่า ความเสี่ยงการทุจริต มีค่าความเสี่ยงอยู่ระดับใด จะได้นำไปบริหารจัดการความเสี่ยง ตามความ
รุนแรงของความเสี่ยง โดยเกณฑ์คุณภาพการจัดการ แบ่งเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

- ดี : จัดการได้ทันที ทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน
องค์กรแต่ยอมรับได้ ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม
- พอใช้ : จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบ
ผลงาน องค์กรแต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ
- อ่อน : จัดการไม่ได้ หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่าย มีกระทบถึง
ผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กรและยอมรับได้ ไม่มีความเข้าใจ

ขั้นตอนที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ ๕ ตารางบริหารความเสี่ยง

ชื่อแผนการบริหารความเสี่ยง

“แนวปฏิบัติที่ดีในการเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาการปฏิบัติงานปกติ”

ที่	รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต
๑.	บุคลากรไม่ได้มีการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติจริง แต่กลับมาขอเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลา	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแนวทางปฏิบัติที่ดีและสื่อประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติ - ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่แนวทางปฏิบัติที่ดีและสื่อประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติ - ประเมินผลการรับรู้และความพึงพอใจเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติที่ดีและสื่อประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติ
๒.	บุคลากรเบียดบังเวลาการปฏิบัติงานนอกเวลาปฏิบัติ งานปกติ โดยปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามระยะเวลาที่ต้องปฏิบัติงานจริง แต่กลับมีการเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาเต็มจำนวน	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแนวทางปฏิบัติที่ดีและสื่อประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติ - ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่แนวทางปฏิบัติที่ดีและสื่อประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติ - ประเมินผลการรับรู้และความพึงพอใจเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติที่ดีและสื่อประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติ

ขั้นตอนที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

ตารางที่ ๖ ตารางจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

ที่	มาตรการป้องกันการทุจริต	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	สถานะความเสี่ยง		
			เขียว	เหลือง	แดง
๑.	จัดทำแนวทางปฏิบัติที่ดีและสื่อประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติ	บุคลากรไม่ได้มีการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติจริง แต่กลับมาขอเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลา	/		
		บุคลากรเบียดบังเวลาการปฏิบัติงานนอกเวลาปฏิบัติงานปกติ โดยปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามระยะเวลาที่ต้องปฏิบัติงานจริง แต่กลับมีการเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาเต็มจำนวน	/		
๒.	ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่แนวทางปฏิบัติที่ดีและสื่อประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติ	บุคลากรไม่ได้มีการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติจริง แต่กลับมาขอเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลา	/		
		บุคลากรเบียดบังเวลาการปฏิบัติงานนอกเวลาปฏิบัติงานปกติ โดยปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามระยะเวลาที่ต้องปฏิบัติงานจริง แต่กลับมีการเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาเต็มจำนวน	/		

ที่	มาตรการป้องกันการทุจริต	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	สถานะความเสี่ยง		
			เขียว	เหลือง	แดง
๓.	-ประเมินผลการรับรู้และความพึงพอใจเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติที่ดีและสื่อประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติ	บุคลากรไม่ได้มีการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติจริง แต่กลับมาขอเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลา	/		
		บุคลากรเบียดบังเวลาการปฏิบัติงานนอกเวลาปฏิบัติงานปกติ โดยปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามระยะเวลาที่ต้องปฏิบัติงานจริง แต่กลับมีการเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาเต็มจำนวน	/		

หมายเหตุ ขั้นตอนที่ ๖ เป็นการคิดตามเผื่อระวังการทุจริต ตามแผนการบริหารความเสี่ยงในตารางที่ ๕ ว่าอยู่ในสถานะความเสี่ยงระดับใด เพื่อพิจารณาทำกิจกรรมเพิ่มเติม กรณีอยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้ โดย

- สถานะสีเขียว : ไม่เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง ยังไม่ต้องทำกิจกรรมเพิ่มเติม
- สถานะสีเหลือง : เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง แต่แก้ไขได้ทันทีที่ ตามมาตรการ/นโยบาย/

โครงการ/กิจกรรมที่เตรียมไว้ แผนใช้ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตลดลง ระดับความรุนแรง < ๓

- สถานะสีแดง : เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายยังแก้ไขไม่ได้ ควรมีมาตรการ/นโยบาย/โครงการ/กิจกรรมเพิ่มขึ้น แผนใช้ไม่ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตไม่ลดลง ระดับความรุนแรง > ๓

ขั้นตอนที่ ๗ จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ ๗ ตารางจัดทำระบบความเสี่ยง

๗.๑ (สถานะสีแดง Red) เกินกว่าการยอมรับ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีแดง)	มาตรการป้องกันการทุจริต (เพิ่มเติม)
-ไม่มี-	-ไม่จำเป็นต้องกำหนดเพิ่ม-

๗.๒ (สถานะสีเหลือง Yellow) เกิดขึ้นแล้ว แต่ยอมรับได้ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเหลือง)	มาตรการป้องกันการทุจริต (เพิ่มเติม)
-ไม่มี-	ไม่จำเป็นต้องกำหนดเพิ่ม

๗.๓ (สถานะสีเขียว Green) ยังไม่เกิดให้เฝ้าระวังต่อเนื่อง

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเขียว)	(ความเห็นเพิ่มเติม)
บุคลากรไม่ได้มีการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติจริง แต่กลับมาขอเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลา	ควรมีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอว่าการดำเนินการเบิกจ่ายเงินค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติเป็นไปตามแนวทางการปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยกำหนดหรือไม่ อย่างไร
บุคลากรเบียดบังเวลาการปฏิบัติงานนอกเวลาปฏิบัติงานปกติ โดยปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามระยะเวลาที่ต้องปฏิบัติงานจริง แต่กลับมีการเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาเต็มจำนวน	

ขั้นตอนที่ ๘ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ ๘ ตารางรายงานการบริหารความเสี่ยง

สรุปสถานะความเสี่ยงการทุจริต (เขียว เหลือง แดง)		
เขียว	เหลือง	แดง
๑. บุคลากรไม่ได้มีการปฏิบัติงานนอกเวลาปกติจริง แต่กลับมาขอเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลา		
๒. บุคลากรเบียดบังเวลาการปฏิบัติงานนอกเวลาปฏิบัติงานปกติ โดยปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามระยะเวลาที่ต้องปฏิบัติงาน แต่กลับมีการเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาเต็มจำนวน		

หมายเหตุ ขั้นตอนที่ ๘ เป็นการจัดทำรายงานสรุปให้เห็นภาพรวมว่า ผลการบริหารความเสี่ยงการทุจริต มีสถานะความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด (สี) เพื่อเป็นเครื่องหมายในการกำกับ ติดตามประเมินผล โดย

- สถานะความเสี่ยงสีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ
- สถานะความเสี่ยงสีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง

ขั้นตอนที่ ๙ การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง จะดำเนินการภายหลังจากการดำเนินการตาม แผนการบริหารความเสี่ยง โดยจะรายงานให้มหาวิทยาลัยทราบ ในรอบ ๖ เดือนและรอบ ๑๒ เดือน ต่อไป
