



การประเมินความเสี่ยงการทุจริต  
ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

จัดทำโดย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

มีนาคม ๒๕๖๕

## คำนำ

การบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งของกลไกการบริหารเพื่อมุ่งองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า โดยลดผลกระทบที่อาจเป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการพัฒนา ซึ่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เล็งเห็นความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง และได้มีการจัดให้ทุกส่วนงานในมหาวิทยาลัย มีการจัดทำการประเมินและบริหารความเสี่ยงขึ้นทุกปี เพื่อลดผลกระทบที่อาจเป็นอุปสรรค และทำให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการบริหารงานภายใต้กรอบธรรมภิบาล

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

อนึ่ง ในปีนี้ มหาวิทยาลัยได้พิจารณาเลือกความเสี่ยงเกี่ยวกับการทุจริตในประเด็นเกี่ยวกับกระบวนการ “การเบิกจ่ายค่าตอบแทนในการประชุม/ค่าเบี้ยประชุม” มาวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยง เนื่องจากมีความเห็นว่า กระบวนการ “การเบิกจ่ายค่าตอบแทนในการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมของมหาวิทยาลัย” เป็นกระบวนการที่สนับสนุนพันธกิจของมหาวิทยาลัย รวมถึงสนับสนุนการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยและส่วนงาน เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมสำคัญของมหาวิทยาลัยหลายกิจกรรม ดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งกรณีหากเกิดการทุจริตจากกรณีดังกล่าว แม้จำนวนความเสียหายที่เกิดขึ้น อาจมีมูลค่าความเสียหายไม่มากในแต่ละครั้ง แต่ด้วยจำนวนการประชุมที่บางครั้งมีการกำหนดการประชุมหลายครั้งหรือเป็นการประชุมที่เป็นภารกิจประจำ ก็อาจส่งผลกระทบต่องบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย ทำให้เกิดมูลค่าความเสียหายอย่างมหาศาล และอาจเป็นช่องทางให้เกิดการทุจริตหรือความเสี่ยงทุจริตเกิดขึ้นได้

คณะผู้จัดทำ กองกฎหมาย สำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

มีนาคม ๒๕๖๕

## สารบัญ

	หน้า
การประเมินความเสี่ยงการทุจริต	๔
ความหมาย ขอบเขตประเมินความเสี่ยงการทุจริต	๔
ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต	๕
๑. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	๖
๒. การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง	๙
๓. เมทริกซ์ความเสี่ยง (Risk level matrix)	๑๐
๔. การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk –Control Matrix Assessment)	๑๒
๕. แผนบริหารความเสี่ยง	๑๓
๖. การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง	๑๔
๗. การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง	๑๕
๘. การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง	๑๖
๙. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง	๑๗

**การประเมินความเสี่ยงการทุจริต**  
**มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ**  
**ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕**

---

**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 ๒๕๖๕

**ประเมินความเสี่ยงการทุจริต**      ด้านความเสี่ยงทุจริตในความโปร่งใสของการใช้งบประมาณ  
และการบริหารจัดการภาครัฐ

**กระบวนการ**      “การเบิกจ่ายค่าตอบแทนในการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมของมหาวิทยาลัย”

### ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ก่อนทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ต้องทำการคัดเลือกงานหรือกระบวนการจากภารกิจที่จะทำการประเมิน โดยเมื่อคัดเลือกได้แล้ว ให้ทำการคัดเลือกกระบวนการของประเภทด้านนั้นๆ โดยเฉพาะการดำเนินการที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต และจัดเตรียมข้อมูลขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือแนวทาง หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง จากนั้น จึงลงมือทำการตามขั้นตอนประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ซึ่งการดำเนินการในรอบปีงบประมาณ ๒๕๖๕ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต นั้น ได้พิจารณาคัดเลือกกระบวนการ “การเบิกจ่ายค่าตอบแทนในการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมของมหาวิทยาลัย” เป็นกระบวนการหลักในการประเมินความเสี่ยง เนื่องจากเห็นว่ากระบวนการดังกล่าว เป็นกระบวนการที่สนับสนุนพันธกิจของมหาวิทยาลัย รวมถึงสนับสนุนการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยและส่วนงาน เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมสำคัญของมหาวิทยาลัยหลายกิจกรรม ดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ และมหาวิทยาลัยมีการกำหนดหลักเกณฑ์ให้สามารถจ่ายค่าตอบแทนการประชุมหรือค่าเบี้ยประชุมหากมีการประชุมได้ ซึ่งหากพบว่า กระบวนการเบิกจ่ายค่าตอบแทนในการประชุม/ค่าเบี้ยประชุม มีการให้ผู้ที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมจริง ลงลายมือชื่อเข้าร่วมประชุมเพื่อให้ครบองค์ประชุมเพื่อให้สามารถดำเนินการประชุมได้และมีการเบิกค่าตอบแทนการประชุมให้ หรือการปลอมแปลงลายมือชื่อกรรมการคนใดคนหนึ่งที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมจริง เพื่อให้เกิดสิทธิในการเบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมดังกล่าวเพื่อประโยชน์แก่ตนหรือบุคคลอื่นโดยมิชอบ รวมถึงกรณีการเบิกหรือให้เบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมกรณีที่มีการประชุมซ้ำซ้อนในเวลาเดียวกัน ย่อมอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริตได้

หลังจากมหาวิทยาลัยดำเนินการคัดเลือกงานหรือกระบวนการจากภารกิจที่ดำเนินการแล้ว 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 เพื่อระบุความเสี่ยงที่เกิดจากการจัดทำเอกสารเท็จสำหรับใช้ในการเบิกจ่ายในกิจกรรม/โครงการของมหาวิทยาลัย โดยสามารถระบุความเสี่ยง ได้ดังนี้

การระบุความเสี่ยง กระบวนการ “การเบิกจ่ายค่าตอบแทนในการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมของมหาวิทยาลัย” จากการระดมสมอง และการถกเถียง หยิบยกประเด็นที่เกี่ยวข้อง เพื่อค้นหาและระบุความเสี่ยงนั้น ได้มีการพิจารณาถึงขั้นตอนและเอกสารในการเบิกจ่ายค่าตอบแทนในการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการจนถึงการสิ้นสุดกระบวนการ โดยพบว่า กระบวนการในการเบิกจ่ายค่าตอบแทนในการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมของมหาวิทยาลัย โดยปกติมีการดำเนินการดังนี้

๑. การเบิกจ่ายค่าตอบแทนในการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมของมหาวิทยาลัย โดยในขั้นตอนการดำเนินการในเรื่องนี้ ส่วนงาน/หน่วยงาน จะมีการเบิกจ่ายเมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ และมีการจัดประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ในคำสั่ง และตามที่กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

๒. เอกสารประกอบการเบิกค่าตอบแทนในการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

๒.๑ สำเนาคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ

๒.๒ สำเนาหนังสือเชิญประชุมคณะกรรมการ

๒.๓ ใบรายชื่อผู้เข้าประชุม

๒.๔ ใบสำคัญรับเงินค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุม

๒.๕ ใบขอใช้เงิน

๒.๖ ใบสำคัญจ่าย

๓. ขั้นตอนการเบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมของมหาวิทยาลัย

๓.๑ ผู้รับผิดชอบการประชุม/ฝ่ายเลขานุการที่ประชุม จัดประชุมตามกำหนดการนัดประชุม และให้กรรมการที่เข้าร่วมประชุมลงชื่อในใบรายชื่อผู้เข้าประชุม และใบสำคัญรับเงินในวันที่มีการประชุม กรณีเป็นการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ผู้รับผิดชอบการประชุม/ฝ่ายเลขานุการในที่ประชุมจัดให้มีการแสดงตนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และถ่ายรูปผู้เข้าร่วมประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และผู้เข้าประชุมในห้องประชุม (ถ้ามี)

๓.๒ ภายหลังเสร็จสิ้นการประชุม ผู้รับผิดชอบการประชุม/ฝ่ายเลขานุการในที่ประชุม ตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของเอกสารเพื่อประกอบการเบิก เมื่อตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนแล้ว ให้ส่งเอกสารให้ผู้รับผิดชอบในการจัดทำเอกสารเบิกจ่ายดำเนินการต่อไป โดยเอกสารประกอบในขั้นนี้ ประกอบด้วย สำเนาหนังสือเชิญประชุมคณะกรรมการ หนังสือเชิญประชุมหรือสำเนาหนังสือเชิญประชุม ใบรายชื่อผู้เข้าประชุม และใบสำคัญรับเงินค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุม กรณีเป็นการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ให้แนบถ่ายรูปผู้เข้าร่วมประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และหลักฐานการโอนเงินอิเล็กทรอนิกส์ ให้กรรมการด้วย

๓.๓ ผู้รับผิดชอบในการจัดทำเอกสารเบิกจ่าย ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร และจัดทำใบขอใช้เงินและใบสำคัญจ่ายแนบประกอบเอกสารดังกล่าวและเสนอผู้บังคับบัญชาในส่วนงาน/หน่วยงาน ลงนามก่อนดำเนินการส่งมายังกองคลัง หรือหน่วยงานการเงินและการคลังของคณะ/สำนัก เพื่อดำเนินการต่อไป

๓.๔ กองคลัง หรือหน่วยงานการเงินและการคลังของคณะ/สำนัก ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารการเบิกจ่ายค่าตอบแทนในการประชุม/ค่าเบี้ยประชุม ตามเอกสารหลักฐานการขอเบิกจ่ายค่าตอบแทนในการประชุม/ค่าเบี้ยประชุม โดยเมื่อตรวจสอบถูกต้อง จะดำเนินการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายตามกระบวนการต่อไป

ทั้งนี้ จากกระบวนการดังกล่าวข้างต้นพิจารณาแล้วเห็นว่า ในการดำเนินการเบิกจ่ายค่าตอบแทนในการประชุม/ค่าเบี้ยประชุม ความเสี่ยงทุจริตที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการดังกล่าว นั้น อาจเกิดขึ้นจากการให้ผู้ที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมจริง ลงลายมือชื่อเข้าร่วมประชุมเพื่อให้ครบองค์ประชุมเพื่อให้สามารถดำเนินการประชุมได้ และมีการเบิกค่าตอบแทนการประชุมให้ หรือการปลอมแปลงลายมือชื่อกรรมการคนใดคนหนึ่งที่ไม่ได้เข้าประชุมจริง เพื่อให้เกิดสิทธิในการเบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมดังกล่าวเพื่อประโยชน์แก่ตนหรือบุคคลอื่นโดยมิชอบ รวมถึงกรณีการเบิกหรือให้เบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมกรณีที่มีการประชุมซ้ำซ้อนในเวลาเดียวกัน เป็นต้น ซึ่งกรณีดังกล่าวหากเกิดขึ้นแล้ว ย่อมเป็นการยากแก่มหาวิทยาลัยที่จะรับรู้ได้ หากไม่มีผู้ใดร้องเรียนหรือขอให้ตรวจสอบข้อมูลดังกล่าว ซึ่งแม้จำนวนความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากมูลค่าของค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมอาจจะไม่มากในแต่ละครั้ง แต่ด้วยจำนวนการประชุมที่บางครั้งมีการประชุมหลายครั้งหรือเป็นการประชุมที่เป็นภารกิจประจำ ก็อาจส่งผลกระทบต่องบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย และอาจเป็นช่องทางให้เกิดการทุจริตหรือความเสี่ยงทุจริตเกิดขึ้นได้

#### ตารางที่ ๑ ระบุความเสี่ยง (Know Factor และ Unknown Factor)

ที่	งาน โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ประเภทความเสี่ยงทางทุจริต	
		Know Factor	Unknown Factor
๑.	การให้ผู้ที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมจริง ลงลายมือชื่อเข้าร่วมประชุม และเบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมให้		/
๒	การปลอมแปลงลายมือชื่อกรรมการคนใดคนหนึ่งที่ไม่ได้เข้าประชุมจริง เพื่อให้เกิดสิทธิในการเบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุม		/
๓	การเบิกหรือให้เบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมกรณีที่มีการประชุมซ้ำซ้อนในเวลาเดียวกัน		/

**หมายเหตุ** ความหมายของประเภทความเสี่ยงการทุจริต

<b>Know Factor</b>	ความเสี่ยงทั้ง ปัญหา/พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดขึ้นมาก่อน คาดหมายได้ว่า มีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำ หรือมีประวัติ มีตำนานอยู่แล้ว
<b>Unknown Factor</b>	ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประเมินการล่วงหน้าในอนาคต ปัญหา/พฤติกรรม ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (คิดล่วงหน้า ตีตนไปก่อนไข้เสมอ)



## ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง

### ตารางที่ ๒ ตารางแสดงสถานะความเสี่ยง (แยกตามรายการสีไฟจราจร)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง
๑.	การให้ผู้ที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมจริง ลงลายมือชื่อเข้าร่วมประชุม และเบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมให้		/		
๒	การปลอมแปลงลายมือชื่อกรรมการคนใดคนหนึ่งที่ไม่ได้เข้าประชุมจริง เพื่อให้เกิดสิทธิในการเบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุม		/		
๓	การเบิกหรือให้เบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุม กรณีที่มีการประชุมซ้ำซ้อนในเวลาเดียวกัน		/		

**หมายเหตุ** เป็นข้อมูลแสดงสถานะความเสี่ยงการทุจริตของแต่ละโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต ตามรายการสีไฟจราจร เขียว เหลือง ส้ม แดง โดยความหมายของสถานะความเสี่ยงตามสีไฟจราจร มีรายละเอียดดังนี้

**สถานะสีเขียว** ความเสี่ยงระดับต่ำ

**สถานะสีเหลือง** ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถให้ความรอบคอบระมัดระวัง

ในระหว่างปฏิบัติงาน ตามปกติควบคุมดูแลได้

**สถานะสีส้ม** ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงานภายในองค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุมข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ

**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.	การให้ผู้ที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมจริง ลงลายมือชื่อเข้าร่วมประชุม และ เบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ย ประชุมให้		๒			๒		๔
๒	การปลอมแปลงลายมือชื่อกรรมการ คนใดคนหนึ่งที่ไม่ได้เข้าประชุมจริง เพื่อให้เกิดสิทธิในการเบิกค่าตอบแทน การประชุม/ค่าเบี้ยประชุม		๒			๒		๔
๓	การเบิกหรือให้เบิกค่าตอบแทนการ ประชุม/ค่าเบี้ยประชุมกรณีที่มีการ ประชุมซ้ำซ้อนในเวลาเดียวกัน		๒			๒		๔

ตารางที่ ๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	กิจกรรมหรือขั้นตอนหลัก		กิจกรรมหรือขั้นตอนรอง	
		MUST		Should	
๑.	การให้ผู้ที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมจริง ลงลายมือชื่อเข้าร่วมประชุม และเบิกค่าตอบแทนการประชุม/ ค่าเบี้ยประชุมให้		๒		
๒	การปลอมแปลงลายมือชื่อกรรมการคนใด คนหนึ่งที่ไม่ได้เข้าประชุมจริง เพื่อให้เกิดสิทธิ ในการเบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุม		๒		

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	กิจกรรมหรือขั้นตอนหลัก	กิจกรรมหรือขั้นตอนรอง
		MUST	Should
๓	การเบิกหรือให้เบิกค่าตอบแทนการประชุม/ ค่าเบี้ยประชุมกรณีที่มีการประชุมซ้ำซ้อนในเวลา เดียวกัน	๒	

### ตารางที่ ๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบตาม Balanced Scorecard

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	๑	๒	๓
การให้ผู้ที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมจริง ลงลายมือชื่อเข้าร่วมประชุม และเบิกค่าตอบแทน การประชุม/ค่าเบี้ยประชุมให้		/	
การปลอมแปลงลายมือชื่อกรรมการคนใดคนหนึ่งที่ไม่ได้เข้าประชุมจริง เพื่อให้เกิด สิทธิในการเบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุม		/	
การเบิกหรือให้เบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมกรณีที่มีการประชุม ซ้ำซ้อนในเวลาเดียวกัน		/	

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

#### ๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง แนวทางการพิจารณา

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการนั้นๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือ  
ขั้นตอนนั้น เป็น MUST หมายถึงมีความจำเป็นสูงของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตที่ต้องทำการป้องกัน  
ไม่ดำเนินการไม่ได้ ค่าของ MUST คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๓ และ ๒

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนรองของกระบวนการนั้นๆ  
แสดงว่า กิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็น SHOULD หมายถึงมีความจำเป็นต่ำในการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต  
ค่าของ SHOULD คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๑ เท่านั้น

#### ๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ แนวทางการพิจารณา

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders  
รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาศิเครือข่าย ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด  
รายจ่ายเพิ่ม Financial ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓
- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย  
Customer/User ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓
- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal  
Process หรือผลกระทบด้านการเรียนรู้ องค์ความรู้ Learning & Growth ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

#### ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk –Control Matrix Assessment)

##### ตารางที่ ๔ ตารางแสดงการประเมินการควบคุมความเสี่ยง

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพ การจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยง ระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยง ระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยง ระดับสูง
การให้ผู้ที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมจริง ลงลายมือชื่อเข้าร่วมประชุม และเบิก ค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุม ให้	ดี			/
การปลอมแปลงลายมือชื่อกรรมการ คนใดคนหนึ่งที่ไม่ได้เข้าประชุมจริง เพื่อให้เกิดสิทธิในการเบิกค่าตอบแทน การประชุม/ค่าเบี้ยประชุม	ดี			/
การเบิกหรือให้เบิกค่าตอบแทน การประชุม/ค่าเบี้ยประชุมกรณีที่มี การประชุมซ้ำซ้อนในเวลาเดียวกัน	ดี			/

**หมายเหตุ** เป็นข้อมูลที่น่าค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น X รุนแรง) จากตารางที่ ๓ มาทำการประเมินการควบคุมความ  
เสี่ยงการทุจริต โดยการวิเคราะห์จากคุณภาพการจัดการขององค์กรกับความเสี่ยงของเรื่องที่ทำประเมิน เพื่อ  
ประเมินว่า ความเสี่ยงการทุจริต มีค่าความเสี่ยงอยู่ระดับใด จะได้นำไปบริหารจัดการความเสี่ยง ตามความรุนแรง  
ของความเสี่ยง โดยเกณฑ์คุณภาพการจัดการ แบ่งเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

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

### ขั้นตอนที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยง

#### ตารางที่ ๕ ตารางบริหารความเสี่ยง

#### ชื่อแผนการบริหารความเสี่ยง

#### “แนวปฏิบัติที่ดีในการเบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมของมหาวิทยาลัย”

ที่	รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยง การทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต
๑.	การให้ผู้ที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมจริง ลงลายมือชื่อเข้าร่วมประชุม และเบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมให้	- จัดทำและประชาสัมพันธ์เผยแพร่แนวทางปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมของมหาวิทยาลัย - ประเมินผลการรับรู้และความพึงพอใจเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุม
๒	การปลอมแปลงลายมือชื่อกรรมการ คนใดคนหนึ่งที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมจริง เพื่อให้เกิดสิทธิในการเบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุม	- จัดทำและประชาสัมพันธ์เผยแพร่แนวทางปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมของมหาวิทยาลัย - ประเมินผลการรับรู้และความพึงพอใจเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุม
๓	การเบิกหรือให้เบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมกรณีที่มีการประชุมซ้ำซ้อนในเวลาเดียวกัน	- จัดทำและประชาสัมพันธ์เผยแพร่แนวทางปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมของมหาวิทยาลัย - ประเมินผลการรับรู้และความพึงพอใจเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุม

ขั้นตอนที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

ตารางที่ ๖ ตารางจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

ที่	มาตรการป้องกันการทุจริต	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	สถานะความเสี่ยง		
			เขียว	เหลือง	แดง
๑.	จัดทำและประชาสัมพันธ์เผยแพร่แนวทางปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุม	<p>๑. การให้ผู้ที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมจริงลงลายมือชื่อเข้าร่วมประชุมและเบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมให้</p> <p>๒. การปลอมแปลงลายมือชื่อกรรมการคนใดคนหนึ่งที่ไม่ได้เข้าประชุมจริง เพื่อให้เกิดสิทธิในการเบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุม</p> <p>๓. การเบิกหรือให้เบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมกรณีที่มีการประชุมซ้ำซ้อนในเวลาเดียวกัน</p>	/		
๒	ประเมินผลการรับรู้และความพึงพอใจเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติที่ดีในการเบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุม	<p>๑. การให้ผู้ที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมจริงลงลายมือชื่อเข้าร่วมประชุมและเบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมให้</p> <p>๒. การปลอมแปลงลายมือชื่อกรรมการคนใดคนหนึ่งที่ไม่ได้เข้าประชุมจริง เพื่อให้เกิดสิทธิในการเบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุม</p>	/		

ที่	มาตรการป้องกันการทุจริต	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	สถานะความเสี่ยง		
			เขียว	เหลือง	แดง
๒.	ประเมินผลการรับรู้และความพึงพอใจเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติที่ดีในการเบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุม	๓. การเบิกหรือให้เบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมกรณีที่มีการประชุมซ้ำซ้อนในเวลาเดียวกัน	/		

**หมายเหตุ** ขั้นตอนที่ ๖ เป็นการติดตามเฝ้าระวังการทุจริต 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)
<p>๑. การให้ผู้ที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุม จริงลงลายมือชื่อเข้าร่วมประชุม และเบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมให้</p> <p>๒. การปลอมแปลงลายมือชื่อกรรมการคนใดคนหนึ่งที่ไม่ได้เข้าประชุมจริง เพื่อให้เกิดสิทธิในการเบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุม</p> <p>๓. การเบิกหรือให้เบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมกรณีที่มีการประชุมซ้ำซ้อนในเวลาเดียวกัน</p>	<p>ผู้บังคับบัญชาตามสายงาน ควรมีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอให้การดำเนินการเบิกจ่ายตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุม เป็นไปตามประกาศและแนวทางปฏิบัติที่ดีที่มหาวิทยาลัยกำหนด</p>

ขั้นตอนที่ ๘ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ ๘ ตารางรายงานการบริหารความเสี่ยง

สรุปสถานะความเสี่ยงการทุจริต (เขียว เหลือง แดง)		
เขียว	เหลือง	แดง
<p>๑. การให้ผู้ที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุม จริงลงลายมือชื่อเข้าร่วมประชุม และเบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมให้</p> <p>๒. การปลอมแปลงลายมือชื่อกรรมการคนใดคนหนึ่งที่ไม่ได้เข้าประชุมจริง เพื่อให้เกิดสิทธิในการเบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุม</p> <p>๓. การเบิกหรือให้เบิกค่าตอบแทนการประชุม/ค่าเบี้ยประชุมกรณีที่มีการประชุมซ้ำซ้อนในเวลาเดียวกัน</p>	-	-



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

-----