



คู่มือ

การกำหนดกลยุทธ์และ
มาตรการในการป้องกัน
การทุจริตระดับหน่วยงาน



ศราวุธ ป้อมสินทรัพย์
มกราคม 2564



คู่มือ

การกำหนดกลยุทธ์และมาตรการในการป้องกันการทุจริต

ระดับหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

SURANAREE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

1. หลักการและเหตุผล :

การทุจริตเป็นปัญหาสากลที่ทุกประเทศล้วนให้ความสำคัญ รวมทั้งประเทศไทย ประเทศไทยจึงได้ให้สัตยาบันเข้าเป็นรัฐภาคีลำดับที่ 149 เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2554 ในอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการต่อต้านการทุจริต ค.ศ. 2003 (United Nation Convention against Corruption : UNCAC) ที่ว่าด้วยความร่วมมือระหว่างประเทศในการติดตามทรัพย์สินที่ได้จากการทุจริตกลับคืน รวมทั้งการให้ความร่วมมือกันและกันทางกฎหมายเพื่อดำเนินคดีกับผู้กระทำความผิดอย่างสมบูรณ์

การทุจริตในสังคมไทยระหว่างช่วงเวลากว่าทศวรรษ ส่งผลเสียต่อประเทศอย่างมหาศาลและเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาประเทศในทุกมิติ รูปแบบการทุจริตจากเดิมที่เป็นการทุจริตทางตรง ไม่ซับซ้อน อาทิ การรับสินบน การจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น มีการพัฒนาการมากยิ่งขึ้นในปัจจุบันที่ได้การปรับเปลี่ยนรูปแบบที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นและส่งผลกระทบต่อในทางลบในวงกว้างมากขึ้น ที่ผ่านมามีประเทศได้พยายามแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการบูรณาการความร่วมมือทุกภาคส่วนให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น ด้วยการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต มาแล้ว 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2551 – 2555) ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2556 – 2560) และ ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560 – 2564) ตามลำดับ

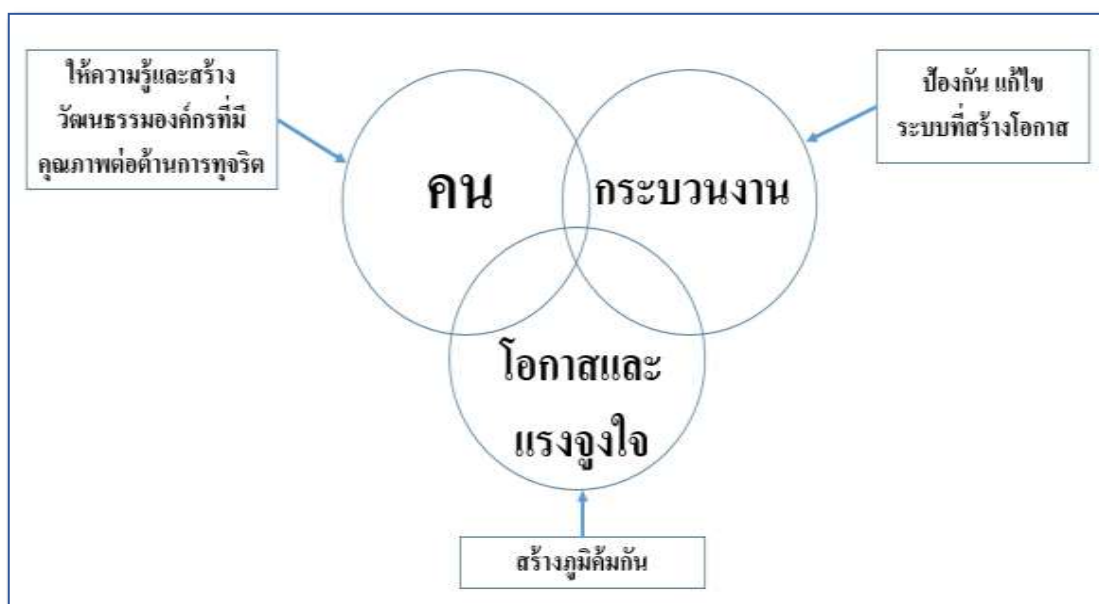
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ในฐานะองค์กรของรัฐและการเป็นที่พึ่งของสังคม ได้มุ่งมั่นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นองค์กรแห่งวัฒนธรรมคุณภาพ มีธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยได้เข้าร่วมโครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557 เป็นต้นมา โดยมีหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตามที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกัน และปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ กำหนด และได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการดังกล่าวอย่างเคร่งครัด ต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรม แต่อย่างไรก็ตามเพื่อการยกระดับการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวให้มีประสิทธิผล เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน มหาวิทยาลัยจึงได้จัดทำเป็นยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 และ พ.ศ. 2565-2569 ฉบับนี้ขึ้น เพื่อการระบุงบรอบทิศทางและการมีส่วนร่วมในการดำเนินการร่วมกันในการบริหารความเสี่ยงอันเกิดจากการทุจริตไม่ให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย อย่างเป็นรูปธรรม มุ่งเน้นการบริหารจัดการในปัจจัยที่สำคัญต่อการป้องกันความเสี่ยงด้านการทุจริต ได้แก่ “การสร้างแรงจูงใจทางบวกเพื่อต่อต้านการทุจริต ลดแรงจูงใจทางลบที่ชักจูงให้เกิดการทุจริต และลดช่องว่างของระบบที่อาจก่อให้เกิดโอกาสในการทุจริต” ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ตามแนวทาง ที่ปรากฏในแผนฉบับนั้น จะปรากฏผลเป็นรูปธรรมและมีความยั่งยืนได้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จสำคัญ คือ การร่วมมือ รวมใจ และการมีส่วนร่วมของประชาคมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีทุกคน ที่มุ่งสร้างสังคมแห่งวัฒนธรรมคุณภาพอย่างยั่งยืนดังเช่นที่ผ่านมา ซึ่งสิ่งที่ได้ร่วมมือ มีใจ ดำเนินการในลำดับต่อไป จะอยู่ในการรับรู้และความเชื่อมั่นของสังคมที่มีต่อมหาวิทยาลัยและประชาคมมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนต่อไป

2. กรอบแนวคิดในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

กรอบแนวคิดปัจจัยสำคัญที่เป็นองค์ประกอบสู่โอกาสของการเกิดการทุจริต และใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

2.1 องค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับเป็นกลไกที่นำไปสู่การทุจริต

องค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องและเป็นกลไกของการเกิดการทุจริต มีทั้งสิ้น 3 ส่วน ได้แก่ (1) คน (2) กระบวนการ และ (3) โอกาสและแรงจูงใจที่นำไปสู่การทุจริต โดยความสัมพันธ์ของกลไกดังกล่าวเป็นไปตามแผนภาพ ดังนี้



โดยความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในข้างต้นสามารถแสดงในรูปของตารางความสัมพันธ์ (Relationship table) ได้ดังต่อไปนี้

โอกาสและแรงจูงใจ		กระบวนการ	
		ดูแลรับผิดชอบ	ไม่ได้ดูแลรับผิดชอบ
คน	มีแรงจูงใจทางบวกในการต้านการทุจริต	แนวโน้มการทุจริตที่น้อยมาก จนถึงไม่มีการทุจริตอย่างยั่งยืน	ไม่มีการทุจริตอย่างยั่งยืน
	มีแรงจูงใจทางลบที่โน้มน้าวใจให้ไปสู่การทุจริต	มีโอกาสการทุจริตสูงมากหากกระบวนการมีช่องว่างให้สามารถทุจริตได้	มีโอกาสการทุจริตน้อยมาก แต่ก็สามารถเกิดขึ้นได้หากได้มีโอกาสเข้าไปอยู่ในกระบวนการนั้น ๆ

จากตารางข้างต้น จึงสามารถกำหนดกลยุทธ์สำคัญเชิงรุก และเชิงการป้องกันได้ 3 แนวทาง ได้แก่

- กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในทางบวกที่ต่อต้านการทุจริตในทุกรูปแบบ (กลุ่มกิจกรรมการให้ความรู้และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณภาพต่อต้านการทุจริต)
- กลยุทธ์การลดแรงจูงใจในทางลบที่มีอิทธิพลต่อการชักจูงไปสู่การทุจริตได้ (กลุ่มกิจกรรมการสร้างภูมิคุ้มกันการทุจริตในระดับบุคคล)
- กลยุทธ์การป้องกันและลดช่องว่างของกระบวนการเพื่อลดโอกาสของการทุจริตให้สามารถทำได้น้อยที่สุด (กลุ่มกิจกรรมป้องกัน แก้ไขระบบที่สร้างโอกาสให้เกิดการทุจริตได้)

2.2 กรอบแนวคิด 5 ประเภทการทุจริตและความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริตในระดับองค์กร

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริต
1. การยักยอก (Asset Misappropriation Fraud)	<ul style="list-style-type: none"> • ปลอมแปลงเอกสารเบิกเงิน • เบิกค่าใช้จ่ายสูงเกินจริง • เซ็นต์รับงานที่ยังไม่เสร็จ • จ่ายเงินเดือน / ค่าแรงให้พนักงานที่ไม่มีตัวตน • นำเอกสารมาเบิกเงินซ้ำ • ปลอมแปลงลายเซ็นผู้อนุมัติจ่ายเงิน • ขายเป็นเงินสดแต่บันทึกเป็นลูกหนี้ นำเงินสดเข้ากระเป๋า • นำเงินสดย่อยไปหมุนใช้ส่วนตัว
2. ทุจริตด้านจัดซื้อ (Procurement Fraud)	<ul style="list-style-type: none"> • มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ขาย • ผู้ขายที่เสนอราคาไม่มีตัวตนจริง • ราคาขาย / ค่าบริการของผู้ขายสูงเกินจริงและสูงกว่าราคาตลาด
3. การติดสินบน และการคอร์รัปชัน (Bribery & Corruption)	<ul style="list-style-type: none"> • การติดสินบน • การให้หรือรับเงินใต้โต๊ะ • การคอร์รัปชัน • การกรรโชกทรัพย์ • การหลอกลวง • การสมรู้ร่วมคิด • การฟอกเงิน

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริต
4. อาชญากรรมทางไซเบอร์ (Cyber Crime)	<ul style="list-style-type: none"> • การแฮกเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคล • การนำ User / Password ของผู้อื่นไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว
5. การตกแต่งรายงานทางการเงิน (Fraudulent Financial Reporting)	<ul style="list-style-type: none"> • รับรู้รายได้ไม่ถูกต้อง • รับรู้รายการบัญชีไม่ถูกต้องหมวดบัญชี • ไม่รับรู้หนี้สินที่เกิดขึ้น • ไม่รับรู้ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น • บันทึกบัญชีผิดพลาด • ประเมินทรัพย์สินไม่เหมาะสม (อายุการใช้งาน มูลค่าซาก)

ที่มา : บริษัทฝึกอบรมและสัมมนาธรรมนิติ จำกัด

3. ลำดับขั้นตอนการจัดทำมาตรการเพื่อการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตระดับหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาทำความเข้าใจในความเสี่ยงด้านการทุจริตทั้ง 5 ประเภท (ข้อมูลปรากฏตามแบบฟอร์ม C-1 ในภาคผนวก)

ขั้นตอนที่ 2 ระบุขอบเขตงานตามภารกิจทั้งหมดของหน่วยงานและระบุกิจกรรมย่อยภายในขอบเขตงานที่สุ่มเสี่ยงต่อการทุจริตที่ได้ศึกษามาแล้วตามขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนที่ 3 นำประเด็นที่สุ่มเสี่ยงที่ได้จากการพิจารณาในขั้นตอนที่ 2 มาจัดทำรายละเอียดการประเมินตนเอง (แบบฟอร์ม C-2 ในภาคผนวก) ตามข้อเสนอแนะในการจัดทำ แบบฟอร์ม C-2

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดกิจกรรมเพื่อควบคุมและป้องกันการทุจริตเป็นรายเดือน ตามกิจกรรมควบคุมที่ระบุในแบบ C-2 มาจัดทำรายละเอียดกิจกรรมเป็นรายเดือน (ตามแบบฟอร์ม C-3 ในภาคผนวก)

4. การดำเนินงานพร้อมตัวอย่างประกอบ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาทำความเข้าใจในความเสี่ยงด้านการทุจริตทั้ง 5 ประเภท

5 ประเภท ความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดการทุจริต

1. Asset Misappropriation Fraud (การยักยอก)

ความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริต ได้แก่ • ปดอมแปลงเอกสารเบิกเงิน • เบิกค่าใช้จ่ายดูเกินจริง • เสนอรับงานที่ยังไม่เสร็จ • จ่ายเงินเดือน / ค่าแรงไปพนักงานที่ไม่มีตัวตน
• นำเอกสารมาเบิกเงินซ้ำ • ปดอมแปลงลายเซ็นผู้อนุมัติจ่ายเงิน • ขายเป็นเงินสดแล้วนำเงินคืนมาเป็นลูกหนี้ นำเงินสดเข้ากระเปาะ • นำเงินสดขอยืมไปหมุนใช้ส่วนตัว

2. Procurement Fraud (ทุจริตด้านจัดซื้อ)

ความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริต ได้แก่ • มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ขาย • ผู้ขายที่เสนอราคาไม่มีตัวตนจริง • ราคาขาย / ค่าบริการของผู้ขายดูเกินจริงและดูสูงกว่าราคาตลาด

3. Bribery & Corruption (การติดสินบน และการ คอร์รัปชัน)

ความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริต ได้แก่ • การติดสินบน • การไม่ให้สิทธิเงินได้เสีย • การคอร์รัปชัน • การกรงใจกรงใจ • การหลอกลวง • การสมรู้ร่วมคิด • การพอกเงิน

4. Cyber Crime (อาชญากรรมทางไซเบอร์)

ความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริต ได้แก่ • การแฮกเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคล • การนำ User / Password ของผู้อื่นไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว

5. Fraudulent Financial Reporting (การคบบแต่งรายงานทางการเงิน)

ความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริต ได้แก่ • ระบุรายได้ไม่ถูกต้อง • ระบุรายการบัญชีไม่ถูกต้องบัญชี • ไม่ระบุหนี้สินที่เกิดขึ้น • ไม่ระบุค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น • บันทึกบัญชีผิดพลาด
• ประเมินทรัพย์สินไม่เหมาะสม (ขาดการใช้ฐาน มูลค่าซาก)

ขั้นตอนที่ 2 ระบุขอบเขตงานตามภารกิจทั้งหมดของหน่วยงาน ระบุกิจกรรมย่อยภายในขอบเขตงานที่สุ่มเสี่ยงต่อการทุจริตที่ได้ศึกษามาแล้วตามขั้นตอนที่ 1 ตามแบบฟอร์ม “แบบ C-1”

ตัวอย่าง

แบบ C-1

แบบฟอร์มการประเมินตนเอง เพื่อการป้องกันและปราบปรามการทุจริตมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

หน่วยงาน :.....

งานหลัก	งานย่อย	เหตุการณ์หลัก	เหตุการณ์สุ่มเสี่ยง	เลือกตัวเลือกที่ตรงกับ หน่วยงานของท่าน
งานหลัก : งานวิเคราะห์ งบประมาณ	งานย่อย : การเดินทางเพื่อ ชี้แจงงบประมาณต่อ คณะกรรมการธิการงบประมาณ	1. การยกยอก (Asset Misappropriation Fraud)	1.1 ปลอมแปลงเอกสารเบิกเงิน	
			1.2 เบิกค่าใช้จ่ายสูงเกินจริง	✓
			1.3 เซ็นต์รับงานที่ยังไม่เสร็จ	
			1.4 จ่ายเงินเดือน / ค่าแรงให้พนักงานที่ไม่มีตัวตน	
			1.5 นำเอกสารมาเบิกเงินซ้ำ	
			1.6 ปลอมแปลงลายเซ็นผู้อนุมัติจ่ายเงิน	
			1.7 ขายเป็นเงินสดแต่บันทึกเป็นลูกหนี้ นำเงินสดเข้ากระเป๋า	
			1.8 นำเงินสดย่อยไปหมุนใช้ส่วนตัว	
			1.9 อื่นๆ โปรดระบุ.....	
		2. ทุจริตด้านจัดซื้อ (Procurement Fraud)	2.1 มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ขาย	
			2.2 ผู้ขายที่เสนอราคาไม่มีตัวตนจริง	
			2.3 ราคาขาย/ค่าบริการของผู้ขายสูงเกินจริงและสูงกว่าราคาตลาด	
			2.4 อื่นๆ โปรดระบุ.....	
		3. การติดสินบน และการ คอร์รัปชัน (Bribery & Corruption)	3.1 การติดสินบน	
			3.2 การให้หรือรับเงินใต้โต๊ะ	
			3.3 การคอร์รัปชัน	
			3.4 การกรรโชกทรัพย์	
			3.5 การหลอกลวง	
			3.6 การสมรู้ร่วมคิด	
			3.7 การฟอกเงิน	

งานหลัก	งานย่อย	เหตุการณ์หลัก	เหตุการณ์สุ่มเสี่ยง	เลือกตัวเลือกที่ตรงกับหน่วยงานของท่าน
			3.8 อื่นๆ โปรดระบุ.....	
		4. อาชญากรรมทางไซเบอร์ (Cyber Crime)	4.1 การแฮกเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคล	
			4.2 การนำ User / Password ของผู้อื่นไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว	
			4.3 อื่นๆ โปรดระบุ.....	
		5. Fraudulent Financial Reporting (การตกแต่งรายงานทางการเงิน)	5.1 รับรู้รายได้ไม่ถูกต้อง	
			5.2 รับรู้รายการบัญชีไม่ถูกหมวดบัญชี	
			5.3 ไม่รับรู้หนี้สินที่เกิดขึ้น	
			5.4 ไม่รับรู้ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น	
			5.5 บันทึกบัญชีผิดพลาด	
			5.6 ประเมินทรัพย์สินไม่เหมาะสม (อายุการใช้งาน มูลค่าซาก)	
			5.7 อื่นๆ โปรดระบุ.....	

ข้อแนะนำในการจัดทำ แบบ C-1 :

- 1) งานหลักและงานย่อย คืองานตามภารกิจหรือพันธกิจของหน่วยงานและต้องระบุรายละเอียดลงไปกับลงมือปฏิบัติการ
- 2) เหตุการณ์หลัก คือ การเลือกเหตุการณ์จากแนวคิด 5 ประเภทการทุจริตและความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริต
- 3) เลือกเหตุการณ์สุ่มเสี่ยงที่สอดคล้องกับพันธกิจและกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานของท่าน แล้วนำเหตุการณ์สุ่มเสี่ยงที่เลือกไปจัดทำกิจกรรมควบคุมตามแบบฟอร์ม C-2 ต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 นำประเด็นที่สุ่มเสี่ยงที่ได้จากการพิจารณาในขั้นตอนที่ 2 มาจัดทำรายละเอียดการประเมินตนเอง ตามข้อแนะนำในการจัดทำ “แบบ C-2”

ขั้นตอนการจัดทำแบบฟอร์ม C-2

1) ระบุงานหลักและงานย่อยตามภารกิจหรือพันธกิจของหน่วยงาน

แบบ C-2

รายละเอียดการประเมินตนเองเพื่อการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

งานหลัก	งานย่อย	ประเภทความเสี่ยง/ เหตุการณ์สุ่มเสี่ยง (ตามแบบ C-1)	ระบุลักษณะงานที่มี โอกาสเกิดการทุจริต	ประเมินค่าความเสี่ยงก่อนมีกิจกรรม ควบคุม				รหัส กิจกรรม ควบคุม	กิจกรรมควบคุม	ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้			
				L	I	T1	ระบุเกณฑ์ ผลกระทบ			L	I	T1	ระบุเกณฑ์ ผลกระทบ
งานหลัก : งาน วิเคราะห์ งบประมาณ	งานย่อย : การเดินทาง ชี้แจง งบประมาณ ต่อ คณะกรรมการ การ งบประมาณ	(2)	(3)	(4- 4.1)	(4- 4.2)	L*I	ด้าน..... (4.2.1 /4.2.2 /4.2.3)	(5)	ระบุรายละเอียดกิจกรรม ควบคุม	(4- 4.1)	(4- 4.2)	L*I	ด้าน... (4.2.1 /4.2.2 /4.2.3)

2) ระบุประเภทความเสี่ยงและเหตุการณ์สุ่มเสี่ยงที่ได้จากแบบฟอร์ม C-1 โดยจำแนกตามเหตุการณ์สุ่มเสี่ยงเพื่อกำหนดกิจกรรมควบคุมแต่ละเหตุการณ์สุ่มเสี่ยงนั้น

แบบ C-2

รายละเอียดการประเมินตนเองเพื่อการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

งานหลัก	งานย่อย	ประเภทความเสี่ยง/ เหตุการณ์สุ่มเสี่ยง (ตามแบบ C-1)	ระบุลักษณะงานที่มี โอกาสเกิดการทุจริต	ประเมินค่าความเสี่ยงก่อนมีกิจกรรม ควบคุม				รหัส กิจกรรม ควบคุม	กิจกรรมควบคุม	ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้			
				L	I	T1	ระบุเกณฑ์ ผลกระทบ			L	I	T1	ระบุเกณฑ์ ผลกระทบ
งานหลัก : งาน วิเคราะห์ งบประมาณ	งานย่อย : การเดินทาง ชี้แจง งบประมาณ ต่อ คณะกรรมการ การ งบประมาณ	1. <u>ประเภท</u> : การ ยักยอก (Asset Misappropriation Fraud) <u>เหตุการณ์สุ่มเสี่ยง</u> : เบิกค่าใช้จ่ายสูง เกินจริง	(3)	(4- 4.1)	(4- 4.2)	L*I	ด้าน..... (4.2.1 /4.2.2 /4.2.3)	(5)	ระบุรายละเอียดกิจกรรม ควบคุม	(4- 4.1)	(4- 4.2)	L*I	ด้าน... (4.2.1 /4.2.2 /4.2.3)

3) ระบุลักษณะงานที่มีโอกาสเกิดการทุจริต คือ การอธิบายถึงขอบเขตกระบวนการปฏิบัติงานที่จะเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์สุ่มเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดการ

ทุจริตได้

แบบ C-2

รายละเอียดการประเมินตนเองเพื่อการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

งานหลัก	งานย่อย	ประเภทความเสี่ยง/ เหตุการณ์สุ่มเสี่ยง (ตามแบบ C-1)	ระบุลักษณะงานที่มี โอกาสเกิดการทุจริต	ประเมินค่าความเสี่ยงก่อนมีกิจกรรม ควบคุม				รหัส กิจกรรม ควบคุม	กิจกรรมควบคุม	ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้			
				L	I	T1	ระบุเกณฑ์ ผลกระทบ			L	I	T1	ระบุเกณฑ์ ผลกระทบ
งานหลัก : งาน วิเคราะห์ งบประมาณ	งานย่อย : การเดินทาง ชี้แจง งบประมาณ ต่อ คณะกรรมการ การ งบประมาณ	1. <u>ประเภท</u> : การ ยักยอก (Asset Misappropriation Fraud) <u>เหตุการณ์สุ่มเสี่ยง</u> : เบิกค่าใช้จ่ายสูง เกินจริง	1. การเบิกค่าใช้จ่าย ในการเดินทางไป ปฏิบัติงานนอกเขต พื้นที่ เช่น ค่า ยานพาหนะ ค่าที่พัก 2. การขอเบิก ค่าใช้จ่ายและการ จัดทำเอกสาร ประกอบการขอ เบิกจ่าย 3. การเดินทางที่จะมี ผู้ร่วมเดินทางจำนวน มากและต่อเนื่อง หลายวัน	(4- 4.1)	(4- 4.2)	L*I	ด้าน..... (4.2.1 /4.2.2 /4.2.3)	(5)	ระบุรายละเอียดกิจกรรม ควบคุม	(4- 4.1)	(4- 4.2)	L*I	ด้าน... (4.2.1 /4.2.2 /4.2.3)

4) ประเมินค่าความเสี่ยงก่อนมีกิจกรรมควบคุม

การระบุค่าโอกาสและผลกระทบจากการทุจริต

ในการจัดทำรายละเอียดการประเมินตนเอง เพื่อประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ต้องทำการประเมิน ค่าโอกาสของการทุจริต (Likelihood) ใช้ตัวย่อ L และค่าผลกระทบ (Impact) ใช้ตัวย่อ I

โอกาสของการทุจริต หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ โดยพิจารณาจากความถี่ของเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในหนึ่งรอบปีงบประมาณ
ผลกระทบ หมายถึง ระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตามประเภทของความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดการทุจริต

4.1 เกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของการทุจริต

เป็นการระบุค่าโอกาสของการทุจริตว่าจะอยู่ในระดับเป็นไปได้อย่างมากหรือน้อยเพียงใด โดยจัดค่าโอกาสของการทุจริต ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
3	สูงมาก	มีช่องว่างสูงมากที่เป็นโอกาสให้เกิดการทุจริตได้โดยง่าย
2	สูง	มีช่องว่างมากที่เป็นโอกาสให้เกิดการทุจริตได้
1	น้อย	มีช่องว่างบางส่วนที่เป็นโอกาสให้เกิดการทุจริตได้

ดังปรากฏในตาราง ดังนี้

รายละเอียดการประเมินตนเองเพื่อการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

งานหลัก	งานย่อย	ประเภทความเสี่ยง/ เหตุการณ์สุ่มเสี่ยง (ตามแบบ C-1)	ระบุลักษณะงานที่มี โอกาสเกิดการทุจริต	ประเมินค่าความเสี่ยงก่อนมีกิจกรรม				รหัส กิจกรรม ควบคุม	กิจกรรมควบคุม	ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้			
				L	I	T1	ระบุเกณฑ์ ผลกระทบ			L	I	T1	ระบุเกณฑ์ ผลกระทบ
งานหลัก : งาน วิเคราะห์ งบประมาณ	งานย่อย : การเดินทาง ชี้แจง งบประมาณ ต่อ คณะกรรมการ การ งบประมาณ	1. <u>ประเภท</u> : การ ยักยอก (Asset Misappropriation Fraud) <u>เหตุการณ์สุ่มเสี่ยง</u> : เบิกค่าใช้จ่ายสูง เกินจริง	1. การเบิกค่าใช้จ่าย ในการเดินทางไป ปฏิบัติงานนอกเขต พื้นที่ เช่น ค่า ยานพาหนะ ค่าที่พัก 2. การขอเบิก ค่าใช้จ่ายและการ จัดทำเอกสาร ประกอบการขอ เบิกจ่าย 3. การเดินทางที่จะมี ผู้ร่วมเดินทางจำนวน มากและต่อเนื่อง หลายวัน	4	(4- 4.2)	L*I	ด้าน..... (4.2.1 /4.2.2 /4.2.3)	(5)	ระบุรายละเอียดกิจกรรม ควบคุม	1	(4- 4.2)	L*I	ด้าน... (4.2.1 /4.2.2 /4.2.3)

4.2 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบ

ผลกระทบจากความเสี่ยงด้านการทุจริตที่เกิดขึ้นนี้ หมายถึง ผลเสียหายที่เกิดกับมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ หากเกิดการทุจริตขึ้น อย่างน้อยด้านใดด้านหนึ่งใน 3 คือ ด้านการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของหน่วยงานและของมหาวิทยาลัย และความเชื่อมั่นต่อระบบของมหาวิทยาลัย โดยรายละเอียดเกณฑ์การวัดในแต่ละด้านเป็นดังนี้

4.2.1 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

คำอธิบาย ความเสี่ยงด้านการทุจริตที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ อันมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการเงินและหรือทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

ค่าคะแนน	ด้านการเงิน	คำอธิบาย
3	มีผลกระทบต่อการเงิน และหรือทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้เกิดความเสียหายระดับสูง	มูลค่ารวมด้านการเงิน หรือทรัพย์สิน หรือทั้งสองประเภทรวมมากกว่า 1,000,000 บาท
2	มีผลกระทบต่อการเงิน และหรือทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้เกิดความเสียหายระดับปานกลาง	มูลค่ารวมด้านการเงิน หรือทรัพย์สิน หรือทั้งสองประเภทรวมกันระหว่าง 100,000 – 1,000,000 บาท
1	มีผลกระทบต่อการเงิน และหรือทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้เกิดความเสียหายระดับต่ำ	มูลค่ารวมด้านการเงิน หรือทรัพย์สิน หรือทั้งสองประเภทรวมกันต่ำกว่า 100,000 บาท

4.2.2 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของหน่วยงานและของมหาวิทยาลัย

คำอธิบาย ความเสี่ยงด้านการทุจริตที่มีข่าวเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในเชิงลบ ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

ค่าคะแนน	ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	คำอธิบาย
3	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงในระดับสูงมาก	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในระดับประเทศ
2	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงในระดับมาก	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในระดับจังหวัด
1	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงในระดับปานกลาง	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของหน่วยงาน

4.2.3 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านความน่าเชื่อถือต่อระบบของมหาวิทยาลัย

คำอธิบาย ความเสี่ยงด้านการทุจริตที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยในเชิงลบ และส่งผลให้ขาดความเชื่อมั่นจากหน่วยงานภายในหรือองค์กรภายนอกมหาวิทยาลัย

ค่าคะแนน	ด้านความน่าเชื่อถือ	คำอธิบาย
3	มีผลกระทบในความเชื่อมั่นต่อระบบของมหาวิทยาลัยในระดับสูงมาก	มีผลให้เกิดความเชื่อมั่นต่อระบบงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย จากหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป เช่น กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ และนวัตกรรม สำนักงานประมาณ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น
2	มีผลกระทบในความเชื่อมั่นต่อระบบของมหาวิทยาลัยในระดับมาก	มีผลให้เกิดความเชื่อมั่นต่อระบบงานต่าง ๆ จากทั้งผู้รับบริการโดยตรง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
1	มีผลกระทบในความเชื่อมั่นต่อระบบของมหาวิทยาลัยในระดับปานกลาง	มีผลให้เกิดความเชื่อมั่นต่อระบบงานต่าง ๆ จากผู้รับบริการภายในมหาวิทยาลัย

รายละเอียดการประเมินตนเองเพื่อการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

งานหลัก	งานย่อย	ประเภทความเสี่ยง/ เหตุการณ์สุ่มเสี่ยง (ตามแบบ C-1)	ระบุลักษณะงานที่มี โอกาสเกิดการทุจริต	ประเมินค่าความเสี่ยงก่อนมีกิจกรรม ควบคุม				รหัส กิจกรรม ควบคุม	กิจกรรมควบคุม	ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้			
				L	I	T1	ระบุเกณฑ์ ผลกระทบ			L	I	T1	ระบุเกณฑ์ ผลกระทบ
งานหลัก : งาน วิเคราะห์ งบประมาณ	งานย่อย : การ เดินทางชี้แจง งบประมาณต่อ คณะกรรมการ รงบประมาณ	1. ประเภท : การ ยักยอก (Asset Misappropriation Fraud) เหตุการณ์สุ่มเสี่ยง : เบิกค่าใช้จ่ายสูงเกินจริง	1. การเบิกค่าใช้จ่ายใน การเดินทางไป ปฏิบัติงานนอกเขตพื้นที่ เช่น ค่ายานพาหนะ ค่าที่ พัก 2. การขอเบิกค่าใช้จ่าย และการจัดทำเอกสาร ประกอบการขอเบิกจ่าย 3. การเดินทางที่จะมีผู้ ร่วมเดินทางจำนวนมาก และต่อเนื่องหลายวัน	4	1	L*I	ด้าน การเงิน	(5)	ระบุรายละเอียดกิจกรรม ควบคุม	1	2	L*I	ด้าน การเงิน

4.3 การประเมินความเสี่ยงจากการทุจริต

เพื่อให้มหาวิทยาลัยและหน่วยงานมีเครื่องมือในการพิจารณาความเสี่ยงจากการทุจริตในภาพรวมว่า ความเสี่ยงนั้นมีการกระจายตัวของโอกาสการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ และมีแรงจูงใจในการก่อเหตุการณ์ความเสี่ยงอย่างไร ความเสี่ยงจากการทุจริตควรได้รับการแก้ไขก่อนหลัง โดยการนำค่าโอกาสของการทุจริต (Likelihood) ใช้ตัวย่อ L และค่าผลกระทบ (Impact) ใช้ตัวย่อ I ไปบันทึกลงใน แผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix) โดยกำหนดให้แกน X คือ ค่าโอกาสของการทุจริต และแกน Y คือ ค่าแรงจูงใจในการทุจริต ดังตารางด้านล่าง





ประโยชน์ของการจัดทำแผนผังเมทริกซ์ เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถเรียงระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ของเหตุการณ์ต่าง ๆ ไว้ในแผนผังเดียวกัน และหน่วยงานจักได้พิจารณาลำดับความสำคัญของความเสี่ยงจากการทุจริตได้สะดวกยิ่งขึ้น ซึ่งระดับความเสี่ยงจากการทุจริตของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มี 4 ระดับ ได้แก่ **สูงมาก (Extreme)** **สูง (High)** **ปานกลาง (Medium)** และ **ต่ำ (Low)** โดยใช้สีสื่อประกอบในรูปแบบคล้ายคลึงกับสัญญาณไฟจราจร

แผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix)

ค่าผลกระทบ (I)	3	H	E	E
	2	M	H	E
	1	L	M	H
		1	2	3

โอกาส (L)

คำอธิบาย :

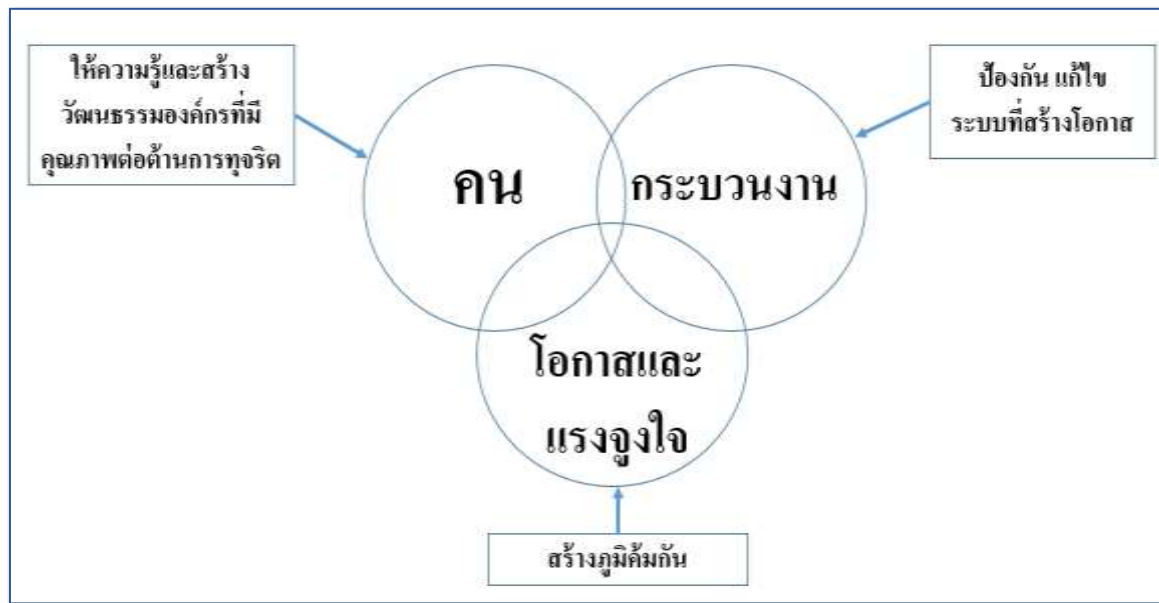
ขอบเขตพื้นที่	ความหมาย
 = ความเสี่ยงสูงมาก (Extreme Risk, E)	ตกพื้นที่ซึ่งต้องมีแผนการบริหารความเสี่ยงเร่งด่วน
 = ความเสี่ยงสูง (High Risk, H)	ตกพื้นที่ซึ่งต้องมีแผนการบริหารความเสี่ยง
 = ความเสี่ยงปานกลาง (Medium Risk, M)	ตกพื้นที่ซึ่งยอมรับความเสี่ยงได้
 = ความเสี่ยงต่ำ (Low Risk, L)	ตกพื้นที่ซึ่งยอมรับความเสี่ยงได้

5) กิจกรรมควบคุม ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์สำคัญเชิงรุก และเชิงการป้องกัน 3 แนวทาง ได้แก่

แนวทางที่ 1 กิจกรรมการเพิ่มแรงจูงใจในทางบวกเพื่อสร้างความเข้าใจและร่วมต่อต้านการทุจริตในทุกด้าน (กำหนดรหัสกิจกรรม A)

แนวทางที่ 2 กิจกรรมการลดแรงจูงใจในทางลบที่อาจชักจูงไปสู่การตัดสินใจดำเนินการทุจริต (กำหนดรหัสกิจกรรม B)

แนวทางที่ 3 กิจกรรมการลดโอกาสและช่องว่างต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการทุจริต (กำหนดรหัสกิจกรรม C)



รายละเอียดการประเมินตนเองเพื่อการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

งานหลัก	งานย่อย	ประเภทความเสี่ยง/ เหตุการณ์สุ่มเสี่ยง (ตามแบบ C-1)	ระบุลักษณะงานที่มี โอกาสเกิดการทุจริต	ประเมินค่าความเสี่ยงก่อนมี กิจกรรมควบคุม				รหัส กิจกรรม	กิจกรรมควบคุม	ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้			
				L	I	T1	ระบุเกณฑ์ ผลกระทบ			L	I	T1	ระบุเกณฑ์ ผลกระทบ
งานหลัก : งาน วิเคราะห์ งบประมาณ	งานย่อย : การ เดินทางชี้แจง งบประมาณต่อ คณะกรรมการ งบประมาณ	1. ประเภท : การ ยักยอก (Asset Misappropriation Fraud) เหตุการณ์สุ่มเสี่ยง : เบิกค่าใช้จ่ายสูงเกินจริง	1. การเบิกค่าใช้จ่ายใน การเดินทางไป ปฏิบัติงานนอกเขต พื้นที่ เช่น ค่า ยานพาหนะ ค่าที่พัก 2. การขอเบิกค่าใช้จ่าย และการจัดทำเอกสาร ประกอบการขอ เบิกจ่าย 3. การเดินทางที่จะมีผู้ ร่วมเดินทางจำนวน มากและต่อเนื่องหลาย วัน	4	1	4 (M)	ด้าน การเงิน	C	1. กำหนดผู้ดูแลและผู้ ตรวจสอบเอกสารการเงิน โดยมีข้อมูลเดิมเพื่อ เปรียบเทียบความเป็นไป ได้ของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น จริงประกอบการ ตรวจสอบ	1	2	2 (L)	ด้าน การเงิน

ขั้นตอนที่ 4 นำกิจกรรมควบคุมจากแบบ C-2 มากำหนดรายละเอียดการดำเนินงานเป็นรายเดือน โดยระบุประเภทของกิจกรรมควบคุมจาก 3 แนวทาง ที่สอดคล้องกับกิจกรรมของหน่วยงานดังปรากฏในแบบ C-3

แบบ C-3

รายละเอียดการกำหนดกิจกรรมรายเดือนเพื่อการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

กรุณา ในช่องประเภทของกิจกรรมควบคุมจาก 3 ประเภทที่ตรงกับกิจกรรมของหน่วยงาน

กิจกรรมควบคุม	การดำเนินการตามกิจกรรมควบคุม												รายละเอียดการดำเนินงาน (โปรดระบุ)
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
กำหนดผู้ดูแลและผู้ตรวจสอบเอกสารการเงิน โดยมีข้อมูล เดิมเพื่อเปรียบเทียบความเป็นไปได้ของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น จริงประกอบการตรวจสอบ	10	30	50	70	100	100	100	100	100	100	100	100	(โปรดระบุ).....

★ ข้อเสนอแนะในการจัดทำ แบบ C-3 :

1) นำกิจกรรมควบคุมจากแบบฟอร์ม C-2 มาวางแผนการดำเนินงานและกำหนดรายละเอียดการดำเนินงานตามกิจกรรมควบคุมที่กำหนดขึ้น และเพื่อใช้ในการรายงานผลการดำเนินงานให้กับมหาวิทยาลัยทราบต่อไป