

แผนบริหารความเสี่ยง การทุจริตและประพฤติมิชอบ

(ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน
ของการดำเนินงาน/การปฏิบัติหน้าที่)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)

โดยส่วนบริหารความเสี่ยง ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร



สารบัญ

	หน้า
หลักการและเหตุผล	1
การประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ (ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน ของการดำเนินงาน/การปฏิบัติหน้าที่) ของ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	2
วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต	2
กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต	3
กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต	7
นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	8
ปัจจัยสำเร็จในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	10
กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	11
การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต	12
เกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงจากการทุจริต	14
การประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ด้านการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558	15
การประเมินความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ	16
การประเมินความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง	19
การประเมินความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ด้านการบริหารงานบุคคล	22
การติดตามและรายงานผล	26
รายงานคณะที่ปรึกษา และรายงานคณะผู้จัดทำ	27

หลักการและเหตุผล

การป้องกันการทุจริต คือ การแก้ไขปัญหาคอร์รัปชันที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ และเป็นเจตจำนงของทุกองค์กรที่ร่วมต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ อันเป็นวาระเร่งด่วนของรัฐบาล เนื่องจากเหตุการณ์ความเสี่ยงด้านการทุจริต เมื่อเกิดแล้วจะมีผลกระทบทางลบและผลเสียต่าง ๆ มากมาย

การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงการทุจริตมาใช้ในองค์กร จะช่วยเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งได้ว่า การดำเนินการขององค์กรจะไม่มีทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีให้นำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงการทุจริตมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้ โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งไม่ใช่การเพิ่มภาระงานแต่อย่างใด

ปัจจุบัน สำนักงาน ป.ป.ช. ได้ให้ความสำคัญกับการป้องกันการทุจริตของหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการป้องกันการทุจริตในประเด็นสินบน ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้จากกระบวนการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558, การใช้อำนาจ ตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ, การจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารงานบุคคล ซึ่งหน่วยงานจะต้อง ดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริตแต่ละประเด็น โดยมีรายละเอียดอย่างน้อยประกอบด้วย เหตุการณ์ ความเสี่ยงและระดับของความเสี่ยง รวมทั้งมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งดำเนินการ ในปี พ.ศ. 2568 เพื่อเปิดเผยให้สาธารณชนได้รับทราบ

ดังนั้น สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) หรือ สพร. จึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การทุจริตและประพฤติมิชอบ ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของการดำเนินงาน/การปฏิบัติหน้าที่ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2568 เพื่อให้มีมาตรการ ระบบ หรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการทุจริตในประเด็น สินบน ซึ่งเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ ต่อไป

การประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ (ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของการดำเนินงาน/ การปฏิบัติหน้าที่) ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

สพร. มุ่งมั่นที่จะดำเนินงานอย่างซื่อสัตย์มีคุณธรรม และโปร่งใส โดยยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มตามหลักธรรมาภิบาล และมีจรรยาบรรณ

การบริหารความเสี่ยงการทุจริตเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้ สพร. เตรียมการป้องกันล่วงหน้า โดยเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ ไม่เป็นการเพิ่มภาระงาน เพื่อให้ สพร. มีมาตรการ ระบบ หรือแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต ซึ่งเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ

มาตรการป้องกันการทุจริตสามารถช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบ และการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมที่เหมาะสม จะช่วยลดความเสี่ยงด้านการทุจริต ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกและค่านิยมในการต่อต้านการทุจริตให้แก่บุคลากรขององค์กร ซึ่งถือเป็นการป้องกันการเกิดการทุจริตในองค์กรอีกรูปแบบหนึ่ง ทั้งนี้ การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรจะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่า การดำเนินการขององค์กรจะไม่มี การทุจริต หรือกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาที่น้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้น ก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่ได้นำเครื่องมือประเมินความเสี่ยง การทุจริตมาใช้ เพราะองค์กรได้มีการเตรียมการป้องกันไว้ล่วงหน้าแล้ว

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการทำงานในลักษณะที่ทุกภาระงานต้องดำเนินการประเมิน ความเสี่ยงก่อนปฏิบัติงานทุกครั้ง และมีการแทรกกิจกรรมการตอบโต้ความเสี่ยงไว้ก่อนเริ่มปฏิบัติงานตาม ภาระงานปกติ รวมถึงการเฝ้าระวังความเสี่ยงจากทุกภาระงานร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบปกติที่มี การรับรู้และยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เรียกการดำเนินการในลักษณะนี้ว่า Pre-decision ส่วนการตรวจสอบ ภายใต้นจะเป็นดำเนินงานในลักษณะการกำกับติดตามความเสี่ยง เป็นการสอบถาม เรียกการดำเนินการ ในลักษณะนี้ว่า Post-decision

วัตถุประสงค์หลักของการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อให้องค์กรมีมาตรการ ระบบ หรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต หรือประพฤติมิชอบได้ ซึ่งเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ

กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามแนวคิดของ COSO ฉบับปรับปรุงใหม่ COSO ERM 2017 ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 5 หลักการ และมี 20 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน องค์กรควรนำหลักการ และองค์ประกอบต่าง ๆ ไปใช้เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร



ที่มา : Committee of Sponsoring Organizations of the Trading Commission (COSO)

หลักการสำคัญที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร เป็นพื้นฐานขององค์ประกอบทั้งหมดในการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากการกำกับดูแลกิจการจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางขององค์กรในการให้ความสำคัญ และสร้างความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับค่านิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนผ่านการตัดสินใจต่าง ๆ

COSO ถือว่าการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง เป็นองค์ประกอบพื้นฐานหลักให้องค์ประกอบอื่น ๆ เกิดขึ้นเสมือนเป็นรากฐานสำคัญให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)

คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่าง ๆ รวมถึงกำกับดูแลกิจการ เช่น คณะกรรมการควรมีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง มีความเป็นอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น

2. จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)

องค์กรควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง การกำหนดอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

3. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture)

องค์กรควรระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการคณะกรรมการบริหาร และฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร ทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคลากรภายใต้ วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ระดับการใช้วิจารณ์ญาณ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงาน และผู้จัดการ มาตรฐานและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ แผนผังทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงานและระบบค่าตอบแทน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความคาดหวังของลูกค้า นักลงทุน และองค์ประกอบอื่น ๆ

4. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values)

องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือการบริหาร ความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม

5. จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

องค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมความสามารถของพนักงาน สร้างแรงจูงใจ และผลตอบแทนอื่น ๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ

หลักการสำคัญที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting)

การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ ผ่านกระบวนการ กำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยองค์กรควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับการ กำหนดกลยุทธ์ นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ จะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์ รวมถึงการ ดำเนินงานทั่วไป และปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญและจะเป็นพื้นฐานในการระบุ ประเมิน และการตอบสนอง ต่อความเสี่ยง หลักการสำคัญที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

6. วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context)

องค์กรควรพิจารณาถึงผลกระทบจากการบริหารทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลต่อระดับ ความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบททางธุรกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอก และผู้มีส่วนได้เสีย

7. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)

องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้าง รักษา และส่งเสริมความตระหนักถึงค่านิยม เช่น มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และสื่อสารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ชัดเจน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ตายตัวหรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ภายใต้บริบททางธุรกิจที่ต่างกันในแต่ละองค์กร

8. ประเมินกลยุทธ์ (Evaluates Alternative Strategies)

องค์กรควรประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อโปรไฟล์ความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลค่า การคาดการณ์รายได้ การวิเคราะห์คู่แข่ง และการวิเคราะห์สถานการณ์ กลยุทธ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

9. กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรควรพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากผลการดำเนินงาน ซึ่งยังคงอยู่ในช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้

หลักการสำคัญที่ 3 ผลการดำเนินงาน (Performance)

เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และพิจารณาความเสี่ยง ที่องค์กรยอมรับได้ จากนั้น องค์กรจะเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีต่าง ๆ รวมถึงพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวม และตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไข ซึ่งจะพัฒนามุมมองในภาพรวมเกี่ยวกับปริมาณความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในระดับองค์กร มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

10. ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)

องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงทั้งหมดจะเก็บไว้ในโปรไฟล์ความเสี่ยง เพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป

11. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยนั้น มีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

12. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

องค์กรควรคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่าง ๆ การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหายเพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใด ควรเร่งจัดการก่อน

13. ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses)

องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใดและหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

14. พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View)

องค์กรควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยงมีชื่อเรียกหลากหลายชื่อได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix

หลักการสำคัญที่ 4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)

องค์กรควรพิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ โดยทบทวนความสามารถและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาความสามารถและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรว่าเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใด และมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้ แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่าง ๆ มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

15. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)

องค์กรควรระบุ และประเมินการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกกิจการที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารระดับสูงลาออกจากตำแหน่ง การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ หรือการเกิดโรคระบาด

16. ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance)

องค์กรควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงพิจารณาทบทวนความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่ องค์กรประเมินความเสี่ยงได้แม่นยำหรือไม่ พิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่ หรือมีความเสี่ยงอื่นใดที่กำลังเกิดขึ้น และอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

17. มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

องค์กรควรปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กรอยู่เสมอ โดยเฉพาะช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรหลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง

หลักการสำคัญที่ 5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication and Reporting)

การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูล และแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวจะมาจากทั้งผู้บริหารและพนักงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรจะใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูล เพื่อรวบรวม ประมวลผลและจัดการข้อมูลต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง จากนั้นองค์กรจึงรายงานข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินการได้ มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

18. ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems)

องค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสมและทันต่อเวลา องค์กรอาจใช้กระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกันนำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

19. สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information)

องค์กรควรสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงองค์กรผ่านช่องทางการติดต่อต่าง ๆ ข้อมูลการสื่อสารทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงควรมีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

20. รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture and Performance)

องค์กรควรรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานในทุกระดับให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร แม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้หน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหารยังต้องมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย

กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ประกอบด้วย 4 กระบวนการ ดังนี้

Corrective: แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้ว่าจะเกิด สิ่งที่มีประวัติอยู่แล้ว ทำอย่างไรจะไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก

Detective: เผื่อระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยง ทำอย่างไรจะตรวจพบต้องสอดส่องตั้งแต่แรก ตั้งข้อบ่งชี้บางเรื่องที่น่าสงสัยทำการลดระดับความเสี่ยงนั้น หรือให้ข้อมูลเบาะแสนั้นแก่ผู้บริหาร

Preventive: ป้องกัน หลีกเลี่ยง พฤติกรรมที่นำไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิดในส่วนพฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีก (Known Factor) ทั้งที่รู้ว่าทำไปมีความเสี่ยงต่อการทุจริต จะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ Workflow ใหม่ ไม่เปิดช่องว่างให้การทุจริตเข้ามาได้อีก

Forecasting: การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่จะเกิดขึ้นและป้องกันป้องปรามล่วงหน้าในเรื่องประเด็นที่ไม่คุ้นเคย ในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต

นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	
ศัพท์เฉพาะ	คำอธิบาย
การบริหารจัดการ ความเสี่ยงการทุจริต	<p>การกำหนดมาตรการในการป้องกันการทุจริต ให้สามารถช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยงการทุจริตได้ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตจึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการค้นหา หรือระบุจุดอ่อน (Weakness) ของระบบต่างๆ ภายในองค์กรที่อาจเป็นช่องให้เกิดการทุจริต และเป็นการมุ่งหาความเป็นไปได้ (Potential) ที่จะเกิดการกระทำการทุจริตในอนาคต ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล จึงเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรจำเป็นต้องทำ เพราะหากองค์กรได้ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตจะเป็นหลักประกันความเชื่อมั่นในองค์กรในระดับหนึ่งว่า การดำเนินการขององค์กรจะไม่มีโอกาสเกิดการทุจริต หรือหากมีโอกาสที่จะเกิดการทุจริต องค์กรก็จะสามารถบริหารจัดการ และหามาตรการมาป้องกันได้ หรือหากเกิดความเสียหายก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่ได้ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต</p>
ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk)	<p>ความเสี่ยง: เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน และมีความเป็นไปได้ที่อาจเกิดขึ้น</p> <p>ทุจริต: การใช้อำนาจรัฐในทางที่ผิด: การดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบและการรับสินบน หรืออาจก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานในอนาคต</p> <p>ปัญหา หรือความต้องการ: ของผู้รับบริการ หรือ ธุรกิจตัวกลาง หรือ Third Party หรือ Customs Broke หรือที่เรียกชื่ออย่างอื่น สำหรับด้านการอนุมัติ อนุญาตให้ถือว่าเป็นความเสี่ยงการทุจริต เนื่องจากความยุ่งยาก (Pain point) อุปสรรคหรือความต้องการของผู้ขอรับบริการ ในแต่ละจุดสัมผัสของการให้บริการเป็นจุดเสี่ยงหรือเป็นสื่อการเรียกร้องผลประโยชน์ที่ไม่สมควร ไม่ว่าจะมียุทธศาสตร์ค่าเท่าใด นำสู่การจ่ายเงินและค่าธรรมเนียนนอกระบบ หรืออาจมีการเอื้อประโยชน์หรือการตอบแทนบุญคุณในรูปแบบต่างๆ อาจก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม</p>

นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	
ศัพท์เฉพาะ	คำอธิบาย
สินบน (Bribery)	สินบน Bribery ISO 37001: ได้ให้ความหมายสินบน หมายถึง การเสนอ การสัญญา การให้ การรับ การเรียกร้องผลประโยชน์ที่ไม่สมควร ไม่ว่าจะมิมูลค่าเท่าใด (ผลประโยชน์นั้นเป็นได้ทั้งในรูปตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน) ทั้งทางตรงและทางอ้อม และไม่ว่าจะเป็นสถานที่ใดๆ ก็ตาม โดยเป็นการฝ่าฝืนกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการโน้มน้าว หรือตอบแทนเพื่อให้บุคคลกระทำ หรือละเว้นการกระทำอันเกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามหน้าที่ของบุคคลนั้น <i>(ที่มา: Bureau Veritas Certification Services the Implementation of ISO 37001 with Gift Giving and Receiving)</i>
การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดตามธรรมจรรยา	มาตรา 128 พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561 ประกอบประกาศคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เรื่องหลักเกณฑ์การรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด โดยธรรมจรรยาของเจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ. 2543 ข้อ 3 ให้นิยาม "การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดตามธรรมจรรยา" หมายความว่า การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดจากญาติ หรือบุคคลที่ให้แก่กันโอกาสต่างๆ โดยปกติตามขนบธรรมเนียม ประเพณี หรือวัฒนธรรม หรือให้แก่กันตามมารยาทที่ปฏิบัติกัน
ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	เป็นขั้นตอนในการค้นหาว่า มีรูปแบบ หรือเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดความเสี่ยงการทุจริตในอนาคต
โอกาสเกิด (Likelihood)	โอกาส หรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต
ผลกระทบ (Impact)	ผลกระทบจากเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งที่เป็นตัวเงิน หรือไม่เป็นตัวเงิน
ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต (Risk Score)	คะแนนรวมที่แสดงให้เห็นถึงระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต ที่เป็นผลจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริต จาก 2 ปัจจัย คือ โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)
ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงการทุจริต (Risk Owner)	ผู้ปฏิบัติงานหรือรับผิดชอบ กระบวนการหรือโครงการ

ปัจจัยสำเร็จในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

1. ความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กร ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตขององค์กร ที่ยอมรับว่าความเสี่ยงการทุจริตมีอยู่จริง หากมีประเด็นการทุจริตต้องยกระดับเป็นบทเรียนเพื่อเรียนรู้ และหาแนวทางการบริหารจัดการป้องกันการเกิดซ้ำ ให้ความสำคัญที่ช่วยผลักดันให้องค์กรเติบโต ไม่ใช่ความสามารถในการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงการทุจริต แต่คือการที่ผู้นำองค์กรต้องทำให้เรื่องของการบริหาร ความเสี่ยงการทุจริตเป็นนโยบาย และแนวทางที่ทุกส่วนจะต้องนำไปปฏิบัติ
2. ความเข้าใจเรื่องความเสี่ยงการทุจริตในทิศทางเดียวกันของคนในองค์กร
3. กำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และกระทำการ อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ มีตัวแทนผู้เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงการทุจริตต้องมีความเที่ยงธรรม ด้วยการมองจากบุคคลภายนอกมองไปที่กระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมิน (Outside in) และอาจให้ มีผู้แทนจากภายนอก เช่น ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง การทุจริตเพื่อให้มีมุมมองที่รอบด้าน
4. มีการเปิดเผยแผนและผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตในเว็บไซต์ของหน่วยงาน และมีการสื่อสารภายในหน่วยงาน ติดตามประเมินผลเพื่อวัดประสิทธิผลของแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยงการทุจริตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากรูปแบบความเสี่ยงการทุจริตอาจมีการเปลี่ยนแปลง มาตรการ ควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่กำหนดไว้เพียงพอหรือไม่ และมาตรการที่กำหนดไว้ใช้ได้จริงหรือไม่ ได้ผล และสร้างความตระหนัก (Awareness) เรื่องความเสี่ยงการทุจริตในองค์กร

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งมีขั้นตอนหรือกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. ระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาจากขั้นตอนการปฏิบัติงาน และข้อสังเกตจากการวิเคราะห์/การตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อกำหนดปัจจัยที่มีนัยสำคัญที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่จะทำให้การดำเนินภารกิจของหน่วยงานไม่บรรลุผลสำเร็จ หรืออาจเป็นสาเหตุก่อให้เกิดความเสียหาย

2. ประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

3. จัดการความเสี่ยง เป็นการกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการในการจัดการ และควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลง อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริง และควรพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการนั้น กับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

4. รายงานและติดตามผล เป็นการรายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบ และให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

5. ประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการ หรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ได้จริง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดทำมาตรการควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

การกำหนดเกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood)

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน	1 = โอกาสเกิดขึ้นยากที่สุด	2 = โอกาสเกิดขึ้นยาก	3 = โอกาสเกิดขึ้นปานกลาง	4 = โอกาสเกิดขึ้นง่าย	5 = โอกาสเกิดขึ้นง่ายที่สุด
ความถี่ของการเกิดเหตุการณ์	แทบจะไม่เกิดหรืออย่างมากปีละ 1 ครั้ง	โอกาสเกิดน้อยหรืออย่างมากไม่เกินปีละ 2 ครั้ง	ปานกลาง หรือปีละ 3-5 ครั้ง	ค่อนข้างบ่อย หรือปีละ 6-10 ครั้ง	เกิดเป็นประจำหรืออย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
ข้อบ่งชี้หรือหลักฐานของการเกิดเหตุการณ์	เป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์นี้ขึ้น	ไม่มีข้อบ่งชี้หรือหลักฐาน แต่มีความเป็นไปได้ยากที่จะเกิดเหตุการณ์นี้ขึ้น	มีข้อบ่งชี้หรือหลักฐานที่แสดงถึงความเป็นไปได้ที่เกิดเหตุการณ์นี้ขึ้น	มีข้อบ่งชี้หรือหลักฐานที่คาดว่าจะเกิดเหตุการณ์นี้ขึ้น ในระยะอันใกล้	มีความแน่นอนที่จะเกิดเหตุการณ์นี้ขึ้น

การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact)

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน	1 = ผลกระทบน้อยที่สุด	2 = ผลกระทบน้อย	3 = ผลกระทบปานกลาง	4 = ผลกระทบมาก	5 = ผลกระทบมากที่สุด
ด้านกลยุทธ์: ชื่อเสียงและภาพลักษณ์	มีผลกระทบน้อยต่อชื่อเสียงของสำนักงาน หรือสิทธิเสรีภาพของบุคคล หรือไม่กระทบ	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของสำนักงาน หรือสิทธิเสรีภาพของบุคคล สามารถดำเนินการแก้ไขได้	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของสำนักงาน หรือสิทธิเสรีภาพของบุคคล ซึ่งคาดว่าจะดำเนินการแก้ไขได้ ทำให้เกิดการรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง	มีผลกระทบมากต่อชื่อเสียงของสำนักงาน หรือสิทธิเสรีภาพของบุคคล และเกิดความไม่พอใจจากบุคคล หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทำให้สำนักงานต้องติดต่อเพื่อขอชี้แจงต่อบุคคล หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือประกาศชี้แจงผ่าน Social Media	มีผลกระทบมากต่อชื่อเสียงของสำนักงานหรือสิทธิเสรีภาพของบุคคล และเกิดการวิพากษ์วิจารณ์จากสื่อสาธารณะ ทำให้สำนักงานต้องดำเนินการแถลงข่าว

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน	1 = ผลกระทบน้อยที่สุด	2 = ผลกระทบน้อย	3 = ผลกระทบปานกลาง	4 = ผลกระทบมาก	5 = ผลกระทบมากที่สุด
ด้านการเงิน: ผลกระทบและความเสียหาย	ผลกระทบที่เกิดขึ้น ประเมินเป็นมูลค่าความเสียหายทางการเงิน (ทั้งทางตรงและทางอ้อม) น้อยกว่า 5 แสนบาท	ผลกระทบที่เกิดขึ้น ประเมินเป็นมูลค่าความเสียหายทางการเงิน (ทั้งทางตรงและทางอ้อม) ตั้งแต่ 5 แสนบาท แต่ไม่เกิน 1 ล้านบาท	ผลกระทบที่เกิดขึ้น ประเมินเป็นมูลค่าความเสียหายทางการเงิน (ทั้งทางตรงและทางอ้อม) ตั้งแต่ 1 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 50 ล้านบาท	ผลกระทบที่เกิดขึ้น ประเมินเป็นมูลค่าความเสียหายทางการเงิน (ทั้งทางตรงและทางอ้อม) ตั้งแต่ 50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 100 ล้านบาท	ผลกระทบที่เกิดขึ้น ประเมินเป็นมูลค่าความเสียหายทางการเงิน (ทั้งทางตรงและทางอ้อม) มากกว่า 100 ล้านบาท
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ: ผลกระทบจากการไม่ปฏิบัติหรือปฏิบัติล่าช้าในการดำเนินการตามกฎหมายหรือมาตรฐานที่สำคัญ	การไม่ปฏิบัติหรือปฏิบัติล่าช้าในการดำเนินการตามกฎหมายหรือมาตรฐานที่สำคัญแต่ไม่เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักงานหรือต่อบุคคลอื่น	การไม่ปฏิบัติหรือปฏิบัติล่าช้าในการดำเนินการตามกฎหมายหรือมาตรฐานที่สำคัญ ทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของสำนักงานหรือต่อบุคคลอื่น แต่สามารถดำเนินการแก้ไขได้	การไม่ปฏิบัติหรือปฏิบัติล่าช้าในการดำเนินการตามกฎหมายหรือมาตรฐานที่สำคัญทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของสำนักงานที่มีนัยสำคัญ และเกิดความเสียหายต่อสำนักงานหรือต่อบุคคลอื่น ซึ่งคาดว่าจะไม่สามารถดำเนินการแก้ไขได้ทำให้เกิดการรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง	การไม่ปฏิบัติหรือปฏิบัติล่าช้าในการดำเนินการตามกฎหมายหรือมาตรฐานที่สำคัญทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของสำนักงานที่มีนัยสำคัญและไม่เป็นตามเป้าของ ก.พ.ร. และเกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงต่อสำนักงานหรือต่อบุคคลอื่นจนเป็นเหตุให้สำนักงานถูกร้องเรียน	การไม่ปฏิบัติหรือปฏิบัติล่าช้าในการดำเนินการตามกฎหมายหรือมาตรฐานที่สำคัญทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของสำนักงานที่มีนัยสำคัญและไม่เป็นตามเป้าของ ก.พ.ร. และเกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงต่อสำนักงานหรือต่อบุคคลอื่นจนเป็นเหตุให้สำนักงานถูกฟ้องร้องดำเนินคดี

หมายเหตุ: เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต อ้างอิงจากเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ตามคู่มือบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 (MN-S14-001 Rev.0) ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

เกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงจากการทุจริต

ผลกระทบ	โอกาสเกิด				
	1	2	3	4	5
5	1x5	2x5	3x5	4x5	5x5
4	1x4	2x4	3x4	4x4	5x4
3	1x3	2x3	3x3	4x3	5x3
2	1x2	2x2	3x2	4x2	5x2
1	1x1	2x1	3x1	4x1	5x1

หมายเหตุ: อ้างอิงตามคู่มือการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ของสำนักงาน ป.ป.ท.

ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

- สีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ (1-4) หากเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการเพิ่มเติมใดๆ
- สีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง (5-9) จะต้องมีการควบคุมโดยกำหนดผู้รับผิดชอบ และกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน เพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
- สีส้ม หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูง (10-12) จะต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบ และกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน โดยมีระดับความสำคัญในการดำเนินงาน หรือการจัดสรรงบประมาณน้อยกว่าระดับความเสี่ยงสูงมาก
- สีแดง หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก (15-25) จะต้องมีการกำหนดมาตรการในการจัดการ ความเสี่ยงเพิ่มเติมทันที พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน

หมายเหตุ: อ้างอิงตามนโยบายการยอมรับความเสี่ยง ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

**การประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ด้านการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติ
การอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558**

“สพร. ไม่มีความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นการรับสินบนในกระบวนการอนุมัติ อนุญาต เนื่องจาก สพร. ไม่มีการกิจการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558”

การประเมินความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ
ด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	เหตุการณ์ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		ระดับของความเสี่ยง	วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง
		โอกาสเกิด	ผลกระทบ		
การนำทรัพย์สินของราชการไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว	เรียกรับผลประโยชน์ เพื่อให้นำทรัพย์สินของราชการไปใช้ โดยไม่ต้องขออนุญาต	1	4	4 (ต่ำ)	การกำหนดมาตรการควบคุม
	นำอุปกรณ์สำนักงานไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว	2	3	6 (ปานกลาง)	การกำหนดมาตรการควบคุม
บังคับข่มขืนใจให้ผู้ได้บังคับบัญชากระทำความผิดหรือทุจริต	รับสินบน และสั่งการให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้วินิจฉัยตีความเอกสารสัญญาเพื่อเอื้อประโยชน์ให้เอกชน	1	5	5 (ปานกลาง)	จัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และกำหนดมาตรการควบคุม

แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	เหตุการณ์ความเสี่ยง	ระดับของความเสี่ยง	วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
การนำทรัพย์สินของราชการไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว	เรียกรับผลประโยชน์ เพื่อนำทรัพย์สินของราชการไปใช้โดยไม่ต้องขออนุญาต	ต่ำ	1. มีมาตรการควบคุมการนำสิ่งของเข้า - ออก สำนักงาน โดยต้องมีการแจ้งในระบบ intranet ทุกครั้ง เมื่อมีการขนของออกจากสำนักงาน และอาคารจะไม่อนุญาตให้ขนของออกจากสำนักงานถ้าอาคารไม่ได้รับการแจ้งจากส่วนงาน CMA	ต.ค. 67 - ก.ย. 68	ส่วนบริหารสินทรัพย์องค์กร (CMA)
			2. มีการตรวจสอบทรัพย์สินของสำนักงาน โดยคณะกรรมการตรวจสอบพัสดุประจำปี	ต.ค. - พ.ย. 67	ส่วนบริหารสินทรัพย์องค์กร (CMA)
นำอุปกรณ์สำนักงานไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว		ปานกลาง	จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ และชี้แจงทำความเข้าใจภายใน สพร. เกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติในการขอยืมทรัพย์สินของทางราชการตามประเภทงานด้านต่าง ๆ ซึ่งระบุไว้ในวิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction) การยืมคืนอุปกรณ์ด้าน IT (WI-S10-013) rev.1	ม.ค. - มี.ค. 68	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

ขั้นตอนการดำเนินงาน	เหตุการณ์ความเสี่ยง	ระดับของความเสี่ยง	วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
บังคับข่มขืนใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา กระทำความผิด หรือทุจริต	รับสินบน และสั่งการให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้วินิจฉัย ตีความเอกสารสัญญา เพื่อเอื้อประโยชน์ให้เอกชน	ปานกลาง	<ol style="list-style-type: none"> จัดทำประกาศ No Gift Policy จัดกิจกรรมประกาศเจตนารมณ์ ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในองค์กร กำกับดูแลให้มีการดำเนินการตาม ข้อบังคับคณะกรรมการ สพร. ว่าด้วย ประมวลจริยธรรมของคณะกรรมการ ผู้อำนวยการ เจ้าหน้าที่ และผู้ปฏิบัติงาน พ.ศ. 2567 อย่างเคร่งครัด สอบทานความถูกต้อง และให้ความเห็น ทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงานโดยถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขประกาศ ฉบับที่ 17/2564 เรื่องนโยบายการจ้างเหมาและข้อ ร้องเรียน ปรับปรุงแก้ไขใน PC บริหารงานบุคคล (Flow การรับเรื่องร้องเรียนการทุจริต และ Flow จริยธรรม) ให้มีความชัดเจน ขึ้น และขึ้นทะเบียนให้เป็นแนวปฏิบัติ รวมทั้ง สื่อสารให้เจ้าหน้าที่ได้รับทราบ 	<p>พ.ย. 67 ม.ค. 68</p> <p>ต.ค. 67 - ก.ย. 68</p> <p>ต.ค. 67 - ก.ย. 68</p> <p>พ.ย. - ธ.ค. 67</p> <p>ม.ค. - มี.ค. 68</p>	<p>ส่วนกฎหมาย (OPL) ส่วนบริหารความเสี่ยง (CSR)</p> <p>ส่วนบริหารทรัพยากรและกลยุทธ์ บุคคล (CMH)</p> <p>ส่วนกฎหมาย (OPL)</p> <p>ฝ่ายตรวจสอบภายใน (IA)</p> <p>ส่วนบริหารทรัพยากรและกลยุทธ์ บุคคล (CMH)</p>

การประเมินความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ
ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง

ขั้นตอนการดำเนินงาน	เหตุการณ์ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		ระดับของความเสี่ยง	วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง
		โอกาสเกิด	ผลกระทบ		
การกำหนดคุณสมบัติ และจัดทำขอบเขตของงาน (TOR)	กำหนดคุณลักษณะเฉพาะของวัสดุและครุภัณฑ์ (Specification) ที่จัดซื้อจัดจ้างใกล้เคียงกับยี่ห้อใดยี่ห้อหนึ่ง หรือของผู้ขายรายใดรายหนึ่งโดยเฉพาะ ก่อให้เกิดความได้เปรียบหรือชนะการแข่งขัน	2	4	8 (ปานกลาง)	การกำหนดมาตรการควบคุม
การกำหนดราคากลาง	การสืบราคากลาง อาจไม่มี การสืบราคาจากผู้ประกอบการจริง	2	4	8 (ปานกลาง)	การกำหนดมาตรการควบคุม
การพิจารณาผล	มีการพิจารณาคุณสมบัติของผู้เสนอราคา และเอกสาร โดยไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดใน TOR	1	4	4 (ต่ำ)	การกำหนดมาตรการควบคุม
	เรียกรับของแถมหรือบริการอื่นใดนอกจากขอบเขตของงาน	2	4	8 (ปานกลาง)	การกำหนดมาตรการควบคุม
การตรวจรับพัสดุ	การตรวจรับไม่ตรงตามสัญญาหรือรูปแบบที่กำหนด โดยมีการรับเงินหรือผลประโยชน์จากคู่สัญญา	1	5	5 (ปานกลาง)	การกำหนดมาตรการควบคุม
	ไม่มีการตรวจรับงานจริง	1	4	4 (ต่ำ)	การกำหนดมาตรการควบคุม
	มีการให้สินบน/ของขวัญ/สินน้ำใจ/การเลี้ยงรับรอง ซึ่งจะนำไปสู่การเอื้อประโยชน์ให้กับคู่สัญญา	2	5	10 (สูง)	การกำหนดมาตรการควบคุมและแผนจัดการความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง

ขั้นตอนการดำเนินงาน	เหตุการณ์ความเสี่ยง	ระดับของความเสี่ยง	วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
การกำหนดคุณสมบัติ และจัดทำขอบเขตของงาน (TOR)	กำหนดคุณลักษณะเฉพาะของวัสดุและครุภัณฑ์ (Specification) ที่จัดซื้อจัดจ้างใกล้เคียงกับยี่ห้อใดยี่ห้อหนึ่ง หรือของผู้ขายรายใดรายหนึ่งโดยเฉพาะ ก่อให้เกิดความได้เปรียบหรือชนะการแข่งขัน	ปานกลาง	1. สับเปลี่ยน และหมุนเวียนบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการร่างขอบเขตของงานเพื่อลดความเสี่ยงเรื่องการลื้อคสเป็ก	ต.ค. 67 - ก.ย. 68	ส่วนจัดซื้อ (CMP)
			2. นำร่างขอบเขตของงานเข้าคณะกรรมการร่างขอบเขตของงาน (Term of Reference) ในการจัดหาพัสดุ	ต.ค. 67 - ก.ย. 68	ส่วนจัดซื้อ (CMP)
การกำหนดราคากลาง	การสืบราคากลาง อาจไม่มีการสืบราคาจากผู้ประกอบการจริง	ปานกลาง	1. ให้ข้อเสนอแนะกำหนดโทษแก่เจ้าหน้าที่ในการจัดทำเอกสารเท็จ ในการทำงาน	ต.ค. 67 - ก.ย. 68	ส่วนจัดซื้อ (CMP)
			2. จัดอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่เพื่อความเข้าใจ และตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบเมื่อได้รับหน้าที่เป็นคณะกรรมการพัสดุ	ต.ค. 67 - พ.ค. 68	ส่วนจัดซื้อ (CMP)
การพิจารณาผล	มีการพิจารณาคุณสมบัติของผู้เสนอราคา และเอกสารโดยไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดใน TOR	ต่ำ	ทำความเข้าใจกับรายละเอียดเฉพาะทางตามข้อเสนอทางเทคนิค	ต.ค. 67 - ก.ย. 68	คณะกรรมการพิจารณาผล

ขั้นตอนการดำเนินงาน	เหตุการณ์ความเสี่ยง	ระดับของความเสี่ยง	วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
	เรียกรับของแถมหรือบริการอื่นใดนอกจากขอบเขตของงาน	ปานกลาง	จัดกิจกรรมการอบรมสัมมนาให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบาย No Gift Policy และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ	ม.ค. 68	ส่วนบริหารความเสี่ยง (CSR)
การตรวจรับพัสดุ	การตรวจรับไม่ตรงตามสัญญาหรือรูปแบบที่กำหนดโดยมีการรับเงินหรือผลประโยชน์จากคู่สัญญา	ปานกลาง	1. ให้คณะกรรมการฯ ตรวจรับพัสดุศึกษาเปรียบเทียบ และบทลงโทษที่เกี่ยวข้องและตระหนักถึงความรับผิดชอบในการดำเนินงาน 2. สื่อสารประชาสัมพันธ์ประกาศนโยบาย No Gift Policy จากการปฏิบัติหน้าที่	ต.ค. 67 - ก.ย. 68 พ.ย. 67	คณะกรรมการตรวจรับพัสดุและส่วนจัดซื้อ (CMP) ส่วนการตลาดและการสื่อสาร (DCM)
	ไม่มีการตรวจรับงานจริง	ต่ำ	สอบทานในทุกขั้นตอนของการตรวจรับงานให้เป็นไปกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	ต.ค. 67 - ก.ย. 68	ส่วนจัดซื้อ (CMP)
	มีการให้สินบน/ของขวัญ/สินน้ำใจ/ การเลี้ยงรับรองซึ่งจะนำไปสู่การเอื้อประโยชน์ให้กับคู่สัญญา	สูง	1. ประกาศการใช้นโยบาย No Gift Policy และให้เจ้าหน้าที่ถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด 2. ประกาศเจตนารมณ์การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในองค์กร การไม่รับของขวัญ (No Gift Policy) และขับเคลื่อน สพร. สู่องค์กรคุณธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	พ.ย. 67 ม.ค. 68	ส่วนกฎหมาย (OPL) ส่วนบริหารความเสี่ยง (CSR)

การประเมินความเสี่ยงและแผนจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ
ด้านการบริหารงานบุคคล

ขั้นตอนการดำเนินงาน	เหตุการณ์ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		ระดับของความเสี่ยง	วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง
		โอกาสเกิด	ผลกระทบ		
การสรรหาบุคลากร	เรียกหรือรับสินบน/ผลประโยชน์เพื่ออำนวยความสะดวกในกระบวนการสรรหา	2	4	8 (ปานกลาง)	การกำหนดมาตรการควบคุม
การบรรจุ/แต่งตั้ง/โยกย้ายบุคลากร	รับสินบน/ของขวัญ/ของกำนัลที่ส่งผลต่อการพิจารณาเพื่อบรรจุ/แต่งตั้ง/โยกย้าย	1	4	4 (ต่ำ)	การกำหนดมาตรการควบคุม
การฝึกอบรม	คัดเลือกผู้จัดการอบรม/วิทยากร/สถานที่/อาหารที่ผู้รับผิดชอบโครงการได้รับผลประโยชน์ตอบแทน	2	3	6 (ปานกลาง)	การกำหนดมาตรการควบคุม
การจัดสวัสดิการ	เรียกหรือรับสินบน/ผลประโยชน์เพื่อช่วยเหลือ หรืออำนวยความสะดวกในการให้บริการด้านสวัสดิการ	1	3	3 (ต่ำ)	การกำหนดมาตรการควบคุม

แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ด้านการบริหารงานบุคคล

ขั้นตอนการดำเนินงาน	เหตุการณ์ความเสี่ยง	ระดับของความเสี่ยง	วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
การสรรหาบุคลากร	เรียกหรือรับสินบน/ผลประโยชน์ เพื่ออำนวยความสะดวกในกระบวนการสรรหา	ปานกลาง	<ol style="list-style-type: none"> กำกับให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งคู่มือการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล กำหนดผู้รับผิดชอบในกระบวนการดำเนินงานสรรหาบุคลากร เป็นคนละคน ดังนี้ คนสรรหา คัดเลือกใบสมัคร และส่งสัมภาษณ์, คนเจรจาต่อรองเงินเดือน, และคนตรวจสอบเอกสาร ทำสัญญาจ้างเพื่อป้องกันการทุจริต 	<p>ต.ค. 67 - ก.ย. 68</p> <p>ต.ค. 67 - ก.ย. 68</p>	<p>ส่วนบริหารทรัพยากรและกลยุทธ์บุคคล (CMH)</p> <p>ส่วนบริหารทรัพยากรและกลยุทธ์บุคคล (CMH)</p>
การบรรจุ/แต่งตั้ง/โยกย้ายบุคลากร	รับสินบน/ของขวัญ/ของกำนัล ที่ส่งผลต่อการพิจารณาเพื่อบรรจุ/แต่งตั้ง/โยกย้าย	ต่ำ	<ol style="list-style-type: none"> กำกับให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งคู่มือการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคล อบรมผู้เกี่ยวข้อง เพื่อเข้าใจและได้รับความรู้ด้านกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน 	<p>ต.ค. 67 - ก.ย. 68</p> <p>ม.ค. - มี.ค. 68</p>	<p>ส่วนบริหารทรัพยากรและกลยุทธ์บุคคล (CMH)</p> <p>ส่วนบริหารทรัพยากรและกลยุทธ์บุคคล (CMH)</p>

ขั้นตอนการดำเนินงาน	เหตุการณ์ความเสี่ยง	ระดับของความเสี่ยง	วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
การฝึกอบรม	คัดเลือกผู้จัดการอบรม/วิทยากร/สถานที่/อาหารที่ผู้รับผิดชอบโครงการได้รับผลประโยชน์ตอบแทน	ปานกลาง	กำกับให้เจ้าหน้าที่ดำเนินการตามระเบียบคณะกรรมการ สพร. ว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรม พ.ศ. 2561	ต.ค. 67 - ก.ย. 68	ส่วนบริหารทรัพยากรและกลยุทธ์บุคคล (CMH)
การจัดสวัสดิการ	เรียกรหรือรับสินบน หรือผลประโยชน์ เพื่อช่วยเหลือหรืออำนวยความสะดวกในการให้บริการด้านสวัสดิการ	ต่ำ	1. กำหนดให้เจ้าหน้าที่ดำเนินการตามระเบียบ คณะกรรมการ สพร. ว่าด้วยการจัดสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูล พ.ศ. 2561, ระเบียบคณะกรรมการ สพร. ว่าด้วยการจัดสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูล (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2563, ระเบียบ คณะกรรมการ สพร. ว่าด้วยการจัดสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูล (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2564, ระเบียบ คณะกรรมการ สพร. ว่าด้วยการจัดสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูล (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2565	ต.ค. 67 - ก.ย. 68	ส่วนบริหารทรัพยากรและกลยุทธ์บุคคล (CMH)
			2. กำหนดขั้นตอนในการทำงาน และให้มีผู้ตรวจสอบงาน ดังนี้ เจ้าหน้าที่เป็นผู้กรอกเอกสารด้วยตนเอง และนำส่งใบเสร็จตัวจริง, ผู้รับผิดชอบตรวจสอบประเภทของการเบิกเงินที่เป็นสวัสดิการ	ต.ค. 67 - ก.ย. 68	ส่วนบริหารทรัพยากรและกลยุทธ์บุคคล (CMH)

ขั้นตอนการดำเนินงาน	เหตุการณ์ความเสี่ยง	ระดับของความเสี่ยง	วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
			<p>ว่าตรงตามระเบียบหรือไม่ รวมทั้งตรวจสอบความถูกต้องของการออกใบเสร็จรับเงิน ไปที่ลิ้งค์ของกรมสรรพากร, กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบอีกคน ทำหน้าที่ตรวจสอบภาพรวม และผู้จัดการส่วนเป็นผู้ตรวจสอบสุดท้าย</p>		

การติดตามและรายงานผล

เป็นการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยงการทุจริตว่ามีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ และเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของมาตรการควบคุมและแผนจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารทราบและพิจารณาสั่งการ ซึ่งจะมีการติดตามและรายงานผล ปีละ 1 ครั้ง

รายนามคณะที่ปรึกษา

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1. นางไอรดา เหลืองวิไล | รองผู้อำนวยการ รักษาการผู้อำนวยการ
สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล |
| 2. นางสาวอภิณหัทพร อังกมลเศรษฐ์ | รองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล |
| 3. นายณัฐวัชร วรรณพุก | รองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล |
| 4. นายอาศิส อัญญาโพธิ์ | ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล |

รายนามคณะผู้จัดทำ

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. นางสาวทิสวรรณ ชูปัญญา | ผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์องค์กร |
| 2. นางคณาพร สนธยานนท์ | ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกลาง
และรักษาการผู้จัดการส่วนบริหารทรัพยากรและกลยุทธ์บุคคล |
| 3. นายธนกร ศรีคำดี | ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบภายใน |
| 4. นายวิจักขณ์ ชี้อวจา | ผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ |
| 5. นายภัทรพงศ์ วงศ์สุวรรณ | ผู้จัดการส่วนบริหารความเสี่ยง |
| 6. นางสาวสุนันทา ชยาติสรณ์ | ผู้จัดการส่วนบริหารสินทรัพย์องค์กร |
| 7. นางสาวนิตยา ชูประสิทธิ์ | ผู้จัดการส่วนจัดซื้อ |
| 8. นางสาวฐิตาภรณ์ อ่องนุช | ผู้จัดการส่วนกฎหมาย |
| 9. นายพลเทพ รัตนดิเรก | ผู้จัดการส่วนการตลาดและการสื่อสาร |
| 10. นางสาวสุชาวลี ดวงมณี | นักวิเคราะห์ 2 ส่วนบริหารความเสี่ยง |
| 11. นางสาวปณนุช พงศ์พานิช | นักวิเคราะห์ ส่วนบริหารความเสี่ยง |

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)

**DIGITAL GOVERNMENT DEVELOPMENT
AGENCY (PUBLIC ORGANIZATION)**

www.dga.or.th



DGA THAILAND

จัดทำโดย
ส่วนบริหารความเสี่ยง ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร

