

แผนบริหารความเสี่ยง การทุจริต และประพฤติมิชอบ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)

โดยส่วนบริหารความเสี่ยง ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร



สารบัญ

	หน้า
หลักการและเหตุผล	1
แผนภาพแสดงขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง	2
การประเมินความเสี่ยงการทุจริตด้านการจัดซื้อจัดจ้าง โครงการที่มีมูลค่าสูงสุด ของ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	6
วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต	6
กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต	7
กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต	11
นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	12
ปัจจัยสำเร็จในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	14
ขอบเขตการประเมินความเสี่ยงการทุจริต	15
กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	15
การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต	16
เกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงจากการทุจริต	18
การประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง	19
งานจ้างเหมาบริการระบบการสื่อสารแบบรวมศูนย์ (Unified Communication)	
แผนจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง	21
งานจ้างเหมาบริการระบบการสื่อสารแบบรวมศูนย์ (Unified Communication)	
การติดตามและรายงานผล	24
รายงานคณะที่ปรึกษา และรายงานคณะผู้จัดทำ	25

แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง

หลักการและเหตุผล

การป้องกันการทุจริต คือ การแก้ไขปัญหาการทุจริตที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ และเป็นเจตจำนงของทุกองค์กรที่ร่วมต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ อันเป็นวาระเร่งด่วนของรัฐบาล เนื่องจากเหตุการณ์ความเสี่ยงด้านการทุจริต เมื่อเกิดแล้วจะมีผลกระทบทางลบและผลเสียต่าง ๆ มากมาย

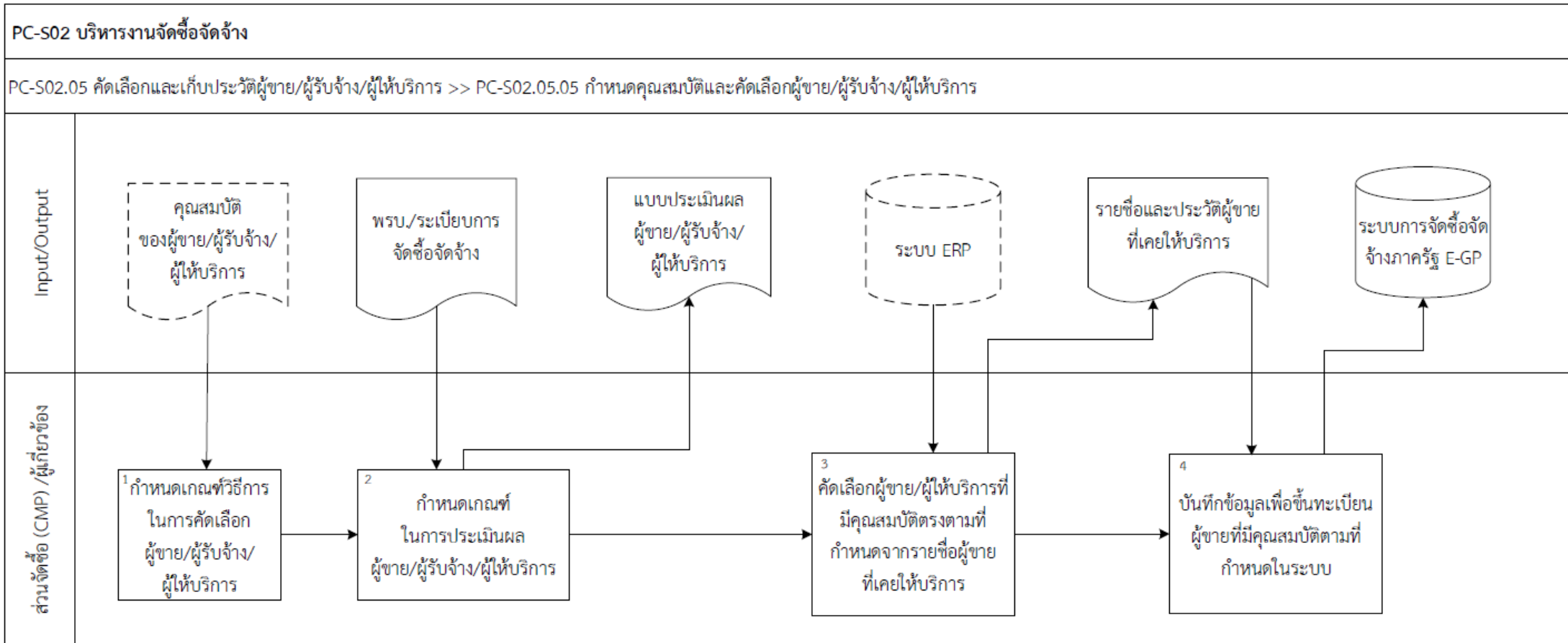
การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงการทุจริตมาใช้ในองค์กร จะช่วยเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งได้ว่า การดำเนินการขององค์กรจะไม่มีทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มี การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงการทุจริตมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้ โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งไม่ใช่การเพิ่มภาระงานแต่อย่างใด

ปัจจุบัน สำนักงานพัฒนาารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) หรือ สพร. มีการจัดซื้อจัดจ้างเป็นจำนวนมาก โดยกระบวนการบริหารงานจัดซื้อจัดจ้าง เป็นขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อจัดจ้าง การบริหาร และประเมินผล ผู้ขาย/ผู้รับจ้าง/ผู้ให้บริการ ซึ่งครอบคลุมทุกฝ่ายและส่วนงานขององค์กร จึงอาจทำให้เกิดการทุจริตในขั้นตอนของการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น การกำหนดคุณสมบัติแบบเฉพาะเจาะจง ทำให้เอื้อประโยชน์ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง การกำหนดราคากลางสูงเกินจริง การพิจารณาคุณสมบัติของผู้เสนอราคา และเอกสารไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดใน TOR หรือพิจารณาโดยใช้ดุลยพินิจ การให้สินบน/ของขวัญ/สินน้ำใจ/การเลี้ยงรับรอง ซึ่งจะนำไปสู่การเอื้อประโยชน์ต่อตนเอง บุคคล หรือองค์กร โดยมีชอบ เป็นต้น

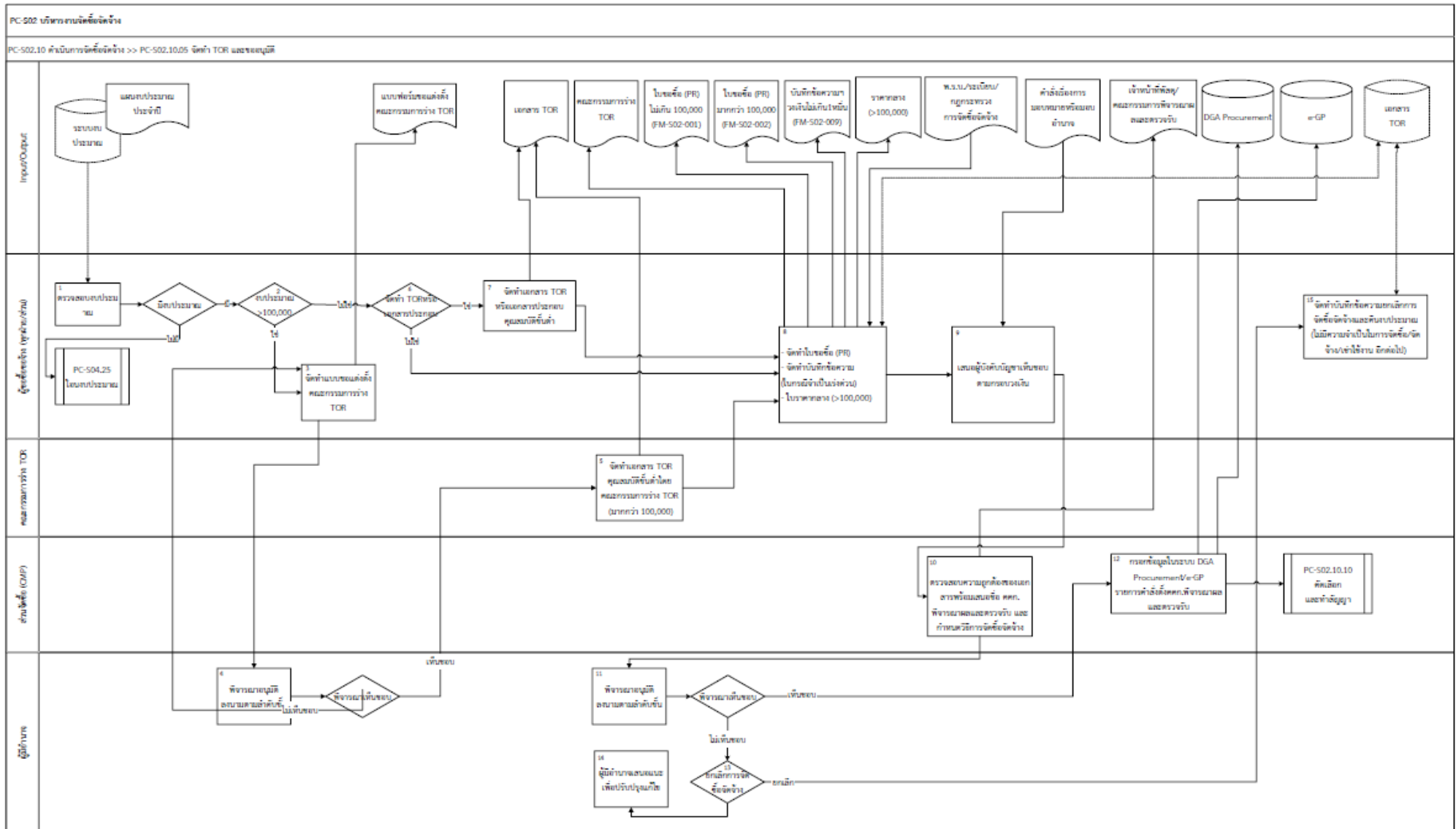
ดังนั้น สพร. จึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ของงานจ้างเหมาบริการระบบการสื่อสารแบบรวมศูนย์ (Unified Communication) เพื่อให้มีมาตรการ ระบบ หรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการจัดซื้อจัดจ้าง ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต ซึ่งเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ ต่อไป

แผนภาพแสดงขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง

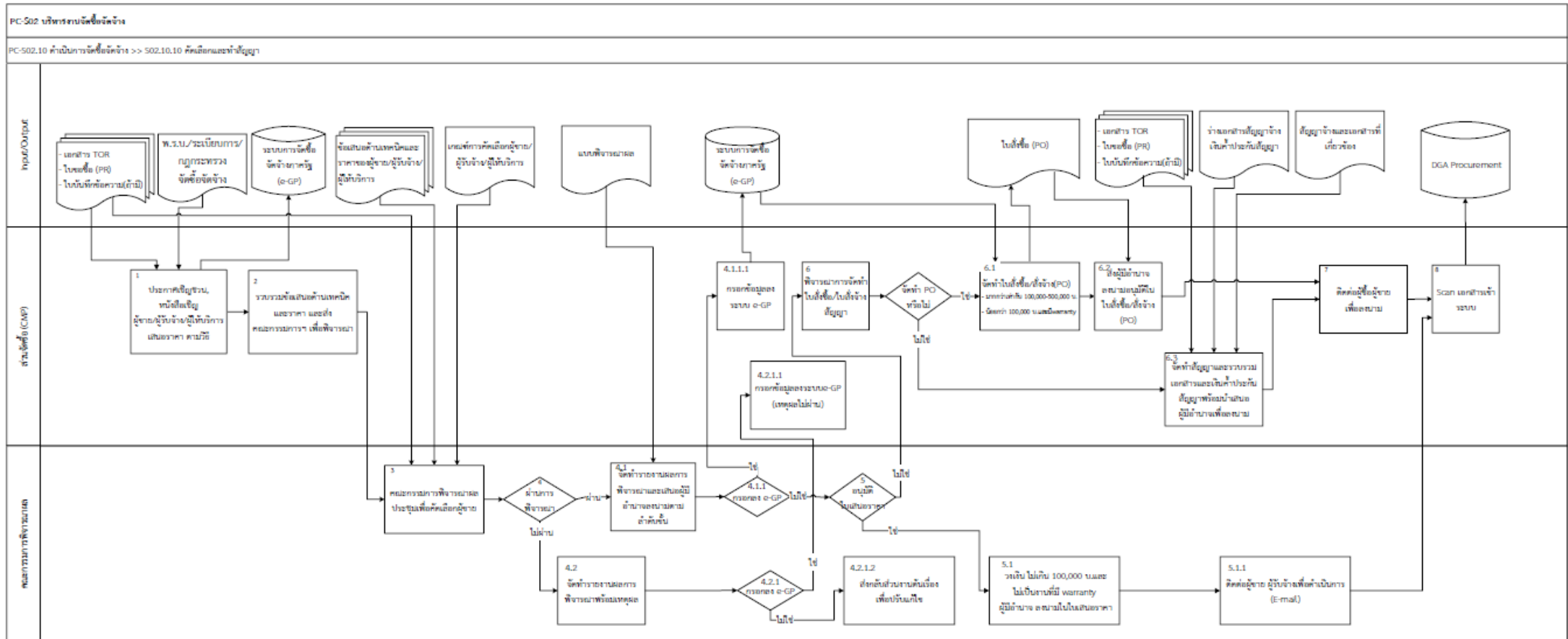
1. ขั้นตอนการกำหนดคุณสมบัติและคัดเลือกผู้ขาย/ผู้รับจ้าง/ผู้ให้บริการ



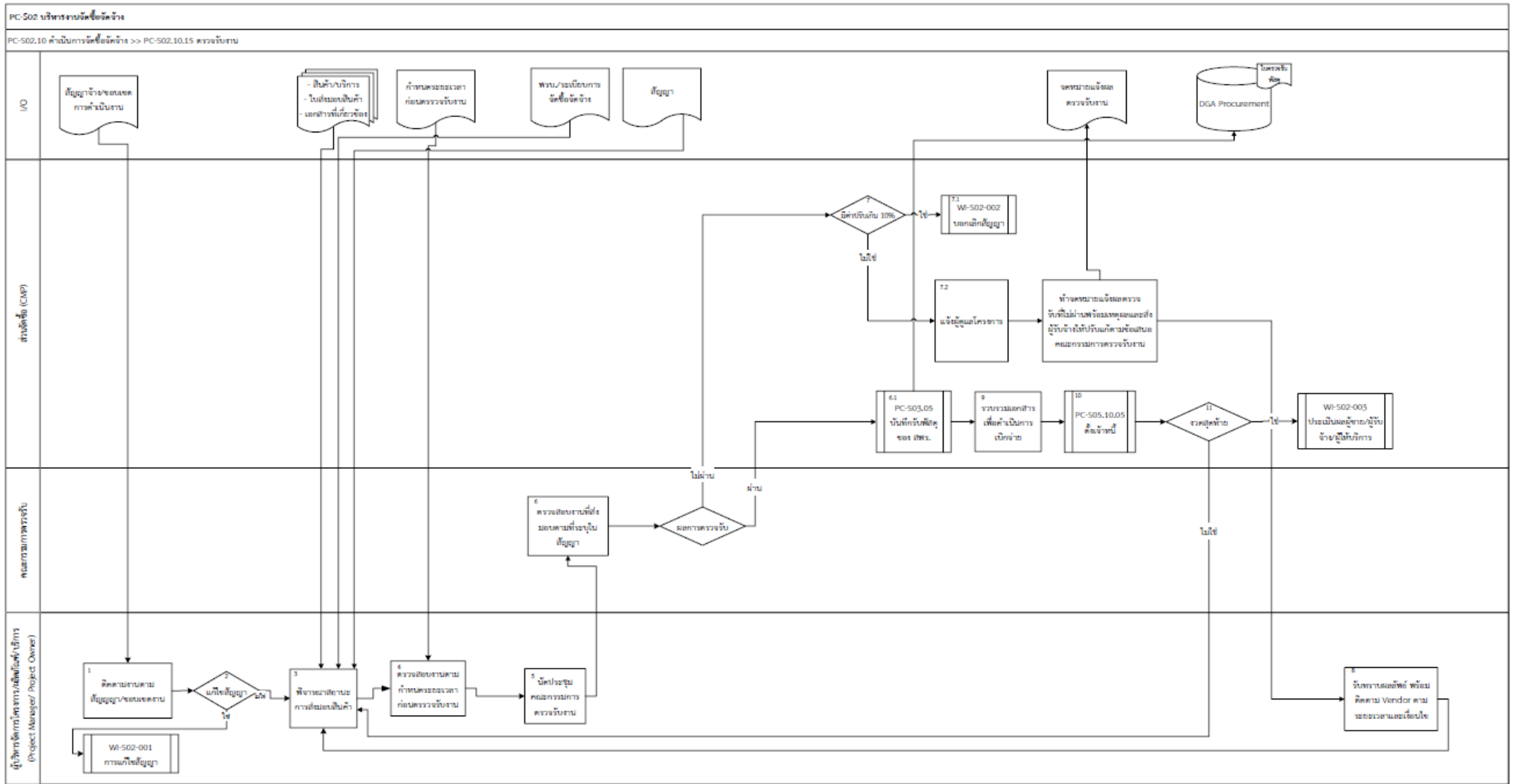
2. ขั้นตอนการจัดทำ TOR และขออนุมัติ



3. ขั้นตอนการคัดเลือกและทำสัญญา



4. ขั้นตอนการตรวจรับงาน



**การประเมินความเสี่ยงการทุจริตด้านการจัดซื้อจัดจ้าง โครงการที่มีมูลค่าสูงสุด
ของ สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568**

วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) หรือ สพร. มุ่งมั่นที่จะดำเนินงานอย่างซื่อสัตย์ มีคุณธรรม 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 รวมถึงการเฝ้าระวังความเสี่ยงจากทุกภาระงานร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อปกติที่มี การรับรู้และยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เรียกการดำเนินการในลักษณะนี้ว่า Pre-decision ส่วนการตรวจสอบ ภายในจะเป็นดำเนินงานในลักษณะการกำกับติดตามความเสี่ยง เป็นการสอบถาม เรียกการดำเนินการใน ลักษณะนี้ว่า Post-decision

วัตถุประสงค์หลักของการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อให้องค์กรมีมาตรการ ระบบ หรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจจะก่อให้เกิดการทุจริต หรือประพหุติมิชอบได้ ซึ่งเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ

กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

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



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

หลักการสำคัญที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร เป็นพื้นฐานขององค์ประกอบทั้งหมดในการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากการกำกับดูแลกิจการจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางขององค์กรในการให้ความสำคัญและสร้างความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง 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 มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการกำกับการบริหารความเสี่ยง มีความเป็นอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น

2. จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)

องค์กรควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง การกำหนดอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

3. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture)

องค์กรควรระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการคณะกรรมการบริหาร และฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร ทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคลากรภายใต้ วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสถียร 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)

องค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทาง ธุรกิจ 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 และส่งผลกระทบต่อระดับ ความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบททางธุรกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอก และผู้มีส่วนได้เสีย

7. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)

องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้าง รักษา และส่งเสริมความตระหนักถึงค่านิยม เช่น มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และสื่อสารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ชัดเจน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ตายตัวหรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ภายใต้บริบททางธุรกิจที่ต่างกันในแต่ละองค์กร

8. ประเมินกลยุทธ์ (Evaluates Alternative Strategies)

องค์กรควรประเมินเพื่อค้นหาทางเลือกกลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อโปรไฟล์ความเสี่ยงขององค์กร 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 การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับ ผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหายเพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจว่า ความเสี่ยงใด 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 โดยเฉพาะช่วงระยะเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 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) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูล เข้าไว้ด้วยกันนำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

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

นิยามประเภทของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต		
ด้านที่ 1	ด้านการอนุมัติอนุญาต	การให้บริการด้านการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติ การอำนวยความสะดวกในการให้พิจารณาอนุญาตของทาง ราชการ พ.ศ. 2558 หรือตามระเบียบ/ข้อบังคับของหน่วยงาน
ด้านที่ 2	การใช้อำนาจ และตำแหน่งหน้าที่	อำนาจที่ได้มาจากการดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง หรือจาก การปฏิบัติหน้าที่ โดยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีการปฏิบัติ หรือละเว้นการปฏิบัติในทางมิชอบ
ด้านที่ 3	ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ	โครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณในปีที่ทำการประเมินของ ทุกประเภทงบประมาณ ได้แก่ งบดำเนินงาน งบลงทุน งบรายจ่ายอื่น งบเงินอุดหนุน หรือเงินที่ได้รับการสนับสนุนจาก หน่วยงานอื่น งบกลาง เงินนอกงบประมาณ และโครงการที่จ่าย ขาดจากเงินสะสมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	
ศัพท์เฉพาะ	คำอธิบาย
การบริหารจัดการ ความเสี่ยงการทุจริต	การกำหนดมาตรการในการป้องกันการทุจริต ให้สามารถช่วยลดความเสี่ยง ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมจะช่วยลด ความเสี่ยงการทุจริตได้ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตจึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการ ค้นหา หรือระบุจุดอ่อน (Weakness) ของระบบต่างๆ ภายในองค์กรที่อาจเป็นช่อง ให้เกิดการทุจริต และเป็นการมุ่งหาความเป็นไปได้ (Potential) ที่จะเกิดการกระทำ การทุจริตในอนาคต ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล จึงเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรจำเป็นต้องทำ เพราะหากองค์กรได้ทำการประเมินความ เสี่ยง การทุจริตจะเป็นหลักประกันความเชื่อมั่นในองค์กรในระดับหนึ่งว่า การดำเนินการ ขององค์กรจะไม่มีโอกาสเกิดการทุจริต หรือหากมีโอกาสที่จะเกิดการทุจริต องค์กร ก็จะสามารถบริหารจัดการ และหามาตรการมาป้องกันได้ หรือหากเกิดความ เสี่ยงหายก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่ได้ทำการประเมินความ เสี่ยง การทุจริต
	ความเสี่ยง: เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน และมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น

นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	
ศัพท์เฉพาะ	คำอธิบาย
ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk)	<p>ทุจริต: การใช้อำนาจรัฐในทางที่ผิด: การดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบและการรับสินบน หรืออาจการก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานในอนาคต</p> <p>ปัญหา หรือความต้องการ: ของผู้รับบริการ หรือ ธุรกิจตัวกลาง หรือ Third Party หรือ Customs Broke หรือที่เรียกชื่ออย่างอื่น สำหรับด้านการอนุมัติ อนุญาต ให้ถือว่าเป็นความเสี่ยงการทุจริต เนื่องจากความยุ่งยาก (Pain point) อุปสรรค หรือความต้องการของผู้ขอรับบริการ ในแต่ละจุดสัมผัสของการให้บริการเป็นจุดเสี่ยงหรือเป็นสื่อการเรียกร้องผลประโยชน์ที่ไม่สมควร ไม่ว่าจะมียุทธศาสตร์ใด นำสู่การจ่ายเงินและค่าธรรมเนียมในระบบ หรืออาจมีการเอื้อประโยชน์ หรือการตอบแทนบุญคุณในรูปแบบต่างๆ อาจก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม</p>
สินบน (Bribery)	<p>สินบน Bribery ISO 37001: ได้ให้ความหมายสินบน หมายถึง การเสนอ การสัญญา การให้ การรับ การเรียกร้องผลประโยชน์ที่ไม่สมควร ไม่ว่าจะมียุทธศาสตร์ใด (ผลประโยชน์นั้นเป็นได้ทั้งในรูปตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน) ทั้งทางตรงและทางอ้อม และไม่ว่าจะเป็นสถานที่ใดๆ ก็ตาม โดยเป็นการฝ่าฝืนกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการโน้มน้าว หรือตอบแทนเพื่อให้บุคคลกระทำ หรือละเว้นการกระทำอันเกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามหน้าที่ของบุคคลนั้น</p> <p><i>(ที่มา: Bureau Veritas Certification Services the Implementation of ISO 37001 with Gift Giving and Receiving)</i></p>
การรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด ตามธรรมจรรยา	<p>มาตรา 128 พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561 ประกอบประกาศคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เรื่องหลักเกณฑ์การรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด โดยธรรมจรรยาของเจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ. 2543 ข้อ 3 ให้นิยาม "การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดตามธรรมจรรยา" หมายความว่า การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดจากญาติ หรือบุคคลที่ให้อำนาจในโอกาสต่างๆ โดยปกติตามขนบธรรมเนียม ประเพณี หรือวัฒนธรรม หรือให้กันตามมารยาทที่ปฏิบัติกัน</p>
ประเด็นความเสี่ยง การทุจริต	เป็นขั้นตอนในการค้นหาว่า มีรูปแบบ หรือเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดความเสี่ยงการทุจริตในอนาคต
โอกาสเกิด (Likelihood)	โอกาส หรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

นิยามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต	
ศัพท์เฉพาะ	คำอธิบาย
ผลกระทบ (Impact)	ผลกระทบจากเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น 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 กฎหมายสำคัญที่ช่วยผลักดันให้องค์กรเติบโต ไม่ใช่ความสามารถในการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงการทุจริต แต่คือการทำผู้นำองค์กรต้องทำให้เรื่องของการบริหารความเสี่ยงการทุจริตเป็นนโยบาย และแนวทางที่ทุกส่วนจะต้องนำไปปฏิบัติ
2. ความเข้าใจเรื่องความเสี่ยงการทุจริตในทิศทางเดียวกันของคนในองค์กร
3. กำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และกระทำการอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ มีตัวแทนผู้เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงการทุจริตต้องมีความเที่ยงธรรม ด้วยการมองจากบุคคลภายนอกมองไปที่กระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมิน (Outside in) และอาจให้มีผู้แทนจากภายนอก เช่น ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงการทุจริตเพื่อให้มีมุมมองที่รอบด้าน
4. มีการเปิดเผยแผนและผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตในเว็บไซต์ของหน่วยงาน และมีการสื่อสารภายในหน่วยงาน ติดตามประเมินผลเพื่อวัดประสิทธิผลของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากรูปแบบความเสี่ยงการทุจริตอาจมีการเปลี่ยนแปลง มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่กำหนดไว้เพียงพอหรือไม่ และมาตรการที่กำหนดไว้ใช้ได้จริงหรือไม่ ได้ผล และสร้างความตระหนัก (Awareness) เรื่องความเสี่ยงการทุจริตในองค์กร

ขอบเขตการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้จ่ายงบประมาณ (จัดซื้อจัดจ้าง) จะประเมินจากงานจ้างเหมาบริการระบบการสื่อสารแบบรวมศูนย์ (Unified Communication) งบประมาณ 256,399,900 บาท โดยมีวัตถุประสงค์ให้ สพร. ผลักดันการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันโดยให้เกิดศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนข้อมูล การเชื่อมโยงบริการกลางภาครัฐให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล (Digitization) เพื่อให้หน่วยงานมีระบบที่มีประสิทธิภาพ มีความพร้อมใช้ มีความมั่นคงปลอดภัย ลดต้นทุนและเสริมประสิทธิภาพแก่การปฏิบัติราชการของภาครัฐ

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งมีขั้นตอนหรือกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. ระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาจากขั้นตอนการปฏิบัติงาน และข้อสังเกตจากการวิเคราะห์/การตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อกำหนดปัจจัยที่มีนัยสำคัญที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่บรรลุผลสำเร็จ 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 หรือต้องจัดหามาตรการควบคุมอื่นเพิ่มเติม 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	มีข้อบ่งชี้หรือหลักฐานที่คาดว่า จะเกิดเหตุการณ์นี้ขึ้น 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 ซึ่งคาดว่าจะไม่สามารถดำเนินการแก้ไขได้ ทำให้เกิดการรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง	มีผลกระทบมากต่อชื่อเสียงของสำนักงาน หรือสิทธิเสรีภาพของบุคคล และเกิดความไม่พอใจจากบุคคล หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทำให้สำนักงานต้องติดต่อเพื่อขอชี้แจงต่อบุคคล หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือประกาศชี้แจงผ่าน Social Media	มีผลกระทบมากต่อชื่อเสียงของสำนักงานหรือสิทธิเสรีภาพของบุคคล และเกิดการวิพากษ์วิจารณ์จากสื่อสาธารณะ ทำให้สำนักงานต้องดำเนินการแถลงข่าว

เกณฑ์ที่ใช้ ในการประเมิน	1 = ผลกระทบ น้อยที่สุด	2 = ผลกระทบ น้อย	3 = ผลกระทบ ปานกลาง	4 = ผลกระทบ มาก	5 = ผลกระทบ มากที่สุด
ด้านการเงิน: ผลกระทบและ ความเสียหาย	ผลกระทบที่ เกิดขึ้น ประเมิน เป็นมูลค่าความ เสียหายทางการ เงิน (ทั้งทางตรง และทางอ้อม) น้อยกว่า 5 แสน บาท	ผลกระทบที่ เกิดขึ้นประเมิน เป็นมูลค่าความ เสียหายทางการ เงิน (ทั้งทางตรง และทางอ้อม) ตั้งแต่ 5 แสน บาท แต่ไม่เกิน 1 ล้านบาท	ผลกระทบที่ เกิดขึ้นประเมิน เป็นมูลค่าความ เสียหายทางการ เงิน (ทั้งทางตรง และทางอ้อม) ตั้งแต่ 1 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 50 ล้านบาท	ผลกระทบที่ เกิดขึ้นประเมิน เป็นมูลค่าความ เสียหายทางการ เงิน (ทั้งทางตรง และทางอ้อม) ตั้งแต่ 50 ล้าน บาท แต่ไม่เกิน 100 ล้านบาท	ผลกระทบที่ เกิดขึ้นประเมิน เป็นมูลค่าความ เสียหายทางการ เงิน (ทั้งทางตรง และทางอ้อม) มากกว่า 100 ล้านบาท
ด้านการปฏิบัติ ตามกฎหมาย ระเบียบ: ผลกระทบจาก การไม่ปฏิบัติ หรือปฏิบัติล่าช้า ในการ ดำเนินการตาม กฎหมายหรือ มาตรฐานที่ สำคัญ	การไม่ปฏิบัติหรือ ปฏิบัติล่าช้าใน การดำเนินการ ตามกฎหมาย หรือมาตรฐานที่ สำคัญแต่ไม่เกิด ผลกระทบต่อการ ดำเนินงานของ สำนักงานหรือต่อ บุคคลอื่น	การไม่ปฏิบัติ หรือปฏิบัติล่าช้า ในการดำเนินการ ตามกฎหมาย หรือมาตรฐานที่ สำคัญ ทำให้ เกิดผลกระทบต่อ การดำเนินงาน ของสำนักงาน หรือต่อบุคคลอื่น แต่สามารถ ดำเนินการแก้ไข ได้	การไม่ปฏิบัติหรือ ปฏิบัติล่าช้าใน การดำเนินการ ตามกฎหมายหรือ มาตรฐานที่สำคัญ ทำให้เกิดผล กระทบต่อการ ดำเนินงานของ สำนักงานที่มี นัยสำคัญ และ เกิดความเสียหาย ต่อสำนักงานหรือ ต่อบุคคลอื่น ซึ่ง คาดว่าจะไม่สามารถ ดำเนินการแก้ไข ได้ทำให้เกิดการ รายงานต่อ ผู้บริหารระดับสูง	การไม่ปฏิบัติหรือ ปฏิบัติล่าช้าใน การดำเนินการ ตามกฎหมายหรือ มาตรฐานที่สำคัญ ทำให้เกิดผล กระทบต่อการ ดำเนินงานของ สำนักงานที่มี นัยสำคัญและไม่ เป็นตามเป้าของ ก.พ.ร. และเกิด ความเสียหาย อย่างร้ายแรงต่อ สำนักงานหรือต่อ บุคคลอื่นจนเป็น เหตุให้สำนักงาน ถูกร้องเรียน	การไม่ปฏิบัติหรือ ปฏิบัติล่าช้าใน การดำเนินการ ตามกฎหมายหรือ มาตรฐานที่สำคัญ ทำให้เกิดผล กระทบต่อการ ดำเนินงานของ สำนักงานที่มี นัยสำคัญและไม่ เป็นตามเป้าของ ก.พ.ร. และเกิด ความเสียหาย อย่างร้ายแรงต่อ สำนักงานหรือต่อ บุคคลอื่นจนเป็น เหตุให้ สำนักงาน ถูกฟ้องร้อง ดำเนินคดี

หมายเหตุ: เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต อ้างอิงจากเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ตามคู่มือบริหาร
ความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 (MN-S14-001 Rev.0) ของสำนักงาน
พัฒนารัฐบาลดิจิทัล

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 ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง
งานจ้างเหมาบริการระบบการสื่อสารแบบรวมศูนย์ (Unified Communication)

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง
		โอกาสเกิด	ผลกระทบ		
การกำหนดคุณสมบัติและจัดทำขอบเขตของงาน (TOR)	มีการรับสินบนหรือผลประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ เพื่อกำหนดคุณลักษณะที่เฉพาะเจาะจงทำให้เกิดการแข่งขัน	2	4	8 (ปานกลาง)	กำหนดมาตรการควบคุม
และกำหนดราคากลาง	มีกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่ ซึ่งมีโอกาสใช้อย่างไม่เหมาะสม อาจมีการเอื้อประโยชน์หรือให้ความช่วยเหลือพวกพ้อง การกีดกันหรือการสร้างอุปสรรค	2	4	8 (ปานกลาง)	กำหนดมาตรการควบคุม
ประกาศเผยแพร่/เชิญชวน/แจก/ขายเอกสาร/ยื่นเอกสาร	มีการประสานกับบริษัท หรือผู้ที่จะมาเป็นคู่สัญญาตั้งแต่เริ่มต้น ทำให้รู้ข้อมูลมากกว่าผู้เสนอราคาอื่น เกิดการได้เปรียบ-เสียเปรียบขึ้น	1	5	5 (ปานกลาง)	การกำหนดมาตรการควบคุม
เอกสาร	การรับเอกสาร เกินระยะเวลาเปลี่ยนแปลงวันที่ เวลาเพื่อเอื้อประโยชน์กับผู้เสนอราคา	1	4	4 (ต่ำ)	การกำหนดมาตรการควบคุม
การพิจารณาผล	คณะกรรมการตรวจสอบเอกสารไม่ครบถ้วน แต่มีการรับเรื่องไว้ หรือละเลยการพิจารณาคุณสมบัติที่ถูกต้อง	1	5	5 (ปานกลาง)	การกำหนดมาตรการควบคุม

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง	วิธีจัดการความเสี่ยง
		โอกาสเกิด	ผลกระทบ		
การตรวจรับ การจ้าง	การตรวจรับไม่ตรงตามสัญญา หรือรูปแบบที่กำหนด โดยมี การรับเงิน/ผลประโยชน์ สินบน/ของขวัญ/สินน้ำใจ/ การเลี้ยงรับรอง ซึ่งจะนำไปสู่ การเอื้อประโยชน์ให้กับ คู่สัญญา	2	5	10 (สูง)	จัดทำแผนจัดการ ความเสี่ยง และ กำหนดมาตรการ ควบคุม

**แผนจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง
งานจ้างเหมาบริการระบบการสื่อสารแบบรวมศูนย์ (Unified Communication)**

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการควบคุมและแผนจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
การกำหนดคุณสมบัติ และจัดทำขอบเขตของงาน (TOR) และกำหนดราคากลาง	มีการรับสินบนหรือผลประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ เพื่อกำหนดคุณลักษณะที่เฉพาะเจาะจงทำให้ไม่เกิดการแข่งขัน	ปานกลาง	<p>1. การกำหนดคุณสมบัติโครงการและคุณสมบัติทางเทคนิค ที่ดำเนินการจัดจ้าง ต้องได้รับการพิจารณาอนุมัติจากคณะกรรมการที่มีหน้าที่ในการพิจารณา ซึ่งเป็นบุคคลที่ 3 และไม่มีความเกี่ยวข้องกับโครงการ อาทิเช่น คณะกรรมการจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ของรัฐ, คณะทำงานเทคโนโลยีดิจิทัลของ สพร. และคณะกรรมการ สพร.</p> <p>2. กำหนดให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายหรือเกี่ยวข้องในกระบวนการเท่านั้น สามารถประสานงานกับเจ้าของผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับคุณสมบัติที่ระบุเป็นมาตรฐานกลาง ที่ผู้ให้บริการต่าง ๆ สามารถดำเนินการได้โดยทั่วไป โดยไม่เจาะจงรายใดรายหนึ่ง</p>	<p>ส.ค. - ก.ย. 67</p> <p>ส.ค. - ก.ย. 67</p>	<p>ไม่ใช้งบประมาณ</p> <p>ไม่ใช้งบประมาณ</p>	<p>ฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล</p> <p>คณะกรรมการร่างขอบเขตของงาน (TOR) และกำหนดราคากลาง</p>

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการควบคุมและแผนจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
การกำหนดคุณสมบัติ และจัดทำขอบเขตของงาน (TOR) และกำหนดราคากลาง	มีกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่ซึ่งมีโอกาสใช้อย่างไม่เหมาะสม อาจมีการเอื้อประโยชน์หรือให้ความช่วยเหลือพวกพ้อง การกีดกันหรือการสร้างอุปสรรค	ปานกลาง	1. คณะกรรมการ คณะทำงาน และเจ้าหน้าที่พัสดุที่เกี่ยวข้องต้องมีการรับรองตนเองว่าไม่มีส่วนได้เสียใดกับงานจัดจ้างในครั้งนี้นี้ 2. กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ประกอบการ โดยใช้เกณฑ์ที่คณะกรรมการฯสามารถพิจารณาได้โดยไม่ใช้ดุลพินิจ และเป็นไปตาม พ.ร.บ.จัดจ้างซื้อจัดจ้าง พ.ศ. 2560	ส.ค. - ก.ย. 67 ส.ค. - ก.ย. 67	ไม่ใช้งบประมาณ ไม่ใช้งบประมาณ	คณะกรรมการร่างขอบเขตของงาน (TOR) และกำหนดราคากลาง คณะกรรมการร่างขอบเขตของงาน (TOR) และกำหนดราคากลาง
ประกาศเผยแพร่/เชิญชวน/แจก/ขายเอกสาร/ยื่นเอกสาร	มีการประสานกับบริษัทหรือผู้ที่จะเป็นคู่สัญญาตั้งแต่เริ่มต้น ทำให้รู้ข้อมูลมากกว่าผู้เสนอราคาอื่นเกิดการได้เปรียบ-เสียเปรียบขึ้น	ปานกลาง	1. กำหนดข้อมูลที่มีชั้นความลับ โดยต้องได้รับการอนุมัติจากผู้อำนวยการฝ่ายก่อนประสานบริษัทหรือเจ้าของผลิตภัณฑ์ 2. กำหนดให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการเท่านั้นในการทำหน้าที่ประสานงาน	ส.ค. - ก.ย. 67 ส.ค. - ก.ย. 67	ไม่ใช้งบประมาณ ไม่ใช้งบประมาณ	ฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล คณะกรรมการพิจารณาผลและส่วนจัดซื้อ
	การรับเอกสาร เกินระยะเวลาเปลี่ยนแปลงวันที่ เวลาเพื่อเอื้อประโยชน์กับผู้เสนอราคา	ต่ำ	ประกาศแผนการจัดซื้อจัดจ้างบนเว็บไซต์ โดยกำหนดรายละเอียดเอกสารพร้อมทั้งช่องทางการจัดส่งเอกสารบนระบบของกรมบัญชีกลาง และระบุระยะเวลาโดยละเอียด	ส.ค. - ก.ย. 67	ไม่ใช้งบประมาณ	ส่วนจัดซื้อ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการควบคุมและแผนจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
การพิจารณาผล	คณะกรรมการตรวจสอบเอกสารไม่ครบถ้วน แต่มีการรับเรื่องไว้ หรือละเลยการพิจารณาคุณสมบัติที่ถูกต้อง	ปานกลาง	จัดทำตารางแสดงการยอมรับเงื่อนไขเพื่อเปรียบเทียบขอบเขตการดำเนินงานที่ผู้เสนอราคาเสนออย่างละเอียด	ก.ย. 67	ไม่ใช้งบประมาณ	คณะกรรมการพิจารณาผลและส่วนจัดซื้อ
การตรวจรับ การจ้าง	การตรวจรับไม่ตรงตามสัญญาหรือรูปแบบที่กำหนด โดยมีการรับเงิน/ผลประโยชน์สินบน/ของขวัญ/สินน้ำใจ/การเลี้ยงรับรอง ซึ่งจะนำไปสู่การเอื้อประโยชน์ให้กับคู่สัญญา	สูง	1. คณะกรรมการ คณะทำงาน และเจ้าหน้าที่พัสดุที่เกี่ยวข้องต้องมีการรับรองตนเองว่าไม่มีส่วนได้เสียใดกับงานจัดจ้างในครั้งนี้	ต.ค. - ธ.ค. 67	ไม่ใช้งบประมาณ	คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ และผู้รับผิดชอบโครงการ
			2. ให้ผู้รับผิดชอบโครงการ ตรวจสอบเอกสารส่งมอบงาน และตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับกับฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยี และนวัตกรรมดิจิทัล ซึ่งเป็นผู้ดูแลโครงการเพื่อเปรียบเทียบปรับให้ตรงกับผลงานของผู้รับจ้าง ก่อนเสนอคณะกรรมการตรวจรับการจ้าง	พ.ย. 67 - ก.ย. 68	ไม่ใช้งบประมาณ	ฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล
			3. ให้ส่วนจัดซื้อตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งก่อนนำเสนอผู้บริหาร	พ.ย. 67 - ก.ย. 68	ไม่ใช้งบประมาณ	ส่วนจัดซื้อ

การติดตามและรายงานผล

เป็นการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยงการทุจริตว่ามีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ และเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของมาตรการควบคุมและแผนจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารทราบและพิจารณาสั่งการ ซึ่งจะมีการติดตามและรายงานผล ปีละ 1 ครั้ง

การรายงานแผนและผลการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงานภาครัฐ โดยสำนักงาน
ป.ป.ท. ได้กำหนดรอบการรายงานไว้ 2 รอบ ดังนี้

รอบที่ 1 รายงานแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต โดยหน่วยงานต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ใน “ระบบการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ (Corruption Risk Assessment : CRA)” และเผยแพร่บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน จัดส่งภายในวันที่ 1 เมษายน 2568

รอบที่ 2 รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต โดยหน่วยงานต้องรายงานผลหรือความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ใน "ระบบการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ (Corruption Risk Assessment : CRA)" และให้เผยแพร่บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน (จัดส่งภายในวันที่ 1 สิงหาคม 2568)

รายนามคณะที่ปรึกษา

- | | |
|--------------------------------|--|
| 1. นางไอรดา เหลืองวิไล | รองผู้อำนวยการ รักษาการผู้อำนวยการ
สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล |
| 2. นางสาวอภิญห์พร อังคมลเศรษฐ์ | รองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล |
| 3. นายณัฐวัชร วรรณพุก | รองผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล |
| 4. นายอาศิร อัญญาโพธิ์ | ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล |

รายนามคณะผู้จัดทำ

- | | |
|------------------------------|---|
| 1. นางสาวทิสวรรณ ชูปัญญา | ผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์องค์กร |
| 2. นายภัทรพงศ์ วงศ์สุวรรณ | ผู้จัดการส่วนบริหารความเสี่ยง |
| 3. นางสาวนิตยา ชูประสิทธิ์ | ผู้จัดการส่วนจัดซื้อ |
| 4. นายศิวัสน์ ลายสนิทเสรีกุล | นักเทคโนโลยีดิจิทัลอาวุโส 1 (หัวหน้าทีม)
ทีมพัฒนาธุรกิจและแพลตฟอร์มดิจิทัลภาครัฐ |
| 5. นางสาวสุชาวลี ดวงมณี | นักวิเคราะห์ 2 ส่วนบริหารความเสี่ยง |
| 6. นางสาวธิดารัตน์ รัตนพงษ์ | นักวิเคราะห์ กลุ่มงานพัฒนาธุรกิจ
และแพลตฟอร์มดิจิทัลภาครัฐ |
| 7. นางสาวปุณยนุช พงศ์พานิช | นักวิเคราะห์ ส่วนบริหารความเสี่ยง |

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล
(องค์การมหาชน)

DIGITAL GOVERNMENT DEVELOPMENT
AGENCY (PUBLIC ORGANIZATION)

www.dga.or.th



DGA THAILAND

จัดทำโดย
ส่วนบริหารความเสี่ยง ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร

