

แผนบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต
ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

ประจำปี 2562



เดือน เมษายน 2562

คำนำ

เหตุการณ์ความเสี่ยงด้านการทุจริตหากเกิดขึ้นแล้ว จะมีผลกระทบทางลบ ซึ่งปัญหาจากสาเหตุต่างๆ ที่ค้นหาดันต่อที่แท้จริงได้ยาก ความเสี่ยงจึงจำเป็นต้องคิดล่วงหน้าเสมอ และหาแนวทางในการดำเนินงานการป้องกันการทุจริต คือการแก้ไขปัญหาการทุจริตที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าส่วนราชการ และเป็นเจตจำนงของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ที่จะร่วมต่อต้านการทุจริตในทุกรูปแบบ และสามารถตอบสนองนโยบายรัฐบาลในการป้องกันการทุจริตในภาครัฐ อันเป็นวาระเร่งด่วนของรัฐบาล การนำหลักการการบริหารความเสี่ยงมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการอาจทำให้องค์กรไม่มีการทุจริต หรือหากตรวจพบว่ามีทุจริต โอกาสที่จะเกิด และ/หรือผลกระทบนั้น อาจเกิดความเสียหายน้อยกว่าองค์กรที่ไม่ได้มีการวางแผนป้องกันไว้

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการ 2 คณะ คือ คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (เฉพาะกิจ) และคณะอนุกรรมการบริหารสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการทุจริตตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) เพื่อกำหนดมาตรการสำคัญเร่งด่วนในการป้องกันการทุจริต การบริหารงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ การแก้ไขปัญหาการกระทำผิดวินัยของเจ้าหน้าที่ และลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความเสี่ยงจากการทุจริต พร้อมทั้งส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรม จิตสำนึกและเสริมสร้างจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ สสว. ในการทำงานเพื่อส่วนรวม ยึดถือหลักจริยธรรมและผลประโยชน์ส่วนรวมในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

เมษายน 2562

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	1
บทที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการทุจริตและความหมาย	
ความหมายการทุจริต	2
รูปแบบของการทุจริต	3
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตคอร์รัปชั่น	3
สาเหตุของการทุจริต	4
ลักษณะงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต	6
ประกาศ/คู่มือ ของ สสว. ที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ทับซ้อน	6
บทที่ 2 หลักการและแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	
ความเสี่ยง	7
การบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวมตามแนวคิดของ COSO	7
การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการทุจริต	8
บทที่ 3 การวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต	
การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริตของ สสว.	13
แผนภูมิความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริตของ สสว.	14
แผนจัดการความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริตของ สสว.	15

บทนำ

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) มุ่งมั่นที่จะดำเนินงาน/โครงการอย่างซื่อสัตย์ มีคุณธรรม และ โปร่งใส โดยยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มตามหลักบรรษัทภิบาลที่ดี และมีจรรยาบรรณ การบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับป้องกันการทุจริตเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้ สสว. มีธรรมาภิบาลในการดำเนินงาน/โครงการตามความมุ่งมั่นที่กำหนดไว้ได้

วัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต

1. กำหนดมาตรการหรือแนวทางปฏิบัติต่างๆ เพื่อใช้ในการป้องกัน ตรวจสอบ และตอบสนองต่อความเสี่ยงด้านการทุจริตได้อย่างถูกต้องและทันท่วงที ในกรณีที่มีความสงสัยหรือพบการกระทำ ที่เกี่ยวกับการทุจริต
2. เพื่อแสดงความมุ่งมั่นในการบริหารราชการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล
3. เพื่อตรวจสอบการบริหารงานและการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่รัฐไม่ให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวในตำแหน่งหน้าที่อันมิควรได้โดยชอบตามกฎหมาย ให้ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดียืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรม ถูกกฎหมาย โปร่งใส และตรวจสอบได้
4. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาต่อการบริหารราชการแผ่นดินให้แก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชน

บทที่ 1

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการทุจริตและความหมาย

ความหมายการทุจริต

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมาย การทุจริต คือ ประพฤติชั่วคดโกง ไม่ซื่อตรง

ประมวลกฎหมายอาญาให้คำนิยามไว้ในมาตรา 1 (1) ได้บัญญัติว่า โดยทุจริต หมายความว่า เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น

พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 มาตรา 4 ได้บัญญัติว่า ทุจริตต่อหน้าที่ หมายความว่า การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติใดๆ ในพฤติกรรมที่อาจทำให้ผู้อื่นเชื่อว่ามีตำแหน่งหน้าที่ซึ่งที่ตนมิได้มีตำแหน่งเหนือหน้าที่นั้น หรือใช้อำนาจในตำแหน่งหรือหน้าที่ ทั้งนี้ เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบสำหรับตนเองหรือผู้อื่น

พระราชบัญญัติมาตรการของฝ่ายบริหารในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2551 มาตรา 3 บัญญัติว่า ทุจริตในภาครัฐ หมายความว่า ทุจริตต่อหน้าที่หรือประพฤตินิยมชอบในภาครัฐ ทุจริตต่อหน้าที่ หมายความว่า ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติใดๆ ในตำแหน่ง หรือปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติใดๆ ในพฤติการณ์ที่อาจทำให้ผู้อื่นเชื่อว่ามีตำแหน่งหรือหน้าที่ซึ่งที่ตนมิได้มีตำแหน่งหรือหน้าที่นั้น หรือใช้อำนาจในตำแหน่งหรือหน้าที่ ทั้งนี้ เพื่อ แสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยสำหรับตนเองหรือผู้อื่น หรือกระทำการอันเป็นความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการหรือความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ในการยุติธรรมตามประมวลกฎหมายอาญาหรือตามกฎหมายอื่น

ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2556 – 2560) ได้กำหนดความหมาย การทุจริตคอร์รัปชัน คือ การใช้อำนาจหรืออิทธิพลในตำแหน่งหน้าที่ที่ตนเองมีอยู่เพื่อเอื้อประโยชน์ให้แก่ตนเอง ญาติพี่น้อง และพวกพ้อง

องค์การระหว่างประเทศด้านความโปร่งใส (Transparency International) ได้กำหนดความหมาย คอร์รัปชัน คือ การใช้อำนาจที่ได้รับ ความไว้วางใจในทางที่ผิด เพื่อประโยชน์ส่วนบุคคล

สรุปความหมายของการทุจริต

ไม่มีขอบเขตนิยามที่เป็นมาตรฐานเหมือนกันในระดับสากล แต่มีความเหมือนกันตรงที่ถือว่าเป็น การกระทำผิดอย่างหนึ่ง ที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่หรือกระทำโดยผู้มีอำนาจหน้าที่ เกิดขึ้นได้ทั้งภาครัฐและเอกชน

รูปแบบของการทุจริต (แนวคิด Heidenheimer, 1978)

การทุจริตสีดำ หมายถึง การทุจริตที่คนส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องการว่ามีความผิดและสมควรถูกดำเนินคดี

การทุจริตสีเทา เป็นการกระทำที่คนส่วนหนึ่งเห็นว่าควรถูกลงโทษ แต่อีกส่วนหนึ่งเห็นแตกต่างออกไป และคนส่วนใหญ่มีความเห็นคลุมเครือ

การทุจริตสีขาว เป็นการกระทำที่คนส่วนใหญ่โดยเฉพาะชนชั้นนำในสังคมเห็นว่ายอมรับได้ เช่น การแข่งแฉก การใช้อิทธิพล การให้ค่าน้ำร้อนน้ำชา เป็นต้น

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตคอร์รัปชัน

ทฤษฎีอุปถัมภ์

- จากโครงสร้างของสังคมมีความสัมพันธ์ในลักษณะการพึ่งพาอาศัยในความเท่าเทียมกัน โดยที่ต่างฝ่ายต่างมีผลประโยชน์ต่างตอบแทน

- ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีองค์ประกอบของความเป็นมิตรรวมอยู่ด้วย แต่เป็นมิตรภาพอยู่ด้วย แต่เป็นมิตรภาพที่ขาดดุลยภาพ คือ อีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่งมากเกินไป

- เป็นระบบซึ่งมีการพึ่งพาอาศัยและช่วยเหลือกัน ทำให้เกิดพวกพ้องในองค์กร ทำให้ง่ายต่อการเกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบและยากต่อการตรวจสอบ

ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ

ทฤษฎีเกี่ยวกับลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ เป็นการเน้นย้ำความต้องการของมนุษย์ซึ่งมีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด

- ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด หรือความต้องการประจักษ์ตน
- ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องและเป็นที่ยอมรับ
- ความต้องการในสังคม ความรักและความเป็นเจ้าของ
- ความต้องการในความปลอดภัยและความมั่นคง
- ความต้องการพื้นฐานทางกายภาพและชีวภาพ

ทฤษฎีการทุจริต

ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นเมื่อมีปัจจัย 3 ประการ คือ ความไม่ซื่อสัตย์ โอกาสที่เอื้ออำนวย และสิ่งเร้าหรือปัจจัยเร้า

- ความไม่ซื่อสัตย์ เมื่อมนุษย์ยังมีความต้องการ ความโลภ แม้ถูกสะกดด้วยจริยธรรม คุณธรรม และบทลงโทษทางกฎหมายก็ตาม ความจำเป็นทางเศรษฐกิจมีส่วนผลักดันให้บุคคลตัดสินใจกระทำความผิดเพื่อให้ตนเองอยู่รอด

- โอกาส ผู้กระทำความผิดพยายามที่จะหาโอกาสที่เอื้ออำนวยต่อการทุจริต โอกาสที่เข้ายวนต่อการทุจริตย่อมกระตุ้นให้เกิดการทุจริต โอกาสที่เข้ายวนต่อการทุจริตย่อมกระตุ้นให้เกิดการทุจริต ได้ง่าย ขึ้นกว่าโอกาสที่ไม่เปิดช่อง

- การจูงใจ เป็นองค์ประกอบข้อสุดท้ายที่มีความสำคัญ เนื่องจาก การทำความเข้าใจถึงมูลเหตุจูงใจให้บุคคลตัดสินใจกระทำการทุจริตจะนำไปสู่การหามาตรการในการป้องกันการทุจริตด้วยประเภทของการจูงใจ สามารถจำแนกได้ ดังนี้

1. มีความทะเยอทะยานอย่างไม่มีที่สิ้นสุด
2. ประารถนาจะยกระดับตนเองให้ทัดเทียมกับบุคคลอื่นในสังคม
3. ปัญหาทางการเงิน
4. การกระทำเพื่ออยากเด่น
5. ความต้องการที่จะแก้แค้นซึ่งอาจมาจากผู้บังคับบัญชา
6. ทำเพื่ออุตมคติของตนเอง

สาเหตุของการทุจริต

กลุ่มที่ 1 เกิดจากพฤติกรรมความโลภ

- มาจากพฤติกรรมส่วนบุคคล ที่มาจากความโลภ ความไม่เพียงพอ
- เป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่ขาดหลักยึดด้านคุณธรรม จนกลายเป็นคนที่เห็นแก่ได้มีความอยากและความไม่รู้จักพอ
- การขาดปทัสสถาน (Norm) ของความเป็นบุคคลสาธารณะ (Public Persons) ที่ต้องยึดหลักความเป็นกลาง และความเป็นธรรมเป็นที่ตั้ง

กลุ่มที่ 2 เกิดจากการมีโอกาหรือการที่ระบบการทำงานมีช่องว่าง

- การขาดระบบการควบคุม ตรวจสอบที่ไม่รัดกุม โดยสรุปสาเหตุ ได้แก่
 1. การขาดความรู้ ความเข้าใจผิด หรือถูกใช้ให้กระทำ
 2. ความเคยชินของเจ้าหน้าที่ ที่คุ้นเคยกับการที่จะได้ “ค่าน้ำร้อนน้ำชา”
 3. การถูกบังคับให้รับตามบรรทัดฐานของกลุ่ม
 4. การอาศัยช่องว่างของระเบียบและกฎหมาย
 5. ไม่ปฏิบัติตามกฎและระเบียบ
 6. การทุจริตตามระบบ (Systemic) ด้านงบประมาณ การเงิน การคลัง และการจัดซื้อจัดจ้าง
- 7. เกิดจากการใช้อำนาจ บารมี อิทธิพล หรือตำแหน่งหน้าที่ราชการที่มีอำนาจในการวินิจฉัย
- 8. โครงสร้างทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมืองที่อ่อนแอ
- 9. โครงสร้างทางเศรษฐกิจมีการผูกขาดของกลุ่มทุนขนาดใหญ่

10. โครงสร้างทางด้านสังคมและวัฒนธรรมที่มีลักษณะเป็นแบบอุปถัมภ์
ค่านิยมยกย่องคนมีฐานะร่ำรวย
11. โครงสร้างทางการเมืองที่ต้องอาศัยเงินเป็นใหญ่ การจ่ายเงินเพื่อซื้อเสียง
ทำงานทางการเมือง
12. กระแสทุนทางการเมือง อาทิ โครงการเมกะโปรเจค ถือว่าเป็นการ
คอร์รัปชั่นเชิงบูรณาการที่ต้องใช้ทุนในการบริหารจัดการ จัดจ้างที่ปรึกษา วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี
สมัยใหม่ที่มีคนรอบรู้อยู่ในวงจำกัด ทำให้การทุจริตประพฤติมิชอบเป็นไปได้โดยง่าย
13. ความไม่เข้มแข็งขององค์กรตรวจสอบปราบปรามของรัฐ
14. เกิดจากการเปิดเสรีการค้าและการลงทุนที่มีการแข่งขันแย่งจ่ายส่วนหรือ
สินบน เพื่อให้ได้รับอนุมัติให้นำเข้า หรือได้มาซึ่งใบอนุญาตต่อการได้รับสิทธิต่อโครงการต่างๆ
15. กฎหมายขาดความสมบูรณ์ในการดำเนินการ
16. การบังคับใช้กฎหมายไทยยังไม่เคร่งครัด และมีช่องโหว่ให้ผู้ใช้อกฎหมาย
ดำเนินการแบบสอเบามาตรฐาน และการขาดความเชื่อมั่นต่อการเข้าร้องเรียนและฟ้องร้อง

กลุ่มที่ 3 เกิดจากการขาดจริยธรรม

- การขาดจริยธรรมส่วนบุคคล
- จริยธรรมขององค์กรไม่ได้มีการบังคับใช้ให้เกิดผล
- ขาดเจตจำนงที่แน่วแน่ของฝ่ายการเมืองในการแก้ไขปัญหา
- ภาคการเมืองขาดความมั่นคงและต่อเนื่อง

กลุ่มที่ 4 เกิดจากแรงจูงใจและความคุ้มค่าในการเสี่ยง

- เพราะทุจริตแล้วได้รับผลประโยชน์มากเมื่อเทียบกับความเสี่ยง
 - การบังคับใช้กฎหมายปราบปรามหรือการลงโทษทางสังคมขาดประสิทธิภาพ
 - โดยสรุปสาเหตุหลักได้ดังนี้
1. การขาดระบบตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพและเข้มแข็ง ขาดความหลากหลาย
ในการตรวจสอบจากภาคส่วนต่างๆ โดยเฉพาะภาคประชาชน รวมถึงการทำลายระบบตรวจสอบอำนาจรัฐ
 2. ขาดการประชาสัมพันธ์ การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนทราบ
 3. ประชาชนส่วนใหญ่มักจะเบื่อหน่าย วางเฉย ไม่มีปฏิกิริยาต่อพฤติกรรมการใช้
ใช้อำนาจหน้าที่ที่ไม่ถูกต้อง ทำให้ผู้ทุจริตมีแรงจูงใจและรู้เห็นว่าผลตอบแทนที่จะได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับ
ความเสี่ยงนั้นคุ้มค่า จึงแสวงหาและพัฒนาแนวทางการทุจริตที่มีรูปแบบแปลกใหม่
 4. ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจขั้นพื้นฐานด้านกฎหมาย และขั้นตอนการ
อำนวยความสะดวก รวมถึงความล่าช้าในการให้บริการและขาดความโปร่งใสของกระบวนการ ทำให้
ประชาชนรู้สึกเบื่อหน่ายและขาดความศรัทธาต่อกระบวนการยุติธรรม
 5. ประชาชนขาดแรงจูงใจในการเข้ามามีส่วนในกระบวนการยุติธรรม

ลักษณะงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต

ตามประกาศสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เรื่อง แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ วันที่ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558 ระบุลักษณะงานที่มีโอกาสที่อาจก่อให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน ดังนี้

1. งานสรรหา บรรจุแต่งตั้งพนักงาน แต่งตั้ง โอนย้ายและประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. งานจัดทำข้อกำหนดการจัดหาพัสดุ จัดหาพัสดุ จำหน่ายพัสดุ และตรวจรับพัสดุ
3. งานสอบสวนความผิดทางวินัย
4. งานตรวจสอบภายใน
5. งานการติดตามประเมินผล

6. งานให้กู้ยืมเงิน ให้ความช่วยเหลือ อุดหนุน ร่วมกิจการ ร่วมทุนหรือการถือหุ้น หรือการลงทุนแก่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม องค์กรเอกชน ที่กำหนดไว้ในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของสำนักงาน

7. งานให้บริการข้อมูลของสำนักงาน

ประกาศ/คู่มือ ของ สสว. ที่เกี่ยวข้องกับการทุจริต

1. คู่มือประมวลจริยธรรมพนักงาน สสว. พ.ศ. 2553
2. ประกาศสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เรื่อง แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ วันที่ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558
3. คู่มือการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน พ.ศ. 2560

บทที่ 2

หลักการและแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์หรือการดำเนินการใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรในทางที่เสียหาย เป็นผลให้การดำเนินงานอาจไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

การบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวมตามแนวคิดของ COSO (COSO Enterprise Risk Management)

การบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวม หมายถึง กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่บุคคลทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งมีองค์ประกอบทั้งหมด 8 ประการ ประกอบด้วย

1) Internal Environment หรือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ถือเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบอื่นๆ ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของค่านิยม จริยธรรม ความสามารถของบุคลากร แนวทางการบริหารของผู้บริหารฯ ซึ่งสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ดีหรือไม่ดีจะมีผลต่อการควบคุมและการบริหารความเสี่ยง

2) Objective Setting หรือ การกำหนดวัตถุประสงค์ องค์กรประกอบนี้เป็นเรื่องของการกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยใหทราบถึงขอบเขตการดำเนินงาน และทำให้สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน โดยการกำหนดวัตถุประสงค์สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับใหญ่ๆ คือ ระดับองค์กร (Entity Level) และระดับกิจกรรม (Activity Level)

3) Event Identification หรือ การระบุถึงเหตุการณ์หรือปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยในองค์ประกอบนี้จะต้องพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่จะส่งผลกระทบ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของภาวะเศรษฐกิจ ธรรมชาติ การเมือง สังคม การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี โครงสร้างขององค์กร บุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยีขององค์กร เป็นต้น

4) Risk Assessment หรือ การประเมินความเสี่ยง จะทำให้ทราบว่าเหตุการณ์หรือปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยง (จากองค์ประกอบที่แล้ว) จะส่งผลกระทบต่ออะไรบ้างต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือกิจกรรม โดยจะประเมินทั้งในด้านของความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นขึ้น (Likelihood) และผลกระทบหากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจริง (Impact)

5) Risk Response หรือ การตอบสนองต่อความเสี่ยง ผู้บริหารจะต้องกำหนดว่าจะตอบสนองหรือจัดการต่อความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอย่างไร โดยการตอบสนองความเสี่ยงดังกล่าวอาจจะอยู่ในรูป

ของการหลีกเลี่ยง (Avoidance) การลดหรือควบคุม (Reduction) การกระจายหรือถ่ายโอน (Sharing) และการยอมรับ (Acceptance)

6) Control Activities หรือ กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานในการควบคุมที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าแผนจัดการ/บริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นนั้น ได้มีการปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน

7) Information and Communication หรือ สารสนเทศและการสื่อสาร เป็นการจัดหรือกำหนดให้ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง

8) Monitoring หรือ การติดตาม หมายถึง กระบวนการในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการ/บริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความเสี่ยงสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภทหลัก ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ทรัพยากร การปฏิบัติตามแผน และสภาพแวดล้อมอันส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น การมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่สมบูรณ์ มีการปรับเปลี่ยนบ่อย เป็นต้น

2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk: O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ ระบบงาน ขั้นตอนการทำงาน อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงิน เช่น ความผิดพลาดในการเบิกจ่าย สภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น ตลอดจนความเสี่ยงจากการขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงาน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อฐานะการเงินขององค์กร

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎหมาย หรือ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk: C) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้ หรือ กฎหมาย กฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม ล้าสมัย เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk-Assessments)

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับด้านการทุจริต หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการทุจริต เป็นสำคัญ การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการทุจริต

ของ สสว. ในครั้งนี้ ได้นำเอาความเสี่ยงในด้านต่างๆ มาดำเนินการวิเคราะห์ตามกรอบมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) และตามบริษัท ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการทุจริต และสามารถกำหนดมาตรการแนวทางการป้องกัน ยับยั้งการทุจริต หรือปิดโอกาสการทุจริต โดยการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยกำหนด เกณฑ์การประเมินมาตรฐานที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับความเสี่ยงรวม

สสว. ได้กำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหายและระดับผลกระทบของ ความเสียหาย ดังนี้

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิด เหตุการณ์ ความเสี่ยง จำแนกเป็น 5 ระดับคะแนน คือ

ประเด็นที่ พิจารณา	ค่าคะแนนความเสียหาย				
	1= น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
มูลค่าความเสียหาย	ค่าความเสียหาย น้อยกว่า 10,000 บาท	ค่าความเสียหาย 10,001 – 50,000 บาท	ค่าความเสียหาย 50,001 – 250,000 บาท	ค่าความเสียหาย 250,001 - 10,000,000 บาท	ค่าความเสียหาย มากกว่า 10,000,000 บาท
ความพึงพอใจ ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	มากกว่า 80%	60 - 80%	40 - 60%	20 - 40%	น้อยกว่า 20%
จำนวนผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียที่ ได้รับผลกระทบ	กระทบเฉพาะผู้ ที่เกี่ยวข้อง โดยตรงบางราย	กระทบเฉพาะผู้ ที่เกี่ยวข้อง โดยตรงเป็นส่วน ใหญ่	กระทบเฉพาะผู้ ที่เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมด	กระทบผู้ ที่ เกี่ยวข้องโดยตรง ทั้งหมดและผู้อื่น บางส่วน	กระทบผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยตรงและผู้อื่น ทั้งหมด
จำนวนผู้ ร้องเรียน	ไม่มีผู้ร้องเรียน	1 - 2 ราย/เดือน	3 - 4 ราย/เดือน	5 - 6 ราย/เดือน	มากกว่า 6 ราย/เดือน
ความล่าช้าของ การดำเนิน โครงการ	น้อยกว่า 0.5 เดือน	0.5 - 1 เดือน	มากกว่า 1 - 1.5 เดือน	มากกว่า 1.5 - 2 เดือน	มากกว่า 2 เดือน

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์/ความเสี่ยง ซึ่งจำแนกเป็น 5 ระดับคะแนน คือ

ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง		
ระดับคะแนน	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์โดยเฉลี่ย
1 = โอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก	คาดว่าจะมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคตน้อยมาก (Probability < 1%) หรืออาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ เช่น ไฟไหม้ ภัยธรรมชาติ เป็นต้น	5 ปีต่อครั้ง
2 = โอกาสเกิดขึ้นน้อย	คาดว่าจะมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคตน้อย (Probability 1 - 2%)	2 - 4 ปีต่อครั้ง
3 = โอกาสเกิดขึ้นปานกลาง	คาดว่าจะมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคตปานกลาง (Probability 2 - 3%)	1 ปีต่อครั้ง
4 = โอกาสเกิดขึ้นสูง	คาดว่าจะมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคตค่อนข้างบ่อย (Probability 3 - 5%)	1 - 6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
5 = โอกาสเกิดขึ้นสูงสุด	คาดว่าจะมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคตบ่อยมาก (Probability > 5%)	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
หมายเหตุ Probability (ความน่าจะเป็น) < 1% หมายถึง ปฏิบัติการ 100 ครั้ง มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย < 1 ครั้ง		

ระดับความเสี่ยงรวม (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ซึ่งคำนวณได้จากสูตรดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยงรวม} = \text{ระดับความรุนแรงของผลกระทบ} \times \text{ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง}$$

เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรม หรือภารกิจของหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสียหายในระดับใด ในตารางความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

เมื่อพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงที่มีความสำคัญเสร็จสิ้น ผู้ประเมินต้องประเมินทางเลือกเพื่อกำหนดวิธีการในการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น โดยทางเลือกในการจัดการ/บริหารความเสี่ยงโดยทั่วไปมี 4 ทางเลือก (SARA) ดังนี้

1. การแบ่งปัน (Sharing) คือ การถ่ายโอนความเสี่ยงหรือโอนย้ายความเสี่ยงให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทน เช่น การทำประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทน เป็นต้น

2. การหลีกเลี่ยง/กำจัด (Avoiding) คือ การกำจัดความเสี่ยงหรือหลีกเลี่ยงไม่ยอมรับความเสี่ยงนั้นเลย เช่น การเปลี่ยนวัตถุประสงค์ การหยุดทำกิจกรรมหรือขั้นตอนที่นำมาซึ่งความเสี่ยง เป็นต้น

3. การควบคุม/ลด (Reducing) คือ การควบคุมความเสี่ยงหรือหาวิธีการควบคุมเพิ่มเติมเพื่อจัดการ/บริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดทำแผนฉุกเฉิน การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการดำเนินงาน การจัดอบรมเพิ่มทักษะให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

4. การยอมรับ (Accepting) คือ การยอมรับความเสี่ยงเนื่องจากองค์กรอาจมีระบบควบคุมที่มีประสิทธิภาพ หรือมีเงินทุนเพียงพอที่จะรองรับผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นหรือระดับความเสี่ยงเหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือการยอมรับให้มีความเสี่ยง เนื่องจากค่าใช้จ่าย/ต้นทุนในการจัดการ/บริหารความเสี่ยงอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์/ผลประโยชน์ที่จะได้รับ

หลังจากที่ได้ประเมินทางเลือกการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะทำการคัดเลือกทางเลือกกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมที่สุดสำหรับแต่ละความเสี่ยง จัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต ซึ่งจะมีการกำหนดวิธีการดำเนินการ หน่วยงานผู้รับผิดชอบ และกำหนดระยะเวลาดำเนินการเพื่อประโยชน์ในการติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงต่อไป

บทที่ 3

การวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต

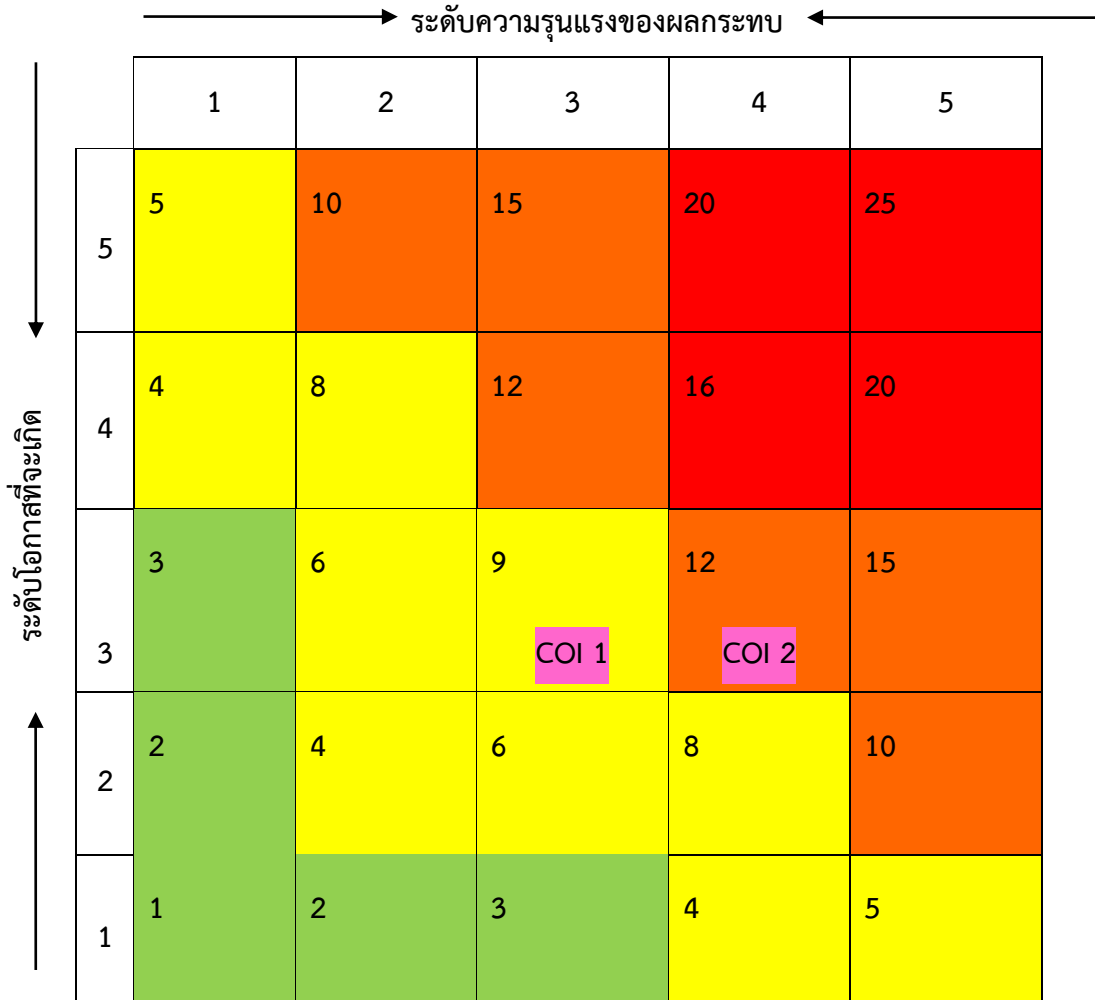
การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการทุจริต ประจำปี 2562 โดยวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงจากลักษณะงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต ดังที่กล่าวถึงในบทที่ 1 พบว่ามีปัจจัยเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตหรือผลประโยชน์ทับซ้อน ดังนี้

ลักษณะงาน	ปัจจัยเสี่ยง	วัตถุประสงค์	การประเมินความเสี่ยง			รหัส ปัจจัย เสี่ยง
			ด้านผลประโยชน์ทับซ้อน			
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง	
การ จัดซื้อ จัดจ้างและการ บริหารพัสดุ	พนักงาน สสว. ขาด ความรู้ ความเข้าใจ/ ไม่ให้ความ สำคัญกับ กฎ ระ เ บี ย บ ข้อ บังคับใน การจัดซื้อจัด จ้าง และการ บริหารพัสดุ	เพื่อให้การจัดหาพัสดุ ภาครัฐโดยการซื้อ จ้าง เข้า แลกเปลี่ยน หรือโดย วิธี อื่นใดให้สอดคล้องกับ ประกาศ ระ เ บี ย บ หลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติ และ มติ คณะ รัฐ ม น ต ร ที่ เกี่ยว ข้อง รว ม ถึง ดำเนินการตามเกณฑ์การ ประเมินคุณธรรมและ ความ โปร่งใสในการ ดำเนินงาน ของหน่วยงาน ภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA)	3	3	9 ปานกลาง	COI 1
การดำเนินงาน โครงการ	การระบุและ กำหนดปัจจัยที่ จะเกิด ความ เสี่ยงไม่สอดคล้องกับการ ดำเนินงาน	เพื่อให้พนักงาน สสว. มี ความตระหนักถึงความ เสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่าง การดำเนินงานและหาแนว ทางการแก้ไขเพื่อให้ระดับ ความรุนแรงของความเสี่ยง ลดลงทำให้การดำเนินงาน โครงการ บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	3	4	12 สูง	COI 2

แผนภูมิความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต ของ สสว.

ประจำปี 2562



จากแผนภูมิความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยง สามารถสรุปการวิเคราะห์ความเสี่ยงและแผนจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริต ดังนี้

แผนจัดการความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริตของ สสว. ประจำปี 2562

ปัจจัยที่จะเกิดความเสี่ยง	โอกาสและ ผลกระทบ			มาตรการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ												ผู้รับผิดชอบ			
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4						
					ต.ค.-61	พ.ย.-61	ธ.ค.-61	ม.ค.-62	ก.พ.-62	มี.ค.-62	เม.ย.-62	พ.ค.-62	มิ.ย.-62	ก.ค.-62	ส.ค.-62	ก.ย.-62				
พนักงาน สสว. ขาดความรู้ความเข้าใจ/ไม่ให้ความสำคัญกับ กฎระเบียบ ข้อบังคับในการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุ (รหัสปัจจัยเสี่ยง: COI 1)	3	3	9 ปานกลาง	1.อบรมให้ความรู้แก่พนักงาน สสว. เรื่อง พรบ. หลักเกณฑ์ และแนวทางการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุ 2. ควบคุม กำกับ ดูแลให้พนักงาน สสว. ปฏิบัติตามพรบ. หลักเกณฑ์ และแนวทางการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเคร่งครัด 3. จัดทำรายงานการบริหารพัสดุเสนอผู้บริหาร 4. จัดทำรายงานผลการจัดซื้อจัดจ้างประจำปี	←	→														ฝกก.
การระบุและกำหนดปัจจัยที่จะเกิดความเสี่ยงไม่สอดคล้องกับการดำเนินงาน (รหัสปัจจัยเสี่ยง: COI 2)	3	4	12 สูง	อบรมให้ความรู้แก่พนักงาน สสว. เรื่องการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริตและการประเมินความเสี่ยง								←	→						ฝกก.	



บันทึกข้อความ

รับที่ 947 / 62
วันที่ 26 เม.ย. 2562

รับที่ 1417 / 2562
วันที่ 30 เม.ย. 2562

หน่วยงาน ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร โทรศัพท เบอร์ต่อภายใน 3223, 3060
ที่ ผกก. 117/2562 วันที่ 26 เมษายน 2562
เรื่อง ขอความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต ประจำปี 2562 ของ สสว.
เรียน ผอ.สสว. ผ่าน รอ.(ว) ผ่าน ผอ.กสป.

ตามที่ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) มีการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) เพื่อเป็นการสร้างความตระหนักให้หน่วยงานภาครัฐมีการดำเนินงานอย่างโปร่งใส และมีคุณธรรม โดยเริ่มประเมินผลการดำเนินงานของ สสว. ตั้งแต่ปี 2558 ซึ่งในส่วนของ ผกก. รับผิดชอบ ดัชนีข้อ 4 วัฒนธรรมในองค์กร ตัวชี้วัดที่ 4.2 การป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน ตามเกณฑ์การประเมินของ ITA ปี 2562 และจัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต ประจำปี 2562 ของ สสว. ทั้งนี้ ผกก. ได้จัดประชุมหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2562 ณ ห้องประชุม 2301 โดยมี ผอ. กสป. เป็นประธาน ได้มีการชี้แจง (ร่าง) แผนฯ รับฟังความคิดเห็นและให้ปรับปรุง แต่ปัจจัยที่จะเกิดความเสี่ยงรวมทั้งดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลง ตามบันทึกข้อความที่ ผกก. 113/2562 ลว. 22 เมษายน 2562 (เอกสารแนบ 1)

ผกก. ขอเรียนว่า ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต ประจำปี 2562 ตามเกณฑ์การประเมิน ITA ครบทุกประเด็นเรียบร้อยแล้ว รายละเอียดตามเอกสารแนบ 2

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

1. เห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต ของ สสว. ประจำปี 2562
2. สั่งการให้ รอ.ผอ.สสว. ผอ.กลุ่มงานและผอ.ฝ่าย ที่เกี่ยวข้อง กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต ของ สสว. ปี 2562

หากเห็นชอบ ผกก. จะได้แจ้งเวียนให้แก่ผู้บริหารและฝ่ายที่รับผิดชอบ ถือปฏิบัติต่อไป

เรียน ผอ.สสว.
① ในมติสภาขับเคลื่อนการปฏิรูป
สำนักงาน 17 และผู้เกี่ยวข้อง ตาม
แล้ว (มท + กก) 17/1/2562
17/1/2562

(นางสุจิตา เหมเวช)

หัวหน้าส่วนวิเคราะห์งบประมาณ (นายสุวรรณชัย โลหะวัฒนกุล)

ปฏิบัติการแทนผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์องค์กร

30 เม.ย. 2562

ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (ปณชญาณัญญ์) 95

ผกก. 117/2562

รอ(ว)
17/1/2562