



แผนบริหารจัดการต่อการรับความเสี่ยงต่อการรับสินบน บริษัท เอ็นเทอร์ไพรซ์วายด์ โซลูชั่นส์ จำกัด

ส่วนที่ 1 บทนำ

บทนำ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นด้านจริยธรรมและการป้องกันการทุจริต หนึ่งในความเสี่ยงที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร คือ ความเสี่ยงต่อการรับสินบน ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ในหลายกระบวนการทำงาน ทั้งในระดับนโยบาย การบริหารจัดการซื้อจัดจ้าง การให้บริการ หรือการดำเนินงานประจำวัน

เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต และเพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล องค์กรจึงได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อการรับสินบนขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมิน วิเคราะห์ และกำหนดแนวทางในการป้องกันและลดโอกาสการเกิดการรับสินบนในทุกระดับขององค์กร รวมถึงการกำหนดมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสม การส่งเสริมการรับรู้ในหมู่พนักงาน และการสร้างกลไกติดตาม ตรวจสอบอย่างเป็นระบบ

แผนบริหารจัดการฉบับนี้จะเป็นกรอบแนวทางให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติได้อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรในการดำเนินงานอย่างมีคุณธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม



แผนบริหารจัดการต่อการรับความเสี่ยงต่อการรับสินบน
บริษัท เอ็นเทอร์ไพรซ์ฮาวายด์ โซลูชั่นส์ จำกัด

ส่วนที่ 2 การประเมินความเสี่ยงต่อการรับสินบน

การประเมินความเสี่ยงต่อการรับสินบน

พิจารณาจาก 2 ปัจจัย คือ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) พิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงและผลกระทบ (Impact) การวัดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น

ศัพท์เฉพาะ คำนิยาม ศัพท์เฉพาะ	คำนิยาม
ความเสี่ยงต่อการรับสินบน(Bribery Risk)	การดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการรับสินบน ในอนาคต
ความเสี่ยง (Risk)	ความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์บางอย่างซึ่งมีผลกระทบทำให้การดำเนินงาน ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือเบี่ยงเบนไปจากที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ผลกระทบที่เกิดขึ้นอาจส่งผลในทางบวกหรือทางลบก็ได้ ผลกระทบทางลบ เรียกว่า ความเสี่ยง ผลกระทบทางบวก เรียกว่า โอกาส
ความเสี่ยง/ปัญหา	ความเสี่ยง : เหตุการณ์ที่ยังไม่เกิด ต้องหามาตรการควบคุม ปัญหา : เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว รู้อยู่แล้ว ต้องแก้ไข ปัญหา เช่น การไม่มีความรู้หรือไม่มีความเข้าใจ คือ ปัญหา ไม่ใช่ความเสี่ยง เป็นต้น
ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	เป็นขั้นตอนในการค้นหาว่ามีรูปแบบความเสี่ยงการทุจริตอย่างไรบ้าง
โอกาส (Likelihood)	โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น
ผลกระทบ (Impact)	ผลกระทบจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน
ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงต่อการรับสินบน (Risk Score)	คะแนนรวมที่แสดงให้เห็นถึงระดับความรุนแรงของความเสี่ยง การทุจริต ที่เป็นผลจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริต จาก 2 ปัจจัย คือ โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)
ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงต่อ การรับสินบน (Risk Owner)	ผู้ปฏิบัติงานหรือรับผิดชอบกระบวนการหรือโครงการ



แผนบริหารจัดการต่อการรับความเสี่ยงต่อการรับสินบน
บริษัท เอ็นเทอร์ไพรซ์ฮาวายด์ โซลูชั่นส์ จำกัด

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงต่อการรับสินบน

ตารางที่ 1 เกณฑ์โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

โอกาสเกิดการรับสินบน (Likelihood)	
5	เหตุการณ์อาจเกิดขึ้นได้สูงมาก (ร้อยละ 10 ขึ้นไป)
4	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้สูง (ร้อยละ 10)
3	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นบางครั้ง (ร้อยละ 5)
2	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นน้อยมาก (น้อยกว่าร้อยละ 3)
1	เหตุการณ์ไม่น่ามีโอกาสเกิดขึ้น (ไม่เกิดขึ้นเลย)

ตารางที่ 2 เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	
5	กระทบต่องบประมาณและความเชื่อมั่นของสังคมระดับสูงมาก
4	กระทบต่องบประมาณและความเชื่อมั่นของสังคมระดับสูง
3	กระทบต่องบประมาณและความเชื่อมั่นของสังคมระดับปานกลาง
2	กระทบต่องบประมาณและความเชื่อมั่นของสังคมระดับต่ำ
1	กระทบต่องบประมาณและความเชื่อมั่นของสังคมระดับต่ำมาก

ตารางที่ 3 ระดับความเสี่ยงการทุจริต

Risk Score					
โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ				
	1	2	3	4	5
5	ปานกลาง (5×1=5)	สูง (5×2=10)	สูงมาก (5×3=15)	สูงมาก (5×4=20)	สูงมาก (5×5=25)
4	ปานกลาง (4×1=4)	ปานกลาง (4×2=8)	สูง (4×3=12)	สูงมาก (4×4=16)	สูงมาก (4×5=20)
3	ต่ำ (3×1=3)	ปานกลาง (3×2=6)	ปานกลาง (3×3=9)	สูง (3×4=12)	สูงมาก (3×5=15)
2	ต่ำ (2×1=2)	ต่ำ (2×2=4)	ปานกลาง (2×3=6)	ปานกลาง (2×4=8)	สูง (2×5=10)
1	ต่ำ (1×1=1)	ต่ำ (1×2=2)	ปานกลาง (1×3=3)	สูง (1×4=4)	ปานกลาง (1×5=5)

ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

● สีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงระดับ ต่ำ (น้อยกว่า 5 คะแนน)
● สีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับ ปานกลาง (5 – 9 คะแนน)
● สีส้ม หมายถึง ความเสี่ยงระดับ สูง (10 – 14 คะแนน)
● สีแดง หมายถึง ความเสี่ยงระดับ สูงมาก (15 คะแนนขึ้นไป)



แผนบริหารจัดการต่อการรับความเสี่ยงต่อการรับสินบน
บริษัท เอ็นเทอร์ไพรส์เทรด โซลูชั่นส์ จำกัด

การประเมินระดับของความเสี่ยงต่อการรับสินบน

อันดับ	ประเด็นความเสี่ยงต่อการรับสินบน	ความเสี่ยง	โอกาส (L) (1-5 คะแนน)	ผลกระทบ (I) (1-5 คะแนน)	Risk Score	ระดับความเสี่ยง
1	การให้สินบนเจ้าหน้าที่รัฐ	1.1 พนักงานบริษัทให้เงินสด ของขวัญ หรือผลประโยชน์อื่น ๆ เพื่อให้ชนะประมูล หรือได้รับความเอื้อเฟื้อ	1	2	2	ปานกลาง
		1.2 การเบิกค่าใช้จ่ายที่อ้างว่าเป็น “ค่าติดต่อบริการ” โดยไม่มีหลักฐานชัดเจน	2	3	6	ปานกลาง
2	การใช้นุ้คคลหรือที่ปรึกษาภายนอกเป็นช่องทางสินบน	2.1 การว่าจ้าง “ตัวกลาง” ที่มีหน้าที่ประสานหรือจ่ายสินบนแทน	1	4	4	สูง
		2.2 ไม่มีการตรวจสอบประวัติหรือความชอบธรรมของบุคคลภายนอก (third-party risk)	2	3	6	ปานกลาง
3	การปลอมเอกสารหรือให้ข้อมูลเท็จในการเสนอราคา	3.1 ปลอมเอกสารรับรองผลงาน/คุณสมบัติ	1	5	5	ปานกลาง
		3.2 อ้างข้อมูลที่เกินจริง เช่น จำนวนพนักงาน ประสบการณ์ หรือทุนจดทะเบียน	1	4	4	สูง
4	การฮั้วประมูลร่วมกับคู่แข่ง	4.1 แบ่งงานกันโดยตกลงล่วงหน้า → ราชหนึ่งเสนอราคาต่ำ อีกฝ่ายเสนอราคาสูง	1	5	5	ปานกลาง
		4.2 บางครั้งพนักงานระดับปฏิบัติร่วมสมรู้กับบริษัทคู่แข่งโดยที่บริษัทไม่รู้	2	4	8	ปานกลาง
5	ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest)	5.1 ผู้บริหารหรือพนักงานมีความสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่รัฐที่ดูแลงาน เช่น เป็นญาติ หุ้นส่วน หรืออดีตพนักงานรัฐ	1	3	3	ต่ำ
		5.2 มีผลประโยชน์ทับซ้อนแต่ไม่เปิดเผย	1	5	5	ปานกลาง
6	การควบคุมภายในไม่เข้มแข็ง	6.1 ไม่มีนโยบายต่อต้านคอร์รัปชันชัดเจน	1	5	5	ปานกลาง
		6.2 ไม่มีระบบตรวจสอบหรืออนุมัติหลายขั้นตอนในการเข้าร่วมโครงการรัฐ	2	4	8	ปานกลาง
		6.3 ผู้บริหารละเลยหรือสนับสนุนพฤติกรรมผิดจริยธรรมโดยปริยาย	1	5	5	ปานกลาง
7	แรงจูงใจจากภายในที่กระตุ้นให้ทำผิด	7.1 เป้าหมายยอดขายที่กดดันสูง → ทำให้ฝ่ายขายเลือกใช้วิธีผิดจริยธรรม	1	4	4	สูง
		7.2 ค่านายหน้าหรือโบนัสที่อิงเฉพาะ “ผลสำเร็จ” โดยไม่คำนึงถึงวิธีการ	1	5	5	ปานกลาง



แผนบริหารจัดการต่อการรับความเสี่ยงต่อการรับสินบน บริษัท เอ็นเทอร์ไพรซ์วายด์ โซลูชั่นส์ จำกัด

ส่วนที่ 3 แผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อการรับสินบน

ในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อการรับสินบน พิจารณารisk ต่อการรับสินบน ที่อยู่ในโซนสีแดง (Red Zone) ของทุกสายงานจะถูกเลือกมาทำแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยงต่อการรับสินบน ส่วนลำดับความเสี่ยงที่อยู่ในโซนสีส้ม สีเหลือง จะถูกเลือกในลำดับต่อมา มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอาจมีหลากหลายวิธีการ หน่วยงานควรทำการคัดเลือกวิธีที่ดีที่สุดและประเมินความคุ้มค่าเหมาะสมกับระดับความเสี่ยงต่อการรับสินบนที่ได้จากการประเมินมาประกอบด้วย

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อการรับสินบน ให้นำมาตรการควบคุมความเสี่ยง ต่อการรับสินบนของกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมินของหน่วยงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Key Controls in place) มาทำการประเมินว่ามีประสิทธิภาพอยู่ในระดับใด ดี พอใช้ หรืออ่อน (ดูคำอธิบายเพิ่มเติม) เพื่อพิจารณาจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงต่อการรับสินบนเพิ่มเติม (Further Actions to be Taken)

ระดับ	คำอธิบาย
	การประเมินประสิทธิภาพมาตรการควบคุมความเสี่ยงต่อการรับสินบน ที่หน่วยงานมีในปัจจุบัน
ดี	การควบคุมมีความเข้มแข็งและดำเนินไปได้อย่างเหมาะสมซึ่งช่วยให้เกิดความมั่นใจได้ในระดับที่สมเหตุสมผล ว่าจะสามารถลดความเสี่ยงต่อการรับสินบนได้
พอใช้	การควบคุมยังขาดประสิทธิภาพถึงแม้ว่าจะไม่ทำให้เกิดผลเสียจากความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญแต่ก็ควรมีการปรับปรุงเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถลดความเสี่ยงต่อการรับสินบนได้
อ่อน	การควบคุมไม่ได้มาตรฐานที่ยอมรับได้เนื่องจากมีความหละหลวมและไม่มีประสิทธิภาพ การควบคุมไม่ทำให้อย่างสมเหตุสมผลว่า จะสามารถลดความเสี่ยงต่อการรับสินบนได้



แผนบริหารจัดการต่อการรับความเสี่ยงต่อการรับสินบน
บริษัท เอ็นเทอร์ไพรส์สวอยด์ โซลูชั่นส์ จำกัด

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อการรับสินบน

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติ	ประเด็นความเสี่ยงต่อการรับสินบน	ประสิทธิภาพ การจัดการ	วิธีการ/มาตรการควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
1	การให้สินบนเจ้าหน้าที่รัฐ	1.1 พนักงานบริษัทให้เงินสด ของขวัญ หรือผลประโยชน์อื่น ๆ เพื่อให้ชนะประมูล หรือได้รับความเอื้อเพื่อ	พอใช้	1. จัดทำนโยบายต่อต้านการให้สินบน (Anti-Bribery Policy) 2. จัดทำ “No Gift Policy” และประกาศต่อสาธารณะ 3. ควบคุมค่าใช้จ่ายด้าน “การติดต่อภาครัฐ” อย่างเข้มงวด 4. คัดกรองและตรวจสอบบุคคลที่สาม (Third Party Due Diligence) 5. ฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง 6. มีช่องทางแจ้งเบาะแส (Whistleblower Channel) 7. ตรวจสอบและประเมินความเสี่ยงเป็นประจำ	ตลอดอายุ สัญญา	ฝ่ายบริหาร/ ฝ่ายขายและ การตลาด
		1.2 การเบิกค่าใช้จ่ายที่อ้างว่าเป็น “ค่าติดต่อราชการ” โดยไม่มีหลักฐานชัดเจน	ดี	1. กำหนดนิยามที่ชัดเจนของ “ค่าติดต่อราชการ” ระบุในระเบียบบริษัท ว่าค่าใช้จ่ายประเภทนี้หมายถึงอะไร 2. กำหนดให้มีเอกสารประกอบทุกครั้ง เช่น ใบเสร็จ, หนังสือราชการ 3. ใช้แบบฟอร์มเบิกจ่ายเฉพาะ พร้อมผู้อนุมัติหลายระดับ 4. จำกัดวงเงินและความถี่ในการเบิก 5. ให้ฝ่ายบัญชีและตรวจสอบภายในทำ Random Audit 6. กำหนดบทลงโทษชัดเจน	ตลอดอายุ สัญญา	ฝ่าย ทรัพยากร บุคคล/ฝ่าย บัญชี



แผนบริหารจัดการต่อการรับความเสี่ยงต่อการรับสินบน
บริษัท เอ็นเทอร์ไพรส์สวายด์ โซลูชั่นส์ จำกัด

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อการรับสินบน

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติ	ประเด็นความเสี่ยงต่อการรับสินบน	ประสิทธิภาพ การจัดการ	วิธีการ/มาตรการควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
2	การใช้บุคคลหรือที่ปรึกษา ภายนอกเป็นช่องทางสินบน	2.1 การว่าจ้าง “ตัวกลาง” ที่มีหน้าที่ ประสานหรือจ่ายสินบนแทน	ปานกลาง	1. Due Diligence ตัวกลางอย่างละเอียดก่อนการว่าจ้าง 2. ทำสัญญาจ้างที่มีข้อกำหนดต่อต้านคอร์รัปชัน ใส่เงื่อนไขในสัญญา ชัดเจน เช่น ห้ามกระทำการให้สินบนโดยเด็ดขาด 3. กำหนดขอบเขตงาน (Scope of Work) และค่าจ้างอย่างชัดเจน 4. ควบคุมการจ่ายเงินอย่างเข้มงวด 5. ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานตัวกลาง 6. ให้งานที่เกี่ยวข้องอบรมเรื่องกฎหมายและจริยธรรม	ตลอดอายุ สัญญา	ฝ่ายขายและ การตลาด
		2.2 ไม่มีการตรวจสอบประวัติหรือ ความชอบธรรมของบุคคลภายนอก (third-party risk)	พอใช้	1. Due Diligence ตัวกลางอย่างละเอียดก่อนการว่าจ้างตรวจสอบประวัติ ความน่าเชื่อถือ: มีความเกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่รัฐหรือไม่เคยมีประวัติคดี สินบนหรือทุจริตหรือไม่พิจารณาจากประสบการณ์ อ้างอิงลูกค้าเดิม และใบอนุญาตประกอบธุรกิจ	ตลอดอายุ สัญญา	ฝ่าย ทรัพยากร บุคคล
3	การปลอมเอกสารหรือให้ ข้อมูลเท็จในการเสนอราคา	3.1 ปลอมเอกสารรับรองผลงาน/ คุณสมบัติ	ดี	1. ตรวจสอบเอกสารกับแหล่งที่มาโดยตรง (Source Verification) 2. ใช้แบบฟอร์มมาตรฐานในการยื่นเอกสาร 3. กำหนดให้ฝ่ายกฎหมายหรือตรวจสอบภายในเป็นผู้ตรวจสอบเอกสาร	ตลอดอายุ สัญญา	ฝ่ายบริหาร/ ฝ่ายขายและ การตลาด



แผนบริหารจัดการต่อการรับความเสี่ยงต่อการรับสินบน
บริษัท เอ็นเทอร์ไพรส์เทรด โซลูชั่นส์ จำกัด

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อการรับสินบน

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติ	ประเด็นความเสี่ยงต่อการรับสินบน	ประสิทธิภาพ การจัดการ	วิธีการ/มาตรการควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
				4. ใช้ระบบดิจิทัลเพื่อตรวจสอบความถูกต้องใช้ระบบ OCR หรือ e-Signature ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร (หากมีระบบ) สำหรับงานประมูล ตรวจสอบเอกสารทุกชุดเก็บไว้ในระบบ และเก็บ Log 5. ลงโทษพนักงานหรือคู่ค้าที่กระทำผิดอย่างเด็ดขาด 6. อบรมและประชาสัมพันธ์ข้อห้ามชัดเจน		
		3.2 อ้างอิงข้อมูลที่เกินจริง เช่น จำนวนพนักงาน ประสิทธิภาพ หรือทุนจดทะเบียน	ดี	1. กำหนดให้มีแหล่งอ้างอิง (Proof of Evidence) สำหรับทุกข้อมูล 2. ใช้แบบฟอร์มตรวจสอบภายใน (Internal Fact Verification Checklist) 3. กำหนดให้ฝ่ายกฎหมายหรือตรวจสอบภายในตรวจสอบข้อมูลก่อนส่ง 4. ใช้ระบบกลางในการจัดเก็บข้อมูลบริษัท 5. มีบทลงโทษทางวินัยหากพบการให้ข้อมูลเท็จ 6. ฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับ “ข้อมูลที่เป็นเท็จ”	ตลอดอายุสัญญา	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
4	การฮั้วประมูลร่วมกับคู่แข่ง	4.1 แบ่งงานกันโดยตกลงล่วงหน้า → รายหนึ่งเสนอราคาต่ำ อีกฝ่ายเสนอราคาสูง	ปานกลาง	1. ประกาศนโยบายอย่างเป็นทางการ (เป็นลายลักษณ์อักษร) 2. กำหนดขั้นตอนอนุมัติการเข้าร่วมประมูล 3. อบรมพนักงานเรื่องกฎหมายฮั้วประมูล และพฤติกรรมที่เข้าข่ายผิด 4. ห้ามพนักงานติดต่อหรือเจรจาลับกับคู่แข่ง 5. กำหนดบทลงโทษภายในอย่างชัดเจน	ตลอดอายุสัญญา	ฝ่ายบริหาร/ฝ่ายขายและการตลาด



แผนบริหารจัดการต่อการรับความเสี่ยงต่อการรับสินบน
บริษัท เอ็นเทอร์ไพรส์เทรด โซลูชั่นส์ จำกัด

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อการรับสินบน

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติ	ประเด็นความเสี่ยงต่อการรับสินบน	ประสิทธิภาพ การจัดการ	วิธีการ/มาตรการควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
				6. ทำสัญญาจริยธรรม/ข้อกำหนดต่อต้านฮั้วกับคู่ค้า คู่ค้าหรือบริษัทใน เครือที่ร่วมเข้าประมูลงานเดียวกัน ต้องลงนามว่า: ไม่มีการตกลง ล่วงหน้า หากพบภายหลัง ยินยอมให้ยกเลิกผลประโยชน์ และยกเลิกสัญญา		
		4.2 บางครั้งพนักงานระดับปฏิบัติร่วม สมรู้กับบริษัทคู่แข่งโดยที่บริษัทไม่รู้	ดี	1. ควบคุมการเข้าถึงข้อมูลสำคัญ (Access Control) 2. บังคับใช้ข้อตกลง “รักษาความลับ” กับพนักงาน 3. แยกหน้าที่และตรวจสอบไขว้ไม่ให้พนักงานคนเดียวรับผิดชอบงาน ทั้งระบบ 4. ใช้ระบบติดตามพฤติกรรม 5. จัดอบรมเรื่องผลกระทบและบทลงโทษ 6. มีช่องทางร้องเรียน/แจ้งเบาะแสที่ปลอดภัย	ตลอดอายุ สัญญา	ฝ่ายบริการ/ วิศวกรฝ่าย ขายและ การตลาด
5	ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest)	5.1 ผู้บริหารหรือพนักงานมี ความสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่รัฐที่ดูแลงาน เช่น เป็นญาติ หุ่นส่วน หรืออดีต พนักงานรัฐ	ดี	1. กำหนดนโยบายเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest Disclosure Policy) พนักงาน/ผู้บริหารต้องเปิดเผยความสัมพันธ์ ส่วนตัวกับเจ้าหน้าที่รัฐ หากมี 2. กำหนดมาตรการแยกบทบาท (Mitigation Plan) 3. อบรมพนักงานให้เข้าใจว่า “ความสัมพันธ์” อาจเป็นความเสี่ยง 4. กำหนดบทลงโทษหากไม่เปิดเผย	ตลอดอายุ สัญญา	ฝ่าย ทรัพยากร บุคคล



แผนบริหารจัดการต่อการรับความเสี่ยงต่อการรับสินบน
บริษัท เอ็นเทอร์ไพรส์สวายด์ โซลูชั่นส์ จำกัด

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อการรับสินบน

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติ	ประเด็นความเสี่ยงต่อการรับสินบน	ประสิทธิภาพ การจัดการ	วิธีการ/มาตรการควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
		5.2 มีผลประโยชน์ทับซ้อนแต่ไม่เปิดเผย	ปานกลาง	1. จัดทำนโยบาย “การเปิดเผยผลประโยชน์ทับซ้อน” (Conflict of Interest Policy) กำหนดว่า: พนักงานทุกระดับต้องเปิดเผยหากมีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ การปกปิดถือเป็นความผิดวินัยร้ายแรง กำหนดรอบการเปิดเผย (ปีละ 1 ครั้ง / เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง) 2. ดำเนินการตรวจสอบพื้นที่หลัง 3. จัดอบรม + ให้อำนาจอย่างสถานการณ์จริง 4. กำหนดโทษหาก “จงใจปกปิด” ผลประโยชน์ทับซ้อน 5. จัดตั้ง “คณะกรรมการตรวจสอบผลประโยชน์ทับซ้อน”	ตลอดอายุสัญญา	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
6	การควบคุมภายในไม่เข้มแข็ง	6.1 ไม่มีนโยบายต่อต้านคอร์รัปชันชัดเจน	ดี	1. เร่งจัดทำนโยบายต่อต้านคอร์รัปชัน (Anti-Corruption Policy) 2. กำหนดนโยบายให้เป็นส่วนหนึ่งของกฎระเบียบบริษัท 3. จัดอบรมให้พนักงานเข้าใจนโยบาย 4. สร้างช่องทางร้องเรียนลับ 5. ตั้งคณะกรรมการด้านธรรมาภิบาล	ตลอดอายุสัญญา	ฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคล



แผนบริหารจัดการต่อการรับความเสี่ยงต่อการรับสินบน
บริษัท เอ็นเทอร์ไพรส์เทรด โซลูชั่นส์ จำกัด

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อการรับสินบน

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติ	ประเด็นความเสี่ยงต่อการรับสินบน	ประสิทธิภาพ การจัดการ	วิธีการ/มาตรการควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
		6.2 ไม่มีระบบตรวจสอบหรืออนุมัติ หลายขั้นตอนในการเข้าร่วมโครงการ รัฐ	ปานกลาง	1. กำหนด “ขั้นตอนอนุมัติหลายชั้น” (Segregation of Duties) 2. จัดทำ “Checklist” การเข้าร่วมประมูลโครงการรัฐ 3. ตั้งคณะกรรมการ “พิจารณาโครงการรัฐ” (Project Vetting Committee) 4. สุ่มตรวจภายใน (Internal Audit) 5. ระบุไว้ในนโยบายต่อต้านคอร์รัปชัน	ตลอดอายุ สัญญา	ฝ่ายขายและ การตลาด
		6.3 ผู้บริหารละเลยหรือสนับสนุน พฤติกรรมผิดจริยธรรมโดยปริยาย	ปานกลาง	1. กำหนดนโยบายจริยธรรมชัดเจน พร้อมลงนามโดย CEO ทำเป็น “จรรยาบรรณธุรกิจ” (Code of Conduct) ระบุว่า: ผู้บริหารต้องเป็น แบบอย่าง ไม่มีข้อยกเว้นในการละเมิดจริยธรรม การละเลย = ถือเป็น “การฝ่าฝืนโดยทางอ้อม” 2. จัดฝึกอบรมพิเศษสำหรับ “ผู้บริหารระดับสูง” 3. สร้างช่องทางร้องเรียนที่ “ปลอดภัยและอิสระ” 4. ตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลที่อิสระจากผู้บริหารปฏิบัติ 5. กำหนดโทษผู้บริหารที่ฝ่าฝืนหรือ “ละเลย” ตามขั้น 6. เผยแพร่จรรยาบรรณต่อสาธารณะ	ตลอดอายุ สัญญา	ฝ่าย ทรัพยากร บุคคล



แผนบริหารจัดการต่อการรับความเสี่ยงต่อการรับสินบน
บริษัท เอ็นเทอร์ไพรส์เทรด โซลูชั่นส์ จำกัด

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อการรับสินบน

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติ	ประเด็นความเสี่ยงต่อการรับสินบน	ประสิทธิภาพ การจัดการ	วิธีการ/มาตรการควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
7	แรงจูงใจจากภายในที่กดดันให้ทำผิด	7.1 เป้าหมายยอดขายที่กดดันสูง → ทำให้ฝ่ายขายเลือกใช้วิธีผิดจริยธรรม	ปานกลาง	1. กำหนดนโยบายจรรยาบรรณการขาย (Sales Code of Conduct) 2. ออกแบบ KPI โดยไม่อิงเฉพาะยอดขายอย่างเดียว 3. มีระบบอนุมัติ “สิ่งที่เสี่ยงสูง” หลายขั้นตอน 4. กำหนดโทษที่ชัดเจนแม้ทำยอดถึงเป้า 5. มีระบบแจ้งเบาะแสเฉพาะฝ่ายขาย (Whistleblower) 6. ฝึกอบรมฝ่ายขายโดยใช้กรณีศึกษาจริง	ตลอดอายุสัญญา	ฝ่ายขายและการตลาด
		7.2 คำนายหน้าหรือโบนัสที่อิงเฉพาะ “ผลสำเร็จ” โดยไม่คำนึงถึงวิธีการ	ดี	1. กำหนดหลักเกณฑ์ “จริยธรรมในการได้รับค่าตอบแทน” 2. ตรวจสอบความชอบธรรมของคิลก่อนจ่ายค่าตอบแทน 3. คัดกรอง “ตัวแทนขาย” และ “ที่ปรึกษา” อย่างเข้มงวด 4. ปรับระบบโบนัส → พิจารณา “คุณภาพของยอดขาย” ร่วมด้วย 5. กำหนด “บทลงโทษ” หากพบการรับค่าตอบแทนโดยทุจริต 6. ให้ Compliance/ผู้ตรวจสอบเข้าร่วมก่อนอนุมัติการจ่าย	ตลอดอายุสัญญา	ฝ่ายขายและการตลาด