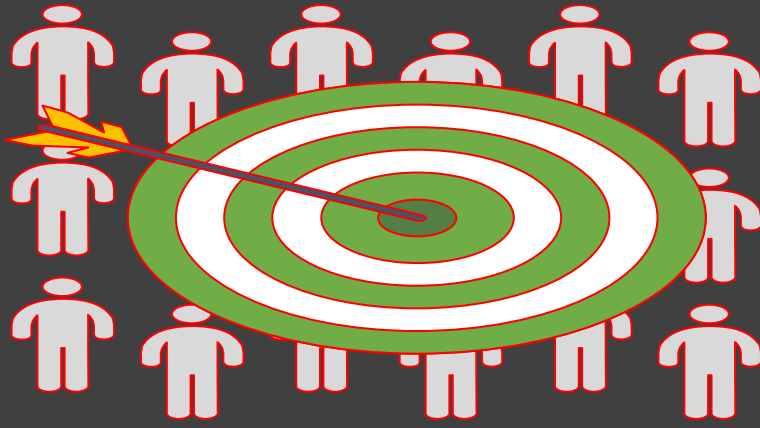




แนวทางสมัยใหม่ด้านบริหารความเสี่ยงทุจริตและ
ปกป้องทุจริตภาคปฏิบัติ
(PRACTICAL GUIDES FOR FRAUD RISK-BASED WAR)

อาจารย์ จิรพร สุ่มณีประสิทธิ์

แนวทางสมัยใหม่ด้านบริหารความเสี่ยงทุจริตและ
ปกป้องทุจริตภาคปฏิบัติ
(PRACTICAL GUIDES FOR FRAUD RISK-BASED WAR)

อาจารย์ จิรพร สุเมธีประสิทธิ์

ข้อมูลทางบรรณานุกรม

อาจารย์ จิรพร สุ่มธีประสิทธิ์

แนวทางสมัยใหม่ด้านบริหารความเสี่ยงทุจริตและ ปกป้องทุจริตภาคปฏิบัติ (PRACTICAL GUIDES FOR FRAUD RISK-BASED WAR)

586 หน้า

ISBN (E-BOOK)

978-616-616-500-5

สงวนสิทธิ์ ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ (ฉบับเพิ่มเติม) พ.ศ. 2558

พิมพ์ครั้งที่ 1 : พ.ศ. 2567

จำหน่ายในรูปแบบ : E-Book

ราคา : 329 บาท

จัดทำโดย : อาจารย์ จิรพร สุ่มธีประสิทธิ์

ออกแบบปก : อาจารย์ จิรพร สุ่มธีประสิทธิ์

สั่งซื้อได้ที่ :

ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

<http://www.chulabook.com>

โทร.086-323-3703-4

customer@cubook.chula.ac.th, info@cubook.chula.ac.th

Apps: CU-eBook Store

คำนำ

ทุกกิจการไม่ว่าหน่วยงานภาครัฐและกิจการภาคเอกชนล้วนแต่มีความเสี่ยงด้านทุจริตที่เป็นความเสี่ยงจากมนุษย์ (People Risk) และเป็นไปไม่ได้ที่จะกำจัดความเสี่ยงทุจริตให้หมดไปจากกิจการแบบถอนรากถอนโคน เพราะเกิดได้ทุกที่ทุกเวลา

อย่างไรก็ตาม ทุกกิจการจำเป็นต้องบริหารจัดการการทุจริตอย่างจริงจังและเข้มงวด เพื่อให้บุคลากรทุกคนเกรงกลัว และแสดงให้เห็นว่ากิจการได้ดำเนินการเฝ้าระวังสอดส่อง และตรวจจับ ตลอดจนเพิ่มเติมกิจกรรมป้องปรามและปราบปราม รวมทั้งพร้อมที่จะทำสงครามกับการทุจริตตามความจำเป็นและเฉียบพลันทันที เพื่อยืนหยัดในการต่อสู้การทุจริตมิใช่ปล่อยปละละเลย หรือยอมรับ หรือความคุ้นชินกับประเพณีชอบ ไม่ว่าจะมาจากบุคลากรระดับใด ตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหาร หรือบุคลากรภายนอกจากคู่ค้า คู่สัญญา ทุกคนรับผิดชอบต่อการต่อสู้ ป้องปราม และปราบปรามทุจริตในระดับของตน ด้วยการจัดการกับปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุที่นำไปสู่การเกิดทุจริต

ตำรา e - BOOK เล่มนี้จัดทำขึ้นจากการอิงมาตรฐานสากลที่มีเพิ่งปรับปรุงปีที่ผ่านมา ผสมผสานกับประสบการณ์ในการเป็นวิทยากรและทำหน้าที่ที่ปรึกษาให้แก่กิจการต่างๆ ของผู้เขียนเอง โดยหวังว่าจะให้แนวทางปฏิบัติสมัยใหม่ พร้อมแบบประเมินจำนวนมาก ที่ผู้อ่านจะนำสู่การวางกรอบการกำกับดูแลที่ดี วัฒนธรรมไม่ทนการทุจริต ดำเนินงานที่โปร่งใส พร้อมรายงานข้อมูลเบาะแส และตรวจสอบได้บนหลักคุณธรรมโดยไม่ยินยอมให้ผู้มีอำนาจ/ตำแหน่งหน้าที่ใช้ดุลยพินิจและช่องว่างกระทำทุจริตทุกรูปแบบ และประเมินความเสี่ยงทุจริตเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินความเสี่ยง เพื่อเพิ่มเติมแนวทางจัดการ รับมือ ตอบโต้การทุจริตตามความจำเป็นให้ทันทั่วทั้งที่ จนเกิดความเกรงกลัวและหราบจำ

อาจารย์ จิรพร สุเมธีประสิทธิ์

(ก)
สารบัญ

	หน้า
บทนำ กฎเกณฑ์กำกับงานบริหารทุจริต บังคับใช้ระดับสากลและยังพัฒนาไปไกล	1
1.ความเป็นมา	1
2.บทบาทและเครื่องมือพื้นฐานที่ใช้	2
3. บริหารทุจริตตามกรอบกฎหมาย ข้อกำหนดรัฐ หลักการและข้อกำหนดของรัฐบาล การแบ่งกลุ่มกฎหมายที่ใช้บังคับอยู่ในประเทศไทย	
4. คู่มือแนวทางการกำหนดมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมสำหรับนิติบุคคลในการ ป้องกัน การให้สินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐ (ฉบับ ปปช.)	
บทที่ 1 มาตรฐานบริหารความเสี่ยงทุจริตตาม COSO 2013, COSO Fraud Risk Management, ISO 3700X	33
1. มาตรฐานของกลุ่ม COSO	33
2. กรอบแนวทางพึงปฏิบัติตาม COSO Fraud Risk Management Guide	34
หลักเกณฑ์และเงื่อนไขสำคัญตามแนวทางปฏิบัติบริหารความเสี่ยงทุจริต	35
การมุ่งเน้นบริหารความเสี่ยงทุจริตที่ปรับเปลี่ยน	36
กิจกรรมสำคัญการบริหารความเสี่ยงทุจริต	36
3.เทียบการบริหารความเสี่ยงทุจริต COSO FRAUD Risk Management Guide กับ COSO 2013	37
4.มาตรฐานกลุ่ม ISO 3700X	41
4.1 สถานการณ์เร่งด่วนและความท้าทายด้านทุจริตคอร์รัปชัน	42
4.2 ISO 37001 Anti-bribery management systems	43
ภัยคุกคามจากการติดสินบนและการทุจริต	43
แนวทางบริหารจัดการตามกรอบแนวคิดมาตรฐาน ISO 37001	44
การบริหารเอกสารหลักฐาน ภายใต้เงื่อนไข 7.5.1	44
ความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับการใช้มาตรฐาน ISO 37001	46
ข้อดีที่สำคัญของมาตรฐานสากล ISO ฉบับนี้	48
การดำเนินการให้เป็นไปตามข้อกำหนดของมาตรฐาน	49
4.3 ISO 37002 Whistleblowing management systems – Guideline	49

ขั้นตอนการประยุกต์ใช้ระบบบริหารจัดการเบาะแส	50
การนำมาตรฐาน ISO 37002 ไปใช้ภายในองค์กรทำได้หลายลักษณะ	56
4.4 ISO 37008: Internal Investigations of Organization : 2023	57
หลักการและเงื่อนไขสำคัญการสอบสวนข้อเท็จจริง	58
คำศัพท์และคำจำกัดความ	58
รายละเอียดในมาตรฐานฉบับนี้	59
ความสำคัญของการสอบสวนข้อเท็จจริงภายในองค์กร	61
5. มาตรฐานการตรวจสอบทุจริต (IAASB's Fraud Standard)	62
6. AS 8001:2021 Fraud & Corruption Control	65
6.1 การเปลี่ยนแปลงสำคัญ AS 8001:2021 Fraud & Corruption Control	66
6.2 วัตถุประสงค์มาตรฐาน AS 8001:2021 Fraud & Corruption Control	66
6.3 ประเด็นปรับปรุงเกี่ยวกับการควบคุมการทุจริตและคอร์รัปชัน	66
7. แนวคิดใหม่สำหรับกลยุทธ์ป้องกันปรามการทุจริตในทศวรรษต่อไป	68
7.1 แนวโน้มมาตรฐาน COSO หรือ OCEG's INTEGRATED GRC	68
7.2 สงครามสู้รบทุจริต คอร์รัปชัน และการติดสินบน (FRAUD WAR)	70
ส่วนที่ 1 การบริหารทุจริตในภาพรวมองค์กรตามมาตรฐาน	
บทที่ 2 ต้นแบบประเมินความเสี่ยงพหุขององค์ประกอบการควบคุมทุจริตระดับองค์กร	73
1. หลักการและเหตุผล	73
2. การบริหารความเสี่ยงทุจริตตาม COSO 2013	74
แนวทางที่ 1	74
ใช้หลักการข้อ 8 ของมาตรฐานการควบคุมภายใน COSO 2013 Internal Control – Integrated Framework	
3. ประเด็นที่ควรระมัดระวังและใส่ใจเป็นพิเศษ	99
4. การบริหารความเสี่ยงทุจริตตาม GUIDANCE เฉพาะเจาะจง	102
แนวทางที่ 2	102
COSO's Fraud Risk Management Guideline เพื่อประเมินความเข้มแข็งของการจัดการความเสี่ยงทุจริตด้วยตนเอง	
5. ใช้มาตรฐาน COSO Fraud Risk Management Guide ทำแผนควบคุมความเสี่ยงทุจริต	105
6. Mapping COSO 2013 กับ COSO FRAUD RISK MANAGEMENT GUIDE	123
7.1 รายละเอียดของภาคผนวก	128

7.2 จุดอื่นที่เป็นที่เก็บข้อมูลที่โอนย้ายมา	129
7.3 การเรียงลำดับค่าคะแนน Scorecard ระดับกำกับดูแลความเสี่ยงทุจริต	130
7.4 การเรียงลำดับค่าคะแนน Scorecard ติดตามผลดำเนินงานบริหารความเสี่ยงทุจริต	132
เทมเพลต การประเมินความเสี่ยงทุจริตและกิจกรรมติดตามผล	133
Fraud Risk Ranking Matrix	134
7.5 เอกสารหลักฐานรองรับประเด็นมุ่งเน้น	135
ตัวอย่างการทดสอบวิเคราะห์ข้อมูล	136
บทที่ 3 กรอบแนวปฏิบัติ (Framework & Best Practices) บริหารความเสี่ยงทุจริตที่มีประสิทธิภาพ	137
1. นิยามสมัยใหม่ของความเสี่ยงด้านการทุจริต	138
1.1 เหตุผลและความจำเป็น	138
1.2 ความสำคัญที่ต้องเข้าใจความเสี่ยงจากการทุจริต	138
1.3 ทำความเข้าใจนิยามและรูปแบบความเสี่ยงทุจริต	140
1.4 การทุจริตที่เป็นอาชญากรรมทางการเงิน	149
2. ความเสี่ยงทุจริต - ภัยคุกคามที่ต้องพัฒนาการจัดการต่อไป	153
3. แนวคิดขั้นพื้นฐานความเสี่ยงทุจริตที่ต้องทบทวนใหม่	154
4. แนวพึงปฏิบัติที่ดีสำหรับองค์กรนำไปดำเนินการ	155
5. การยึดโยงและสอดคล้องกับกฎหมายและกฎเกณฑ์โลก (Global Compliance) ด้านการต่อสู้ทุจริต	155
6. การยืนยันและผูกพันระดับองค์กรกับการบริหารความเสี่ยงด้านทุจริต	157
บทบาทสำคัญผู้บริหารระดับสูงต่อการบริหารความเสี่ยงทุจริต	157
7. การเริ่มต้นเหมือนกัน - แทรกไว้ในกรอบการกำกับดูแลที่ดี	158
7.1 เหตุผลและความจำเป็น	158
7.2 ความหมายการกำกับดูแลที่ดีต่อการทุจริต	158
7.3 ขอบเขต	159
7.4 ความท้าทาย	159
7.5 เริ่มต้นที่ปรัชญาและวัฒนธรรมกำกับดูแลการทุจริต	160
บทที่ 4 การจัดวางนโยบายป้องปราม ปราบปราม และต่อสู้ทุจริต	167
1. องค์ประกอบนโยบายป้องปราม ปราบปราม และต่อสู้ทุจริต	168
2. เนื้อหาตามระดับของนโยบาย	172

3. การยกเว้นนโยบาย	174
ร่าง นโยบายกำกับดูแลที่ดีว่าด้วยการป้องปราม ปราบปราม และต่อสู้ทุจริต	178
ประเด็นที่เป็นข้อควรระวังเพิ่มเติม	182
https://www.counterfraud.gov.au/library/framework-2024/fraud-and-corruption-policy	
บทที่ 5 บทบาทจริยธรรมและจรรยาบรรณทางธุรกิจในการป้องกันพฤติกรรมทุจริต	184
1. นิยามสมัยใหม่ของจริยธรรมและจรรยาบรรณธุรกิจ	184
1.1 นิยามจริยธรรมและจรรยาบรรณธุรกิจ	184
1.2 ความเสี่ยงเชิงจริยธรรมและจรรยาบรรณทางธุรกิจ	185
2. ประเด็นที่เป็นความท้าทายของจริยธรรมและจรรยาบรรณธุรกิจ	185
3. ปัจจัยเสี่ยงเชิงจริยธรรมและจรรยาบรรณธุรกิจ	186
4. มาตรฐานระบบการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงทุจริต	190
4.1 มาตรฐานกลุ่ม COSO	190
4.2 คู่มือและแผนที่ความเสี่ยงของ ACFE	190
4.3 OECD's ANTI-CORRUPTION ETHICS AND COMPLIANCE HANDBOOK FOR BUSINE	192
การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงจริยธรรมและจรรยาบรรณธุรกิจ	193
เอกสารหลักฐานและผลที่ได้จากการดำเนินการ	196
การเชื่อมโยงกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงทุจริตกับโปรแกรมการบริหารความ	196
เสี่ยง หรือโปรแกรมกำกับกับการปฏิบัติงานตามกฎหมายเกณฑ์อื่นๆ	
ข้อเสนอการพัฒนาโครงการกำกับกับการปฏิบัติตามกฎหมายเกณฑ์ด้านจริยธรรมและ	197
จรรยาบรรณเพื่อรองรับความเสี่ยงทุจริต (Ethical Regulatory Compliance Management)	
5. ความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรมและจรรยาบรรณบกพร่องกับการทุจริต	197
5.1 เหตุผลและความจำเป็น	197
5.2 การระบุถึงข้อบกพร่องหรือสัญญาณเตือนความผิดปกติ	198
5.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมให้คุณค่าจริยธรรมอย่างเข้มแข็ง	198
6. ข้อเสนอแนะจากแนวปฏิบัติที่ดีระดับสากล	203

ส่วนที่ 2 แนวปฏิบัติในการระบุ วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง

บทที่ 6 เทคนิคการวางเงื่อนไขการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงทุจริต	207
1. กรอบแนวคิดที่นำมาใช้	208
2. การเข้าถึงความเสี่ยงทุจริต (Fraud Risk Assessment) จากบอร์ดสู่บุคลากรทุกระดับ	209
3. ความสำคัญของกระบวนการ Fraud Risk Assessment	210
3.1 สิ่งคาดหวังจากกระบวนการ Fraud Risk Assessment	211
3.2 การกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงทุจริต	212
4. องค์ประกอบพื้นฐานการประเมินความเสี่ยงทุจริตที่ดี	212
4.1 กรอบแนวทางดำเนินงานหลัก	212
4.2 CHECKLIST/TEMPLATE/WORK PAPER ที่เกี่ยวข้อง	216
4.3 องค์ประกอบทีมงานที่ใช้ในกระบวนการ Risk Assessment	218
5. เงื่อนไขจำเป็นขั้นต่ำมาตรการจัดการด้านทุจริตที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม	218
6. การวางแผน กระบวนการ และทำตามขั้นตอนครบถ้วน	223
7. เงื่อนไขสำคัญเชิงกระบวนการ Fraud Risk Assessment	229
8. ตัวอย่างการป้องกันและสอดส่องตรวจจับทุจริตด้าน IT และดิจิทัล	232
8.1 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับธุรกรรมดำเนินงานปกติ	232
8.2 การทุจริตในธุรกรรมอีคอมเมิร์ซ	235
9. แผนงานและกิจกรรมกระบวนการ Fraud Risk Assessment ตามกรอบ COSO	236
ตัวอย่างแบบฟอร์มที่ประยุกต์ใช้	242
แบบฟอร์ม 1 ใช้สำหรับระบุกระบวนการงานที่เสี่ยงทุจริต 3 ด้าน	242
แบบฟอร์ม 2 แบบคัดเลือกกระบวนการงานสำคัญด้วยฐานความเสี่ยง (Risk-Based Thinking) จาก 5 กระบวนการเหลือ 3 ลำดับกระบวนการสำคัญที่สุดตามลำดับเพื่อเข้าสู่ฐานการประเมินต่อไป	243
แบบฟอร์ม 3 แบบประเมินเพื่อเรียงลำดับ (Scoring) กระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง	246
แบบฟอร์ม 4 การประเมินสถานะความเสี่ยงจากบุคคล/หน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้อง	247
แบบฟอร์ม 5 ประเด็นที่ใช้ตรวจสอบความเพียงพอของการควบคุมด้านทุจริต (Checklist for Combination of fraud Control Activities)	250
แบบฟอร์ม 6 การประเมิน Risk-Control Matrix	253

บทที่ 7 แนวทางทำแผนจัดการความเสี่ยงทุจริตและการรายงานผล	255
1. กรอบแนวคิดการจัดทำแผนดำเนินงาน	255
2. แผนงานระดับองค์กรหรือแผนระดับกลยุทธ์	256
3. หลักการและเงื่อนไขสำคัญ	258
แผนดำเนินงานย่อยภายใต้กลยุทธ์องค์กร	259
4. การทำแผนพัฒนาการจัดการความเสี่ยงทุจริตประจำปี	261
4.1 หลักการและเงื่อนไข	261
4.2 เนื้อหาและรายละเอียดที่เป็นองค์ประกอบหลักแผนดำเนินงาน	262
4.3 การเตรียมความพร้อมของการทำแผนดำเนินงาน	263
4.4 ตัวอย่างเครื่องมือที่นำไปใช้ประกอบแผนดำเนินงาน	266
5. ผลงานที่คาดหวังจากกิจกรรมตามแผน	269
5.1 แนวทางจัดการความเสี่ยงทุจริตที่พัฒนา FRAUD FIGHTING MATURITY RATING เพื่อใช้หลักเกณฑ์และเงื่อนไข	269
5.2 จัดทำแผนงานเฉพาะเรื่อง และดำเนินกิจกรรมได้จริงตามแผน	274
5.3 รูปแบบการนำเสนอรายงานผลจากแผนดำเนินงาน	276
6. รูปแบบการติดตาม รายงานผลการดำเนินงาน	277
7. ตัวอย่างแบบฟอร์มและกระดาษทำการที่ใช้บันทึกเพื่อการติดตาม	279

นำผลประเมินความเสี่ยงในลำดับความเสี่ยงสูงและความสามารถควบคุมอ่อน
สู่การจัดการความเสี่ยงทุจริตเพิ่มเติม
ส่วนที่ 1 การทำแผนจัดการความเสี่ยงทุจริตประจำปี
ส่วนที่ 2 ตามติดตาม รายงานผลการดำเนินงาน
วงจรการบริหารกระบวนการต่อต้านการทุจริต

ส่วนที่ 3 การบริหารทุจริตแบบเฉพาะเจาะจง

บทที่ 8 บริหารความเสี่ยงบุคลากรและแนวปฏิบัติระดับบุคคลเมื่อพบข้อสงสัยหรือข้อบ่งชี้ทุจริต	287
1. การให้ความสำคัญและใส่ใจของฝ่ายนายจ้าง	287
2. Fraud (People) Risk ต้องควบคุมด้วยควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ	289
2.1 บุคลากรเป็นปัจจัยเสี่ยงด้านทุจริต	289
2.2 จุดอ่อนสำคัญที่ทำให้เกิด People Risk ด้านการทุจริต	289
2.3 กรอบแนวทางดำเนินงานตามมาตรฐานสากล	291

2.4 การบริหารงานกำกับดูแลแตกต่างจากการบริหารงานทุจริต	301
3. แนวปฏิบัติที่ดีที่จำเป็นต้องร่วมป้องกันปราบปราม และต่อสู้การทุจริตในระดับบุคคล	303
3.1 การกระจายและแบ่งปันความรับผิดชอบปกป้ององค์กรจากทุจริต	303
3.2 ขั้นตอนและแนวปฏิบัติที่ดีการบริหารข้อมูลภายในองค์กร	309
ตัวอย่างข้อความในหนังสือปฎิญา หรือรับรองตนเองไม่เกี่ยวข้องกับการทุจริต	316
ตัวอย่างข้อความแทรกในแบบฟอร์มการขออนุมัติ ขอยืม	316
ตัวอย่างเอกสารการรับรองตนเองด้านการขัดกันของผลประโยชน์	316
4. หลักเกณฑ์การตั้งข้อสงสัยเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพ	318
4.1 หลักการและเหตุผล	318
4.2 สถานการณ์ที่เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นให้ตั้งข้อสงสัย	319
4.3 การจัดวางและการพัฒนาวิธีการตั้งข้อสงสัยอย่างเป็นระบบ	320
4.4 คุณสมบัติที่สำคัญของผู้ที่สามารถตั้งข้อสงสัยเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพ	321
4.5 สิ่งที่ต้องครัดหวังต่อการตั้งข้อสงสัยเพื่อบริหารจัดการทุจริต	322
บทที่ 9 กรอบแนวคิดและการต่อสู้ทุจริตจัดซื้อจัดจ้าง	323
1. หลักการและเหตุผล	323
2. ความเสี่ยงทุจริตจัดซื้อจัดจ้าง การจัดการที่ยากยิ่ง แต่ละวันไม่ได้	324
3. กรอบแนวคิดตัวบ่งชี้ที่ใช้กำกับทุจริตจัดซื้อจัดจ้าง	328
3.1 แนวคิดการสร้างตัวบ่งชี้	329
3.2 ตัวอย่างของตัวบ่งชี้	330
4. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหาประเด็นสุ่มเสี่ยง	333
4.1 ขอบเขตการวิเคราะห์ข้อมูล	333
4.2 การสูญเสียโอกาสจากความล้มเหลวในการวิเคราะห์ข้อมูล	334
5. กระบวนการบริหารความเสี่ยงทุจริตจัดซื้อจัดจ้างเพื่อใช้งาน	335
5.1 หลักการจัดวางกระบวนการจัดการ	335
5.2 องค์ประกอบของกระบวนการจัดการ	335
6. การใช้ (Early Warning) Indicator of Procurement Risk	343
7. การปรับทัศนคติต่อกระบวนการบริหารงานจัดซื้อจัดจ้างใหม่	349
7.1 เหตุผลและความจำเป็น	349
7.2 ทัศนคติที่ต้องมีการทบทวนและปรับปรุง	351
8. การพัฒนาแบบประเมินเพื่อช่วยสอบทาน	354

แบบประเมิน (1)	เพื่อจัดทำองค์ประกอบในแผนการจัดซื้อจัดจ้าง และรายงานเพื่อขอจัดซื้อจัดจ้าง	356
แบบประเมิน (2)	แบบรายงานการเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของพนักงานในฐานกรรมการ ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	371
แบบประเมิน (3-A)	องค์ประกอบในการสำรวจความต้องการจัดซื้อจัดจ้าง	373
แบบประเมิน (3-B)	การเขียนแผนจัดซื้อจัดจ้างที่ปิดช่องว่างประเด็นความเสี่ยง	378
แบบประเมิน (3-C)	การบริหารเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง (ก่อนการทำความตกลง นำเสนออนุมัติสัญญา)	381
แบบประเมิน (3-D)	ตรวจสอบการเชิญชวนผู้เสนอราคา การคัดกรอง การคัดเลือก และปิดการคัดเลือกผู้เสนองาน	384
แบบประเมิน (3-E)	ประเมินข้อเสนอของผู้เสนองานทุกราย	386
แบบประเมิน (3-F)	การคัดเลือกผู้ชนะงาน	387
แบบประเมิน (3-I)	การบริหารสัญญาว่าจ้าง	390
บทที่ 10 บริหารทุจริตผู้เสนองานด้วย KNOW YOUR SUPPLIER/SUPPLIER DUE DILIGENCE		393
1. การกำกับเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงทุจริตกับบุคคลภายนอก (Third Party Fraud Risk Management & Supervision)		393
1.1 การแยกประเภทการใช้บริการ		394
1.2 หลักการที่เกี่ยวข้องกับการกำกับเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงทุจริต		394
1.3 การจัดกิจกรรมกำกับตามประเภทผู้เกี่ยวข้อง		396
2. การกำหนดกลยุทธ์และนโยบายด้านทุจริตเพื่อกำกับบุคคลภายนอก		399
2.1 ส่วนของกลยุทธ์		399
2.2 ส่วนของนโยบาย		399
3. ประเด็นความเสี่ยงที่ต้องบริหารจัดการจากการใช้บริการภายนอก		400
4. การบริหารจัดการผู้ให้บริการภายนอกการปฏิบัติตามกฎหมาย		401
4.1 หน้าที่หน่วยงานกำกับจัดการความเสี่ยงทุจริตจากบุคคลภายนอก		401
แบบฟอร์ม CHECKLIST ด้านประสานงานเพื่อตรวจสอบกรณีเกิดข้อบ่งชี้หรือการฝ่าฝืนการบริหารจัดการความเสี่ยงทุจริต		402
4.2 แผนที่กำกับทุจริตจากบุคคลภายนอก (Fraud Supplier Chain Risk Mapping)		404
4.3 การบริหารข้อมูลข้อบ่งชี้ความเสี่ยงของซัพพลายเออร์		406
4.4 การกำกับการปฏิบัติภาคบังคับ ข้อกำหนดและเงื่อนไขที่ต้องปฏิบัติ		414

5. KYS : KNOW YOUR SUPPLIER/SUPPLIER DUE DILIGENCE	414
5.1 หลักการและเหตุผล	414
5.2 นิยาม KNOW YOUR SUPPLIER/SUPPLIER DUE DILIGENCE	416
6. ความสำคัญของ SUPPLIER DUE DILIGENCE	416
6.1 ความสำคัญในระดับองค์กร	417
6.2 ความสำคัญต่อภาคธุรกิจโดยรวม รูปแบบและบริหารความสัมพันธ์	417
6.3 แนวโน้มการดำเนินการในอนาคต	418
7. องค์ประกอบสำคัญ SUPPLIER DUE DILIGENCE ที่มีประสิทธิผล	419
8. แนวปฏิบัติที่ดีเพื่อสำรวจข้อมูลเชิงลึก SUPPLIER DUE DILIGENCE	422
8.1 ขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง	422
8.2 เทคนิคที่สนับสนุน	425
8.3 ความท้าทายที่เผชิญในการทำ SUPPLIER DUE DILIGENCE	426
บทที่ 11 การบริหารทุจริตจากการตกแต่งบัญชี (WINDOW DRESSING)	427
1. ความสำคัญของการจัดการการตกแต่งบัญชี (Window Dressing)	427
2. สถานะปัญหาที่ยังคงซุกซ่อนอยู่	429
3. เหตุผลที่อยู่เบื้องหลังการตกแต่งบัญชี	429
4. ผลกระทบจากการตกแต่งบัญชีที่เป็นการทุจริต	431
5. มาตรฐานสำหรับสถาบันการเงิน	431
5.1 มาตรฐาน BIS (BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS)	431
5.2 นิยามการตกแต่งบัญชีสำหรับสถาบันการเงินของ BIS	433
6. ตัวบ่งชี้หรือนำส่งภัยในการตกแต่งบัญชี	434
6.1 การนำเข้าข้อมูลสู่ระบบบัญชี ที่รับรู้บัญชีผิด และเป็นช่องทางการตกแต่งบัญชี	434
6.2 การวิเคราะห์รายการทางการเงินหลังปิดงบการเงิน และออกรายงานทางการเงินแล้ว	437
6.3 กรอบการควบคุมภายในข้อมูลที่นำเข้าบันทึกในระบบที่ดี	437
7. แนวทางการป้องกันและป้องปรามการตกแต่งทางบัญชี	439
7.1 แนวทางป้องกันตามบทบาทรายกลุ่ม	439
7.2 แนวทางการสอดส่องและตรวจจับความผิดปกติ	440
7.3 แนวทางแก้ไข บรรเทาความเสียหาย และฟื้นฟู เยียวยา ในองค์กรรวม	441
บทที่ 12 การบริหารทุจริตด้วยระบบแจ้งเบาะแส จัดการการติดสินบน และสืบสวนสอบสวน	442

1. เหตุผลและความจำเป็น	442
1.1 สถานการณ์เร่งด่วนและความท้าทายการต่อต้านการคอร์รัปชัน	443
1.2 จุดอ่อนและความท้าทาย	443
1.3 การแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนา	444
1.4 มาตรฐาน ISO ที่เกี่ยวข้อง	444
2. ISO 37001 Anti-bribery management systems	445
2.1 หลักการและเหตุผล	445
2.2 การดำเนินการให้เป็นไปตามข้อกำหนดของมาตรฐาน	446
2.3 ISO กับการตอบโต้ภัยคุกคามจากการติดสินบนและการทุจริต	447
2.4 แนวทางบริหารเอกสารหลักฐานตามกรอบแนวคิด ISO 37001	447
2.5 ความท้าทายของการใช้มาตรฐาน ISO 37001	450
3. ISO 37002 Whistleblowing การบริหารระบบแจ้งเบาะแส	451
3.1 วัตถุประสงค์ของระบบการแจ้งเบาะแส	451
3.2 หลักการความโปร่งใสสำหรับระบบแจ้งเบาะแส	452
3.3 ขั้นตอนดำเนินงานเพื่อประยุกต์ใช้ระบบแจ้งเบาะแส	453
3.4 ประเด็นที่ต้องทำความเข้าใจและระมัดระวัง	459
3.5 การนำมาตรฐาน ISO 37002 ไปใช้ได้หลายลักษณะ	460
4. มาตรฐาน ISO การสืบสวนและสอบสวนกรณีทุจริต	461
4.1 ISO 37008: Internal Investigations of Organization : 2023	461
4.2 ความสำคัญของการสืบสวนและสอบสวน	462
4.3 หลักการและเงื่อนไขที่สำคัญการสืบสวนสอบสวนข้อเท็จจริง	463
4.4 คำศัพท์และคำจำกัดความ	464
4.5 เนื้อหาของมาตรฐาน	465
บทที่ 13 ตรวจสอบระบบบริหารการทุจริตอย่างไรให้เพียงพอ	468
1. เหตุผลผลและความจำเป็น	469
2. กรอบการตั้งประเด็นคำถาม	471
3. ผู้เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงทุจริต	474
4. แบบประเมินประเด็นตามแผนดำเนินงานตรวจสอบทุจริต	477
แบบประเมิน 1 กำหนดขอบเขตการตรวจสอบการจัดการความเสี่ยงด้านทุจริต	478
แบบประเมิน 2 คำถามเบื้องต้นที่ใช้พิจารณาในการตรวจสอบทุจริต	482

5. แผนตรวจสอบกระบวนการประเมินความเสี่ยงทุจริตและการกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงทุจริต	485
6. แผนตรวจสอบจริยธรรม จรรยาบรรณธุรกิจและนโยบายด้านทุจริต	487
7. แผนตรวจสอบกิจกรรม “Tone from the Top” ด้านทุจริต	488
8. แผนตรวจสอบกิจกรรมจัดอบรมและสร้างองค์ความรู้ด้านทุจริตและการที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันปราบปราม และต่อสู้การทุจริต	490
9. แผนตรวจสอบช่องทาง กลไกรายงานข้อบ่งชี้ ข้อสงสัยทุจริต	491
10. แผนตรวจสอบการพัฒนาและบริหารฐานข้อมูลกลางที่เกี่ยวข้อง	492
11. แผนตรวจสอบกระบวนการสอบสวนข้อเท็จจริง การบริหารปฏิบัติการที่เกิดขึ้น	493
12. การเตรียมพร้อมสำหรับการตรวจสอบเพื่อป้องกันปราบปรามการทุจริต	494
แบบประเมิน 1 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ การทุจริตจัดซื้อจัดจ้าง	500
บทที่ 14 ขั้นตอนจัดทำโปรแกรมตรวจสอบการทุจริต	516
1. สถานการณ์ที่นำไปสู่การตรวจสอบการทุจริต	516
2. ขั้นตอนสำหรับโปรแกรมตรวจสอบการทุจริต	517
3. บทสรุป – ประเมินผลกระทบและผลลัพธ์การปกป้ององค์กรจากการทุจริต	518
4. การตรวจสอบตามฐานความผิดวินัยการเงินการคลัง	522
แบบประเมิน 1 การเลือกประเด็นตรวจสอบตามฐานความผิดทางวินัยทางงบประมาณและการคลัง (พศ. 2544)	523
แบบประเมิน 2 กำหนดกิจกรรมในแผนการตรวจสอบทุจริต	544
แบบประเมิน 3 รูปแบบทุจริตที่งานตรวจสอบสามารถเลือกใช้ในการออกรายงานผลการตรวจสอบ	549
บทที่ 15 ประเด็นคำถาม - คำตอบการบริหารความเสี่ยงทุจริต	551
คำถามที่ 1 องค์กรขนาดเล็กกับองค์กรขนาดใหญ่ องค์กรประเภทใดมีความเสี่ยงทุจริตสูงกว่ากัน	551
คำถามที่ 2 หนังสือรับรองตนเองหรือเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการขัดกันของผลประโยชน์ควรนำมาใช้ในกรณีใดบ้าง	551
คำถามที่ 3 แกนนำระบบอัตโนมัติมาใช้ในการกระบวนการ จัดการกับการทุจริต เกิดประโยชน์อย่างไร และช่วยให้กิจกรรมการทุจริตลดลงได้อย่างไร	552
คำถามที่ 4 กรณีที่การทุจริตมีลักษณะเป็นเชิงระบบหรือสมคบคิดกันโดยผู้เกี่ยวข้องหลายคน มีแนวทางในการที่จะตรวจจับหรือสอดส่องความผิดปกติของทุจริตเหล่านี้ได้อย่างไร	552

คำถามที่ 5 มีแนวทางในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร กรณีที่บุคลากรไม่ต้องการ ดำเนินการที่แตกต่างจากปัจจุบัน หรือมองว่าองค์กรมีการกำกับดูแล บริหาร ความเสี่ยงและควบคุมเบื้องต้นอยู่แล้ว และถือว่าเพียงพอไม่จำเป็นต้องมีการ แยกบริหารทุจริตออกมาเป็นความเสี่ยงเฉพาะเจาะจง	553
คำถามที่ 6 องค์กรควรกำหนดเรื่องใดบ้างเป็นสัญญาณเตือนการทุจริตที่อาจจะเกิดขึ้น	553
คำถามที่ 7 กรอบแนวทางดำเนินงานที่จำเป็นต้องใช้ในการปกป้ององค์กรจากการตกเป็น เหยื่อของการทุจริตควรมีอะไรบ้าง	554
คำถามที่ 8 กรณีที่องค์กรสงสัยว่าตนเองจะตกเป็นเหยื่อของการทุจริต ควรดำเนินการ อย่างไร	555
คำถามที่ 9 กิจกรรมหรือผู้ประกอบการประเภทใดที่มีความเสี่ยงต่อการทุจริต มากกว่าอุตสาหกรรมอื่น	556
คำถามที่ 10 ในอนาคต องค์กรสามารถทำอะไรได้ดีขึ้นกว่าปัจจุบันในการป้องกันและป้อง ปราม ตลอดจนปราบปรามการทุจริตให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิมได้ บ้าง	557
คำถามที่ 11 นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการทุจริต เพื่อปกป้ององค์กรควรมุ่งเน้นได้บ้าง เพื่อลดจุดอ่อนของการป้องกันทุจริต	558
คำถามที่ 12 องค์กรควรใช้หลักเกณฑ์และข้อกำหนดใดในการคัดเลือก เพื่อจัดวางระบบ ปกป้ององค์กรจากการทุจริต	558
คำถามที่ 13 ข้อมูลที่นำมาใช้ในการสอดส่องตรวจจับ เพื่อสังเกตความผิดปกติของข้อบ่งชี้ ควรมาจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกอย่างไร	559
คำถามที่ 14 การทุจริต คอร์รัปชัน หรือการรับสินบนของพนักงานภายในองค์กรมีลักษณะ ที่เป็นระบบ หรือมีรูปแบบร่วมกันที่สามารถใช้ในการบริหารจัดการหรือไม่	560
คำถามที่ 15 การให้พนักงานหรือบุคคลที่เป็นผู้รับงานรับรองตนเอง หรือยืนยันสถานะของ ตนเอง ในส่วนที่องค์กรตรวจสอบหรือพิสูจน์ข้อเท็จจริงเองไม่ได้ จะเป็น ประโยชน์หรือไม่ หากผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลอันเป็นเท็จ	561

เอกสารอ้างอิง

เล่มที่ 7 ของ อ.จิรพร

บทนำ

กฎเกณฑ์กำกับการบริหารทุจริต บังคับใช้ระดับสากลและยังพัฒนาไปไกล

ประเด็นทุจริตไม่ได้เป็นเพียงกรอบการบริหารจัดการระดับองค์กรที่สามารถทำเองได้เป็นเอกเทศแล้วแต่ **TONE FROM THE TOP** อีกต่อไป

แต่องค์กรต้องกำกับดูแล บริหารความเสี่ยง ควบคุม และทำสงครามกับการทุจริต เพราะเป็นภัยคุกคาม เป็นวิกฤต เป็นอาชญากรรม และเป็น **COMPLIANCE** ที่ต้องกำกับการปฏิบัติ

1.ความเป็นมา

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต ทำให้เกิดความพยายามควบคุมและกำกับความเสี่ยงในด้านนี้ด้วยวิธีการที่หลากหลายแนวทาง รวมทั้งการบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตให้มีผลในภาคปฏิบัติ โดยรัฐบาลของประเทศต่างๆ ทั่วโลก ทำให้ข้อกำหนดด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมทั้งการดิดินบนกลายเป็นเรื่องที่มีผลในลักษณะของการบังคับใช้ ที่มีการปรับเปลี่ยนทั้งกฎหมายหลักและกฎหมายลำดับรองให้มีความทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์มากขึ้น

อย่างไรก็ตาม นักวิชาการได้วิเคราะห์กันว่า แม้ว่าความพยายามที่จะนำเอากฎหมายมาใช้ในภาคบังคับให้เกิดประสิทธิผล มีผลต่อการตอบโต้กับการทุจริต แต่ความก้าวหน้าของการบังคับใช้ก็เป็นไปอย่างเชื่องช้ากว่าที่คาดหวังไว้

ในด้านของผู้ประกอบการทั้งหน่วยงานรัฐและกิจการเอกชนแล้ว แนวโน้มการพัฒนาและความเข้มข้นของกฎหมายเกี่ยวกับการทุจริต ทำให้แต่ละกิจการจะต้องปรับปรุงด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงจากการทุจริตให้มีประสิทธิภาพขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อมิให้เสี่ยงต่อการที่การปฏิบัติจริงไม่ครบถ้วน ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย เกิดการฝ่าฝืน กิจการต้องเสื่อมเสียชื่อเสียง และเป็นอุปสรรคหรือภัยคุกคามต่อการที่ต้องหยุดหรือระงับการดำเนินกิจการ

สถานะของหัวหน้าทีมงานบริหารความเสี่ยงจากการทุจริตในปัจจุบัน ได้รับการยอมรับขึ้นไปถึงตำแหน่งระดับบริหารระดับสูงเทียบเท่า CEO ในตำแหน่งใหม่ที่เรียกว่า Chief Ethics Officer ที่ผนวกการกำกับดูแลงานที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตด้วย เพื่อให้กิจการต้องเผชิญหน้ากับภาระผูกพันในด้านที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตเพิ่มขึ้น

2. บทบาทและเครื่องมือพื้นฐานที่ใช้

เครื่องมือพื้นฐานที่สำคัญของการประเมินศักยภาพการบริหารความเสี่ยงจากการทุจริตของกิจการ ได้ให้ความสำคัญกับการออกแบบ สร้าง พัฒนา นำไปใช้จริงในประเด็นหลัก 5 ประการ ใน Fraud Governance Checklist ได้แก่

- | | |
|-----------|--|
| ส่วนที่ 1 | องค์กรประกอบและอำนาจการจัดการของคณะกรรมการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบในฐานะการสอบทานภายหลังการตัดสินใจ ที่ต้องแยกออกจาก Fraud Governance Committee ในฐานะกำกับก่อนการตัดสินใจ |
| ส่วนที่ 2 | องค์กรประกอบและโครงสร้าง รายละเอียดของกระบวนการค้นหาและประเมินความเสี่ยงทุจริต (Risk Assessment) |
| ส่วนที่ 3 | องค์กรประกอบและโครงสร้าง รายละเอียดของระบบรายงานผล การแจ้งเบาะแสและ Hotline |
| ส่วนที่ 4 | องค์กรประกอบของนโยบายและหลักสูตรการอบรมเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถและสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการทุจริต |
| ส่วนที่ 5 | องค์กรประกอบของการตอบโต้ต่อการทุจริตที่ทันท่วงที สร้างความเกรงกลัว หราบจำของผู้บริหารระดับสูง |

ประเด็นที่กล่าวถึงข้างต้นมีรายละเอียดในการนำไปใช้งานในกิจการ ดังนี้

ประการที่ 1

บทบาทคณะกรรมการตรวจสอบผู้ตรวจสอบ

- (1) ความเป็นอิสระของคณะกรรมการบริษัทที่เป็นตัวตั้งต้นของทุกกิจการ คือ คณะกรรมการตรวจสอบ หากกรรมการส่วนหนึ่งหรือทั้งหมดมีความเป็นอิสระ และแยกออกจากการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ก็จะมีผลต่อความเป็นอิสระของคณะกรรมการตรวจสอบให้มั่นคงและเพียงพอด้วย
- (2) กรรมการตรวจสอบจะต้องมีความเข้าใจและความรอบรู้ในสถานะความเสี่ยงทุจริต และมีความตระหนักในขั้นตอนการบริหารในการเฝ้าระวัง การตรวจจับและสอดส่อง การกำกับติดตาม และหาทางจัดการกับความเสี่ยงจากการทุจริต
- (3) ความเห็นของกรรมการตรวจสอบ ควรจะมีส่วนผลักดันให้เกิดแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตอย่างสม่ำเสมอ
- (4) แผนงานการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบ จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบระบบการบริหารความเสี่ยงจากการทุจริต

ประการที่ 2

องค์ประกอบและโครงสร้างของการค้นหาและระบุความเสี่ยงด้านทุจริต (Fraud Risk Assessment)

- (1) การกำหนดกิจกรรมการค้นหา ระบุ และประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตประจำปีอย่างชัดเจน พร้อมงบประมาณทรัพยากรสนับสนุน
- (2) การรายงานผลของการค้นหาและระบุความเสี่ยงด้านการทุจริต เพื่อส่งต่อสู่การบริหารจัดการและกำกับดูแลที่ดี ในรูปแบบของการควบคุมความเสี่ยงจากทุจริตที่สะท้อนถึงความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน
- (3) ประเด็นของการค้นหาและระบุความเสี่ยงด้านการทุจริตจะต้องเป็นไปเพื่อช่วยให้ข้อมูลด้านการทุจริตที่เพียงพอและชัดเจนแก่ผู้บริหารระดับสูงประกอบการตัดสินใจ
- (4) กระบวนการค้นหาและระบุความเสี่ยงด้านการทุจริตจะต้องจัดทำอย่างมีระบบ มีแบบแผน ให้แนวทางปฏิบัติต่อต้านด้านการทุจริตให้ชัดเจน ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

- (5) มิติของการพิจารณามี 3 มิติ คือ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ การทุจริต ระดับความรุนแรงของผลกระทบหากเกิด อุบัติการณ์ด้านการทุจริต และความสามารถในการบริหารจัดการด้านการทุจริตผ่านการควบคุมภายในที่มีอยู่
- (6) การค้นหาและระบุความเสี่ยงด้านทุจริตต้องอิงกับบรรทัดฐาน หรือมาตรฐานที่มีอยู่ และรายงานช่องว่าง (Gap) ที่ยังคงมีอยู่
- (7) การค้นหาและระบุความเสี่ยงด้านการทุจริตในประเด็นทาง เทคนิค อาจจะพิจารณาให้มีที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญ ภายนอกช่วยในการให้กรอบแนวทางและความเห็น

ประการที่ 3

ระบบการแจ้งเบาะแสและ Hotline

- (1) เป็นการวางระบบรายงานด้านการทุจริตแยกออกจากหาก การร้องเรียนตามปกติ ในกรณีของการทุจริต
- (2) มีการจัดค่าใช้จ่าย ทรัพยากร และช่องทางพิเศษสำหรับ รongรับรายงานด้านการทุจริตเท่าที่จำเป็น ไม่ควรคำนึงถึงการ ประหยัดค่าใช้จ่ายเป็นหลักเพียงอย่างเดียว
- (3) วางกลไกการกำกับติดตามเพื่อประเมินประสิทธิภาพ ของ ระบบการแจ้งเบาะแสด้านการทุจริตและ Hotline และ ปรับปรุง แก้ไขจุดอ่อนให้หมดไป
- (4) ระบบการแจ้งเบาะแสด้านการทุจริตและ Hotline อาจจะต้อง มีทั้งทีมงานภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น และสร้างความไว้วางใจของผู้ที่จะให้ข้อมูล ข่าวสาร จนกล้าที่จะ ให้ข้อมูลประเด็นที่น่าสงสัยด้านการทุจริต

ประการที่ 4

การวางนโยบายและหลักสูตรอบรมที่เกี่ยวข้องกับการทุจริต

- (1) นโยบายต้องไม่สร้างความสับสนแก่ผู้ปฏิบัติทุกระดับ เพื่อให้ สามารถจัดหลักสูตรการอบรมแนวทางต่อต้านด้านการทุจริต อย่างชัดเจน ทั้งส่วนของพฤติกรรมเสี่ยงที่ทำได้และทำไม่ได้
- (2) การจัดวางนโยบายต่อต้านด้านการทุจริตควรจะมาจาก 2 ทาง มีการรับฟังความเห็น และนำเอาข้อมูลด้านการทุจริตจากผู้ ปฏิบัติและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาร่วมพิจารณา ให้ครบทุกภาค ส่วน เพราะทุจริตอาจจะมาจากส่วนที่เล็ก ๆ

- (3) มีการวางกรอบเวลาในการทบทวนนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันปราบปราม ต่อสู้กับการทุจริตอย่างชัดเจน และทำตามแผนต่อต้านด้านการทุจริตที่เพียงพอ เหมาะสม
- (4) นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันปราบปราม ต่อสู้กับการทุจริต และหลักสูตรการอบรมจะต้องอิงกับบรรทัดฐานและมาตรฐานระดับสากล

ประการที่ 5

มาตรการตอบโต้ต่อการทุจริตของผู้บริหาร

- (1) การมอบอำนาจ ความรับผิดชอบต่อบุคคล ฝ่ายงาน สายงาน ในด้านการตอบโต้การทุจริต
- (2) มาตรการบางส่วนเป็นเรื่องการลงทุนเพื่อผลในระยะยาว ขณะที่มาตรการบางส่วนเป็นการตอบโต้กับประเด็นระยะสั้น
- (3) มาตรการทั้งหมดเป็นการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อกำหนดของรัฐและสากลด้วย

หลักการพื้นฐานที่กล่าวมานี้ ในปัจจุบันได้มีการพัฒนาไปจนประกาศเป็นทั้งกฎเกณฑ์ภาคบังคับและมาตรฐานระดับสากลใช้ในประเทศต่าง ๆ แล้ว ซึ่งจะได้กล่าวถึงรายละเอียดต่อไป

3. บริหารทุจริตตามกรอบกฎหมาย ข้อกำหนดรัฐ

กฎหมาย ข้อกำหนด กฎระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและคำสั่งที่ถือเป็นผลบังคับใช้ทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันปราบปราม และต่อสู้การทุจริตมีแนวโน้มที่จะเป็นแรงกดดันต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้นอย่างชัดเจน ทำให้องค์กรต่างๆ ต้อง

- ⇒ ตื่นตัวต่อความเสี่ยงของการกำกับการปฏิบัติไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย หรือมีช่องโหว่ของการกำกับการปฏิบัติที่เรียกว่า Compliance Gap
- ⇒ ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงจากการที่ไม่สามารถบริหารจัดการประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันปราบปราม และต่อสู้การทุจริต จนทำให้เกิดความเสี่ยงด้านการทุจริตหรือ Fraud Risk
- ⇒ ต้องตระหนักรู้ว่าความเสี่ยงด้านทุจริต ไม่สามารถบริหารจัดการและรับมือตอบโต้ต่อความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันปราบปราม และต่อสู้การทุจริตได้ตามลำพังภายในองค์กร หากแต่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่ 3 รวมทั้งกิจการในห่วงโซ่อุปทานและห่วงโซ่คุณค่าด้วย

- ⇒ ยกระดับของความสำคัญในการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย เพื่อให้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันปราบปราม และต่อสู้การทุจริต ซึ่งเป็นภาคบังคับให้อยู่ในลำดับต้นไม่เกินกว่า Top 3 หรือ Top 5 ขององค์กร
- ⇒ เห็นถึงโอกาสที่จะปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการและรับมือตอบโต้ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันปราบปราม และต่อสู้การทุจริต ทั้งในส่วนที่ผ่านกระบวนการค้นหา ระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการ ความเสี่ยง และการจัดทำแผนที่ของบุคคลที่ 3 หรือกิจการในห่วงโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันปราบปราม และต่อสู้การทุจริต ขึ้นมาใหม่ทดแทนแผนเดิม

หลักการและข้อกำหนดของรัฐบาล

- 1) ประเทศไทยได้ให้สัตยาบันร่วมเป็นภาคีอนุสัญญาสหประชาชาติ ว่าด้วยการต่อต้านการทุจริต ค.ศ. 2003 (United Nations Convention against Corruption: UNCAC) ทำให้มีหน้าที่ในการปฏิบัติตามพันธกรณี อนุสัญญาดังกล่าวหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินการแก้ไข เพิ่มเติมกฎหมายภายในของประเทศไทย เพื่ออนุวัติการตามอนุสัญญาซึ่งเป็นมาตรฐานสากล
- 2) ข้อกำหนดตามประมวลกฎหมายอาญา และพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต
 - (1) มาตรา 123/4 (มาตรา 143 ป อาญา) ผู้ใดเรียก รับ หรือยอมจะรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดสำหรับตนเองหรือผู้อื่นเป็นการตอบแทนในการที่จะจงใจหรือได้จงใจ เจ้าหน้าที่ของรัฐ เจ้าหน้าที่ของรัฐต่างประเทศ หรือเจ้าหน้าที่ขององค์การระหว่างประเทศ โดยวิธีอันทุจริตหรือผิดกฎหมายหรือ โดยอิทธิพลของตน ให้กระทำการหรือไม่กระทำการในหน้าที่อันเป็นคุณหรือเป็นโทษแก่บุคคลใด ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินห้าปี หรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ
 - (2) การกำหนดฐานความผิดสำหรับนิติบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้สินบนเจ้าหน้าที่ มาตรา 123/5 (มาตรา 144 ป อาญา) บทมาตรา 123/5 บัญญัติว่าผู้ใดให้ ขอให้ หรือรับว่าจะให้ทรัพย์สินหรือ ประโยชน์อื่นใดแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐ เจ้าหน้าที่ของรัฐต่างประเทศ หรือเจ้าหน้าที่ขององค์การระหว่างประเทศ เพื่อจงใจให้กระทำการหรือประวิงการกระทำอันมิชอบด้วยหน้าที่ ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินห้าปี หรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

- (3) ในกรณีที่ผู้กระทำความผิดตามวรรคหนึ่งเป็นบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับนิติบุคคลใดและกระทำไปเพื่อประโยชน์ของนิติบุคคลนั้น โดยนิติบุคคลดังกล่าวไม่มีมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อป้องกันมิให้มีการกระทำความผิดนั้น นิติบุคคลนั้นมีความผิดตามมาตรานี้และต้องระวางโทษปรับตั้งแต่หนึ่งเท่าแต่ไม่เกินสองเท่าของค่าเสียหายที่เกิดขึ้นหรือประโยชน์ที่ได้รับ

ตามกฎหมายที่แก้ไขใหม่ มาตรา 123/5 วรรค 2 กำหนดให้ฐานความผิดเฉพาะสำหรับนิติบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้สินบนเจ้าหน้าที่ เนื่องจากผลประโยชน์จากการให้สินบน เช่น การได้รับสัมปทานหรือโครงการขนาดใหญ่ของรัฐ ผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการติดสินบนดังกล่าวคือนิติบุคคลเอง

กฎหมายใหม่จึงกำหนดให้นิติบุคคลมีความผิดถ้าคนที่เกี่ยวข้องกับนิติบุคคล เช่น ลูกจ้าง ตัวแทน ได้ให้สินบนเจ้าหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่ไทย หรือต่างประเทศ และทำไปเพื่อประโยชน์ของนิติบุคคลนั้น โดยนิติบุคคลดังกล่าวไม่มีมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อป้องกัน โดยมีการ กำหนดโทษเป็นโทษปรับเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพของนิติบุคคลที่ไม่อาจรับโทษจำคุกได้ โดยมีอัตราโทษปรับจากค่าเสียหายที่เกิดขึ้นหรือประโยชน์ที่นิติบุคคลนั้นได้รับ

กรณีที่เป็นการให้สินบนในโครงการขนาดใหญ่อาจทำให้มีโทษปรับทางการเงินเป็นจำนวนหลายร้อยล้านบาท โดยมาตรการลงโทษทางการเงินนี้จะทำให้รัฐได้รับการเยียวยาความเสียหาย เพื่อเอาประโยชน์ที่นิติบุคคลไม่ควรได้กลับคืน และเพื่อเป็นการป้องปรามการกระทำความผิด มาตรา 123/5 จะมีส่วนช่วยในการป้องกันการทุจริต เพราะจะบังคับให้แต่ละบริษัทต้องมีมาตรการป้องกันคนของตนเองไม่ให้เข้าไปเกี่ยวข้องกับการจ่ายสินบนให้กับเจ้าหน้าที่ของรัฐ ไม่ว่าเจ้าหน้าที่รัฐของไทยหรือต่างชาติ เพราะไม่เพียงผู้ให้สินบนจะถูกจำคุกไม่เกิน 5 ปี บริษัทยังถูกปรับในอัตรา 1-2 เท่าของผลประโยชน์ที่ได้รับ เช่น โครงการที่ได้จากการจ่ายสินบนมีมูลค่าเท่าใด อาจถูกปรับ 2 เท่าของมูลค่าโครงการนั้น

- 3) หลักการริบทรัพย์ตามมูลค่า (Value- Based Confiscation)

ตามกฎหมายที่แก้ไขใหม่ มาตรา 123/6-123/8 กำหนดให้การริบทรัพย์ในคดีทุจริตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยให้ครอบคลุมถึงทรัพย์สินที่ได้มาแทนเนื่องจากการจำหน่าย จ่าย โอน หรือแปลงสภาพ ทรัพย์สิน และในกรณีที่ไม่สามารถติดตามทรัพย์สินคืนมาได้ หรือการติดตามเป็นไปไม่ได้โดยยาก ศาลสามารถกำหนดมูลค่าของทรัพย์สิน

และให้มีการชำระเป็นเงินหรือทรัพย์สินอื่นที่มีมูลค่าเท่ากันได้ หลักการนี้จะเป็นการสกัดการย้ายถ่ายทรัพย์สิน

- 4) ป.ป.ช. จึงได้มีมติแต่งตั้งคณะกรรมการ กำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางการกำหนดมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมสำหรับนิติบุคคลในการป้องกันการทุจริต ตามมาตรา 123/5 แห่งพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2558 เพื่อส่งเสริมให้นิติบุคคลกำหนดมาตรการควบคุมภายในเพื่อป้องกันการให้สินบนแก่เจ้าหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่ไทยหรือต่างประเทศ มีการกำหนดโทษปรับเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพของนิติบุคคล

การแบ่งกลุ่มกฎหมายที่ใช้บังคับอยู่ในประเทศไทย

เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและนำไปกำหนดมาตรการในการป้องกัน และปราบปรามการให้สินบน การทุจริตคอร์รัปชัน สามารถแบ่งออกได้ดังนี้

กลุ่มที่ 1 พรบ.ประกอบรัฐธรรมนูญ ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

รัฐธรรมนูญได้บัญญัติหน้าที่และอำนาจของคณะกรรมการ ป.ป.ช. ในการจัดให้มีมาตรการหรือแนวทางที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เกิดความรวดเร็วสุจริต และเที่ยงธรรม รวมทั้งได้เปลี่ยนแปลงคุณสมบัติและลักษณะต้องห้าม ตลอดจนวาระการดำรงตำแหน่งไว้ อีกทั้งได้บัญญัติให้รัฐมีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน และให้ความรู้แก่ประชาชนถึงอันตรายที่เกิดจากการทุจริตและประพฤติมิชอบทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน และจัดให้มีมาตรการและกลไกที่มีประสิทธิภาพในการป้องกันและจัดการทุจริตและประพฤติมิชอบดังกล่าวอย่างเข้มงวดตามมาตรา 63 ของรัฐธรรมนูญ จึงเป็นการสมควรบัญญัติกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตขึ้นใหม่ให้สอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ

กลุ่มที่ 2 กฎหมายว่าด้วยความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการ

กฎหมายอาญา ระบุความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการไว้ในมาตรา 147 ถึง 166 ซึ่งครอบคลุมฐานความผิดตั้งแต่

- ⇒ การยกยอกทรัพยากร
- ⇒ เป็นเจ้าพนักงานใช้อำนาจในตำแหน่งโดยมิชอบ
- ⇒ ฐานกรรโชก
- ⇒ เป็นเจ้าพนักงานเรียกรับสินบน
- ⇒ การรับสินบนกรณีเป็นเจ้าพนักงาน
- ⇒ เป็นเจ้าพนักงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับทรัพยากรใช้อำนาจในตำแหน่งโดยทุจริต
- ⇒ เป็นเจ้าพนักงานมีส่วนได้เสียในกิจการที่ตนมีหน้าที่ (ผลประโยชน์ทับซ้อน)
- ⇒ เป็นเจ้าพนักงานผู้มีหน้าที่จ่ายทรัพยากรพยายามจ่ายทรัพยากรเกินกว่าที่ควรจ่ายเพื่อประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่น
- ⇒ เป็นเจ้าพนักงานเรียกเก็บภาษีโดยทุจริต
- ⇒ เป็นเจ้าพนักงานมีหน้าที่กำหนดราคาสินค้า เรียกเก็บค่าภาษี หรือค่าธรรมเนียมเกินจริง
- ⇒ เป็นเจ้าพนักงานมีหน้าที่ตรวจสอบบัญชีโดยทุจริตลงรายการในบัญชีเท็จ
- ⇒ เป็นเจ้าพนักงานปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ
- ⇒ เป็นเจ้าพนักงานทำให้เสียหาย ซ่อนเร้น เอาไปเสียซึ่งทรัพยากรหรือเอกสารซึ่งตนมีหน้าที่ปกครองหรือรักษา
- ⇒ เป็นเจ้าพนักงานทำให้เสียหาย ซึ่งตราหรือเครื่องหมายอันเจ้าพนักงานได้ประทับไว้
- ⇒ เป็นเจ้าพนักงานใช้ดวงตรา หรือรอบตราอันมิชอบด้วยหน้าที่ ซึ่งทำให้ผู้อื่นเสียหาย
- ⇒ เป็นเจ้าพนักงานปลอมเอกสาร
- ⇒ เป็นเจ้าพนักงานทำเอกสารเท็จ
- ⇒ เป็นเจ้าพนักงานเปิดเผยความลับ ในราชการ กระทำโดยประการใดๆอันมิชอบด้วยหน้าที่ ให้ผู้อื่นล่วงรู้ความลับนั้น

⇒ เป็นเจ้าพนักงานป้องกันหรือขัดขวางมิให้การเป็นไปตามกฎหมายหรือคำสั่ง

⇒ เป็นเจ้าพนักงานละทิ้งงานเพื่อให้งานหยุดชะงักหรือเสียหาย

ความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ในการยุติธรรม ตามมาตรา 200 ถึง 205

⇒ เป็นเจ้าพนักงานกระทำการหรือไม่กระทำการอย่างใดในตำแหน่งโดยมิชอบเพื่อช่วยบุคคลอื่น

⇒ เป็นตุลาการ อัยการ พนักงานสอบสวนเรียกรับสินบน

⇒ เป็นตุลาการ อัยการ พนักงานสอบสวนเรียกรับสินบนก่อนเข้ารับตำแหน่ง

⇒ เป็นเจ้าพนักงาน ป้องกันหรือขัดขวางมิให้การเป็นไปตามคำพิพากษา

⇒ เป็นเจ้าพนักงานมีตำแหน่งหน้าที่ควบคุมผู้ถูกคุมขัง กระทำให้ผู้ถูกคุมขังหลุดพ้นจากที่คุมขัง

⇒ เป็นเจ้าพนักงานตามมาตรา 204 ประมวล เป็นเหตุให้ผู้ถูกคุมขังหลุดพ้นจากที่คุมขัง

กฎหมายกำกับเจ้าพนักงานของรัฐบาลไทยกระทำความผิดนอกราชอาณาจักร

ระบุไว้ในมาตรา 147 ถึง 166 และมาตรา 200 ถึง 205 ให้ต้องรับโทษในราชอาณาจักร

กรณีที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจกระทำความผิด ถือว่าพนักงานรัฐวิสาหกิจไม่ใช่ข้าราชการ ซึ่งรับราชการโดยได้รับเงินเดือนจากงบประมาณหมวดเงินเดือน จึงไม่ใช่เจ้าพนักงาน แต่เป็นความผิดตามกฎหมายพิเศษ คือพระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดของพนักงานในองค์การหรือหน่วยงานของรัฐ

กลุ่มที่ 3

กฎหมายมาตรฐานทางจริยธรรม

มาตรา 76 วรรคสามของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย บัญญัติให้รัฐพึงจัดให้มีมาตรฐานทางจริยธรรม เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นหลักในการกำหนดประมวลจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐในหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งต้องไม่ต่ำกว่ามาตรฐานทางจริยธรรมดังกล่าว

ดังนั้น เพื่อให้การจัดทำประมวลจริยธรรมเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมีมาตรฐานเดียวกันสมควรมีกฎหมายว่าด้วยมาตรฐานทางจริยธรรมใช้เป็นหลักสำคัญในการจัดทำประมวลจริยธรรมของหน่วยงานของรัฐเพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติตนของเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยมีหลักเกณฑ์การจัดทำประมวลจริยธรรม กระบวนการรักษาจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ รวมทั้งมาตรการและกลไกที่มีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างให้มีการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม

กลุ่มที่ 4

กฎหมายกำกับเงินแผ่นดินและงบประมาณแผ่นดิน

- 1) พรบ. วินัยการเงินการคลัง 2561 ที่เตรียมทบทวน ปรับปรุง แก้ไข ปี 2568

โดยรัฐธรรมนูญบัญญัติให้รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลังอย่างเคร่งครัด เพื่อให้ฐานะทางการเงินการคลังของรัฐมีเสถียรภาพ และมั่นคงอย่างยั่งยืน ตามกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ กฎหมายควบคุมหลักการจ่ายเงินแผ่นดิน หรือเงินทุกประเภทที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานรัฐ รัฐวิสาหกิจ กองทุนสาธารณะ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจน เงินที่ใช้จ่ายตามที่กฎหมายบัญญัติไว้เป็นการเฉพาะโดยไม่จำเป็นต้องนำเสนอเป็นรายได้แผ่นดิน ที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ ต้องเต็มไปด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนที่เป็นเจ้าของเงินแผ่นดิน

- 2) พรบ.วิธีการงบประมาณ 2561 ที่เตรียมทบทวน ปรับปรุง แก้ไขปี 2568

เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์ เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณรายจ่าย การควบคุมงบประมาณ รวมถึงการประเมินผลและการรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อให้กระบวนการจัดสรรงบประมาณของประเทศ มีลักษณะที่มุ่งเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์งบประมาณเป็นสำคัญ และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณยิ่งขึ้น

หมวด 8 ความรับผิดชอบ มาตรา 52 ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้าง หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐในหน่วยรับงบประมาณผู้ใด จ่ายเงิน

หรือก่อนนี้ผูกพัน หรือโดยรู้อยู่แล้วยินยอมให้กระทำการดังกล่าว นั้น นอกจากความรับผิดชอบทางอาญาซึ่งอาจได้รับตามกฎหมายอื่น แล้ว ผู้กระทำหรือผู้ยินยอมให้กระทำการดังกล่าวจะต้องรับผิดชอบใช้เงินงบประมาณที่หน่วยรับงบประมาณได้จ่ายไป หรือ ต้องผูกพันจะต้องจ่าย ตลอดจนค่าสินไหมทดแทนใดๆ ให้แก่ หน่วยรับงบประมาณนั้น

บุคคลภายนอกผู้ได้รับประโยชน์จากการกระทำในวรรคหนึ่ง จะต้องร่วมรับผิดชอบกับผู้กระทำการฝ่าฝืนด้วย เว้นแต่จะแสดงให้เห็นว่าตนได้กระทำไปโดยสุจริต ไม่รู้เท่าถึงการฝ่าฝืนพระราชบัญญัติ หรือระเบียบดังกล่าว

กลุ่มที่ 5

กฎหมายการติดสินบน การเรียกรไ

ปัจจุบันอยู่ในรูปแบบของ

- 1) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการให้หรือรับของขวัญ 2565 ซึ่งมีความหมายนิยามคำว่าของขวัญในวงกว้าง รวมทั้งสินทรัพย์ ดิจิทัล โดยระเบียบฉบับนี้กำลังจะยกระดับและแปรสภาพขึ้นเป็น พระราชบัญญัติ เพื่อให้สามารถบังคับใช้ได้อย่างครอบคลุม

ของขวัญและประโยชน์อื่นใด หมายถึง สิ่งใดๆ หรือบริการใดๆ (เงิน ทรัพย์สิน สิ่งของบริการ หรืออื่นๆที่มีมูลค่า) ที่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ ภาครัฐให้และหรือได้รับที่นอกเหนือจาก เงินเดือน รายได้และผลประโยชน์จากการจ้างงานในราชการปกติ ของขวัญ และผลประโยชน์อื่นใด สามารถตีค่าตีราคาเป็นเงิน หรืออาจไม่สามารถตีค่าตีราคาได้

ของขวัญที่สามารถตีราคาได้ (Tangible gifts) หมายถึงถึง สินค้าบริโภคความบันเทิงการต้อนรับให้ที่พักการเดินทางอุปกรณ์ เครื่องใช้ เช่นตัวอย่างสินค้าบัตรของขวัญเครื่องใช้ส่วนตัว บัตรกำนัล บัตรลดราคาสินค้าหรือบริการและ เงินเป็นต้น

ของขวัญและประโยชน์อื่นใดที่คิดเป็นราคาไม่ได้ (Intangible gifts and benefits) หมายถึงสิ่งใดๆหรือบริการใดๆที่ไม่สามารถ คิด เป็นราคาที่จะซื้อขายได้ อาทิเช่นการให้บริการ ส่วนตัวการ

ปฏิบัติด้วยความชอบส่วนตน การเข้าถึงประโยชน์หรือการสัญญาว่าจะให้หรือ การสัญญาว่าจะได้รับประโยชน์มากกว่าคนอื่นฯ
ระเบียบฉบับนี้กำลังยกระดับขึ้นเป็นพระราชบัญญัติในปี 2568

- 2) พรบ. ควบคุมการเรียไร และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการเรียไรของหน่วยงานของรัฐ 2566

เป็นมาตรการในการควบคุมดูแลเรื่องการเรียไรของทางราชการเพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

“การเรียไร” หมายความว่า การเก็บเงินหรือทรัพย์สิน โดยขอร้องให้ช่วยออกเงินหรือทรัพย์สินตามใจสมัคร และให้หมายความรวมถึงการซื้อขาย แลกเปลี่ยน ชดใช้หรือบริการซึ่งมีการแสดงโดยตรงหรือโดยปริยายว่ามีใช่เป็นการซื้อขาย แลกเปลี่ยน ชดใช้หรือบริการธรรมดา แต่เพื่อรวบรวมเงินหรือทรัพย์สินที่ได้มาทั้งหมดหรือบางส่วนไปใช้ในกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งนั้นด้วย

“เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเรียไร” หมายความว่า เข้าไปช่วยเหลือโดยมีส่วนร่วมในการจัดให้มีการเรียไรในฐานะเป็นผู้ร่วมจัดให้มีการเรียไร ผู้สนับสนุน หรือเป็นกรรมการ อนุกรรมการ คณะทำงาน ที่ปรึกษา หรือในฐานะอื่นใดในการเรียไรของหน่วยงานของรัฐที่ขออนุมัติจัดให้มีการเรียไร หรือหน่วยงานองค์กร บุคคล หรือนิติบุคคลอื่นใด ที่มีเจ้าหน้าที่ของรัฐเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องไม่ว่าจะโดยตรงหรือโดยอ้อมกับการเรียไรนั้น

กลุ่มที่ 6

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม

ตอนที่ 2 ลักษณะกิจการที่ต้องห้ามตาม ม. 126 เพื่อป้องกันการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม

- 1) เป็นคู่สัญญาหรือมีส่วนได้เสียในสัญญาที่ทำกับหน่วยงานของรัฐ ที่ผู้นั้นปฏิบัติหน้าที่ในฐานะที่เป็นเจ้าพนักงานของรัฐซึ่งมีอำนาจไม่

ว่าโดยทางตรงหรือโดยอ้อมในการกำกับ ดูแล ควบคุม ตรวจสอบ หรือดำเนินคดี

- 2) เป็นหุ้นส่วนหรือเป็นผู้ถือหุ้นในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทที่เข้าเป็นคู่สัญญากับหน่วยงานของรัฐ ที่ผู้นั้นปฏิบัติหน้าที่ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม เว้นแต่จะเป็นผู้ถือหุ้นในบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดไม่เกินร้อยละ 5 ของจำนวนหุ้นทั้งหมดที่จำหน่ายได้ในบริษัทนั้น โดยต้องดำเนินการไม่ให้มีลักษณะดังกล่าวภายใน 30 วันนับแต่วันที่เข้าดำรงตำแหน่ง
- 3) รับสัมปทานหรือคงไว้ซึ่งสัมปทานหรือเข้าเป็นคู่สัญญาอันมีลักษณะเป็นการผูกขาดตัดตอนจากรัฐ หรือเป็นหุ้นส่วนหรือผู้ถือหุ้นในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทที่ดำเนินกิจการในลักษณะดังกล่าว เว้นแต่จะเป็นผู้ถือหุ้นในบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดไม่เกินร้อยละ 5 ของจำนวนหุ้นทั้งหมดที่จำหน่ายได้ในบริษัทนั้น โดยต้องดำเนินการไม่ให้มีลักษณะดังกล่าวภายใน 30 วันนับแต่วันที่เข้าดำรงตำแหน่ง
- 4) เข้าไปมีส่วนได้เสียในฐานะเป็นกรรมการ ที่ปรึกษา ตัวแทน พนักงาน หรือลูกจ้างในธุรกิจ ของเอกชน ซึ่งโดยสภาพของผลประโยชน์ของธุรกิจของเอกชนนั้นอาจขัดหรือแย้งต่อประโยชน์ส่วนรวม หรือประโยชน์ทางราชการ หรือกระทบต่อความมีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าพนักงานของรัฐผู้นั้น

ตอนที่ 2

ลักษณะกิจการที่ต้องห้าม ตาม ม. 126 เพื่อป้องกันการขัดกันระหว่าง ประโยชน์ส่วนบุคคลกับ **ประโยชน์ส่วนรวม** มีเรื่องใดบ้าง

	1 เป็นคู่สัญญาหรือมีส่วนได้เสียในสัญญาที่ทำกับหน่วยงานของรัฐ ที่ผู้นับปฏิบัติหน้าที่ในฐานะที่เป็นเจ้าพนักงานของรัฐ ซึ่งมีอำนาจไม่ว่าโดยทางตรงหรือโดยอ้อมในการกำกับดูแล ควบคุม ตรวจสอบ หรือดำเนินคดี
	2 เป็นหุ้นส่วนหรือเป็นผู้ถือหุ้นในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทที่เข้าเป็นคู่สัญญากับหน่วยงานของรัฐ ที่ผู้นับปฏิบัติหน้าที่ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม
	3 รับสัมปทานหรือคงไว้ซึ่งสัมปทานหรือเข้าเป็นคู่สัญญาอันมีลักษณะเป็นการผูกขาดตัดตอนจากรัฐ หรือเป็นหุ้นส่วนหรือผู้ถือหุ้นในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทที่ดำเนินการในลักษณะดังกล่าว
	4 เข้าไปมีส่วนได้เสียในฐานะเป็นกรรมการที่ปรึกษา ตัวแทน พนักงาน หรือลูกจ้างในธุรกิจ ของเอกชน

หมายเหตุ : ตามข้อ 2 , 3 เว้นแต่จะเป็นผู้ถือหุ้นในบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดไม่เกินร้อยละ 5 ของจำนวนหุ้นทั้งหมดที่จำหน่ายได้ในบริษัทนั้น โดยต้องดำเนินการให้มีลักษณะดังกล่าวภายใน 30 วันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งตำแหน่ง

ตอนที่ 3 กม. ป.ป.ช. มาตรา 126 บังคับใช้คู่สมรสของเจ้าพนักงานของรัฐ

มาตรา 126 ใช้บังคับกับคู่สมรสของเจ้าพนักงานรัฐด้วย เว้นแต่เป็นกรณีที่คู่สมรสนั้นดำเนินการอยู่ก่อนที่เจ้าพนักงานรัฐจะเข้าดำรงตำแหน่ง โดยนอกจากคู่สมรสที่จดทะเบียนสมรสถูกต้องตามกฎหมายแล้วยังรวมถึงผู้ซึ่งอยู่กินกันฉันสามีภริยาโดยมิได้จดทะเบียนสมรสและมีลักษณะอย่างหนึ่งอย่างใด ดังนี้

- 1) ได้ทำพิธีมงคลสมรสหรือพิธีอื่นใดในทำนองเดียวกันตามประเพณี โดยบุคคลในครอบครัวหรือภายนอกมารับทราบ
- 2) เจ้าพนักงานของรัฐแสดงให้เห็นปรากฏว่ามีสถานะเป็นสามีภริยากัน หรือมีพฤติการณ์เป็นที่รับรู้ของสังคมทั่วไปว่ามีสถานะดังกล่าว
- 3) ได้จดทะเบียนสมรสกับเจ้าพนักงานของรัฐ ซึ่งต่อมาได้จดทะเบียนหย่าขาดจากกันตามกฎหมาย แต่ยังคงปรากฏพฤติการณ์ซึ่งเป็นที่รับรู้ของสังคมว่ายังมีสถานะเป็นสามีหรือภริยากัน



**ตอนที่
3**

กม. ป.ป.ช. มาตรา 126

บังคับใช้กับคู่สมรส

ของเจ้าพนักงานของรัฐอย่างไร

มาตรา 126 ใช้บังคับกับคู่สมรสของเจ้าพนักงานของรัฐด้วย
เว้นแต่เป็นกรณีที่คู่สมรสนั้นดำเนินการอยู่ก่อนที่เจ้าพนักงานของรัฐจะเข้าดำรงตำแหน่ง
โดยนอกจากคู่สมรสที่จดทะเบียนสมรสถูกต้องตามกฎหมาย
ยังรวมถึงผู้ซึ่งอยู่กันคนสามีภริยาโดยมิได้จดทะเบียนสมรส
และมีลักษณะอย่างหนึ่งอย่างใด ดังนี้



ได้ทำพิธีมงคลสมรสหรือพิธี
อื่นใดในทำนองเดียวกัน
ตามประเพณี
โดยบุคคลในครอบครัวหรือ
ภายนอกครอบครัว



เจ้าพนักงานของรัฐแสดงให้เห็น
ปรากฏว่ามีสถานะเป็นสามี
ภริยากันหรือมีพฤติการณ์
เป็นที่รับรู้ของสังคมทั่วไป
ว่ามีสถานะดังกล่าว



ได้จดทะเบียนสมรสกับเจ้า
พนักงานของรัฐ
ซึ่งต่อมาได้จดทะเบียนหย่า
ขาดจากกันตามกฎหมาย
แต่ยังปรากฏพฤติการณ์ซึ่ง
เป็นที่รับรู้ของสังคมว่ายังมี
สถานะเป็นสามีหรือภริยากัน

**ตอนที่ 4 กม. ป.ป.ช. มาตรา 127 ห้ามเจ้าพนักงานของรัฐดำเนิน
กิจการที่เป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์
ส่วนรวม ภายใน 2 ปี นับแต่วันที่พ้นจากตำแหน่ง**

มาตรา 127 ห้ามมิให้กรรมการ ป.ป.ช. ผู้ดำรงตำแหน่งในองค์กรอิสระ
ผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงและผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองที่
คณะกรรมการ ป.ป.ช. กำหนด เข้าไปมีส่วนได้เสียในฐานะ เป็น
กรรมการ ที่ปรึกษา ตัวแทน พนักงาน หรือลูกจ้างในธุรกิจของเอกชน
ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับ ดูแล ควบคุม หรือตรวจสอบของหน่วยงานของ
รัฐที่เจ้าพนักงานของรัฐผู้นั้นสังกัดอยู่หรือปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นเจ้า
พนักงานของรัฐ

ซึ่งโดยสภาพของผลประโยชน์ของธุรกิจของเอกชนนั้นอาจขัดหรือแย้ง
ต่อประโยชน์ส่วนรวม หรือประโยชน์ทางราชการ หรือกระทบต่อความมี
อิสระในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าพนักงานของรัฐผู้นั้น

ทั้งนี้ ภายใน 2 ปี นับแต่วันที่พ้นจากตำแหน่ง

ตอนที่ 4

กม. ป.ป.ช. มาตรา 127
ห้ามเจ้าพนักงานของรัฐดำเนินกิจการ
ที่เป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม
ภายใน 2 ปี นับแต่วันที่พ้นจากตำแหน่ง

มาตรา 127

ห้ามมิให้กรรมการ ป.ป.ช. ผู้ดำรงตำแหน่งในองค์กรอิสระ ผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงและผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. กำหนด เข้าไปมีส่วนได้เสียในฐานะ เป็นกรรมการ ที่ปรึกษา ตัวแทน พนักงาน หรือลูกจ้าง ในธุรกิจของเอกชน ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับ ดูแล ควบคุม หรือตรวจสอบของหน่วยงานของรัฐที่เจ้าพนักงานของรัฐ ผู้ขึ้นสังกัดอยู่หรือปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นเจ้าพนักงานของรัฐ

ซึ่งโดยสภาพของผลประโยชน์ของธุรกิจของเอกชนนั้นอาจ ขัดหรือแย้งต่อประโยชน์ส่วนรวม หรือประโยชน์ทางราชการ หรือกระทบต่อความมีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ ของเจ้าพนักงานของรัฐผู้นั้น

ทั้งนี้ ภายใน 2 ปี นับแต่วันที่พ้นจากตำแหน่ง



ตอนที่ 5 บทลงโทษ! หรือผลของการกระทำอันเป็นการฝ่าฝืน มาตรา 126 และมาตรา 127

การกระทำอันเป็นการฝ่าฝืนมาตรา 126 และมาตรา 127 ถือว่าเป็นการกระทำความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการ หรือต่อตำแหน่งหน้าที่ในการยุติธรรมและกำหนดบทลงโทษ ดังนี้

1. กรณีเจ้าหน้าที่ของรัฐทำการฝ่าฝืนมาตรา 126 ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกิน 3 ปี หรือปรับไม่เกิน 60,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ
2. กรณีคู่สมรสของเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ดำเนินกิจการเป็นการฝ่าฝืนมาตรา 126 ถ้าพิสูจน์ได้ว่า เจ้าพนักงานของรัฐนั้นรู้เห็นยินยอมด้วย เจ้าพนักงานของรัฐนั้นต้องระวางโทษจำคุกไม่เกิน 3 ปี หรือปรับไม่เกิน 60,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ
3. กรณีเจ้าพนักงานของรัฐผู้ใดฝ่าฝืนมาตรา 127 ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกิน 6 เดือน หรือปรับไม่เกิน 10,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

ตอนที่ 5

บทลงโทษ! หรือผลของการกระทำ

อันเป็นการฝ่าฝืน **มาตรา 126 และมาตรา 127**

การกระทำความผิดเป็นการฝ่าฝืนมาตรา 126 และมาตรา 127
ถือว่าการกระทำความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการ
หรือต่อตำแหน่งหน้าที่ในการยุติธรรมและกำหนดบทลงโทษ ดังนี้

1



กรณีเจ้าหน้าที่ของรัฐ
ทำการฝ่าฝืนมาตรา 126
ต้องระวางโทษ **จำคุกไม่เกิน 3 ปี**
หรือ **ปรับไม่เกิน 60,000 บาท**
หรือทั้งจำทั้งปรับ

2



กรณีผู้สมรสของเจ้าหน้าที่ของรัฐ
ที่ดำเนินการเป็นการฝ่าฝืน
มาตรา 126
ถ้าพิสูจน์ได้ว่า
เจ้านักงานของรัฐนั้นรู้เห็นยินยอมด้วย
เจ้านักงานของรัฐนั้นต้องระวางโทษ
จำคุกไม่เกิน 3 ปี หรือ **ปรับไม่เกิน 60,000 บาท**
หรือทั้งจำทั้งปรับ

3



กรณีเจ้าพนักงานของรัฐ
ผู้ใดฝ่าฝืนมาตรา 127
ต้องระวางโทษ **จำคุกไม่เกิน 6 เดือน**
หรือ **ปรับไม่เกิน 10,000 บาท**
หรือทั้งจำทั้งปรับ

4. คู่มือแนวทางการกำหนดมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมสำหรับนิติบุคคลในการป้องกัน การให้สินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐ (ฉบับ ปปช.)



วัตถุประสงค์ของคู่มือฉบับนี้ คือ ขับเคลื่อนการต่อต้านการให้สินบนโดยให้เป็นเครื่องมือใหม่ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้นิติบุคคลมีแนวทางที่ชัดเจนในการกำหนดมาตรการป้องกันการให้สินบนของตนเองให้เหมาะสมตามมาตรฐานสากล ซึ่งนอกจากจะสอดคล้อง กับกฎหมายแล้ว เหนือสิ่งอื่นใดคือ มาตรการนั้นจะส่งผลดีต่อการดำเนินธุรกิจของนิติบุคคลเอง ประกอบด้วย

หลักการพื้นฐานในการกำหนดมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมสำหรับนิติบุคคลในการป้องกันการให้สินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐตามมาตรา 123/5

หลักการที่ 1 การป้องกันการให้สินบนต้องเป็นนโยบายสำคัญจากระดับบริหารสูงสุด

เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการริเริ่มและสนับสนุนให้นิติบุคคลมีมาตรการควบคุมภายในเพื่อป้องกันการให้สินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพราะหากผู้ที่อยู่ในระดับบริหารสูงสุดไม่มีเจตนารมณ์ในการต่อต้านการให้สินบนหรือไม่เห็นด้วยกับการจัดทำมาตรการดังกล่าว นิติบุคคลก็ไมอาจดำเนินการจัดทำมาตรการได้อย่างประสบผลสำเร็จ

ผู้ที่อยู่ในระดับบริหารสูงสุดเป็นผู้ก่อให้เกิดวัฒนธรรมภายในองค์กรในการต่อต้านการให้สินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือ เรียกว่า “Tone from the Top” กล่าวคือ นโยบายระดับบริหารสูงสุดจะเป็นแนวทางการดำเนินงานให้กับผู้บริหารระดับรองลงมา จนถึงพนักงานทุกระดับภายในองค์กร

ดังนั้น ผู้ที่อยู่ในระดับบริหารสูงสุดของนิติบุคคลควรแสดงเจตนารมณ์ที่เข้มแข็ง ชัดเจน และเห็นได้ชัด ในการต่อต้านการให้สินบนผ่านนโยบาย และการดำเนินธุรกิจ อีกทั้ง ผู้ที่อยู่ในระดับ บริหารสูงสุดควรเป็นผู้ตัดสินใจหลักในกิจกรรมที่มีความเสี่ยงในการให้สินบน

แนวปฏิบัติที่ดี

- 1) การสื่อสารที่แสดงออกถึงเจตนารมณ์ “การไม่ยอมรับอย่างสิ้นเชิง” (Zero tolerance) ต่อการให้สินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยผู้ที่อยู่ในระดับบริหารสูงสุดควรแสดงออก ถึงการต่อต้านการให้สินบนในทุก รูปแบบ ทุกเวลา โดยตรงหรือโดยอ้อม
- 2) การมีส่วนร่วมของผู้ที่อยู่ในระดับบริหารสูงสุดในการจัดทำและการปรับใช้มาตรการควบคุมภายในเพื่อป้องกันการให้สินบน การขับเคลื่อนมาตรการควบคุมภายในจำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนของผู้ที่อยู่ในระดับบริหารสูงสุดอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งกระบวนการ

หลักการที่ 2 ต้องมีการประเมินความเสี่ยงในการให้สินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐ

นิติบุคคลมีโอกาที่จะต้องเกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่ของรัฐมากมายต่างกัน ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงในการให้สินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐ จะทำให้นิติบุคคลสามารถจัดทำมาตรการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันการให้สินบนได้อย่างเหมาะสมกับสภาพธุรกิจ

แนวปฏิบัติที่ดี

1) การเตรียมแผนงาน

ขั้นแรกของการจัดทำมาตรการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันการให้สินบน ผู้บริหารสูงสุดควรสนับสนุนให้การประเมินความเสี่ยงการให้สินบน เจ้าหน้าที่ของรัฐเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำมาตรการดังกล่าว รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรบุคคลผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ ตลอดจนเป็นผู้ควบคุมดูแลการดำเนินการ ให้เป็นไปตามแผน

2) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อใช้ประเมินความเสี่ยงได้จากแหล่งต่างๆทั้งจากภายในนิติบุคคลเองหรือแหล่งข้อมูลภายนอก ได้แก่ รายงานจากฝ่ายตรวจสอบภายใน บัญชีค่าใช้จ่ายต่างๆ รายงานการแจ้งเบาะแสภายในองค์กร ตัวอย่างคดีการให้สินบนเจ้าหน้าที่รัฐ รวมทั้งรายงานเกี่ยวกับความเสี่ยงการให้สินบนเจ้าหน้าที่รัฐของประเทศหรือท้องถิ่นนั้นๆ

อาจมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) การสัมภาษณ์ หรือการสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมความคิดเห็น และประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานที่ต้องเผชิญกับความเสี่ยงในการให้สินบนโดยตรง

3) การระบุความเสี่ยง

ในขั้นตอนนี้นิติบุคคลจะระบุความเสี่ยงการให้สินบนเจ้าหน้าที่รัฐที่อาจเกิดขึ้นกับการดำเนินธุรกิจทั้งหมด โดยไม่คำนึงว่านิติบุคคลจะมีมาตรการป้องกันหรือแก้ไขความเสี่ยงนั้นอยู่แล้วหรือไม่ เนื่องจากการให้สินบนเจ้าหน้าที่รัฐอาจเกิดขึ้นได้จากหลากหลายปัจจัย และมีรูปแบบที่แตกต่างกัน การระบุความเสี่ยงจึงอาจจัดหมวดหมู่โดยระบุทั้งปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยนั้นๆ

⇒ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง (Risk factor) หมายถึง สถานการณ์ สภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในนิติบุคคลที่นำไปสู่ความเสี่ยง การให้สินบน เช่น การเข้าร่วม เสนอราคาในโครงการจัดซื้อจัดจ้าง ภาครัฐ การขยายกิจการในพื้นที่ต่างๆ การนำเข้า-ส่งออกสินค้า นโยบายองค์กรที่กำหนดให้พนักงานต้องทำยอดขายได้ตามเป้าหมาย เป็นต้น

⇒ ความเสี่ยงการให้สินบน (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำที่เป็นความเสี่ยงในการให้สินบน เช่น การถูกเจ้าหน้าที่รัฐเรียกให้จ่ายค่าอำนวยความสะดวก การให้ของขวัญและการรับรอง ตัวแทนนิติบุคคล อาจให้สินบนเจ้าหน้าที่รัฐเพื่อให้ได้เป็นคู่สัญญา เป็นต้น

4) การประเมินระดับความเสี่ยง

เป็นการประเมินโอกาสที่อาจเกิดการกระทำหรือ เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง การให้สินบน และความร้ายแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการให้สินบนดังกล่าว

โอกาสที่อาจเกิดการกระทำหรือเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง การประเมินอาจอาศัยตัวอย่างกรณีที่เคยเกิดขึ้นกับองค์กร จำนวนธุรกรรมที่ต้องติดต่อกับเจ้าหน้าที่รัฐในแต่ละกิจกรรม จำนวนบุคลากรที่กระทำการให้เกิดความเสี่ยงในการให้สินบน และบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการตรวจสอบ ธุรกรรมหรือการดำเนินการนั้นๆ ความซับซ้อนการดำเนินการ รวมทั้ง ประเพณีการดำเนินธุรกิจในพื้นที่ที่ประกอบกิจการ เป็นต้น

ความร้ายแรงของผลกระทบ ครอบคลุมทั้งผลกระทบทางกฎหมาย การเงิน และชื่อเสียง เช่น มูลค่าโทษปรับจากการกระทำความผิด โอกาสสูญเสียพนักงานและลูกค้า เป็นต้น

เมื่อได้ประเมินข้อมูลข้างต้นแล้วจึงนำมาประมวลผลเพื่อวิเคราะห์ว่าความเสี่ยงการให้สินบนที่เกิดจากกิจกรรมต่างๆ มากน้อยเพียงใด โดยอาจแบ่งเป็นความเสี่ยงระดับสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงต่ำ หรือการให้คะแนนเป็นตัวเลข

5) การรวบรวมข้อมูลมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่และการประเมินความเสี่ยงที่คงเหลือ

เมื่อระบุและประเมินความเสี่ยงทั้งหมดที่อาจเกิดแล้ว ในขั้นตอนนี้จะพิจารณาถึงมาตรการที่มีอยู่แล้วซึ่งสามารถลดความเสี่ยงในกิจกรรมนั้นๆ ระบุไว้ในตารางบันทึกข้อมูลเดียวกัน (Risk – Control Matrix) โดยระบุว่ามาตรการที่มีอยู่มีอะไรบ้าง มีประสิทธิภาพมาก ปานกลาง น้อย และนิติบุคคลยังมีความเสี่ยงของการให้สินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐในแต่ละกิจกรรม เหลืออยู่มากน้อยเพียงใด

6) การนำข้อมูลจากการประเมินความเสี่ยงไปจัดทำมาตรการป้องกันการให้สินบนที่เหมาะสมและการรายงานผล

เมื่อทราบความเสี่ยงที่เหลือแล้วควรพิจารณาว่าต้องพัฒนามาตรการป้องกันการให้สินบนในเรื่องใดเพิ่มเติมหรือไม่ และควรให้ความสำคัญการพัฒนาเรื่องใดเป็นอันดับก่อน-หลัง

ผลที่ได้จากการประเมินความเสี่ยงควรบันทึกไว้เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้ ซึ่งนอกจากตารางที่ใช้บันทึกข้อมูลทั้งหมดแล้ว อาจจัดทำสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary) เพื่อให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงความเสี่ยงขององค์กรเกี่ยวกับการให้สินบนเจ้าหน้าที่รัฐ เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจและวางนโยบายที่สำคัญขององค์กรต่อไป

หลักการที่ 3 มาตรการเกี่ยวกับกรณีมีความเสี่ยงสูงที่จะเป็นการให้สินบน ต้องมีรายละเอียดที่ชัดเจน

กรณีมีความเสี่ยงสูงที่จะเป็นการให้สินบนเจ้าหน้าที่รัฐ ควรกำหนดมาตรการให้มีรายละเอียดชัดเจน ได้แก่ ค่าอำนวยความสะดวก ของขวัญ ค่ารับรอง การบริจาคน เพื่อการกุศลและเพื่อพรรคการเมือง เป็นต้น เนื่องจากกรณีเหล่านี้ยากต่อการพิจารณาว่าเป็นเพียงการให้ตามประเพณี วัฒนธรรม และมารยาททางสังคม หรือเป็นสินบน

แนวปฏิบัติที่ดี

1) ควรศึกษากฎหมายไทยและกฎหมายต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายกรณีที่มีความเสี่ยงสูงต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับกฎหมายที่ใช้บังคับและความเสี่ยงธุรกิจ เช่น กรณีมีบริษัทแม่อยู่ในต่างประเทศ ซึ่งอาจนำมาตรการป้องกันการให้สินบนของบริษัทแม่มาปรับใช้ โดยอาจมีกฎหมาย วัฒนธรรมและ

มาตรฐานในกรณีค่าใช้จ่ายแตกต่างจากประเทศไทย เช่น มูลค่าของของขวัญหรือคำรับรองที่สามารถให้แก่เจ้าหน้าที่รัฐ หรือความชอบด้วยกฎหมายของ คำอำนวยความสะดวก เป็นต้น ในกรณีนี้ จำเป็นต้องแก้ไขหรือปรับใช้ให้เหมาะสม การดำเนินธุรกิจของตน

- 2) ควรจัดทำมาตรการเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย โดยมีรายละเอียด เช่น การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเรื่องที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดนิยาม รายละเอียด หรือยกตัวอย่างกรณีที่อนุมัติให้ใช้จ่ายได้ เช่น อาจจำกัดมูลค่าที่อนุมัติให้ใช้เพื่อเลี้ยงรับรอง จำนวนครั้ง หรือระบุหลักเกณฑ์พิจารณาความเหมาะสมสำหรับคำรับรอง เป็นต้น ตลอดจนเน้นย้ำว่าค่าใช้จ่ายเหล่านี้ต้องไม่เป็นการจ่ายเพื่อจูงใจให้เจ้าหน้าที่รัฐกระทำการอันมิชอบด้วยหน้าที่ หรือตัดสินใจใดๆ เพื่อประโยชน์ทางธุรกิจของนิติบุคคล
- 3) การจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการขออนุมัติก่อนดำเนินการ อนุมัติการจ่ายเงิน และบันทึกบัญชีสำหรับค่าใช้จ่ายดังกล่าว และมีขั้นตอนการแจ้งเบาะแสต่อ ป.ป.ช. กรณีพบการเรียกรับสินบนโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐ
- 4) ควรมีขั้นตอนการรายงาน การควบคุมและตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่าค่าใช้จ่ายดังกล่าวเป็นไปตามนโยบายและไม่ได้เป็นไปเพื่อให้สินบน เช่น หากพนักงานจำเป็นต้องมีค่าใช้จ่ายเหล่านี้จะต้องรายงานและขออนุมัติจากใคร รายละเอียดที่จะต้องรายงานมีอะไรบ้าง เป็นต้น โดยผู้บริหารควรมีบทบาทในการอนุมัติหรือตรวจสอบการใช้ค่าใช้จ่ายเหล่านี้ด้วย
- 5) ควรมีการสื่อสารนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติ เช่น ขั้นตอนขออนุมัติ ขั้นตอนรายงาน รวมทั้งวิธีปฏิบัติในการหลีกเลี่ยงหรือปฏิเสธเมื่อเจ้าหน้าที่รัฐเรียกรับสินบน เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องทางธุรกิจทั้งหมดได้รับทราบ และนำไปปฏิบัติที่ถูกต้อง ซึ่งต้องเป็นสื่อที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้และเข้าใจได้ง่าย
- 6) ควรมีการบันทึกค่าใช้จ่ายให้ชัดเจนตามความเป็นจริง เพื่อป้องกันการปกปิดการให้สินบน แม้จ่ายค่าใช้จ่ายไปโดยสุจริตก็ไม่ควรนำมาบันทึกในค่าใช้จ่ายประเภทอื่น เช่น ในการบริจาคควรระบุผู้รับให้ชัดเจน หรือ

ในการบันทึกค่ารับรองก็ไม่ควรบันทึกว่าเป็นค่าใช้จ่ายเพื่อการจัดการ
อบรม หรือค่าที่ปรึกษา

กรณีมีความเสี่ยงสูงที่จะเป็นการให้สินบน

- ⇒ ค่าอำนวยความสะดวก (Facilitation Payments)
- ⇒ ค่ารับรอง (Hospitality Expenditures) และของขวัญ (Gifts)
- ⇒ การบริจาคเพื่อการกุศลและการบริจาคเพื่อพรรคการเมือง

หลักการที่ 4 ต้องนำมาตรการป้องกันการให้สินบนไปปรับใช้กับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องทาง ธุรกิจกับนิติบุคคล

เมื่อขยายธุรกิจ อาจจำเป็นที่จะต้องมีความเกี่ยวข้องทางธุรกิจกับบุคคล
อื่นๆ เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งอาจอาศัยบุคคลเหล่านี้ให้กระทำการเพื่อหรือใน
นามนิติบุคคล

บุคคลเหล่านี้ หมายรวมถึง บริษัทในเครือ กิจการร่วมค้า ตัวแทน ที่ปรึกษา
ตัวกลางอื่นๆ เป็นต้น

หากผู้ที่มีความเกี่ยวข้องทางธุรกิจกับนิติบุคคลเหล่านี้ให้สินบนแก่เจ้าหน้าที่
รัฐเพื่อประโยชน์ของนิติบุคคล นิติบุคคลอาจมีความรับผิดชอบด้วย

ดังนั้น นิติบุคคลควรปรับใช้มาตรการป้องกันการให้สินบนให้ครอบคลุม
การดำเนินการผู้ที่เกี่ยวข้องทางธุรกิจ แม้บางกรณี นิติบุคคลอาจไม่มีอำนาจ
ควบคุมเพียงพอที่จะปรับใช้มาตรการป้องกันการให้สินบนของตนเองกับ
บุคคลเหล่านั้น แต่ก็ควรพยายามอย่างดีที่สุด (Best efforts) ให้อีกฝ่าย
ปรับใช้มาตรการที่มีมาตรฐานเทียบเท่ากัน

“ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องทางธุรกิจ” มุ่งเน้นที่ผู้ที่ทำธุรกิจ หรือกระทำการ
เพื่อหรือในนามนิติบุคคล หรือบุคคลที่นิติบุคคลมีอำนาจควบคุมโดยอาจมี
โอกาสต้องร่วมรับผิดชอบหากบุคคลเหล่านั้นให้สินบนเจ้าหน้าที่รัฐ “เพื่อ
ประโยชน์ของ นิติบุคคล”

แนวปฏิบัติที่ดี

- 1) การตรวจสอบสถานะ (Due diligence) ในการเลือกผู้ที่จะร่วม
ประกอบธุรกิจ

ควรตรวจสอบสถานะอีกฝ่ายในด้านต่างๆ เพื่อระบุถึงปัญหาที่มีอยู่และความเสี่ยงการให้สินบนที่อาจเกิดขึ้นได้จากบุคคลเหล่านั้น

การตรวจสอบสถานะจะมีความละเอียดมากน้อยเพียงใดขึ้นกับความเสี่ยงการให้สินบนเจ้าหน้าที่รัฐที่เกิดจากการกระทำบุคคลเหล่านั้น ซึ่งอาจครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

- ⇒ สถานะทั้งในทางกฎหมายและทางการเงิน
- ⇒ ผู้บริหารหรือหุ้นส่วนหลักเป็นใคร หรือมีความเกี่ยวข้องทางใดทางหนึ่งกับเจ้าหน้าที่รัฐหรือไม่
- ⇒ ผู้บริหารยึดมั่นต่อนโยบายต่อต้านการให้สินบนหรือไม่
- ⇒ มีประวัติการดำเนินธุรกิจหรือชื่อเสียงด้านความโปร่งใสอย่างไรในกลุ่มธุรกิจประเภทนั้น
- ⇒ มีความน่าเชื่อถือเพียงใด
- ⇒ มีนโยบายในการต่อต้านการให้สินบนอย่างไร

เป็นต้น

- 2) ขอคำมั่นหรือคำรับรองตนเองต่อการต่อต้านการให้สินบนเจ้าหน้าที่รัฐก่อนเข้าทำธุรกิจ อาจขอให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทางธุรกิจให้คำมั่น (commitment) เป็นลายลักษณ์อักษรว่าจะยอมรับและปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องและมาตรการควบคุมภายในการต่อต้านการให้สินบน หรือมีการปรับใช้มาตรการของผู้ที่เกี่ยวข้องทางธุรกิจเองซึ่งมีมาตรฐานที่เทียบเท่า เพื่อเป็นการยืนยันถึงความเข้าใจและเจตนาธรรมที่มีร่วมกัน
- 3) ให้การสนับสนุนผู้ที่เกี่ยวข้องทางธุรกิจในการดำเนินการตามมาตรการของนิติบุคคล อาจจัดให้มีกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทางธุรกิจทั้งหมดเข้าใจและปฏิบัติตามมาตรการควบคุมภายในได้อย่างถูกต้องเช่น การจัดช่องทางให้คำปรึกษา การฝึกอบรม เป็นต้น
- 4) มีกลไก เครื่องมือ มาตรการตรวจสอบการดำเนินงานของผู้ที่เกี่ยวข้องทางธุรกิจเป็นระยะ เนื่องจากการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยการตรวจสอบอาจครอบคลุมถึงการดำเนินการเป็นไป

ตามนโยบายและมาตรการควบคุมภายในเพื่อป้องกันการให้สินบนหรือไม่ และความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยเฉพาะเจ้าหน้าที่รัฐเป็นอย่างไร เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขการกระทำที่เสี่ยงในการให้สินบนได้อย่างรวดเร็ว และกำหนดมาตรการที่เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง

- 5) มีมาตรการจูงใจให้ปฏิบัติตามหรือลงโทษกรณีที่มีฝ่าฝืนมาตรการป้องกันการให้สินบน อาจพิจารณาที่จะให้การสนับสนุนแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทางธุรกิจ หากบุคคลเหล่านั้นปฏิบัติตามมาตรการป้องกันการให้สินบน และดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส เช่น การต่อสัญญา การให้โอกาสทางธุรกิจในรูปแบบต่างๆ เป็นต้น

หลักการที่ 5 ต้องมีระบบบัญชีที่ดี

ระบบบัญชีที่ซับซ้อนอาจถูกใช้เป็นเครื่องมือปกปิดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการให้สินบน การจัดให้มีหรือพัฒนาระบบบัญชีที่มีความถูกต้อง แม่นยำ และมีความโปร่งใส มีกลไกการตรวจสอบเพื่อควบคุมระบบการรายงานทางการเงินที่ดีเยี่ยมเป็นปัจจัยสำคัญของมาตรการควบคุมภายในเพื่อป้องกันการให้สินบนที่มีประสิทธิภาพ

การมีระบบบัญชีที่ดีควรเริ่มตั้งแต่ระดับนโยบายโดยผู้บริหารสูงสุดต้องให้ความสำคัญต่อการมีระบบบัญชีที่เป็นไปตามหลักความถูกต้อง ความโปร่งใส และตรวจสอบได้ และมีบทบาทในการตรวจสอบรายงานทางการเงินของนิติบุคคลเพื่อจะได้ทราบ ถึงความผิดปกติทางการเงิน

ในขั้นตอนการตรวจสอบ รวมถึงการจัดทำรายงานทางการเงินประจำปีควรมีการวางแผนและกระบวนการตรวจสอบบัญชีภายในกิจการ (internal audit) รวมทั้งการตรวจสอบบัญชีภายนอกกิจการ (external audit) ที่สอดคล้องกับระบบต่อต้านการให้สินบนของนิติบุคคล

แนวปฏิบัติที่ดี

- 1) รายการทรัพย์สินและหนี้สิน การทำธุรกรรมต่างๆ ต้องมีการบันทึกอย่างถูกต้องและแม่นยำในบัญชีและบันทึกต่างๆ

โดยมีรายละเอียดและหลักฐานประกอบ มีการบันทึกตามลำดับเวลาที่ถูกต้อง

- 2) ห้ามมิให้บันทึกรายการนอกบัญชี (off-the-book record) เพราะค่าใช้จ่ายที่ถูกรับบันทึกนอกบัญชีเหล่านั้นมักไม่สามารถตรวจสอบได้ในรายงานทางการเงิน ทำให้มีโอกาสปกปิดการให้สินบน
- 3) บัญชีและบันทึกต่างๆ ไม่ว่าจะถูกจัดเก็บในรูปแบบใดๆ ควรได้รับการเก็บรักษาเพื่อป้องกันการถูกเปลี่ยนแปลงหรือทำลายไม่ว่าจะโดยเจตนาหรือไม่เจตนา รวมทั้งไม่ควรถูกทำลายก่อนที่จะสิ้นระยะเวลาตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อป้องกันการปกปิดหลักฐานการให้สินบนเจ้าหน้าที่รัฐ
- 4) ธุรกรรมต่างๆ ควรมีการบันทึกอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จ สมบูรณ์
- 5) มีการคัดเลือกผู้ตรวจสอบบัญชีที่มีความเป็นอิสระ เป็นกลาง และมีความรู้ความเข้าใจความเสี่ยงและกิจกรรมต่างๆ ภายใต้การดำเนินกิจการ รวมทั้งกำหนดให้มีการ รายงานผลการตรวจสอบดังกล่าวต่อผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้อง
- 6) ควรจัดให้มีระบบการตรวจสอบบัญชีที่เป็นอิสระ ไม่ว่าจะเป็นการตรวจสอบ โดยผู้รับผิดชอบภายในนิติบุคคลเอง หรือตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชีอิสระ รวมทั้งสนับสนุนมิให้นำค่าใช้จ่ายที่เป็นสินบนไประบุเป็นค่าใช้จ่ายคำนวณกำไรสุทธิ

หลักการที่ 6 ต้องมีแนวทางบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับมาตรการป้องกันการให้สินบน

การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีเป็นส่วนสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมต่อต้านการให้สินบนภายในองค์กร ต้องมีการผลักดันบุคลากรภายในองค์กรให้ตระหนักรู้และร่วมมือปฏิบัติตามมาตรการควบคุมภายในเพื่อป้องกันการให้สินบน โดยเจตนากรณีต่อต้านการให้สินบนสามารถสะท้อนอยู่ในทุกขั้นตอนหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล นับตั้งแต่การจ้างงาน การเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลงาน การให้ค่าตอบแทน ตลอดจนการจัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรให้รับทราบและปฏิบัติตามมาตรการของนิติบุคคลได้อย่างถูกต้อง

แนวปฏิบัติที่ดี

- 1) ในการจ้างบุคคลเข้าทำงาน ควรศึกษาประวัติบุคคลนั้น และมีวิธีการคัดเลือกบุคคลที่พร้อมจะยึดมั่นในเจตนารมณ์ต่อต้านการให้สินบน สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของนิติบุคคล ทั้งนี้ ในสัญญาจ้างงานควรกำหนดให้ผู้ถูกจ้างต้องปฏิบัติตามนโยบายและกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการให้สินบน
- 2) เมื่อมีการละเมิดนโยบายหรือกฎเกณฑ์ว่า ด้วยการต่อต้านการให้สินบน ควรมีกระบวนการที่เหมาะสมและชัดเจนในการลงโทษ หรือดำเนินการอื่นๆ ที่สมควร
- 3) ควรมีนโยบายที่ระบุว่า จะไม่ลงโทษพนักงานที่ทำให้สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ เนื่องด้วยเหตุที่ปฏิเสธการให้สินบน รวมทั้งควรมีมาตรการคุ้มครองผู้รายงานการกระทำความผิดหรือเหตุที่น่าสงสัย เพื่อมิให้บุคคลเหล่านี้ต้องถูกกลั่นแกล้งหรือถูกลงโทษ
- 4) การสร้างแรงจูงใจให้ปฏิบัติตามแนวทางเพื่อป้องกันการให้สินบน โดยใช้วิธีการให้รางวัล หรือประเมินผลการปฏิบัติงานที่อาศัยหลักเกณฑ์จากกิจกรรมต่อต้านการให้สินบน เช่น การมีส่วนร่วมและผลงานการฝึกอบรมตามมาตรการควบคุมภายใน ระดับการให้การสนับสนุน มาตรการหรือความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมนิติบุคคล
- 5) นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ (Bonus) หรือค่านายหน้าอาจกระตุ้นให้บุคลากรให้สินบนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ ควรระบุเงื่อนไขเกี่ยวกับค่าตอบแทนว่าไม่ครอบคลุมถึงกิจกรรมที่ได้มาจากการให้สินบน
- 6) ลูกจ้างทุกคนควรได้รับความรู้และการฝึกอบรมเกี่ยวกับนโยบายต่อต้านการให้สินบนอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ โดยต้องสื่อสารและมีการฝึกอบรม เพื่อเผยแพร่มาตรการและนโยบายการต่อต้านการให้สินบนต่างๆ ให้บุคลากรภายในรับทราบ ผู้บริหารควรมีบทบาททางแนวทางสำหรับการจัดให้มีกิจกรรมดังกล่าว

โดยเนื้อหาที่สื่อสารและใช้ในการฝึกอบรมควรปรับให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบและระดับชั้นของกลุ่มเป้าหมาย ต้องครอบคลุมนโยบายและขั้นตอนปฏิบัติในกรณีต่างๆ เช่น การอนุมัติการรับรอง ของขวัญ ค่าอำนวยความสะดวก เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายรู้สึกสนใจที่จะรับฟังและ

ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้มาตรการถูกนำไปปรับใช้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

- 7) บุคคลที่เกี่ยวข้องทางธุรกิจกับนิติบุคคลควรจะสามารถเข้าถึงข้อมูล มาตรการต่อต้านการให้สินบนได้ การเผยแพร่ข้อมูลอาจทำหลายรูปแบบ เช่น การจัดทำคู่มือแนวทางการปฏิบัติ (Code of conduct) โดยจัดพิมพ์เป็นรูปเล่มแจกจ่ายแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับนิติบุคคลทั้งหมด หรือการเผยแพร่ในเว็บไซต์ของบริษัท ตลอดจนมีการจัดช่องทาง เพื่อให้คำปรึกษาการปฏิบัติตามมาตรการ ฯลฯ และต้องไม่ปล่อยให้ คู่มือแนวทางการปฏิบัติดังกล่าวเป็นเพียงข้อมูลในกระดาษ แต่มีการ สนับสนุนอย่างจริงจังต่อเนื่อง และมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ เท่าทันกับบริบท การดำเนินธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง
- 8) ควรจัดให้มีการทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติ (Code of conduct) หรือมาตรการป้องกันการให้สินบนขององค์กร เพื่อประเมินประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงาน จะสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
- 9) ควรเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น หรือคำแนะนำที่เป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบมาตรการควบคุมภายในของนิติบุคคล นั้นๆ ในอนาคต

หลักการที่ 7 ต้องมีมาตรการสนับสนุนให้มีการรายงานการกระทำความผิดหรือกรณีมีเหตุน่าสงสัย

การรายงานการกระทำความผิดหรือเหตุน่าสงสัย รวมทั้งการรายงาน ข้อบกพร่องของมาตรการควบคุมภายในเพื่อป้องกันการให้สินบนเป็น หลักการสำคัญที่จะช่วยให้สามารถป้องกันการกระทำความผิดได้ทันเวลาที่ หรือยับยั้งความเสียหายที่อาจร้ายแรงมากยิ่งขึ้น หากปล่อยให้มีการกระทำความผิดต่อไปโดยไม่ได้รับการแก้ไข

อุปสรรคสำคัญที่ทำให้บุคคลภายในที่รู้เห็นการกระทำผิดไม่กล้าออกมา เปิดเผยข้อมูลดังกล่าวนั้น ได้แก่ ความเกรงกลัวต่ออิทธิพลของคนใน องค์กร

แนวปฏิบัติที่ดี

- 1) สร้างค่านิยมภายในว่าการรายงานการกระทำความผิดเป็นเรื่องที่ควรกระทำ โดยผู้บริหารสูงสุดควรประกาศนโยบายที่ชัดเจนว่าสนับสนุนให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการทุจริตให้สิ้นบน และพนักงานหรือผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจจะไม่ถูกกลั่นแกล้งโดยเหตุอันเนื่องมาจากการรายงานข้อมูลโดยสุจริต
- 2) ต้องกำหนดผู้รับผิดชอบที่จะเป็นผู้ดำเนินการร้องเรียน ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือแผนกภายในองค์กร หรืออาจจัดจ้างหน่วยงานภายนอกให้เป็นผู้ร้องเรียนในขั้นตอน เบื้องต้นเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร้องเรียนเกี่ยวกับการปกปิดสถานะ
- 3) อาจจัดให้มีช่องทางการรายงานได้หลายวิธี ซึ่งต้องมีกลไกในการรับเรื่องร้องเรียนที่เข้าถึงง่าย มีความชัดเจน ปกปิดสถานะของผู้ร้องเรียน หากไม่ประสงค์เปิดเผยตนเอง รวมทั้งผู้ร้องเรียนสามารถติดตามผลการดำเนินการได้ เช่น การตั้งสายด่วน หรือการใช้ระบบคอมพิวเตอร์
- 4) เมื่อมีการแจ้งเบาะแสหรือให้ข้อมูลดังกล่าวแล้ว ต้องดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงอย่างจริงจังและรวดเร็ว โดยกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน รวมทั้งเก็บรักษาข้อมูลไว้เป็นความลับเพื่อให้ผู้ร้องเรียนเกิดความเชื่อมั่นว่านิติบุคคล มีมาตรการในการจัดการที่มีประสิทธิภาพและเชื่อถือได้
- 5) กำหนดมาตรการคุ้มครองผู้ร้องเรียนที่กระทำการโดยสุจริต ซึ่งต้องให้ความเชื่อมั่นว่าบุคคลดังกล่าวจะไม่ถูกกลั่นแกล้ง ไล่ออก หรือได้รับผลกระทบในทางเลื่อมเสีย หากให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการกระทำความผิด
- 6) จัดให้มีการอบรมเพื่อทำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการรายงานการกระทำความผิด

หลักการที่ 8 ต้องทบทวนตรวจสอบและประเมินผลมาตรการป้องกันการให้สินบนเป็นระยะ

นิติบุคคลอาจประสบกับความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในอยู่เสมอ ทำให้สถานการณ์และความเสี่ยงต่อการให้สินบนเจ้าหน้าที่รัฐเปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในและ

รูปแบบการประกอบธุรกิจ ตลาดการค้าการลงทุน ผู้ร่วมประกอบธุรกิจ กฎหมายหรือมาตรฐานการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

ดังนั้น ผู้บริหารสูงสุดควรจัดให้มีการตรวจสอบ และประเมินผลมาตรการ ป้องกันการให้สินบนเป็นระยะเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเพียงพอ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อพิจารณาว่าจะต้องมีการปรับปรุง มาตรการป้องกันการให้สินบน ที่มีอยู่หรือไม่ อย่างไร

แนวทางปฏิบัติที่ดี

- 1) วิธีการทบทวนตรวจสอบมาตรการป้องกันการให้สินบน อาจทำได้หลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นกลไกการตรวจสอบภายในหรือภายนอก เช่น การพิจารณาผลตรวจสอบบัญชี ทั้งภายในและภายนอก การพิจารณาผลตอบรับจากการฝึกอบรมพนักงาน การให้พนักงานตอบแบบสอบถาม การเปรียบเทียบแนวปฏิบัติกับนิติบุคคลอื่นในธุรกิจประเภทเดียวกัน ซึ่งการทบทวนตรวจสอบนี้ควรทำเป็นระยะ
- 2) การกำหนดผู้รับผิดชอบตรวจสอบและประเมินผลให้ชัดเจน โดยบุคคลดังกล่าวต้องมีอิสระอย่างแท้จริง เช่น ผู้รับรองอิสระจากภายนอก
- 3) เกณฑ์การประเมินอาจพิจารณาจากความเหมาะสม ความเพียงพอ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของมาตรการป้องกันการให้สินบนได้ เพื่อจะได้พิจารณาต่อไป ว่าจะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงมาตรการใดหรือไม่ อย่างไร เช่น อาจมีมาตรการการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับความเสี่ยงต่อการให้สินบนเจ้าหน้าที่รัฐแล้ว และได้ผลตอบรับที่ดีจากพนักงาน

การใช้มาตรการดังกล่าวอาจมีค่าใช้จ่ายที่สูงและมีความซ้ำซ้อนกันในบางแง่มุม อาจพิจารณาปรับปรุงการดำเนินการบางประการเพื่อไม่ให้ซ้ำซ้อน และใช้มาตรการอื่นที่เหมาะสมมากกว่าแทนที่ เพื่อให้มาตรการทั้งหมดนั้นมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

- 4) เมื่อได้ทำการตรวจสอบและประเมินมาตรการป้องกันการให้สินบนแล้ว ต้องรายงานผลการตรวจสอบต่อคณะกรรมการบริษัทหรือบุคคลที่เทียบเท่า หรืออาจมีการเปิดเผย ให้ผู้มีส่วนได้เสียทราบ

บทสรุป

จากการพิจารณา รายละเอียดของเนื้อหาในคู่มือแนวทางการกำหนดมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสม สำหรับนิติบุคคลในการป้องกันการให้สินบนเจ้าหน้าที่รัฐของ ปปช. พบว่ามีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับมาตรฐานสากล และแนวปฏิบัติของประเทศอื่นๆ องค์กรต่างๆจึงสามารถพิจารณานำมาเป็น CHECKLIST ตรวจสอบรายการ เพื่อทำให้มีองค์ประกอบของมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมตามแนวทางดังกล่าวได้ โดยมั่นใจว่ามีความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดีในระดับสากลด้วย

เล่มที่ 7 ของ อ.จรรยาพร

บทที่ 1

มาตรฐานบริหารความเสี่ยงทุจริตตาม COSO 2013 COSO Fraud Risk Management, ISO 3700X

เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารจัดการทุจริต จะอยู่บนแนวปฏิบัติที่ดี
องค์การระหว่างประเทศหลายแห่งพยายามออกแบบมาตรฐาน
การบริหารความเสี่ยงทุจริต
คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ ผู้ทำหน้าที่บริหารในนามองค์กรควร
ทำความเข้าใจต่อมาตรฐาน นำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม

1. มาตรฐานของกลุ่ม COSO

ตามมาตรฐานการควบคุมภายใน COSO 2013 และ COSO Fraud Risk Management Guide 2016 ควบคู่กับวาระแห่งชาติของรัฐบาล และกระแสความสนใจและวิพากษ์วิจารณ์ของสังคม ทำให้การบริหารความเสี่ยงทุจริตต้องวางกลไก ประเด็นที่พิจารณาความเสี่ยงทุจริต (Fraud Risk) ออกมาให้เป็นระบบ เอาจริงเอาจัง เช่นเดียวกับการบริหารความเสี่ยงด้าน IT ที่ COSO แยกออกจากการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงเฉพาะด้าน แทนที่จะเป็นการประเมินความเสี่ยงแบบรวม ๆ ในมาตรฐานเดิม

ตามกรอบแนวคิด COSO New Fraud Risk Management Guide หรือ Anti-Fraud Guide เมื่อเดือนกันยายน 2022 ได้กำหนดนิยามของคำว่า “ทุจริต” (Fraud) ว่า

การทุจริต (Fraud) คือ การกระทำด้วยความตั้งใจหรือจงใจละเลย (Act or omission) ที่ ล่อลวงบุคคลอื่น ส่งผลให้ผู้ที่ถูกกระทำหรือเป็นเหยื่อ เกิดความสูญเสีย เสียหาย และ/หรือ ผู้ที่กระทำผิด ได้รับประโยชน์

โดยแยกการกระทำทุจริตออกเป็น

1) รายงานตัวเลข ข้อมูลที่เป็นรายการทางการเงินที่ทุจริต

เป็นการจงใจทำตัวเลข ข้อมูลผิดพลาด ไม่เป็นความจริงที่ปรากฏในรายงาน ข้อมูล รายงานทางการเงินและรายการทางบัญชี จนเกิดรายงานทางการเงินที่ไม่จริง

2) รายงานที่ไม่ใช่การเงินที่ทุจริต

เป็นความเสี่ยงที่จะได้ข้อมูลรายงานที่ไม่ใช่รายงานทางการเงิน ที่ไม่เป็นจริง ที่มีผลต่อ ความปลอดภัย การประกันคุณภาพ ผลปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลสถานการณ์ สภาพแวดล้อมที่ไม่เป็นความจริง

3) การทุจริตจากการใช้สินทรัพย์ที่ไม่เหมาะสม ไม่ถูกต้อง

เป็นการกระทำหรือจงใจละเลยของบุคลากรที่เป็นพนักงาน/ลูกจ้าง ลูกค้า คู่ค้า องค์กร อาชญากรรมที่มีผลต่อสินทรัพย์ที่มีตัวตนและไม่มีตัวตน รวมทั้งโอกาสทางธุรกิจ สถานการณ์นี้รวมถึง การขโมยหรือโจรกรรม การออกเอกสารทางการค้า เอกสารที่เป็น อื่นวอยส์ไม่จริง การเรียกร้องสิทธิของลูกค้าที่ไม่จริง การโจมตีและแสกข้อมูล

4) การกระทำหรือการคอร์รัปชันที่ผิดกฎหมายอื่น ๆ

เป็นการกระทำที่ผิดกฎหมาย ที่จงใจฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ ประกาศรัฐ ที่มีผลกระทบ อย่างมีสาระสำคัญทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อรายงานทางการเงิน

เป็นการรับสินบน การขายข้อมูลทางการค้า ข้อมูลธุรกิจ ข้อมูลลับ และฝ่าฝืนกฎหมาย แรงงานการใช้เทคโนโลยีในทางผิด และการคุ้มครองผู้บริโภค

การคอร์รัปชันหมายถึง การใช้อำนาจ ตำแหน่ง หน้าที่ไปในทางที่ผิด หรือใช้ความ ไว้วางใจของกิจการและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อแสวงหาผลประโยชน์

2. กรอบแนวทางพึงปฏิบัติตาม COSO Fraud Risk Management Guide

เมื่อเดือนพฤษภาคม 2023 COSO ได้เผยแพร่สิ่งพิมพ์ The Fraud Risk Management Guide ฉบับที่ 2 ที่มีเนื้อหาขยายความเพิ่มเติมอย่างมีนัยยะสำคัญต่อยอดจากคู่มือฉบับพื้นฐานที่ออก เผยแพร่เมื่อปี 2016 ด้วยการอธิบายถึงองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ที่เป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติ สำหรับการจัดทำแผนดำเนินงานรับมือและตอบโต้ความเสี่ยงของการทุจริตที่มีประสิทธิภาพ

หลักเกณฑ์และเงื่อนไขสำคัญตามแนวทางปฏิบัติบริหารความเสี่ยงทุจริต

หลักการตาม	คณะกรรมการขององค์กรมีบทบาทในการเป็นผู้กำกับ
องค์ประกอบที่ 1	ดูแลผลดำเนินงานองค์กรด้านความเสี่ยงในภาคองค์กรรวม ซึ่งรวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริต
	คณะกรรมการตั้งวางกรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดีและวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงทุจริตให้ชัดเจน แผนการดำเนินงานในการขับเคลื่อนตามนโยบาย และวัฒนธรรมการจัดการความเสี่ยงทุจริตขององค์กร ดำเนินการผ่านฝ่ายจัดการหรือผู้บริหารระดับสูง ซึ่งรวมถึงการจัดวางโครงสร้างและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการป้องกัน ปราบปราม และการต่อสู้กับความเสี่ยงด้านทุจริต
หลักการตาม	องค์กรต้องกำหนดผู้รับผิดชอบที่เป็นเจ้าของภาระงานใน
องค์ประกอบที่ 2	การค้นหา ระบุ ชี้แจง หรือความสับสนเสี่ยงต่อการทุจริต เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
	นำผลการประเมินความเสี่ยงสู่การเรียงลำดับความเสี่ยง ทั้งในรูปแบบของความเสี่ยงทุจริตเป็นการทั่วไป และความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นเฉพาะเจาะจง ทำการประเมินความเสี่ยงพอ และประสิทธิผลของมาตรการที่ใช้ในการจัดการและรับมือต่อความเสี่ยงทุจริตที่มีอยู่ เพื่อกำหนดจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงและเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดการควบคุมความเสี่ยงด้านการทุจริตในระหว่างปฏิบัติงาน หรือ Control-In-Process
หลักการตาม	องค์กรต้องกำหนดผู้รับผิดชอบที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแล
องค์ประกอบที่ 3	ภาพรวมระดับองค์กร
	เพื่อทำการประเมินกิจกรรมการควบคุมการทุจริต ประเด็นที่ยังมีการกำกับดูแลไม่เพียงพอในภาพรวมขององค์กรเพื่อกำหนด ประเด็นที่ต้องปรับปรุงและเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดการควบคุมความเสี่ยงทุจริตในระดับขององค์กร รวมทั้ง

กิจกรรมที่ดำเนินการกับคู่ค้าคู่สัญญาและกิจการในห่วงโซ่อุปทาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

หลักการตาม

องค์ประกอบที่ 4

องค์กรต้องจัดให้มีการสืบสวนและสอบสวนข้อเท็จจริง กรณีที่มีเบาะแส หรือข้อบ่งชี้ หรือเกิดกรณีของการทุจริต เพื่อค้นหาสาเหตุในเชิงลึก และนำมาสู่การแก้ไขปรับปรุงอย่างเหมาะสมและทันที่

หลักการตาม

องค์ประกอบที่ 5

องค์กรต้องจัดให้มีการกำหนดตัวบ่งชี้ ตัวเฝ้าระวัง หรือสัญญาณเตือนล่วงหน้า ที่อาจจะนำไปสู่การทุจริต เพื่อใช้ในการติดตาม และประเมินถึงประสิทธิผลและความเพียงพอของการบริหารจัดการการตอบโต้และรับมือต่อความเสี่ยงทุจริต ตั้งแต่การออกแบบ การจัดวาง การมอบหมาย การนำมาใช้จริง และผลที่ได้จากการนำมาใช้จริง เพื่อสร้างบทเรียนที่เรียนรู้ และนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการดำเนินการที่ทันที่ทั้งในเชิงรุก ทั้งการป้องกัน ป้องปราม และปราบปรามการทุจริต

การมุ่งเน้นบริหารความเสี่ยงทุจริตที่ปรับเปลี่ยน

- 1) การป้องกัน ป้องปรามและปราบปรามการทุจริต หรือการสอดส่องติดตามความผิดปกติ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการเป็นลักษณะของเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ
- 2) การให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ตั้งแต่เริ่มต้น แม้ว่าจะเป็นเพียงข้อบ่งชี้ หรือสัญญาณเตือน ที่ยังไม่สามารถพิสูจน์ได้โดยชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการเป็นไปอย่างทันที่
- 3) การให้ความสำคัญกับรูปแบบของการทุจริตที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม หรือรายงานการฉ้อโกง โดยเฉพาะการปรับตัวขององค์กรเข้าสู่ยุคดิจิทัล ทำให้เกิดความเสี่ยงทางไซเบอร์ รูปแบบอาชญากรรมทางการเงินในแนวใหม่ ที่ต้องการการบริหารจัดการการรับมือและตอบโต้ที่แตกต่างไปจากเดิม

กิจกรรมสำคัญการบริหารความเสี่ยงทุจริต

ตามกรอบแนวทางพึงปฏิบัติของ COSO Fraud Risk Management Guide ได้กำหนดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงทุจริตไว้ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1	กิจกรรมด้านการวางนโยบายการกำกับความเสี่ยงทุจริต (Fraud Risk Governance Policy) เพื่อให้เกิดการจัดวางวัฒนธรรมที่รองรับการบริหารความเสี่ยงทุจริตที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ โดยสื่อสารให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร
ขั้นตอนที่ 2	กิจกรรมด้านการระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงด้านทุจริต (Fraud Risk Assessment)
ขั้นตอนที่ 3	กิจกรรมการออกแบบและดำเนินการให้มีกิจกรรมควบคุมทุจริตเชิง สอดส่อง/ตรวจจับ และเชิงป้องกัน/หลีกเลี่ยง (Preventive and detective control activities)
ขั้นตอนที่ 4	กิจกรรมด้านการสอบสวนข้อเท็จจริงด้านทุจริตและจัดการแก้ไขให้ ทันท่วงที (Fraud Investigations)
ขั้นตอนที่ 5	กิจกรรมด้านการติดตาม และประเมินผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงทุจริตในภาพรวม

3.เทียบการบริหารความเสี่ยงทุจริต COSO FRAUD Risk Management Guide กับ COSO 2013

เนื่องจากทุกกิจการและองค์กรล้วนแต่อยู่บนความเชื่อว่ามีโอกาสเกิดความเสี่ยงทุจริต ไม่รูปแบบใดก็รูปแบบหนึ่ง และแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการป้องปราม ปรามปราม ต่อสู้กับการทุจริตที่ดี คือ การวางกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงทุจริตเชิงเฝ้าระวัง สอดส่อง/ตรวจจับ และการควบคุมเชิงป้องกัน/หลีกเลี่ยงแต่แรกให้ทัน่วงทีเท่านั้น

ทั้งนี้ คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีบทบาทในการกำกับดูแลด้านทุจริตเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลที่ดี ที่ครอบคลุมเจ้าของภาระงานทุกระดับ รวมทั้งงานตรวจสอบภายใน โดยเจ้าของภาระงานที่ว่านี้ ครอบคลุมทั้งบุคลากรภายในเอง บุคลากรของผู้ให้บริการภายนอก (Outsourcing) และบุคลากรของคู่ค้าคู่สัญญา ต้องเข้ามามีส่วนร่วม มีบทบาทและความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงด้านทุจริต

ในระดับสากล มาตรฐานการบริหารทุจริตภายใต้กรอบ COSO ได้รับการยอมรับในนานาประเทศ 2 มาตรฐาน คือ COSO Fraud Risk Management Guide และ COSO 2013 Internal Control

ซึ่งหากจะสรุปประเด็นเปรียบเทียบ 5 หลักการบริหารความเสี่ยงทุจริตกับ 17 หลักการควบคุมภายในตามกรอบ COSO 2013 จะมีประเด็นแตกต่างและเหมือนกัน ดังนี้

หลักการบริหารความเสี่ยงทุจริต ของ COSO's Fraud Guide	หลักการควบคุมภายในตามกรอบ COSO 2013
1. องค์กรต้องจัดให้มีและทำการสื่อสารเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยงทุจริต ที่แสดงให้เห็นว่าความคาดหวังจากส่วนของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงในการบริหารจัดการความเสี่ยงทุจริต และความยืดหยุ่น มุ่งมั่นพันธะที่องค์กรมีต่อคุณค่าของความซื่อสัตย์ สุจริต การกระทำที่ดี และจรรยาบรรณที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทุจริต	1. องค์กรต้องแสดงถึงพันธะผูกพัน ความยืดหยุ่น มุ่งมั่นต่อคุณค่าของความซื่อสัตย์ สุจริต และจรรยาบรรณ 2. คณะกรรมการแสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากผู้บริหารและมีกิจกรรมกำกับภาพรวม (Exercise oversight) ของการพัฒนาและผลดำเนินงานของการควบคุมภายใน 3. ภายใต้การกำกับภาพรวมของคณะกรรมการดังกล่าว ผู้บริหารต้องจัดวางโครงสร้าง สายการบังคับบัญชาและรายงาน และการมอบอำนาจกระทำการใด ๆ อย่างเหมาะสม หน้าที่ความรับผิดชอบการควบคุมภายในที่รองรับตามวัตถุประสงค์ 4. องค์กรต้องแสดงถึงพันธะผูกพัน ความยืดหยุ่น มุ่งมั่นในการดึงดูด พัฒนา รักษาไว้ซึ่งสมรรถนะรายบุคคลในการปรับตัวให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ 5. องค์กรต้องทำให้บุคลากรรายบุคคล มีความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายในที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
2. องค์กรต้องดำเนินการให้มีการระบุวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงการทุจริตที่เพิ่มขึ้น เพื่อกำหนดแผนจัดการที่เกี่ยวข้องกับการป้องปราม ปรามปราม ต่อสู้กับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการป้องปราม	6. องค์กรระบุวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจงที่ชัดเจนเพียงพอจนสามารถระบุและวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงที่เชื่อมโยงถึงวัตถุประสงค์ นั้น ๆ ได้ 7. องค์กรต้องระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ทั่วทั้งองค์กรและวิเคราะห์ความเสี่ยง

หลักการบริหารความเสี่ยงทุจริต ของ COSO's Fraud Guide	หลักการควบคุมภายในตามกรอบ COSO 2013
ปราบปราม ต่อสู้กับการทุจริต เฉพาะเจาะจง ระบุโอกาสเกิดและระดับ ความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยง ประเมินกิจกรรมสู่เสี่ยงการทุจริต การ ควบคุมความเสี่ยงทุจริตปัจจุบันและ จัดการกิจกรรมควบคุมการทุจริตเพิ่มเติม	8. องค์กรต้องพิจารณาการทุจริตที่อาจจะเป็นไปได้ ใน ระหว่างการระบุ วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงที่มี ผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ 9. องค์กรต้องระบุและวิเคราะห์ ประเมินการ เปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญที่กระทบต่อระบบการ ควบคุมภายใน
3. องค์กรต้องเลือกสรร พัฒนาและมอบหมาย ให้กิจกรรมควบคุมการทุจริตเชิงสอดส่อง/ ตรวจจับและเชิงป้องกัน/หลีกเลี่ยง ที่ บูรณาการกับความเสี่ยงทุจริตไม่ว่าจะเป็น เหตุการณ์ที่เคยเกิดหรือไม่เคยเกิดก็ตาม เพื่อให้สามารถตรวจพบความผิดปกติได้ ทันที	10. องค์กรต้องเลือกและพัฒนากิจกรรมการควบคุมที่ สนับสนุนการบรรเทาความเสี่ยงที่กระทบต่อ วัตถุประสงค์ให้ลดลงมาสู่ระดับที่ยอมรับได้ 11. องค์กรต้องเลือกและพัฒนากิจกรรมการควบคุม IT- General IT Control เพื่อให้การดำเนินงาน บรรลุวัตถุประสงค์ 12. องค์กรต้องมอบหมายและกระจายกิจกรรมการ ควบคุมให้มีอยู่ทั่วทั้งองค์กร ผ่านการระบุใน นโยบายว่ามีความคาดหวังและเป้าหมายเช่นใดและ ผ่านระเบียบปฏิบัติที่รองรับนโยบาย
4. องค์กรต้องจัดวางกระบวนการสื่อสาร เพื่อให้เป็นช่องทางเปิดรับข้อมูลเกี่ยวกับ การทุจริต และมอบหมายให้ภาระงานและ กระบวนงานต่าง ๆ ต้องประสานความ ร่วมมือกันในการสอดส่องการทุจริต และ ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อให้มีข้อมูล ทุจริตอย่างเหมาะสมและนำสู่การจัดการ อย่างทันที่	13. องค์กรต้องทำให้ได้มา หรือจัดให้มี และใช้ สารสนเทศที่มีคุณภาพ น่าเชื่อถือ เพื่อสนับสนุน การทำหน้าที่ในองค์ประกอบอื่น ๆ ของการควบคุม ภายใน 14. องค์กรต้องมีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร โดย เนื้อหาของการสื่อสารรวมถึงวัตถุประสงค์และ ความรับผิดชอบในด้านการควบคุมภายในที่จำเป็น ต่อการสนับสนุนการทำหน้าที่ด้านการควบคุม ภายใน 15. องค์กรต้องสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร เกี่ยวกับสถานการณ์ที่กระทบต่อการทำหน้าที่ของ องค์ประกอบอื่นของการควบคุมภายใน

หลักการบริหารความเสี่ยงทุจริต ของ COSO's Fraud Guide	หลักการควบคุมภายในตามกรอบ COSO 2013
5. องค์กรต้องเลือกสรร พัฒนา และดำเนินการประเมินผลการต่อต้านทุจริตอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ (Ongoing evaluations) เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าหลักการแต่ละประเด็นของหลักการบริหารความเสี่ยงทุจริต 5 ประเด็นยังคงอยู่และมีประสิทธิผลในการดำเนินงานและทำการสื่อสารแผนงานบริหารความเสี่ยงการทุจริตที่ยังมีจุดอ่อนและข้อบกพร่องอย่างเหมาะสมและทันทั่วถึงให้กับผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการแก้ไขจุดอ่อนและข้อบกพร่องที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันปราบปราม ต่อสู้กับการทุจริต ควบคู่กับผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการอำนาจการ	16. องค์กรต้องเลือกสรร พัฒนาและดำเนินการประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำโดยเจ้าของภาระงานเอง และ/หรือ การประเมินผลอย่างอิสระจากผู้ที่ไม่ได้เป็นเจ้าของภาระงานเพื่อให้มั่นใจว่าองค์ประกอบของการควบคุมภายในยังคงมีอยู่และมีประสิทธิผลในการดำเนินงานควบคุม 17. องค์กรต้องประเมินและทำการสื่อสารจุดอ่อนและข้อบกพร่องของการควบคุมภายในให้ทันทั่วถึงแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการแก้ไขจุดอ่อนและข้อบกพร่องรวมถึงผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการอำนาจการ

ซึ่งจากการเปรียบเทียบจะพบว่าแนวทางของ COSO Fraud Risk Management Guide ขยายความออกมาจาก COSO 2013 ให้เกิดความชัดเจน ครบทั้ง 5 องค์ประกอบ แทนที่จะเป็นเพียงหลักการข้อ 8 เพียงข้อเดียวของ COSO 2013



ที่มา COSO

4.มาตรฐานกลุ่ม ISO 3700X

การตัดสินใจบนเชิงระบบมีส่วนลดอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจและขัดขวางการลงทุนของระบบเศรษฐกิจ พร้อมทั้งมีส่วนในการเพิ่มความยากจนและความไม่เท่าเทียมกันในสังคม ในขณะที่องค์การสหประชาชาติได้ออกอนุสัญญา UN Global Agenda 2030 ที่ขอให้ทั่วโลกถือเป็นเรื่องสำคัญเพิ่มความใส่ใจและความมุ่งมั่นในการต่อต้านทุกรูปแบบของการคอร์รัปชันทั่วโลก เช่นเดียวกับองค์กรเพื่อ