

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

ฉบับปรับปรุง มิถุนายน 2562



FRAUD AND CORRUPTION RISK ASSESSMENT MANUAL

PTT Public Company Limited

สารบัญ

	หน้า
นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท.	3
พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561 มาตรา 176	7
บทที่ 1 บทนำ	8
บทที่ 2 แนวทางการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	9
1. การสื่อสารและการปรึกษา (Communication and Consultation)	9
2. การกำหนดสภาพแวดล้อม (Establishing the Context)	10
2.1 กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective)	10
2.2 เกณฑ์การวัดความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Criteria)	10
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	10
3.1 ระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	10
3.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)	16
3.3 การวัดระดับความเสี่ยง (Risk Evaluation)	16
4. การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)	17
4.1 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	17
4.2 การพิจารณาเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง	18
5. การติดตามและสอบทานความเสี่ยง (Monitoring and Review)	19
5.1 ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและ รายงานความก้าวหน้าของการบริหารความเสี่ยง	19
5.2 บริหาร ควบคุม การบริหารความเสี่ยงและประเมินผล	20

ภาคผนวก	21
ภาคผนวก 1 นิยามและคำจำกัดความ	22
ภาคผนวก 2 รูปแบบการคอร์รัปชัน	26
ภาคผนวก 3 เกณฑ์การวัดความรุนแรงของความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน (Risk Criteria)	28
ภาคผนวก 4 ตัวอย่างแผนภาพความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน Fraud and Corruption Risk	31
ภาคผนวก 5 ตัวอย่างความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับการ ทุจริตและคอร์รัปชัน	32
ภาคผนวก 6 ตัวอย่างแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการกำกับดูแลเพื่อป้องกันและติดตาม ตรวจสอบความเสี่ยงจากการดำเนินการตามนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี และการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท.	37
ภาคผนวก 7 หน้าทีความรับผิดชอบของบุคลากร ปตท.	39



ประกาศ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
เรื่อง นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท.

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ปตท.) ยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส เป็นธรรม และเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจนั้นจะอยู่ในประเทศหรือต่างประเทศ ปตท. จะปฏิบัติตาม กฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องเสมอ และไม่ยอมรับการทุจริตและคอร์รัปชันทุกรูปแบบทั้งทางตรงและทางอ้อม ปตท. จึงกำหนดให้ กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง ตลอดจนบุคคลใด ๆ ที่กระทำการเพื่อประโยชน์ของ ปตท. หรือในนามของ ปตท. ปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท. อย่างจริงจัง

นิยาม

“ทุจริต” (Fraud) หมายถึง การกระทำใด ๆ เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น โดยหมายรวมถึงการกระทำต่าง ๆ ได้แก่ การยักยอก (Asset Misappropriation), การตกแต่งบัญชี (Financial Statement Fraud) และการคอร์รัปชัน (Corruption) อาทิ การให้ การเสนอ/ให้คำมั่น/สัญญาว่าจะให้ หรือการรับ การเรียกร้อง ชิงเงิน ททรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด อย่างไม่เหมาะสม โดยปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือเอกชนหรือผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม เพื่อให้บุคคลดังกล่าวกระทำหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ อันเป็นการให้ได้มาหรือรักษาไว้ซึ่งธุรกิจหรือผลประโยชน์อื่นใดที่ไม่เหมาะสมในทางธุรกิจ

“บุคลากรของ ปตท.” หมายถึง กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับของ ปตท.

“บุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับ ปตท.” หมายถึง ลูกจ้าง ตัวแทน บริษัทในเครือ หรือบุคคลใดซึ่งกระทำการเพื่อหรือในนามของ ปตท. ไม่ว่าจะมีส่วนใดหน้าที่ในการนั้นหรือไม่ก็ตาม

ขอบเขตของนโยบาย

นโยบายฉบับนี้ใช้บังคับกับบุคลากรของ ปตท. และบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับ ปตท.

แนวปฏิบัติ

1. บุคลากรของ ปตท. ต้องปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท. รวมถึงกระบวนการป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชันอย่างเคร่งครัด
2. บุคลากรของ ปตท. ต้องปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ มีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์สุจริต เทียบธรรม ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณในวิชาชีพ และมีความรับผิดชอบ
3. บุคลากรของ ปตท. ต้องไม่ดำเนินการหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการทุจริตและคอร์รัปชันทุกรูปแบบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยมีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของ ปตท. รวมทั้งระเบียบและข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. บุคลากรของ ปตท. ต้องหลีกเลี่ยงการกระทำที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) กับ ปตท. การดำเนินการใด ๆ จะต้องเป็นไปอย่างสมเหตุสมผล อยู่บนพื้นฐานของการกระทำเพื่อประโยชน์ของ ปตท. ไม่ขัดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ หากมีการกระทำหรือพฤติกรรมใดที่เข้าข่ายมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับ ปตท. บุคลากรดังกล่าวมีหน้าที่รายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ผ่านช่องทางที่ ปตท. กำหนด
5. บุคลากรของ ปตท. ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังเกี่ยวกับการรับ การให้ของขวัญ ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด รวมถึงค่าบริการต้อนรับ และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน กลุ่ม ปตท. เรื่องการรับ-ให้ของขวัญ การเลี้ยง หรือประโยชน์อื่นใด
6. การบริจาคเพื่อการกุศล และการให้เงินสนับสนุนของปตท. มีขั้นตอนการตรวจสอบ อนุมัติ และสอบทาน โดยต้องมีเอกสารหลักฐานชัดเจนและสอดคล้องกับระเบียบของ ปตท. เพื่อให้มั่นใจว่าการบริจาคเพื่อการกุศลและเงินสนับสนุนไม่ได้ใช้เป็นข้ออ้างสำหรับการทุจริตและคอร์รัปชัน
7. ปตท. จัดให้มีมาตรการด้าน Governance Risk และ Compliance (GRC) แบบบูรณาการ ที่ช่วยส่งเสริมการกำกับดูแลด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน อาทิ การประเมินความเสี่ยงต่อการเกิดการทุจริตและคอร์รัปชันในทุกกระบวนการทำงาน เช่น งานขาย การตลาด งานจัดหาพัสดุและทำสัญญา เป็นต้น และบริหารจัดการให้มีวิธีการแก้ไขที่เหมาะสม รวมถึงจัดให้มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ

8. ปตท.มีกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นต่อมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
9. ปตท. หลักการที่จะไม่ลดตำแหน่ง ลงโทษ หรือให้ผลทางลบต่อบุคลากรที่ปฏิเสธการทุจริตและคอร์รัปชัน แม้ว่าการกระทำนั้นจะทำให้ ปตท. สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ โดย ปตท. มีกระบวนการสื่อสารอย่างชัดเจนเกี่ยวกับหลักการดังกล่าว
10. หน่วยงานควบคุมภายในต้องรายงานผลการประเมินการควบคุมภายในต่อหน่วยงานตรวจสอบภายใน เพื่อดำเนินการสอบทาน หากพบประเด็นที่มีการปฏิบัติไม่สอดคล้องกับนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันจะต้องแจ้งหน่วยงานผู้ปฏิบัติหรือผู้ที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม เพื่อให้มีการปรับปรุงมาตรการควบคุม
11. ปตท. จัดให้มีขั้นตอนเพื่อให้มั่นใจว่าการควบคุมภายในของกระบวนการทำบัญชี การเก็บรักษาข้อมูลเอกสารและบันทึกต่างๆ ได้รับการตรวจสอบเพื่อยืนยันความถูกต้องและเหมาะสมของรายการทางการเงิน และมั่นใจได้ว่าการบันทึกรายการมีหลักฐานเพียงพอ รวมทั้งเพื่อยืนยันประสิทธิผลของกระบวนการตามมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
12. ปตท. จัดให้มีการสื่อสารและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องแก่บุคลากรของ ปตท. เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ความคาดหวังของ ปตท. และบทลงโทษหากไม่ปฏิบัติตามมาตรานี้
13. ปตท. สื่อสารนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน และแนวปฏิบัติไปยังบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับ ปตท. บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทอื่นที่ ปตท. มีอำนาจในการควบคุม คู่ค้าทางธุรกิจ และผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งสาธารณชน ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อทราบและนำมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันไปปฏิบัติ
14. ปตท. จัดให้มีมาตรการในการกำกับดูแลคู่ค้าทางธุรกิจเพื่อให้มั่นใจว่าคู่ค้าทางธุรกิจปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
15. สำนักตรวจสอบภายในสามารถรายงานประเด็นที่พบเกี่ยวกับการทุจริตหรือคอร์รัปชัน หรือพฤติกรรมที่น่าสงสัยเกี่ยวกับการกระทำนี้ อย่างเร่งด่วนต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการ ปตท.

การแจ้งเบาะแสและการคุ้มครองผู้รายงาน

บุคลากรของ ปตท. ไม่พึงละเลยหรือเพิกเฉยเมื่อพบการกระทำที่อาจฝ่าฝืนนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน โดย ปตท. จัดให้มีช่องทางการแจ้งเบาะแสและการคุ้มครองผู้รายงาน เมื่อบุคลากรต้องการแจ้งข้อมูลหรือเบาะแส รวมทั้งเมื่อบุคลากรต้องการคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามข้อกำหนดบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ว่าด้วย การร้องเรียนและแจ้งเบาะแสด้านการทุจริต และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบองค์กร

บทลงโทษ

ปตท. จัดให้มีกระบวนการลงโทษบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน โดยการลงโทษนี้รวมถึงการเลิกจ้างงาน ในกรณีที่ ปตท. เห็นว่าจำเป็น การกระทำใดๆ ที่ฝ่าฝืนหรือไม่เป็นไปตามนโยบายนี้ ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม จะได้รับการพิจารณาทางวินัยตามระเบียบที่ ปตท. กำหนดไว้และ/หรือ มีโทษตามกฎหมาย ในกรณีของบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับ ปตท. หาก ปตท. พบการปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกับนโยบายนี้ ปตท. อาจพิจารณาบอกเลิกนิติสัมพันธ์ที่มีต่อกันได้ ดังนั้น บุคลากรของ ปตท. รวมถึงบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับ ปตท. ต้องทำความเข้าใจและปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน ข้อกล่าวหาเรื่องการทุจริตและคอร์รัปชันอาจสร้างความเสื่อมเสียชื่อเสียงต่อบุคลากรของ ปตท. และทำให้ภาพลักษณ์ของ ปตท. มัวหมองได้ แม้ว่าจะไม่มีมูลความจริงเลย ก็ตาม หากพบการกระทำใดที่เข้าข่ายขัดต่อนโยบายนี้ ให้แจ้งช่องทางการแจ้งเบาะแสดังที่ ปตท. กำหนด

พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561

พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561 มาตรา 176 ได้กำหนดบทลงโทษสำหรับบุคคลและนิติบุคคลที่ไม่มีมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสม เพื่อป้องกันมิให้เกิดการกระทำทุจริตคอร์รัปชัน ด้วยเหตุนี้ การประเมินความเสี่ยงด้านทุจริตคอร์รัปชันจึงเป็นสิ่งจำเป็น หากสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงด้านทุจริตคอร์รัปชันในกระบวนการทำงานได้ ผู้รับผิดชอบก็จะสามารถออกแบบมาตรการควบคุมภายในเพื่อมาป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันได้อย่างเหมาะสม

“มาตรา ๑๗๖ ผู้ใดให้ ขอให้ หรือรับว่าจะให้ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดแก่เจ้าพนักงานของรัฐ เจ้าหน้าที่ของรัฐต่างประเทศ หรือเจ้าหน้าที่ขององค์การระหว่างประเทศ เพื่อจูงใจให้กระทำการ ไม่กระทำการ หรือประวิงการกระทำอันมิชอบด้วยหน้าที่ ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินห้าปี หรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

ในกรณีที่ผู้กระทำความผิดตามวรรคหนึ่งเป็นบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับนิติบุคคลใดและกระทำไปเพื่อประโยชน์ของนิติบุคคลนั้น โดยนิติบุคคลดังกล่าวไม่มีมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อป้องกันมิให้มีการกระทำความผิดนั้น นิติบุคคลนั้นมีความผิดตามมาตรานี้ และต้องระวางโทษปรับตั้งแต่หนึ่งเท่า แต่ไม่เกินสองเท่าของค่าเสียหายที่เกิดขึ้นหรือประโยชน์ที่ได้รับ

นิติบุคคลตามวรรคสอง ให้หมายความถึงนิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายไทยและนิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายต่างประเทศที่ประกอบธุรกิจในประเทศไทย

บุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับนิติบุคคลตามวรรคสอง ให้หมายความถึงผู้แทนของนิติบุคคล ลูกจ้าง ตัวแทน บริษัทในเครือ หรือบุคคลใดซึ่งกระทำการเพื่อหรือในนามของนิติบุคคลนั้น ไม่ว่าจะมิหน้าที่และอำนาจในการนั้นหรือไม่ก็ตาม”

ปตท. มุ่งมั่นดำเนินงานด้วยความโปร่งใสต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันทุกรูปแบบทั้งทางตรงและทางอ้อม สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ว่า “ประเทศไทยใสสะอาด ไทยทั้งชาติต้านทุจริต (Zero Tolerance & Clean Thailand)” และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals: SDGs) ซึ่งมุ่งจัดการทุจริตและคอร์รัปชันเพื่อความเป็นธรรมของสังคม

สายงานกำกับดูแลและธรรมาภิบาลองค์กร ในฐานะเลขานุการคณะกรรมการจัดการการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง และการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบขององค์กร (GRCMC) จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันฉบับนี้ให้สอดคล้องกับคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วองค์กร 2560 (PTT Enterprise Risk Management Manual 2017) โดยจัดทำขึ้นเพื่อใช้สำหรับประกอบการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันในกระบวนการปฏิบัติงาน (Process Level) เพื่อให้มีความเข้าใจในโอกาสเกิดและระดับผลกระทบที่บริษัทอาจจะได้รับจากความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตและคอร์รัปชัน นอกจากนี้ ยังมีวัตถุประสงค์อื่นๆ เช่น เพื่อจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน เพื่อกำหนดแผนการดำเนินงานหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs) สำหรับเรื่องการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน และเพื่อวัดผลการดำเนินงานเรื่องการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่ได้ดำเนินการไปแล้ว เป็นต้น โดยคู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันฉบับนี้จะมีการทบทวนให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องเป็นประจำทุกปี

การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน นอกจากจะเป็นสิ่งช่วยป้องกันการสูญเสียที่จะเกิดขึ้นแก่องค์กรแล้ว ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยเพิ่มผลประโยชน์ สร้างความเชื่อมั่นและมั่นใจว่าการดำเนินธุรกิจของ ปตท. จะบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่ภาคภูมิใจของชาวไทย (Pride and Treasure of Thailand)

สายงานกำกับดูแลและธรรมาภิบาลองค์กร

มิถุนายน 2562

บทที่ 2

แนวทางการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน (Fraud and Corruption Risk Assessment Guideline)

แนวทางการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน (Fraud and Corruption Risk Assessment)

ตามที่ ปตท. ได้ประกาศนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันไปในแนวทางเดียวกัน และสอดคล้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ ปตท. จึงได้กำหนดแนวปฏิบัติเพื่อประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การสื่อสารและการปรึกษา (Communication and Consultation)
2. การกำหนดสภาพแวดล้อม (Establishing the Context)
 - 2.1. กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective)
 - 2.2. เกณฑ์การวัดความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Criteria)
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
 - 3.1. ระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
 - 3.2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)
 - 3.3. การวัดระดับความเสี่ยง (Risk Evaluation)
4. การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)
 - 4.1. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
 - 4.2. พิจารณาเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง
5. การติดตามและสอบทานความเสี่ยง (Monitoring and Review)
 - 5.1. ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานความก้าวหน้าของการบริหารความเสี่ยง
 - 5.2. บริหาร ควบคุม การบริหารความเสี่ยงและประเมินผล

1. การสื่อสารและการปรึกษา (Communication and Consultation)

การสื่อสารและการปรึกษาเป็นสิ่งที่ดำเนินการตลอดทุกขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการตัดสินใจในการบริหารความเสี่ยง ทุกหน่วยงานในโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ในการสื่อสารและปรึกษาในทุกขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

2. การกำหนดสภาพแวดล้อม (Establishing the Context)

2.1. กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ของงานที่กำลังนำมาประเมินความเสี่ยง

การปราศจากทุจริตและคอร์รัปชัน (Zero Tolerance for Fraud and Corruption) ในทุกกระบวนการปฏิบัติงานถือเป็นวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรที่ทุกหน่วยงานต้องร่วมมือกันให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น ดังนั้น จึงต้องทำการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน และจัดทำ Process Risk Profile ในทุกกระบวนการที่มีความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันด้วย

การกำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่จะนำมาประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันในกระบวนการปฏิบัติงาน (Process Level) ควรระบุให้ชัดเจน รวมถึงควรกำหนดบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันในกระบวนการปฏิบัติงานจะได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม

2.2. เกณฑ์การวัดความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Criteria)

สำหรับเกณฑ์การพิจารณาระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อนำมาใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย วิเคราะห์และทำความเข้าใจว่า ประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท. ให้พิจารณาใช้เกณฑ์การวัดความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Criteria) ในภาคผนวก 3

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ตามประกาศบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เรื่อง นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท. กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันในกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการประเมินความเสี่ยงเป็นการค้นหาปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย วิเคราะห์และทำความเข้าใจว่า ความเสี่ยงนั้นส่งผลกระทบและมีโอกาสเกิดอย่างไร รวมทั้งพิจารณาระดับความรุนแรงของความเสี่ยงเพื่อพิจารณาการตอบสนองความเสี่ยงนั้นอย่างเหมาะสม

3.1. การระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตและคอร์รัปชัน (Risk Identification)

เป็นการค้นหาว่ามีปัจจัยเสี่ยงอะไรบ้างที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ สามารถระบุได้ถึงแหล่งที่มาของความเสี่ยง สาเหตุที่ทำให้เกิด โดยการนำเครื่องมือต่าง ๆ และฐานข้อมูลความเสี่ยง (Risk Inventory) มาใช้ช่วยในการระบุความเสี่ยง

ทั้งนี้ การได้มาซึ่งฐานข้อมูลความเสี่ยง (Risk Inventory) สามารถรวบรวมได้จากหลายวิธี เช่น การจัด Workshop กับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลความเสี่ยงจากผู้ปฏิบัติงานโดยตรง เป็นต้น

3.1.1. ตัวอย่างคำถามและหัวข้อเพื่อกำหนดขอบเขตกระบวนการที่จะประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

การทุจริต หมายถึง การกระทำใด ๆ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น (รายละเอียดของนิยามและคำจำกัดความ แสดงในนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท. และภาคผนวก 1) ซึ่งสามารถพิจารณาประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยแบ่งตามประเภทของการทุจริต ดังนี้

การยักยอก

- บริษัทมีสินทรัพย์ที่มีมูลค่าสูงและแหล่งข้อมูลที่สำคัญ อะไรบ้าง
- หน่วยงานใดบ้างที่รับผิดชอบดูแลสินทรัพย์ที่มีมูลค่าสูงและข้อมูลที่สำคัญ
- บริษัทมีการควบคุมการเข้าถึงสินทรัพย์ที่มีมูลค่าสูงและข้อมูลที่สำคัญอย่างไร
- การรักษาความปลอดภัยของสินทรัพย์มูลค่าสูง และข้อมูลที่สำคัญ เช่น การเก็บรักษาเงินสดในมือ มาตรการรักษาความปลอดภัยของคลังสินค้า หรือขั้นตอนการเข้าถึงข้อมูลในระบบ เป็นต้น มีความเพียงพอหรือไม่

การตกแต่งบัญชี

- บุคลากรมีความกดดันจากการวัดผลการปฏิบัติงาน หรือผลประโยชน์ที่อาจเกี่ยวข้องกับรายได้ที่เพิ่มขึ้น หรือต้นทุนที่ลดลงจากผลประกอบการของบริษัทหรือไม่
- หน่วยงานใดบ้างมีหน้าที่รับผิดชอบการจัดทำรายงานทางการเงิน
- บริษัทสอบทานความถูกต้องของข้อมูลที่น่ามาจัดทำรายงานทางการเงินอย่างไร
- บริษัทมีกระบวนการสอบทานรายงานทางการเงินที่สำคัญ เช่น ความถูกต้องของรายได้และกำไรของบริษัท เป็นต้น อย่างไร

การคอร์รัปชัน

- บริษัทมีลูกค้าที่เป็นหน่วยงานราชการหรือไม่ ถ้ามีคิดเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ของจำนวนลูกค้าทั้งหมด
- มีการศึกษาและทำความเข้าใจในแต่ละหน่วยงานราชการที่บริษัทมีการติดต่อด้วยอย่างไร
- มีการพิจารณาการชำระเงินให้กับหน่วยงานราชการหรือลูกค้าทั่วไปที่ผิดปกติหรือไม่ ทั้งที่มีการชำระจริงและที่คาดว่าจะมีในอนาคต

- มีการกำหนดประเภทของของขวัญ การเดินทาง ค่าใช้จ่ายสำหรับการบันเทิง หรือการเบิกจ่ายอื่นๆ ที่บริษัทจัดเตรียมให้กับลูกค้าที่เป็นหน่วยงานราชการ หรือสมาชิกในครอบครัวหรือไม่ อย่างไร
- มีการทำความเข้าใจถึงกระบวนการในการขอใบอนุญาตต่างๆ จากหน่วยงานราชการหรือไม่ อย่างไร
- บริษัทมีค่าใช้จ่ายที่เป็นค่าอำนวยความสะดวก (facilitating payments or grease payments) หรือไม่
- บริษัทมีการจ้างบุคคลที่สาม (Third Party Agent) ในการดำเนินการใดๆ หรือไม่ ถ้ามี ให้หารือถึงบทบาท หน้าที่ เงื่อนไขที่ระบุในสัญญาจ้าง และวิธีการชำระเงิน
- มีการชำระเงินให้กับหน่วยงานราชการหรือลูกค้าอื่นๆ ผ่านบุคคลที่สามหรือไม่
- มีการกำหนดให้พนักงานเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับ การประกอบธุรกิจส่วนตัว ธุรกิจของครอบครัว การลงทุน หรือความสัมพันธ์กับคู่ค้า ซึ่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือไม่
- มีการคัดเลือกผู้ค้า โดยไม่ผ่านกระบวนการพิจารณาตามปกติ หรือไม่เป็นไปตามระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง หรือไม่

3.1.2. ตัวอย่างการระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตและคอร์รัปชัน

เมื่อบริษัทกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการระบุความเสี่ยง โดยเริ่มจากการระบุปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) ซึ่งเป็นสาเหตุของการเกิดความเสี่ยงด้านทุจริตและคอร์รัปชัน สามารถแสดงตัวอย่างได้ดังนี้

ตัวอย่างการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการยกยอก

กระบวนการ	ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
กระบวนการบริหารคลังสินค้า	สินค้าสูญหาย เนื่องจากถูกยกยอก/ขโมย	หน่วยงานควรกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานสำหรับการรักษาความปลอดภัยของคลังสินค้า การเข้า-ออก รวมถึงการตรวจนับรายการสินค้าที่มีอยู่เทียบกับบัญชีอย่างสม่ำเสมอ
กระบวนการขาย	พนักงานขายสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลลูกค้า	หน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรกำหนดขั้นตอนการรักษา

กระบวนการ	ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
	ได้ จึงมีความเสี่ยงที่ข้อมูลลูกค้าจะรั่วไหลหรือถูกนำไปใช้อย่างไม่ถูกต้อง นำเงินสดค่าขายของบริษัทไปใช้ส่วนตัวโดยไม่บันทึกรับเงินและไม่นำเงินค่าขายฝากธนาคาร	ความปลอดภัย เช่น การใส่ password และเปลี่ยน password อย่างสม่ำเสมอ และกำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูลเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องเท่านั้น ผู้บริหารของหน่วยงานต้องกำหนดกระบวนการรับเงินให้มีความรัดกุม เช่น การนำส่งรายงานขายและนำเงินสดฝากธนาคารทุกสิ้นวัน เป็นต้น
กระบวนการเบิกจ่ายเงิน	- การตรวจรับงานที่ยังไม่เสร็จเรียบร้อย แต่มีการจ่ายเงินเต็มจำนวน - การจ่ายเงินให้พนักงานที่ไม่มีตัวตน - การปลอมแปลงเอกสารเพื่อเบิกค่าใช้จ่าย	ผู้บริหารของหน่วยงานต้องกำกับดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามระเบียบการเบิกจ่ายเงินอย่างเคร่งครัด
กระบวนการบริหารสินทรัพย์	การนำสินทรัพย์องค์กรไปใช้ผิดวัตถุประสงค์หรือนำไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว	ผู้บริหารของหน่วยงานต้องกำกับดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบายเกี่ยวกับความโปร่งใส การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมอย่างเคร่งครัด

ตัวอย่างการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการตกแต่งบัญชี

กระบวนการ	ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
กระบวนการบัญชีและ รายงานทางการเงิน	บริษัทไม่ได้สอบทานความ มีตัวตนจริงของสินค้า เสื่อมสภาพที่ตัดจำหน่าย อย่างสม่ำเสมอ จึงมีความ เสี่ยงที่สินค้าสูญหายอาจถูก นำมารวมในรายการตัด จำหน่ายเพื่อปกปิดความผิด	หน่วยงานบัญชีควรกำหนดขั้นตอน การตรวจนับสินค้าเสื่อมสภาพที่ตัด จำหน่ายทุกครั้ง
กระบวนการบัญชีและ รายงานทางการเงิน	บริษัทมีลูกหนี้การค้าค้าง นานเกินกว่าปกติ และมี มูลค่าสูง อาจเกิดความเสี่ยง ของการตกแต่งตัวเลขทาง บัญชีเพื่อเพิ่มยอดขายได้ และกำไรของบริษัท	หน่วยงานบัญชีควรกำหนดให้มีการ นำเสนอรายงานอายุลูกหนี้ หรือ รายงานวิเคราะห์เปรียบเทียบ แนวโน้ม (trend) ของรายได้ในปี ปัจจุบันกับรายได้ในปีก่อนแก่ ผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ

ตัวอย่างการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับการคอร์รัปชัน

กระบวนการ	ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
กระบวนการขอ ใบอนุญาต	บริษัทประกอบธุรกิจต้อง ขอใบอนุญาตก่อนเริ่ม ดำเนินการ ซึ่งขั้นตอนการ ขอรับใบอนุญาต มีความ เสี่ยงที่จะต้องจ่ายสินบน ให้แก่เจ้าหน้าที่ของกรม... เพื่อเร่งรัดกระบวนการ	บริษัทควรกำหนดขั้นตอนการทำงาน (หรือ Work Flow) สำหรับ กระบวนการขอรับใบอนุญาต ...

กระบวนการขนส่งสินค้า	บริษัทประกอบธุรกิจขนส่งมีความเสี่ยงที่ต้องจ่ายสินบนให้แก่กรม ... หากถูกตรวจพบว่าบรรทุกน้ำหนักเกิน	บริษัทควรกำหนดขั้นตอนการทำงาน (หรือ Work Flow) เพื่อป้องกันมิให้บรรทุกน้ำหนักเกิน
กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	การคัดเลือกผู้ขายรายที่ส่งผลให้ตนเองได้รับผลประโยชน์จากการที่บริษัทซื้อสินค้าหรือบริการนั้นๆ เช่น เลือกผู้ขายที่เป็นเครือญาติ หรือเป็นพวกพ้องของตนเอง การใช้อำนาจหน้าที่เรียกรับผลประโยชน์ การให้/รับของขวัญ สินน้ำใจ การแบ่งซื้อ/แบ่งจ้าง เพื่อให้วงเงินการจัดซื้อจัดจ้างอยู่ในอำนาจอนุมัติของตน	บริษัทควรกำหนดขั้นตอนการทำงาน (หรือ Work Flow) สำหรับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทจะได้รับสินค้าหรือบริการที่ตรงตามความต้องการและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท กำหนดให้พนักงานเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับ การประกอบธุรกิจส่วนตัว ธุรกิจครอบครัว การลงทุน หรือความสัมพันธ์กับคู่ค้า เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น กำหนดให้มีการแบ่งแยกหน้าที่เพื่อเป็นการคานอำนาจ (Check and Balance) หรือสับเปลี่ยนงานตามรอบระยะเวลา

ตัวอย่างความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เกี่ยวกับการทุจริตและคอร์รัปชันเพิ่มเติม แสดงในภาคผนวก 5

เทคนิคในการระบุความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

1. ระบุความเสี่ยงและมาตรการจัดการความเสี่ยงที่เฉพาะเจาะจงสำหรับกิจกรรมการดำเนินงานและลักษณะธุรกิจของบริษัท

2. มีการระบุกระบวนการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ ระบุลักษณะพฤติกรรมที่อาจเกิดขึ้นให้ชัดเจน
3. คำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการกระทำของกลุ่มลูกค้าของบริษัทด้วย

3.2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

เพื่อทำความเข้าใจว่าปัจจัยเสี่ยงที่ระบุได้นั้น ส่งผลกระทบด้านต่าง ๆ ต่อวัตถุประสงค์อย่างไรทั้งในเชิงบวกและลบ รวมถึงพิจารณาโอกาสเกิดผลกระทบนั้นเป็นอย่างไร

การประเมิน โอกาสเกิด เป็นการประเมินโอกาสเกิดความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตและคอร์รัปชัน ในปัจจุบัน ก่อนที่จะมีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Level Before Mitigation) โดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยงภายในระยะเวลา 12 เดือน

การประเมินผลกระทบ เป็นการประเมินเพื่อทำความเข้าใจว่า ปัจจัยเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่ระบุนั้นส่งผลกระทบในด้านต่าง ๆ ต่อวัตถุประสงค์อย่างไร และมีความรุนแรงของผลกระทบมากน้อยเพียงใด

3.3. การวัดระดับความเสี่ยง (Risk Evaluation)

เพื่อนำผลกระทบและโอกาสเกิดที่ได้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงมาพิจารณาถึงระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Criteria) (ภาคผนวก 3) เพื่อจัดลำดับความสำคัญในการตอบสนองและติดตามความเสี่ยง จากนั้น นำผลของการประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละความเสี่ยงมาจัดทำเป็นแผนภาพความเสี่ยง (ตัวอย่างแสดงในภาคผนวก 4)

4. การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

4.1. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Develop action plan)

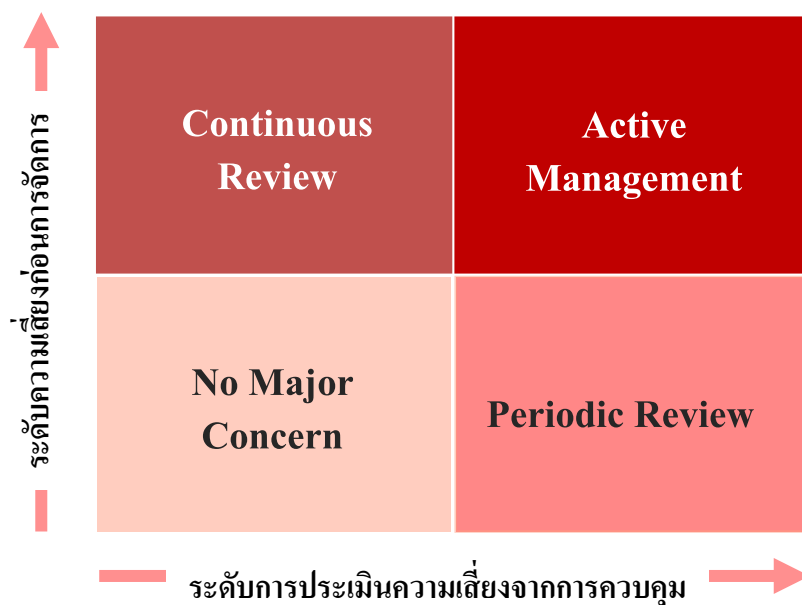
ตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท. ที่ยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เป็นธรรม และเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และไม่ยอมรับการทุจริตและคอร์รัปชันทุกรูปแบบทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้น ผู้บริหารที่เป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการต้องทบทวนประสิทธิผลของมาตรการควบคุมภายในที่ได้ออกแบบไว้ และมีการนำไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันในกระบวนการปฏิบัติงานจะได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม รวมทั้งต้องมีการสื่อสารไปยังพนักงานและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

ในการทบทวนประสิทธิผลของมาตรการควบคุมภายในที่ได้ออกแบบไว้ ผู้บริหารที่เป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการต้องระบุ Existing Control ที่ดำเนินการในปัจจุบันว่ามีกิจกรรมอะไรบ้างที่ใช้ในการควบคุมความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่ระบุตามขั้นตอนที่ 3 และต้องประเมินประสิทธิผลว่าสามารถจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันนั้นได้หรือไม่ หากพิจารณาแล้วว่ามีเพียงพอ ผู้บริหารที่เป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการต้องระบุมาตรการเพิ่มเติม

Risk Assessment			Existing control			Residual risk		Impact	Likelihood	Improvement Plan	Impact after Improvement Plan	Likelihood after Improvement Plan
Risk Area	Risk Description	รูปแบบการทุจริตและคอร์รัปชัน	ระบุกิจกรรมควบคุมที่เหมาะสมกับความเสี่ยงที่ประเมินได้ในกระบวนการ	Control Type	พนักงานทราบและปฏิบัติ	ระบุความเสี่ยงที่หลงเหลือหลัง Control Activities	มีเหตุการณ์ (Residual Risk) เกิดขึ้นในปีก่อน (Y/N)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบด้านชื่อเสียง (1 ถึง 4)	ระดับของโอกาสการเกิด (1 ถึง 4)		ระดับความรุนแรงของผลกระทบด้านชื่อเสียง (1 ถึง 4)	ระดับของโอกาสการเกิด (1 ถึง 4)
1.....												
2.....												

รูปที่ a ตัวอย่างแผนบริหารความเสี่ยงระดับกระบวนการปฏิบัติงาน (Process Risk Mitigation Plan)

ในการพิจารณาเลือกมาตรการหรือกิจกรรมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ควรคำนึงถึงคุณค่าของผลประโยชน์และต้นทุนดำเนินการหรือผลเสีย (Benefit & Cost Analysis) ของแต่ละทางเลือก โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มี และสอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของ ปตท. ตัวอย่างของการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงแสดงในแผนภาพต่อไปนี้



- การติดตามและสอบทานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Review) คือ มีการควบคุมที่เพียงพอ แต่ควรกำหนดให้มีการติดตามการดำเนินการของกิจกรรมการควบคุมอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อย เป็นประจำทุกไตรมาส
- การจัดการอย่างเร่งด่วน (Active Management) คือ กิจกรรมการควบคุมที่มียังไม่เพียงพอ จะต้องมีการสอบทานและจัดการอย่างต่อเนื่อง
- ไม่ต้องมีการดำเนินการใดๆ (No Major Concern) คือ ระบบและกระบวนการในการจัดการความเสี่ยงก่อนการจัดการมีความเพียงพอ
- การสอบทานเป็นระยะ (Periodic Review) คือ กิจกรรมการควบคุมที่มียังไม่เพียงพอ แต่ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ ดังนั้น ทางเลือกคือการปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมหรือติดตามผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าระดับความเสี่ยงจะไม่เพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ Risk Owner สามารถปรึกษาสายงานกำกับดูแลและธรรมาภิบาลองค์กร เพื่อขอคำแนะนำ แนวทาง หรือความรู้ในการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันได้

4.2. การพิจารณาเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง

ผู้บริหารที่เป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการทำหน้าที่พิจารณา ให้ความเห็นต่อแผนบริหารความเสี่ยงที่ Risk Owner จัดทำขึ้น เพื่อให้แผนดังกล่าวมีความสมบูรณ์ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสอดคล้องกับระยะเวลาดำเนินการและทรัพยากรที่ใช้ หรือหากมีข้อเสนอแนะก็สามารถให้ Risk Owner กลับไปปรับปรุงแผนฯ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5. การติดตามและสอบทานความเสี่ยง (Monitoring and Review)

5.1. การดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานความก้าวหน้าของการบริหารความเสี่ยง

Risk Owner ดำเนินกิจกรรม มาตรการต่าง ๆ ตามแผนบริหารความเสี่ยงจากการทุจริตและคอร์รัปชันที่ได้จัดทำขึ้น และต้องรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการต่าง ๆ ผลการบริหารความเสี่ยง ปัญหา อุปสรรค การเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยง เหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นต่อผู้บริหารที่เป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการ เพื่อพิจารณาให้ข้อคิดเห็น ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ส่วนที่ 1			ส่วนที่ 2				ส่วนที่ 3					
Risk Assessment			Existing control		Residual risk		Impact	Likelihood	Improvement Plan	Impact after Improvement Plan	Likelihood after Improvement Plan	
Risk Area	Risk Description	รูปแบบการทุจริตและคอร์รัปชัน	ระบุกิจกรรมควบคุมที่เหมาะสมกับความเสี่ยงที่ประเมินได้ในกระบวนการ	Control Type	พนักงานทราบและปฏิบัติ	ระบุความเสี่ยงที่หลงเหลือหลัง Control Activities	มีเหตุการณ์ (Residual Risk) เกิดขึ้นในปีก่อน (Y/N)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบด้านชื่อเสียง (1 ถึง 4)	ระดับของโอกาสการเกิด (1 ถึง 4)		ระดับความรุนแรงของผลกระทบด้านชื่อเสียง (1 ถึง 4)	ระดับของโอกาสการเกิด (1 ถึง 4)
1.....												
2.....												

ประเด็นเนื้อหาการรายงาน

- ส่วนที่ 1** รายงานรายละเอียดความเสี่ยงว่าเป็นอย่างไร มากน้อยแค่ไหน หรือมีปัจจัยเสี่ยงอื่นเพิ่มเติมที่เกิดขึ้น
- ส่วนที่ 2** ประเมินระดับความเสี่ยง (Residual risk) หลังการดำเนินมาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- ส่วนที่ 3** ระบุมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง (Improvement plan) ผลสำเร็จ ปัญหา อุปสรรคที่คาดว่าจะเกิด

รูปแบบการรายงาน

ไม่จำกัดรูปแบบ แต่ควรมีประเด็นเนื้อหาการรายงานให้ครบถ้วน โดยอาจประกอบด้วย

- ตารางแบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยง
- Presentation แสดงข้อมูล แผนภาพความเสี่ยง แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

5.2. บริหาร ควบคุม การบริหารความเสี่ยงและประเมินผล

ผู้บริหารที่เป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการต้องบริหาร ควบคุม ติดตาม ผลความก้าวหน้าในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ พิจารณาให้ข้อคิดเห็น คำแนะนำต่าง ๆ

การติดตามรายงานความก้าวหน้าหรือผลการบริหารความเสี่ยงจากการทุจริตและคอร์รัปชันควรกำหนดให้เป็นหนึ่งในวาระประจำของการประชุมในสายงาน (Agenda-Based) เพื่อให้สอดคล้องกับการรายงานความก้าวหน้าหรือผลการบริหารความเสี่ยงด้านอื่น ๆ และสอดคล้องกับการติดตามผลการดำเนินงานด้านอื่น ๆ

หากเกิดกรณีเหตุการณ์ความเสี่ยง ต้องติดตามให้ Risk Owner มารายงาน รายละเอียด เหตุการณ์ ผลกระทบ การจัดการแก้ไขเบื้องต้น เพื่อลดความเสียหาย แนวทางป้องกันในอนาคต อย่างเร่งด่วน

ตัวอย่างแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการกำกับดูแลเพื่อป้องกันและติดตามตรวจสอบความเสี่ยงจากการดำเนินการ ตามนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี และการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท. แสดงในภาคผนวก 6

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1 คำจำกัดความ (Key Definition)

ทุจริต (Fraud)

ตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 1(1) “โดยทุจริต” หมายถึง

“เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น”

ตาม Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) หมายถึง

“A knowing misrepresentation of the truth or concealment of a material fact to induce another to act to his or her detriment.”

ทั้งนี้ ACFE ได้แบ่งประเภทของการทุจริต (Fraud) ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การคอร์รัปชัน (Corruption)
2. การยักยอก (Asset Misappropriation)
3. การตกแต่งบัญชีทางการเงิน (Financial Statement Fraud)

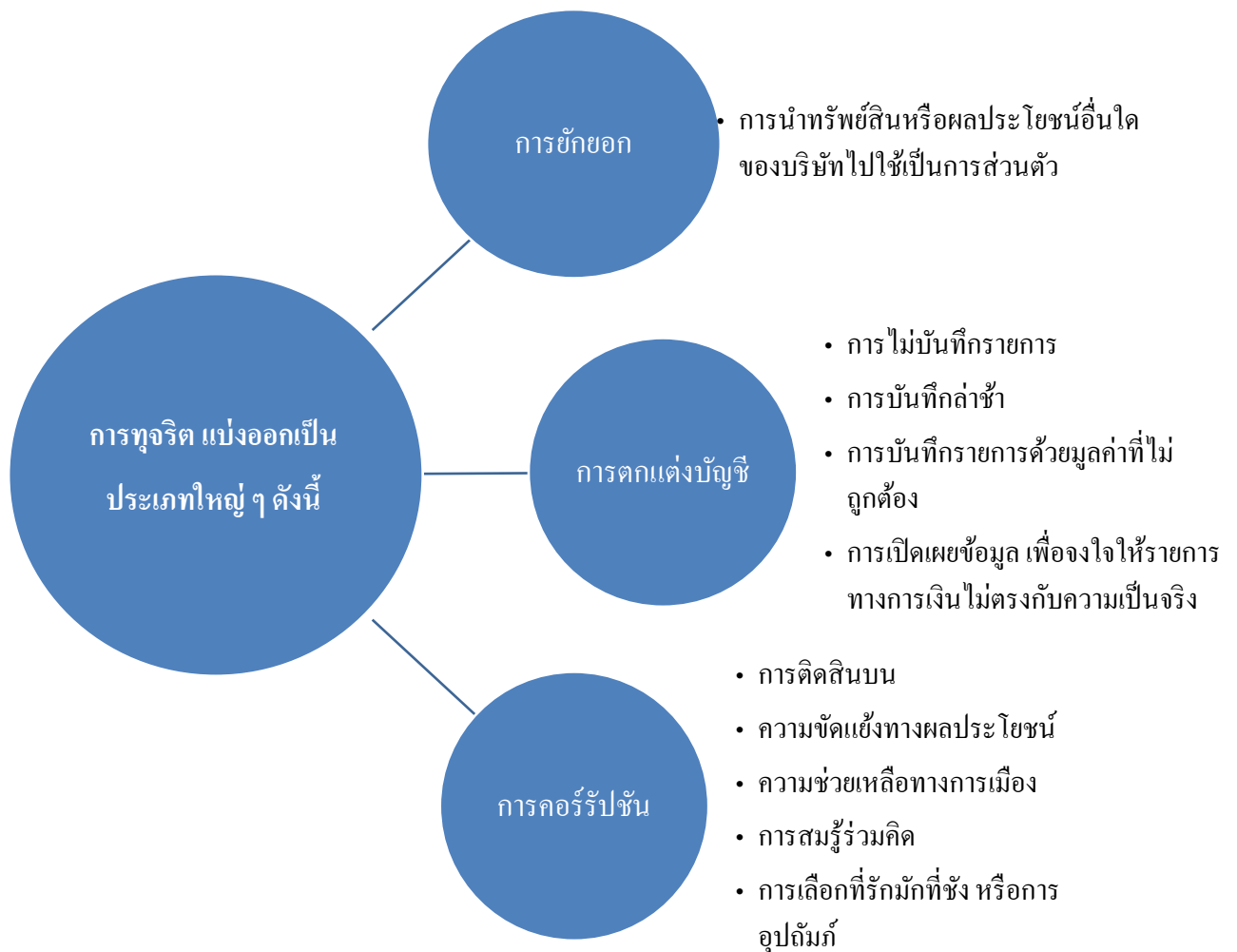
คอร์รัปชัน (Corruption)

ตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท. หมายถึง

“การให้ การเสนอ/ให้คำมั่น/สัญญาว่าจะให้ หรือการรับ การเรียกรับ ชำเงิน ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด อย่างไม่เหมาะสม โดยปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือเอกชนหรือผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม เพื่อให้บุคคลดังกล่าวกระทำหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ อันเป็นการให้ได้มาหรือรักษาไว้ซึ่งธุรกิจหรือผลประโยชน์อื่นใดที่ไม่เหมาะสมในทางธุรกิจ”

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ทุจริต (Fraud) กับ คอร์รัปชัน (Corruption) มีความหมายที่แตกต่างกัน กล่าวคือ คอร์รัปชัน เป็นประเภทหนึ่งของ ทุจริต ในขณะที่เหตุการณ์ที่เป็นทุจริต บางอย่างอาจไม่ใช่ คอร์รัปชัน ก็ได้ (เช่น พนักงานยักยอกเงินบริษัท เป็น ทุจริต แต่ ไม่ใช่ คอร์รัปชัน) ทั้งนี้ เหตุการณ์ที่เข้าข่าย คอร์รัปชัน จะมีลักษณะของการใช้อำนาจในทางมิชอบเพื่อประโยชน์ส่วนตน (Abuse of power) และ การซื้อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

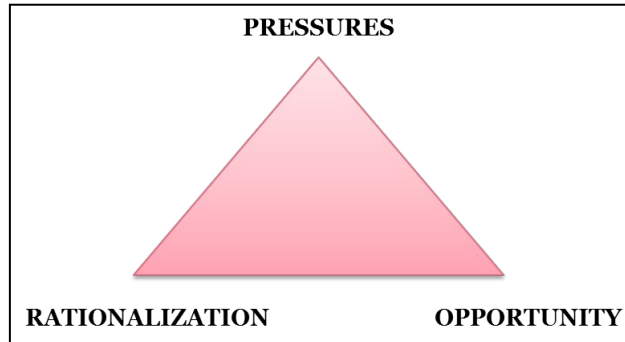
ประเภทของการทุจริต และตัวอย่างของรูปแบบการทุจริต



OCCUPATIONAL FRAUD AND ABUSE CLASSIFICATION SYSTEM



จากทฤษฎีการทุจริตของ Donald Cressey ได้ระบุว่าในการกระทำการทุจริตนั้น เกิดจากองค์ประกอบทั้งสิ้น 3 ประการ โดยทั้ง 3 ประการจะต้องเกิดขึ้นพร้อมกันทั้งหมด จึงจะเกิดการทุจริตขึ้น โดยมีชื่อเรียกว่า สามเหลี่ยมทุจริต (Fraud Triangle)

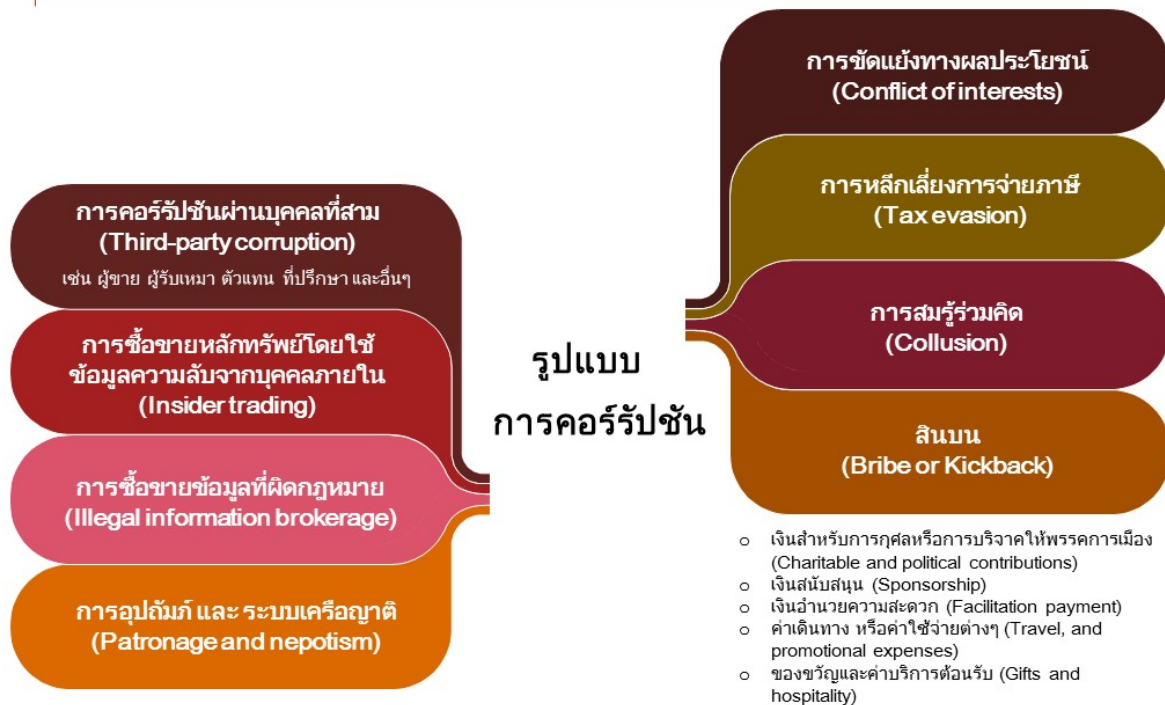


ความกดดันหรือแรงจูงใจด้านการเงิน (Pressure) หมายรวมถึง ความอยาก ความโลภ เช่น ความกดดันที่จะต้องทำให้ได้ตามยอดขายที่กำหนด, ความกดดันในการทำให้บรรลุความคาดหวังของลูกค้า เป็นต้น

การหาเหตุผลเข้าข้างตัวเอง (Rationalization) หรือข้ออ้างของการทำการทุจริต ที่ทำให้ผู้กระทำผิดรู้สึกดีขึ้น โดยสิ่งนี้อาจทำเพื่อปกป้องความรู้สึกตนเองหรือเป็นการกระทำเพื่อบริษัท เช่น การคิดว่าไม่มีใครรับรู้ไม่มีใครจับได้, หากไม่ทำการตัดสินใจบนอาจทำให้สูญเสียสัญญาไป เป็นต้น

โอกาส (Opportunity) โอกาสในการกระทำการทุจริตหรือคอร์รัปชัน เนื่องจากมีโอกาสน้อยมากในการที่จะตรวจพบ เช่น การควบคุมขาดประสิทธิภาพ ความซับซ้อนของโครงสร้างองค์กร

รูปแบบการคอร์รัปชัน



แหล่งที่มา: UNGC: A guide for anti-corruption risk assessment

การติดสินบน (Bribery)

การเสนอ การสัญญา การให้ การรับ หรือการเรียกร้อยผลประโยชน์เพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดการกระทำที่ผิดกฎหมาย ผิดศีลธรรมจรรยา หรือละเมิดความไว้วางใจ หรือละเว้นการกระทำหน้าที่ ตัวอย่างผลประโยชน์ เช่น ของขวัญ เงินบริจาค ค่าธรรมเนียม การบริการ ฯลฯ

เงินอำนวยความสะดวก (Facilitation Payment)

การจ่ายเงินจำนวนไม่มาก เพื่อให้ได้มาหรือเพื่อเร่งการปฏิบัติงานประจำวันหรือการกระทำที่จำเป็นที่ผู้จ่ายมีสิทธิได้รับตามกฎหมาย

ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interests)

เมื่อบุคคลหรือนิติบุคคลเผชิญกับการเลือกระหว่างหน้าที่และผลประโยชน์ส่วนตน

การอุปถัมภ์ (Patronage)

เป็นรูปแบบหนึ่งของการเล่นพรรคพวก (favoritism) คือบุคคลได้รับการคัดเลือกโดยไม่คำนึงถึงคุณสมบัติหรือความเหมาะสมสำหรับงานหรือคำตอบแทนที่ได้รับ เนื่องจากมีความสัมพันธ์หรือความเชื่อมโยงกับผู้มีอำนาจ

การซื้อขายข้อมูลที่ผิดกฎหมาย (Illegal information brokerage)

การซื้อขายข้อมูลความลับขององค์กรที่ได้มาโดยวิธีการที่ผิดกฎหมาย

การซื้อขายหลักทรัพย์โดยบุคคลภายใน (Insider trading)

การทำธุรกรรมหลักทรัพย์ โดยใช้ข้อมูลความลับสำคัญที่ยังไม่มีการเปิดเผยจากบุคคลที่มีหน้าที่ในการรักษาความลับ

การหลีกเลี่ยงการจ่ายภาษี (Tax evasion)

การไม่จ่ายเงินภาษีให้กับรัฐบาลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การเรียกเงินหรือค่าตอบแทน (Economic Extortion)

การเรียกเงินสินบนหรือค่าตอบแทน โดยมีผลอันไม่พึงประสงค์ หากไม่มีการจ่ายหรือให้ผลประโยชน์ใด ๆ เช่น พนักงานเรียกหรือรับเงิน ตัวเครื่องบิน และของที่มีมูลค่าต่าง ๆ โดยอ้างว่าเป็นการสำรวจโครงการหรือเยี่ยมชมผู้ขายเพื่อเป็นการประเมินศักยภาพ

การสมรู้ร่วมคิด (Collusion) เช่น

- a. การสมรู้ร่วมคิดระหว่างผู้รับเหมา อาจกระทำในรูปแบบดังนี้
 - การแบ่งตลาด (Market allocation)
 - การเวียนประมูล (Bid rotation)
 - การเข้าร่วมประมูลเพียงเพื่อเป็นคู่เทียบ (Cover bidding)
 - การกดประมูล (Bid suppression)
- b. การสมรู้ร่วมคิดระหว่างผู้รับเหมาและพนักงาน อาจกระทำในรูปแบบดังนี้
 - การซื้อที่ไม่จำเป็นหรือมากเกินไป (Need recognition schemes)
 - การดำเนินกระบวนการประมูลที่ไม่เป็นธรรม (Bid manipulation)
 - การให้ข้อมูลความลับกับผู้ประมูลรายอื่น (Leaking bid data)
 - การกำหนดคุณสมบัติที่ไม่เหมาะสม (Bid tailoring)

ภาคผนวก 3 เกณฑ์การวัดความรุนแรงของความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน (Risk Criteria)

เกณฑ์การวัดความรุนแรง สำหรับใช้ประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

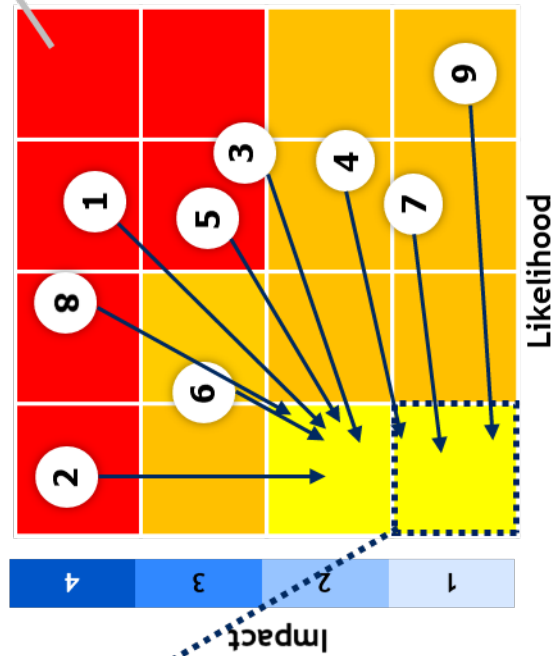
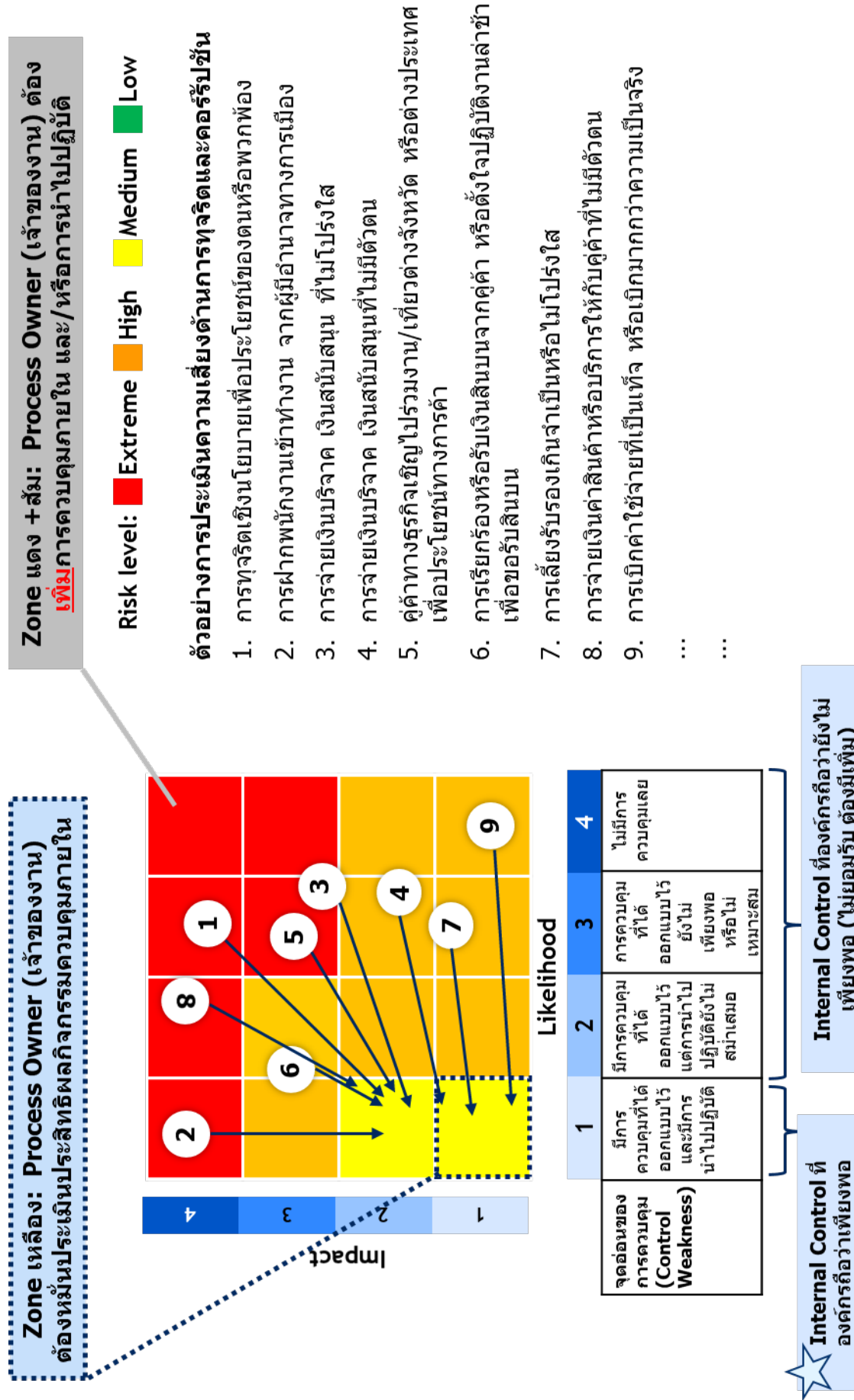
ระดับ	1	2	3	4
ผลกระทบ (Impact)				
ด้านชื่อเสียง		หุ้ น ปตท. ถูกขึ้น เครื่องหมาย NP	หุ้ น ปตท. ถูกขึ้น เครื่องหมาย H	หุ้ น ปตท. ถูกขึ้น เครื่องหมาย SP
				หุ้ น ปตท. ถูกเพิกถอน โดยนักลงทุนเป็น จำนวนมาก
		ทำให้เกิดความไม่ พอใจจากสาธารณะ เช่น การเขียน บทความวิจารณ์	ทำให้เกิดความไม่ พอใจอย่างมากจาก สาธารณะ เช่น การ แสดงความเห็น คัดค้านผ่านสื่อต่างๆ	ทำให้เกิดการต่อต้าน อย่างรุนแรงจาก สาธารณะ เช่น การ ประท้วงจากชุมชน
			มีการนำเสนอข่าว แพร่หลายผ่านสื่อใน ประเทศ	มีการนำเสนอข่าว แพร่หลายผ่านสื่อทั้ง ภายในประเทศและ ต่างประเทศ
โอกาสเกิด (Likelihood)				
ความเป็นไปได้	มีโอกาสเกิดต่ำ (≤5%)	มีโอกาสเกิด ปานกลาง (>5% ถึง ≤10%)	มีโอกาสเกิดสูง (>10% ถึง ≤20%)	มีโอกาสเกิดสูงมาก (>20%)
จุดอ่อนของการ ควบคุม (Control Weakness)	มีการควบคุมที่ได้ ออกแบบไว้ และมี การนำไปปฏิบัติ	มีการควบคุมที่ได้ ออกแบบไว้ แต่การ นำไปปฏิบัติยังไม่ สม่ำเสมอ	การควบคุมที่ได้ ออกแบบไว้ยังไม่ เพียงพอหรือไม่ เหมาะสม	ไม่มีการควบคุมเลย

หมายเหตุ:

การขึ้นเครื่องหมายต่าง ๆ ของตลาดหลักทรัพย์ ที่เกี่ยวข้องกับการซื้อขายเพื่อแจ้งให้ประชาชนทราบ ซึ่งเครื่องหมายดังกล่าว ได้แก่

เครื่องหมาย	ชื่อ	ความหมาย
H	Trading Halt	เป็นเครื่องหมายแสดงการห้ามซื้อขายหลักทรัพย์จดทะเบียนเป็นการชั่วคราว โดยแต่ละครั้ง มีระยะเวลาไม่เกินกว่าหนึ่งรอบการซื้อขายซึ่งตลาดหลักทรัพย์มีหลักเกณฑ์ในการขึ้น เครื่องหมาย H ดังนี้ 1. มีข้อมูลหรือข่าวสารที่สำคัญที่อาจมีผลกระทบต่อสิทธิประโยชน์ของผู้ถือหลักทรัพย์ หรือต่อการตัดสินใจในการลงทุนหรือต่อการเปลี่ยนแปลงในราคาของหลักทรัพย์ซึ่ง ตลาดหลักทรัพย์ยังไม่ได้รับรายงานจากบริษัท และอยู่ระหว่างการสอบถามข้อเท็จจริง และรอคำชี้แจงจากบริษัท และตลาดหลักทรัพย์เห็นว่าบริษัทสามารถชี้แจงได้ในทันที 2. ภาวะการซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทใดบริษัทหนึ่งน่าสงสัยว่าจะมีผู้ลงทุนบางกลุ่ม ทราบข้อมูลหรือข่าวสารที่สำคัญ และอยู่ระหว่างการสอบถามข้อเท็จจริงจากบริษัท และตลาดหลักทรัพย์เห็นว่าบริษัทสามารถชี้แจงได้ในทันที 3. บริษัทร้องขอให้ตลาดหลักทรัพย์สั่งห้ามการซื้อขายหลักทรัพย์ของตนเป็นการชั่วคราว เนื่องจากบริษัทอยู่ในระหว่างรอการเปิดเผยข้อมูลหรือข่าวสารที่สำคัญ และตลาด หลักทรัพย์เห็นว่าบริษัทสามารถชี้แจงได้ในทันที 4. มีเหตุอื่นใดที่อาจมีผลกระทบอย่างร้ายแรงต่อการซื้อขายหลักทรัพย์นั้น หมายเหตุ เมื่อตลาดหลักทรัพย์พิจารณาแล้วว่าบริษัทเปิดเผยข้อมูลครบถ้วน ตลาดหลักทรัพย์สามารถปลดเครื่องหมาย H ได้ตลอดเวลาในระหว่างช่วงเวลาซื้อขาย
SP	Trading Suspension	เป็นเครื่องหมายแสดงการห้ามซื้อขายหลักทรัพย์จดทะเบียนเป็นการชั่วคราว โดยแต่ละครั้ง มีระยะเวลาเกินกว่าหนึ่งรอบการซื้อขายซึ่งตลาดหลักทรัพย์มีหลักเกณฑ์ในการขึ้น เครื่องหมาย SP ดังนี้ 1. เมื่อเกิดกรณีเช่นเดียวกับข้อ 1 ถึง 3 ของการขึ้นเครื่องหมาย H และตลาดหลักทรัพย์ เห็นว่าบริษัทไม่สามารถชี้แจงหรือเปิดเผยข้อมูลได้ในทันที

เครื่องหมาย	ชื่อ	ความหมาย
		2. บริษัทฝ่าฝืนหรือละเลยไม่ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง มติคณะกรรมการ ข้อตกลง ตลอดจนหนังสือเวียน ที่ตลาดหลักทรัพย์กำหนดให้บริษัทปฏิบัติตาม 3. บริษัทไม่นำส่งงบการเงินให้ตลาดหลักทรัพย์ภายในเวลาที่กำหนด 4. หลักทรัพย์อยู่ระหว่างการพิจารณาเพิกถอนหรืออยู่ระหว่างการปรับปรุงสถานภาพเพื่อให้ พ้นข่ายการถูกเพิกถอน 5. หลักทรัพย์จะครบกำหนดเวลาในการไถ่ถอนหรือการแปลงสภาพหรือการใช้สิทธิหรือ การขายคืน 6. มีเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบร้ายแรงต่อการซื้อขายหลักทรัพย์
C	Caution	เป็นเครื่องหมายที่แสดงว่าบริษัทจดทะเบียนมีเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบต่อฐานะการเงินและการดำเนินธุรกิจ
NP	Notice Pending	บริษัทจดทะเบียนมีข้อมูลที่ต้องรายงานและตลาดหลักทรัพย์อยู่ระหว่างรอข้อมูลจากบริษัท
NR	Notice Received	ตลาดหลักทรัพย์ได้รับการชี้แจงข้อมูลจากบริษัทจดทะเบียนที่ได้มีการ Pending (NP) ไว้แล้ว
NC	Non-Compliance	หลักทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียนที่เข้าข่ายอาจถูกเพิกถอน
ST	Stabilization	หุ้นของบริษัทจดทะเบียนที่มีการซื้อหุ้นเพื่อส่งมอบหุ้นที่จัดสรรเกิน



จุดอ่อนของการควบคุม (Control Weakness)	Likelihood			
	1	2	3	4
มีการควบคุมที่ได้ และมีการนำไปปฏิบัติ	มีการควบคุมที่ได้ ออกแบบไว้ แต่การนำไปปฏิบัติยังไม่สม่ำเสมอ	มีการควบคุมที่ได้ ออกแบบไว้ แต่การนำไปปฏิบัติยังไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสม	การควบคุมที่ได้ ออกแบบไว้ ยังไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสม	ไม่มีการควบคุมเลย

Internal Control ที่องค์กรถือว่าเพียงพอ

Internal Control ที่องค์กรถือว่ายังไม่เพียงพอ (ไม่ยอมรับ ต้องมีเพิ่ม)

ภาคผนวก 5 ตัวอย่างความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตและคอร์รัปชัน

1. การขอใบอนุญาต

ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
ขั้นตอนการขอใบอนุญาต...(ระบุประเภทหรือชื่อของใบอนุญาต) มีความเสี่ยงที่จะต้องจ่ายสินบนให้แก่เจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน...(ระบุชื่อหน่วยงานที่ออกใบอนุญาต) เพื่อให้ออกใบอนุญาตอย่างรวดเร็ว	- กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานสำหรับการขอใบอนุญาต เพื่อให้มั่นใจในความถูกต้องและครบถ้วนของเอกสารและข้อมูลจำเป็นที่ต้องใช้ - กำหนดให้มีการติดตามวันหมดอายุและจัดให้มีการแจ้งเตือนเมื่อใบอนุญาตใกล้หมดอายุ

2. การให้หรือรับของขวัญ การเลี้ยงรับรอง การช่วยเหลือทางการเงิน และการประชาสัมพันธ์

ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
- การให้ของกำนัลแก่เจ้าหน้าที่รัฐเพื่อไม่ให้ทำงานของตน เช่น บริษัทจ่ายสินบนให้กับเจ้าหน้าที่ศุลกากรเพื่อนำเข้าสินค้าต้องห้ามได้โดยไม่จำเป็นต้องมีเอกสารหลักฐานประกอบ - การจ่ายสินบนแก่เจ้าหน้าที่รัฐ เพื่อให้ทำหน้าที่ของตน เช่น ค่าน้ำร้อนน้ำชา (Facilitation Payment)	- กำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการให้และรับของขวัญ การเลี้ยงรับรอง การช่วยเหลือทางการเงิน และการประชาสัมพันธ์ - กำหนดให้หัวหน้างานสอบสวนค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และค่าเลี้ยงรับรอง ของพนักงาน รวมทั้งพิจารณาความเหมาะสมผลของค่าใช้จ่าย และลงนามอนุมัติก่อนการเบิกจ่าย
การให้เงินบริจาคแก่องค์กรใด ๆ เพื่อหวังผลประโยชน์ทางธุรกิจ หรือใช้การบริจาคเป็นช่องทางในการจ่ายสินบน	กำหนดให้มีการสอบสวนวัตถุประสงค์ของการบริจาค ความน่าเชื่อถือและประวัติขององค์กรที่รับบริจาค และต้องได้รับการอนุมัติก่อนการบริจาค
การให้เงินหรือสิ่งของโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการสนับสนุน (Sponsor) หรือการประชาสัมพันธ์ แก่องค์กรอื่น อาจถูกใช้เป็นช่องทางในการจ่ายสินบนได้	กำหนดให้มีการสอบสวนหรือคัดกรองการให้เงินหรือสิ่งของโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการสนับสนุน (Sponsor) หรือการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ของการให้นั้นมีความเหมาะสม โปร่งใส และได้รับการอนุมัติก่อนทุกครั้ง

3. การจัดซื้อ

ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
ลูกค้าที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับพนักงานในบริษัท ได้รับความโดยไม่ได้ผ่านขั้นตอนการคัดเลือกตามที่บริษัทกำหนดไว้	กำหนดให้มีนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการคัดเลือกลูกค้า
การจ่ายเงินค่าสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าที่ไม่มีตัวตน	- กำหนดให้มีนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการคัดเลือกลูกค้า และการสร้างฐานข้อมูล - กำหนดให้มีการสอบทานความมีตัวตนของลูกค้า เช่น การให้ลูกค้านำเสนอหลักฐานแสดงความมีตัวตน (หนังสือรับรองบริษัท และ ทะเบียนผู้ถือหุ้น เป็นต้น) - กำหนดให้มีการตรวจสอบ ข้อมูลลูกค้าจากฐานข้อมูลภายนอกอื่น เช่น กระทรวงพาณิชย์
การซื้อสินค้าที่ไม่เกี่ยวข้องกับลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัท หรือจ่ายเงินค่าสินค้าหรือบริการมากเกินไปจนเป็นจริง	- สอบทานการอนุมัติใบขอซื้อ - สอบทานความถูกต้องตรงกันของเอกสารประกอบก่อนอนุมัติจ่ายเงิน เช่น ใบสั่งซื้อ ใบรับสินค้า และใบแจ้งหนี้
การสั่งซื้อกับลูกค้ารายเดียว แต่แยกใบสั่งซื้อเป็นหลายใบ (split PO) เพื่อลดมูลค่าในใบสั่งซื้อให้อยู่ภายใต้ระดับอำนาจอนุมัติที่ต้องการ หรือเพื่อหลีกเลี่ยงการตรวจสอบตามอำนาจอนุมัติของบริษัท	สอบทานรายงานใบสั่งซื้ออย่างสม่ำเสมอ เพื่อตรวจสอบหารายการที่ผิดปกติ
การซื้อสินค้าหรือบริการกับลูกค้ารายเดียวอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน	กำหนดให้มีขั้นตอนในการทบทวน และประเมินลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ
พนักงานคนเดียวทำหน้าที่ความรับผิดชอบหลายอย่าง อาจเป็นช่องทางให้เกิดการทุจริตได้ เช่น การออกใบสั่งซื้อ การคัดเลือกลูกค้า การรับของ การจ่ายเงิน และการบันทึกบัญชี	- ควรกำหนดให้มีการแบ่งแยกหน้าที่ เพื่อให้มีการถ่วงดุลอำนาจซึ่งกันและกัน (Check and Balance) - กำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูลในระบบ ให้เข้าถึงได้เฉพาะผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องเท่านั้น

4. การใช้บริการตัวแทน นายหน้า หรือบุคคลที่สาม (Third Party)

ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
บริษัทอาจใช้ตัวแทน นายหน้า หรือบุคคลที่สามเพื่อเป็นตัวกลางในการขายสินบน	- กำหนดให้มีการระบุถึงความจำเป็นและเหตุผลของการจ้างตัวแทน นายหน้า หรือบุคคลที่สาม รวมทั้งบทบาทหน้าที่ เงื่อนไขการจ้าง และวิธีการชำระเงิน - สื่อสารนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันให้คู่ค้าทราบ - กำหนดให้คู่ค้าลงนามรับทราบและปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางปฏิบัติอย่างยั่งยืนของผู้ค้า ปตท. (Suppliers Sustainable Code of Conduct)

5. การขายและการตลาด

ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
การให้ของขวัญหรือเลี้ยงรับรองลูกค้า รวมถึงกิจกรรมทางการตลาดในรูปแบบต่าง ๆ อาจถูกใช้เป็นช่องทางในการคอร์รัปชัน (จ่ายสินบน) เพื่อให้ลูกค้าเอื้อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจแก่ ปตท. อย่างไม่เหมาะสม	- กำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการให้และรับของขวัญ การเลี้ยงรับรอง การจัดกิจกรรมทางการตลาด การช่วยเหลือทางการเงิน และการประชาสัมพันธ์ - วิเคราะห์ข้อมูลค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการให้ของขวัญ การเลี้ยงรับรองลูกค้า กิจกรรมทางการตลาด
การรายงานผลการดำเนินงาน (เช่น ยอดขาย) อาจมีการตกแต่งตัวเลขยอดขายหรือแสดงข้อมูลผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นความจริง เพื่อให้ดูเหมือนว่าสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด	จัดให้มีการสอบทานความถูกต้องของข้อมูล มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้จัดทำกับผู้สอบทาน (Maker-Checker) มีการทบทวนขอ หรือวิเคราะห์แนวโน้มของข้อมูลว่ามีความผิดปกติหรือไม่ เช่น มีการวิเคราะห์สาเหตุ หากยอดขายในเดือนนี้เพิ่มขึ้นสูงมากอย่างมีนัยสำคัญ

6. การเงิน

ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
การเบิกค่าใช้จ่ายที่เป็นเท็จ หรือเบิกมากกว่าความเป็นจริง	- กำหนดนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเบิกค่าใช้จ่าย รวมทั้งสื่อสารให้พนักงานรับทราบ - สอบทานการเบิกค่าใช้จ่ายกับเอกสารประกอบ รวมทั้งมีการลงนามอนุมัติตามวงเงินที่บริษัทกำหนดก่อนการ
มีการตัดจำหน่าย (Write-off) ลูกหนี้การค้าบ่อหรือมูลค่าการตัดจำหน่ายเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ	- กำหนดนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการตัดจำหน่ายลูกหนี้การค้า - มีการพิจารณาอนุมัติการตัดจำหน่ายลูกหนี้การค้าตามวงเงินที่บริษัทกำหนด - จัดทำรายงานวิเคราะห์เปรียบเทียบการตัดจำหน่ายลูกหนี้การค้าในแต่ละงวดเพื่อหาความผิดปกติ
การออกใบลดหนี้ที่เป็นเท็จ เพื่อปกปิดการตกแต่งรายได้ หรือเพื่อใช้เป็นรูปแบบหนึ่งของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน	- กำหนดนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการออกใบลดหนี้ - สอบทานความสมเหตุสมผลของการออกใบลดหนี้ และต้องมีการลงนามอนุมัติ - จัดทำรายงานการออกใบลดหนี้พร้อมทั้งระบุเหตุผลในการออกใบลดหนี้ และนำเสนอแก่ผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ
การปรับเปลี่ยนตัวเลขในรายงานทางการเงิน (ตกแต่งบัญชี) โดยแสดงข้อมูลที่เป็นเท็จเพื่อปกปิดสถานะทางการเงินที่แท้จริง เช่น แสดงมูลค่าสินทรัพย์ที่มากกว่าความเป็นจริง หรือ แสดงมูลค่าหนี้สินที่ต่ำกว่าความเป็นจริง เป็นต้น	จัดให้มีการสอบทานความถูกต้องของข้อมูล มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้จัดทำกับผู้สอบทาน (Maker-Checker) มีการกระหนาบยอด หรือวิเคราะห์แนวโน้มของข้อมูลว่ามีความผิดปกติหรือไม่

7. การสรรหาบุคลากร และการบริหารทรัพยากรบุคคล

ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
การฝากบุคลากรเข้าทำงาน โดยแลกเปลี่ยนกับการเอื้อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจที่ไม่เหมาะสมแก่ ปตท. เช่น เจ้าหน้าที่ของรัฐฝากคนรู้จักเข้าทำงานใน ปตท. โดยบุคคลดังกล่าวไม่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม	- จัดให้มีกระบวนการสรรหาบุคลากรหรือขั้นตอนการรับบุคลากรเข้าทำงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยรวมถึงการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัคร - การพิจารณาอนุมัติโดยคณะกรรมการที่รับผิดชอบในการสรรหาบุคลากร
การรับพนักงานที่มีประวัติการกระทำความผิดเข้าทำงาน	ตรวจสอบประวัติของพนักงานก่อนรับเข้าทำงาน
การจ่ายเงินเดือนหรือค่าตอบแทนให้แก่พนักงานที่ไม่มีตัวตน หรือไม่ได้ปฏิบัติงานจริง	- กำหนดให้พนักงานทุกคนนำส่งหลักฐานยืนยันตัวตนในขั้นตอนการรับเข้าทำงาน เช่น สำเนาบัตรประจำตัวประชาชน สำเนาทะเบียนบ้าน เป็นต้น - สอบทานหลักฐานการบันทึกเวลาทำงาน (Time attendance) กับรายงานการจ่ายเงินเดือน - สอบทานการกระทบยอดเงินเดือนและจำนวนคนเข้า-ออกเปรียบเทียบระหว่างเดือนปัจจุบันและเดือนก่อนหน้า - หัวหน้างานสุ่มตรวจสอบว่าพนักงานได้มาปฏิบัติงานจริง

ภาคผนวก 6 ตัวอย่างแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการกำกับดูแลเพื่อป้องกันและติดตามตรวจสอบความเสี่ยงจากการดำเนินการตามนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดีและการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันของ ปตท.

1. การประกาศใช้นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงแนวปฏิบัติที่ดีในการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
2. การประกาศใช้นโยบายระดับของขวัญ และสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้เสียทราบอย่างทั่วถึง
3. การจัดอบรมและการสื่อสารแก่พนักงานอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
4. การประกาศใช้ข้อกำหนดบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ว่าด้วยการร้องเรียนและแจ้งเบาะแสการทุจริต (Whistleblowing)
5. การกำหนดอำนาจการอนุมัติและสอบทานเกี่ยวกับการเบิกจ่ายค่าของขวัญ การเลี้ยงรับรอง
6. การกำหนดให้จัดทำรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์เป็นประจำทุกปีและเมื่อเกิดเหตุการณ์
7. การทำ Due Diligence กับคู่ค้า
8. การกำหนดอำนาจการอนุมัติและสอบทานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง
9. การประเมินความรู้ความเข้าใจพนักงาน ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ
10. การตรวจสอบกระบวนการทำงานเพื่อป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชัน
11. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันอยู่เสมอ
12. การจัดทำแนวทางการปฏิบัติอย่างยั่งยืนสำหรับผู้ค้า ปตท. (PTT Supplier Sustainable Code of Conduct)
13. ผู้บริหาร ปตท. เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน เพื่อให้การปฏิบัติตามเป็นบรรทัดฐานและค่านิยมในการดำเนินธุรกิจให้กับพนักงานและพันธมิตรทางธุรกิจ โดยเน้นย้ำว่า ปตท. จะไม่ยอมรับการทุจริตและคอร์รัปชันทุกรูปแบบ

มาตรการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชัน แบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

- (1) การควบคุมทั่วไปในระดับองค์กร หรือ Entity-level general control
- (2) การควบคุมภายในที่เฉพาะเจาะจงสำหรับกระบวนการทำงาน หรือ Specific control ซึ่งเจ้าของกระบวนการต้องกำหนดการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเอง

ตัวอย่างการควบคุมทั่วไปในระดับองค์กร เช่น

- คู่มือจรรยาบรรณของพนักงาน
- นโยบายต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน
- No gift policy
- Supplier's code of conduct
- ระบบการแจ้งเบาะแสการทุจริต

ตัวอย่างการควบคุมภายในที่เฉพาะเจาะจงสำหรับกระบวนการทำงาน เช่น

- คู่มือการปฏิบัติงาน หรือ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือ มาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการ.....
- แผนผังแสดงขั้นตอนการทำงาน (Workflow) ของกระบวนการ.....
- Checklist สำหรับงาน.....

ทั้งนี้ การระบุการควบคุมในรายงานความเสี่ยงด้านทุจริตและคอร์รัปชัน ควรเป็นการควบคุมภายในที่เฉพาะเจาะจงสำหรับกระบวนการทำงาน

ภาคผนวก 7 หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร ปตท.

1. คณะกรรมการ ปตท.

- กำหนดนโยบายและกำกับดูแลให้ ปตท. มีระบบที่สนับสนุนการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่มีประสิทธิภาพทั้งการป้องกันและการตรวจสอบ เพื่อให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหารได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงปลูกฝังจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร
- ปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน และมีบทลงโทษเมื่อไม่ปฏิบัติตาม

2. คณะกรรมการตรวจสอบ

- กำกับดูแลการควบคุมภายใน กำกับดูแลการจัดทำรายงานทางการเงิน และกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องกับมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมทั้งกำกับดูแลการปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
- สอบทานมาตรการและการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่า มาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันมีความเพียงพอและมีประสิทธิผล
- สอบทานการประเมินความเสี่ยงด้านทุจริตและคอร์รัปชันที่สำคัญในระดับองค์กร และให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการ ปตท. เกี่ยวกับการปฏิบัติที่ควรมีเพื่อลดความเสี่ยงนั้น โดยผู้บริหารต้องนำคำแนะนำไปปฏิบัติ
- รายงานผลการตรวจสอบภายในเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท. ต่อคณะกรรมการ ปตท. อย่างสม่ำเสมอ และให้คำแนะนำข้อควรปฏิบัติแก่คณะกรรมการ ปตท. และผู้บริหาร

3. คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

- วางกรอบแนวทางการกำกับดูแลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท.
- กำหนดและทบทวนนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ให้ข้อเสนอแนะ แนวทางติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

4. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร

- กำกับดูแล และสนับสนุนให้มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน โดยการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่สำคัญในระดับองค์กรและทบทวนมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันให้เพียงพอเหมาะสม

5. คณะกรรมการจัดการการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบขององค์กร

- รับผิดชอบงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- ปฏิบัติหน้าที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ (ศปท.) ของ ปตท. โดยเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงานด้านการป้องกัน ปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และงานอื่น ๆ ตามที่สำนักงาน ป.ป.ช. กำหนดให้เป็นหน้าที่ของ ศปท.

6. ผู้บริหาร

- ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงาน (Role Model)
- ให้ความร่วมมือเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านการป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึง กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันในระดับกระบวนการปฏิบัติงาน
- กำหนดให้มีกระบวนการส่งเสริมและสนับสนุน นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน และสื่อสารไปยังพนักงานและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- นำนโยบายและกรอบการป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชันเพื่อนำไปถือปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร
- ทบทวนและประเมินความเหมาะสมของกระบวนการและมาตรการต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ระเบียบ ข้อบังคับและข้อกำหนดของกฎหมาย
- สอดส่อง แจ้งเบาะแส หรือร้องเรียน เมื่อพบการกระทำที่อาจสื่อถึงการทุจริตและคอร์รัปชัน

7. พนักงาน

- ปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชันอย่างเคร่งครัด
- หากพบข้อสงสัย หรือไม่แน่ใจในการปฏิบัติงานของตนว่าสอดคล้องกับนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท. หรือไม่ ให้ปรึกษาผู้บังคับบัญชา หรือฝ่ายกำกับดูแลและส่งเสริมธรรมภิบาล
- สอดส่อง แจ้งเบาะแส หรือร้องเรียน เมื่อพบการกระทำที่อาจสื่อถึงการทุจริตและคอร์รัปชัน

อ้างอิง

คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วองค์กร 2560

Association of Certified Fraud Examiner

The Institute of Internal Auditors