

ฉบับปรับปรุง ธันวาคม 2564



FRAUD AND CORRUPTION RISK ASSESSMENT MANUAL

คู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

สารบัญ

นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	1
พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561	5
บทที่ 1 บทนำ.....	6
บทที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน (Fraud and Corruption Risk Management Guideline)	11
1. การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk Governance)	12
1.1. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร ปตท. ในการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน.....	12
1.2. การจัดให้มีนโยบาย แนวปฏิบัติ ข้อกำหนด และคู่มือด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน.....	12
1.3. การกำหนดแนวทางและกิจกรรมเพื่อต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท.	14
1.4 ช่องทางการร้องเรียนและแจ้งเบาะแสการทุจริตและการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบองค์กร	15
2. การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk Assessment)	16
2.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่กำลังนำมาประเมินความเสี่ยง (Objective setting).....	16
2.2 การระบุความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน (Fraud risk identification)	17
2.3. การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน (Fraud Risk Analysis).....	20
2.4. การวัดระดับความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน (Fraud risk evaluation)	25
3. กิจกรรมการควบคุมการทุจริต (Fraud Control Activity).....	27
3.1. ประเภทของกิจกรรมการควบคุมการทุจริต.....	27
3.2. การทบทวนและกำหนดกิจกรรมการควบคุมการทุจริตเพิ่มเติม.....	30
3.3. การสอบทานกิจกรรมการควบคุมการทุจริต	33
4. การสืบสวนและการแก้ไขการทุจริต (Fraud Investigation and Corrective actions)	34
5. การติดตามการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk Management Monitoring)	35
5.1. การดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานความก้าวหน้าของการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต.....	35
5.2. การประเมินผลและการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	35
ภาคผนวก	37
ภาคผนวก 1 หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร ปตท. ในการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	38
ภาคผนวก 2 ตัวอย่างรูปแบบของการคอร์รัปชัน	43
ภาคผนวก 3 ตัวอย่างความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เกี่ยวกับการทุจริตและคอร์รัปชัน	48
3-1 ตัวอย่างการระบุความเสี่ยงและการควบคุมภายในเกี่ยวกับการขโมย (Asset Misappropriation).....	49
3-2 ตัวอย่างการระบุความเสี่ยงและการควบคุมภายในเกี่ยวกับการฉ้อโกง (Embezzlement).....	53
3-3 ตัวอย่างการระบุความเสี่ยงและการควบคุมภายในเกี่ยวกับการตกแต่งบัญชี (Financial Statement Fraud).....	54
3-4 ตัวอย่างการระบุความเสี่ยงและการควบคุมภายในเกี่ยวกับการคอร์รัปชัน (Corruption)	57
ภาคผนวก 4 วิธีการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมด้านการทุจริตและคอร์รัปชันในระบบ Risk and Control Platform (RCP)	67
เอกสารอ้างอิง	74

นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
(PTT's Anti-Fraud and Corruption Policy)

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ปตท.) ยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส เป็นธรรม และเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ไม่ว่าการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจนั้นจะอยู่ในประเทศ หรือต่างประเทศ ปตท. จะปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง และไม่ยอมรับการทุจริตและคอร์รัปชัน ทุกรูปแบบทั้งทางตรงและทางอ้อม ปตท. จึงกำหนดให้ กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง ตลอดจนบุคคลใด ๆ ที่กระทำการเพื่อประโยชน์ของ ปตท. หรือในนามของ ปตท. ปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท. อย่างจริงจัง

นิยาม

“ทุจริต” (Fraud) หมายถึง การกระทำใด ๆ เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย สำหรับตนเองหรือผู้อื่น โดยหมายรวมถึงการกระทำต่าง ๆ เช่น

1. การขโมย (Asset Misappropriation) หมายถึง การครอบครองทรัพย์สินซึ่งเป็นของผู้อื่น หรือซึ่งผู้อื่นเป็นเจ้าของรวมอยู่ด้วย แล้วเบียดบังเอาทรัพย์สินนั้นเป็นของตนหรือบุคคลที่สามโดยทุจริต
2. การฉ้อโกง (Embezzlement) หมายถึง การหลอกลวงผู้อื่นด้วยการแสดงข้อความเท็จหรือปกปิดข้อความจริงซึ่งควรบอกให้แจ้งโดยทุจริต โดยการหลอกลวงนั้นทำให้ได้ไปซึ่งทรัพย์สินจากผู้ถูกหลอกลวง หรือบุคคลที่สาม หรือทำให้ผู้ถูกหลอกลวงหรือบุคคลที่สาม ทำ ถอน หรือทำลายเอกสารสิทธิใด ๆ
3. การตกแต่งบัญชี (Financial Statement Fraud) หมายถึง การปรับแต่งตัวเลขทางการเงิน โดยอาศัยความได้เปรียบของช่องโหว่ของหลักการบัญชี และทางเลือกต่าง ๆ ในการวัดมูลค่าและการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินเพื่อที่จะเปลี่ยนข้อมูลในงบการเงินให้เป็นไปตามที่ต้องการเพื่อวัตถุประสงค์โดยมิชอบ
4. การคอร์รัปชัน (Corruption) หมายถึง การเรียกรับ หรือยอมจะรับ ให้ ขอให้ หรือการเสนอ / ให้ คำมั่น / สัญญาว่าจะให้ ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดกับเจ้าหน้าที่ของรัฐ หน่วยงานของรัฐ เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานเอกชน หน่วยงานของเอกชน เพื่อให้บุคคลหรือหน่วยงานเหล่านั้นใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ กระทำการไม่กระทำการ เร่งรัด หรือประวิงการกระทำใดอันมิชอบด้วยอำนาจหน้าที่ อันเป็นการให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์โดยไม่ชอบไม่ว่าเพื่อตนเองหรือผู้อื่น หรือรักษาไว้ซึ่งธุรกิจหรือผลประโยชน์อื่นใดที่ไม่เหมาะสมในทางธุรกิจ ทั้งนี้ เว้นแต่เป็นกรณีที่กฎหมาย จารีต และขนบธรรมเนียมกำหนดให้กระทำได้

“บุคลากรของ ปตท.” หมายถึง กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับของ ปตท.

“บุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับ ปตท.” หมายถึง ลูกจ้าง ตัวแทน ที่ปรึกษา บริษัทในเครือ หรือบุคคลใด ซึ่งกระทำการเพื่อหรือในนามของ ปตท. ไม่ว่าจะใช้อำนาจหน้าที่ในการนั้นหรือไม่ก็ตาม

ขอบเขตของนโยบาย

นโยบายฉบับนี้ใช้บังคับกับบุคลากรของ ปตท. และบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับ ปตท.

แนวปฏิบัติ

1. บุคลากรของ ปตท. ต้องปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท. รวมถึงกระบวนการป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชันอย่างเคร่งครัด
2. บุคลากรของ ปตท. ต้องปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ มีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์สุจริต เที่ยงธรรม ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณในวิชาชีพ และมีความรับผิดชอบ
3. บุคลากรของ ปตท. ต้องไม่ดำเนินการหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการทุจริตและคอร์รัปชันทุกรูปแบบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยมีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของ ปตท. รวมทั้งระเบียบ และข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. บุคลากรของ ปตท. ต้องหลีกเลี่ยงการกระทำที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) กับ ปตท. การดำเนินการใด ๆ จะต้องเป็นไปอย่างสมเหตุสมผล อยู่บนพื้นฐานของการกระทำเพื่อประโยชน์ของ ปตท. ไม่ขัดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ หากมีการกระทำหรือพฤติกรรมใดที่เข้าข่ายมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับ ปตท. บุคลากรดังกล่าวมีหน้าที่ต้องรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ผ่านช่องทางที่ ปตท. กำหนด
5. บุคลากรของ ปตท. ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังเกี่ยวกับการรับ การให้ของขวัญ ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด รวมถึงการเลี้ยงรับรอง และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติเรื่องการรับ-ให้ของขวัญ การเลี้ยงรับรอง หรือประโยชน์อื่นใด และสอดคล้องกับระเบียบ ข้อกำหนด ของ ปตท. ที่เกี่ยวข้อง
6. ห้ามบุคลากรของ ปตท. ให้หรือรับสินบน รวมถึงผลประโยชน์ตอบแทนอื่นใดที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับเจ้าหน้าที่ของรัฐและภาคเอกชน ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อเป็นการจูงใจ ทำให้มีอิทธิพล หรือทำให้ได้มาซึ่งประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย
7. การว่าจ้างบุคคลใด ๆ ให้ดำเนินการแทน หรือดำเนินการในนาม ปตท. ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องแจ้งให้บุคคลดังกล่าวทราบถึงจริยธรรมธุรกิจในเรื่องนี้ และต้องดูแลให้เงื่อนไขในการว่าจ้างนั้น โปร่งใสและเหมาะสม ถูกกฎหมายและไม่เป็นการทุจริตและคอร์รัปชัน
8. การบริจาคเพื่อการกุศลและการให้เงินสนับสนุนของ ปตท. มีขั้นตอนการตรวจสอบ อนุมัติ และสอบทาน โดยต้องมีเอกสารหลักฐานชัดเจนและสอดคล้องกับระเบียบของ ปตท. เพื่อให้มั่นใจว่าการบริจาคเพื่อการกุศลและเงินสนับสนุนไม่ได้ใช้เป็นข้ออ้างสำหรับการทุจริตและคอร์รัปชัน
9. ปตท. จัดให้มีมาตรการด้าน Governance Risk และ Compliance (GRC) แบบบูรณาการ ที่ช่วยส่งเสริมการกำกับดูแลด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน อาทิ การประเมินความเสี่ยงต่อการเกิดการทุจริตและ

คอร์รัปชันในทุกกระบวนการทำงาน เช่น งานขาย การตลาด การลงทุน งานจัดซื้อจัดจ้าง/จัดทำสัญญา/บริหารสัญญา เป็นต้น และบริหารจัดการให้มีวิธีการแก้ไขที่เหมาะสม รวมถึงจัดให้มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ

10. ปตท. มีกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นต่อมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
11. ปตท. จัดให้มีการสื่อสารและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องแก่บุคลากรของ ปตท. เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ความคาดหวังของ ปตท. และบทลงโทษ หากไม่ปฏิบัติตามมาตรการนี้
12. ปตท. มีหลักการที่จะไม่ลดตำแหน่ง ลงโทษ หรือให้ผลทางลบต่อบุคลากรที่ปฏิเสธการทุจริตและคอร์รัปชัน แม้ว่าการกระทำนั้นจะทำให้ ปตท. สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ โดย ปตท. มีกระบวนการสื่อสารอย่างชัดเจนเกี่ยวกับหลักการดังกล่าว
13. หน่วยงานควบคุมภายในต้องรายงานผลการประเมินการควบคุมภายในต่อหน่วยตรวจสอบภายใน เพื่อดำเนินการสอบทาน หากพบประเด็นที่มีการปฏิบัติไม่สอดคล้องกับนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันจะต้องแจ้งหน่วยงานผู้ปฏิบัติหรือผู้ที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม เพื่อให้มีการปรับปรุงมาตรการควบคุม
14. ปตท. จัดให้มีขั้นตอนเพื่อให้มั่นใจว่าการควบคุมภายในของกระบวนการทำบัญชี การเก็บรักษาข้อมูลเอกสารและบันทึกต่าง ๆ ได้รับการตรวจสอบเพื่อยืนยันความถูกต้องและเหมาะสมของรายการทางการเงิน และมั่นใจได้ว่าการบันทึกรายการมีหลักฐานเพียงพอ รวมทั้งเพื่อยืนยันประสิทธิผลของกระบวนการตามมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
15. ปตท. สื่อสารนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน และแนวปฏิบัติไปยังบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับ ปตท. บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทอื่นที่ ปตท. มีอำนาจในการควบคุม คู่ค้าทางธุรกิจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งสาธารณชน ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อทราบและนำมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันไปปฏิบัติ
16. ปตท. จัดให้มีกระบวนการตรวจสอบและกำกับดูแลความโปร่งใสในการทำธุรกรรมกับคู่ค้าหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องทางธุรกิจ (Third Party Screening) รวมถึงจัดให้มีมาตรการในการกำกับดูแลคู่ค้าหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องทางธุรกิจ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลดังกล่าวมีการปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
17. สำนักตรวจสอบภายในสามารถรายงานประเด็นที่พบเกี่ยวกับการทุจริตหรือคอร์รัปชัน หรือพฤติกรรมที่น่าสงสัยเกี่ยวกับการกระทำอย่างเร่งด่วนต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการ ปตท.

การแจ้งเบาะแสและการคุ้มครองผู้รายงาน

บุคลากรของ ปตท. ต้องไม่ละเลยหรือเพิกเฉยเมื่อพบการกระทำที่อาจฝ่าฝืนนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน โดย ปตท. จัดให้มีช่องทางการแจ้งเบาะแสและการคุ้มครองผู้รายงาน เมื่อบุคลากรต้องการแจ้งข้อมูลหรือเบาะแส รวมทั้งเมื่อบุคลากรต้องการคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามข้อกำหนดบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ว่าด้วย การร้องเรียนและแจ้งเบาะแสการทุจริต การทุจริตต่อหน้าที่ การระงับคดีมิชอบ และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบขององค์กร

บทลงโทษ

ปตท. จัดให้มีกระบวนการลงโทษบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน โดยการลงโทษนี้รวมถึงการเลิกจ้างงาน ในกรณีที่ ปตท. เห็นว่าจำเป็น การกระทำใด ๆ ที่ฝ่าฝืนหรือไม่เป็นไปตามนโยบายนี้ ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม จะได้รับการพิจารณาทางวินัยตามระเบียบที่ ปตท. กำหนดไว้ และ/หรือ มีโทษตามกฎหมาย ในกรณีของบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับ ปตท. หาก ปตท. พบการปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกับนโยบายนี้ ปตท. อาจพิจารณาบอกเลิกนิติสัมพันธ์ที่มีต่อกันได้ ดังนั้น บุคลากรของ ปตท. รวมถึง บุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับ ปตท. ต้องทำความเข้าใจและปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เนื่องจากข้อกล่าวหาเรื่องการทุจริตและคอร์รัปชันอาจสร้างความเสื่อมเสียชื่อเสียงต่อบุคลากรของ ปตท. และทำให้ภาพลักษณ์ของ ปตท. มัวหมองได้ แม้ว่าจะไม่มีมูลความจริงเลยก็ตาม หากพบการกระทำใดที่เข้าข่ายขัดต่อนโยบายนี้ ให้แจ้งผ่านช่องทางการแจ้งเบาะแสที่ ปตท. กำหนด

ประกาศ ณ วันที่ 9 กรกฎาคม พ.ศ. 2564

(ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์)

ประธานกรรมการบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

**พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและ
ปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561**

พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561 มาตรา 176 ได้กำหนดบทลงโทษสำหรับบุคคลและนิติบุคคลที่ไม่มีมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสม เพื่อป้องกันมิให้เกิดการกระทำทุจริตคอร์รัปชัน ด้วยเหตุนี้ การประเมินความเสี่ยงด้านทุจริตคอร์รัปชันจึงเป็นสิ่งจำเป็นหากสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงด้านทุจริตคอร์รัปชันในกระบวนการทำงานได้ 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”

บทที่ 1 บทนำ

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

สายงานกำกับดูแลและธรรมาภิบาลองค์กร ในฐานะเลขานุการคณะกรรมการจัดการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง และการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบขององค์กร (GRCMC) จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันฉบับนี้ให้สอดคล้องกับคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วองค์กร 2563 (PTT Enterprise Risk Management Manual 2020) และแนวปฏิบัติที่ดี COSO Fraud Risk Management Guide ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) โดยจัดทำขึ้นเพื่อใช้สำหรับประกอบการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันในกระบวนการปฏิบัติงาน (Process Level) เพื่อให้มีความเข้าใจในโอกาสเกิดและระดับผลกระทบที่บริษัทอาจจะได้รับจากความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตและคอร์รัปชัน นอกจากนี้ ยังมีวัตถุประสงค์อื่น ๆ เช่น เพื่อจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน เพื่อกำหนดแผนการดำเนินงานหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs) สำหรับเรื่องการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน และเพื่อวัดผลการดำเนินงานเรื่องการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่ได้ดำเนินการไปแล้ว เป็นต้น โดยคู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันฉบับนี้จะมีการทบทวนให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องเป็นประจำทุกปี

การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน นอกจากจะเป็นสิ่งช่วยป้องกันการสูญเสียที่จะเกิดขึ้นแก่องค์กรแล้ว ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยเพิ่มผลประโยชน์ สร้างความเชื่อมั่นและมั่นใจว่าการดำเนินธุรกิจของ ปตท. จะบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้

สายงานกำกับดูแลและธรรมาภิบาลองค์กร

ธันวาคม 2564

นิยามของคำสำคัญในนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท.

ทุจริต (Fraud)

หมายถึง หมายถึง การกระทำได้ ๆ เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย สำหรับตนเองหรือผู้อื่น โดยหมายรวมถึงการกระทำต่าง ๆ เช่น



การยักยอก (Asset Misappropriation)

หมายถึง การครอบครองทรัพย์สินซึ่งเป็นของผู้อื่น หรือซึ่งผู้อื่นเป็นเจ้าของรวมอยู่ด้วย แล้วเบียดบังเอาทรัพย์สินนั้นเป็นของตนหรือบุคคลที่สามโดยทุจริต ทั้งในรูปแบบของเงินสดและไม่ใช้เงินสด เช่น การยักยอกเงินสดหรือสินทรัพย์ที่บันทึกและยังไม่ได้บันทึกในบัญชีขององค์กร (Larceny and Skimming) การยักยอกจากการเบิกจ่ายเงินสด (Fraudulent Disbursement) และการนำสินทรัพย์ไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ (Misuse) เป็นต้น



การฉ้อโกง (Embezzlement)

หมายถึง การหลอกลวงผู้อื่นด้วยการแสดงข้อความเท็จหรือปกปิดข้อความจริงซึ่งควรบอกให้แจ้งโดยทุจริต โดยการหลอกลวงนั้นทำให้ได้ไปซึ่งทรัพย์สินจากผู้ถูกหลอกลวงหรือบุคคลที่สาม หรือทำให้ผู้ถูกหลอกลวงหรือบุคคลที่สาม ทำ ถอน หรือทำลายเอกสารสิทธิใด ๆ



การตกแต่งบัญชี (Financial Statement Fraud)

หมายถึง การปรับแต่งตัวเลขทางการบัญชี โดยอาศัยความได้เปรียบของช่องโหว่ของหลักการบัญชี และทางเลือกต่าง ๆ ในการวัดมูลค่าและการเปิดเผยข้อมูลทางการบัญชีเพื่อที่จะเปลี่ยนข้อมูลในงบการเงินให้เป็นไปตามที่ต้องการเพื่อวัตถุประสงค์โดยมิชอบ

การตกแต่งบัญชีนี้ รวมถึงรายงานทางการเงินและไม่ใช้รายงานทางการเงิน ตัวอย่างเช่น การบันทึกสินทรัพย์หรือรายรับมากเกินไปหรือน้อยเกินไป (Overstate or Understate) การบันทึกบัญชีต่างงวด (Timing difference) การบันทึกรายรับปลอม (Fictitious or understated revenues) การปกปิดหนี้สินหรือรายจ่าย การเปิดเผยในหมายเหตุประกอบงบการเงินไม่ครบถ้วน (Concealed or overstated liabilities and expenses) การประเมินมูลค่าสินทรัพย์ไม่ถูกต้อง (Improper asset valuation) การเปิดเผยข้อมูลเพื่อจงใจให้รายการทางการเงินไม่ตรงกับความเป็นจริง (Improper disclosures) การตกแต่งข้อมูลคุณสมบัติพนักงาน และการตกแต่งเอกสารภายในหรือภายนอก เป็นต้น



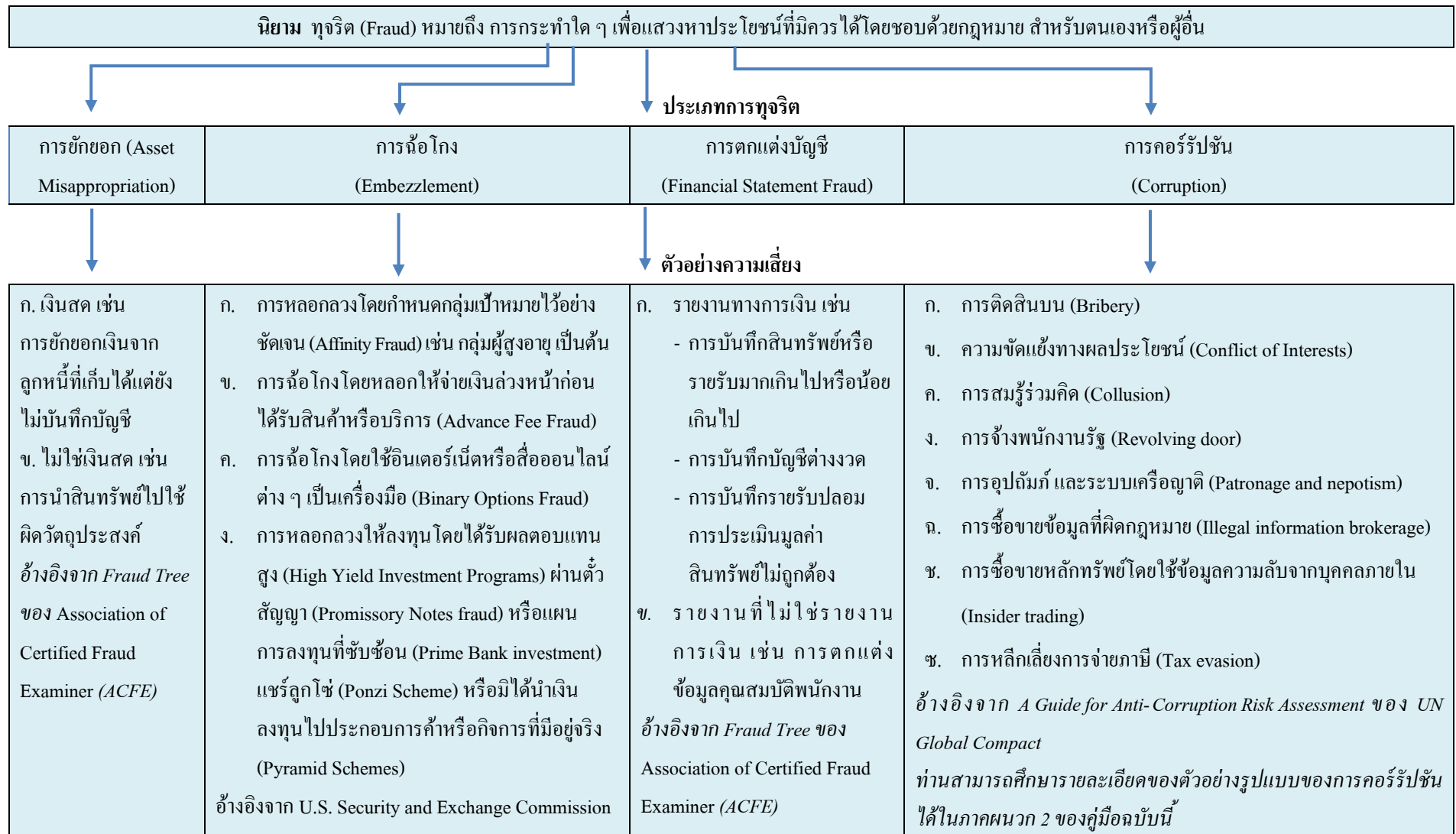
คอร์รัปชัน (Corruption)

หมายถึง การเรียกรับ หรือยอมจะรับ ให้ ขอให้ หรือการเสนอ / ให้คำมั่น / สัญญาว่าจะให้ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดกับเจ้าหน้าที่ของรัฐ หน่วยงานของรัฐ เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานเอกชน หน่วยงานของเอกชน เพื่อให้บุคคลหรือหน่วยงานเหล่านั้นใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่

กระทำการ ไม่กระทำการ เร่งรัด หรือประวิงการกระทำใดอันมิชอบด้วยอำนาจหน้าที่ อันเป็นการให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์โดยไม่ชอบไม่ว่าเพื่อตนเองหรือผู้อื่น หรือรักษาไว้ซึ่งธุรกิจหรือผลประโยชน์อื่นใดที่ไม่เหมาะสมในทางธุรกิจ ทั้งนี้ เว้นแต่เป็นกรณีที่ถูกกฎหมาย จารีต และขนบธรรมเนียมกำหนดให้กระทำได้ ตัวอย่างเช่น การติดสินบน (Bribery) ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interests) การสมรู้ร่วมคิด (Collusion) การจ้างพนักงานรัฐ (Revolving door) การอุปถัมภ์ และระบบเครือญาติ (Patronage and nepotism) การซื้อขายข้อมูลที่เกิดกฎหมาย (Illegal information brokerage) การซื้อขายหลักทรัพย์โดยใช้ข้อมูลความลับจากบุคคลภายใน (Insider trading) และการหลีกเลี่ยงการจ่ายภาษี (Tax evasion) เป็นต้น

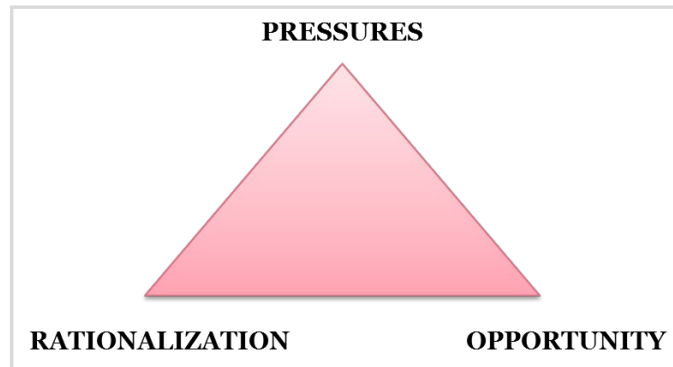
นิยาม ประเภทของการทุจริต และตัวอย่างความเสี่ยงตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท. สามารถสรุปได้ดังนี้

ภาพที่ 1 นิยาม ประเภทของการทุจริต และตัวอย่างความเสี่ยงของ ปตท.



ภาพที่ 2 สามเหลี่ยมทุจริต (Fraud Triangle)

ทฤษฎีการทุจริตของ Donald Cressey ได้ระบุว่า ในการกระทำการทุจริตนั้น เกิดจากองค์ประกอบ 3 ประการ ซึ่งเกิดขึ้นพร้อมกันทั้งหมด โดยมีชื่อเรียกว่า สามเหลี่ยมทุจริต (Fraud Triangle) ดังนี้



1. **ความกดดันหรือแรงจูงใจด้านการเงิน (Pressure)** หมายถึง ความอยาก ความโลภ เช่น ความกดดันที่จะต้องทำให้ได้ตามยอดขายที่กำหนด ความกดดันในการทำให้บรรลุความคาดหวังของลูกค้า เป็นต้น
2. **การหาเหตุผลเข้าข้างตัวเอง (Rationalization)** หรือข้ออ้างของการทำการทุจริต ที่ทำให้ผู้กระทำผิดรู้สึกดีขึ้น โดยสิ่งนั้นอาจทำเพื่อปกป้องความรู้สึกตนเองหรือเป็นการกระทำเพื่อบริษัท เช่น การคิดว่าไม่มีใครรับรู้ไม่มีใครจับได้ หากไม่ทำการตัดสินใจบนอาจทำให้สูญเสียสัญญาไป เป็นต้น
3. **โอกาส (Opportunity)** โอกาสในการกระทำการทุจริตหรือคอร์รัปชัน เนื่องจากมีโอกาสน้อยมากในการที่จะตรวจพบ เช่น การควบคุมขาดประสิทธิภาพ ความซับซ้อนของโครงสร้างองค์กร

บทที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน (Fraud and Corruption Risk Management Guideline)

ตามที่ ปตท. ได้ประกาศใช้นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน เพื่อให้บุคลากรของ ปตท. และบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับ ปตท. ทุกคนเข้าใจและปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวไปในแนวทางเดียวกัน และสอดคล้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วองค์กรนั้น คู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันเล่มนี้จึงได้จัดทำขึ้นเพื่ออธิบายถึงแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท. โดยอ้างอิงตามหลักการ COSO Fraud Risk Management ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ภาพที่ 3 องค์ประกอบของกรอบการทุจริต

1	2	3	4	5
การกำกับดูแล ความเสี่ยงด้าน การทุจริต (Fraud Risk Governance)	การประเมินความเสี่ยง ด้านการทุจริต (Fraud Risk Assessment)	กิจกรรมการควบคุม การทุจริต (Fraud Control Activity)	การสืบสวนและ การแก้ไขการทุจริต (Fraud Investigation and Corrective actions)	การติดตามการบริหาร ความเสี่ยงด้าน การทุจริต (Fraud Risk Management Monitoring)

คู่มือฉบับนี้จะกล่าวถึงภาพรวมของการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันของทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยมุ่งเน้นการอธิบายรายละเอียดและให้ตัวอย่างในขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk Assessment) เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

สำหรับรายละเอียดขององค์ประกอบที่ 4 เรื่อง การสืบสวนและการแก้ไขการทุจริตนั้น สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้ที่ข้อกำหนดฯ ว่าด้วยการร้องเรียนและแจ้งเบาะแสการทุจริตและการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฏระเบียบองค์กร และข้อกำหนดฯ ว่าด้วย การบริหารงานบุคคล หมวด 21

1. การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk Governance)

หลักการกำกับดูแลความเสี่ยงด้านการทุจริต

องค์กรจัดตั้งและสื่อสารกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต ซึ่งแสดงออกถึงความคาดหวังและความมุ่งมั่นของคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงในเรื่องคุณค่าของคุณธรรมและจริยธรรมระดับสูงในการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต

ที่มา: COSO Fraud Risk Management Guide 2016

ปตท. ตระหนักถึงการดำเนินธุรกิจภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและปราศจากการทุจริตและคอร์รัปชันทุกรูปแบบ โดยได้จัดตั้งกระบวนการบริหารและการกำกับดูแลความเสี่ยงด้านการทุจริตอย่างชัดเจน ได้แก่ การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร ปตท. ในแต่ละระดับ การจัดทำนโยบาย แนวปฏิบัติ ข้อกำหนด และคู่มือที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน การกำหนดแนวทางและกิจกรรมเพื่อต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน และการจัดให้มีช่องทางการร้องเรียนและแจ้งเบาะแสการทุจริตและการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร ปตท. ในการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

บุคลากรของ ปตท. ทุกระดับมีหน้าที่ในการดำเนินการตามมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท. เพื่อสนับสนุนให้ ปตท. มุ่งสู่องค์กรต้นแบบด้านการบริหารกิจการอย่างโปร่งใสและมีคุณธรรม โดยได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของบุคลากรในระดับต่าง ๆ ดังรายละเอียดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรของ ปตท. แต่ละระดับในการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ในภาคผนวก 1

1.2. การจัดให้มีนโยบาย แนวปฏิบัติ ข้อกำหนด และคู่มือด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

นอกจากคู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันแล้ว บุคลากรของ ปตท. ทุกคนต้องรับทราบและปฏิบัติตามนโยบาย แนวปฏิบัติ ข้อกำหนด และคู่มือต่าง ๆ ที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ดังนี้

ตารางที่ 1 นโยบาย แนวปฏิบัติ ข้อกำหนด และคู่มือที่เกี่ยวข้องกับมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
ของ ปตท.

ลำดับ	ชื่อเอกสาร	สาระสำคัญของเอกสาร
1.	ประกาศบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เรื่อง นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท.	กำหนดให้บุคลากรของ ปตท. ต้องไม่ดำเนินการ หรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการทุจริตคอร์รัปชัน ทุกรูปแบบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม
2.	แนวปฏิบัติที่ดีเรื่องการรับ-ให้ของขวัญ การเลี้ยง หรือประโยชน์อื่นใด	สร้างมาตรฐานที่ดีในการปฏิบัติงานของ บุคลากร ปตท. โดยมุ่งหวังให้บุคลากรทุกระดับ ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ไม่หวัง ผลประโยชน์ตอบแทน ซึ่งสอดคล้องกับ นโยบาย “งดรับของขวัญ (No Gift Policy)”
3.	ข้อกำหนดบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ว่าด้วยการร้องเรียนและการแจ้งเบาะแสการทุจริตและการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายกระเบียบองค์กร พ.ศ. 2564	กำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการร้องเรียนและแจ้งเบาะแสการทุจริต (Whistleblowing) ให้มีความเหมาะสมและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร อีกทั้งมี มาตรการคุ้มครองและให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ ร้องเรียน หรือผู้ให้ความร่วมมือในการให้ ข้อมูลเบาะแสที่เกี่ยวข้อง และมาตรการรักษา ความลับ
4.	แนวปฏิบัติ เรื่อง การพิจารณาเรื่องร้องเรียนที่มี ความเกี่ยวข้องกับการทุจริตต่อหน้าที่และ ประพฤติมิชอบ พ.ศ. 2564	กำหนดขั้นตอนการพิจารณาเรื่องร้องเรียนที่ เกี่ยวข้องกับการทุจริตต่อหน้าที่และประพฤติ มิชอบทั้งการสืบสวนและสอบสวน อย่างชัดเจน โปร่งใส เป็นรูปธรรม และมีประสิทธิภาพ
5.	คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วองค์กร 2564 (PTT Enterprise Risk Management Manual 2021)	กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงและ กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ ปตท. เพื่อให้เกิดการปฏิบัติไปในทิศทาง เดียวกัน

1.3. การกำหนดแนวทางและกิจกรรมเพื่อต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท.

ปตท. จัดให้มีการดำเนินการหลากหลายรูปแบบเพื่อการกำกับดูแล ป้องกัน และติดตามตรวจสอบความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ซึ่งสอดคล้องตามนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี และการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท. ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งมีตัวอย่างแนวทางและกิจกรรมที่ ปตท. ได้จัดทำขึ้นโดยสามารถแบ่งตาม 5 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน ดังนี้

ตารางที่ 2 ตัวอย่างแนวทางและกิจกรรมเพื่อต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท.

องค์ประกอบที่ 1: สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)	ปตท. จัดทำนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงกำหนดให้ผู้บริหาร ปตท. เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าว เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามเป็นบรรทัดฐานและค่านิยมในการดำเนินธุรกิจให้กับพนักงาน และพันธมิตรทางธุรกิจ โดยเน้นย้ำว่า ปตท. จะไม่ยอมรับการทุจริตและคอร์รัปชันทุกรูปแบบ
องค์ประกอบที่ 2: การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	ปตท. จัดทำแนวทางการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องมีความตระหนักถึงความเสี่ยง และทราบถึงแนวทางในการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยงาน
องค์ประกอบที่ 3: กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)	ปตท. จัดให้มีกิจกรรมการควบคุม เพื่อป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชัน สำหรับพนักงาน เช่น จัดอบรมและการสื่อสารแก่พนักงานเกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีการประเมินความรู้ความเข้าใจพนักงาน ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ และการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงกำหนดอำนาจการอนุมัติและสอบทานกระบวนการที่มีความเสี่ยงในการทุจริตและคอร์รัปชัน เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่ายค่าของขวัญ และการเลี้ยงรับรอง เป็นต้น นอกจากนี้ ได้จัดให้มีกิจกรรมการควบคุม เพื่อป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชันสำหรับคู่ค้า เช่น การจัดทำแนวทางการปฏิบัติอย่างยั่งยืนสำหรับคู่ค้า ปตท. (PTT Supplier Sustainable Code of Conduct) และการทำ Due Diligence กับคู่ค้า เป็นต้น
องค์ประกอบที่ 4: สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)	ปตท. จัดให้มีการสื่อสารเกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน โดยเผยแพร่ข้อมูลด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น คอลัมน์ Integrity ในวารสารสำหรับพนักงาน PTT SPIRIT การให้ความรู้ผ่านช่องทางการสื่อสารภายใน ได้แก่ CG Channel ใน PTT Workplace, CG Tips! และ

	CG E-learning ผ่านระบบ Intranet รวมถึงการจัดกิจกรรม CG Camp และ PTT CG day เป็นต้น
องค์ประกอบที่ 5: กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)	ปตท. กำหนดให้จัดทำรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์เป็นประจำทุกปี และเมื่อเกิดเหตุการณ์ รวมถึงวิเคราะห์รายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยใช้ระบบ Continuous Control Monitoring and Auditing System (CCMS) เพื่อให้การกำกับดูแลด้านการทุจริตและคอร์รัปชันมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

1.4 ช่องทางการร้องเรียนและแจ้งเบาะแสการทุจริตและการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบองค์กร

ปตท. จัดให้มีช่องทางการร้องเรียนและแจ้งเบาะแสการทุจริตและการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบองค์กร และกำหนดกลไกสำหรับคุ้มครองและให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ร้องเรียน รวมถึงการรักษาความลับ ตามข้อกำหนดบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ว่าด้วย การร้องเรียนและแจ้งเบาะแสการทุจริต การทุจริต ต่อหน้าที่ การประพฤติมิชอบ และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบองค์กร

บุคลากรของ ปตท. ต้องไม่ละเลยหรือเพิกเฉยเมื่อพบการกระทำที่อาจฝ่าฝืนนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน และเมื่อต้องการแจ้งข้อมูลหรือเบาะแส รวมทั้งเมื่อต้องการคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน สามารถติดต่อได้ตามช่องทางต่าง ๆ ดังนี้

เว็บไซต์

www.pttplc.com

จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ที่

pttvoice@pttplc.com

จดหมายส่งที่

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่สำนักตรวจสอบภายใน หรือ

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ทรัพยากรบุคคลองค์กร หรือ

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่สำนักกฎหมาย หรือ

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่บริหารศักยภาพองค์กรและธรรมาภิบาล หรือ

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือ

ประธานกรรมการตรวจสอบ หรือ

กรรมการตรวจสอบ หรือ

กรรมการบริษัท

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

เลขที่ 555 ถนนวิภาวดีรังสิต จตุจักร กรุงเทพฯ 10900

2. การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk Assessment)

หลักการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต

องค์กรทำการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต เพื่อระบุชนิดของการทุจริต รวมทั้งความเสี่ยงที่การทุจริตชนิดนั้นจะเกิดขึ้น โดยพิจารณาโอกาสและผลกระทบ ตลอดจนประเมินกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันและดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่

ที่มา: COSO Fraud Risk Management Guide 2016

ตามประกาศบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เรื่อง นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท. กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันในกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการระบุและประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ควรดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง รวมทั้งควรนำผลการประเมินความเสี่ยงที่ได้ มาทบทวนในระหว่างปีเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างการทำงาน อาจทำให้ไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ขาดการตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจระหว่างกัน ทำให้เกิดการทุจริตได้ง่าย เป็นต้น

ในการประเมินความเสี่ยงด้านทุจริต จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของงานในกระบวนการปฏิบัติงาน (Objective setting) ระบุความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน (Fraud risk identification) วิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน (Fraud risk analysis) ว่า ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดและส่งผลกระทบอย่างไร และวัดระดับความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน (Fraud risk evaluation) เพื่อพิจารณาการตอบสนองความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม โดยมีรายละเอียดของขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

2.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่กำลังนำมาประเมินความเสี่ยง (Objective setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่จะนำมาประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันในกระบวนการปฏิบัติงาน (Process level) ควรกำหนดบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ซึ่งรวมถึงผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารในระดับตำแหน่งที่เหมาะสม ตลอดจนช่วยผลักดันให้ความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันในกระบวนการปฏิบัติงานได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม

การกำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่จะนำมาประเมินความเสี่ยง จะต้องมีความชัดเจน และสอดคล้องวัตถุประสงค์ในระดับต่าง ๆ ทั้งในระดับหน่วยงาน และระดับกลุ่มธุรกิจ ตลอดจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจของ ปตท. คือ การยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส เป็นธรรม

และเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และไม่ยอมรับการทุจริตและคอร์รัปชันทุกรูปแบบทั้งทางตรงและทางอ้อม

ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์ของงานจัดซื้อ คือ เพื่อให้ได้พัสดุที่มีคุณภาพสำหรับใช้ในการปฏิบัติงานตามจำนวนที่ต้องการ มีความคุ้มค่า ทันเวลาและหลีกเลี่ยงการจัดเก็บที่มากเกินไปจนทำให้พัสดุเสียหาย เป็นต้น

2.2 การระบุความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน (Fraud risk identification)

การระบุความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันเป็นการค้นหาว่า มีความเสี่ยงเรื่องใดบ้างที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ โดยสามารถระบุชื่อของความเสี่ยง ตลอดจนแหล่งที่มาของความเสี่ยง (Source of fraud risk) และสาเหตุของความเสี่ยง (Cause of fraud risk) เพื่อให้เกิดความชัดเจน

ในการระบุความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน เริ่มจากการพิจารณาปัจจัยภายใน (Internal factor) และภายนอกองค์กร (External factor) รวมทั้งการพิจารณาประเภทของการทุจริตเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการระบุความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ในขั้นตอนนี้ ได้ดังนี้

2.2.1 การพิจารณาปัจจัยภายใน (Internal factor) และภายนอกองค์กร (External factor)

ปัจจัยภายในองค์กร เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจโดยปกติของบริษัท ซึ่งแต่ละกิจกรรมที่ปกติ ได้ดำเนินการ อาจมีกระบวนการหรือการควบคุมที่แตกต่างกันออกไป เช่น ในกรณีที่ต้องดำเนินการจัดซื้อที่จำเป็นเร่งด่วน จะมีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างจากขั้นตอนการจัดซื้อตามปกติ เป็นต้น นอกจากนี้ ปัจจัยภายในยังรวมถึงประเด็นเรื่อง แรงกดดันต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือการบรรลุเป้าหมายของการดำเนินงาน โครงการ การจัดซื้อจัดจ้าง ตลอดจนงบประมาณที่ผู้บริหารกำหนด

ปัจจัยภายนอกองค์กร อาจพิจารณาถึงลูกค้าและคู่ค้าที่ ปตท. ได้ดำเนินธุรกิจร่วมกัน เช่น ในการจัดซื้อเร่งด่วน ผู้ปฏิบัติงานอาจมีความจำเป็นในการเข้าไปเร่งรัดกระบวนการต่อรองราคาและการจัดส่ง ทำให้มีความเสี่ยงด้านการคอร์รัปชันสูง เป็นต้น ดังนั้น ปตท. ก็ควรกำหนดการควบคุมเพิ่มเติมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการทุจริตและคอร์รัปชันที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ ปัจจัยภายนอกรวมถึงการพิจารณาบุคคลหรือนิติบุคคลที่มีแนวโน้มจะเข้ามาเกี่ยวข้องหรือมีอิทธิพลต่อกระบวนการดำเนินงาน เช่น คู่ค้าที่มีคุณสมบัติเฉพาะมีจำนวนน้อยรายในตลาด หรือคู่ค้าที่มีข้อสงสัยว่าจะมีประวัติที่ไม่โปร่งใสหรือเกี่ยวข้องกับอาชญากรรม เป็นต้น

2.2.2 การพิจารณาประเภทของการทุจริต

ตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท. ได้นิยามของคำว่า ทุจริต คือ การกระทำใด ๆ เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย สำหรับตนเองหรือผู้อื่น และระบุประเภทของการทุจริตไว้ 4 ประเภท เช่น

- การยักยอก (Asset Misappropriation)
- การฉ้อโกง (Embezzlement)
- การตกแต่งบัญชี (Financial Statement Fraud)
- การคอร์รัปชัน (Corruption)

โดยในการระบุและประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน จะต้องพิจารณาความเสี่ยงให้ครอบคลุมการทุจริตทั้ง 4 ประเภทข้างต้น เทคนิคในการระบุความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน เป็นดังนี้

- ระบุความเสี่ยงที่เฉพาะเจาะจงสำหรับกิจกรรมการดำเนินงานและวัตถุประสงค์ที่ระบุขึ้นในหัวข้อ 2.1
- ระบุกระบวนการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และระบุลักษณะพฤติกรรมที่อาจเกิดขึ้นให้ชัดเจน
- คำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการกระทำของคู่ค้าของบริษัทด้วย

ตารางที่ 3 คำถามเพื่อพิจารณาความเสี่ยงระดับกระบวนการทำงาน

การยักยอก (Asset Misappropriation)	▪ บริษัทมีสินทรัพย์ที่มีมูลค่าสูงและแหล่งข้อมูลที่สำคัญ อะไรบ้าง ▪ หน่วยงานใดบ้างที่รับผิดชอบดูแลสินทรัพย์ที่มีมูลค่าสูงและข้อมูลที่สำคัญ ▪ หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับทรัพย์สินที่มีมูลค่าสูง มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้จัดทำกับผู้อนุมัติหรือไม่ ▪ บริษัทมีการควบคุมการเข้าถึงสินทรัพย์ที่มีมูลค่าสูงและข้อมูลที่สำคัญอย่างไร ▪ การรักษาความปลอดภัยของสินทรัพย์มูลค่าสูง และข้อมูลที่สำคัญ เช่น การเก็บรักษาเงินสดในมือ มาตรการรักษาความปลอดภัยของคลังสินค้า หรือขั้นตอนการเข้าถึงข้อมูลในระบบ เป็นต้น มีความเพียงพอหรือไม่ ▪ บริษัทมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกระทำทุจริตจากอาชญากรรมทางไซเบอร์ ในด้านต่าง ๆ อย่างไร เช่น การเข้าถึงโดยไม่ได้รับอนุญาต หรือการหลอกลวงเพื่อให้ได้ข้อมูลไปใช้ในการเข้าถึงระบบโดยไม่ได้รับอนุญาต (phishing) การสร้างความเสียหายแก่ข้อมูลหรือโปรแกรม
---	--

	คอมพิวเตอร์ การเข้าถึงข้อมูลที่ตั้งถึงระบบหรือเครือข่ายภายในโดยไม่ได้รับอนุญาต และการจารกรรมข้อมูลบนคอมพิวเตอร์ เป็นต้น
การฉ้อโกง (Embezzlement)	■ มีกระบวนการหรือกิจกรรมใดบ้างที่บริษัทต้องนำเสนอหรือสื่อสารข้อมูลต่อบุคคลภายนอก (เช่น การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ สินค้าและบริการ การจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น) และหน่วยงานใดมีหน้าที่กำหนดการสื่อสาร หรือกำหนดข้อความที่ใช้ในสื่อสาร เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของการสื่อสาร / ข้อความที่ใช้ในการสื่อสาร เพื่อป้องกันการให้ข้อมูลไม่ครบถ้วน / ให้ข้อมูลเกินจริง เพื่อจูงใจให้ซื้อสินค้า / บริการ ■ บริษัทมีแนวทางการสอบทานความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูล ก่อนสื่อสารต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร เช่น การสอบทานการให้ข้อมูลว่ามีความเหมาะสม ไม่ให้ข้อมูลเกินจริง หรือบิดเบือนข้อเท็จจริงเพื่อหาประโยชน์ หรือจูงใจให้ซื้อสินค้า เป็นต้น ■ บริษัทได้กำหนดหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบหากเกิดเหตุการณ์ร้องเรียนในเรื่องดังกล่าวหรือไม่ และมีแนวทางการจัดการอย่างไร เช่น การร้องเรียนกรณีการหลอกลวง หรือโกงลูกค้า เป็นต้น
การตกแต่งบัญชี (Financial Statement Fraud)	■ หน่วยงานใดบ้างมีหน้าที่รับผิดชอบการจัดทำรายงานทางการเงิน ■ บริษัทสอบทานความถูกต้องของข้อมูลที่นำมาจัดทำรายงานทางการเงินอย่างไร ■ บริษัทมีกระบวนการสอบทานรายงานทางการเงินที่สำคัญ เช่น ความถูกต้องของรายได้และกำไรของบริษัท เป็นต้น อย่างไร ■ เครื่องมือและเทคโนโลยีที่บริษัทนำมาใช้ช่วยจัดการงานด้านบัญชีมีการจำกัดการเข้าถึงของผู้ใช้งาน และแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้จัดทำกับผู้อนุมัติหรือไม่ ■ บุคลากรมีความกดดันจากการวัดผลการปฏิบัติงาน หรือผลประโยชน์ที่อาจเกี่ยวข้องกับรายได้ที่เพิ่มขึ้น หรือต้นทุนที่ลดลงจากผลประกอบการของบริษัทหรือไม่
การคอร์รัปชัน (Corruption)	■ บริษัทมีลูกค้าที่เป็นหน่วยงานราชการหรือไม่ ถ้ามีคิดเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ของจำนวนลูกค้าทั้งหมด ■ มีการศึกษาและทำความเข้าใจในแต่ละหน่วยงานราชการที่บริษัทมีการติดต่อดัวยังไง ■ มีการพิจารณาการชำระเงินให้กับหน่วยงานราชการหรือลูกค้าทั่วไปที่ผิดปกติหรือไม่ ทั้งที่มีการชำระจริงและที่คาดว่าจะมีในอนาคต

	■ มีการกำหนดประเภทของของขวัญ การเดินทาง ค่าใช้จ่ายสำหรับการบันเทิง หรือการเบิกจ่ายอื่น ๆ ที่บริษัทจัดเตรียมให้กับลูกค้าที่เป็นหน่วยงานราชการ หรือสมาชิกในครอบครัวหรือไม่ อย่างไร ■ มีการทำความเข้าใจถึงกระบวนการในการขอใบอนุญาตต่าง ๆ จากหน่วยงานราชการหรือไม่ อย่างไร ■ บริษัทมีค่าใช้จ่ายที่เป็นค่าอำนวยความสะดวก (facilitating payments or grease payments) หรือไม่ ■ บริษัทมีการจ้างบุคคลที่สาม (Third Party Agent) ในการดำเนินการใด ๆ หรือไม่ ถ้ามี ให้หารือถึงบทบาท หน้าที่ เงื่อนไขที่ระบุในสัญญาจ้าง และวิธีการชำระเงิน ■ มีการชำระเงินให้กับหน่วยงานราชการหรือลูกค้าอื่น ๆ ผ่านบุคคลที่สามหรือไม่ ■ มีการกำหนดให้พนักงานเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับ การประกอบธุรกิจส่วนตัว ธุรกิจของครอบครัว การลงทุน หรือความสัมพันธ์กับคู่ค้า ซึ่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือไม่ ■ มีการคัดเลือกผู้ค้า โดยไม่ผ่านกระบวนการพิจารณาตามปกติ หรือไม่เป็นไปตามระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง หรือไม่
--	--

จากตัวอย่างวัตถุประสงค์ของงานจัดซื้อที่กำหนดในข้อ 2.1 และจากการพิจารณาปัจจัยภายในและภายนอกในข้อ 2.2.1 และการพิจารณาประเภทของการทุจริตในข้อ 2.2.2 สามารถกำหนดความเสี่ยงของงานจัดซื้อ เช่น การจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง เกิดการแบ่งซื้อแบ่งจ้าง และการจัดซื้อไม่โปร่งใส เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of interest) หรือการทุจริตและคอร์รัปชัน เป็นต้น

โดยสามารถศึกษาตัวอย่างความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ซึ่งจำแนกตามประเภทของการทุจริต ดังรายละเอียดในภาคผนวก 3

2.3. การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน (Fraud Risk Analysis)

ในขั้นตอนนี้จะดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน เพื่อทำความเข้าใจว่าปัจจัยเสี่ยงที่ระบุได้นั้น ส่งผลกระทบต่อด้านต่าง ๆ ต่อวัตถุประสงค์อย่างไรทั้งในเชิงบวกและลบ รวมถึงพิจารณาโอกาสเกิดผลกระทบนั้นเป็นอย่างไร

เกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงของโอกาสเกิด (Likelihood Assessment Criteria) เป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้พิจารณาระดับของโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชันจะเกิดขึ้นในปัจจุบัน ก่อนที่จะดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Level Before Mitigation) เกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงของโอกาสเกิด โดยอ้างอิงตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (PTT Enterprise Risk Management Manual 2021) เป็นดังนี้

ตารางที่ 4 เกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงของโอกาสเกิด (Likelihood Assessment Criteria)

	ระดับความรุนแรง			
	4 รุนแรง	3 สูง	2 ปานกลาง	1 น้อย
โอกาสเกิด				
- เชิงปริมาณ	> 20%	> 10% ถึง 20%	> 5% ถึง 10%	≤ 5%
- เชิงคุณภาพ	มีโอกาสดังสูงมาก	มีโอกาสดังสูง	มีโอกาสดังน้อย	แทบไม่มีโอกาสในการเกิด
- เชิงคุณภาพ (ในกรณีประเมินความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย)	โอกาสเกิดขึ้นเป็นประจำทุกวัน/ ทุกสัปดาห์	โอกาสเกิดขึ้นไม่มากทุกเดือน/ ทุกไตรมาส	โอกาสเกิดขึ้นไม่เกินปีละ 1 ครั้ง (Annually)	โอกาสเกิดขึ้น 1 ครั้ง ในระยะเวลา 3-5 ปี

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านผลกระทบ (Impact Assessment Criteria) เป็นเกณฑ์กำหนดขึ้นเพื่อใช้พิจารณาระดับความเสียหายหรือความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้น โดยสามารถประเมินผลกระทบที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และประเมินความรุนแรงของผลกระทบในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์ ด้านความพึงพอใจของนักลงทุน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ คู่ค้า เป็นต้น เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านผลกระทบ เป็นดังนี้

ตารางที่ 5 เกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact Assessment Criteria)*

	ระดับความรุนแรง			
	4 รุนแรง	3 สูง	2 ปานกลาง	1 น้อย
ด้านการเงิน				
● ค่าไรสุทธิต่ำกว่าเป้าหมาย	> 5% หรือ สูงกว่า 5,000 ล้านบาท	> 2.5% ถึง 5% หรือสูงกว่า 2,500 ถึง 5,000 ล้านบาท	> 1.25% ถึง 2.5% หรือสูงกว่า 1,250 ถึง 2,500 ล้านบาท	≤ 1.25% หรือ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1,250 ล้านบาท
● ค่าใช้จ่ายสูงกว่าเป้าหมาย	> 5% หรือสูงกว่า 3,500 ล้านบาท	> 2.5% ถึง 5% หรือสูงกว่า 1,750 ถึง 3,500 ล้านบาท	> 1.25% ถึง 2.5% หรือสูงกว่า 875 ถึง 1,750 ล้านบาท	≤ 1.25% หรือ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 875 ล้านบาท
ด้านกระบวนการธุรกิจและการปฏิบัติการ				
● ประสิทธิภาพของกระบวนการของ ปตท.**	กระบวนการหลักไม่เกิดประสิทธิผล	กระบวนการหลักไม่มีประสิทธิภาพ	กระบวนการที่ไม่ใช่กระบวนการหลักไม่เกิดประสิทธิผล / กระบวนการหลักได้รับผลกระทบบางส่วน	กระบวนการที่ไม่ใช่กระบวนการหลักไม่มีประสิทธิภาพ กระบวนการหลักไม่มีผลกระทบ
● การปฏิบัติตามกฎหมาย	โทษอาญาจำคุกผู้แทนนิติบุคคล	โทษอาญาจำคุกผู้กระทำ	ปรับไม่เกิน 2 ล้านบาท	ไม่มีโทษทางอาญาและไม่มีโทษปรับ
	เพิกถอนใบอนุญาต	ต้องหยุดปฏิบัติงานชั่วคราว		
	โทษปรับ มากกว่า 5 ล้านบาทขึ้นไป	โทษปรับ มากกว่า 2 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 5 ล้านบาท		
	ความผิดเกี่ยวกับการทุจริต	-		

	ระดับความรุนแรง			
	4 รุนแรง	3 สูง	2 ปานกลาง	1 น้อย
● ความพึงพอใจ ของลูกค้า/ คู่ค้า	ลูกค้า/คู่ค้าฟ้องร้อง ปตท.	ลูกค้า/ คู่ค้าแสดง ความไม่พอใจ ผ่านสื่อต่าง ๆ	ลูกค้า/ คู่ค้าแสดง ความไม่พอใจ ร้องเรียนกลับมาที่ ปตท.	-
● ความพึงพอใจ ของพนักงาน	พนักงานไม่พึงพอใจ ในระดับรุนแรง เช่น นัดหยุดงานหรือ ลาออกเป็น จำนวนมาก	พนักงานไม่พึงพอใจ อย่างมาก เช่น เกิดการ ประท้วง	พนักงานไม่พึงพอใจ ในระดับปานกลาง เช่น เกิดการเสียวัว และกำลังใจใน การทำงาน	พนักงานไม่พึงพอใจ เล็กน้อย เช่น กระทบ ต่อประสิทธิภาพใน การทำงานเล็กน้อย
ภาพลักษณ์ ปตท. ต่อผู้ถือหุ้น				
● การขึ้น เครื่องหมายหุ้น ปตท. โดยตลาด หลักทรัพย์ฯ	หุ้น ปตท. ถูกขึ้น เครื่องหมาย SP	หุ้น ปตท. ถูกขึ้น เครื่องหมาย H	หุ้น ปตท. ถูกขึ้น เครื่องหมาย NP	-
● การเทขายหุ้น โดยนักลงทุน	หุ้น ปตท. ถูกเทขาย จากนักลงทุน รายใหญ่ สถาบัน กองทุนเป็นจำนวน มากอย่างต่อเนื่อง	หุ้น ปตท. ถูกเทขาย จากนักลงทุน รายใหญ่ สถาบัน กองทุนอย่างต่อเนื่อง	นักลงทุนรายใหญ่ สถาบัน กองทุน ขายหุ้น ปตท. เล็กน้อย	นักลงทุนรายใหญ่ สถาบัน กองทุน ไม่ซื้อหุ้น ปตท.
ภาพลักษณ์ ปตท. ต่อสาธารณะ				
● การโจมตีผ่าน สื่อต่าง ๆ	- การกระจายข่าวลบ ผ่านสื่อหลักและ ออนไลน์ เข้าถึง ประชาชน มากกว่า 100,000 คน - เกิดการต่อต้าน อย่างรุนแรงจาก	การกระจายข่าวลบ ผ่านสื่อหลักและ ออนไลน์ เข้าถึง ประชาชน 30,000 คนขึ้นไป	การกระจายข่าวลบ ผ่านสื่อหลักและ ออนไลน์ เข้าถึง ประชาชน 5,000 - 29,999 คน	การกระจายข่าวลบ ผ่านสื่อหลักและ ออนไลน์ เข้าถึง ประชาชนทั่วไป 100 - 4,999 คน

	ระดับความรุนแรง			
	4 รุนแรง	3 สูง	2 ปานกลาง	1 น้อย
	สาธารณะ เช่น การประท้วง			

หมายเหตุ:

* หัวข้อการวัดระดับความรุนแรงของผลกระทบตามตารางข้างต้น อ้างอิงเกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (PTT Enterprise Risk Management Manual 2021) โดยพิจารณาเลือกเฉพาะหัวข้อที่อาจเป็นผลกระทบจากความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันเป็นหลัก ทั้งนี้ กลุ่มธุรกิจ/สาขางานสนับสนุน และหน่วยปฏิบัติงาน สามารถใช้เกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับสาขางานที่เพิ่มเติมจากเกณฑ์ระดับองค์กรได้ โดยเลือกหัวข้อเกณฑ์วัดระดับความรุนแรงตามตารางข้างต้น

** กระบวนการหลัก: กระบวนการที่กระทบต่อ Bottom line, กระบวนการที่กระทบกับชื่อเสียงองค์กร การเงิน
กระบวนการที่ไม่ใช่กระบวนการหลัก: กระบวนการที่ไม่กระทบต่อ Bottom line, กระบวนการภายในของ ปตท.

ไม่มีประสิทธิภาพ: กระบวนการล่าช้า, ใช้งบเกิน ใช้งบเกิน

ไม่เกิดประสิทธิผล: ผลผิดพลาด คลาดเคลื่อน เสียหาย, ไม่แล้วเสร็จตามแผน

2.4. การวัดระดับความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน (Fraud risk evaluation)

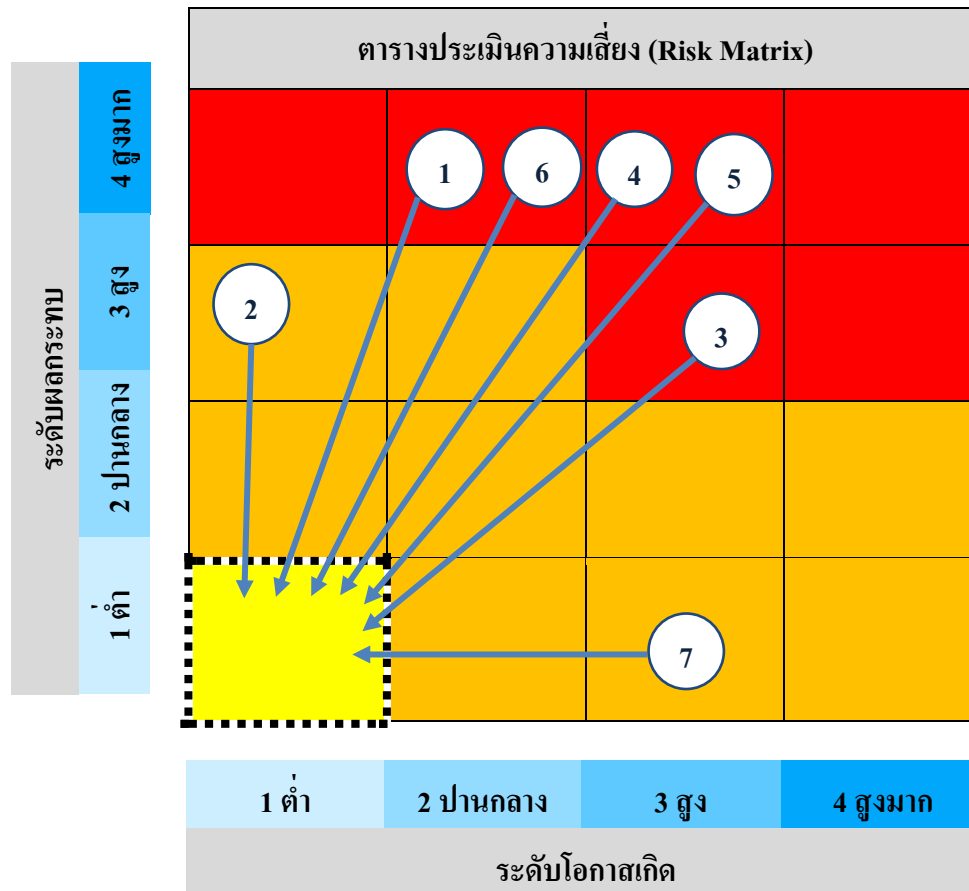
การวัดระดับความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันเป็นการนำผลกระทบและโอกาสเกิดที่ได้การประเมินในขั้นตอนที่ผ่านมา มาจัดลำดับความสำคัญในการตอบสนองและติดตามความเสี่ยงลงในแผนภาพความเสี่ยง ดังนี้

ภาพที่ 4 แผนภาพความเสี่ยง (Risk Map)

ตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Matrix)		ระดับโอกาสเกิด			
		1 น้อย	2 ปานกลาง	3 สูง	4 สูงมาก
ระดับผลกระทบ	4 รุนแรง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
	3 สูง	สูง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
	2 ปานกลาง	สูง	สูง	สูง	สูง
	1 น้อย	ปานกลาง	สูง	สูง	สูง

โดยรายละเอียดวิธีการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันในระบบ Risk and Control Platform (RCP) ตามภาคผนวก 4

ภาพที่ 5 ตัวอย่างแผนภาพความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน



ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

1. การทุจริตเชิงนโยบายเพื่อประโยชน์ของคนหรือพวกพ้อง
2. การฝากพนักงานเข้าทำงานโดยไม่ผ่านกระบวนการสรรหา
3. การจ่ายเงินบริจาคหรือเงินสนับสนุนเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาการจัดซื้อจัดจ้าง
4. การเรียกรับสินบนจากคู่ค้าพิจารณาให้คู่ค้าชนะการประมูล
5. การเรียกร้องหรือรับเงินจากลูกค้า / ตั้งใจปฏิบัติงานล่าช้าเพื่อขอรับค่าอำนวยความสะดวก
6. การจ่ายเงินให้เจ้าหน้าที่รัฐเพื่อได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจ
7. การปลอมแปลงเอกสารเพื่อเบิกค่าใช้จ่ายที่เป็นเท็จ

หมายเหตุ ← ลูกศรแสดงว่าจะต้องมีมาตรการการควบคุมภายในเพื่อไปสู่ระดับความเสี่ยงเป้าหมายปานกลาง

ระดับความเสี่ยงปานกลาง:	Process owner (เจ้าของงาน) ต้องติดตามและประเมินประสิทธิผลของกิจกรรมการควบคุมภายในเป็นประจำ
ระดับความเสี่ยงสูง:	Process owner (เจ้าของงาน) ต้องกำหนดกิจกรรมการควบคุมเพิ่มเติม และ/หรือ กำกับดูแล และเน้นย้ำให้นำการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด
ระดับความเสี่ยงสูงมาก:	

3. กิจกรรมการควบคุมการทุจริต (Fraud Control Activity)

หลักการของกิจกรรมการควบคุมการทุจริต

องค์กรเลือก พัฒนา และนำกิจกรรมการควบคุมด้านการป้องกันและการตรวจจับการทุจริตมาปฏิบัติ เพื่อลดความเสี่ยงจากเหตุการณ์ทุจริตที่อาจเกิดขึ้นหรือไม่ถูกตรวจพบได้อย่างทันเวลา

ที่มา: COSO Fraud Risk Management Guide 2016

กิจกรรมการควบคุมการทุจริตกำหนดขึ้นผ่านนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ หรือเอกสารต่าง ๆ โดยมีการกำหนดวิธีปฏิบัติ ผู้รับผิดชอบ และกรอบเวลาที่คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จ อย่างชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจได้ว่า แนวทางของฝ่ายบริหารในการลดความเสี่ยงด้านการทุจริตจะได้รับการนำไปปฏิบัติจริง

ในองค์ประกอบที่ 3 นี้ จะต้องทบทวนกิจกรรมการควบคุมการทุจริตที่มีอยู่ในปัจจุบันว่าเพียงพอและมีประสิทธิผลหรือไม่ ตลอดจนกำหนดกิจกรรมการควบคุมการทุจริตเพิ่มเติมหากพบว่า กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันยังไม่เพียงพอ ควรเลือก พัฒนา และนำกิจกรรมการควบคุมทั้งด้านการป้องกันและการตรวจจับการทุจริต มาใช้อย่างเหมาะสม ซึ่งรายละเอียดในขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

3.1. ประเภทของกิจกรรมการควบคุมการทุจริต

กิจกรรมการควบคุมการทุจริตโดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

- การควบคุมด้านการทุจริตเชิงป้องกัน (Fraud preventive control) คือ การควบคุมที่ออกแบบเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ทุจริตหรือรายการที่จะนำไปสู่การทุจริต ป้องกันไม่ให้ความผิดพลาด ความไม่ถูกต้อง หรือความไม่เหมาะสมทั้งหลายเกิดขึ้นได้ ดังนั้น จึงเป็นการควบคุมที่เกิดขึ้นก่อนเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์จะเกิด
- การควบคุมด้านการทุจริตเชิงค้นหา (Fraud detective control) คือ การควบคุมที่ออกแบบเพื่อใช้ค้นพบเหตุการณ์หรือรายการทุจริต ในกรณีที่ไม่มี การควบคุมเชิงป้องกันที่ดี การควบคุมเชิงค้นหาจะเป็นส่วนประกอบสำคัญสำหรับระบบการควบคุมภายใน
- การควบคุมด้านการทุจริตเชิงแก้ไข (Fraud corrective control) คือ การควบคุมที่จะดำเนินการแก้ไขปัญหาที่ตรวจพบจากการใช้วิธีการควบคุมเชิงค้นหา
- การควบคุมด้านการทุจริตเชิงสั่งการ (Fraud directive control) คือ การควบคุมที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อให้ได้รับผลซึ่งเป็นที่ต้องการของฝ่ายบริหาร

อ้างอิง: แนวทางการตรวจสอบภายใน ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย

ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมที่ ปตท. กำหนดขึ้นมีดังนี้

ตารางที่ 6 ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมที่ ปตท. กำหนดขึ้น

ประเภทกิจกรรมการควบคุม	กิจกรรมการควบคุม	คำอธิบาย
การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive control)	• Segregation of duties	การแบ่งแยกหน้าที่
	• Management Review	การสอบทานโดยผู้บริหาร
	• Dual Entry of Sensitive Information	การอนุมัติหรือบันทึกรายการร่วมกันในกรณีที่เป็นรายการที่สำคัญ
	• Authorization	การอนุมัติ
	• Documentation	การจัดทำเอกสารหลักฐาน
	• Limit	การกำหนดค่าต่าง ๆ
	• System Access	การควบคุมการเข้าถึงระบบ
	• System Automation / Interface	การควบคุมโดยกำหนดให้ดึงข้อมูลจากระบบรวมทั้งการถ่ายโอนข้อมูลจากระบบหนึ่งไปอีกระบบหนึ่ง
การควบคุมแบบค้นหา (Detective control)	• Safeguarding of assets	การดูแลป้องกันทรัพย์สิน
	• Reconciliation	การกระทบยอด/การเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างกัน
การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective control)	• Key performance indicator	ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน
	• Exception Report	รายงานความผิดปกติ
การควบคุมแบบสั่งการ (Directive control)	• Policies & Procedures	การกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน 1. ระดับองค์กร (Entity-level general control) เช่น ▪ มาตรฐานทางจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ ▪ นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท. ▪ No gift policy

ประเภทกิจกรรมการควบคุม	กิจกรรมการควบคุม	คำอธิบาย
		■ ข้อกำหนดฯ การร้องเรียนและแจ้งเบาะแสการทุจริตและการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายกฎระเบียบองค์กร ■ แนวทางการปฏิบัติอย่างยั่งยืนของผู้ค้า ปตท. (PTT Supplier Sustainable Code of Conduct: SSCoC) 2. ระดับกระบวนการทำงาน (Process level) เช่น ■ ระเบียบ ข้อกำหนด ที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานในกระบวนการต่าง ๆ ■ คำสั่ง / อำนาจอนุมัติในการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการ ■ นโยบาย / คู่มือ / ขั้นตอน / มาตรฐาน / แนวปฏิบัติในการปฏิบัติงาน ■ แผนผังแสดงขั้นตอนการทำงาน (Workflow) ของกระบวนการ ■ Checklist สำหรับงาน ทั้งนี้ การระบุการควบคุมในสำหรับความเสี่ยงด้านทุจริตและคอร์รัปชัน ควรมุ่งเน้นการควบคุมภายในระดับกระบวนการทำงาน (Process level)
	• Organization Structure	โครงสร้างองค์กร
	• Management Directive	การกำหนดทิศทางที่แน่นอนชัดเจนของผู้บริหาร
	• Job Description	การกำหนดลักษณะงาน
	• Circulars	หนังสือเวียน
	• Training	การอบรม
	• System required steps / fields	กำหนดขั้นตอนในการทำงานในระบบให้ทำงานตามลำดับขั้นตอนที่กำหนด

ดังนั้น ในการกำหนดและทบทวนกิจกรรมการควบคุมการทุจริต จะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทุกรูปแบบของการควบคุมข้างต้น รวมทั้งผสมผสานรูปแบบการควบคุมดังกล่าวให้มีความเหมาะสมเพื่อป้องกันและตรวจจับ (Prevent & Detect) การทุจริตและคอร์รัปชันได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา

โดยสามารถศึกษาตัวอย่างการควบคุมภายในด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ซึ่งจำแนกตามประเภทของการทุจริต ได้ในภาคผนวก 3

3.2. การทบทวนและกำหนดกิจกรรมการควบคุมการทุจริตเพิ่มเติม

ผู้บริหารที่เป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการต้องทบทวนประสิทธิผลของมาตรการควบคุมภายในที่ได้ออกแบบไว้ และมีการนำไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันในกระบวนการปฏิบัติงานจะได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม รวมทั้งต้องมีการสื่อสารไปยังพนักงานและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

ในการทบทวนประสิทธิผลของมาตรการควบคุมภายในที่ได้ออกแบบไว้ ผู้บริหารที่เป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการต้องระบุการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control) ว่ามีกิจกรรมอะไรบ้างที่ใช้ในการควบคุมความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน และต้องประเมินประสิทธิผลว่าสามารถจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันนั้นได้หรือไม่ หากพิจารณาแล้วว่าไม่เพียงพอ ผู้บริหารที่เป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการต้องระบุมาตรการเพิ่มเติม

การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การประเมินประสิทธิผลการออกแบบการควบคุม (Control Design) และการประเมินการปฏิบัติตามการควบคุมที่ได้ออกแบบไว้ (Control Compliance) โดยมีเกณฑ์การประเมินดังนี้

ตารางที่ 7 เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการออกแบบการควบคุม (Control design)

ระดับ	1	2	3	4
ประสิทธิผล การออกแบบ การควบคุม (Control design)	ไม่มีการออกแบบ การควบคุม หรือ ไม่ได้กำหนดแนวทาง ปฏิบัติที่ชัดเจน	การควบคุมยังไม่ เหมาะสม เพียงพอ ไม่ สามารถทำให้มั่นใจว่า การดำเนินงาน สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ของ องค์กร หรือยังอาจ ก่อให้เกิด ความเสียหายจาก ความเสี่ยง	การควบคุมเหมาะสม เพียงพอ แต่ยังมีจุดที่ ควรปรับปรุง เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ ลด ความซ้ำซ้อน หรือทำ ให้การทำงานรวมเร็ว ขึ้น	การควบคุมเหมาะสม เพียงพอ สามารถทำ ให้มั่นใจว่า การดำเนินงาน สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ของ องค์กร และไม่เกิด ความเสียหายจาก ความเสี่ยง

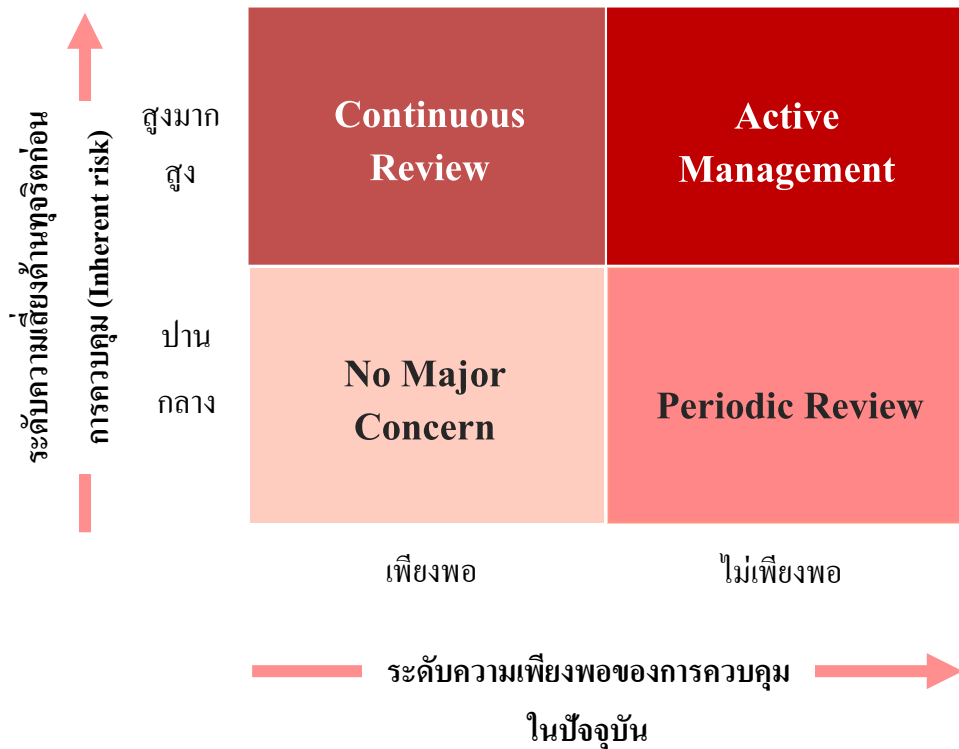
ตารางที่ 8 เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติตามการควบคุม (Control compliance)

ระดับ	1	2	3	4
การปฏิบัติตาม การควบคุม (Control compliance)	ไม่ปฏิบัติตาม การควบคุมที่ ออกแบบไว้	มีการปฏิบัติตาม การควบคุมที่ ออกแบบไว้ < 50%	มีการปฏิบัติตาม การควบคุมที่ ออกแบบไว้ แต่ไม่ได้ ปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ (< 90%)	มีการปฏิบัติตาม การควบคุมภายในที่ ออกแบบไว้ อย่าง สม่ำเสมอ > 90%

โดยรายละเอียดวิธีการประเมินการควบคุมภายในด้านการทุจริตและคอร์รัปชันในระบบ Risk and Control Platform (RCP) ตามภาคผนวก 4

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

ภาพที่ 6 ตัวอย่างแนวทางการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง



- **การจัดการอย่างเร่งด่วน (Active Management)** คือ กิจกรรมการควบคุมที่มียังไม่เพียงพอ และมีระดับความเสี่ยงด้านทุจริตก่อนการควบคุมในระดับสูงมาก-สูง โดยจะต้องมีการสอบทาน และกำหนดการควบคุมที่เหมาะสมอย่างเร่งด่วน พร้อมทั้งบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง
- **การติดตามและสอบทานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Review)** คือ มีการควบคุมที่เพียงพอ แต่มีระดับความเสี่ยงด้านทุจริตก่อนการควบคุมในระดับสูงมาก-สูง ควรกำหนดให้มีการติดตามการดำเนินการของกิจกรรมการควบคุมอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อย เป็นประจำทุกไตรมาส
- **การสอบทานเป็นระยะ (Periodic Review)** คือ กิจกรรมการควบคุมที่มียังไม่เพียงพอ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ควรปรับปรุงกิจกรรมการควบคุม หรือติดตามผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าระดับความเสี่ยงจะไม่เพิ่มขึ้น และมีการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม
- **ไม่ต้องการดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติม (No Major Concern)** คือ ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการอยู่ในระดับปานกลาง และการประเมินประสิทธิผลการออกแบบการควบคุมอยู่ในระดับที่มีความเพียงพอ โดย Process owner จะต้องติดตามและประเมินประสิทธิผลของกิจกรรมการควบคุมภายในเป็นประจำสม่ำเสมอ

3.3. การสอบทานกิจกรรมการควบคุมการทุจริต

ผู้บริหารที่เป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการทำหน้าที่พิจารณา ให้ความเห็นชอบ หรือให้ข้อเสนอแนะต่อ กิจกรรมการควบคุมการทุจริตรวมทั้งแผนงานที่เกี่ยวข้องตามที่ Risk Owner จัดทำขึ้น เพื่อให้แผนดังกล่าวมีความสมบูรณ์ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง สอดคล้องกับระยะเวลาดำเนินการและทรัพยากรที่ใช้ ซึ่งช่วยให้การบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท. มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ฝ่ายกำกับดูแลและส่งเสริมธรรมาภิบาลมีหน้าที่พิจารณาความเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุมการทุจริตในภาพรวม เพื่อให้เกิดภาพของความเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุมด้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่ชัดเจน และมุ่งเน้นไปที่ความเสี่ยงเรื่องที่สำคัญหรือมีผลกระทบมาก รวบรวมกิจกรรมการควบคุมการทุจริตในเรื่องเดียวกัน เพื่อพิจารณาบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร

โดยสามารถศึกษาวิธีการบันทึกแผนการปรับปรุงการควบคุม (Action Plan) ด้านการทุจริตและคอร์รัปชันในระบบ Risk and Control Platform (RCP) ได้ในภาคผนวก 4

4. การสืบสวนและการแก้ไขการทุจริต (Fraud Investigation and Corrective actions)

หลักการสืบสวนและการแก้ไขการทุจริต

องค์กรจัดให้มีกระบวนการสื่อสารเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสที่จะเกิดการทุจริตรวมทั้งประสานงานให้เกิดความร่วมมือในเรื่องการสอบสวนและการแก้ไข เพื่อให้มีการรายงานการทุจริตที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมและทันเวลา

ที่มา: COSO Fraud Risk Management Guide 2016

เนื่องจากกิจกรรมการควบคุมที่กำหนดขึ้นอาจไม่สามารถป้องกันและตรวจจับกรณีการทุจริตและคอร์รัปชันได้ทั้งหมด ดังนั้น ปตท. จึงกำหนดกระบวนการรับเรื่องร้องเรียน การแจ้งเบาะแสการทุจริตและการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และแนวทางการสอบสวนและการแก้ไขการทุจริตอย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร ตามข้อกำหนดฯ ว่าด้วย การร้องเรียนและแจ้งเบาะแสการทุจริต การทุจริตต่อหน้าที่ การประพฤติมิชอบ และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบองค์กร และข้อกำหนดฯ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล โดยกระบวนการดังกล่าวจะดำเนินการไปอย่างยุติธรรม ไม่มีการเปิดเผยข้อมูลแก่ผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง และมีมาตรการคุ้มครองและให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ร้องเรียน หรือผู้ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลเบาะแส

นอกจากนี้ การสื่อสารและการปรึกษาเป็นสิ่งที่ดำเนินการตลอดทุกขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก ปตท. มีความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการตัดสินใจในการบริหารความเสี่ยง ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการตามนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดีและการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันของ ปตท. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร และพนักงานที่มีข้อสงสัย หรือไม่แน่ใจในการปฏิบัติงาน สามารถปรึกษาและขอคำแนะนำได้ที่ฝ่ายกำกับดูแลและส่งเสริมธรรมาภิบาล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละกระบวนการ

5. การติดตามการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk Management Monitoring)

หลักการติดตามการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต

องค์กรเลือก พัฒนา และจัดให้มีการประเมินเป็นประจำ เพื่อให้มั่นใจว่า หลักการทั้ง 5 ของการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตมีอยู่และเกิดผลในเชิงปฏิบัติ มีการสื่อสารข้อบกพร่องอย่างทันเวลาต่อผู้ที่รับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุง รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริษัทด้วย

ที่มา: COSO Fraud Risk Management Guide 2016

ในองค์ประกอบที่ 5 นี้ อธิบายถึงแนวทางการติดตามและรายงานความก้าวหน้าของการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต ตลอดจนการประเมินผลและการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต และคอร์รัปชัน โดยมีรายละเอียดในขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

5.1. การดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานความก้าวหน้าของการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง ดำเนินกิจกรรมมาตรการต่าง ๆ ตามแผนบริหารความเสี่ยงจากการทุจริตและคอร์รัปชันที่ได้จัดทำขึ้น และต้องรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ผลการบริหารความเสี่ยง ปัญหา อุปสรรค การเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยง เหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นต่อผู้บริหารที่เป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการ เพื่อติดตาม กำกับดูแล และพิจารณาให้ข้อคิดเห็น

นอกจากนี้ ฝ่ายกำกับดูแลและส่งเสริมธรรมาภิบาลมีหน้าที่ติดตามรายงานความก้าวหน้าหรือผลการบริหารความเสี่ยงจากการทุจริตและคอร์รัปชัน โดยควรกำหนดให้เป็นหนึ่งในวาระประจำของการประชุม (Agenda-Based) เพื่อให้สอดคล้องกับการรายงานความก้าวหน้าหรือผลการบริหารความเสี่ยงด้านอื่น ๆ และสอดคล้องกับการติดตามผลการดำเนินงานด้านอื่น ๆ

5.2. การประเมินผลและการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

ผู้บริหารที่เป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการต้องบริหาร ควบคุม ติดตามผลความก้าวหน้าในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ พิจารณาให้ข้อคิดเห็น คำแนะนำต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

ฝ่ายกำกับดูแลและส่งเสริมธรรมาภิบาลมีหน้าที่ศึกษาและรวบรวมข้อมูลความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันทั้งจากกรณีศึกษาทั่วไป และกรณีร้องเรียนที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปปรับปรุงข้อมูลความเสี่ยงและการควบคุมให้เป็นปัจจุบัน พร้อมทั้ง กำหนดเกณฑ์และดำเนินการประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท. ในภาพรวม ซึ่งครอบคลุมถึงการสืบสวนเรื่องร้องเรียน หน่วยงานหรือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกรณีร้องเรียนดังกล่าว ระยะเวลาที่ใช้ในการสืบสวน / สอบสวนการทุจริต ขอบเขตของความเสียหายที่เกิดขึ้น รวมถึง ติดตามผลการสื่อความนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของพนักงาน การเข้าร่วมการฝึกอบรมด้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่บริษัทจัดขึ้น และการสื่อความนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันให้คู่ค้ารับทราบ

หากเกิดกรณีเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงด้านการทุจริตอย่างมีนัยสำคัญ ฝ่ายกำกับดูแลและส่งเสริมธรรมาภิบาลจะต้องติดตามให้ Risk Owner มารายงาน รายละเอียดเหตุการณ์ ผลกระทบ การจัดการแก้ไขเบื้องต้น เพื่อลดความเสียหาย แนวทางป้องกันในอนาคต อย่างเร่งด่วน

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1 หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร ปตท. ในการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร ปตท. แต่ละระดับ ในการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน โดยอ้างอิงจากเว็บไซต์ รายงานประจำปี และคำบรรยายลักษณะงานของ ปตท. เป็นดังนี้

คณะกรรมการ ปตท.	
● คณะกรรมการมีหน้าที่ตามข้อบังคับของบริษัท ซึ่งรวมถึงการดูแลและจัดการบริษัทให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับและมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ● กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบายและแผนงานที่สำคัญของบริษัท รวมทั้งพิจารณาประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารจะสามารถนำวิสัยทัศน์ ทิศทางและกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ● กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างครอบคลุม และดูแลให้ผู้บริหารมีระบบ หรือ กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความเสี่ยง ● กำกับดูแลให้ ปตท. มีระบบที่สนับสนุนการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่มีประสิทธิภาพทั้งการป้องกันและการตรวจสอบ เพื่อให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหารได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงปลูกฝังจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร ● ปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท.	

คณะกรรมการตรวจสอบ	คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร
● สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการกำกับดูแลที่ดี กระบวนการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการควบคุมภายใน ● สอบทานให้ ปตท. มีระบบการตรวจสอบภายในที่ดี พิจารณาความเพียงพอของงบประมาณ บุคลากร และความเป็นอิสระของหน่วย	● กำหนดนโยบาย วางกรอบแนวทางการกำกับดูแล สนับสนุน และติดตาม ให้มีการดำเนินงาน ด้านการรับเรื่องร้องเรียน การแจ้งเบาะแส การทุจริต และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ องค์กร รวมถึงการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท.	● กำหนด และทบทวนนโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรและกรอบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ● กำกับดูแล และสนับสนุนให้มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กร และการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียให้

คณะกรรมการตรวจสอบ	คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร
ตรวจสอบภายในพิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์หรือมีโอกาสเกิดการทุจริตที่อาจมีผลกระทบต่อการทำงานของ ปตท. โดยให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์	● ให้คำแนะนำและคำปรึกษาด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน (Anti-Fraud and Corruption) แก่คณะกรรมการ ปตท. และฝ่ายจัดการ เพื่อให้ดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของ ปตท. ● ให้ความเห็นชอบวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ กรอบการบริหารจัดการ พร้อมทั้งมอบนโยบายและแนวทางการดำเนินงานด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน (Anti-Fraud and Corruption) เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย กลยุทธ์ของ ปตท. และแนวปฏิบัติสากล รวมทั้งกำหนดให้ทบทวนเป็นประจำทุกปี ● กำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน (Anti-Fraud and Corruption) และรายงานต่อคณะกรรมการ ปตท.	สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ รวมถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ● ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการติดตาม และประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสีย ต่อคณะกรรมการแผนวิสาหกิจและบริหารความเสี่ยง (Corporate Plan and Risk Management Committee, CPRC) (ระดับจัดการ) เพื่อนำไปดำเนินการ ● พิจารณารายงานผลการบริหารความเสี่ยงองค์กร และให้ข้อคิดเห็นในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งแนวทางการกำหนดมาตรการควบคุมหรือบรรเทา (Mitigation Plan) และการพัฒนาระบบการจัดการบริหารความเสี่ยงองค์กรให้แก่ CPRC เพื่อให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

คณะกรรมการจัดการการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบขององค์กร
● กำกับดูแลให้มีการจัดทำแผนงานระยะสั้นและระยะยาวด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันซึ่งสอดคล้องกับกรอบนโยบายของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ● กำกับดูแลและติดตามความคืบหน้าผลการดำเนินงานตามแผนงานด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ให้ข้อคิดเห็น คำแนะนำ และให้คำปรึกษา เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ● ปฏิบัติหน้าที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ (สปท.) ของ ปตท. โดยเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานด้านการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และงานอื่น ๆ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) กำหนดให้เป็นหน้าที่ของ สปท. รวมถึงการดำเนินงานเรื่องข้อร้องเรียนการทุจริต การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ

สำนักตรวจสอบภายใน
● ตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี กระบวนการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการควบคุมภายใน เพื่อประเมินผล ติดตามการดำเนินงานว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเสริมสร้างจริยธรรมและคุณค่าที่เหมาะสมขององค์กร ● ตรวจสอบรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โอกาสเกิดการทุจริตและประสิทธิภาพขององค์กรในการบริหารความเสี่ยงจากการทุจริตภายในองค์กร ซึ่งรวมถึงความเสี่ยงจากการทุจริตในระดับกิจกรรมการดำเนินงานด้วย ● ประเมินความเสี่ยง การควบคุมภายใน การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการตรวจสอบทุกประเภทที่มีผลจากการให้บริการโดยบุคคลภายนอก รวมถึงตรวจสอบความถูกต้องและประสิทธิผลของเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงินและการควบคุมภายใน ● สอบทานเกี่ยวกับหลักจริยธรรมทางธุรกิจและจรรยาบรรณสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ● พิจารณาให้คำปรึกษา (Consultancy service) แก่คณะกรรมการตรวจสอบ ผู้บริหาร และหน่วยรับตรวจ เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

ฝ่ายกำกับดูแลและส่งเสริมธรรมาภิบาล
● กำกับดูแลการบริหารจัดการแบบบูรณาการ GRC ประเมินผลการกำกับดูแลกิจการและบูรณาการหลักธรรมาภิบาล ● จัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ติดตามให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายที่กำหนดไว้ ● สนับสนุนการดำเนินงานเพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตในองค์กร อาทิ จัดทำนโยบายต่อต้านการทุจริตของ ปตท. จัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านทุจริตเพื่อเป็นแนวทางในการประเมินความเสี่ยงให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ● บริหารฐานข้อมูลข้อร้องเรียนทั้งหมดของ ปตท. ให้มีประสิทธิภาพ ● ส่งเสริมจริยธรรม จรรยาบรรณตามประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของ ปตท. ● พัฒนาและกำหนดรูปแบบวิธีปฏิบัติตามการบริหารจัดการแบบกลุ่ม ปตท. สำหรับแนวทางการกำกับดูแลกิจการ รวมทั้งติดตามการดำเนินงาน ประเมินผลและสื่อสารไปยังกลุ่มบริษัท ปตท. ● กำกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบเฉพาะทาง โดยสนับสนุน และดำเนินงานตามกรอบที่กำหนดจากฝ่ายกำกับกฎหมายและกฎระเบียบองค์กร สำนักกฎหมาย และกฎระเบียบในความรับผิดชอบ

ฝ่ายกำกับกฎหมายและกฎระเบียบองค์กร
● จัดทำนโยบาย แนวทางการกำกับปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบองค์กร รวมทั้งกำหนดให้มีกระบวนการ แผนงานในการสอบทานนโยบายหรือระเบียบคำสั่งต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่า มีความสอดคล้องกับกฎเกณฑ์ภายนอก ● รวบรวม วิเคราะห์ผลการประเมินความเสี่ยงจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ และรายงานให้คณะกรรมการรับทราบหรืออนุมัติ ● กำหนดกลไก รายละเอียดการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบเฉพาะทาง เช่น กำหนดกระบวนการทำงานร่วมกัน การประสานส่งมอบข้อมูลระหว่างกัน ● พิจารณาให้มีช่องทางในการเสนอข้อร้องเรียน / รายงานกรณีพบการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎเกณฑ์ และกำหนดแนวทางการบริหารจัดการ ● รายงานผลต่อคณะกรรมการและ ปชป. ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎเกณฑ์ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงรายงานสรุปผลการสืบสวนกรณีพบการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎเกณฑ์ที่มีการแจ้งเบาะแสผ่านช่องทางกรรณการร้องเรียนที่องค์กรกำหนด

ฝ่ายกำกับกฎหมายและกฎระเบียบองค์กร
- ติดตามการดำเนินงานและกำกับให้มีการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงของการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎเกณฑ์กำกับดูแลหน่วยงานต่าง ๆ ให้เกิดการ - ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และนโยบายของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ (สปท.) ของ ปตท.

ผู้บริหาร
- ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงาน (Role Model) - ให้ความร่วมมือเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านการป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันในระดับกระบวนการปฏิบัติงาน - กำหนดให้มีกระบวนการส่งเสริมและสนับสนุนนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท. และสื่อสารไปยังพนักงานและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย - นำนโยบายและกรอบการป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชันเพื่อนำไปถือปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร - ทบทวนและประเมินความเหมาะสมของกระบวนการและมาตรการต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ระเบียบ ข้อบังคับและข้อกำหนดของกฎหมาย - สอดส่อง แจ้งเบาะแส หรือร้องเรียน เมื่อพบการกระทำที่อาจสื่อถึงการทุจริตและคอร์รัปชัน

พนักงาน
- ปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท. อย่างเคร่งครัด - หากพบข้อสงสัย หรือไม่แน่ใจในการปฏิบัติงานของตนว่าสอดคล้องกับนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท. หรือไม่ ให้ปรึกษาผู้บังคับบัญชา หรือฝ่ายกำกับดูแลและส่งเสริมธรรมาภิบาล - สอดส่อง แจ้งเบาะแส หรือร้องเรียน เมื่อพบการกระทำที่อาจสื่อถึงการทุจริตและคอร์รัปชัน

ภาคผนวก 2 ตัวอย่างรูปแบบของการคอร์รัปชัน

นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของ ปตท. ได้ระบุความหมายของคำว่า คอร์รัปชัน ว่าหมายถึง การเรียกรับ หรือยอมจะรับ ให้ ขอให้ หรือการเสนอ / ให้คำมั่น / สัญญาว่าจะให้ ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด กับเจ้าหน้าที่ของรัฐ หน่วยงานของรัฐ เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานเอกชน หน่วยงานของเอกชน เพื่อให้บุคคลหรือหน่วยงานเหล่านั้นใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่กระทำการ ไม่กระทำการ เร่งรัด หรือประวิงการกระทำใดอันมิชอบ ด้วยอำนาจหน้าที่ อันเป็นการให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์โดยไม่ชอบ ไม่ว่าเพื่อตนเองหรือผู้อื่น หรือรักษาไว้ซึ่ง ธุรกิจหรือผลประโยชน์อื่นใดที่ไม่เหมาะสมในทางธุรกิจ ทั้งนี้ เว้นแต่เป็นกรณีที่ถูกกฎหมาย จาจริต และ ขนบธรรมเนียมกำหนดให้กระทำได้

จากคำจำกัดความข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการคอร์รัปชันนั้นเป็นการใช้อำนาจที่ได้รับมอบหมายในทาง ที่ผิดเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ซึ่งสามารถเกิดได้ในหลากหลายรูปแบบ ดังนี้

1. การติดสินบน (Bribery)	2. ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interests)	3. การสมรู้ร่วมคิด (Collusion)	4. การจ้างพนักงานรัฐ (Revolving door)
5. การอุปถัมภ์ และระบบเครือญาติ (Patronage and nepotism)	6. การซื้อขายข้อมูลที่ผิดกฎหมาย (Illegal information brokerage)	7. การซื้อขายหลักทรัพย์ โดยใช้ข้อมูลความลับจากบุคคลภายใน (Insider trading)	8. การหลีกเลี่ยงการจ่ายภาษี (Tax evasion)

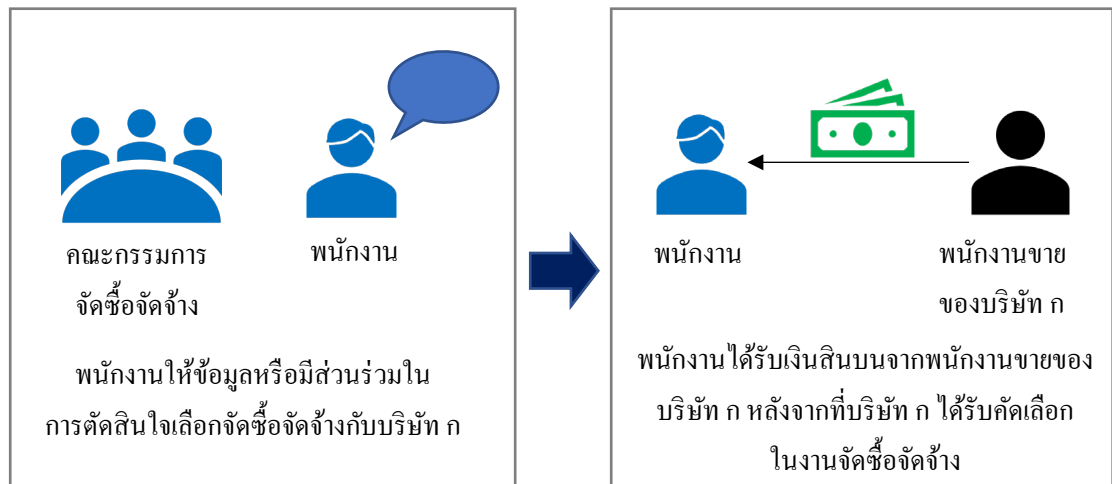
ที่มา: UN Global Compact - A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment

รูปแบบที่ 1 การติดสินบน (Bribery) คือ การเสนอ การสัญญา การให้ การรับ หรือการเรียกร้องผลประโยชน์ เพื่อเป็นแรงจูงใจทำให้เกิดการกระทำที่ผิดกฎหมาย ผิดศีลธรรมจรรยา หรือละเมิดความไว้วางใจ หรือละเว้น การกระทำหน้าที่ การติดสินบนสามารถกระทำโดยตรงหรือผ่านบุคคลที่สาม (Third-party corruption) เช่น ผู้ขาย ผู้รับเหมา ตัวแทน ที่ปรึกษา และอื่นๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ส่วนตน หรือได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ดังนั้น ท่านควรพิจารณาถึงรูปแบบการติดสินบนต่าง ๆ เช่น การให้เงินใต้โต๊ะ การจ่ายเงินค่าอำนวยความสะดวก การให้หรือรับของขวัญ การเลี้ยงต้อนรับ ค่าใช้จ่ายการบริจาการทางการเมืองและการกุศล เป็นต้น ซึ่งมีคำอธิบาย ดังนี้ (ที่มา: UN Global Compact - A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment)

- **การจ่ายเงินทอน (Kickbacks)** เป็นการจ่ายเงินสินบนหลังจากที่องค์กรหรือบุคคลได้รับผลประโยชน์ บางประการจากหน่วยงานหรือบุคคลที่ติดต่อทำธุรกรรมด้วย มักเกิดขึ้นในงานจัดซื้อ จัดจ้าง และ

การทำสัญญา เช่น คู่ค้าจ่ายเงินสินบนให้กับพนักงานคนหนึ่ง หลังจากที่ได้อัดสินใจจัดซื้อจัดจ้างกับบริษัทของคู่ค้า การจ่ายเงินนี้อาจคืนให้กับผู้ซื้อโดยตรงหรือผ่านตัวกลางก็ได้ ตัวอย่างดังภาพด้านล่างนี้ (ที่มา: UN Global Compact - A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment)

ภาพที่ 7 แผนภาพตัวอย่างการจ่ายเงินทอน (Kickbacks)



- ค่าอำนวยความสะดวก (Facilitation Payment)** ค่าใช้จ่ายจำนวนเล็กน้อยที่จ่ายแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างไม่เป็นทางการและเป็นการให้เพียงเพื่อให้มั่นใจว่า เจ้าหน้าที่ของรัฐจะดำเนินการตามกระบวนการหรือเป็นการกระตุ้นให้ดำเนินการรวดเร็วขึ้น โดยกระบวนการนั้นไม่ต้องอาศัยดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่รัฐ และเป็นการกระทำอันชอบด้วยหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐผู้นั้น รวมทั้งเป็นสิทธิที่นิติบุคคลพึงจะได้ตามกฎหมายอยู่แล้ว เช่น การขอใบอนุญาต การขอหนังสือรับรอง และการได้รับการบริการสาธารณะ เป็นต้น (ที่มา: คู่มือแนวทางการกำหนดมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมสำหรับนิติบุคคลในการป้องกันการให้สินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐ เจ้าหน้าที่ของรัฐต่างประเทศและเจ้าหน้าที่ขององค์การระหว่างประเทศ และแนวปฏิบัติการจ่ายค่าอำนวยความสะดวกและการจ้างพนักงานรัฐ โดยแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของเอกชนไทย) การจ่ายค่าอำนวยความสะดวกที่ถือว่าเข้าข่ายการคอร์รัปชัน อาทิเช่น การเสนอให้เงินกับเจ้าหน้าที่เพิ่มเติมจากค่าธรรมเนียมที่หน่วยงานรัฐเรียกเก็บหลังจากที่ได้รับบริการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว เพื่อเป็นการขอบคุณที่เจ้าหน้าที่ให้บริการเป็นอย่างดี หรือการจ่ายเงินพิเศษเป็นสินน้ำใจให้กับเจ้าหน้าที่ของรัฐเพื่อให้ช่วยเร่งรัดขั้นตอนการขอรับบริการจากหน่วยงานรัฐที่ไปติดต่อ เป็นต้น (ที่มา: แนวปฏิบัติการจ่ายค่าอำนวยความสะดวกและการจ้างพนักงานรัฐ โดยแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของเอกชนไทย)
- การช่วยเหลือทางการเมือง (Political Contribution)** การให้ความช่วยเหลือไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน ทรัพยากรของ ปตท. หรือรูปแบบอื่น เพื่อสนับสนุนกิจกรรมทางการเมือง ของพรรคการเมือง กลุ่ม

การเมือง หรือนักการเมืองคนใด ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม รวมถึงการให้กู้เงิน การอนุญาตให้ฝ่ายการเมืองเข้ามาใช้ทรัพยากร และสถานที่ของ ปตท. ในกิจกรรมทางการเมือง

ตัวอย่าง การให้ความช่วยเหลือในรูปแบบอื่น เช่น การให้สิ่งของหรือบริการ การโฆษณาส่งเสริม หรือสนับสนุนพรรคการเมือง การซื้อบัตรเข้าชมงานที่จัดขึ้นเพื่อระดมทุนหรือบริจาคเงินให้แก่องค์กรที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับพรรคการเมือง ทั้งนี้ การเปิดโอกาสให้พนักงานลาหยุดโดยไม่รับค่าจ้างจากนายจ้างหรือเป็นตัวแทนบริษัทเพื่อร่วมดำเนินการเกี่ยวกับการรณรงค์ทางการเมืองก็ถือรวมอยู่ในความหมายของการช่วยเหลือทางการเมืองเช่นกัน (ที่มา: แบบประเมินตนเองเกี่ยวกับมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชัน เวอร์ชัน 2.1 โครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านทุจริต)

- **การเลี้ยงรับรอง และของขวัญ (Gifts and Hospitality)** ค่าเลี้ยงรับรองและของขวัญเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมของนิติบุคคลเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีหรือในบางโอกาสถือเป็นการแสดงออกของมารยาททางสังคม ซึ่งค่ารับรองอาจรวมถึงค่าที่พัก ค่าโดยสารสำหรับการเยี่ยมชมสถานที่ประกอบการ การศึกษาดูงานหรือค่าอาหารและเครื่องดื่ม ส่วนของขวัญอาจมีหลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็น เงิน สินค้า บริการ บัตรกำนัล เป็นต้น (ที่มา: คู่มือแนวทางการกำหนดมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมสำหรับนิติบุคคลในการป้องกันการให้สินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐ เจ้าหน้าที่ของรัฐต่างประเทศและเจ้าหน้าที่ขององค์การระหว่างประเทศ)
- **การเรียกเงินหรือค่าตอบแทน (Economic Extortion)** การเรียกเงินสินบนหรือค่าตอบแทน โดยมีผู้พลอ้นไม่พึงประสงค์ หากไม่มีการจ่ายหรือให้ผลประโยชน์ใด ๆ เช่น พนักงานเรียกหรือรับเงิน ตัวเครื่องบิน และของที่มีมูลค่าต่าง ๆ โดยอ้างว่าเป็นการสำรวจโครงการหรือเยี่ยมชมผู้ขายเพื่อเป็นการประเมินศักยภาพ เป็นต้น (ที่มา: Association of Certified Fraud Examiners (Module 13))

รูปแบบที่ 2 ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interests) คือ สถานการณ์หรือการกระทำที่กรรมการผู้บริหาร หรือพนักงานที่มีผลประโยชน์ส่วนตัว จนมีผลกระทบต่อตัดสินใจหรือการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่บุคคลนั้นรับผิดชอบอยู่ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเป็นกลางและส่งผลกระทบต่อประโยชน์ของส่วนรวม

(ที่มา: UN Global Compact - A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment)

รูปแบบที่ 3 การสมรู้ร่วมคิด (Collusion) แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

- การสมรู้ร่วมคิดระหว่างผู้รับเหมา อาจกระทำในรูปแบบดังนี้
 - การแบ่งตลาด (Market allocation)
 - การเวียนประมูล (Bid rotation)
 - การเข้าร่วมประมูลเพียงเพื่อเป็นคู่เทียบ (Cover bidding)

- การกดประมูล (Bid suppression)
- การฉ้อประมูล (Bid rigging) หรือการตกลงร่วมกันในการกำหนดราคาประมูล กำหนดโควตา กำลังการผลิตหรือความสามารถในการส่งมอบ การแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน
- การสมรู้ร่วมคิดระหว่างผู้รับเหมาและพนักงาน อาจกระทำในรูปแบบดังนี้
 - การซื้อที่ไม่จำเป็นหรือมากเกินไป (Need recognition schemes)
 - การดำเนินกระบวนการประมูลที่ไม่เป็นธรรม (Bid manipulation)
 - การให้ข้อมูลความลับกับผู้ประมูลรายอื่น (Leaking bid data)
 - การกำหนดคุณสมบัติที่ไม่เหมาะสม (Bid tailoring)

(ที่มา: UN Global Compact - A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment)

รูปแบบที่ 4 การจ้างพนักงานรัฐ (Revolving door) เกี่ยวข้องกับการแต่งตั้งพนักงานรัฐในภาคเอกชน รวมไปถึงการให้สัญญาว่าจะจ้างงานในอนาคตต่อเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือแต่งตั้งอดีตเจ้าหน้าที่ของรัฐเข้ามาเป็นคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน หรือที่ปรึกษาของบริษัทที่บุคคลจากภาครัฐเข้าไปทำงานในภาคเอกชน หรือบุคคลในภาคเอกชนเข้ามาทำงานด้านนโยบายในภาครัฐทำให้เกิดความเสี่ยงการทุจริตคอร์รัปชัน ในแง่ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของตัวบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่ในทั้งสององค์กร โดยทำให้เจ้าหน้าที่ขององค์กรรัฐทำหน้าที่กำกับดูแลอย่างไม่เป็นกลาง หรือบุคลากรในภาคเอกชนพยายามผลักดันให้นโยบายรัฐเอื้อประโยชน์แก่องค์กรของตน (ที่มา แนวปฏิบัติการจ่ายค่าอำนวยความสะดวกและการจ้างพนักงานรัฐ โดยแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของเอกชนไทย)

รูปแบบที่ 5 การอุปถัมภ์ และระบบเครือญาติ (Patronage and nepotism) เป็นรูปแบบหนึ่งของการเล่นพรรคพวก (favoritism) คือ บุคคลได้รับการคัดเลือกโดยไม่คำนึงถึงคุณสมบัติหรือความเหมาะสมสำหรับงานหรือค่าตอบแทนที่ได้รับ เนื่องจากมีความสัมพันธ์หรือความเชื่อมโยงกับผู้มีอำนาจ (ที่มา: UN Global Compact - A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment)

รูปแบบที่ 6 การซื้อขายข้อมูลที่ผิดกฎหมาย (Illegal information brokerage) คือ การซื้อขายข้อมูลความลับขององค์กรที่ได้มาโดยวิธีการที่ผิดกฎหมาย (ที่มา: UN Global Compact - A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment)

รูปแบบที่ 7 การซื้อขายหลักทรัพย์โดยใช้ข้อมูลความลับจากบุคคลภายใน (Insider trading) คือ การทำธุรกรรมหลักทรัพย์ โดยใช้ข้อมูลความลับสำคัญที่ยังไม่มีการเปิดเผยจากบุคคลที่มีหน้าที่ในการรักษาความลับสู่สาธารณะ (ที่มา: UN Global Compact - A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment)

รูปแบบที่ 8 การหลีกเลี่ยงการจ่ายภาษี (Tax evasion)

การละเว้นหรือไม่จ่ายเงินภาษีให้กับรัฐบาลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (ที่มา: UN Global Compact - A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment)

ภาคผนวก 3 ตัวอย่างความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เกี่ยวกับการทุจริตและคอร์รัปชัน
--

ตัวอย่างความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่เกี่ยวกับการทุจริตและคอร์รัปชัน ในกระบวนการทางธุรกิจ (Business process) ต่าง ๆ โดยจำแนกตามประเภทของการทุจริตทั้ง 4 ประเภท เป็นดังนี้

3-1 ตัวอย่างการระบุความเสี่ยงและการควบคุมภายในเกี่ยวกับการยักยอก (Asset Misappropriation)

ความเสี่ยง	การควบคุม
ก. เงินสด	
ฐานข้อมูลลูกค้าไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน หรือไม่เป็นปัจจุบัน หรือบันทึกลูกค้าที่ไม่มีตัวตน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ส่วนตน	ผู้บริหารสอบทานรายการที่นำเสนอพิจารณาก่อนอนุมัติ เพื่อให้มั่นใจว่ารายการดังกล่าวไม่เกี่ยวข้องกับการทุจริต
	ผู้บริหารเข้าเดือนและสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญในการปฏิบัติตามคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงช่องทางในการแจ้งเบาะแสให้พนักงานทราบ
	ผู้บริหารตัดสินใจและดำเนินการลงโทษผ่านกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคลเมื่อพนักงานกระทำความผิด
	ผู้บริหารกำหนดให้มีแบบฟอร์มมาตรฐานสำหรับใช้ในการนำข้อมูลลูกค้าใหม่เข้าในระบบ อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ฐานข้อมูลลูกค้ามีความถูกต้อง ครบถ้วน
	ผู้บริหาร/ผู้ที่ได้รับมอบหมาย อนุมัติการปรับปรุงข้อมูลลูกค้า พร้อมตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้อง ก่อนทำการปรับปรุงฐานข้อมูลลูกค้า (Customer Master Data)
	มีข้อกำหนดสิทธิในการใช้งานตามภารกิจ และตั้งพาสเวิร์ด เพื่อควบคุมการเข้าถึงระบบสารสนเทศเฉพาะผู้ที่ได้รับอนุญาต
พนักงานขายนำเงินสดค่าขายของบริษัทไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน โดยไม่บันทึกรับเงินและไม่นำเงินค่าขายฝากธนาคาร	ผู้บริหารของหน่วยงานต้องกำหนดกระบวนการรับเงินให้มีความรัดกุม เช่น การนำส่งรายงานขายและนำเงินสดฝากธนาคารทุกสิ้นวัน เป็นต้น
	กำหนดผู้รับผิดชอบในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อติดตามและบริหารจัดการลูกหนี้ค้างชำระ รวมถึงแจ้งปัญหาและสถานะลูกหนี้ค้างชำระ เพื่อปรับปรุงข้อมูลในระบบให้แจ้งเตือนเมื่อมีการสั่งซื้อจากลูกค้ารายดังกล่าว
ไม่มีกระบวนการควบคุมและติดตามการใช้งบประมาณอย่างเพียงพอ ทำให้มีการใช้งบประมาณไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์	กำหนดให้มีการสอบทานรายงานการใช้งบประมาณ และรายงานความก้าวหน้าของโครงการและแผนงาน ก่อนนำเสนอหรือส่งให้แก่ผู้บริหารและ/หรือหน่วยงานภายนอก
	กำหนดให้มีการสอบทานและอนุมัติรายการเปลี่ยนแปลงงบประมาณโดยผู้มีอำนาจตามที่กำหนดในระบบ E-budget
	กำหนดให้มีการสอบทานการอนุมัติใบขอซื้อทุกครั้ง รวมถึงสอบทานความถูกต้องตรงกันของเอกสารประกอบก่อนอนุมัติจ่ายเงิน เช่น ใบสั่งซื้อ ใบรับสินค้า และใบแจ้งหนี้
	ใช้ระบบคำนวณเงินเดือนของพนักงานโดยอัตโนมัติ

ความถี่	การควบคุม
การคำนวณและจัดทำรายการเพื่อจ่ายเงินเดือนไม่ถูกต้อง หรือจ่ายเงินเดือนให้กับบุคคลที่ไม่มีตัวตน	กำหนดให้มีการจัดทำรายการกระทบยอดเงินเดือน (Payroll Reconciliation) และสอบทานโดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร ระบบงานด้านเงินเดือนต้องเป็นระบบปิด/กำหนดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลเงินเดือนและผลตอบแทนพนักงาน
ฐานข้อมูลผู้ขายไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน และไม่ สามารถเชื่อถือได้ หรือมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลคู่ค้า โดยผู้ที่ไม่มีความน่าเชื่อถือ เช่น แก้ไขเลขที่บัญชีธนาคาร ของคู่ค้าเป็นของตนเอง เป็นต้น	ระบบป้องกันการเข้าถึงและแก้ไขข้อมูลผู้ขายในระบบ (Vendor Master Data) โดยผู้ที่ไม่ได้รับอนุญาตหรือผู้ที่ไม่เกี่ยวข้อง ผู้บริหาร/ผู้ที่ได้รับมอบหมาย อนุมัติการปรับปรุงข้อมูลผู้ขาย ก่อนทำการปรับปรุงฐานข้อมูลผู้ขายในระบบ (Vendor Master Data) กำหนดให้มีนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการคัดเลือกคู่ค้า และการสร้างฐานข้อมูล กำหนดให้มีการสอบทานความมีตัวตนของคู่ค้า เช่น การให้คู่ค้านำส่งหลักฐานแสดงความเป็นตัวตน (หนังสือรับรองบริษัท และ ทะเบียน ผู้ถือหุ้น เป็นต้น) รวมถึงกำหนดให้มีการตรวจสอบ ข้อมูลคู่ค้าจากฐานข้อมูลภายนอกอื่น เช่น กระทรวงพาณิชย์ เป็นต้น
ใช้งบประมาณในการจัดทำต้นแบบ (Prototype) การ ทดสอบตลาดและความต้องการของลูกค้าอย่างไม่ เหมาะสม หรือเอื้อประโยชน์ส่วนตัว	กำหนดให้มีการจัดทำแผนงานในรายละเอียด และงบประมาณที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน และได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารหรือ คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง กำหนดให้มีการรายงานความคืบหน้าของการดำเนินงาน รวมถึง ค่าใช้จ่าย และงบประมาณคงเหลือ เป็นประจำทุกเดือน
จ่ายชำระหนี้ให้กับรายการที่จ่ายไปแล้ว	ใช้ระบบสารสนเทศในการควบคุมการจ่ายชำระ เพื่อลดความเสี่ยงที่เกิดจากความผิดพลาดของข้อมูล กำหนดให้มีหลักการปฏิบัติ การควบคุมภายในเพื่อป้องกันการจ่ายซ้ำ อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น การประทับตรา จ่าย แล้ว หรือ เอกสารที่นำมาเบิกจ่ายจะต้องเป็น ฉบับจริงเท่านั้น ก่อนจะให้ผู้บริหารสอบทานและสื่อความไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ใบเสร็จรับเงินได้รับการบันทึก/ จัดทำ โดยผู้ไม่ได้ รับอนุญาต	กำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงระบบจัดทำใบเสร็จรับเงิน และมี audit log สำหรับตรวจสอบ
ชักยอดเงินสดรับขององค์กร หรือ นำไปใช้เพื่อ ประโยชน์ส่วนตัว	กำหนดให้มีการแบ่งแยกหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อย่างเหมาะสมเพื่อป้องกันการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต กำหนดให้มีการส่งหนังสือยืนยันยอดลูกหนี้เพื่อตรวจจับผลต่างที่อาจเกิดขึ้นระหว่างยอดที่ลูกค้านับเงินและยอดที่ทางบริษัทบันทึก ในระบบ
เบิกเงินสดย่อย (Petty cash) ไปใช้เป็นการส่วนตัว โดยไม่มีเอกสารประกอบที่เพียงพอ น่าเชื่อถือ	สอบทานรายการขอเบิกเงินสดย่อยและเอกสารประกอบ ว่าเป็นไปตามระเบียบขององค์กร และเอกสารที่ประกอบถูกต้อง น่าเชื่อถือ ผู้บริหารของหน่วยงานต้องกำกับ ดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามระเบียบการเบิกจ่ายเงินอย่างเคร่งครัด เก็บเงินสดย่อย (Petty cash) ในที่ที่ปลอดภัย มีการตรวจนับตามรอบและสุ่มตรวจสอบ (Surprise check) จากพนักงานที่ไม่มีส่วน เกี่ยวข้องเป็นประจำ ติดตามการเบิกเงินสดย่อย (Petty Cash) ที่ค้างนานอย่างสม่ำเสมอ

ความถี่	การควบคุม
จ่ายค่า Demurrage ด้วยมูลค่าที่ไม่ถูกต้อง	ผู้มีอำนาจสอบทานความถูกต้องของข้อมูลในเอกสารคำนวณค่า Demurrage และเอกสารเรียกเก็บค่า Demurrage ก่อนอนุมัติจ่ายค่า Demurrage
ข้อมูลที่ใช้ประกอบคำนวณค่า Demurrage ไม่ถูกต้องครบถ้วน	จำกัดสิทธิ์การเข้าถึงระบบ Vetting เพื่อบันทึกข้อมูลหรืออนุมัติเฉพาะเจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องเท่านั้น โดยใช้ Username และ Password
ข้อมูลที่ใช้ประกอบคำนวณค่า Demurrage ไม่ถูกต้องครบถ้วน	มีการตรวจสอบความถูกต้องของค่า Demurrage ที่ทาง Broker/Owner เรียกเก็บ โดยเปรียบเทียบกับเงื่อนไขในสัญญา และเอกสารประกอบอื่น ๆ ก่อนส่งให้ผู้มีอำนาจสอบทานและอนุมัติจ่ายค่า Demurrage
ข. ไม่ใช่เงินสด	
อะไหล่และอุปกรณ์/เครื่องมือซ่อมบำรุงที่เบิกใช้อาจไม่ถูกต้องตรงกับรายการที่ขอเบิก และเป็นการเบิกที่ไม่เหมาะสม หรือนำไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว	ระบบกำหนดจำนวนและประเภทอะไหล่หรือเครื่องมือในการบำรุงรักษาตามแผนการบำรุงรักษาหรือรายการขอซ่อมบำรุงกรณีฉุกเฉิน โดยข้อมูลจะส่งไปที่คลังอะไหล่เพื่อเตรียมการเบิกจ่ายโดยอัตโนมัติ
	กำหนดให้มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างผู้ขอเบิก ผู้อนุมัติเบิกจ่าย และผู้เบิกจ่ายอะไหล่ โดยไม่ให้ผู้อยู่ในความสัมพันธ์ของบุคคลเดียวกัน และเพื่อให้มั่นใจว่ามีการตรวจสอบและคานอำนาจกันอย่างมีประสิทธิภาพ
	กำหนดให้ผู้มีอำนาจอนุมัติการเบิก และผู้ติดตามในการคืนเครื่องมือหรืออะไหล่ทุกครั้ง
เกิดการขอซื้อที่ไม่ตรงกับงบประมาณที่ขอ หรืออยู่นอกงบประมาณหรือแผนงานที่ตั้งไว้ หรือการเลือกใช้งบประมาณไม่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์	กำหนดให้การขอซื้อต้องอ้างอิงแผนการจัดซื้อ ซึ่งผ่านการอนุมัติโดยผู้มีอำนาจ รวมถึงมีการตรวจสอบงบประมาณคงเหลือในการจัดซื้อ
	นำเทคโนโลยีหรือระบบงานเข้ามาช่วยในการสอบทานการขอซื้อให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง
	กำหนดให้ ในกรณีมีการขอซื้อที่อยู่นอกแผนการจัดซื้อต้องผ่านการอนุมัติโดยผู้มีอำนาจ รวมถึงต้องขออนุมัติงบประมาณเพิ่มเติม
เกิดการขอซื้อที่ไม่ตรงกับประเภทของการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อเบียดบังผลประโยชน์มาเป็นของตน	กำหนดหลักเกณฑ์ในการแบ่งประเภทการจัดซื้อพัสดุ/ สินค้า และบริการให้ชัดเจน เช่น การจัดซื้อชนิดผู้ขายรายเดียว (Sole Source) การจัดซื้อแบบระบุคุณสมบัติพิเศษ (Special Specification) การจัดซื้อทั่วไป เป็นต้น และสื่อความไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
	สอบทานความถูกต้องของประเภทการจัดซื้อจัดจ้างก่อนเริ่มกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง โดยหน่วยงานจัดหา
ข้อมูล TOR และ Memo อนุมัติหลักการขอซื้อ/ ขอจ้างไม่ตรงกับ PR ในระบบ เพื่อเบียดบังผลประโยชน์มาเป็นของตน	สอบทานเงื่อนไขใน TOR และ Memo อนุมัติหลักการขอซื้อ/ ขอจ้าง และอนุมัติโดยผู้มีอำนาจ และผ่านการสอบทานความถูกต้อง/ ครบถ้วนก่อนการส่งออกให้คู่ค้า

ความเสี่ยง	การควบคุม
การนำสินทรัพย์ของบริษัท ไปใช้ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของบริษัท	กำหนดแผนการตรวจประเมินด้านการรักษาความปลอดภัยให้เป็นไปตามข้อกำหนด รวมถึงการจัดทำแผนเพื่อปรับปรุง แก้ไข และป้องกัน
	กำหนดให้มีการสอบทานการอนุมัติคำสั่งขออุปกรณ์สำนักงานในระบบ E- Catalogue โดยผู้มีอำนาจ
	ผู้บริหารสอบทานและอนุมัติการเบิก/ขอใช้สินทรัพย์ของบริษัท
	จัดทำทะเบียนคุมการเบิก/ขอใช้สินทรัพย์ของบริษัท
	ผู้บริหารเข้าเดือนและสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติตามคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานทางจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ
	ผู้บริหารสอบทานและอนุมัติการเบิก/ขอใช้สินทรัพย์ของบริษัท
สินค้าสูญหาย เนื่องจากถูกขโมย/ขโมย	หน่วยงานควรกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานสำหรับการรักษาความปลอดภัยของคลังสินค้า การเข้า-ออกรวมถึงการตรวจนับรายการสินค้าที่มีอยู่เทียบกับบัญชีอย่างสม่ำเสมอ
	จัดทำทะเบียนคุมการเบิก/ขอใช้สินทรัพย์ของบริษัท
บันทึกรับสินค้าล่าช้า หรือไม่ครบจำนวน เนื่องจากพนักงานนำไปใช้เป็นการส่วนตัวก่อนนำมาคืนในคลังสินค้า	กำหนดขั้นตอนการบันทึกรับสินค้าอย่างชัดเจน รวมทั้งสุ่มสอบทานใบสั่งซื้อ ใบส่งของ และใบวางบิลอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในด้านจำนวน รายการ และวันที่
ความเสี่ยงที่ข้อมูลลูกค้าจะรั่วไหล หรือถูกนำไปใช้โดยไม่ถูกต้อง เนื่องจากพนักงานสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลลูกค้าได้	หน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศควรกำหนดขั้นตอนการรักษาความปลอดภัย เช่น การใส่ password และเปลี่ยน password อย่างสม่ำเสมอ และกำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูลเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องเท่านั้น
การถูกเจาะระบบ เพื่อจะได้เข้าครอบครองหรือทำให้เกิดความขัดข้องกับการทำงานต่าง ๆ และการลักลอบใช้งานระบบหรือทรัพยากรทางสารสนเทศที่ไม่ได้รับอนุญาตเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ของตนเอง	จัดให้มีการตรวจประเมินช่องโหว่ หรือการทดสอบเจาะระบบโดยครอบคลุมระบบโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศ และ โปรแกรมประยุกต์สำหรับระบบสารสนเทศที่มีความเสี่ยงจากภัยคุกคามด้านไซเบอร์อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
	กำหนดให้มีการติดตั้งระบบป้องกัน และระบบตรวจจับการบุกรุก โดยต้องครอบคลุมระบบสารสนเทศของ ปตท.ทั้งหมด พร้อมทั้งมีการเฝ้าระวัง และรายงานผลตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ

3-2 ตัวอย่างการระบุความเสี่ยงและการควบคุมภายในเกี่ยวกับการฉ้อโกง (Embezzlement)

ความเสี่ยง	การควบคุม
ปลอมแปลงเอกสารการจ่ายเงิน เพื่อย้ายเงินให้กับรายการจ่ายชำระปลอมที่ผู้รับไม่มีตัวตนอยู่จริงหรือไม่ได้รับการอนุมัติให้จ่าย	กำหนดให้การชำระเงินต้องผ่านการสอบทานรายการตั้งหนี้และเอกสารประกอบที่เกี่ยวข้อง และอนุมัติโดยผู้มีอำนาจสั่งจ่าย
	กำหนดให้มีแนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานในการตรวจสอบความมีตัวตน และคุณสมบัติของเจ้าหนี้ ก่อนที่จะให้ผู้มีอำนาจ อนุมัติให้สร้างบัญชี หรือทำจ่ายในระบบ
	กำหนดระเบียบปฏิบัติในการอนุมัติเช็คและการควบคุมเช็ค เพื่อป้องกันการกระทำอันไม่สมควร โดยบุคคลที่ไม่ได้รับอนุญาต และสื่อสารให้พนักงานทราบระเบียบปฏิบัติอย่างทั่วถึง
	สอบทานการเบิกค่าใช้จ่ายกับเอกสารประกอบ รวมทั้งมีการลงนามอนุมัติตามวงเงินที่บริษัทกำหนดก่อนการจ่ายเงิน
โฆษณาหรือประชาสัมพันธ์สินค้าหรือบริการด้วยข้อความอันเป็นเท็จ หรือปกปิดข้อเท็จจริงซึ่งควรแจ้งให้ทราบ เพื่อหลอกลวงลูกค้าให้ซื้อสินค้าหรือบริการ	สอบทานข้อความในโฆษณาหรือการประชาสัมพันธ์สินค้าหรือบริการ เพื่อไม่ให้มีข้อความอันเป็นเท็จ หรือการปกปิดข้อเท็จจริง หรือการทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน
มีการตกแต่งตัวเลขยอดขายหรือแสดงข้อมูลผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นความจริง เพื่อให้ดูเหมือนว่าสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดในการรายงานผลการดำเนินงานที่แสดงต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อหลอกลวงให้ผู้รับข้อมูลเพิ่มการลงทุน หรือสร้างความเชื่อมั่นแก่นักลงทุนต่าง ๆ	จัดให้มีการสอบทานความถูกต้องของข้อมูล มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้จัดทำกับผู้สอบทาน (Maker-Checker) มีการกระทบยอดหรือวิเคราะห์แนวโน้มของข้อมูลว่ามีความผิดปกติหรือไม่ เช่น มีการวิเคราะห์สาเหตุ หากยอดขายในเดือนนี้เพิ่มขึ้นสูงมากอย่างมีนัยสำคัญ

3-3 ตัวอย่างการระบุความเสี่ยงและการควบคุมภายในเกี่ยวกับการตกแต่งบัญชี (Financial Statement Fraud)

ความเสี่ยง	การควบคุม
ก. รายงานทางการเงิน	
สินค้าที่คลังสูญหาย/ไม่ครบตามที่บันทึกไว้ในระบบ ทำให้ไม่สามารถส่งสินค้าให้ลูกค้าได้ตามสัญญา	กำหนดเงื่อนไขในสัญญาเกี่ยวกับสินค้า เกี่ยวกับความรับผิดชอบในการคืนสินค้าสูญหาย และกำหนดให้มีค่าปรับ
	มีการยืนยันปริมาณสินค้าในคลังสินค้า และจัดทำรายงานกระทบยอดสินค้าคงคลังระหว่างข้อมูลของคลังสินค้ากับข้อมูลของ ปตท. เป็นประจำทุกเดือน
	ในการ load สินค้าจากคลังหรือรับสินค้าเข้าคลังสินค้า Surveyor จะตรวจวัดปริมาณสินค้าในคลัง และส่งข้อมูลให้ Operation เพื่อตรวจสอบกับข้อมูลในระบบ SAP
	กำหนดให้มีการสุ่มตรวจสอบสินค้าร่วมกัน ณ คลังสินค้าในประเทศ โดย Operation บัญชี และคลังสินค้า เป็นประจำทุกปี
	ในกรณีที่พบผลต่างระหว่างข้อมูลในระบบและสินค้าในคลังจากการตรวจนับสินค้า เกินกว่า tolerant ที่กำหนด จะประชุมหารือเพื่อหาสาเหตุของผลต่างก่อนปรับปรุงรายการ
	การปรับปรุงรายการผลต่างระหว่างข้อมูลในระบบและสินค้าในคลัง จะต้องได้รับการอนุมัติจากผู้มีอำนาจทุกครั้ง
พัสดุคลังสูญหาย หรือข้อมูลคลังพัสดุในระบบไม่ถูกต้องตรงความเป็นจริง	ผู้บริหารสอบทานและอนุมัติการเบิก/ขอใช้สินทรัพย์ของบริษัท
	จัดทำทะเบียนคุมการเบิก/ขอใช้สินทรัพย์ของบริษัท
	จัดทำทะเบียนสินทรัพย์ในระบบ AMS เพื่อบันทึกสินทรัพย์ทั้งหมดในอาคาร
สินค้าที่สูญหายอาจถูกนำมารวมในรายการตัดจำหน่าย เพื่อปกปิดความผิด เนื่องจากบริษัทไม่ได้สอบทานการมีตัวตนจริงของสินค้าเสื่อมสภาพที่ตัดจำหน่ายอย่างสม่ำเสมอ	หน่วยงานบัญชีควรกำหนดขั้นตอนการตรวจนับสินค้าเสื่อมสภาพที่ตัดจำหน่ายทุกครั้ง
ข้อมูลในระบบ Smile Trade ไม่ถูกต้องตาม Invoice/ Original BL/ LOI ทำให้ดำเนินการจัดทำใบสำคัญจ่ายหรือใบแจ้งหนี้ผิดพลาด	สอบทานการบันทึกข้อมูลในระบบ (Validation Check/ Surprised Check) และระบบควรมีความสามารถในการแจ้งเตือนในกรณีที่บันทึกข้อมูลไม่ถูกต้อง
	ราคาของสินค้าจะปรับปรุงโดยอัตโนมัติโดยระบบ SMILE Trade ตามสูตรราคาที่กำหนด และราคาตลาดของสินค้า

ความเสี่ยง	การควบคุม
	ในการ load สินค้าจากคลังหรือรับสินค้าเข้าคลังสินค้า Surveyor จะตรวจวัดปริมาณสินค้าในคลัง และส่งข้อมูลให้ Operation เพื่อตรวจสอบกับข้อมูลในระบบ SAP
การบันทึกค่าใช้จ่ายไม่ถูกต้อง/ ไม่ครบถ้วน	สอบทานการบันทึกข้อมูลในระบบ (Validation Check/ Surprised Check) และระบบควรมีความสามารถในการแจ้งเตือนในกรณีที่บันทึกข้อมูลไม่ถูกต้อง
	กำหนดให้การบันทึกค่าใช้จ่ายต้องผ่านการอนุมัติโดยผู้มีอำนาจ และผ่านการสอบทานความถูกต้อง/ ครบถ้วนก่อนบันทึกเข้าระบบ
	จัดทำรายงานเพื่อสอบทานรายการสั่งซื้อ รับสินค้า ที่ยังไม่ผ่านการตั้งเจ้าหนี้ (PO/GR outstanding report)
การบันทึกค่าใช้จ่ายในช่วงเวลาที่ไม่ถูกต้อง	กำหนดระยะเวลา ในการส่งเอกสารเบิกค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือน
	กำหนดให้ระบบสามารถป้องกันการบันทึกรายการซื้อ และตั้งเจ้าหนี้ผิดช่วงเวลา
ความเสี่ยงที่จะมีการตกแต่งตัวเลขทางบัญชีเพื่อเพิ่มยอดขายได้และกำไรของบริษัท เนื่องจากบริษัทมีลูกหนี้การค้าค้างค่านานเกินกว่าปกติ และมีมูลค่าสูง	หน่วยงานบัญชีควรกำหนดให้มีการนำเสนอรายงานอายุลูกหนี้ หรือรายงานวิเคราะห์เปรียบเทียบแนวโน้ม (trend) ของรายได้ในปีปัจจุบันกับรายได้ในปีก่อนแก่ผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ
ความเสี่ยงที่จะมีการจำหน่ายหนี้สูญลูกหนี้การค้า บ่อย หรือมูลค่าการจำหน่ายหนี้สูญเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ	กำหนดนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการการจำหน่ายหนี้สูญ
	มีการพิจารณาอนุมัติการจำหน่ายหนี้สูญลูกหนี้การค้าตามวงเงินที่บริษัทกำหนด จัดทำรายงานวิเคราะห์เปรียบเทียบการจำหน่ายหนี้สูญลูกหนี้การค้าในแต่ละงวดเพื่อหาความผิดปกติ
ความเสี่ยงที่จะมีการออกใบลดหนี้ที่เป็นเท็จ เพื่อปกปิดการตกแต่งรายได้ หรือเพื่อใช้เป็นรูปแบบหนึ่งของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน	กำหนดนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการออกใบลดหนี้ และกำหนดให้มีการสอบทานความสมเหตุสมผลของการออกใบลดหนี้ และต้องมีการลงนามอนุมัติ รวมถึงจัดทำรายงานการออกใบลดหนี้พร้อมทั้งระบุเหตุผลในการออกใบลดหนี้ และนำเสนอแก่ผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ
	กำหนดนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเบิกค่าใช้จ่าย รวมทั้งสื่อสารให้พนักงานรับทราบ และกำหนดให้มีการสอบทานการเบิกค่าใช้จ่ายกับเอกสารประกอบ รวมทั้งมีการลงนามอนุมัติตามวงเงินที่บริษัทกำหนดก่อนการจ่ายเงิน
ความเสี่ยงที่จะมีการปรับเปลี่ยนตัวเลขในรายงานทางการเงิน (ตกแต่งบัญชี) โดยแสดงข้อมูลที่เป็นเท็จ	จัดให้มีการสอบทานความถูกต้องของข้อมูล มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้จัดทำกับผู้สอบทาน (Maker-Checker) มีการกระทบยอดหรือวิเคราะห์แนวโน้มของข้อมูลว่ามีความผิดปกติหรือไม่

ความเสียหาย	การควบคุม
เพื่อปกปิดสถานะทางการเงินที่แท้จริง เช่น แสดงมูลค่าสินทรัพย์ที่มากกว่าความเป็นจริง หรือ แสดงมูลค่าหนี้สินที่ต่ำกว่าความเป็นจริง เป็นต้น	
อายุลูกหนี้ (A/R aging) ไม่ได้รับการตรวจสอบอย่างเหมาะสมทำให้เกิดการเรียกชำระเงินไม่ถูกต้อง	กำหนดให้มีการสอบทานลูกหนี้ค้างค้างนานในรายงานอายุลูกหนี้ เพื่อประสานงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อติดตามหนี้ค้าง
การกำหนดค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญที่ไม่เหมาะสม	กำหนดให้ในแต่ละเดือนผู้บริหารจะดำเนินการสำรวจ/ ตัดบัญชีลูกหนี้เพื่อขอปรับค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ และสำรวจหนี้สูญอย่างเหมาะสม และขออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง
ข. รายงานที่ไม่ใช่รายงานทางการเงิน	
ข้อมูลที่ใช้ในการรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานการบริหารคุณภาพ และความยั่งยืนที่ได้รับไม่ถูกต้อง ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง และไม่น่าเชื่อถือ เนื่องจากการตั้งใจแสดงข้อมูลให้ดีกว่าความเป็นจริง เพื่อประโยชน์บางประการ	การสอบทานความถูกต้อง ความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ใช้ในการรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานการบริหารคุณภาพ และความยั่งยืน และความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง เช่น การสอบทานเอกสารประกอบ การสุ่มสอบทานการปฏิบัติงานจริง การสังเกตการณ์การปฏิบัติงานจริง เป็นต้น โดยหน่วยงานกำกับดูแล และผ่านการอนุมัติโดยผู้มีอำนาจ

3-4 ตัวอย่างการระบุความเสี่ยงและการควบคุมภายในเกี่ยวกับการคอร์รัปชัน (Corruption)

ความเสี่ยง	การควบคุม
ก. การติดสินบน (Bribery)	
ได้รับสินบนจากผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ที่ปฏิบัติงานบำรุงรักษาก่อนทำหรือต่ออายุสัญญาจ้างกับ ปตท.	กำหนดให้มีการทบทวนอายุสัญญาจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ปฏิบัติงานบำรุงรักษาล่วงหน้า
	กำหนดให้มีการจัดทำสัญญาจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ปฏิบัติงานบำรุงรักษาล่วงหน้า ในลักษณะ Open PO โดยกำหนดอัตราค่าบริการ ขอบเขตงาน และเงื่อนไขต่าง ๆ อย่างชัดเจน
การว่าจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) ปฏิบัติงานบำรุงรักษาโดยไม่มีเหตุจำเป็น	กำหนดให้มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล รายละเอียดและขอบเขตการดำเนินการในสัญญา พิจารณาความเหมาะสมและความจำเป็นของการว่าจ้างบุคคลภายนอกเพื่อดำเนินการซ่อมบำรุง ก่อนพิจารณาอนุมัติทุกครั้ง
ผู้ปฏิบัติงานของ ปตท. ได้รับคำตอบแทนจากคู่ค้า เพื่อดำเนินการบำรุงรักษาเอง โดยไม่ได้ใช้ผู้ผลิตทั้งที่มีสัญญาหรือมีเงื่อนไขการประกันระบบท่อ เครื่องจักร และระบบ Utility หรือสินทรัพย์ที่ยังมีผลบังคับใช้อยู่	กำหนดผู้รับผิดชอบในการติดตามและสอบถามสิทธิ เงื่อนไข และระยะเวลาในสัญญาการประกันระบบท่อ เครื่องจักร และระบบ Utility หรือสินทรัพย์ อย่างชัดเจน
เงื่อนไขของสัญญาไม่เหมาะสมหรือทำให้บริษัท เสียเปรียบทางการค้า โดยพนักงานได้รับผลประโยชน์ตอบแทน	กำหนดแนวทางหรือกรอบการเจรจาเงื่อนไขสัญญาเชิงพาณิชย์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาก๊าซอย่างชัดเจน
	รายงานความคืบหน้าและขอความเห็นชอบกรอบการเจรจา Key Terms ต่อผู้บริหารหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง
	กำหนดแนวทางหรือกรอบการเจรจาเงื่อนไขสัญญาเชิงพาณิชย์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาก๊าซอย่างชัดเจน
	ใช้แบบฟอร์มสัญญาการจัดซื้อหรือจัดหาของ ปตท. ซึ่งได้ระบุข้อกำหนดและเงื่อนไขที่เป็นธรรมทั้งสำหรับ ปตท. และบริษัทคู่ค้า รวมทั้งสำนักกฎหมายสอบทานแบบฟอร์มสัญญาการจัดซื้อหรือจัดหาดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มั่นใจว่า สอดคล้องกับกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
การบริหารจัดการด้านการแต่งตั้ง โยกย้ายปรับระดับ ไม่มีความโปร่งใส เื่อผลประโยชน์ให้พวกพ้อง	กำหนดนโยบายการแต่งตั้ง โยกย้าย และปรับระดับอย่างชัดเจน โดยกำหนดเงื่อนไขอย่างชัดเจน และมีการสื่อสารให้ทราบโดยทั่วกัน

ความเสียหาย	การควบคุม
เกิดการตรวจรับสินค้าและบริการที่ไม่ได้มาตรฐานหรือไม่เป็นไปตามข้อกำหนดในสัญญา รวมถึงคำนวณค่าปรับกรณีส่งมอบเกินเวลา หรือขออนุมัติการส่งมอบเกินกำหนดเวลาจากผู้มีอำนาจของหน่วยงานผู้ใช้ น้อยกว่าความเป็นจริง เพื่อแลกกับผลประโยชน์ตอบแทน	จัดตั้งคณะกรรมการในการตรวจรับโดยคณะกรรมการตรวจรับจะต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีกระบวนการตรวจรับสินค้าและบริการ โดยผ่านคณะกรรมการตรวจรับก่อนดำเนินการตั้งหนี้จ่ายชำระ กำหนดเงื่อนไขการรับประกันในรูปแบบสัญญามาตรฐานรวมถึงกำหนดเงินรับประกันผลงาน และการใช้เงื่อนไขรับประกันที่นอกเหนือจากสัญญามาตรฐานต้องผ่านการอนุมัติโดยผู้มีอำนาจ
การบริจาค ให้เงินสนับสนุน หรือดำเนินงานด้าน CSR ที่เป็นการเอื้อประโยชน์ให้หน่วยงานหรือบุคคลอื่น อย่างไม่เหมาะสม	สอบทานและอนุมัติรายการขอการบริจาค ให้เงินสนับสนุน หรือดำเนินงานด้าน CSR โดยผู้มีอำนาจ กำหนดให้มีการแบ่งแยกหน้าที่ โดยผู้ที่อนุมัติรายการขอบริจาค ให้เงินสนับสนุน หรือดำเนินงานด้าน CSR ต้องไม่ใช่เจ้าของโครงการ/ผู้รับผิดชอบงานดังกล่าว
ได้รับสินบนจากการเอื้อประโยชน์แก่ลูกค้า ลูกค้า เช่นการจัดทำ TOR ที่เอื้อประโยชน์แก่ลูกค้าบางราย การให้ของขวัญหรือเลี้ยงรับรองลูกค้า หรือกิจกรรมทางการตลาดในรูปแบบต่าง ๆ	ผู้บริหารยื่นเตือนและสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติตามคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานทางจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ ผู้บริหารตักเตือนและดำเนินการลงโทษผ่านกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคลเมื่อพนักงานกระทำความผิด ติดตามและสอบทานผลการขึ้นชั้นและการเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของพนักงานในหน่วยงาน และกำหนดมาตรการหรือการแก้ไขในกรณีที่พบความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างทันที
การให้สินบนแก่เจ้าหน้าที่รัฐทั้งที่ดำเนินการเองหรือผ่านตัวแทน นายหน้า หรือบุคคลที่สามเพื่อเป็นตัวกลางในการจ่ายสินบน	ผู้บริหารยื่นเตือนและสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติตามคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานทางจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงช่องทางในการแจ้งเบาะแสให้พนักงานทราบ ผู้บริหารตักเตือนและดำเนินการลงโทษผ่านกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคลเมื่อพนักงานกระทำความผิด ผู้บริหารสอบทานรายการที่นำเสนอพิจารณาก่อนอนุมัติ เพื่อให้มั่นใจว่ารายการดังกล่าวไม่เกี่ยวข้องกับ การให้สินบนแก่เจ้าหน้าที่รัฐ
บริษัทอาจใช้ตัวแทน นายหน้า หรือบุคคลที่สามเพื่อเป็นตัวกลางในการจ่ายสินบน	ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การติดต่อทางธุรกิจ การจัดหาสินค้าและบริการ รวมถึงการจัดหาพัสดุ โดยผ่านตัวแทน คนกลาง หรือนายหน้า กำหนดให้มีการระบุถึงความจำเป็นและเหตุผลของการจ้างตัวแทน นายหน้า หรือบุคคลที่สาม รวมทั้งบทบาทหน้าที่ เงื่อนไขการจ้าง และวิธีการชำระเงิน

ความเสี่ยง	การควบคุม
	สื่อสารนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันให้คู่ค้าทราบ รวมถึงกำหนดให้คู่ค้าลงนามรับทราบและปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางปฏิบัติอย่างยั่งยืนของคู่ค้า ปตท. : Suppliers Sustainable Code of Conduct)
จ่ายสินบนเพื่อเร่งรัดกระบวนการขอใบอนุญาตก่อนเริ่มดำเนินการ	กำหนดขั้นตอนการทำงาน (หรือ Work Flow) สำหรับกระบวนการขอรับใบอนุญาตต่าง ๆ
ความเสี่ยงที่จะถูกตรวจพบว่าบรรทุกน้ำหนักเกิน และต้องจ่ายสินบนให้แก่หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	บริษัทควรกำหนดขั้นตอนการทำงาน (หรือ Work Flow) เพื่อป้องกันมิให้บรรทุกน้ำหนักเกิน
การให้ของกำนัลแก่เจ้าหน้าที่รัฐเพื่อไม่ให้ทำงานของตน เช่น บริษัทจ่ายสินบนให้กับเจ้าหน้าที่ศุลกากรเพื่อให้นำเข้าสินค้าต้องห้ามได้โดยไม่จำเป็นต้องมีเอกสารหลักฐานประกอบ	กำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติให้บุคลากรไม่รับหรือให้ของขวัญที่ระลึกจาก / แก่บุคคลภายนอกในทุกกรณี หากมีความจำเป็นต้องรับของขวัญที่ไม่สามารถส่งคืนได้ ให้ผู้ได้รับของขวัญจัดทำรายงานการรับของขวัญทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด พร้อมนำสิ่งของที่ได้รับให้ฝ่ายกำกับดูแลและส่งเสริมธรรมาภิบาล มีการประชาสัมพันธ์แจ้งต่อบุคคลภายนอก ผู้รับเหมา ผู้รับเหมาช่วง ลูกค้า คู่ค้า หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบถึงนโยบายรับของขวัญ
การจ่ายเงิน / จ่ายค่าอำนวยความสะดวกอย่างไม่ถูกต้องในการขอหรือต่อใบอนุญาตการประกอบธุรกิจให้ทันเวลา	กำหนดให้กรอบระยะเวลาและแผนงานในการดำเนินการขอหรือต่อใบอนุญาตการประกอบธุรกิจล่วงหน้า โดยสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องวางแผนอย่างรัดกุม และแจ้งหน่วยงานให้สามารถขอหรือต่อใบอนุญาตการประกอบธุรกิจได้ทันเวลา
	กำหนดให้มี Checklist และมีการสอบทานความครบถ้วนและความถูกต้องของข้อมูลและเอกสารประกอบการขอหรือต่อใบอนุญาตการประกอบธุรกิจ
	ผู้บริหารสอบทานรายการที่นำเสนอพิจารณาก่อนอนุมัติ เพื่อให้มั่นใจว่ารายการดังกล่าวไม่เกี่ยวข้องกับการให้สินบนแก่เจ้าหน้าที่รัฐ
	ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแจ้งเตือนการต่ออายุใบอนุญาตการประกอบธุรกิจ โดยอัตโนมัติ
เรียกร้องค่าตอบแทนจากการตรวจรับ/ส่งมอบงานโครงการ (ทรัพย์สิน/บริการ) ไม่ครบถ้วน ไม่เป็นไปตามสัญญา หรือล่าช้า	ผู้บริหารตักเตือนและดำเนินการลงโทษผ่านกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคลเมื่อพนักงานกระทำความผิด
	กำหนดหลักเกณฑ์การจัดตั้งคณะกรรมการตรวจรับงานอย่างชัดเจน โดยคำนึงถึงคุณสมบัติด้านเทคนิค ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และการแบ่งแยกหน้าที่ที่ดี จัดทำ checklist การตรวจรับมอบงานแต่ละโครงการ เพื่อให้มั่นใจว่าการตรวจรับมอบงานครบถ้วน สมบูรณ์ เป็นไปตามเงื่อนไขในสัญญา พร้อมทั้งเก็บเอกสารหรือหลักฐานการตรวจรับงานอย่างครบถ้วน

ความลึง	การควบคุม
	การตรวจรับต้องผ่านความเห็นชอบจากผู้รับสินค้า/คณะกรรมการตรวจรับ ตามเงื่อนไข และหลักเกณฑ์การตรวจรับสินค้า ก่อนดำเนินการตั้งหนี้ และจ่ายชำระเงิน
การรับเงินหรือสิ่งตอบแทนจากบริษัทคู่ค้า หลังจากพนักงานยินยอมตรวจรับสินค้าหรือบริการที่ด้อยคุณภาพหรือไม่เป็นไปตามที่บริษัทสั่งซื้อไว้	ควรกำหนดให้มีการแบ่งแยกหน้าที่ ผู้จัดซื้อ และผู้ตรวจรับสินค้า เพื่อให้มีการถ่วงดุลอำนาจซึ่งกันและกัน (Check and Balance) แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับสำหรับการรับสินค้าหรือบริการที่มีมูลค่าสูงหรือมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ
ได้รับส่วนแบ่งจากกรณีข้อมูลที่เอกสารแจ้งหนี้ไม่ถูกต้องหรือไม่ครบถ้วน (ปริมาณ ราคา คุณภาพ)	นำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้เชื่อมโยงการทำงานตั้งแต่การเสนอราคา ทำสัญญาจัดส่ง และแจ้งหนี้ รวมถึงมีการควบคุมภายในอยู่ในระบบ
การซื้อสินค้าหรือบริการกับคู่ค้ารายเดียวอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน	กำหนดให้มีขั้นตอนในการทบทวน และประเมินคู่ค้าอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงแจ้งผลการประเมินและปัญหาที่พบให้คู่ค้าทราบ เพื่อนำไปปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป
การเลือกรับรองเพื่อการแลกเปลี่ยนอย่างชัดเจน หรือ แอบแฝงเป็นโดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางธุรกิจ การช่วยเหลือหรือผลประโยชน์	กำหนดนโยบายการเลือกรับรองให้เป็นไปตามความเหมาะสม ต้องไม่ขัดกับกฎหมาย และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง พนักงานต้องไม่เรียกร้องหรือชี้แนะให้มีการเลือกรับรอง
การบริจาคเพื่อการกุศลโดยมีผลประโยชน์แอบแฝง โดยใช้องค์การการกุศลเป็นสิ่งบังหน้าเพื่อปกปิดการกระทำผิดของตนเอง และใช้การบริจาคเป็นช่องทางในการจ่ายเงินบนการฟอกเงิน หรือหลีกเลี่ยงภาษี	กำหนดนโยบายการบริจาคเพื่อการกุศล และการให้เงินสนับสนุนให้มีขั้นตอนการสอบทานวัตถุประสงค์ของการบริจาค ความน่าเชื่อถือ และประวัติขององค์กรที่รับบริจาค โดยต้องมีเอกสารหลักฐานชัดเจน และต้องได้รับการอนุมัติก่อนการบริจาค
การสนับสนุนนโยบายพรรคการเมือง นักการเมือง หรือนักธุรกิจที่เกี่ยวข้องทางการเมือง เพื่อให้ได้มาซึ่ง	กำหนดนโยบายความเป็นกลางทางการเมือง โดยพนักงานมีสิทธิและเสรีภาพทางการเมืองตามกฎหมาย แต่ห้ามไม่ให้ทำธุรกรรมของ บริษัท ไปสนับสนุนกิจกรรมทางการเมืองที่จะทำให้สูญเสียความเป็นกลางทางการเมือง หรือได้รับความเสียหายจากการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องและการให้ความช่วยเหลือทางการเมือง

ความลึยง	การควบคุม
ความได้เปรียบทางธุรกิจการค้า หรือทำให้สูญเสีย ความเป็นทางการทางเมือง	
การให้เงินหรือสิ่งของโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการ สนับสนุน หรือการประชาสัมพันธ์ แก่องค์กรอื่น อาจถูกใช้เป็นช่องทางในการขายสินบนได้	กำหนดให้มีการสอบทานหรือกลั่นกรองการให้เงินหรือสิ่งของโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการสนับสนุน หรือการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ของการให้เงินมีความเหมาะสม โปร่งใส และได้รับการอนุมัติก่อนทุกครั้ง
ข. ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interests)	
เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of interest) ใน การจัดซื้อจัดจ้าง	ผู้บริหารยื่นเตือนและสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญในการปฏิบัติตามคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงช่องทางการแจ้งเบาะแสให้พนักงานทราบ
	ผู้บริหารตักเตือนและดำเนินการลงโทษผ่านกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคลเมื่อพนักงานกระทำความผิด
	จัดเก็บฐานข้อมูลสำหรับการตรวจสอบข้อมูลผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of interest) ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน เช่น ข้อมูล เกี่ยวกับเครือญาติ ผู้ถือหุ้น ความเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหาร พนักงานและคู่ค้า และควรมีทบทวนข้อมูลอย่างน้อยปีละครั้ง
การแบ่งแยกหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารด้านการลงทุน ไม่เหมาะสมและไม่สามารถป้องกันข้อผิดพลาดหรือ การทุจริตได้	กำหนดให้มีการแบ่งแยกหน้าที่ในการอนุมัติการลงทุน การบันทึกการขาย การควบคุมเอกสารสำคัญเกี่ยวกับการลงทุน โดยไม่ให้ผู้ ในความรับผิดชอบของบุคคลเดียว เพื่อให้มั่นใจว่ามีการตรวจสอบและคานอำนาจกันอย่างมีประสิทธิภาพ
	กำหนดให้มีกระบวนการบริหารการลงทุน และเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจลงทุนเพื่อให้มีมาตรฐานเดียวกัน
	วิเคราะห์ และตรวจสอบความถูกต้องของแผนการลงทุน นำเสนอข้อคิดเห็นต่อ SIMC
เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of interest) ใน การจัดซื้อจัดจ้าง	ผู้บริหารยื่นเตือนและสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญในการปฏิบัติตามคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานทางจริยธรรมและ จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ
	ผู้บริหารตักเตือนและดำเนินการลงโทษผ่านกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคลเมื่อพนักงานกระทำความผิด
	ติดตามและสอบทานผลการขึ้นชั้นและการเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของพนักงานในหน่วยงาน และกำหนดมาตรการ หรือการแก้ไขในกรณีที่พบความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างทันที

ความร้าย	การควบคุม
การหาประโยชน์ให้ตนเอง ครอบครัว หรือพวกพ้อง จากตำแหน่งหน้าที่ หรือการใช้ประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่เพื่อตนเอง	กำหนดให้บุคลากรทุกระดับยึดถือปฏิบัติในการดำเนินงานด้วยมาตรฐานขั้นสูงสุด โดยบุคลากรทุกระดับจะต้องเปิดเผยรายการขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่ขัดกันกับผลประโยชน์ของ ปตท.
พนักงานคนเดียวทำหน้าที่ความรับผิดชอบหลายอย่างอาจเป็นช่องทางให้เกิดการทุจริตได้ เช่น การออกไปสั่งซื้อ การคัดเลือกคู่ค้า การรับของ การจ่ายเงิน และการบันทึกบัญชี	ควรกำหนดให้มีการแบ่งแยกหน้าที่ เพื่อให้มีการถ่วงดุลอำนาจซึ่งกันและกัน (Check and Balance) โดยกำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูลในระบบ ให้เข้าถึงได้เฉพาะผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องเท่านั้น
ค. การสมรู้ร่วมคิด (Collusion)	
ระยะเวลาและช่องทางการสื่อสาร รวมถึงสถานที่เผยแพร่ประกาศการจัดซื้อจัดจ้างไม่โปร่งใส	กำหนดกระบวนการคัดเลือกคู่ค้าที่โปร่งใสและเกณฑ์การคัดเลือกคู่ค้าที่ชัดเจน
	จัดตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการในการจัดหาและคัดเลือกคู่ค้าให้เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง
จัดจ้าง/เช่าเรือบรรทุก ที่ถูกดำเนินคดีด้านทุจริต/กระทำผิดในเรื่อง FCPA หรืออยู่ใน Blacklist ของ ปปง. หรือหน่วยงานกำกับในต่างประเทศ	กำหนดให้มีการตรวจสอบ Blacklist ในกระบวนการขึ้นทะเบียน AVL โดยกำหนดเป็นเกณฑ์การประเมินการให้คะแนนอย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร และกำหนดมาตรการป้องกันไม่ให้จัดจ้างเรือบรรทุกกับบริษัท Broker ที่ไม่อยู่ใน Approved Vendor List (AVL)
การกำหนดโครงสร้างราคา/ การจัดทำข้อมูลด้านราคา/ การบริหารฐานข้อมูลราคา และการประกาศรายละเอียดข้อมูลราคากลางและการคำนวณราคากลาง ไม่สอดคล้องกับ พรบ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ	ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานศึกษา เข้าอบรมและรับฟังสื่อความเกี่ยวกับวิธีการหรือแนวทางปฏิบัติในการกำหนดโครงสร้างราคา/ การจัดทำข้อมูลด้านราคา/ การบริหารฐานข้อมูลราคา และการประกาศรายละเอียดข้อมูลราคากลางและการคำนวณราคากลาง ให้สอดคล้องกับ พร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ โดย จปญ. และ กมญ.
การจัดซื้อพัสดุ สินค้า/บริการ ที่ไม่เหมาะสม/ ไม่โปร่งใส	มีการส่ง Quotation เพื่อเปรียบเทียบ vendor และผู้บริหารสอบทานและพิจารณาอนุมัติการจัดซื้อข้อมูล
	จัดตั้งคณะกรรมการจัดหาตามระเบียบของ ปตท. และติดตามการดำเนินการของคณะกรรมการดังกล่าวอย่างใกล้ชิด

ความเสี่ยง	การควบคุม
	ผู้บริหารพิจารณาความเหมาะสมของวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง และ/เกณฑ์ในการคัดเลือกคู่ค้า
คู่ค้ามีคุณสมบัติไม่เหมาะสม หรือ เกณฑ์การประเมินคู่ค้าไม่ชัดเจนหรือไม่รัดกุมทำให้เกิดการเข้าใจผิดในการประเมิน หรือเอื้อประโยชน์ให้คู่ค้ารายหนึ่งรายใดเป็นการเฉพาะ	กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินคู่ค้าก่อนเริ่มดำเนินการ (pre-qualification)
	กำหนดให้มีการประเมินคู่ค้าตามกลุ่มงาน ในการจัดซื้อจัดจ้างเชิงพาณิชย์ และอนุมัติคู่ค้าโดยคณะกรรมการคัดเลือกคู่ค้า
	จัดทำรายชื่อคู่ค้าที่ผ่านเกณฑ์ ของ ปตท. และบริษัทในเครือ เพื่อเป็นฐานข้อมูลกลางข้อมูลคู่ค้าที่ใช้ร่วมกัน ก่อนสอบทานและอนุมัติโดยผู้มีอำนาจ
	จัดให้มีการประเมินศักยภาพของคู่ค้า เช่น ผลการดำเนินงานของผู้ค้า
	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคู่ค้าหลังการให้บริการ หากไม่ผ่านเกณฑ์ (ระดับ D) นำเสนอคณะกรรมการเพื่อพิจารณานำออกจากรายชื่อคู่ค้ากลุ่มงานนั้น
ที่มาของราคากลางไม่เหมาะสม หรือไม่สามารถตรวจสอบแหล่งที่มาได้	กำหนดให้มีการประเมินคู่ค้าตามกลุ่มงาน ในการจัดซื้อจัดจ้างเชิงพาณิชย์ และอนุมัติคู่ค้าโดยคณะกรรมการคัดเลือกคู่ค้า
	สอบทานเงื่อนไขใน TOR และMemo อนุมัติหลักการขอซื้อ/ ขอจ้าง และอนุมัติโดยผู้มีอำนาจ และผ่านการสอบทานความถูกต้อง/ ครบถ้วนก่อนการส่งออกไปให้คู่ค้า
	กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินคู่ค้า pre- qualification
การคัดเลือก ประเมินคู่ค้า และเจรจาต่อรองกับคู่ค้าไม่เป็นไปตามนโยบาย ข้อกำหนด และหลักเกณฑ์การจัดหาพัสดุ/ สินค้าและบริการ หรือเอื้อประโยชน์ให้คู่ค้ารายหนึ่งรายใดเป็นการเฉพาะ	สอบทานเพื่อให้มั่นใจว่าการคัดเลือก ประเมินคู่ค้า และเจรจาต่อรองกับคู่ค้าเป็นไปตามนโยบาย ข้อกำหนด และหลักเกณฑ์การจัดหาพัสดุ/ สินค้าและบริการ และอนุมัติโดยผู้มีอำนาจ และผ่านการสอบทานความถูกต้อง/ ครบถ้วนก่อนการประกาศผลการคัดเลือกคู่ค้า
การจัดซื้อจัดจ้างถูกอนุมัติโดยผู้มีอำนาจไม่สอดคล้องกับวงเงินที่ระบุไว้ในข้อกำหนด	นำระบบหรือเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการควบคุมวงเงินการจัดซื้อจัดจ้างเทียบกับอำนาจของผู้อนุมัติ ประเภทค่าใช้จ่ายและความจำเป็น รวมถึงการตรวจสอบการขอซื้อที่อาจเป็นการเลี่ยงการดำเนินการตามอำนาจอนุมัติ เช่น การแยกราชการขอซื้อเพื่อให้อยู่ในวงเงินขออนุมัติ

ความเสี่ยง	การควบคุม
	กำหนดให้ระบบสามารถระบุผู้ที่มีอำนาจอนุมัติรายการจัดซื้อจัดจ้างตามวงเงินการจัดซื้อจัดจ้างที่ได้รับการอนุมัติตามข้อกำหนด
รายการสั่งซื้อค่างานที่ยังได้รับพัสดุ/ สินค้า และบริการไม่ครบถ้วน ส่งผลให้ไม่ได้รับพัสดุ/ สินค้าและบริการทันตามความต้องการ กระทบต่อการดำเนินงาน และการผลิต	ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานจัดหาติดตามรายการสั่งซื้อค่างาน และติดตามการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานจัดหา
ง. การจ้างพนักงานรัฐ (Revolving door)	
พนักงานรัฐที่ได้รับตำแหน่งเข้าทำงาน ใช้อำนาจจากตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเรียกผลตอบแทน หรือใช้อิทธิพลเพื่อส่งผลที่เป็นคุณ แก่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอย่างไม่เป็นธรรม	กำหนดให้มีความระมัดระวังในการจ้างพนักงานรัฐ โดยจะต้องเป็นไปด้วยความโปร่งใส ชี้อัตถ์ มีกระบวนการในการสรรหาบุคลากรตามความสามารถ และความเหมาะสม ไม่ให้ใช้การกระทำความผิดก่อกวนเป็นการตอบแทนเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ สัญญา หรือข้อตกลงใด ๆ
จ. การอุปถัมภ์และระบบเครือญาติ (Patronage and nepotism)	
รับลูกคามีคุณสมบัติไม่เหมาะสม มีความเสี่ยงสูง ไม่เป็นไปตามเกณฑ์หรือนโยบายการรับลูกค้าของปตท.	กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือก และประเมินลูกค้า รวมถึงผ่านการอนุมัติโดยผู้มีอำนาจ ก่อนทำธุรกรรมกับลูกค้า
	จัดเก็บประวัติลูกค้าในระบบงาน และมีกระบวนการทบทวนความน่าเชื่อถือของลูกค้า
เจตนาจัดซื้อจัดจ้างกับคู่คามีคุณสมบัติไม่เหมาะสม	จัดทำและทบทวนหลักเกณฑ์เพื่อการพิจารณาคัดเลือกคู่ค้าที่มีศักยภาพในตลาดโลก ที่สามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ได้ตามปริมาณ คุณภาพ และกำหนดส่งมอบตามแผนกลยุทธ์
	สอบทานและอนุมัติผลการพิจารณาคัดเลือกคู่ค้า โดยผู้บริหารหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง
	จัดเก็บข้อมูลและประวัติของคู่ค้าเพื่อประกอบในการคัดเลือก เช่น การเก็บข้อมูลBlacklist
การคัดเลือกคู่ค้ารายที่ส่งผลให้ตนเองได้รับผลประโยชน์จากการที่บริษัทซื้อสินค้าหรือบริการ	บริษัทควรกำหนดขั้นตอนการทำงาน (หรือ Work Flow) สำหรับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและการคัดเลือกคู่ค้า เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทจะได้รับสินค้าหรือบริการที่ตรงตามความต้องการและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท

ความเสี่ยง	การควบคุม
นั้น ๆ โดยไม่ได้ผ่านขั้นตอนการคัดเลือกตามที่บริษัทกำหนดไว้ เช่น เลือกผู้ขายที่เป็นเครือญาติ หรือเป็นพวกพ้องของตนเอง	กำหนดให้พนักงานเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับ การประกอบธุรกิจส่วนตัว ธุรกิจครอบครัว การลงทุน หรือความสัมพันธ์กับคู่ค้า เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น
การฝากบุคลากรเข้าทำงาน โดยแลกเปลี่ยนกับการเอื้อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจที่ไม่เหมาะสมแก่ปตท. เช่น เจ้าหน้าที่ของรัฐฝากคนรู้จักเข้าทำงานในปตท. โดยบุคคลดังกล่าวไม่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม	จัดให้มีกระบวนการสรรหาบุคลากรหรือขั้นตอนการรับบุคลากรเข้าทำงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร กำหนดให้มีการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัคร รวมถึงการพิจารณาอนุมัติโดยคณะกรรมการที่รับผิดชอบในการสรรหาบุคลากร
ฉ. การซื้อขายข้อมูลที่ผิดกฎหมาย (Illegal information brokerage)	
ข้อมูลที่ใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ และจัดทำรูปแบบธุรกิจและแผนงาน โครงการลงทุนไม่ถูกต้องเหมาะสม	กำหนดให้ข้อมูลที่นำมาใช้ประกอบการจัดทำรูปแบบธุรกิจ และแผนงานการลงทุนต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ และผ่านการสอบทานก่อนนำมาใช้ประกอบการจัดทำรูปแบบธุรกิจและแผนงาน โครงการลงทุน
ทรัพย์สินทางปัญญาถูกบุคคลภายนอกนำไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาต	กำหนดกระบวนการติดตามตรวจสอบด้านการละเมิดด้านทรัพย์สินทางปัญญา และประสานงานหน่วยงานกฎหมายเพื่อดำเนินการ
ช. การซื้อขายหลักทรัพย์โดยใช้ข้อมูลความลับจากบุคคลภายใน (Insider trading)	
กระทำการ โดยการใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ล่วงรู้มา ในลักษณะการใช้ข้อมูลภายใน (Insider Trading) เช่น - ซื้อขายหลักทรัพย์หรือผูกพันตามสัญญาซื้อขายล่วงหน้า	ผู้บริหารเข้าเดือนและสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการไม่กระทำการ โดยการใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ล่วงรู้มา ในลักษณะการใช้ข้อมูลภายใน (Insider Trading) รวมถึงแจ้งช่องทางในการแจ้งเบาะแส
	ผู้บริหารตักเตือนและดำเนินการลงโทษผ่านกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคลเมื่อพนักงานกระทำความผิด
	ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานศึกษาและได้รับการอบรมและสื่อความเกี่ยวกับกระทำการ โดยการใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ล่วงรู้มา ในลักษณะการใช้ข้อมูลภายใน (Insider Trading) ซึ่งขัดต่อ พ.ร.บ. หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535

ความเสี่ยง	การควบคุม
- เปิดเผยข้อมูลภายในแก่บุคคลอื่น	ติดตามและสอบทานผลการขึ้นชั้น Confidentiality Agreement ของพนักงานในหน่วยงาน และกำหนดมาตรการหรือการแก้ไขในกรณีที่พบการกระทำที่ขัดต่อกฎระเบียบอย่างทันที
	กำหนดนโยบายห้ามมิให้กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล ใช้ข้อมูลภายในเพื่อทำการซื้อขาย และรับโอนหลักทรัพย์ ก่อนข้อมูลดังกล่าวจะเปิดเผยต่อสาธารณชน ทั้งนี้รวมถึงคู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะของบุคคลดังกล่าวด้วย พร้อมทั้งหลีกเลี่ยงการซื้อขายหลักทรัพย์ของกลุ่มบริษัทในกลุ่ม ปตท. โดยหากมีความจำเป็นต้องซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทในกลุ่ม ปตท. ต้องแจ้งเลขานุการบริษัทล่วงหน้าอย่างน้อย 2 วัน
ซ. การหลีกเลี่ยงการจ่ายภาษี (Tax evasion)	
ปลอมแปลงข้อมูลหรือจัดทำเอกสารเท็จเพื่อละเว้นหรือหลีกเลี่ยงการจ่ายเงินภาษีให้กับรัฐบาลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	กำชับให้ผู้บริหารและพนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานกำกับดูแลต่าง ๆ ในการเข้าตรวจสอบการดำเนินงานของบริษัท สร้างวัฒนธรรมแห่งการดำเนินงานอย่างโปร่งใส

ภาคผนวก 4 วิธีการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมด้านการทุจริตและคอร์รัปชันในระบบ Risk and Control Platform (RCP)

จากองค์ประกอบที่ 2 ของ COSO fraud risk assessment เรื่อง การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต และ องค์ประกอบที่ 3 เรื่อง กิจกรรมการควบคุมการทุจริต ท่านได้ทราบถึงแนวทางและขั้นตอนในการประเมิน ความเสี่ยงด้านการทุจริต ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การวัด ระดับความเสี่ยง ประเภทของกิจกรรมการควบคุม การทบทวนและกำหนดกิจกรรมการควบคุม และการสอบ ทานกิจกรรมการควบคุมมาแล้ว ในภาคผนวก 4 นี้จะอธิบายถึงการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ลงในระบบ Risk and Control Platform (RCP) ดังนี้

ภาพที่ 8 ภาพหน้าจอระบบ RCP ส่วน Summary of the Process

Process	Process Type	Selected for Assessment	Status
TEST P1	Core	Yes	Awaiting Assessment

Summary of the Process			
Sub-process	Risks	Controls	Action Plan
Residual Risk (Non Fraud)	Residual Risk (Fraud)	Average Control Design	Average Control Compliance
		0.00	0.00

Scoping Questions			
PD have changed? *	Objectives of the department have changed? *	Process has changed? *	The relevant laws have changed?
No	No	No	No
The key person in the organization has changed and affects the organization? *	Issues in previous year? *	New Process *	Focus process of this year? *
No	No	Yes	No
Action Plans Last Year (Automatic)			
No			
Selected for Assessment		Issues of Process-Control Validation	
Yes			

Sub Processes
Risks
Controls
Process Administration
Tree Map

พื้นที่ A เป็นการสรุปข้อมูลของกระบวนการหลักนั้นๆที่ท่านบันทึกไว้ในระบบ RCP ได้แก่ จำนวน กระบวนการทำงานย่อย (Sub-process) ความเสี่ยง (Risk) การควบคุม (Control) แผนการปรับปรุงการควบคุม (Action plan) คะแนนเฉลี่ยการออกแบบการควบคุม (Average Control Design) และคะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติตาม การควบคุมที่ได้ออกแบบไว้ (Average Control Compliance)

พื้นที่ B เป็นการระบุการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในกระบวนการที่ท่านรับผิดชอบเมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน หน้า โดยท่านต้องตอบคำถามต่าง ๆ เช่น มีการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่ มี

การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานหรือไม่ หรือมีกระบวนการทำงานใหม่เกิดขึ้นหรือไม่ เป็นต้น เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาหรือปรับปรุงรายละเอียดในการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมสำหรับหน่วยงานท่าน เพื่อให้ผลการประเมินสอดคล้องและตรงกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในปีที่ประเมิน

เมื่อท่านได้บันทึกข้อมูลต่าง ๆ ในระบบ RCP แล้ว ท่านสามารถสอบทานภาพรวมของกระบวนการทำงานของท่านที่หน้าจอนี้อีกครั้งหนึ่ง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ภาพที่ 9 ภาพหน้าจอระบบ RCP ส่วน General Info

The screenshot displays the 'General Info' section of the RCP system for a sub-process named 'TEST SUP1'. The interface includes a header with the sub-process name and a star icon, and a close button. Below the header, there is an 'Edit Mode' toggle and a note indicating that asterisks (*) denote required or modified fields. The 'General Info' section is divided into several tabs: 'General Info', 'Activities', 'Risks', 'Controls', and 'Action Plan'. The 'General Info' tab is currently active, showing fields for Name, Description, English Description, Library ID, Library ID Description, and Audit Universe. Below these fields, there are four circular icons representing different categories: Activities (0), Risks (0), Controls (0), and Action Plan (0). The 'Activities' tab is also visible, showing a tree map of the sub-process. The tree map shows a single node labeled 'TEST SUP1' connected to a line representing 'Processes'.

หน้าจอข้อมูลทั่วไปของกระบวนการทำงานย่อยนี้ ท่านต้องบันทึกชื่อและรายละเอียดของกระบวนการทำงานย่อยที่นำมาประเมินความเสี่ยงในระดับปฏิบัติการ

ภาพที่ 10 ภาพหน้าจอระบบ RCP ส่วน Risk Assessment

Risk: C1.1.02.R03 ⓘ ☆

Inherent Risk Rating: L16

Residual Risk Rating: L16

Status: Awaiting Assessment

☐ Edit Mode (* required, * modified)

General Info ⓘ

Risk Inventory ⓘ

Fraud * ☐ No ☐ Yes

New Risk ☐ Yes ☐ No

Other Assessment ☐ No

*Risk Category

*Level_1

*Level_2

*Level_3

Appendix

*Corporate Risk

*BU Risk

Inherent Risk Assessment ⓘ

Inherent Financial Criteria

Inherent Operation Criteria

Processes Effectiveness ☐ 1

Inherent Reputation Criteria

Inherent Impact * ☐ 1

*Inherent Likelihood ☐ 1

Inherent Operational Impact * ☐ 1

Inherent Operational Impact Description

Inherent Likelihood Description

Inherent Risk Rating ☐ L16

Residual Risk Assessment ⓘ

Residual Operation Criteria *

Processes Effectiveness ☐ 1

Residual Impact ☐ 1

Residual Likelihood ☐ 1

Residual Operational Impact * ☐ 1

Residual Operational Impact Description

Residual Likelihood Description

Residual Risk Rating ☐ L16

History of this Risk Assessments

Controls

Action Plan

พื้นที่ C ท่านต้องระบุความเสี่ยงทั้ง 3 level และประเมินว่า เป็นความเสี่ยงด้านการทุจริตหรือไม่

พื้นที่ D ท่านต้องประเมินผลกระทบ (Impact) และโอกาสเกิด (Likelihood) ของความเสี่ยงสืบเนื่อง (Inherent Risk) หรือความเสี่ยงก่อนการดำเนินกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงนั้น โดยใช้ตารางที่ 4 เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านโอกาสเกิด (Likelihood Assessment Criteria) และตารางที่ 5 เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านผลกระทบ (Impact Assessment Criteria) ประกอบการประเมิน

พื้นที่ E ท่านต้องประเมินผลกระทบ (Impact) และโอกาสเกิด (Likelihood) ของความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) หรือความเสี่ยงที่เหลือภายหลังการดำเนินกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงนั้น โดยใช้ตารางที่ 4 เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านโอกาสเกิด (Likelihood Assessment Criteria) และตารางที่ 5 เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านผลกระทบ (Impact Assessment Criteria) ประกอบการประเมินเช่นเดิม

ภาพที่ 11 ภาพหน้าจอระบบ RCP ส่วน Control assessment

Control

Test C1 ☆

Control Design

Control Compliance

Status

4. การควบคุมความเสี่ยง เพื่อหา และ ไม่เกิดความเสียหาย

4. มีผู้ติดตามมากกว่า 90%

Awaiting Assessment

☐ Edit Mode

(*) required, * modified

General Info ⓘ

Name *

Test C1

Description *

for test control

Library ID

Customized Description *

Control Reference ID

Control Classification ⓘ

พบประเด็น/ข้อผิดพลาด/ Pain Point/ ข้อร้องเรียน ในช่วงเวลา 1 ปีที่ผ่านมา ⓘ

พบในช่วงเวลา 1 ปีที่ผ่านมา (Y/N) *

Not Applicable

ค้นพบโดยทีมงานภายใน/ส่วน หรือ 1A/ 2nd Line *

Not Applicable

Is it a first time or recurring? *

Not Applicable

ได้รับการปรับปรุงแล้ว (Y/N) *

Not Applicable

F

Control Assessment ⓘ

Control Design *

4. การควบคุมความเสี่ยง เพื่อหา และ ไม่เกิดความเสียหาย

Control Compliance *

4. มีผู้ติดตามมากกว่า 90%

G

Action Plan

Issues

Search

Name	Description	Issue Owner	Issue Status
No results			

H

Action Plans

Search

Name	Description	Action Owner	Target Completion date	Percent Complete	Status
No results					

พื้นที่ F ท่านต้องพิจารณาถึงประเด็น ข้อผิดพลาด Pain point และข้อร้องเรียนในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา และตอบคำถามต่าง ๆ เช่น ประเด็นได้รับการค้นพบโดยใคร เป็นประเด็นใหม่หรือเกิดขึ้นซ้ำ และได้รับการปรับปรุงแล้วหรือไม่ เป็นต้น

พื้นที่ G ท่านต้องประเมินการควบคุมภายในตามเกณฑ์ในตารางที่ 7 เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพการออกแบบการควบคุม (Control design) และตารางที่ 8 เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติตามการควบคุม (Control compliance)

พื้นที่ H ท่านต้องบันทึกแผนการปรับปรุงการควบคุม (Action plan) เพิ่มเติมในกรณีที่มีการควบคุมภายในยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ข้อมูลที่ต้องบันทึก เช่น รายละเอียดของแผนการปรับปรุงการควบคุม ผู้รับผิดชอบ วันที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ สถานะความคืบหน้าของแผน เป็นต้น หลังจากผลการประเมินถูกอนุมัติโดยผู้บริหารสูงสุดตามลำดับขั้นแล้ว Action Plan ดังกล่าวจะถูกติดตามความคืบหน้าผ่านระบบ RCP ทุกไตรมาสจนกว่าจะแล้วเสร็จ และท่านสามารถพิจารณาเพิ่มคะแนนการประเมินผลการควบคุมได้ในปีต่อไป

ภาพที่ 12 ภาพหน้าจอระบบ RCP ส่วน Process and risk summary

Business Entity

TEST ☆

Status

Not Started

☐ Edit Mode
 (* required, * modified)

General Info ⓘ

Name *

TEST

PIS ID

Description

FD

0

BU Objectives

Income (M€)

Cost (M€)

Net Profit (M€)

Risk Owner

Approver

IC Agent

Next Approver

Action Comment

Process and Risk Summary

Core Processes

0

Supporting Processes

0

Risks

0

Controls

0

Residual Risk (Non Fraud)

Residual Risk (Fraud)

Average Control Design

Average Control Compliance

Action Plans

0

Controls Need Action Plan

0

Core Processes Summary

Sub-Processes of Core Process

0

Risks of Core Process

0

Controls of Core Process

0

Inherent Risks L

0

Inherent Risks M

0

Inherent Risks H

0

Inherent Risks E

0

Residual Risks L

0

Residual Risks M

0

Residual Risks H

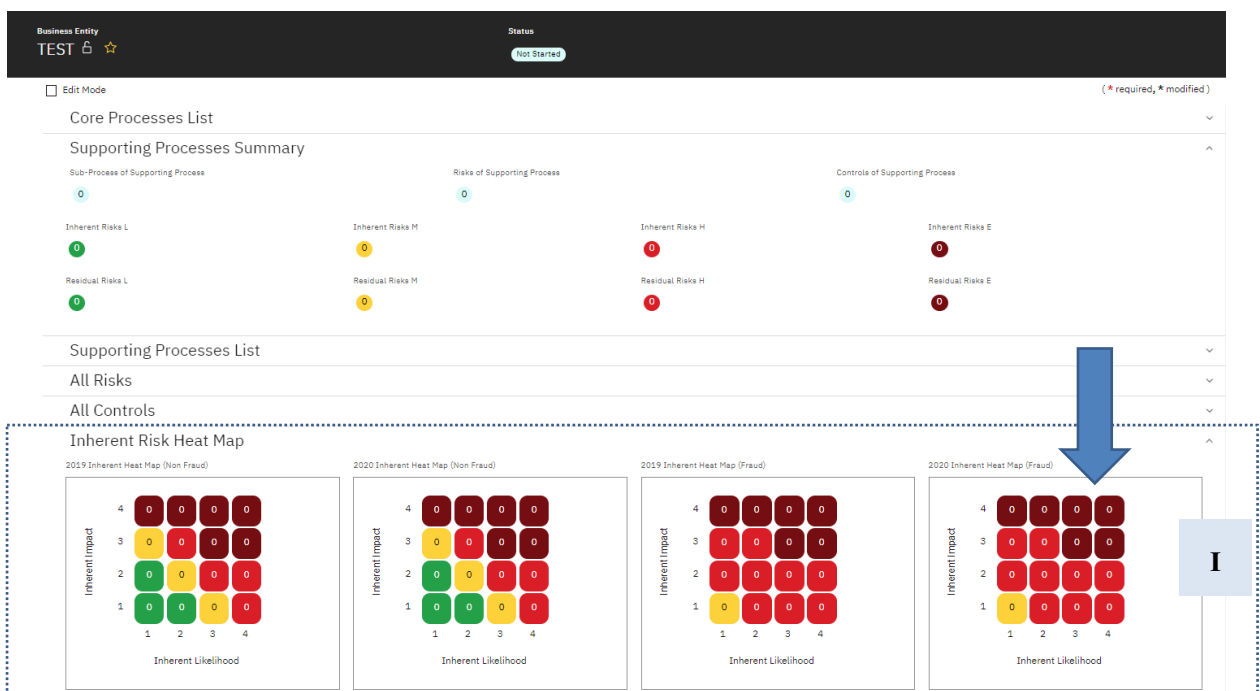
0

Residual Risks E

0

ภาพด้านบนนี้ คือ สรุปข้อมูลกระบวนการและความเสี่ยงที่ท่านบันทึกข้อมูลไว้ เพื่อให้ท่านได้ตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

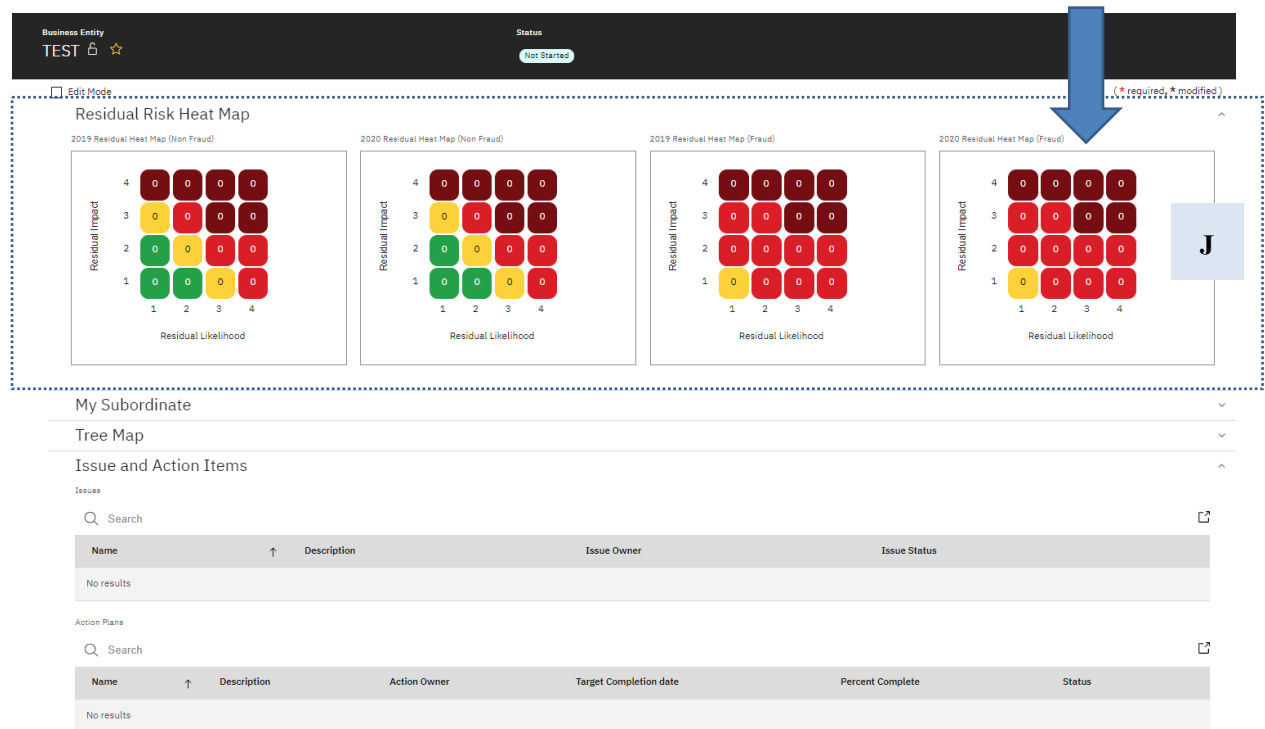
ภาพที่ 13 ภาพหน้าจอระบบ RCP ส่วน Inherent Risk Heat Map



I

พื้นที่ I แผนภาพความเสี่ยงของความเสี่ยงสืบเนื่อง (Inherent risk) ด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน (ภาพขาวสุด) จะแสดงผลตามการประเมินของท่าน

ภาพที่ 14 ภาพหน้าจกระบบ RCP ส่วน Residual Risk Heat Map



พื้นที่ J แผนภาพความเสี่ยงของความเสี่ยงคงเหลือ (Residual risk) ด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน (ภาพขาวสุด) จะแสดงผลตามการประเมินของท่าน

ภาพที่ 15 ภาพหน้าจอระบบ RCP ส่วน Corporate and BU Heat Maps

Business Entity
TEST ☆

Status
Not Started

✕

☐ Edit Mode (* required, * modified)

Administration ⓘ

Files and Links

Corporate and BU Heat Maps

Corporate Residual (Non Fraud)

Corporate Residual (Fraud)

BU Residual (Non Fraud)

BU Residual (Fraud)

K

Questionnaire

Questionnaire Templates

🔍 Search

Create New Questionnaire Template Copy Template

Name	Description	Assessment Year	Questionnaire Builder	Type	Questionnaire Link
No results					

Employee

🔍 Search

Name	Employee Account	First Name	Last Name	Status	Title
No results					

พื้นที่ K แผนภาพความเสี่ยงของความเสี่ยงระดับองค์กร (Corporate risk) และความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (Business unit risk) ด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน (ภาพที่ 2 และภาพที่ 4) จะแสดงผลตามการประเมินของท่าน

เอกสารอ้างอิง

	เอกสาร	ผู้จัดทำ	ปี
[1]	คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วองค์กร (PTT Enterprise Risk Management Manual 2021)	ปตท.	2564
[2]	คู่มือแนวทางการกำหนดมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมสำหรับนิติบุคคลในการป้องกันการให้สินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐ เจ้าหน้าที่ของรัฐต่างประเทศและเจ้าหน้าที่ขององค์การระหว่างประเทศ	สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ	2560
[3]	บทที่ 2 พื้นฐานความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์การทุจริตคอร์รัปชัน	สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ	ไม่ระบุ
[4]	แบบประเมินตนเองเกี่ยวกับมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชัน เวอร์ชัน 2.1	แนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย	2559
[5]	แบบประเมินตนเองเพื่อพัฒนาระบบต่อต้านคอร์รัปชัน ฉบับปรับปรุง 4.0	แนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย	2563
[6]	ประกาศคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เรื่อง หลักเกณฑ์การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยาของเจ้าพนักงานของรัฐ พ.ศ. 2563	คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ	2563
[7]	ประกาศ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เรื่อง ข้อกำหนดในรายละเอียดเกี่ยวกับการป้องกันและจัดการความขัดแย้งทางผลประโยชน์	สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์	2558- 2562
[8]	เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง แนวทางการจัดการความเสี่ยงจากการทุจริต	คุณศิวัชรักษ์ พินิจารมณ	2561
[9]	เอกสารประกอบการอบรม เรื่อง แนวทางการควบคุมภายในที่สัมพันธ์กับกฎหมาย ป.ป.ช.	คุณศิวัชรักษ์ พินิจารมณ	ไม่ระบุ
[10]	A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment	UN Global Compact	2013 (2556)

	เอกสาร	ผู้จัดทำ	ปี
[11]	Fraud tree	Association of Certified Fraud Examiner	2021 (2564)
[12]	Global Economic Crime and Fraud Survey - Fighting fraud: A never-ending battle	PwC	2020 (2563)