การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริต

กองตรวจสอบภาครัฐ

กรมบัญชีกลาง

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561

มาตรา 79 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

มาตรฐานการตรวจสอบภายใน

๒๐๖๐ : การรายงานต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและคณะกรรมการตรวจสอบหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและคณะกรรมการตรวจสอบ ทราบถึงวัตถุประสงค์อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและผลการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในแผนการตรวจสอบ และการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ มาตรฐานและจรรยาบรรณการตรวจสอบภายใน โดยรายงานดังกล่าวต้องระบุถึงประเด็นความเสี่ยงและการควบคุมที่มีนัยสำคัญ ความเสี่ยงจากการทุจริต ประเด็นการกำกับดูแล รวมทั้งเรื่องอื่นๆ ที่หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและหรือคณะกรรมการตรวจสอบให้ความสำคัญ

มาตรฐานการตรวจสอบภายใน

๒๑๒๐.A๒ : การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในต้องประเมินโอกาสของการเกิดทุจริตและวิธีการบริหารความเสี่ยงในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทุจริต

๒๒๑๐.A๒ :การกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่จะตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายในต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ที่อาจจะเกิดข้อผิดพลาด ข้อบกพร่อง การทุจริต การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ และข้อบังคับ รวมทั้งความเสี่ยงอื่นๆ ที่มีนัยสำคัญ

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายใน

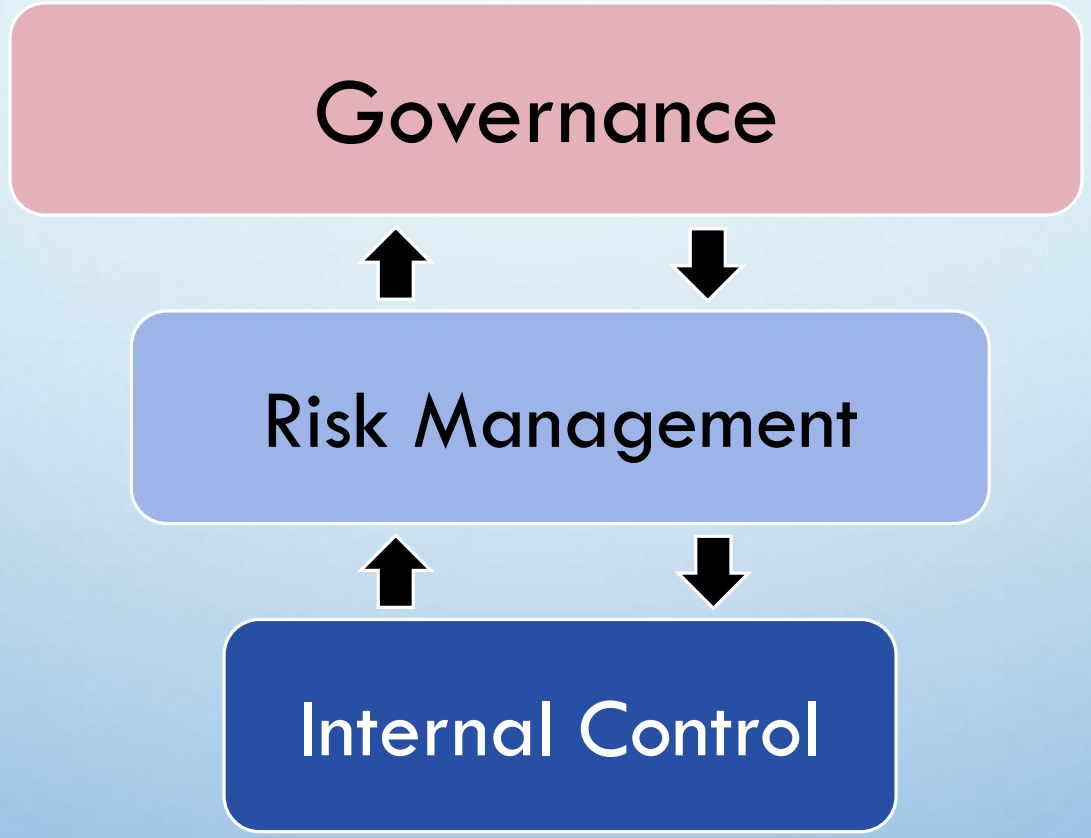
ข้อ ๑๗ (๖.๒) รายงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ประกอบด้วย

(๖.๒.๑) ความเสี่ยงที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ

(๖.๒.๒) ความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารจัดการความเสี่ยง และการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริต รวมถึงระบบการร้องเรียน (WHISTLEBLOWING) ของหน่วยงานของรัฐ

(๖.๒.๓) ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอและเหมาะสมของการควบคุมภายในด้านการเงิน และกระบวนการอื่นที่พิจารณาว่ามีความเสี่ยงสูงต่อการเกิดการทุจริต

(๖.๒.๔) สรุปภาพรวมของการฟ้องร้องต่อหน่วยงานของรัฐ คดีความต่าง ๆ และความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ในทางแพ่ง โดยวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริง (ROOT - CAUSE ANALYSIS) และเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาในระยะยาว


Governance
Risk Management
Internal Control

THREE LINES MODEL : 6 PRINCIPLES

- GOVERNANCE
- GOVERNING BODY ROLES
- MANAGEMENT AND FIRST AND SECOND LINE ROLES
- THIRD LINE ROLES
- THIRD LINE INDEPENDENCE
- CREATING AND PROTECTING VALUE

THREE LINES MODEL : KEY ROLES

- THE GOVERNING BODY
- MANAGEMENT
- INTERNAL AUDIT
- EXTERNAL ASSURANCE PROVIDERS

การบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

ความเสี่ยง

ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

RISK

COSO DEFINITION

"THE POSSIBILITY THAT EVENTS WILL OCCUR AND AFFECT THE ACHIEVEMENT OF STRATEGY AND BUSINESS OBJECTIVES"

ISO DEFINITION

- EFFECT OF UNCERTAINTY ON OBJECTIVES…
- CAN BE POSITIVE, NEGATIVE…
- EXPRESSED IN TERMS OF RISK SOURCES , POTENTIAL EVENTS, CONSEQUENCES AND LIKELIHOOD….

COSO'S FRAUD RISK MANAGEMENT PRINCIPLES

- FRAUD RISK GOVERNANCE

  CORPORATE GOVERNANCE + INTERNAL CONTROL ENVIRONMENT

  FRAUD RISK MANAGEMENT PROGRAM BY BOARD AND SENIOR MANAGEMENT

- FRAUD RISK ASSESSMENT
- FRAUD CONTROL ACTIVITY
- FRAUD INVESTIGATION AND CORRECTIVE ACTION
- FRAUD RISK MANAGEMENT MONITORING ACTIVITIES

FRAUD RISK GOVERNANCE

- CULTURE – HONESTY, INTEGRITY, ETHIC
  - CLEARLY COMMUNICATE COMMITTING FRAUD FACES A HIGH LIKELIHOOD OF GETTING CAUGHT AND BEING HELD RESPONSIBLE AND PUNISHED
- TONE AT THE TOP – LEADING BY EXAMPLE
- BOARD ROLES
- FRAUD RISK MANAGEMENT POLICY
- FRAUD RISK GOVERNANCE ROLES AND RESPONSIBILITIES – DETERRENCE, PREVENTION, DETECTION
- DOCUMENT
- COMMUNICATE – WHISTLEBLOWER PROCESS

กระบวนการประเมินความเสี่ยงด้านทุจริต

- FRAUD RISK ASSESSMENT TEAM – APPROPRIATE COMPONENT
- FRAUD RISK UNIVERSE

IDENTIFY FRAUD SCHEMES AND FRAUD RISKS – INCLUDING RISK OF MANAGEMENT OVERRIDE OF CONTROLS

- ประเมินผลกระทบและโอกาส
- ASSESS PERSONNEL AND DEPARTMENTS USING FRAUD TRIANGLE
- ระบุและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่
- กำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยง

กระบวนการประเมินความเสี่ยงด้านทุจริต

- ใช้ DATA ANALYTICS TECHNIQUES ในประเมินและตอบสนองความเสี่ยง
- ประเมินเป็นระยะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายในและภายนอก
- จัดลำดับความเสี่ยง
- บันทึกข้อมูลการประเมินความเสี่ยง/จัดทำ RISK PROFILE

ประเภทความเสี่ยงการทุจริต

- การใช้ทรัพย์สินอย่างไม่เหมาะสม
- การคอรัปชั่น
- การรายงานเป็นเท็จ

ปัจจัยบ่งชี้ในการเกิดการทุจริต RED FLAGS

- ความกดดันจากนโยบายระดับสูง
- ระบบ IT ที่ไม่เหมาะสม
- ระบบงานใหม่ๆ
- ผู้บริหารอนุมัติด้วยกระดาษและให้เจ้าหน้าที่ไปปฏิบัติงานอนุมัติในระบบ
- การกำหนดตัวชี้วัดที่ส่งผลให้เกิดการกระทำที่ไม่เหมาะสม
- นโยบายด้านการควบคุมภายในไม่เหมาะสม

ตัวอย่างการทุจริตคอร์รัปชั่น

- BRIBERY
- EMBEZZLEMENT
- EXTORTION
- FAVORITISM

FRAUD TRIANGLE

- INTENSIVE / PRESSURE
- RATIONALIZATION / ATTITUDE
- OPPORTUNITY

การระบุความเสี่ยง

- การระบุ UNIVERSE OF FRAUD RISKS
- ข้อมูลสารสนเทศจากภายนอก : NEWS, COMPLAINTS, IIA AND OTHER ORGANIZATIONS
- ข้อมูลสารสนเทศจากภายใน : INTERVIEWING, BRAINSTORMING, EMPLOYEE SURVEYS, FACILITATED SESSIONS, REVIEWING INFORMATION FROM WHISTLEBLOWER HOTLINE, PERFORMING ANALYTICAL PROCEDURES

ตัวอย่างแบบการประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	บุคคล/หน่วยงานที่อาจทำให้เกิดการทุจริต	การควบคุมที่มีอยู่	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่	ความเสี่ยงคงเหลือ	การตอบสนองความเสี่ยงคงเหลือ

ตัวอย่าง

กรม A มีการจัดทำระบบการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาล ผ่านระบบ FUNDTRANS โดยให้เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลในระบบ และให้บุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ตรวจสอบ และผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่อนุมัติ ระบบจะดำเนินการเบิกเงินให้เข้าบัญชีเจ้าหน้าที่โดยตรง

ตัวอย่าง

กรม A มอบหมายให้นาง ก จัดทำเช็คเพื่อให้ผู้มีอำนาจลงนาม จำนวน 2 ท่าน และ นาง ก มีหน้าที่จัดทำรายงานกระทบยอดเงินฝากธนาคารเป็นประจำทุกเดือน

ตัวอย่าง

กรม A มอบหมายให้นาง ก พนักงานราชการ เป็น ADMINISTRATOR และ MAKER ในระบบ KTB CORPORATE ONLINE และให้ นาง ข นักวิชาการเงินชำนาญการเป็น AUTHORIZER

ตัวอย่าง

กรม A มอบหมายให้นาง ก พนักงานราชการ ผู้ดูแลข้อมูลเลขที่บัญชีของบุคลากรและบุคคลต่างๆ และเป็น MAKER ในระบบ KTB CORPORATE ONLINE และให้ นาง ข นักวิชาการเงินชำนาญการ เป็น AUTHORIZER

ตัวอย่าง

กรม A มอบหมายให้นาง ก จัดทำไฟล์โอนจ่ายเงินเดือน และพิมพ์ข้อมูล เพื่อให้ผู้บริหารอนุมัติรายการและเช็ค และนำไฟล์เข้าระบบเพื่อประมวลผลการเบิกจ่าย

FRAUD CONTROL ACTIVITIES

- ADDRESSING ROOT CAUSES
- MITIGATE THE CAUSES
- PREVENTIVE CONTROLS – OVERT & COVERT /LOWER ORGANIZATIONAL LEVELS, BUSINESS PROCESSES
- DETECTIVE CONTROLS – COVERT / ORGANIZATIONAL AND OPERATIONAL LEVELS
- BACKGROUND INVESTIGATIONS – PERSONNEL , SUPPLIERS, CUSTOMERS, BUSINESS PARTNERS
- TRAINING
- ANNUAL EMPLOYEE SURVEYS - ความสามารถในการรายงานโดยไม่กลัว ประสิทธิผลของการตอบสนองที่หน่วยงานดำเนินงาน พบการกระทำที่ผิดปกติหรือไม่ในปีที่ผ่านมา รู้วิธีการรายงานหรือไม่
- EXIT INTERVIEWS
- SEGREGATION OF DUTIES – NULLIFIED BY COLLUSION – SO REGULAR ROTATION, MANDATORY LEAVE POLICIES, DATA ANALYTICS
- WHISTLEBLOWER SYSTEMS – PROVISION FOR ANONYMITY, TESTING BY IA, OVERSIGHT BY BOARD/AC
- MANAGEMENT OVERRIDE OF CONTROLS
- PROACTIVE DATA ANALYTICS

ROOT CAUSE ANALYSIS

5 WHYS TOOL

DATA ANALYTICS FRAMEWORK

- ANALYTICS DESIGN
- DATA COLLECTION
- DATA ORGANIZATION & CALCULATION
- DATA ANALYSIS
- FINDING, OBSERVATION &REMEDIATION

FRAUD PREVENTIVE CONTROL

- BUSINESS PROCESS CONTROLS – DELEGATE AUTHORITY AND RESPONSIBILITY
- PHYSICAL ACCESS CONTROL
- LOGICAL ACCESS CONTROL – THOSE THAT HAVE A “NEED TO KNOW” HAVE THE “RIGHTS TO KNOW”
- TRANSACTION CONTROL – MANUAL/AUTOMATED , COMPLETENESS/ACCURACY/VALIDITY, APPROVAL WITH MONEY THRESHOLDS
- TECHNOLOGY CONTROL

ตัวอย่างการควบคุมเชิงป้องกัน

- นโยบายการป้องกันการทุจริต
- การตรวจสอบพื้นฐานของเจ้าหน้าที่
- การอบรมสร้างความตระหนักการทุจริต
- การตรวจสอบการแก้ไขระบบ
- การตรวจสอบเปรียบเทียบ
- การแบ่งแยกหน้าที่
- จริยธรรม
- การกำหนดวงเงิน

การควบคุมภายใน

- การอนุมัติรายการ
- การสอบทาน
- การเก็บรักษาทรัพย์สิน
- การกระทบยอด
- การแบ่งแยกหน้าที่
- การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

การแบ่งแยกหน้าที่

- การบันทึกรายการ
- การอนุมัติ
- การดูแลทรัพย์สิน
- การกระทบยอด/การควบคุม

- COST/BENEFIT

ตัวอย่างแบบสอบถามการแบ่งแยกหน้าที่

ผู้ดูแลระบบ(Administrators)	ผู้ใช้งานระบบ Makers	ผู้ใช้งานระบบ Authorizers
ผู้มีสิทธิ Admin ทำหน้าที่สร้าง User ชื่อ..... ตำแหน่ง..... ผู้มีสิทธิ Admin ทำหน้าที่อนุมัติ ชื่อ..... ตำแหน่ง.....	ผู้มีสิทธิ ชื่อ..... ตำแหน่ง..... ผู้มีสิทธิ ชื่อ..... ตำแหน่ง..... ผู้มีสิทธิ ชื่อ..... ตำแหน่ง.....	วงเงิน..... ชื่อ..... ตำแหน่ง..... ชื่อ..... ตำแหน่ง..... วงเงิน..... ชื่อ..... ตำแหน่ง..... ชื่อ..... ตำแหน่ง.....

FRAUD INVESTIGATION AND CORRECTIVE ACTION

- ESTABLISH INVESTIGATION AND RESPONSE PROTOCOLS
- CONDUCT INVESTIGATION
- COMMUNICATE INVESTIGATION RESULTS
- TAKE CORRECTIVE ACTIONS – INTERNAL CONTROL REMEDIATION, DISCIPLINARY ACTIONS, TRAINING, INSURANCE CLAIM, ROOT CAUSE ANALYSIS
- EVALUATE INVESTIGATION PERFORMANCE

การตอบสนอง

- การตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริง
- การดำเนินคดี
- การลงโทษทางวินัย
- การดำเนินการทางเพ่ง

MONITORING ACTIVITIES

- ONGOING MONITORING –ROUTINE PROCESSES MONITORING ON A REAL-TIME BASIS
- SEPARATE PERIODIC EVALUATION

การตรวจพบ

- การตรวจสอบภายใน
- การจับคู่ข้อมูลหลังจ่ายเงิน
- การสอบทานเอกสาร
- กระบวนการรายงาน และระบบร้องเรียน (WHISTLEBLOWING)

เทคนิค TESTS OF CONTROLS

- การสอบถาม
- การสัมภาษณ์
- การทำแบบสอบถาม
- การเขียน FLOWCHART
- การเขียนอธิบาย
- การ WALKTHROUGHS
- การใช้เครื่องมือทดสอบ
- การเปรียบเทียบกับ LEADING PRACTICES

การทุจริต

- SKIMMING
- LAPPING
- THEFT OF CHECKS
- DEPOSIT IN TRANSIT
- FALSE REFUNDS
- FALSE VOIDS
- CHECK TAMPERING
- BILLING SCHEMES
- MULTIPLE REIMBURSEMENT
- CREATION OF FICTITIOUS VENDORS
- PAYMENT FOR SERVICES NOT RECEIVED

การทุจริต

- GHOST EMPLOYEES
- FALSIFIED HOURS AND SALARY
- FAILURE TO REMOVE TERMINATED EMPLOYEE
- OVERTIME PAY
- SYSTEM PASSWORD COMPROMISE
- FORGED AUTHORIZATIONS
- ENROLLING INELIGIBLE PENSIONER
- MISUSE OF ASSETS/INVENTORIES
- THEFT OF ASSETS/INVENTORIES

การทุจริตด้านการเงิน

- การไม่บันทึกการรับเงิน/บันทึกน้อย
- การตัดจำหน่ายลูกหนี้
- การคืนเงินไม่ถูกต้อง
- การยกเลิกใบเสร็จรับเงิน

การทุจริตด้านการเงิน

- เงินสดย่อย
- LAPPING
- การเบิกจ่ายด้วยเช็ค
- จุดการทุจริต POINT OF SALES (VOID/REFUND)
- KITTING

การทุจริต

- สินค้าคงเหลือ
- อุปกรณ์
- อาคาร
- สินทรัพย์ไม่มีตัวตน

การทุจริตด้านการจัดซื้อจัดจ้าง

- การอนุมัติโครงการ
- การกำหนดราคากลาง
- การประกวดราคา
- การตรวจรับงาน