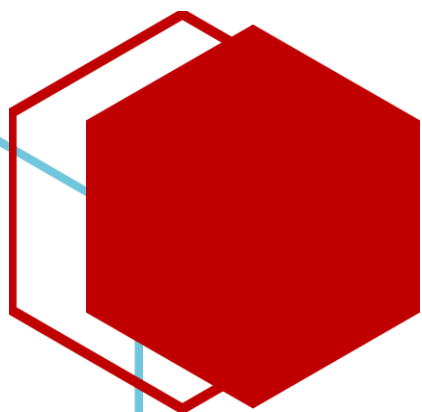




คู่มือแนวทางการสร้างมาตรการควบคุมเชิงปฏิบัติ
(Guidelines for Developing Anti-corruption Operating Control)

แนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย
Thai Private Sector Collective Action Against Corruption

Type the abstract of the document here. The abstract is typically a short summary of the contents of the document. Type the abstract of the



วัตถุประสงค์

คู่มือแนวทางการสร้างมาตรการควบคุมเชิงปฏิบัติ (Operating Control) นี้จัดทำขึ้นโดยแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (Thai Private Sector Collective Action Against Corruption หรือ CAC) ภายใต้การสนับสนุนของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors หรือ IOD) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นแนวทางและตัวอย่างกับบริษัทที่ยื่นขอรับรองกับ CAC สามารถจัดทำมาตรการควบคุมภายในตามแบบประเมินตนเอง 71 ข้อได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ บริษัทหลายบริษัทต้องการข้อมูลเกี่ยวกับการจัดทำ Operating Control ที่พอเพียงและครบถ้วนเพื่อลดความเสี่ยงความผิดพลาดจากการดำเนินงาน ทาง CAC จึงได้จัดเตรียมคู่มือฉบับนี้ที่ประกอบด้วย ข้อมูล แนวปฏิบัติที่ดี และตัวอย่างที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เป็นประโยชน์กับบริษัทที่กำลังจะยื่นรับรองกับ CAC

หมายเหตุ

แนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย ไม่รับผิดชอบต่อความเสียหายทุกประเภทอันเกิดจากการใช้คู่มือแนวทางปฏิบัตินี้ โดยบริษัทจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อความแม่นยำความถูกต้อง ความครบถ้วน และความเหมาะสมของข้อมูล ดังนั้น ผู้จัดทำมาตรการควบคุมภายในต้องมีความชำนาญและได้รับคำแนะนำที่เหมาะสมในการนำไปใช้งาน

อนึ่ง แนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย จะไม่เปิดเผยหรือเผยแพร่ข้อมูลในแบบประเมินตนเองที่บริษัทได้จัดทำขึ้น เว้นแต่จะได้รับความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจากบริษัท

เกี่ยวกับ CAC

แนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (Thai Private Sector Collective Action Against Corruption หรือ CAC) เป็นความริเริ่มของภาคเอกชนไทย ในการที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาการคอร์รัปชัน โดยมุ่งสร้างและขยายแนวร่วมในภาคเอกชน เพื่อสร้างกระแสการต่อต้านการคอร์รัปชัน ด้วยการส่งเสริมให้บริษัทต่าง ๆ กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการที่จะปฏิเสธการเรียกรับและให้สินบน รวมถึงการคอร์รัปชันระหว่างองค์กรเอกชน

CAC จัดตั้งขึ้นมาตั้งแต่ พ.ศ. 2553 โดยความสนับสนุนของ 8 องค์กรธุรกิจชั้นนำของประเทศ ประกอบด้วย หอการค้าไทย หอการค้าร่วมต่างประเทศในประเทศไทย (JFCCT) สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย สมาคมธนาคารไทย สมาคมธุรกิจตลาดทุนไทย สมาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สมาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ซึ่งทำหน้าที่เป็นเลขานุการและรับบทบาทในการสนับสนุนการขับเคลื่อนแนวร่วมฯ ประกอบกับการที่รัฐบาลไทยได้มีการลงนามรับรอง ในอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการต่อต้านทุจริต ตั้งแต่พ.ศ. 2546 ดังนั้น การริเริ่ม CAC จึงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ที่จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ซึ่งทำให้ทั้งรัฐบาลและ ป.ป.ช. สนับสนุนแนวร่วมฯ มาตั้งแต่ต้น โดยมีการจัดประชุมระหว่างภาครัฐและเอกชนครั้งแรกเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2553 เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินแนวร่วมฯ

CAC ได้รับการสนับสนุนทางด้านเงินทุนจาก Prosperity Fund จากสหราชอาณาจักร กองทุนรวมธรรมมาภิบาลไทย (Thai CG Funds) และบริษัทเอกชนในประเทศไทย

แนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (CAC)

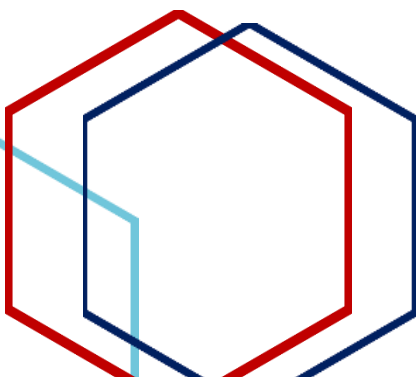
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

2/9 หมู่ 4 อาคารสถาบันวิทยาการตลาดทุน อาคาร 2 ชั้น 3 โครงการ
นอร์ธปาร์ค

แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ 10210

โทรศัพท์ 0-2955-1155 โทรสาร 0-2955- 1156-7

อีเมล cac@thai-iod.com



ประเภทของมาตรการควบคุมภายใน

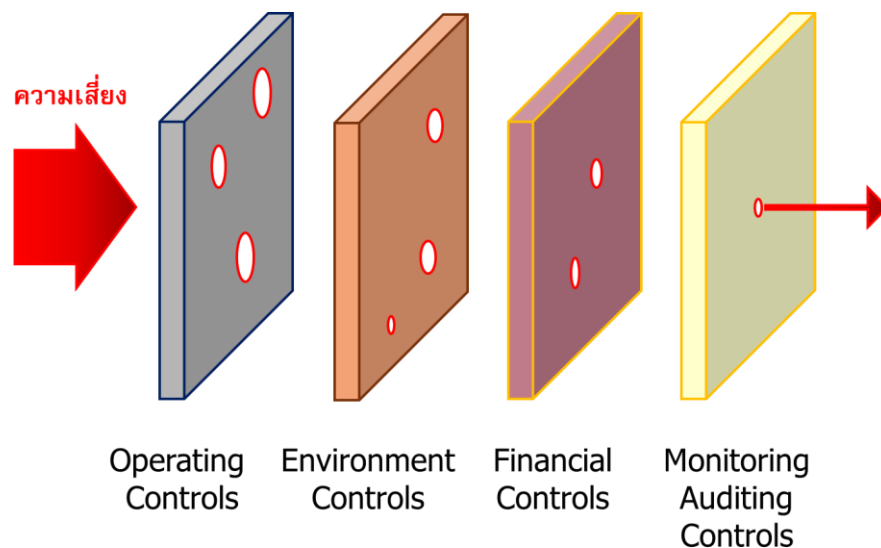
สิ่งที่ CAC ให้ความสำคัญหลังจากบริษัทได้ประเมินความเสี่ยงด้านคอร์รัปชันแล้ว คือการสร้างมาตรการควบคุมภายในเพื่อลดความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด ซึ่งมาตรการควบคุมภายในอาจแบ่งแยกเป็น 4 ประเภทดังนี้

1. **Operating Control** คือ มาตรการควบคุมเชิงปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน การจัดเตรียมเอกสารสำหรับปฏิบัติงาน การมีกลไกเพื่อควบคุมงานให้มีการปฏิบัติไปอย่างถูกต้อง ตามกฎข้อบังคับ เพื่อลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานผิดพลาดหรือมีการเตรียมการที่ไม่เพียงพอ

2. **Control Environment** คือ มาตรการควบคุมปัจจัยแวดล้อม ที่บริษัทสามารถใช้เพื่อลดความเสี่ยงของกิจกรรมนั้นๆ เช่น การอบรมพนักงาน การมีนโยบายและข้อปฏิบัติ การมีบทลงโทษและบทคุ้มครอง การสื่อสาร และการมีช่องทางการแจ้งเบาะแส

3. **Financial Control** คือ มาตรการควบคุมทางการเงิน เช่น การควบคุมการเบิกจ่าย การกำหนดขั้นตอนการอนุมัติ รวมถึงการมีขั้นตอนการจัดเก็บเอกสารเกี่ยวกับการเบิกจ่าย

4. **Monitoring Control** คือ มาตรการควบคุมทางด้านการตรวจสอบภายใน การติดตามผล และ/หรือการสุ่มตรวจสอบ



สำหรับการยื่นขอรับรองจาก CAC เมื่อบริษัทได้ประเมินความเสี่ยงด้านคอร์รัปชันแล้ว และมีความเสี่ยงที่อาจต้อง “ซื้อความสะดวก”, “ซื้อความเร็ว” และ/หรือ “ซื้อความผิด” อาทิเช่น ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการขอใบอนุญาต การทำธุรกรรมทั่วไปกับกรมต่างๆ การปฏิสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่รัฐเมื่อมีการเข้าตรวจ เป็นต้น ซึ่งครอบคลุมถึงกิจกรรมที่ได้ให้บุคคลที่สาม เช่น เอเจนต์ ตัวแทน คู่ค้า ไปติดต่อกันแทน ทางบริษัทจะต้องจัดทำมาตรการ

ควบคุมที่เป็น **Operating Control** และ **Control Environment** พร้อมแนบเอกสารอ้างอิง สำหรับความเสี่ยงที่ บริษัทได้ประเมินส่งมาให้ CAC พิจารณา และสามารถระบุ Financial Control และ Monitoring Control เป็น มาตรการเสริม

สำหรับการทำ Operating Control ทางบริษัทจะต้องขอให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ด้านคอร์รัปชัน ซึ่งอาจรวมถึงตัวแทนของบริษัทที่เป็นบุคคลที่ 3 (Third-party) จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือ กระบวนการปฏิบัติงาน (Working Procedures) อย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษรซึ่งสามารถนำเสนอได้ทั้งรูปแบบที่เป็น ขั้นตอนการทำงานหรือเป็นแผนภูมิ (Workflow) ที่แสดงถึงรายละเอียดการทำงานในกระบวนการต่างๆ โดย เริ่มตั้งแต่กระบวนการภายในเพื่อเตรียมตัวก่อนที่จะติดต่อกับหน่วยงานภาครัฐ/หน่วยงานกำกับดูแล จนไปถึง รายละเอียดขั้นตอนการติดต่อทำธุรกรรมต่างๆ และการมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานรัฐที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการ ทำธุรกรรมด้วย ทั้งนี้ หากมีการว่าจ้างตัวแทนบริษัทไปดำเนินการธุรกรรมใดๆ บริษัทจะต้องมีขั้นตอนการคัดเลือก และแนวปฏิบัติสำหรับตัวแทนที่สอดคล้องกับนโยบายต่อคอร์รัปชัน เพื่อลดความเสี่ยงและทำให้บริษัทมีความมั่นใจ ได้ว่าตัวแทนของบริษัทจะไม่เกี่ยวข้องกับการทุจริตคอร์รัปชัน

หมายเหตุ

หากในการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับคอร์รัปชันมีความเสี่ยงเกี่ยวกับการ “ซื้องาน” อาทิเช่น การ ประมูลงานและการจัดจ้างเพื่อเป็นคู่ค้าคู่สัญญาภาครัฐ ทางบริษัทต้องให้ความสำคัญกับ Financial Control and Monitoring Control ควบคู่ด้วย เนื่องจากการลดความเสี่ยงประเภทนี้ จะต้องเน้นการทำมาตรการควบคุม ทางการเงินที่ละเอียดและครบถ้วน อาทิเช่น มีขั้นตอนการเบิกจ่ายที่รัดกุม มีอำนาจอนุมัติที่ชัดเจน การมีการ จัดเก็บหลักเอกสารต่างๆ ที่ดี รวมถึงการมีแนวปฏิบัติต่างๆ เกี่ยวกับกิจกรรมที่อาจถูกใช้เป็นช่องทางในการให้ สินบนเพื่อ “ซื้องาน” อาทิเช่น การให้ของขวัญ การเลี้ยงรับรอง และการบริจาคนั้น เป็นต้น นอกจากนี้ควรมีการระบุ มาตรการที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ เพื่อให้แน่ใจว่าระบบและในปฏิบัติต่างๆ ที่ได้จัดทำ มีประสิทธิภาพและมีการ ปฏิบัติจริง

ขั้นตอนการจัดทำ Operating Control

หลังจากที่ทางคณะทำงานได้ทำการรวบรวมความเสี่ยงและให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและ ผลกระทบแล้ว ความเสี่ยงที่มีคะแนนความเสี่ยงมากที่สุด จะต้องมีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยมี รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. **ระบุขั้นตอนการทำงาน**ที่เริ่มตั้งแต่ การเตรียมความพร้อมภายในก่อนที่จะทำธุรกรรมกับภาครัฐ จนไปถึงขั้นตอนการทำธุรกรรมนั้นๆ กับภาครัฐ/หน่วยงานกำกับดูแลเสร็จสิ้น โดยสามารถจัดทำในรูปแบบรายการขั้นตอน ตาราง หรือใช้แผนภูมิแสดงขั้นตอนต่างๆ แล้วแต่ความเหมาะสมและง่ายต่อการเข้าใจ การนำคู่มือประชาชนของหน่วยงานรัฐมาเป็นขั้นตอนการทำงานและเอกสารอ้างอิง จะไม่พอเพียง เพราะไม่ครอบคลุมถึงกระบวนการเตรียมการภายในก่อนทำการติดต่อหน่วยงานรัฐ
2. ในแต่ละขั้นตอน**ควรระบุระยะเวลาที่ต้องใช้**สำหรับขั้นตอนนั้นๆ เช่น การเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้อง การยื่นเอกสาร การรออนุมัติภายในองค์กร รวมถึงระยะเวลาที่หน่วยงานรัฐ/หน่วยงานกำกับดูแลใช้ในการดำเนินการเพื่อออกเอกสารอนุมัติ/ใบอนุญาตต่างๆ เป็นต้น ทั้งนี้ การมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระยะเวลาการทำงาน จะช่วยให้บริษัทสามารถวางแผนล่วงหน้าหรือเผื่อเวลาเพิ่มในกรณีที่อาจมีความล่าช้า
3. ในแต่ละขั้นตอน**ควรระบุค่าธรรมเนียมที่เกี่ยวข้อง**เพื่อเตรียมการเบิกจ่ายให้พร้อม และในกรณีที่ใช้บุคคลที่สามหรือผู้แทนไปติดต่อ จะได้สามารถแบ่งแยกระหว่างค่าธรรมเนียมจริงและค่าดำเนินการข้อผู้ที่ไปติดต่อแทนได้
4. ในแต่ละขั้นตอน**ควรมีการจัดทำรายการเอกสารต่าง ๆ ที่ต้องใช้**ประกอบและระบุให้ชัดเจนในคู่มือปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความพร้อมในเตรียมเอกสารสำหรับติดต่อกับหน่วยงานภาครัฐนั้นๆ ทั้งนี้ เอกสารบางรายการอาจใช้เวลาเตรียมการล่วงหน้านานและต้องเกี่ยวข้องกับฝ่ายภายในหลายฝ่าย
5. ผู้จัดทำควรให้หัวหน้าของหน่วยงานที่ต้องนำขั้นตอนการทำงานไปปฏิบัติลงนาม ในขั้นตอนการทำงานที่สำคัญๆ อาจต้องมีผู้บริหารระดับสูงลงนามอนุมัติอีกด้วย

ทั้งนี้ บริษัทควรมีการประกาศใช้ขั้นตอนการปฏิบัติงานก่อนหน้าที่จะยื่นรับรองกับ CAC ประมาณ 6 เดือน เพื่อให้ได้มีการสื่อสารถึงผู้ที่เกี่ยวข้องล่วงหน้า นอกจากนี้บริษัทควรมีการตรวจสอบและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะหากมีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดในการทำธุรกรรมของภาครัฐ เช่น การนำระบบ Online มาใช้ การเปลี่ยนระยะเวลาหรือค่าธรรมเนียม เป็นต้น

ในกรณีที่บริษัทไม่สามารถจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานได้ล่วงหน้า ภายใน 6 เดือนก่อนการยื่นขอรับรองกับ CAC บริษัทจะต้องมีการนำส่งเอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ได้รับการอนุมัติแล้วพร้อมแผนการสื่อสาร

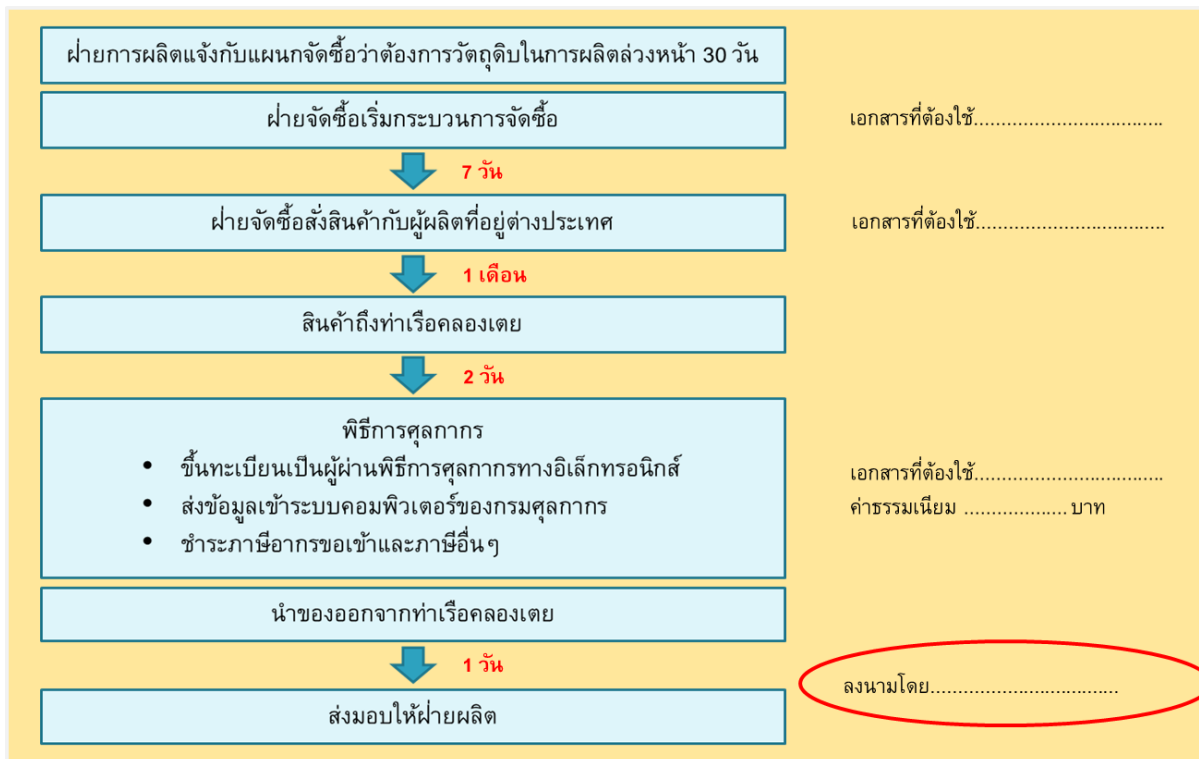
ขั้นตอนการปฏิบัติงานให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนดังกล่าวได้รับทราบ มาให้ CAC เพื่อใช้เป็นเอกสารประกอบในการพิจารณาการรับรอง

ตัวอย่างโครงสร้างเอกสารแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงาน

โลโก้บริษัท	ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อ ... (ระบุธุรกรรม) กับ ...(ระบุหน่วยงานรัฐ)	หมายเลขเอกสาร	
	ฝ่ายที่รับผิดชอบ ...	แก้ไขครั้งที่ ...	วันที่ ...
	ผู้จัดทำ ...	หัวหน้าฝ่าย ...	ผู้อนุมัติ ...
	ลงนาม	ลงนาม	ลงนาม

- วัตถุประสงค์:** เพื่อเป็นข้อมูลให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบในการขอใบอนุญาต/การขออนุมัติกับหน่วยงานรัฐ/หน่วยงานกำกับดูแล เข้าถึงขั้นตอนการเตรียมความพร้อม การจัดทำเอกสาร ตลอดจนขั้นตอนการดำเนินงานที่ต้องติดต่อกับภาครัฐ เพื่อลดความเสี่ยงในการถูกเรียกปรับสินบน และสอดคล้องกับนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันขององค์กร
- ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง:** ชื่อหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง/รับผิดชอบในการติดต่อทำธุรกรรมกับภาครัฐในแต่ละใบอนุญาต/ในการขออนุมัติ
- นิยามที่สำคัญ:** การขยายคำจำกัดความของคำที่สำคัญสำหรับใบอนุญาตนั้นๆ
- ขั้นตอนการทำงาน:**
 - การเตรียมการ: ขั้นตอนการเตรียมการภายในองค์กร ก่อนที่จะติดต่อกับหน่วยงานรัฐ
 - รายการเอกสารที่ต้องจัดเตรียม: รายการเอกสารที่ต้องใช้ในแต่ละขั้นตอน
 - การยื่นทำธุรกรรม: ขั้นตอนการยื่น/ติดต่อทำธุรกรรมกับภาครัฐ
 - การดำเนินการระหว่างยื่น: ขั้นตอนการติดตาม/ในกรณีที่ยื่นเอกสารไม่ครบถ้วน
 - การติดต่อเจ้าหน้าที่รัฐที่เกี่ยวข้อง: ชื่อของหน่วยงาน/ฝ่ายงานที่ต้องติดต่อทำธุรกรรม
- เอกสารอ้างอิง:** เอกสารที่สนับสนุน/เอกสารที่ใช้อ้างอิงเกี่ยวกับขั้นตอนปฏิบัติในการขอใบอนุญาตนั้นๆ เช่น นโยบายการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน, กฎจรรยาบรรณ, พระราชบัญญัติต่างๆที่เป็นข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ได้ติดต่อทำธุรกรรม (อาทิเช่น พ.ร.บ.ภาษีโรงเรือน พ.ร.บ.ภาษีป้าย หรือประกาศกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน)
- เอกสารแนบ:** เช่น แบบฟอร์มเอกสารต่างๆ ที่ใช้ในการขอใบอนุญาต/ขออนุมัติ

ตัวอย่างที่ 1: รูปแบบแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงาน (แบบแผนภูมิ)



****หมายเหตุ:** รูปแบบการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กรหรือประเภทรายการหรือกิจกรรม ตัวอย่างที่นำเสนอต่อไปนี้เป็นเพียงแนวทาง/ข้อเสนอแนะจาก CAC เท่านั้น**

ตัวอย่างที่ 2: รูปแบบแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงาน (แบบแผนภูมิผสมตาราง)

ชื่อธุรกรรม: การเสียภาษีป้ายกับเขต				
ขั้นตอนภายใน	ขั้นตอนภายนอก (ภาครัฐ)	เอกสารที่ต้องใช้	ระยะเวลา	ค่าธรรมเนียม
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้รับแจ้งจากระบบฐานข้อมูล ใบอนุญาตว่าต้องมีการต่อ ใบอนุญาต </div>			ยื่นแบบเพิ่มขอ ประเมินภาษี ภายในเดือน มีนาคม ของทุก ปีหรือแสดง รายการภายใน 15 วันนับแต่วัน ติดตั้งป้าย	
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> จัดเตรียมข้อมูลสำหรับกรอก แบบฟอร์ม ภ.ป. 1 และเอกสารแนบ </div>		ภ.ป. 1 เอกสารข้อมูลป้าย เอกสารจดทะเบียนนิติบุคคล	3 วัน	
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> เจ้าหน้าที่ฝ่ายกรอกแบบแสดง รายการเสียภาษีต่อเจ้าพนักงาน ประเมิน ณ ฝ่ายรายได้ สำนักงาน เขตที่ที่ป้ายตั้งอยู่ </div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> การตรวจสอบ และรับแบบ ยื่น (ภ.ป.๑) เจ้าหน้าที่ ณ สำนักงานเขต รับแบบยื่น (ภ.ป.๑) จาก ประชาชนทำการตรวจสอบ หลักฐานทั้งหมด </div>	ภ.ป. 1 เอกสารข้อมูลป้าย เอกสารจดทะเบียนนิติบุคคล	1 วัน	
	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> แจ้งประเมินภาษี จากเจ้าหน้าที่ </div>		1 วัน	ตามเอกสาร ราชการ
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> ฝ่ายบุคคลยื่นเอกสารเบิกจ่ายกับฝ่าย การเงินเพื่อจ่ายภาษี </div>		เอกสารเบิกจ่าย A1 23	ภายใน 30 วัน	
	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> สำนักงานเขตออกใบเสร็จ </div>	ใบเสร็จ	1 วัน	
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> ฝ่ายการเงินเก็บใบเสร็จในระบบ ฐานข้อมูลเพื่อเป็นหลักฐาน </div>				

****หมายเหตุ:** รูปแบบการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร ตัวอย่างที่นำเสนอต่อไปนี้นี้เป็นเพียงแนวทาง/ข้อเสนอแนะจาก CAC เท่านั้น**