



สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

# องค์ความรู้

# BPS

# ด้านทุจริต

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

โครงการศึกษาแลกเปลี่ยน  
เรียนรู้กับหน่วยงานที่ได้รับ  
รางวัลองค์กร  
โปร่งใส/องค์กร STRONG  
ต่อต้านการทุจริต



คณะทำงานขับเคลื่อนองค์กร STRONG จิตพอเพียงด้านทุจริต ส่งเสริม สนับสนุน คุณธรรม จริยธรรม  
และความโปร่งใส ของสำนักวิชาการ

# คำนำ

แผนปฏิบัติการด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ได้กำหนดเป้าหมายให้ประเทศไทยปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยมีแผนย่อยในการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประกอบด้วยเป้าหมายย่อย ๒ ประการ คือ ประชาชนมีวัฒนธรรมและพฤติกรรมซื่อสัตย์สุจริต และคดีทุจริตประพฤติมิชอบลดลง

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เป็นไปด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ปราศจากพฤติกรรมที่ส่อไปในทางทุจริต เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์แผนปฏิบัติการด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรตระหนักรู้ในการเฝ้าระวังการทุจริต และสามารถถอดบทเรียนการเฝ้าระวังการทุจริต

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการฯ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ตามวัตถุประสงค์ สำนักวิชาการและสำนักเครือข่ายจึงได้จัดโครงการ “องค์กรเครือข่าย STRONG และองค์กรที่ได้รับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) ณ ธนาคารแห่งประเทศไทย” และเข้าร่วม “กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านความโปร่งใสและต่อต้านการทุจริต” ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า องค์ความรู้ฉบับนี้จะช่วยสร้างการรับรู้กลไกการขับเคลื่อนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (ป.ป.ท.) และธนาคารแห่งประเทศไทย ให้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง และจะเป็นฐานข้อมูลที่มีประโยชน์สามารถนำไปศึกษาวิเคราะห์เพื่อให้การดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีศักยภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

คณะทำงานขับเคลื่อนองค์กร STRONG จัดพอเพียงต้านทุจริต  
ส่งเสริม สนับสนุน คุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส  
ของสำนักวิชาการ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

# สารบัญ

ก

คำนำ

ด

บทนำ

๔

กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านความโปร่งใส  
และต่อต้านการทุจริตของสำนักงานเลขาธิการ  
วุฒิสภา

วันอังคารที่ ๑๖ พฤษภาคม ๒๕๖๖ ณ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา  
สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.)  
สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (ป.ป.ท.)  
เอกสารประกอบการบรรยาย  
เอกสารข่าว

๒๒

องค์กรเครือข่าย **STRONG**  
และองค์กรที่ได้รับการประเมินคุณธรรม  
และความโปร่งใส (ITA)

วันพุธที่ ๒๔ พฤษภาคม ๒๕๖๖ ณ ธนาคารแห่งประเทศไทย  
เอกสารข่าว

๕๗

การดำเนินการของสำนักวิชาการ

ถ่ายทอดองค์ความรู้  
มาตรการป้องกันและเฝ้าระวังการทุจริตของสำนักวิชาการ

๕๕

ประโยชน์ที่ได้รับ  
บทสรุป

# องค์ความรู้ BPS ด้านทุจริต

โครงการศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานที่ได้รับรางวัลองค์กรโปร่งใส/  
องค์กร STRONG ต่อด้านการทุจริต

## บทนำ

การทุจริตและประพฤติมิชอบเป็นปัญหาสำคัญของประเทศที่สร้างผลกระทบทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง จึงเป็นอุปสรรคสำคัญของการพัฒนาประเทศไทย ทั้งนี้การบูรณาการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของประเทศไทยในภาพรวมมีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง ภายใต้สถานการณ์การทุจริตทั้งภายในประเทศและบริบทแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในมิติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกประเทศ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ หมวด ๔ หน้าที่ของปวงชนชาวไทย มาตรา ๕๐ กำหนดให้บุคคลมีหน้าที่ไม่ร่วมมือหรือสนับสนุนการทุจริตและประพฤติมิชอบทุกรูปแบบ/ มาตรา ๖๓ กำหนดว่า รัฐต้องส่งเสริม สนับสนุน และให้ความรู้แก่ประชาชนถึงอันตรายที่เกิดจากการทุจริตและประพฤติมิชอบทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน และจัดให้มีมาตรการและกลไกที่มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันและจัดการทุจริตและประพฤติมิชอบดังกล่าวอย่างเข้มงวด รวมทั้งกลไกในการส่งเสริม ให้ประชาชนรวมตัวกันเพื่อมีส่วนร่วมในการรณรงค์ให้ความรู้ ต่อด้าน หรือชี้เบาะแส โดยได้รับความคุ้มครองจากรัฐตามที่กฎหมายบัญญัติ

กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๙) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่เน้นให้ประเทศไทยมี ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ ๖ ด้าน ซึ่งยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการต่อด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบรวมทั้งการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสภาครัฐนั้น คือ ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ที่ประกอบด้วยตัวชี้วัด ๔ ด้าน คือ (๑) ระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการสาธารณะของภาครัฐ (๒) ประสิทธิภาพของการบริการภาครัฐ (๓) ระดับความโปร่งใสการทุจริต และ (๔) ความเสนอภาคในกระบวนการยุติธรรม

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ ๒๑ การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐) ได้กำหนดเป้าหมายหลักเพื่อให้ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลดการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยมีดัชนีการรับรู้การทุจริตของประเทศไทยอยู่ในลำดับ ๑ ใน ๒๐ หรือมีค่าคะแนนประมาณ ๗๓ คะแนน ภายในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๗๖-๒๕๘๐ และมีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญเพื่อขับเคลื่อนในบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ประกอบด้วย การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ และการปราบปรามการทุจริตโดยในส่วนของป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบนั้นครอบคลุมเรื่องการส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความใสสะอาดและพัฒนาจัดการองค์ความรู้ด้านการปราบปรามการทุจริต

แผนปฏิบัติการด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ได้กำหนดเป้าหมายให้ประเทศไทยปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยมีแผนย่อยในการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประกอบด้วยเป้าหมายย่อย ๒ ประการคือ ประชาชนมีวัฒนธรรมและพฤติกรรมซื่อสัตย์สุจริต และคดีทุจริตประพฤติมิชอบลดลง โดยกำหนด ๕ แนวทาง ดังนี้

๑. ปลุกและปลุกจิตสำนึกการเป็นพลเมืองที่ดี มีวัฒนธรรมสุจริต การปลูกฝังและหล่อหลอมวัฒนธรรมในกลุ่มเด็กและเยาวชน และประชาชนทุกช่วงวัยและทุกระดับ

๒. ส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความใสสะอาดปราศจากพฤติกรรมที่ส่อไปในทางทุจริต

๓. พัฒนาค่านิยมของนักการเมืองให้มีเจตนาธรรมที่แน่วแน่ในการทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีคุณธรรมจริยธรรม ความซื่อสัตย์ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

๔. ปรับระบบเพื่อลดจำนวนคดีทุจริตและประพฤติมิชอบในหน่วยงานของรัฐ

๕. ปรับระบบและโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการลดการใช้ดุลพินิจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

การดำเนินการที่ผ่านมา **สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้มุ่งขับเคลื่อนสร้างฐานคิดต่อต้านการทุจริตให้เกิดขึ้นเป็นพื้นฐานความคิดของปัจเจกบุคคล ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรตระหนักรู้ในการเฝ้าระวังการทุจริต และสามารถถอดบทเรียนการเฝ้าระวังการทุจริตตามโครงการศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานที่ได้รับรางวัลองค์กรโปร่งใส/องค์กร STRONG ต่อต้านการทุจริต จากองค์กรที่ได้รับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) ธนาкарแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) และ**

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (ป.ป.ท.) เพื่อปลูกและปลูกจิตสำนึกการเป็นพลเมืองที่ดีมีวัฒนธรรมสุจริต ส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความใสสะอาดปราศจากพฤติกรรมที่ส่อไปในทางทุจริต เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการถอดบทเรียนและสร้างองค์ความรู้ในการป้องกันและต่อต้านการทุจริต

## วัตถุประสงค์

๑. เพื่อขยายเครือข่ายโปร่งใส/ต่อต้านการทุจริตเพิ่มขึ้น
๒. เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการถอดบทเรียนและสร้างองค์ความรู้ในการป้องกันและต่อต้านการทุจริต

## กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา องค์กรเครือข่าย STRONG (สำนักบริหารงานกลาง สำนักงานต่างประเทศ สำนักนโยบายและแผน สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสำนักวิชาการ)

## ผู้รับผิดชอบ

คณะทำงานขับเคลื่อนองค์กร STRONG จิตพอเพียงต้านทุจริต ส่งเสริม สนับสนุน คุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส ของสำนักวิชาการ

## ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. มีเครือข่ายโปร่งใส/ต่อต้านการทุจริตเพิ่มขึ้น
๒. มีความรู้ความเข้าใจ และมีองค์ความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายโปร่งใส/ต่อต้านการทุจริต



# กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านความโปร่งใส และต่อต้านการทุจริต ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

วันอังคารที่ ๑๖ พฤษภาคม ๒๕๖๖

“กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านความโปร่งใสและต่อต้านการทุจริต”

ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

วันอังคารที่ ๑๖ พฤษภาคม ๒๕๖๖ เวลา ๐๘.๓๐ – ๑๒.๐๐ นาฬิกา

ณ ห้องประชุมหมายเลข ๔๐๒ – ๔๐๓ ชั้น ๔ อาคารรัฐสภา (สว.)



นายพีระพจน์ รัตนมาลี รองเลขาธิการวุฒิสภา รักษาการแทน ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ พร้อมด้วยนางสาวมาณริกา จันทาโภ ประธานคณะทำงาน นายกิตติศักดิ์ อุไรวงศ์ รองประธานคณะทำงาน นายณัฐกิตติ์ ปัทมะ คณะทำงาน นางสาวศุภิฎา ธารรัตน์สุวรรณ เลขานุการ นางสาวสุดารัตน์ หมวดอินทร์ ผู้ช่วยเลขานุการ เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านความโปร่งใสและต่อต้านการทุจริต ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา วิทยากรโดย รศ.ดร. มาณี ไชยธีรานุวัณศิริ ที่ปรึกษาประธานกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) และพันตำรวจโท สิริพงษ์ ศรีตุลา ผู้อำนวยการสำนักปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ๒ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (ป.ป.ท.) สรุปได้ดังนี้



## เรื่อง “ก้าวต่อไปของ STRONG องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริต”



วิทยากร โดย รศ.ดร. มาณี ไชยธีรานุวัฒน์ศิริ

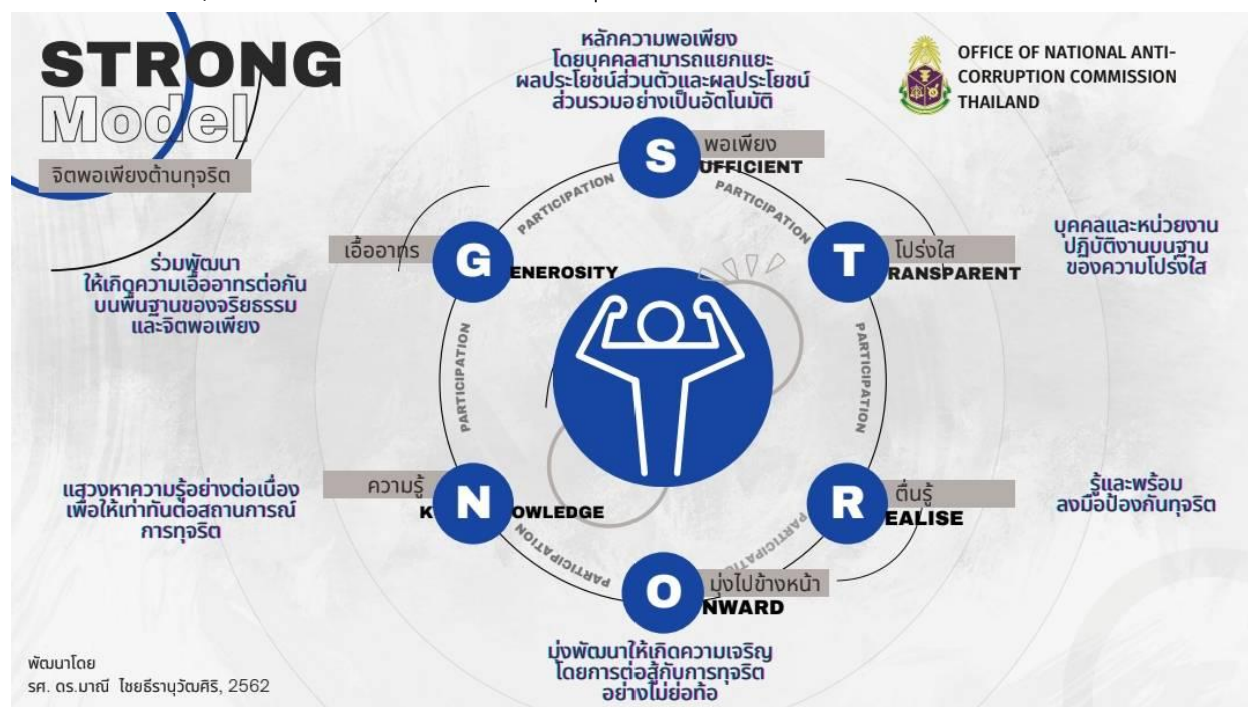
ที่ปรึกษาประธานกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

การคิดค้น STRONG model เกิดขึ้นจากการตกผลึกทางความคิดของ ความหมายของ “จิตพอเพียงด้านทุจริต” ที่ประกอบด้วยคำสำคัญ ๓ คำ คือ จิต พอเพียง ด้านทุจริต

จิตพอเพียงด้านทุจริต ต้องเป็นจิตที่มีความแข็งแกร่ง ทำให้คิดถึงคำภาษาอังกฤษ คือ STRONG ที่เป็นคำง่าย ๆ มีการใช้บ่อย ๆ ความหมายเป็นที่รับรู้กันโดยทั่วไป แต่ต้องคิดให้ตกผลึก ในตัวอักษรทั้ง ๖ ตัว ให้สามารถเชื่อมโยงกับคำว่า พอเพียง และคำว่า ด้านทุจริต จึงเป็นการตั้งต้น การหาความหมายในตัวอักษรภาษาอังกฤษทั้ง ๖ ตัว ที่มีความเชื่อมโยงกันและสามารถคิดกิจกรรมที่เป็นรูปธรรมได้

**STRONG Model** จิตพอเพียงด้านทุจริต คิดค้นโดยสำนักงาน ป.ป.ช. ที่ได้ประยุกต์ หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร มาใช้กับหลักการต่อต้านการทุจริต เพื่อสร้างฐานคิดจิตพอเพียงต่อต้านการทุจริตให้ เกิดขึ้นเป็นพื้นฐานความคิดของปัจเจกบุคคล รวมถึงเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานและพัฒนา วัฒนธรรมหน่วยงานต่อไป โดยมีกระบวนการเผยแพร่หลักการ “STRONG” ด้วยการสร้างโค้ช (Coach) ที่มีความสามารถและทักษะเพื่อเป็นตัวแทนของสำนักงาน ป.ป.ช. ในการถ่ายทอดองค์ ความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการคิดแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม ความไม่ทนและความอายต่อการทุจริต และหลักการจิตพอเพียงด้วยวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้

ทุกภาคส่วนมีความตระหนักรู้และเล็งเห็นถึงความสำคัญของปัญหาการทุจริตอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเกิดค่านิยมต่อต้านทุจริตในสังคมไทย



ประกอบด้วย

**S (Sufficient)** พอเพียง หลักความพอเพียง โดยบุคคลสามารถแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวมอย่างเป็นอัตโนมัติ

**T (Transparent)** โปร่งใส บุคคลและหน่วยงานปฏิบัติงานบนฐานของความโปร่งใส

**R (Realize)** ตื่นรู้ มีความรู้และพร้อมลงมือป้องกันทุจริต

**O (Onward)** มุ่งไปข้างหน้า มุ่งพัฒนาให้เกิดความเจริญโดยการต่อสู้กับการทุจริตอย่างไม่มีย่อท้อ

**N (Knowledge)** ความรู้ แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เท่าทันต่อสถานการณ์การทุจริต

**G (Generosity)** เอื้ออาทร ร่วมพัฒนาให้เกิดความเอื้ออาทรต่อกันบนพื้นฐานของจริยธรรมและจิตพอเพียง

**STRONG Model** สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานขององค์กร โดยนำไปแทรกในการทำงานสิ่งสำคัญคือ ต้องรู้ว่าสามารถนำ STRONG Model ไปแทรกอยู่ในงานได้อย่างไร

การทำงานสิ่งสำคัญ คือ สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น สนองนโยบายได้ในทิศทางบนพื้นฐานของความถูกต้อง การทำงานต้องมีความซื่อตรง ซื่อสัตย์สุจริต ดังนั้น การทำงานจึงต้องมีเกราะป้องกัน กล่าวคือ ต้องแสดงให้เห็นว่าเราเป็นผู้มีหลักการในการทำงาน และยืนหยัดการทำงานที่ถูกต้อง การดำเนินงานต้องเน้นความโปร่งใส รวมทั้งสามารถแยกประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวมออกจากกันได้ ทั้งนี้ หากสามารถแยกประโยชน์ส่วนตนจากประโยชน์ส่วนรวมได้จะเป็นประโยชน์อย่างมาก สำคัญที่สุดคือยึดถือประโยชน์ส่วนรวมเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน

**STRONGER Model** เป็นการพัฒนาไปสู่หลักการต่อต้านการทุจริตที่มีความเข้มแข็งมากขึ้น โดยได้เพิ่มนิยามเชิงปฏิบัติจากตัวอักษรแรกของศัพท์ภาษาอังกฤษที่มีความหมายเชิงบวกจำนวน ๒ คำ ได้แก่

E (Excellence) ความเป็นเลิศ

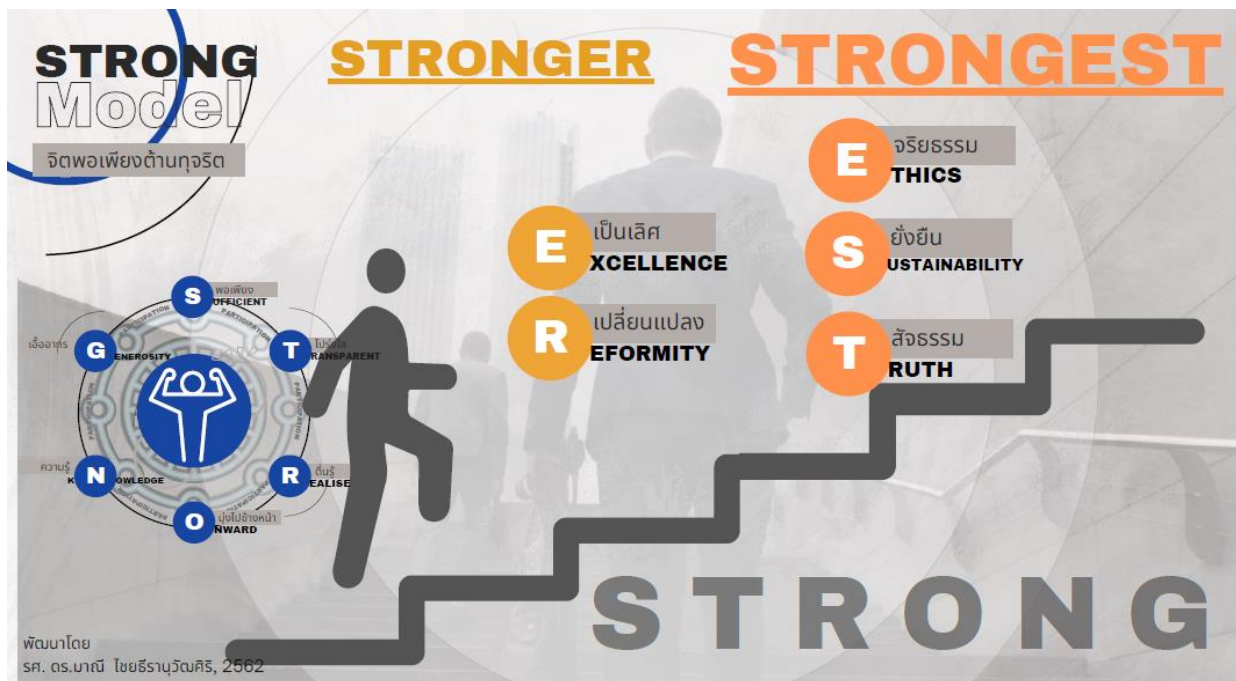
R (Reformity) การเปลี่ยนแปลง

**STRONGEST Model** เป็นการพัฒนาไปสู่การป้องกันและต่อต้านการทุจริตด้วยความเข้มแข็งสูงสุด อันจะนำไปสู่สังคมที่มีความโปร่งใสอย่างยั่งยืน โดยได้เพิ่มนิยามเชิงปฏิบัติจากตัวอักษรแรกของศัพท์ภาษาอังกฤษที่มีความหมายเชิงบวกจำนวน ๓ คำ ได้แก่

E (Ethics) จริยธรรม

S (Sustainability) ยั่งยืน

T (Trust) สัจธรรม



ประเด็นสำคัญในการถอดบทเรียนการต้านทุจริต ประกอบด้วย

- ต้องรู้เท่าทันการทุจริต
- ต้องรู้ว่าอะไรคือความเสี่ยงที่เป็นสาเหตุให้เกิดการทุจริต
- ควรมีการสำรวจตนเองว่ามีแนวโน้มมีความคิดในการทุจริตหรือไม่ เพราะการเริ่มต้นการทุจริตมักจะเกิดขึ้นจากจิตใจของเราเอง
- การสร้างแรงบันดาลใจที่ดีเริ่มต้นที่ตนเองเป็นสำคัญ

สิ่งที่จะทำให้ทำงานได้อย่างซื่อสัตย์สุจริต ประกอบด้วย

- ต้องสำรวจตนเอง สามารถควบคุมตนเอง ตั้งใจ มุ่งมั่นในการทำงาน โดยเน้นความเป็นเลิศในการทำงาน
- สร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเอง และทำสิ่งที่ดีงามให้กับตนเอง และสังคม



เรื่อง “กรณีศึกษาการทุจริตภาครัฐ  
และเทคนิคการถอดบทเรียนเพื่อลดการทุจริตภาครัฐ”



วิทยากรโดย พันตำรวจโท สิริพงษ์ ศรีตุลา

ผู้อำนวยการสำนักปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ๒ สำนักงาน ป.ป.ท.

## ๑. การทุจริตเกิดจากอะไร



องค์ประกอบหรือปัจจัยที่นำไปสู่การทุจริต ประกอบด้วย Pressure หรือแรงกดดันหรือแรงจูงใจ Opportunity หรือโอกาส ซึ่งเกิดจากช่องโหว่ของระบบต่าง ๆ คุณภาพการควบคุม กำกับ การควบคุมภายในขององค์กรมีจุดอ่อน และ Rationalization หรือการหาเหตุผลสนับสนุนการกระทำตามทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (The Fraud Triangle)

การทุจริต หรือการโกง เกิดจากปัจจัย ๓ เรื่อง ได้แก่

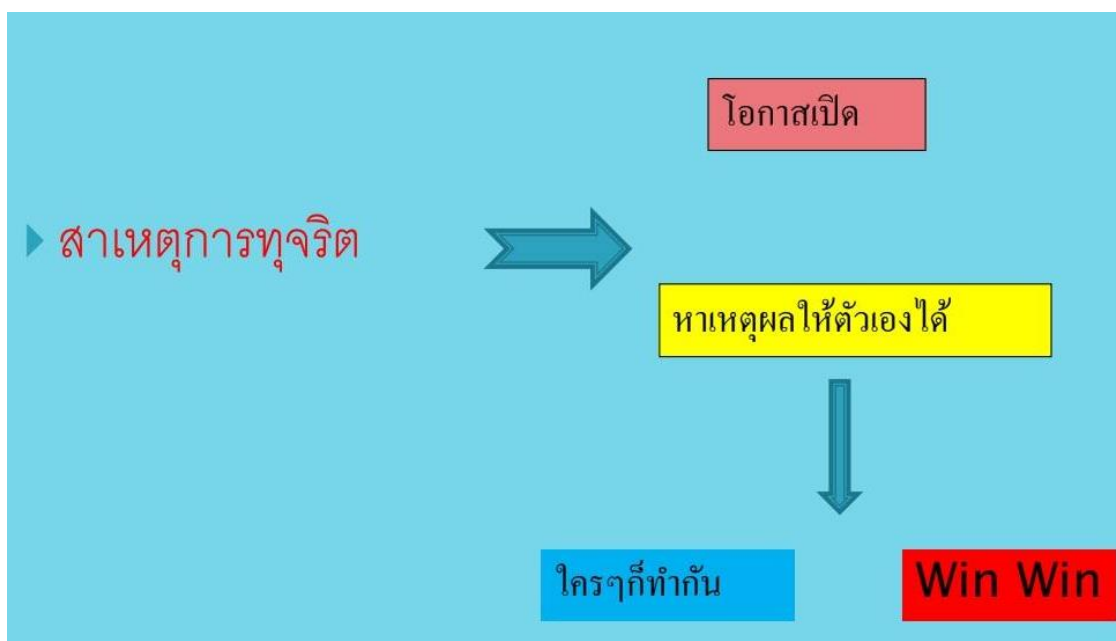
(๑) **มีความกดดันหรือแรงจูงใจ (Pressure)** ผู้ทุจริตมีความกดดันหรือมีแรงจูงใจให้กระทำการทุจริตซึ่งอาจเกิดจาก

๑) **ความกดดันในการปฏิบัติงาน** เช่น กิจกรรมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายโดยใช้วัดผลลัพธ์ทางการเงินระยะสั้น เช่น ยอดขายหรือผลกำไรสูงเกินไป และหากปฏิบัติไม่ได้จะถูกลงโทษ จึงมักเป็นความกดดันให้ทุจริตโดยการแก้ไขรายงานและตัวเลขบัญชี

๒) **ความกดดันและแรงจูงใจส่วนตัว** เช่น ความเดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้าหรือจากอุปนิสัยส่วนตัว เช่น ติดการพนัน สรุ่ยสุร่าย เป็นคนฉลาดแกมโกง

(๒) **มีโอกาสนในการกระทำผิด (Opportunity)** ได้แก่ โอกาสทุจริต โอกาสที่จะปกปิดการกระทำและโอกาสที่จะแปลงสภาพทรัพย์สินที่ได้จากการทุจริต โอกาสในการกระทำผิดอันเกิดจากจุดอ่อนในการควบคุมภายในที่จะป้องกันและค้นพบการทุจริตให้ทันกาล ขาดการแบ่งแยกหน้าที่ที่มีความเสี่ยงต่อความเสียหายขององค์กร การละเมิดหรือยกเว้นการควบคุมไม่ต้องได้รับการตรวจสอบ ขาดการควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สินสภาพคล่องและระบบสารสนเทศที่สำคัญ ส่วนจุดอ่อนที่ขาดการควบคุมแบบค้นพบ ตัวอย่าง การสแกนลายนิ้วมือแทนการเซ็นชื่อเข้า-ออกในการทำงาน เป็นกระบวนการป้องกันการทุจริต ไม่มีระบบร่องรอยการตรวจสอบ (Audit Trail) ทำให้สามารถทำ ความผิดได้โดยไร้ร่องรอยหรือตรวจสอบยาก ไม่มีระบบควบคุมแบบอัตโนมัติที่จะค้นพบได้ในเวลาเกิดจริง ไม่มีการตรวจนับทรัพย์สินและการกระทบยอดบัญชีสำคัญทุกเดือน

(๓) **มีข้ออ้างหรือเหตุผลที่ทำให้ผู้กระทำมีความรู้สึกที่ดีขึ้น (Rationalization)** เช่น อ้างด้านความจำเป็นหรือความเดือดร้อนส่วนตัว อ้างว่าเป็นประเพณีทางธุรกิจ ไม่ทราบว่าเป็นความผิด เพราะเป็นสิ่งที่ใคร ๆ ก็ทำ ไม่เห็นเป็นไร หรืออ้างว่าทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม



ตัวอย่างการทุจริต มีเรื่องร้องเรียนไปยังสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) จัดทำโครงการสัมมนาต่างจังหวัด ในข้อเท็จจริงพบว่าเดินทางไปร่วมงานศพมารดาคนบติ เมื่อไปตรวจสอบในกำหนดการพบว่า มีการศึกษาดูงานโรงงานแห่งหนึ่ง สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) มีหนังสือสอบถามพบว่าไม่มีการศึกษาดูงานในโรงงาน และมีการเบิกจ่ายเบี้ยเลี้ยง เบิกค่าน้ำมัน มีการใช้รถสำนักงาน

## ๒. ความเสี่ยงต่อการทุจริต



ความเสี่ยงต่อการทุจริต มี ๓ อย่าง ได้แก่

(๑) งบประมาณ

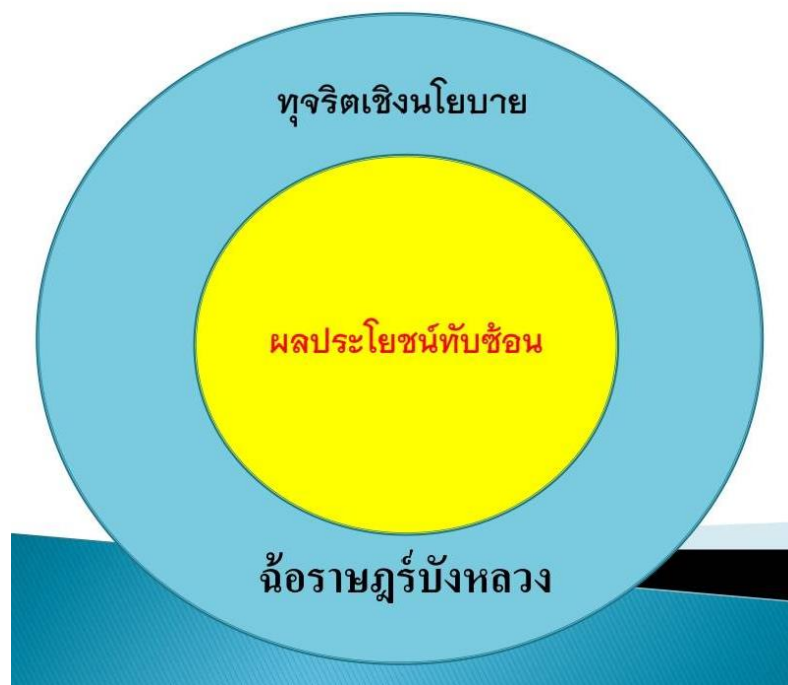
(๒) รับสินบน

ตัวอย่าง ผู้ประกอบการต่างพื้นที่ได้รับงานถมดิน ๖๐,๐๐๐ คิว โดยต้องขอใบอนุญาตจากเทศบาล โดยเทศบาลคิดคิวละ ๕๐ บาท ทำให้ผู้ประกอบการไม่มีผลกำไร งานจึงถูกส่งต่อไปยังคนในท้องถิ่น ดังนั้น การเรียกรับสินบนเป็นเรื่องที่ประเทศไทยแก้ไขได้ยาก เนื่องจากเป็นช่องทางการทำรายได้ให้กับเจ้าหน้าที่รัฐ

(๓) อำนาจหน้าที่มีขอบ

ตัวอย่าง อธิบดีกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ใช้อำนาจหน้าที่มีขอบเรียกเก็บเงินจากหัวหน้าหน่วยงานในสังกัด ซึ่งกรมอุทยานแห่งชาติฯ มีค่าการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) สูงมาก ในขณะที่ความเสี่ยงมากที่สุดที่แจ้งมา ยัง สำนักงาน ป.ป.ท. คือ การเบิกจ่ายเงินล่วงหน้า หรือ โฉก

### ๓. ผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interests)





ความหมายคือ ผลประโยชน์ส่วนบุคคลกับผลประโยชน์ส่วนรวมขัดกัน

เจ้าหน้าที่ของรัฐ มีหน้าที่รักษาผลประโยชน์ส่วนรวม การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่จึงต้องไม่มีผลประโยชน์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง ไม่ใช่อำนาจหน้าที่ เวลาราชการ ทรัพยากรของหน่วยงาน ไปใช้ส่วนตัว

ตัวอย่าง - การพิมพ์รายงานเรียนส่วนตัวหรือของลูกค้าในหน่วยงาน

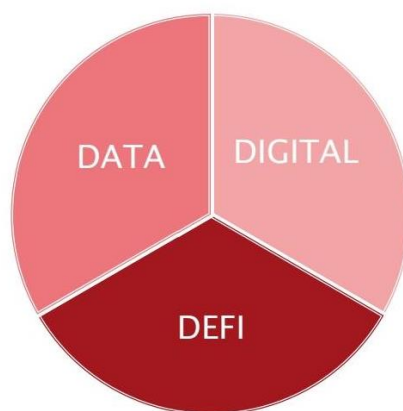
- การซาร์จมือถือในหน่วยงาน

- การใช้รถราชการไปทำธุระส่วนตัวหรือซื้อของส่วนตัว เกิดการร้องเรียนจากคน

ใกล้ตัวลูกน้องเป็นคนร้องเรียน

## ๔. นวัตกรรมการทุจริตในรูปแบบใหม่

ประกอบด้วย 3D ได้แก่ DATA DIGITAL DEFI



### ๔.๑ DATA

ข้อมูลมีความสำคัญต่อนวัตกรรมการทุจริตในรูปแบบใหม่

ตัวอย่าง เสาไฟกินรี เกิดขึ้นจากช่องว่างของระเบียบภาครัฐหรือระเบียบพัสดุ กรณีนี้กำหนดคุณลักษณะเฉพาะที่ให้สั่งเสาไฟได้เพียงแค่ ๒ บริษัทในประเทศไทย ตั้งเสาไฟในพื้นที่ห่างไกลชุมชน เมื่อตรวจสอบพบความผิดเรื่องเงื่อนไขการยื่นคุณลักษณะเฉพาะภายใน ๓ วัน ต่อมาได้มีปรับรูปแบบการจัดซื้อจัดจ้างใหม่ โดยปรับเปลี่ยนการขยายระยะเวลาการยื่นคุณลักษณะ และจัดซื้อจัดจ้างเพิ่มเติมด้วยงบประมาณ ๖๐ ล้านบาท จึงเป็นนวัตกรรมเรื่อง การใช้งบประมาณไม่คุ้มค่า

ตัวอย่าง

บ่อขุดน้ำใช้งบประมาณจำนวนมาก แต่ยังไม่สร้างบ่อน้ำใช้งานไม่ได้ ซึ่งไม่มีการศึกษา ปัญหาอุปสรรค ผลดี ผลเสีย ทำให้การใช้งบประมาณอาจไม่คุ้มค่า

ตัวอย่าง

การสร้างพื้นที่ตลาดท้ายหมู่บ้านในจังหวัดสมุทรปราการ ใช้งบประมาณ ๘๐๐ ล้านบาท ปัจจุบันไม่เปิดให้บริการ เป็นการใช้งบประมาณไม่คุ้มค่า

**๔.๒ DIGITAL**

ตัวอย่าง ทรูรายปัดกระทรวงรับกระเป๋าแบรนด์เนมจากตัวแทนต่างประเทศ และมีการโพสต์ลงในสื่อสังคมออนไลน์ Social media

**๔.๓ DEFI (Decentralized Finance)** คือ บริการทางการเงินที่สามารถทำธุรกรรมได้ โดยไม่ผ่านตัวกลาง มีบทบาทมากแต่ภาครัฐยังไม่เข้าถึง เช่น อาชญากรรม FOREX-3D เป็นคดีที่ติดตามเงินคืนได้น้อยมาก การพนันออนไลน์ติดตามเงินคืนได้น้อยมาก การทุจริตต้องมองในอนาคต จึงต้องมีการเตรียมการรองรับช่องทางการทุจริตในอนาคต

**๕. กรณีศึกษา**กรณีศึกษาที่ ๑

กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ก่อนการปฏิวัติจัดเก็บรายได้ ๖๐๐ ล้านบาท เนื่องจากไม่มีข้อมูลตรวจสอบ เมื่อมีระบบข้อมูลตรวจสอบได้ หลังการปฏิวัติมีข้อมูลจัดเก็บรายได้ ๒,๐๐๐ ล้านบาท

กรณีศึกษาที่ ๒

สำนักงาน ป.ป.ท. มีฐานข้อมูลการเรียกรับผลประโยชน์ และมีรายชื่อหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบการอนุมัติ เพื่อเฟ้อระวัง และมีองค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน (ประเทศไทย) Anti-Corruption Organization of Thailand ACT เป็นหน่วยงานเฟ้อระวังการทุจริต สามารถทำให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลหน่วยงานภาครัฐ มีข้อมูลงบประมาณสูงสุดในแต่ละปี ประชาชนใช้ฐานข้อมูลที่เป็นสาธารณะ เข้ามาตรวจสอบ เฟ้อระวัง ถึงแม้ไม่มีคนร้องเรียนก็สามารถตรวจสอบการทุจริตได้ เป็นพลังของข้อมูล (Power Data) หรือประชาชนที่มีข้อมูลการทุจริต นำข้อมูลส่งไปยังกลุ่มคนที่มีอิทธิพลต่อความคิด

และการตัดสินใจเข้ามามีบทบาทตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐแทนประชาชน ทำให้ข้าราชการในยุคโลกาภิวัตน์ ต้องปรับตัวกับดิจิทัลในโลกปัจจุบัน

### กรณีศึกษาที่ ๓

ครั้งแรกพบการทุจริตเงินงบประมาณของสาธารณสุขจังหวัดกำแพงเพชร จำนวน ๑๐ ล้านบาท ต่อมาพบการทุจริตในรูปแบบเดียวกันของเทศบาลในจังหวัดอุบลราชธานี ทุจริตเงินงบประมาณ ๓๐ ล้านบาท จากนั้นได้สืบค้นถอดบทเรียนพบองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดแม่ฮ่องสอน ทุจริตเงินงบประมาณ จำนวน ๒๐ ล้านบาท ต่อมาองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดมุกดาหารทุจริตเงินงบประมาณ ๑๐ ล้านบาท เมื่อถอดบทเรียนพบว่า เป็นการทุจริตในระบบ KTB ออนไลน์ในช่องทางการโอนเงินเดือนของหน่วยงาน แต่ทำการโอนเงินงบประมาณอื่นมาใช้จ่ายส่วนตัว

### กรณีศึกษาที่ ๔

ถอดบทเรียนการทุจริต โดยไม่ต้องมีการร้องเรียน กระทำโดยตรวจสอบการโอนเงิน ผู้กระทำความผิด บางรายพบว่าติดการพนัน จึงตรวจสอบบัญชีที่ได้รับว่าจ้างเปิดบัญชีของเว็บไซต์พนัน จากนั้นจำแนกเจ้าหน้าที่ของรัฐออกมา ซึ่งพบว่ามีเจ้าหน้าที่สหกรณ์รายหนึ่งทุจริตเงินหน่วยงาน ๓๐ ล้านบาท ถือเป็นกรณีสืบสวนเชิงรุกจากข้อมูลที่มีอยู่

### กรณีศึกษาที่ ๕

สัมมนาเท็จมีจำนวนมาก เช่น โครงการอบรมสัมมนาเท็จของสาธารณสุขในจังหวัดนครราชสีมา ปลอมลายเซ็นชาวบ้าน ๑,๐๐๐ คน โดยนำรายชื่อมาจากฐานข้อมูลโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เมื่อตรวจสอบการทุจริตจากข้อมูลแล้ว จากนั้นทำการตรวจสอบเส้นทางการเงิน ตามกฎหมายว่าด้วยการฟอกเงิน มุ่งตรวจสอบเส้นทางการเงิน เนื่องจากเป็นจุดอ่อนที่สุดของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ

### กรณีศึกษาที่ ๖

สหกรณ์ออมทรัพย์นครบาล มีตำรวจปลอมเช็คโดยใช้ปากกาลบได้เขียนจำนวนเงินและลายเซ็นในเช็ค ถือเป็นเรื่องใกล้ตัวในการทุจริต หรือเจ้าหน้าที่สรรพากรในจังหวัดสมุทรปราการทุจริตเงินภาษีผู้ประกอบการที่ต้องได้รับคืนโดยใช้ปากกาลบได้นำเงินออกมาใช้จ่ายก่อน

## ๖. วิธีการป้องกันและลดการทุจริต

### อย่าทำงานเน้นเป้าหมาย จนหลงลืมกระบวนการที่ถูกต้อง

- การป้องกันการทุจริตที่ดีที่สุด คือ การตัดโอกาสการทุจริตจะลดการทุจริตได้
- การแก้ไขการทุจริตที่ดีที่สุด คือ สร้างระบบป้องกันการทุจริต
- หาความเสี่ยง (งบประมาณ การรับสินบน การใช้อำนาจหน้าที่มีขอบ) ของหน่วยงานให้  
เจอแล้วหามาตรการป้องกันความเสี่ยง
- ถอดบทเรียน เมื่อเจอกรณีศึกษา ให้แต่ละคนทดลองคิดการทุจริตทำอย่างไร มีช่องทาง  
อย่างไร ระดมความคิดเห็นแล้วออกมาตรการ ระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติป้องกันการทุจริต จะเป็น  
การลดการทุจริตที่ดีที่สุดและยั่งยืน

ถ้าวันนี้ถูกต้องก็ไม่ต้องกลัวพรุ่งนี้  
ยึดระเบียบกฎหมายไว้



เอกสารประกอบการบรรยาย

เรื่อง “ก้าวต่อไปของ STRONG องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริต”



เรื่อง “กรณีศึกษาการทุจริตภาครัฐ  
และเทคนิคการถอดบทเรียนเพื่อลดการทุจริตภาครัฐ”



## เอกสารข่าว

**โครงการศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานที่ได้รับรางวัล  
องค์กรโปร่งใส/องค์กร STRONG ต่อต้านการทุจริต**

วันอังคารที่ 16 พฤษภาคม 2566

ณ ห้องประชุมหมายเลข 402-403 ชั้น 4 อาคารรัฐสภา (ฝั่งวุฒิสภา)



**กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
ด้านความโปร่งใสและต่อต้านการทุจริต**



**สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านความโปร่งใสและต่อต้านการทุจริต ให้แก่บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปลูกจิตสำนึกการเป็นพลเมืองที่ดี มีวัฒนธรรมสุจริต และส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้มีความใสสะอาด ปราศจากพฤติกรรมที่สื่อไปในทางทุจริต**

**โดยมีหัวข้อการเสวนา เรื่อง “ก้าวต่อไปของ STRONG องค์กร โปร่งใสไร้ทุจริต”** วิทยากรโดย รศ.ดร.มาณี ไชยธีรานุกูลศิริ ที่ปรึกษาประธานกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ และถอดบทเรียน เรื่อง “กรณีศึกษาการทุจริตภาครัฐ และเทคนิควิธีการถอดบทเรียนเพื่อลดความเสี่ยงการทุจริตภายในองค์กรของรัฐ” วิทยากรโดย พันตำรวจโท สิริพงษ์ ศรีตุลา ผู้อำนวยการสำนักปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ 2 สำนักงาน ป.ป.ท.

**NEXT →**

คณะทำงานขับเคลื่อนองค์กร STRONG จัดพอเพียงต้านทุจริต ส่งเสริม  
สนับสนุน คุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส  
สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

**1**

# โครงการศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานที่ได้รับรางวัล องค์กรโปร่งใส/องค์กร STRONG ต่อต้านการทุจริต



รศ.ดร.มาณี ไชยธรรมาวุฒิศรี  
ทปย. ประธานกรรมการป้องกันและปราบปรามการ  
ทุจริตแห่งชาติ

## ก้าวต่อไปของ STRONG องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริต

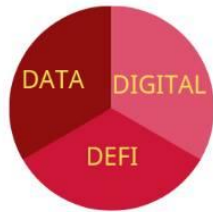
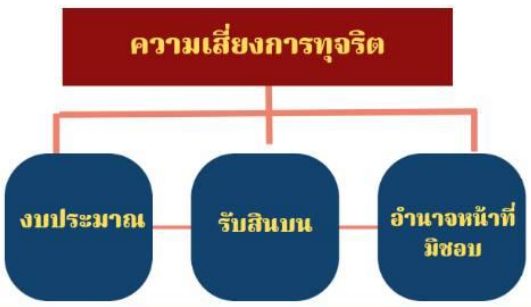


กรณีศึกษาการทุจริตภาครัฐ  
และเทคนิควิธีการถอดบทเรียนเพื่อลดความเสี่ยง  
การทุจริตในองค์กรของรัฐ  
"รับราชการอย่างไรไม่ให้ถูกไล่ออกและติดคุก"

"เรื่องไม่ปกติทำให้ปกติ"  
มีโอกาส  
แรงกดดัน  
หาเหตุผล



พันตำรวจโท สิริพงษ์ ศรีตุลา  
ผอ.สำนักปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ 2  
สำนักงาน ป.ป.ท.



นวัตกรรมกรรมการทุจริตในรูปแบบใหม่

NEXT →

คณะทำงานขับเคลื่อนองค์กร STRONG จิตพอเพียงต้านทุจริต ส่งเสริม สนับสนุน  
คุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส  
สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

## โครงการศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานที่ได้รับรางวัล องค์กรโปร่งใส/องค์กร STRONG ต่อต้านการทุจริต



### กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านความโปร่งใสและต่อต้านการทุจริต



นายพีระพจน์ รัตนมาลี รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ  
และผู้แทนสำนักวิชาการเข้าร่วมกิจกรรมครั้งนี้ด้วย ทั้งนี้จะได้นำ  
องค์ความรู้ที่ได้รับไปถอดบทเรียนในการป้องกันและต่อต้านการทุจริต  
ต่อไป

คณะกรรมการขับเคลื่อนองค์กร STRONG จิตพอเพียงต้านทุจริต ส่งเสริม  
สนับสนุน คุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส  
สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

3



**องค์กรเครือข่าย  
STRONG  
และองค์กรที่ได้รับ  
การประเมินคุณธรรม  
และความโปร่งใส (ITA)  
ณ ธนาคารแห่งประเทศไทย**

**วันพุธที่ ๒๔ พฤษภาคม ๒๕๖๖**

“กิจกรรมองค์กรเครือข่าย STRONG และองค์กรที่ได้รับการประเมินคุณธรรม  
และความโปร่งใส (ITA)”

วันพุธที่ ๒๔ พฤษภาคม ๒๕๖๖ เวลา ๐๙.๐๐ – ๑๒.๐๐ นาฬิกา

ณ ธนาาคารแห่งประเทศไทย ถนนสามเสน กรุงเทพฯ



นายพีระพจน์ รัตนมาลี รองเลขาธิการวุฒิสภา รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน และบุคลากรสำนักวิชาการ เข้าร่วมกิจกรรมศึกษาดูงานองค์กรเครือข่าย STRONG (สำนักบริหารงานกลาง สำนักการต่างประเทศ สำนักนโยบายและแผน สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสำนักวิชาการ) และองค์กรที่ได้รับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) ณ ธนาาคารแห่งประเทศไทยเพื่อร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและความโปร่งใสขององค์กร

โดยมีคุณราม ป้อมทอง รองผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์สื่อสารและความสัมพันธ์องค์กร ให้การต้อนรับคณะซึ่งประกอบด้วย รับฟังบรรยายหัวข้อ "การบริหารความเสี่ยงและความโปร่งใสของธนาาคารแห่งประเทศไทย" วิทยากรได้แก่ คุณวิจิตรเลขา มารมย์ ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยงภาพรวมธนาาคารแห่งประเทศไทย และคุณเอกสิทธิ์ เสาวรส รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยงภาพรวมธนาาคารแห่งประเทศไทย พร้อมทั้งเยี่ยมชมวังบางขุนพรหม และศึกษาดูงานพิพิธภัณฑ์แหล่งเรียนรู้ธนาาคารแห่งประเทศไทย

## ๑. การวางแผนทางการบริหารความเสี่ยง



วิทยากรโดย คุณวิจิตรเลขา มารมย์  
ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยงภาพรวม  
ธนาคารแห่งประเทศไทย

ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) มีหน้าที่ดำเนินภารกิจอันพึงเป็นงานของธนาคารกลาง เพื่อดำรงไว้ซึ่งเสถียรภาพทางการเงิน เสถียรภาพของระบบสถาบันการเงิน และเสถียรภาพระบบการชำระเงิน โดยในการดำเนินงานที่ผ่านมา ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับต่างมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส เป็นธรรม และมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้ ธปท. เป็นองค์กรภาครัฐที่เป็นแบบอย่างด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หัวข้อการนำเสนอประกอบด้วย

## ๑. การวางแผนทางการบริหารความเสี่ยง

### ๑.๑ Risk Management concept

#### ๑) นิยามความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อเตรียมพร้อมวางแผน และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ให้องค์กรสามารถดำเนินงาน และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร

#### ๒) ประเภทความเสี่ยง

**Strategic risk** ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินนโยบายหรือกลยุทธ์

**Reputation risk** เมื่อมีประเด็นที่กระทบต่อองค์กร ธปท. จะมีหน่วยงานที่ติดตามความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อ ธปท. เพื่อดูแลในประเด็นที่มีผลกระทบ ธปท. ปัจจุบันต้องรับฟังมากขึ้น และเข้าถึงสถาบันการเงินที่อยู่ในกำกับดูแลของ ธปท. และประชาชน

**Financial risk** ในส่วนของ Financial risk จะไม่ค่อยมีผลกับ ธปท. มาก เนื่องจาก ธปท. ไม่ได้เป็นหน่วยงานที่แสวงหากำไร งานส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับการบริหารการเงิน

**Operational risk** เนื่องจากจะเกี่ยวกับคน กระบวนการ และระบบงาน เป็นความเสี่ยงที่ยากที่สุด การปฏิบัติงานจะมีความเสี่ยง จะมีวิธีเพื่อควบคุมจะดูแลความเสี่ยงอย่างไรให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

### ๓) รูปแบบการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงไม่มีรูปแบบตายตัว (No one size fits all) ขึ้นกับสถานการณ์ การวิเคราะห์ข้อมูล และการตัดสินใจที่ทันการณ์

**Information based** ธปท. จะเน้นการมีข้อมูลในการรองรับ โดยมีฝ่ายงานบริหารข้อมูล เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และนำมาใช้งานในการกำกับดูแลและใช้ในการบริหารจัดการในหน่วยงาน ธปท.

**Proportionate** เนื่องจากความเสี่ยงแตกต่างกัน จึงต้องมีการบริหารจัดการและควบคุมที่แตกต่างกัน เช่น มีความเสี่ยงมากต้องควบคุมมาก มีความเสี่ยงน้อยควบคุมน้อย

**Balanced** ในการดูแลความเสี่ยงทุกอย่างมีต้นทุน ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงหรือเลือกทางเลือกในการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องมีข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

### ๔) การบูรณาการงานบริหารความเสี่ยงตามหลัก GRC

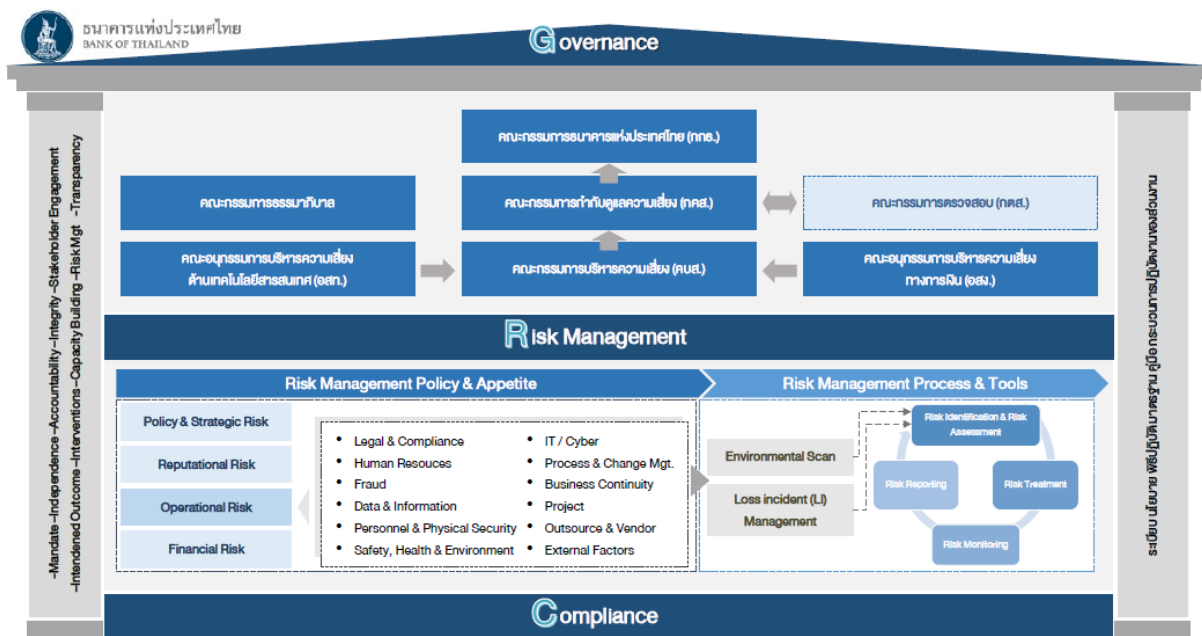
Governance Risk และ Compliance (GRC) เป็นแนวคิดในเรื่องการจัดการแบบบูรณาการรวมองค์ประกอบ ๓ องค์ประกอบเข้าด้วยกันซึ่งครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมดของ Enterprise Risk Management (ERM) ประกอบด้วย

**การกำกับดูแลกิจการ Governance** มีคณะกรรมการกำกับดูแล ดังนี้ คณะกรรมการธนาคารแห่งประเทศไทย (กทธ.) คณะกรรมการธรรมาภิบาล คณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (กคส.) คณะกรรมการตรวจสอบ (กตส.) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (คบส.) คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (อสท.) และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน

(อสง.) โดยมีหน้าที่ในการกำกับดูแล และกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ นโยบายและขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งโครงสร้างและกระบวนการ

**การบริหารความเสี่ยง Risk Management** ก่อนที่จะสามารถบริหารความเสี่ยงได้ จะต้องดูว่าความเสี่ยงมีบริบทอย่างไรบ้าง โดยจะต้องดูสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อดูว่าอะไรเป็นเรื่องสำคัญขององค์กร รวมทั้งดูเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต และไม่ยากให้เกิดขึ้น ต้องนำมาหาแนวทางเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นอีก โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้ ๑) การระบุความเสี่ยง ๒) การประเมินความเสี่ยง ๓) การจัดการความเสี่ยง ๔) การติดตามความเสี่ยง และ ๕) การรายงานความเสี่ยง

**การกำกับการปฏิบัติตามเกณฑ์ Compliance** มีการดำเนินการ ดังนี้ ๑) ปฏิบัติตามนโยบายและคู่มือ ๒) กฎหมายและระเบียบ และ ๓) ข้อบังคับ



ในส่วนของ ERM เป็นวิธีการจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยมีการวัด และกำหนดลักษณะของความเสี่ยง รวมทั้งการกำหนดให้แต่ละส่วนงานเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Ownership) ในหน่วยงานของตนเอง

๕) หลักการกำกับดูแลความเสี่ยง (Three Lines of Defense) แบ่งออกเป็น ๓ ระดับในการดูแลความเสี่ยงและการทำงาน ดังนี้

**1st Line of Defense** ส่วนงาน (Business Unit) ที่อยู่หน้างานทั่วไป มีหน้าที่โดยตรงในการจัดการและควบคุมความเสี่ยง (Risk Owner) ประกอบด้วย คณะกรรมการ (Board of Director) และหน่วยงาน (Business Unit) การดูแลความเสี่ยงเป็นเรื่องที่สำคัญ คนที่อยู่หน้างานต้องคิดเสมอว่ามีหน้าที่ในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงในลำดับต้น

**2nd Line of Defense** มีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาส่วนงาน 1st Line of Defense และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การตรวจติดตามการปฏิบัติการ (Compliance) รวมทั้ง ควบคุมดูแลประสิทธิภาพของกรอบการบริหารความเสี่ยง (Risk Oversight) ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee) และหน่วยงานบริหารความเสี่ยง (Risk Management Function)

**3rd Line of Defense** เป็นการตรวจสอบภายในโดยจะต้องมีการประเมินประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยง (Risk Assurance) ประกอบด้วย คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) และหน่วยงานตรวจสอบภายใน (Internal Audit Function)

## ๑.๒ Risk Management in BOT

### ๑) BOT's Mission & Function

**พันธกิจ (Mission)** : ธปท. มุ่งเสริมสร้างสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเงินที่มีเสถียรภาพ และมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและทั่วถึง

**วิสัยทัศน์ (Vision)** : ธปท. เป็นองค์กรที่มองไกล มีหลักการและร่วมมือ เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีอย่างยั่งยืนของไทย

### ๒) BOT Risk Management Framework

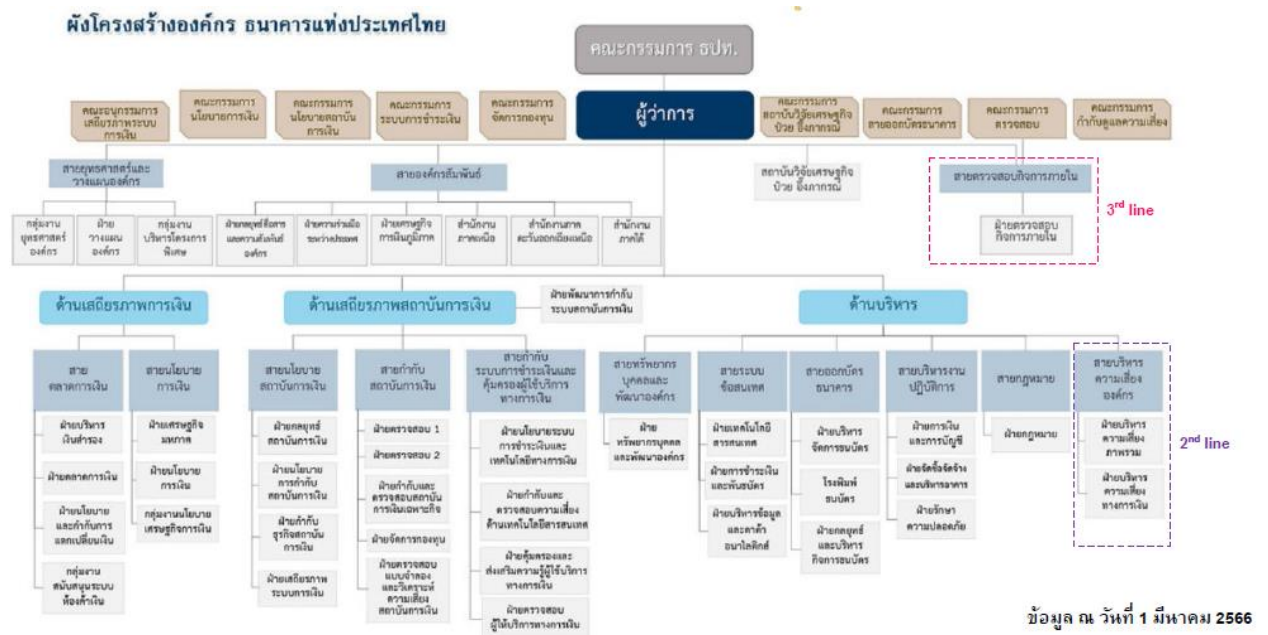
**นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ธปท.** คือ ธปท. มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงในเชิงรุก และเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถบรรลุพันธกิจภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยมีหลักการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ ดังนี้

(๑) การบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานทุกคน โดยให้ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ

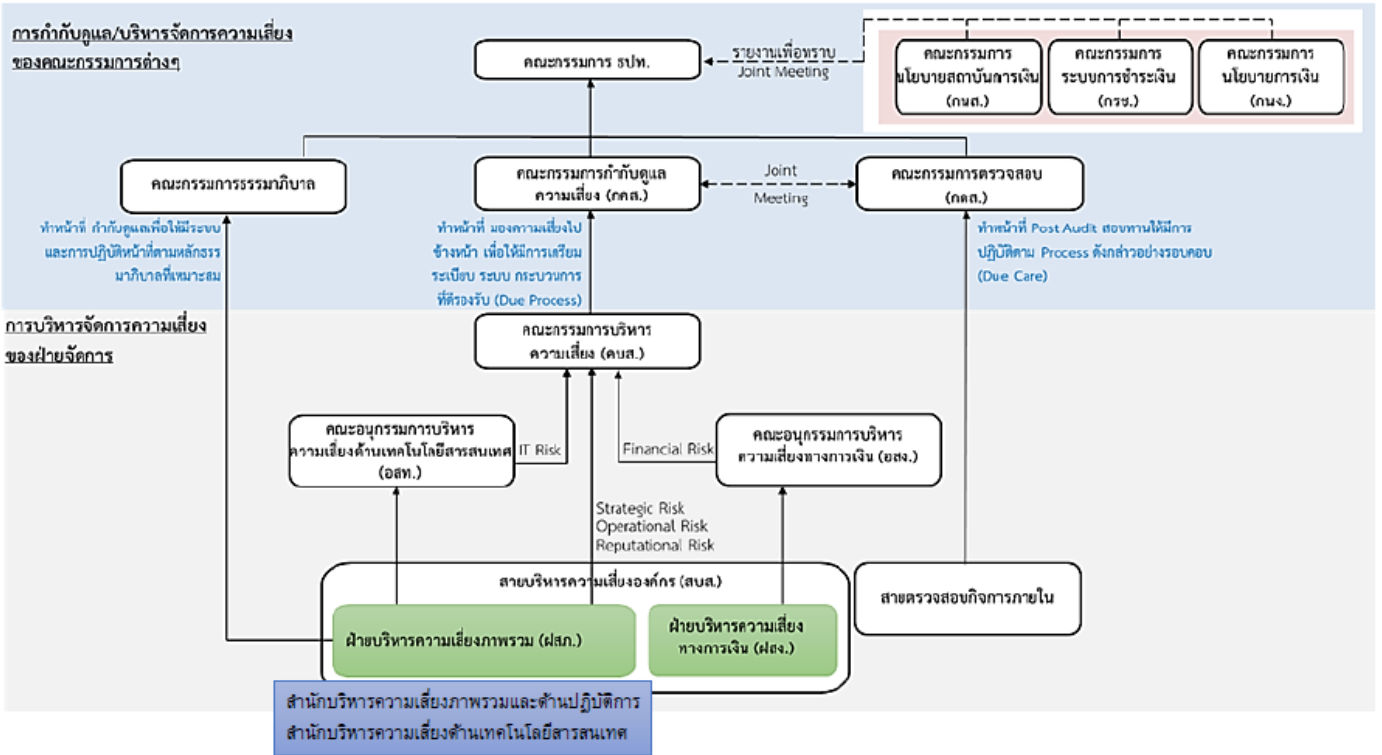
(๒) หัวหน้าส่วนงานเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน มีหน้าที่ส่งเสริมให้หัวหน้างานทุกระดับเข้าใจความเสี่ยงของส่วนงาน กำหนดแนวทางการจัดการ สื่อสารให้พนักงานเข้าใจ และติดตามให้มีการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

(๓) การวางแผน การตัดสินใจ และการดำเนินงานต้องมีการบริหารความเสี่ยงอย่างรอบด้าน เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่ได้รับและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

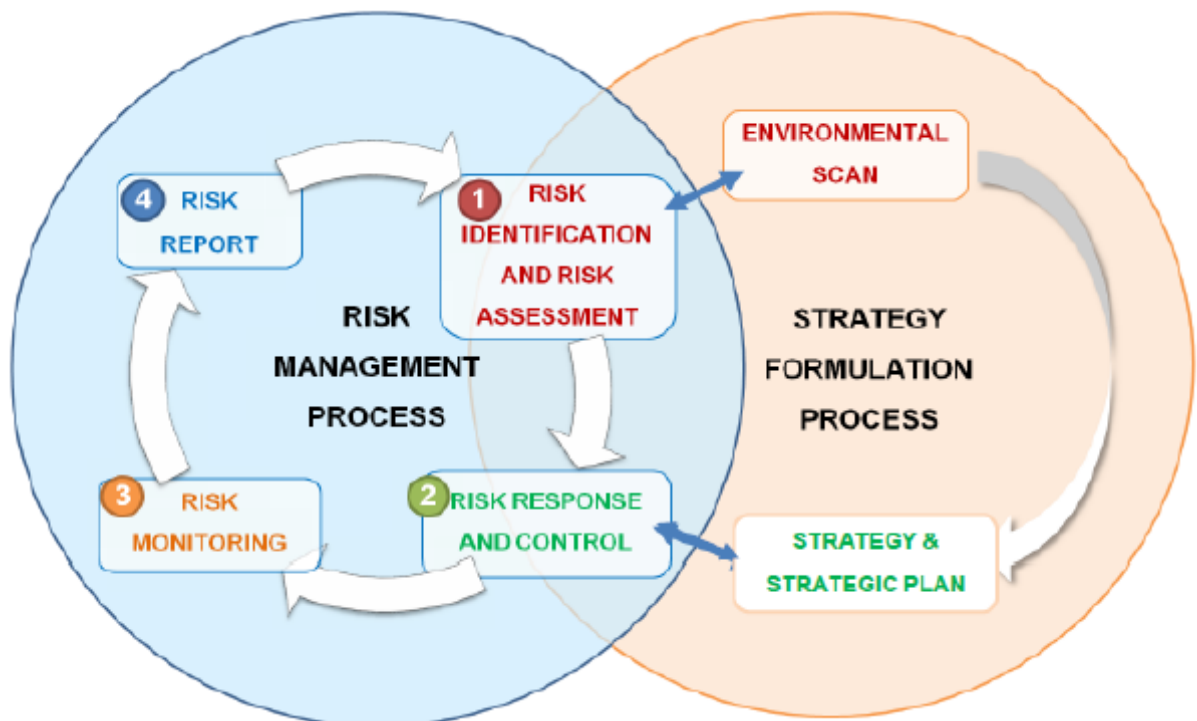
**โครงสร้างการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง** ในปัจจุบันมีผู้ว่าการ และมีรองที่กำกับดูแล ๓ ด้าน ดังนี้



โครงสร้างสายบริหารความเสี่ยงขององค์กร แบ่งเป็น ๑) ฝ่ายบริหารความเสี่ยงภาพรวม ซึ่งจะแบ่งเป็นสำนักบริหารความเสี่ยงภาพรวมและด้านปฏิบัติการ และสำนักบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สาเหตุที่ต้องแบ่งเป็น ๒ สำนัก เนื่องจากความเชี่ยวชาญในการดูแลความเสี่ยงมีความแตกต่างกัน และ ๒) ฝ่ายบริหารความเสี่ยงทางด้านการเงิน ดังนี้



กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการต่อเนื่อง (Continuous Process) และเกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ความเสี่ยงองค์กรจะได้รับการประเมินเป็นประจำทุกปี และทบทวนทุกครึ่งปี หรือตามความจำเป็น



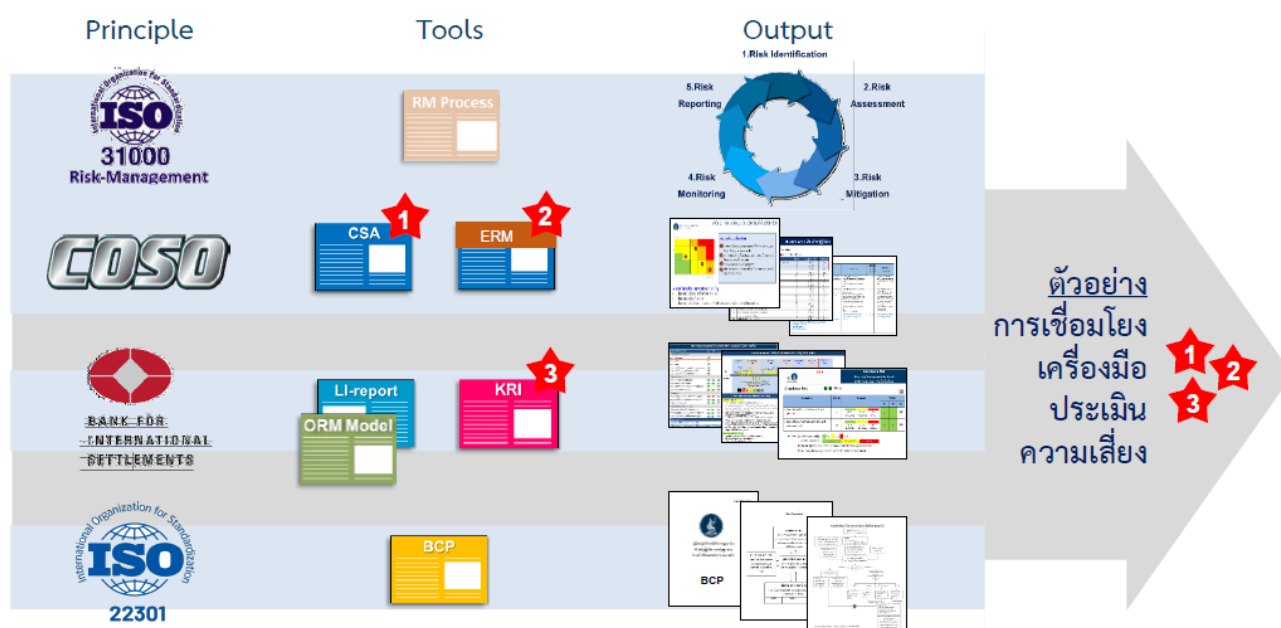


ภาพรวมเครื่องมือการบริหารความเสี่ยง เครื่องมือหลัก ๆ คือ มาตรการสากลต่าง ๆ ประกอบด้วย

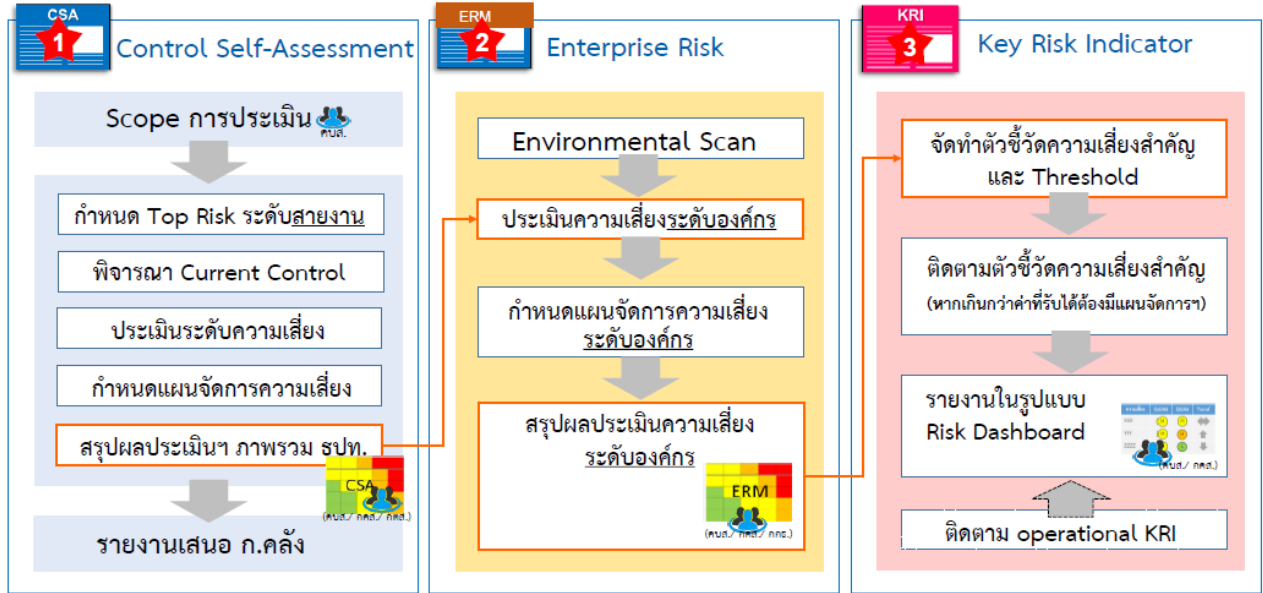
(๑) **Contra Self-Assessment (CSA)** เป็นเครื่องมือที่ ธปท. ให้ฝ่ายงานวิเคราะห์ความเสี่ยงของตนเอง และประเมินว่าการทำงานมีความเสี่ยงจุดไหนที่ต้องให้ความสำคัญ วิธีนี้ฝ่ายงานจะบอกแต่ความเสี่ยงที่ฝ่ายงานมีแผนที่สามารถปิดความเสี่ยงนั้นได้ ซึ่งข้อเท็จจริงยังมีความเสี่ยงจุดอื่นที่เป็นความเสี่ยงซึ่งเป็นปัญหาอีก ในการแก้ปัญหาใช้วิธีการพูดคุยกับผู้บริหารระดับสูงที่ควบคุมสายงานนั้น ๆ ว่าในมุมมองของผู้บริหารระดับสูงมองความเสี่ยงของสายงานของตนเองในเรื่องอะไรบ้าง ซึ่งวิธีนี้จะได้ข้อมูลที่ครอบคลุมมากขึ้น เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงจะมองเห็นภาพรวมได้มากกว่า แต่ก็อาจจะต้องใช้เวลาในการดำเนินการมากขึ้น เนื่องจากต้องมีการพูดคุยกับหลายส่วนเพื่อให้ได้ข้อมูลจุดความเสี่ยงในองค์กรที่แท้จริง

(๒) **Enterprise Risk (ERM)** เมื่อได้ข้อมูลจาก CSA แล้วจะนำข้อมูลมาเข้า ERM โดยข้อมูลที่น่าเข้าไปใน ERM จะเป็นข้อมูลที่สำคัญและเป็นประเด็นที่เป็นภาพรวมขององค์กร ซึ่งเป็นความเสี่ยงหลัก ๆ ที่ต้องกำกับดูแลอย่างเข้มข้น

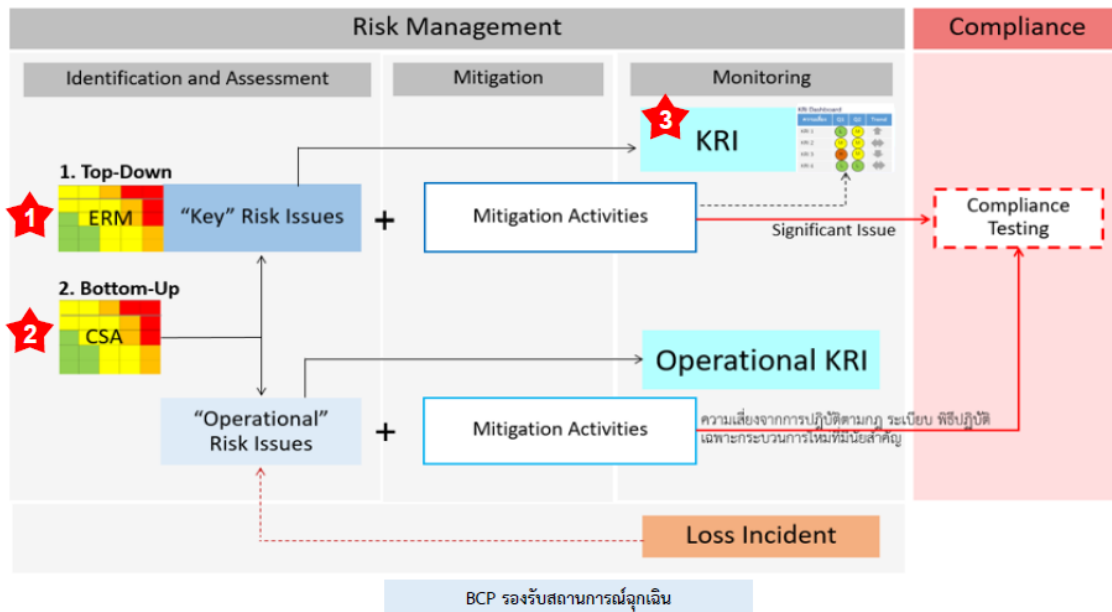
(๓) **Key risk Indicator (KRI)** เมื่อได้กรอบความเสี่ยงองค์กรแล้ว จะต้องมีการติดตามความเสี่ยงในแต่ละประเด็น และกำหนดตัวชี้วัดของความเสี่ยงโดยจะต้องกำหนดว่าความเสี่ยงนั้นเป็นความเสี่ยงระดับใด เนื่องจากความเสี่ยงแต่ละเรื่องจะมีเกณฑ์การวัดต่างกัน และมีการควบคุมต่างกันด้วย



ตัวอย่างการเชื่อมโยงเครื่องมือในการประเมินความเสี่ยง 1 2 3



ตัวอย่างการเชื่อมโยงเครื่องมือในการประเมินความเสี่ยง 1 2 3

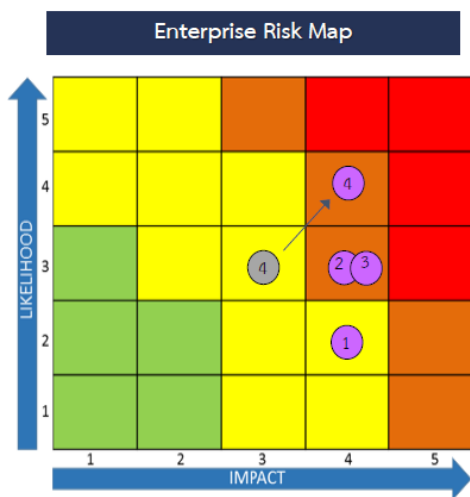


๓) BOT Risk Management Implementation การดำเนินการจะมีการรายงานต่อ คณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (กคส.) สม่ำเสมอในทุกเดือน ดังนี้



(3) BOT Risk Management Implementation

การประเมินความเสี่ยงองค์กร และการติดตาม



ตัวอย่าง Risk Dashboard

ความเสี่ยง	Q x/6x	Q x/6x	Trend*
Legal and Governance	M	M	↔
Reputation	M	M	↔
Operation	L	M	↑
Finance	L	L	↔

- L ความเสี่ยงต่ำ การควบคุมเพียงพอ
- M ความเสี่ยงปานกลาง ติดตามใกล้ชิด
- H ความเสี่ยงสูง จัดการโดยเร็ว
- E ความเสี่ยงสูงมาก จัดการทันที

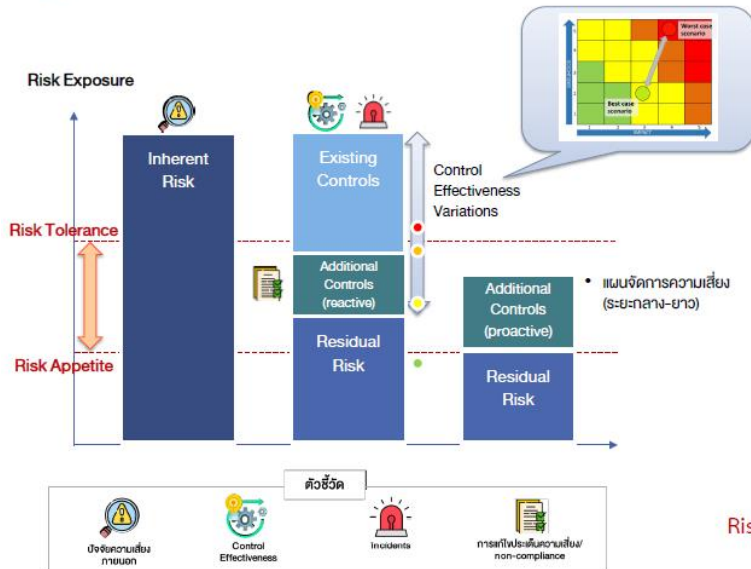
ในส่วนของภาพรวมการติดตามความเสี่ยงด้วย KRI ดำเนินการ ดังนี้






ประเมิน Inherent Risk อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากบริบทเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศที่ให้ความสำคัญเป็นพิเศษ

การวัดผลการควบคุมอย่างต่อเนื่อง

- Leading Indications ประสิทธิภาพของการควบคุมในปัจจุบัน จะเป็นตัวที่เตือนความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น
- Lagging Indicators เหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

## ภาพรวมการติดตามความเสี่ยงด้วย KRI




-  ประเมิน Inherent Risk อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ
-  วัดผลการควบคุมอย่างต่อเนื่อง
  -  1. Leading Indicators : ประสิทธิภาพของการควบคุมในปัจจุบัน (Control Effectiveness)
  -  2. Lagging Indicators : เหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Incidents)
-  ติดตามความคืบหน้าของแผนงานลดความเสี่ยง (Additional Controls)

$$Risk = Threat \times Vulnerability \times Asset Value (Impact)$$





### ๑.๓ Recap: Risk Management Implementation Step by step สรุปขั้นตอนการดำเนินการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

**Step 03**  
Designing for Implementation


**REFERENCES**

- 1 Risk Governance Structure** - Risk Management Committee  
- Risk Management Oversight Committee  
- 3-line of defense
- 2 Risk Management Principle** - Risk Management Policy & Framework  
- Procedure/ Guideline  
- Taxonomy
- 3 Risk Management Process**

Process	Tool
1. Identify & Assessment	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risk Control Self-Assessment</li> <li>Enterprise Risk Assessment</li> <li>Special Issue Assessment</li> <li>Compliance Risk Assessment</li> </ul>
2. Response	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitigation Plan</li> </ul>
3. Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitigation Plan Progress</li> <li>Key Risk Indicator</li> <li>Loss Incident Report</li> <li>Compliance Check</li> </ul>
4. Reporting	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quick Report</li> <li>Risk Dashboard/Risk report</li> <li>รายงานเสนอ ก.คลัง</li> </ul>
- 4 Risk Management Capability** - Staff  
- Risk culture

รพท. มีอีกหลายเรื่องที่ต้องทำต่อ สิ่งสำคัญที่ต้องเน้นย้ำ คือ ความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องมีการซื่อมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความพร้อมในการรับมือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที

## ๒. การจัดการความเสี่ยงด้าน IT & Cyber (IT & Cyber Risk Management)



วิทยากรโดย คุณวิจิตรเลขา มารมย์  
ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยงภาพรวม  
ธนาคารแห่งประเทศไทย

### หลักการบริหารความเสี่ยงด้าน IT

๑. มีการกำกับดูแลโดยโครงสร้าง 3 Lines of Defense ที่เป็นอิสระและถ่วงดุลอำนาจอย่างเหมาะสม
๒. มีกลไกสนับสนุนการกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ โดยผลักดันและติดตามผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
๓. มีกรอบการบริหารความเสี่ยงและมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย IT ของธนาคารแห่งประเทศไทยตามมาตรฐานสากลและแนวปฏิบัติที่ดี ครอบคลุมทุกมิติความเสี่ยงที่สำคัญ เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินงานด้าน IT ของทุกส่วนงาน โดยระบบและบริการด้าน IT ที่สำคัญหรือมีความเสี่ยงสูงอยู่ภายใต้การดูแลของฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
๔. มีโปรแกรมการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk Management Programme) เพื่อรองรับการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก สำหรับประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญ
๕. มีการติดตามการปฏิบัติตามกฎหมายและหลักเกณฑ์ด้าน IT (IT Compliance) โดย Digitize ข้อมูลความเสี่ยงสำคัญ เพื่อสนับสนุนการติดตามได้อย่างต่อเนื่อง ทันการณ์ และมีประสิทธิภาพ

## กรอบการบริหารความเสี่ยงด้าน IT ของธนาคารแห่งประเทศไทย

นโยบายและมาตรฐาน Line 1 : การบริหารจัดการ IT ประกอบด้วย คณะกรรมการคอมพิวเตอร์ คณะอนุกรรมการด้านคอมพิวเตอร์ และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

บุคลากรและวัฒนธรรม Line 2 : การบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย คณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ฝ่ายบริหารความเสี่ยงภาพรวม

เครื่องมือและเทคโนโลยี Line 3 : การตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย คณะกรรมการตรวจสอบภายใน ฝ่ายตรวจสอบภายใน



## องค์ประกอบหลักของกรอบการบริหารความเสี่ยงด้าน IT

กลไกสนับสนุนการกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ประกอบด้วย

### ระดับ 3<sup>rd</sup>Line

- ตรวจสอบการปฏิบัติงานและการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน 1<sup>st</sup>Line และ 2<sup>nd</sup>Line of Defense เพื่อสอบทานให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติที่เป็นไปตามนโยบาย มาตรฐาน และระเบียบปฏิบัติ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

### ระดับ 2<sup>nd</sup>Line

- กำหนดกรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้าน IT และร่วมกับฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ กำหนดมาตรฐานการใช้งานเทคโนโลยีอย่างปลอดภัย

- ให้คำปรึกษา ติดตามความเสี่ยงและทบทวนการควบคุมความเสี่ยง IT ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

- รวบรวมและเชื่อมโยงความเสี่ยง IT จากหลายส่วนงาน รวมถึงเชื่อมโยงความเสี่ยง IT กับความเสี่ยงด้านอื่นและธุรกิจของธนาคารแห่งประเทศไทย

- กำกับการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และมาตรฐานด้าน IT (IT Compliance)

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงด้าน IT ผลักดันการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบ End-to-End และสอดคล้องตามนโยบาย กรอบและมาตรฐานฯ ที่เกี่ยวข้องพิจารณากลับกรองประเด็นความเสี่ยง IT มาตรการควบคุม และแนวทางบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอนุมัติการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องตามมาตรฐานฯ หรือเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ

### ระดับ 1<sup>st</sup>Line

- ระบุ ประเมิน ควบคุม ติดตาม และรายงานความเสี่ยงด้าน IT ภายใต้การดำเนินการทางธุรกิจ

- พัฒนาและใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงด้าน IT เพื่อให้สอดคล้องตามหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนด (by Design)

### การบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

การพัฒนานโยบาย/แนวปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยง IT และมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยทางเทคโนโลยี

- ธนาคารแห่งประเทศไทยมีกรอบการบริหารความเสี่ยง นโยบาย/แนวปฏิบัติ และมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย IT ตามมาตรฐานสากล และแนวปฏิบัติที่ดีครอบคลุมทุกมิติความเสี่ยงที่สำคัญ เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินงานของทุกส่วนงาน

- กรณีพบความไม่สอดคล้อง เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงด้าน IT พิจารณามาตรการควบคุมทดแทน

### การประเมินความเสี่ยง

๑. ความเสี่ยงข้อมูลสำคัญ/ข้อมูลส่วนบุคคลรั่วไหล ถูกเปิดเผยหรือถูกใช้งานอย่างไม่เหมาะสม
๒. ความเสี่ยงที่จะเกิดเหตุการณ์ไซเบอร์ที่กระทบต่อธนาคารแห่งประเทศไทยอย่างรุนแรง
๓. ความเสี่ยงจากการใช้บริการ การเชื่อมต่อหรือการเข้าถึงข้อมูลจากบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี

๔. ความเสี่ยงจากการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้

๕. ความเสี่ยงที่ธนาคารแห่งประเทศไทยไม่สามารถปรับองค์กรและใช้เทคโนโลยีเพื่อขับเคลื่อนภารกิจองค์กรได้เท่าทันต่อบริบทภายนอก

๖. การหยุดชะงักของระบบงานสำคัญ จนส่งผลกระทบต่อการทำงานธนาคารแห่งประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง

๗. ความเสี่ยงของระบบ IT ที่ไม่ได้รักษาโดยฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศมีการควบคุมความเสี่ยงที่ไม่สอดคล้องตามมาตรฐานของธนาคารแห่งประเทศไทย

๘. ความเสี่ยงที่ทรัพยากร IT มีอย่างจำกัด ซึ่งอาจทำให้การบริหารจัดการแผนงานยุทธศาสตร์ของธนาคารแห่งประเทศไทยไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

### ลดความเสี่ยงและควบคุมความเสี่ยง

๑) Data ๒) Cyber ๓) Third Party ๔) New Technology ๕) Digital Organization ๖) IT Disruption ๗) Shadow IT ๘) HR Management

### การทดสอบแผนฉุกเฉินด้าน IT

#### วัตถุประสงค์การทดสอบ

- แผนตอบสนองเหตุการณ์ฉุกเฉินด้านไซเบอร์ (CSIRP) –Tabletop Exercise
  - Tactical Team ครอบคลุมลักษณะเหตุการณ์ไซเบอร์ทั้งที่เกิดขึ้นกับระบบภายในธนาคารแห่งประเทศไทยและที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานภายใต้การกำกับฯ ของธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ไซเบอร์ได้เหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ และประสานงานระหว่างฝ่ายงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้วยเครื่องมือที่มีอย่างมีประสิทธิภาพ
  - Strategic Team เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารแห่งประเทศไทย พิจารณากลยุทธ์การตอบสนองต่อภัยไซเบอร์ที่มีผลกระทบรุนแรง บนพื้นฐานข้อมูลที่อาจไม่สมบูรณ์/จำกัด
  - Joint-Crisis Simulation (3 Reg) ด้านไซเบอร์ เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารแห่งประเทศไทย คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยพิจารณาผลกระทบที่เชื่อมโยงและกำหนดกลยุทธ์การตอบสนองต่อภัยไซเบอร์ที่มีผลกระทบรุนแรงในภาคการเงินบนพื้นฐานข้อมูลที่อาจไม่สมบูรณ์/จำกัด



- แผนฉุกเฉินระบบงาน (BCP)

ธนาคารแห่งประเทศไทยมีความพร้อมในการตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉิน หรือวิกฤตการณ์ และสามารถปฏิบัติงานตามพันธกิจและบทบาทหน้าที่ของธนาคารแห่งประเทศไทยได้อย่างต่อเนื่อง

**ข้อมูลการบริหารความเสี่ยง**

- การรับรู้ผ่าน E-learning (Bank-Wide) Communication (Team Chanel /e-Mail / Line/Talk) Phishing (Bank-Wide / Spear ) และ DLP : Data Leakage Prevention

**รูปแบบการใช้งานระบบ DLP (การป้องกันการรั่วไหลของข้อมูล) ของธนาคารแห่งประเทศไทยในปัจจุบัน**

ส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบายการป้องกันข้อมูลรั่วไหล (Data Leak Prevention: DLP) อย่างต่อเนื่องผ่านช่องทางและวิธีการต่าง ๆ รวมทั้งให้มีการติดตาม ตรวจสอบอย่างเป็นระบบ

- ปิดการส่งข้อมูลออกไปยังภายนอก (Preventive) เว้นได้รับอนุญาตจาก Data Controller
- รายงานสรุปการส่งข้อมูลออกไปยังภายนอกให้หัวหน้าส่วนงาน/หัวหน้าสายงาน ทราบเป็นรายเดือน แยกตามความพยายามในการส่งข้อมูลออกไปยังภายนอก (ระดับชั้นความลับข้อมูล ข้อมูลส่วนบุคคล) การส่งข้อมูลออกที่ได้รับอนุญาต (Pre-approved) (ระดับชั้นความลับข้อมูล ข้อมูลส่วนบุคคล) สถิติเปรียบเทียบของฝ่ายงาน/สายงานเทียบกับเดือนก่อน ๆ (เทียบกับส่วนงาน/สายงานอื่น ๆ ภายในธนาคารแห่งประเทศไทย) กรณีพบเหตุข้อมูลรั่วไหลให้ดำเนินการตามกระบวนการตอบสนองเหตุข้อมูลรั่วไหล



## รูปแบบการใช้งานระบบ DLP ของ ธปท. ในปัจจุบัน

- **ปิดการส่งข้อมูลออกไปยังภายนอก (Preventive) เว้นได้รับอนุญาตจาก Data Controller**



รายงานสรุปการส่งข้อมูลออกไปยังภายนอก ให้หัวหน้าส่วนงาน / หัวหน้าสายงาน ทราบเป็นรายเดือน แยกตาม

- ความพยายามในการส่งข้อมูลออกไปยังภายนอก
    - ระดับชั้นความลับข้อมูล
    - ข้อมูลส่วนบุคคล
  - การส่งข้อมูลออกที่ได้รับอนุญาต (Pre-approved)
    - ระดับชั้นความลับข้อมูล
    - ข้อมูลส่วนบุคคล
  - สถิติเปรียบเทียบของฝ่ายงาน/สายงาน
    - เทียบกับเดือนก่อน ๆ
    - เทียบกับส่วนงาน/สายงานอื่น ๆ ภายใน ธปท.
- กรณีพบเหตุข้อมูลรั่วไหลให้ดำเนินการตาม กระบวนการตอบสนองเหตุข้อมูลรั่วไหล (DLP Incident) อ้างอิง [Questionnaire] แนวทางพิจารณาสำหรับหัวหน้าส่วนงาน กรณีได้รับแจ้งเหตุการณ์ข้อมูลรั่วไหล

## การรายงานความเสี่ยง

- คณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง (กรรมการภายนอก) ทุก ๑ เดือน
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (ผู้ว่าการเป็นประธาน) ทุก ๑ เดือน
- คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงด้าน IT อย่างน้อยทุก ๒ เดือน

## รายงาน

- รายงานความเสี่ยงภาพรวม และแนวโน้มความเสี่ยง (Risk Dashboard & Loss Incidents) ทุกไตรมาส
- แนวทางทดสอบ และสรุปผลการทดสอบแผนตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉินด้าน IT/Cyber (CSIRP) และแผนฉุกเฉิน (BCP)
- แผนงาน IT Compliance และสรุปผลการประเมิน IT Compliance

## แพลตฟอร์มการจัดการความเสี่ยงและการตรวจสอบความเสี่ยง

### Intended Outcome

เพื่อให้ธนาคารแห่งประเทศไทยมี Platform บริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นดิจิทัลที่มีข้อมูลความเสี่ยงสำคัญ สนับสนุนการติดตามความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่อง ทันการณ์ และมีประสิทธิภาพ

### Guiding Principles

- ใช้หลักการ Governance Risk and Compliance Framework (GRC\*)
- เชื่อมโยงข้อมูลความเสี่ยงระหว่าง 1<sup>st</sup> 2<sup>nd</sup> 3<sup>rd</sup> Line of Defense และสามารถสะท้อนบน Risk Dashboard ของ 2<sup>nd</sup>Line และ Assurance Map ของ 3<sup>rd</sup>Line ได้
- พัฒนานำร่องด้วยเครื่องมือที่ธนาคารแห่งประเทศไทยมีให้ตรงมากที่สุดในลักษณะ Building Blocks ที่สามารถต่อยอดการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างครบวงจร

### CIA Triad Model ประกอบด้วย

- Confidentiality มั่นใจว่าข้อมูลไม่รั่วไหล เช่น ตรวจสอบตัวตน (Authentication) เข้ารหัส (Encryption) แยกโครงข่าย (Air-Gapped)
- Integrity มั่นใจว่าข้อมูลถูกต้อง ไม่ถูกแก้ไข เช่น ตรวจสอบสิทธิ์ (Authorization) Fingerprint (hash) Digital Signature
- Availability มั่นใจว่าสามารถใช้งานได้เมื่อต้องการ เช่น High Availability System, Business Continuity Plan (BCP), Disaster Recovery Plan

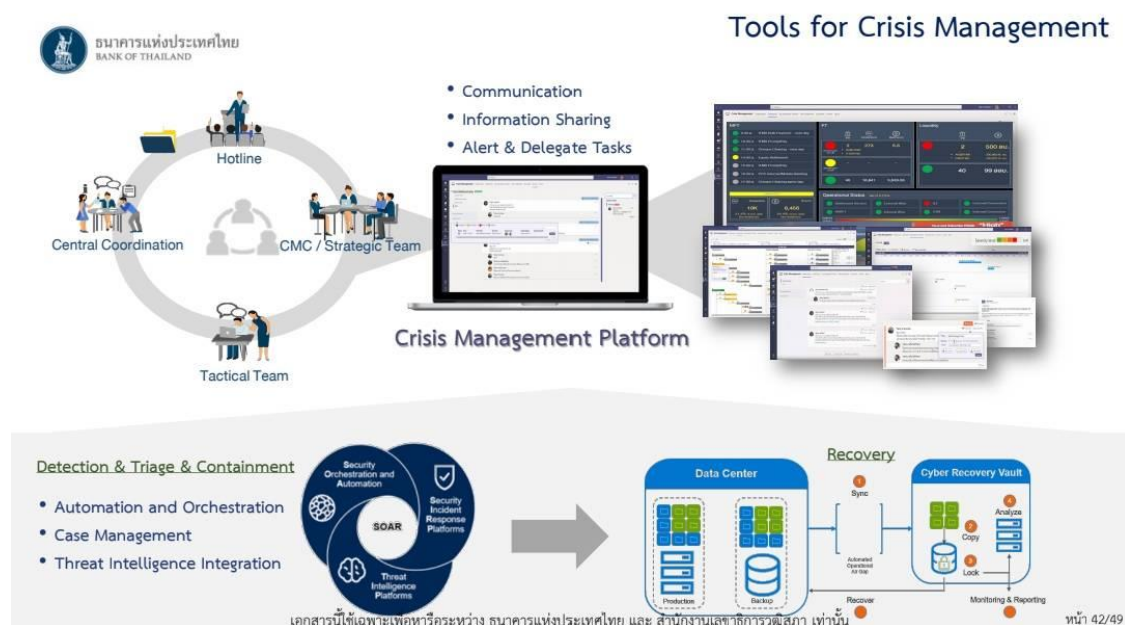
## กรอบความปลอดภัยของ NIST Cyber

- Identify ประกอบด้วย การบริหารสินทรัพย์ การกำกับดูแลสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ธรรมชาติ การประเมินความเสี่ยง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง
- ปกป้องให้มั่น ประกอบด้วย การควบคุมการเข้าถึง การรับรู้และฝึกอบรม ความปลอดภัยของข้อมูล กระบวนการและขั้นตอนการป้องกัน การซ่อมบำรุง เทคโนโลยีสำหรับการป้องกัน
- จับควันให้ไว ประกอบด้วย ความผิดปกติและเหตุการณ์ การตรวจสอบความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง กระบวนการตรวจจับ
- ดับไฟให้ทันไม่ให้ลาม ประกอบด้วย การตอบสนองต่อแผน การสื่อสาร การวิเคราะห์ การบรรเทา การปรับปรุง
- ฟื้นตัวโดยเร็ว ประกอบด้วย การงานแผนการฟื้นตัว การปรับปรุง การสื่อสาร

## ปฏิบัติการรักษาความปลอดภัยของ Cyber

- การโจมตีส่วนใหญ่เป็น Commodity threat สามารถถูกตรวจจับและป้องกันได้
- กลุ่มที่เฝ้าระวังพิเศษ คือ Hacktivist และ Targeted
- สามารถดักกรองการโจมตีได้ส่วนใหญ่ตั้งแต่การป้องกันชั้นนอก
- แยกเครือข่ายระบบงานสำคัญและใช้ VDI เพื่อป้องกันอีกชั้น
- DLP เพื่อป้องกันการข้อมูลรั่วไหล

## เครื่องมือการบริหารจัดการความวิกฤต



- แพลตฟอร์มการจัดการวิกฤต ได้แก่ การสื่อสาร การแบ่งปันข้อมูล การแจ้งเตือนและมอบหมายงาน

- ระบบอัตโนมัติ ได้แก่ กรณีศึกษาการบริหารจัดการ

### ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ

จากโจทย์งานที่ใช้สู่รูปแบบการทำงานที่ใช้เป็นความเชื่อของทุกภาคส่วนในองค์กร โดยเปิดใจยอมรับพื้นฐานที่แตกต่าง



### ๓. Fraud Risk Management การประเมิน ความเสี่ยงด้านการทุจริต



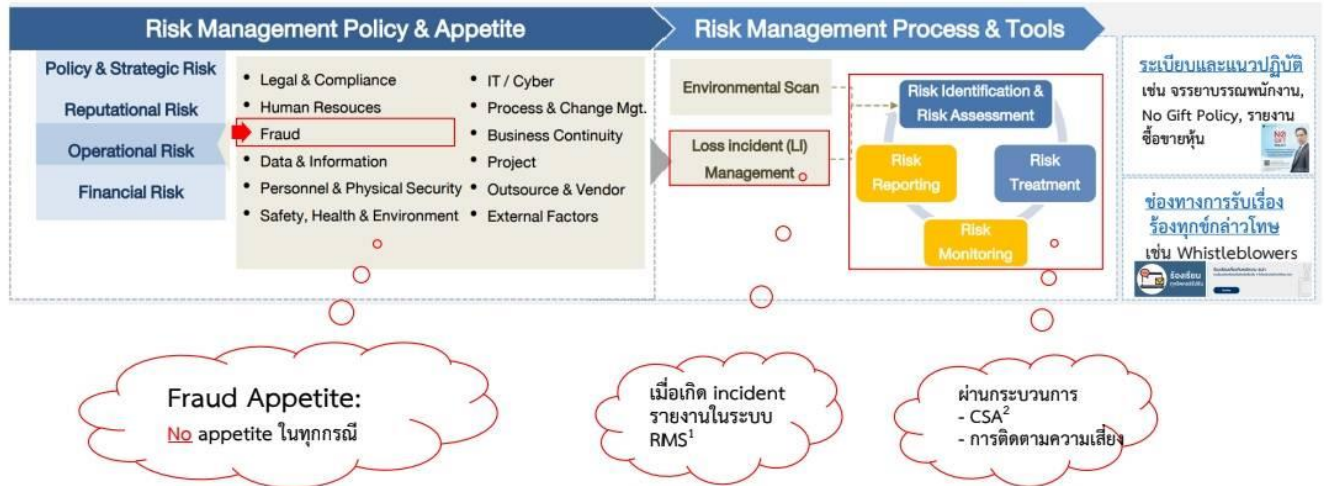
#### วิทยากร โดย คุณเอกสิทธิ์ เสาวรส รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยงภาพรวมธนาคารแห่งประเทศไทย

ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ให้ความสำคัญกับการป้องกันความเสี่ยงจากการทุจริต นอกเหนือจากการกำหนดมาตรการควบคุมภายในเพื่อบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ อาทิ การกำหนดนโยบาย ระเบียบ คำสั่งต่าง ๆ และระบบปฏิบัติงานที่รัดกุมแล้ว ยังได้เสริมสร้างจิตสำนึก และค่านิยมที่ดีในการต่อต้านการทุจริต โดย ธปท. ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตเพิ่มเติม เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยกำหนดเป็นนโยบาย และระเบียบว่าด้วยข้อบังคับประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณ ข้อบังคับว่าด้วยการป้องกันการมีส่วนได้เสียจากการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงการปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเพื่อช่วยให้การทำงานโปร่งใส ตรวจสอบได้

**ความเสี่ยงด้านทุจริต** “ความเสี่ยงที่ผู้บริหาร พนักงาน และพนักงานสัญญาจ้าง แสวงหาประโยชน์ที่**มิควรได้**โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น จนก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร”

## Fraud Risk Management Framework & Process

ความเสี่ยงด้านทุจริต: 'ความเสี่ยงที่ผู้บริหาร พนักงาน และพนักงานสัญญาจ้าง แสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเอง หรือผู้อื่น จนก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร'



หมายเหตุ:

<sup>1</sup> RMS = Risk Management System

<sup>2</sup> CSA = Control Self-Assessment โดยประเมิน Fraud risk โดยวิธีที่ถูกต้อง ITA (Integrity & Transparency Assessment) เอกสารนี้เผยแพร่เพื่อหาระหว่าง ธนาคารแห่งประเทศไทย และ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เท่านั้น

หน้า 45/49

การประเมิน Fraud risk โดยอ้างอิงหลักเกณฑ์ ITA (Integrity & Transparency Assessment)

R1. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

๑.๑ การให้ความช่วยเหลือหรือผ่อนผันให้แก่บุคคลที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแล เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเอง

๑.๒ การนำข้อมูลลับหรือข้อมูลสำคัญของ ธปท. บุคคลที่อยู่ภายใต้การกำกับ ซึ่งได้รับมาตามอำนาจหน้าที่ ไปแสวงหาผลประโยชน์แก่ตนเองหรือพวกพ้อง

๑.๓ การทำงานให้กับองค์กรอื่นที่อาจมีส่วนได้ส่วนเสียกับตำแหน่งหน้าที่เดิม ภายหลังจากลาออก การเกษียณอายุ หรือการหมดวาระ

๑.๔ การทำงานให้กับองค์กรอื่นที่อาจมีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำรงตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

๑.๕ การรับพนักงานใหม่ แต่งตั้ง โยกย้าย มีการเอื้อประโยชน์ให้พวกพ้อง หรือเครือญาติ

## R2. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณ

### ๒.๑ การบริหารกิจการทั่วไป

(๑) การเบิกค่าใช้จ่าย / สวัสดิการตามสิทธิเป็นเท็จ เช่น ค่าใช้จ่ายเดินทาง ค่าอบรม ค่ารักษาพยาบาล

(๒) การทำธุรกรรมการลงทุน หรือธุรกรรมในตลาดเงินโดยอาจเอื้อประโยชน์ให้คู่ค้า หรือไม่ได้พิจารณาอย่างรอบคอบเพียงพอ

(๓) ธนบัตรสูญหายระหว่างกระบวนการทำงาน

### ๒.๒ การจัดซื้อจัดจ้าง

(๑) การกำหนด TOR ในการจัดซื้อจัดจ้าง อาจมีการล็อกสเปคเข้ากับสินค้า ผู้รับจ้าง รายใดรายหนึ่ง

(๒) การตรวจรับพัสดุ ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดในสัญญา หรือ TOR ที่กำหนด

(๓) มีโอกาสที่เจ้าหน้าที่จะจัดซื้อจัดจ้างจากผู้ค้าที่รู้จักคุ้นเคยซึ่งอาจเป็นการเอื้อประโยชน์ให้แก่พวกพ้องได้

## R3. ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ/อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ

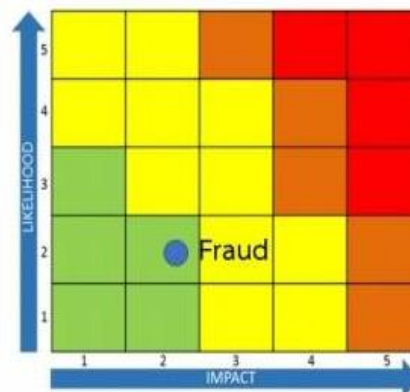
๓.๑ การพิจารณาคำขอลักษณะใกล้เคียงกัน แต่มีโอกาที่จะพิจารณาโดยใช้ดุลพินิจที่แตกต่างกัน เพื่อแสวงหาผลประโยชน์จากผู้ยื่นคำขอ

๓.๒ การเรียกรับผลประโยชน์จากผู้ยื่นคำขอ เพื่อให้การดำเนินการรวดเร็วขึ้น

### ผลการประเมิน Fraud Risk (ที่เผยแพร่บน BOT website)

**ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.)** มีการควบคุมภายในตามกรอบมาตรฐานสากล COSO 2013 (Committee of Sponsoring Organization) ประกอบด้วย ๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) ๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ๓. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) ๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) ๕. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)

สำหรับการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ธปท. ได้กำหนดระเบียบ เรื่องการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (ระเบียบ ธปท. ที่ ท ๓๑/๒๕๖๒) ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยกำหนดให้ทุกฝ่ายงานใน ธปท. วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงและการ



ควบคุมภายใน (Control self-assessment : CSA) เป็นประจำทุกปีซึ่งรวมถึงการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต โดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบงาน หรือการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม อาทิ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ภัยคุกคามใหม่ ๆ และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและการดำเนินงานของ ธปท.

### ระดับการยอมรับความเสี่ยงด้านทุจริต

สำหรับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ด้านการทุจริตนั้นอยู่ที่ระดับ ๐ (Averse) โดย ธปท. จะไม่ยอมรับ ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต การรับและให้สินบน หรือก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับ ผลประโยชน์ส่วนรวมในทุกกรณี



**ธปท. ได้เน้นย้ำว่า “ความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของเราทุกคน**

**และต้องมีการซักซ้อม ซักซ้อม และซักซ้อมเป็นประจำ**



## เอกสารข่าว



### โครงการศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้



วันพุธที่ 24 พฤษภาคม 2566  
ณ ธนาคารแห่งประเทศไทย  
ถนนสามเสน เขตพระนคร กรุงเทพฯ



นายพีระพจน์ รัตนมาลี รองเลขาธิการวุฒิสภา และบุคลากรสำนักวิชาการ รวมทั้งสำนักเครือข่าย ศึกษาดูงานองค์กร STRONG จิตพอเพียงต้านทุจริต และความโปร่งใส พร้อมรับฟังบรรยาย เรื่อง "แนวทางการเฝ้าระวังการทุจริต และการต่อต้านการทุจริตของธนาคารแห่งประเทศไทย" ประกอบด้วย

#### 1. การวางแผนทางการบริหารความเสี่ยง

##### 1.1 Risk Management concept

##### 1.2 Risk Management in BOT

##### (1) BOT's Mission & Function

##### (2) BOT Risk Management Framework

##### (3) BOT Risk Management Implementation

##### 1.3 Recap: Risk Management Implementation Step by step

คณะทำงานขับเคลื่อนองค์กร STRONG จิตพอเพียงต้านทุจริต  
ส่งเสริม สนับสนุน คุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส สำนักวิชาการ

NEXT →



คณะกรรมการขับเคลื่อนองค์กร STRONG อิตพอเพียงด้านทุจริต  
ส่งเสริม สนับสนุน คุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส สำนักวิชาการ



## 2. IT & Cyber Risk Management

### 3. Fraud Risk Management

เรื่อง “การบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักความโปร่งใสตามเกณฑ์ ITA”

รวมทั้งศึกษาเยี่ยมชมพิพิธภัณฑ์และแหล่งเรียนรู้ธนาคารแห่งประเทศไทย (รพท.)

ได้เน้นย้ำว่า “ความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของเราทุกคน และต้องมีการชั๊กช้อม ชั๊กช้อม และชั๊กช้อมเป็นประจำ”



เพื่อเป็นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือและสร้างองค์ความรู้ในการ  
ป้องกันและต่อต้านการทุจริตต่อไป

2



คณะกรรมการขับเคลื่อนองค์กร STRONG จัดพอเพียงต้านทุจริต  
ส่งเสริม สนับสนุน คุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส สำนักวิชาการ



### ศึกษาและเยี่ยมชมพิพิธภัณฑ์ และแหล่งเรียนรู้ธนาคารแห่งประเทศไทย



3

## การดำเนินการของสำนักวิชาการ

นายพีระพจน์ รัตนมาลี รองเลขาธิการวุฒิสภา รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ ให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนการป้องกันและต่อต้านการทุจริตในสำนักวิชาการ รวมทั้งการขยายเครือข่ายต่อต้านการทุจริต ดังเห็นได้จากการร่วม “กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านความโปร่งใสและต่อต้านการทุจริต” ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา วันอังคารที่ ๑๖ พฤษภาคม ๒๕๖๖ เวลา ๐๘.๓๐ – ๑๒.๐๐ นาฬิกา ณ ห้องประชุมหมายเลข ๔๐๒ – ๔๐๓ ชั้น ๔ อาคารรัฐสภา (สว.) ที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจัดขึ้น และนำคณะ “องค์กรเครือข่าย STRONG ประกอบด้วย สำนักบริหารงานกลาง สำนักการต่างประเทศ สำนักนโยบายและแผน สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสำนักวิชาการ และองค์กรที่ได้รับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA)” วันพุธที่ ๒๔ พฤษภาคม ๒๕๖๖ เวลา ๐๙.๐๐ – ๑๒.๐๐ นาฬิกา ณ ธนาคารแห่งประเทศไทย ถนนสามเสน กรุงเทพฯ

### ถ่ายทอดองค์ความรู้

นายพีระพจน์ รัตนมาลี รองเลขาธิการวุฒิสภา รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ มอบหมายให้ผู้แทนคณะทำงานขับเคลื่อนองค์กร STRONG จัดพอเพียงด้านทุจริต ส่งเสริม สนับสนุน คุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใสของสำนักวิชาการ ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องการต่อต้านการทุจริตและกระบวนการป้องกันการทุจริตในวันพุธที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๖ เพื่อให้บุคลากรสำนักวิชาการมีความรู้ความเข้าใจในการป้องกันและต่อต้านการทุจริต

กิจกรรมทบทวนปัญหา อุปสรรค ปฏิญญาคุณธรรมเป้าหมายของสำนักวิชาการ (DO & DON'T)

**สิ่งที่ดี ควร**

- มีสติ ไม่รีบใจ
- ไม่รีบด่วน ไม่รีบร้อน
- ยึดมั่นโดยมีส่วนร่วมในทิศทาง
- ไม่รีบร้อนรีบร้อน

**สิ่งที่ไม่ควร**

- รีบร้อนรีบร้อน
- รีบร้อนรีบร้อน
- รีบร้อนรีบร้อน
- รีบร้อนรีบร้อน

**สิ่งที่ดี ควร**

- ปฏิบัติตามแผน
- การแก้ปัญหา
- ปฏิบัติตามแผน
- ปฏิบัติตามแผน

**สิ่งที่ไม่ควร**

- ปฏิบัติตามแผน
- ปฏิบัติตามแผน
- ปฏิบัติตามแผน
- ปฏิบัติตามแผน

➔ กิจกรรมการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การต่อต้านการทุจริตและกระบวนการป้องกันการทุจริต

➔ กิจกรรมทบทวน ปัญหา อุปสรรค ปฏิญญาคุณธรรมเป้าหมายของสำนักวิชาการ (DO & DON'T)

**กิจกรรมการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การต่อต้านการทุจริต และกระบวนการป้องกันการทุจริต**



ทบทวนปัญหาอุปสรรค/แลกเปลี่ยนความคิดเห็น

**ปัญหา อุปสรรค** การปฏิบัติตามปฏิญญาคุณธรรม

ขับเคลื่อนกิจกรรม STRONG

เพื่อให้ปฏิบัติตามปฏิญญาคุณธรรม

**ข้อเสนอแนะ**

เพื่อขับเคลื่อนกิจกรรม STRONG



## มาตรการป้องกันและเฝ้าระวังการทุจริตของสำนักวิชาการ

ตามแนวทางบันทึกข้อตกลงความร่วมมือในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตระหว่างสำนักงาน ป.ป.ช. กับสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๒ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕-๒๕๖๖ สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จึงได้วิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและป้องกันการทุจริตของสำนักวิชาการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ โดยยึดมั่นการปฏิบัติราชการให้มีความโปร่งใส ไม่ยอมรับ ไม่ทน ไม่นิ่งเฉยต่อการทุจริตทุกรูปแบบ รวมทั้งแยกผลประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวม โดยจัดให้มี

**แผนบริหารความเสี่ยงด้านความโปร่งใสและป้องกันการทุจริตประจำสำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา แบ่งออกเป็น ๖ มิติ ดังนี้**

- ๑) มิติการบริหารบุคคล
- ๒) มิติการบริหารทรัพย์สินทางราชการ
- ๓) มิติการบริหารจัดการโครงการ
- ๔) มิติการเบิกจ่ายเบี้ยประชุม
- ๕) มิติการจัดซื้อจัดจ้าง
- ๖) มิติการรักษาความลับทางราชการ



แผนบริหารความเสี่ยงด้านความโปร่งใสและ  
ป้องกันการทุจริตประจำสำนักวิชาการ  
สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖



จัดทำโดย สำนักวิชาการ

ประกาศสำนักวิชาการ เรื่อง นโยบายการไม่รับของขวัญและของกำนัลทุกชนิดจากการปฏิบัติหน้าที่ (No Gift Policy)





**NO**

**GIFT POLICY**

รองเลขาธิการวุฒิสภา  
ขอประกาศว่า

บุคลากรสำนักวิชาการ  
ทุกคน  
ไม่รับของขวัญ  
และของกำนัลทุกชนิด  
จากการปฏิบัติหน้าที่

นายพีระพจน์ รัตนมาลี  
รักษาราชการแทนผู้อำนวยการสำนักวิชาการ

## ประโยชน์ที่ได้รับ

๑. มีเครือข่ายโปร่งใส/ต่อต้านการทุจริตเพิ่มขึ้น
๒. มีความรู้ความเข้าใจใน STRONG Model : จิตพอเพียงต้านทุจริต สาเหตุการทุจริตภาครัฐ การบริหารความเสี่ยง สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตและการทำงาน คติวิเคราะห์ แยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม ไม่ทนต่อการกระทำทุจริตในสังคมไทย
๓. มีองค์ความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายโปร่งใส/ต่อต้านการทุจริต

## บทสรุป

สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้นำ “STRONG Model จิตพอเพียงต้านทุจริต” “กรณีศึกษาการทุจริตภาครัฐและเทคนิคการถอดบทเรียนเพื่อลดการทุจริตภาครัฐ” และ “การบริหารความเสี่ยงและความโปร่งใสของธนาคารแห่งประเทศไทย” มาเป็นแนวทางการป้องกันและลดปัญหาการทุจริตในสำนักวิชาการ โดยมุ่งพัฒนาสำนักวิชาการให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยการประยุกต์และบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้ากับสร้างความโปร่งใส แยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม การเป็นผู้ที่มีความละเอียดและไม่ทนต่อการทุจริต รวมทั้งร่วมพัฒนาสำนักวิชาการให้มีความเอื้ออาทรบนพื้นฐานของจริยธรรมและจิตพอเพียง เกิดการป้องปรามการทุจริตในสำนักวิชาการ ส่งผลให้การทุจริตเกิดได้ยากมากขึ้น เพื่อให้ “ประเทศไทยใสสะอาด ไทยทั้งชาติต้านทุจริต (Zero Tolerance and Clean Thailand)”





สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา



คณะทำงานขับเคลื่อนองค์กร STRONG จิตพอเพียงต้านทุจริต ส่งเสริม สนับสนุน คุณธรรม จริยธรรม  
และความโปร่งใส ของสำนักวิชาการ