

**เฉลยกรณีศึกษาการสอบสวนทุจริต
ธนาคารหมี่น้อย**

1. อะไรเป็นข้อบ่งชี้ว่าได้มีการทุจริตเกิดขึ้นแล้ว
ลูกค้าย่อเรียน รายงานผิดปกตินสมุดคู่ฝาก สมุดคู่ฝากหาย สมุดคู่ฝากปลอม
2. สรุปขั้นตอนวิธีการทำทุจริตที่เกิดขึ้น
ขโมยสมุดคู่ฝากเปล่าไปเปิดบัญชีให้ลูกค้าโดยไม่ได้บันทึกในระบบ รับเงินลูกค้าแล้วไม่นำเข้าบัญชี พิมพ์รายการฝากเงินลงในสมุดโดยไม่ผ่านระบบงานของธนาคารเพื่อหลอกลวงว่าได้นำเงินเข้าบัญชีให้แล้ว
3. อธิบายปัจจัยที่เป็นต้นเหตุของทุจริตที่เกิดขึ้นในกรณีศึกษาด้วยสามเหลี่ยมทุจริต
ความจำเป็น ลูก 5 คน ธุรกิจสามีขาดทุน ติดการพนัน ผูกโบนส์กับเป่าเงินฝาก
โอกาส ขาดการควบคุมภายใน ขาดการแบ่งแยกหน้าที่ ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่สนใจจริยธรรม
เหตุผล ถ้าผู้จัดการไม่บอกแล้วใครจะไปรู้ คู่แข่งก็ทำเหมือนกัน เงินนิดเดียวไม่น่าเป็นไร
4. อะไรเป็นสัญญาณบอกเหตุของทุจริตในกรณีศึกษา
ใช้ของราคาแพง ติดการพนัน หายไปข้างนอกบ่อย ๆ สนับสนุนกับลูกค้า การควบคุมภายในบกพร่อง คุณภาพบริการไม่ได้มาตรฐาน บุคลากรวุฒิการศึกษาไม่เหมาะสม
5. จะทราบขนาดทุจริตหรือความเสียหายทั้งหมดได้อย่างไร
สอบถามจากลูกค้าที่ร้องเรียน เพื่อนร่วมงาน หรือ ให้คุณแอบจิตสารภาพและเปิดเผยรายชื่อลูกค้าที่ตนทำทุจริต แล้วยืนยันกับลูกค้าเป็นรายตัว การออกหนังสือยืนยันยอดกับลูกค้าทั้งหมดของสาขา ก็เป็นวิธีการหนึ่ง แต่จะไม่ทราบถึงลูกค้าที่ไม่เข้าระบบ
6. ข้อบกพร่องของการควบคุมภายในซึ่งควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข
จุดที่ดี การกระหายอด ระบบงาน
จุดที่บกพร่อง เล่นแชร์ นำกระเป่าเข้าพื้นที่ปฏิบัติการธนาคาร จัดเก้าอี้รับแขกที่โต๊ะสมุหบัญชีซึ่งใช้นับเงิน ออกหาเงินฝากโดยไม่ใช้หน้าที่ รับเงินนอกสถานที่ เล่นการพนัน รับลูกค้าที่มีความเสี่ยงสูงในการฟอกเงิน ไม่รู้ระเบียบกฎหมายธนาคาร เก็บสมุดคู่ฝาก (Blank Form) ไม่ปลอดภัย ไม่มีการตรวจนับ Blank Form เป็นประจำ ให้พนักงานรับสมุดคู่ฝากแทนลูกค้า มีการฝากเข้าทำงานด้วยความสัมพันธ์ส่วนตัว ผู้บริหารไม่เป็นตัวอย่างที่ดีในด้านจริยธรรม (การปฏิบัติตามระเบียบ - ชู้สาว)

7. ขั้นตอนและแนวทางการสอบสวนเป็นอย่างไร อะไรเป็นข้อบกพร่อง

จุดที่ดี การหาหลักฐานแวดล้อม

จุดที่บกพร่อง การค้นกระเป่า บีบคั้นให้สารภาพ ชมเชย การพักการสอบสวน ไม่ได้ซักพยาน ส่วนสรุปว่าทำคนเดียว การสอบสวนล่าช้า ไม่เก็บหลักฐานเอง ไม่เก็บหลักฐานตัวจริง ไม่รวมรวมหลักฐานทางตรง ทิ่มสอบสวนขาดทักษะ ขาดการวางแผน ขาดความช่วยเหลือจากฝ่ายกฎหมายและฝ่ายบุคคล

8. เสนอขั้นตอนและแนวทางการสืบสวนสอบสวนที่ถูกต้อง

กรณีนี้ ทุจริตมีข้อบ่งชี้ที่ชัดเจนแล้ว ทิ่มสอบสวนควรดำเนินการในขั้นตอนดังต่อไปนี้

- กำหนดสมมติฐานของตุจริต ในทางที่เลวร้ายที่สุด ใครน่าจะเกี่ยวข้อง อะไรน่าจะเกิดขึ้น ทำไมข้อสงสัยจึงน่าจะเป็นไปได้ สถานที่และวิธีการที่น่าจะเป็นไปได้ของเหตุตุจริต ตุจริตน่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด อย่างไร
- ประเมินสิ่งที่น่าจะเป็นหลักฐานสำคัญ ว่าอยู่ที่ใด ทั้งที่มีจดบันทึกหรือไม่ได้จดบันทึกรายการหลักฐานทางตรงและหลักฐานพยานเหตุแวดล้อมกรณี ระบุตัวผู้ที่น่าจะเป็นพยานในกรณีตุจริต
- ระบุหลักฐานที่จำเป็นในการพิสูจน์เจตนาของผู้กระทำตุจริต ว่าคืออะไร เช่น จำนวนครั้งของการทำตุจริต การละเมิดฝ่าฝืนระเบียบหรือการกระทำที่ไม่เหมาะสมอื่น ๆ และพยานบุคคล
- ปรับปรุงสมมติฐานของตุจริต จัดทำแผนผังเชื่อมโยงบุคคลและหลักฐาน และประเมินสิ่งที่ผู้กระทำตุจริตอาจยกมาเป็นข้อต่อสู้หรือแก้ต่าง
- ดำเนินการเก็บหลักฐาน ถ้าปรากฏว่าหลักฐานเบื้องต้นเพียงพอที่จะดำเนินการต่อ ทั้งการสัมภาษณ์ รวบรวมหลักฐานเอกสาร และสังเกตการณ์ รวมถึงการเฝ้าติดตามพฤติกรรมผู้ต้องสงสัย
- การสัมภาษณ์พยานบุคคล ควรเริ่มจากพยานที่เป็นกลางที่สุดหรือแน่ใจว่าไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำตุจริต เช่น ทามประวัติการจ้างและเลื่อนตำแหน่งตลอดจนลักษณะงานจากฝ่ายบุคคล ทามคู่มือขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงานและอำนาจอนุมัติรายการตลอดจนตัวอย่างลายเซ็นผู้มีอำนาจจากฝ่ายควบคุมภายใน เป็นต้น จากนั้นจึงสัมภาษณ์พยานเหตุแวดล้อมกรณี ซึ่งไม่ใช่ผู้ร่วมกระทำผิดโดยตรง แต่สามารถยืนยันข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการกระทำผิดได้ เช่น สัมภาษณ์เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ถึงพฤติกรรมการทำงาน ลักษณะนิสัย พื้นฐานครอบครัว แรงจูงใจ ฐานะเพื่อน ครอบครัว รายการและธุรกรรมอื่นที่ผู้ต้องสงสัยมีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นต้น การสัมภาษณ์ผู้เสียหายซึ่งเป็นประจักษ์พยาน ถือเป็นหลักฐานทางตรงที่สำคัญ
- หลังจากรวบรวมหลักฐานเอกสาร สัมภาษณ์พยานบุคคลที่เป็นกลาง และพยานเหตุแวดล้อมกรณีแล้วปรากฏผลว่าการสอบสวนยังจำเป็นอยู่ ทิ่มสอบสวนจึงจะเริ่มสัมภาษณ์ผู้ที่ต้องสงสัยว่าร่วมกันกระทำผิดโดยตรง โดยเริ่มจากบุคคลที่น่าจะทำผิดหรือต้องรับโทษน้อยที่สุดก่อน เช่น ผู้ที่รู้เห็นแต่ไม่รายงาน ผู้ที่ช่วยเอื้ออำนวยให้กระทำความผิด โดยจัดหาอุปกรณ์สนับสนุน หรืออนุญาตรายการที่ไม่เหมาะสม ไม่ว่าจะโดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว

- การสัมภาษณ์ผู้ต้องสงสัยที่เป็นตัวการ เพื่อสรุปปิดสำนวน โดยปกติจะกระทำท้ายสุดหลังจากได้ข้อเท็จจริงเพียงพอในการสรุปผล เพื่อขอคำยินยอมจากผู้ต้องสงสัยในการเข้าถึงบันทึกทรัพย์สินหนีสิน และข้อมูลเครดิตต่าง ๆ การสัมภาษณ์ผู้ต้องสงสัยบางครั้งก็ใช้เพื่อกล่าวโทษหรือขอให้ผู้ต้องสงสัยเซ็นบันทึกรับสารภาพในกรณีที่หลักฐานมัดแน่นหนา
 - คำยืนยันต่าง ๆ ของผู้ต้องสงสัยต้องได้รับการบันทึก เพราะอาจช่วยขัดเชยหลักฐานที่ทีมสอบสวนอาจยังขาดอยู่ในการนำเรื่องขึ้นดำเนินคดีในศาล ข้อแก้ตัวที่พิสูจน์ได้ว่าโกหกทั้งที่รู้ เป็นหลักฐานที่ดีของเจตนาการทำทุจริต การปฏิเสธไม่รู้เห็นทรัพย์สินในครอบครอง อาจช่วยยืนยันว่าทรัพย์สินนั้นได้มาโดยมิชอบ
 - แต่แม้ทีมสอบสวนจะรู้สึกว่าการสัมภาษณ์จะไม่ยอมรับสารภาพ การสัมภาษณ์ก็ยังมีประโยชน์ในการดูท่าทีความร่วมมือของผู้ต้องสงสัยต่อกระบวนการสอบสวน และทำความเข้าใจข้อแก้ต่างที่ผู้ต้องสงสัยอาจจะยกขึ้นต่อผู้ภายหลัง
 - ในการซักถามพยาน ควรกำหนดประเด็นที่จะถามล่วงหน้า มีการเตรียมการและนำข้อมูลที่มีมาตั้งประเด็นซักถาม และหาความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ได้รับในการต่อประเด็น ก่อนซักถาม ควรพูดคุยในเรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัว ครอบครัว เรื่องงานหรือการเดินทาง เพื่อแสดงอาการคุ้นเคย และเป็นการกระตุ้นให้ผู้ให้ถ้อยคำร่วมมือและตอบอย่างตรงไปตรงมา มีการจัดทำบันทึก โดยจดหรือพิมพ์ อ่านให้ฟัง และให้ลงลายมือชื่อ ข้อสำคัญ จะต้องไม่มีการข่มขู่หรือบังคับเพื่อให้ถ้อยคำโดยเด็ดขาด
-