



การพัฒนามาตรการป้องกันการทุจริตของประเทศไทย

รายงานฉบับสมบูรณ์

โครงการพัฒนามาตรการป้องกันการทุจริตของประเทศไทย

(Improving Thailand's Prevention Measures on Corruption)

บทวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ

ความร่วมมือระหว่างโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) ประจำประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.)

พ.ศ. 2564

สงวนลิขสิทธิ์ © โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ พ.ศ. 2564
พิมพ์ในประเทศไทย

ข้อมูลในรายงานฉบับนี้ผลิตซ้ำได้โดยไม่ต้องขออนุญาต แต่ห้ามจำหน่ายหรือใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางการค้า
ต้องอ้างอิงถึงโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) ทุกครั้งที่น่าเนื้อหาจากรายงานเล่มนี้ไปใช้

โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) เป็นองค์กรชั้นนำของสหประชาชาติที่ต่อสู้เพื่อยุติความอยุติธรรม
ของความยากจน ความไม่เท่าเทียมและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยผ่านการทำงานร่วมกับเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ
และพันธมิตรกว่า 170 ประเทศทั่วโลก เพื่อสร้างการแก้ปัญหาแบบบูรณาการที่ยั่งยืนสำหรับผู้คนและโลกใบนี้
เรียนรู้เพิ่มเติมที่ th.undp.org และ Twitter/Facebook: @UNDPThailand



กิตติกรรมประกาศ

รายงานฉบับสมบูรณ์ : บทวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ (Final report) และเอกสารภูมิหลัง (Background paper) ในการพัฒนามาตรการป้องกันการทุจริตของประเทศไทยเป็นการสรุปผลการดำเนินงานโครงการพัฒนามาตรการป้องกันการทุจริตของประเทศไทย (Improving Thailand's Prevention Measures on Corruption) ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Programme: UNDP) และสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช) โดยได้รับการสนับสนุนจากโครงการปฏิรูปเศรษฐกิจอาเซียนแห่งสหราชอาณาจักร ดำเนินการภายใต้โครงการส่งเสริมสภาพการประกอบธุรกิจอย่างยุติธรรมในอาเซียน (FairBiz) และจัดทำรายงานขั้นสุดท้ายและเอกสารภูมิหลัง โดยนายฮาร์ดี ฟิงค์ (Mr. Hady Fink) ที่ปรึกษาด้านตัวชี้วัดการต่อต้านการทุจริตของโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติประจำประเทศไทย ซึ่งได้รับความร่วมมือและข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) และโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ ศูนย์ภูมิภาคกรุงเทพฯ (The United Nations Development Programme Bangkok Regional Hub)

ข้อจำกัดความรับผิดชอบ

ความคิดเห็นในเอกสารฉบับนี้เป็นของผู้วิจัย และไม่จำเป็นต้องเป็นความคิดเห็นขององค์การสหประชาชาติ รวมถึงโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ รัฐสมาชิก และสำนักงาน ป.ป.ช. โดยเป็นการตีพิมพ์เอกสารอย่างอิสระภายใต้โครงการส่งเสริมสภาพการประกอบธุรกิจอย่างยุติธรรมในอาเซียน (FairBiz) ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากโครงการปฏิรูปเศรษฐกิจอาเซียนแห่งสหราชอาณาจักร



สารบัญ

1. บทนำ	
ที่มาและความสำคัญของโครงการพัฒนามาตรการป้องกันการทุจริตของประเทศไทย	7
ภาพรวมรายงานฉบับสมบูรณ์โครงการพัฒนามาตรการป้องกันการทุจริตของประเทศไทย	7
2. ปัจจัยสำคัญเพื่อความสำเร็จในการป้องกันการทุจริต	
ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย: การยกระดับการต่อต้านการทุจริตและการรับรู้	9
ความท้าทาย: ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน	9
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ: ขั้นตอนอันจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างเป็นระบบ	10
3. บทวิเคราะห์: สรุปผลการดำเนินการ	
รายละเอียดกิจกรรม	11
ผลลัพธ์: ประเด็นปัญหาและแนวทางแก้ไข	11
บทสรุป	22
4. คำแนะนำ: ข้อเสนอแนะในการยกระดับการต่อต้านการทุจริต	
แผนปฏิบัติการในสี่ขั้นตอน	22
การสนับสนุนจากโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ	27

ก. บทนำ

1. ที่มาและความสำคัญของโครงการพัฒนามาตรการป้องกันการทุจริตของประเทศไทย

โครงการพัฒนามาตรการป้องกันการทุจริตของประเทศไทย เป็นความร่วมมือระหว่างโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติประจำประเทศไทย (United Nations Development Programme :UNDP) และสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงาน ป.ป.ช. ในด้านการป้องกันการทุจริต การฝึกอบรม การวิจัย และแนวทางในการยกระดับการป้องกันการทุจริตให้มีประสิทธิภาพ โดยขยายผลจากการดำเนินงานของสำนักงาน ป.ป.ช. เช่น การศึกษาดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index: CPI) ซึ่งดำเนินการโดยองค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International :TI) เนื่องจากได้มีการกำหนดให้เป็นเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในยุทธศาสตร์ชาติของประเทศไทย ตลอดจนสำนักงาน ป.ป.ช. ได้พัฒนาการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment :ITA) และโครงการต่าง ๆ เพื่อป้องกันการทุจริต ดังนั้น โครงการพัฒนามาตรการป้องกันการทุจริตของประเทศไทย จึงให้ความสำคัญกับการยกระดับดัชนีการรับรู้การทุจริต โดยมุ่งเน้นที่จะสนับสนุน บุคลากร และยกระดับการดำเนินงานของสำนักงาน ป.ป.ช. ในการต่อต้านการทุจริต

การดำเนินโครงการพัฒนามาตรการป้องกันการทุจริตของประเทศไทย

การดำเนินโครงการฯ แบ่งเป็น 4 ระยะ ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

1. การวิจัยแบบหตุยภูมิ (Desk research) (พฤษภาคม - มิถุนายน พ.ศ. 2563)
2. การอบรมออนไลน์ (Webinars) (กันยายน - พฤศจิกายน พ.ศ. 2563)
3. การหารือกับผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรจากสำนักงาน ป.ป.ช. (พฤศจิกายน - ธันวาคม พ.ศ. 2563)
4. การนำเสนอข้อเสนอแนะ และแนวทางการดำเนินการต่อสำนักงาน ป.ป.ช. (มกราคม - มีนาคม พ.ศ. 2564)

เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) กิจกรรมในโครงการจึงดำเนินการด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางไกลในรูปแบบออนไลน์ ซึ่งเป็นการปรับแผนการดำเนินการจากเดิมที่กำหนดให้มีการเดินทาง เพื่อรวบรวมข้อมูลจำนวน 3 ครั้ง (กิจกรรมที่ 2 ถึง 4) เพื่อให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรม การหารือ และการนำเสนอข้อเสนอแนะ

2. ภาพรวมรายงานฉบับสมบูรณ์ในโครงการพัฒนามาตรการป้องกันการทุจริตของประเทศไทย

รายงานฉบับสมบูรณ์นำเสนอข้อมูล ดังนี้

- (1) ภาพรวมของกิจกรรมและผลลัพธ์ในโครงการฯ
- (2) ข้อเสนอแนะต่อสำนักงาน ป.ป.ช. ตลอดจนทางเลือกจากการสนับสนุนของโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ

รายงานฉบับนี้เป็นการสรุปย่อความให้กระชับ เพื่อให้เข้าใจและเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย โดยเอกสารภูมิหลังประกอบด้วยข้อมูลจากการวิเคราะห์เพิ่มเติมและเอกสารอ้างอิง ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์และข้อเสนอแนะใช้ตัวอักษรสีเขียว และเอกสารอ้างอิงและรายละเอียดปรากฏในเอกสารภูมิหลังใช้ตัวอักษรสีส้ม เพื่อประโยชน์ในการอ้างอิง

ส่วนอื่นของรายงานประกอบด้วย

ปัจจัยสำคัญเพื่อความสำเร็จในการป้องกันการทุจริต (บท ข.) คำอธิบายบทวิเคราะห์และผลลัพธ์ (บท ค.) ซึ่งเป็นข้อมูลในการพิจารณากำหนดข้อเสนอแนะต่อสำนักงาน ป.ป.ช. รวมถึงทางเลือกต่าง ๆ เพื่อดำเนินการป้องกันการทุจริตต่อไปในอนาคต (บท ง.)

ข. ปัจจัยสำคัญเพื่อความสำเร็จในการป้องกันการทุจริต

1. ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย: การยกระดับการต่อต้านการทุจริตและการรับรู้

ความสำเร็จในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตไม่ส่งผลให้ตัวชี้วัดการต่อต้านการทุจริตซึ่งมีฐานจากการรับรู้ (Perceptions-based indicators) ดีขึ้นได้โดยทันที เนื่องจากกำหนดจุดประสงค์และเลือกใช้ดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) เป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPI) ดังนั้น โครงการฯ จึงให้ความสำคัญกับการพิจารณาคัดเลือกมาตรการที่จะ 1) ป้องกันการทุจริตอย่างมีประสิทธิภาพ 2) สะท้อนให้เห็นการพัฒนาในรูปแบบของดัชนีชี้วัดที่ดีขึ้น เช่น การยกระดับดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI)

2. ความท้าทาย: ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในโครงการฯ ปรากฏความท้าทาย (Generic challenges) 4 ประการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การประเมินเชิงวัตถุวิสัย (Objective assessment): การขาดข้อมูล การทุจริตเป็นการกระทำอย่างไม่เปิดเผยจึงยากที่จะประเมินขอบข่ายของการทุจริต เช่น ระดับหรือประสิทธิภาพของมาตรการต่อต้านการทุจริต

2. การประเมินเชิงอัตวิสัย (Subjective assessment): ผลลัพธ์ที่ได้ตรงข้ามกับวัตถุประสงค์ (Counterproductive effects) การเร่งรัดดำเนินการป้องกัน การสืบค้น และการลงโทษการทุจริตมากขึ้น ทำให้ได้รับความสนใจ ซึ่งนำไปสู่การรับรู้ของแต่ละบุคคลในการประเมินว่ามีการทุจริตเพิ่มขึ้น

3. ตัวชี้วัด: ข้อบกพร่องของระเบียบวิธีวิจัย (Methodological flaws) นอกจากขาดข้อมูล และการประเมินเชิงอัตวิสัยของประชาชนแล้ว รวมถึงประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกัระเบียบวิธีวิจัยองตัวชี้วัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ดังนั้น จึงสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาประเด็นเหล่านี้ด้วยและใช้ข้อมูลตัวชี้วัดอย่างถูกต้อง โดยพิจารณาข้อมูลที่ได้รับอย่างรอบคอบและพิจารณาว่าเหมาะสมในบริบทใด

4. ผลกระทบ: การหน่วงเวลา (Time lag) ในการใช้ระเบียบวิธีวิจัยองตัวชี้วัด เช่น ดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) เนื่องจากการหน่วงเวลาทำให้การรับรู้ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นล่าช้า โดยองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังนี้ โครงการต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จและเกิดผลสำเร็จ (มีอัตราการทุจริตน้อยลง) และผู้แสดงความคิดเห็นผ่านการสำรวจการรับรู้ต้องรับรู้ถึงการพัฒนาดัชนีการทุจริตที่ลดลง ทั้งนี้ ในรอบถัดไปของการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูล (Source indicators) ต้องมีการบันทึกถึงการรับรู้สถานการณ์การทุจริตน้อยลง หลังจากมีการเผยแพร่คะแนนจากแหล่งข้อมูลแล้ว ข้อมูลดังกล่าวจะถูกรวบรวมเป็นดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) และสะท้อนผลในการประกาศดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ครั้งต่อไป โดยแต่ละแหล่งข้อมูล (Sources) สามารถคำนวณหาระยะเวลาการหน่วงเวลาได้ ในทางปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ในช่วงระยะเวลาสองปีเป็นไปได้ยาก

สรุปได้ว่า ปัญหา/อุปสรรคเป็นความท้าทายสำคัญที่หน่วยงานต่อต้านการทุจริต (Anti-corruption Agencies: ACAs) ต้องเผชิญ สำนักงาน ป.ป.ช. ตลอดจนหน่วยงานต่อต้านการทุจริตอื่นต้องได้รับการสนับสนุนจากทั้งหน่วยงานระดับสูงและสาธารณะ ดังนั้น สำนักงาน ป.ป.ช. ต้องแสดงความน่าเชื่อถือโดยแสดงให้เห็นว่าสามารถปฏิบัติตามหน้าที่และอำนาจ รวมถึงพันธกิจ โดยดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นการสร้างคุณค่าทางสังคม ทั้งนี้ ภารกิจที่ได้รับมอบหมายเป็นภารกิจที่สำคัญไม่เหมาะสมที่จะดำเนินการในลักษณะของโครงการหรือแผนในช่วงระยะเวลา 1 ปี หากแต่ควรเป็นภารกิจหลักของหน่วยงานต่อต้าน

การทุจริต จากปัญหา/อุปสรรคของภารกิจดังกล่าวปรากฏความเสี่ยงว่า การดำเนินงานของสำนักงาน ป.ป.ช. อาจไม่สอดคล้องกับความสำเร็จของสำนักงาน ป.ป.ช. จึงเห็นควรพิจารณาประเด็นดังกล่าวอย่างรอบคอบ **อ้างถึงเอกสารภูมิหลัง (บท ค.) เรื่องความท้าทายและตัวชี้วัด**

3. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ: ขั้นตอนอันจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างเป็นระบบ

แนวทางการพัฒนาอย่างเป็นระบบอยู่ที่การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่วัดได้ อย่างต่อเนื่องและให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบผลการดำเนินการตามแนวทางการพัฒนา

การกำหนดแนวทางดังกล่าวมีพื้นฐานบนคำตอบที่เห็นได้ชัดเจนจากประเด็นคำถามเบื้องต้น 4 ประเด็น ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ชัดเจน: “สิ่งใดคือสิ่งที่พยายามให้บรรลุตามวัตถุประสงค์”
2. การกำหนดเส้นทางสู่ความสำเร็จที่ปฏิบัติได้จริงและเหมาะสม: “จะบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างไร”
3. การดำเนินงานทำให้เกิดผลงานและหลักฐาน: “กิจกรรมต่าง ๆ ได้ดำเนินการตามแผนหรือไม่ และได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวังหรือไม่”
4. การพัฒนาที่มีความชัดเจน: “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องตระหนักถึงการพัฒนา ส่งผลให้การรับรู้เปลี่ยนแปลงหรือไม่”

จากประเด็นคำถามเบื้องต้นดังกล่าวสามารถนำเสนอบทวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ค. บทวิเคราะห์: สรุปผลการดำเนินโครงการฯ

1. รายละเอียดกิจกรรม

กิจกรรมระยะที่ 1 - 3 (พฤษภาคม - ธันวาคม พ.ศ. 2563) ดำเนินการโดยใช้แหล่งข้อมูล ดังนี้

1. การศึกษาตัวชี้วัดโดยละเอียด:

- 1) ดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) และแหล่งข้อมูลตั้งต้นในการคำนวณดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ของประเทศไทย
- 2) ตัวชี้วัดระดับนานาชาติ 39 ตัวชี้วัด
- 3) การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA)

2. การทบทวนเอกสาร: เอกสารยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องจากสำนักงาน ป.ป.ช.

3. การหารือและการอภิปราย: การประชุมทางไกลผ่านวิดีโอ การอบรมออนไลน์ (Webinars) จำนวน 3 ครั้ง รวมถึงการหารือในกลุ่มเฟสบุ๊ก และการสัมภาษณ์ทีมงานจากสำนักประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสและผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน

การดำเนินงานดังกล่าวนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ชัดเจน ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพิจารณาเสนอข้อเสนอแนะ และแนวทางการดำเนินงานในอนาคต (ในบทถัดไป บท ง.)

อ้างอิงเอกสารภูมิหลัง (บท จ.) เรื่องเอกสารและแหล่งข้อมูลอ้างอิง

2. ผลลัพธ์: ประเด็นปัญหาและแนวทางแก้ไข

1. ดัชนีการรับรู้การทุจริต

ความเป็นมา

ดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) เป็นการประเมินประเทศต่าง ๆ จากการรับรู้การทุจริตในภาครัฐของผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารจากภาคธุรกิจ โดยประเมินว่าภาครัฐของประเทศนั้นมีการทุจริตมากน้อยเพียงใด

ดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) เป็นดัชนีที่ประกอบขึ้นจากดัชนี 13 แหล่ง โดยคะแนนจากดัชนี 9 แหล่ง นำมาคำนวณเป็นคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ของประเทศไทย ซึ่งดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) แสดงข้อมูลใน 3 ด้าน ดังนี้

1. คะแนน: แสดงผลการดำเนินงานของประเทศ โดยคะแนน 0 หมายถึง การรับรู้ว่าการทุจริตในระดับสูงสุด (ทุจริตมาก) และคะแนน 100 หมายถึง การรับรู้ว่าการทุจริตในระดับต่ำสุด (ทุจริตน้อย) โดยคะแนนดังกล่าวเป็นผลลัพธ์จากการคำนวณเชิงคณิตศาสตร์

2. ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard error): เป็นการวัดความไม่แน่นอนของค่าคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ของประเทศไทย ความคลาดเคลื่อนน้อยแสดงให้เห็นถึงความป้องกันทางสถิติส่งผลให้คะแนนน่าเชื่อถือ

3. การจัดอันดับ: การจัดอันดับประเทศตามระดับคะแนนไม่แสดงให้เห็นข้อมูลใด ๆ เนื่องจากลำดับสามารถเปลี่ยนแปลงได้ โดยที่คะแนนไม่เปลี่ยนแปลง เช่น คะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ของประเทศไทยคงที่ที่คะแนน 36 เป็นระยะเวลา 3 ปี โดยที่อันดับลดลงจากอันดับที่ 99 เป็นอันดับ 101 และ 104 ซึ่งเสมือนว่าสถานการณ์ทุจริตมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม การตีความสถานการณ์การทุจริตจากการเปลี่ยนแปลงอันดับสะท้อนให้เห็นว่า เป็นการนำข้อมูลไปใช้กำหนดทิศทาง นโยบายอย่างไม่ถูกต้อง

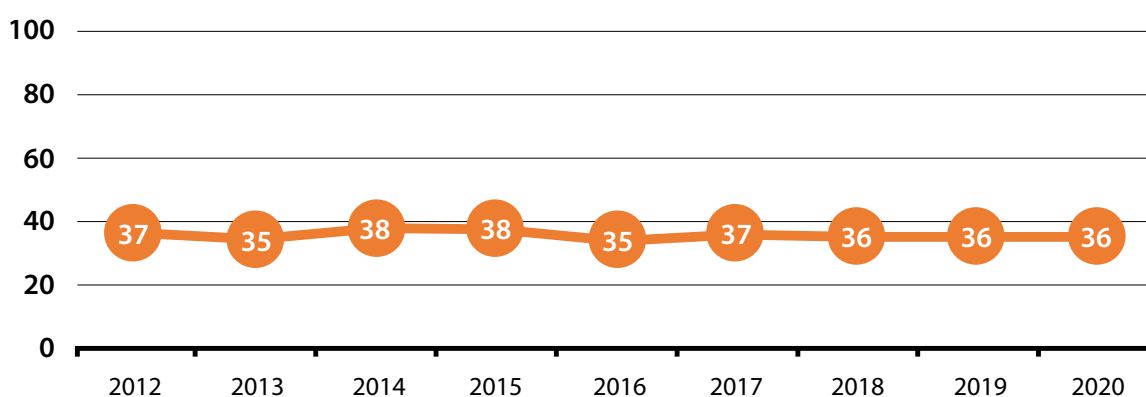
ทั้งนี้ คะแนนคงที่แสดงให้เห็นว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด

อ้างอิงเอกสารภูมิหลัง (บท ข.2) ระเบียบวิธีวิจัย CPI และข้อมูลอ้างอิงอื่น ๆ เพิ่มเติม

คะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ของประเทศไทย

คะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) เผยแพร่เป็นรายปี โดยดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) พ.ศ. 2563 ประกาศเมื่อวันที่ 28 มกราคม พ.ศ. 2564 ทั้งนี้ ไม่สามารถเปรียบเทียบผลคะแนนจากปีก่อนได้ เนื่องจากระเบียบวิธีการคำนวณดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) เปลี่ยนแปลงไป

แผนภาพแสดงคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ของประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 (ค.ศ. 2012)



ตารางแสดงรายละเอียดการแจกแจงคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ตามแหล่งข้อมูล (Sources)

ประเทศไทย : ผลคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) จำแนกตามแหล่งข้อมูล (Sources)										
องค์กร : ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bertelsmann Stiftung: Transformation Index	BFTI	45	40	40	40	40	37	37	37	37
Economist Intelligence Unit: Country Risk Service	EIU	38	38	38	38	37	37	37	37	37
Global Insight: Country Risk Ratings	GI	42	32	42	42	22	35	35	35	35
IMD - World Competitiveness Yearbook	IMD	38	36	33	38	44	43	41	45	41
Political & Economic Risk Consultancy: Asian Intelligence	PERC	35	39	35	42	38	41	37	38	38
PRS Group: International Country Risk Guide	PRS	31	31	31	31	32	32	32	32	32
Varieties of Democracy Project	VDEM					24	23	21	20	20
World Economic Forum: Executive Opinion Survey	WEF	35	35	39	43	37	42	42	43	43
World Justice Project: Rule of Law Index	WJP	33	33	44	26	37	40	40	38	38
Transparency International: CPI	CPI	37	35	38	38	35	37	36	36	36

จากตารางแสดงให้เห็นว่า คะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) คำนวณจากการหาค่าเฉลี่ยของคะแนนจากแหล่งข้อมูล (ไม่ใช่คะแนนดิบ) โดยมีค่าคะแนน 0 – 100 ซึ่งคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) แสดงในบรรทัดสุดท้ายของตารางฯ

การประเมิน

จากคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) นำมาสู่ข้อสังเกต ดังนี้

1. คะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ของประเทศไทยคงที่

การเปลี่ยนแปลงน้อยแสดงให้เห็นถึงภาพรวมที่น่าเชื่อถือในสองลักษณะ ดังนี้

- (1) คะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ไม่เปลี่ยนแปลงในช่วงระยะเวลา 3 ปี โดยไม่ปรากฏการเคลื่อนไหวใดตั้งแต่ พ.ศ. 2555 แสดงให้เห็นว่าดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) อยู่ในระดับเดิมมาโดยตลอด
- (2) แหล่งข้อมูลตั้งต้นให้ค่าคะแนนตรงกันกับดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ยกเว้นดัชนี VDEM แสดงให้เห็นว่าองค์กรประเมินทั้ง 9 องค์กรประเมินสถานการณ์การทุจริตจากมุมมองต่างกัน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยของแต่ละองค์กรแต่นำมาสู่การประเมินสถานการณ์การทุจริตว่าอยู่ในระดับเดียวกัน
- (3) ไม่ปรากฏแนวโน้มที่แสดงถึงความเปลี่ยนแปลงในช่วงระยะเวลา 5 ปี : คะแนน VDEM ลดลง แต่โดยรวมค่าคะแนนคงที่ จึงไม่สามารถตีความแนวโน้มที่เกิดขึ้นว่ามีนัยสำคัญใด ทั้งคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) หรือคะแนนจากแหล่งข้อมูล ซึ่งอาจแสดงให้เห็นถึงภาพรวมการประเมินสถานการณ์การทุจริตในประเทศไทยที่แม่นยำและสม่ำเสมอ

2. การเปลี่ยนแปลงระเบียบวิธีการประเมินส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญ

- (1) การพิจารณาให้คะแนน Varieties of Democracy (VDEM) เป็นแหล่งข้อมูลคำนวณคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ใน พ.ศ. 2559 ส่งผลให้คะแนนของประเทศไทยลดลง ซึ่งก่อน พ.ศ. 2559 VDEM ไม่เป็นส่วนหนึ่งของแหล่งข้อมูลตั้งต้น คะแนน Varieties of Democracy (VDEM) มักเป็นคะแนนต่ำสุด
- (2) คะแนน Global Insight (GI) ใน พ.ศ. 2559 อาจถือได้ว่าเป็นค่าผิดปกติ (Outlier) ซึ่งอาจมีสาเหตุจากการเปลี่ยนแปลงระเบียบวิธีคำนวณของดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงระเบียบวิธีวิจัยเป็นข้อบกพร่องหนึ่งของระเบียบวิธีคำนวณของดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ที่สำคัญ

จากระเบียบวิธีวิจัยไม่สามารถสรุปนโยบายที่เกี่ยวข้องได้จากดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI): คะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) เป็นผลลัพธ์จากการคำนวณทางคณิตศาสตร์โดยการหาค่าเฉลี่ยจากค่าคะแนนของแหล่งข้อมูล ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่นโยบายหรือการวิเคราะห์โครงการที่เกี่ยวข้องและข้อสรุปจะจำกัดในระดับแหล่งข้อมูลตั้งต้นเท่านั้น เนื่องจากแหล่งข้อมูลตั้งต้นทั้งหมดมีน้ำหนักเท่ากันในคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) จึงไม่สมเหตุสมผลที่จะจัดลำดับความสำคัญโดยใช้การประเมินเป็นหลัก เช่น คะแนนต่ำสุดของประเทศไทย คือ Varieties of Democracy (VDEM) (20 จาก 100) ในขณะที่คะแนนมากที่สุดของประเทศไทยคือ World Economic Forum (WEF) (41 จาก 100) หากทำให้คะแนน Varieties of Democracy (VDEM) เพิ่มขึ้น 1 คะแนนจาก 20 คะแนน เป็น 21 คะแนนจะส่งผลต่อคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) เท่ากันกับการทำให้ World Economic

Forum (WEF) สูงขึ้น 1 คะแนน จาก 40 คะแนนเป็น 41 คะแนน ดังนั้น จากผลจากการศึกษาสามารถกล่าวได้ว่า ไม่ปรากฏโอกาสใดในการออกแบบโครงการ หรือนำผลการดำเนินงานดังกล่าวมาเพื่อจัดลำดับความสำคัญของภาคส่วนหรือโครงการได้

อ้างอิงเอกสารภูมิหลัง (บท ข.2) เรื่อง การวิเคราะห์ผลคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) รวมทั้งข้อบกพร่องและข้อควรระวังเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย

2. ข้อมูลแหล่งข้อมูลดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI Sources)

ความเป็นมา

รายงานฉบับนี้ศึกษาแหล่งข้อมูลดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI Sources) ที่นำมาคำนวณดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ของประเทศไทยโดยละเอียด ตลอดจนวิธีการเก็บข้อมูลและเนื้อหาที่ใช้ในการคำนวณดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) เพื่อยกระดับคะแนนของดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI)

สรุปได้ว่า เสนอให้สำนักงาน ป.ป.ช. ให้ความสำคัญกับการยกระดับตัวชี้วัดภายนอก (External indicators) ประกอบกับนำข้อเสนอแนะข้างต้นมาพิจารณาดำเนินการ กล่าวคือ ข้อเสนอแนะจากแต่ละแหล่งข้อมูลของดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI Sources) และการดำเนินการเพื่อจะพัฒนาตัวชี้วัด เช่น การดำเนินการที่จะทำให้สำเร็จได้โดยง่าย (Low hanging fruit) ควรขับเคลื่อนร่วมกันอย่างมีเอกภาพ

อ้างอิงบท ง. ที่กล่าวถึงในโครงการยกระดับตัวชี้วัด

อ้างอิงเอกสารภูมิหลัง (บท ค.3) เรื่องโครงการยกระดับตัวชี้วัด

1. ตัวชี้วัดระดับนานาชาติ

ความเป็นมา

รายงานฉบับนี้ศึกษาดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) แหล่งข้อมูลตั้งต้น 9 แหล่ง รวมถึงตัวชี้วัดระดับนานาชาติที่สำคัญ 29 ตัวชี้วัดในเชิงคุณภาพและปริมาณ ตัวชี้วัดดังกล่าวมีข้อมูลที่สัมพันธ์กัน 290 จุดส่วนใหญ่เป็นคำถามหรือการประเมินในด้านต่าง ๆ ของการต่อต้านการทุจริต ความโปร่งใส (Transparency) ความซื่อตรง (Integrity) หรือการกำกับดูแล (Governance) ซึ่งแบ่งเป็นเสาหลักต่าง ๆ เพื่อประเมินภาพรวมสถานการณ์การทุจริตในประเทศไทยของภาคประชาสังคม การบังคับใช้กฎหมาย ด้านบริหาร ด้านนิติบัญญัติ ด้านตุลาการ สื่อมวลชน ภาคเอกชน และภาครัฐ

รายละเอียดปรากฏในเอกสารภูมิหลัง (บท ข. 1)

การประเมิน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลตัวชี้วัดในแต่ละเสาหลักสรุปได้ว่า ภาคส่วนที่มีความสำคัญ ได้แก่ ส่วนนิติบัญญัติ ภาคเอกชน และการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ

จากการศึกษาปรากฏว่า ไม่มีทางเลือกที่ชัดเจนเพื่อประเมินการดำเนินงานการต่อต้านการทุจริตของประเทศไทยให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ในบางกรณีเข้าข่าย “งานที่สามารถพัฒนาได้โดยง่าย” (Low hanging fruit) ซึ่งหมายถึงการดำเนินการอย่างตรงไปตรงมาเพื่อยกระดับการประเมินสถานการณ์ทุจริตของประเทศไทย กล่าวคือ การยกระดับคะแนนดัชนีตัวชี้วัดขององค์กรต่อต้านการทุจริตขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานขององค์กรว่าจะส่งผลโดยตรง

ต่อดัชนีตัวชี้วัดมากนักน้อยเพียงใด และไม่เป็นที่แน่นอนว่าโครงการต่าง ๆ ของสำนักงาน ป.ป.ช. จะสามารถยกระดับคะแนนดัชนีตัวชี้วัดที่วัดโดยการรับรู้ (Perceptions-based indicators) อย่างไรก็ตาม ในอีกทางหนึ่งดัชนีตัวชี้วัดบางตัวสามารถพัฒนาคะแนนได้โดยตรงจากการดำเนินโครงการ ซึ่งดัชนีตัวชี้วัดเหล่านี้นับเป็นหนึ่งใน “งานที่สามารถพัฒนาได้โดยง่าย” (Low hanging fruit) ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า ควรให้ความสำคัญ

สรุปได้ว่า ไม่แนะนำให้จัดลำดับความสำคัญโดยใช้ตัวชี้วัดนานาชาติ แม้ข้อมูลที่ได้เสมือนว่าสามารถดำเนินการได้ สำนักงาน ป.ป.ช. อยู่ในสถานะที่สามารถประเมินความเสี่ยง และจัดอันดับความสำคัญของการดำเนินการต่อต้านการทุจริตของประเทศไทยได้มากกว่าองค์กรอื่นที่กำหนดตัวชี้วัดเหล่านี้ เช่น พัฒนาเครื่องมือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) เป็นต้น ประเด็นที่สอง ควรพิจารณาดำเนินงานที่สามารถทำได้โดยเร็ว และพื้นที่ “Low Hanging Fruit” (อ้างอิงโครงการยกระดับตัวชี้วัด บท จ.)

2. การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA)

ความเป็นมา

รายงานฉบับนี้รวบรวมข้อมูลจากเอกสารและการประชุมทางไกลผ่านวิดีโอร่วมกับทีมงานจากสำนักประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส สำนักงาน ป.ป.ช. โดยวัตถุประสงค์ของโครงการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) คือ การให้คำแนะนำและแนวทางว่าสำนักงาน ป.ป.ช. จะสามารถบูรณาการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) ในการป้องกันการทุจริตได้อย่างไร

เนื่องจากเครื่องมือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) อยู่ระหว่างทบทวนและพัฒนาเครื่องมือ รายงานฉบับนี้จึงเป็นการวิเคราะห์เบื้องต้นเพื่อเป็นข้อมูลในการทบทวนเครื่องมือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA)

ในปัจจุบันเครื่องมือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) เป็นการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- (1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสภายใน: Internal Integrity and Transparency Assessment: IIT) รวบรวมคำตอบจากเจ้าหน้าที่รัฐภายในองค์กร
- (2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสภายนอก: External Integrity and Transparency Assessment: EIT) รวบรวมความคิดเห็นของบุคคล หรือนิติบุคคล บริษัทเอกชน หรือองค์กรรัฐอื่นที่ได้รับการบริการ หรือทำงานร่วมกับองค์กรภาครัฐ
- (3) สาธารณชน (การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ: Open Data Integrity and Transparency Assessment: OIT) รวบรวมข้อมูลระดับการเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กรต่อสาธารณชน

การประเมิน

เครื่องมือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) เป็นการริเริ่มที่ดีและสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่เสนอไว้ในโครงการฯ กล่าวคือ การสร้างความสำเร็จที่สามารถวัดได้และการรวบรวมข้อมูลความสำเร็จดังกล่าว นอกจากนี้การออกแบบเครื่องมือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) สอดคล้องกับแหล่งข้อมูลตั้งต้นของดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) และเป็นการนำเสนอประเด็นต่าง ๆ จากสามภาคส่วน ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน ตลอดจนการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใสและครอบคลุมองค์การต่าง ๆ

จากการศึกษานำมาสู่ข้อสังเกตว่า **ไม่มีการรวมเครื่องมือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ไว้ในการติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation: M&E) ของสำนักงาน ป.ป.ช. ดังนั้น ประเด็นดังกล่าวจึงเป็นข้อเสนอแนะหลักในการทบทวนเครื่องมือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) โดยระเบียบวิธีประเมินควรนำมาซึ่งข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ติดตามและประเมินผลในลักษณะของกรอบตัวชี้วัดที่เหมาะสมเพื่อนำมาใช้กับการป้องกันการทุจริตในทุกระดับตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change) อ้างอิงบท ง.**

3. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์และการสัมภาษณ์

ความเป็นมา

รายงานฉบับนี้ศึกษาการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันของสำนักงาน ป.ป.ช. ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลจากตัวชี้วัด ดังนั้น จึงได้มีการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ป.ป.ช. และประเทศไทย ตลอดจนสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง

อ้างอิงเอกสารภูมิหลัง (บท จ) เรื่องการทบทวนเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์

การประเมินผล

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ 1: การกำหนดจุดประสงค์ที่ชัดเจน

ยุทธศาสตร์: เอกสารหลายฉบับจากหลายสถาบันได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ ในบางกรณีนิยามดังกล่าวระบุไว้อย่างซับซ้อน เช่น แผนยุทธศาสตร์ย่อย 10 ด้าน แผนแม่บท 23 แผน และตารางแสดงความสัมพันธ์ของการทำงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบกับการทบทวนยุทธศาสตร์หลายครั้งทำให้เอกสารบางฉบับล้าสมัย หรือมีการปรับแก้ไขหลายครั้ง สรุปได้ว่าจากสถานการณ์ข้างต้นส่งผลให้เอกสารซ้ำซ้อนและขัดแย้ง (Redundancies and contradictions) ทำให้เกิดความไม่ชัดเจน

การทำให้เอกสารที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์กระชับ เข้าใจง่าย และมีเอกภาพทำให้เกิดความชัดเจน ความต่อเนื่องและความเชื่อมั่น ดังนั้น สิ่งที่พึงกระทำคือการทบทวนยุทธศาสตร์เท่าที่จำเป็นเท่านั้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่ายุทธศาสตร์จะคงไว้ซึ่งความน่าเชื่อถือและดำเนินการอย่างต่อเนื่องได้อย่างแท้จริงเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

เป้าหมาย: ปรากฏข้อสังเกตว่า บ่อยครั้งที่เป้าหมายถูกกำหนดไว้ในรูปแบบที่ไม่สามารถทำได้จริง หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมของสำนักงาน ป.ป.ช. โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. วัตถุประสงค์: ประเทศไทยปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ (แผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ (21) ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ) ผู้วิจัยมีความเห็นจากประสบการณ์ ทางประวัติศาสตร์ของอารยธรรมสมัยใหม่ (Modern civilizations) เป็นไปไม่ได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

2. ตัวชี้วัด: ดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) (ลำดับ/คะแนน)

ประการแรก เนื่องจากข้อจำกัดจากระเบียบวิธีวิจัยดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ไม่เหมาะสมที่จะนำดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) มาเป็นเกณฑ์วัดความก้าวหน้าของวัตถุประสงค์ข้างต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งลำดับของดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ไม่ควรนำไปอ้างอิงโดยสิ้นเชิง

ประการที่สอง การใช้ดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) เป็นตัวชี้วัดการดำเนินงานต่อต้านการทุจริตของประเทศไทยในแผนระดับต่าง ๆ ทั้งในแผนย่อยและยุทธศาสตร์ชาติเป็นสิ่งที่ไม่แนะนำให้กระทำ

3. เป้าหมาย: การกำหนดให้มีคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) 50 คะแนนใน พ.ศ. 2565

ประการแรก จากการพิจารณาพัฒนาการของคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ระหว่าง พ.ศ. 2555 ถึง พ.ศ. 2563 ปรากฏว่า อาจจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าว

ประการที่สอง (ประเด็นสำคัญ) เนื่องจากการหน่วงเวลา (Time-lag) และข้อมูลจากแหล่งข้อมูลตั้งต้นในการคำนวณดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ทำให้การบรรลุเป้าหมายข้างต้น เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของสำนักงาน ป.ป.ช.

เนื่องจากวัตถุประสงค์ที่ไม่สามารถบรรลุได้ ประกอบกับตัวชี้วัดที่ไม่เหมาะสมและเป้าหมายที่อยู่นอกเหนือการควบคุมทำให้ยากที่จะกล่าวได้ว่า สำนักงาน ป.ป.ช. เป็นองค์กรต่อต้านการทุจริตที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถทำได้จริง กำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม เช่น เครื่องมือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) หรือจัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นของสาธารณชน และกำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ จะแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จในการต่อต้านการทุจริตของสำนักงาน ป.ป.ช.

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ 2: การกำหนดเส้นทางสู่ความสำเร็จที่ชัดเจน ทำได้จริงและเหมาะสม

การกำหนดเส้นทางสู่ความสำเร็จอย่างชัดเจน: ขาดการกำหนดหลักการและเหตุผลในลักษณะของกรอบตรรกวิทยา (Logical frameworks) หรือทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง เช่น ไม่ชัดเจนว่าแผนย่อย การป้องกันการทุจริตมีที่มาอย่างไร ดังนั้น กรอบการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นเหตุเป็นผลจะทำให้สำนักงาน ป.ป.ช. สามารถติดตามและตรวจสอบได้ว่าดำเนินงานในทิศทางที่ถูกต้องและแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้น เนื่องจากกรอบการดำเนินงานดังกล่าวเป็นหลักการดำเนินงานทางทฤษฎี (Theoretical backbones) ซึ่งกำหนดว่าจะไปถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างไรและเชื่อมโยงโครงการและยุทธศาสตร์ หากนำไปรวมกับกรอบตัวชี้วัดที่สอดคล้องกันจะเป็นฐานข้อมูลในการติดตามและประเมินผลที่เหมาะสม

การสร้างความสำเร็จโดยให้ความสำคัญกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (หรือแสดงให้เห็นถึงการนำทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงมาใช้อย่างชัดเจนในกรณีที่มีอยู่แล้ว) จะนำมาซึ่งความสำเร็จในการต่อต้านการทุจริตของสำนักงาน ป.ป.ช.

การกำหนดเส้นทางสู่ความสำเร็จที่ทำได้จริง:

มีแนวทางและเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสมสามารถใช้วัดวัตถุประสงค์ขององค์กรว่า เป็นไปได้ที่จะสำเร็จได้จริงหรือไม่และมีความเสี่ยงใด เช่น การประเมินความเสี่ยง การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์สมรรถนะ การวิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจและสังคม

ประเด็นดังกล่าวไม่อยู่ในขอบเขตการศึกษาของโครงการฯ ทั้งนี้ หากประสงค์จะศึกษาเพิ่มเติมสามารถให้ข้อมูลเรื่องเครื่องมือในการวิเคราะห์และข้อเสนอแนะได้

อ้างอิงเอกสารภูมิหลัง (บท ง.)

ความเหมาะสม: รายงานฉบับนี้ไม่ครอบคลุมถึงการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแผนที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในระดับที่สาม ดังนั้น จึงไม่แน่ชัดว่าโครงการต่าง ๆ กำหนดขึ้นอย่างไร โครงการเหมาะสมที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างเป็นลำดับขั้นหรือไม่

ควรมีแนวทางอย่างเป็นระบบเพื่อคัดเลือกโครงการให้สอดคล้องกับเป้าหมาย โดยอ้างอิงทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งมีการติดตามประเมินผล โดยใช้กรอบตัวชี้วัดเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานแนวทางการปฏิบัติที่ดีในระดับนานาชาติ ถึงแม้ว่าการต่อต้านการทุจริตไม่สามารถออกแบบแนวทางการดำเนินงานให้มีลักษณะเดียวกันทั้งประเทศ (No one-size-fits-all approach) การเรียนรู้จากบทเรียนที่ผ่านมาและเครื่องมือแนวทางปฏิบัติที่ดีควรพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการยกระดับแนวทางดังกล่าว

อ้างอิงเอกสารภูมิหลัง (บท ง.) เรื่องเครื่องมือและแหล่งข้อมูล

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ 3: การดำเนินงานให้เป็นตามแผนและให้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง

คุณภาพของกรอบการดำเนินงาน: จากข้อมูลและเอกสารปรากฏประเด็นคำถาม เช่น

- ตัวชี้วัดแผนย่อยการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ (Prevention of Corruption and Misconduct Sub-Plan) กำหนดและวัดผลอย่างไร
- ได้มีการกำหนดฐาน (Baselines) เพื่อใช้วัดความก้าวหน้าหรือไม่
- กรอบแนวทางการดำเนินงาน (Conceptual frameworks) ขยายไปถึงแผนที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในระดับสามอย่างไร

กรอบการติดตามประเมินผลที่เหมาะสมจะเชื่อมโยงความสำเร็จในระดับโครงการสู่ระดับยุทธศาสตร์และเป็นข้อมูลสำคัญให้สำนักงาน ป.ป.ช. เชื่อมั่นได้ว่าสามารถนำโครงการไปดำเนินการตามแผนและให้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง

ตัวชี้วัดและวัตถุประสงค์: นอกจากข้อกังวลเกี่ยวกับดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) แล้วนำมาสู่ข้อสังเกตว่าวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดบางประการเหมาะสมหรือไม่ โดยมีตัวอย่างจากแผนย่อยการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ (Prevention of Corruption and Misconduct Sub-Plan) ดังนี้

1) ตรรกะภายใน: ขณะนี้ยังไม่แน่ชัดว่าวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของแนวทางการพัฒนามีความเชื่อมโยงกันอย่างไร เช่น การบรรลุเป้าหมายหนึ่งนำไปสู่วัตถุประสงค์หลักอย่างไร การบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับชั้นหนึ่งจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับชั้นถัดไปอย่างไร โดยมีกรณีตัวอย่าง ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1: “ประชาชนมีวัฒนธรรมและพฤติกรรมซื่อสัตย์สุจริต”

ไม่มีความชัดเจนว่าวัตถุประสงค์นี้จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ในแผนระดับถัดไป (แผนแม่บท) “ประเทศไทยจะปลอดจากการทุจริตและการประพหุติมิชอบ” อย่างไร

ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ 1: “ร้อยละของเด็กและเยาวชนไทยมีพฤติกรรมที่ยึดมั่นความซื่อสัตย์สุจริต”

“ร้อยละของประชาชนที่มีวัฒนธรรม ค่านิยมสุจริต มีทัศนคติ และพฤติกรรมในการต่อต้านการทุจริต และประพหุติมิชอบ”

“ร้อยละของหน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment :ITA)” ทั้งนี้ ไม่ชัดเจนว่าตัวชี้วัดกำหนดขึ้นอย่างไร และหากสามารถได้ค่าตามที่กำหนดไว้ในเป้าหมายแล้วจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์อย่างไร

เป้าหมายที่ 2: “คดีทุจริตและประพหุติมิชอบลดลง” และตัวชี้วัดที่สอดคล้องกัน ได้แก่ “จำนวนคดีทุจริตในภาพรวมลดลง” นอกเหนือจากประเด็นประพหุติมิชอบแล้วพบว่าวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดคือสิ่งเดียวกัน

จากการศึกษานำมาสู่ข้อสังเกตว่า ประเด็นไม่อยู่ที่การตั้งคำถามต่อการให้ความซื่อสัตย์สุจริต (Conduciveness of integrity) ลดการทุจริตหรือความเหมาะสมโดยรวมของตัวชี้วัด และวัตถุประสงค์ ดังนั้น หากสามารถระบุได้ชัดเจนว่าความสำเร็จในระดับแรกจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับถัดไปได้ อย่งไรจะทำให้สำนักงาน ป.ป.ช. ทราบว่าการดำเนินงานก้าวหน้าตามที่กำหนด กล่าวคือ เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า การเพิ่มขึ้นของความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) เป็นแนวทางในการลดการทุจริต นำมาสู่ความคาดหวังว่าระดับความซื่อสัตย์สุจริตที่เพิ่มขึ้นจะนำมาสู่การลดลงของการทุจริต อย่งไรก็ตาม ทั้งสองปัจจัยไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นเหตุเป็นผล ดังนั้น จึงไม่จำเป็นต้องตั้งคำถามเพิ่มเติมต่อตัวอย่างที่กล่าวไว้ในตัวชี้วัดและเป้าหมายข้างต้น โดยในอีกทางหนึ่งสามารถกล่าวได้ว่าสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ดีที่จะดำเนินการ

ในส่วนของการเพิ่มคุณค่าการปฏิบัติงานของสำนักงาน ป.ป.ช. อย่งมีความซื่อสัตย์สุจริตที่เพิ่มขึ้น จะนำไปสู่การลดลงของการทุจริตได้อย่างไร สำนักงาน ป.ป.ช. ไม่มีความจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างสุดโต่ง แต่แนวทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic approachs) จะทำให้เห็นถึงความสำเร็จ และจะนำไปสู่ภาระความรับผิดชอบ (Accountability) โดยรวมเสนอว่าสำนักงาน ป.ป.ช. ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงทุกสิ่งที่อยู่ระหว่างดำเนินการ เพียงแต่พยายามค้นหาสิ่งที่อยู่ระหว่างดำเนินการที่ประสบความสำเร็จและความสำเร็จเหล่านั้นจะนำไปสู่การรับรู้ที่ดีขึ้น

2) เนื้อหาของวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด: วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดบางตัวทำให้เกิดข้อกังวลเกี่ยวกับความสามารถวัดได้ (Aptness) เช่น วัตถุประสงค์ที่ 2 และตัวชี้วัดข้างต้น ซึ่งในทางทฤษฎี และในระยะยาว การป้องกันการทุจริต

ที่ประสบความสำเร็จต้องนำไปสู่จำนวนคดีทุจริตที่ลดลง

อย่างไรก็ตาม ยังคงมีความเสี่ยงสูงว่าวัตถุประสงค์นี้จะขัดแย้งกับวัตถุประสงค์โดยรวมของการต่อต้านการทุจริต ซึ่งมุ่งหวังความสำเร็จในการลดจำนวนคดี โดยพึ่งพาการปราบปรามการทุจริตอย่างจริงจังและมีคุณภาพ เนื่องจากยังมีการตรวจสอบ และการสืบสวนจริงจังและมีคุณภาพจะนำไปสู่การดำเนินคดีมากขึ้น ถึงแม้ว่าการดำเนินการเช่นนี้อาจมีผลกระทบเชิงลบต่อตัวชี้วัดที่มาจาก การรับรู้ตามที่ได้กล่าวถึง อย่างไรก็ตาม ยังคงเป็นผลลัพธ์ที่ประสงค์จะให้เกิดขึ้น และจะเป็นการดำเนินการต่อต้านการทุจริตที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในระยะยาว ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าเป้าหมายที่ 2 ขัดแย้งกับการปราบปรามการทุจริตที่เข้มข้นขึ้น โดยในทางปฏิบัติ การจัดทำระบบการแจ้งเบาะแส (Whistle blowing regimes) เพื่อใช้ในการตรวจสอบคดีใหม่จะนำมาซึ่งความสำเร็จในการต่อต้านการทุจริต แต่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

จากการศึกษาปรากฏว่า ปัจจัยสำคัญของกรอบการติดตามและประเมินผลที่มีคุณภาพ คือ การทำให้มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้สามารถนำมาสู่เป้าหมายจากระดับแรกสู่ระดับถัดไปอย่างเป็นลำดับขั้นตอน (Step by step, bottom up achievement) ในส่วนของกรอบการติดตามและประเมินผล (M&E frameworks) ควรพิจารณาคัดเลือกเนื้อหาของตัวชี้วัดซึ่งเชื่อมโยงกันอย่างรอบคอบเพื่อให้เกิดความสอดคล้อง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ 4: ความสำเร็จต้องชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แบรนดท์ของสำนักงาน ป.ป.ช.: ความพยายามอย่างชัดเจนและต่อเนื่องจะทำให้องค์กรต่อต้านการทุจริตเป็นที่ยอมรับ รวมถึงการแสดงความรักความรับผิดชอบต่อนักที่ในการรายงานผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จต่อหน่วยงานระดับสูงเป็นข้อกำหนดพื้นฐาน ซึ่งต้องพิจารณาจากการดำเนินงานตามหน้าที่ งบประมาณ และประเด็นอื่น ๆ ซึ่งไม่รวมในขอบเขตศึกษาโครงการฯ สิ่งที่มีความสำคัญเท่ากันกับสิ่งที่กล่าวมาแล้วข้างต้นคือภาพลักษณ์ โดยการสร้างความเชื่อมั่นและการได้รับการสนับสนุนจากสาธารณะชนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรต่อต้านการทุจริตที่ประสบความสำเร็จ กล่าวคือ การสร้างแบรนดท์ที่เป็นมากกว่าการสร้างภาพลักษณ์ ซึ่งหมายถึงการกำหนดอัตลักษณ์ที่ถูกต้องจะยกระดับสำนักงาน ป.ป.ช. อย่างรอบด้าน เช่น เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เข้าใจพฤติกรรมและความประสงค์จากภาคส่วนต่าง ๆ ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ดังนั้นการสร้างแบรนดท์ทำให้เกิดความชัดเจนและยั่งยืนกว่าการสร้างภาพลักษณ์ โดยเป็นการวิเคราะห์เพื่อกำหนดตัวตนของแบรนดท์ในทุกด้าน เพื่อให้สัมพันธ์ สอดคล้องและส่งเสริมกัน ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนให้แบรนดท์มีพื้นฐานมั่นคง มีแนวทางในการยกระดับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างต่อเนื่องชัดเจน ตลอดจนสร้างโอกาสการรับรู้ผลการดำเนินงานต่อต้านการทุจริตสู่เวทีระดับนานาชาติ ตัวอย่างแนวทางปฏิบัติที่ดีมีรายละเอียด ดังนี้

คณะกรรมการอิสระต่อต้านการทุจริต (The Independent Commission Against Corruption: ICAC เขตบริหารพิเศษฮ่องกง): ตัวชี้วัดความสำเร็จที่สำคัญที่สุดของ ICAC คือความคิดเห็นของประชาชนที่ได้มาจากการสำรวจรายปีจากองค์กรภายนอก (ไม่ใช่ดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) หรือตัวชี้วัดระดับนานาชาติอื่น)

คณะกรรมการต่อต้านการทุจริต (Komisi Pemberantasan Korupsi: KPK สาธารณรัฐอินโดนีเซีย): ในสถานการณ์วิกฤติประชาชนสนับสนุน KPK และประท้วงหน่วยงานระดับสูงเนื่องจากพยายามลดทอนอำนาจขององค์กร

การสร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่งควรเป็นวาระเร่งด่วนของสำนักงาน ป.ป.ช. แนวทางที่แนะนำ (การสร้างผลลัพธ์ที่วัดได้จริงและนำเสนอผลงานเหล่านั้นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) กล่าวคือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามลำดับขั้นตอน เผยแพร่และประชาสัมพันธ์เชิงรุก ตลอดจนเป็นอิสระจากการจัดอันดับของนานาชาติ (Independent from international rankings) จะทำให้สำนักงาน ป.ป.ช. มีจุดยืนที่แข็งแกร่งขึ้นในการให้ข้อมูล “การดำเนินงานที่ดี” โดยไม่พึ่งพิงการประเมินที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI)

การจัดลำดับความสำคัญ: การจัดลำดับความสำคัญขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็นที่น่าสนใจ จากการวิเคราะห์เสนอให้สำนักงาน ป.ป.ช. จัดลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. การสร้างผลกระทบเชิงบวกด้านการรับรู้ต่อสาธารณะ: ควรให้ความสำคัญกับประเด็นต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประชากรจำนวนมาก โดยเน้นการทุจริตขนาดเล็ก (Petty corruption) ที่พบว่ามีทุจริตมากที่สุดหรือสำคัญที่สุดต่อสาธารณะ ในหลายประเทศพบการทุจริตมากในประเด็นที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำรงชีพ เช่น แนวทางการต่อต้านการทุจริตในด้านสุขภาพ ด้านการบริหารจัดการน้ำและด้านการศึกษา (Sector approaches)
2. การให้ความสำคัญกับคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI): ถึงแม้ว่าคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ไม่เหมาะสมในการใช้เป็นข้อมูลเพื่อกำหนดนโยบายต่าง ๆ ซึ่งการกำหนดให้ดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Index :KPI) แสดงให้เห็นถึงนัยสำคัญว่าควรให้ความสำคัญกับภาคเอกชน ตลอดจนแหล่งข้อมูลของคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) สามารถเชื่อมผ่านโครงการออกแบบเพื่อยกระดับตัวชี้วัดได้ (Indicator projects) (โครงการยกระดับตัวชี้วัด บท ก.) และนำมาสู่ข้อสังเกตว่าการจัดอันดับโดยใช้ตัวชี้วัดนานาชาติอื่นสามารถทำได้ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น แต่ไม่แนะนำ
3. การสร้างความสำเร็จอย่างรวดเร็ว: มีตัวชี้วัดหลายตัวที่สามารถยกระดับได้โดยตรง ถึงแม้ตัวชี้วัดดังกล่าวจะไม่เป็นเป้าหมายหลักของสำนักงาน ป.ป.ช. แต่เป็นที่ยอมรับว่าสามารถพัฒนาได้ กล่าวคือ **ประเด็นแรก** ดัชนีตัวชี้วัดบางตัวส่งผลโดยตรงกับดัชนีตัวชี้วัดอื่น โดยเป็นหนึ่งในผลคะแนนของตัวชี้วัดนั้น เช่น แหล่งข้อมูลของดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI Sources) กับผลคะแนนรวมของดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ดังนั้น จึงเป็นไปได้ที่จะพัฒนาผลของตัวชี้วัดเหล่านั้น เพื่อให้เกิดผลกระทบต่ออีกตัวชี้วัดหนึ่ง แต่ผู้วิจัยไม่แนะนำ **ประเด็นที่สอง** ดัชนีตัวชี้วัดที่อ้างอิงจากการรับรู้เป็นการอ้างอิงจากความคิดเห็นและการรับรู้ของปัจเจกบุคคล ดังนั้น ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่ข้อเท็จจริง แต่ดัชนีตัวชี้วัดที่อ้างอิงจากการรับรู้เป็นที่ยอมรับเป็นการทั่วไป จากการทบทวนวรรณกรรมปรากฏว่า การยกระดับตัวชี้วัดบางตัวได้ถือเป็นสัญญาณบวก และจะส่งผลให้ตัวชี้วัดที่วัดจากการรับรู้อื่น ๆ ดีขึ้นด้วย
4. การใช้กลไกสากลที่มีอยู่เพื่อสร้างภาพลักษณ์เชิงบวก: การประชุมกลุ่มทบทวนการปฏิบัติตามอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการต่อต้านการทุจริต (UNCAC Implementation Review Group : IRG) การเสริมสร้างความซื่อตรงในภาครัฐของประเทศไทยขององค์การเพื่อความร่วมมือ

และการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD Integrity Review of Thailand) หรือความสำเร็จจากการดำเนินงานตามเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) เป็นกลไกในการติดตามเพื่อผลักดันและสร้างภาพลักษณ์เชิงบวก โดยใช้เวทีดังกล่าวในการนำเสนอผลการดำเนินงาน

2. บทสรุป

บทวิเคราะห์นำเสนอข้อสรุปในหลายประเด็น (Brief synopsis) โดยบรรยายและอธิบายพร้อมทั้งยกตัวอย่างประกอบ ทั้งนี้ บทวิเคราะห์ข้างต้นนำเสนอข้อสรุปเบื้องต้น ซึ่งไม่สามารถนำมาสู่บทสรุปสุดท้าย หรือแนวทางการดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงได้ อย่างไรก็ตาม รายงานฉบับนี้มุ่งหวังเป็นจุดเริ่มต้นในการทบทวนค้นหาจุดอ่อนและเสนอแนวทางการพัฒนา โดยในส่วนถัดไปนำเสนอข้อเสนอแนะและทางเลือกในการพัฒนาการต่อต้านการทุจริต

ข. คำแนะนำ: ข้อเสนอแนะในการยกระดับการต่อต้านการทุจริต

1. แผนปฏิบัติการในสี่ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1: การทบทวนยุทธศาสตร์

เป้าหมาย: สำนักงาน ป.ป.ช. ต้องมีความชัดเจนว่าพยายามเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ใด ดังนั้นจึงควรกำหนดลำดับชั้นของวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน (Define stringent and clear hierarchy of objectives)

ข้อเสนอแนะ: เสนอให้ทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาแนวทางยกระดับยุทธศาสตร์โดยรวม โดยจัดให้แผนทั้งสามระดับเชื่อมโยงเป็นกรอบการดำเนินงานที่สอดคล้องกัน เพื่อให้วัตถุประสงค์ชัดเจน เป็นระบบ และมีเป้าหมายกำหนดไว้อย่างชัดเจนและเป็นไปได้จริง

แนวทาง:

กิจกรรมที่ 1: กำหนดระดับของลำดับชั้น พิจารณาว่าเอกสารใดบ้างสามารถทบทวนแก้ไขได้

กิจกรรมที่ 2: ดำเนินการวิเคราะห์เพิ่มเติม พิจารณาความชัดเจน ความเกี่ยวข้อง และความเป็นไปได้จากเอกสาร โดยการทบทวนเอกสารเบื้องต้น ซึ่งดำเนินการในลักษณะเดียวกับโครงการฯ ด้วยการวิเคราะห์อย่างละเอียด รวมถึงนำเสนอข้อเสนอแนะที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งมากกว่าการระบุจุดอ่อนของการดำเนินงาน

กิจกรรมที่ 3: การหารือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและรับฟังความเห็นจากองค์กรที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดยุทธศาสตร์ จากการวิเคราะห์สรุปได้ว่า การดำเนินการให้เป็นไปตามลำดับชั้นของเอกสารที่เกี่ยวข้องจากบนลงล่าง ในกรณีที่เอกสารในลำดับชั้นบนไม่สามารถแก้ไขได้ควรกำหนดการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานในระดับที่สำนักงาน ป.ป.ช. ควบคุมได้ คือ ในระดับแผนแม่บทและโครงการ

ผลลัพธ์: ให้จัดทำชุดข้อเสนอแนะเฉพาะสำหรับองค์กร หรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาแผนงานที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์อย่างเป็นระดับชั้น (Strategic hierarchies) ตั้งแต่ระดับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงาน จนถึงโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะทำให้สำนักงาน ป.ป.ช. ดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และนำมาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการขับเคลื่อนการต่อต้านการทุจริต

เครื่องมือและแนวทาง: **อ้างอิงเอกสารภูมิหลัง (บท ง.)**

ขั้นตอนที่ 2: การออกแบบโครงการ: การติดตามและการประเมินผล (Monitoring & Evaluation)

เป้าหมาย: ต้องชัดเจนว่าสำนักงาน ป.ป.ช. จะประสบความสำเร็จได้อย่างไรด้วยข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาการต่อต้านการทุจริตอย่างต่อเนื่อง (Progressive improvement)

ข้อเสนอแนะ: ทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์และพิจารณาภาพรวม เพื่อสะท้อนและประมวลว่า เอกสารดังกล่าวได้นำทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงมาใช้หรือไม่ โดยมีวัตถุประสงค์กำหนดไว้อย่างเป็นทางการระดับชั้นจากระดับบนสู่ระดับล่างด้วยเป้าหมายที่สามารถทำได้จริง และมีกรอบตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

แนวทาง:

กิจกรรมที่ 1: การทบทวนเอกสารเบื้องต้น (Desk-based reviews)

เริ่มด้วยการทบทวนทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Backwards induction of the Theory of Change) ย้อนกลับ โดยเริ่มจากผลกระทบ (วัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ตามที่ได้มีการสอบทานแล้วในขั้นตอนที่ 1) ไปยังผลลัพธ์ และผลผลิต จากนั้นให้พิจารณากรอบตัวชี้วัดย้อนกลับจากผลผลิต ผลลัพธ์ ไปยังผลกระทบ และตรวจสอบให้มั่นใจว่าทุกขั้นตอนมีเอกภาพ ตลอดจนสอดคล้องกันเพื่อผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ และเหมาะสมในการติดตามความก้าวหน้า และประเมินผลการดำเนินงานที่ดำเนินการแล้ว

กิจกรรมที่ 2: การหารือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการในลักษณะการประชุมเชิงปฏิบัติการหรือกิจกรรมในรูปแบบแล็บ (Lab)¹ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยการพิจารณาผู้เข้าร่วมขึ้นอยู่กับลำดับขั้นของแผนที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ในส่วนของการทบทวนแผนในระดับ 3 (แผนย่อยการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ) จะเป็นการดำเนินการทบทวนภายในสำนักงาน ป.ป.ช. เท่านั้น

ผลลัพธ์: การทบทวน หรือการจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง รวมถึงกรอบตัวชี้วัดที่สอดคล้องให้เป็นไปได้จริง และเหมาะสมกับการดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ และให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือในการติดตามประเมินผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนในระดับ 3

เครื่องมือและแนวทาง: อ้างอิงเอกสารภูมิหลัง (บท ก.) จากข้อมูลข้างต้นโครงการฯ ไม่ครอบคลุมประเด็นอื่น เช่น การประเมินความเสี่ยง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สมรรถนะ หน้าที่และอำนาจ โดยสามารถให้ข้อมูลเพิ่มเติมได้หากประสงค์

¹ กิจกรรมในรูปแบบแล็บ (Lab-type events) คือ กิจกรรมที่ผู้เข้าร่วมสามารถนำโครงการ/กิจกรรม ดัชนีตัวชี้วัดของตน มาพัฒนาเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน (Roadmap) การนำทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงมาปรับใช้เพื่อยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพของงาน (Theory of Change) และนำสิ่งที่ได้รับจากกิจกรรมไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานของตน ในภายหลัง โดยได้รับแนวทางจากผู้นำกระบวนการ (Facilitators) ซึ่งวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในรูปแบบแล็บ คือ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมหาทางออกให้กับงาน ซึ่งแตกต่างจากกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ได้รับแนวทางจากผู้นำกระบวนการ (Facilitators) ในการทำงานกลุ่มหรือกิจกรรมอื่นทำให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจและสามารถปรับใช้แนวคิด โดยการลงมือปฏิบัติจริง สิ่งสำคัญ คือ ผู้เข้าร่วมไม่เพียงแต่เข้าใจถึงแนวคิดใหม่ ๆ ยังสามารถประยุกต์แนวคิดนั้นกับงานของตน ซึ่งวัตถุประสงค์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการ คือ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วมและดำเนินการตามที่ได้รับทราบแนวคิด

ขั้นตอนที่ 3: การเปลี่ยนแปลงการรับรู้

เป้าหมาย: ความสำเร็จที่สามารถสังเกตเห็นจะนำไปสู่การยกระดับการรับรู้การต่อต้านการทุจริตโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

ข้อเสนอแนะ: เสนอให้สำนักงาน ป.ป.ช. ดำเนินการดังนี้

(1) สร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่ง และสร้างความเชื่อถือต่อสาธารณะจากการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ

(2) จัดลำดับความสำคัญของงานอย่างรอบคอบเพื่อให้การรับรู้เปลี่ยนแปลงโดยเร็ว

(3) เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทราบถึงการต่อต้านการทุจริตที่ดีขึ้น

แนวทาง:

กิจกรรมที่ 1: การสร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่ง

เนื่องจากมีข้อจำกัดหลายประเด็นจากตัวชี้วัดระดับนานาชาติ เช่น การขาดความเชี่ยวชาญ ขอบกพร่องทางระเบียบวิธีวิจัย และนัยสำคัญของตัวชี้วัดนั้น (Own agenda) ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดระดับนานาชาติในลำดับรอง หากแต่สื่อมวลชนให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่งจึงไม่อาจละเลยได้

จากข้อเท็จจริงดังกล่าวสำนักงาน ป.ป.ช. รวมถึงองค์กรต่อต้านการทุจริตอื่น ควรวิพากษ์ประเด็นดังกล่าวมากกว่าที่จะสนับสนุน ดังนั้น สำนักงาน ป.ป.ช. ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาจุดยืนที่น่าเชื่อถือ (แบรนด์ที่แข็งแกร่ง) โดยมีข้อมูลสนับสนุน 4 ด้าน ได้แก่

(ก) แนวทางหลัก (Backbones) คือ ข้อมูลติดตามประเมินผลจากกิจกรรมติดตามและประเมินผลของสำนักงาน ป.ป.ช.

(ข) เครื่องมือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) เป็นแนวทางในการจัดหาข้อมูลเพิ่มเติมที่ดี โดยเครื่องมือดังกล่าวอยู่ระหว่างการพัฒนา ดังนั้น สำนักงาน ป.ป.ช. ควรมั่นใจว่าข้อมูลที่ได้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่ได้รับสามารถนำไปพิจารณาประกอบการติดตามและประเมินผลของสำนักงาน ป.ป.ช. ได้

(ค) ข้อสังเกต: การประเมินจากข้อมูลที่สำนักงาน ป.ป.ช. จัดเก็บ และการประเมินองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ช. ไม่เป็นที่น่าเชื่อถือต่อสาธารณะ ในขณะที่การประเมินจากแหล่งข้อมูลภายนอกน่าเชื่อถือมากกว่า ดังนั้น สำนักงาน ป.ป.ช. และเครื่องมือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ควรประกอบด้วยข้อมูลจากการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนที่จัดทำอย่างสม่ำเสมอ (รายปี) จากองค์กรภายนอกที่เป็นอิสระและน่าเชื่อถือ เช่น มหาวิทยาลัย โดยสิ่งสำคัญหนึ่งที่มีถูกมองข้าม คือ การพัฒนาให้ดีขึ้นจำเป็นต้องมีฐานเพื่อใช้เปรียบเทียบ ดังนั้น สำนักงาน ป.ป.ช. ควรระดมสรรพกำลังเพื่อดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าว

(ง) ข้อมูลเพิ่มเติมสามารถหาได้จากแหล่งข้อมูลการประเมินภายนอก เช่น การประชุมกลุ่มทบทวนการปฏิบัติตามอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการต่อต้านการทุจริต (UNCAC Implementation Review

Group : IRG) การเสริมสร้างความซื่อตรงในภาครัฐของประเทศไทยขององค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD Integrity Review of Thailand) ระบบคุณธรรมจริยธรรมภายในประเทศขององค์การเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (TI's National Integrity System) การดำเนินงานตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (United Nation Sustainable Development Goals: UN SDGs) โดยการที่ผู้ประเมินภายนอกทราบถึงความก้าวหน้าในการต่อต้านการทุจริตเป็นสัญญาณที่ดีตามที่กล่าวมาข้างต้น

กิจกรรมที่ 2: การจัดลำดับความสำคัญ ข้อมูลจากบทวิเคราะห์ไม่เพียงพอที่จะสรุปข้อเสนอแนะในภาพรวม ดังนั้น จึงเสนอให้พิจารณาแนวทางการดำเนินงานอย่างสมเหตุสมผล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(ก) ให้ความสำคัญกับการปราบปรามการทุจริตขนาดเล็ก (Petty corruption) เนื่องจากส่งผลกระทบต่อประสบการณ์ของประชาชนในการดำเนินชีวิต

(ข) จากการที่ดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ได้รับความสนใจจากสื่อมวลชน ประกอบกับข้อมูลจากตัวชี้วัดนานาชาติอื่น (อ้างถึงบท ข.2.3) ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญกับภาคเอกชน ทั้งนี้ อาจพิจารณาให้ความสำคัญเพิ่มเติมกับแนวคิด

(ค) แนวทางการดำเนินงานในแต่ละภาคส่วน (Sector approaches) เป็นมาตรฐานแนวปฏิบัติที่ดี โดยสามารถรวบรวมและแสดงให้เห็นถึงพัฒนาการที่ดีขึ้นของแต่ละภาคส่วน ซึ่งภาคส่วนที่เหมาะสมที่จะพิจารณาดำเนินการขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในท้องถิ่นนั้น (Local circumstances) ซึ่งพิจารณาจากการวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อให้ทราบถึงประเด็นหรือพื้นที่ที่จำเป็นต้องแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน แนวทางนี้ได้ถูกปรับใช้ในรายงานรู้ทันความเสี่ยงการคอร์รัปชันของประเทศไทยเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และในอีกทางหนึ่ง สามารถพิจารณาจากภาคส่วนที่ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของประชาชน เช่น ด้านสุขภาพ ด้านการศึกษา และด้านการบริหารจัดการน้ำ หรือจัดลำดับความสำคัญตามที่มีการเมืองกำหนด (Politically set priorities)

(ง) การดำเนินการที่สามารถทำได้โดยทันที (Low hanging fruit) คือ ตัวชี้วัดที่สามารถปรับปรุงระเบียบวิธีวิจัยได้โดยเร็ว

ผลลัพธ์: ควรจัดทำรายงานเตรียมการ (Preparatory reports) สองฉบับเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการดำเนินการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพจากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและกรอบตัวชี้วัดที่สอดคล้องกัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) การทบทวน (หรือการเตรียมการ) สร้างแบรด์ที่แข็งแกร่ง พิจารณานาเครื่องมือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) มาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ประกอบกับนำผลการสำรวจความคิดเห็นในการเก็บข้อมูลจากองค์กรภายนอก และแหล่งข้อมูลอื่นเพื่อสร้างชุดข้อมูลและฐานข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

(2) การประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญ การประเมินความเสี่ยง การสำรวจความคิดเห็น รวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอีกทางเลือก นอกจากให้ความสำคัญกับภาคเอกชนและการทุจริตขนาดเล็ก (Petty corruption) โดยจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือตั้งคณะทำงานจะทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

เครื่องมือและแนวทาง: **อ้างอิงเอกสารภูมิหลังบท ง.**

ขั้นตอนที่ 4: การนำไปใช้งาน: แผนปฏิบัติการหรือแผนนำทาง (Road map)

เป้าหมาย: กำหนดมาตรการและโครงการเฉพาะที่สรุปได้จากการวิเคราะห์

ข้อเสนอแนะ: ขั้นตอนที่ 1 ถึง 3 กำหนดงานที่สำนักงาน ป.ป.ช. ต้องดำเนินการ: จากจุดเริ่มต้น (ฐาน) ถึงเป้าหมาย และเส้นทางสู่ความสำเร็จ (ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง และกรอบตัวชี้วัด) จากการวิเคราะห์สามารถสรุปแนวทางการดำเนินงานอย่างเฉพาะเจาะจง (รายละเอียดในการออกแบบมาตรการต่าง ๆ ไม่รวมในการศึกษาของโครงการฯ)

กิจกรรมต่อไปนี้จะนำมาพิจารณาดำเนินการในโครงการยกระดับตัวชี้วัด

(1) ดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) และแหล่งข้อมูลตั้งต้น: จากการศึกษา วิเคราะห์ปรากฏข้อจำกัดหลายประการจากระเบียบวิธีวิจัยดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ดังนั้น ดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) จึงไม่เป็นประโยชน์ในการออกแบบโครงการหรือนโยบาย และไม่เหมาะสมที่จะกำหนดโครงการเพื่อยกระดับดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ของประเทศ การวิเคราะห์หรือการออกแบบโครงการควรอยู่ในระดับของแหล่งข้อมูลตั้งต้นของดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) โดยเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง เช่น คำถามที่ใช้เพื่อคำนวณคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ของประเทศไทยไม่ให้แนวทางที่เป็นประโยชน์ใด นอกจากจะแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการประสานงานกับภาคเอกชน อย่างไรก็ตาม ยังมีประเด็น (Entry points) และกิจกรรมที่สามารถนำมาพิจารณาดำเนินการต่อไป

(2) ตัวชี้วัดระดับนานาชาติ ตัวชี้วัดบางตัวสามารถพัฒนาให้ดีขึ้น ถึงแม้ว่าไม่ใช่แหล่งข้อมูลตั้งต้นของดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) และอาจไม่ใช่ประเด็นหลักของสำนักงาน ป.ป.ช. แต่เห็นควรนำมาพิจารณาประกอบด้วย เนื่องจากเป็นที่ยอมรับว่าตัวชี้วัดมักจะสร้างความจริงจากความคาดหวัง (Self-fulfilling prophecy) และมีความเชื่อมโยงกัน จากการศึกษาพบว่า มีแนวโน้มที่คะแนนตัวชี้วัดนานาชาติบางตัวจะสูงขึ้นซึ่งเป็นสัญญาณเชิงบวกต่อการรับรู้สถานการณ์ต่อต้านการทุจริตในประเทศไทย และส่งผลให้คะแนนของตัวชี้วัดอื่นดีขึ้น

(3) ไม่ดำเนินการกิจกรรมใดที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัด: นอกจากการริเริ่มนี้ไม่ควรระดมสรรพกำลังและทรัพยากรเพิ่มเติมเพื่อไล่ตามคะแนนตัวชี้วัดทั้งในรูปแบบการวิจัยหรือโครงการ โดยจุดยืนดังกล่าวควรได้รับการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์เชิงรุกอย่างชัดเจน เพื่อสร้างแบรนด์สำนักงาน ป.ป.ช. ให้แข็งแกร่งต่อไป (ขั้นตอนที่ 3 ข้างต้น)

แนวทาง:

กิจกรรมที่ 1: ข้อเสนอโครงการ ตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ข้างต้นสามารถจัดเตรียมข้อเสนอโครงการเพื่อประกอบการตัดสินใจว่า กิจกรรมที่นำเสนอสามารถดำเนินการได้หรือไม่ ทั้งนี้ ควรจัดสรรทรัพยากร (เจ้าหน้าที่งบประมาณ เวลา) ในโครงการอย่างเหมาะสม

กิจกรรมที่ 2: แผนการดำเนินงานโครงการ จากข้อมูลข้างต้นนำไปสู่แผนการดำเนินงานโครงการที่ละเอียดมากขึ้น

ผลลัพธ์: จากการศึกษา วิเคราะห์ปรากฏว่า สำนักงาน ป.ป.ช. ควรจัดทีมงานและแนวทางการดำเนินงานเพื่อยกระดับตัวชี้วัดอย่างต่อเนื่อง และแยกตัวจากโครงการ/กิจกรรมอื่นเชิงรุก โดยเฉพาะอย่างยิ่งแยกโครงการของสำนักงาน ป.ป.ช. จากดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) และตัวชี้วัดภายนอกอื่น โดยพิจารณากรอบการติดตามและประเมินผลของสำนักงาน ป.ป.ช. มาใช้แทน

เครื่องมือและแนวทาง: **อ้างอิงเอกสารภูมิหลัง บท จ.3 เรื่องโครงสร้างพื้นฐาน และทางเลือก**
ในโครงการยกระดับตัวชี้วัด

2. การสนับสนุนจากโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ

โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติสามารถสนับสนุนสำนักงาน ป.ป.ช. ในการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ ดังนี้

การวิเคราะห์เพิ่มเติม

ข้อเสนอแนะหลายข้อจำเป็นต้องวิจัยเพิ่มเติม เช่น การทบทวนยุทธศาสตร์ ถึงแม้ว่าได้ศึกษาวิเคราะห์และประมวลผลเบื้องต้นโดยละเอียดแล้ว หากมีการทบทวนเอกสารเพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์จะสามารถเสนอแนะแนวทางอื่นโดยละเอียดได้ โดยประเด็นอื่นที่น่าสนใจ ได้แก่ การประเมินความเสี่ยง การประเมินสมรรถนะ ซึ่งสามารถศึกษาในขั้นต่อไป

ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค

โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Programme: UNDP) สามารถให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิคและแนวทางเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ที่สำนักงาน ป.ป.ช. ตัดสินใจที่จะดำเนินการต่อไป เช่น การทบทวนเครื่องมือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) การออกแบบตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและกรอบตัวชี้วัด การสนับสนุนนี้รวมถึงการจัดหาผู้เชี่ยวชาญ ระเบียบวิธีวิจัย การออกแบบ ตัวอย่างการปฏิบัติที่ดี เครื่องมือ แนวทางเฉพาะ โดยเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น เครือข่ายขององค์กรและผู้เชี่ยวชาญจากนานาชาติ

การร่วมดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการสร้างสมรรถนะ

เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และนำข้อเสนอแนะไปปรับใช้ในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง ควรจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดกิจกรรมในรูปแบบแล็บ (Lab-type events) ตลอดจนจัดฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง กรอบตัวชี้วัด และการติดตามประเมินผล



โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติในประเทศไทย

อาคารสหประชาชาติชั้น 12 ถนนราชดำเนินนอก กรุงเทพมหานคร 10200 ประเทศไทย

อีเมล: undp.thailand@undp.org โทร: +66 2 304 9191

United Nations Development Programme in Thailand

12th Floor United Nations Building, Rajdamnern Nok Avenue Bangkok 10200, Thailand

Email: undp.thailand@undp.org Tel: +66 2 304 9191

