

รู้เท่าทัน ITA: เครื่องมือบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตขององค์กรภาครัฐไทย

กิริติกาญจน์ เจตน์ธนานันท์*, รชิกา เอี่ยมเกิด**, อธิพงษ์ บุญรักษา***

บทคัดย่อ

ปัญหาการทุจริตถือเป็นปัญหาระดับชาติ ซึ่งประเทศไทยได้บรรจุการแก้ไขปัญหาการทุจริตไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ บทความนี้มีวัตถุประสงค์ในการนำเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตของประเทศไทย โดยเน้นการใช้ ITA เป็นเครื่องมือในการประเมิน การรับรู้คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินการขององค์กรภาครัฐ ส่วนประกอบของ ITA เกณฑ์การประเมิน การประมวลผล และระดับผลการประเมินของ ITA นอกจากนั้นบทความนี้ได้วิเคราะห์ถึงคุณค่าและข้อจำกัดของ ITA ในปัจจุบัน เพื่อให้รู้เท่าทันประโยชน์และข้อจำกัดของเครื่องมือ และปัจจัยที่อาจมีอิทธิพลต่อการประเมิน รวมถึงให้ข้อเสนอแนะในการใช้ ITA อย่างรู้เท่าทัน โดยการเสริมสร้างผู้ประเมิน เครื่องมือประเมิน องค์กรและสังคมที่รู้เท่าทันความเสี่ยงต่อการทุจริต ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อการประเมินผลที่โปร่งใสและสุจริต

คำสำคัญ : ITA, คุณธรรม, ความโปร่งใส, องค์กรภาครัฐ, การทุจริต

* นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (ผู้ชำนาญการพิเศษ) สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเอเชีย มหาวิทยาลัยมหิดล

** นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเอเชีย มหาวิทยาลัยมหิดล

*** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเอเชีย มหาวิทยาลัยมหิดล

Corresponding author, e-mail: rasikha.iam@mahidol.ac.th, Tel 02-8002308 ext. 3228

Received : August 25, 2023; Revised : October 2, 2023; Accepted : October 25, 2023

ITA Literacy: A Corruption Risk Management Tool of Thai Government Organization

Keerahdnikarn Chaeddhananan*, Rasikha Iamkerd**, Theeraphong Boonrugs***

Abstract

Corruption is a national issue that Thailand has addressed in its national strategy. The aim of this article is to outline Thailand's approach to managing the risk of corruption. It emphasizes the use of the Integrity and Transparency Assessment (ITA) as a tool to evaluate the perception of integrity and transparency in the operations of government organizations. In addition, this article assesses the advantages and disadvantages of the current ITA, highlighting its benefits, limitations, and the factors that influence the evaluation. Recommendations on how to utilize the ITA effectively and with a high degree of literacy are provided, with an emphasis on enhancing corruption literacy for evaluators, assessment tools, organizations, and societies—which are key elements in ensuring transparent and honest evaluations.

Keywords : ITA, Virtue, Transparent, Government organization, Corruption

* Plan and Policy Analyst (Senior Professional Level), Research Institute for Languages and Cultures of Asia Mahidol University

** Plan and Policy Analyst, Research Institute for Languages and Cultures of Asia Mahidol University

*** Asst. Prof., Research Institute for Languages and Cultures of Asia Mahidol University

Corresponding author, e-mail: rasikha.iam@mahidol.ac.th, Tel 028002308 ext. 3228

Received : August 25, 2023; **Revised :** October 2, 2023; **Accepted :** October 25, 2023

บทนำ

การทุจริตคอร์รัปชัน หมายถึง การประพฤติในทางที่ไม่ถูกต้อง และไม่ประพฤติในทางที่ถูกต้อง เพื่อแสวงหาประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นอย่างมิชอบ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่จากหน้าที่ของตนในการกระทำถือเป็นปัญหาที่ทุกสังคมในโลกต่างให้ความสำคัญ เพราะนอกจากจะส่งผลกระทบต่อความล่มสลายของระบบเศรษฐกิจและความมั่นคงของประชาชนและสังคมในระดับต่างๆ แล้ว ยังส่งผลกระทบต่อสภาพสังคมและวัฒนธรรมด้วย เช่น ความยุติธรรม ความไม่เท่าเทียม การเลือกปฏิบัติ ความไม่รับผิดชอบ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังกระทบต่อสุขภาวะทางจิตใจของผู้ที่ได้รับผลกระทบในเชิงลบอีกด้วย จึงสรุปได้ว่าการทุจริตคอร์รัปชันเป็นตัวการสำคัญต่อการหยุดยั้งและการทำลายการพัฒนาและความยั่งยืนของสังคมนั้นเอง องค์การสหประชาชาติจึงได้กำหนดเป้าหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ทั่วโลกจะมีพันธสัญญาร่วมกันในการผลักดันให้สำเร็จภายในปี ค.ศ.2030 หนึ่งในนั้นคือ การส่งเสริมสังคมที่สงบสุขและครอบคลุม (SDGs16) ซึ่งในเป้าหมายย่อยได้ระบุไว้อย่างชัดเจนว่ามุ่งเน้นการลดการทุจริตในตำแหน่งหน้าที่และการรับสินบนทุกรูปแบบ รวมถึงการพัฒนาสถาบันที่มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ และโปร่งใสในทุกระดับ (สหประชาชาติ ประเทศไทย, 2566)

อย่างไรก็ตามพบว่า พฤติกรรมการทุจริตคอร์รัปชันของมนุษย์นั้น ได้ฝังรากลึกอยู่ในทุกสังคมในโลกมาช้านาน ตั้งแต่ที่ปรากฏในยุคกรีก และโรมัน ที่มีการทุจริตในการให้สัมปทานแก่เอกชนบางกลุ่มเพื่อขูดรีดเก็บภาษีจากประชาชนอย่างไม่เป็นธรรม (Sandholtz & William, 2000) สะท้อนให้เห็นได้ว่าการทุจริตคอร์รัปชันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับคนทุกยุคทุกสมัย และมีวิวัฒนาการจนยังไม่สามารถแก้ไขปัญหานี้ให้หมดไปได้ การทุจริตคอร์รัปชันนี้เกิดขึ้นได้กับทุกสังคมไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ หรือภาคเอกชน ดังจะเห็นได้ว่าในประเทศตะวันตกที่ถูกจัดว่าอยู่ในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว บางประเทศอยู่ในกลุ่มมหาอำนาจก็มีการทุจริตคอร์รัปชันเกิดขึ้น แม้ในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ระดับประเทศ หรือระดับนานาชาติ ที่ได้รับความเชื่อมั่นว่ามีเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีระบบการบริหารจัดการที่ดีเลิศ ก็ยังล้มละลายจากปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ในบทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอให้ท่านผู้อ่านได้รู้จักและเข้าใจแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต โดยเน้นการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) นำเสนอส่วนประกอบสำคัญ 3 ส่วนของ ITA เกณฑ์การประเมิน การประมวลผล และระดับผลการประเมินของ ITA รวมถึงการวิเคราะห์ถึงคุณค่าและข้อจำกัดของ ITA ในปัจจุบัน และข้อเสนอแนะในการใช้ ITA อย่างรู้เท่าทันทั้งในกลุ่มผู้รับบริการ บุคลากร และองค์กรภาครัฐ เพื่อให้ ITA เกิดประโยชน์ในการสร้างภูมิคุ้มกันการทุจริตต่อองค์กรภาครัฐและสังคมไทยได้เพิ่มขึ้น

วิวัฒนาการการป้องกันความเสี่ยงด้านการทุจริตด้วยการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

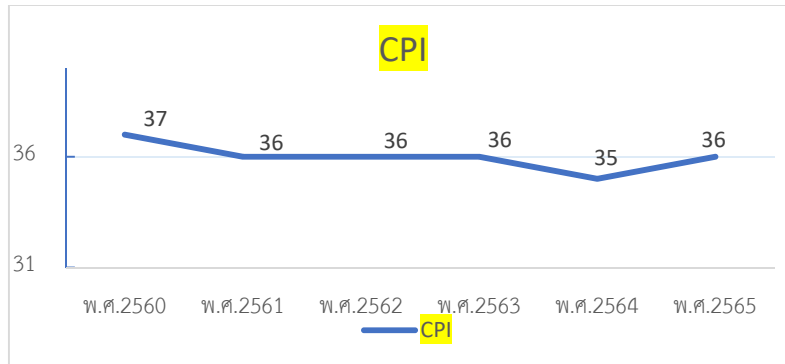
ประวัติการบริหารความเสี่ยงเริ่มขึ้นในช่วงก่อนปี ค.ศ. 1977 เนื่องจากได้เกิดการทุจริตคอร์รัปชันอย่างมากในสหรัฐอเมริกา ส่งผลให้เกิดวิกฤติทางการเมืองและเศรษฐกิจที่รุนแรง รัฐบาลในสมัยนั้นจึงมีความพยายามคิดหาวิธีการยับยั้งปัญหาการทุจริตที่ต้นเหตุด้วย “การควบคุมภายใน” เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบบานปลายจนแก้ไขได้ยาก จึงถือได้ว่า “การควบคุมภายใน” เป็นเครื่องมือชิ้นแรกในการบริหาร

ความเสี่ยงของภาครัฐนั่นเอง โดยในปี ค.ศ. 1977 รัฐบาลสหรัฐอเมริกาได้ออกกฎหมายแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการทุจริตคอร์รัปชันขึ้น เพื่อป้องกันปัญหาด้านการติดสินบนของนักลงทุนต่างชาติ ต่อมา ในปี ค.ศ. 1985 ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อรายงานการทุจริตแห่งชาติขึ้น ซึ่งถือเป็นคณะทำงานที่ทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชันอย่างจริงจัง และในปี ค.ศ. 1987 จึงได้มีการก่อตั้งคณะกรรมการที่ทำหน้าที่วิจัยและพัฒนารูปแบบการป้องกันความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชันในเชิงรุกขึ้น ชื่อว่า The committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission หรือมีชื่อย่อว่า COSO (National Commission on Fraudulent Financial Reporting, 1987) COSO ได้เริ่มนำเสนอกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตด้วยการมุ่งเน้นการสร้างกระบวนการควบคุมภายในองค์กรตั้งแต่ปี ค.ศ. 1992 โดยในช่วงแรกเน้นความเสี่ยงด้านการเงินเป็นหลัก ซึ่งต่อมาในปี ค.ศ. 2004 จึงขยายการควบคุมความเสี่ยงไปสู่ภาพรวมขององค์กร ภายใต้แนวคิด Enterprise Risk Management-Integrated Framework หรือ COSO ERM และต่อมา COSO ก็ได้มีการพัฒนาแนวคิดการสร้างกระบวนการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กรเพิ่มขึ้นในปี ค.ศ. 2013 และ ปี ค.ศ. 2017 (COSO, 2013; COSO, 2017)

การบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดของ COSO หรือเรียกว่า COSO ERM 2017 ถือเป็นการนำเสนอกรอบแนวคิดล่าสุดของ COSO ที่หลายประเทศทั่วโลกนำไปใช้ เน้นการบูรณาการจัดการความเสี่ยงเข้ากับการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อช่วยให้การขับเคลื่อนองค์กรบรรลุเป้าหมายและเพิ่มคุณค่ามากขึ้น (Pierce & Goldstein, 2018) ประกอบด้วย 5 หลักการสำคัญ ได้แก่ 1) การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and culture) คือ การระบุตัวตนและกรอบการดำเนินงานขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อให้การกำกับดูแลความเสี่ยงและการสร้างวัฒนธรรมต่อต้านการทุจริตครอบคลุมทั่วถึง 2) การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy and objective-setting) คือ การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการขับเคลื่อนตามยุทธศาสตร์ขององค์กร 3) การปฏิบัติงาน (Performance) คือ การวิเคราะห์และประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง และพัฒนาแผนจัดการความเสี่ยง 4) การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and revision) คือ การทบทวนและปรับปรุงแผนจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงปรับปรุงกระบวนการความเสี่ยงให้ครอบคลุมและทั่วถึงยิ่งขึ้น และ 5) สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, communication and reporting) คือ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพการสื่อสารให้เกิดการรับรู้และตระหนักถึงอย่างครอบคลุมทั่วถึงทุกภาคส่วน (จุฑามาน สิทธิพลนิชกุล, 2561; อัญญา ชันธวิทย์, 2561; COSO, 2017) จะเห็นได้ว่าการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงนี้ จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของ ทุกภาคส่วน เพื่อช่วยกันเป็นเครือข่ายป้องกันความเสียหายที่เกิดขึ้นกับองค์กรและที่รับบริการขององค์กรจากการทุจริตคอร์รัปชัน (Gjerdrum, Gallagher & Peter, 2011)

ปัญหาด้านทุจริตของประเทศไทย

สำหรับปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันของประเทศไทย ถือเป็นปัญหาสำคัญของประเทศ ดังสะท้อนได้จากดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index: CPI) โดยองค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International : TI) จะวัดดัชนี CPI ทุกปี จากทั้งหมด 180 ประเทศทั่วโลก CPI มีคะแนนเต็ม คือ 100 คะแนน หากได้คะแนนมากแสดงว่าประเทศมีความโปร่งใสมาก รูปที่ 1 แสดงค่า CPI ของประเทศไทยในช่วงระยะเวลา 6 ปี (พ.ศ. 2560 - 2565)



รูปที่ 1 แสดงค่า CPI ของประเทศไทยระหว่าง ปี พ.ศ. 2560 - 2565

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (2565)

และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2566)

กราฟในรูปที่ 1 ชี้ให้เห็นว่าการรับรู้การทุจริตของประเทศไทยในช่วง 6 ปีที่ผ่านมา ประเทศไทยยังอยู่ในกลุ่มที่ยังเข้าข่ายประเทศที่มีความเสี่ยงต่อปัญหาการทุจริต และกลับมีแนวโน้มที่คงที่ในปี พ.ศ. 2561-2563 แต่ลดลงมาในปี พ.ศ.2564 ถึงแม้ในปี พ.ศ.2565 จะมีค่าคะแนนที่ปรับสูงขึ้นเล็กน้อยแต่ก็ยังต่ำกว่าค่าคะแนน ในปี พ.ศ.2560 จึงถือว่าปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันจึงเป็นปัญหาใหญ่สำหรับประเทศไทย แท้จริงแล้วรัฐบาลไทยเองก็ได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว จึงได้บรรจุการบริหารความเสี่ยงด้านทุจริตไว้ในแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) คือ ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยให้ความสำคัญกับเรื่องการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ และกำหนดให้มีการส่งเสริมสนับสนุนให้ภาคีองค์กรภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ชุมชน และประชาชน ตลอดจนเครือข่ายต่าง ๆ ช่วยกันสอดส่อง เฝ้าระวัง ตรวจสอบ หรือต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบของบุคลากรภาครัฐ ทั้งนี้ภายใต้แผนแม่บทได้กำหนดให้ดำเนินการเป็น 2 แนวทาง ได้แก่ 1) การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบที่มุ่งการพัฒนาคน สร้างจิตสำนึก และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งถือเป็นแนวทางส่งพลังในเชิงบวก และ 2) การปราบปรามการทุจริต มุ่งการเพิ่มประสิทธิภาพของการปราบปราม การสืบสวน ตรวจสอบ ดำเนินคดี ตัดสิน และบทลงโทษ (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, 2566)

การบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตขององค์กรภาครัฐในประเทศไทย

ประเทศไทยได้เริ่มนำหลักการบริหารราชการตามกรอบ “ธรรมาภิบาล” มาใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของการวางแนวทางต้นแบบการบริหารจัดการให้แก่องค์กรภาครัฐ และในปี พ.ศ. 2542 ได้มีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 6 หลักด้วยกัน คือ หลักนิติธรรม (Rule of law) หลักคุณธรรม จริยธรรม (Ethics) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักสำนึกรับผิดชอบหรือพร้อมรับผิดชอบ (Accountability) หลักความโปร่งใส (Transparency) และหลักความคุ้มค่า (Value for money) โดยหลักธรรมาภิบาลนี้ได้สะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม และแนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐที่มุ่งเน้นหลักคุณธรรมและความโปร่งใส

ต่อมาในปี พ.ศ. 2556 สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ปปช.) ได้สร้างเครื่องมือในการประเมินการรับรู้คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ขึ้น ใช้ชื่อย่อว่า ITA ที่ย่อมาจาก Integrity and Transparency Assessment โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อเป็นเครื่องมือในการรับรู้ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสของการดำเนินการขององค์กรภาครัฐ และก็ได้ถือว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง นอกจากนั้นยังช่วยสะท้อนให้ทราบถึงประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน สามารถชี้ให้เห็นช่องว่างของการดำเนินการที่ไม่เป็นธรรมและความด้อยประสิทธิภาพอีกด้วย ทั้งนี้ เมื่อองค์กรภาครัฐได้รับรู้ผลการประเมินแล้วจะต้องจัดทำแนวทางการมาตรการต่างๆ เพื่อป้องกันความเสี่ยงในการทุจริตภายในหน่วยงาน โดยในระยะแรกเป็นการใช้ประเมินในบางองค์กรภาครัฐเท่านั้น ไม่ครอบคลุมทุกภาคส่วน ต่อมาปี 2561 คณะรัฐมนตรีเห็นชอบให้องค์กรภาครัฐทั้งหมดเข้าร่วมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ตามแนวทางที่ปปช.กำหนด โดยเริ่มนำไปใช้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศ ในปี 2561 และในปี 2562 ได้นำ ITA ไปใช้ในการประเมินองค์กรภาครัฐทุกองค์กรตามมาตรฐานเดียวกันครอบคลุมทั่วประเทศ ปัจจุบันในปี พ.ศ.2566 มีหน่วยงานภาครัฐเข้าร่วมการประเมินทั้งหมด 8,323 หน่วยงาน (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, 2566) และที่สำคัญนโยบายและเป้าหมายตามแผนงานระดับประเทศโดยแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ.2561-2580) ได้กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐมีการประเมิน ITA ทุกหน่วยงานและได้คะแนนผ่านเกณฑ์ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 (คณะกรรมการกิจการรองอธิการบดีตามรัฐธรรมนูญ วุฒิสภา, 2566) ITA จึงถือเป็นเครื่องมือที่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารภาครัฐชั้นหนึ่งในยุคปัจจุบัน

การใช้ ITA เป็นเครื่องมือประเมินการรับรู้คุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กรภาครัฐ

เกณฑ์และการคัดเลือกผู้ประเมิน

ITA เป็นเครื่องมือวัดการรับรู้ของผู้ประเมินซึ่งหมายรวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งจากภายในองค์กรเอง และจากผู้รับบริการ ที่มีต่อคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินการขององค์กรภาครัฐ แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน การวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก และการตรวจการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ รายละเอียดมีดังนี้

ส่วนที่ 1 การวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal Integrity and Transparency Assessment: IIT) เป็นการประเมินเพื่อวัดระดับการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กรที่มีต่อคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานที่ตนเองทำงานอยู่ในปัจจุบัน คุณสมบัติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน คือ เป็นบุคลากรที่ทำงานในองค์กรที่กำลังรับการประเมิน ไม่น้อยกว่า 1 ปี แบบวัด IIT ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงตัวชี้วัด IIT และประเด็นที่ประเมิน

ตัวชี้วัด IIT	ประเด็นที่ประเมินการรับรู้
ตัวชี้วัดที่ 1 การปฏิบัติหน้าที่ บุคลากรประเมินการรับรู้การปฏิบัติหน้าที่ของ บุคลากรอื่นในหน่วยงานที่ตนทำงาน	- ให้บริการแก่บุคลากรภายนอกตามขั้นตอน ระยะเวลาที่กำหนดไว้ - ปฏิบัติด้วยความเท่าเทียม - มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานเต็มความสามารถ - มีความรับผิดชอบ - ไม่มีพฤติกรรมการเรียกรับเงิน หรือผลประโยชน์ - ไม่ให้บริการเพื่อคาดหวังการตอบแทน
ตัวชี้วัดที่ 2 การใช้งบประมาณ บุคลากรประเมินการรับรู้การดำเนินการด้าน งบประมาณของหน่วยงานที่ตนทำงาน	- การจัดทำแผนการใช้จ่าย งบประมาณ และเผยแพร่อย่างโปร่งใส - เปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำงบประมาณ - ใช้จ่ายงบประมาณอย่างคุ้มค่า ตามวัตถุประสงค์ - ไม่เอื้อประโยชน์ต่อตนเองหรือพวกพ้อง - ไม่เบิกจ่ายเงิน จัดซื้อจัดจ้าง และตรวจรับพัสดุอย่างไม่ถูกต้อง
ตัวชี้วัดที่ 3 การใช้อำนาจ บุคลากรประเมินการรับรู้การใช้อำนาจที่เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาของตนเอง	- การมอบหมายงาน - การประเมินผลการปฏิบัติงาน - การคัดเลือกบุคลากรในการพัฒนาความก้าวหน้า - ไม่สั่งการให้ทำธุระส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา - ไม่สั่งการให้ทำสิ่งที่ไม่ถูกต้องหรือเสี่ยงต่อการทุจริต - ไม่เอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้อง ในเรื่องการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง
ตัวชี้วัดที่ 4 การใช้ทรัพย์สินของราชการ บุคลากรประเมินการรับรู้การใช้ทรัพย์สินของ ราชการที่ถูกต้องในหน่วยงานที่ตนทำงาน	- การสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ถึงแนวปฏิบัติการใช้ทรัพย์สินของราชการ - ความสะดวกในการขอใช้เพื่อการปฏิบัติงาน - เจ้าหน้าที่มีการขออนุญาตอย่างถูกต้อง - ไม่มีบุคลากรภายนอกนำทรัพย์สินราชการไปใช้โดยไม่มีการขออนุญาตอย่างถูกต้อง - ไม่นำไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัวของบุคลากร - มีการกำกับดูแลและตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ
ตัวชี้วัดที่ 5 การแก้ไขปัญหาการทุจริต บุคลากรประเมินการรับรู้การแก้ไขปัญหาการ ทุจริตของหน่วยงานที่ตนทำงาน	- การให้ความสำคัญของผู้บริหารสูงสุดในการแก้ไขปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบ - ความสามารถของมาตรการป้องกันการทุจริตต่อการป้องกันการทุจริตได้จริง - มีการจัดทำและสื่อสารให้บุคลากรรับรู้มาตรฐานทางจริยธรรมหรือประมวลจริยธรรม - การนำผลการประเมิน ITA ไปปรับปรุงการทำงานเพื่อป้องกันการทุจริตในหน่วยงาน - การสร้างความมั่นใจให้บุคลากรต่อการร้องเรียนการทุจริตในหน่วยงาน - มีการตรวจสอบและลงโทษบุคลากรที่กระทำการทุจริตอย่างจริงจัง

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (2566)

การเก็บรวบรวมข้อมูลของการวัด IIT คือ การประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรภายในหน่วยงานได้รับรู้และได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการสะท้อนความคิดเห็นต่อการดำเนินการของหน่วยงานผ่านระบบออนไลน์ โดยเกณฑ์ขนาดกลุ่มตัวอย่างกำหนดไว้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 ของจำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในทั้งหมด และต้องมีจำนวนไม่น้อยกว่า 30 คน กรณีที่องค์กรหรือหน่วยงานมีจำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในน้อยกว่า 30 คน ให้เก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในทั้งหมด และกรณีหน่วยงานมีจำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในมากกว่า 4,000 คน ให้เก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในไม่น้อยกว่า 400 คน โดยระบบอัตโนมัติจะคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างให้เอง

ส่วนที่ 2 การวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Integrity and Transparency Assessment: EIT) เป็นการประเมินเพื่อวัดระดับการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่มีต่อคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินการของหน่วยงานที่กำลังรับการประเมิน ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกนี้ หมายถึง ประชาชน หรือองค์กรที่มาใช้บริการจากหน่วยงานที่กำลังรับการประเมิน ได้แก่ บุคคลทั่วไป นิติบุคคล บริษัทเอกชน รวมถึงหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เคยมาใช้บริการหรือมาติดต่อดำเนินการกับหน่วยงานนี้ในช่วงปีงบประมาณที่ประเมิน ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 2 แสดงตัวชี้วัด EIT และประเด็นที่ประเมิน

ตัวชี้วัด EIT	ประเด็นที่ประเมินการรับรู้
ตัวชี้วัดที่ 6 คุณภาพการดำเนินงาน ผู้รับบริการประเมินการรับรู้ต่อคุณภาพการดำเนินการของหน่วยงานที่รับประเมิน	- ให้บริการแก่บุคลากรภายนอกตามขั้นตอน ระยะเวลาที่กำหนดไว้ - ปฏิบัติด้วยความเท่าเทียม - มีความรับผิดชอบจนการให้บริการสำเร็จ - ไม่มีพฤติกรรมการเรียกรับเงิน หรือผลประโยชน์ - การทำงาน และโครงการต่างๆ ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนส่วนรวม
ตัวชี้วัดที่ 7 ประสิทธิภาพการสื่อสาร ผู้รับบริการประเมินการรับรู้ต่อประสิทธิภาพการสื่อสารของหน่วยงานที่รับประเมิน	- การเข้าถึงง่ายของช่องทางการเผยแพร่ข้อมูล - ความชัดเจนของการเผยแพร่ข้อมูลให้ผู้รับบริการควรรับรู้ - การเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้แสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงาน หรือติชม - ความชัดเจนในการตอบข้อซักถามหรือให้คำอธิบาย - มีช่องทางในการร้องเรียน กรณีพบว่ามีเจ้าหน้าที่เรียกรับสินบนหรือทุจริต
ตัวชี้วัดที่ 8 การปรับปรุงระบบการทำงาน ผู้รับบริการประเมินการรับรู้ต่อการปรับปรุงระบบการทำงานของหน่วยงานที่รับประเมิน	- การพัฒนาปรับปรุงการให้บริการของเจ้าหน้าที่ที่ดีขึ้น - การพัฒนาปรับปรุงวิธีการ ขั้นตอนการปฏิบัติ หรือการให้บริการที่รวดเร็วขึ้น - การใช้ระบบออนไลน์ในการให้บริการ - การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการให้ดีขึ้น - การพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้มีความโปร่งใสมากขึ้น

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (2566)

การเก็บรวบรวมข้อมูลของการวัด EIT แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มผู้รับบริการ คือ กลุ่มที่เข้ามาติดต่อราชการกับหน่วยงานโดยตรง ประเมินผ่านระบบออนไลน์ โดยเกณฑ์ขนาดกลุ่มตัวอย่างกำหนดไว้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 ของจำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกทั้งหมด และต้องมีจำนวนไม่น้อยกว่า 30 คน กรณีที่องค์กรหรือหน่วยงานมีจำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกน้อยกว่า 30 คน ให้เก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกทั้งหมด และกรณีหน่วยงานมีจำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกมากกว่า 4,000 คน ให้เก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกไม่น้อยกว่า 400 คน โดยระบบอัตโนมัติจะคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างให้เอง 2) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่สำคัญ ซึ่งผู้ประเมินจะคัดเลือกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่สำคัญของหน่วยงาน ทั้งผู้รับบริการ ผู้ได้รับผลกระทบ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางใดทางหนึ่งจากการกำหนดนโยบาย และการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของหน่วยงาน โดยกำหนดให้ขนาดกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มที่สองนี้ ต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของขนาดกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มแรก และต้องไม่น้อยกว่า 10 คน

ส่วนที่ 3 การตรวจการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transparency Assessment: OIT) เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะที่จำเป็นผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงานที่กำลังรับการประเมิน โดยให้หน่วยงานที่รับการประเมินเป็นผู้รายงานตัวชี้วัดตามเกณฑ์เอง และแบบหลักฐานประกอบการประเมินผลไปด้วย ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 3 แสดงตัวชี้วัด OIT และประเด็นที่ประเมิน

ตัวชี้วัด OIT	ประเด็นที่ประเมินการรับรู้
ตัวชี้วัดที่ 9 คุณภาพการดำเนินงาน เป็นการประเมินการเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันบนเว็บไซต์ของหน่วยงานใน 5 ประเด็น ได้แก่ ข้อมูลพื้นฐาน การบริหารงาน การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการส่งเสริมความโปร่งใสในหน่วยงาน	▶ ข้อมูลพื้นฐาน ▶ การบริหารงาน ▶ การจัดซื้อจัดจ้าง ▶ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ▶ การส่งเสริมความโปร่งใสในหน่วยงาน
ตัวชี้วัดที่ 10 การป้องกันการทุจริต เป็นการประเมินการเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันบนเว็บไซต์ของหน่วยงานใน 2 ประเด็น คือ การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต และมาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส	▶ การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต ▶ มาตรการเสริมสร้างคุณธรรมและความโปร่งใส

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (2566)

การเก็บรวบรวมข้อมูลของการวัด OIT คือ หน่วยงานที่รับการประเมินจะต้องจัดทำรายงานข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงการเผยแพร่ข้อมูลสำคัญตามเกณฑ์ข้างต้น และนำข้อมูลเข้าสู่ระบบประเมินออนไลน์ จากนั้นผู้ประเมินจากส่วนกลางจะเป็นผู้ประเมินผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยหน่วยงานสามารถขอชี้แจงเพิ่มเติมได้ในกรณีที่ผู้ประเมินอาจเข้าใจผิดในสาระสำคัญ

การประมวลผลการประเมิน และระดับผลการประเมิน

การประมวลผลการประเมิน ITA เป็นการนำคะแนนแบบวัดทั้ง 3 องค์ประกอบ มารวมกัน โดยมีเกณฑ์วัดระดับการรับรู้คุณธรรมและความโปร่งใสในภาพรวมแบ่งออกเป็น 7 ระดับ ดังแสดงรายละเอียดในรูปที่ 2



รูปที่ 2 แสดงการประมวล ITA และระดับผลการประเมิน

ที่มา: ดัดแปลงโดยผู้เขียน ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (2566)

ข้อสังเกตบางประการเพื่อรู้เท่าทันคุณค่าและข้อจำกัดของ ITA ณ ปัจจุบัน

รายงานการพิจารณาศึกษาเรื่อง “ทำอย่างไรให้การประเมิน ITA น่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับของเจ้าหน้าที่รัฐและประชาชน” โดยคณะกรรมการการกิจการองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญฯ ได้ชี้ให้เห็นว่า ITA ยังมีข้อขัดข้องสำคัญที่เป็นอุปสรรคในการขับเคลื่อนการประเมิน 6 ประเด็นสำคัญ คือ 1) ข้อจำกัดของระบบการประเมิน ITA ด้วยระบบ ITAS (ระบบออนไลน์) เช่น การตอบคำถามการประเมินแทนกัน การเข้าระบบที่ต้องระบุตัวตนทำให้ผู้ตอบคำถามมีความกังวลไม่ตอบตามความเป็นจริง เป็นต้น 2) การขาดการทบทวนหรือปรับปรุงเครื่องมือ และเป็นการประเมินเชิงปริมาณตามกรอบ ไม่มีการประเมินเชิงคุณภาพ 3) องค์กรที่รับการประเมินไม่ได้ดำเนินการเชิงรุกต่อยอดเชิงรุกหลังทราบผลการประเมิน เช่น ไม่ได้นำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาองค์กรเพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านการทุจริตอย่างจริงจัง ไม่มีการเปิดเผยระดับคะแนนในรายองค์กรประกอบ โดยเฉพาะค่า IIT และ EIT ซึ่งคณะกรรมการชี้ว่าเป็นเพราะกรอบความคิดของผู้นำองค์กรที่ยังไม่เห็นความสำคัญของ ITA 4) ความบกพร่องของมาตรฐานในระบบการประเมิน เช่น การลอกคำตอบของหน่วยงานอื่น และวิธีการเก็บข้อมูล การกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ยังไม่เหมาะสม เป็นต้น 5) การขาดเครื่องมือที่สะท้อนปัญหาจริง เช่น ค่าคะแนนมีแต่การบวกเพิ่มและไม่มีค่าคะแนนติดลบ ซึ่งจะสะท้อนให้ได้ตรงกว่า ขาดการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัย เป็นต้น และ 6) ปัญหาการนำไปใช้งาน เช่น การสื่อสารที่ยังไม่ชัดเจนและครอบคลุม ทำให้กระบวนการมีส่วนร่วมยังไม่เข้มข้น (คณะกรรมการการกิจการองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญฯ วุฒิสภา, 2566)

จากข้อวิพากษ์และคำแนะนำข้างต้น ย่อมทำให้เห็นข้อจำกัดบางประการของระบบการประเมิน การรับรู้คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินการขององค์กรภาครัฐ ดังนั้น องค์กรภาครัฐ ผู้นำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงสาธารณชน จึงควรทำความเข้าใจการประเมิน ITA ในปัจจุบันเสียก่อน เพื่อให้สามารถใช้เครื่องมือ ITA อย่างรู้เท่าทัน ดังนี้

• ITA เป็นการประเมิน “การรับรู้” ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ใช่ตัวบ่งชี้ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กรได้โดยตรง

ITA สามารถสะท้อนทัศนคติ การรับรู้ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายใน คือ บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก คือ ประชาชน หรือองค์กรต่างๆ ที่เป็นผู้รับบริการต่อปัจจัยเสี่ยง ปัจจัยเอื้อต่อความเสี่ยงในการดำเนินการขององค์กรภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, 2566) ดังนั้นผลคะแนนที่ปรากฏจึงไม่ใช่ตัวบ่งชี้คุณธรรมและความโปร่งใสโดยตรง การแปลผลคะแนนของ ITA จึงเป็นประโยชน์เพื่อให้ทราบว่าบุคลากรในองค์กร และผู้รับบริการรับรู้ หรือมีทัศนคติต่อคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินการขององค์กรอย่างไร ไม่ใช่การบ่งชี้ว่าองค์กรมีการดำเนินการด้วยคุณธรรมและความโปร่งใสเพียงใด

• “การรับรู้” ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถแปรผันตามปัจจัยแวดล้อมต่างๆ และไม่สามารถสะท้อนความจริงได้ทั้งหมด

“การรับรู้” ของแต่ละคนเกิดขึ้นจากสิ่งเร้าภายนอกที่เข้ามากระทบต่อประสาทสัมผัส และเกิดความรู้สึก การตีความให้คุณค่า และจดจำไว้ เมื่อได้รับรู้ในครั้งต่อไป ก็นำสิ่งที่จดจำไปใช้ในการตีความ และนำไปสู่การออกแบบพฤติกรรมที่จะกระทำต่อสิ่งนั้น ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าการรับรู้ของแต่ละคน จะขึ้นอยู่กับ การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น หรือประสบการณ์ของแต่ละคน รวมถึงความรู้สึกนึกคิด การให้ความหมายของแต่ละคนที่มีอาจมีความแตกต่างกัน (พาสนา จุลรัตน์, 2564) และทั้งนี้ก็อาจแปรเปลี่ยนไปตามการถูกสื่อกระตุ้นโน้มน้าวใจอีกด้วย (พนิดา จงสุขสมสกุล, 2564) องค์กรต้องตระหนักรู้ว่า “การรับรู้” ของผู้รับการประเมินมีข้อจำกัดต่อการสะท้อนความจริงอยู่หลายประการ เช่น การรับรู้ของผู้ประเมินอาจแปรผันได้ตามกระแสความนิยมหรือความไม่นิยมต่อภาพลักษณ์องค์กรที่รับการประเมินของสื่อต่างๆ ในสังคม ข้อจำกัดด้านความรู้ของผู้ประเมินต่อการดำเนินการขององค์กรที่อาจไม่ครอบคลุมเพียงพอต่อการตัดสินใจ ความหลงลืมเหตุการณ์ในขณะทำการประเมินผลของผู้ประเมิน ความกลัวเกรงต่ออำนาจรัฐที่จะแสดงความเห็นอย่างจริงใจ จึงไม่กล้าประเมินความรู้ที่แท้จริง อคติของผู้ประเมินที่มีต่อรัฐบาล องค์กรภาครัฐ หรือแม้กระทั่งต่อการให้บริการของเจ้าหน้าที่เพียงท่านเดียวและครั้งเดียวก็มีผลต่อการประเมินเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ การทุจริตในเชิงนโยบายหรือการทุจริตที่มีความซับซ้อนและแนบเนียน ทำให้ยากต่อการรับรู้ของผู้ประเมินที่ไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง

• กระบวนการประเมิน ITA ช่วยป้องกัน เตือนสติ และยับยั้งการกระทำทุจริต

ถึงแม้ว่า ITA จะไม่ใช่เครื่องมือการจัดการปัญหาการทุจริต การลงโทษให้ผู้ทุจริตได้หลายจำ แต่แนวทางของ ITA เป็นแนวทางสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กรภาครัฐในการดำเนินการด้วยวิถีแห่งคุณธรรมและความโปร่งใส เสมือนเป็นปรอทวัดไข้ หรือเครื่องเอกซเรย์ที่สามารถบ่งบอกถึงความเสี่ยงต่อการเกิดโรค ทำให้สามารถป้องกัน ดูแลบริหารร่างกาย หรือควบคุมการบริโภค พฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อร่างกาย และ

หากเกิดโรคขึ้นแล้ว ก็สามารถแก้ไขปัญหาสุภาพได้ทันเวลา ไม่ปล่อยให้โรคลุกลามจนยากแก่การรักษา แนวทางการประเมิน ITA จึงเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการทุกปี และมีกระบวนการที่ผ่านการรับรู้ของบุคลากรทุกคนและทุกระดับ ช่วยให้บุคลากรที่รู้เท่าทันได้ตระหนักถึงโทษภัยของการทุจริตที่ส่งผลกระทบต่อประเทศและองค์กร รวมถึงตัวเองและครอบครัว การรณรงค์ในกิจกรรม ITA จึงสามารถช่วยป้องกัน ยับยั้ง เตือนสติให้บุคลากรที่อาจมีความเสี่ยงต่อการกระทำทุจริต มีความเกรงกลัว และละอาย จนสามารถ ยกเลิกความเห็นผิดและการกระทำที่ทุจริตดังกล่าวได้

• ITA เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ประเมินการรับรู้คุณธรรมและความโปร่งใสต่อการดำเนินการขององค์กรภาครัฐได้ แต่ยังคงขาดความเชื่อมั่นต่อวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

จากผลการศึกษาของคณะกรรมการฯ ที่ได้อ้างอิงไว้ก่อนหน้านี้ชี้ให้เห็นว่า กระบวนการประเมิน ITA ในปัจจุบันยังขาดความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นในการสะท้อนความเสี่ยงต่อการทุจริตในองค์กรภาครัฐได้ (คณะกรรมการฯ กิจการองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ, 2566) เช่น วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่สามารถเป็นตัวแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้จริง กระบวนการรวบรวมข้อมูลที่ยังมีความเสี่ยงต่อความโปร่งใส วิธีการประเมินที่ไม่สร้างความรู้สึกปลอดภัยต่อผู้ประเมิน รวมถึงรูปแบบการประเมินของ ITA ในปัจจุบันเป็นการประเมินแบบตัดขวาง คือประเมินครั้งเดียว ดังนั้นผู้ประเมินจึงต้องประมวลความคิดรวบยอดเพื่อตัดสินใจประเมินในครั้งเดียว ในขณะที่การดำเนินการของภาครัฐมีหลายกิจกรรมและมีฝ่ายงานที่หลากหลาย ผลประเมิน ITA จึงมีข้อจำกัดต่อการสะท้อนถึงระดับการทุจริตขององค์กรได้อย่างแท้จริง เป็นต้น ซึ่งหากกระบวนการประเมินดังกล่าวยังไม่ได้มาตรฐานเพียงพอ อาจไม่สามารถสะท้อนสิ่งที่แท้จริงของประชาชนและบุคลากรได้

• ความเสี่ยงต่อการทุจริตทุกมิติมีความสำคัญที่ไม่ควรละเลย การพิจารณาเฉพาะภาพรวมจึงอาจไม่สามารถสะท้อนการรับรู้คุณธรรมและความโปร่งใสทั่วทั้งองค์กรได้

ระบบการแปลผลคะแนนของ ITA เป็นการประมวลคะแนน 3 ส่วนเข้าด้วยกัน ประกอบด้วย การรับรู้คุณธรรมและความโปร่งใสของการใช้อำนาจหน้าที่ในการดำเนินการของบุคลากร การรับรู้คุณธรรมและความโปร่งใสในการให้บริการ และการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ ซึ่งแต่ละส่วนก็มีความสำคัญมากทั้ง 3 องค์ประกอบ (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, 2566) ดังนั้นระบบการรายงานผลที่แสดงคะแนนรวมในรูปแบบของการให้เกรด ไม่สามารถบ่งชี้ให้เห็นระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในแต่ละมิติได้อย่างชัดเจน หากนำเฉพาะคะแนนรวม หรือเกรด ไปสู่การแสดงถึงมาตรฐานคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กรจึงอาจเป็นการแปลผลในลักษณะของ “การเหมารวม” ทำให้มองข้ามประเด็นที่เป็นความเสี่ยงในบางองค์ประกอบ ซึ่งอาจกลายเป็นความเสี่ยงของเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงของประเทศได้

• ปัจจัยด้านค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรมีอิทธิพลต่อผลการประเมิน

ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ยึดโยง และอาจจะครอบคลุมจำวิธีการปฏิบัติ การตัดสินใจ ความเชื่อและพฤติกรรมของคนในองค์กร (อัมพร อารังลักษณ์, 2551; ชนิตา จิตตรุทธะ, 2560; Martinez, Beaulieu, Gibbons, Pronovost & Wang, 2015) กระบวนการประเมิน ITA ที่จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการประเมินให้เกิดความโปร่งใส จึงจำเป็นต้องมีการตัดสินใจในการดำเนินการ เช่น การคัดเลือก

ผู้รับบริการ รวมถึงการประเมินผลในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน เป็นต้น หากองค์กรมีค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อความโปร่งใส มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อประชาชน ก็ย่อมสนับสนุนแนวทางการประเมิน ITA ให้เกิดความเที่ยงธรรม แต่หากค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรมุ่งเน้นด้านความสัมพันธ์และประโยชน์ของพวกพ้อง โดยไม่ตระหนักถึงความถูกต้องหรือประโยชน์ของประชาชน ก็ย่อมครอบงำความรู้สึกนึกคิด และชี้นำการตัดสินใจของคนในองค์กร ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการประเมิน ITA อย่างเที่ยงธรรม ทั้งนี้รวมถึงวัฒนธรรมที่สะท้อนผ่านวิถีการปฏิบัติหน้าที่ในชีวิตประจำวันที่อาจทำตาม ๆ กันเป็นธรรมเนียมปฏิบัติโดยไม่ได้ไตร่ตรอง ว่าการปฏิบัติดังกล่าวอาจส่งผลต่อความไม่ยุติธรรมหรือมีความเสี่ยงต่อความไม่โปร่งใสโดยไม่รู้ตัวอีกด้วย

ข้อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมการใช้ ITA อย่างรู้เท่าทัน

คณะกรรมการกิจการองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญฯ ได้เสนอแนะไว้ 3 ประเด็นหลัก คือ 1) สร้างสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน ได้แก่ การพัฒนากระบวนการทางความคิด (Mindset) เชิงจริยธรรมให้แก่ผู้นำ รวมถึงมีกลไกในการตรวจสอบหัวหน้าส่วนราชการโดยเฉพาะ 2) สร้างกลไกการประเมิน ได้แก่ การปรับปรุง ITA ให้เป็นเครื่องมือที่สามารถสะท้อนปัญหาความไม่โปร่งใสได้มากขึ้น การปรับปรุงกระบวนการประเมิน และการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ตามเป้าหมาย และ 3) สร้างการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายและเห็นประโยชน์ของ ITA (คณะกรรมการกิจการองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ วุฒิสภา, 2566)

อย่างไรก็ตาม หากวิเคราะห์ตัวแปรที่มีผลต่อการรับรู้ในคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินการขององค์กรภาครัฐมากที่สุด คือ “ผู้รับรู้” นั่นคือ ผู้ทำหน้าที่ประเมินนั่นเอง เพราะหากผู้ประเมินไม่สามารถสะท้อนการรับรู้ที่แท้จริงออกมาได้ ก็ย่อมไม่สามารถสะท้อนความเสี่ยงด้านการทุจริตได้อย่างแท้จริง ปัจจัยต่อมาคือ “เครื่องมือในการประเมิน” เสมือนปรอทวัดไข้ หากปรอทไม่สามารถทำหน้าที่วัดไข้ได้ อุณหภูมิที่แสดงออกมาจึงไม่สามารถตรวจไข้คนไข้ได้ เช่นเดียวกันหากเครื่องมือยังไม่มีมาตรฐานก็ย่อมไม่สามารถสะท้อนการทุจริตได้ และ “องค์กรผู้รับการประเมิน” ซึ่งมีส่วนสำคัญยิ่งเพราะเป็นปัจจัยกำหนดเป้าหมาย ค่านิยม วัฒนธรรม และทิศทางรวมถึงการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น จึงขอเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมการใช้ ITA อย่างรู้เท่าทัน ดังนี้

• เสริมสร้างผู้ประเมินที่รู้เท่าทันความเสี่ยงด้านทุจริต

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้ที่ถูกเลือกให้มาประเมินการรับรู้คุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ ถือเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อผลคะแนน ITA เพราะมีตัวแปรมากมายที่ส่งผลกระทบต่อ “การรับรู้” และ “การตัดสินใจประเมิน” ของผู้ประเมิน เช่น อคติ การตีความ อารมณ์ความรู้สึก (พนิดา จงสุขสมสกุล, 2564) ดังนั้นอคติทั้งทางบวกและทางลบต่อองค์กรที่รับการประเมิน รวมถึงอคติต่อระบบราชการ ความรอบรู้ในเกณฑ์ การรับรู้เรื่องทุจริตที่ถูกปิดบัง ความเข้าใจการทุจริต ความมุ่งมั่นตั้งใจ ความกล้าหาญ รวมถึงความเชื่อถือต่อ ITA ในการช่วยลดการทุจริต จึงส่งผลต่อการประเมินไม่มากนักน้อยขึ้นอยู่กับอิทธิพลของตัวแปร การเสริมสร้างผู้ประเมินที่มีคุณภาพสูงจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการสะท้อนการรับรู้ปัญหา

ด้านการทุจริตในองค์กรราชการ ความเสี่ยงดังกล่าวจะลดลงได้เมื่อผู้ประเมินมีสมรรถนะ “การรู้เท่าทันสื่อ” ซึ่งสื่อในที่นี้หมายรวมถึง ความรู้เท่าทันความทุจริตไม่ว่าจะเป็นพัฒนาการความทุจริตในยุคดิจิทัล การรู้เท่าทันผลกระทบที่ร้ายแรงอันเกิดจากการทุจริต การรู้เท่าทันคุณค่าและข้อจำกัดของ ITA รวมถึงความรู้เท่าทันจิตใจและกิเลสของตนในฐานะที่ตนเป็นผู้ประเมินและมีส่วนสำคัญต่อการสะท้อนคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร สิรินทร พิบูลภานุวัธน์ นันทิยา ดวงภุมเมศ และขวัญจิต ศศิวงศาโรจน์ (2563) ได้นำเสนอแนวทางนำหลักการรู้เท่าทันสื่อไปใช้ในการเปิดรับสื่ออย่างรู้เท่าทันผ่านคาถา 4 คำคือ “หยุด” เพื่อยับยั้ง ตั้งสติ “คิด” การใช้เหตุผลไตร่ตรองประเมินข้อมูลที่กำลังพิจารณา “ถาม” คือ การหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้เชื่อมั่นต่อการตัดสินใจ “ทำ” คือ การตัดสินใจ และการกระทำอย่างรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น ดังนั้น ผู้ประเมินที่มีสมรรถนะรู้เท่าทันความเสี่ยงด้านทุจริต จะสามารถรับรู้การทุจริตได้อย่างครอบคลุม เพราะค้นหาข้อมูลได้อย่างแม่นยำ มีความรอบรู้ในประเด็นเกี่ยวกับการทุจริตคอร์รัปชันในการดำเนินงาน สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตีความ การรับรู้การทุจริตได้อย่างถูกต้องและมีเหตุผล มีสติสามารถควบคุมอารมณ์หรือจิตใจให้มั่นคงตลอดคิดได้ รวมถึงเมื่อประเมินเสร็จแล้ว รับรู้ผลการประเมินก็สามารถนำมาประยุกต์และสร้างสรรค์ปรับปรุงการดำเนินงานของตนเองให้มีคุณธรรมและความโปร่งใสในทุกกิจกรรม สร้างกลไกการทำงานที่สามารถป้องกันการทุจริต ให้ความรู้และตกเตือนเมื่อผู้อื่นมีความเสี่ยงต่อการกระทำผิด รวมถึงพัฒนาตนเองให้เป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการทำงานและการใช้ชีวิตได้ ซึ่งหากสามารถพัฒนากลุ่มผู้ประเมินทั้งภายในและภายนอกให้มีคุณสมบัติดังกล่าว จะทำให้ผลการประเมินการรับรู้คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์กรจะมีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

• เสริมสร้างเครื่องมือและวิธีการประเมินที่รู้เท่าทันความเสี่ยงด้านทุจริต

การออกแบบกระบวนการวิจัยมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลการวิจัย (พนม คล้ายยา และคณะ, 2565) การออกแบบการประเมินการรับรู้ก็ถือเป็นรูปแบบหนึ่งของกระบวนการวิจัยเชิงสำรวจเช่นเดียวกัน “เครื่องมือในการประเมิน” ซึ่งในที่นี้มุ่งหมายถึงการรู้เท่าทันของผู้ออกแบบเครื่องมือประเมิน ITA ที่ต้องรู้เท่าทันต่อคุณค่าและข้อจำกัดในการนำไปใช้ประเมินในสถานการณ์ปัจจุบัน รวมถึงระเบียบวิธีประเมิน จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการประเมินการรับรู้ การตรวจสอบมาตรฐานของแบบวัดอยู่เสมอเป็นสิ่งจำเป็น เพราะบริบทสภาพแวดล้อมของการประเมินมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น ความครอบคลุมของเกณฑ์ที่ควรมุ่งสะท้อนทิศทางและการขับเคลื่อนองค์กร รวมถึงสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กร วิธีการรวบรวมข้อมูล การเก็บข้อมูลที่ขาดคุณภาพหรือข้อมูลเชิงลึก การสุ่มตัวอย่างที่อาจมีข้อจำกัดอยู่บางประการตามผลการศึกษาของคณะกรรมการฯ ข้างต้น จึงควรมีการปรับปรุงพัฒนาเครื่องประเมินตามศาสตร์การวิจัยเชิงประเมินอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้น การพัฒนาแบบประเมินให้เหมาะสมกับบริบทและประเภทขององค์กร โดยอาจแบ่งการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสพื้นฐานที่ทุกประเภทองค์กรจำเป็นต้องมีมาตรฐานเดียวกัน และเพิ่มส่วนที่ตอบสนองกับบริบทหรือประเภทองค์กรนั้น ๆ เพื่อให้สามารถสะท้อนการรับรู้ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การจัดการประเมิน ITA ควรเป็นไปอย่างอิสระ ผู้ดำเนินการด้าน ITA จึงควรเป็นคณะทำงานที่เป็นอิสระไม่ถูกแทรกแซงโดยฝ่ายบริหาร การเสริมสร้างเครื่องมือประเมินที่

รู้เท่าทันความเสี่ยงด้านทุจริตนี้ จะช่วยสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นของผู้ประเมิน รวมถึงคนในสังคมไทย ต่อระบบการประเมิน และรวมถึงสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อระบบการบริหารราชการไทยอีกด้วย

• เสริมสร้างองค์กรและสังคมที่รู้เท่าทันความเสี่ยงด้านทุจริต

องค์กรและสังคม ถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่มีอิทธิพลต่อการสร้างและทำลายภูมิคุ้มกันให้กับ “ผู้ประเมินที่รู้เท่าทัน” และ “เครื่องมือประเมินที่รู้เท่าทัน” เพราะเป็นสภาพแวดล้อม บริบท วิถีชีวิต ความเชื่อที่ครอบงำการตัดสินใจและพฤติกรรมของสมาชิกขององค์กรและสังคมนั้น ๆ (ชนิดา จิตตรุทธะ, 2560) การบริหารองค์กร จึงควรให้ความสำคัญในประเด็นทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กร นโยบาย ยุทธศาสตร์ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และสิ่งแวดล้อมในองค์กร องค์กรที่รู้เท่าทันความเสี่ยงด้านทุจริตจึงควรตรวจสอบ สังเคราะห์ วิเคราะห์ ปรับและพัฒนาปัจจัยแวดล้อมเหล่านี้ เพื่อป้องกันการทุจริต และเพิ่มความโปร่งใสในการทำงานทุกกิจกรรม นอกจากองค์กรแล้วการใช้ชีวิตอยู่ในสังคมโดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่สื่อสังคมออนไลน์มีการหลั่งไหลของข้อมูลข่าวสารมากมาย ย่อมมีอิทธิพลต่อความเชื่อ และจิตใจของคนในสังคมอย่างมาก การสร้างองค์กรและสังคมที่รู้เท่าทันความเสี่ยงด้านทุจริตจึงจำเป็นอย่างยิ่ง การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาองค์กรหรือสังคมจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการสื่อสาร (สายน้ำผึ้ง รัตนงาม พระมหาประกาศิต จิตติปัทธิก พระปลัดประพจน์ อยู่สำราญ และพระเจริญพงษ์ วิชัย, 2565) ดังเช่น การสร้างช่องทางหรือพื้นที่ในการสื่อสาร สร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน สร้างความตระหนักรู้ในด้านการทุจริตแก่บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก นำเสนอประโยชน์และโทษของการทุจริตคอร์รัปชัน คุณค่าและข้อจำกัดของ ITA และการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ประเมินที่รู้เท่าทันความเสี่ยงด้านทุจริต รวมถึงการรื้อสร้างค่านิยม และวัฒนธรรม ที่อาจถูกตีความอย่างไม่ถูกต้อง และมีความเสี่ยงต่อการทุจริต เช่น ความกตัญญูต่อผู้มีพระคุณโดยไม่คำนึงถึงความถูกต้อง ความเมตตาแก่ผู้ที่ทุจริต การเลือกปฏิบัติตามค่านิยมของสังคม เป็นต้น ก็อาจจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจใหม่ รวมถึงเปิดพื้นที่ให้ทุกคนในสังคมสามารถมีส่วนร่วมในการแบ่งปันเรื่องราว หรือแนวทางการป้องกันอย่างสร้างสรรค์ ให้เกิดการสร้างสรรค์ และป้องกันการทุจริตในสังคมไทย

สรุป

ITA จึงเป็นเครื่องมือที่ภาครัฐได้ออกแบบมาเพื่อใช้ประเมินการรับรู้คุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กรภาครัฐ จึงมีคุณค่าเพื่อการป้องกัน และเตือนสติ รวมถึงสะท้อนภาพลักษณ์จากทัศนคติของบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่มารับบริการ แต่ก็ยังมีข้อจำกัดที่รอการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้ใช้ ผู้ประเมิน และประชาชนจึงควรให้ความสนใจ และรู้เท่าทัน เพื่อช่วยกันพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ประเมินที่รู้เท่าทัน เกิดการปรับเครื่องมือประเมินอย่างรู้เท่าทัน เพื่อสร้างองค์กรและสังคมให้มีคุณธรรมและความโปร่งใส

เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการกิจการองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ วุฒิสภา. (2566). รายงานการพิจารณาศึกษา เรื่อง “ทำอย่างไรให้การประเมิน ITA น่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับของเจ้าหน้าที่รัฐและประชาชน”. สืบค้น 15 มีนาคม 2566, จาก http://www.stopcorruption.moph.go.th/index.php/main/p_detail/page/1167
- จุฑามน สิทธิพลวนิชกุล. (2561). แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk Management 2017. *วารสารวิชาชีพบัญชี*, 14(42), 111-124.
- ชนิดา จิตตรุทธะ. (2560). *วัฒนธรรมองค์กร: ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พนิดา จงสุขสมสกุล. (2564). *รู้เท่าทันการสื่อสารโน้มน้าวใจ*. พิษณุโลก: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พนม คลีณา, อภิภู กิตติกำธร, จินต์สิรี ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา, วรชยุต คงจันทร์, จุติพร ปริญโญกุล, มธุชา ศิริวรรณ, ยศพล ชูติปัญญะบุตร, อรุโณทัย วรรณถาวร, ภคมินทร์ เสวตพัฒน์โยธิน, ภิรกาญจน์ ไคนุ่นนา, ธนพล เซาว์นวนิชย์ และ กมลรัตน์ กิจรุ่งไพศาล. (2565). *นิเทศศาสตร์ กระบวนทัศน์ทางเลือกใหม่และวิธีวิทยาการวิจัย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พาสนา จุลรัตน์. (2564). *จิตวิทยาการรู้คิด*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สหประชาชาติประเทศไทย. (2566). *เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน 16 สันติภาพ ยุติธรรม และสถาบันที่เข้มแข็ง*. สืบค้น 15 พฤษภาคม 2566, จาก <https://thailand.un.org/th/sdgs/16>
- สายน้ำผึ้ง รัตนงาม, พระมหาประกาศิต ฐิตปสิทธิกร, พระปลัดประพจน์ อยู่สำราญ และพระเจริญพงษ์ วิชัย. (2565). การสื่อสารเพื่อพัฒนาสังคมในยุคปัญญาประดิษฐ์. *วารสารวามองแหวกพุทธศาสตร์ปริทรรศน์*, 9(1), 179-189.
- สิรินทร พิบูลพานูวัฒน์, นันทิยา ดวงภูมิเมศ และ ขวัญจิต ศศิวงศาโรจน์. (2563). สูงวัยไม่เสเพลอย่างสุขุมเสี่ยง: การสร้างนักสื่อสารสุภาพะสูงอายุที่รู้เท่าทันสื่อ. *วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 15(3), 174-191.
- สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ. (2565). *สรุปคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index : CPI 2021) ประจำปี พ.ศ. 2564*. นนทบุรี: ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการขับเคลื่อนการยกระดับคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต.
- สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. (2566). *คู่มือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566: เติบโตสู่เป้าหมาย*. สืบค้น 15 พฤษภาคม 2566, จาก <https://itas.nacc.go.th/home/detailnews/3002>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2566). *ผลจัดอันดับดัชนีการรับรู้การทุจริต CPI 2022*. สืบค้น 15 พฤษภาคม 2566, จาก <https://www.opdc.go.th/content/ODAZNg>

- อัญญา ชันชวิทย์. (2561). *Value Creation and Enhancement for Listed Companies with the New COSO 2017 ERM*. สืบค้น 6 มิถุนายน 2566, จาก https://www.set.or.th/th/news/download/files/2561/20180314_COSO_2017_ERM.pdf
- อัมพร จำรัสลักษณ์. (2551). *องค์การ: ทฤษฎี โครงสร้าง และการออกแบบ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- COSO. (2013). *Internal control- integrated framework*. Retrieved 6 June 2023, from <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>
- COSO. (2017). *Enterprise risk management intergrating with strategy and performance framework*. Retrieved 6 June 2023, from <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- Gjerdrum, D., Gallagher, A. and Peter, M. (2011). The new international standard on the practice of risk management—a comparison of ISO 31000: 2009 and the COSO ERM framework. *Risk Management*, 31, 8–13.
- Martinez, E., Beaulieu, M., Gibbons, R., Pronovost, and Wang, T. (2015). Organizational culture and performance. *American Economic Review: Paper&Proceedings*, 105(5), 331-335.
- National Commission on Fraudulent Financial Reporting. (1987). *Reporting of the national commission on fraudulent financial reporting*. Retrived from <https://www.coso.org/Documents/NCFFR.pdf>
- Pierce, E. M. & Goldstein, J. (2018). ERM and strategic planning: A change in paradigm. *International Journal of Disclosure and Governance*, 15(1), 51–59.
- Sandholtz, W., & William K. (2000). Accounting for corruption: Economic, Democracy, and trade. *International Studies Quarterly*, 44(1), 31-50.

