



คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อป้องกัน
การทุจริตและผลประโยชน์ทับซ้อน
กรมกิจการชายแดนทหาร

คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันการทุจริตและผลประโยชน์ทับซ้อน ชต.ทหาร

การทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทยเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างยาวนาน และมีการรณรงค์แก้ไขมาโดยตลอด แต่ที่ผ่านมามีปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันของประเทศไทย ยังไม่ได้รับการแก้ไขให้ลดน้อยลงกว่าที่ควร แม้จะเป็นวาระแห่งชาติของทุกรัฐบาลทั้งในอดีตจนถึงปัจจุบันก็ตาม ผู้บริหารประเทศและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้หันมาเอาใจใส่เรื่องการลดและป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันให้มากขึ้นและกำหนดแนวทางแก้ปัญหาอย่างจริงจัง เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ของหน่วยงาน การสร้างกระบวนการที่โปร่งใสของหน่วยงาน เสริมสร้างหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใสในการปฏิบัติงานราชการ เพื่อสนับสนุนประสิทธิภาพการบริหารงาน ในองค์กรและการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน ให้ตระหนักถึงภัยของการทุจริตหรือการประพฤติมิชอบ โดยเนื้อหาสาระสำคัญจะประกอบด้วย

๑. สภาพแวดล้อมการทุจริต

เป็นที่ทราบกันดีว่าปัจจุบันทุกหน่วยงานต่างให้ความสำคัญกับการขจัดและการป้องกันการทุจริต มิให้เกิดขึ้นในองค์กรหรือให้ลดน้อยลงมากที่สุด เนื่องจากทุกภาคส่วนล้วนตระหนักถึงภัยร้ายแรงที่เกิดขึ้นจากการทุจริต การทุจริตเป็นความเสี่ยงประเภทหนึ่งที่ทำให้ต้นทุนของหน่วยงานเพิ่มสูงขึ้นโดยไม่จำเป็น และสามารถบ่อนทำลายองค์กรจนล้มละลายได้ ซึ่งทั้งภาครัฐและเอกชนไม่อาจมองข้ามได้ ผู้ตรวจสอบภายในภาครัฐซึ่งเป็นกลไกหนึ่งในการช่วยป้องกันการทุจริตและช่วยให้เกิดความโปร่งใสในการปฏิบัติงานในองค์กร ควรให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมและสัญญาณการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงานขององค์กร และหาทางป้องกันผลเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

๒. การทุจริต

เป็นการกระทำผิดกฎหมายโดยจงใจของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ในลักษณะการฉ้อฉล หลอกลวง ปกปิด หรือใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบ และเป็นการกระทำที่เกิดขึ้นโดยปราศจากการข่มขู่บังคับจากผู้อื่น เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพย์สินเงินทองหรือบริการ เพื่อหลีกเลี่ยงการจ่ายเงินหรือค่าตอบแทน หรือเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนตนหรือความได้เปรียบทางธุรกิจ ซึ่งรวมถึงการทุจริตเชิงนโยบายและการทับซ้อนกันในทางผลประโยชน์ด้วย

๓. องค์ประกอบสภาพแวดล้อมของการทุจริต

องค์ประกอบสภาพแวดล้อมของการทุจริต ได้แก่ โอกาส (Opportunities) ความคาดหวังที่จะถูกจับผิดหรือการอ้างเหตุผลในการก่อการทุจริตที่เข้าข้างตัวเองและแรงจูงใจ ยังมีโอกาสมากเท่าไร และความเป็นไปได้ในการยากที่จะจับผิดได้น้อยเท่าไร การทุจริตก็จะมีมากขึ้นเท่านั้นในทางตรงกันข้าม หากมีโอกาสน้อยและถูกเพ่งเล็งหรือมีการจับผิดมาก การทุจริตก็จะน้อยลง ฉะนั้น การทุจริตไม่ได้หมายความว่า

/ว่าจะเกิด...

ว่าจะเกิดในหมู่คนด้อยโอกาสเสมอไป แม้แต่คนที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดีและน่าเชื่อถือก็ยังสามารถทำการทุจริตได้ถ้ามีแรงจูงใจและโอกาสเอื้ออำนวยให้ ดังนั้น สิ่งสำคัญคือต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ มีระบบการสอบทาน เพื่อลดโอกาสการทุจริตลง การสร้างกลยุทธ์ป้องปรามระบบพันธมิตรในการช่วยลดทุจริต เป็นต้น

๔. สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปที่ทำให้เกิดการทุจริต

- ๔.๑ กระแสโลกาภิวัตน์และการบริโภคนิยม
- ๔.๒ ค่านิยมและความเหลื่อมล้ำในสังคม
- ๔.๓ ระบบธรรมาภิบาลอ่อนแอ
- ๔.๔ ระบบการตรวจสอบไม่เข้มแข็งและระบบการลงโทษไม่มีประสิทธิภาพ
- ๔.๕ ขาดระบบการควบคุมและระบบการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ
- ๔.๖ การขัดกันผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวม
- ๔.๗ สังคมในระบบอุปถัมภ์
- ๔.๘ ผู้บริหารไม่เป็นตัวอย่างที่ดี
- ๔.๙ โอกาสเอื้ออำนวยและไม่มีมาตรการลงโทษที่เหมาะสม

๕. ลักษณะที่ปรากฏเกี่ยวกับการทุจริต

- ๕.๑ เจ้าหน้าที่ที่อยู่ในตำแหน่งเดิมนาน ๆ โดยเฉพาะตำแหน่งที่มีผลประโยชน์หรือสามารถให้คุณให้โทษกับผู้อื่นได้
- ๕.๒ อยู่ในสถานะที่ปกติคนก็ต้องเชื่อถืออยู่แล้ว เช่น ปฏิบัติงานประจำตำแหน่งตามที่กฎหมายหรือระเบียบกำหนดให้มีอำนาจหน้าที่เช่นนั้น เช่น เจ้าหน้าที่หน่วยงานที่มีหน้าที่ประเมินภาษี/ค่าธรรมเนียมเจ้าหน้าที่ผู้ออกไปอนุญาต ฯลฯ
- ๕.๓ ปฏิบัติงานตลอดเป็นเวลานานโดยไม่เคยลาพัก หรือลาหยุด
- ๕.๔ การมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจการควบคุมที่มากเกินไปแก่บุคคลคนเดียวโดยขาดระบบการตรวจสอบกลับ
- ๕.๕ การกระจายอำนาจโดยไม่มีระบบการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

๖. สิ่งจูงใจให้เกิดการทุจริต

โดยปกติสามารถแบ่งแยกสิ่งจูงใจที่ก่อให้เกิดการทุจริต ได้ดังนี้

- ๖.๑ แรงจูงใจ/ความกดดันสถานะทางเศรษฐกิจ
เป็นแรงจูงใจที่เรามักพบเห็นบ่อยที่สุดในการก่อให้เกิดการทุจริต เพราะทุกคนย่อมต้องการ

มีชีวิตที่อยู่ดีกินดี มีเงินทองใช้อย่างสุขสบาย มักจะพบเห็นเสมอที่ผู้กระทำทุจริตมักจะอ้างว่าที่ทำไปเพราะมีปัญหาทางการเงิน ไม่สามารถดำรงชีวิตเยี่ยงมนุษย์ปกติได้ และไม่มีเงินทุนในการดำเนินการ

๖.๒ การเห็นแก่ตัวและประโยชน์ส่วนตน

กลุ่มนี้จะสืบหาได้ง่ายจากกลุ่มคนที่เคยเป็นคนของสังคมชั้นสูง กลุ่มนักการเมืองหรือกลุ่มคนที่เคยได้รับความสำเร็จในหน้าที่การงานมาก่อน แนวคิดกลุ่มนี้มักจะมีแนวคิดของความโลภ ความเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ความอยากเอาชนะ กลัวการไม่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น หากมีโอกาสกลุ่มนี้จะทำหรือหาช่องทางการทำทุจริตเพื่อให้ได้สิ่งที่ตนปรารถนา บางครั้งกลุ่มคนเหล่านี้จะนึกว่าสิ่งที่ตนทำลงไปนั้นไม่ใช่สิ่งผิดหรือทุจริต เช่น การยืมทรัพย์สินของทางราชการหรือผู้อื่นไปใช้แล้วไม่คืน ยืมเงินแล้วไม่ชำระคืนเมื่อครบกำหนดตามสัญญา หรือการพยายามวิ่งเต้นขอให้ผู้มีอำนาจพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือเงินเดือนให้สูงขึ้นทันทีโดยไม่สนใจว่าคนอื่นเขาจะรู้สึกอย่างไร นำสิ่งของทางราชการไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน เป็นต้น

๖.๓ โอกาสเอื้ออำนวย

บางกรณีผู้ทุจริตอาศัยตำแหน่งหน้าที่หาช่องทางการทุจริตโดยอาศัยจุดบกพร่องของระบบงาน/ช่องว่างของกฎหมาย จุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในองค์กร หรือการขาดการกำกับดูแลและระบบตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพจากผู้บังคับบัญชา เป็นช่องทางการก่อการทุจริต ดังนั้นโอกาสจึงเป็นปัจจัยหนึ่ง ที่ผู้บริหารองค์กรพึงให้ความสำคัญที่ต้องกำหนดมาตรการหรือขั้นตอนการควบคุมที่มีประสิทธิภาพไม่ทำให้เจ้าหน้าที่อยู่ในฐานะที่จะดำเนินการทุจริตได้โดยง่าย

๖.๔ การอ้างความสมเหตุสมผลในการก่อการทุจริต

กลุ่มคนเหล่านี้มักอยู่ในกระแสบริโภคนิยม ทำการทุจริตโดยอ้างเหตุผลต่าง ๆ นา ๆ เช่น การทำทุจริตเพราะต้องจุนเจือกิจการของตนไม่ให้อัตนพลตพนักงานออกอันจะทำให้พนักงานเดือดร้อนหรือใคร ๆ เขาก็ทำกัน เชื่อว่าการกระทำทุจริตนั้นเป็นการกระทำที่ถูกต้องแล้วไม่ได้สร้างความเดือดร้อนให้กับผู้อื่น ผู้กระทำการทุจริตจะพยายามหาเหตุผลที่ทำให้พฤติกรรมของตนเป็นเรื่องที่ถูกต้อง เป็นสิ่งที่ยอมรับโดยทั่วไป ซึ่งรวมถึงการทุจริตเชิงนโยบายที่ปรากฏมากขึ้นในปัจจุบันและมีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นตามลำดับ

๖.๕ ระบบการตรวจสอบอ่อนแอทั้งจากภายในและภายนอก

ศักยภาพระบบตรวจสอบทั้งจากภายในและภายนอกอ่อนแอหรือไม่เพียงพอ ล้วนเป็นช่องทางการให้เกิดโอกาสในการกระทำทุจริต เพราะขาดการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพและต่อเนื่องโดยเฉพาะปัจจุบันประสิทธิภาพของเทคนิคการตรวจสอบมักตามหลังเทคนิคการทุจริต ซึ่งนับวันเทคนิคการทุจริตมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

๗. การลดแรงจูงใจและโอกาส

๗.๑ การดูแลผลตอบแทน/เงินเดือน/ค่าจ้าง ให้เกิดความเป็นธรรมแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

๗.๒ มีสวัสดิการที่ดี เหมาะสมกับตัวชี้วัดของเจ้าหน้าที่

/๗.๓ การสร้าง...

- ๗.๓ การสร้างหลักธรรมาภิบาลในองค์กร
- ๗.๔ ผู้นำทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี
- ๗.๕ การแบ่งแยกหน้าที่
- ๗.๖ วางระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ
- ๗.๗ การควบคุมในระบบคอมพิวเตอร์
- ๗.๘ การเน้นความซื่อสัตย์ การปฏิบัติทางจริยธรรม
- ๗.๙ การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี
- ๗.๑๐ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน
- ๗.๑๑ การกำหนดกฎระเบียบในทางปฏิบัติที่เป็นธรรมชัดเจน
- ๗.๑๒ มีมาตรการลงโทษผู้กระทำผิดชัดเจน

๘. ประเภทของการทุจริต

๘.๑ การทุจริตรายงานทางการเงิน

เป็นการบิดเบือนข้อมูลในรายงานทางการเงินโดยการบันทึกไม่ถูกต้องครบถ้วนหรือเปิดเผยข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง จงใจละเลยหรือตกแต่งการบันทึกการรายการนั้น ๆ โดยเจตนาให้ผู้อื่นหลงผิดจากการอ่านรายงานการเงินดังกล่าวเช่นไม่บันทึกภาระหนี้สินหรือค่าใช้จ่าย การสร้างยอดรายได้ การปลอมแปลงเอกสาร ฯลฯ

๘.๒ การยกยอกทรัพย์สิน

กรณีการทุจริตประเภทนี้เป็นการเบียดบัง/ฉ้อโกงทรัพย์สินของผู้อื่นมาเป็นของตน ซึ่งรวมถึงทรัพย์สินที่มีตัวตนจับต้องได้และทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้

๘.๓ การคอร์รัปชั่น

กรณีนี้เป็นการใช้อำนาจหน้าที่ในตำแหน่งที่มีอยู่ในทางมิชอบเพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือผู้อื่น อันเป็นการกระทำไม่ชอบด้วยกฎหมายรวมถึงการใช้สิทธิต่าง ๆ โดยไม่สุจริต เช่น การเบิกค่าเช่าบ้าน ค่าเบี้ยเลี้ยง เป็นเท็จ ฯลฯ

๘.๔ การทุจริตเชิงนโยบาย

การทุจริตกรณีนี้เป็นวิธีการที่ซับซ้อนกว่าวิธีอื่น ๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้ที่จะกระทำการทุจริตได้มักเป็นผู้ที่มีความรู้ หรือมีอำนาจหน้าที่และมีอิทธิพลสูง โดยโอกาสเอื้ออำนวยให้ เช่น การทุจริตทางภาษีอากร การทุจริตการให้สัมปทาน เป็นต้น

๙. ตัวชี้วัดสภาพแวดล้อมของการทุจริต

ปกติการทุจริตสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับชั้นของการปฏิบัติงานทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ทั้งนี้ขึ้นกับจริยธรรมและมโนธรรมแต่ละบุคคล ตลอดจนสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้ ในที่นี้จะแสดงตัวชี้วัดสภาพแวดล้อมของการทุจริตโดยแยกเป็น ๒ กลุ่ม ดังนี้

๙.๑ กลุ่มผู้บริหาร

ตัวชี้วัดสภาพแวดล้อมของการทุจริตในกลุ่มผู้บริหาร มักเป็นในเรื่องของกระบวนการบริหารงานในอำนาจหน้าที่ที่ผู้บริหารมีอยู่ เช่น การกระจายอำนาจหรือรวมศูนย์อำนาจไว้ที่คน ๆ เดียว การวางแผน การควบคุม ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน เป็นต้น ซึ่งจะแสดงข้อบ่งชี้พฤติกรรมต่าง ๆ

๙.๒ กลุ่มผู้ปฏิบัติการ

- ๙.๒.๑ การตรวจสอบงานและติดตามผลการดำเนินงานและพฤติกรรมเจ้าหน้าที่ไม่สม่ำเสมอ
- ๙.๒.๒ ผลย้อนกลับ/สะท้อนกลับ ถึงผลการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่เป็นไปทางลบ
- ๙.๒.๓ ไม่มีการปฏิบัติตามข้อบังคับหรือบทลงโทษผู้กระทำผิด/ทุจริตอย่างจริงจัง
- ๙.๒.๔ ไม่ยอมรับรู้นโยบายของฝ่ายบริหารและฝ่ายบุคคล
- ๙.๒.๕ ระบบการให้รางวัลแก่เจ้าหน้าที่ไม่ยุติธรรม และเลือกปฏิบัติ
- ๙.๒.๖ เงินเดือนและระบบตอบแทนไม่เหมาะสม เมื่อเทียบกับกิจการธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน
- ๙.๒.๗ มีความกดดันสูงในการทำงาน ทำให้มีเจ้าหน้าที่เข้าออกงานบ่อย มาทำงานสาย ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน
- ๙.๒.๘ การมอบความไว้วางใจในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งทางการเงินมากเกินไป
- ๙.๒.๙ การถูกครอบงำโดยผู้บริหารมากเกินไป
- ๙.๒.๑๐ ไม่มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนในตำแหน่งงานของเจ้าหน้าที่
- ๙.๒.๑๑ ขาดมาตรการ/ระบบ ป้องกัน ดูแลทรัพย์สิน
- ๙.๒.๑๒ ขาดมาตรการลงโทษที่เหมาะสม

๑๐. กลไกการแก้ไขการทุจริต

๑๐.๑ การป้องกันการทุจริตและการตรวจสอบการทุจริต

เป็นกลไกที่เราใช้กับเรื่องที่ทุจริตในสิ่ง ที่เราสามารถมองเห็น ค้นพบได้ หรือเกี่ยวกับเอกสาร การจับโจรผู้ร้ายหรือการทุจริตทางการค้า ฯลฯ เพราะเป็นการป้องกันสิ่งนี้อาจเกิดขึ้นและตรวจสอบย้อนหลังเมื่อเหตุการณ์ได้เกิดขึ้นแล้ว ไม่ว่าจะเป็นการป้องกันหรือตรวจสอบทุจริต ผู้ตรวจสอบต้องรู้ถึงสมมุติฐานและเจาะตรงไปเรื่องนั้น ๆ

๑๐.๒ การใช้วิจารณญาณหรือการคาดเหตุการณ์โดยตนเอง

กลไกนี้ยากที่จะอธิบายขบวนการได้ต้องอาศัยประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน การฝึกฝนอบรม การศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับ การทุจริตและกฎหมายอาชญากรรม ระบบศาล หลักการพื้นฐานพยานหลักฐานการฝึกอบรม สาเหตุแห่งการเกิดทุจริตเรื่องในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นส่วนช่วยในการใช้วิจารณญาณส่วนบุคคลในการวิเคราะห์เรื่อง รวมทั้งจะสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตรวจสอบนักสืบสวนในการพัฒนาความเข้มแข็งและทักษะในการใช้วิจารณญาณของบุคคลเหล่านั้นการใช้วิจารณญาณนั้นต้องเริ่มจากการเข้าใจว่าการทุจริตนั้นเป็นเรื่องการทุจริตประเภทใด ทำไมจึงเกิด การทุจริต ต้องเข้าใจจนหรือองค์ประกอบ สิ่งจูงใจ และเข้าใจถึงองค์ประกอบสภาพแวดล้อมด้วยต้องสะสมประสบการณ์เกี่ยวกับการเกิดทุจริตในภาคธุรกิจเอกชน และภาคราชการเป็นเวลานานหลายปี เจาะเฉพาะเรื่องที่สำคัญและรู้ว่าเกิดจากองค์ประกอบสภาพแวดล้อมใด เพื่อให้สามารถบริหารและกระจายความเสี่ยง ซึ่งการทุจริตนี้ผู้ตรวจสอบต้องพยายามศึกษาเข้าถึงเหตุแห่งการทุจริตเพื่อวางแผน การประเมินความเสี่ยงและการตรวจสอบต่อไปและจะเป็นประโยชน์ยิ่งขึ้นถ้าผู้ตรวจสอบ ฝ่ายสืบสวน จะได้ออกแบบหลักเกณฑ์ให้เจ้าหน้าที่ได้ตระหนักถึงสัญญาณอันก่อให้เกิดการทุจริต โดยดูจากตัวอย่างการทุจริต เหตุการณ์ การทุจริตที่เกิดขึ้น ในอดีต นอกจากนี้ยังมีวิธีการ/กระบวนการป้องกันการทุจริตอื่น ๆ เช่น

๑๐.๒.๑ การสร้างกรอบการป้องกัน

๑๐.๒.๒ พัฒนาระบบการบริหารงานในองค์กรที่เน้นความเสมอภาคและโปร่งใส

๑๐.๒.๓ คอยติดตามสอดส่องดูแลใกล้ชิด ติดตามพฤติกรรมส่วนตัวพนักงาน/เจ้าหน้าที่

๑๐.๒.๔ ตรวจสอบในเชิงลึกและการพิสูจน์ยอดอย่างอิสระ

๑๐.๒.๕ การรายงาน และการจัดทำงบประมาณ

๑๐.๒.๖ การจัดให้มีระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ

๑๐.๒.๗ การกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดและมีระบบการติดตามประเมินผลสม่ำเสมอ

๑๐.๒.๘ การบริหารความเสี่ยงและการหมุนเวียนการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ

๑๐.๒.๙ การเปิดเผยข้อมูลและเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมมากขึ้น

๑๐.๒.๑๐ เสริมสร้างจริยธรรมในองค์กรให้เข้มแข็ง

๑๐.๒.๑๑ การควบคุมโดยระบบข้อมูลสารสนเทศ

๑๐.๒.๑๒ การควบคุมการปฏิบัติงานโดยสองฝ่าย

๑๐.๒.๑๓ การควบคุมโดยรหัส

๑๐.๒.๑๔ การควบคุมกระบวนการปฏิบัติงาน

๑๐.๒.๑๕ มีมาตรการลงโทษที่ชัดเจนและถือปฏิบัติอย่างจริงจังและเที่ยงธรรม

๑๐.๓ การกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพเครื่องมือป้องกันการทุจริต ซึ่งอาจวัดในเรื่องต่าง ๆ
ดังนี้

- ๑๐.๓.๑ การมีตรวจสอบที่เข้มแข็งในองค์กร
- ๑๐.๓.๒ นโยบายเกี่ยวกับการควบคุมกำกับโดยระเบียบ/จรรยาบรรณ
- ๑๐.๓.๓ การกำหนดจรรยาบรรณเป็นลายลักษณ์อักษร
- ๑๐.๓.๔ ประสิทธิภาพระบบควบคุมภายใน
- ๑๐.๓.๕ การกำกับดูแล ติดตามอย่างใกล้ชิด เพียงพอในการปฏิบัติงานของพนักงาน
- ๑๐.๓.๖ การมีคู่มือปฏิบัติงาน
- ๑๐.๓.๗ การจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงาน
- ๑๐.๓.๘ มีผู้ตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง/มีอาชีพ และมีอิสระเพียงพอ
- ๑๐.๓.๙ มีผู้ตรวจสอบภายนอกที่เข้มแข็ง/มีอาชีพ
- ๑๐.๓.๑๐ มีมาตรการป้องกันการทุจริตเพียงพอ และเหมาะสม

๑๑. บทบาทการตรวจสอบภายในกับการตรวจสอบการทุจริต

โดยที่สภาพแวดล้อมในการบริหารจัดการภาครัฐจะแวดล้อมไปด้วยนโยบาย กฎหมาย/ระเบียบข้อบังคับ การรายงานต่าง ๆ เพื่อใช้ในการบริหารสั่งการและกำกับการปฏิบัติงานเพื่อให้ความเชื่อมั่นได้ว่าการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่าง ๆ จะสำเร็จบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล มีการบริหารจัดการที่ดีจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน สามารถลดความเสี่ยงจากการทุจริตประพฤติมิชอบลงได้ซึ่งหลักสำคัญๆ ของการบริหารจัดการที่ดี ได้แก่ ความถูกต้อง (Integrity) ความโปร่งใส (Transparency) ความรับผิดชอบ (Accountability) การมีส่วนร่วม (Participation) จริยธรรมผู้ปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบที่กำหนด ความยุติธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต หากผู้ตรวจสอบสามารถตรวจสอบครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ในองค์ประกอบการบริหารจัดการที่ดีดังกล่าวแล้ว ก็จะเป็นวิถีทางหนึ่งที่จะช่วยป้องกันการทุจริต

๑๒. การตรวจสอบช่วยสนับสนุนการบริหารงานในองค์กร

การตรวจสอบในภาคราชการไม่ว่าจะเป็นการตรวจสอบภายในหรือการตรวจสอบภายนอก เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งในการสนับสนุนให้เกิดการบริหารกิจการที่ดีในส่วนราชการโดยการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานและความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เปรียบเทียบกับทรัพยากรที่รัฐบาลได้ลงทุนไปกับผลสัมฤทธิ์ที่ได้รับ บทบาทของผู้ตรวจสอบอาจสามารถสนับสนุนการบริหารงานของส่วนราชการได้ใน ๓ มิติ คือ

๑๒.๑ มิติภายใน

ผู้ตรวจสอบสามารถตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน/นโยบายต่าง ๆ ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ผลสัมฤทธิ์ตลอดจนผลลัพธ์ที่ได้เป็นอย่างไร เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาประกอบการพิจารณาการตัดสินใจของผู้บริหารได้

๑๒.๒ มิติภายนอก

ผู้ตรวจสอบสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวมว่าบรรลุตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้หรือมีการปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ หรือกฎหมายที่วางไว้เพียงใดมีความโปร่งใสปราศจากการทุจริตและการใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด สามารถชี้แจงตอบข้อสงสัยของสังคมได้

๑๒.๓ มิติการคาดการณ์ในอนาคต

ผู้ตรวจสอบต้องมีความรู้ความสามารถในการพิจารณาวิเคราะห์ดูแนวโน้มหรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต ซึ่งผู้ตรวจสอบสามารถใช้กลไกหรือเครื่องมือของการตรวจสอบ เช่น การตรวจสอบทางการเงิน (Financial Audit) การตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Audit) การตรวจสอบการสืบสวน (investigation Audit) รวมทั้งการให้บริการคำปรึกษาต่าง ๆ กลไกเหล่านี้จะเป็นปัจจัยเสริมให้ผู้ตรวจสอบสามารถวิเคราะห์ถึงแนวโน้มหรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตของการดำเนินงาน

๑๓. บทบาทการตรวจสอบภายใน

หน่วยตรวจสอบภายในย่อมได้รับการคาดหวังจากผู้บริหารขององค์กรในการให้ข้อเสนอแนะหรือจัดหาหลักประกันหรือมาตรการการควบคุม ป้องกันการก่อการทุจริตที่มีประสิทธิผล แก่องค์กร โดยผู้ตรวจสอบภายในต้องสามารถระบุความเสี่ยงในการเกิดการทุจริตขององค์กร และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้บริหารหรือคณะกรรมการบริหารขององค์กรว่าองค์กรมีระบบการควบคุมหรือมาตรการที่สามารถบริหารความเสี่ยงนั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ตรวจสอบภายในควรทบทวน/สอบทานความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรว่าสามารถหรืออยู่ในความพร้อมที่จะบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ ผู้ตรวจสอบภายในควรให้ความสำคัญในการประเมินความเสี่ยงในการเกิดการทุจริตในการประเมินความเสี่ยงเพื่อการวางแผนการตรวจสอบประจำปีด้วย และสอบทานขบวนการการบริหารจัดการไม่ให้เกิดการทุจริตขึ้นได้อย่างสม่ำเสมอ โดยการสื่อสาร ชี้แจง ประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์กรทราบอย่างทั่วถึงในหลักเกณฑ์หรือกฎระเบียบที่ใช้ในการกำกับประเมินหลักการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ ผู้ตรวจสอบภายในควรให้ความสำคัญในการวางระบบควบคุมภายในในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งรวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับการทุจริตอย่างมืออาชีพ และให้การสนับสนุนองค์กรในการสร้างจริยธรรมและ

วัฒนธรรมการบริหารกิจการที่ดี เนื่องจากการสร้างระบบป้องกันการทุจริต และการติดตามดูแลระบบให้มีการปฏิบัติตามนั้นเป็นหน้าที่หนึ่งของผู้ตรวจสอบภายในงานตรวจสอบภายในเป็นตัวจักรสำคัญตัวหนึ่งขององค์กร ในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการที่ดีในองค์กร เนื่องจากผู้บริหารหรือคณะกรรมการบริหารเป็นผู้ให้ความเห็นชอบในกฎ ระเบียบ หน้าที่ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน ซึ่งรวมทั้งแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบประจำปีด้วย ดังนั้น ผู้บริหารหรือคณะกรรมการผู้บริหารพึงตระหนักและกำหนดให้ผู้ตรวจสอบภายในให้ความสำคัญในการสอบทานการทุจริต รวมถึงการประเมินความเสี่ยงอันจะเกิดจากการทุจริตในองค์กร และรายงานให้ผู้บริหารทราบทันที อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายในการกำกับดูแลเรื่องการเกิดทุจริตในองค์กรให้ชัดเจนและให้การสนับสนุนในการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และเครื่องมือต่าง ๆ รวมทั้งงบประมาณในการช่วยปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในด้วย

๑๔. คำจำกัดความของการตรวจสอบภายใน

“การตรวจสอบภายใน คือ การให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระ ซึ่งจัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร การตรวจสอบภายในจะช่วยให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ” โดยที่งานภาครัฐมีมากมายหลากหลาย ผู้ตรวจสอบควรคัดเลือกเรื่องที่จะประเมินให้เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานขององค์กรโดยทั่ว ๆ ไป

๑๕. การประเมินความเสี่ยง

เป็นการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและกระทบถึงผลสำเร็จในการดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ ขององค์กร/หน่วยงานหรืออาจทำให้งานนั้นไม่บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งรวมทั้งความเสี่ยงในทางที่จะก่อให้เกิดการทุจริต การเมือง และสภาพแวดล้อมทางสังคมด้วยนอกจากการตรวจสอบจะช่วยในการบริหารจัดการที่ดีต่อองค์กรดังได้กล่าวแล้วยังสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรในเรื่องอื่น ๆ ได้ อาทิเช่น

๑๕.๑ ความเป็นธรรมในเรื่องต่าง ๆ ในองค์กร

๑๕.๒ การเก็บข้อมูลและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ

๑๕.๓ การหาสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคและแนวทางการแก้ปัญหาของงาน

๑๕.๔ การทำงานได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับกันทั่วไป

๑๕.๕ การเป็นที่ปรึกษาในงานต่างๆขององค์กร

อย่างไรก็ตาม ผู้ตรวจสอบภายในต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญตลอดจนมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยในการปฏิบัติงานด้วย

๑๖. หน้าที่ของผู้ตรวจสอบ (นตส.ชด.ทหาร) ในการสืบสวนการทุจริต

ดังได้กล่าวแล้วว่า หน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายในเป็นการควบคุมและติดตามประเมินความมีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยผู้บริหารในการบริหารจัดการงานในองค์กรและหากมีความจำเป็นได้รับมอบหมายให้ตรวจสอบการทุจริต ผู้ตรวจสอบภายใน จึงมีหน้าที่ดำเนินการดังนี้

- ๑๖.๑ ประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการเกิดทุจริตและวิธีการป้องกันการทุจริต
- ๑๖.๒ รวบรวมข้อมูลเพื่อจะนำไปสู่การประเมินที่น่าเชื่อถือได้เกี่ยวกับการทุจริตที่เกิดขึ้น
- ๑๖.๓ วิเคราะห์สัญญาณเตือนภัยและการตรวจพบตัวชี้วัดการทุจริต
- ๑๖.๔ ฝึกทักษะ ศึกษาหาความรู้และกำหนดเทคนิคการตรวจสอบที่เหมาะสม
- ๑๖.๕ การสอบทานเกี่ยวกับการประเมินโอกาสที่จะเกิดการทุจริตอย่างสม่ำเสมอ
- ๑๖.๖ การประเมินระดับความเสี่ยงของการเกิดทุจริตจากตัวชี้วัด
- ๑๖.๗ พิจารณามาตรการเพื่อลดโอกาสในการทุจริต/หรือปรับปรุงระบบควบคุมที่ยังไม่มี

ประสิทธิภาพ

- ๑๖.๘ ศึกษาการเกิดทุจริตในองค์กรอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันและหาแนวทางป้องกันแก้ไข

๑๗. การปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน (นตส.ชด.ทหาร)

- ๑๗.๑ ให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนภัยที่เกิดขึ้น
- ๑๗.๒ ตรวจสอบและประเมินการควบคุมภายในที่ผู้บริหารกำหนดว่าเพียงพอและมีประสิทธิผลที่จะลดโอกาสและลดความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริตในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับอย่างระมัดระวังเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพตามมาตรฐานการตรวจสอบภายใน
- ๑๗.๓ ผู้ตรวจสอบควรพิจารณาว่าสภาพแวดล้อมขององค์กร การส่งเสริมบรรยากาศของการควบคุมในองค์กรเป็นอย่างไร
- ๑๗.๔ ตรวจสอบการกำหนดนโยบายและจรรยาบรรณขององค์กรว่าได้มีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่
- ๑๗.๕ มีการกำหนดระดับการอนุมัติอย่างเหมาะสม
- ๑๗.๖ มีการวางแผน วิธีการปฏิบัติงาน การรายงาน และมาตรการต่างๆ อย่างเป็นระบบ
- ๑๗.๗ มีระบบสื่อสารและการรายงานต่อผู้บริหารอย่างเพียงพอและเชื่อถือได้

๑๘. สัญญาณเตือนภัยที่พึงให้ความสนใจ

- ๑๘.๑ บุคลิกลักษณะ/นิสัยของผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างมาก
- ๑๘.๒ ร่ำรวยผิดปกติ
- ๑๘.๓ สนทนากับลูกค้ายากเกินควร

/๑๘.๔ มีหนี้สิน...

- ๑๘.๔ มีหนี้สินล้นพ้นตัว
- ๑๘.๕ มีความเป็นอยู่เกินฐานะ
- ๑๘.๖ เกิดการขัดแย้งทางผลประโยชน์
- ๑๘.๗ ขาดระบบการควบคุมภายในที่ดี
- ๑๘.๘ เกิดค่าใช้จ่ายหรือมีต้นทุนที่ผิดปกติในทางปฏิบัติ
- ๑๘.๙ การปฏิบัติงานอยู่ภายใต้อิทธิพลของคนคนเดียว หรือเป็นลักษณะรวมอำนาจ
- ๑๘.๑๐ ไม่มี ระบบที่ดีในการคัดสรรบุคคลเข้าทำงาน
- ๑๘.๑๑ การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไปใช้โดยไม่มีเหตุผล หรือเอกสารประกอบการใช้จ่ายเงินสูญหาย
- ๑๘.๑๒ การเบิกจ่ายเงินค่าล่วงเวลาเป็นจำนวนมาก
- ๑๘.๑๓ การส่งจ่ายเช็คโดยไม่มี การอนุมัติรายการใช้จ่ายเงินจากผู้มีอำนาจอนุมัติ
- ๑๘.๑๔ ขาดระบบการควบคุมและระบบการตรวจสอบ
- ๑๘.๑๕ มีอัตราการสูญหายของทรัพย์สินทางราชการสูงหรือบ่อยครั้ง
- ๑๘.๑๖ การละเลยระบบควบคุม password ส่วนบุคคล

ผู้ตรวจสอบภายใน ควรทำหน้าที่ประเมินความเสี่ยงต่อการเกิดขึ้นของการทุจริตในองค์กร ซึ่งการประเมินความเสี่ยงที่จะมีโอกาสเกิดทุจริตขึ้นมาน้อยเพียงใดนั้น จะมีผลกระทบต่อเรื่องของขอบเขต การตรวจสอบและความถี่ในการตรวจสอบการตรวจสอบภายใน เป็นส่วนหนึ่งของระบบควบคุมภายใน โดยที่ผู้ ตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่ เป็นกลไกสำคัญให้ระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในทำงานด้าน การป้องกันทรัพย์สินขององค์กรให้ปลอดภัย ในทิศทางให้เกิดประสิทธิภาพ ประหยัด และเกิดประสิทธิผลนั้น ผู้ตรวจสอบภายในต้องทำความเข้าใจถึงกลไกของระบบควบคุมภายในแต่ละตัวว่าจะนำมาใช้อย่างไร จึงจะ เกิดผลและเพียงพอต่อการป้องกันการทุจริตได้ ผู้ตรวจสอบภายในจึงต้องรู้จักวางกลยุทธ์ การตรวจสอบของ งานให้เหมาะสมกับโอกาสการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นได้และควรพิจารณาถึงระดับความรุนแรงของปัจจัยที่ ก่อให้เกิดการทุจริตด้วย เพราะในแต่ละองค์กรย่อมมีผิดแผกแตกต่างกัน

๑๙ การวางแผนและเทคนิคการตรวจสอบการทุจริต

การตรวจสอบการทุจริตนั้นเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนกว่ากระบวนการที่เราปฏิบัติอยู่ กันเป็นประจำ ในมาตรฐานการตรวจสอบภายในสากลก็ได้กล่าวไว้ว่าผู้ตรวจสอบภายในไม่ใช่ผู้ที่สืบสวน การทุจริต แต่ผู้ตรวจสอบต้องมีความตระหนักรู้ว่าการทุจริตนั้น ๆ สามารถเกิดขึ้นได้อย่างไร เวลาใด หรือ สถานที่ใด หรือพฤติกรรมใดที่สังเกตเห็นว่าน่าจะมีการก่อการทุจริตเกิดขึ้นแล้ว รวมทั้งการตรวจสอบด้านการ จัดการ การปฏิบัติการที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ สิ่งเหล่านี้ต้องติดตามเก็บรวบรวมพยานหลักฐานไว้เพื่อ ประโยชน์ในการประกอบการตัดสินใจ การตรวจสอบจึงเป็นงานที่ต้องทำอย่างระมัดระวังและครอบคลุม

/จากข้อตรวจพบ...

จากข้อตรวจพบการทุจริตที่ผ่านมามักพบว่าการทุจริตมักเป็นเรื่องทุจริตทางการเงินการปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องตามกฎ ระเบียบ หรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด เพื่อให้เกิดผลประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น ซึ่งเป็นเรื่อง ที่ผู้ตรวจสอบต้องตระหนักและให้ความสนใจแต่ก็มีได้หมายความว่าหากมีพฤติกรรมเช่นนี้แล้วบุคลากรใน องค์กรจะต้องทุจริตเสมอไป ทั้งนี้ ต้องตรวจสอบปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย นอกจากนี้ ผู้ตรวจสอบ ต้องตรวจ คว้ามีปัจจัยความเสี่ยงอื่น ๆ ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต โดยไม่ควรปล่อยให้เหตุการณ์ทุจริตเกิดขึ้นก่อน แล้วค่อยเข้าไปทำการตรวจสอบตามปกติ

๒๐. ปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการตรวจสอบ

ปัจจัยสำคัญที่นำไปประกอบการวางแผนการตรวจสอบการทุจริต อาจได้แก่

๒๐.๑ ความเหมาะสมของกาลเวลา (วัน/สัปดาห์/เดือน/ปีหรือฤดูกาล)

๒๐.๒ สถานที่

๒๐.๓ ความถี่ของรายการผิดพลาดที่เกิดขึ้น

๒๐.๔ ความรับผิดชอบในงานและความสัมพันธ์ต่องานสังคมมากนักน้อยเพียงใด

๒๐.๕ พยาน หลักฐาน (พยานเอกสาร/วัตถุ/บุคคล) ชัดเจนเพียงใด

๒๐.๖ ข้อเท็จจริง/สัญญาณเตือนภัยต่าง ๆ

ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นสามารถนำไปเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนการตรวจสอบ โดยผู้ตรวจสอบควรให้ความสำคัญและรู้ว่าควรใช้ปัจจัยเหล่านั้นในโอกาสใด และเพียงใด ทั้งนี้ขึ้นกับ ประสบการณ์ของผู้ตรวจสอบด้วย งานตรวจสอบการทุจริตเป็นงานที่ซับซ้อนและบางครั้งขอบเขตการทุจริต ขยายในวงกว้าง แต่ผู้ตรวจสอบจำเป็นต้องตรวจพบในระยะเวลานั้นสั้นเพื่อรายงานผู้บริหารได้ทันกาล ดังนั้น ผู้ตรวจสอบควรให้ความสำคัญกับการให้องค์กรมีการจัดการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรด้วย เมื่อเกิดทุจริตขึ้นหรือมีพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบหรือข้อบังคับการสืบค้นหาหลักฐาน ประกอบการทุจริตจะเป็นสิ่งสำคัญวิธีการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบก็จะแตกต่างจากการตรวจสอบตามปกติ การตรวจสอบจะอยู่บนพื้นฐานข้อเท็จจริงและหลักฐานจะไม่ใช้การตรวจสอบบนพื้นฐาน ข้อมูลสมมติฐาน และ ต้องให้ความสำคัญกับทุกเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตนั้นๆ

๒๑. กระบวนการตรวจสอบ

เมื่อผู้ตรวจสอบรวบรวมข้อมูลต่างๆ ครบถ้วนแล้วควรดำเนินการ ดังนี้

๒๑.๑ วิเคราะห์และสรุปหลักฐานหรือข้อบ่งชี้ของการทุจริตที่เกิดขึ้น

๒๑.๒ วิเคราะห์เหตุการณ์หรือสถานที่ที่เกิดการทุจริตขึ้น

๒๑.๓ สรุปและอธิบายถึงระบบการบริหาร การควบคุม การเบิกจ่ายเงินและระบบงานอื่น ๆ

ที่เกี่ยวข้อง

/๒๑.๔ แสดงให้เห็น...

๒๑.๔ แสดงให้เห็นถึงตำแหน่งที่รับผิดชอบและจัดระบบการควบคุมภายใน ในระบบงานต่าง ๆ และอธิบายถึงภาพ (chart) ที่ใช้ในการดูแลป้องกันการทุจริต

๒๑.๕ พิจารณา/สังเกตบุคลากรตำแหน่งอื่นในองค์กรที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกี่ยวข้องกับการทุจริตนี้

๒๑.๖ สรุปผลจากการวิเคราะห์หลักฐานพยานต่างๆ เสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไป

๒๒. การจัดทำแผนการตรวจสอบ

เพื่อให้ผู้ตรวจสอบใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานโดยมีรายละเอียดและความชัดเจนของงานว่าจะตรวจสอบเรื่องอะไรและตรวจสอบอย่างไร ใช้ระยะเวลาเท่าไร และใครรับผิดชอบ เรื่องใด ผู้ตรวจสอบต้องจัดทำแผนการตรวจสอบ โดยแผนการตรวจสอบที่ใช้ในการตรวจสอบการทุจริตก็จะคล้ายกับแผนการตรวจสอบ โดยทั่วไป แต่จะเน้นในเชิงบรรยายความในเรื่องที่ตรวจมากกว่าปกติซึ่งมีรายละเอียดประกอบด้วย

๒๒.๑ การกำหนดประเด็นหรือเรื่องที่จะตรวจสอบเรียงลำดับก่อนหลัง

๒๒.๒ กำหนดวัน เวลาและวิธีการตรวจสอบในแต่ละเรื่อง และการอ้างอิงเอกสารที่ใช้ตรวจสอบประเด็นสำคัญในการตรวจสอบการทุจริตจะต่างจากการตรวจสอบเรื่องทั่ว ๆ ไป กล่าวคือไม่อาจวางแผนการตรวจสอบไว้ล่วงหน้าได้ โดยผู้รับตรวจจะไม่ทราบล่วงหน้าว่าผู้ตรวจสอบจะเข้าไปตรวจเมื่อใด ดังนั้นผู้ตรวจสอบจึงต้องรักษาความลับของ Audit Program ด้วยและจัดทำ Audit program เพื่อจับทุจริตนั้น จะต้องเป็นการจัดทำเฉพาะกรณี ในขอบเขตจำกัดที่ต้องการจะตรวจสอบการทุจริตเท่านั้นเช่น จะตรวจสอบเรื่องเงินสดและรายการที่เทียบเท่าเงินสด (ตัวเงิน ลูกหนี้สินเชื่อ) รายการใช้จ่ายต่าง ๆ รายการรับเงิน การจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

๒๒.๓ กำหนดผู้รับผิดชอบการตรวจสอบและการรายงานผล

๒๓. เทคนิค/วิธีการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการตรวจสอบการทุจริต

ซึ่งบางเรื่องอาจต้องใช้หลายวิธีประกอบกัน อาทิเช่น

๒๓.๑ การ Scanning

๒๓.๒ การตรวจนับของจริง

๒๓.๓ การกระทบยอด (Reconciliation) และการยืนยันยอด (Confirmation)

๒๓.๔ การตรวจสอบส่วนสำคัญการบันทึกรายการบัญชี

๒๓.๕ การวิเคราะห์ทางการเงินและบัญชี และหลักฐานต่าง ๆ

๒๓.๖ ตรวจสอบเส้นทางการเงินและบัญชี

- ๒๓.๗ ตรวจสอบพยานหลักฐานต่าง ๆ
- ๒๓.๘ การสอบถามและสังเกตการณ์
- ๒๓.๙ การสุ่มตรวจในช่วงใดช่วงหนึ่งโดยไม่แจ้งล่วงหน้า
- ๒๓.๑๐ ตรวจสอบรายการที่ผิดปกติ

๒๔. เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล

- ๒๔.๑ กำหนดกรอบของสิ่งผิดปกติและจัดกลุ่มสิ่งผิดปกติ
- ๒๔.๒ ตรวจสอบจำนวนที่แปลกปลอม/มูลค่าที่ผิดปกติ/เอกสารสูญหาย
- ๒๔.๓ ตรวจสอบหาความซ้ำซ้อน การทดสอบ/จับคู่รายการที่ทุจริต
- ๒๔.๔ วิเคราะห์ช่วงเวลาที่น่าจะเกิดการทุจริตหรือสิ่งผิดปกติ

๒๕. สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการกำหนดหัวข้อการตรวจสอบ

ปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการกำหนดหัวข้อการตรวจสอบในแผนการตรวจสอบการทุจริตได้แก่

๒๕.๑ ลักษณะของทรัพย์สิน/กิจกรรมที่ง่ายต่อการเกิดการทุจริตอาทิเช่นการสำรองเงินสดจำนวนมากในมือหัวหน้าฝ่ายการเงินสำหรับบริการลูกค้า ซึ่งเป็นปัจจัยเสี่ยงสูงที่พึงตระหนักถึงเนื่องจากง่ายต่อการกระทำการทุจริต การกำหนดให้บุคคลคนเดียวกันทำงานหลายหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการเงินการบัญชี

๒๕.๒ ประสิทธิภาพระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน การประเมินความเสี่ยงของระบบการควบคุมภายในในหน่วยงาน ซึ่งจะบอกถึงจุดอ่อนจุดแข็งของหน่วยงานนั้น ๆ จะช่วยให้ผู้ตรวจสอบสามารถตัดสินใจได้ง่ายขึ้นและนำมาใช้ในการกำหนดแผนการตรวจสอบต่อไป

๒๕.๓ คุณลักษณะของบุคลากรในหน่วยงาน หน่วยงานที่มีบุคลากรที่ตั้งมั่นอยู่ในหลักธรรมาภิบาลและความพอเพียง หน่วยงานนั้นจะเป็นหน่วยงานที่มีภูมิคุ้มกันเข้มแข็ง การเกิดทุจริตจะเกิดได้น้อย การวางแผนการตรวจสอบจะไม่ยุ่งยาก แต่หากเป็นไปในทางกลับกัน การวางแผนการตรวจสอบจะต้องกำหนดในเชิงลึกมากขึ้นเนื่องจากปัจจัยเสี่ยงสูงกว่า

๒๖. การเขียนรายงาน (Reports)

มีขั้นตอนพื้นฐานในการเขียนรายงานผล ดังนี้

๒๖.๑ การรวบรวมข้อเท็จจริงต่าง ๆ ทั้งจากการสืบสวนการสัมภาษณ์การตรวจสอบที่น่าเชื่อถือมาจัดเรียงให้เป็นระบบ

๒๖.๒ รายงานผล

๒๖.๒.๑ รายงานส่วนแรกให้บรรยายข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับแจ้ง ได้แก่ วัน เวลาที่ได้รับแจ้งและไปถึงสถานที่เกิดเหตุ ตลอดจนรูปแบบของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและเจ้าหน้าที่เข้าไปเกี่ยวข้องได้อย่างไร

/๒๖.๒.๒ รายงาน...

๒๖.๒.๒ รายงานส่วนที่สองให้บรรยายถึงสิ่งที่ได้ปฏิบัติหลังจากที่ได้รับข้อมูลโดยควรอธิบายด้วยว่ามีข้อมูลอะไรที่ได้รับจากในสถานที่เกิดเหตุ เช่น คำบอกเล่าของพยาน และควรจะอธิบายด้วยว่าหลังจากมีข้อมูลในที่เกิดเหตุแล้ว ได้ทำอะไรต่อไปกับข้อมูลที่ได้รับมา

๒๖.๒.๓ รายงานส่วนสุดท้ายให้บรรยายว่าได้ดำเนินการในการสืบสวนเรื่องนี้อย่างไรบ้างได้ผลเป็นอย่างไรรวมทั้งสรุปและให้ความเห็น

๒๗. สัญญาฉบับขี้ในการทุจริตที่เกี่ยวกับการเงินและบัญชี

๒๗.๑ การจ่ายเงินซ้ำซ้อน เช่น ส่งเอกสารตัวจริงมาเบิกเงิน แล้วยังส่งสำเนามาเป็นหลักฐานการเบิกเงินอีก (โดยการถ่ายเอกสารเหมือนฉบับจริง)

๒๗.๒ แก้ไขตัวเลข ราคา และปริมาณในเอกสารใบสำคัญคู่จ่าย

๒๗.๓ ทำสัญญาสั่งซื้อว่าจ้างอย่างหนึ่ง แต่ได้รับของอีกอย่างหนึ่ง หรือคุณภาพไม่เท่าเทียมกันกับที่สั่งซื้อ

๒๗.๔ พนักงานปลอมแปลงเอกสารใบแจ้งหนี้มาเบิกเงินซ้ำ/ปลอมแปลงใบเสร็จรับเงิน

๒๗.๕ สั่งซื้อของอย่างหนึ่งแล้วเปลี่ยนสิ่งของมาเป็นของตัวเองอยากได้แทน แต่รายการยังคงเดิม

๒๗.๖ ขโมยข้อมูลสารสนเทศไปให้กับบุคคลที่ ๓

๒๗.๗ ซื้อสินค้า/สิ่งของที่ไม่จำเป็น (ฟุ่มเฟือย) ซื้อของแพงเกินสมควร โดยไม่จำเป็น

๒๗.๘ ส่งใบแจ้งหนี้เรียกเก็บเงินทั้งที่ยังไม่ได้ส่งสินค้า หรือองค์กรจ่ายเงินให้ทั้งที่ยังไม่ได้รับสินค้า

๒๘. สัญญาที่บ่งชี้ในการทุจริตกรณีการจัดซื้อจัดจ้าง

ผู้ตรวจสอบภายในพึงให้ความสำคัญในเรื่องดังต่อไปนี้

๒๘.๑ ผู้ตรวจรับงานรับเงินสินบนจากผู้รับงานจ้าง เพื่อให้ตรวจรับงานให้

๒๘.๒ เปลี่ยนแปลงข้อมูลที่เป็นสาระสำคัญในสัญญา ทำให้ราคาสูงเกินสมควร

๒๘.๓ การฮั้วประมูลราคา

๒๘.๔ ในหนึ่งสัญญาประกอบด้วยหลายสัญญารายย่อย

๒๘.๕ ผลประโยชน์ขัดกัน หรือผลประโยชน์ทับซ้อน

๒๘.๖ การตั้งผู้ขายที่ไม่มีตัวตน เพื่อให้มีขั้นตอนการเปรียบเทียบราคาจำนวนรายของผู้ขายตามหลักเกณฑ์ที่ระเบียบฯ กำหนด

๒๘.๗ แบ่งส่วนการจัดซื้อจัดจ้างให้อยู่ในอำนาจตน

๒๘.๘ มีร่องรอยการแก้ไขเอกสารการเปรียบเทียบราคา

๒๙. การตรวจสอบการทุจริตที่เกี่ยวกับกฎและระเบียบ และสัญญาการจัดซื้อจัดจ้าง

การตรวจสอบการทุจริตเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และสัญญาการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นการตรวจสอบโดยเปรียบเทียบวิธีปฏิบัติกับกฎหมาย ระเบียบ หรือหลักเกณฑ์ที่กำหนดว่ามีพฤติการณ์ที่เบี่ยงเบนไปจากหลักการที่ควรจะเป็นอย่างไรกรณีที่มีการจัดซื้อจัดจ้างการตรวจสอบจะเป็นการตรวจในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างถูกต้องสอดคล้อง กับที่ระบุไว้ในสัญญาหรือไม่ เพียงใด หรือการทำนิติกรรมสัญญาใด ๆ หน่วยงานหรือองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดในสัญญานั้น ๆ หรือไม่ ซึ่งเทคนิคที่ใช้ในการตรวจสอบจะต้องศึกษากฎหมายระเบียบ หลักเกณฑ์ และเอกสาร นอกจากการตรวจนับทรัพย์สินแล้ว หลักฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งอาจใช้

เครื่องมือหรือเทคนิคการประเมินและบริหารความเสี่ยงเข้ามาช่วยด้วยตามความเหมาะสม นอกจากนี้ ผู้ตรวจสอบควรให้ความสำคัญในการสอบทานสัญญาต่าง ๆ ในเรื่องดังต่อไปนี้

๒๙.๑ จุดเสี่ยงต่าง ๆ ของสัญญา

๒๙.๒ ข้อกำหนด เงื่อนไขต่าง ๆ ในสัญญา การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของสินค้าหรือวัสดุที่ต้องการ

๒๙.๓ การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการดำเนินงาน รวมทั้งเทคนิคที่ใช้ในการดำเนินงาน

๒๙.๔ ภูมิหลังของบริษัทผู้ขาย เทคนิคและขั้นตอนการ Bidding

๒๙.๕ การอนุมัติของผู้มีอำนาจ และกรณีมีผลประโยชน์ขัดกัน

๒๙.๖ การรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของงาน

๒๙.๗ บันทึกรายงานการประชุม

๒๙.๘ การไม่เลือกซื้อ/จ้างรายที่เสนอราคาต่ำสุด ซึ่งถูกต้องตามคุณลักษณะและเงื่อนไขที่ทางราชการกำหนด

๒๙.๙ การเบิกจ่ายเงินตามสัญญา และผลการตรวจรับงานสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร

๒๙.๑๐ การปรับเปลี่ยนเงื่อนไขในสัญญา มีการดำเนินการอย่างถูกต้องหรือไม่

๒๙.๑๑ ราคาสินค้าที่เสนอเหมาะสมเพียงใด ถูกต้องหรือไม่ สามารถเทียบเคียงกับสินค้าอื่นที่เหมือนกันหรือไม่

๒๙.๑๒ สัญญามีความยืดหยุ่นหรือซับซ้อนเพียงใด

๓๐. การทุจริตเชิงนโยบาย

การทุจริตเชิงนโยบาย มักเป็นการกระทำในระดับผู้บริหารระดับสูง ที่สามารถอาศัยอำนาจหน้าที่ที่ตนมีอยู่ในการบริหารราชการ กระทำการให้เกิดการเอื้อประโยชน์โดยมิชอบเพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือผู้อื่น

/การทุจริต...

การทุจริตเชิงนโยบายดังกล่าวจะสำเร็จได้ส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง ๓ ฝ่าย คือ ฝ่ายกลุ่มทุน ข้าราชการ และนักการเมืองสำหรับแนวทางแก้ไขป้องกัน ควรดำเนินการดังนี้

๓๐.๑ พัฒนาปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องในการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นมาตรฐานสากล

๓๐.๒ การบังคับใช้กฎหมาย ต้องปฏิบัติอย่างจริงจัง

๓๐.๓ ขจัดการ ครบบงำจากผู้มีอิทธิพล

๓๐.๔ กำหนดมาตรการบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไปอย่างโปร่งใส

๓๑. กลไกการป้องกันการทุจริต

ดังที่กล่าวแล้วการทุจริตคอร์รัปชันเป็นสิ่งที่สั่งสมกันมายาวนาน ไม่ว่าจะเป็นการทุจริตในภาครัฐหรือเอกชน นับวันจะมีเทคนิคหรือกลไกที่ซับซ้อนมากขึ้น จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกฝ่ายจะต้องพยายามสร้างกลไกขึ้นเพื่อหาวิธีช่วยลดหรือป้องกันการทุจริตให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด ซึ่งนอกจากจะใช้มาตรการด้านกฎหมายในการปราบปรามและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนแล้ว ต้องนำกลไกทางการบริหารมาช่วยในการบริหารงานด้วย โดยทั้งนี้ใคร่ขอเสนอกลไกที่มีอยู่แล้วในภาคราชการแต่ยังมีได้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังมาเป็นเครื่องมือช่วยในการป้องกันการทุจริต ดังนี้

๓๑.๑ ระบบการควบคุมภายใน

การควบคุมเป็นเครื่องมือซึ่งองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้ความมั่นใจว่า กิจกรรมในการดำเนินการของหน่วยงานจะประสบความสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้การควบคุมภายในเป็นกระบวนการการตรวจสอบกิจกรรมในการดำเนินงาน ซึ่งโดยทั่วไปจะใช้ระบบของ COSO ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลักของการควบคุม ๕ องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมการตรวจสอบ (Control Environment) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) และการติดตามประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

๓๑.๒ สภาพแวดล้อมของการควบคุม

หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งร่วมกันส่งผลให้บุคลากรขององค์กรหันมาให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในมากขึ้นสภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นรากฐานที่มีผลต่อองค์ประกอบอื่น ๆ ของการควบคุมภายในทำให้เกิดนโยบาย ระเบียบ วินัย ที่บุคลากรในองค์กรต้องยอมรับและปฏิบัติตาม

๓๑.๓ การประเมินความเสี่ยง

การปฏิบัติงานต่าง ๆ ในองค์กรย่อมต้องเผชิญกับความเสี่ยงในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านั้นอาจเกิดจากทั้งภายในและภายนอก จึงมีความจำเป็นที่องค์กรจะต้องดำเนินการประเมินความเสี่ยง

๓๑.๔ รูปแบบการควบคุม

การควบคุมอาจกำหนดให้มีขึ้นในรูปแบบแตกต่างกันได้แก่

/๓๑.๔.๑ การป้องกัน...

๓๑.๔.๑ การป้องกัน (Preventive) เป็นการควบคุมล่วงหน้า (ก่อนที่จะเกิดความเสียหาย)

๓๑.๔.๒ การตรวจสอบเส้นทาง (Detective) เป็นการติดตามความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น หรืออาจเกิดขึ้นแม้จะป้องกันไว้แล้วก็ตาม

๓๑.๔.๓ การกำกับ (Directive) เป็นการกำหนดวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมเป็นการเฉพาะ เพื่อให้ติดตามความถูกต้องในการปฏิบัติงาน และป้องกันความเสี่ยง

๓๒. การติดตามประเมินผล

เป็นกระบวนการหนึ่งของระบบควบคุมภายในที่สำคัญเป็นการติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ซึ่งอาจติดตามประเมินกิจกรรมต่อเนื่องตลอดโครงการหรือกระทำเป็นครั้งคราวโดยเป็นการดูแลกำกับงานของผู้บริหาร/ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพการเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายรวมทั้งมีการประเมินความเสี่ยงของระบบการควบคุมภายใน จะช่วยให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานในองค์กรได้ดีขึ้น ดังนั้น การมีระบบควบคุมภายในที่ดี จึงเป็นกลไกที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน ระบบควบคุมเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดแผนและ ดำเนินการตามแผนประเมินผลและยังเป็นเครื่องมือในการช่วยลดการทุจริตได้ด้วย

๓๓. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

การตรวจสอบภายในเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญของฝ่ายบริหาร ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ และความโปร่งใสของการดำเนินงานและระบบการควบคุมภายในขององค์กร เนื่องจากการตรวจสอบภายใน เป็นการให้บริการด้านข้อมูลแก่ฝ่ายบริหาร และเป็นหลักประกันขององค์กรในด้านการประเมินประสิทธิผล และประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายในที่เหมาะสม ทั้งในด้านการเงินและการบริหารงานเพื่อเสริมสร้างความโปร่งใส การบริหารจัดการที่ดีในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร โดยการ เสนอรายงานเกี่ยวกับกิจกรรมการเพิ่มมูลค่าขององค์กร รวมทั้งการเป็นผู้ให้คำปรึกษาฝ่ายบริหารในการ ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและดูแลการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และคุ้มค่า ซึ่งการตรวจสอบภายในมีส่วนผลักดันความสำเร็จดังกล่าว ดังนี้

๓๓.๑ เสริมสร้างกระบวนการกำกับที่ดี (Good Governance) และความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน (Transparency) ป้องกันการประพฤติมิชอบหรือการทุจริต และเป็นการลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจนทำให้เกิดการดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์

๓๓.๒ ส่งเสริมการบันทึกบัญชีและรายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability and Responsibility) ทำให้องค์กรได้ข้อมูลหรือรายงานการปฏิบัติในองค์กร และเป็นพื้นฐานของหลักความโปร่งใส (Transparency) และความสามารถตรวจสอบได้ (Audibility)

๓๓.๓ ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานขององค์กร เนื่องจากผลการตรวจสอบภายในทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลมาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้รัดกุมยิ่งขึ้นเพื่อลดกระบวนการที่ซ้ำซ้อนลดค่าใช้จ่าย ฯลฯ

๓๓.๔ เป็นมาตรการถ่วงดุลแห่งอำนาจ ส่งเสริมให้เกิดการจัดสรรการใช้ทรัพยากรขององค์กร เป็นไปอย่างเหมาะสม ตามลำดับความสำคัญเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

๓๓.๕ เป็นเครื่องมือส่งสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าของการประพตุมิชอบหรือการทุจริตในองค์กร ลดโอกาสความร้ายแรง และความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งเพิ่มโอกาสความสำเร็จของงานในปัจจุบันงานตรวจสอบภายในมีบทบาทสำคัญในการบริหารงานขององค์กรมากขึ้น ในการสร้างความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลในผลการดำเนินงานขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามงานตรวจสอบภายในจะประสบผลสำเร็จเพียงใด ขึ้นกับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและหน่วยรับตรวจทุกฝ่ายรวมทั้งความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้ตรวจสอบภายในเป็นสำคัญ

๓๔. ระบบการติดตามประเมินผล

การติดตามประเมินผล เป็นกลไกที่ใช้ประเมินผลในภาพรวมทำให้ทุกฝ่ายได้ทราบถึงคุณภาพประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานในองค์กร ว่าได้มีการปฏิบัติถูกต้องครบถ้วนตามแผนและกฎระเบียบที่วางไว้หรือไม่ ไปในทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่ และมีข้อบกพร่องจุดใดและได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมแล้วหรือไม่ ประการใด จึงเป็นกระบวนการบ่งชี้ถึงคุณภาพและคุณค่าของงานว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้เพียงใดซึ่งรวมตลอดถึงความโปร่งใส ในการดำเนินงานด้วย ทำให้ผู้บริหารสามารถเห็นภาพรวมในการดำเนินงานขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น เนื่องจากการติดตามและประเมินผลเป็นการกระทำอย่างต่อเนื่องและเป็น การวัดผลไม่เฉพาะด้านการเงินเท่านั้นแต่รวมถึงกระบวนการบริหารงานด้านอื่นๆด้วย ทั้งนี้ การกำหนดวิธีติดตามประเมินผลควรกำหนดวิธีที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงระบบที่ถูกต้อง (Accuracy) น่าเชื่อถือได้ ความรวดเร็วทันเวลา ประหยัดและคุ้มค่า เป็นต้น มิใช่วิธีการดำนน้ำพริกละลายแม่น้ำหรือชี้ข้างจับตักแตน เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปอย่างเหมาะสม ประหยัดและสามารถตรวจสอบได้ อีกทั้งระยะเวลาที่ใช้ไปเพื่อการนี้เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติงานในการติดตามประเมินผลอาจใช้บุคคลภายนอกดำเนินการหรือบุคลากรภายในองค์กร เช่น ฝ่ายตรวจสอบภายใน หรือฝ่ายแผนและประเมินผลงานฯ ให้ดำเนินการโดยผู้มีหน้าที่ติดตามประเมินผลไม่ควรเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานนั้น ๆ เพื่อให้การติดตามประเมินผลเป็นไปอย่างโปร่งใส และเสนอข้อคิดเห็นได้อย่างอิสระ การมีระบบการติดตามและประเมินผลที่เข้มแข็ง จะสามารถช่วยป้องกันการทุจริตได้ทางหนึ่ง รวมทั้งช่วยป้องกันมิให้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรถูกใช้ไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพหรือสูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์

๓๕. กลไกการควบคุมและป้องกันการทุจริตอื่น ๆ

๓๕.๑ ผู้บริหารควรกำหนดโครงสร้างการควบคุมให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างชัดเจน นับแต่การกำหนดนโยบายการควบคุม การกวดขันให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาปฏิบัติตามวิธีการควบคุมนั้นอย่างเข้มงวด ทั้งการควบคุมทั่วไปและการควบคุมระบบงาน มีการสื่อสารให้พนักงานทุกคนเข้าใจในนโยบายและความจำเป็นที่ต้องทำ มีการประเมินผลเป็นระยะรวมทั้งหามาตรการจูงใจให้ปฏิบัติตามหรือมีมากกว่าองค์กรที่ละเลยการควบคุม

๓๕.๒ ผู้บริหารทำตนให้เป็นตัวอย่างในการปฏิบัติตามระบบ

๓๕.๓ การกำหนดกฎหมาย มาตรฐาน ระเบียบ วิธีปฏิบัติ และการบังคับใช้ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมและเป็นลายลักษณ์อักษร

๓๕.๔ การอบรมชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทราบถึงความสำคัญที่ต้องปฏิบัติตามระบบการควบคุมมูลค่าความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น และผลเสียที่เกิดจากการหยุดชะงักของระบบ

๓๖. ฝั่งขบวนการรับเรื่องการทุจริตและผลประโยชน์ทับซ้อน ชด.ทหาร

