

## บทสรุปผู้บริหาร

ด้วยกระผมได้รับทุนรัฐบาลจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ที่ประเทศสาธารณรัฐสิงคโปร์ มีกำหนดระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 – 29 กันยายน 2549 โดยมีการศึกษาดูงานที่สำนักงาน Corrupt Practiced Investigation Bureau (CPIB) และอบรมหลักสูตร Corruption Control and Prevention ที่มหาวิทยาลัยแห่งชาติประเทศสาธารณรัฐสิงคโปร์ National University of Singapore (NUS) เสร็จสิ้นแล้ว และได้จัดทำบทสรุปผู้บริหารที่คาดว่าจะประโยชน์ต่อองค์กร รวม 4 เรื่อง ประกอบด้วย

- เรื่องที่ 1 การบริหารกองทุนครอบครัวเพื่อบริหารจัดการภาษีที่เป็นช่องทางหลบเลี่ยงภาษีและการทุจริตในประเทศสาธารณรัฐสิงคโปร์
- เรื่องที่ 2 ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของเจ้าพนักงานเจ้าของสำนวนคดี
- เรื่องที่ 3 การบริหารจัดการสำนวนและคดีปราบปรามการทุจริต
- เรื่องที่ 4 การสรุปสำนวนคดีทุจริตในรูปแบบของแบบฟอร์มเพื่อเสนอต่อผู้บริหารและอัยการ

ในการนี้ บทสรุปผู้บริหารดังกล่าว ได้จัดทำขึ้นจากองค์ความรู้และประสบการณ์จากการศึกษาดูงาน การสอบถามจากผู้บริหารองค์กร ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการเงินการธนาคาร และเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติ เพื่อประมวลและนำเสนอในสิ่งที่จริงและประสบผลสำเร็จมาแล้วในปัจจุบันและพื้นฐานของประเทศสิงคโปร์ ที่คาดว่าจะประโยชน์ต่อคณะกรรมการ ป.ป.ช. และสำนักงาน ป.ป.ช. เพื่อนำมาปรับใช้ตามความเหมาะสมกับระบบกฎหมาย และแนวทางการปฏิบัติของการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในประเทศไทยต่อไป

## เรื่องที่ 1

# การบริหารกองทุนครอบครัวเพื่อบริหารจัดการภาษี ที่เป็นช่องทางการหลบเลี่ยงภาษีและการทุจริตในสาธารณรัฐสิงคโปร์

### ข้อเท็จจริง

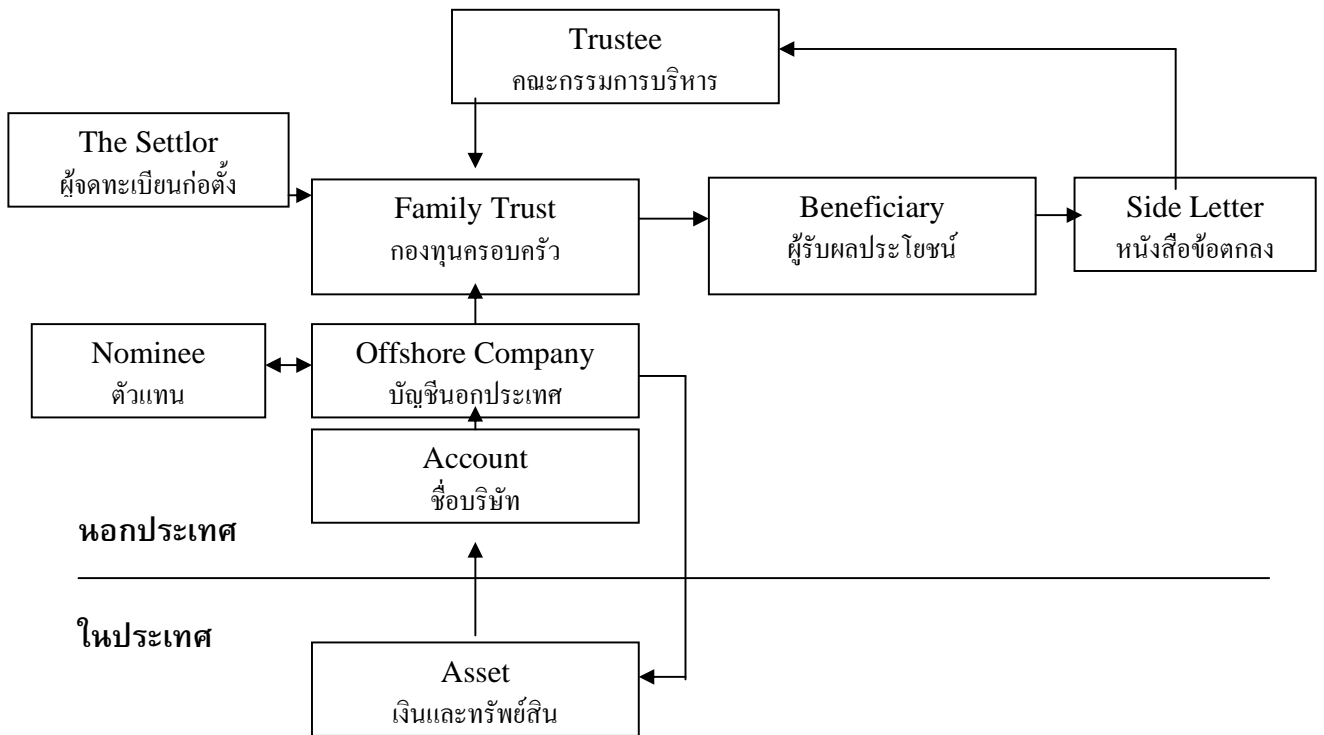
ในปัจจุบัน เป็นที่ทราบกันดีว่านักธุรกิจไทยและนักการเมืองไทยมักจะไปจดทะเบียนจัดตั้งและฝากเงินในรูปแบบของ Family Trust หรือ กองทุนครอบครัว เพื่อเป็นการบริหารจัดการภาษีของธุรกิจครอบครัว และเพื่อกระจายความเสี่ยงของธุรกิจจากการฝากเงินไว้ในประเทศเดียวที่อาจเกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและมีเหตุฉุกเฉินทางเศรษฐกิจได้ เช่นวิกฤตการณ์เศรษฐกิจตกต่ำ และการปฏิวัติรัฐประหาร ฯลฯ โดยการฝากเงินในรูปแบบของ Family Trust เป็นการเปิดให้บริการรูปแบบหนึ่งของธนาคารขนาดใหญ่ข้ามชาติของต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประเทศสาธารณรัฐสิงคโปร์ และประเทศสมาพันธรัฐสวิส ซึ่งวิธีดังกล่าว เป็นช่องทางที่ทำให้ผู้ทุจริตสามารถใช้เป็นช่องทางในการหลบเลี่ยงภาษี หลีกเลี่ยงการตรวจสอบและโยกย้ายทรัพย์สินที่ทุจริตไปหลบซ่อนอยู่ในบัญชีที่ต่างประเทศได้ โดยไม่ต้องรับผิดชอบหากธุรกิจล้มละลาย หรือเป็นบัญชีนอกประเทศสำหรับการรับเงินสินบนที่ไม่ต้องผ่านเข้าประเทศหรือที่เรียกกันว่า Kick Back เป็นต้น

### วิธีการ

กองทุนครอบครัว Family Trust มีรูปแบบและวัตถุประสงค์ เพื่อ

- จัดตั้งขึ้นเพื่อรักษาผลประโยชน์เงินของตระกูล และบริหารจัดการภาษีในอัตราที่ต่ำ
- ผลกำไรหรือประโยชน์ต่างๆจากธุรกิจจะถูกส่งต่อไปยังผู้รับผลประโยชน์ (Beneficiary) ซึ่งส่วนใหญ่แล้ว คือ ภรรยา และลูก หรือกลุ่มตระกูลเจ้าของธุรกิจ
- ปกป้องผู้รับผลประโยชน์ (Beneficiary) ให้ไม่ต้องรับผิดชอบในกรณีที่สมาชิกของตระกูลที่ทำธุรกิจเสียหายหรือล้มละลาย
- เพื่อเป็นช่องทางที่ปลอดภัยในการส่งทอดทรัพย์สินของครอบครัวให้แก่ทายาทของตนเอง
- ได้รับความคุ้มครองจากการจ่ายภาษีขั้นต่ำ เพื่อบริหารจัดการหรือหลีกเลี่ยงภาษี
- หลีกเลี่ยงการแย่งมรดกหรือเงินของตระกูลในกรณีที่มีการฟ้องร้องเกิดขึ้น

## รูปแบบของกองทุนครอบครัว Family Trust



กองทุนครอบครัว Family Trust เริ่มต้นจากเหตุผลเพื่อประโยชน์ทางธุรกิจในการบริหารจัดการภาษี ลดความเสี่ยงของการฝากเงินไว้ในที่เดียว การปกป้องผลประโยชน์ของธุรกิจครอบครัว มีขั้นตอนสรุปได้คือ เริ่มต้นจากการจดทะเบียนเปิดบัญชีนอกประเทศ Offshore Company เช่น หมู่เกาะบริติชเวอร์จิน เคย์แมน ไรอร์แลนด์ เป็นต้น และจากนั้นผู้จดทะเบียนก่อตั้ง The Settlor ที่ส่วนใหญ่มักจะเป็นบุคคลภายนอกที่ไม่มีส่วนที่จะได้รับประโยชน์จากกองทุน และเพื่อเป็นการปกปิดเจ้าของที่แท้จริงของกองทุน จะเป็นผู้เริ่มกระบวนการ โดยเมื่อผู้จดทะเบียนก่อตั้งกองทุนครอบครัวได้จดทะเบียน ก่อตั้งกับธนาคารแล้ว ผู้จดทะเบียนก่อตั้งก็จะลงนามร่วมกับ คณะกรรมการบริหาร Trustee ในสารตราหรือรายละเอียดข้อตกลงต่างๆ หรือที่เรียกว่า Trust Deed เมื่อเสร็จสิ้นแล้วผู้จดทะเบียนก่อตั้งก็จะหมดภาระผูกพันกับกองทุนฯ และไม่ได้ประโยชน์ใดๆ จากกองทุนอีกเลย

คณะกรรมการบริหารกองทุน หรือ Trustee ซึ่งมักจะเป็นเจ้าของธุรกิจที่แท้จริงของตระกูล เช่น บิดา มารดา ลุง ป้า น้า อา. ที่มีอำนาจและเป็นเจ้าของเงินและทรัพย์สินที่แท้จริง และในบางครั้งอาจ แต่งตั้งนักกฎหมายให้ร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารกองทุน หรือเป็นกรรมการอิสระด้วยเพื่อให้ ปรึกษาข้อกฎหมาย เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในสารตรา Trust Deed โดยคณะกรรมการนี้ มีอำนาจค่อนข้างกว้างในการบริหารกองทุนฯ และเพื่อเป็นการบริหารจัดการ ภาษีเพื่อให้อายุภาษีน้อยที่สุด และเพื่อเป็นการปกป้องผลประโยชน์ของครอบครัวต่อความเสี่ยงใดๆ ที่อาจเกิดขึ้น ในการนี้ ทรัพย์สินที่แท้จริงส่วนใหญ่จะถูกโอนไปสู่ผู้รับผลประโยชน์ หรือ Beneficiary ซึ่งส่วนใหญ่ก็คือ ลูก หลาน หรือผู้รับประโยชน์อื่นๆ ที่มีภาวะภาษีที่ต้องจ่ายในอัตรา ที่ต่ำ และจะได้รับการปกป้องทรัพย์สินนั้นในกรณีที่ธุรกิจล้มละลาย

ผู้รับผลประโยชน์ Beneficiary ที่เป็นผู้ที่เจ้าของเงินหรือทรัพย์สินต้องการให้ได้รับ สืบทอดเงินหรือทรัพย์สินนั้นไว้อย่างปลอดภัย มักจะเป็น ลูก หลาน ที่จะได้รับประโยชน์จากการ จ่ายภาษีที่ต่ำมาก คือ เมื่อคณะกรรมการฯ ได้โอนเงินหรือทรัพย์สินที่เป็นกำไร รายได้จากธุรกิจ หรือมรดก ไปสู่ผู้รับผลประโยชน์ไม่เกิน 6,000 เหรียญสหรัฐ หรือประมาณ 240,000 บาท/ปี (อัตรา ขั้นสูง Threshold) จะได้รับการยกเว้นภาษีทั้งหมด ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้คณะกรรมการฯ มักจะโอน รายได้เหล่านี้ไปสู่ผู้รับผลประโยชน์ทุก ๆ ปี เพราะหากเก็บไว้ที่เงินกองกลางจะต้องเสียภาษีในอัตรา ร้อยละ 45 หรือในกรณีที่หากมีการโอนเงินไว้ในจำนวนมากๆ สูงกว่าอัตราขั้นสูงที่กำหนดไปสู่ผู้รับ ผลประโยชน์ ก็จะต้องยังคงได้รับอัตราภาษีที่ค่อนข้างต่ำกว่าเก็บเงินไว้ที่กองกลาง และประเด็นที่สำคัญ ที่สุดเป็นอัตราภาษีที่ต้องจ่ายน้อยกว่าในกรณีที่มีการฝากเงินไว้ในประเทศของตนเองด้วย นอกจากนี้ยังมีกระบวนการบริหารหนี้ในกองทุนครอบครัวด้วยระบบนี้ด้วย ซึ่งรายละเอียดจะไม่ได้ กล่าวไว้ ณ ที่นี้

ทั้งนี้เพื่อให้เจ้าของเงินที่แท้จริงสามารถเข้าถึงเงินและทรัพย์สินได้นั้น ผู้รับผลประโยชน์ เช่น ลูก หลาน มักจะทำหนังสือข้อตกลงหรือที่เรียกว่า Side Letter เพื่อให้เงินย้อนกลับไปสู่เจ้าของ เงินและทรัพย์สินที่แท้จริงเช่น บิดา มารดา อีกทอดหนึ่งด้วย หมายความว่าเงินเหล่านี้ไม่ได้หายไป ไหนจากเจ้าของที่แท้จริงเลย เพียงแต่ผ่านกระบวนการที่ซับซ้อนภายนอกประเทศเท่านั้นเอง

ด้วยวิธีการจัดตั้งกองทุนครอบครัว Family Trust ขึ้นในประเทศสาธารณรัฐสิงคโปร์หรือ ประเทศสมาพันธรัฐสวิสในลักษณะดังกล่าว ก่อให้เกิดช่องทางที่นักธุรกิจและนักการเมืองที่ทุจริตใช้ เป็นช่องทางในการกระทำการทุจริตได้อย่างง่ายดาย อาทิเช่น การหลบเลี่ยงภาษีจากเงินรายได้ที่ เกิดขึ้นจากการทำธุรกิจในประเทศไทยที่ควรต้องจ่ายภาษีให้แก่รัฐเพื่อนำไปพัฒนาประเทศ การสร้างบัญชีภายนอกประเทศเพื่อโอนเงินหรือทรัพย์สินหนี้ออกนอกประเทศในกรณีฉุกเฉินเพื่อ หลีกเลี่ยงการตรวจสอบ เป็นการเปิดบัญชีนอกประเทศเพื่อรับเงินหักเปอร์เซ็นต์โครงการของรัฐ เงินสินบน

หรือเงินที่ได้มาจากการทุจริตที่จ่ายตรงเข้าบัญชีดังกล่าวโดยไม่ผ่านบัญชีในประเทศไทยเพื่อหลีกเลี่ยงการตรวจสอบของธนาคารแห่งประเทศไทย และสำนักงาน ป.ป.ง. หรือที่เรียกว่า “Kick Back” และเป็นการไม่ต้องรับผิดชอบต่อธุรกิจและผู้ถือหุ้นในกรณีที่ธุรกิจล้มละลาย ส่งผลให้เกิดหนี้เสียต่อระบบการเงินและการธนาคารของประเทศ หรือที่เรียกว่ากันว่า “ล้มบนฟูก” นั่นเอง

### **แนวทางการดำเนินงานของ ป.ป.ช. และข้อสังเกต**

เนื่องจากในปัจจุบันการบริหารกองทุนครอบครัวเพื่อบริหารจัดการภาษีดังกล่าว ได้ถูกนำไปใช้เป็นช่องทางหลบเลี่ยงภาษีและการกระทำทุจริตอย่างกว้างขวาง ส่งผลเสียหายต่อสถาบันการเงินและประเทศอย่างร้ายแรง มาตรการตรวจสอบสามารถทำได้ค่อนข้างยาก ไม่สามารถนำ ผู้กระทำผิดมาลงโทษ และสามารถยึดอายัดทรัพย์สินกลับประเทศผู้เสียหายได้

สำนักงาน ป.ป.ช. ควรเร่งดำเนินการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้ได้เรียนรู้รูปแบบการทุจริตใหม่ๆที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ การศึกษาองค์ความรู้ แนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ รวมถึงยุทธวิธีที่มีประสิทธิภาพมาปรับใช้กับงานขององค์กรอย่างจริงจัง โดยมีหัวใจสำคัญคือการนำเครื่องมือทางกฎหมายระหว่างประเทศมาศึกษาให้ละเอียดอย่างต้องแท้ เช่น อนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการทุจริต อนุสัญญาว่าด้วยการต่อต้านอาชญากรรมข้ามชาติ ข้อแนะนำ 40+9 ของคณะทำงานปฏิบัติการต่อต้านการฟอกเงิน FATF/APG และอื่นๆ เพื่อนำมาใช้ในการประสานคดีทุจริตระหว่างประเทศ

## เรื่องที่ 2

### ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของเจ้าพนักงานเจ้าของสำนวน

#### ข้อเท็จจริง

เรื่องนี้เป็นเครื่องมือที่ทำอย่างไรให้ผู้บังคับบัญชาส่วนงานด้านการปราบปรามการทุจริตจะสามารถเร่งรัดงานสำนวนคดี ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างแม่นยำ ปรากฏจากข้อครหา โดยเป็นการจัดทำตัวชี้วัดที่สามารถวัดค่าได้ครบทุกมิติไม่ว่าสำนวน จะมีความยากซับซ้อนกว่ากันเท่าใด โดยสำนักงาน CPIB ได้ดำเนินการคิดค้นและจัดทำตัวชี้วัดประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่สืบสวนสอบสวน มากกว่า 10 ปี เพื่อหาระบบที่เป็นธรรมในการประเมินผลการดำเนินงาน ผลงาน และความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ด้านปราบปรามการทุจริตได้อย่างเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับในองค์กร และเป็นเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมกับเรื่องการบริหารจัดการสำนวนของผู้บริหารด้วย

ทั้งนี้ องค์กรป้องกันและปราบปรามการทุจริตจำเป็นต้องมีการพัฒนาตัวชี้วัดตัวชี้วัดประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบสำนวนคดี เพราะแต่ละสำนวนและคดีมีความยากง่ายต่างกัน มีความซับซ้อนและข้อจำกัดไม่เหมือนกัน ทำอย่างไรที่ผู้บริหารจะสามารถมีเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเป็นธรรม โดยปรากฏจากข้อครหา และข้อโต้แย้งจากผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะเจ้าพนักงานที่ขาดความมุ่งมั่นและไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน แต่มักจะสร้างปัญหาให้กับองค์กรโดยอ้างถึงความไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ โดยแต่ละองค์กรสามารถพัฒนาตัวชี้วัดได้ตามความแตกต่างของพื้นฐานระบบกฎหมายและปัจจัยต่างๆในแต่ละประเทศ ซึ่งสำนักงาน CPIB ของประเทศสาธารณรัฐสิงคโปร์ ได้พัฒนาตัวชี้วัดมาอย่างต่อเนื่อง จนเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กรและประสบความสำเร็จอย่างมาก

หมายเหตุ สำนักงาน CPIB ประเทศสาธารณรัฐสิงคโปร์ใช้กฎหมายระบบสืบสวนสอบสวน

#### วิธีการ

วัตถุประสงค์ของการจัดทำตัวชี้วัดประสิทธิภาพของเจ้าพนักงานด้านการปราบปรามการทุจริต

- เพื่อให้เกิดการประเมินผลการดำเนินงาน และผลงานของเจ้าพนักงานที่รับผิดชอบสำนวนคดี อย่างมีหลักการและมีระบบ Structured Approach

- เพื่อการประเมินของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง โดยประเมินจากผลงานและการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยเครื่องมือที่เป็นธรรม ลดการใช้ดุลยพินิจที่อาจคลาดเคลื่อนได้
- เพื่อสร้างระบบที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจและกระตุ้นความตื่นตัวของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบสำนวน ให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

การจัดทำตัวชี้วัดประสิทธิภาพของเจ้าพนักงานผู้รับผิดชอบสำนวนของ CPIB เป็นการวางระบบการคำนวณประสิทธิภาพของการดำเนินงานเป็นคะแนน ด้วยระบบอัตโนมัติ ( CPIB ใช้ระบบดังกล่าวในรูปแบบของการคำนวณด้วยบุคคล Manual และเพิ่งเปลี่ยนมาใช้ระบบคำนวณอัตโนมัติ โดยคอมพิวเตอร์ เมื่อ ปี ค.ศ. 2000 ) โดยได้รับการยอมรับจากทุกคนในองค์กรว่ามีความแม่นยำและเป็นธรรม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยผู้บังคับบัญชาใช้เป็นองค์ประกอบหลักในการประเมินเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ ส่วนงานปราบปรามการทุจริตของ CPIB แบ่งเป็น 4 กลุ่ม กลุ่มละประมาณ 10 คน มีผู้ช่วยผู้อำนวยการใหญ่เป็นหัวหน้าทีม

ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของเจ้าพนักงานผู้รับผิดชอบสำนวนและคดี แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก คือ

- ขั้นตอนที่ 1** เพื่อให้ทราบถึงความมุ่งมั่น และความพยายามในกระบวนการสืบสวนสอบสวนคดีทุจริตของเจ้าพนักงานปราบปรามการทุจริต
- ขั้นตอนที่ 2** เพื่อให้ทราบถึงความพยายามและการดำเนินงานของเจ้าพนักงาน ในขั้นที่สำนวนคดีไปสู่ชั้นอัยการและศาล
- ขั้นตอนที่ 3** เพื่อให้ทราบถึงความพยายามของเจ้าพนักงานฯ ในการเขียนสำนวนที่สมบูรณ์

สำหรับตัวชี้วัดประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. จำนวนสำนวนคดีที่เสร็จสิ้น ( No. Completed)
2. ระยะเวลาในการจัดทำสำนวนให้เสร็จสิ้น ( Clearance Rate)
3. คะแนนคุณภาพของสำนวน ( Value Added Score)
4. คะแนนสำหรับ ( Summary of Fact)
5. คะแนนสำหรับการทำงานเป็นทีม ( Team Investigation Effort )

6. ความซับซ้อนของคดี ( จำนวนข้อกล่าวหาที่ฟ้องร้อง/ คดี จำนวนผู้เกี่ยวข้องในคดี จำนวนผู้สอบปากคำ.....)
7. คะแนนดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา ต่อเจ้าพนักงานเจ้าของสำนวนคดี

1. จำนวนคดีที่เสร็จสิ้น ( No. Completed) – เจ้าพนักงานเจ้าของสำนวน สามารถทำเสร็จมากที่สุดในที่ม ได้อันดับที่ 1 สามารถทำเสร็จมากที่สุดที่ 2 ได้อันดับที่ 2 และตามลำดับลงไป

2. ระยะเวลาในการจัดทำสำนวนให้เสร็จสิ้น (Clearance Rate) วัดค่าโดยการวัดระยะเวลาการทำสำนวนเสร็จหารด้วยจำนวนสำนวนที่ได้รับ

$$\frac{\text{จำนวนสำนวนที่เสร็จ}}{\text{จำนวนสำนวนที่ได้รับ}} = \text{ร้อยละ} \quad (\%)$$

การให้คะแนนตามลำดับ เจ้าพนักงานที่ได้รับ % สูงสุด ได้อันดับที่ 1 ได้รับ % สูงเป็นที่ 2 ได้อันดับที่ 2 และตามลำดับลงไป

### 3. คะแนนคุณภาพของสำนวน (Value Added Score)

เป็นการให้คะแนนคุณภาพและประสิทธิภาพของการทำงานของเจ้าพนักงานเจ้าของสำนวน โดยผู้ช่วยผู้อำนวยการใหญ่ที่เป็นหัวหน้ากลุ่มงาน ยกตัวอย่างเช่นในกรณีที่ได้รับข้อร้องเรียนการทุจริตมีปริมาณข้อมูลให้มาเพียงเล็กน้อย (ต่ำ) เกี่ยวกับการกระทำผิดฐานทุจริต แต่เจ้าพนักงานเจ้าของสำนวนสามารถที่จะหาข้อมูล รวบรวมพยานหลักฐาน สอบพยาน รวมทั้งการดำเนินงานต่างๆ จนกระทั่งสามารถส่งอัยการฟ้องศาล เอาผู้กระทำความผิดมาลงโทษได้ ก็จะได้คะแนนมาก เช่น 6 คะแนน แต่ในกรณีถ้ามีปริมาณข้อมูลเกี่ยวกับการทุจริตที่ได้รับมาในการดำเนินคดีสูงหรือมีรายละเอียดมาให้มาก (สูง) เช่น มีรายละเอียดปรากฏอย่างชัดเจนถึง ชื่อ ตำแหน่ง พฤติกรรมการกระทำความผิด ข้อมูลต่างๆ พยานหลักฐาน พยานบุคคล ซึ่งเจ้าพนักงานเจ้าของสำนวน สามารถดำเนินการส่งอัยการฟ้องร้องต่อศาลจนกระทั่งศาลมีคำพิพากษาลงโทษผู้กระทำผิดแล้วก็ตาม ก็จะได้คะแนนน้อยกว่าในกรณีแรก เช่น 3 คะแนน เป็นต้น

ภายในตารางคะแนนคุณภาพฯ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน หลักๆ คือ คะแนนที่ให้ในส่วนของคดีที่มีมูล พยานหลักฐานเพียงพอที่จะดำเนินคดีอาญาต่อผู้ถูกกล่าวหาได้ และ คะแนนที่ให้ในส่วนที่คดีมีมูล พยานหลักฐานเพียงพอที่จะดำเนินการเอาผิดทางวินัยได้



คะแนนคุณภาพ	ปริมาณข้อมูลที่ได้รับมาในการดำเนินคดี		
	สูง	กลาง	ต่ำ
ศาลมีคำสั่งหรือมีคำพิพากษา	0	3	6
	0	3	6
ต้นสังกัดลงโทษทางวินัย	0	2	4
ว่ากล่าว/ตักเตือน	0	2	4
ไม่พบว่ามีกรทุจริต	0	3	6
ไม่มีข้อสรุป/ข้อมูลไม่เพียงพอ	0	0	0
ไม่มีการทุจริต/ เป็นการกระทำที่ถูกต้อง	0	2	4

#### 4. คะแนนการสรุปสำนวนเพื่อส่งฟ้อง (Summary of Fact)

เมื่อรวบรวมพยานหลักฐานและสอบพยานจนครบถ้วนสมบูรณ์แล้ว ผู้ช่วยผู้อำนวยการใหญ่ จะสั่งการให้เจ้าพนักงานเจ้าของสำนวนคดีดำเนินการสรุปสำนวนเตรียมส่งอัยการเพื่อพิจารณาสั่งฟ้องโดยให้ระยะเวลาภายใน 7 วัน หากเจ้าพนักงานเจ้าของสำนวนใช้ระยะเวลาเกิน 7 วัน ผู้อำนวยการใหญ่ CPIB จะให้คะแนนความล่าช้าติดลบ 1 คะแนน/วัน โดยไม่คำนึงถึงความซับซ้อนหรือความยากง่ายของคดี คะแนนติดลบที่เจ้าพนักงานฯ จะได้รับมากที่สุดคือ 7 คะแนน

#### 5. คะแนนสำหรับการทำงานเป็นทีม (Team Investigation Effort )

ช่วงเวลาในการทำงานเป็นทีม (รวมช่วงเวลาวันหยุดสุดสัปดาห์ และวันหยุดราชการ)	คะแนนการทำงานเป็นทีม
< = 20 วัน	7
< = 40 วัน	5
< = 60 วัน	2
< = 60 วัน	0

คะแนนสำหรับการทำงานเป็นทีม อาจได้รับคะแนนติดลบหากมีการตีกลับโดยผู้อำนวยการใหญ่ เนื่องจากคุณภาพและความสมบูรณ์ของสำนวนต้องมีการปรับปรุงแก้ไข หลังจากใช้ระยะเวลาการทำงานเกินกว่า 60 วันตามที่กำหนด จะได้รับคะแนนติดลบ 2 คะแนน/ 30 วัน (คะแนนติดลบมากที่สุด = 7 คะแนน) โดยคำนวณคะแนนดังนี้

$$\text{คะแนนติดลบ} = \frac{[\text{ช่วงเวลาในการทำงานเป็นทีม} - 60 \text{ วัน}]}{30 \text{ วัน} * 2}$$

## 6. ความซับซ้อนของคดี ( Complexity Effort Points)

ระดับความซับซ้อน	จำนวนฐานความผิด	จำนวนผู้เกี่ยวข้อง	จำนวนข้อกล่าวหา
ต่ำ	ฐานความผิดเดียว	1 – 4 คน	1 – 10 ข้อกล่าวหา
กลาง	สองฐานความผิด	5 – 10 คน	11 –30 ข้อกล่าวหา
สูง	สามหรือมากกว่าฐานฯ	มากกว่า 10 คน	มากกว่า 31 ข้อกล่าวหา

ระดับความซับซ้อนของคดี	สูง	กลาง	ต่ำ
ศาลตัดสินลงโทษ (สำนวนหลัก)	10	7.5	5
ศาลตัดสินลงโทษ (สำนวนผู้ร่วมกระทำผิดในคดีเดียวกันหรือสำนวนรอง)	5	3.75	2.5
ศาลตัดสินไม่มีความผิด	5	3	2
สามารถเอาผิดทางวินัยได้ (สำนวนหลัก)	5	3	2
สามารถเอาผิดทางวินัยได้ (สำนวนผู้ร่วมกระทำผิดในคดีเดียวกันหรือสำนวนรอง)	2.5	1.5	1
คดีไม่มีมูลเพียงพอ/ไม่มีการดำเนินการ	3	2	1

## 7. คะแนนดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา ต่อเจ้าพนักงานเจ้าของสำนวนคดี

คะแนนดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาเป็นชุดคะแนนเดียวที่ใช้ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาในการให้คะแนนเจ้าพนักงานเจ้าของสำนวน เพื่อให้เกิดความครอบคลุมครบทุกมิติของการทำงานของเจ้าพนักงานฯ เพราะบางกรณีไม่สามารถระบุหรือมีสูตรคำนวณที่แน่นอนได้ ซึ่งคะแนนชุดนี้จะถูกนำไปรวมกับคะแนนในด้านอื่นๆ ข้างต้น โดยคะแนนดุลยพินิจนี้จะแบ่งเป็น 5 ส่วน คือ

การซักพยาน สอบปากคำพยาน การค้นตามหมายค้น การวางรูปคดี ยุทธวิธี เทคนิค ในการทำคดี ความพยายามในการสอบพยานที่ไม่ให้ความร่วมมือ และความรอบรู้/การหาข้อมูล

ข้อเท็จจริง/การดำเนินงาน	เจ้าพนักงานเจ้าของสำนวน
การซักพยาน สอบปากคำพยาน	7
การค้นตามหมายค้น	7
การวางรูปคดี ยุทธวิธี เทคนิค ในการทำคดี	7
ความพยายามในการสอบพยานที่ไม่ให้ความร่วมมือ	7
ความรอบรู้ และการหาข้อมูล	7

#### การรวมคะแนนตัวชี้วัดประสิทธิภาพของเจ้าพนักงานเจ้าของสำนวนคดี

เจ้าพนักงาน เจ้าของ สำนวน	จำนวน คดีที่ ได้รับ	จำนวน คดีที่ทำ เสร็จ สิ้น	ระยะเวลา ในการ จัดทำให้ เสร็จสิ้น	ระยะเว ลาใน การ เสร็จ คร บ ถั ว ห ของ คดี	คะแนน คุณภ าพ	รวม คะแนน ตามลำดับ	การประเมินจากเพื่อน ร่วมงาน					คะแนน รวม สุดท้าย	คะแนนการสรุปสำนวนและ คดีเพื่อฟ้อง		
							Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5				
นาย ก.	10	9(1)	90% (1)	92% (4.7)	-	153 (1.00)						0.00	3.69 (1)	0	1.44
นาย ข.	8	7(3)	88% (1.2)	100% (1)	-	92(1.61)						0.00	5.49 (2)	0	1.29
นาย ค.	9	7(3)	78% (2.2)	100% (1)	-	121 (1.32)						0.00	5.68 (3)	0	2.57
นาย ง.	9	6(5)	67% (3.3)	67% (7.3)	-	78.5 (1.75)						0.00	10.25 (4)	0	2.00
นาย จ.	4	3(8)	75% (2.5)	100% (1)	19	27 (2.26)						0.00	11.76 (5)	0	4.33
นาย ช.	1	0(11)	0% (10)	100% (1)	9	4.5 (2.49)						0.00	18.74 (6)	0	0.00

หมายเหตุ คะแนนในตารางเป็นคะแนนจำลองผลการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าพนักงานเจ้าของสำนวนคดี

## แนวทางการนำมาปรับใช้กับสำนักงาน ป.ป.ช. และข้อสังเกต

ในอดีตสำนักงาน CPIB ได้เคยประสบปัญหาหลักขององค์กรป้องกันและปราบปรามการทุจริต ในการที่จะเร่งรัดการทำงาน และวัดประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบส่วนคดีปราบปรามการทุจริต เนื่องจากแต่ละส่วนคดีมีความยากง่ายต่างกัน มีความสลับซับซ้อนและข้อจำกัดไม่เหมือนกัน ทำอย่างไรที่ผู้บริหารจะสามารถหาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเป็นธรรม โดยปราศจากข้อครหาจากผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าหน้าที่ที่ขาดความมุ่งมั่นและไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน แต่มักจะสร้างปัญหาให้กับองค์กรโดยอ้างถึงความไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

ดังนั้นสำนักงาน CPIB จึงได้ระดมสมองผู้มีความเชี่ยวชาญภายในองค์กรฯ เพื่อพัฒนามาตรฐานและสร้างตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ด้านการปราบปรามการทุจริตขึ้น โดยใช้ การให้คะแนนในด้านต่างๆ ครบทุกมิติ อย่างเป็นธรรมแก่เจ้าหน้าที่ได้

สำนักงาน ป.ป.ช. โดยเฉพาะอย่างยิ่งส่วนงานด้านการปราบปรามการทุจริต อาจนำกรณีศึกษาดังกล่าว มาปรับใช้และพัฒนาการจัดทำตัวชี้วัดประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่งานปราบปรามการทุจริตของสำนักงาน ป.ป.ช. เอง โดยคำนึงถึงระบบกฎหมาย ป.ป.ช. กฎหมายอื่นๆที่เกี่ยวข้อง และธรรมเนียมการปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานด้านการปราบปรามการทุจริตให้มีประสิทธิภาพ สามารถบริหารจัดการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว บนพื้นฐานของ ข้อมูลที่ถูกต้อง และสามารถให้ความเป็นธรรมในการประเมินเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ได้อย่างแม่นยำ

ทั้งนี้ มีข้อสังเกตว่า CPIB ได้ใช้ระยะเวลาในการพัฒนาตัวชี้วัดฯ มาควบคู่กับการบริหารจัดการสำนวน (บทที่ 3) เนื่องจากเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กันของปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ และการบริหารจัดการของผู้บริหาร โดย CPIB ได้เริ่มคิดค้นและทดลองใช้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 โดยใช้การคำนวณด้วยมือในรูปแบบของตารางแบบฟอร์ม (Manual) และได้พัฒนาปรับปรุงจนสามารถที่จะใช้เครื่องคอมพิวเตอร์คำนวณแบบอัตโนมัติได้ในปี 2549 โดยการสั่งงานและการรายงานโดยระบบอินทราเน็ตทั้งหมด

## เรื่องที่ 3

### การบริหารจัดการสำนวนปราบปรามการทุจริต

#### ข้อเท็จจริง

เนื่องด้วยองค์กรป้องกันและปราบปรามการทุจริตในทุกๆประเทศ ได้ประสบปัญหาหลักแบบเดียวกันคือ มีจำนวนเรื่องร้องเรียนและคดีการทุจริตเข้าสู่ระบบมาก มีคดีที่อยู่ในระหว่างการดำเนินการ และมีคดีค้างที่ยังดำเนินการไม่เสร็จสิ้น ส่งผลให้มีปริมาณงานที่มาก ทำให้การติดตามตรวจสอบ เร่งรัดการดำเนินงาน ของผู้บริหารส่วนงานและผู้บริหารองค์กรสามารถทำได้ช้าและติดขัดในปัญหาทางเทคนิคมากมาย โดยมีสาระและรายละเอียดแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ซึ่งปัญหาดังกล่าวไม่ใช่เป็นเพียงแต่ปัญหาภายในองค์กร แต่ยังส่งผลในทางลบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งอาจไม่ได้หมายความว่าองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ แต่เนื่องจากขาดระบบการบริหารจัดการสำนวนที่ดี จึงไม่สามารถชี้แจงโดยมีรายงานหรือข้อมูลที่เป็นที่เข้าใจได้ง่ายที่จะประชาสัมพันธ์ต่อ สาธารณชน

ทั้งนี้ ในแต่ละองค์กรป้องกันและปราบปรามการทุจริตได้มีการพัฒนาการบริหารจัดการสำนวนคดีแตกต่างกันไปตามพื้นฐานของระบบกฎหมายและปัจจัยต่างๆในแต่ละประเทศ โดยสำนักงาน CPIB ของประเทศสิงคโปร์ ได้พัฒนาระบบบริหารจัดการสำนวนและคดีปราบปรามการทุจริตมาอย่างต่อเนื่อง จนเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กรและประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพของการบริหารจัดการสำนวนคดีที่ผู้บริหารองค์กรและ ผู้บริหารส่วนงานปราบปรามการทุจริต สามารถเร่งรัดงาน ควบคุมคุณภาพของสำนวนคดี รวมถึงทราบจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงแก้ไขได้เป็นอย่างดี และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสาธารณชนได้

หมายเหตุ สำนักงาน CPIB สาธารณรัฐสิงคโปร์ใช้กฎหมายระบบสืบสวนสอบสวน

#### วิธีการ

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารจัดการสำนวน คือ

- เพื่อบริหาร การวางแผนงาน ตรวจสอบความคืบหน้าของสำนวนคดีที่อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนงานปราบปรามการทุจริต
- เพื่อทราบถึงสถานะความคืบหน้าและกำหนดแผนงานในแต่ละสัปดาห์
- ติดตามงานและให้คำแนะนำสำนวนคดีที่อยู่ในความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ
- เพื่อให้สามารถจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารระดับสูงได้เมื่อต้องการ

สำหรับการตรวจสอบถึงสถานะความคืบหน้าและกำหนดแผนงานในแต่ละสัปดาห์ที่ผู้บริหารส่วนงานสามารถได้ประโยชน์จากการบริหารจัดการสำนวน อาทิเช่น ขั้นตอนการดำเนินการล่อซื้อความคืบหน้าในการสืบสวนสอบสวน และการสังเกตการณ์ การหาข่าวในทางลับ (Intelligence) ผลของการใช้เครื่องจับเท็จที่สามารถนำมาเป็นพยานหลักฐาน การสืบสวนทางคอมพิวเตอร์และโทรศัพท์มือถือ ที่บรรจุข้อมูลและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ ที่สามารถนำมาเป็นพยานหลักฐานประกอบไว้ในสำนวน การเก็บรายละเอียดของสำนวน เช่น ขั้นตอนที่ต้องดำเนินการตามกระบวนการของกฎหมาย เอกสารประสานงานหน่วยงานต่าง ๆ และความละเอียดรอบคอบ ซึ่งทำให้ผู้บริหารส่วนงานปราบปราม การทุจริตสามารถจัดสรรเวลาของตัวเองได้ว่าควรจะใช้เวลาอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ ที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาของตนเองบริหารจัดการเวลา และบริหารจัดการตามความสำคัญของสำนวนและคดี โดยไม่ต้องพึ่งการใช้ดุลยพินิจและประสบการณ์แต่เพียงอย่างเดียว เพราะเนื่องจากในระยะเวลาที่จำกัดและจำนวนสำนวนและคดีที่อยู่ในความรับผิดชอบมีจนมากเกินไป มักจะเกิดความสับสน ความไม่มีประสิทธิภาพ ความล่าช้า และขาดความรอบคอบได้

กระบวนการบริหารจัดการสำนวนคดีที่กล่าวมานี้ ในระยะเริ่มแรก CPIB ได้จัดทำเป็นตารางบนกระดาษแบบฟอร์มและได้ทดลองใช้ พัฒนาปรับปรุงจนสมบูรณ์ ใช้ระยะเวลาอยู่หลายปีจนในปัจจุบันนี้สามารถดำเนินการผ่านทางระบบ Intranet ทั้งหมด โดยผู้บริหารสูงสุดขององค์กรจะเปิดใช้งานทางคอมพิวเตอร์ทุกวัน และผู้บริหารส่วนงานจะสั่งการ เร่งรัดงาน และบริหารจัดการสำนวนคดีผ่านทางคอมพิวเตอร์และระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งเจ้าหน้าที่เจ้าของคดีมีหน้าที่ที่จะต้องลงข้อมูล รายงานการดำเนินงาน ระยะเวลาที่ใช้ดำเนินการในแต่ละขั้นตอนเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่หากเกินระยะเวลาที่กำหนดเพราะเหตุใด ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงการขออนุมัติดำเนินการใดๆ ด้วย ทั้งนี้ในโปรแกรมจะคำนวณให้โดยอัตโนมัติว่าเจ้าหน้าที่เจ้าของสำนวน หัวหน้าทีม ผู้บริหารส่วนงาน รวมถึงผู้บริหารสูงสุด ว่าใช้ระยะเวลาเท่าไรในสำนวนนั้นๆ ส่งผลให้เกิดความกระตือรือร้น และสร้างความรับผิดชอบให้เกิดแก่กระบวนการทำงาน

ในส่วนของการจัดทำรายงานความก้าวหน้าของสำนวนคดี นับเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งอีกส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการสำนวน เนื่องจากเป็นการนำข้อมูลที่อยู่ในฐานข้อมูลปรับใช้ให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริงในการบริหารจัดการของผู้บริหาร เพื่อให้ทราบถึงสถานะและความไม่หยุดนิ่งของสำนวน ตรวจสอบองค์ประกอบของสำนวน พยานทุกชนิด รวมถึงผู้ถูกกล่าวหาหมายเรียกและหมายจับ ( ในกรณีดังกล่าวตามกฎหมายเป็นอำนาจของผู้อำนวยการใหญ่ CPIB) เพื่อสั่งการแก้ไข เพิ่มเติมให้สำนวนเกิดความสมบูรณ์ ตรวจสอบสำนวนที่ส่งไปยังอัยการ ในกรณีที่มีข้อแนะนำจากอัยการเพื่อการดำเนินการเพิ่มเติมพยานหลักฐานให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

## แนวทางการนำมาปรับใช้กับสำนักงาน ป.ป.ช. และข้อสังเกต

สำนักงาน ป.ป.ช. สามารถที่จะนำหลักการเดียวกันนี้ มาพัฒนาปรับปรุงตามพื้นฐานของระบบกฎหมายของไทย คือ พ.ร.บ. ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยอาจตั้งเป็นคณะทำงานเพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการสำนวนคดีขึ้น เพื่อระดมสมองในการสร้างองค์ประกอบต่างๆ ที่เป็นขั้นตอนของการปฏิบัติงานของฝ่ายปราบปรามขึ้นให้ครบทุกด้าน เช่น เพื่อให้ทราบถึงสถานะและความไม่หยุดนิ่งของงานขั้นตอนการดำเนินงาน เอกสารหลักฐาน การสอบพยาน กระบวนการเป็นไปตามขั้นตอนและเชื่อถือได้แล้ว หรือยัง ตรงจุดไหนที่ยังไม่ได้ดำเนินการ เพราะเหตุใด มีปัญหาและอุปสรรค ทำให้เกิดความล่าช้าหรือไม่ คุณภาพของสำนวนคดีเป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่ การดำเนินการให้สอดคล้องกับมาตรฐานของอัยการและหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ ทั้งนี้ ควรจัดทำในรูปแบบของกระดาษเป็นแบบฟอร์ม พัฒนาและแก้ไขไปเรื่อยๆให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง ไม่ควรนำระบบอิเล็กทรอนิกส์หรือไอทีเข้ามาจับในระยะเริ่มต้น เพราะการบริหารจัดการสำนวนนี้เป็นเรื่องของการบริหารจัดการองค์ความรู้บางอย่างหนึ่ง ที่จำเป็นต้องใช้ความรู้ และประสบการณ์ที่สั่งสมอยู่ในบุคคล พัฒนาออกมาเป็นระบบการทำงานและแก้ไขปรับปรุงไปเรื่อยๆจนกว่าจะเป็นที่ยอมรับซึ่งอาจใช้ระยะเวลาหลายปี จึงจะมีความพร้อมที่นำลงสู่ระบบไอทีเพื่อสะดวกต่อการใช้งานต่อไป

## เรื่องที่ 4

# การสรุปสำนวนคดีทุจริตในรูปแบบของแบบฟอร์มเพื่อเสนอต่อ ผู้บริหารและอัยการ

### ข้อเท็จจริง

ในอดีตการสรุปสำนวน ของสำนักงาน CPIB เพื่อเสนอต่อผู้บริหารและอัยการนั้น มักจะประสบปัญหาความยืดยาวของสำนวน และเจ้าพนักงานเจ้าของคดีมักจะมีแนวทางการทำสำนวนที่แตกต่างกันออกไป ในบางครั้งสำนวนมีความยาวและมีรายละเอียดมาก ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถที่จะตรวจทานและให้คำแนะนำให้สำนวนมีความรอบคอบสมบูรณ์ยิ่งขึ้นได้ และเมื่อส่งอัยการเพื่อส่งฟ้องก็จะประสบปัญหาเดียวกัน

ดังนั้น เพื่อให้เกิดเป็นมาตรฐานเดียวกันและสะดวกรวดเร็วในการจับประเด็นสำคัญของสำนวน ผู้บริหารสามารถตรวจทานและส่งแก้ไขปรับปรุงได้ง่าย และเมื่อนำส่งอัยการแล้ว อัยการผู้รับผิดชอบคดีสามารถใช้ระยะเวลาอันสั้นที่จะเข้าใจเรื่องราวและประเด็นสำคัญของสำนวนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงาน CPIB จึงได้พัฒนาแบบฟอร์มปะหน้าสรุปสำนวนขึ้น

หมายเหตุ สำนักงาน CPIB สาธารณรัฐสิงคโปร์ใช้กฎหมายระบบสืบสวนสอบสวน

### วิธีการ

การจัดทำสรุปสำนวนก็เพื่อเป็นการทบทวนสำนวนของตัวเจ้าพนักงานเจ้าของสำนวนเอง และเพื่อความรวดเร็วของผู้บริหารในการทำความเข้าใจในประเด็นสำคัญของสำนวน รวมถึงจุดอ่อนจุดแข็งของสำนวนด้วย จึงได้เกิดมีแบบฟอร์มสรุปสำนวน ตัวอย่าง เช่น



พยานหลักฐานที่ระบุถึงการให้สัญญาว่าจะให้สินบน		พยานหลักฐานการรับ/พยายามที่จะรับสินบน	
<u>ได้รับการยืนยันโดย</u>	<u>คำให้การและเหตุการณ์</u>	<u>คำสารภาพของผู้ถูกกล่าวหา</u>	<u>คำสารภาพและเหตุการณ์</u>
ชื่อ นาย ก. ผู้ให้สินบน บรรทัดที่ .....	นาย ข. ผู้ถูกกล่าวหาบอกกับ นาย ก. ตัวแทนบริษัท AAA ว่าจะให้ค่า แ น ะ หน้ า กั บผู้บังคับบัญชาว่าควรจะจ้างบริษัท AAA ให้ได้รับการจ้างเป็นผู้รับจ้าง....	บรรทัดที่.....	ผู้ถูกกล่าวหาบอกให้นาย ก. ซึ่งเป็นตัวแทนของบริษัท AAA จ่ายเงินจำนวน 5,000 เหรียญเพื่อบริษัท AAA จะได้รับเลือกให้เป็นผู้ได้รับงาน
บรรทัดที่.....	นาย ข. ผู้ถูกกล่าวหาบอกกับนาย ก. ว่าจะต้องให้เงินจำนวน 5,000 เหรียญ เมื่อเลือกบริษัท AAA ให้ได้รับงาน	บรรทัดที่.....	เมื่อได้รับงาน นาย ก. ได้มอบเงินจำนวน 5,000 เหรียญให้แก่ นาย เป็นการตอบแทน
บรรทัดที่.....	เมื่อได้รับงานแล้ว เงินจำนวน 5,000 เหรียญ ได้ส่งมอบให้แก่ นาย ข.	บรรทัดที่.....	นาย ข. นำเงินสินบนที่ได้รับไปชำระหนี้ส่วนตัว
<u>คำให้การของพยาน</u>	<u>คำให้การและเหตุการณ์</u>		
นาง ค ภริยาของนาย ข. บรรทัดที่.....	นาง ค. ให้การว่าสามีคือ นาย ข. ได้เล่าว่าจะต้องให้เงินจำนวน 5,000 เหรียญ ต่อนาย ก. เพื่อให้บริษัท AAA ได้รับงาน และแสดงต้นข้าวเช็คที่จ่ายให้นาย ก.  เช็คที่จ่ายให้นาย ก. ได้ถูกเขียนโดยนาง ค. ภริยาของนาย ก.		

<p>วัตถุประสงค์ที่.....</p>	<p>1) ใบเสร็จค่าใช้จ่ายในการดำเนินการรับจ้างออกโดยบริษัท AAA</p> <p>2) เช็คของบริษัท AAA ที่จ่ายให้แก่ผู้ถูกกล่าวหา</p> <p>3) ต้นข้าวของเช็คธนาคารแสดงเงินจำนวน 5,000 เหรียญ</p> <p>นาย ก. ได้ตกลงที่จะจ่ายเงินจำนวน 5,000 เหรียญให้แก่ผู้ถูกกล่าวหา เพราะกลัวว่าบริษัท AAA จะไม่ได้รับการจ้างงาน</p>		<p><u>ผู้ถูกกล่าวหายอมรับสารภาพ</u></p> <p>นาย ข. ผู้ถูกกล่าวหา ยอมรับสารภาพว่าได้มีการตกลงและรับเงินสินบนดังกล่าวจริง และเสียใจต่อการกระทำของตนเองเป็นอย่างมาก</p>
-----------------------------	---	--	---

- จุดอ่อนของสำนวนคดี (ไม่มี)
- ความน่าเชื่อถือของคำให้การของพยานในคดี (คำให้การของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดมีความน่าเชื่อถือ และสอดคล้องไปในทางเดียวกัน และมีความน่าเชื่อถือว่าจะให้การในศาลตามที่ระบุไว้ในสำนวนนี้)
- ข้อมูลที่สำคัญอื่นๆ (ผู้ถูกกล่าวหาเคยถูกฟ้องในศาลในคดีลักทรัพย์)  
(ผู้ถูกกล่าวหา บอกกับเจ้าหน้าที่ว่าจะยอมรับสารภาพในคดีทุจริตดังกล่าว)
- คำแนะนำ (สำนักงาน CPIB ได้พิจารณาสำนวนนี้แล้วอย่างรอบคอบ เห็นว่าพยานหลักฐานทั้งหมดสามารถดำเนินคดีเอาผิดต่อผู้ถูกกล่าวหาได้ ตาม กฎหมายว่าด้วยการต่อต้านการทุจริต ม.241 ของสาธารณรัฐสิงคโปร์)
- ตัวการร่วม/จำนวนข้อกล่าวหาอื่นๆ (ไม่มี ในคดีนี้มีผู้ถูกกล่าวหาคนเดียว และมีข้อกล่าวหาเดียว)

หมายเหตุ เป็นตัวอย่างสรุปสำนวนคดีทุจริต จำลองจากเหตุการณ์จริง

## แนวทางการนำมาปรับใช้กับสำนักงาน ป.ป.ช. และข้อสังเกต

สำนักงาน CPIB เป็นองค์กรที่มีขนาดเล็กมีเจ้าหน้าที่รวมผู้บริหารทั้งหมดเพียงประมาณ 80 คน มีส่วนงานปราบปรามการทุจริต 4 หน่วย เป็นลักษณะของกลุ่มงาน หรือ Cluster ในขณะที่มีปริมาณเรื่องร้องเรียนการทุจริตเข้ามามากเมื่อเทียบกับกำลังทรัพยากรที่มีอยู่ ดังนั้นเพื่อเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และเวลา จึงทำให้เกิดวิธีปฏิบัติงานและรูปแบบการทำงานต่างๆ ที่จะช่วยลดปริมาณงานของผู้บริหารและระยะเวลาการทำงานให้สั้นลง และเกิดประสิทธิภาพสูง ซึ่งตามสถิติของสำนวนที่ส่งอัยการฟ้องศาลนั้น ร้อยละ 95 ศาลได้มีคำพิพากษาลงโทษผู้กระทำผิด

สำนักงาน ป.ป.ช. โดยเฉพาะอย่างยิ่งส่วนงานด้านการปราบปรามการทุจริต อาจนำกรณีศึกษาดังกล่าว มาปรับใช้และพัฒนาการจัดทำแบบฟอร์มสรุปสำนวนคดีของเจ้าพนักงานปราบปรามการทุจริตเป็นของสำนักงาน ป.ป.ช. เอง โดยคำนึงถึงระบบกฎหมาย ป.ป.ช. กฎหมายอื่นๆที่เกี่ยวข้อง และธรรมเนียมการปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานด้านการปราบปรามการทุจริตให้มีประสิทธิภาพ สามารถบริหารจัดการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว บนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง

ทั้งนี้ มีข้อสังเกตว่า แบบฟอร์มการสรุปสำนวนปะหน้าตัวสำนวนคดีของ สำนักงาน CPIB นี้ จะใช้ส่วนมากภายในระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้บริหาร รวมถึงการส่งอัยการเพื่อพิจารณาสั่งฟ้องเป็นหลัก โดยในชั้นศาลนั้นไม่จำเป็นที่จะต้องใช้วิธีการดังกล่าวแต่อย่างใด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการนำแนวทางดังกล่าวมาปรับใช้นั้น ก็เพื่อประโยชน์หลักของการทำงานภายในองค์กร และกับอัยการ ให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น