



การพัฒนางานตามความรับผิดชอบต่อสังคมกับการต่อต้านคอร์รัปชัน
(Social responsibility development and anti - corruption)

โดย

นายสุนทร คุณชัยมั่ง

เอกสารส่วนบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการอบรมหลักสูตรนักบริหารยุทธศาสตร์
การป้องกันและปราบปรามการทุจริตระดับสูง (นยปส.) รุ่นที่ 6

ปี พ.ศ. 2558

คำนำ

การศึกษาเรื่องการพัฒนาตามความรับผิดชอบต่อสังคมกับการต่อต้านคอร์รัปชันนี้ มุ่งที่จะค้นหาอธิบายว่า ทำไมจึงมีการศึกษาความเกี่ยวข้องของเรื่องนี้ไม่มากนัก ทั้งๆ ที่การต่อต้านคอร์รัปชันเป็นหนึ่งในประเด็นร่วมของ UN Global Compact โดยที่เรื่องอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องสิทธิมนุษยชน แรงงาน และสิ่งแวดล้อม มักจะได้รับความสนใจในการศึกษาร่วมไปกับการพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่า พร้อมกันนั้น ก็จะพิจารณาถึงกลยุทธ์หรือความเป็นไปได้ที่จะรวมทั้งสองเรื่องนี้สร้างเป็นโครงการรณรงค์ในไทย

จากการศึกษา พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมกับการต่อต้านคอร์รัปชัน นั้น ต่างมีจุดหมายปลายทางที่ต้องการสร้างสิ่งดีให้กับสังคมเหมือนกัน หากมีการนำเอางานตามความรับผิดชอบต่อสังคมในกิจการของบริษัทหรือที่เรียกกันโดยทั่วไป Corporate Social Responsibility หรือ CSR มาเชื่อมโยงเข้ากับการต่อต้านคอร์รัปชันแล้ว จะเท่ากับเป็นการลด supply ของการระบวงการคอร์รัปชันลง แท้ที่จริง แผนและมาตรการด้าน CSR (ที่รวมเอาการต่อต้านคอร์รัปชัน) นั้น จะเป็นมาตรการที่สำคัญอย่างหนึ่งของมาตรการเชิงป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันในภาครัฐกิจเอกชน และยังจะสามารถรณรงค์กลยุทธ์การต่อต้านคอร์รัปชันได้ทั้งตาม Ethical approach และ Business approach โดยกลยุทธ์แบบหลังนี้ จะสามารถระดมความร่วมมือได้มากกว่าและสามารถสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมได้ดีกว่า

หากมีการรณรงค์เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม (ที่รวมเอาการต่อต้านคอร์รัปชัน) ในองค์กรภาครัฐ ก็จะเท่ากับว่า องค์กรภาครัฐนั้นๆ ต่างเป็นหุ้นส่วนพันธมิตรที่แนบแน่นต่อการป้องกันการคอร์รัปชัน และเป็นผลเชิงบวกทั้งในระดับการกำหนดนโยบายและการแปรผลสู่การปฏิบัติของระดับปฏิบัติการ จะเป็นการลดเงื่อนไขในด้าน demand ของการคอร์รัปชันลงไป ยิ่งไปกว่านั้น ผลของการรวมงาน CSR กับการต่อต้านคอร์รัปชันเข้าด้วยกันนี้ ยังจะนำไปสู่การพัฒนาขององค์กรและจัดกระบวนการในการต่อต้านคอร์รัปชัน ที่จะต้องดำเนินการไปพร้อมๆ กัน ทั้งการป้องกัน การปราบปราม และการสร้างความตระหนักรู้ของสังคม/สาธารณะให้ตื่นตัวอยู่เสมอได้อีกมิติหนึ่งด้วย

สุนทร คุณชัยมั่ง

สิงหาคม 2558

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	
หลักการและเหตุผล	1
วัตถุประสงค์	2
คำนิยาม	3
บทที่ 2 ความเกี่ยวข้องของการต่อต้านคอร์รัปชันกับ CSR	
UN Global Compact	6
UNCAC	7
พื้นที่ร่วมของการต่อต้านคอร์รัปชันกับ CSR	8
การทำงานร่วมกันแบบสร้างผลลัพธ์ร่วม	11
บทที่ 3 การต่อต้านคอร์รัปชันกับ CSR ของไทย	
ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 1	13
ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 2	15
บทที่ 4 ข้อเสนอว่าด้วยการต่อต้านคอร์รัปชันด้วยงาน CSR	
การสร้างพลังร่วมจากงาน CSR	18
การสร้างมิติของการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันแบบ Business Case	19
แนวทางของการรณรงค์ความร่วมมือต้าน CSR ว่าด้วยการต่อต้านคอร์รัปชัน	19

1. บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

กระแสการตื่นตัวเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ที่เปลี่ยนจากการพัฒนาประสิทธิภาพ แบบมุ่งเน้นการลดต้นทุนและการเร่งสร้างกำไรขององค์กรแต่เพียงอย่างเดียว แล้วขยายความเกี่ยวข้องไปยังภาคส่วนที่อยู่ภายนอกของกิจการองค์กรควบคู่กันไปมากขึ้น เป็นความใหม่ (Newness) ของการบริหารจัดการที่เรียกได้ว่าเป็นการมุ่งเน้นหรือคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียเป็นกรอบความสำคัญ (Stakeholder oriented framework) โดยส่วนที่อยู่ภายนอกองค์กรที่มักจะมีการพูดถึงอยู่เสมอๆ เช่น ชุมชน ผู้นำชุมชน ผู้นำทางความคิด องค์กรปกครองท้องถิ่น และองค์กรภาคประชาสังคม รวมทั้งขบวนการเคลื่อนไหวทางสังคมและการเมือง หรือการเมืองภาคพลเมือง

ภายใต้ความใหม่ของกระแสข้างต้น มีประเด็นสำคัญที่มีความเกี่ยวข้องอย่างน้อย 2 เรื่อง คือ เรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) และการต่อต้านคอร์รัปชัน (Anti - corruption) ดังปรากฏตามข้อเสนอของ Kofi Annan เลขาธิการองค์การสหประชาชาติ ที่ได้เสนอความเห็นต่อที่ประชุม World Economic Forum ในปี ค.ศ.1999¹ “...ให้กิจการธุรกิจเอกชนขนาดใหญ่ระดับโลกร่วมกันริเริ่มรณรงค์ความเป็นพลเมืองที่ดีของโลก (Corporate citizenship initiative) โดยเรียกว่าเป็น Global Compact ทั้งให้สร้างกระบวนการขึ้นในระดับท้องถิ่นของแต่ละประเทศ..” ต่อมาสำนักงานใหญ่องค์การสหประชาชาติได้ประกาศใช้แนวปฏิบัติดังกล่าวอย่างเป็นทางการในวันที่ 26 กรกฎาคม ค.ศ. 2000 โดยมีเรื่องที่เกี่ยวข้อง 4 หมวด ประกอบด้วยเรื่องสิทธิมนุษยชน สิทธิแรงงาน สิ่งแวดล้อม และการต่อต้านคอร์รัปชัน โดยมีรายละเอียดเป็นเรื่องย่อยต่างๆ รวมเป็น 10 เรื่องย่อย

อย่างไรก็ตาม การประกาศหลักการรณรงค์ว่าด้วย UN Global Compact ทั้ง 4 เรื่องข้างต้น เป็นการยึดโยงมาจากหลักการของแต่ละเรื่องเข้าด้วยกันเพื่อสร้างผลลัพธ์ของการรณรงค์ให้สนับสนุนซึ่งกันและกันและสร้างผลลัพธ์ร่วมกัน กล่าวคือ 1) เรื่องสิทธิมนุษยชน มาจาก The Universal Declaration of Human Rights, เรื่องสิทธิแรงงาน มาจาก The International Labour Organization's Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work, เรื่องสิ่งแวดล้อม มาจาก The Rio Declaration on Environment and Development และเรื่องการต่อต้านคอร์รัปชัน ก็มาจาก The United Nations Convention against Corruption นั้นหมายความว่า แต่ละเรื่องจะมีหลักการและแนวทางของการรณรงค์เป็นกรณีเฉพาะแล้วองค์กรสหประชาชาติได้นำเอาทั้ง 4 เรื่องมาร้อยโยงเข้าด้วยกันและรณรงค์เป็นเรื่องใหญ่ร่วมกัน เป็น UN Global Compact การรวมกันดังกล่าว ด้านหนึ่ง จะทำให้เกิดผลลัพธ์โดยรวมต่อประชาคมโลกร่วมกัน อีกด้านหนึ่ง จะเป็นการสนับสนุนการรณรงค์ซึ่งกันและกัน หมายความว่า การรณรงค์เรื่องใดเรื่องหนึ่งจะเกิดผลเชิงบวกมากขึ้น หากมีการรณรงค์ในเรื่องอื่นๆ อีก 3 เรื่องไปพร้อมๆ กัน

¹ THE UN GLOBAL COMPACT AND THE OECD GUIDELINES FOR MULTINATIONAL ENTERPRISES : COMPLEMENTARITIES AND DISTINCTIVE CONTRIBUTIONS. (5 สิงหาคม 2558). <http://www.oecd.org>

จากการอธิบายข้างต้น ย่อมจะกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่า การรณรงค์ทั้ง 4 เรื่องร่วมกันของ UN Global Compact เป็นการบ่งบอกถึงลักษณะของการต่อต้านคอร์รัปชันว่าจะต้องมีการจัดการในเรื่องอื่นๆ ไปพร้อมๆ กันด้วย หรือกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่า บุคลิกสำคัญของการต่อต้านคอร์รัปชัน (Anti - corruption) ไม่ควรดำเนินการโดยลำพัง นั่นเอง

หันมาพิจารณาพัฒนาการของการจัดระเบียบแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม (The Concepts of Social Responsibility) ก็พบว่า มีการประชุมร่วมระหว่างภาครัฐ เอกชน และประชาสังคมในยุโรปเพื่อกำหนดกรอบว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) โดยยึดเอาหลักการและแนวปฏิบัติของ UN Global Compact เป็นกรอบสำคัญ และประกาศเป็นหลักการและแนวปฏิบัติว่าด้วยกรอบ CSR ขององค์กรระหว่างประเทศหลายหน่วยงาน เช่น OECD Guideline for MNEs ซึ่งเป็นหลักการสำคัญที่ไปรองรับแนวคิดว่าด้วยการจัดการงาน CSR ตามความสมัครใจ ไม่ใช่ตามการกำหนดให้เป็นมาตรการบังคับตามกฎหมาย (แนวการปฏิบัติสำหรับความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการบริษัท หรือ CSR ที่เป็นไปโดยกฎหมายกำหนดนั้น ปัจจุบันนี้ มี 2 ประเทศ คือ อินโดนีเซีย และอินเดีย ที่กำหนดให้กิจการเอกชนจัดสรรเงิน 2% ของกำไรเบื้องต้นไปสนับสนุนต่อการดำเนินกิจการเพื่อสังคมในรูปแบบต่างๆ ในท้องถิ่นที่ตั้งกิจการของบริษัท โดยกรณีของอินโดนีเซียนั้น บังคับเฉพาะกิจการที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรธรรมชาติและต้องดำเนินการร่วมกับรัฐบาลท้องถิ่น รวมทั้งมีการจัดทำรายงานประจำปีเพื่อเผยแพร่ต่อสาธารณะด้วย)

อย่างไรก็ตาม การต่อต้านคอร์รัปชันกับการจัดการตามความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น นอกจากจะเป็นเรื่องร่วมกันของ UN Global Compact แล้ว ยังมีความเกี่ยวข้องกันตามรากฐานทางความคิดทางทฤษฎีเกี่ยวกับศีลธรรมและจริยธรรม Garriga and Mele (2004) อธิบายว่า ทฤษฎีเรื่องของ CSR จะแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่มด้วยกัน ประกอบด้วย 1) กลุ่มที่เน้น CSR เป็นเครื่องมือสำหรับบริษัท 2) กลุ่มที่เน้นการสร้างฐานอำนาจของกิจการบริษัท 3) กลุ่มที่เน้นการตอบสนองต่อสังคมของบริษัท 4) กลุ่มที่เน้นเรื่องจริยธรรม ทฤษฎี CSR ของ 2 กลุ่มหลังนี้ มุ่งที่จะตอบสนองต่อการสร้างสรรค์การอยู่ร่วมกันของคนทั้งสังคมโดยอาศัยหลักศีลธรรมและจริยธรรม ไม่ใช่การอยู่รอดแบบเน้นทำกำไรแต่เพียงลำพังของกิจการบริษัท

การศึกษานี้ ผู้วิจัยให้ความสนใจต่อลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างการต่อต้านคอร์รัปชัน กับ CSR เช่น ลักษณะของความเกี่ยวข้องกับการบริหารงาน 3 ระดับ คือ ระดับระหว่างประเทศ ระดับประเทศ และระดับท้องถิ่น พร้อมกันนั้นก็มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของภาครัฐ เอกชน และประชาสังคม บทบาทของงานด้าน CSR จะส่งผลต่อยุทธศาสตร์ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของ ป.ป.ช. หรือไม่อย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผลที่จะมีต่อยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 2 (พ.ศ.2556 - 2560) ทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ไม่ว่าจะทั้งโดยตรงและโดยอ้อม

1.2 วัตถุประสงค์

1. ศึกษาการคาบเกี่ยวของการจัดการตามความรับผิดชอบต่อสังคมกับการต่อต้านคอร์รัปชัน
2. ศึกษากลยุทธ์ร่วมของการรณรงค์ทั้งงานตามความรับผิดชอบต่อสังคมและการต่อต้านคอร์รัปชัน
3. ศึกษาความเป็นไปได้ของการรณรงค์ตามกลยุทธ์ร่วมตาม 2. ในประเทศไทย

1.3 คำนิยาม

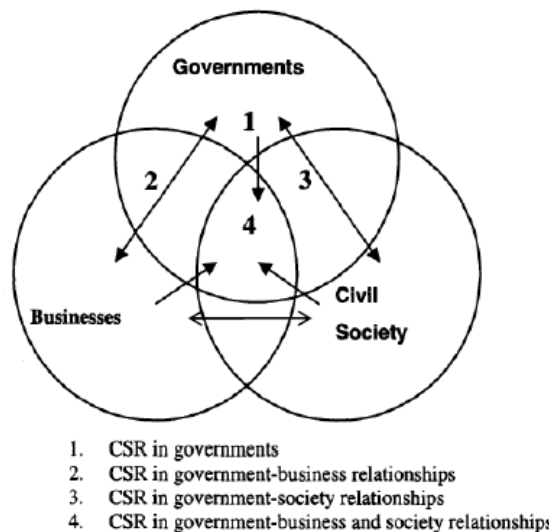
1. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) หรือ SR

หมายถึง การดำเนินงานที่คำนึงความเกี่ยวข้องต่อประเด็นทางสังคมทั้งในระดับชุมชน ท้องถิ่น ประเทศ และระหว่างประเทศ (เป็นประเด็นปัญหาาร่วมของคนทั้งโลก เช่น ภาวะโลกร้อน) ของกิจการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ เอกชน และองค์กรภาคประชาสังคมหรือองค์กรไม่แสวงหากำไร โดยคำนึงถึงผู้บริโภคน พนักงาน ผู้ถือหุ้น ชุมชนและสิ่งแวดล้อม ที่เป็นผลต่อเนื่องมาจากการดำเนินกิจการขององค์กรนั้นๆ เป็นสำคัญ ซึ่งเป็นพันธสัญญาด้านจริยธรรมที่จะกำกับให้มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องขององค์กรเพื่อความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสังคมทุกภาคส่วน

โดยทั่วไปมักจะรู้จักกันในคำว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการบริษัท (Corporate Social Responsibility) หรือ CSR ทั้งนี้ ก็เพราะว่าแนวคิดของการบริหารจัดการองค์กรที่เน้นต่อความรับผิดชอบต่อสังคมนี้ ได้ริเริ่มเรียกร้องให้บริษัทข้ามชาติและกิจการเอกชนให้หันมาเพื่อความใส่ใจต่อผลกระทบจากการใช้ทรัพยากรที่มีต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมและผู้มีส่วนได้เสีย ตามข้อเสนอที่มีต่อที่ประชุมสากลที่กรุงริโอเดอจาเนโร ในปี ค.ศ.1992 อย่างไรก็ตาม คำและความหมายของคำว่า SR หรือ CSR นี้ เป็นคำที่ไม่มีความหมายเป็นความหมายเดียว แต่จะเป็นคำหรือแนวความคิดที่ผันแปรไปตามน้ำหนักของประเด็นปัญหาทางสังคมที่กิจการนั้นๆ ตั้งอยู่หรือเป็นไปตามกลยุทธ์การบริหารจัดการของแต่ละองค์กรที่จะมุ่งเน้น

สำหรับคำว่า SR นั้น ก็เป็นคำที่ขยายผลออกไปเป็นการปรับใช้แนวคิดด้วย CSR ไปใช้กับองค์กรของรัฐและองค์กรไม่แสวงหากำไรหรือองค์กรภาคประชาสังคม ซึ่งโดยหลักการแล้ว จะมีจุดมุ่งหมายเพื่อการบริหารจัดการหรือบริการสาธารณะอยู่แล้วก็ตาม ดังจะเห็นเป็นตัวอย่างได้จากข้อเสนอของ Albareda, Luara (ed.al) (2007) ที่เสนอให้รัฐบาลจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมโดยบูรณาการการทำงานในเรื่องเดียวกันกับภาคเอกชนและภาคประชาสังคม โดยเรียกว่า CSR as public policy

ภาพที่ 1 บทบาทของรัฐบาลในการดำเนินงาน CSR as public policy



การมุ่งเน้นการอธิบายต่อคำว่า SR หรือ CSR นี้ นอกจากจะมีการจัดแบ่งกลุ่มทฤษฎีไว้เป็น 4 กลุ่มแล้วก็ตาม ในที่นี้ จะขอเพิ่มเติมการอธิบายเรื่อง CSR ในไทย ซึ่งจะใช้คำว่า CSR โดยไม่มีการแยกว่าจะเป็น การดำเนินงานขององค์กรประเภทภาครัฐ เอกชน และองค์กรประชาสังคม เช่น การอธิบายของ ดร.พิพัฒน์ ยอดพฤติการ ผู้อำนวยการสถาบันไทยพัฒนา มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ที่ให้ความสำคัญต่อพื้นที่ที่จะมีความเกี่ยวข้องที่กิจการนั้นๆ จะต้องรับผิดชอบต่อสังคม เป็น CSR in process ซึ่งเป็นพื้นที่ภายในกระบวนการประกอบกิจการ และความเกี่ยวข้องไปตาม Value chain และ CSR after process ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การบริจาคเพื่อสาธารณกุศลต่างๆ ตามความประสงค์ของผู้บริหารองค์กร เป็นต้น หรือการอธิบายของ ดร.เอกชัย อภิศักดิ์กุล ที่เห็นว่าเป็นความเกี่ยวข้องของการจัดการตามหน้าที่และความรับผิดชอบต่อ Triple Bottom Line ของกิจการ โดยแบ่งเป็นสองมิติ คือ มิติที่เป็น Corporate - driven กับมิติที่เป็น Social - driven โดยที่มิติแรก เป็นการใช้ทรัพยากรทุกชนิดที่มีอยู่ของกิจการไปดำเนินการแก้ไขปัญหาต่างๆ ของสังคม สำหรับมิติที่สอง จะเป็นการเชิญชวนให้บุคคลอื่นเข้ามาร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมร่วมกับองค์กร เช่น เชิญชวนลูกค้าให้ร่วมบริจาคเพื่อการใดการหนึ่ง ในขณะที่เดียวกันการลงไปดำเนินงานในกรณีนี้ ก็อาจจะมอบหมายให้ผู้อื่นซึ่งไม่ใช่บุคลากรขององค์กรไปดำเนินการแทน

ในการศึกษานี้ จะใช้ทั้ง SR และ CSR ทั้งนี้ เพื่อคงไว้ตามความเข้าใจที่มีอยู่โดยทั่วไป แต่จะใช้คำว่า SR อธิบายเพิ่มเติมในกรณีที่ต้องการจะระบุว่า เป็นงานที่จะต้องดำเนินงานโดยองค์กรภาครัฐ (ไม่ใช่รัฐวิสาหกิจ) และองค์กรภาคประชาสังคม

2. การจัดการธรรมาภิบาล (Good Governance)

หมายถึง การจัดการที่เกี่ยวกับการปกครองหรือกิจการสาธารณะที่ไม่ใช่การจัดการโดยรัฐบาลหรือภาครัฐแต่เพียงฝ่ายเดียว แต่เป็นการจัดการที่มีบทบาทการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียจากหลายภาคส่วน มาร่วมการจัดการร่วมกันด้วยความรับผิดชอบต่อ ยึดหลักนิติธรรม ความมีประสิทธิภาพ และความเป็นธรรม

3. บรรษัทภิบาล (Corporate Governance)

หมายถึง การบริหารจัดการองค์กรของบริษัท (รวมทั้งองค์กรประเภทอื่นๆ) ที่ประกอบด้วยแนวปฏิบัติโดยรวม ที่ประกอบไปด้วย หลักความรับผิดชอบต่อหน้าที่และสังคม หลักความรับผิดชอบต่อการกระทำ หลักความยุติธรรม หลักความโปร่งใส และหลักคุณค่าระยะยาว ทั้งนี้ก็เพื่อสนับสนุนต่อการใช้อำนาจที่มีอยู่ไปจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมตามกรอบความเกี่ยวข้องของกิจการบริษัทให้เป็นไปเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

4. คอร์รัปชัน (Corruption)

หมายถึง การกระทำทั้งโดยตนเองและร่วมกับผู้อื่นของเจ้าหน้าที่รัฐ (อาจจะหมายถึงองค์กรแต่ละประเภท หากจะอธิบายความหมายของการคอร์รัปชันเพื่อการนั้นๆ เช่น การคอร์รัปชันภาคเอกชน หรือการคอร์รัปชันในองค์กรภาคประชาสังคม) เบียดบัง โกง ยักยอก การจ่ายสินบน การใช้อำนาจหน้าที่ การเปิดเผยข้อมูลความลับขององค์กร การข่มขู่รีดไถ รวมทั้งการดำเนินการอื่นใดที่ขัดต่อหลักคุณธรรม

และจริยธรรมของการเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์สาธารณะไปเป็นของส่วนตัว ครอบครัว ญาติพี่น้อง เพื่อนฝูงและคนใกล้ชิด ทั้งนี้ยังถือว่าคอร์รัปชัน เป็นอาชญากรรมชนิดหนึ่ง

องค์การสหประชาชาติ (UN) ให้ความหมายว่า คอร์รัปชัน ไม่ใช่เรื่องพฤติกรรมส่วนบุคคล แต่เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมการเมืองและเศรษฐกิจที่เป็นภัยคุกคามต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของโลก องค์การเพื่อความโปร่งใสระหว่างประเทศ (Transparency International) หรือ TI ก็มีการนิยามและจัดประเภทของการกระทำต่างๆ ของคอร์รัปชัน เป็นการคอร์รัปชันขนาดใหญ่ (การกระทำของเจ้าหน้าที่ของรัฐในระดับสูง) การคอร์รัปชันขนาดเล็ก (การกระทำของเจ้าหน้าที่ระดับล่าง) การจ่ายสินบน (Bribery) การยักยอก (Embezzlement) การอุปถัมภ์ (Patronage) การสนับสนุนญาติพี่น้องและคนใกล้ชิด (Nepotism) และการมีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of interest)

2. ความเกี่ยวข้องของการต่อต้านคอร์รัปชันกับ CSR

2.1 UN Global Compact

หลัก 10 ประการว่าด้วย UN Global Compact ² เป็นหลักปฏิบัติเบื้องต้นสำหรับการดำเนินกิจการบริษัทเพื่อความยั่งยืน (Corporate sustainability) ซึ่งประกอบด้วยเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีในเบื้องต้นที่เกี่ยวข้อง 4 หมวดด้วยกัน คือ สิทธิมนุษยชน (Human rights) แรงงาน (Labour) สิ่งแวดล้อม (Environment) และการต่อต้านคอร์รัปชัน (Anti - corruption) โดยรวมเอาแนวปฏิบัติในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั้ง 4 เรื่องข้างต้น ที่เคยมีอยู่ของ UN มารวมเข้าด้วยกัน มารณรงค์ร่วมกัน และประกาศใช้เป็นแนวปฏิบัติอย่างเป็นทางการมาจนถึงปัจจุบัน (27 กรกฎาคม ค.ศ. 2015) มีผู้เข้าร่วมรณรงค์แล้วจากประเทศทั่วโลก 161 ประเทศ กว่า 12,000 องค์กร เป็นองค์กรภาคธุรกิจกว่า 8,000 องค์กร (ไม่ใช่องค์กรธุรกิจ 4,000 องค์กร) ในจำนวนนี้ มีองค์กรจากประเทศไทยแสดงความจำนงในเรื่องนี้ทั้งสิ้น 32 องค์กร โดยแบ่งเป็นกิจการบริษัท 26 ราย เช่น กลุ่มบริษัท ปตท. (และบริษัทเครือข่าย) และองค์กรไม่แสวงหากำไร 6 แห่ง คือ สภาองค์กรนายจ้างแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย มูลนิธิวิวัฒน์ดีเวลอปเม้นท์ฟอรัม มูลนิธิชุมชนโคราช มูลนิธิไอทีเอฟ และสถาบันไทยพัฒนา

หลัก 10 ประการว่าด้วย UN Global Compact มีรายละเอียด ดังนี้

สิทธิมนุษยชน

- หลักประการที่ 1 สนับสนุนและเคารพในการปกป้องสิทธิมนุษยชนที่ประกาศในระดับสากล ตามขอบเขตอำนาจที่เอื้ออำนวย
- หลักประการที่ 2 หมั่นตรวจตราดูแลมิให้ธุรกิจของตนเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการล่วงละเมิดสิทธิมนุษยชน

แรงงาน

- หลักประการที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนเสรีภาพในการรวมกลุ่มของแรงงานและการรับรองสิทธิในการร่วมเจรจาต่อรองอย่างจริงจัง
- หลักประการที่ 4 ขจัดการใช้แรงงานเกณฑ์และที่เป็นการบังคับในทุกรูปแบบ
- หลักประการที่ 5 ยกเลิกการใช้แรงงานเด็กอย่างจริงจัง
- หลักประการที่ 6 ขจัดการเลือกปฏิบัติในเรื่องการจ้างงานและการประกอบอาชีพ

สิ่งแวดล้อม

- หลักประการที่ 7 สนับสนุนแนวทางการระแวดระวังในการดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

² The Ten Principles of the UN Global Compact . (5 สิงหาคม 2558). <https://www.unglobalcompact.org>

- หลักประการที่ 8 อาสาจัดทำกิจกรรมที่ส่งเสริมการยกระดับความรับผิดชอบต่อ
สิ่งแวดล้อม
- หลักประการที่ 9 ส่งเสริมการพัฒนาและการเผยแพร่เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

การต่อต้านคอร์รัปชัน

- หลักประการที่ 10 ดำเนินงานในทางต่อต้านการทุจริต รวมทั้งการกรรโชก และการให้
สินบนในทุกรูปแบบ

อนึ่ง หลักประการที่ 10 ว่าด้วยการต่อต้านคอร์รัปชัน นี้ ได้พัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 2004 โดยรวม
ความหมายของการต่อต้านคอร์รัปชันในความหมายแบบกว้าง ประกอบการอธิบายว่า การต่อต้าน
คอร์รัปชันในหลักการนี้ ไม่เพียงแต่จะเกี่ยวข้องกับเรื่องการค้าขายสินบน การบิดเบือนอำนาจรัฐ และการ
คอร์รัปชันทุกรูปแบบ ยังรวมเอาเรื่องของการจัดการภายในองค์กรและการจัดการตามลักษณะของ
ความสัมพันธ์ของกิจการ Supply chain มารวมไว้ด้วย โดยที่การรณรงค์เหล่านี้ ก็จะมีทั้งการรณรงค์
ร่วมกันของกิจการเอกชน การร่วมงานกับภาคประชาสังคม UN และรัฐบาล

2.2 UNCAC

อนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการต่อต้านคอร์รัปชัน (United Nations Convention against
Corruption : UNCAC) เป็นความร่วมมือระหว่างประเทศขององค์การสหประชาชาติ (UN) พัฒนา
ต่อเนืองมาจาก United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC) ซึ่งเป็นองค์การชำนาญพิเศษของ
การจัดการปัญหาอาชญากรรมข้ามชาติ ซึ่งประกอบด้วย การค้ายาเสพติด การค้ามนุษย์ การก่อการร้าย
การฟอกเงิน โดยรวมเอาเรื่องของการคอร์รัปชัน ไปรวมไว้ในการจัดการด้วย โดยจัดเป็นอนุสัญญา
ว่าด้วยการต่อต้านองค์กรอาชญากรรมระหว่างประเทศ (UNTOC) เรื่องนี้ ประเทศไทยได้ร่วมลงนามแล้ว
แต่ยังไม่ได้ให้สัตยาบันเป็นภาคีอนุสัญญา³ ต่อมา UN ได้แยกเรื่อง UNCAC เป็นอนุสัญญาต่างหาก
เพื่อเน้นต่อการต่อต้านคอร์รัปชันโดยตรงแล้วประกาศเชิญชวนประเทศสมาชิกให้มีการลงนามเป็นครั้ง
แรกในเดือนธันวาคม ค.ศ. 2003 โดยมีการแบ่งแนวปฏิบัติไว้เป็น 4 หมวด ประกอบด้วย 1) การป้องกันการ
การคอร์รัปชัน 2) การกำหนดความผิดทางอาญาและการบังคับใช้กฎหมาย 3) ความร่วมมือระหว่าง
ประเทศ 4) การติดตามทรัพย์สินคืน

สาระสำคัญของหมวดการป้องกันการคอร์รัปชัน ระบุว่า 1) รัฐบาลจะต้องส่งเสริมความมี
คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแก่เจ้าหน้าที่รัฐ เช่น การจัดทำรายงานการกระทำที่เป็นการคอร์รัปชัน
การขัดกันแห่งผลประโยชน์ และการนำเอาจรรยาบรรณสากลมาปรับใช้ 2) การปรับปรุงระบบการจัดซื้อ
จัดจ้างเพื่อความโปร่งใส และเป็นธรรม 3) ให้ธุรกิจภาคเอกชนดำเนินการตามมาตรการป้องกันการคอร์
รัปชันอย่างจริงจัง มีการจัดทำบัญชี ธุรกรรม และตรวจสอบด้วยความมีประสิทธิภาพ

³ ภักดี โพรศิริ. (2558). เอกสารประกอบการบรรยายหลักสูตร หนยปส. รุ่นที่ 6 : วันที่ 8 พฤษภาคม 2558

ในขณะที่ CSR ขานรับแนวปฏิบัติว่าด้วย UN Global Compact ด้วยความร่วมมือขององค์กรการ เพื่อความร่วมมือเพื่อการพัฒนา โดยจัดทำเป็น OECD Guideline for MNEs เพื่อใช้เป็นแนวทางการ ดำเนินงานของธุรกิจข้ามชาติของกลุ่มประเทศที่พัฒนาความร่วมมือต่อเนื่องมาจากการรับความช่วยเหลือ จากสหรัฐอเมริกาและแคนาดา เพื่อฟื้นฟูทางเศรษฐกิจหลังสงครามโลกครั้งที่สอง โดยที่รัฐบาลของ ประเทศภาคีความร่วมมือจะสนับสนุนให้ภาคธุรกิจดำเนินธุรกิจไปด้วยความรับผิดชอบในทางปฏิบัติ จัดให้ความร่วมมือที่แนบแน่นระหว่างการปฏิบัติงานร่วมกัน ในทำนองเดียวกันกับการต่อต้าน คอร์รัปชัน ก็มีลักษณะเดียวกันที่ UNCAC ก็อาศัยกลไกการทำงานร่วมของข้อตกลงเพื่อการต่อต้านการ ให้สินบนแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐต่างประเทศ (OECD Convention) โดยจัดการปัญหาการให้สินบนแก่ เจ้าหน้าที่รัฐในต่างประเทศในการทำธุรกิจ ซึ่งทำให้เกิดการค้ำระหว่างประเทศที่ไม่เป็นธรรม ส่งผล เสียหายต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของโลก การดำเนินงานในเรื่องนี้มุ่งประสงค์ที่จะกำกับ “กิจการ เอกชน” ในฐานะที่เป็น Supply side หรือเป็น Active bribery ของกระบวนการคอร์รัปชัน ซึ่งสอดคล้อง กับการจัดการความผิดในฐานะการให้สินบนของนิติบุคคล (Corporate liability) และการบริหารกิจการ ที่ดีของภาคเอกชน (Corporate governance) โดยละไว้ซึ่งการเอาผิดกับเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เป็น Demand side หรือเป็น Passive bribery

ปัจจุบัน OECD ประกอบด้วยสมาชิก 34 ประเทศ ได้แก่ ออสเตรเลีย ออสเตรีย เบลเยียม แคนาดา ชิลี สาธารณรัฐเช็ก เดนมาร์ก เอสโตเนีย ฟินแลนด์ ฝรั่งเศส เยอรมนี กรีซ ฮังการี ไอร์แลนด์ ไอร์แลนด์ อีสราเอล อิตาลี ญี่ปุ่น สาธารณรัฐเกาหลี ลักเซมเบิร์ก เม็กซิโก เนเธอร์แลนด์ นิวซีแลนด์ นอร์เวย์ โปแลนด์ โปรตุเกส สโลวาเกีย สโลวีเนีย สเปน สวีเดน สวิตเซอร์แลนด์ ตุรกี สหราชอาณาจักร และสหรัฐอเมริกา และ 1 องค์กร คือสหภาพยุโรป นอกจากนี้ OECD ยังร่วมมือและมี ข้อตกลงต่าง ๆ กับประเทศที่ไม่ได้เป็นสมาชิกกว่า 70 ประเทศ ผ่าน Centre for Co - operation with Non - Members (CCNM)

จะเห็นได้ว่า แนวปฏิบัติของ UN ทั้ง UN Global Compact และ UNCAC นั้น ต่างมีการ ถ่ายทอดจากหลักการทั่วไปที่มีการลงนามความตกลง มาร่วมสร้างแนวปฏิบัติเป็นขั้นเป็นตอนสำหรับการ กำกับต่อภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งเป็นกลไกปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการประเด็นทางเศรษฐกิจและ/ หรือสังคม นอกจากนั้นแล้ว ยังเป็นการโยงความเกี่ยวข้องจากเรื่องในระดับระหว่างประเทศ มาเป็นเรื่อง ในระดับประเทศ และนำไปสู่ในหน่วยย่อยภายในของประเทศ พร้อม ๆ กับการเชื่อมโยงเข้าด้วยกันของ การบริหารจัดการทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม

2.3 พื้นที่ร่วมของการต่อต้านคอร์รัปชันกับงาน CSR

Terracino (2007) ระบุว่า “...การศึกษาค้นคว้าความเกี่ยวข้องของงานด้าน CSR กับการต่อต้าน คอร์รัปชัน หากจะเปรียบเทียบกับประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวกับสิทธิมนุษยชน แรงงาน และสิ่งแวดล้อมแล้ว จะมีไม่มากนัก ..” จะแตกต่างไปจากเรื่องของการจัดการที่ดีของภาคเอกชนหรือ Corporate governance ซึ่งมีแนวปฏิบัติที่พัฒนาขึ้นโดยมี OECD เป็นหนึ่งในองค์กรหลัก โดยรวมเรื่องต่อต้าน คอร์รัปชันเป็นประเด็นสำคัญ โดยเรื่องสิ่งแวดล้อมจะรวมเรื่องนี้ไว้ในบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสีย

ในทางกลับกัน CSR กลับให้ความสำคัญกับประเด็นสิ่งแวดล้อมแล้วละเลยต่อประเด็นของการต่อต้านคอร์รัปชัน ทั้งๆ ที่จุดมุ่งหมายของการต่อต้านคอร์รัปชันกับงาน CSR ต่างมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันอย่างลึกซึ้ง เพราะว่า ผลของการดำเนินงานด้าน CSR ก็เพื่อจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าที่มีพลังให้กับสังคม เช่นเดียวกันกับการต่อต้านคอร์รัปชัน ที่การลดหรือขจัดการคอร์รัปชัน จะทำให้ผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามโครงการต่างๆ สามารถสร้างคุณค่าให้กับสังคมได้

Terracino (2007) ชี้ว่า "...การต่อต้านคอร์รัปชันที่อาศัยกระบวนการดำเนินงานของงาน CSR นั้น มีอยู่ด้วยกัน 2 แนวทางด้วยกัน คือ Confrontational approach และ Co-operative approach..." แนวทางแรก เรียกร้องให้บริษัทหรือภาคธุรกิจลดหรือละสิ่งที่เคยได้รับประโยชน์โดยมิชอบลงไป เปิดเผยถึงการเป็นผู้ร่วมกระทำในบางเรื่องราวและเล็กในพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม (Naming - and - Shaming Initiatives) นอกจากนี้ ยังรวมเอาการถ่วงดุลอำนาจจากการเพิ่มบทบาทความเกี่ยวข้องของภาคส่วนที่สาม ไม่ว่าจะเป็นไปตามบทบาทของ NGOs หรือหอการค้า/อุตสาหกรรม องค์กรระหว่างประเทศ ไปช่วยลดอิทธิพลของกิจการข้ามชาติ (Multi - National Corporations : MNCs) ลงไป แนวทางที่สอง เป็นการสร้างความร่วมมือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานเพื่อต่อต้านคอร์รัปชันให้บรรลุผลในการสร้างคุณค่าเชิงบวกให้กับสังคม ความร่วมมือนี้ ยังการคอร์รัปชันที่ตนเคยประสบหรือเป็นผู้ร่วมกระทำเป็นกรณีตัวอย่าง เพื่อกระตุ้นความสนใจของการรณรงค์ด้วย (Business case against corruption)

Terracino (2007) อธิบายเพิ่มเติมว่า "...การรณรงค์การต่อต้านคอร์รัปชันแบบ Business case จะได้รับความร่วมมือในทางปฏิบัติมากกว่าแบบ Ethical case .." ซึ่งเป็นความเห็นที่สอดคล้องกับโสภณ พรโชคชัย (2552) ที่พูดในเรื่องเดียวกันว่า "...ในเชิงสากล การใช้หลักศีลธรรมมาแก้ไขปัญหาทุจริตเพียงอย่างเดียว มักไม่เกิดผลสำเร็จเท่าที่ควร..." ทั้งนี้ก็อาจจะเป็นเพราะว่า แบบแผนของ Ethical case นั้น โดยทั่วไปของการใช้ชีวิตประจำวัน จะไม่มีใครหรือองค์กรใดที่สามารถปฏิบัติได้ตามหลักการบริสุทธิ์ของศีลธรรม ในทางปฏิบัติมักจะดำรงอยู่แบบครึ่งๆ กลางๆ เช่น ในขณะที่ธนาคารบางแห่งรณรงค์เรื่องธรรมาภิบาล ฯลฯ แต่ในทางปฏิบัติกลับมีเจ้าหน้าที่เรียกเงินใต้โต๊ะกับผู้มาขอกู้เงิน เป็นต้น แต่ในกรณี Business case เรื่องของการต่อต้านคอร์รัปชัน จะถูกอธิบายร่วมกับมาตรการทางการบริหารจัดการองค์กร เช่น การจัดการความเสี่ยง หรือการจัดการชื่อเสียง ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับประเด็นความยั่งยืนทั้งในมิติทางสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกิดประโยชน์ในเชิงบวกต่อการบริหารองค์กร

อีกตัวอย่างหนึ่ง คือ การสร้างความรู้ความเข้าใจให้ภาคธุรกิจเลิกจ่ายสินบน ผู้วิจัยเห็นว่า จะเท่ากับเป็นการแยกส่วนผสมของการคอร์รัปชันแบบ Bribery ที่เป็นด้าน Supply ออกจากการเป็นผู้สนองตอบ Demand เป็นการตัดวงจรหรือมิติความสัมพันธ์ของกระบวนการคอร์รัปชัน สอดคล้องกับแนวคิดว่าด้วยกฎการตัดสินใจของนักโทษที่ร่วมกระทำผิดร่วมกันสองคน (Prisoner's dilemma) ที่หากไม่มีกระบวนการแยกส่วนผสมนี้ออกจากกันแล้ว ย่อมจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต่างคนต่างยืนยันที่ปกปิดความผิดของตนไว้ได้ การแยกส่วนผสมของ Supply กับ Demand ออกจากกันข้างต้น เป็นหนึ่งในแนวทางของ UNCAC ใช้รณรงค์ต่อการดำเนินธุรกิจของกิจการข้ามชาติ เพื่อสร้างความเป็นธรรมในระบบเศรษฐกิจและสร้างโอกาสให้มีการแข่งขันกันตามหลักของความสามารถ

ความเกี่ยวข้องของ CSR กับการต่อต้านคอร์รัปชันนั้น ในแง่มุมของ CSR จะไม่ใช่การดำเนินงานตามกรอบแบบจะต้องรับผิดชอบต่อความเสียหายต่อผลกระทบที่มีต่อชุมชน เหมือนกับการรณรงค์เรื่องสิ่งแวดล้อม แต่จะเป็น Strategic CSR ในขณะเดียวกันในแง่มุมของการต่อต้านคอร์รัปชัน ที่โยงเข้ากับความหมายแบบกว้างของคำว่า “การต่อต้านคอร์รัปชัน” ของ Transparency International : TI ที่ว่า “เป็นเรื่องของการใช้อำนาจไปในทางมิชอบเพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์เฉพาะตนของธุรกิจ ซึ่งเป็นการรวมความถึงความรับผิดชอบตามกรอบจริยธรรม สิทธิมนุษยชน แนวปฏิบัติต่อแรงงาน และการรับผิดชอบต่อความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อม เป็นการรวมความหมายและความเกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน ทั้งการต่อต้านคอร์รัปชัน การจัดความร่วมมือของภาคส่วนผู้ประกอบการ การยึดถือมาตรฐานสากลเป็นแนวปฏิบัติ มีความโปร่งใส การมีจริยธรรม และมีศีลธรรมจรรยา - ซื่อสัตย์

การนำเอากรอบความคิดว่าด้วย Strategic CSR มาใช้สำหรับการจัดการต่อการต่อต้านคอร์รัปชันนี้ Michael E. Porter and Mark R. Kramer ได้นำเสนอไว้ในบทความเรื่อง Strategic Corporate Social Responsibility ตีพิมพ์ไว้ในนิตยสาร Harvard Business Review ในปี ค.ศ. 2006 ว่า ธุรกิจควรนำเอาแนวคิดที่ว่าด้วยเรื่อง CSR นี้ไปประกอบเป็นกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะเป็นการสร้างความสามารถทางการแข่งขันไปในตัว ในขณะที่คู่แข่ง ยังไม่คิดจะปรับปรุงการดำเนินงานเรื่องเหล่านี้ หรือบางกรณีอาจจะเป็นผู้ที่สร้างปัญหาให้กับสังคมโดยตรงด้วยซ้ำไป Porter & Kramer (2006) ระบุว่า “...โดยทั่วไป CSR กับการต่อต้านคอร์รัปชัน จะถูกอธิบายเป็นความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับสังคม แทนที่จะอธิบายเป็นเรื่องของการสร้างโอกาสที่พึ่งพาซึ่งกันและกันของธุรกิจกับสังคม ต่างร่วมสร้างสรรค์ “มูลค่า” ให้กันและกัน (Shared value)” นั้นหมายความว่า หากธุรกิจลดหรือเลิกการจัดการให้มีคอร์รัปชัน (ในฐานะที่เป็น Supply ของกระบวนการคอร์รัปชันแบบ Bribery) ก็ย่อมจะสร้างผลลัพธ์ที่ด้านหนึ่ง ช่วยสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวม อีกด้านหนึ่ง จะเป็นการจัดการกิจการเอกชนให้เป็นไปตามความสามารถ มีความเป็นมืออาชีพ และมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนไปพร้อมๆ กันด้วย

มีกรณีตัวอย่างหลายกรณีที่ธุรกิจเอกชน นำเอาเรื่องของการทำงานด้าน CSR และการต่อต้านคอร์รัปชัน มารวมเข้าด้วยกันแล้วสร้างเป็นความได้เปรียบทางธุรกิจ ทั้งการบุกเบิกตลาดในพื้นที่ใหม่ (Emerging economy) เช่น กรณีของ GE ที่ไปรณรงค์เรื่องการต่อต้านคอร์รัปชันร่วมกับรัฐบาลจีน Merck กับการรณรงค์ในอุตสาหกรรมยา Google กับการรณรงค์ในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร หรือการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการชั้นนำของโลก 10 ราย โดยการนำของ Shell, Coca Cola, Accenture และ Diageo จัดตั้งองค์กรร่วมเป็น International Business Leaders Forum สำหรับการรณรงค์การต่อต้านคอร์รัปชันร่วมกับรัฐบาลจีนทั้งในระดับรัฐบาลกลางและท้องถิ่น ยิ่งไปกว่านั้น ในงานวิจัยของ Porter & Kramer ยังค้นพบว่า กรณีของ Siemens นั้น ถือเป็นตัวอย่างของการเป็น Business case ที่สะท้อนถึงการดำเนินธุรกิจที่ได้โครงการต่างๆ จากหลายประเทศโดยการคอร์รัปชัน แล้วต้องถูกลงโทษทั้งตามกฎหมายในเยอรมันและในประเทศที่ไปลงทุน จนในที่สุดมีการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ในการบริหารจัดการองค์กรแล้วใช้ตัวเองเป็น Case study ซึ่งในปัจจุบันนี้ ยังจะเห็นได้ว่า Siemens อยู่ในระยะของการฟื้นฟูภาพลักษณ์องค์กร

2.4 การทำงานร่วมกันแบบสร้างผลลัพธ์ร่วม (Collective Impact)

John Konia และ Mark R. Kramer ได้ร่วมกันวิจัยเรื่อง ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันแบบสร้างผลลัพธ์ร่วม (Collective Impact) โดยศึกษาจากความสำเร็จของการแก้ไขปัญหาการละทิ้งการเรียนกลางคันของนักเรียนในระดับมัธยมของเมือง Cincinnati มลรัฐ Kentucky การฟื้นฟูการนำเข้าเสียของแม่น้ำอลิซาเบธ ที่มลรัฐ Virginia การลดอัตราการตั้งครรภ์ในเด็กในเมือง Somerville มลรัฐ Massachusetts ความสำเร็จของโครงการข้างต้นเป็นการทำงานร่วมกันขององค์กรภาคประชาสังคม ทั้ง NGOs กลุ่มจัดตั้งในระดับชุมชน นักวิชาการ บริษัทเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานในระดับนโยบายของรัฐ ที่ร่วมกันดำเนินงานแบบต่อเนื่องร่วมกันมาระยะหนึ่ง จนจัดการปัญหาที่เรื้อรังและมีความซับซ้อนให้ลุล่วงไปได้ การแก้ไขปัญหาของโครงการข้างต้น Konia & Kramer (2001) ระบุว่า “...เป็นความสำเร็จที่เป็นผลของการดำเนินงานแบบร่วมกัน ที่ไม่ใช่การดำเนินงานแบบองค์กรเดี่ยว (Single organization) พร้อมกันนั้น ก็ยังเกิดจากพลังของความร่วมมือแบบข้ามภาคส่วน (Cross-sector coalitions)...”

Konia & Kramer (2011) สรุปถึงปัจจัยที่สร้างความสำเร็จให้กับการทำงานร่วมกันแบบสร้างผลลัพธ์ร่วมว่า มาจากปัจจัย 5 ประการด้วยกัน คือ 1) การกำหนดวาระของความสำเร็จร่วมกัน (Common agenda) 2) การสนับสนุนมาตรการซึ่งกันและกัน (Shared Measurement Systems) 3) การเติมพลังให้กันและกัน (Mutually Reinforcing Activities) 4) การสื่อสารทำความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง (Continuous Communication) 5) การจัดองค์กรแกนประสานสนับสนุน (Backbone Support Organizations)

อนึ่งการศึกษาปัจจัยความสำเร็จข้างต้น Konia & Kramer อ้างอิงหลักวิเคราะห์ปัญหาของ Ron Heifetz (2004)⁴ ที่แบ่งลักษณะ ปัญหาทางสังคมเป็น 2 ประเภท คือ Technical problem กับ Adaptive problem โดย Technical problem จะเป็นปัญหาที่จัดการได้ด้วยความรู้และการทำงานขององค์กรใดองค์กรหนึ่งหรือการร่วมกันขององค์กรจำนวนไม่มากนัก ยกตัวอย่าง เช่น การให้ทุนการศึกษาเรียนต่อระดับวิทยาลัย การสร้างโรงพยาบาล หรือการสร้างยู้งฉาง ซึ่งก็สามารถจะแก้ไขปัญหาเหล่านั้นไปได้แบบตรงๆ แต่ในกรณีของ Adaptive problem จะมีความซับซ้อนมากกว่า จะไม่มีใครรู้ว่าจะแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ด้วยคำตอบสุดท้ายอย่างไร ไม่มีหน่วยใดเพียงหน่วยงานเดียวที่เกี่ยวข้องและแบกรับต่อการจัดการทั้งหมด เช่น การปฏิรูปการศึกษาสาธารณะ การฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ลุ่มน้ำ การปรับปรุงสาธารณสุขชุมชน ฯลฯ ปัญหาเหล่านี้ ล้วนแต่จะต้องเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้เสีย และต้องการความสำเร็จที่มาจากผลลัพธ์ของกิจกรรมอื่นๆมาเป็นองค์ประกอบร่วมอีกด้วย

ผู้วิจัย เห็นว่า ทฤษฎีว่าด้วยการทำงานร่วมกันแบบสร้างผลลัพธ์ร่วมเหมาะที่จะนำมาพิจารณาปรับใช้เป็นแนวปฏิบัติในการสร้างร่วมมือระหว่างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านคอร์รัปชัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพิจารณารวมงาน CSR เข้ากับการต่อต้านคอร์รัปชัน เพราะว่า การรณรงค์ CSR ซึ่งตั้งอยู่บนรากฐานของศีลธรรมและจริยธรรมที่ดี ย่อมจะส่งผลต่อไปยังผลลัพธ์ของการต่อต้านคอร์รัปชันโดยตรง และหากงาน CSR ขององค์กรรวมเอาเรื่องของการต่อต้านคอร์รัปชันไปรวมไว้ด้วย ไม่ว่าจะ

⁴ Heifetz Ron. (Winter 2004). “Leading Boldly”. **Stanford Social Innovation Review**

เป็นในระดับกำหนดร่วมเป็นวิสัยทัศน์หรือแปรผลพันธกิจเป็นแผนงานหรือโครงการ ก็ย่อมจะส่งผลลัพธ์
รวมอย่างมีพลังไปยังการต่อต้านคอร์รัปชันทั้งโดยตรงโดยอ้อม

3. การต่อต้านคอร์รัปชันกับ CSR ของไทย

3.1 ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 1 (พ.ศ.2551 - 2555)

ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 1 (พ.ศ.2551 - 2555) ได้จัดแบ่งการทุจริตหรือคอร์รัปชันไว้ 5 ประเภทด้วยกัน คือ 1) การทุจริตต่อหน้าที่ ซึ่งเป็นการใช้อำนาจในฐานะเจ้าหน้าที่ของรัฐเอื้อประโยชน์ให้แก่ตนเองและผู้อื่น 2) การทุจริตในการจัดซื้อจัดจ้าง ที่มักจะพบเห็นได้จากฮั้วการประมูลโครงการต่างๆ ของรัฐ 3) การทุจริตในการสัมปทาน 4) การทุจริตโดยการทำลายระบบตรวจสอบอำนาจรัฐ การทุจริตตามตัวแบบนี้จะเป็นการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บุคคลที่ตนเองมีความสัมพันธ์อยู่ไปดำรงตำแหน่งในองค์กรต่างๆ ที่เป็นองค์กรอิสระที่มีหน้าที่ตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นหนึ่งในฐานะอำนาจทางการเมืองของตน และ 5) การทุจริตเชิงนโยบาย ซึ่งจะเป็นการทุจริตคอร์รัปชันที่มีการวางแผนเชื่อมโยงหรือส่งต่อซึ่งข้อมูลข่าวสารและอำนาจการตัดสินใจเป็นช่วงๆ ตามความเกี่ยวข้องของบทบาทต่างๆ ของตำแหน่งและองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการใช้อำนาจโดยตำแหน่งทางการเมืองเข้าไปขัดขวางการตรวจสอบขององค์กรอิสระ เช่น เริ่มจากการจัดทำนโยบาย แผนงานในระดับประเทศ จัดทำโครงการที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและแผนดังกล่าว โดยใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับตนเอง ญาติพี่น้อง และพวกพ้อง ฯลฯ

ในยุทธศาสตร์นี้ได้ขยายคำความหมายของการทุจริตโดยใช้คำรวมว่า “ทุจริตคอร์รัปชัน” โดยให้ความหมายรวมความไปถึง การใช้อำนาจหรืออิทธิพลในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองที่มีอยู่ เพื่อเอื้อประโยชน์ให้แก่ตนเอง ญาติพี่น้องและพวกพ้อง ในขณะที่เดียวกันก็ให้ความสำคัญของความสลับซับซ้อนตามมิติของความสัมพันธ์ทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง มีความเกี่ยวข้องกันกับนิติกรรมและมิติที่เกี่ยวข้องกับกิจการระหว่างประเทศ ระดับประเทศ และระดับท้องถิ่น รวมทั้งความเกี่ยวข้องของนักการเมือง ข้าราชการ (พลเรือน ทหาร ตำรวจ และราชการในรูปแบบอื่น) และผู้ประกอบการเอกชน

การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ชาติข้างต้น สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ 5 ปี (พ.ศ.2551 - 2555) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานในยุทธศาสตร์ที่ 1 ให้มีการรณรงค์เสริมสร้างวัฒนธรรมสุจริต แผนงานส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และวินัย การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์นี้ สำนักป้องกันการทุจริตภาครัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชน ได้จัดทำโครงการรณรงค์ขึ้นโดยเอาเรื่องการส่งเสริมธรรมาภิบาล (Good Governance) บรรษัทภิบาล (Corporate Governance) และการดำเนินงานตามความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) หรือ CSR มารวมเข้าด้วยกันแล้วจัดให้มีการรณรงค์ในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญกับงานด้าน CSR โดยตรง (โดยเน้นไปยังรัฐวิสาหกิจและธุรกิจภาคเอกชน) ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ข้างต้น สำนักงาน ป.ป.ช. ยังมุ่งสร้างการมีส่วนร่วมกับองค์กรจากภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาคประชาสังคม องค์กรภาคเอกชน และองค์กรระดับชุมชนท้องถิ่น เพื่อเร่งผลักดันการดำเนินงานให้เป็นไปตามอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการต่อต้านคอร์รัปชัน ค.ศ. 2003 (United Nations Convention Against Corruption : UNCAC) ไปพร้อมกันด้วย

จากการสำรวจการดำเนินงานด้าน CG และ CSR รวมทั้งการดำเนินงานแบบสร้างความร่วมมือ โดยอิงกับแนวคิดที่เกี่ยวข้องศีลธรรม (Moral) และจริยธรรม (Ethic) ทั้งที่มีอยู่ก่อนและในห้วงระยะเวลา

เดียวกันกับยุทธศาสตร์ชาติ ในระยะที่ 1 พบว่า ภาครัฐ ได้ตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาประเทศ และการให้บริการแก่ประชาชนให้มีประสิทธิภาพ เกิดผลคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ในปี พ.ศ. 2550 รัฐบาลของ พล.อ.สุรยุทธ์ จุลานนท์ ก็ได้กำหนดเรื่องของการให้และจิตอาสาเป็นวาระแห่งชาติ⁵ โดยอนุญาตให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติงานอาสาสมัครโดยไม่ถือเป็นวันลาและให้ถือเป็นวันปฏิบัติราชการได้ไม่เกิน 5 วันทำการต่อปี และเชิญชวนภาคเอกชนให้พนักงานลาไปปฏิบัติงานอาสาสมัคร ตามแนวทางการให้ข้าราชการ เจ้าหน้าที่ของรัฐ เจ้าหน้าที่ของภาคเอกชนได้ปฏิบัติงานอาสาสมัครที่เป็นประโยชน์แก่ประชาชน สังคมและประเทศชาติโดยไม่ถือเป็นวันลา รวมทั้งพัฒนากลไกการให้และการอาสาช่วยเหลือสังคม เช่น การจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการให้และอาสาสมัคร ในกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เพื่อเชื่อมประสานข้อมูลระหว่างผู้ให้และผู้รับ การพัฒนาเครือข่ายและศักยภาพอาสาสมัครและองค์กรอาสาสมัคร รวมทั้งการส่งเสริมงานอาสาสมัครในภาวะวิกฤต

ในขณะเดียวกันในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ก็ได้กำหนดแนวปฏิบัติในการจัดการต่อกิจการของเอกชน เช่น การพัฒนางานด้านบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) หรือ CG รวมทั้งจัดให้มีรางวัล The Best Corporate Governance Report ในงาน SET Awards มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 และในปี พ.ศ. 2550 ก็จัดตั้งสถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (The Corporate Social Responsibility Institute : CSRI) ปัจจุบัน (พ.ศ.2558) สถาบันนี้ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “ศูนย์พัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม” (Social Responsibility Center : SR Center) ในขณะที่งานในด้าน CG ก็มีการจัดตั้งเป็น ศูนย์พัฒนาการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน (CG Center) โดยศูนย์ทั้งสองแห่งนี้ ถือได้ว่าเป็นงานที่อยู่ภายใต้การส่งเสริมการดำเนินงานของกิจการให้เป็นไปตามแนวคิดที่ว่าด้วยการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ผู้วิจัย เห็นว่า ผลจากการรณรงค์ทั้งเรื่อง CG และ CSR ได้ทำให้บริษัทจดทะเบียน ได้นำเอากรอบคิด แนวปฏิบัติ และความเกี่ยวข้องที่จะต้องปฏิบัติตามแนวปฏิบัติว่าด้วยมาตรฐานต่างๆ ไปกำหนด “วิสัยทัศน์” ของกิจการ (อาจจะรวมทั้ง Supplier & Dealer ที่เกี่ยวข้องกับ Value chain ของกิจการ) ซึ่งโดยหลักการแล้วจะมีความเกี่ยวข้องกับการต่อต้านคอร์รัปชันทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ขึ้นอยู่กับว่า องค์กรใดจะนำไปแปรผลเป็นแนวปฏิบัติและพลิกจากรับเป็นรุกโดยการเปลี่ยนเป็นการสร้างโอกาสให้กับธุรกิจ ตามข้อเสนอของ Michael E. Porter และ Mark R. Kramer อย่างไรก็ตาม การนำเอาเรื่อง CSR ไปรวมเข้ากับการบริหารจัดการองค์กรว่าด้วยการต่อต้านคอร์รัปชันนี้ สอดคล้องกับข้อเสนอของ สตาพร โคธีรานุรักษ์ (2552) ที่เห็นว่า การบริหารจัดการองค์กรแบบใหม่ จะรวมเอาเรื่องต่างๆ จัดการไปพร้อมๆ กัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการจัดการความเสี่ยง การสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย บรรษัทภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งการให้ความสำคัญต่อแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นความโน้มเอียงของการให้ความสำคัญแบบ Business case มากกว่าที่จะยึดโยงกับ Ethical case ตามลำพัง หรือจะเห็นความพยายามขององค์กรภาคธุรกิจที่พยายามจะแปรผลจากวิสัยทัศน์โดยรวมของบริษัทไปสู่การปฏิบัติ ไปสร้างเป็นแผนงาน โครงการ และความสามารถทางการแข่งขัน

⁵ มติ ครม. การให้และการอาสา. (5 สิงหาคม 2558). <http://www.volunteerspirit.org>

3.2 ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2556 - 2560)

ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 2 ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ด้วยกัน ประกอบด้วย 1) ปลุกและปลุกจิตสำนึกการต่อต้านการทุจริต เน้นการปรับเปลี่ยนฐานความคิดของคนในทุกภาคส่วนในการรักษาประโยชน์สาธารณะ 2) บูรณาการการทำงานของหน่วยงานในการต่อต้านทุจริตและพัฒนาเครือข่ายในประเทศ 3) พัฒนาความร่วมมือกับองค์กรต่อต้านการทุจริตและเครือข่ายระหว่างประเทศ 4) พัฒนาระบบบริหารและเครื่องมือในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต 5) เสริมสร้างองค์ความรู้ด้านการต่อต้านการทุจริตให้กับบุคลากรทุกภาคส่วน

การบูรณาการการทำงานของหน่วยงานในการต่อต้านคอร์รัปชัน ตามยุทธศาสตร์นี้ มุ่งไปยังการสร้างความร่วมมือโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรตามรัฐธรรมนูญ 8 องค์กร คือ 1) คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ 2) คณะกรรมการการเลือกตั้ง 3) ผู้ตรวจการแผ่นดิน 4) คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน 5) อัยการสูงสุด 6) คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ 7) สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ 8) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ รวมทั้งการสร้างเครือข่ายภาคประชาสังคม

เหตุผลประการสำคัญของการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 2 ก็เพราะว่า ตลอด 1 ทศวรรษที่ผ่านมา สถานการณ์การจัดการคอร์รัปชันของไทยไม่ดีขึ้นนัก ดัชนีภาพลักษณ์ต่อการจัดการปัญหานี้อยู่ในระดับทรงตัวและมีค่าคะแนนต่ำกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนเต็ม สถิติการร้องเรียนที่มีมายังสำนักงาน ป.ป.ช. และสำนักงาน ป.ป.ท. ต่างมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น มีงานวิจัยหลายโครงการชี้ให้เห็นว่า การคอร์รัปชันมีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบในหลายกลุ่ม เป็นเครือข่ายที่มีความสลับซับซ้อน มีการกระจายตัวไปสู่ภูมิภาค รวมทั้งมีการเชื่อมโยงกับการลงทุนระหว่างประเทศ เหตุผลหลักของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในระยะที่ 1 ไม่มีประสิทธิภาพ ก็เพราะว่า ภาคการเมือง ซึ่งเป็นผู้ตัดสินใจในระดับนโยบาย ขาดความจริงใจในการป้องกันและปราบปรามการคอร์รัปชัน องค์กรตามรัฐธรรมนูญที่เกี่ยวข้องขาดการบูรณาการ ต่างคนต่างทำ ติดขัดกับกรอบของกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับของแต่ละหน่วยงาน และขาดกลไกการติดตามและตรวจสอบการคอร์รัปชันที่มีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกัน ก็ยังไม่สามารถสร้างสภาวะแวดล้อมให้ประชาชนมีความตื่นตัว ติดตาม และมีส่วนร่วมตรวจสอบการใช้อำนาจและร่วมจัดการคอร์รัปชัน อันเป็นกลไกสนับสนุนจากภายนอกและภาคส่วนทางสังคม

อย่างไรก็ตาม สำนักงานคณะกรรมการ ป.ป.ช. ก็ได้จัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ ไปแล้วทั้งสิ้น 184 องค์กร (ข้อมูล ณ วันที่ 6 พฤษภาคม พ.ศ. 2558) เช่น องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ส่วนราชการในระดับกระทรวง กรม และจังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มหาวิทยาลัย วิทยาลัย โรงเรียน สถาบันวิจัย สภาทนายความ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หอการค้าต่างประเทศ องค์กรมหาชน และสมาคม นอกจากนี้ยังมีความร่วมมือกับองค์กรหลักที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านคอร์รัปชันของประเทศต่างๆ องค์กรระหว่างประเทศหรือการค้าร่วมต่างประเทศ

ผู้วิจัย มีความเห็นว่า การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติ ระยะที่ 2 ทั้ง 5 เรื่องข้างต้น มีความพยายามที่จะสานต่อจากพันธกิจจากยุทธศาสตร์ชาติ ระยะที่ 1 และเร่งรัดจัดการปัญหาคอร์รัปชันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น โดยมีแกนของยุทธศาสตร์ 3 แกน (Prong) ด้วยกัน คือ 1) เคลื่อนตัวไปพร้อมกับ การยอมรับของสาธารณะ (Public consensus) ที่ไม่ยอมรับการคอร์รัปชัน 2) ประสานความร่วมมือ (Collaborations) เป็นการทำงานเชิงบูรณาการจากหลายภาคส่วนและหลายระดับ ทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาสังคม ทั้งในระดับระหว่างประเทศ ระดับประเทศ และชุมชนท้องถิ่น 3) พัฒนาทั่วโลกให้มี ประสิทธิภาพ (Efficiency) ทั้งในแง่ของกฎหมาย และความรู้ความสามารถของบุคลากร ตลอดจนการพัฒนาเครื่องมือการสื่อสารให้สอดคล้องกับยุคสมัยของ Information technology

ปัญหาของการต่อต้านคอร์รัปชันที่เป็นผลต่อเนื่องมาจากการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 1 ระหว่างปี พ.ศ. 2551 - 2555 นั้น อยู่ในช่วงของความขัดแย้งทางการเมืองแบบสงครามข้าวสี เหลือง - แดง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของรากฐานความขัดแย้งทางสังคมแบบขั้ว - คู่ตรงกันข้ามทางการเมือง (Social dichotomy - Binary politics)⁶ เป็นระยะที่สังคมโดยรวมไม่อาจจะสร้างหลักการของความเห็นพ้องร่วมกันได้ และสถานการณ์ทางสังคมนี้ มีแนวโน้มที่จะเป็นภัยคุกคามต่อการ “ปลูกและปลูกจิตสำนึกการต่อต้านทุจริตที่เน้นจะให้ปรับเปลี่ยนฐานความคิดของคนในทุกภาคส่วนในการรักษาประโยชน์ของสาธารณะ” ไปตลอดช่วงของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติ ระยะที่ 2 ไปจนถึง ปี พ.ศ. 2560 ทั้งนี้ ก็เพราะ ในขณะที่สังคมแบ่งออกเป็นขั้วและปะทะซึ่งกันและกันไปพร้อมกันด้วยนั้น ย่อมไม่สามารถที่จะสร้างหลักการซึ่งมีความเห็นพ้องร่วมกันได้

ลำพังต่อลักษณะของสังคมที่ “ก่อตัวขึ้นเป็นกลุ่มแกนขึ้นตามลักษณะอัตลักษณ์เฉพาะ” เช่น กลุ่ม LGBT ที่แสดงออกถึงความเป็นตัวตนและเรียกร้องต่อสังคมโดยรวม (ไม่มีคู่กรณีทางตรง) ก็เป็นเรื่องที่ยากต่อการสร้างการยอมรับและความเห็นพ้องของคนในสังคมได้เป็นทุนเดิมอยู่แล้ว แต่กรณีของไทยยังมีการบวกรวมของความขัดแย้งแบบขบวนการมวลชน (Mass mobilization) สองขบวนการโต้ตอบซึ่งกันและกัน (Counter movement) ก็ย่อมจะสร้างการยอมรับและการเห็นพ้องของสังคมไปอีกหลายเท่าทวีคูณ

การสะท้อนการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่มีหน้าที่จัดการต่อการคอร์รัปชันที่ขาดการบูรณาการ ต่างคนต่างทำ ติดยึดกับกรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของแต่ละหน่วยงาน นั้น ด้านหนึ่ง เป็นผลสะท้อนจากความขัดแย้งทางการเมืองแบบขั้ว - คู่ อีกด้านหนึ่ง เป็นผลมาจากการย้ายอยู่กับสภาวะอัปจนหรือติดกับดักการมีส่วนร่วมขององค์กรที่เกี่ยวข้อง (รวมทั้งความเข้าใจโดยรวมของสังคม) ที่เข้าใจว่า การดำเนินงานที่ตนดำเนินการอยู่ในปัจจุบันนั้น เป็นไปตามกระบวนการของการมีส่วนร่วมตามขั้นตอนที่มีข้อกำหนดตามกฎหมายหรือระเบียบต่างๆ แล้ว แต่ไม่ทบทวนย้อนกลับถึง

⁶ Social dichotomy เป็นลักษณะของความขัดแย้งทางสังคมระหว่างกลุ่มย่อยกับสังคมโดยรวม เป็นการเรียกร้องของกลุ่มย่อยที่ให้สังคมโดยรวมยอมรับสถานะที่เป็นอัตลักษณ์ของตน เช่น กลุ่มผู้นับถือศาสนาอิสลามในบางประเทศที่เรียกร้องสิทธิพื้นฐานของการรวมกันเพื่อกิจการทางศาสนา กลุ่มหลากหลายทางเพศ - ซึ่งประกอบด้วย เลสเบี้ยน เกย์ ผู้รักร่วมเพศ และคนแปลงเพศ หรือที่เรียกโดยย่อว่า LGBT ในขณะที่ Binary politics เป็นลักษณะของขั้วทางการเมืองแบบ 2 ขั้วตรงกันข้ามแบบชาย/ขวา แนวคริสต์นิยม/มุสลิม แนวเสรีนิยมกับอนุรักษนิยม ฯลฯ

ผลลัพธ์ในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่า การทำงานตามความร่วมมือที่มีอยู่แล้วนั้น ได้สร้างผลลัพธ์ใดให้เกิดขึ้นต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ การพัฒนาประชาธิปไตย และการอยู่กันของสังคม ตัวอย่างที่ควรทบทวนในกรณีนี้ เช่น การพัฒนาความตกลงระหว่างหน่วยงานที่นำเสนอข้อมูลหรือแจ้งเหตุคอร์รัปชัน การดำเนินงานของ ป.ป.ช. การสั่งฟ้องคดีของอัยการสูงสุด และการตัดสินคดีของศาล ซึ่งเป็นหนึ่งในประเด็นที่มีการพิจารณาปฏิรูปองค์กรและกระบวนการจัดการคอร์รัปชันของไทยในปัจจุบัน หรืออีกตัวอย่างหนึ่ง ก็คือ สำนักงานคณะกรรมการ ป.ป.ช. ได้จัดทำข้อตกลงความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ ไว้แล้ว 184 องค์กร จะพัฒนาความร่วมมือเหล่านั้นออกไปเป็นงานเชิงป้องกันแบบ Ethical approach หรือ Business approach หรือมีหน่วยงานใดบ้างที่จะควรจะเป็นหุ้นส่วนพันธมิตร (Strategic partnership) ที่มีความสัมพันธ์ไปตามขั้นตอนหรือแผนงานด้านการปราบปรามของ ป.ป.ช. ซึ่งประกอบด้วย การแจ้งเบาะแส การสืบสวน การรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น การจัดตั้งคณะทำงานรับคดี การไต่สวนคดี การวินิจฉัยชี้มูล การสั่งฟ้องคดี การตัดสินคดี และการดำเนินการหลังจากคำตัดสิน ฯลฯ พร้อมๆกับการพัฒนาความร่วมมือต่างๆ เหล่านั้นให้เป็นไปตามหลักของการสร้างความแนบแน่น (Engagement building) ผู้วิจัย ยังเห็นว่า การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติ ระยะที่ 2 ในช่วงเวลาที่เหลืออยู่และอาจจะต่อเนื่องไปเป็นการดำเนินงานในระยะที่ 3 ป.ป.ช. ควรจะต้องเร่งรัดทำความเข้าใจให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการคอร์รัปชัน โดยเน้นผลลัพธ์สุดท้ายร่วมกัน ทำงานร่วมกัน ตามเงื่อนไขของปัจจัยความสำเร็จ 5 ประการของทฤษฎีการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างผลลัพธ์ร่วม

สำหรับการพัฒนาโลกการทำงานตามเกณฑ์ 3 นั้น ผู้วิจัย เห็นว่า นอกจากการพัฒนาข้อกฎหมายและการพัฒนาความรู้ความเข้าใจที่มีต่อเรื่องการจัดการคอร์รัปชันแล้ว ในที่นี้ ผู้วิจัย ยังเห็นว่า บุคลากรของหน่วยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคอร์รัปชัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาและพัฒนาเครื่องมือและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีการสื่อสาร ทั้งนี้ก็เพราะสังคมของไทยในปัจจุบัน ได้ก้าวเข้าสู่ยุคการสื่อสารโดยสมบูรณ์แล้ว ประชาชนทุกสาขาวิชาชีพ ทุกเพศทุกวัย ไม่ว่าจะอยู่ในเมืองหลวง หัวเมืองต่างจังหวัด หรือพื้นที่ชนบทห่างไกล ต่างสามารถเข้าถึงบริการเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและโทรศัพท์เคลื่อนที่ ผลของการขยายตัวของเทคโนโลยีการสื่อสารดังกล่าว อย่างน้อยที่สุดจะพบเห็นได้ว่า ประชาชนผู้ใช้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ในปัจจุบันสามารถใช้บริการค้นหาข้อมูลหรือเก็บรวบรวมข้อมูลบางเรื่องไว้ในหน่วยเก็บความจำ ซึ่งเป็นบริการและการใช้ประโยชน์ที่มากไปจากการโทรเข้า - ออก ตามหน้าที่เดิมของโทรศัพท์ (และโทรศัพท์เคลื่อนที่)

ผลของการใช้ประโยชน์จากเครื่องมือและเทคโนโลยีการสื่อสารที่มากไปจากเดิมเหล่านี้ ได้ทำให้เกิดการขยายตัวของพื้นที่การสื่อสารข้อมูลที่กว้างออกไปจากเดิมที่เคยพึ่งพาเฉพาะหนังสือพิมพ์ วิทยุ และข่าวโทรทัศน์ มากไปกว่านั้น ผู้คนยังสามารถติดตามข่าวสารจากต่างประเทศได้พอๆ กับเรื่องจริงที่เกิดขึ้นตามที่เหล่านั้น ความสามารถของอินเทอร์เน็ตยังทำให้มิติของความสัมพันธ์ทางสังคมเปลี่ยนไปจากเดิม การเปลี่ยนแปลงทางสังคมข้างต้น ย่อมจะส่งผลต่อการบริหารองค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคอร์รัปชัน ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ทั้งงานป้องกันและปราบปราม ฯลฯ

4. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการต่อต้านคอร์รัปชันด้วยงาน CSR

4.1 การสร้างพลังร่วมจากงาน CSR

คณะกรรมการ ป.ป.ช. และสำนักงานคณะกรรมการ ป.ป.ช. ควรนำเอาข้อตกลงว่าด้วย UN Global Compact มาเป็นกรอบการดำเนินงานในทำนองเดียวกันกับ UNCAC เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดมาตรการเชิงป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน ทั้งนี้ก็เพราะว่า UN Global Compact เป็นสาระสำคัญของกรอบการดำเนินงานด้าน SR/CSR ขององค์กรประเภทต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ เอกชน หรือประชาสังคม การนำเอา UN Global Compact มาใช้เป็นกรอบรวมนี้อาจจะทำให้การต่อต้านคอร์รัปชันกับการดำเนินงานตามความรับผิดชอบต่อสังคมหรือ SR / CSR เป็นงานที่จะต้องดำเนินไปด้วยกัน และจะสนับสนุนการดำเนินงานตาม UNCAC ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ ก็เพราะการดำเนินงาน SR/CSR การคำนึงถึงหลักปฏิบัติตาม UN Global compact และการต่อต้านคอร์รัปชัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมาตรการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน ต่างอิงหลักของศีลธรรมและจริยธรรมที่ดีงามของสังคม เป็นเส้นแบ่งสำหรับการอธิบายความหมายต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัว/ส่วนรวม ผลประโยชน์ระยะสั้น/ระยะยาว ประโยชน์เฉพาะกลุ่ม/สาธารณะ การขัดขวาง/การส่งเสริมการพัฒนา ฯลฯ

การผนวกรวมงานทั้งสองแขนงนี้เข้าด้วยกัน ด้านหนึ่ง งาน SR/CSR จะขยายกรอบความสำคัญต่อสังคมเพิ่มเติมไปจากเรื่องสิทธิมนุษยชน แรงงาน และสิ่งแวดล้อม และครบถ้วนตามกรอบการยึดโยงกับ UN Global Compact อีกด้านหนึ่ง บุคลิกความร่วมมือของการดำเนินงานรณรงค์แบบงาน SR/CSR จะทำให้การสื่อสารและการทำความเข้าใจในความจำเป็นที่จะต้องต่อต้านคอร์รัปชัน ขยายวงออกไปได้กว้างมากขึ้น ตามความร่วมมือของงาน SR/CSR ระหว่างองค์กรทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาสังคม ทั้งองค์กรอิสระ องค์กรมหาชน องค์กรพิเศษต่างๆ ทั้งรัฐส่วนกลาง ภูมิภาคท้องถิ่น ชุมชน รวมทั้งองค์กรระหว่างประเทศ ซึ่งจะส่งผลให้ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน ระยะที่ 2 โดยเฉพาะอย่างยิ่งมาตรการเชิงป้องกัน มีการนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติเพิ่มเติมจากการบริหารจัดการตามรูปแบบปกติ

ยิ่งไปกว่านั้น การผนวกรวมงานทั้งสองแขนงนี้ ยังจะทำให้การแปรเปลี่ยนแนวคิดไปสู่การปฏิบัติจากวิสัยทัศน์ด้านการต่อต้านคอร์รัปชัน จะถูกถ่ายทอดไปตามลำดับจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนงาน การดำเนินงานตามโครงการ การกำกับติดตาม และการรายงานผล ซึ่งเป็นขั้นตอนและกระบวนการของการดำเนินงานด้าน SR/CSR ขององค์กรจากภาคส่วนต่างๆ ที่มีการปฏิบัติอยู่แล้วเป็นปกติ ประกอบกับความตกลงเรื่อง UN Global Compact นั้น มีองค์กรภาคเอกชนและองค์กรภาคประชาสังคมของไทย ลงนามเป็นสมาชิกแล้วจำนวน 32 องค์กร ก็เท่ากับว่า องค์กรเหล่านี้ได้แสดงเจตนารมณ์ไว้เป็นเบื้องต้นแล้วว่า จะร่วมต่อต้านการคอร์รัปชัน ตามแนวทางของ UN ดังนั้น การจะขยายความร่วมมือที่มีอยู่แล้วขององค์กรดังกล่าว ทั้งภาคเอกชนและภาคประชาสังคม เพื่อเข้าร่วมงานตามพันธกิจของทั้ง UN Global Compact และ UNCAC รวมทั้งเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านคอร์รัปชัน จึงไม่ใช่เรื่องที่ยากเกินวิสัย นอกจากนี้ ยังจะสามารถสร้างสรรค์กิจกรรมความร่วมมือให้สอดคล้องกับบทบาทขององค์กรเหล่านั้น เช่น บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ

สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สภาองค์การนายจ้างแห่งประเทศไทย และสถาบันไทยพัฒนา ซึ่งเป็นองค์กรทางสังคมแบบไม่แสวงหากำไรและมีความสามารถที่จะสื่อสารกับสมาชิกในเครือข่าย

4.2 การสร้างมิติของการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันแบบ Business case

จากการศึกษา ผู้วิจัย เห็นว่า SR/CSR จะเป็นแบบอย่างที่ดีของการผสมผสานระหว่าง Ethical case กับ Business case ทั้งนี้ ก็เพราะว่า แนวคิดที่ว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นงานอิงหลักศีลธรรมและจริยธรรม เป็นหลักการพื้นฐานแล้วแปรผลไปเป็นแผนงาน โครงการ และกิจกรรมของกิจการองค์กรเพื่อแสดงผลลัพธ์ต่อสังคม โดยที่การดำเนินการตามหลักการที่ว่านี้จะเป็นไปได้แค่ไหน เพียงใดจะขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรนั้นๆ เป็นเงื่อนไขหลัก ในขณะเดียวกัน หากมีองค์กรใดเห็นว่าเรื่องของ SR/CSR เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของความสามารถทางการแข่งขันและมุ่งที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพงานในด้านนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ทางธุรกิจ) แล้วก็ย่อมจะสร้างเป็นจุดแตกต่างและเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ตามแนวความคิดที่ว่าด้วย Strategic CSR ของ Porter & Kramer ที่เสนอให้ธุรกิจเอาเรื่อง CSR ไปสร้างเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ยิ่งไปกว่านั้น ทั้งสองท่านยังเห็นว่า การต่อต้านคอร์รัปชัน จะเป็นการจัดการแก้ไขปัญหาสังคมพร้อมๆ กับการสร้างสรรค์ผลตอบแทนให้กับบริษัทในคราวเดียวกัน (การดำเนินงานกิจกรรมเพื่อสังคมที่สร้างผลลัพธ์ให้กับสังคมพร้อมกับสร้างผลตอบแทนให้กับธุรกิจนี้ Porter & Kramer ได้สร้างเป็นทฤษฎีกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคม (Creating Shared Value) หรือ CSV โดยนำเสนอเป็นบทความในช่วงปี ค.ศ. 2011)

ปัจจุบัน การให้ความสำคัญต่องาน SR/CSR ที่รวมเอาการต่อต้านคอร์รัปชันไว้เป็นสาระสำคัญนี้ จะเห็นตัวอย่างได้จากกิจการเอกชนข้ามชาติ (Multi National Enterprises : MNEs) ที่ให้ความสำคัญต่อการแนะนำการปฏิบัติตามแนวทางขององค์กรระหว่างประเทศ การปฏิบัติให้เป็นตามกฎหมายและแนวปฏิบัติว่าด้วยการลงทุนทั้งในประเทศที่ตั้งของกิจการบริษัทและในประเทศที่บริษัทเหล่านั้นไปลงทุน การดำเนินงานของ MNEs ข้างต้น เป็นตัวอย่างที่ดีของการนำเอาเรื่องการต่อต้านคอร์รัปชันกับการสร้างพื้นที่และโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ซึ่งจะทำให้กิจการบริษัทอื่นๆ เห็นเป็นตัวอย่าง และหันมาให้ความร่วมมือ อันเป็นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับการต่อต้านคอร์รัปชันตามกระบวนการของ Business case/approach ยิ่งไปกว่านั้น การรณรงค์การต่อต้านคอร์รัปชันที่มุ่งเน้นไปที่องค์กรของผู้ประกอบการนั้น จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในด้าน Supply side ขององค์ประกอบเชิงกระบวนการของการต่อต้านคอร์รัปชัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประเภทการจ่ายสินบนแก่เจ้าหน้าที่รัฐ

4.3 แนวทางของการรณรงค์ความร่วมมือด้าน CSR ว่าด้วยการต่อต้านคอร์รัปชัน

กรอบของงาน SR/CSR ตาม 4.1 สำนักงานคณะกรรมการ ป.ป.ช. สามารถนำไปสร้างเป็นแนวทางรณรงค์สำหรับการป้องกันทุจริตคอร์รัปชันได้เป็น 4 แนวทางย่อยด้วยกัน คือ 1) การสร้างงานในภาคปฏิบัติ โดยเน้นเฉพาะเรื่องการต่อต้านคอร์รัปชัน ขององค์กรสมาชิกที่ไปร่วมลงนามกับ UN Global Compact 2) ขยายความร่วมมือของการต่อต้านคอร์รัปชันตาม 1) ออกไปตามเครือข่ายของ

Value chain รวมทั้งขยายตัวออกไปกลุ่มหรือสาขาอุตสาหกรรม หรือกลุ่ม Cluster แบบพื้นที่จังหวัด หรือภูมิภาค 3) ขยายความร่วมมือของการต่อต้านคอร์รัปชันตาม 1) จากภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาสังคมไปสร้างความร่วมมือข้ามภาคส่วนไปร่วมกับภาครัฐ 4) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และสรุปผลงานร่วมกันในรูปแบบ Forum ประจำปี ซึ่งเป็นกระบวนการจัดงานและการนำเสนอแบบ Multi - stakeholder

การขยายความร่วมมือออกไปตาม Value chain ของธุรกิจ ตามกรอบขยายความร่วมมือข้างต้น ในเบื้องต้นนี้ ควรจะประสานความร่วมมือกับบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจและเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เพื่อขยายความร่วมมือต่อไปยัง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และกระทรวงการคลัง เพื่อสร้างแผนงานและโครงการรณรงค์การต่อต้านคอร์รัปชันกับงาน CSR ในรัฐวิสาหกิจต่างๆ ต่อไป ในขณะที่เดียวกัน ก็สร้างความร่วมมือร่วมสนับสนุนจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งมักจะมีการดำเนินงานเรื่องเหล่านี้อยู่แล้วตามบทบาทของงานด้าน CG ในขณะที่สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ก็สามารถที่จะสร้างความร่วมมือเพื่อรณรงค์การรวมเอางานต่อต้านคอร์รัปชันกับ CSR เช่น ต่อต้านการจ่ายสินบน ลด ละ เลิกการเลี้ยงรับรองในลักษณะเกินควร เป็นต้น

อนึ่ง การรณรงค์เรื่องพระราชบัญญัติอำนวยความสะดวก พ.ศ. 2558 ของรัฐบาลในปัจจุบัน จะมีผลโดยตรงต่อการสร้างมาตรการเชิงป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน ทั้งนี้ก็เพราะว่า การยกระดับการบริการของภาครัฐให้มีมาตรฐาน นอกจากจะเป็นการลดเงื่อนไขด้าน demand ของกระบวนการการคอร์รัปชัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจ่ายสินบน (Bribery) แล้ว ผลลัพธ์ในเรื่องนี้ยังจะไปลด supply ได้อีกทางหนึ่งด้วย

การรณรงค์งานด้าน SR/CSR ว่าด้วยการต่อต้านคอร์รัปชัน ตามข้อเสนอข้างต้น จะมีลักษณะของการทำงานความร่วมมือระหว่างภาคส่วน (รวมทั้งความร่วมมือแบบหลายภาคส่วน) ซึ่งจะมีการหารือเพื่อเตรียมการ ประสานงาน วางแผนงาน และจัดการร่วมกัน เป็นขั้นเป็นตอน ไม่ใช่งานตามลักษณะที่จะดำเนินการแบบงานโครงการมัน หรือเป็นไปตาม Single organization การทำงานร่วมกันนี้นอกจากจะเกิดผลงานใหม่ตามความร่วมมือนี้แล้ว ยังจะสร้างผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อซึ่งกันและกันอีกต่อหนึ่ง เช่น พฤติกรรมของที่เกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชัน นั้น นอกจากจะเป็นจำเลยทางสังคมแล้ว ยังจะกัดกร่อนความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาวอีกด้วย ดังนั้น การรณรงค์ให้ลด ละ เลิกพฤติกรรมเหล่านี้ตามตัวแบบ Business case/approach ตามแนวทางการรณรงค์ของงาน SR/CSR จะเป็นการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในกับภาคธุรกิจนั้นๆ อย่างยั่งยืนอีกลำดับหนึ่งด้วย

ลักษณะของผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อกันและกันตามความร่วมมือนี้ สอดคล้องกับการอธิบายเรื่องการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างผลลัพธ์ร่วม (Collective Impact) ซึ่งแนวทางที่ สำนักงานคณะกรรมการ ป.ป.ช. ควรจะนำมาปรับใช้สำหรับการรณรงค์ในงานด้านป้องกัน ทั้งนี้ก็เพราะว่า การต่อต้านการคอร์รัปชัน จะสร้างผลลัพธ์ต่อทุกภาคส่วนทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ในขณะที่สำนักงานคณะกรรมการ ป.ป.ช. ต้องการความร่วมมือจากหลายภาคธุรกิจร่วมรณรงค์ ภาคธุรกิจก็จะได้ผลลัพธ์ร่วมเป็นความสามารถทางการแข่งขันและความเป็นธรรมในการลงทุนของธุรกิจ

การทำงานตามกรอบความร่วมมือด้าน SR/CSR ตามข้อเสนอนี้ นอกจากจะเป็นการดำเนินงานตามกระบวนการสร้างผลลัพธ์ร่วมกันของการต่อต้านคอร์รัปชัน แล้ว ยังจะเกิดการเรียนรู้ระบบวิธีคิดและกระบวนการทำงานร่วมกันของสำนักงานคณะกรรมการ ป.ป.ช. และองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม จะช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาระบบการทำงานแบบตึดยึดกรอบกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของหน่วยงาน ตามวิถีล้าหลังของการทำงานองค์กรแบบ Silo way

บรรณานุกรม

- Albareda, Luara (ed.al). (5 สิงหาคม 2558). **Public Policy on Corporate Social Responsibility : The Role of Government in Europe. Journal of Business Ethics (2007) 74 : 391 – 407.** <http://itemsweb.esade.edu>
- Konia & Kramer. (5 สิงหาคม 2558). **Collective Impact, Stanford Social Innovation Review (2011).** <http://www.ssireview.org>
- Porter & Kramer. (5 สิงหาคม 2558). **Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility (2006).** <https://hbr.org>
- Terracino , Bacio. (5 สิงหาคม 2558). **Anti – Corruption : The Enabling CSR Principle (2007).** <http://www.reports-and-materials.org>