



## รายงาน

บทวิเคราะห์ความเสี่ยง เกี่ยวกับ  
ผลประโยชน์ทับซ้อน/การทุจริต

โรงพยาบาลสันกำแพง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

## คำนำ

เหตุการณ์ความเสียหายด้านการทุจริตเกิดแล้วจะมีผลกระทบทางลบ ซึ่งปัญหามาจากสาเหตุต่างๆ ที่ค้นหา ต้นตอที่แท้จริงได้ยาก ความเสียหายจึงจำเป็นต้องคิดล่วงหน้าเสมอ การป้องกันการทุจริต คือ การแก้ไข ปัญหาการทุจริตที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าส่วนราชการ และเป็นเจตจำนง ของทุกองค์กร ที่ร่วมต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ อันเป็นวาระเร่งด่วนของรัฐบาล การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงการทุจริตมาใช้ ในองค์กร จะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งได้ว่าการดำเนินการขององค์กรจะไม่มี การทุจริต หรือในกรณีที่ พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหาก เกิด ความเสียหายขึ้นก็จะ เป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มี การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงการ ทุจริตมาใช้ เพราะได้มีการ เตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งไม่ใช่ การเพิ่มภาระงานแต่อย่างใด โรงพยาบาลสันกำแพง ในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบหลัก ในการดำเนินการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ของ โรงพยาบาลสันกำแพง (ITA) ได้เล็งเห็นว่า การประเมิน/วิเคราะห์ความเสี่ยงเรื่องการทุจริต จะเป็นเครื่องมือหนึ่ง ในการขับเคลื่อนธรรมาภิบาล เพื่อลดปัญหาการทุจริตภาครัฐ ประเด็นปฏิรูปที่ ๒ ด้านการป้องกันปราบปราม ได้กำหนดให้ ศูนย์ปฏิบัติการ ต่อต้านการทุจริต (ศปท.) ดำเนินการวางระบบการประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริตประพตติมิชอบ ในส่วนราชการเป็นประจำทุกปี และรายงานผล การปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา หรือตามระยะเวลาที่กำหนดตาม มาตรการหรือแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพตติมิชอบในส่วนราชการและหน่วยงาน โดย มุ่งเน้นการสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการตรวจสอบ เฝ้า ระวัง เพื่อสกัดกั้นมิให้เกิดการทุจริตประพตติมิชอบได้

โรงพยาบาลสันกำแพงได้จัดทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน/การทุจริต ใน โรงพยาบาลสันกำแพง ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๖ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่า รายงาน การวิเคราะห์ ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน/การทุจริต ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ให้กับหน่วยงานและ ผู้สนใจในด้านการประเมินความเสี่ยงจากการทุจริต เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีมาตรการ มีระบบ หรือมีแนวทางใน การ ป้องกันข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ไม่ให้ทำการทุจริต

ชมรม Strong อັกสันกำแพง

มีนาคม ๒๕๖๖

# สารบัญ

	หน้า
คำนำ	๒
สารบัญ	๓
ความเป็นมา	๔
ประเมินความเสี่ยงทุจริตโรงพยาบาลสันกำแพง	๕
สรุปผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง	๒๒
มาตรการเพื่อจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนของโรงพยาบาลสันกำแพง ปี ๒๕๖๖	๒๓
บรรณานุกรม	๓๕

## ความเป็นมา

แผนปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕) ประเด็นปฏิรูปที่ ๒ ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ได้กำหนดให้ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) ดำเนินการวางระบบการประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริตประพฤติมิชอบในส่วนราชการเป็นประจำทุกปี และ รายงานผล การปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา หรือตามระยะเวลาที่กำหนด ตามมาตรการหรือแนวทางการป้องกัน และแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบในส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ โดยมุ่งเน้น การสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการตรวจสอบ เฝ้าระวัง เพื่อสกัดกั้นมิให้เกิด การทุจริตประพฤติ มิชอบได้ มติที่ประชุมคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนการดำเนินงานของศูนย์ปฏิบัติการ ต่อต้านการทุจริต ครั้งที่ ๑/๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๓๐ กรกฎาคม ๒๕๖๒ ที่ประชุมเห็นชอบกรอบการดำเนินการเพื่อ วางระบบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประพฤติมิชอบในส่วนราชการ : การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ เป็นไปในทิศทางเดียวกันนำไปสู่การ กำหนดมาตรการในการป้องกันการทุจริต สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนดกรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริตใน ๓ ด้าน คือ

ด้านที่ ๑ ประเมินความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต (เฉพาะหน่วยงานที่มีภารกิจให้บริการ ประชาชน อนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาต ของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘)

ด้านที่ ๒ ประเมินความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่ง หน้าที่

ด้านที่ ๓ ประเมินความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณ และการบริหารจัดการทรัพยากร ภาครัฐ โรงพยาบาลสังกัด ก้าว ในฐานะหน่วยงานขับเคลื่อนการ บริหารงานภายใต้กรอบธรรมาภิบาลของสำนักงานปลัดกระทรวง สาธารณสุข และกระทรวงสาธารณสุขใน ภาพรวม เล็งเห็นว่า การประเมินความเสี่ยงการทุจริตจะเป็นเครื่องมือหนึ่งในการ ขับเคลื่อนธรรมาภิบาล เพื่อลด ปัญหาการทุจริตภาครัฐ ตามแผนปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและ ประพฤติมิชอบ (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕) ประเด็นปฏิรูปที่ ๒ ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ได้กำหนดให้โรงพยาบาลสังกัด ก้าว ดำเนินการวางระบบ การประเมิน/วิเคราะห์ความเสี่ยงต่อการทุจริต/ ผลประโยชน์ทับซ้อนและหาแนวทาง/มาตรการในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการ ทุจริต โดยมีการขับเคลื่อน ของเจ้าหน้าที่ในองค์กร และมีการผลักดันให้เกิดขมรม STRONG ด้านทุจริต จิตพอเพียง เกิดขึ้นใน องค์กรให้ได้ เพื่อให้เกิดความร่วมมือ รับผิดชอบ ของเจ้าหน้าที่ในองค์กร ที่ร่วมกันไม่ทนต่อการทุจริตและเป็นการสนองตอบต่อ การ ประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ที่ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้าน การทุจริต สำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข กำหนดเป็นตัวชี้วัดร้อยละของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง สาธารณสุข ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA ที่มี ค่าเป้าหมายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ เท่ากับร้อยละ ๙๒ ซึ่ง จะส่งผลต่อการยกระดับดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ของ ประเทศไทยอีกทางหนึ่งด้วย

## ประเมินความเสี่ยงทุจริตโรงพยาบาลสันกำแพง

### ๑. วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

มาตรการป้องกันการทุจริตสามารถจะช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายใน ที่เหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยงด้านการทุจริต ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกและค่านิยมในการต่อต้านการทุจริต ให้แก่บุคลากรขององค์กรถือเป็นการป้องกันการเกิดการทุจริตในองค์กร ทั้งนี้ การนำเครื่องมือประเมิน ความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรจะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่า การดำเนินการขององค์กรจะไม่มีทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิดโอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มี การเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งไม่ใช่การเพิ่มภาระงานแต่อย่างใด วัตถุประสงค์หลักของการประเมินความเสี่ยงการทุจริต : เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีมาตรการ ระบบ หรือ แนวทางในบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต ซึ่งเป็นมาตรการ ป้องกันการทุจริตเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพต่อไป

### ๒. การบริหารจัดการความเสี่ยงมีความแตกต่างจากการตรวจสอบภายในอย่างไร

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการทำงานในลักษณะที่ทุกภาระงานต้องประเมินความเสี่ยง ก่อนปฏิบัติงานทุกครั้ง และแทรกกิจกรรมการตอบโต้ความเสี่ยงไว้ก่อนเริ่มปฏิบัติงานหลัก ตามภาระงานปกติ ของการเฝ้าระวังความเสี่ยงล่วงหน้าจากทุกภาระงานร่วมกันโดยเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบปกติ ที่มีการ รับรู้และยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (ผู้นำส่งงานให้) เป็นลักษณะ Pre-Decision ส่วนการตรวจสอบภายในจะเป็น ในลักษณะกำกับติดตามความเสี่ยง เป็นการสอบสวน เป็นลักษณะ Post-Decision

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

๑. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของบุคลากรทุกคนในทุกระดับที่ต้องตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและองค์กร โดยให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม

๒. ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดีตามแนวปฏิบัติสากลเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบกับการดำเนินงานของโรงพยาบาลสันกำแพง

อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในทิศทางเดียวกัน โดยนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ แผนงาน และการดำเนินงานของผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานกระทรวงสาธารณสุข ของโรงพยาบาลสันกำแพง

รวมถึงการมุ่งเน้นให้บรรลุ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและสร้างความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้อง

๓. มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงานของโรงพยาบาลสันกำแพง เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหาย หรือความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการกระบวนการบริหารความเสี่ยงของโรงพยาบาลสันกำแพง และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดระบบรายงานการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหารโรงพยาบาลสันกำแพง เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## ประเภทความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง สามารถจำแนกความเสี่ยงออกเป็น ๔ ลักษณะดังนี้

๑. **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)** หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมที่เกิดจากเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ไม่เหมาะสมรวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบายเป้าหมายกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กรภาวะการแข่งขันทรัพยากรและสภาพแวดล้อมอันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

๒. **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)** เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/กระบวนการเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

๓. **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)** เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงินเช่นการบริหารการเงินที่ไม่ถูกต้องไม่เหมาะสมทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กรเช่นการประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการเป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูลการวิเคราะห์การวางแผนการควบคุมและการจัดทำรายงาน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว

๔. **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk: C)** เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจนความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทานิติกรรมสัญญาการร่างสัญญา ที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

สาเหตุของการเกิดความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยหลัก ๒ ปัจจัยคือ

๑) **ปัจจัยภายใน** เช่น นโยบายของผู้บริหารความซื่อสัตย์จริยธรรมคุณภาพของบุคลากรและการเปลี่ยนแปลงระบบงานความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้งการควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึงและการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบหรือข้อบังคับของหน่วยงานเป็นต้น

๒) **ปัจจัยภายนอก** เช่น กฎหมายระเบียบข้อบังคับของทางราชการการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือสภาพการแข่งขันสภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจและการเมืองเป็นต้น

### ๓. กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

กรอบตามหลักของ การควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) ตามมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ (Committee of Sponsoring Organizations ๒๐๑๓) ซึ่งมาตรฐาน COSO เป็นมาตรฐาน ที่ได้รับ การยอมรับมาตั้งแต่เริ่มออกประกาศใช้เมื่อปี ๑๙๙๒ โดยที่ผ่านมา มีการออกแนวทางด้านการควบคุม ภายในเพิ่มเติมอีก ๓ ครั้ง คือ ครั้งแรกเมื่อปี ๒๐๐๖ เป็นแนวทางด้านการทำรายงานทางการเงิน Internal Control over Financial Report–Guidance for Small Public Companies ครั้งที่ ๒ เมื่อปี ๒๐๐๙ เป็น แนวทางด้าน การกำกับติดตาม Guidance on Monitoring of Internal Control ครั้งที่ ๓ ในปี ๒๐๑๓ เป็น แนวทางเพิ่มเติมด้านการควบคุม

ภายใน Internal Control–Integrated Framework : Framework and Appendices การปรับปรุงในปี ๒๐๑๓ นี้ยังคงยึดกรอบแนวคิดเดิมของปี ๑๙๙๒ ที่กำหนดให้มีการควบคุม ภายในแต่เพิ่มเติม ในส่วนอื่น ๆ ให้ชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มเติมเรื่องการสอดส่อง ในภาพรวมของ การกำกับดูแลกิจการ ดังนั้น การควบคุมภายใน จึงถือว่ามีควมสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะตอบสนองต่อความ คาดหวังของกิจการ ในการป้องกันเฝ้าระวังและ ตรวจสอบการทุจริตภายในกิจการ

**สำหรับมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ดังนี้**

#### **องค์ประกอบที่ ๑ : สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)**

หลักการที่ ๑ องค์กรยึดหลักความซื่อตรงและจริยธรรม

หลักการที่ ๒ คณะกรรมการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อการกำกับดูแล

หลักการที่ ๓ คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร มีอำนาจการสั่งการชัดเจน

หลักการที่ ๔ องค์กร จูงใจ รักษาไว้ และจูงใจพนักงาน

หลักการที่ ๕ องค์กรผลักดันให้ทุกตำแหน่งรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน

#### **องค์ประกอบที่ ๒ : การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)**

หลักการที่ ๖ กำหนดเป้าหมายชัดเจน

หลักการที่ ๗ ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างครอบคลุม

หลักการที่ ๘ พิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต

หลักการที่ ๙ ระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบต่อการควบคุมภายใน

#### **องค์ประกอบที่ ๓ : กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)**

หลักการที่ ๑๐ ควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

หลักการที่ ๑๑ พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการควบคุม

หลักการที่ ๑๒ ควบคุมให้นโยบายสามารถปฏิบัติได้

#### **องค์ประกอบที่ ๔ : สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)**

หลักการที่ ๑๓ องค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ

หลักการที่ ๑๔ มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร ให้การควบคุมภายในดำเนินต่อไปได้

หลักการที่ ๑๕ มีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ในประเด็นที่อาจกระทบต่อการควบคุมภายใน

**องค์ประกอบที่ ๕ : กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)**

หลักการที่ ๑๖ ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน

หลักการที่ ๑๗ ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในทันเวลาและเหมาะสม

ทั้งนี้ องค์ประกอบการควบคุมภายในแต่ละองค์ประกอบและหลักการจะต้อง Present & Function (มีอยู่จริง และนำไปปฏิบัติได้) อีกทั้งทำงานอย่างสอดคล้องและสัมพันธ์กัน จึงจะทำให้การควบคุม ภายในมีประสิทธิภาพ สำหรับคู่มือฉบับนี้ จะเน้นตามมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ องค์ประกอบที่ ๒ หลักการที่ ๘ ในเรื่องการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เป็นหลัก

**๔.องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต**

กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี ๔ กระบวนการ ดังนี้

กรอบหรือภาระงาน นิยาม Corrective แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้ว่าจะเกิด สิ่งที่มีประวัติอยู่แล้ว ทำอย่างไร จะไม่ให้เกิดขึ้น ซ้ำ อีก Detective ฝ้าระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยง ทำอย่างไรจะตรวจพบ ต้อง สอดส่อง ตั้งแต่แรก ตั้งข้อบ่งชี้บางเรื่องที่น่าสงสัยทำการลดระดับความเสี่ยง นั้นหรือให้ข้อมูลเบาแสนั้นแก่ผู้บริหาร Preventive ป้องกัน หลีกเลี่ยง พฤติกรรมที่นำไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิด ในส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูง ที่จะเกิดซ้ำอีก (Known Factor) ทั้งที่รู้ว่าทำไปมีความเสี่ยงต่อการทุจริต จะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ Workflow ใหม่ ไม่เปิดช่องว่างให้การทุจริต เข้ามาได้ อีก Forecasting การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่จะเกิดขึ้นและป้องกัน ป้องปรามล่วงหน้าในเรื่องประเด็นที่ไม่คุ้นเคย ในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยง ที่มาจากการพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต (Unknown Factor) ๔. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต องค์ประกอบหรือปัจจัยที่นำไปสู่การทุจริต ประกอบด้วย Pressure/Incentive หรือ แรงกดดันหรือแรงจูงใจ Opportunity หรือ โอกาส ซึ่งเกิดจากช่องโหว่ของระบบต่าง ๆ คุณภาพการควบคุม กำกับควบคุมภายใน ของ

จุด อ่อน และ Rationalization หรือ เหตุผลสนับสนุนการ ทฤษฎีสามเหลี่ยมการ (Fraud Triangle)



ทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle)

อง ค์ กร มี  
ก า ร ห า  
ก ระ ท า ต ม  
ทุ จ ริ ต



## ๕. ขอบเขตประเมินความเสี่ยงการทุจริต

รายงานฉบับนี้จะแบ่งประเภทความเสี่ยงการทุจริต ออกเป็น ๓ ด้าน ดังนี้

๕.๑ ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต (เฉพาะหน่วยงานที่มีภารกิจ ให้บริการประชาชน อนุมัติ หรืออนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาต ของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘)

๕.๒ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

๕.๓ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ



ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริตมี ๙ ขั้นตอนดังนี้



## ๖. ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงผลประโยชน์ทับซ้อน/การทุจริต

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงมี ๙ ขั้นตอนดังนี้ **ขั้นเตรียมการ** : ประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนของโรงพยาบาลสันกำแพง ก่อนทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ต้องมีการคัดเลือกงานหรือกระบวนการ จากภารกิจในแต่ละประเภทที่จะทำการประเมิน ซึ่งคู่มือนี้ได้จำแนกขอบเขตของการประเมินความเสี่ยงการทุจริตไว้ ๓ ด้านดังนี้

คือ ด้านที่ ๑ ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต (เฉพาะหน่วยงานที่มีภารกิจให้บริการประชาชนอนุมัติหรืออนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ.๒๕๕๘)

ด้านที่ ๒ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

ด้านที่ ๓ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ จากนั้นจึงลงมือทำตามขั้นตอนประเมินความเสี่ยงการทุจริต โดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตประจำปีของหน่วยงาน จะสิ้นสุดในขั้นตอนที่ ๕ คือ แผนบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงการทุจริต จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการดำเนินการด้านต่างๆ ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ที่มาจากเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติ

๒. ความเสี่ยงด้านการกำกับ การปฏิบัติตามกฎหมาย

๓. ความเสี่ยงกลยุทธ์ ที่มีจากผู้บริหารระดับนโยบาย หรือระดับที่มีหน้าที่บทบาทในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงพยาบาลสันกำแพง ดังนั้น การค้นหาความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงด้านการทุจริตจึงต้องกระทำในทุกระดับของการ ดำเนินการ ตั้งแต่การตัดสินใจ การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ การกำกับดูแลการปฏิบัติการ เพื่อจะได้สามารถ จัดการความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงด้านการทุจริตได้ครอบคลุมทุกมิติ ทั้งในระดับองค์กร ระดับกระบวนการ และระดับบุคคล ทั้งนี้ ในการดำเนินการเพื่อระบุความเสี่ยง หรือค้นหาความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงด้านการทุจริต อาจมีเทคนิคในการดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้

๖.๑ ขั้นตอนที่ ๑

ดำเนินการระบุความเสี่ยงโดยพิจารณาคัดเลือกกระบวนการงานหรือภาระงานตามบทบาทภารกิจ ที่รับผิดชอบของหน่วยงาน ทั้งภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงหรือโอกาสที่อาจเกิด การทุจริตขึ้นได้ ตามกรอบการประเมินความเสี่ยง การทุจริตใน ๓ ด้าน ด้านละ ๕ กระบวนการ และแสดง รายละเอียดข้อมูลกระบวนการงานหรือภาระงานที่คัดเลือกแล้วว่ามี ความเสี่ยง การทุจริตที่อาจเกิดขึ้นได้ลงในแบบ ประเมิน ๑ คัดเลือกกระบวนการหลักที่จัดอยู่ในลำดับความสำคัญสูงสุดด้านทุจริต โดยอธิบาย รายละเอียด รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยงเฉพาะที่มีความเสี่ยงการทุจริตเท่านั้น พร้อมทั้งนำกระบวนการงานหรือภาระงาน ที่คัดเลือกแล้วไปดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง ๑๕ ประเด็น เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป ทั้งนี้ ในการประเมิน ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงในภาพรวมของการดำเนินงานเรื่องที่จะทำการ ประเมินด้วย เนื่องจากในกระบวนการงานที่ปฏิบัติงานตาม ขั้นตอนอาจไม่พบความเสี่ยง หรือโอกาสเสี่ยงต่ำ แต่อาจพบว่ามีความเสี่ยงในเรื่องนั้น ๆ ในการดำเนินงานที่ไม่ได้อยู่ในขั้นตอนก็ เป็นได้โดยไม่ต้องคำนึงว่า หน่วยงานจะมีมาตรการป้องกันหรือแก้ไขความเสี่ยงการทุจริตนั้นอยู่แล้ว โดยควรอธิบายพฤติการณ์ ความเสี่ยงให้ละเอียด ชัดเจน มากที่สุด

**แบบประเมิน ๑** คัดเลือกกระบวนการหลักที่จัดอยู่ในลำดับความสำคัญสูงสุดด้านทุจริต

ชื่อกระบวนการพิจารณาเพื่ออนุมัติ อนุญาตตาม พ.ร.บ. อำนวยความสะดวก	ชื่อกระบวนการ การใช้อำนาจ และ ตำแหน่งหน้าที่	ชื่อกระบวนการบริหารงบประมาณและนำทรัพย์สินไปใช้ ตาม พ.ร.บ.ความผิดว่าด้วยผลประโยชน์ขัดกัน
กระบวนการนี้โรงพยาบาล	๑B	๑C
สันกำแพงไม่มีกระบวนการพิจารณา	๒B	๒C
เพื่ออนุมัติอนุญาตตาม พ.ร.บ	๓B	๓C
อำนวยความสะดวกในการพิจารณา	๔B	๔C
อนุญาตของทางราชการ พ.ศ.๒๕๕๘	๕B	๕C

หมายเหตุ ๑. คัดเลือกกระบวนการหรือภาระงานที่พิจารณาเห็นว่ามีความเสี่ยงการทุจริต ด้านละ ๕ กระบวนการ

๒. สิ่งที่ได้จากกระดาษทำการ แบบประเมิน ๑ คือ ทะเบียนข้อมูลความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงาน

กระดาษทำการ วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง ๑๕ ประเด็น

ประเด็นที่ประเมิน	กลุ่ม A			กลุ่ม B			กลุ่ม C		
	เลข๑ คือสำคัญลำดับ ๑ รองลงมาคือ ๒ และ ๓								
	๑	๒	๓	๑	๒	๓	๑	๒	๓
๑.กระบวนการหลักใดที่ยังไม่เคยมีการระบุ ค้นหาวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงทุจริตมาก่อน									
๕๔๒.กระบวนการหลักที่เคยมีประวัติ การร้องเรียนเรื่องการทุจริตมาก่อนแต่ยังไม่ได้ปรับปรุงหรือไม่เพียงพอ									
๓.กระบวนการหลักใดที่หากเกิดการทุจริตขึ้นจะมีผู้เกี่ยวข้องมากที่สุด รับรู้ในวงกว้างมากที่สุดและผู้ที่ไม่อาจยอมรับได้เป็นส่วนใหญ่หรือทั้งหมด									
๔.กระบวนการหลักใดที่ขาดหลักเกณฑ์ เงื่อนไขเป็นบรรทัดฐาน หรือมีแต่ไม่เหมาะสมยังยกเว้นได้เป็นรายกรณีจากการใช้ดุลยพินิจบุคคล									
๕.กระบวนการหลักใดที่อยู่ในกระแสความสนใจของสังคม โลกโซเชียลมีเดียทันทีหากเกิดข่าวในด้านการทุจริต									
๖.กระบวนการหลักใดการตรวจสอบ สอบทาน การให้ความเห็น การพิจารณาใช้ดุลยพินิจอาศัยด้วยตัวบุคคล ใช้เอกสารหลักประกอบน้อยหรือสร้างเอกสารหลักฐานประกอบได้ง่าย									
๗.กระบวนการหลักใดไม่มีคู่มือปฏิบัติงาน ไม่มี Work flow กำกับที่ชัดเจน และอาจจะมีปัญหาด้านการตีความที่แตกต่างกัน									
๘.กระบวนการหลักใดที่มีเวลาปฏิบัติหรือดำเนินการที่จำกัด เร่งรัด เร่งรีบ และมักใช้กรอบเวลาที่จำกัดเป็นข้ออ้าง จนไม่อาจตรวจสอบ สอบทานละเอียดได้									
๙.กระบวนการหลักใดที่ต้องใช้เวลาดำเนินการนาน ขั้นตอนมีมาก ขณะที่ผู้รับมอบผลงานหรือผู้ใช้บริการมักเร่งรีบ ใจร้อน ต้องการเร็ว ๆ									
๑๐.กระบวนการหลักใดที่ใช้บริการมักเคยชิน มีความเชื่อว่าเป็นประเพณีที่ต้องจ่ายเงินเพื่อเป็นค่าอำนวยความสะดวก และมักยอมรับการจ่ายได้									
๑๑.กระบวนการหลักใดที่กระทำในพื้นที่ ตำแหน่งที่ไม่มีคนอื่นรู้เห็น หรือรู้เห็นน้อยมากจนเป็นช่องทางให้เรียกรับผลประโยชน์ได้									
๑๒.กระบวนการหลักใดที่ผลประโยชน์ส่วนตัวสูงมากจรรยาบรรณผู้กระทำอาจจะทำร้าย ช่มชู้หรือจัดการคนที่เข้ามาขวางผลประโยชน์จนคนอื่นไม่กล้าเสี่ยงที่จะเกี่ยวข้อง									
๑๓.กระบวนการหลักใดที่เป็นการทุจริตเป็นกระบวนการและเป็นเชิงระบบมิได้กระทำคนเดียวแต่ต้องร่วมมือกันหลายคนให้บรรลุผล									
๑๔.กระบวนการหลักใดที่เป็นพันธกิจหลัก คุณค่าหลักขององค์กรเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ชาติที่จะเกิดความเสียหายสูงมากหากเกิดการทุจริตหรือเรียกรับผลประโยชน์ขึ้น									
๑๕.กระบวนการหลักใดที่องค์กรมีนโยบายจะใช้เป็นต้นแบบของการจัดการ ความเสี่ยงทุจริตและเป็นต้นแบบขององค์กรเพื่อพัฒนาต่อไป									
รวมคะแนนทั้งหมดทุกข้อ									

รหัสที่ถูกเลือก มากที่สุด ๑ ๒ ๓

หมายเหตุ ๑. นำรหัสกระบวนการงานหรือภาระงานในแบบประเมิน ๑ มาวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง ๑๕ ประเด็น และเลือกกระบวนการงานหรือภาระงานที่มีผลการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงสูงสุด ๓ ลำดับแรก ไปวิเคราะห์สถานะความเสี่ยงตามแบบประเมิน ๒ ต่อไป

๒. ประเด็นปัจจัยเสี่ยงอาจพิจารณาปรับปรุงเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับบริบทและบทบาทภารกิจของหน่วยงานได้

๓. สิ่งที่ได้จากกระดาษทำการ วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง ๑๕ ประเด็น คือ กระบวนการงานหรือภาระงานที่มีความเสี่ยงสูงสุดจำนวน ๒ กระบวนการงาน

**แบบประเมิน ๒ สถานะความเสี่ยงกระบวนการ ๓ ลำดับแรกที่สำคัญ**

ชื่อกระบวนการงาน	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง
๑. กระบวนการงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่				
๒. กระบวนการงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ				

หมายเหตุ : สิ่งที่ได้จากแบบประเมิน ๒ สถานะความเสี่ยงกระบวนการ ๓ ลำดับแรก คือ สถานะความเสี่ยง ของกระบวนการงานหรือภาระงานตามกรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ๒ ด้าน ว่าอยู่ ระดับสูง หรือสูงมาก เป็นจำนวนเท่าไรอย่างไร

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) โรงพยาบาลสันกำแพงได้มีหนังสือ เชิญประชุมคณะกรรมการฯ เข้าร่วมการวิเคราะห์ความเสี่ยงจาก ผลประโยชน์ทับซ้อน/การทุจริตในวันที่ ๑๘ มีนาคม ๒๕๖๔ เวลา ๑๓.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องเกิดละหาว อาคารสันกำแพง ๓ โรงพยาบาลสันกำแพง โดยในมติที่ประชุมได้แบ่งกลุ่มการประเมินออกเป็น ๓ กลุ่ม โดย

สำหรับหลักการในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ใช้เทคนิคการระดมสมอง ถกเถียง หยิบยก ประเด็นที่มีโอกาสเกิด ในการค้นหาความเสี่ยงด้านการทุจริตของหน่วยงาน โดยนำข้อมูลที่ได้จากการระดม สมองมาลงในตาราง Know Factor (ความเสี่ยงทั้งปัญหา/พฤติกรรม ที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดมาก่อน คาดหมาย ได้ว่ามีโอกาสที่สูงที่จะเกิดซ้ำ หรือมีประวัติ มีตำนาน อยู่แล้ว) และตาราง Unknown Factor (ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้า ในอนาคต ปัญหา/พฤติกรรม ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (ให้คิดล่วงหน้าไปก่อน ตีตนไปก่อนใช้เสมอ)

ประเมิน/วิเคราะห์ความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน,การทุจริต ขอโรงพยาบาลสันกำแพง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่ ได้ประเมิน/วิเคราะห์ความเสี่ยงไว้ ๒ ด้าน คือ

๑. ความเสี่ยงเรื่องการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต

ชื่อกระบวนการงาน/งาน การพิจารณาอนุมัติ อนุญาต โรงพยาบาลสันกำแพงไม่มีการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตตาม พ.ร.บ. อำนวยความสะดวก พ.ศ.๒๕๕๘

**ตาราง ๑** ตารางระบุความเสี่ยง (Known Factor และ Unknown Factor)

โดยกลุ่มที่ ๑ ได้ระดมความคิดเห็น/ถกเถียงกัน เกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรม ที่มีความเสี่ยงด้าน การทุจริต ทั้งที่เคยเกิดขึ้นหรือยังไม่เคยเกิดขึ้น แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ในอนาคตว่า มีโอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง โดยให้ใส่เครื่องหมาย / ลงในช่อง Known และ Unknown ตามตารางดังนี้

ลำดับ	โอกาส/ความเสี่ยงทุจริต	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Know factor	Unknown factor
๑	การใช้ดุลยพินิจในการตรวจสอบเอกสาร ความครบถ้วนของเอกสาร ไม่เป็น มาตรฐานเดียวกัน	/	
๒	การตรวจเอกสารไม่ครบถ้วนตามที่ระบุไว้ในคำขอ แต่มีการรับเรื่องไว้	/	
๓	การเก็บเรื่องไว้ ไม่แจ้งผู้ประกอบการเพื่อ เรียกรับผลประโยชน์		/
๔	การพิจารณาอนุญาต/อนุมัติ ไม่ ดำเนินการตามลำดับคำขอ	/	
๕	เรียกรับผลประโยชน์/สินบน ระหว่าง ขั้นตอนพิจารณา		/
๖	ลัดคิวให้กับกลุ่มธุรกิจ	/	

๒. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

ชื่อกระบวนงาน/งาน การทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

ชื่อหน่วยงาน/กลุ่มงาน กลุ่มงานบริหารทั่วไป

ผู้รับผิดชอบ นางสมจิตร ปัญญาวิภาส

**ตาราง ๒** ตารางระบุความเสี่ยง (Known Factor และ Unknown Factor)

โดยกลุ่มที่ ๒ ได้ระดมความคิดเห็น/ถกเถียงกัน เกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรม ที่มีความเสี่ยงด้าน การทุจริต ทั้งที่เคยเกิดขึ้นหรือยังไม่เคยเกิดขึ้น แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ในอนาคตว่า มีโอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง โดยให้ใส่เครื่องหมาย / ลงในช่อง Known และ Unknown ตามตารางดังนี้

ลำดับ	โอกาส/ความเสี่ยงทุจริต	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Know factor	Unknown factor
๑	การแต่งตั้งคณะกรรมการ คัดเลือกสรรหา อนุกรรมการต่างๆ ให้กับพรรคพวก มี ระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์		/
๒	ความโปร่งใสในการบริหารงานบุคคล เช่น การแต่งตั้งโยกย้าย		/
๓	ความโปร่งใสในการดำเนินการวินัย		/

๓. ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการ ทรัพยากรภาครัฐ  
 ชื่อกระบวนการ/งาน การทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ  
 ชื่อหน่วยงาน/กลุ่มงาน เทคนิคการแพทย์  
 ผู้รับผิดชอบ นายทรงราชย์ ไชยญาติ

### ตารางที่ ๓ ตารางระบุความเสี่ยง (Known Factor และ Unknown Factor)

โดยกลุ่มที่ ๓ ได้ระดมความคิดเห็น/ถกเถียงกัน เกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรม ที่มีความเสี่ยงด้าน การทุจริต ทั้งที่  
 เคยเกิดขึ้นหรือยังไม่เคยเกิดขึ้น แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ในอนาคตว่า มีโอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง โดยให้ใส่  
 เครื่องหมาย / ลงในช่อง Known และ Unknown ตามตารางดังนี้

ลำดับ	โอกาส/ความเสี่ยงทุจริต	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Know factor	Unknown factor
๑	การใช้รถยนต์ราชการ - นำรถยนต์ไปใช้ส่วนตัว - นำรถยนต์ไปจอดไว้นอกสำนักงานฯ โดยไม่มีเหตุจำเป็น หรือได้รับการ อนุญาต - นำรถยนต์มาล้างในสำนักงานฯ - ไปราชการไม่เป็นไปตามแผน ออกนอกเส้นทาง	/	

### ๖.๒ ขั้นตอนที่ ๒ ตารางแสดงสถานะความเสี่ยง (แยกตามรหัสไฟจราจร)

ดำเนินการวิเคราะห์สถานะความเสี่ยงโดยนำข้อมูลที่ผ่านมาการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงกระบวนการ หรือภาระงานที่มีความ  
 เสี่ยงสูงสุด จำนวน ๓ กระบวนการ จากกระดาศทำการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง ๑๕ ประเด็น มาวิเคราะห์เพื่อแสดงสถานะความ  
 เสี่ยงการทุจริต เพื่อนำไปสู่ขั้นตอน เมทริกส์ระดับความเสี่ยง หรือ การหาค่าความเสี่ยงรวมต่อไป โดยการวิเคราะห์เพื่อแสดงสถานะ  
 ความเสี่ยงการทุจริต จะจำลองตามสีไฟจราจร เขียว เหลือง ส้ม แดง ทั้งนี้ เนื่องจากประเด็นการทุจริตถือว่าเป็นความเสี่ยงระดับสูง  
 ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรใน หลายมิติ รวมถึงภาพลักษณ์และความศรัทธาเชื่อมั่นต่อหน่วยงานภาครัฐ ดังนั้น ในการวิเคราะห์  
 สถานะ ความเสี่ยงจึงกำหนดให้อยู่ในสถานะสีส้ม และสีแดง คือ ความเสี่ยงระดับสูง และสูงมาก เท่านั้น

ความหมายของสถานะความเสี่ยงตามสีไฟจราจร มีรายละเอียดดังนี้

**สถานะสีฟ้า** ความเสี่ยงระดับต่ำ

**สถานะสีเหลือง** ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถให้ความรอบคอบ ระมัดระวัง ในระหว่างปฏิบัติงาน  
 ตามปกติควบคุมดูแลได้

**สถานะสีส้ม** ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงาน ภายในองค์กร มีหลาย  
 ขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุม ข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ

**สถานะสีแดง** ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ บุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จักไม่สามารถ  
 ตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ ๒ ตารางแสดงสถานะความเสี่ยง (แยกตามสีไฟจราจร) กลุ่มที่ ๑ ความเสี่ยงเรื่องการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการ  
 พิจารณานอมนิติ อนุญาต

กลุ่มที่ ๑ ความเสี่ยงเรื่องการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต

โรงพยาบาลสันกำแพงไม่ได้ดำเนินการภารกิจการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต

กลุ่มที่ ๒ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

ลำดับ	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง
๑	การพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำ เพื่อเลื่อนเงินเดือน			/	
๒	การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้างและคณะกรรมการตรวจรับไม่เหมาะสม				
๓	การพิจารณากำหนดคุณลักษณะเฉพาะ TOR และราคากลาง				
๔	การคัดเลือกผู้เข้ารับการศึกษาอบรม การศึกษาดูงาน ไม่เกิดประโยชน์			/	
๕	การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารส่วนบุคคลที่อยู่ในความควบคุมดูแล			/	

๑๓

กลุ่มที่ ๓ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

ลำดับ	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง
๑	การเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ				
๒	การเบิกค่าใช้จ่ายด้วยบิลเงินสด				
๓	การขออนุญาตยืมทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ปฏิบัติงาน				
๔	เบิกค่าอาหาร อาหารว่างและเครื่องดื่ม เกินค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง				
๕	การใช้รถยนต์พาหนะราชการ ร่วมกับการทำธุระส่วนตัว				

๖.๓ ขั้นตอนที่ ๓ แมทริกซ์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix)

วิธีการ นำโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต ที่มีสถานะความเสี่ยงระดับสูงจนถึงความเสี่ยง ระดับสูงมาก ที่เป็นสีส้ม และสีแดง จากตารางที่ ๒ มาทำการหาค่าความเสี่ยงรวม ซึ่งได้จากระดับความจำเป็น ของการเฝ้าระวัง ที่มีค่า ๑-๓ คูณด้วย ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่มีค่า ๑-๓ โดยปรากฏในตารางที่ ๓

๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้ - ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการ/กิจกรรมเป็น MUST ค่าของ MUST คือ ระดับ ๓ หรือ ๒ - ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนรองของกระบวนการนั้น เป็น SHOULD ค่าของ SHOULD คือ ๑ โดย ปรากฏในตารางที่ ๓.๑

๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

- ถ้าเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓
- ถ้าเป็นกิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อทางการเงิน (รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม) ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓
- ถ้ากิจกรรมส่งผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓
- ถ้ากิจกรรมส่งผลกระทบต่อกระบวนการภายใน ค่าอยู่ที่ ๑ หรือ ๒ โดยปรากฏในตารางที่ ๓.๒

ตารางที่ ๓ Scoring ทะเบียนข้อมูลที่ต้องเฝ้าระวัง ๒ มิติ หรือตารางเมทริกส์ระดับความเสี่ยง (risk level matrix) เป็นการนำข้อมูลที่มีสถานะความเสี่ยงในช่องสีส้มและสีแดง จากตารางที่ ๒ มาหาค่าความเสี่ยงรวม (ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง คุณระดับความรุนแรงของผลกระทบ)

กลุ่มที่ ๑ ความเสี่ยงเรื่องการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต

โรงพยาบาลสันกำแพงไม่ได้ดำเนินการภารกิจพิจารณาอนุมัติ อนุญาต

กลุ่มที่ ๒ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

ลำดับ	โอกาส/ความเสี่ยงทุจริต	ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง			ระดับความรุนแรงของผลกระทบ			ค่าความเสี่ยงจำเป็น* รุนแรง
		๓	๒	๑	๓	๒	๑	
๑	การพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการและลูกจ้างประจำเพื่อเลื่อนเงินเดือน			/		/		๒
๒	การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้างและคณะกรรมการตรวจรับไม่เหมาะสม		/			/		๔
๓	การพิจารณากำหนดคุณลักษณะเฉพาะ TOR และราคากลาง							
๔	การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม การศึกษาดูงานไม่เกิดประโยชน์							
๕	การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารส่วนบุคคลที่อยู่ในความควบคุมดูแล		/			/		๔

กลุ่มที่ ๓ ความเสี่ยงการทุจริต ความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริการจัดการทรัพยากรภาครัฐ

ลำดับ	โอกาส/ความเสี่ยงทุจริต	ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง			ระดับความรุนแรงของผลกระทบ			ค่าความเสี่ยงจำเป็น* รุนแรง
		๓	๒	๑	๓	๒	๑	
๑	การขอเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ							
๒	การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายด้วยบิลเงินสด							
๓	การขออนุญาตยืมทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ปฏิบัติงาน (Computer notebook)							
๔	เบิกค่าอาหาร อาหารว่างและเครื่องดื่ม เกินค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง							
๕	การใช้รถยนต์พาหนะราชการ ร่วมกับการทำธุรกรรมส่วนตัว							



ตารางที่ ๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง

กลุ่มที่ ๑ ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต

กลุ่มที่ ๒ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

ลำดับ	โอกาส/ ความเสี่ยงต่อการทุจริต	กิจกรรมหลักหรือ ขั้นตอนหลักMUST	กิจกรรมหรือ ขั้นตอนรอง SHOULD
		ค่าควรเป็น ๓ หรือ ๒	ค่าควรเป็น ๑
๑	การพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการและ ลูกจ้างประจำ เพื่อเลื่อนเงินเดือน	/	
๒	การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้างและคณะกรรมการตรวจรับไม่ เหมาะสม		
๓	การพิจารณากำหนดคุณลักษณะเฉพาะ TOR และราคากลาง		
๔	การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม การศึกษาดูงานไม่เกิดประโยชน์	/	
๕	การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารส่วนบุคคลที่อยู่ในความควบคุมดูแล	/	

กลุ่มที่ ๓ ความเสี่ยงการทุจริต ความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริการจัดการทรัพยากรภาครัฐ

ลำดับ	โอกาส/ ความเสี่ยงต่อการทุจริต	กิจกรรมหลักหรือ ขั้นตอนหลักMUST	กิจกรรมหรือ ขั้นตอนรอง SHOULD
		ค่าควรเป็น ๓ หรือ ๒	ค่าควรเป็น ๑
๑	การขอเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ	/	
๒	การเบิกค่าใช้จ่ายด้วยบิลเงินสด		
๓	การขออนุญาตยืมทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ปฏิบัติงาน		
๔	การเบิกค่าอาหาร อาหารว่างและเครื่องดื่มเกินค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง	/	
๕	การใช้รถยนต์ยานพาหนะราชการร่วมกับการทำธุระส่วนตัว	/	

ตารางที่ ๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบตาม balance scorecard

กลุ่มที่ ๑ ความเสี่ยงเรื่องการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต

โอกาส / ความเสี่ยงทุจริต	๑	๒	๓
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาคีเครือข่าย			/
ผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial		/	
ผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer/User			/
ผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process		/	
กระทบด้านการเรียนรู้ องค์กรความรู้ Learning & Growth		/	

กลุ่มที่ ๒ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

โอกาส / ความเสี่ยงทุจริต	๑	๒	๓
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาครัฐหรือเช่า			/
ผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial	/		
ผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer/User			/
ผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process		/	
กระทบด้านการเรียนรู้ องค์กรความรู้ Learning & Growth		/	

กลุ่มที่ ๓ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

โอกาส / ความเสี่ยงทุจริต	๑	๒	๓
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาครัฐหรือเช่า		/	
ผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial			/
ผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer/User		/	
ผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process		/	
กระทบด้านการเรียนรู้ องค์กรความรู้ Learning & Growth		/	

๖.๔ ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk-Control Matrix Assessment)

ขั้นตอนที่ ๔ ให้นำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น X รุนแรง) จากตารางที่ ๓ มาทำการประเมิน การ ควบคุมการทุจริตว่า มีระดับการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับคุณภาพการจัดการ (คุณภาพการจัดการ สอดส่อง ใฝ่ระวัง ในงานปกติ) โดยเกณฑ์คุณภาพการจัดการ จะแบ่งเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

- ดี จัดการได้ทันที ทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กรไม่มี ผลเสียหายทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม
- พอใช้ จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กรแต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ
- อ่อน จัดการไม่ได้ หรือได้เพียงเล็กน้อย มีผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ ไม่มีความเข้าใจ การจัดการเพิ่ม เกิดรายจ่าย

ตาราง ๔ ตารางแสดงการประเมินการควบคุมความเสี่ยง

กลุ่มที่ ๑ ความเสี่ยงเรื่องการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพการจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยงระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยงระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยงระดับสูง
การใช้ดุลยพินิจในการตรวจสอบเอกสาร ความครบถ้วนของ เอกสาร ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน		/		
การตรวจเอกสารไม่ครบถ้วนตามที่ระบุไว้ในคำขอ แต่มีการรับ เรื่องไว้			/	
การเก็บเรื่องไว้ ไม่แจ้งผู้ประกอบการเพื่อเรียกรับผลประโยชน์			/	
การพิจารณาอนุญาต/อนุมัติ ไม่ดำเนินการตามลำดับคำขอ			/	
เรียกรับผลประโยชน์/สินบน ระหว่างขั้นตอนพิจารณา			/	
ลัดคิวให้กับกลุ่มธุรกิจ			/	

กลุ่มที่ ๒ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพการจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยงระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยงระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยงระดับสูง
การแต่งตั้งคณะกรรมการ คัดเลือกสรรหา อนุกรรมการต่างๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์			/	
ความโปร่งใสในการบริหารงานบุคคล เช่น การแต่งตั้งโยกย้าย			/	
ความโปร่งใสในการดำเนินการวินัย			/	

กลุ่มที่ ๒ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพการจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยงระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยงระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยงระดับสูง
การใช้รถยนต์ราชการ			/	
- นำรถยนต์ไปใช้ส่วนตัว			/	
- นำรถยนต์ไปจอดไว้นอกสำนักงานฯ โดยไม่มีเหตุจำเป็น หรือได้รับการ อนุญาต			/	
- นำรถยนต์มาล้างในสำนักงานฯ			/	
- ไปราชการไม่เป็นไปตามแผน ออกนอกเส้นทาง			/	

### ๖.๕ ชั้นตอนที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยง

เป็นการเลือกเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงสุด จากการประเมินการควบคุมความเสี่ยง ในตาราง ที่ ๔ ที่อยู่ในช่วงความเสี่ยงสูง, ค่อนข้างสูง, ปานกลาง มาทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ตามลำดับความรุนแรง เพื่อกันกั้นการทุจริตต่อไป

#### ตารางที่ ๕ ตารางแผนบริหารความเสี่ยง

กลุ่มที่ ๑ รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต

ลำดับ	รูปแบบหรือพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต
๑	การเก็บเรื่องและผู้ประกอบการยื่นขอไม่แจ้งผู้ประกอบการเพื่อเรียกรับผลประโยชน์	จัดทำแนวทางการดำเนินงานให้เป็นไปตามลำดับขั้นตอนและกรอบเวลาที่กำหนด
๒	การพิจารณาอนุญาต อนุมัติไม่ดำเนินการตามลำดับคำที่ขอ	จัดทำแนวทางการดำเนินงานให้เป็นไปตามลำดับขั้นตอนและกรอบเวลาที่กำหนด
๓	การเรียกรับผลประโยชน์	ในขั้นตอนการพิจารณาควรพิจารณาโดยแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ ๒ ท่านขึ้นไปเพื่อเป็นการตรวจสอบการทำงานซึ่งกันและกัน
๔	การลัดคิวให้กลุ่มผู้ประกอบการ	จัดทำแนวทางการในการจัดคิว
๕	การเรียกรับผลประโยชน์จากผู้ประกอบการ	ควรมีบุคคลที่ ๓ ในการตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ และมีการลงบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร

กลุ่มที่ ๒ รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและหน้าที่

ที่ลำดับ	รูปแบบหรือพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต
๑	การแต่งตั้งคณะกรรมการ คัดเลือกสรรหา อนุกรรมการต่าง ๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบ เส้นสาย ระบบอุปถัมภ์	ดำเนินการสรรหาคัดเลือกตาม พรบ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ และ ยึดหลักเกณฑ์ตามหนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ สธ ๐๒๐๑.๐๓๓/ว ๙๖๐ ลงวันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๗ หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ โดยใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกทุกกรณี
๒	ความโปร่งใสในการบริหารงานบุคคล เช่น การแต่งตั้ง โยกย้าย การดำเนินการวินัย	ดำเนินการตาม พรบ. ระเบียบข้าราชการ พลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ โดยเคร่งครัด

กลุ่มที่ ๓ รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหาร จัดการทรัพยากรภาครัฐ

ลำดับ	รูปแบบหรือพฤติกรรมความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต
๑	<p>การใช้รถยนต์ราชการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- นำรถยนต์ไปใช้ส่วนตัว</li> <li>- นำรถยนต์ไปจอดไว้นอกสำนักงานฯ โดยไม่มีเหตุ จำเป็น หรือ ได้รับการอนุญาต</li> <li>- นำรถยนต์มาล้างในสำนักงานฯ</li> <li>- ไปราชการไม่เป็นไปตามแผน ออกนอกเส้นทาง</li> </ul>	จัดทำมาตรการ/แนวทางปฏิบัติในการใช้รถยนต์ส่วนกลาง

**๖.๖ ขั้นตอนที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวัง**

ขั้นตอนที่ ๖ เพื่อติดตามเฝ้าระวัง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตใน กิจกรรมตามแผน บริหารความเสี่ยงของขั้นตอนที่ ๕ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการสร้างตะแกรงดัก เพื่อเป็นการ ยืนยันผลการป้องกันหรือแก้ไข ปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใด โดยการแยกสถานะของการเฝ้าระวัง ความเสี่ยง การทุจริตต่อไป ออกเป็น สัญญาณไฟจราจร ๓ สี ได้แก่ สีเขียว สีเหลือง และสีแดง โดยจัดทำเป็น ทะเบียนเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต

สรุปในขั้นตอนที่ ๖ นี้ เป็นการติดตามผลการเฝ้าระวังซึ่งจะใช้เวลาในการติดตามผลเป็นราย ไตรมาส (ซึ่งจะ ดำเนินการประเมินในเดือนสิงหาคม ๒๕๖๓) โดยได้มอบหมายให้กลุ่มงาน/งาน ที่เป็น Focal Point ในแต่ละกลุ่ม จัดเก็บข้อมูล

**๖.๗ ขั้นตอนที่ ๗ การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง**

โดยให้นำผลจากทะเบียนเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตมา โดยให้พิจารณาสถานะความเสี่ยง การทุจริตที่อยู่ใน ข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้ จะต้องมิกิจกรรมหรือมาตรการจัดการเพิ่มเติมต่อไป สรุป ในขั้นตอนนี้อยู่ระหว่างดำเนินการผล การติดตามเฝ้าระวังในขั้นตอนที่ ๖ (คาดการณ์ การดำเนินการในไตรมาสที่ ๔ เดือน สิงหาคม ๒๕๖๔)

**๖.๘ ขั้นตอนที่ ๘ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง**

เป็นขั้นตอนจัดทำรายงานสรุปให้เห็นในภาพรวมว่า มีผลจากการจัดทำระบบบริหารความ เสี่ยงเรื่องการทุจริต ตาม ขั้นตอนที่ ๗ อยู่ในระดับใด เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผล (ตามสี สัญญาณไฟจราจร)

ในขั้นตอนนี้อยู่ระหว่างดำเนินการรอสรุปผลการจัดทำรายงานการเฝ้าระวังความเสี่ยงใน ขั้นตอนที่ ๖ ก่อน

**๖.๙ ขั้นตอนที่ ๙ การรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง**

เป็นขั้นตอนที่ต้องจัดทำแบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต หรือสถานะแผนบริหาร ความเสี่ยงทุจริตต่อผู้บริหารของหน่วยงาน ซึ่งโรงพยาบาลสันกำแพง ได้กำหนดการรายงานภายในไตรมาสที่ ๓ ของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ (ปัจจุบันอยู่ระหว่างการติดตามเฝ้าระวังตามมาตรการป้องกันการทุจริต)

**สรุปผลจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน/การทุจริต ของโรงพยาบาลสันกำแพง  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖**

**๑. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน/การทุจริต**

๑.๑ เจ้าหน้าที่ในองค์กรเกิดความตระหนักถึงความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน/การทุจริตที่ อาจเกิดขึ้นในหน่วยงาน เกิดแรงกระตุ้นที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติหน้าที่ให้มี ความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

๑.๒ หน่วยงานที่พบปัญหาความเสี่ยง หรือคาดการณ์ว่าจะเกิดความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน/การทุจริต จะได้มีแนวทาง/มาตรการ ในการปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานราชการ มีความรัดกุม มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มากยิ่งขึ้น

๑.๓ เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหาร ในการจัดวางมาตรการและจัดการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรปลอดภัยจากการทุจริต คอร์รัปชัน

**๒. ปัญหาและอุปสรรคของการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน/การทุจริต**

๒.๑ การวิเคราะห์ความเสี่ยงในด้านผลประโยชน์ทับซ้อน/การทุจริต ที่ได้ร่วมกันวิเคราะห์ในวันที่ ๑๘ มีนาคม ๒๕๖๕ อาจจะยังไม่ครอบคลุมทุกกิจกรรมที่เป็นภารกิจของหน่วยงาน ซึ่ง อาจจะมีความเสี่ยงที่ยังแฝงอยู่ ต้องมีการดำเนินการค้นหาต่อไป

๒.๒ บางหน่วยงานไม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน/ การทุจริต เกิดการเพิกเฉย ไม่มีส่วนร่วม ในการดำเนินการ

**๓. แนวทางการปรับปรุงแก้ไขความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน/การทุจริต**

๓.๑ มอบหมายให้กลุ่มงาน/งาน ที่พบประเด็นความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน/การทุจริต เป็น Focal Point ในการติดตามและเฝ้าระวังตามแผน/มาตรการ การป้องกันความเสี่ยง และให้มีการรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชา ภายในเดือน สิงหาคม ๒๕๖๕

๓.๒ โรงพยาบาลสันกำแพงมีการประกาศกรอบแนวทาง/มาตรการ/กลไก เพื่อ ป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน/การทุจริต ของหน่วยงาน ให้เจ้าหน้าที่ขององค์กรรับทราบ และให้ความร่วมมือถือปฏิบัติ เพื่อเพิ่มศักยภาพด้านความโปร่งใส และปลอดภัยจากผลประโยชน์ทับซ้อน และการทุจริตขององค์กร

๓.๓ มีการจัดอบรมเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้เรื่องผลประโยชน์ทับซ้อนและการทุจริต เพื่อให้ เจ้าหน้าที่ที่รับทราบ เข้าใจ และตระหนักถึงความเสียหายที่เกิดจากการทุจริต ทุก ๆ ปี

๓.๔ จัดให้มีชมรม Strong ฮักสันกำแพง เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนให้เกิดการรณรงค์ต่อต้านการทุจริต ไม่ทนต่อการทุจริต และร่วมแจ้ง เบาะแสในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน หรือการทุจริต ที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์กร

## มาตรการเพื่อจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนของโรงพยาบาลสันกำแพง ปี ๒๕๖๖

โรงพยาบาลสันกำแพง ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยง การทุจริต โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน การขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม ตามหลักของการควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) ตามมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ (Committee of Sponsoring Organizations ๒๐๑๓) และกำหนดภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริตใน ๔ กระบวนการตามมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ ดังนี้

Corrective การแก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้ว่าจะเกิด สิ่งที่มีประวัติอยู่แล้ว ทำอย่างไรไม่ให้เกิดซ้ำอีก

Detective การเฝ้าระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยง ทำอย่างไร จะตรวจพบต้องสอดส่องตั้งแต่แรก ตั้งข้อสงสัยบางเรื่องที่น่าสงสัยทำการลดระดับความเสี่ยงนั้นหรือให้ข้อมูลเบาะแสนั้นแก่ผู้บริหาร

Preventive การป้องกัน หลีกเลี่ยง พฤติกรรมที่นำไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิด ในส่วนพฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีก (Known Factor) ทั้งที่รู้ว่าทำไปมีความเสี่ยงต่อการทุจริต จะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ Work flow ใหม่ไม่เปิดช่องว่างให้การทุจริตเข้ามาได้อีก

Forecasting การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่จะเกิดขึ้นและป้องกัน ป้องปรามล่วงหน้าในเรื่องประเด็นที่ไม่คุ้นเคย ในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต (Unknown Factor)

การกำหนดภาระงานในการประเมินความเสี่ยง การทุจริตที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนของและ/หรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม ของ โรงพยาบาลสันกำแพง ตามมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ กำหนดขอบเขตความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน และการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงพยาบาลสันกำแพงนำข้อมูลมาจากการสำรวจความเสี่ยงการทุจริตภายในโรงพยาบาล ตามประเด็นดังนี้

๑. การนำทรัพย์สินหรือเบิกของราชการไปใช้ส่วนตัว เช่น วัสดุสำนักงาน การนำรถราชการไปใช้ส่วนตัว
๒. การดำเนินการหรือลัดคิว ให้แก่เจ้าหน้าที่ ญาติเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน หรือบุคคลที่ตนมีผลประโยชน์
๓. การนำข้อมูลราชการมาใช้หาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือพวกพ้อง ใช้ข้อมูลราชการหรือปิดบังข้อมูลราชการเพื่อหาผลประโยชน์ส่วนตัว
๔. การที่ตนเป็นกรรมการแล้วปฏิบัติหน้าที่ในการเอื้อประโยชน์แก่บุคคลหนึ่ง เช่น การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะในสินค้าที่จะจัดซื้อจัดจ้างให้บริษัทของตนหรือของพวกพ้องได้เปรียบหรือชนะในการประมูล
๕. การนำบุคลากรของหน่วยงานไปใช้เพื่อการส่วนตัว
๖. หัวหน้าเจ้าหน้าที่/เจ้าหน้าที่ เลือกซื้อร้านที่ตนเองสนิทหรือเป็นญาติ หรือร้านตนเองคุยได้ง่าย
๗. เจ้าหน้าที่รับงานนอกหรือทำธุรกิจเบียดบังเวลาราชการ
๘. เจ้าหน้าที่รับของขวัญเพื่อช่วยเหลืออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ
๙. เลือกพื้นที่ในการจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่เจ้าหน้าที่คุ้นเคยเป็นการส่วนตัว
๑๐. การใช้อำนาจในการแต่งตั้ง เลื่อน หรือประเมินตำแหน่งข้าราชการให้แก่บุคคลหรือพวกพ้องของตน

๑๑. มีการใช้/จัดสรรทรัพยากรมากเกินไปจนเกิดความจำเป็นในแต่ละภารกิจ เช่น น้ำมันมากเกินไปจนความเป็นจริงหรือจำนวนคนที่มากเกินไปจนจำเป็น ชื่อของแผนเกินจริง

๑๒. การจัดประชุม ดูงาน สัมมนา ต่าง ๆ ผู้รับผิดชอบโครงการมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับเจ้าของกิจการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานที่

๑๓. เบิกค่าตอบแทนเป็นเท็จ หรือเบิกซ้ำซ้อน ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไขในการเบิกค่าตอบแทน

๑๔. การลงเวลาปฏิบัติราชการไม่เป็นความจริงหรือไม่ลงเวลาปฏิบัติราชการ

### ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง การทุจริต จากภาระงานด้านภารกิจสนับสนุน ตามอำนาจหน้าที่ของโรงพยาบาลสันกำแพง

โรงพยาบาลสันกำแพงได้ทำการประเมินความเสี่ยง การทุจริต อำนาจหน้าที่ของโรงพยาบาลสันกำแพง ด้วยการค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification) จากการสำรวจความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน และการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม ของโรงพยาบาลสันกำแพง ทุกหน่วยงาน และคัดเลือกกระบวนการที่จะประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน และการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม จากภารกิจของโรงพยาบาล จำนวน ๔ กระบวนการ ซึ่งความเสี่ยงต่อการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนและการทุจริตสูง ประกอบด้วย

๑. ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้รถราชการ
๒. ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความเสี่ยงการทุจริตด้านการเบิกค่าตอบแทน
๓. ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิด ความเสี่ยงการทุจริตด้านการจัดทำโครงการ ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ประชุม และสัมมนา
๔. ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความเสี่ยงการทุจริตด้านการจัดหาพัสดุ

ผลการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิด ความเสี่ยงการทุจริต จากภาระงานกำกับ ดูแล ประเมินผล และสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานสาธารณสุขในเขตพื้นที่อำเภอ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย มีการบริการสุขภาพที่มีคุณภาพและมีการคุ้มครองผู้บริโภคด้านสุขภาพ สรุปดังนี้

- กระบวนการใช้รถราชการ
- กระบวนการเบิกค่าตอบแทน
- กระบวนการจัดทำโครงการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ประชุมและสัมมนา
- กระบวนการจัดหาพัสดุ



## ขั้นตอนที่ ๑ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

โรงพยาบาลสันกำแพง ทำการระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ในขั้นตอนนี้ โดยนำ ข้อมูลที่ได้จากขั้นเตรียมการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน มาทำการ ระบุความเสี่ยงลงในประเภทของความเสี่ยงซึ่งเป็น Known Factor และUnknown Factor ดังตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ ตารางระบุความเสี่ยงที่เป็น Known Factor และ Unknown Factor

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติ	Known Factor	Unknown Factor
๑	๑.กระบวนการในการใช้รถราชการ ขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานที่อาจเกิดความเสี่ยงการทุจริต ๑.ใช้รถราชการไม่ถูกต้องตามระเบียบสำนัก นายกรัฐมนตรีว่าด้วยรถราชการ พ.ศ.๒๕๒๓ และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม ๒. ผู้ใช้รถราชการละเลยการปฏิบัติตามระเบียบ สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยรถราชการ พ.ศ. ๒๕๒๓และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม ๓. ใช้ เก็บบริक्षा ซ่อมบำรุงรถส่วนกลางและรถ รับรองไม่เป็นไปตามระเบียบฯ ว่าด้วย หลักเกณฑ์การใช้ การเก็บบริक्षाการซ่อมบำรุง รถส่วนกลางและรถรับรอง พ.ศ.๒๕๒๖	เป็น ความ เสี่ยง ทาง พฤติกรรมที่รับรู้ว่าจะเคยเกิด มาก่อน คาดหมายว่ามี โอกาสที่จะเกิดซ้ำและมี ประวัติอยู่แล้ว	
๒	๒.กระบวนการในการเบิกค่าตอบแทน ขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงการทุจริต ๑.การเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลา ราชการและในวันหยุดราชการเป็นเท็จ และไม่ เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง ๒.เบิกค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานให้กับ หน่วยบริการในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ค่าตอบแทนโดยไม่ทำเวชปฏิบัติส่วนตัวและหรือ ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนเป็นเท็จ และไม่ เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง ๓.เบิกเบี้ยเลี้ยงเหมาจ่ายและเงินเพิ่มสำหรับ ตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษของผู้ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เป็นเท็จ และไม่เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง	เป็น ความ เสี่ยง ทาง พฤติกรรมที่รับรู้ว่าจะเคยเกิด มาก่อน คาดหมายว่ามี โอกาสที่จะเกิดซ้ำและมี ประวัติอยู่แล้ว	

ที่	ขั้นตอนการปฏิบัติ	Known Factor	Unknown Factor
๓	กระบวนการงานการจัดทำโครงการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ประชุมและสัมมนา ขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงการทุจริต -จัดทำโครงการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ประชุมและสัมมนา เป็นเท็จและไม่เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง	เป็น ความเสี่ยงทางพฤติกรรมที่รับรู้ว่าจะเคยเกิดมาก่อน คาดหมายว่ามีโอกาสที่จะเกิดซ้ำและมีประวัติอยู่แล้ว	
๔	กระบวนการงานการจัดหาพัสดุ ขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงการทุจริต ๑. การจัดหาพัสดุไม่เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง ๒. มีการแบ่งซื้อแบ่งจ้าง ๓. แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวในตำแหน่งหน้าที่ เป็นความเสี่ยงทางพฤติกรรมที่รับรู้ว่าจะเคยเกิดมาก่อน คาดหมายว่ามีโอกาสที่จะเกิดซ้ำ มีประวัติอยู่แล้ว		

## ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง(Risk Identification)

โรงพยาบาลสันกำแพงทำการวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง (Risk Identification) โดยนำขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน และ/หรือ การขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม จากตารางที่ ๑ ในช่อง Known Factor มาแยกตามรายสีไฟจราจร เพื่อแสดงสถานะความเสี่ยงการทุจริต ผลการวิเคราะห์ พบว่าทุกกระบวนการมีสถานะความเสี่ยงสีแดง

## ขั้นตอนที่ ๓ เมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk Level matrix)

โรงพยาบาลสันกำแพงได้กำหนดระดับความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน (Risk Level matrix) โดยนำขั้นตอนที่มีความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนที่มีสถานะความเสี่ยงระดับสูงมาก (สีแดง) จากขั้นตอนที่ ๒ มาทำการหาค่าความเสี่ยงรวม ซึ่งระดับความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน (Risk Level matrix) ได้จาก

ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง X ระดับความรุนแรงของผลกระทบมีเกณฑ์ในการให้ค่า ดังนี้

๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

๓.๑.๑ ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการงานนั้น ๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้น เป็น MUST หมายถึง มีความจำเป็นของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตที่ต้องทำการป้องกัน ไม่ดำเนินการ ไม่ได้ ค่าของ MUST คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๓ หรือ ๒

๓.๑.๒ ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็นกิจกรรม หรือขั้นตอนรองของกระบวนการงานนั้น ๆ แสดงว่า กิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็น SHOULD หมายถึงมีความจำเป็นต่ำในการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตค่าของ SHOULD ค่าที่อยู่ในระดับ ๑ เท่านั้น

๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

๓.๒.๑ กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึง หน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาครีหรือข่าย ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

๓.๒.๒ กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

๓.๒.๓ กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer/User ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

๓.๒.๔ กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process หรือ กระบวนการเรียนรู้ องค์ความรู้ Learning & Growth ค่าอยู่ที่ ๑ หรือ ๒

ตารางที่ ๒ ระดับความเสี่ยงการทุจริต (Risk level matrix)

ที่	ขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง			ระดับความรุนแรงของผลกระทบ			ค่าความเสี่ยงรวม = จำเป็น X รุนแรง
		๑	๒	๓	๑	๒	๓	
๑	๑.กระบวนการใช้รถราชการ ขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความเสี่ยงการทุจริต ๑.ใช้รถราชการไม่ถูกต้องตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยรถราชการ พ.ศ.๒๕๒๓ และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม		๓			๓		๙

ที่	ขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง			ระดับความรุนแรงของผลกระทบ			ค่าความเสี่ยงรวม = จำเป็น X รุนแรง
		๑	๒	๓	๑	๒	๓	
	<p>๒. ผู้ใช้รถราชการละเลยการปฏิบัติ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่า ด้วยรถราชการ พ.ศ.๒๕๒๓และ ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม</p> <p>๓. ใช้ เก็บรักษา ซ่อมบำรุงรถ ส่วนกลางและรถรับรองไม่เป็นไป ตามระเบียบฯ ว่าด้วยหลักเกณฑ์ การใช้ การเก็บรักษาการซ่อมบำรุง รถส่วนกลางและรถรับรอง พ.ศ. ๒๕๒๖</p>							
๒	<p>๒.กระบวนการงานการเบิกค่าตอบแทน ขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงการทุจริต</p> <p>๑.การเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงาน นอกเวลาราชการ และใน วันหยุดราชการเป็นเท็จ และไม่ เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง</p> <p>๒.เบิกค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ที่ ปฏิบัติงานให้กับหน่วยบริการใน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ค่าตอบแทนโดยไม่ทำเวชปฏิบัติ ส่วนตัวและหรือปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลเอกชนเป็นเท็จ และไม่ เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง</p> <p>๓.เบิกเบี้ยเลี้ยงเหมาจ่ายและเงิน เพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ ของผู้ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เป็นเท็จ และไม่ เป็นไปตามระเบียบที่ เกี่ยวข้อง</p>	๓			๓			๙
๓	กระบวนการงานการจัดทำโครงการ ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ประชุมและ สัมมนา		๒			๓		๖

ที่	ขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง			ระดับความรุนแรงของผลกระทบ			ค่าความเสี่ยงรวม = จำเป็น X รุนแรง
		๑	๒	๓	๑	๒	๓	
	ขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงการทุจริต-จัดทำโครงการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ประชุมและสัมมนา เป็นเท็จและไม่เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง							
๔	กระบวนการจัดการพัสดุ ขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงการทุจริต ๑. การจัดหาพัสดุไม่เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง ๒. มีการแบ่งซื้อแบ่งจ้าง ๓. แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวในตำแหน่งหน้าที่เป็นความเสี่ยงทางพฤติกรรมที่รับรู้ว่าจะเกิดมาก่อน คาดหมายว่ามีโอกาสที่จะเกิดซ้ำ มีประวัติอยู่แล้ว		๓			๓		๙

#### ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินการควบคุมความเสี่ยง(Risk -Control Matrix Assessment)

โรงพยาบาลสันกำแพง นำค่าความเสี่ยงรวมจากตารางที่ ๒ มาทำการประเมินการควบคุมความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิด ความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับคุณภาพการจัดการ ได้แก่ คุณภาพ การจัดการ สอดส่อง และเฝ้าระวังในงานปกติ กำหนดเกณฑ์คุณภาพการจัดการแบ่งเป็น ๓ ระดับดังนี้

ดี หมายถึง จัดการได้ทันที ทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานองค์กรไม่มีผลเสียทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม

พอใช้ หมายถึง จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานองค์กรแต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ

อ่อน หมายถึง จัดการไม่ได้ หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่ายมีผลกระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานและยอมรับไม่ได้ ไม่มีความเข้าใจ

ผลการประเมินการควบคุมความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิด ความเสี่ยงการทุจริต ทั้ง ๔ กระบวนการมีคุณภาพการจัดการอยู่ในระดับ พอใช้ และการประเมินการควบคุมความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความเสี่ยงการทุจริตมีค่าความเสี่ยงระดับสูง (๙)

ขั้นตอนที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยง

โรงพยาบาลสันกำแพง คัดเลือกกระบวนการความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิด ความเสี่ยงการทุจริตที่มีค่าความเสี่ยงระดับสูง (๙) จากการประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk Control Matrix Assessment) ตารางที่ ๒ ในช่องค่าความเสี่ยงระดับสูง (๙) มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความเสี่ยงทุจริตของโรงพยาบาลดังนี้

ตารางที่ ๓ แผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความเสี่ยงการทุจริต

แผนบริหารความเสี่ยง	มาตรการป้องกันการเกิดความเสี่ยงการทุจริตของเจ้าหน้าที่รัฐ โรงพยาบาลสันกำแพง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕
กระบวนการใช้ธรรมาภิบาล	<p><b>มาตรการการใช้ธรรมาภิบาล</b></p> <p><b>นโยบายหลัก :</b> มุ่งเน้นการสร้าง สืบทอดวัฒนธรรมสุจริตไม่ให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวในตำแหน่งหน้าที่อันสมควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย</p> <p><b>แนวทางปฏิบัติ</b></p> <p>๑)เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องปฏิบัติตาม</p> <p>๑.๑ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยธรรมาภิบาล พ.ศ.๒๕๖๓ แก้ไขเพิ่มเติมโดยระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยธรรมาภิบาล (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๓๐ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ.๒๕๓๕ (ฉบับที่ ๔ )พ.ศ.๒๕๓๘ (ฉบับที่ ๕)พ.ศ.๒๕๔๑ และ(ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๔๕</p> <p>๑.๒ หลักเกณฑ์การใช้ การเก็บรักษา การซ่อมบำรุงรถส่วนบุคคลและรถรับรอง พ.ศ.๒๕๖๖</p> <p>๑.๓ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง</p> <p>๒)กำหนดแนวปฏิบัติในการใช้ธรรมาภิบาลของหน่วยงานในการบริหารและควบคุม การใช้ธรรมาภิบาลให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่า ลดโอกาสไม่ให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวในตำแหน่งหน้าที่อันสมควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย</p> <p>๓) กำหนดมาตรการประหยังบประมาณรายจ่าย</p> <p>๔) ส่งเสริมให้หน่วยงานดำเนินการตามเกณฑ์การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง</p> <p>๕) พัฒนาคำแนะนำเรื่องธรรมาภิบาล และแนวปฏิบัติในการใช้ธรรมาภิบาลให้กับเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลทุกระดับ</p> <p>๖) หากพบการกระทำผิด จะต้องดำเนินการทางวินัย ละเมิด และอาญาอย่างเคร่งครัด</p>

แผนบริหารความเสี่ยง	มาตรการป้องกันการเกิดความเสี่ยงการทุจริตของเจ้าหน้าที่รัฐ โรงพยาบาลสันกำแพง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕
กระบวนการงานการเบิกค่าตอบแทน	<p>มาตรการเบิกค่าตอบแทน</p> <p><b>นโยบายหลัก</b></p> <p>๑) มุ่งเน้นการปลูกฝัง สร้างวัฒนธรรมความคิดแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตัวของตัวและผู้อื่น ไม่ให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวในตำแหน่งหน้าที่อันมิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย</p> <p>๒) ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลมีความสุข มีคุณธรรม จริยธรรมในความรับผิดชอบต่อหน้าที่</p> <p><b>แนวปฏิบัติ</b></p> <p>๑) เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องปฏิบัติตาม</p> <p>๑.๑ ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการพ.ศ.๒๕๕๐</p> <p>๑.๒ ข้อบังคับ ของกระทรวง ต่าง ๆ เกี่ยวกับ การเบิกจ่ายค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานให้กับหน่วยงาน</p> <p>๑.๓ กลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไขการจ่ายเงินค่าตอบแทนแนบท้ายข้อบังคับกระทรวงต่าง ๆ ด้วยการจ่ายเงินค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่</p> <p>๑.๔ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง</p> <p>๒) ปลูกฝัง สร้างวัฒนธรรมความคิดแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตัวของตัวและผู้อื่น ไม่ให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวในตำแหน่งหน้าที่อันมิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย</p> <p>๓) ส่งเสริมให้หน่วยงานดำเนินการตามเกณฑ์ควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง</p> <p>๔) กำหนดมาตรการประหยังบประมาณรายจ่าย</p> <p>๕) หากพบว่ากระทำผิด จะต้องดำเนินการทางวินัย ละเอียด และอาญาอย่างเคร่งครัด</p>
กระบวนการงานการจัดทำโครงการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ประชุมและสัมมนา	<p><b>มาตรการจัดทำโครงการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ประชุม และสัมมนา</b></p> <p><b>นโยบายหลัก:</b> มุ่งเน้นการปลูกฝัง สร้างวัฒนธรรมความคิดแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตัวของตัวและผู้อื่น ไม่ให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวในตำแหน่งหน้าที่อันมิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย</p> <p><b>แนวทางปฏิบัติ</b></p> <p>๑) เจ้าหน้าที่รัฐต้องปฏิบัติตาม</p> <p>๑.๑ ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงาน และการประชุมระหว่างประเทศ พ.ศ.๒๕๔๙ และแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ ๒ พ.ศ.๒๕๕๒ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง</p>

แผนบริหารความเสี่ยง	<p><b>มาตรการป้องกันการเกิดความเสี่ยงการทุจริตของเจ้าหน้าที่รัฐ โรงพยาบาลสันกำแพง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕</b></p>
	<p>๑.๒ พระราชกฤษฎีกาค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการพ.ศ.๒๕๖๖และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ ๕) พ.ศ.๒๕๓๔</p> <p>๑.๓ พระราชกฤษฎีกาค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ (ฉบับที่ ๖)พ.ศ.๒๕๔๑</p> <p>๑.๔ พระราชกฤษฎีกาค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ(ฉบับที่ ๗)พ.ศ.๒๕๔๘</p> <p>๑.๕ พระราชกฤษฎีกาค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ(ฉบับที่ ๘)พ.ศ. ๒๕๕๓</p> <p>๑.๖ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง</p> <p>๒)ปลูกฝัง สร้างวัฒนธรรมความคิดแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตัวและผู้อื่น ไม่ให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวในตำแหน่งหน้าที่อันมิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย</p> <p>๓)ส่งเสริมให้หน่วยงานดำเนินการตามเกณฑ์ควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง</p> <p>๔)กำหนดมาตรการประหยังบประมาณรายจ่าย</p> <p>๕)หากพบว่ากระทำผิด จะต้องดำเนินการทางวินัย ละเมิด และอาญาอย่างเคร่งครัด</p>
กระบวนการงานการจัดหาพัสดุ	<p><b>มาตรการการจัดหาพัสดุ</b></p> <p><b>นโยบายหลัก</b></p> <p>๑)มุ่งเน้นการปลูกฝัง สร้างวัฒนธรรมสุจริต ไม่ให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว ในตำแหน่งหน้าที่อันมิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย</p> <p>๒)มุ่งเน้นการจัดหาพัสดุภาครัฐโดยการจัดซื้อ จ้าง เช่า แลกเปลี่ยน หรือโดยวิธีอื่นใดให้สอดคล้องกับประกาศ ระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติและมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง รวมถึงดำเนินการตามเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน</p> <p><b>แนวปฏิบัติ</b></p> <p><b>ดำเนินการตามมาตรการส่งเสริมความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้าง</b></p> <p>๑.ให้เจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลซึ่งปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง ดำเนินการบันทึกขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ ให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๐ โดยดำเนินการในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลางผ่านระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (E-GP)ตามวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนดดังนี้</p> <p>๑.จัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้าง</p>



แผนบริหารความเสี่ยง	มาตรการป้องกันการเกิดความเสี่ยงการทุจริตของเจ้าหน้าที่รัฐ โรงพยาบาลสันกำแพง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕
	<p>๒. การจัดทำร่างขอบเขตของงานหรือรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ หรือรูปแบบรายการก่อสร้าง</p> <p>๓. จัดทำรายงานขอซื้อขอจ้าง</p> <p>๔. จัดทำรายงานผลการพิจารณา</p> <p>๕. ประกาศผลผู้ชนะการซื้อหรือจ้าง</p> <p>๖. การทำสัญญา</p> <p>๗. การบริหารสัญญา</p> <p>๒. ห้ามมิให้เจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลสันกำแพง ซึ่งปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างแสวงหาผลประโยชน์หรือยอมให้ผู้อื่นอาศัยอำนาจหน้าที่ของตนแสวงหาผลประโยชน์จากการจัดซื้อจัดจ้างกับโรงพยาบาลสันกำแพง</p> <p>๓. ให้เจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลสันกำแพง ซึ่งปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างปฏิบัติต่อผู้เสนอราคาอย่างเท่าเทียมกันเพื่อสนับสนุนการแข่งขันราคาอย่างเป็นธรรม</p> <p>๔. เมื่อมีการร้องเรียนเรื่องความโปร่งใสหรือทุจริตต่อหน้าที่เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง จะต้องมีการตรวจสอบข้อเท็จจริงให้แล้วเสร็จโดยเร็วแลแจ้งผลการดำเนินงานให้ผู้ร้องเรียนทราบ</p>

### ขั้นตอนที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

โรงพยาบาลสันกำแพงจัดทำรายงานการเฝ้าระวังความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิด ความเสี่ยงทุจริตโดยการแยกสถานการณ์ เฝ้าระวังความเสี่ยงเกี่ยวกับ การทุจริต โดยจำแนกความเสี่ยงออกเป็น ๓ สี ได้แก่ สีเขียว สีเหลือง และสีแดง เพื่อติดตามการเฝ้าระวัง และประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับ ความเสี่ยงทุจริต ของโรงพยาบาลสันกำแพง จากผลการวิเคราะห์พบว่าทั้ง ๔ กระบวนการมีสถานะความเสี่ยงเป็นสีแดง สีเหลือง สีเขียว

### ขั้นตอนที่ ๗ การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

โรงพยาบาลสันกำแพง นำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิด ผลประโยชน์ทับซ้อนขั้นตอนที่ ๖ ที่จำแนกสถานะความเสี่ยงออกเป็น ๓ สี ได้แก่ สีเขียว สีเหลือง และสีแดง โดย

แยกสถานะเพื่อทำระบบบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิด ความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความเสี่ยงการทุจริต ของโรงพยาบาลสันกำแพงที่วิเคราะห์ได้นั้นมีสถานะความเสี่ยงเป็นสีแดง ซึ่งหมายถึง เกินกว่าการยอมรับ และต้องกำหนดกิจกรรมเพิ่มเติมในระบบบริหารความเสี่ยง ในขั้นตอนที่ ๗ นี้ สถานะความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน และ/หรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนรวมและผลประโยชน์ส่วนตน อยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้โรงพยาบาลสันกำแพงจึงเห็นควรนำมาตรการการป้องกัน ๔ กระบวนงาน คือ กระบวนงานการใช้ธรรมาภิบาล กระบวนงานการเบิกค่าตอบแทน กระบวนงานการจัดทำโครงการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ประชุม และสัมมนาและกระบวนงานการจัดหาพัสดุ มาแก้ไขปัญหามาโดยการกำหนดมาตรการ/นโยบาย/โครงการ/กิจกรรมเพิ่มเติม

#### **ขั้นตอนที่ ๘ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง**

โรงพยาบาลสันกำแพง จัดทำรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับ ความเสี่ยงการทุจริต ที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนของโรงพยาบาลที่มีสถานะความเสี่ยงเป็นสีแดง (เกินกว่าการยอมรับ และต้องกำหนดกิจกรรมเพิ่มเติมในระบบบริหารความเสี่ยง) เพื่อควบคุมกำกับ ติดตาม และประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความเสี่ยงการทุจริตของโรงพยาบาล

## **บรรณานุกรม**

สำนักงาน ป.ป.ท. คู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต FRAs : FRAUD RISK-ASSESSMENTS  
กรุงเทพมหานคร. สำนักงาน ป.ป.ท., ๒๕๖๑

ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงสาธารณสุข คู่มือประเมินความเสี่ยงการทุจริต FRAs : FRAUD RISK-ASSESSMENTS ศปท.สป., ๒๕๖๓