

แผนการบริหารความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงการทุจริตในการ ปฏิบัติงาน



โรงพยาบาลโพนทราย
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ.....	๓
หลักการและเหตุผล	๓
บทที่ ๒	๕
แนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงพยาบาลโพนทราย	๕
บทที่ ๓	๑๕
ประเมินความเสี่ยงการทุจริตโรงพยาบาลโพนทราย งบประมาณประจำปี ๒๕๖๘	๑๕

บทที่ ๑ บทนำ

หลักการและเหตุผล

ปัญหาการทุจริตในระบบราชการส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการบริหารราชการ อย่างมาก แม้หน่วยงานในภาครัฐจะมีการกำหนดนโยบายหรือมาตรการต่าง ๆ ในการหยุดยั้งการทุจริต แต่ปัญหาดังกล่าวก็ยังคงอยู่และสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะภาคราชการ มักถูกมองจากสังคมภายนอก ว่าเป็นองค์กรที่เอื้อต่อการทุจริตคอร์รัปชัน ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของประเทศไทย การป้องกันการทุจริตจึงเป็น การแก้ไขปัญหาการทุจริตที่ยั่งยืน ซึ่งเหตุการณ์ความเสี่ยงด้านการทุจริต เมื่อเกิดแล้วจะมีผลกระทบทางลบ ซึ่งปัญหามาจากสาเหตุต่าง ๆ ที่ค้นหาต้นตอที่แท้จริงได้ยาก ความเสี่ยงจึงจำเป็นต้องคิดล่วงหน้าเสมอ ดังนั้น การนำกระบวนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งถือเป็นการดำเนินการเชิงรุกมาใช้ในองค์กรจะช่วย เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งได้ว่าการดำเนินการขององค์กรจะไม่มีทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริต ที่ไม่คาดคิดก็อาจมีโอกาที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็น ความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงการทุจริตมาใช้ เพราะได้มี การเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำซึ่งไม่ใช่การเพิ่มภาระงานแต่ อย่างใด เพราะการป้องกันการทุจริต คือ การแก้ไขปัญหาการทุจริตที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของ หัวหน้าส่วนราชการ และเป็นเจตจำนงของทุกองค์กรที่ร่วมต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ เพื่อให้สอดคล้องกับ นโยบายรัฐบาล และแผนปฏิรูปประเทศ

โรงพยาบาลโพธารายจึงได้จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงการทุจริตในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาล ในกระบวนการที่อาจมีความเสี่ยง เพื่อกำหนดมาตรการระบบ หรือ แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต ซึ่งเป็นมาตรการป้องกัน การทุจริตเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๑. เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โครงการ หรือกิจกรรม ที่อาจเกิดความเสี่ยงต่อการทุจริตในหน่วยงาน

๒. เพื่อกำหนดแนวทางในการป้องกัน ควบคุมหรือลดความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจ เกิดความเสี่ยงต่อการทุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยงาน

แนวคิดในการวิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริต ความหมาย ความเสี่ยง (Risk) คือ การวัดความสามารถที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของงานประสบ ความสำเร็จ ภายใต้การตัดสินใจ งบประมาณ กำหนดเวลา และข้อจำกัดด้านเทคนิค ที่เผชิญอยู่ ความเสี่ยงจึงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอน และความจำกัดของ ทรัพยากร การจัดการความเสี่ยงหรือการ **บริหารความเสี่ยง (Risk management)** คือ การจัดการความ

เสี่ยง ทั้งในกระบวนการในการ วิเคราะห์ (Risk analysis) ประเมิน (Risk assessment) ดูแล ตรวจสอบ และ ควบคุมความที่สัมพันธ์กับ กิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสียหายมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญใน ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเรียกว่า อุบัติภัย (Accident)

ผลประโยชน์ทับซ้อน หรือความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ทับซ้อนและผลประโยชน์ ส่วนรวม (Conflict of Interests) หมายถึง สถานการณ์หรือการกระทำที่บุคคลไม่ว่าจะเป็นนักการเมือง ข้าราชการ พนักงาน บริษัท หรือผู้บริการมีผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าจนมีผลต่อการตัดสินใจ หรือการปฏิบัติ หน้าที่ ในตำแหน่งหน้าที่ ที่ บุคคลนั้นรับผิดชอบอยู่ และส่งผลกระทบต่อประโยชน์ของส่วนรวม กล่าวคือการที่ เจ้าหน้าที่ของรัฐตัดสินใจหรือ ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งของตนอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองหรือพวกพ้อง มากกว่าประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งการกระทำดังกล่าวจะเกิดขึ้นอย่างรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว ทั้งเจตนาและไม่เจตนาใน รูปแบบที่หลากหลาย จนกระทั่ง กลายเป็น ธรรมเนียมปฏิบัติที่ไม่เห็นว่าเป็นความผิด ตัวอย่างการกระทำ ดังกล่าวมีให้เห็นได้มากในสังคม ส่งผล ให้บุคคลนั้น ขาดการตัดสินใจที่เที่ยงธรรม เนื่องจากการยึด ผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นหลักได้ส่งผลเสียหายให้เกิดขึ้นกับ ประเทศชาติก่อให้เกิดการกระทำที่ผิดจริยธรรม และจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ต้องคำนึงถึง ประโยชน์สาธารณะ แต่เจ้าหน้าที่กลับตัดสินใจหรือปฏิบัติ หน้าที่โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัวหรือพวกพ้องเป็นหลัก

บทที่ ๒

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงพยาบาลโพธาราย

๑. แนวทางการบริหารความเสี่ยง

๑.๑ แนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงแบ่งเป็น ๒ ระยะ ดังนี้

ระยะที่ ๑ การเริ่มต้นและพัฒนา มีกระบวนการดำเนินงาน ดังนี้

- ๑) กำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๒) ระบุปัจจัยเสี่ยง และประเมินโอกาส ผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยง
- ๓) วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงจากการดำเนินงาน
- ๔) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง (High) และสูงมาก(Extreme)รวมทั้งปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง (Medium) ที่มีความสำคัญ
- ๕) สื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยงให้ผู้ปฏิบัติงานของโรงพยาบาล รับทราบ และสามารถนำไปปฏิบัติกร
- ๖) รายงานความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
- ๗) รายงานสรุปการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

ระยะที่ ๒ การพัฒนาสู่ความยั่งยืน มีกระบวนการดำเนินงาน ดังนี้

- ๑) ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงในรอบปีที่ผ่านมา
- ๒) พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท
- ๓) ผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- ๔) พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

๒. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่นำไปสู่การทุจริต ประกอบด้วย Pressure/Incentive หรือแรงกดดันหรือแรงจูงใจ Opportunity หรือ โอกาส ซึ่งเกิดจากช่องโหว่ของระบบต่าง ๆ คุณภาพการควบคุมกำกับ ควบคุมภายในขององค์กรมีจุดอ่อน และ Rationalization หรือ การหาเหตุผลสนับสนุนการกระทำตามทฤษฎี สามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle)

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี ๔ ขั้นตอน

๑. การระบุความเสี่ยง
๒. การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง

๓. เมทริกส์ระดับความเสี่ยง
๔. การประเมินการควบคุมความเสี่ยง
๕. แผนบริหารความเสี่ยง
๖. การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง
๗. จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง
๘. การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง
๙. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ๙ ขั้นตอน

๑.การระบุความเสี่ยงการทุจริต (Risk Identification)

ขั้นตอนที่ ๑ นำข้อมูลที่ได้จากขั้นเตรียมการในส่วนรายละเอียดขั้นตอน แนวทางหรือเกณฑ์การ ปฏิบัติงาน ของกระบวนการที่จะทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งในขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น ย่อม ประกอบไปด้วย ขั้นตอนย่อยในการระบุความเสี่ยงตามขั้นตอนที่ ๑ ให้ทำการระบุความเสี่ยงอธิบายรายละเอียด รูปแบบพฤติกรรม ความเสี่ยงเฉพาะที่มีความเสี่ยงการทุจริตเท่านั้น และในการประเมินต้องคำนึงถึงความเสี่ยง ในภาพรวมของการ ดำเนินงานเรื่องที่จะทำการประเมินด้วย เนื่องจากในกระบวนการปฏิบัติงานตาม ขั้นตอนอาจไม่พบความเสี่ยง หรือโอกาสเสี่ยงต่ำแต่อาจพบว่ามีความเสี่ยงในเรื่องนั้น ๆ ในการด าเนินงานที่ ไม่ได้อยู่ในขั้นตอนก็เป็นได้โดยไม่ ต้องคำนึงว่าหน่วยงานจะมีมาตรการป้องกันหรือแก้ไขความเสี่ยงการทุจริต นั้นอยู่แล้วนำข้อมูลรายละเอียดดังกล่าว ลงในประเภทของความเสี่ยง ซึ่งเป็น Known Factor หรือ Unknown Factor

Known Factor	ความเสี่ยงทั้ง ปัญหา/พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่า มีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำหรือมีประวัติมีมานานอยู่แล้ว
Unknown Factor	ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต ปัญหา / พฤติกรรม ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (คิดล่วงหน้าติดนไปก่อนใช้ เสมอ)

ตารางที่ ๑ ตารางระบุความเสี่ยง (Know Factor และ Unknown Factor)

ที่	โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Know Factor	Unknown Facto
๑	หน่วยงานอธิบายรูปแบบ พฤติการณ์การทุจริต ของกระบวนการ หรืองาน ที่เลือกมาทำการ ประเมินความเสี่ยง ว่ามีโอกาส หรือความเสี่ยง การทุจริต	ใส่เครื่องหมาย /	ใส่เครื่องหมาย /
๒			

ตารางที่๑

หน่วยงานอธิบายรายละเอียดความเสี่ยงการทุจริตเช่น รูปแบบ พฤติการณ์การทุจริตที่มีความเสี่ยง การทุจริตเท่านั้น และควรอธิบายพฤติการณ์ความเสี่ยงให้ละเอียด ชัดเจน มากที่สุด

- ความเสี่ยงที่เคยเกิด หรือคาดว่าจะเกิดซ้ำสูงมีประวัติอยู่แล้ว ให้ใส่เครื่องหมาย / ในช่องKnown Factor
- หากไม่เคยเกิดหรือไม่มีประวัติมาก่อน แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ในอนาคตว่ามีโอกาสเกิด ให้ใส่เครื่องหมาย / ในช่อง Unknown Factor

๒. การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยงการทุจริต

ขั้นตอนที่ ๒ ให้ นำข้อมูลจากตารางที่ ๑ มาวิเคราะห์เพื่อแสดงสถานะความเสี่ยงการทุจริต ของแต่ละโอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต ออกตามรายสีไฟจราจร เขียว เหลือง ส้ม แดง โดยระบุสถานะ ของความเสี่ยง ในช่องสีไฟจราจร

ความหมายของสถานะความเสี่ยงตามสีไฟจราจร มีรายละเอียดดังนี้

สถานะสีเขียว ความเสี่ยงระดับต่ำ

สถานะสีเหลือง ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถใช้ความรอบคอบระมัดระวัง ในระหว่างปฏิบัติงานตามปกติควบคุมดูแลได้

สถานะสีส้ม ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคนหลายหน่วยงานภายใน องค์กรมีหลายขั้นตอนจนยากต่อการควบคุมหรือไม่มีอำนาจควบคุมข้ามหน่วยงาน ตามหน้าที่ปกติ

สถานะสีแดง ความเสี่ยงระดับสูงมากเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จัก ไม่ สามารถตรวจสอบได้ชัดเจนไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ ๒ ตารางแสดงสถานะความเสี่ยง (แยกตามรายสีไฟจราจร)

ที่	โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง

ตารางที่ 2

นำโอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ 1 นำมาแยกสถานะความเสี่ยงการทุจริต ตามไฟสีจราจร

สีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ
 สีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง
 สีส้ม หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูง
 สีแดง หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก

๓. เมทริกส์ระดับความเสี่ยงการทุจริต (Risk level matrix)

ขั้นตอนที่ ๓ นำโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต ที่มีสถานะความเสี่ยงระดับสูงจนถึงความเสี่ยง ระดับสูง มาก ที่เป็นสีส้ม และสีแดง จากตารางที่ ๒ มาทำการหาค่าความเสี่ยงรวม ซึ่งได้จากระดับความจำเป็น ของการ เฝ้าระวัง ที่มีค่า ๑-๓ คูณด้วยระดับความรุนแรงของผลกระทบที่มีค่า ๑-๓ เช่นกัน

เกณฑ์ในการให้ค่า ๑-๓ มีดังนี้

๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการนั้น ๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอน นั้น เป็น MUST หมายถึงว่ามีความจำเป็นสูงของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตที่ต้องทำการป้องกันไม่ ดำเนินการ ไม่ได้ค่าของ MUST คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๓ หรือ ๒

-ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนรองของกระบวนการนั้น ๆ แสดงว่า กิจกรรม หรือขั้นตอนนั้นเป็น SHOULD หมายถึงว่ามีความจำเป็นต่ำในการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตค่าของ SHOULD คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๑เท่านั้น

(ตัวอย่างตามตารางที่ ๓.๑ เกณฑ์พิจารณาระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง ความเสี่ยงการทุจริต ว่า เป็น MUST หรือ SHOULD)

๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบมีแนวทางในการพิจารณาดังนี้กิจกรรมหรือขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน นั้นเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแลพันธมิตรภาคี เครือข่าย ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

-กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่าย เพิ่ม Financial ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

-กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อผู้ใช้บริการกลุ่มเป้าหมาย Customer / User ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

-กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process หรือ กระบวนการเรียนรู้องค์ความรู้ Learning & Growth ค่าอยู่ที่ ๑ หรือ ๒

(ตัวอย่างตามตารางที่ ๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ)

ตารางที่ ๓ SCORING ทะเบียนข้อมูลที่ต้องเฝ้าระวัง ๒ มิติ(หรือตารางเมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix)

ที่	โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง			ระดับความรุนแรงของผลกระทบ			ค่าความเสี่ยงรวม จำเป็น X รุนแรง
		3	2	1	3	2	1	
		(ใส่เลขตัวเดียว)			(ใส่เลขตัวเดียว)			

ตารางที่ ๓

นำข้อมูลที่มีสถานะความเสี่ยงใน ช่องสี่เหลี่ยม และสีแดง จากตารางที่ ๒ มาหาค่าความเสี่ยงรวม (ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง คูณ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ

แนวทางในการพิจารณา ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง และ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ	
--	--

ตารางที่ 3.1 ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง

ที่	โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	กิจกรรมหรือขั้นตอนหลัก MUST	กิจกรรมหรือขั้นตอนรอง SHOULD
		ค่าควรเป็น 3 หรือ 2	ค่าควรเป็น 1

ตารางที่ 3.2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบตาม Balanced Scorecard

โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	1	2	3
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึง หน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาควิชาช่วย		X	X
ผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial		X	X
ผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer/User		X	X
ผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process	X	X	
กระทบด้านการเรียนรู้ องค์ความรู้ Learning & Growth	X	X	

๔. การประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต (Risk-Control Matrix Assessment)

ขั้นตอนที่ ๔ ให้นำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น X รุนแรง) จากตารางที่ ๓ มาทำการประเมิน การ ควบคุม การทุจริตว่า มีระดับการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับคุณภาพการจัดการ (คุณภาพการจัดการ สอดส่อง เฝ้าระวังในงานปกติ) โดยเกณฑ์คุณภาพการจัดการซึ่งแบ่งได้เป็น ๓ ระดับ ดังนี้

ดี จัดการได้ทันทีทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ / ผู้รับมอบผลงาน องค์กร ไม่มีผลเสียทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม

พอใช้ จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้กระทบถึงผู้ใช้บริการ / ผู้รับมอบผลงาน องค์กรแต่ยอมรับได้มีความเข้าใจ

อ่อน จัดการไม่ได้หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่าย มีผลกระทบ ถึงผู้ใช้บริการ/ ผู้รับมอบผลงานและยอมรับไม่ได้ไม่มีความเข้าใจ

ตารางที่ 4 ตารางแสดงการประเมินการควบคุมความเสี่ยง

โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพการจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยงระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยงระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยงระดับสูง
	ดี	ต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง
	พอใช้	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง
	อ่อน	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	สูง

ตารางที่ ๔ ให้นำความเสี่ยงรวม (จำเป็น X รุนแรง) จากตารางที่ ๓ มาทำการประเมินการควบคุม ความเสี่ยงการทุจริต โดยการวิเคราะห์จากคุณภาพการจัดการขององค์กรกับความเสี่ยง เรื่องที่ทำการประเมิน (ดี/ พอใช้/ อ่อน) เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงการทุจริตมีค่าความเสี่ยงอยู่ระดับใดจะได้นำไปบริหารจัดการความเสี่ยง ตามความรุนแรงของความเสี่ยง

๕.แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต

ขั้นตอนที่ ๕ ให้เลือกเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงสุดจากการประเมินการควบคุมความเสี่ยง Risk- Control Matrix Assessment ในตารางที่ ๔ ที่อยู่ในช่องค่าความเสี่ยงอยู่ในระดับ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง มาทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามลำดับความรุนแรง

(กรณีที่หน่วยงานทำการประเมินการควบคุมความเสี่ยงในตารางที่ ๔ ไม่พบว่าความเสี่ยง อยู่ในระดับ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง เลย แต่พบว่าความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับ ต่ำหรือค่อนข้างต่ำให้ทำการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในเชิงเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต หรือให้หน่วยงานพิจารณาทำการเลือกภารกิจงาน หรือกระบวนการงานหรือการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดหรือมีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริตนำมาประเมินความเสี่ยงการทุจริตเพิ่มเติม)

ตารางที่ 5 ตารางแผนบริหารความเสี่ยง

ชื่อแผนบริหารความเสี่ยง

ที่	โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต (ควบคุมความเสี่ยงการทุจริต)

ตารางที่ ๕ พิจารณาเหตุการณ์ความเสี่ยง ที่มีค่าความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ ๔ ตามลำดับ ความรุนแรงความเสี่ยงที่อยู่ในระดับ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกัน การทุจริตต่อไป ตามแบบรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

๖. การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยงทุจริต

ขั้นตอนที่ ๖ เพื่อติดตามเฝ้าระวัง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรม ตาม แผนบริหารความเสี่ยงของขั้นตอนที่ ๕ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการสร้างตะแกรงดัก เพื่อเป็นการยืนยัน ผลการ ป้องกัน หรือแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด โดยการแยกสถานะของการเฝ้าระวังความเสี่ยง การทุจริตต่อไปออกเป็น ๓ สีได้แก่สีเขียว สีเหลือง และสีแดง

ตารางที่ 6 ตารางจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

ที่	มาตรการ ป้องกันการทุจริต	โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	สถานะความเสี่ยง		
			เขียว	เหลือง	แดง

ตารางที่ 6 ให้อายงานสถานะของการเฝ้าระวังการทุจริตตามแผนบริหารความเสี่ยงในตารางที่ 5 ว่าอยู่ในสถานะความเสี่ยงระดับใด เพื่อพิจารณาทำกิจกรรมเพิ่มเติม กรณีอยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้



สถานะตามสี	นิยามตามสถานะสี
สถานะสีเขียว	ไม่เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง <u>ยังไม่ต้องทำกิจกรรมเพิ่ม</u>
สถานะสีเหลือง	เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง แต่แก้ไขได้ทันทีตามที่ ตามมาตรการ / นโยบาย / โครงการ / กิจกรรมที่เตรียมไว้ <u>แก้ไขได้ผล</u> ความเสี่ยงการทุจริตลดลง ระดับความรุนแรง < 3
สถานะสีแดง	เกิดกรณีที่อยู่ในข่าย <u>ยังแก้ไขไม่ได้</u> ควรมีมาตรการ / นโยบาย / โครงการ / กิจกรรม เพิ่มขึ้น แผนใช้ไม่ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตไม่ลดลงระดับความรุนแรง > 3

๗. จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๗ นำผลจากทะเบียนเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ ๖ ออกตามสถานะ ๓ สถานะ ซึ่งในขั้นตอนที่ ๗ สถานะความเสี่ยงการทุจริตที่อยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้จะต้องมีกิจกรรม หรือ มาตรการอะไรเพิ่มเติมต่อไป โดยแยกสถานะเพื่อทำระบบบริหารความเสี่ยงออกเป็น ดังนี้ ๗.๑ เกินกว่าการยอมรับ (สถานะสีแดง Red) ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

๗.๒ เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม (สถานะสีเหลือง Yellow)

๗.๓ ยังไม่เกิดเฝ้าระวังต่อเนื่อง (สถานะสีเขียว Green)

ตารางที่๗ ตารางจัดทำระบบความเสี่ยง

๗.๑ สถานะสีแดง Red เกินกว่าการยอมรับ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีแดง)	มาตรการป้องกันการทุจริต เพิ่มเติม

7.2 สถานะสีเหลือง Yellow เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเหลือง)	มาตรการป้องกันการทุจริต เพิ่มเติม

7.3 สถานะสีเขียว Green ยังไม่เกิด ให้เฝ้าระวังต่อเนื่อง

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเขียว)	มาตรการป้องกันการทุจริต เพิ่มเติม

๘. การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๘ เป็นการจัดทำรายงานสรุปให้เห็นในภาพรวมว่า มีผลจากการบริหารความเสี่ยง การ ทุจริต ตามขั้นตอนที่๘ มีสถานะความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผล (สี) สถานะความเสี่ยง

สีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ

สีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง

สีแดง หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก

ตารางที่ 8 ตารางรายงานการบริหารความเสี่ยง

ที่	สรุปสถานะความเสี่ยงการทุจริต (เขียว เหลือง แดง)		
	เขียว	เหลือง	แดง

รายงานรอบไตรมาสที่ ๔

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

๙. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๙ นี้เป็นการจัดทำแบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ ๘ ต่อผู้บริหารของหน่วยงาน ซึ่งห้วงระยะเวลาของการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยงการทุจริตจะรายงานในไตรมาสที่ ๔

ตารางที่ ๙ แบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

แบบรายงานสถานะแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ณ วันที่	
หน่วยงานที่ประเมิน	
ชื่อแผนบริหารความเสี่ยง	
โอกาส / ความเสี่ยง	
สถานะของการดำเนินการจัดการความเสี่ยง	☐ ยังไม่ได้ดำเนินการ ☐ เฝ้าระวัง และติดตามต่อเนื่อง ☐ เริ่มดำเนินการไปบ้าง แต่ยังไม่ครบถ้วน ☐ ต้องการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงใหม่ให้เหมาะสม ☐ เหตุผลอื่น (โปรดระบุ)
ผลการดำเนินงาน	

บทที่ ๓

ประเมินความเสี่ยงการทุจริตโรงพยาบาลโพนทราย งบประมาณประจำปี ๒๕๖๘

ขั้นตอนที่การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ๙ ขั้นตอน ดังนี้

ตารางที่ ๑ ระบุความเสี่ยง

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Know Factor	Unknow Factor
๑	การนำรถยนต์ราชการไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว/การนำทรัพย์สินของราชการเป็นของตัวเอง		✓
๒	การรับสินบนจากการจัดซื้อจัดจ้าง		✓
๓	การขาดความรู้ความเข้าใจในแนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายใน		✓
๔	การรับของขวัญหรือของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่		✓

ตารางที่ ๒ ตารางแสดงสถานะความเสี่ยง

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง
๑	การนำรถยนต์ราชการไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว/การนำทรัพย์สินของราชการเป็นของตัวเอง		✓		
2	การรับสินบนจากการจัดซื้อจัดจ้าง	✓			
3	การขาดความรู้ความเข้าใจในแนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายใน		✓		
4	การรับของขวัญหรือของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่	✓			

ตารางที่ ๓ ตารางเมทริกซ์ระดับความเสี่ยงการทุจริต (Risk Level matrix)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความ จำเป็นของการ เฝ้าระวัง ๓ ๒ ๑	ระดับความ รุนแรงของ ผลกระทบ ๓ ๒ ๑	ความเสี่ยง รวม จำเป็น X รุนแรง
๑	การนำรถยนต์ราชการไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว/การนำทรัพย์สินของราชการเป็นของตัวเอง	๒	๑	๒
2	การรับสินบนจากการจัดซื้อจัดจ้าง	๓	๑	๓
3	การขาดความรู้ความเข้าใจในแนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายใน	๒	๒	๔
4	การรับของขวัญหรือของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่	๒	๑	๒

ตารางที่ ๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	กิจกรรมหรือ ขั้นตอนหลัก MUST	กิจกรรมหรือ ขั้นตอนรอง SHOULD
๑	การนำรถยนต์ราชการไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว/การนำทรัพย์สินของราชการเป็นของตัวเอง	๒	
2	การรับสินบนจากการจัดซื้อจัดจ้าง	๒	
3	การขาดความรู้ความเข้าใจในแนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายใน	๒	
4	การรับของขวัญหรือของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่	๒	

ตารางที่ ๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบตาม Balanced Scorecard

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	๑	๒	๓
---------------------------	---	---	---

การนำรถยนต์ราชการไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว/การนำทรัพย์สินของราชการเป็นของตัวเอง	X		
การรับสินบนจากการจัดซื้อจัดจ้าง		X	
การขาดความรู้ความเข้าใจในแนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายใน		X	
การรับของขวัญหรือของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่		X	

ตารางที่ ๔ ตารางแสดงการประเมินการควบคุมความเสี่ยง

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพ การจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยง การทุจริต		
		ค่าความ เสี่ยงระดับ ต่ำ	ค่าความ เสี่ยงระดับ ปานกลาง	ค่าความ เสี่ยง ระดับสูง
การนำรถยนต์ราชการไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว/การนำทรัพย์สินของราชการเป็นของตัวเอง	ดี		ปานกลาง	
การรับสินบนจากการจัดซื้อจัดจ้าง	ดี		ปานกลาง	

การขาดความรู้ความเข้าใจในแนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายใน	ดี		ปานกลาง	
การรับของขวัญหรือของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่	ดี		ปานกลาง	

ตารางที่ ๕ แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงโรงพยาบาลโพนทราย

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต (ควบคุมความเสี่ยงการทุจริต)
๑	การนำรถยนต์ราชการไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว/การนำทรัพย์สินของราชการเป็นของส่วนตัว	กำหนดมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแจ้งเวียนให้บุคลากรทุกคนทราบและแจ้งเวียนระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง กับการใช้รถยนต์ราชการ พ.ศ. ๒๕๒๖
2	การรับสินบนจากการจัดซื้อจัดจ้าง	๑. จัดทำและประกาศมาตรการป้องกันการรับสินบนในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ๒. ส่งเจ้าหน้าที่ไปเข้ารับการพัฒนาศักยภาพ หรืออบรมเกี่ยวกับระเบียบให้เข้าใจ ๓. รายงานผู้บริหารเพื่อกำกับตรวจสอบติดตาม
3	การขาดความรู้ความเข้าใจในแนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายใน	๑. จัดประชุมพัฒนาศักยภาพหัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างานในการจัดวางระบบควบคุมภายใน ๒. แต่งตั้งหัวหน้าหน่วยงานและรองหัวหน้าหน่วยงานภายในครอบคลุมทุกส่วนงานของโรงพยาบาลช่วยในการกำกับการจัดวางระบบควบคุมภายใน

4	การรับของขวัญหรือของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่	๑. จัดทำและประกาศมาตรการป้องกันการรับสินบนการให้ รับ ของขวัญ แก่ข้าราชการ เจ้าหน้าที่ทุกระดับ ในโอกาสต่าง ๆ ๒. ให้ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน กำกับติดตาม ทุกไตรมาส
---	---	--

ตารางที่ ๖ ตารางจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต

ที่	มาตรการป้องกันการทุจริต (ควบคุมความเสี่ยงการทุจริต)	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	สถานะความเสี่ยง		
			เขีย ว	เหลื ง	แด ง
๑	กำหนดมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแจ้งเวียนให้บุคลากรทุกคนทราบ และ แจ้งเวียนระเบียบ กฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับ การใช้รถยนต์ราชการ พ.ศ. ๒๕๖๖	การนำรถยนต์ราชการไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว/การนำทรัพย์สินของราชการเป็น ของส่วนตัว	✓		
2	๑. จัดทำและประกาศมาตรการป้องกันการรับสินบนในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ๒. ส่งเจ้าหน้าที่ไปเข้ารับการพัฒนาศักยภาพหรืออบรมเกี่ยวกับระเบียบให้เข้าใจ ๓. รายงานผู้บริหารเพื่อกำกับตรวจสอบติดตาม	การรับสินบนจากการจัดซื้อจัดจ้าง	✓		

3	๑. จัดประชุมพัฒนาศักยภาพหัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างานในการจัดวางระบบควบคุมภายใน ๒. แต่งตั้งหัวหน้าหน่วยงานและรองหัวหน้าหน่วยงานภายในครอบคลุมทุกส่วนงานของโรงพยาบาลช่วยในการกำกับการจัดวางระบบ ควบคุมภายใน	การขาดความรู้ความเข้าใจในแนวปฏิบัติ ระบบการควบคุมภายใน		✓	
4	๑. จัดทำและประกาศมาตรการป้องกันการรับสินบนการให้ รับ ของขวัญ แก่ข้าราชการเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ในโอกาสต่าง ๆ ๒. ให้ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน กำกับติดตาม ทุกไตรมาส	การรับของขวัญหรือของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่	✓		

ตารางที่ ๗ จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง

๗.๑ สถานะสีแดง เกินกว่าการยอมรับ ความมีกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงทุจริต (สถานะสีแดง)	มาตรการป้องกันการทุจริต เพิ่มเติม

๗.๒ สถานะสีเหลือง เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ ความมีกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงทุจริต (สถานะสีเหลือง)	มาตรการป้องกันการทุจริต เพิ่มเติม
การขาดความรู้ความเข้าใจในแนวปฏิบัติระบบการ ควบคุมภายใน	- จัดโครงการอบรมเพิ่มความรู้โดยมีวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวมาให้ความรู้ภายใน หน่วยงาน

๗.๓ สถานะสีเขียว Green ยังไม่เกิด ให้เฝ้าระวังต่อเนื่อง

ความเสี่ยงทุจริต (สถานะสีเขียว)	มาตรการป้องกันการทุจริต เพิ่มเติม
การนำรถยนต์ราชการไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว/การนำทรัพย์สินของราชการเป็นของส่วนตัว	ให้หัวหน้ากลุ่มงานกำกับติดตามอย่างเคร่งครัด
การรับสินบนจากการจัดซื้อจัดจ้าง	ยังไม่เกิด ให้เฝ้าระวังต่อเนื่อง
การรับของขวัญหรือของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่	ยังไม่เกิด ให้เฝ้าระวังต่อเนื่อง

๘. ตารางรายงานการบริหารความเสี่ยง

ที่	สรุปสถานะความเสี่ยงการทุจริต		
	เขียว	เหลือง	แดง
๑	การนำรถยนต์ราชการไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว/การนำทรัพย์สินของราชการเป็นของส่วนตัว		
๒	การรับสินบนจากการจัดซื้อจัดจ้าง		
๓	การรับของขวัญหรือของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่	การขาดความรู้ความเข้าใจในแนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายใน	

รายงานรอบไตรมาสที่ ๔ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

๘. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๘ นี้เป็นการจัดทำแบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต จาก ตารางที่ ๘ ต่อผู้บริหารของหน่วยงาน ซึ่งห้วงระยะเวลาของการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยงการทุจริต จะรายงานในไตรมาสที่ ๔