

รายงาน แผนบริหารความเสี่ยง การทุจริต

ปีงบประมาณ 2568



โรงพยาบาลเกาะช้าง

กลุ่มงานบริหารทั่วไป งานพัสดุ

คำนำ

เหตุการณ์ความเสี่ยงด้านการทุจริตเกิดแล้วจะมีผลกระทบทางลบ ซึ่งปัญหามาจากสาเหตุต่าง ๆ ที่ค้นหาต้นตอที่แท้จริงได้ยาก ความเสี่ยงจึงจำเป็นต้องคิดล่วงหน้าเสมอ การป้องกันการทุจริต คือ การแก้ไข ปัญหาการทุจริตที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าส่วนราชการ และเป็นเจตจำนง ของทุกองค์กร ที่ร่วมต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ อันเป็นวาระเร่งด่วนของรัฐบาล

การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงการทุจริตมาใช้ในองค์กร จะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่ง ได้ว่าการดำเนินการขององค์กรจะไม่มีทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับ ปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำ เครื่องมือประเมินความเสี่ยงการทุจริตมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้โดยให้เป็นส่วนหนึ่ง ของการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งไม่ใช่การเพิ่มภาระงานแต่อย่างใด

โรงพยาบาลเกาะช้าง ในฐานะผู้รับผิดชอบในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของ หน่วยงานของรัฐ จึงได้ทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริตเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ในโรงพยาบาลเกาะช้าง โดยกำหนดมาตรการในการป้องกันการทุจริตในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ รวมถึงการให้องค์ความรู้แก่บุคลากร ในหน่วยงาน เพื่อเป็นการปลูกฝังวิถีคิด ปลูกจิตสำนึก ให้มีพฤติกรรมซื่อสัตย์ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ที่มีประสิทธิภาพต่อไป

งานควบคุมภายใน
โรงพยาบาลเกาะช้าง

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทนำ	๑-๓
ขั้นตอนที่ ๑. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	๔-๕
ขั้นตอนที่ ๒. การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยงการทุจริต	๕-๕
ขั้นตอนที่ ๓ เมทริกซ์ระดับความเสี่ยงการทุจริต	๖-๗
ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต	๗-๗
ขั้นตอนที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต	๘-๙
ขั้นตอนที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต	๙-๑๐
ขั้นตอนที่ ๗ จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงการทุจริต	๑๐-๑๒
ขั้นตอนที่ ๘ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงการทุจริต	๑๒-๑๓

บทนำ

ความเป็นมา/หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรจะต้องเผชิญกับสถานะความไม่แน่นอนทั้งจากปัจจัยภายใน และ ภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ทั้งที่เป็นความเสี่ยง และโอกาส (Risk and Opportunities) ต่อองค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบในเชิงลบ ในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างมูลค่าต่อองค์กร ดังนั้น การบริหาร ความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกันรักษา และส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับ ดูแลกิจการ ที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มี ประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

โรงพยาบาลเกาะช้าง จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการด้านการป้องกัน ปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ กระทรวงสาธารณสุข ระยะที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๖๖ – ๒๕๖๗๐)

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและ ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ หน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสหรือเหตุที่ไม่พึงประสงค์อาจทำให้อนาคตส่งผลกระทบให้เกิดความเสียหาย ทำให้วัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Target) ที่องค์กรกำหนดไว้ เบี่ยงเบนไปหรือไม่ ประสบผลสำเร็จ ทั้งในด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การ ดำเนินงานใด ๆ ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้เสมอ ทั้งจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ความเสี่ยงดังกล่าว อาจอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย เช่น การวางแผนกลยุทธ์และแผนงาน การ ตัดสินใจของผู้บริหาร การบริหารงบประมาณ การบริหารการเงิน และโครงการที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติงาน ภายในที่ทำการ การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การจัดทำโครงการควบคุมโดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ ของทรัพยากรต่าง ๆ กระบวนการทำงาน กระบวนการบริหารภายในองค์กรนั้น ๆ การติดตามผลในระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring) หมายถึง การติดตามการปฏิบัติ ตามวิธีการบริหารความเสี่ยง ระหว่างการทำงาน หรืออาจเรียกว่าการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง หรือการ ประเมินผลแบบต่อเนื่อง

การประเมินผล หมายถึง การประเมินผลที่มีวัตถุประสงค์มุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผลของการบริหาร ความเสี่ยง ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่กำหนด โดยมีขอบเขตในช่วงการประเมินขึ้นอยู่กับประสิทธิผล การติดตามผลอย่างต่อเนื่องเป็นหลัก เช่น การประเมินผลช่วง ๖ เดือน ๙ เดือน และ ๑๒ เดือน

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปที่มีความหมาย และเป็น ประโยชน์ต่อการดำเนินงานในโครงการนั้นๆ

การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอก ซึ่งอาจใช้ คนหรือใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารก็ได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การทำหนังสือเพื่อขอให้เสนอ แผน/โครงการ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗

ประเภทของความเสี่ยง

กำหนดประเภทความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกิจกรรมทางการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ หรือแผนงาน และนโยบายในการบริหารงาน

๒. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงินที่ใช้ในการดำเนินการโครงการนั้นๆ เป็นต้น

๓. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๔. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) หรือ (Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือ กฎหมายที่มีอยู่ไม่ เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง

สาเหตุของการเกิดความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยหลัก ๒ ปัจจัย คือ

๑. ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลง ระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุม กำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ หรือ ข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

๒. ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือ สภาพการแข่งขัน สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ และการเมือง เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยง (RISK Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Enterprise Risk Management : ERM) คือ ขบวนการที่จัดทำโดยฝ่ายบริหาร เพื่อประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นมี ผลกระทบกับองค์กรและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับยอมรับได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กรอบการบริหารความเสี่ยงประกอบไปด้วย ๔ องค์ประกอบหลัก ดังนี้

- วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Structure)
- กระบวนการ (Process)
- ปัจจัยพื้นฐาน (Infrastructure)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการ การดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายเพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้ อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง คือ การดำเนินงานขององค์กรนั้น มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อ สร้างคุณค่าสูงสุดให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรซึ่งประกอบด้วย รัฐบาล บุคลากร ในหน่วยงานและ หน่วยงานในสังกัด และประชาชนผู้รับบริการ ในปัจจุบันองค์กรต้องดำเนินงานภายใต้สภาวะของ การเปลี่ยนแปลงของนโยบายภาครัฐ ทั้งจากระบบเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลง ความต้องการสังคม การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ การดำเนินงานเพื่อสร้างคุณค่าดังกล่าวนี้ อาจมีผลกระทบ จากความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจที่เกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกหน่วยงาน และส่งผลกระทบ ให้คุณค่าที่ควรจะมีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นต้องลดลงหรือหมดไป ดังนั้น การจัดให้มีการบริหารความเสี่ยง ภายในองค์กรตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะช่วยลดโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงที่สำคัญให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรหรือมีผลกระทบน้อยที่สุด

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RISK Appetite) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยง ที่องค์กรจะ ยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่องค์กรจะ กำหนดนั้น จะระบุเป็น เป้าหมายค่าเดียว หรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RISK Tolerance) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือ ประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ภายใน เกณฑ์ที่ยอมรับได้

ขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริต 9 ขั้นตอน

➤ ขั้นตอนที่ ๑. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ขั้นตอนที่ ๑ นำข้อมูลที่ได้จากขั้นเตรียมการในส่วนรายละเอียดขั้นตอน แนวทางหรือเกณฑ์ การปฏิบัติงานของกระบวนการที่จะทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งในขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น ย่อมประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อย ในการระบุความเสี่ยงตามขั้นตอนที่ ๑ ให้ทำการระบุความเสี่ยงอธิบายรายละเอียด รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยงเฉพาะที่มีความเสี่ยงการทุจริตเท่านั้น และในการประเมินต้องคำนึงถึงความเสี่ยงในภาพรวมของการดำเนินงาน เรื่องที่จะทำการประเมินด้วย เนื่องจากในกระบวนการปฏิบัติงานตามขั้นตอนอาจไม่พบความเสี่ยง หรือโอกาสเสี่ยงต่ำ แต่อาจพบว่ามีความเสี่ยงในเรื่องนั้น ๆ ในการดำเนินงานที่ไม่ได้อยู่ในขั้นตอนก็เป็นได้ โดยไม่ต้องคำนึงว่าหน่วยงานจะมีมาตรการป้องกันหรือแก้ไขความเสี่ยงการทุจริตนั้นอยู่แล้ว นำข้อมูลรายละเอียดดังกล่าวลงในประเภทของความเสี่ยงซึ่งเป็น Known Factor หรือ Unknown Factor

Known Factor	ความเสี่ยงทั้ง ปัญหา/พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่า มีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำ หรือมีประวัติ มีมานานอยู่แล้ว
Unknown Factor	ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต ปัญหา/พฤติกรรม ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (คิดล่วงหน้า ตีตนไปก่อนไข้เสมอ)

ที่	โอกาส/ ความเสี่ยงการทุจริต	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Know Factor (เคยเกิดขึ้นแล้ว)	Unknown Factor (ยังไม่เคยเกิดขึ้น)
๑	การจัดซื้อจัดจ้าง		✓
๒	การใช้รถราชการ		✓
๓	การรับของขวัญหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ		✓

ตารางที่ ๑ ตารางระบุความเสี่ยง (Know Factor และ Unknown Factor)

➤ ขั้นตอนที่ ๒. การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยงการทุจริต

ความหมายของสถานะความเสี่ยงตามสีไฟจราจร มีรายละเอียดดังนี้

 **สถานะสีเขียว** : ความเสี่ยงระดับต่ำ

 **สถานะสีเหลือง** : ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถใช้ความรอบคอบระมัดระวังในระหว่างปฏิบัติงาน ตามปกติควบคุมดูแลได้

 **สถานะสีส้ม** : ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงานภายในองค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุมข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ

 **สถานะสีแดง** : ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จักไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ ๒ ตารางแสดงสถานะความเสี่ยง (แยกตามรายสีไฟจราจร)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง
๑	การจัดซื้อจัดจ้าง			✓	
๒	การใช้รถราชการ			✓	
๓	การรับของขวัญหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ		✓		

➤ **ขั้นตอนที่ ๓. เมทริกซ์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix)**

การนำความเสี่ยงการทุจริต ที่มีความเสี่ยงระดับสูงจนถึงความเสี่ยงระดับสูงมากที่เป็นสีส้มและสีแดง จากตารางที่ ๒ มาทำการหาค่าความเสี่ยงรวม ซึ่งมีเกณฑ์การให้ค่า ๑-๓ ดังนี้

ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต

ระดับ ๓ หมายถึง เป็นขั้นตอนหลักของกระบวนการ และมีความเสี่ยงในการทุจริตสูง

ระดับ ๒ หมายถึง เป็นขั้นตอนหลักของกระบวนการ และมีความเสี่ยงในการทุจริต ที่ไม่สูงมาก

ระดับ ๑ หมายถึง เป็นขั้นตอนรองของกระบวนการ

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ

ระดับ ๓ หมายถึง มีผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ/ผู้มีส่วนได้เสีย/หน่วยงานกำกับดูแล/พันธมิตร/เครือข่าย/ทางการเงิน ในระดับที่รุนแรง

ระดับ ๒ หมายถึง มีผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ/ผู้มีส่วนได้เสีย/หน่วยงานกำกับดูแล/พันธมิตร/เครือข่าย/ทางการเงิน ในระดับไม่รุนแรง

ระดับ ๑ หมายถึง มีผลกระทบต่อกระบวนการภายใน/การเรียนรู้/องค์ความรู้

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง			ระดับความรุนแรงของผลกระทบ			ค่าความเสี่ยงรวม จำเป็น X รุนแรง
		๓	๒	๑	๓	๒	๑	
๑	การจัดซื้อจัดจ้าง		๒			๓		๖
๒	การใช้รถราชการ		๒			๓		๖
๓	การรับของขวัญหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ		๒			๒		๔

ตารางที่ ๓ SCORING ทะเบียนข้อมูลที่ต้องเฝ้าระวัง ๒ มิติ

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	กิจกรรมหรือขั้นตอนหลัก MUST	กิจกรรมหรือขั้นตอนรอง SHOULD
๑	การจัดซื้อจัดจ้าง		๒
๒	การใช้รถราชการ		๒
๓	การรับของขวัญหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ		๒

ตารางที่ ๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	๑	๒	๓
๑	การจัดซื้อจัดจ้าง		X	X
๒	การใช้รถราชการ		X	X
๓	การรับของขวัญหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ	X	X	

ตารางที่ 3.2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบ Balanced Scorecard

➤ ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk-Control Matrix Assessment)

เป็นการทำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น × รุนแรง) จากตารางที่ ๓ มาทำการประเมินการควบคุมการทุจริต มีระดับการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับคุณภาพการจัดการ (คุณภาพการจัดการ สอดส่อง เฝ้าระวังในงานปกติ) ระดับการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตโดยเกณฑ์คุณภาพการจัดการ จะแบ่งเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

ดี : จัดการได้ทันที ทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กรไม่มีผลเสียทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม

พอใช้ : จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กรแต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ

อ่อน : จัดการไม่ได้ หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่าย มีผลกระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานและยอมรับไม่ได้ ไม่มีความเข้าใจ

ตารางที่ ๔ ตารางแสดงการประเมินการควบคุมความเสี่ยง

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพ การ จัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยง ระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยง ระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยง ระดับสูง
การจัดซื้อจัดจ้าง	พอใช้	ต่ำ	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง
การใช้รถราชการ	พอใช้	ต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง
การรับของขวัญหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ	ดี	ค่อนข้างต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง

➤ ขั้นตอนที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยง

เหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงสุดจากการประเมินการควบคุมความเสี่ยง Risk – Control Matrix Assessment ในตารางที่ ๔ ที่อยู่ในช่องค่าความเสี่ยง อยู่ในระดับสูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง มาทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามลำดับความรุนแรง (กรณีที่หน่วยงานทำการประเมินการควบคุมความเสี่ยง ในตารางที่ ๔ ไม่พบว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง เลย แต่พบว่าความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับ ต่ำ หรือ ค่อนข้างต่ำ ให้ทำการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในเชิงเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต หรือให้หน่วยงานพิจารณาทำการเลือกภารกิจงาน หรือ กระบวนการหรือการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดหรือมีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริต นำมาประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพิ่มเติม)

แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตโรงพยาบาลเกาะช้าง

ที่	โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต
๑	การจัดซื้อจัดจ้าง	๑. มีการกำหนดกฎระเบียบ และวิธีการปฏิบัติมาบังคับใช้เพื่อป้องกันการทุจริต การจัดซื้อจัดจ้าง จะต้องเปิดให้มีการประมูลสาธารณะ มีความเป็นธรรม ประกาศหลักเกณฑ์ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างให้ชัดเจน เป็นที่รับรู้โดยทั่วกัน ๒. ระบบจัดซื้อจัดจ้าง จะต้องถูกพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมไปพร้อมๆ กับ ระบบการบริการจัดการโครงสร้างภาครัฐ เพื่อให้การวางแผน และการใช้จ่ายเงินภาครัฐมีประสิทธิภาพสูงสุด และจะต้องถูกบริหารจัดการให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล เพื่อก่อให้เกิดความโปร่งใส และมี ประสิทธิภาพ ๓. ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง ควรถูกเก็บรวบรวมไว้ด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลการดำเนินการ ข้อมูลการตัดสินใจ หรือข้อมูลทางการเงินเพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์หรือการ เผยแพร่ข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง ควรมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยเพื่อก่อให้เกิดความโปร่งใส และความเป็นธรรม ๔. มีระบบการ ควบคุม และตรวจสอบที่ดี มีการติดตาม เพื่อป้องกัน ไม่ให้เกิดการกระทำผิดเนื่องจากความผิดพลาด ในการปฏิบัติหน้าที่ บทลงโทษสำหรับการทุจริต จะต้องวางระบบไว้อย่างชัดเจน และมีการบังคับใช้

ที่	โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต
๒	การใช้รถราชการ	๑. กำหนดให้ผู้ไปราชการเสนอแบบฟอร์ม การขออนุมัติไปราชการผ่านผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ (แบบขออนุมัติการใช้รถ) ๒. การขอใช้รถราชการนั้น ผู้ขอจะต้อง แสดงหลักฐานการไปราชการต่อผู้บังคับบัญชาเท่าที่จะสามารถแสดงได้ ๓.ให้ผู้บังคับบัญชา กำกับ ดูแล เชื้อเพลิง ค่าซ่อมบำรุง โดยมีกระบวนการตรวจสอบ รับรอง และดำเนินการต่าง ๆ ให้เป็นไปตาม ระเบียบโดยเคร่งครัด
๓	การรับของขวัญหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ	๑.ประกาศนโยบายและเผยแพร่ให้สาธารณะทราบถึงเจตนารมณ์ในการไม่รับของขวัญหรือผลประโยชน์ต่างๆ ที่ส่อไปในทางการรับสินบน โดยทั่วกัน ๒.มีช่องทางการร้องเรียน กรณีที่มีผู้เสียหายหรือผู้ที่พบเห็นการเรียกรับสินบน

ตารางที่ ๕ ตารางแผนบริหารความเสี่ยงแผนบริหารความเสี่ยงโรงพยาบาลเกาะช้าง

➤ ขั้นตอนที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต

เพื่อติดตามเฝ้าระวัง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงของขั้นตอนที่ ๕ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการสร้างตะแกรงดัก เพื่อเป็นการยืนยันผลการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใด โดยการแยกสถานะของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตออกเป็น ๓ สี ได้แก่สีเขียว สีเหลือง และสีแดง

ที่	มาตรการป้องกันการทุจริต	โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	สถานะความเสี่ยง		
			เขียว	เหลือง	แดง
๑.	๑. มีการกำหนดกฎระเบียบ และวิธีการปฏิบัติมาบังคับใช้เพื่อป้องกัน การทุจริต การจัดซื้อจัดจ้าง จะต้องเปิดให้มีการประมูลสาธารณะ มีความเป็นธรรม ประกาศหลักเกณฑ์ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างให้ชัดเจน เป็นที่รับรู้โดยทั่วกัน ๒. ระบบจัดซื้อจัดจ้าง จะต้องถูกพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมไปพร้อมๆ กับ ระบบการบริหารจัดการโครงสร้างภาครัฐ เพื่อให้การวางแผน และการใช้จ่ายเงินภาครัฐมีประสิทธิภาพสูงสุด และจะต้องถูกบริหารจัดการให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล เพื่อก่อให้เกิดความโปร่งใส และมีประสิทธิภาพ	การจัดซื้อจัดจ้าง	✓		

ที่	มาตรการป้องกันการทุจริต	โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	สถานะความเสี่ยง		
			เขียว	เหลือง	แดง
๑	๓. ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง ควรถูกเก็บรวบรวมไว้ด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลการดำเนินการ ข้อมูลการตัดสินใจ หรือข้อมูลทางการเงินเพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์หรือการเผยแพร่ข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง ควรมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยเพื่อก่อให้เกิดความโปร่งใส และความเป็นธรรม ๔. มีระบบการ ควบคุม และตรวจสอบที่ดี มีการติดตาม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการกระทำผิดเนื่องจากความผิดพลาด ในการปฏิบัติหน้าที่ บทลงโทษสำหรับการทุจริต จะต้องวางระบบไว้ อย่างชัดเจน และมีการบังคับใช้	การจัดซื้อจัดจ้าง	✓		
๒	๑. กำหนดให้ผู้ไปราชการเสนอแบบฟอร์ม การขออนุมัติไปราชการผ่านผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ (แบบขออนุมัติการใช้รถ) ๒. การขอใช้รถราชการนั้น ผู้ขอจะต้อง แสดงหลักฐานการไปราชการต่อ ผู้บังคับบัญชาเท่าที่จะสามารถแสดงได้ ๓.ให้ผู้บังคับบัญชา กำกับ ดูแล เชื่อเพลิง ค่าซ่อมบำรุง โดยมีกระบวนการตรวจสอบ รับรอง และดำเนินการต่าง ๆ ให้เป็นไปตาม ระเบียบโดยเคร่งครัด	การใช้รถราชการ	✓		
๓	๑.ประกาศนโยบายและเผยแพร่ให้สาธารณชนทราบถึงเจตนารมณ์ในการไม่รับของขวัญหรือผลประโยชน์ต่างๆ ที่ส่อไปในทางการรับสินบน โดยทั่วกัน ๒.มีช่องทางการร้องเรียน กรณีที่มีผู้เสียหายหรือผู้ที่พบเห็นการเรียกรับสินบน	การรับของขวัญหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ	✓		

ตารางที่ ๒ ตารางจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต

ตารางที่ ๒ ให้รายงานสถานะของการเฝ้าระวังการทุจริตตามแผนบริหารความเสี่ยงในตารางที่ ๕ ว่าอยู่ในสถานะความเสี่ยงระดับใดเพื่อพิจารณาทำกิจกรรมเพิ่มเติมกรณีอยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้



สถานะตามสี	นิยามตามสถานะตามสี
สถานะสีเขียว	ไม่เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง <u>ยังไม่ต้องทำกิจกรรมเพิ่ม</u>
สถานะสีเหลือง	เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง แต่แก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่ตามมาตราการ / นโยบาย / โครงการ / กิจกรรมที่เตรียมไว้ <u>แผนใช้ได้ผล</u> ความเสี่ยงการทุจริต ลดลงระดับความรุนแรง < ๓
สถานะสีแดง	เกิดกรณีที่อยู่ในข่าย <u>ยังแก้ไขไม่ได้</u> ควรมีมาตรการ / นโยบาย / โครงการ / กิจกรรม เพิ่มขึ้น แผนใช้ไม่ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตไม่ลดลงระดับความรุนแรง > ๓

➤ ขั้นตอนที่ 7 จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงการทุจริต

นำผลจากทะเบียนเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตจากตารางที่ ๖ ออกตามสถานะ ๓ สถานะ ซึ่งในขั้นตอนที่ ๗ สถานะความเสี่ยงการทุจริตที่อยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้จะต้องมีกิจกรรมหรือมาตรการอะไรเพิ่มเติมต่อไปโดยแยกสถานะเพื่อทำระบบการบริหารความเสี่ยงออกเป็นดังนี้

7.1 เกินกว่าการยอมรับ (สถานะสีแดง Red) ควรเพิ่มกิจกรรมเพิ่มเติม

7.2 เกิดขึ้นแล้ว แต่ยอมรับได้ ควรเพิ่มกิจกรรมเพิ่มเติม (สถานะสีเหลือง Yellow)

7.3 ยังไม่เกิด เฝ้าระวังต่อเนื่อง (สถานะสีเขียว Green)

ตารางที่ ๗ ตารางจัดทำระบบความเสี่ยงการทุจริต

๗.๑ สถานะสีแดง Red เกินกว่าการยอมรับ ควรเพิ่มกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีแดง)	มาตรการป้องกันการทุจริต เพิ่มเติม
-	-

๗.๒ สถานะสีเหลือง Yellow เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเหลือง)	มาตรการป้องกันการทุจริต เพิ่มเติม
-	-

๗.๓ สถานะสีเขียว Green ยังไม่เกิด ฝ้าระวังต่อเนื่อง

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเขียว)	มาตรการป้องกันการทุจริต เพิ่มเติม
การจัดซื้อจัดจ้าง	- ส่งเสริมความโปร่งใสในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง เปิดเผยและสามารถตรวจสอบได้ - พัฒนานองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามระเบียบราชการให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน - อบรมวินัยเพื่อปลูกฝังความคิดและปลูกจิตสำนึกความซื่อสัตย์สุจริตให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน - ส่งเสริมการสร้างคุณธรรมจริยธรรมแก่บุคลากรในหน่วยงาน
การใช้ราชการ	- พัฒนานองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามระเบียบราชการให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน - อบรมวินัยเพื่อปลูกฝังความคิดและปลูกจิตสำนึกความซื่อสัตย์สุจริตให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน - ส่งเสริมการสร้างคุณธรรมจริยธรรมแก่บุคลากรในหน่วยงาน
การรับของขวัญหรือ ผลประโยชน์ต่าง ๆ	- อบรมวินัยเพื่อปลูกฝังความคิดและปลูกจิตสำนึกความซื่อสัตย์สุจริตให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน - ส่งเสริมการสร้างคุณธรรมจริยธรรมแก่บุคลากรในหน่วยงาน

➤ **ขั้นตอนที่ ๘ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงการทุจริต**

เป็นการจัดทำรายงานสรุปให้เห็นในภาพรวมว่ามีผลจากการบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามขั้นตอนที่ ๘ มีสถานะความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใดเพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับติดตามประเมินผล (สี) สถานะความเสี่ยง

สีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ

สีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง

สีแดง หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก

ที่	สถานะความเสี่ยงการทุจริต (เขียว เหลือง แดง)		
	เขียว	เหลือง	แดง
๑	การจัดซื้อจัดจ้าง	-	-
๒	การใช้รถราชการ	-	-
๓	การรับของขวัญหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ	-	-

ตาราง ที่ ๘ ตารางรายงานการบริหารความเสี่ยงการทุจริต



กลุ่มงานบริหารทั่วไป งานพัสดุ