



รายงานการวิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริต

ของ

โรงพยาบาลองค์กรักษ์

ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖

คำนำ

โรงพยาบาลองค์กรักษ์ ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความเสี่ยงการทุจริต โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) เพื่อกำหนดมาตรการสำคัญเร่งด่วนเชิงรุกในการป้องกันการทุจริตการบริหารงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้และแก้ไขปัญหาการกระทำผิดวินัยของเจ้าหน้าที่รัฐที่เป็นปัญหาสำคัญและพบบ่อย นอกจากนี้ยังนำความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนที่ได้นำมากำหนดเป็นคู่มือวิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริต โรงพยาบาลองค์กรักษ์ เพื่อบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ.๒๕๖๖

ผู้จัดทำ

โรงพยาบาลองค์กรักษ์

สารบัญ

คำนำ	หน้า
สารบัญ	
บทที่ ๑ บทนำ	
๑. หลักการและเหตุผล	๔
๒. วัตถุประสงค์	๖
บทที่ ๒ การประเมินความเสี่ยงการทุจริต	๗
บทที่ ๓ การประเมินความเสี่ยงการทุจริต โรงพยาบาลองค์กรักษ์	๙-๒๐
ภาคผนวก	๒๑
ตัวอย่างรูปแบบพฤติการณ์การทุจริต	๒๒

บทที่ ๑

บทนำ

๑. หลักการและเหตุผล

มาตรการป้องกันการทุจริต และการมีผลประโยชน์ทับซ้อนถือเป็นการทุจริตคอร์รัปชันประเภทหนึ่ง เพราะเป็นการแสวงหาประโยชน์ส่วนบุคคลโดยการละเมิดต่อกฎหมายหรือจริยธรรมด้วยการใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ไปแทรกแซง การใช้ดุลยพินิจในกระบวนการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ของรัฐจนทำให้เกิดการละทิ้งคุณธรรมในการปฏิบัติหน้าที่สาธารณะ ขาดความเป็นอิสระ ความเป็นกลางและความเป็นธรรม จนส่งผลกระทบต่อประโยชน์สาธารณะของส่วนรวม และทำให้ผลประโยชน์หลักขององค์กร หน่วยงาน สถาบันและสังคมต้องสูญหายไป โดยผลประโยชน์สูญหายไปอาจอยู่ในรูปของผลประโยชน์ทางการเงิน คุณภาพการให้บริการ ความเป็นธรรมในสังคม รวมถึงคุณค่าอื่น ๆ ตลอดจนโอกาสในอนาคตตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับสังคม อย่างไรก็ตามท่ามกลางผู้ที่จงใจกระทำความผิด ยังพบผู้กระทำความผิดโดยไม่เจตนาหรือไม่มีความรู้ในเรื่องดังกล่าวอีกเป็นจำนวนมาก จนนำไปสู่การถูกกล่าวหาหรือเรียนเรื่องทุจริตหรือถูกลงโทษทางอาญา ผลประโยชน์ทับซ้อน หรือความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม เป็นประเด็นปัญหาทางการบริหารภาครัฐในปัจจุบันที่เป็นบ่อเกิดของปัญหาการทุจริตประทุติมิชอบในระดับรุนแรงขึ้น และยังสะท้อนปัญหาการขาดหลักธรรมาภิบาลและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ

โรงพยาบาลองค์กรฯ ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการทุจริต โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) เป็นกรอบวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน

การวิเคราะห์ความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน

ประเภทของความเสี่ยงแบ่งออกเป็น ๔ ด้านดังนี้

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมที่เกิดจากเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอกที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ไม่เหมาะสมรวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบายเป้าหมายขององค์กร

- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงานโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/กระบวนการเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

● ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินที่ไม่ถูกต้องไม่เหมาะสมทำให้ขาดประสิทธิภาพและทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูลการวิเคราะห์การวางแผนการควบคุมและจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว

● ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจนความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญาการร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

สาเหตุของการเกิดความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยหลัก ๒ ปัจจัยคือ

๑. ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหารความซื่อสัตย์จริยธรรมของบุคลากรแบะการเปลี่ยนแปลงระบบงานความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึงและไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน
๒. ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมายระเบียบข้อบังคับของทางราชการการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือสภาพการแข่งขันสภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจและการเมือง

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อสร้างเสริมสืบทอดวัฒนธรรมสุจริตและแสดงเจตจำนงสุจริตในการบริหารราชการ
แยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม
๒. เพื่อแสดงความมุ่งมั่นในการบริหารราชการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล
๓. เพื่อตรวจสอบการบริหารงานและการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่รัฐไม่ให้เกิดการแสวงหา
ผลประโยชน์ในตำแหน่งที่อันมิควรได้โดยชอบตามกฎหมายให้ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม
เป็นแบบอย่างที่ดียืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง
๔. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาต่อการบริหารราชการแผ่นดินแก่ผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วน
เสียและประชาชน

บทที่ ๒

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๒.๑ การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

กรอบตามหลักของการควบคุมภายในองค์กร ตามมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ (The Committee of Sponsoring Organizations ๒๐๑๓) และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

ผู้กำกับดูแลและผู้บริหาร ต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับรู้ถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน

- ๑) หน่วยงานของรัฐต้องยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม
- ๒) ผู้กำกับดูแลของหน่วยงาน มีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร กำกับดูแลพัฒนา ดำเนินการ และปรับปรุงการควบคุมภายใน
 - ๓) หัวหน้าหน่วยงานจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
 - ๔) หน่วยงานต้องมีความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ
 - ๕) หน่วยงานกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ของหน่วยงานของรัฐ

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

๖ ระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจน และเพียงพอ เพื่อให้สามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ได้

- ๗) ระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างครอบคลุม และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น
- ๘) พิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
- ๙) ระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

- ๑๐) ระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ๑๑) ระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี
- ๑๒) จัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ระบุผลสำเร็จที่คาดหวัง ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

๑๓) จัดทำหรือจัดหา และใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

๑๔) มีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายใน

๑๕) มีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

๕. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)

๑๖) ระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างปฏิบัติงาน หรือประเมินผลรายครั้งตามที่กำหนด

๑๗) ประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

๒.๒ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่นำไปสู่การทุจริต ประกอบด้วย Pressure/Incentive หรือแรงกดดัน หรือ แรงจูงใจ Opportunity หรือ โอกาส ซึ่งเกิดจากช่องโหว่ของระบบต่างๆ คุณภาพการควบคุมกำกับควบคุมภายใน ขององค์กรมีจุดอ่อน และ Rationalization หรือ การหาเหตุผลสนับสนุนการกระทำตามทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle)

๒.๓ ขอบเขตการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

แบ่งประเภทความเสี่ยงการทุจริต ออกเป็น ๓ ด้าน ดังนี้

๒.๓.๑ ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต

๒.๓.๒ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

๒.๓.๓ ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริการจัดการทรัพยากรภาครัฐ

๒.๔ ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ๘ ขั้นตอน

๑. การระบุความเสี่ยง

๒. การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง

๓. เมทริกส์ระดับความเสี่ยง

๔. การประเมินการควบคุมความเสี่ยง

๕. แผนบริหารความเสี่ยง

๖. การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

๗. การจัดระบบการบริหารความเสี่ยง

๘. การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

๙. การรายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

บทที่ ๓

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต โรงพยาบาลองค์กรักษ์

วิธีวิเคราะห์ความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เป็นการวิเคราะห์โดยเริ่มจากการระบุความเสี่ยงจากกระบวนการต่าง ๆ อธิบายรูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยงต่อการทุจริต การวิเคราะห์ระดับความรุนแรงของผลกระทบกับระดับความ เป็นการเฝ้าระวัง และการกำหนดมาตรการ/กิจกรรม/แนวทางในการป้องกันความเสี่ยงของการดำเนินงานที่ อาจก่อให้เกิดการทุจริต

ขั้นตอนที่ ๑ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ขั้นตอนที่ ๑ นำข้อมูลที่ได้จากขั้นเตรียมการในส่วนรายละเอียดขั้นตอน แนวทางหรือเกณฑ์การปฏิบัติงานของกระบวนการที่จะทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งในขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นย่อมประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อย ในการระบุความเสี่ยงตามขั้นตอนที่ ๑ ให้ทำการระบุความเสี่ยง อธิบายรายละเอียด รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยงเฉพาะที่มีความเสี่ยงการทุจริตเท่านั้น และในการประเมินต้องคำนึงถึงความเสี่ยงในภาพรวมของการดำเนินงานเรื่องที่จะทำการประเมินด้วย เนื่องจากในกระบวนการปฏิบัติงานตามขั้นตอนอาจไม่พบความเสี่ยง หรือโอกาสเสี่ยงต่ำ แต่อาจพบว่ามีความเสี่ยงในเรื่องนั้น ๆ ในการดำเนินงานที่ไม่ได้อยู่ในขั้นตอนก็เป็นได้ โดยไม่ต้องคำนึงว่าหน่วยงานจะมีมาตรการป้องกันหรือแก้ไขความเสี่ยงการทุจริตนั้นอยู่แล้ว นำข้อมูลรายละเอียดดังกล่าวลงในประเภทของความเสี่ยง ซึ่งเป็น Known Factor หรือ UnKnown Factor

Known Factor	ความเสี่ยงทั้ง ปัญหา/ พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดขึ้นหรือมีประวัติ มีตำนานอยู่แล้ว
Unknown Factor	ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต ปัญหา/พฤติกรรม ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (คิดล่วงหน้า ตีตนไปก่อนไข้เสมอ)

ตารางที่ ๑ ตารางระบุความเสี่ยง (Know Factor และ Unknown Factor)

ประเด็นความเสี่ยง	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Know Factor	Unknown Factor
๑ การเบิกค่าตอบแทน	๑..การเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการและในวันหยุดราชการไม่ถูกต้องตามระเบียบ ๒. การเบิกค่าตอบแทนเกินสิทธิ์ที่เบิกได้		✓ ✓
๒.การจัดหาพัสดุ	๑.มีการเบิกวัสดุมากเกินความจำเป็น ๒.การจัดหาพัสดุที่ไม่โปร่งใสและไม่ประหยัดงบประมาณของทางราชการ		✓ ✓
๓.การจัดทำโครงการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ประชุม สัมมนา	๑.ผู้เข้าร่วมประชุมไม่ได้เป็นกลุ่มเป้าหมาย ๒.การจัดทำโครงการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และไม่ประหยัดงบประมาณ		✓ ✓
๔.การใช้รถยนต์ของทางราชการ	๑.การใช้รถยนต์ของทางราชการในเรื่องส่วนตัว ๒.ผู้ขอใช้รถยนต์ของทางราชการไม่ปฏิบัติตามระเบียบของการขอใช้รถยนต์ของทางราชการ		✓ ✓

๒. ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๒ ให้นำข้อมูลจากตารางที่ ๑ มาวิเคราะห์เพื่อแสดงสถานะความเสี่ยงการทุจริตของแต่ละโอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต ออกตามรายสีไฟจราจร เขียว เหลือง ส้ม แดง โดยระบุสถานะของความเสี่ยงในช่องสีไฟจราจร

ความหมายของสถานะความเสี่ยงตามสีไฟจราจร ดังนี้

สถานะสีเขียว	ความเสี่ยงระดับต่ำ
สถานะสีเหลือง	ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถให้ความรอบคอบระมัดระวังในระหว่างปฏิบัติงาน ตามปกติควบคุมดูแลได้
สถานะสีส้ม	ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการงานที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงานภายในองค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุมข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ
สถานะสีแดง	ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการงานที่เกี่ยวกับชองกับบุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จักไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ ๒ ตารางแสดงสถานะความเสี่ยง (แยกตามสีไฟจราจร)

ประเด็นความเสี่ยง	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง
๑ การเบิกค่าตอบแทน	๑..การเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการและในวันหยุดราชการไม่ถูกต้องตามระเบียบ ๒. การเบิกค่าตอบแทนเกินสิทธิ์ที่เบิกได้	✓ ✓			
๒.การจัดหาพัสดุ	๑.มีการเบิกวัสดุมากเกินความจำเป็น ๒.การจัดหาพัสดุที่ไม่โปร่งใสและไม่ประหยัดงบประมาณของทางราชการ		✓ ✓		
๓.การจัดทำโครงการฝึกอบรม ศึกษา ดูงานประชุม สัมมนา	๑.ผู้เข้าร่วมประชุมไม่ได้เป็นกลุ่มเป้าหมาย ๒.การจัดทำโครงการฝึกอบรม ศึกษา ดูงาน ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และไม่ประหยัดงบประมาณ	✓ ✓			
๔.การใช้รถยนต์ของทางราชการ	๑.การใช้รถยนต์ของทางราชการในเรื่องส่วนตัว ๒.ผู้ขอใช้รถยนต์ของทางราชการไม่ปฏิบัติตามระเบียบของการขอใช้รถยนต์ของทางราชการ	✓ ✓			

ตารางที่ ๒

นำโอกาส ✓ ความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ ๑ นำมาแยกสถานะความเสี่ยงการทุจริตตาม

ไฟสีจราจร

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

๓. ขั้นตอนที่ ๓ เมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix)

ขั้นตอนที่ ๓ นำโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริตที่มีสถานะความเสี่ยงระดับสูงจนถึงความเสี่ยงระดับสูงมาก ที่เป็นทีสีส้ม และสีแดง จากตารางที่ ๒ มาทำการหาความเสี่ยงรวม ซึ่งได้จากระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง ที่มีค่า ๑-๓ คูณด้วยระดับความรุนแรงของผลกระทบที่มีค่า ๑-๓ เช่นกัน

เกณฑ์ในการให้ค่า ๑ - ๓ มีดังนี้

๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการงานนั้น ๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็น MUST หมายถึง ว่ามีความจำเป็นสูงของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตที่ต้องทำการป้องกัน ไม่ดำเนินการไม่ได้ค่าของ MUST คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๓ หรือ ๒

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็นกิจกรรม หรือขั้นตอนรองของกระบวนการงานนั้น ๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็น SHOULD หมายถึงว่ามีความจำเป็นต่ำในการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตค่าของ SHOULD คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๑ เท่านั้น

๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาศิเครือข่าย ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

-กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

-กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer/User ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

-กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process หรือกระทบด้านการเรียนรู้ องค์กรความรู้ Learning & Growth ค่าอยู่ที่ ๑ หรือ ๒

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

ประเด็นความเสี่ยง	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง			ค่าความเสี่ยงรวม จำเป็น x รุนแรง
		๓	๒	๑	
๑. การเบิกค่าตอบแทน	๑..การเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการและในวันหยุดราชการไม่ถูกต้องตามระเบียบ		๑		๒
	๒. การเบิกค่าตอบแทนเกินสิทธิ์ที่เบิกได้		๑		๒
๒. การจัดหาพัสดุ	๑. มีการเบิกวัสดุมากเกินความจำเป็น		๒		๖
	๒. การจัดหาพัสดุที่ไม่โปร่งใสและไม่ประหยัดงบประมาณของทางราชการ		๒		๔
๓. การจัดทำโครงการฝึกอบรมศึกษาดูงานประชุม สัมมนา	๑. ผู้เข้าร่วมประชุมไม่ได้เป็นกลุ่มเป้าหมาย		๑		๑
	๒. การจัดทำโครงการฝึกอบรมศึกษาดูงาน ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และไม่ประหยัดงบประมาณ		๑		๑
๔. การใช้รถยนต์ของทางราชการ	๑. การใช้รถยนต์ของทางราชการในเรื่องส่วนตัว		๑		๒
	๒. ผู้ขอใช้รถยนต์ของทางราชการไม่ปฏิบัติตามระเบียบของการขอใช้รถยนต์ของทางราชการ		๑		๒

๔. ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk Control Matrix Assessment)

ขั้นตอนที่ ๔ ให้นำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น x รุนแรง) จากตารางที่ ๓ มาทำการประเมินการควบคุมการทุจริตว่า มีระดับการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับคุณภาพการจัดการ (คุณภาพการจัดการ สอดส่อง เฝ้าระวังในงานปกติ) โดยเกณฑ์คุณภาพการจัดการ ซึ่งแบ่งได้เป็น ๓ ระดับดังนี้

ดี จัดการได้ทันที ทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ / ผู้รับมอบผลงาน องค์กรไม่มีผลเสียทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม

พอใช้ จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กรแต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ

อ่อน จัดการไม่ได้ หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่าย มีผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานและยอมรับไม่ได้ ไม่มีความเข้าใจ

ตารางที่ ๔ ตารางแสดงการประเมินการควบคุมความเสี่ยง

ประเด็นความเสี่ยง	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพการจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
			ค่าความเสี่ยงระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยงระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยงระดับสูง
๑ การเบิกค่าตอบแทน	๑..การเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการและในวันหยุดราชการไม่ถูกต้องตามระเบียบ	ดี		ค่อนข้างต่ำ	
	๒. การเบิกค่าตอบแทนเกินสิทธิ์ที่เบิกได้	ดี		ค่อนข้างต่ำ	
๒.การจัดหาพัสดุ	๑.มีการเบิกวัสดุมากเกินความจำเป็น	พอใช้		ปานกลาง	
	๒.การจัดหาพัสดุที่ไม่โปร่งใสและไม่ประหยัดงบประมาณของทางราชการ	พอใช้		ปานกลาง	
๓.การจัดทำโครงการฝึกอบรมศึกษาดูงานประชุม สัมมนา	๑.ผู้เข้าร่วมประชุมไม่ได้เป็นกลุ่มเป้าหมาย	ดี	ต่ำ		
	๒.การจัดทำโครงการฝึกอบรมศึกษาดูงาน ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และไม่ประหยัดงบประมาณ	ดี	ต่ำ		
๔.การใช้รถยนต์ของทางราชการ	๑.การใช้รถยนต์ของทางราชการในเรื่องส่วนตัว	ดี		ค่อนข้างต่ำ	
	๒.ผู้ขอใช้รถยนต์ของทางราชการไม่ปฏิบัติตามระเบียบของการขอใช้รถยนต์ของทางราชการ	ดี		ค่อนข้างต่ำ	

ตารางที่ ๔ ให้นำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น X รุนแรง) จากตารางที่ ๓ มาทำการประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต โดยการวิเคราะห์จากคุณภาพการจัดการขององค์กรกับความเสี่ยงเรื่องที่ทำให้การประเมิน (ดี / พอใช้ / อ่อน) เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงการทุจริตมีค่าความเสี่ยงอยู่ระดับใดจะได้นำไปบริหารจัดการความเสี่ยง ตามความรุนแรงของความเสี่ยง

๕. ขั้นตอนที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๕ ให้เลือกเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงสุดจากการประเมินการควบคุมความเสี่ยง Risk Control Matrix Assessment ในตารางที่ ๔ ที่อยู่ในช่องค่าความเสี่ยง อยู่ในระดับ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง มาทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามลำดับความรุนแรง

(กรณีที่หน่วยงานทำการประเมินการควบคุมความเสี่ยงในตารางที่ ๔ ไม่พบว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง เลย แต่พบว่าความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับต่ำ หรือ ค่อนข้างต่ำ ให้ทำการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในเชิงเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต หรือให้หน่วยงานพิจารณาทำการเลือกภารกิจงานหรือกระบวนการงานหรือการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดหรือมีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริตนำมาประเมินความเสี่ยงการทุจริตเพิ่มเติม)

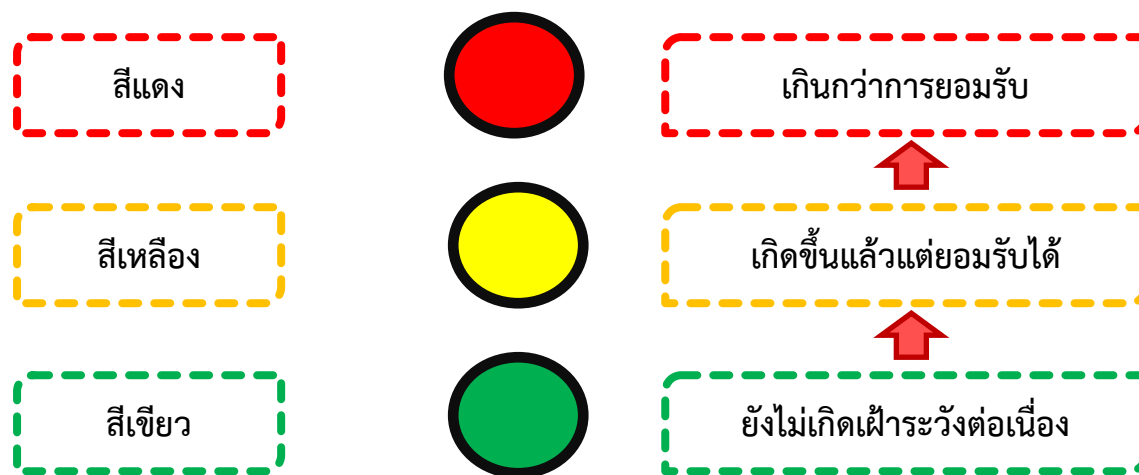
ตารางที่ ๕ ตารางแผนการบริหารความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต โรงพยาบาลองค์กรฯ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖

ประเด็น ความเสี่ยง	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต (ควบคุมความเสี่ยงการทุจริต)
๑ การเบิก ค่าตอบแทน	๑..การเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอก เวลาราชการและในวันหยุดราชการไม่ถูกต้อง ตามระเบียบ ๒. การเบิกค่าตอบแทนเกินสิทธิ์ที่เบิกได้	๑.การเซ็นชื่อลงเวลาปฏิบัติงานนอกเวลา ราชการทุกครั้ง ๒.กรณีเดินทางไปอบรม/ประชุม ตรงกับ วันที่ต้องปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ ให้ จัดทำใบแลกเปลี่ยนเวรเป็นลายลักษณ์ อักษร ๓.ตรวจสอบเอกสารเบิกจ่ายก่อนการส่ง ขออนุมัติเบิกจ่ายทุกครั้ง
๒.การจัดหาพัสดุ	๑.มีการเบิกวัสดุมากเกินความจำเป็น ๒.การจัดหาพัสดุที่ไม่โปร่งใสและไม่ประหยัด งบประมาณของทางราชการ	๑.ควบคุมการเบิกจ่ายและตรวจสอบ สต็อกให้เหมาะสมกับความจำเป็น ๒.ควบคุม กำกับ ให้ถือปฏิบัติตาม ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเคร่งครัด ๓.มอบหมายให้เจ้าหน้าที่พัสดุตรวจสอบ ราคาการจัดซื้อจัดจ้างทุกครั้งไม่ให้เกิน ราคากลางเป็นไปตามระเบียบ ก่อน นำเสนอผู้บริหารทุกครั้ง
๓.การใช้รถยนต์ ของทางราชการ	๑.การใช้รถยนต์ของทางราชการในเรื่อง ส่วนตัว ๒.ผู้ขอใช้รถยนต์ของทางราชการไม่ปฏิบัติ ตามระเบียบของการขอใช้รถยนต์ของทาง ราชการ	๑.สร้างความตระหนักให้กับเจ้าหน้าที่ ด้านความโปร่งใส การเสริมสร้าง คุณธรรม จริยธรรมและการป้องกันการ ทุจริต ๒.กำกับ ดูแลให้เจ้าหน้าที่ทุกคนปฏิบัติ ตามมาตรการระเบียบการขอใช้รถยนต์ ของทางราชการ และคู่มือการใช้รถยนต์ ของทางราชการ

ตารางที่ ๕ พิจารณาเหตุการณ์ความเสี่ยง ที่มีค่าความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ ๔ ตามลำดับความ
รุนแรงความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต
ต่อไปตามแบบรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖

ตารางที่ ๖ ให้รายงานสถานะของการเฝ้าระวังการทุจริตตามแผนบริหารความเสี่ยงในตารางที่ ๓ ว่าอยู่ในสถานะความเสี่ยงระดับใด เพื่อพิจารณาทำกิจกรรมเพิ่มเติม กรณีอยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้



สถานะตามสี	นิยามตามสถานะสี
สถานะสีเขียว	ไม่เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง ยังไม่ต้องทำกิจกรรมเพิ่ม
สถานะสีเหลือง	เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง แต่แก้ไขได้ทันท่วงที ตามมาตรการ / นโยบาย / โครงการ / กิจกรรมที่เตรียมไว้ แผนใช้ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตลดลง ระดับความรุนแรง < ๓
สถานะสีแดง	เกิดกรณีที่อยู่ในข่าย ยังแก้ไขไม่ได้ ควรมีมาตรการ / นโยบาย / โครงการ / กิจกรรม เพิ่มขึ้น แผนใช้ไม่ได้ผล ความเสี่ยงการทุจริตไม่ลดลงระดับความรุนแรง > ๓

๗. ขั้นตอนที่ ๗ จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๗ นำผลจากทะเบียนเฝ้าระวังความเสี่ยง จากตารางที่ ๖ ออกตามสถานะ ๓ สถานะ ซึ่งในขั้นตอนที่ ๗ สถานะความเสี่ยงการทุจริตที่อยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้ จะต้องมีกิจกรรมหรือมาตรการอะไรเพิ่มเติมต่อไป โดยแยกสถานะเพื่อทำระบบบริหารความเสี่ยงออกเป็น ดังนี้

๗.๑ เกินกว่าการยอมรับ (สถานะสีแดง Red) ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

๗.๒ เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม (สถานะสีเหลือง Yellow)

๗.๓ ยังไม่เกิดเฝ้าระวังต่อเนื่อง (สถานะสีเขียว Green)

ตารางที่ ๗ ตารางจัดทำระบบความเสี่ยง

๗.๑ สถานะสีแดง Red เกินกว่าการยอมรับ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีแดง)	มาตรการป้องกันการทุจริต เพิ่มเติม

๗.๒ สถานะสีเหลือง Yellow เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเหลือง)	มาตรการป้องกันการทุจริต เพิ่มเติม

๗.๓ สถานะสีเขียว Green ยังไม่เกิด ให้เฝ้าระวังต่อเนื่อง

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเขียว)	มาตรการป้องกันการทุจริต เพิ่มเติม

๘. ขั้นตอนที่ ๘ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๘ เป็นการจัดทำรายงานสรุปให้เห็นในภาพรวมว่า มีผลจากการบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามขั้นตอนที่ ๘ มีสถานะความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผล (สี) สถานะความเสี่ยง

สีเขียว	หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ
สีเหลือง	หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง
สีแดง	หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก

ตารางที่ ๘ ตารางรายงานการบริหารความเสี่ยง

ประเด็นความเสี่ยง	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	สรุปสถานะความเสี่ยงการทุจริต (เขียว เหลือง แดง)		
		เขียว	เหลือง	แดง
๑ การเบิก ค่าตอบแทน	๑..การเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลา ราชการและในวันหยุดราชการไม่ถูกต้องตาม ระเบียบ ๒. การเบิกค่าตอบแทนเกินสิทธิ์ที่เบิกได้	✓ ✓		
๒.การจัดหาพัสดุ	๑.มีการเบิกวัสดุมากเกินความจำเป็น ๒.การจัดหาพัสดุที่ไม่โปร่งใสและไม่ประหยัด งบประมาณของทางราชการ	✓ ✓		
๓.การจัดทำ โครงการฝึกอบรม ศึกษาดูงานประชุม สัมมนา	๑.ผู้เข้าร่วมประชุมไม่ได้เป็นกลุ่มเป้าหมาย ๒.การจัดทำโครงการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ไม่ เป็นไปตามวัตถุประสงค์และไม่ประหยัด งบประมาณ	✓ ✓		
๔.การใช้รถยนต์ ของทางราชการ	๑.การใช้รถยนต์ของทางราชการในเรื่องส่วนตัว ๒.ผู้ขอใช้รถยนต์ของทางราชการไม่ปฏิบัติตาม ระเบียบของการขอใช้รถยนต์ของทางราชการ	✓ ✓		



(นายสายัณห์ เรืองกิตติกุล)

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลองค์กรักษ์

ภาคผนวก

ตัวอย่าง รูปแบบพฤติกรรมการทุจริต



ความเสี่ยงอันธกอบการเบิกจ่ายเงิน

- มีการปลอมแปลงใบกำกับภาษีมูลค่าเพิ่ม (VAT)
- ใบกำกับภาษีมูลค่าเพิ่มปลอม (VAT) ที่ไม่ตรงกับเอกสารทางภาษี
- เอกสารหลักฐานการเบิกจ่ายเงินไม่ครบถ้วน
- ปลอมแปลงเอกสารใบกำกับภาษีมูลค่าเพิ่ม
- บันทึกการชำระเงินไม่ตรงกับใบกำกับภาษีมูลค่าเพิ่ม
- ไม่มีการบันทึกเอกสารหลักฐานการเบิกจ่ายเงินที่ถูกต้อง
- ใบกำกับภาษีมูลค่าเพิ่มปลอม (VAT) ที่ไม่ตรงกับเอกสารทางภาษี
- เอกสารหลักฐานการเบิกจ่ายเงินไม่ครบถ้วน
- เอกสารหลักฐานการเบิกจ่ายเงินไม่ครบถ้วน
- เอกสารหลักฐานการเบิกจ่ายเงินไม่ครบถ้วน

ความเสี่ยงการทุจริตผู้รับผิดชอบ การเงิน การบัญชี

- บุคลากรมีความซื่อสัตย์สุจริตไม่เพียงพอ
- ไม่มีกฏระเบียบที่ชัดเจน
- ปลอมแปลงเอกสารบัญชี
- เอกสารไม่มีการควบคุมตรวจสอบ
- ปลอมแปลงใบเสร็จรับเงิน
- แก้ไขเอกสารบัญชี
- เอกสารบัญชีไม่ตรงกับต้นฉบับ
- สร้างหลักฐานการเบิกจ่ายเงินเอกสารปลอม

รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตการใช้จ่ายเงิน

ความเสี่ยงการทุจริตการใช้จ่ายเงิน	ลักษณะความเสี่ยงการทุจริต	ผลกระทบ/ความเสียหาย
การทุจริตการใช้จ่ายเงิน	การทุจริตการใช้จ่ายเงิน	การทุจริตการใช้จ่ายเงิน
การทุจริตการใช้จ่ายเงิน	การทุจริตการใช้จ่ายเงิน	การทุจริตการใช้จ่ายเงิน
การทุจริตการใช้จ่ายเงิน	การทุจริตการใช้จ่ายเงิน	การทุจริตการใช้จ่ายเงิน

ตัวอย่าง

ประเภทการทุจริต	ลักษณะการทุจริต
การทุจริตการใช้จ่ายเงิน	การทุจริตการใช้จ่ายเงิน
การทุจริตการใช้จ่ายเงิน	การทุจริตการใช้จ่ายเงิน

ตัวอย่าง

ประเภทการทุจริต	ลักษณะการทุจริต
การทุจริตการใช้จ่ายเงิน	การทุจริตการใช้จ่ายเงิน
การทุจริตการใช้จ่ายเงิน	การทุจริตการใช้จ่ายเงิน

ตัวอย่าง

ประเภทการทุจริต	ลักษณะการทุจริต
การทุจริตการใช้จ่ายเงิน	การทุจริตการใช้จ่ายเงิน
การทุจริตการใช้จ่ายเงิน	การทุจริตการใช้จ่ายเงิน

รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตการปลอมรายชื่อ (ชื่อผี)

นำรายชื่อผู้ที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ หรือ รับจ้างจริง มาทำเป็นชื่อเข้าร่วมโครงการรับงาน เช่น

- รายชื่อผู้เข้าร่วมงาน
- รายชื่อผู้รับผิดชอบงาน
- รายชื่อผู้รับผิดชอบงาน

ตรวจเอกสาร หลักฐาน คน ตรวจรับงาน-เปรียบเทียบถูกต้อง
แต่รายชื่อปลอม

รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตอันธกอบการตรวจเงินค่าจ้าง

เมื่อมีค่าธรรมเนียมการตรวจเงินค่าจ้าง

- ต้นน้ำ**
 - ผู้ตรวจเงินค่าจ้างไม่ครบถ้วน
 - เอกสารไม่ครบถ้วน
- กลางน้ำ**
 - การตรวจเงินค่าจ้างไม่ครบถ้วน
 - เอกสารไม่ครบถ้วน
- ปลายน้ำ**
 - เอกสารไม่ครบถ้วน

