



โรงพยาบาลชัยนาทนเรนทร
Jainad Narendra Hospital

แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต
โรงพยาบาลชัยนาทนเรนทร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๘

คำนำ

ตามแนวทางการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประจำปี ๒๕๖๘ ตัวชี้วัดที่ ๗ การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต ให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต เพื่อลดและปิดโอกาสการทุจริต และเป็นการป้องกันการทุจริตเชิงป้องกัน ปรามให้หน่วยงานที่ได้รับมอบหมายตามมติคณะรัฐมนตรีดำเนินการ ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญเพราะส่งผลสูงต่อประเทศ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามตัวชี้วัดดังกล่าว โรงพยาบาลชยันนาทนเรนทรจึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ขึ้น เพื่อใช้ในการควบคุมกำกับและติดตามการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงต่อไป

โรงพยาบาลชยันนาทนเรนทร

สารบัญ

หน้า

คำนำ

ก

สารบัญ

ข

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

- วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๑

- กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๑

- องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต

๑

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี ๙ ขั้นตอน

๓

- ขั้นตอนที่ ๑ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

- ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง

- ขั้นตอนที่ ๓ เมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix)

- ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินการควบคุมความเสี่ยง

- ขั้นตอนที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยง

- ขั้นตอนที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

- ขั้นตอนที่ ๗ จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง

- ขั้นตอนที่ ๘ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

- ขั้นตอนที่ ๙ การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ผลการประเมินความเสี่ยงการทุจริตโรงพยาบาลชัยนาทนเรนทรประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘

๑๑

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ของโรงพยาบาลชัยนาทนเรนทร

๑. วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

มาตรการป้องกันการทุจริตสามารถช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสม จะช่วยลดความเสี่ยงด้านการทุจริต ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกและค่านิยมในการต่อต้านการทุจริตให้แก่ บุคลากรขององค์กรถือเป็นการป้องกันการเกิดการทุจริตในองค์กร ทั้งนี้ การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรจะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการขององค์กรจะไม่มีทุจริต หรือในกรณีที่เกิดการทุจริตที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการ ป้องกันล่วงหน้าไว้โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งไม่ใช่การเพิ่มภาระงานแต่อย่างใด

วัตถุประสงค์หลักของการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีมาตรการ ระบบ หรือ แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตซึ่งเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพต่อไป

๒. กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

กรอบตามหลักของการควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) ตามมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ (Committee of Sponsoring Organizations ๒๐๑๓) ซึ่งมาตรฐาน COSO เป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับมาตั้งแต่เริ่มออกประกาศใช้เมื่อปี ๑๙๙๒ โดยที่ผ่านมา มีการออกแนวทางด้านการควบคุมภายในเพิ่มเติม อีก ๓ ครั้ง คือ ครั้งแรกเมื่อปี ๒๐๐๖ เป็นแนวทางด้านการทำรายงานทางการเงิน Internal Control over Financial Report – Guidance for Small Public Companies ครั้งที่ ๒ เมื่อปี ๒๐๐๙ เป็นแนวทางด้านการกำกับติดตาม Guidance on Monitoring of Internal Control ครั้งที่ ๓ ในปี ๒๐๑๓ เป็นแนวทางเพิ่มเติมด้านการควบคุมภายใน Internal Control– Integrated Framework : Framework and Appendices การปรับปรุงในปี ๒๐๑๓ นี้ยังคงยึดกรอบแนวคิดเดิมของปี ๑๙๙๒ ที่กำหนดให้มีการควบคุมภายในปีเพิ่มเติมในส่วนอื่น ๆ ให้ชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มเติมเรื่องการสอดส่อง ในภาพรวมของการกำกับดูแลกิจการ ดังนั้น การควบคุมภายในจึงถือว่าความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะตอบสนองต่อความคาดหวังของกิจการในการป้องกันเฝ้าระวังและตรวจสอบการทุจริตภายในกิจการ

มาตรฐาน 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 – ระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบต่อด้านควบคุมภายใน

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 ให้การควบคุมภายในดำเนินต่อไป

หลักการที่ ๑๕ – มีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ในประเด็นที่อาจกระทบต่อการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ ๕: กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)

หลักการที่ ๑๖ – ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน

หลักการที่ ๑๗ – ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในทันเวลา เหมาะสม

ทั้งนี้ องค์ประกอบการควบคุมภายในแต่ละองค์ประกอบและหลักการจะต้อง Present & Function (มีอยู่จริง และนำไปปฏิบัติได้) อีกทั้งทำงานอย่างสอดคล้องและสัมพันธ์กัน จึงจะทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ

กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี ๔ กระบวนการ ดังนี้

๑. Corrective : แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้แล้ว สิ่งที่มีประวัติอยู่แล้ว ทำอย่างไรจะไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก

๒. Detective : ฝ้าระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยง ทำอย่างไรจะตรวจพบ ต้องสอดส่องตั้งแต่แรก ช้องชิ่งบ้างเรื่องที่น่าสงสัยทำการลดระดับความเสี่ยงนั้นหรือให้ข้อมูลเบาะแสนั้นแก่ผู้บริหาร

๓. Preventive : ป้องกัน หลีกเลี่ยง พฤติกรรมที่นำไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิดในส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้เคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีก (Known Factor) ทั้งที่รู้ว่าทำไปมีความเสี่ยงต่อการทุจริต จะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ Workflow ใหม่ ไม่เป็นช่องว่างให้การทุจริตเข้ามาได้อีก

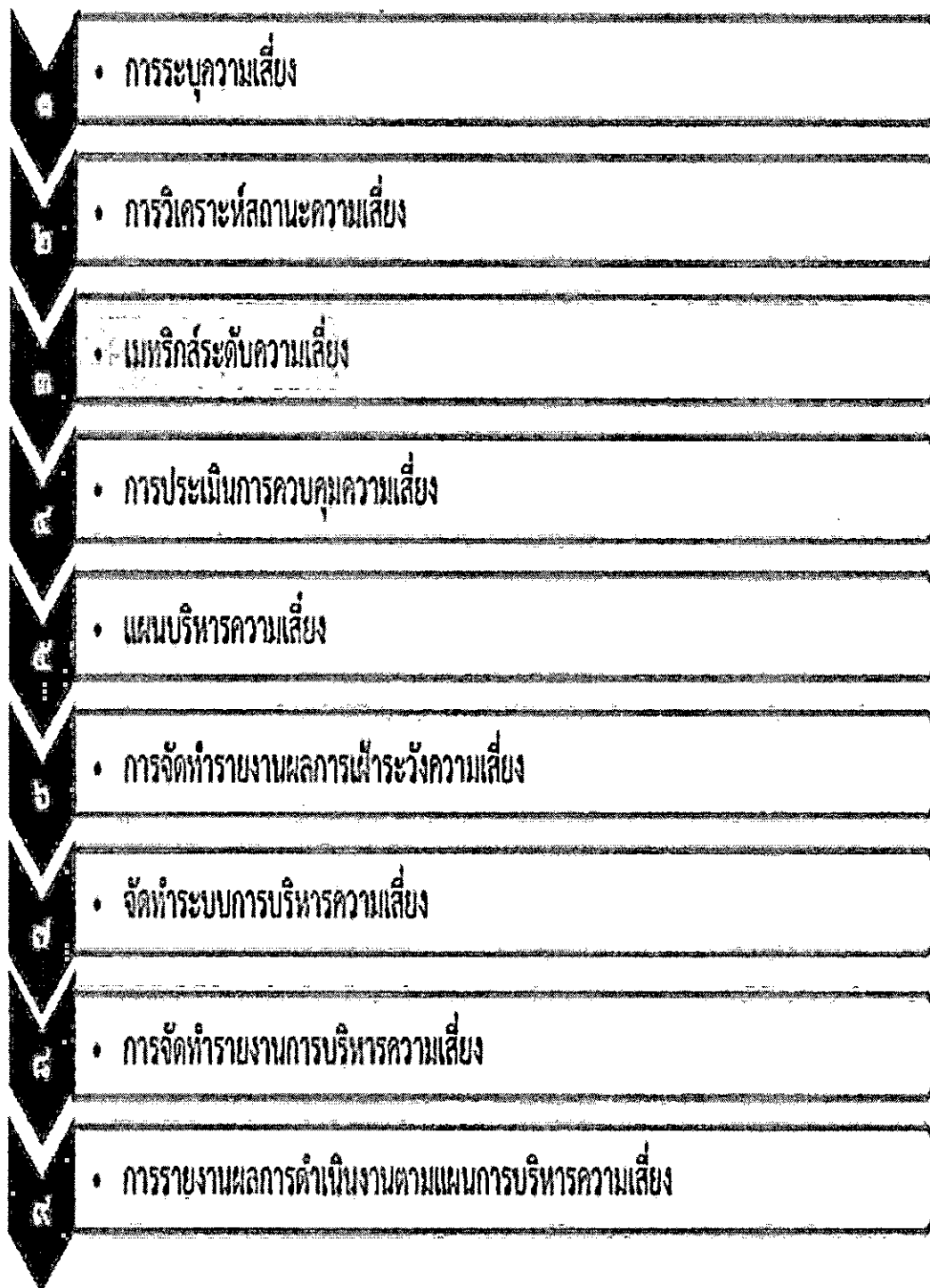
๔. Forecasting : การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่จะเกิดขึ้นและป้องกันป้องปรามล่วงหน้าในเรื่องประเด็นที่ไม่คุ้นเคย ในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากการพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต (Unknown Factor)

๓. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต

องค์ประกอบหรือปัจจัย ที่นำไปสู่การทุจริต ประกอบด้วย Pressure/Incentive หรือแรงกดดันหรือแรงจูงใจ Opportunity หรือ โอกาส ซึ่งเกิดจากช่องโหว่ของระบบต่างๆ คุณภาพการควบคุมกำกับควบคุมภายในขององค์กรมีจุดอ่อน และ Rationalization หรือ การหาเหตุผลสนับสนุนการกระทำตามทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle)



ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต มี ๙ ขั้นตอน ดังนี้



ขั้นตอนที่ ๑ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

นำข้อมูลที่ได้จากขั้นเตรียมการในส่วนรายละเอียดขั้นตอน แนวทางหรือเกณฑ์การปฏิบัติงานของ กระบวนการที่จะทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งในขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้น ย่อมประกอบไปด้วย ขั้นตอนย่อยในการระบุความเสี่ยงตามขั้นตอนที่ ๑ ให้ทำการระบุความเสี่ยงอธิบายรายละเอียด รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยงเฉพาะที่มีความเสี่ยงการทุจริตเท่านั้น และในการประเมินต้องคำนึงถึงความเสี่ยงใน ภาพรวมของการดำเนินงานเรื่องที่จะทำการประเมินด้วย เนื่องจากในกระบวนการปฏิบัติงานตามขั้นตอน อาจไม่พบความเสี่ยง หรือโอกาสเสี่ยงต่ำ แต่อาจพบว่ามีความเสี่ยงในเรื่องนั้น ๆ ในการดำเนินงานที่ไม่ได้อยู่ ในขั้นตอนก็เป็นได้โดยไม่ต้องคำนึงว่าหน่วยงานจะมีมาตรการป้องกันหรือแก้ไขความเสี่ยงการทุจริตนั้นอยู่แล้ว นำข้อมูลรายละเอียดดังกล่าวลงในประเภทของความเสี่ยง ซึ่งเป็น Known Factor หรือ Unknown Factor

Known Factor	ความเสี่ยงทั้ง ปัญหา / พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำ หรือมีประวัติ มีมานานอยู่แล้ว
Unknown Factor	ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากการพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต ปัญหา / พฤติกรรม ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (คิดล่วงหน้า ตัดลงไปก่อนใช้เสมอ)

ตารางที่ ๑ ตารางระบุความเสี่ยง (Know Factor และ Unknown Factor)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Know Factor	Unknown Factor
๑	การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการจัดหาพัสดุ		/
๒	การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการรับของขวัญหรือ ของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่	/	
๓	การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการเบิกค่าใช้จ่ายใน โครงการจัดประชุมอบรม	/	
๔	การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการเบิกค่าตอบแทน ในการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการและ วันหยุดราชการ		/
๕	การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการใช้รถราชการเพื่อ ประโยชน์ส่วนตัว	/	
๖	การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการนำวัสดุราชการ ไปใช้ในกิจการส่วนตัว	/	
๗	การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการจ่ายยา และ เวชภัณฑ์ที่ไม่ใช่ยาเกินความจำเป็น		/

ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง

นำข้อมูลจากตารางที่ ๑ มาวิเคราะห์เพื่อแสดงสถานะความเสี่ยงการทุจริต ของแต่ละโอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต ออกตามรายสีไฟจราจร เขียว เหลือง ส้ม แดง โดยระบุสถานะ ของความเสี่ยงในช่องสีไฟจราจร

ความหมายของสถานะความเสี่ยงตามสีไฟจราจร มีรายละเอียดดังนี้

สถานะสีเขียว ความเสี่ยงระดับต่ำ

สถานะสีเหลือง ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถให้ความรอบคอบระมัดระวัง ในระหว่างปฏิบัติงาน ตามปกติควบคุมดูแลได้

สถานะสีส้ม ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงาน ภายในองค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุม ข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ

สถานะสีแดง ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จัก ไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้ อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ ๒ ตารางแสดงสถานะความเสี่ยง (แยกตามสีไฟจราจร)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง
๑	การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการจัดหาพัสดุ			/	
๒	การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการรับของขวัญหรือของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่	/			
๓	การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการเบิกค่าใช้จ่ายในโครงการจัดประชุมอบรม			/	
๔	การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการเบิกค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการและวันหยุดราชการ		/		
๕	การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการใช้รถราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว		/		
๖	การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการนำวัสดุราชการไปใช้ในกิจการส่วนตัว		/		
๗	การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการจ่ายยา และเวชภัณฑ์ที่ไม่ใช่ยาเกินความจำเป็น	/			

ตารางที่ ๒ นำโอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ ๑ นำมาแยกสถานะความเสี่ยงการทุจริตตามไฟสีจราจร

สีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ

สีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง

สีส้ม หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูง

สีแดง หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก

ขั้นตอนที่ ๓ เมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix)

ขั้นตอนที่ ๓ นำโอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต ที่มีสถานะความเสี่ยงระดับสูงจนถึงความเสี่ยงระดับสูงมาก ที่เป็นสีส้ม และสีแดง จากตารางที่ ๒ มาทำการหาค่าความเสี่ยงรวม ซึ่งได้จากระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง ที่มีค่า ๑-๓ คูณด้วยระดับความรุนแรงของผลกระทบที่มีค่า ๑-๓ เช่นกัน

เกณฑ์ในการให้ค่า ๑-๓ มีดังนี้

๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการงานนั้น ๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้น เป็น MUST หมายถึงว่ามีความจำเป็นสูงของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตที่ต้องทำการป้องกันไม่ดำเนินการไม่ได้ค่าของ 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 ภาวศิเครือข่าย ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อผู้ใช้บริการกลุ่มเป้าหมาย Customer /User ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

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

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

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง			ระดับความรุนแรงของผลกระทบ			ค่าความเสี่ยงรวม จำเป็น X รุนแรง
		๓	๒	๑	๓	๒	๑	
๑	การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการจัดหาพัสดุ		๓			๓		๖
๒	การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการรับของขวัญหรือของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่		๒			๑		๓
๓	การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการเบิกค่าใช้จ่ายในโครงการจัดประชุมอบรม		๒			๓		๕
๔	การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการเบิกค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการและวันหยุดราชการ		๒			๒		๔
๕	การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการใช้รถราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว		๒			๒		๔

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความจำเป็น ของการเฝ้าระวัง			ระดับความรุนแรง ของผลกระทบ			ค่าความเสี่ยง รวม จำเป็น X รุนแรง
		๓	๒	๑	๓	๒	๑	
๖	การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการนำวัสดุราชการไปใช้ในกิจการส่วนตัว		๑			๒		๓
๗	การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการจ่ายยา และเวชภัณฑ์ที่ไม่ใช่ยาเกินความจำเป็น		๑			๒		๓

ตารางที่ ๓ นำข้อมูลที่มีสถานะความเสี่ยงใน ช่องสี่สีส้ม และสี่แดง จากตารางที่ ๒ มาหาค่าความเสี่ยงรวม (ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง คูณ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ)

**แนวทางในการพิจารณา
ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง และ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ**

ตารางที่ ๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	กิจกรรมหรือขั้นตอนหลัก MUST	กิจกรรมหรือขั้นตอนรอง SHOULD
๑	การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการจัดหาพัสดุ	๖	
๒	การเบิกค่าใช้จ่ายในโครงการจัดประชุมอบรม	๕	-

ตารางที่ ๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบตาม Balanced Scorecard

โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	๑	๒	๓
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึง หน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาครัฐหรือข่าย	X		
ผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial		X	
ผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer/User		X	
ผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process	X		
กระทบด้านการเรียนรู้ องค์กรความรู้ Learning & Growth	X		

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk-Control Matrix Assessment)

ขั้นตอนที่ ๔ ให้นำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น X รุนแรง) จากตารางที่ ๓ มาทำการประเมินการควบคุมการทุจริตว่า มีระดับการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับคุณภาพการจัดการ (คุณภาพการจัดการ สอดส่อง เฝ้าระวังในงานปกติ) โดยเกณฑ์คุณภาพการจัดการซึ่งแบ่งได้เป็น ๓ ระดับ ดังนี้

ดี จัดการได้ทันทีทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ / ผู้รับมอบผลงาน องค์กรไม่มีผลเสียหายทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม

พอใช้ จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้กระทบถึงผู้ใช้บริการ /ผู้รับมอบ ผลงาน
องค์กร แต่ยอมรับได้มีความเข้าใจ

อ่อน จัดการไม่ได้หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่าย มีผลกระทบ ถึงผู้ใช้บริการ/
ผู้รับมอบผลงานและยอมรับไม่ได้ไม่มีความเข้าใจ

ตารางที่ ๔ ตารางแสดงการประเมินการควบคุมความเสี่ยง

โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพ การจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยง ระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยง ระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยง ระดับสูง
การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการจัดหา พัสดุ	ดี	-	ปานกลาง	-
การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการรับ ของขวัญหรือของกำนัลจากการปฏิบัติ หน้าที่	พอใช้	-	ปานกลาง	-
การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการเบิก ค่าใช้จ่ายในโครงการจัดประชุมอบรม	พอใช้	-	ปานกลาง	-
การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการเบิก ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลา ราชการและวันหยุดราชการ	ดี	ต่ำ	-	-
การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการใช้รถ ราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว	พอใช้	-	ปานกลาง	-
การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการนำ วัสดุราชการไปใช้ในกิจการส่วนตัว	ดี	ต่ำ	-	-
การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการจ่ายยา และเวชภัณฑ์ที่ไม่ใช่ยาเกินความจำเป็น	ดี	ต่ำ	-	-

ตารางที่ ๔ ให้นำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น X รุนแรง) จากตารางที่ ๓ มาทำการประเมิน
การควบคุมความเสี่ยงการทุจริต โดยการวิเคราะห์จากคุณภาพการจัดการขององค์กรกับความเสี่ยง
เรื่องที่ทำประเมิน (ดี / พอใช้ / อ่อน) เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงการทุจริตมีค่าความเสี่ยงอยู่ระดับใด
จะได้นำไปบริหารจัดการความเสี่ยง ตามความรุนแรงของความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยง

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

(กรณีที่หน่วยงานทำการประเมินการควบคุมความเสี่ยงในตารางที่ ๔ ไม่พบว่าความเสี่ยง
อยู่ในระดับ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง เลย แต่พบว่าความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับ ต่ำ หรือ ค่อนข้างต่ำ
ให้ทำการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในเชิงเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต หรือให้หน่วยงานพิจารณาทำการ
เลือกภารกิจงาน หรือกระบวนการงานหรือการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดหรือมีโอกาสดังกล่าวความเสี่ยงการทุจริต
นำมาประเมินความเสี่ยงการทุจริตเพิ่มเติม)

ตารางที่ ๕ ตารางแผนบริหารความเสี่ยง

ชื่อแผนบริหารความเสี่ยงการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต (ควบคุมความเสี่ยงการทุจริต)
๑	การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการจัดหาพัสดุ	- พัฒนาความรู้เรื่องการจัดหาพัสดุภาครัฐ ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดหาพัสดุ - ควบคุมกำกับ ให้บุคลากรปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ระเบียบ มติ คณะรัฐมนตรี หนังสือเวียน ประกาศ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง หากพบว่ามีกระทำความผิด จะต้องดำเนินการทางวินัย ละเมิด และอาญาอย่างเคร่งครัด
๒	การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนการใช้ราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว	- เจ้าหน้าที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยรถราชการ พ.ศ. ๒๕๒๓ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอื่นๆ - ทำทะเบียนควบคุมการใช้งาน และการเบิกจ่ายน้ำมันอย่างเคร่งครัด - สร้างกลไกการตรวจสอบ
๓	การเบิกค่าใช้จ่ายในโครงการจัดประชุมอบรม	- ทบทวน และให้ความรู้เพื่อสร้างความเข้าใจแก่ผู้เขียนโครงการและผู้ที่เกี่ยวข้อง - อบรมให้ความรู้ด้านกฎหมายแก่บุคลากร - ดำเนินกิจกรรมเสริมสร้างความตระหนักรู้ด้านนโยบายต่อต้านการทุจริต

ตารางที่ ๕ พิจารณาเหตุการณ์ ความเสี่ยง ที่มีค่าความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ ๔ ตามลำดับความรุนแรงความเสี่ยงที่อยู่ในระดับ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริตต่อไป ตามแบบรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

ขั้นตอนที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๖ เพื่อติดตามเฝ้าระวัง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรม ตามแผนบริหารความเสี่ยงของขั้นตอนที่ ๕ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการสร้างตะแกรงดัก เพื่อเป็นการยืนยัน ผลการป้องกันหรือหรือแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด โดยการแยกสถานะของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตต่อไป ออกเป็น 3 สี ได้แก่ สีเขียว สีเหลือง และสีแดง

ตารางที่ 6 ตารางจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

ที่	มาตรการ ป้องกันการทุจริต	โอกาส/ ความเสี่ยงการทุจริต	สถานะความเสี่ยง		
			เขียว	เหลือง	แดง
๑	พัฒนาความรู้เรื่องการจัดหาพัสดุภาครัฐ ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ จัดหาพัสดุ - ควบคุมกำกับ ให้บุคลากรปฏิบัติตามตาม พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการ บริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ระเบียบ มติคณะรัฐมนตรี หนังสือเวียน ประกาศ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง หากพบว่ามีกร กระทำผิด จะต้องดำเนินการทางวินัย ละเมิด และอาญา อย่างเคร่งครัด	- มีโอกาสเกิดความเสี่ยง จากผู้รับผิดชอบในการ จัดซื้อ มีการจัด จัดหา เรียกรับผลประโยชน์ หรือเอื้อประโยชน์ให้กับ พวกพ้อง			/
๒	เจ้าหน้าที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบสำนัก นายกรัฐมนตรีว่าด้วยรราชการ พ.ศ. ๒๕๒๓ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอื่นๆ - ทำทะเบียนควบคุมการใช้งาน และการ เบิกจ่ายน้ำมันอย่างเคร่งครัด - สร้างกลไกการตรวจสอบ	มีโอกาใช้รราชการไม่ ถูกต้องตามระเบียบ และทำข้อมูลการใช้ร ราชการเป็นเท็จ		/	
๓	- ทบทวน และให้ความรู้เพื่อสร้างความ เข้าใจแก่ผู้เขียนโครงการ และผู้ที่เกี่ยวข้อง - อบรมให้ความรู้ด้านกฎหมายแก่บุคลากร - ดำเนินกิจกรรมเสริมสร้างความตระหนัก ด้านนโยบายต่อต้านการทุจริต	มีโอกาที่ผู้รับผิดชอบ โครงการขาดความรู้ใน ระเบียบ อาจเกิดการหา ประโยชน์โดยไม่ตั้งใจ	/		

ตารางที่ 6 ให้งานสถานะของการเฝ้าระวังการทุจริตตามแผนบริหารความเสี่ยงในตารางที่ 5
ว่าอยู่ในสถานะความเสี่ยงระดับใด เพื่อพิจารณาทำกิจกรรมเพิ่มเติม กรณีอยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้



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

ขั้นตอนที่ ๗ จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๗ นำผลจากทะเบียนเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ ๖ ออกตามสถานะ ๓ สถานะ ซึ่งในขั้นตอนที่ ๗ สถานะความเสี่ยงการทุจริตที่อยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้จะต้องมีกิจกรรม หรือ มาตรการอะไรเพิ่มเติมต่อไป โดยแยกสถานะเพื่อทำระบบการบริหารความเสี่ยงออกเป็น ดังนี้

๗.๑ เกินกว่าการยอมรับ (สถานะสีแดง Red) ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

๗.๒ เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม (สถานะสีเหลือง Yellow)

๗.๓ ยังไม่เกิดเฝ้าระวังต่อเนื่อง (สถานะสีเขียว Green) ตารางที่ ๗ ตารางจัดทำระบบความเสี่ยง

ตารางที่ ๗ ตารางจัดทำระบบความเสี่ยง

๗.๑ สถานะสีแดง Red เกินกว่าการยอมรับ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีแดง)	มาตรการป้องกันการทุจริตเพิ่มเติม
การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้าน การจัดหาพัสดุ	๑.ผู้บังคับบัญชามี การควบคุม และ ติดตามการทำงาน อย่าง ใกล้ชิด มีการ สอบทานและกำชับ ให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติ ตาม ระเบียบอย่าง เคร่งครัด ๒.ดำเนินการจัดทำ คู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกัน ผลประโยชน์ ทับซ้อน ๓. ดำเนินการจัดทำ นโยบายไม่รับ ของขวัญ

๗.๒ สถานะสีเหลือง Yellow เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเหลือง)	มาตรการป้องกันการทุจริตเพิ่มเติม
การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้าน การใช้รถราชการเพื่อประโยชน์ ส่วนตัว	- จัดทำมาตรการตรวจสอบการใช้น้ำมันรถราชการให้มีความ สอดคล้องกับการออกปฏิบัติงาน - ให้หัวหน้างานกำชับบุคลากรในสังกัดให้ปฏิบัติตามระเบียบ สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยรถราชการส่วนกลาง พ.ศ. ๒๕๒๓ และที่แก้ไขเพิ่มเติม

๗.๓ สถานะสีเขียว Green ยังไม่เกิด ให้เฝ้าระวังต่อเนื่อง

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเขียว)	มาตรการป้องกันการทุจริตเพิ่มเติม
การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการเบิกค่าใช้จ่ายใน โครงการจัดประชุมอบรม	- จัดตั้งผู้มีความรู้เป็นที่ปรึกษาในการ จัดทำโครงการ - จัดทำหลักเกณฑ์การเบิกค่าใช้จ่ายใน การ ฝึกอบรม และค่าใช้จ่ายตาม โครงการ - มีระบบควบคุมภายใน และ ตรวจสอบ ภายใน

ขั้นตอนที่ ๘ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

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

สีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ

สีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง

สีแดง หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก

ตารางที่ ๘ ตารางรายงานการบริหารความเสี่ยง

ที่	สรุปสถานะความเสี่ยงการทุจริต(เขียว เหลือง แดง)		
	เขียว	เหลือง	แดง
๑		การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน ด้านการใช้ราชการเพื่อ ประโยชน์ส่วนตัว	
๒		การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน ด้านการจัดหาพัสดุ	
๓	การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการ เบิกค่าใช้จ่ายในโครงการจัดประชุม อบรม		

ขั้นตอนที่ ๙ การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

เป็นการจัดทำแบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต 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	