



**รายงานแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567  
โรงพยาบาลกึ่งทางแพว จังหวัดจันทบุรี**



## **คำขวัญ**

โรงพยาบาลแก่งหางแมว ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงการทุจริต เพื่อกำหนดมาตรการสำคัญ  
เร่งด่วนเชิงรุกในการป้องกันทุจริต การบริหารที่โปร่งใส ตรวจสอบได้และแก้ไขปัญหาการกระทำผิดวินัยของ  
เจ้าหน้าที่รัฐที่เป็นปัญหาสำคัญและอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังนำความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่อาจเกิด  
ผลประโยชน์ทับซ้อนมากำหนดเป็นคู่มือป้องกันการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตาม  
นโยบายสำคัญเร่งด่วนหรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ

ที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง(Risk Management Committee:RMC)

โรงพยาบาลแก่งหางแมว

คณะผู้จัดทำ

วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๗

# สารบัญ

|  | หน้า  |
|--|-------|
| บทที่ ๑ บทนำ   | ๑     |
| บทที่ ๒ การประเมินความเสี่ยงการทุจริต                                      |       |
| ขั้นตอนที่ ๑ การระบุความเสี่ยง(Risk Identification)                        | ๔-๕   |
| ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์ความเสี่ยง  | ๕-๖   |
| ขั้นตอนที่ ๓ เมทริกส์ระดับความเสี่ยง(Risk Level matrix)                    | ๗     |
| ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินการควบคุมความเสี่ยง(Risk-Control Matrix Assessment) | ๘-๙   |
| ขั้นตอนที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยง   | ๙     |
| ขั้นตอนที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวัง                                  | ๙-๑๐  |
| ขั้นตอนที่ ๗ จัดทำระบบบริหารความเสี่ยง                                     | ๑๐-๑๑ |
| ขั้นตอนที่ ๘ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง                             | ๑๑    |
| ขั้นตอนที่ ๙ การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง                 | ๑๒    |
| บทที่ ๓ ผลการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับปัญหาการทุจริต                       | ๑๓    |

# บทที่ 1

## บทนำ

### ๑. หลักการและเหตุผล

เนื่องจากปัจจุบัน ปัญหาการทุจริตเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร เพราะเป็นกรณีที่เจ้าหน้าที่ของรัฐหรือผู้ดำรงตำแหน่งอันเป็นที่ไว้วางใจของประชาชน ได้ดำเนินการหรือมีส่วนร่วมในการแสวงหาผลประโยชน์โดยละเมิดต่อกฎหมายหรือจริยธรรมด้วยการใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่เข้าไปแทรกแซงการใช้ดุลยพินิจในกระบวนการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่รัฐ จนทำให้เกิดการละทิ้งคุณธรรมในการปฏิบัติหน้าที่สาธารณะ ขาดความเป็นอิสระ ความเป็นกลาง และความเป็นธรรม อันจะส่งผลกระทบต่อทำให้ผลประโยชน์ขององค์กร หน่วยงาน สถาบันต้องสูญเสียไป โดยประโยชน์ที่สูญเสียไปนั้นอาจอยู่ในรูปแบบของตัวเงิน ทรัพย์สินและรวมถึงผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในรูปแบบของเงินหรือทรัพย์สิน ทั้งนี้ปัญหาการทุจริตยังเป็นประเด็นปัญหาทางการบริหารภาครัฐในปัจจุบันระดับที่รุนแรงขึ้นและยังสะท้อนถึงปัญหาการขาดหลักธรรมาภิบาล ขาดความตระหนักและจิตใต้สำนึก อันจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศอีกด้วย

เพื่อขับเคลื่อนมาตรการ ๓ ป. ๑ ค. (ปลูกจิตสำนึก ป้องกันปราบปราม และเครือข่าย) ของกระทรวงสาธารณสุข ในการป้องกันการทุจริตผ่านกระบวนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นเกณฑ์ประเมินผลที่ต้องการให้หน่วยงานของรัฐยกระดับความโปร่งใสและต่อต้านการทุจริตในองค์กร และมีเกณฑ์การประเมินในการดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต (ตัวชี้วัดที่ ๗) โรงพยาบาลแก่งหางแมว จึงได้ทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริตเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การกำหนดมาตรการ กลไก หรือวางระบบในการป้องกันการทุจริตในการป้องกันการทุจริตในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรในโรงพยาบาลแก่งหางแมวได้รับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติงานที่อาจจะนำไปสู่การทุจริตได้ จนนำไปสู่การปฏิบัติหน้าที่ราชการที่โปร่งใส

### ๒. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเสริมสร้าง สืบทอด วัฒนธรรมสุจริตและแสดงเจตจำนงสุจริตในการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลแก่งหางแมว

๒. ให้บุคลากรในโรงพยาบาลแก่งหางแมว มีความตระหนักและมีจิตสำนึกอันดีในการร่วมกันป้องกันการทุจริต

## บทที่ 2

### การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

#### การวิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริต

**ความเสี่ยง(Risk)** หมายถึง การวัดความสามารถที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของงาน ประสบความสำเร็จภายในการตัดสินใจ งบประมาณ กำหนดเวลา และข้อจำกัดด้านเทคนิคที่เผชิญอยู่ ความเสี่ยงจึงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอน และความจำกัดของทรัพยากร

**การจัดการความเสี่ยง หรือการบริหารความเสี่ยง(Risk Management)** หมายถึง การจัดการความเสี่ยงทั้งในกระบวนการในการระบุวิเคราะห์ ประเมิน ดูแลตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับกิจกรรม หน้าที่ และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เรียกว่า อุปัติภัย

**การทุจริต(Corruption)** หมายถึง การใช้อำนาจที่ได้มาหรือการใช้ทรัพย์สินที่มีอยู่ในทางมิชอบด้วยกฎหมาย เพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือผู้อื่น หรือก่อให้เกิดความเสียหายต่อประโยชน์ของผู้อื่น การทุจริตอาจเกิดได้หลายลักษณะ อาทิ การติดสินบนหรือการรับสินบน โดยอาจเป็นเงิน หรือสิ่งของ หรือประโยชน์อื่น การมีผลประโยชน์ทับซ้อน การฉ้อฉล การฟอกเงิน การยกยอก การปกปิดข้อเท็จจริง การขัดขวางกระบวนการยุติธรรม เป็นต้น

**การวิเคราะห์ความเสี่ยงกับการทุจริต** หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เป็นระบบในการบริหารงานปัจจัยและควบคุมกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการทุจริต ซึ่งประเภทของความเสี่ยงสามารถจำแนกได้ ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์(Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินการ และการนำเสนอแผนดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม นอกจากนี้ถึงรวมถึงการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก อันส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์หรือการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานขององค์กร

๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ(Operational Risk:O)หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรมในองค์กร รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลความรู้ต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดซึ่ง ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม

๓. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทางการเงิน(Financial Risk:F)เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอ และไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ

๔. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ(Compliance Risk:C)เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจนความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆรวมถึงการทำนิติกรรมสัญญาการร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

### รูปแบบของการทุจริตที่สามารถนำมาวิเคราะห์ความเสี่ยง สามารถแบ่งได้ ๙ รูปแบบดังนี้

๑. การรับผลประโยชน์ต่างๆ(Accepting beneficts)คือ การรับสินบน รับของขวัญหรือผลประโยชน์ในรูปแบบอื่นที่ไม่เหมาะสม และมีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ เช่น หน่วยงานราชการรับเงินบริจาคสร้างสำนักงานจากนักธุรกิจ หรือบริษัทธุรกิจที่เป็นคู่สัญญากับหน่วยงานการใช้งบประมาณของรัฐเพื่อจัดจ้างแล้วเจ้าหน้าที่ได้รับของแถมหรือผลประโยชน์อื่นตอบแทน

๒. การทำธุรกิจกับตัวเอง(Self-dealing)หรือเป็นคู่สัญญา(Contracts) คือ สถานการณ์ที่เจ้าหน้าที่ของรัฐมีส่วนได้ส่วนเสียในสัญญาที่ทำกับหน่วยงานที่ตนสังกัด เช่น การใช้ตำแหน่งหน้าที่ทำให้หน่วยงานทำสัญญาซื้อสินค้าจากบริษัทของตนเอง หรือจ้างบริษัทของตนเองเป็นที่ปรึกษา หรือซื้อที่ดินของตนเองในการจัดสร้างสำนักงาน

๓. การทานหลังจากออกจากตำแหน่งสาธารณะหรือหลังเกษียณ(Post-Employment)คือ การไปทำงานหลังออกจากงานเดิม โดยใช้ความรู้ ประสบการณ์ หรืออิทธิพลจากที่เคยดำรงตำแหน่งมารับงานหรือเอาประโยชน์ให้กับตนเองหรือพวกพ้อง

๔. การทำงานพิเศษ(Outside employment or Moonlighting) คือการเป็นที่ปรึกษาและการจ้างงานให้แก่ตนเอง รวมถึงการใช้ตำแหน่ง สถานภาพการทำงานสามารถทำงานสาธารณะในการเข้าไปเป็นนายจ้างของภาคเอกชน หรือเป็นเจ้าของเอง นอกจากนี้ยังรวมถึงการใช้เวลา และเครื่องมือของรัฐในการทำงานพิเศษภายนอกที่ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานด้วย

๕. การรับรู้ข้อมูลภายใน(Inside information) คือ การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐเห็นในข้อมูลลับของทางราชการและนำข้อมูลไปเปิดเผย เพื่อรับสิ่งตอบแทนที่เป็นประโยชน์ในรูปของเงินหรือประโยชน์อื่นๆ หรือนำข้อมูลไปเปิดเผยให้แก่ญาติหรือพวกพ้องในการแสวงหาผลประโยชน์จากข้อมูลนั้นๆ

๖. การใช้ทรัพย์สินของหน่วยงานเพื่อประโยชน์ส่วนตัว(Using your employer's property for private advantage)เช่น การนำเครื่องใช้สำนักงานต่างๆ กลับไปใช้ที่บ้าน การนำรถยนต์ของสำนักงานไปใช้เพื่องานส่วนตัว

๗. การนำโครงการสาธารณะลงในเขตเลือกตั้งเพื่อประโยชน์ทางการเมือง(Pork barrelling) เช่น การที่รัฐมนตรีอนุมัติโครงการของกระทรวงไปลงพื้นที่หรือบ้านเกิดของตนเองหรือการใช้งบประมาณสาธารณะเพื่อการหาเสียงเลือกตั้ง

๘. การใช้ตำแหน่งที่แสวงหาประโยชน์แก่เครือญาติหรือพวกพ้อง(Nepotism)

๙. การใช้อิทธิพลเข้าไปมีผลต่อการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่รัฐ หรือหน่วยงานรัฐอื่น

### ขั้นตอนที่ ๑ การระบุความเสี่ยง(Risk Identification)

๑. นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนการเตรียมการในส่วนรายละเอียดขั้นตอน แนวทางหรือเกณฑ์ การปฏิบัติงานของกระบวนการงานที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นย่อม ประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อย ในการระบุความเสี่ยงตามขั้นตอนที่๑ ให้ทำการระบุความเสี่ยง อธิบาย รายละเอียดรูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยงเฉพาะที่มีความเสี่ยงการทุจริตเท่านั้นและในการประเมินต้อง คำนึงถึงความเสี่ยงในภาพของการดำเนินงานเรื่องที่จะทำการประเมินด้วยเนื่องจากในกระบวนการ ปฏิบัติงานตามขั้นตอนอาจไม่พบความเสี่ยง หรือโอกาสเสี่ยงต่ำ แต่อาจพบว่ามีความเสี่ยงในเรื่องนั้นๆในการ ดำเนินงานที่ไม่ได้อยู่ในขั้นตอนก็เป็นได้ โดยไม่ต้องคำนึงถึงว่าหน่วยงานจะมีมาตรการป้องกันหรือแก้ไข ความเสี่ยงการทุจริตนั้นอยู่แล้ว นำข้อมูลรายละเอียดดังกล่าวลงในประเภทของความเสี่ยง ซึ่งเป็น Know Factor หรือ UnKnown Factor

Know Factor : ความเสี่ยงทั้งปัญหา/พฤติกรรมที่เคย์รับรู้ว่าจะเคยเกิดมาก่อนคาดหมายว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำ หรือมีประวัติอยู่แล้ว

UnKnown Factor: ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากกการพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต ปัญหา/พฤติกรรม ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

### ตารางที่ ๑ ตารางระบุความเสี่ยง(Know Factor, UnKnown Factor)

| ที่ | โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต   | ประเภทความเสี่ยง           |         |
|-----|---|----------------------------|---------|
|     |   | UnKnown Factor             | UnKnown |
| ๑   | ด้านการจัดหาพัสดุ<br>๑.๑ เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ในเรื่องของระเบียบในการจัดซื้อจัดจ้าง<br>๑.๒ ผู้รับผิดชอบเป็นเจ้าของพัสดุจัดซื้อจัดจ้าง ไม่ใช่เจ้าหน้าที่พัสดุโดยตรง<br>๑.๓ การสั่งซื้อพัสดุ หรือการจ้างงานจากผู้เกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่<br>๑.๔ การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการของหน่วยงาน<br>๑.๕ การตรวจรับพัสดุและการเบิกจ่ายล่าช้า<br>๑.๖ ความถูกต้องโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาลการทุจริตและการซัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวม<br>๑.๗ การดุษฎีพินิจการอนุมัติ หรือ ยกเว้นระเบียบ ที่เอื้อประโยชน์มีผลประโยชน์ทับซ้อน<br>๑.๘ การปฏิบัตินำเข้าระบบ e-GP ซึ่งอาจเกิดข้อผิดพลาดในการกรอกรายละเอียดไม่ครบถ้วน | ✓<br>✓<br>✓<br>✓<br>✓<br>✓ | ✓<br>✓  |
| ๒   | ด้านการใช้รถราชการ<br>๒.๑ การขอใช้รถไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด<br>๒.๒ การเอารถราชการไปใช้ในกิจธุระส่วนตัว<br>๒.๓ การลักลอบเอาน้ำมันไปใช้ส่วนตัว  | ✓<br>✓                     | ✓       |

| ที่ | โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต  | ประเภทความเสี่ยง |         |
|-----|--|------------------|---------|
|     |  | UnKnown Factor   | UnKnown |
| ๓   | ด้านการจัดโครงการฝึกอบรม ประชุม ศึกษาดูงาน และสัมมนา<br>๓.๑ ผู้รับผิดชอบโครงการ เบิกจ่ายเงิน ไม่เป็นไปตามโครงการ | ✓                |         |
| ๔   | ด้านการรับสินน้ำใจ และของขวัญ<br>๔.๑ พนักงานรับสินบน ของขวัญ สินน้ำใจ ซึ่งนำไปสู่การเอื้อประโยชน์                |                  | ✓       |
| ๕   | ด้านการเงิน<br>๕.๑ ไม่สามารถเบิกจ่ายเงินได้ทันตามกำหนดเวลา เนื่องจากเอกสารไม่ถูกต้อง ครบถ้วน                     | ✓                |         |

### ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง

ให้นำข้อมูลจากตารางที่ ๑ มาวิเคราะห์เพื่อแสดงสถานะความเสี่ยงการทุจริตของแต่ละโอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต ออกตามรายสีไฟจราจร เขียว เหลือง ส้ม แดง โดยระบุสถานะความเสี่ยงในช่องสีไฟจราจร ความหมายของสถานะความเสี่ยงตามสีไฟจราจร มีรายละเอียดดังนี้

**สถานะสีเขียว** ความเสี่ยงระดับต่ำ

**สถานะสีเหลือง** ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถใช้ความรอบคอบระมัดระวังในระหว่างปฏิบัติงาน ตามปกติควบคุมดูแลได้

**สถานะสีส้ม** ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงาน ภายในองค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุมข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ

**สถานะสีแดง** ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกคนที่ไม่รู้จักไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ



**ตารางที่ ๒ ตารางแสดงสถานะความเสี่ยง(แยกตามรายสีไฟจราจร)**

| ที่ | โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต   | เขียว  | เหลือง   | ส้ม  | แดง  |
|-----|---|--|--|--|--|
| ๑   | <p>ด้านการจัดหาพัสดุ</p> <p>๑.๑ เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ในเรื่องของระเบียบในการจัดซื้อจัดจ้าง</p> <p>๑.๒ ผู้รับผิดชอบเป็นเจ้าหน้าที่พัสดุจัดซื้อจัดจ้าง ไม่ใช่เจ้าหน้าที่พัสดุโดยตรง</p> <p>๑.๓ การสั่งซื้อพัสดุ หรือการจ้างงานจากผู้เกี่ยวข้อง กับเจ้าหน้าที่</p> <p>๑.๔ การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการของหน่วยงาน</p> <p>๑.๕ การตรวจรับพัสดุและการเบิกจ่ายล่าช้า</p> <p>๑.๖ ความถูกต้องโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาลการทุจริตและการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม</p> <p>๑.๗ การดูแลพิจารณาอนุมัติ หรือ ยกเว้นระเบียบ ที่เอื้อประโยชน์มีผลประโยชน์ทับซ้อน</p> <p>๑.๘ การปฏิบัตินำเข้าระบบ e-GP ซึ่งอาจเกิดข้อผิดพลาดในการกรอกรายละเอียดไม่ครบถ้วน</p> | <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> | <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> | <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> | <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> |
| ๒   | <p>ด้านการใช้รถราชการ</p> <p>๒.๑ การขอใช้รถไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด</p> <p>๒.๒ การเอารถราชการไปใช้ในกิจการส่วนตัว</p> <p>๒.๓ การลักลอบเอาน้ำมันไปใช้ส่วนตัว</p>  | <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>                                     | <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>                                     | <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>                                     | <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>                                     |
| ๓   | <p>ด้านการจัดโครงการฝึกอบรม ประชุม ศึกษาดูงาน และสัมมนา</p> <p>๓.๑ ผู้รับผิดชอบโครงการ เบิกจ่ายเงิน ไม่เป็นไปตามโครงการ</p>   | <p>✓</p> <p>✓</p>  | <p>✓</p> <p>✓</p>  | <p>✓</p> <p>✓</p>  | <p>✓</p> <p>✓</p>  |
| ๔   | <p>ด้านการรับสินน้ำใจ และของขวัญ</p> <p>๔.๑ พนักงานรับสินบน ของขวัญ สินน้ำใจ ซึ่งนำไปสู่การเอื้อประโยชน์</p>  | <p>✓</p> <p>✓</p>  | <p>✓</p> <p>✓</p>  | <p>✓</p> <p>✓</p>  | <p>✓</p> <p>✓</p>  |
| ๕   | <p>ด้านการเงิน</p> <p>๕.๑ ไม่สามารถเบิกจ่ายเงินได้ทันตามกำหนดเวลา เนื่องจากเอกสารไม่ถูกต้อง ครบถ้วน</p>   | <p>✓</p> <p>✓</p>  | <p>✓</p> <p>✓</p>  | <p>✓</p> <p>✓</p>  | <p>✓</p> <p>✓</p>  |

### ขั้นตอนที่ ๓ เมทริกส์ระดับความเสี่ยง(Risk level matrix)

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

#### **๑.ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง** มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

๑.๑ ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการงานนั้นๆแสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้น เป็น MUST หมายถึงว่ามีความจำเป็นสูงของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตที่ต้องทำการป้องกันไม่ดำเนินการไม่ได้ ค่าของ MUST คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๓ หรือ ๒

๑.๒ ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็นกิจกรรม หรือขั้นตอนรองของกระบวนการงานนั้นๆแสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็น SHOULD หมายถึงว่ามีความจำเป็นต่ำในการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตค่าของ SHOULD คือ ค่าอยู่ในระดับ ๑ เท่านั้น

**๒.ระดับความรุนแรงของผลกระทบ** กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแลพันธมิตร ภาคีเครือข่าย ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

๒.๑ กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

๒.๒ กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer/User ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

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

### ตารางที่ ๓ SCORING ทะเบียนข้อมูลที่ต้องเฝ้าระวัง ๒ มิติ หรือตามรางเมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix)

| ที่ | โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต   | ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง |   |   | ระดับความรุนแรงของผลกระทบ | ค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็นxรุนแรง) |
|-----|---|--------------------------------|---|---|---------------------------|----------------------------------|
|     |   | ๓                              | ๒ | ๑ |                           |                                  |
| ๑   | การสั่งซื้อพัสดุ หรือการจ้างงานจากผู้เกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่                                     |                                | ๒ |   | ๒                         | ๔                                |
| ๒   | ความถูกต้องโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาลการทุจริตและการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวม |                                | ๑ |   | ๒                         | ๓                                |
| ๓   | การตุลยพินิจการอนุมัติ หรือ ยกเว้นระเบียบ ที่เอื้อประโยชน์มีผลประโยชน์ทับซ้อน                     |                                | ๒ |   | ๒                         | ๔                                |
| ๔   | การลักลอบเอาน้ำมันไปใช้ส่วนตัว  |                                | ๓ |   | ๒                         | ๖                                |
| ๕   | ผู้รับผิดชอบโครงการ เบิกจ่ายเงิน ไม่เป็นไปตามโครงการ  |                                | ๒ |   | ๒                         | ๔                                |

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

ให้นำค่าความเสี่ยงรวม(จำเป็น+รุนแรง)จากตารางที่ ๓ มาทำการประเมินการควบคุมการทุจริตว่ามีระดับการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับคุณภาพการจัดการ(คุณภาพ การจัดการ สอดส่อง เฝ้าระวังในงานปกติ)โดยเกณฑ์คุณภาพการจัดการ ซึ่งแบ่งได้เป็น ๓ ระดับ ดังนี้

**ดี** จัดการได้ทันที ทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานองค์กร ไม่มีผลเสียหายทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม

**พอใช้** จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กรแต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ

**อ่อน** จัดการไม่ได้ หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่าย มีผลกระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานและยอมรับไม่ได้ ไม่มีความเข้าใจ

#### ตารางที่ ๔ ตารางแสดงการประเมินการควบคุมความเสี่ยง

| โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต   | คุณภาพการจัดการ | ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต |                           |                       |
|---|-----------------|--|---------------------------|-----------------------|
|   |                 | ค่าความเสี่ยง                          | ค่าความเสี่ยงระดับปานกลาง | ค่าความเสี่ยงระดับสูง |
| การสั่งซื้อพัสดุ หรือการจ้างงานจาก ผู้เกี่ยวข้องกับผู้เจ้าหน้าที่                                   | ดี              | ต่ำ                                    | ค่อนข้างต่ำ               | ปานกลาง               |
| ความถูกต้องโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล การทุจริตและการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวม | ดี              | ปานกลาง                                | ค่อนข้างต่ำ               | ปานกลาง               |
| การดุลยพินิจการอนุมัติ หรือ ยกเว้นระเบียบ ที่เอื้อประโยชน์มีผลประโยชน์ทับซ้อน                       | พอใช้           | ปานกลาง                                | ปานกลาง                   | ค่อนข้างสูง           |
| การลักลอบเอาน้ำมันไปใช้ส่วนตัว  | ดี              | ต่ำ                                    | ค่อนข้างต่ำ               | ปานกลาง               |
| ผู้รับผิดชอบโครงการ เบิกจ่ายเงิน ไม่เป็นไปตามโครงการ  | พอใช้           | ค่อนข้างสูง                            | ปานกลาง                   | ค่อนข้างสูง           |

#### ขั้นตอนที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยง

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

(กรณีหน่วยงานทำการประเมินการควบคุมความเสี่ยงในตารางที่ ๔ ไม่พบว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง ค่อนข้างสูง ปานกลางเลย แต่พบความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับต่ำ หรือค่อนข้างต่ำให้ทำการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในเชิงเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต หรือให้หน่วยงานพิจารณาทำการเลือกภารกิจงาน หรือกระบวนการ หรือการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดหรือมีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริต นำมาประเมินความเสี่ยงการทุจริตเพิ่มเติม)

### ตารางที่ ๕ ตารางแผนบริหารความเสี่ยง

| ที่ | โอกาส/ความเสี่ยงทุจริต  | มาตรการป้องกันการทุจริต<br>(ควบคุมความเสี่ยงการทุจริต)  |
|-----|---|---|
| ๑   | ความถูกต้องโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาลการทุจริตและการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวม | -กำกับเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ให้ตระหนักถึงคุณธรรม จริยธรรม หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่<br>-กำหนดนโยบายการการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ให้ปฏิบัติงานให้อยู่ในกฎระเบียบ ข้อบังคับหรือแนวทางโดยเคร่งครัด |
| ๒   | การใช้ดุลยพินิจการอนุมัติ หรือ ยกเว้นระเบียบ ที่เอื้อประโยชน์มีผลประโยชน์ทับซ้อน                  | -มีการติดตาม ตรวจสอบทุกขั้นตอนในการดำเนินงาน เพื่อป้องกันการอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่<br>-มีการกำหนดนโยบายการป้องกันการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่อาจเอื้อต่อการมีผลประโยชน์ทับซ้อนอย่างเป็นรูปธรรม                        |
| ๓   | ผู้รับผิดชอบโครงการ เบิกจ่ายเงิน ไม่เป็นไปตามโครงการ  | -มีการกำกับเจ้าหน้าที่การเงินตรวจสอบรายละเอียดโครงการโดยละเอียด ว่าดำเนินการถูกต้องตามโครงการหรือไม่<br>-มีการให้ความรู้เกี่ยวกับขออนุมัติโครงการ การบริหารโครงการให้กับเจ้าหน้าที่   |

### ขั้นตอนที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวัง

เพื่อติดตามเฝ้าระวัง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงของขั้นตอนที่ ๕ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการสร้างตะแกรงดัก เพื่อเป็นการยืนยัน ผลการป้องกันหรือแก้ไขปัญหา มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใด โดยการแยกสถานะของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตต่อไป แบ่งออกเป็น ๓ สี ได้แก่ สีเขียว สีเหลือง และสีแดง

### ตารางที่ ๖ ตารางการจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

|        |                                  |
|--------|----------------------------------|
| แดง    | เกินกว่าการยอมรับ                |
| เหลือง | เกิดขึ้นแต่ยอมรับได้             |
| เขียว  | ยังไม่เกิดขึ้นเฝ้าระวังต่อเนื่อง |

| ที่ | มาตรการป้องกันการทุจริต  | โอกาส/ความเสี่ยง   | สถานะความเสี่ยง |        |     |
|-----|--|--|-----------------|--------|-----|
|     |  |  | เขียว           | เหลือง | แดง |
| ๑   | - กำกับเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ให้ตระหนักถึงคุณธรรม จริยธรรม หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่<br>- กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ให้ปฏิบัติงานให้อยู่ในกฎระเบียบ ข้อบังคับหรือแนวทางโดยเคร่งครัด | ความถูกต้องโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล การทุจริตและการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวม | ✓               |        |     |
| ๒   | - มีการติดตาม ตรวจสอบทุกขั้นตอนในการดำเนินงาน เพื่อป้องกันการอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่<br>- มีการกำหนดนโยบายการป้องกันการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่อาจเอื้อต่อการมีผลประโยชน์ทับซ้อนอย่างเป็นรูปธรรม                     | การใช้ดุลยพินิจการอนุมัติ หรือ ยกเว้นระเบียบ ที่เอื้อประโยชน์มีผลประโยชน์ทับซ้อน                   | ✓               |        |     |
| ๓   | - มีการกำชับเจ้าหน้าที่การเงินตรวจสอบรายละเอียดโครงการโดยละเอียด ว่าดำเนินการถูกต้องตามโครงการหรือไม่<br>- มีการให้ความรู้เกี่ยวกับขออนุมัติโครงการ การบริหารโครงการให้กับเจ้าหน้าที่                                      | ผู้รับผิดชอบโครงการ เบิกจ่ายเงิน ไม่เป็นไปตามโครงการ   |                 | ✓      |     |

ตารางที่ ๖ ให้รายงานสถานะของการเฝ้าระวังการทุจริตตามแผนบริหารความเสี่ยงในตารางที่ ๕ ว่าอยู่ในสถานะความเสี่ยงระดับใด เพื่อพิจารณาทำกิจกรรมเพิ่มเติม กรณีอยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้

| สถานะตามสี    | นิยามตามสถานะสี  |
|---------------|--|
| สถานะสีเขียว  | ไม่เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง <b>ยังไม่ต้องทำกิจกรรมเพิ่ม</b>   |
| สถานะสีเหลือง | เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง แต่แก้ไขทันที่ตามที่ ตามมาตรการ/นโยบาย/โครงการ/กิจกรรมที่เตรียมไว้ <b>แผนใช้ได้ผล</b> ความเสี่ยงการทุจริตลดลง ระดับความรุนแรง <๓ |
| สถานะสีแดง    | เกิดกรณีที่อยู่ในข่าย <b>ยังแก้ไขไม่ได้</b> ควรมีมาตรการ/นโยบาย/โครงการ/กิจกรรมเพิ่มขึ้น <b>แผนใช้ไม่ได้ผล</b> ความเสี่ยงการทุจริตไม่ลดลง ระดับความรุนแรง >๓     |

#### ขั้นตอนที่ ๗ จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง

นำผลจากทะเบียนเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ ๖ ออกตามสถานะ ๓ สถานะ ซึ่งขั้นตอนที่ ๗ สถานะความเสี่ยงการทุจริตที่อยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้ จะต้องมีการเพิ่ม หรือมาตรการอะไรเพิ่มเติมต่อไป โดยแยกสถานะเพื่อทำระบบบริหารความเสี่ยงออกเป็น ดังนี้

- ๑.เกินกว่าการยอมรับ(สถานะสีแดง)ควรมีกิจกรรมเพิ่ม
- ๒.เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม(สถานะสีเหลือง)
- ๓.ยังไม่เกิดเฝ้าระวังต่อเนื่อง(สถานะสีเขียว)

### ตารางที่ ๗ ตารางจัดทำระบบความเสี่ยง

๗.๑ สถานะสีแดง เกินกว่าการยอมรับ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

| ความเสี่ยงการทุจริต<br>(สถานะสีแดง) | มาตรการป้องกันการทุจริต เพิ่มเติม |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| -                                   | -                                 |

๗.๒ สถานะสีเหลือง เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

| ความเสี่ยงการทุจริต<br>(สถานะสีแดง)                      | มาตรการป้องกันการทุจริต เพิ่มเติม   |
|--|---|
| ผู้รับผิดชอบโครงการ เบิก<br>จ่ายเงิน ไม่เป็นไปตามโครงการ | มีการจัดอบรมความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับระเบียบของการจัดทำโครงการ<br>และระเบียบเกี่ยวกับจัดซื้อจัดหาพัสดุ รวมถึงระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเบิก<br>จ่ายเงิน ให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ความเข้าใจ |

๗.๓ สถานะสีเขียว ยังไม่เกิด ให้เฝ้าระวังต่อเนื่องตามมาตรการการป้องกันทุจริต

### ขั้นตอนที่ ๘ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

เป็นการจัดทำรายงานสรุปให้เห็นภาพรวมว่า มีผลจากการบริหารความเสี่ยงการทุจริตตาม  
ขั้นตอนที่ ๘ มีสถานะความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตามประเมินผล(สี)  
สถานะความเสี่ยง

สีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ

สีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง

สีแดง หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก

### ตารางที่ ๘ ตารางรายงานการบริหารความเสี่ยง

| ที่ | สรุปสถานะความเสี่ยงการทุจริต(เขียว เหลือง แดง)  |   |     |
|-----|---|---|-----|
|     | เขียว   | เหลือง  | แดง |
| ๑   | ความถูกต้องโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาลการทุจริตและการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวม | -   | -   |
| ๒   | การใช้ดุลยพินิจการอนุมัติ หรือ ยกเว้นระเบียบ ที่เอื้อประโยชน์มีผลประโยชน์ทับซ้อน                  | -   | -   |
| ๓   | -   | ผู้รับผิดชอบโครงการ เบิกจ่ายเงิน<br>ไม่เป็นไปตามโครงการ | -   |

ตารางที่ ๙ แบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗  
(รายงานในไตรมาสที่ ๔)

|   |
|---|
| แบบรายงานสถานะแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ณ วันที่   |
| หน่วยงานที่ประเมิน:โรงพยาบาลแก่งหางแมว  |
| ชื่อแผนบริหารความเสี่ยง:แผนบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน  |
| <u>โอกาส/ความเสี่ยง</u><br><br>   |
| <b>สถานการณ์ดำเนินการ</b><br><input type="checkbox"/> ยังไม่ได้ดำเนินการ<br><input type="checkbox"/> ฝ้าระวัง และติดตามต่อเนื่อง<br><input type="checkbox"/> เริ่มดำเนินการไปบ้าง แต่ยังไม่ครบถ้วน<br><input type="checkbox"/> ต้องการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสม<br><input type="checkbox"/> เหตุผลอื่นๆ(โปรดระบุ) |
| <b>ผลการดำเนินงาน</b><br><br>   |

## บทที่ 3

### ผลการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับอุบัติการณ์การทุจริต

#### ประโยชน์ของการวิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริต

-ปลูกฝังจิตสำนึกให้ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต ต่อต้านการทุจริต แก่ข้าราชการและบุคลากรในสังกัดโรงพยาบาลแก่งหางแมว

-มีการวางมาตรการป้องกันการทุจริตทุกรูปแบบ เพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรในสังกัดโรงพยาบาลแก่งหางแมวปฏิบัติตัวอย่างเคร่งครัด เพื่อเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมและประสิทธิภาพแก่บุคลากรในหน่วยงาน

-เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตมีประสิทธิภาพและมุ่งสู่องค์กรปลอดการทุจริต

#### ปัญหาและอุปสรรคของการวิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริต

-บุคลากรยังมีความเข้าใจในการจัดการความเสี่ยง

จากผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนของโรงพยาบาลแก่งหางแมว จึงดำเนินการจัดการความเสี่ยงการทุจริตโดยกำหนดมาตรการ กลไกในการป้องกันการทุจริตภายในหน่วยงาน เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานโรงพยาบาลแก่งหางแมว สามารถป้องกันการทุจริตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

\*\*\*\*\*