รายงานบริหารความเสี่ยง
โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘

จัดทำโดย

งานกฎหมาย

คำนำ

โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนโดยวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) เพื่อกำหนดมาตรการสำคัญ เร่งด่วน เชิงรุกในการป้องกันการทุจริตการบริหารงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้และการแก้ไขปัญหาการกระทำผิดวินัยของเจ้าหน้าที่รัฐที่เป็นปัญหาสำคัญและพบบ่อยนอกจากนี้ยังนำความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนที่ได้นี้มากำหนดเป็นคู่มือป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนเพื่อบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร

สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
ส่วนที่ ๑ บทนำ	๑
๑.หลักการและเหตุผล	๑
๒.วัตถุประสงค์	๓
ส่วนที่ ๒ การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน	๔
๑.การประเมินความเสี่ยงการทุจริต (Risk Assessment for Conflict of Interest)	๔
๒.การวิเคราะห์สถานการณ์ความเสี่ยงการทุจริต	๖
๓.การประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต (Risk-Control Matrix Assessment)	๑๓
๔.แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต	๑๕
๕.การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต	๑๗
๖.จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงการทุจริต	๑๙
๗.การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงการทุจริต	๒๑
๘.รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต	๒๔

ส่วนที่ ๑
บทนำ

๑.หลักการและเหตุผล

การมีผลประโยชน์ทับซ้อนถือเป็นการทุจริตคอร์รัปชั่นประเภทหนึ่ง เพราะเป็นการแสวงหา ประโยชน์ส่วนบุคคลโดยการละเมิดต่อกฎหมายหรือจริยธรรมด้วยการใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ไปแทรกแซง การใช้ดุลยพินิจในกระบวนการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ของรัฐ จนทำให้เกิดการละทิ้งคุณธรรมในการปฏิบัติหน้าที่สาธารณะ ขาดความเป็นอิสระ ความเป็นกลาง และความเป็นธรรม จนส่งผลกระทบต่อประโยชน์สาธารณะของส่วนรวม และทำให้ผลประโยชน์หลักขององค์กร หน่วยงาน สถาบันและสังคมต้องสูญเสียไป โดยผลประโยชน์ที่สูญเสียไปอาจอยู่ในรูปของผลประโยชน์ทางการเงิน คุณภาพการให้บริการ ความเป็นธรรมในสังคม รวมถึงคุณค่าอื่น ๆ ตลอดจนโอกาสในอนาคต ตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับสังคม อย่างไรก็ตามท่ามกลางผู้ที่จงใจกระทำความผิด ยังพบผู้กระทำความผิดโดยไม่เจตนาหรือไม่มีความรู้ในเรื่องดังกล่าวอีกเป็นจำนวนมาก จนนำไปสู่การถูกกล่าวหาร้องเรียนเรื่องทุจริตหรือถูกลงโทษทางอาญา ผลประโยชน์ทับซ้อนหรือความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม (Conflict of interest : COI) เป็นประเด็นปัญหาทางการบริหารภาครัฐในปัจจุบันที่เป็นบ่อเกิดของปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบในระดับที่รุนแรงขึ้น และยังสะท้อนปัญหาการขาดหลักธรรมาภิบาลและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ อีกด้วย

โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ได้ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) มาเป็นกรอบการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน

การวิเคราะห์ความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน

ประเภทของความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมที่เกิดจากเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอกที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ไม่เหมาะสมรวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบายเป้าหมายกลยุทธ์โครงสร้างองค์กร สภาพแข่งขัน ทรัพยากรและสภาพแวดล้อมอันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/กระบวนการเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่นการบริหารการเงินที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์การ เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการเป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูลการวิเคราะห์การวางแผนการควบคุมและการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk: C) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

สาเหตุของการเกิดความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยหลัก ๒ ปัจจัย คือ

๑) ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากรและการเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้งการควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึงและการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบหรือข้อบังคับของหน่วยงานเป็นต้น

๒) ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือสภาพการแข่งขันสภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจและการเมืองเป็นต้น

ผลประโยชน์ทับซ้อน หมายถึง สภาวการณ์หรือข้อเท็จจริงที่บุคคลไม่ว่าจะเป็นนักการเมืองข้าราชการ พนักงานบริษัทหรือผู้บริหาร ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ เจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหน้าที่ที่บุคคลนั้นรับผิดชอบอยู่และส่งผลกระทบต่อประโยชน์ส่วนรวมซึ่งการกระทำนั้นอาจจะเกิดขึ้นอย่างรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวทั้งเจตนาและไม่เจตนาและมีรูปแบบที่หลากหลายไม่จำกัดอยู่ในรูปของตัวเงินหรือทรัพย์สินเท่านั้นแต่รวมถึงผลประโยชน์อื่นๆ ที่ไม่ใช่ในรูปตัวเงินหรือทรัพย์สินก็ได้ อาทิ การแต่งตั้งพรรคพวกเข้าไปดำรงตำแหน่งในองค์กรต่างๆทั้งในหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจและบริษัทจำกัดหรือการที่บุคคลผู้มีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจให้ญาติพี่น้องหรือบริษัทที่ตนมีส่วนได้ส่วนเสียได้รับสัมปทานหรือผลประโยชน์จากทางราชการโดยมิชอบส่งผลให้บุคคลนั้นขาดการตัดสินใจที่เที่ยงธรรม เนื่องจากยึดผลประโยชน์ส่วนตนเป็นหลัก ผลเสียจึงเกิดขึ้นกับประเทศชาติ การกระทำแบบนี้เป็นการกระทำที่ผิดทางจริยธรรมและจรรยาบรรณ

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน จึงหมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลดมูลเหตุของโอกาส ที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน หรือความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ อันเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับการทุจริต กล่าวคือ ยิ่งมีสถานการณ์หรือสภาวการณ์ของการขัดกันของผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมมากเท่าใดก็ยิ่งมีโอกาสก่อให้เกิดหรือนำไปสู่การทุจริตมากเท่านั้น

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนในครั้งนี้นำเอาความเสี่ยงในด้านต่างๆมาดำเนินการวิเคราะห์ตามกรอบมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) และตามบริบทความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อนของโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนนี้จะช่วยให้โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ทราบถึงความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อนที่เกิดขึ้นและปัจจัยเสี่ยงที่อาจเป็นเหตุทำให้

๑. การปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ของข้าราชการเป็นไปในลักษณะที่ขาดหรือมีความรับผิดชอบไม่เพียงพอ

๒. การปฏิบัติหน้าที่ไปในทางที่ทำให้ประชาชนขาดความเชื่อถือในความมีคุณธรรมจริยธรรม

๓. การปฏิบัติหน้าที่โดยการขาดการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และการยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

พร้อมกันนี้ ยังสามารถกำหนดมาตรการแนวทางการป้องกัน ยับยั้งการทุจริต ปิดโอกาสการทุจริต และเพื่อกำหนดมาตรการหรือแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบ การกระทำผิดวินัยของเจ้าหน้าที่รัฐที่เป็นปัญหาสำคัญและพบบ่อยอีกด้วย

๒. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อสร้างสืบทอดวัฒนธรรมสุจริตและแสดงเจตจำนงสุจริตในการบริหารราชการให้เกิดความคิดแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม

๒. เพื่อแสดงความมุ่งมั่นในการบริหารราชการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

๓. เพื่อตรวจสอบการบริหารงานและการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่รัฐไม่ให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวในตำแหน่งหน้าที่อันมิควรได้โดยชอบตามกฎหมาย ให้ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดี ยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้องเป็นธรรมถูกกฎหมาย โปร่งใสและตรวจสอบได้

๔. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาต่อการบริหารราชการแผ่นดินแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชน

ส่วนที่ ๒
การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ๙ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การระบุความเสี่ยงการทุจริต (Risk Identification)

ขั้นตอนที่ ๑ นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนเตรียมการส่วนรายละเอียดขั้นตอน แนวทางหรือเกณฑ์การปฏิบัติงานของกระบวนงานที่จะทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งในขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นย่อมประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อยในการระบุความเสี่ยงตามขั้นตอนที่ ๑ ให้ทำการระบุความเสี่ยง อธิบายรายละเอียด รูปแบบ พฤติการณ์ ความเสี่ยงเฉพาะที่มีความเสี่ยงการทุจริตเท่านั้น และในการประเมินต้องคำนึงถึงความเสี่ยงในภาพรวมของการดำเนินงานเรื่องที่จะทำการประเมินด้วย เนื่องจากในกระบวนงานการปฏิบัติงานตามขั้นตอนอาจไม่พบความเสี่ยง หรือโอกาสเสี่ยงต่ำ แต่อาจพบว่ามีความเสี่ยงในเรื่องนั้น ๆ ในการดำเนินงานที่ไม่ได้อยู่ในขั้นตอนก็เป็นได้ โดยไม่ต้องคำนึงว่าหน่วยงานจะมีมาตรการป้องกันหรือแก้ไขความเสี่ยงการทุจริตนั้นอยู่แล้ว นำข้อมูลรายละเอียดดังกล่าวลงในประเภทของความเสี่ยง **ซึ่งเป็น Known Factor หรือ Unknown Factor**

Known Factor	**ความเสี่ยงทั้งปัญหา / พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าเคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำ มีประวัติ หรือมีตำนานอยู่แล้ว**
Unknown Factor	**ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากการพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต ปัญหา / พฤติกรรมความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (คิดล่วงหน้า ตีตนไปก่อนไข้เสมอ)**

ตารางที่ ๑ ตารางระบุความเสี่ยงการทุจริต (Known Factor และ Unknown Factor)

ที่	โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	ประเภทความเสี่ยง Known Factor	ประเภทความเสี่ยง Unknown Factor
๑.ปัญหาทรัพย์สินสูญหาย	๑.มีความเสี่ยง หากไม่มีระบบคุมเข้ม เพราะการสูญหายมักตรวจพบยากและตามแก้ไขไม่ทัน ๒.หากไม่มีการบันทึกและติดตามทรัพย์สินอย่างเคร่งครัด ความเสี่ยงเกิดจากการฉ้อโกง การขโมย หรือการจัดการทรัพย์สินไม่เหมาะสม		✓
๒.ปัญหาการควบคุมทรัพย์สิน (ไม่กำหนดระเบียบ/ผู้รับผิดชอบ ไม่มีทะเบียนคุม ไม่มีเอกสารหลักฐานกำกับ ขาดการตรวจสอบหรือสอบทาน)	หากไม่ควบคุมให้ชัดเจนในส่วนไม่กำหนดระเบียบ/ผู้รับผิดชอบ ไม่มีทะเบียนคุม ไม่มีเอกสารหลักฐานกำกับ ขาดการตรวจสอบหรือสอบทาน จะเป็นปัญหาที่สะสมจนกลายเป็นการทุจริตได้		✓
๓.ปัญหาด้านการควบคุมการเงิน (ไม่กำหนดระเบียบ/ผู้รับผิดชอบ ไม่มีเอกสารหลักฐานกำกับ ขาดการตรวจสอบหรือสอบทาน)	๑.มีความเสี่ยง หากขาดการควบคุมจะเอื้อให้เกิดการทุจริตการเงินได้โดยตรง ๒.หากไม่มีการควบคุมเป็นระบบอาจเกิดการยักยอก ปลอมแปลงเอกสาร หรือเบิกจ่ายเงินโดยมิชอบได้ง่าย		✓

ตารางที่ ๑

หน่วยงานอธิบายรายละเอียดความเสี่ยงการทุจริต เช่น รูปแบบ พฤติการณ์การทุจริตที่มีความเสี่ยงการทุจริตเท่านั้น และควรอธิบายพฤติการณ์ความเสี่ยงให้ละเอียดชัดเจน มากที่สุด

- ความเสี่ยงที่เคยเกิด หรือคาดว่าจะเกิดซ้ำสูง มีประวัติอยู่แล้ว **ให้ใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง Known Factor**
- หากไม่เคยเกิดหรือไม่มีประวัติมาก่อน แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ในอนาคตว่ามีโอกาสเกิด **ให้ใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง Unknown Factor**

๒. การวิเคราะห์สถานการณ์ความเสี่ยงการทุจริต

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

ความหมายของสถานะความเสี่ยงตามสีไฟจราจร มีรายละเอียดดังนี้

สถานะสีเขียว ความเสี่ยงระดับต่ำ

สถานะสีเหลือง ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถใช้ความรอบคอบระมัดระวังในระหว่างปฏิบัติงานตามปกติควบคุมดูแลได้

สถานะสีส้ม ความเสี่ยงระดับสูง **เป็นกระบวนงานที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงานภายในองค์กร** มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุมข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ

สถานะสีแดง ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนงานที่เกี่ยวข้องกับ**บุคคลภายนอก** คนที่ไม่รู้จักไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ ๒ ตารางแสดงสถานะความเสี่ยงการทุจริต (แยกตามรายสีไฟจราจร)

ที่	โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง
๑.ปัญหาทรัพย์สินสูญหาย	๑.มีความเสี่ยง หากไม่มีระบบคุมเข้ม เพราะการสูญหายมักตรวจพบยากและตามแก้ไขไม่ทัน ๒.หากไม่มีการบันทึกและติดตามทรัพย์สินอย่างเคร่งครัด ความเสี่ยงเกิดจากการฉ้อโกง การขโมย หรือการจัดการทรัพย์สินไม่เหมาะสม	✓ ✓			
๒.ปัญหาการควบคุมทรัพย์สิน (ไม่กำหนดระเบียบ/ผู้รับผิดชอ ไม่มีทะเบียนคุม ไม่มีเอกสารหลักฐานกำกับขาดการตรวจสอบหรือสอบทาน)	หากไม่ควบคุมให้ชัดเจนในส่วนไม่กำหนดระเบียบ/ผู้รับผิดชอบ ไม่มีทะเบียนคุม ไม่มีเอกสารหลักฐานกำกับขาดการตรวจสอบหรือสอบทาน จะเป็นปัญหาที่สะสมจนกลายเป็นการทุจริตได้		✓		

๓.ปัญหาด้านการควบคุมการเงิน (ไม่กำหนดระเบียบ/ผู้รับผิดชอบ ไม่มีเอกสารหลักฐานกำกับ ขาดการตรวจสอบหรือสอบทาน)	๓.มีความเสี่ยง หากขาดการควบคุมจะเอื้อให้เกิดการทุจริตการเงินได้โดยตรง ๒.หากไม่มีการควบคุมเป็นระบบ อาจเกิดการยักยอก ปลอม แปลงเอกสาร หรือเบิกจ่ายเงินโดยมิชอบได้ง่าย		✓ ✓		

ตารางที่ ๒ นำโอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ ๑ นำมาแยกสถานะความเสี่ยงการทุจริตตามสีไฟจราจร

สีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ

สีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง

สีส้ม หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูง

สีแดง หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก

๓. เมกทริกซ์ระดับความเสี่ยงการทุจริต (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 ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนงานนั้น ๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็น MUST **หมายถึงว่ามีความจำเป็นสูงของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตที่ต้องทำการป้องกัน ไม่ดำเนินการไม่ได้ ค่าของ MUST คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๓ หรือ ๒**

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนรองของกระบวนงานนั้น ๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็น SHOULD **หมายถึงว่ามีความจำเป็นต่ำในการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต ค่าของ SHOULD คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๑ เท่านั้น**

๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** Stakeholders **รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร** ภาคเครือข่าย **ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓**
- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ **ผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม** Financial **ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓**
- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ **ผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย** Customer / User **ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓**
- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ **ผลกระทบต่อกระบวนงานภายใน** Internal Process **หรือผลกระทบด้านการเรียนรู้ องค์ความรู้** Learning & Growth **ค่าอยู่ที่ ๑ หรือ ๒**

ตารางที่ ๓ ตารางเมทริกซ์ระดับความเสี่ยงการทุจริต (Risk Level Matrix)

ที่	โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง			ระดับความรุนแรงของผลกระทบ			ความเสี่ยง จำเป็น X รุนแรง
		๓	๒	๑	๓	๒	๑	
๑.ปัญหาทรัพย์สินสูญหาย	๑.มีความเสี่ยง หากไม่มีระบบคุมเข้ม เพราะการสูญหายมักตรวจพบยากและตามแก้ไขไม่ทัน		√			√		๔
	๒.หากไม่มีการบันทึกและติดตามทรัพย์สินอย่างเคร่งครัด ความเสี่ยงเกิดจากการฉ้อโกง การขโมย หรือการจัดการทรัพย์สินไม่เหมาะสม		√			√		๔
๒.ปัญหาการควบคุมทรัพย์สิน (ไม่กำหนดระเบียบ/ผู้รับ	หากไม่ควบคุมให้ชัดเจนในส่วนไม่กำหนดระเบียบ/ผู้รับผิดชอบ ไม่มีทะเบียนคุม ไม่มีเอกสารหลักฐาน		√				√	๒

ผิดชอ ไม่มีทะเบียนคุม ไม่มีเอกสารหลักฐานกำกับขาดการตรวจสอบหรือสอบทาน)	กำกับ ขาดการตรวจสอบหรือสอบทาน จะเป็นปัญหาที่สะสมจนกลายเป็นการทุจริตได้							
๓.ปัญหาด้านการควบคุมการเงิน (ไม่กำหนดระเบียบ/ผู้รับผิดชอบ ไม่มีเอกสารหลักฐานกำกับ ขาดการตรวจสอบหรือสอบทาน)	๑.มีความเสี่ยง หากขาดการควบคุมจะเอื้อให้เกิดการทุจริตการเงินได้โดยตรง ๒.หากไม่มีการควบคุมเป็นระบบ อาจเกิดการยักยอก ปลอมแปลงเอกสาร หรือเบิกจ่ายเงินโดยมิชอบได้ง่าย		✓ ✓			✓ ✓		๔ ๔

ตารางที่ ๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต

ที่	โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	กิจกรรมหรือขั้นตอนหลัก MUST	กิจกรรมหรือขั้นตอนรอง SHOULD
๑.ปัญหาทรัพย์สินสูญหาย	๑.มีความเสี่ยง หากไม่มีระบบคุมเข้ม เพราะการสูญหายมักตรวจพบยากและตามแก้ไขไม่ทัน ๒.หากไม่มีการบันทึกและติดตามทรัพย์สินอย่างเคร่งครัด ความเสี่ยงเกิดจากการฉ้อโกง การขโมย หรือการจัดการทรัพย์สินไม่เหมาะสม	๒ ๒	

๒.ปัญหาการควบคุมทรัพย์สิน (ไม่กำหนดระเบียบ/ผู้รับผิดชอ ไม่มีทะเบียนคุม ไม่มีเอกสารหลักฐานกำกับขาดการตรวจสอบหรือสอบทาน)	หากไม่ควบคุมให้ชัดเจนในส่วนไม่กำหนดระเบียบ/ผู้รับผิดชอบ ไม่มีทะเบียนคุม ไม่มีเอกสารหลักฐานกำกับ ขาดการตรวจสอบหรือสอบทาน จะเป็นปัญหาที่สะสมจนกลายเป็นการทุจริตได้		๓
๓.ปัญหาด้านการควบคุมการเงิน (ไม่กำหนดระเบียบ/ผู้รับผิดชอบ ไม่มีเอกสารหลักฐานกำกับ ขาดการตรวจสอบหรือสอบทาน)	๑.มีความเสี่ยง หากขาดการควบคุมจะเอื้อให้เกิดการทุจริตการเงินได้โดยตรง ๒.หากไม่มีการควบคุมเป็นระบบอาจเกิดการยักยอก ปลอมแปลงเอกสาร หรือเบิกจ่ายเงินโดยมิชอบได้ง่าย	๒ ๒	

ตารางที่ ๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบตาม Balanced Scorecard

โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	๑	๒	๓
๑.ปัญหาทรัพย์สินสูญหาย (๑) มีความเสี่ยง หากไม่มีระบบคุมเข้ม เพราะการสูญหายมักตรวจพบยากและตามแก้ไขไม่ทัน		✓	
(๒) หากไม่มีการบันทึกและติดตามทรัพย์สินอย่างเคร่งครัด ความเสี่ยงเกิดจากการฉ้อโกง การขโมย หรือการจัดการทรัพย์สินไม่เหมาะสม		✓	

๒.ปัญหาการควบคุมทรัพย์สิน (ไม่กำหนดระเบียบ/ผู้รับผิดชอ ไม่มีทะเบียนคุม ไม่มีเอกสารหลักฐานกำกับขาดการตรวจสอบหรือสอบทาน) หากไม่ควบคุมให้ชัดเจนในส่วนไม่กำหนดระเบียบ/ผู้รับผิดชอบ ไม่มีทะเบียนคุม ไม่มีเอกสารหลักฐานกำกับ ขาดการตรวจสอบหรือสอบทาน จะเป็นปัญหาที่สะสมจนกลายเป็นการทุจริตได้	✓		
๓.ปัญหาด้านการควบคุมการเงิน (ไม่กำหนดระเบียบ/ผู้รับผิดชอบ ไม่มีเอกสารหลักฐานกำกับ ขาดการตรวจสอบหรือสอบทาน) (๑) มีความเสี่ยง หากขาดการควบคุมจะเอื้อให้เกิดการทุจริตการเงินได้โดยตรง (๒) หากไม่มีการควบคุมเป็นระบบอาจเกิดการยักยอก ปลอมแปลงเอกสาร หรือเบิกจ่ายเงินโดยมิชอบได้ง่าย		✓ ✓	

๔. การประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต (Risk-Control Matrix Assessment)

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

ดี จัดการได้ทันที ทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ / ผู้รับมอบผลงาน องค์กร ไม่มีผลเสียทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม

พอใช้ จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ใช้บริการ / ผู้รับมอบผลงาน องค์กร แต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ

อ่อน จัดการไม่ได้ หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่าย มีผลกระทบถึงผู้ใช้บริการ / ผู้รับมอบผลงาน และยอมรับไม่ได้ ไม่มีความเข้าใจ

ตารางที่ ๔ ตารางแสดงการประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต

โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	คุณภาพการจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยงระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยงระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยงระดับสูง
๑.ปัญหาทรัพย์สินสูญหาย				
(๑) มีความเสี่ยงหากไม่มีระบบคุมเข้ม เพราะการสูญหายมักตรวจพบยากและตามแก้ไขไม่ทัน	พอใช้ จัดการได้โดยส่วนใหญ่		✓	
(๒) หากไม่มีการบันทึกและติดตามทรัพย์สินอย่างเคร่งครัด ความเสี่ยงเกิดจากการฉ้อโกง การชโมย หรือการจัดการทรัพย์สินไม่เหมาะสม	พอใช้ จัดการได้โดยส่วนใหญ่		✓	

๒.ปัญหาการควบคุมทรัพย์สิน (ไม่กำหนดระเบียบ/ผู้รับผิดชอบ ไม่มีทะเบียนคุม ไม่มีเอกสารหลักฐานกำกับขาดการตรวจสอบหรือสอบทาน) หากไม่ควบคุมให้ชัดเจนในส่วนไม่กำหนดระเบียบ/ผู้รับผิดชอบ ไม่มีทะเบียนคุม ไม่มีเอกสารหลักฐานกำกับ ขาดการตรวจสอบหรือสอบทาน จะเป็นปัญหาที่สะสมจนกลายเป็นการทุจริตได้	ดี จัดการได้ทันที	√		
๓.ปัญหาด้านการควบคุมการเงิน (ไม่กำหนดระเบียบ/ผู้รับผิดชอบ ไม่มีเอกสารหลักฐานกำกับ ขาดการ				

ตรวจสอบหรือสอบทาน)				
(๓) มีความเสี่ยงหากขาดการควบคุมจะเอื้อให้เกิดการทุจริตการเงินได้โดยตรง	ดี จัดการได้ทันที	✓		
(๒) หากไม่มีการควบคุมเป็นระบบอาจเกิดการยักยอกปลอมแปลงเอกสารหรือเบิกจ่ายเงินโดยมิชอบได้ง่าย	ดี จัดการได้ทันที	✓		

ตารางที่ ๔ ให้นำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น X รุนแรง) จากตารางที่ ๓ มาทำการประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต โดยการวิเคราะห์จากคุณภาพการจัดการขององค์กรกับความเสี่ยงเรื่องที่ทำการประเมิน (ดี / พอใช้ / อ่อน) เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงการทุจริตมีค่าความเสี่ยงอยู่ระดับใด จะได้นำไปบริหารจัดการความเสี่ยงตามความรุนแรงของความเสี่ยง

๕. แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต

ขั้นตอนที่ ๕ ให้เลือกเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงสุดจากการประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk-Control Matrix Assessment) ในตารางที่ ๔ ที่อยู่ในช่องค่าความเสี่ยงที่อยู่ในระดับ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง มาทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามลำดับความรุนแรง

(กรณีที่หน่วยงานทำการประเมินการควบคุมความเสี่ยงในตารางที่ ๔ ไม่พบว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง เลย แต่พบว่าความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับต่ำหรือค่อนข้างต่ำ ให้ทำการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในเชิงเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตหรือหน่วยงานพิจารณาทำการเลือกภารกิจงาน หรือกระบวนงานหรือการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดหรือมีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริต นำมาประเมินความเสี่ยงการทุจริตเพิ่มเติม)

ตารางที่ ๕ ตารางแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต

ชื่อแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ด้านการป้องกันทรัพย์สินและควบคุมการเงิน

ที่	โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต (ควบคุมความเสี่ยงการทุจริต)
๑.ปัญหาทรัพย์สินสูญหาย	๑.มีความเสี่ยง หากไม่มีระบบคุมเข้ม เพราะการสูญหายมักตรวจพบยากและตามแก้ไขไม่ทัน ๒.หากไม่มีการบันทึกและติดตามทรัพย์สินอย่างเคร่งครัด ความเสี่ยงเกิดจากการฉ้อโกง การขโมย หรือการจัดการทรัพย์สินไม่เหมาะสม	๑.จัดทำทะเบียนทรัพย์สิน กำหนดผู้รับผิดชอบชัดเจนตรวจนับทรัพย์สินประจำปี ใช้ระบบติดตาม (เช่น Barcode/QR Code) ๒.จัดทำทะเบียนทรัพย์สินอย่างเป็นระบบ ตรวจนับทรัพย์สินประจำปี จัดทำคู่มือและนโยบายควบคุมทรัพย์สิน ตรวจสอบและติดตามอย่างสม่ำเสมอ
๒.ปัญหาการควบคุมทรัพย์สิน (ไม่กำหนดระเบียบ/ผู้รับผิดชอบ ไม่มีทะเบียนคุม ไม่มีเอกสารหลักฐานกำกับ ขาดการตรวจสอบหรือสอบทาน)	หากไม่ควบคุมให้ชัดเจนในส่วนไม่กำหนดระเบียบ/ผู้รับผิดชอบ ไม่มีทะเบียนคุม ไม่มีเอกสารหลักฐานกำกับ ขาดการตรวจสอบหรือสอบทาน จะเป็นปัญหาที่สะสมจนกลายเป็นการทุจริตได้	๑.ออกระเบียบ/แนวปฏิบัติในการใช้ทรัพย์สิน จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินครบถ้วน มีการสอบทานเป็นระยะ ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ด้านการบริหารทรัพย์สิน ๒.จัดทำระเบียบการจัดการและควบคุมทรัพย์สิน แต่งตั้งผู้รับผิดชอบชัดเจน บันทึกและควบคุมทรัพย์สินด้วยทะเบียนคุม มีการจัดทำและเก็บเอกสารหลักฐานที่ถูกต้อง
๓.ปัญหาด้านการควบคุมการเงิน (ไม่กำหนดระเบียบ/ผู้รับผิดชอบ ไม่มีเอกสารหลักฐานกำกับ ขาดการตรวจสอบหรือสอบทาน)	๑.มีความเสี่ยง หากขาดการควบคุมจะเอื้อให้เกิดการทุจริตการเงินได้โดยตรง ๒.หากไม่มีการควบคุมเป็นระบบ อาจเกิดการยักยอก ปลอมแปลงเอกสาร หรือเบิกจ่ายเงินโดยมิชอบได้ง่าย	๑.จัดทำระเบียบ/แนวปฏิบัติด้านการเงิน มีการเก็บหลักฐานการเงินครบถ้วน จัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ใช้ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์เพื่อลดการปลอมแปลง ๒.กำหนดระเบียบการใช้จ่ายเงินที่ชัดเจน แต่งตั้งผู้รับผิดชอบมีระบบเอกสารและใบเสร็จรับเงินที่ครบถ้วน ตรวจสอบและสอบทานอย่างเข้มงวด

ตารางที่ ๕ พิจารณาเหตุการณ์ความเสี่ยง ที่มีค่าความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ ๔ ตามลำดับความรุนแรงความเสี่ยงที่อยู่ในระดับ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต เพื่อป้องกันการทุจริตอันอาจจะเกิดขึ้นตามมา

๖. การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต

ขั้นตอนที่ ๖ เพื่อติดตามเฝ้าระวัง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงของขั้นตอนที่ ๕ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการสร้างตะแกรงดัก เพื่อเป็นการยืนยันผลการป้องกันหรือแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด โดยการแยกสถานะของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตออกเป็น ๓ สี ได้แก่ สีเขียว สีเหลือง และสีแดง

ตารางที่ ๖ ตารางจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต

ที่	มาตรการป้องกันการทุจริต	โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	สถานะความเสี่ยง		
			เขียว	เหลือง	
๑.ปัญหาทรัพย์สินสูญหาย	๑.จัดทำทะเบียนทรัพย์สิน กำหนดผู้รับผิดชอบชัดเจนตรวจนับทรัพย์สินประจำปี ใช้ระบบติดตาม (เช่น Barcode/QR Code) ๒.จัดทำทะเบียนทรัพย์สินอย่างเป็นระบบ ตรวจนับทรัพย์สินประจำปี จัดทำคู่มือและนโยบายควบคุมทรัพย์สิน ตรวจสอบและติดตามอย่างสม่ำเสมอ	๑.มีความเสี่ยง หากไม่มีระบบคุมเข้ม เพราะการสูญหายมักตรวจพบยากและตามแก้ไขไม่ทัน ๒.หากไม่มีการบันทึกและติดตามทรัพย์สินอย่างเคร่งครัด ความเสี่ยงเกิดจากการฉ้อโกง การขโมย หรือการจัดการทรัพย์สินไม่เหมาะสม		✓ ✓	
๒.ปัญหาการควบคุมทรัพย์สิน (ไม่กำหนดระเบียบ/ผู้รับผิดชอบ ไม่มีทะเบียนคุม ไม่มีเอกสารหลักฐานกำกับ ขาดการตรวจสอบหรือสอบทาน)	๑.ออกระเบียบ/แนวปฏิบัติในการใช้ทรัพย์สิน จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินครบถ้วน มีการสอบทานเป็นระยะ ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ด้านการบริหารทรัพย์สิน	หากไม่ควบคุมให้ชัดเจนในส่วนไม่กำหนดระเบียบ/ผู้รับผิดชอบ ไม่มีทะเบียนคุม ไม่มีเอกสารหลักฐานกำกับ ขาดการตรวจสอบหรือสอบทาน จะเป็นปัญหาที่สะสมจนกลายเป็นการทุจริตได้	✓		

	๒.จัดทำระเบียบการจัดการและควบคุมทรัพย์สินแต่งตั้งผู้รับผิดชอบชัดเจน บันทึกและควบคุมทรัพย์สินด้วยทะเบียนคุม มีการจัดทำและเก็บเอกสารหลักฐานที่ถูกต้อง				
๓.ปัญหาด้านการควบคุมการเงิน (ไม่กำหนดระเบียบ/ผู้รับผิดชอบ ไม่มีเอกสารหลักฐานกำกับ ขาดการตรวจสอบหรือสอบทาน)	๑.จัดทำระเบียบ/แนวปฏิบัติด้านการเงิน มีการเก็บหลักฐานการเงินครบถ้วน จัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ใช้ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์เพื่อลดการปลอมแปลง ๒.กำหนดระเบียบการใช้จ่ายเงินที่ชัดเจน แต่งตั้งผู้รับผิดชอบมีระบบเอกสารและใบเสร็จรับเงินที่ครบถ้วน ตรวจสอบและสอบทานอย่างเข้มงวด	๑.มีความเสี่ยง หากขาดการควบคุมจะเอื้อให้เกิดการทุจริตการเงินได้โดยตรง ๒.หากไม่มีการควบคุมเป็นระบบ อาจเกิดการยักยอกปลอมแปลงเอกสาร หรือเบิกจ่ายเงินโดยมิชอบได้ง่าย		✓ ✓	

ตารางที่ ๖ ให้รายงานสถานะของการเฝ้าระวังการทุจริตตามแผนบริหารความเสี่ยงในตารางที่ ๕ ว่าอยู่ในสถานะความเสี่ยงระดับใด เพื่อพิจารณาทำกิจกรรมเพิ่มเติมกรณีอยู่ในช่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้

สีแดง เกินกว่าจะยอมรับ

สีเหลือง เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้

สีเขียว ยังไม่เกิด เฝ้าระวังต่อเนื่อง

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 ความเสี่ยงการทุจริตไม่ลดลง ระดับความรุนแรง > ๓

๗. จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงการทุจริต

ขั้นตอนที่ ๗ นำผลจากทะเบียนเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตจากตารางที่ 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 ตารางจัดทำระบบความเสี่ยงการทุจริต

๗.๑ สถานะสีแดง Red เกินกว่าการยอมรับ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีแดง)	มาตรการป้องกันการทุจริต เพิ่มเติม
-	-

๗.๒ สถานะสีเหลือง Yellow เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเหลือง)	มาตรการป้องกันการทุจริต เพิ่มเติม
๑.ปัญหาทรัพย์สินสูญหาย (๑) มีความเสี่ยง หากไม่มีระบบคุมเข้ม เพราะการสูญหายมักตรวจพบยากและตามแก้ไขไม่ทัน (๒) หากไม่มีการบันทึกและติดตามทรัพย์สินอย่างเคร่งครัด ความเสี่ยงเกิดจากการฉ้อโกง การขโมย หรือการจัดการทรัพย์สินไม่เหมาะสม	**แนวทางการแก้ไข** ๑.รายงานหัวหน้าหอผู้ป่วย/หัวหน้าเวร ๒.สำรวจความเสียหาย ๓.ประเมินและประมวลความน่าจะเป็น ๔.รายงานความเสี่ยงตามระบบ ๕.ประสานผู้รับผิดชอบขอตรวจสอบจากกล้องวงจรปิด ๖.ให้ผู้เสียหายแจ้งความที่ สภ.อ.เมืองปราจีนบุรี **แนวทางการป้องกัน** ๑.ให้ข้อมูลผู้ป่วยและญาติขณะรับใหม่ถึงความจำเป็นที่ต้องงดเก็บสิ่งของมีค่าขณะนอนโรงพยาบาล ๒.กรณีที่ผู้ป่วยมาคนเดียว ให้รีบติดต่อญาติมารับทรัพย์สินผู้ป่วยกลับ ๓.ถ้ามีความจำเป็นที่ต้องเก็บทรัพย์สินมีค่าไว้ก่อน ให้ฝากพยาบาลหัวหน้าเวร ซึ่งจะรับฝากเป็นการชั่วคราว ๔.หัวหน้าเวรต้องส่งต่อข้อมูลให้เวรถัดไปรับทราบ และต้องติดต่อญาติผู้ป่วยให้มารับโดยเร็ว ๕.ติดป้ายกระตุ้นเตือนระวังทรัพย์สินมีค่าสูญหาย ๖.ขอเพิ่มจุดติดตั้งกล้องวงจรปิด ๗.ตรวจสอบประตูทางออกบันไดหนีไฟ ประตูปิดล็อคสนิท

๗.๓ สถานะสีเขียว Green ยังไม่เกิด ให้เฝ้าระวังต่อเนื่อง

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเขียว)	มาตรการป้องกันการทุจริต เพิ่มเติม
๑.ปัญหาการควบคุมทรัพย์สิน (ไม่กำหนดระเบียบ/ผู้รับผิดชอบ ไม่มีทะเบียนคุม ไม่มีเอกสารหลักฐานกำกับขาดการตรวจสอบหรือสอบทาน) หากไม่ควบคุมให้ชัดเจนในส่วนไม่กำหนดระเบียบ/ผู้รับผิดชอบ ไม่มีทะเบียนคุม ไม่มีเอกสารหลักฐานกำกับ ขาดการตรวจสอบหรือสอบทาน จะเป็นปัญหาที่สะสมจนกลายเป็นการทุจริตได้	- อบรมเจ้าหน้าที่และวางแนวทางปฏิบัติให้มีความชัดเจนมากขึ้น
๒.ปัญหาด้านการควบคุมการเงิน (ไม่กำหนดระเบียบ/ผู้รับผิดชอบ ไม่มีเอกสารหลักฐานกำกับ ขาดการตรวจสอบหรือสอบทาน) (๑) มีความเสี่ยง หากขาดการควบคุมจะเอื้อให้เกิดการทุจริตการเงินได้โดยตรง (๒) หากไม่มีการควบคุมเป็นระบบ อาจเกิดการยักยอก ปลอมแปลงเอกสาร หรือเบิกจ่ายเงินโดยมิชอบได้ง่าย	- อบรมเจ้าหน้าที่ และวางแนวปฏิบัติในการดำเนินการให้ชัดเจน

๘. การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงการทุจริต

ขั้นตอนที่ ๘ เป็นการจัดทำรายงานสรุปให้เห็นในภาพรวมว่ามีผลจากการบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามขั้นตอนที่ ๘ มีสถานะความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับติดตาม ประเมินผล (สี) สถานะความเสี่ยง

สีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ

สีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง

สีแดง หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก

ตารางที่ ๘ ตารางรายงานการบริหารความเสี่ยงการทุจริต

สรุปสถานะความเสี่ยงการทุจริต (เขียว เหลือง แดง)

ที่	เขียว	เหลือง	แดง
๑.ปัญหาทรัพย์สินสูญหาย (๑) มีความเสี่ยง หากไม่มีระบบคุม เข้ม เพราะการสูญหายมักตรวจพบยากและตามแก้ไขไม่ทัน (๒) หากไม่มีการบันทึกและติดตามทรัพย์สินอย่างเคร่งครัด ความเสี่ยงเกิดจากการฉ้อโกง การขโมย หรือการจัดการทรัพย์สินไม่เหมาะสม		√ **พอใช้ จัดการได้โดยส่วนใหญ่** √ **พอใช้ จัดการได้โดยส่วนใหญ่**	
๒.ปัญหาการควบคุมทรัพย์สิน (ไม่กำหนดระเบียบ/ผู้รับผิดชอบ ไม่มีทะเบียนคุม ไม่มีเอกสารหลักฐานกำกับขาดการตรวจสอบหรือสอบทาน) หากไม่ควบคุมให้ชัดเจนในส่วนไม่กำหนดระเบียบ/ผู้รับผิดชอบ ไม่มีทะเบียนคุม ไม่มีเอกสารหลักฐานกำกับ ขาดการตรวจสอบหรือสอบทาน จะเป็นปัญหาที่สะสมจนกลายเป็นการทุจริตได้	√ **ดี จัดการได้ทันที**		

๓.ปัญหาด้านการควบคุมการเงิน (ไม่กำหนดระเบียบ/ผู้รับผิดชอบ ไม่มีเอกสารหลักฐานกำกับ ขาดการตรวจสอบหรือสอบทาน) (๑) มีความเสี่ยง หากขาดการควบคุมจะเอื้อให้เกิดการทุจริตการเงินได้โดยตรง (๒) หากไม่มีการควบคุมเป็นระบบ อาจเกิดการยักยอก ปลอมแปลงเอกสาร หรือเบิกจ่ายเงินโดยมิชอบได้ง่าย		✓ **พอใช้ จัดการได้โดยส่วนใหญ่** ✓ **พอใช้ จัดการได้โดยส่วนใหญ่**	

รายงานรอบไตรมาสที่ ๔

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

๙. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต

ขั้นตอนที่ ๙ นี้เป็นการจัดทำแบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ ๘ ต่อผู้บริหารของหน่วยงาน ซึ่งห้วงระยะเวลาของการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต **จะรายงานในไตรมาสที่ ๔**

ตารางที่ ๙ แบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๘

แบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๘ **ณ วันที่.....๒๕...สิงหาคม....๒๕๖๘.....** **หน่วยงานที่ทำการประเมิน.....โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร.....**
ชื่อแผนบริหารความเสี่ยง **การทุจริต : แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ด้านการป้องกันทรัพย์สินและควบคุมการเงิน**
โอกาส / ความเสี่ยง **การทุจริต : ด้านการป้องกันทรัพย์สินและควบคุมการเงิน**
สถานะของการดำเนินการ ☑ **ดำเนินกำร**
จัดการความเสี่ยงการทุจริต ☑ **เฝ้าระวัง และติดตามต่อเนื่อง** ☐ **เริ่มดำเนินการไปบ้าง แต่ยังไม่ครบถ้วน** ☐ **ต้องการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงใหม่ให้เหมาะสม** ☐ **เหตุผลอื่น (โปรดระบุ)** ....
ผลการดำเนินงาน **จัดการความเสี่ยงการทุจริต** .....**ดำเนินการป้องกันเรียบร้อยในส่วนที่ยังมีข้อบกพร่องได้เรียบร้อย และวางแนวทางการป้องกัน พร้อมทั้งแนวทางการแก้ไขไว้เรียนบร้อย**.....