



คู่มือการประเมินความเสี่ยงทางทุจริต
มาตรการป้องกันความเสี่ยงทางทุจริต

โรงพยาบาลเจริญศิลป์

จังหวัดสกลนคร

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๔ เมษายน ๒๕๖๐ รับทราบมติคณะกรรมการต่อต้าน การทุจริต แห่งชาติ (คตช.) ในการประชุม คตช. ครั้งที่ ๑/๒๕๖๐ เมื่อวันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๐ ที่เสนอให้ รัฐบาล ประกาศให้ “ปี ๒๕๖๐ เป็นปีแห่งการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุมัติอนุญาตของทาง ราชการ ต่อต้านการรับสินบนทุกรูปแบบ” ตามที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) เสนอ สืบเนื่องจากองค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International) ได้ ประกาศ ผลคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index : CPI) ประจำปี ๒๕๕๙ เมื่อ วันที่ ๒๕ มกราคม ๒๕๖๐ ประเทศไทยได้รับคะแนน ๓๕ คะแนน อยู่ในลำดับที่ ๑๐๑ จากประเทศที่เข้าร่วม ประเมิน ทั้งหมด ๑๗๖ ประเทศ ลดลงจากปี ๒๕๕๘ ซึ่งประเทศไทยมีคะแนน ๓๘ คะแนน อยู่ในลำดับที่ ๗๖ จาก ประเทศที่เข้าร่วมประเมิน ๑๖๘ ประเทศ ผลคะแนนพบว่า แหล่งการประเมินที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกทางธุรกิจมีคะแนนลดลงอย่างมากในปี ๒๕๕๙ ประเทศไทยมีแหล่งการประเมินที่คะแนนลดลง ทั้งหมด ๔ แหล่งการประเมิน คือ GI (๒๒ คะแนน) WEF (๓๗ คะแนน) PERC (๓๘ คะแนน) และ EIU (๓๗ คะแนน) โดยแหล่งการประเมินที่มีคะแนนลดลงมากที่สุด คือ GI (-๒๐ คะแนน) รองลงมาคือ WEF (-๖ คะแนน) ซึ่งเป็นแหล่งการประเมินที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ว่าภาคธุรกิจเกี่ยวข้องกับการทุจริตมากน้อย เพียงใด และการสำรวจจากนักธุรกิจที่เข้ามาลงทุนในประเทศว่าภาคธุรกิจต้องจ่ายเงินสินบนในกระบวนการ ต่างๆ มากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นกลไกของฝ่ายบริหารและในฐานะเป็นฝ่ายเลขานุการของศูนย์อำนาจการ ต่อต้านการทุจริตแห่งชาติ (ศอตช.) มีหน้าที่และอำนาจตามข้อ ๓.๒ (คำสั่งนายกรัฐมนตรี ที่ 358/2562 ลง วันที่ 3 ธันวาคม 2562 เรื่อง จัดตั้งศูนย์อำนาจการต่อต้านการทุจริตแห่งชาติ) ขับเคลื่อนนโยบายของ ฝ่าย บริหารที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและ เพื่อยกระดับ คะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริตของประเทศไทย จึงได้เล็งเห็นว่าการป้องกันและแก้ไขปัญหาคกร ทุจริตเป็น หน้าที่ของทุกภาคส่วน จึงมีนโยบายขับเคลื่อนทั้งหน่วยงานภาครัฐ และภาคธุรกิจเอกชน วางระบบ การ ประเมินความเสี่ยงการทุจริตและมาตรการป้องกันความเสี่ยงการทุจริต เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน ธรรมาภิบาลและยกระดับค่าคะแนน CPI โดยในคู่มือฉบับนี้ได้มีแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

๑. ดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index : CPI) คือ อะไร ดัชนีการรับรู้ การทุจริต เป็นดัชนีการประเมินที่ถูกจัดอันดับการประเมินโดยองค์กรเพื่อความ โปร่งใสนานาชาติ (Transparency International : TI) ซึ่งเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๓๘ (ค.ศ.๑๙๙๓) มีวัตถุประสงค์ใน การต่อสู้กับการทุจริตในทุกรูปแบบ ด้วยการแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสร้างความตระหนัก รู้ถึงผลเสียของการทุจริต และเป็นภาพลักษณ์ความโปร่งใสของประเทศต่างๆ ประเทศไทยใช้แหล่งการ ประเมินทั้งหมด ๙ แหล่งการประเมิน ซึ่งสามารถสรุปจัดกลุ่มได้เป็น ๔ ประเภท ได้แก่ ๑) การให้สินบนเพื่อ การพิจารณาอนุมัติอนุญาต เพื่ออำนวยความสะดวก มีแหล่งที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย WEF IMD PRS และ GI ๒) การใช้อำนาจ ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ มีแหล่งที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย PRS BF (TI) WJP และ EIU ๓)

การใช้เงินงบประมาณไม่คุ้มค่าเอื้อประโยชน์ มีแหล่งที่ เกี่ยวข้องประกอบด้วย WEF และ EIU และ ๔) ประสิทธิภาพการดำเนินการต่อต้านการทุจริต มีแหล่งที่ เกี่ยวข้องประกอบด้วย BF (TI) PERC และ V-DEM

๒. ดัชนีการรับรู้การทุจริต มีความสำคัญอย่างไร

๒.๑ ความสำคัญทางยุทธศาสตร์ ปัจจุบันได้มีการกำหนดให้ ระดับคะแนนดัชนีการรับรู้ การทุจริตเป็นเป้าหมาย ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี ที่ เกี่ยวข้องกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ แผนแม่บทรองรับยุทธศาสตร์ชาติ แผน ปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ซึ่งกำหนดให้ภายในปี ๒๕๘๐ ประเทศไทย มีระดับ คะแนนอยู่ในลำดับ ๑ ใน ๒๐ ลำดับแรกของโลก และแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ รวมทั้งยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ ๓ (พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) กำหนดให้เมื่อสิ้นสุดแผน ประเทศไทยมีระดับคะแนนมากกว่า ร้อยละ ๕๐

๒.๒ ความสำคัญในบริบทสถานะของประเทศไทยในสายตานานาชาติ เนื่องจากคะแนน CPI นั้นเป็นการสะท้อนภาพลักษณ์การทุจริตของประเทศต่างๆ ทั่วโลกที่เราไม่สามารถปฏิเสธได้ เพราะคะแนน ดัชนี CPI เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่กลุ่มนักลงทุนใช้ประเมินความน่าสนใจในการลงทุนของแต่ละประเทศ โดย มองว่าการทุจริตเป็นหนึ่งในปัจจัยที่เป็นต้นทุนหรือเป็นความเสี่ยงในการเข้ามาประกอบธุรกิจ หากประเทศใด มีคะแนนดัชนี CPI ที่สูงย่อมสะท้อนถึงภาพลักษณ์ของประเทศที่ดีและสร้างความเชื่อมั่น ดึงดูดให้กับนักลงทุน จากต่างประเทศเข้ามาลงทุนเพิ่มขึ้นอีกด้วย ส่วนที่ 2 ดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index : CPI)

๑. วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต . มาตรการป้องกันการทุจริตสามารถจะช่วยลด ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบ และการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายในที่ เหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยงด้านการทุจริต ตลอดจนการ สร้างจิตสำนึกและค่านิยมในการต่อต้านการทุจริต ให้แก่บุคลากรขององค์กรถือเป็นการป้องกันการเกิดการ ทุจริตในองค์กร ทั้งนี้ การน าเครื่องมือประเมินความ เสี่ยงมาใช้ในองค์กรจะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับ หนึ่งว่า การดำเนินการขององค์กรจะ ไม่มีการทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิดโอกาสที่จะ ประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่ มีการน าเครื่องมือประเมิน ความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้โดยให้เป็นส่วนหนึ่ง ของการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งไม่ใช่การเพิ่มภาระงานแต่อย่างใด การประเมินความเสี่ยงการทุจริต เป็น เครื่องมือที่ใช้ในการค้นหา หรือระบุจุดอ่อน (Weakness) ของระบบต่างๆ ภายในองค์กรที่อาจเป็นช่องให้เกิด การทุจริต และเป็นการ มุ่งหาความเป็นไปได้ (Potential) ที่จะเกิดการกระทำการทุจริตในอนาคต วัตถุประสงค์หลักของการประเมินความเสี่ยงการทุจริต : เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐ มีมาตรการ ระบบ หรือ

แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต ซึ่งเป็น มาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพต่อไป

2. การบริหารจัดการความเสี่ยงมีความแตกต่างจากการตรวจสอบภายในอย่างไร การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการท างานในลักษณะที่ทุกภาระงานต้องประเมินความเสี่ยง ก่อนปฏิบัติงานทุกครั้ง และแทรกกิจกรรมการตอบโต้ความเสี่ยงไว้ก่อนเริ่มปฏิบัติงานหลักตามภาระงานปกติ ของการเฝ้าระวังความเสี่ยงล่วงหน้าจากทุกภาระงานร่วมกัน โดยเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบปกติที่มี การรับรู้และยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (ผู้นำส่งงานให้) เป็นลักษณะ Pre-Decision ส่วนการตรวจสอบ ภายในจะเป็นในลักษณะกำกับติดตามความเสี่ยง เป็นการสอบทาน เป็นลักษณะ Post-Decision 3. กรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต กรอบตามหลักของการควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) ตามมาตรฐาน COSO 2013 (Committee of Sponsoring Organizations 2013) ซึ่งมาตรฐาน COSO เป็นมาตรฐาน ที่ได้รับการยอมรับมาตั้งแต่เริ่มออกประกาศใช้เมื่อปี 1992 โดยที่ผ่านมามีการออกแนวทางด้านการควบคุม

1. ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผล กระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะ บรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ของกองทุน

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้ง กระบวนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่ เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถ ยอมรับได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะ มุ่งเน้นแผนงาน/โครงการที่ สำคัญ ซึ่งผลสำเร็จของแผนงาน/โครงการที่มีผลกระทบสูงต่อการบรรลุ ความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์

ความเสี่ยงโครงการ หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อ การบรรลุ ตามเป้าประสงค์ของโครงการ

การบริหารความเสี่ยงโครงการ คือ กระบวนการบริหารงานโครงการที่มีระบบและขั้นตอนของ การระบุ ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การวางแผนความเสี่ยง และการติดตามความเสี่ยง ในการ สนับสนุนการวางแผน และการดำเนินโครงการให้คำนึงถึงความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้

อย่างเป็นระบบ เหมาะสมกับ ทรัพยากรที่มีและส่งผลให้โครงการนั้นสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้

2. ประเภทและองค์ประกอบของความเสี่ง ประเภทของความเสี่ง แบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) ความเสี่งด้านกลยุทธ์(Strategic Risk : S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจ

ใน ภาพรวม โดยความเสี่งที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่งเนื่องจาก

— การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้

ไม่ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์

— เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำให้โครงการ

ขาดการ ยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วน ได้ ส่วนเสียอย่างแท้จริง

— เป็นความเสี่งที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้โดยไม่

ถูกต้อง

2) ความเสี่งด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ

ประสิทธิผลหรือ ผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่งที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่งเนื่องจากกระบวนการภายในของ องค์กร/กระบวนการ/ เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการ ดำเนินโครงการ

3) ความเสี่งด้านการเงิน (Financial Risk: F) เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณและ

การเงินของ องค์กร เช่น การบริหารการเงินที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสมทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อ สถานการณ์ ปรมาณ การงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เนื่องจากขาด การจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม การจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหาร งบประมาณและการเงินดังกล่าว เป็นต้น

4) ความเสี่งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C) เกี่ยวข้อง

กับการ ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการท านิติกรรม สัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

3. องค์ประกอบกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM องค์ประกอบของความเสี่ยง แบ่งเป็น 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็น องค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบทิศทางการบริหารความเสี่ยง ขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในองค์กรจะสะท้อนการดำเนินงานชัดเจนขึ้น เมื่อพิจารณาให้รอบ ครอบคลุมถึงปัจจัยภายในและปัจจัย ภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร

- ปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร ปรัชญา การบริหารความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร เป็นต้น

- ปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมืองทั้งในประเทศและต่างประเทศ โรคระบาด ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กฎเกณฑ์การกำกับดูแลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting) การกำหนด วัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง การพิจารณาคัดเลือกกระบวนการ/แผนงาน/ โครงการ ซึ่งการ คัดเลือกมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงจะมุ่งเน้นไปที่มีความสำคัญและมีนัยสำคัญต่อการ บรรลุ ความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ ให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง ควรกำหนดให้ชัดเจนและสื่อสารให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องในองค์กร เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน โดย มีลักษณะวัตถุประสงค์ที่ดี (SMART) ดังนี้

- Specific มีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง สามารถทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรเข้าใจตรงกันได้
- Measurable สามารถวัดผล ได้ว่าวัตถุประสงค์นั้นบรรลุสำเร็จหรือไม่ ไม่ว่าในเชิงปริมาณหรือ เชิง คุณภาพ
- Attainable สามารถทำให้ บรรลุผลได้ภายใต้ศักยภาพ ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมที่องค์กรมีอยู่
- Relevant มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ และเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
- Timely มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน ในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

3) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) การระบุความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและ
ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์
ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใด
หรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิด ความผิดพลาดความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่
ตัวอย่างประเด็นความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยงที่สำคัญ เช่น

- ความเสียหายหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร
- ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
- เหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเสียโอกาส ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ จะต้องพิจารณา
ประเภทหรือปัจจัยเสี่ยงในทั้ง 4 ด้าน คือ

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

(2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)

(4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)

รวมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดจากสาเหตุทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยในแต่ละประเภทของความ
เสี่ยงหรือแต่ละกระบวนการหรือกิจกรรมอาจจะมีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้

4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ภายหลังจากระบุความเสี่ยงได้แล้วจะต้องพิจารณา
ความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนที่เคยทำการควบคุม แล้วจึง ท การประเมินโอกาสที่จะเกิดขึ้นและระดับความรุนแรง
ของความเสี่ยงนั้น การประเมินความเสี่ยงสามารถทำการ ประเมินทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยการ
ประเมินจะพิจารณาให้ครอบคลุม 2 ประเด็น ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่มีต่อองค์กร

หากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจริง ผลกระทบอาจพิจารณาความเสียหายทางการเงินและไม่ใช่งาน
การเงิน โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับ 1 เท่ากับ น้อยมาก

ระดับ 2 เท่ากับ น้อย

ระดับ 3 เท่ากับ ปานกลาง

ระดับ 4 เท่ากับ สูง

ระดับ 5 เท่ากับ สูงมาก

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาสและผลกระทบแล้ว ให้จัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินตามตารางการวิเคราะห์ซึ่งจะทำให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่ต้องบริหารจัดการก่อนโดยมี เกณฑ์มาตรฐานระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk / Risk Matrix) ดังนี้

5) การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เมื่อความเสี่ยงได้รับการประเมินและบ่งชี้ตามระดับความสำคัญแล้ว หน่วยงานต้องมีการจัดการ ความเสี่ยง โดยสามารถใช้วิธีใดวิธีหนึ่งตามหลัก 4 ประการ (4T) คือ

(1) การยอมรับ (Take) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการหรือยอมรับ ได้แล้วโดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้น แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

(2) การลดหรือควบคุม (Treat) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือความรุนแรงของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงหรือการวิเคราะห์หาวิธีการควบคุม/มาตรการหรือวิธีการใด ๆ ใน การที่จะป้องกันความสูญเสีย รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น

(3) การโอนหรือกระจาย (Transfer) การโอนหรือการกระจายความรับผิดชอบให้กับผู้อื่นใน การจัดการความเสี่ยง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่สามารถรับเอาไว้เองได้

(4) การหยุดหรือการหลีกเลี่ยง (Terminate) การหยุดหรือการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยง เหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

6) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities) ภายหลังจากประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องทำการ กำหนดแนวทางหรือกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมเพื่อให้ความเสี่ยงลดลง และหากความเสี่ยงอยู่ใน ระดับสูงหรือสูงมากต้องนำความเสี่ยงนั้นมาดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย

(1) กิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง เพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(2) เป้าหมาย/ผลสำเร็จของการดำเนินการ โดยกำหนดกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับผลผลิต ผลลัพธ์หรือความคืบหน้าของโครงการ โดยคำนึงถึงตัวชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ (ผลลัพธ์ ของกระบวนการ) ตามค่าเกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน

(3) ระยะเวลาดำเนินการ เป็นการระบุช่วงเวลาที่จะดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง

(4) ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง ซึ่งมีหน้าที่

- บทวนประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- กำหนดการควบคุมที่ต้องการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- ประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้รับการจัดการในปัจจุบันแล้ว
- กำหนดเวลาที่แน่นอนในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

7) ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information & Communication) หน่วยงานจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ถูกต้อง สามารถจัดการกับความเสี่ยง ตามลำดับความสำคัญ และมีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ต้องจัดให้มีช่องทาง การสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ไปยังกลุ่มเป้าหมายอย่างเพียงพอและเหมาะสมเพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจ ที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการ ทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลความ เสี่ยงในลักษณะต่าง ๆ และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละกระบวนการ/โครงการ

8) การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง (Monitoring) ตลอดเวลาการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง จะต้องติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ระบุปัจจัยเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นเพิ่มเติม และดำเนินการประเมินความ

เสี่ยงใหม่ เพื่อให้สามารถกำหนดแผนรองรับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และวิธีการบริหารความเสี่ยงที่ได้เลือกไว้เดิมหากพบปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินการ ควรได้รับการแก้ไขหรือหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีกว่าต่อไป ดังนั้นการติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง จึงเป็นขั้นตอนที่นำไปสู่ระบบการบริหารความเสี่ยงที่มี ความต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ เป็นการตามรอยของข้อมูลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพ และช่วยให้การตัดสินใจที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้น ง่ายขึ้นต่อไป

4. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

1) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กร เข้าใจความสำคัญ ในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถ เกิดขึ้นได้ การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องการให้ระบบนี้เกิดขึ้น โดย กำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติรวมถึง การกำหนดให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจ และบริหารงาน

2) การใช้คำเพื่อให้เข้าใจแบบเดียวกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหาร ความเสี่ยงแบบ เดียวกัน จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบาย กระบวนการเพื่อใช้ ในการระบุและ ประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจนเหมาะสม

3) การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการ ปฏิบัติตาม กระบวนการบริหารความเสี่ยง คือองค์กรที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

4) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การชี้แจงทำความเข้าใจต่อเจ้าหน้าที่ทุกคนขององค์กรให้เข้าใจ ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับและเข้าใจใน กระบวนการ และนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

5. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยง

1) ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน โดยมีความเข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องที่บ่งบอกถึง ความผิดพลาด ในการบริหารงานของกองทุน จึงไม่คัดเลือกกระบวนการ/โครงการที่มีความสำคัญมา ดำเนินการบริหารจัดการความ เสี่ยง หรือไม่ยอมรับที่จะนำความเสี่ยงที่แท้จริงของโครงการมาไว้ในแผน บริหารความเสี่ยง

2) บุคลากรในองค์กรมีความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการระบบ บริหารความเสี่ยง โดยไม่มีการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการจัดการระบบบริหารความเสี่ยงให้กับเจ้าหน้าที่ทุก

ระดับในหน่วยงาน ทำให้บุคลากรขององค์กรไม่เข้าใจการบริหารความเสี่ยงมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน จึงไม่ให้ความสำคัญและมีความคิดว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องน่าเบื่อหน่าย

3) ผู้มีหน้าที่ประเมินความเสี่ยงไม่ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการตามความเป็นจริง โดยมีความเห็นว่า โครงการที่รับผิดชอบไม่มีความเสี่ยง จึงประเมินความเสี่ยงโดยให้เกณฑ์คะแนนอยู่ในระดับต่ำหรือปานกลาง เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงของโครงการต้องถูกนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

4) ผู้มีหน้าที่ประเมินความเสี่ยงเลือกกลยุทธ์และ/หรือแนวทางการจัดการความเสี่ยงไม่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง ทำให้การบริหารความเสี่ยงไม่สำเร็จตามเป้าหมายของการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง

5) การบริหารความเสี่ยงไม่สามารถดำเนินการได้ทั่วทั้งองค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรไม่เห็นถึงประสิทธิผล ของการบริหารความเสี่ยงว่ามีส่วนทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้อย่างไร

6) นอกจากการตัดสินใจภายใต้สถานะความเสี่ยงตามข้อมูลที่มีแล้ว เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม อันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้หรือเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดการณ์มาก่อนทำให้ไม่สามารถบริหารความเสี่ยงให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

6. การระบุความเสี่ยง

โรงพยาบาลเจริญศิลป์ ได้ดำเนินการจัดการในการบริหารความเสี่ยง โดยมีการประชุม โดยให้พนักงานระดับรองเพื่อในการกำหนดประเด็นความเสี่ยงทางการทุจริต ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในหน่วยงานต่างๆ ของโรงพยาบาลเจริญศิลป์ ไม่ใช่หมายถึงเป็นการเกิดทุจริตขึ้นในองค์กรแล้ว โดยพิจารณาทั้งโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบ เพื่อให้ทราบถึงระดับความเสี่ยงและใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนตามแผนภูมิความเสี่ยง COSO ERM เพื่อให้ทราบว่าปัจจัยเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการก่อนหลังและสามารถตัดสินใจวางแผนบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม และจากการระดมความคิดเห็นดังกล่าวได้ทำการสรุปผลการประเมินความเสี่ยงทางการทุจริตขององค์กร โดยมีผลการระบุความเสี่ยงทางการทุจริตได้ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยงอาจเกิดขึ้น
ด้านกลยุทธ์	การแทรกแซงการดำเนินงานจากผู้บริหาร	S1 ผู้บริหารใช้อำนาจในการแทรกแซงการดำเนินงานของ ผู้ปฏิบัติงาน
ด้านการปฏิบัติงาน	บุคลากรในองค์กรขาด ความรู้ ความเข้าใจ	O1 ผู้บริหารและบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบ

	การสนับสนุนงบประมาณ โครงการ	O2 โครงการต่างๆ ที่ขอรับการสนับสนุน ไม่มีความหลากหลาย อีกทั้งโครงการที่ ได้รับการสนับสนุนไม่สอดคล้องกับภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
	การจัดซื้อจัดจ้าง	O3 การกำหนดขอบเขตข้อกำหนดการ จัดซื้อจัดจ้าง (TOR) เอื้อ ประโยชน์ต่อผู้ รับจ้างรายใดรายหนึ่ง รวมถึงเอื้อประโยชน์ ต่อการ ตรวจสอบงานของผู้รับจ้าง
ด้านการเงิน	การจัดทำงบประมาณ	F1 งบประมาณไม่สอดคล้องกับโครงการที่ ได้รับการสนับสนุน
ด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ	การปฏิบัติไม่เป็นไปตาม ระเบียบ หลักเกณฑ์	C1 การใช้ช่องว่างของระเบียบ หลักเกณฑ์ ในการดำเนินงาน
		C2 บุคลากรและผู้บริหารไม่ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ ขององค์กร โดยให้ เหตุผลว่าไม่ทราบหรือไม่เข้าใจในระเบียบ หลักเกณฑ์นั้น

7. การประเมินความเสี่ยง เมื่อได้กำหนดประเด็นหรือปัจจัยเสี่ยงแล้ว ได้นำมาให้คะแนนในแต่ละ
 ภาระความเสี่ยงตามที่กำหนดไว้ แล้วทำการจัดลำดับความเสี่ยงโดยคำนวณจากระดับความเสี่ยง (Risk
 Exposure) ซึ่งเท่ากับผลคูณของคะแนน ระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบความเสียหายที่จะเกิดขึ้น โดย
 กำหนดลงในแผนภูมิความเสี่ยงซึ่งจะทำให้ สามารถลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและเพื่อให้ได้เห็นภาพรวม
 ของการกระจายตัวของความเสี่ยงทั้งหมดดังนี้

8. การจัดการความเสี่ยง คณะทำงานได้พิจารณาประเด็นหรือปัจจัยเสี่ยงและได้กำหนด
 แนวทางในการจัดการความเสี่ยงตามลำดับของความเสี่ยงได้ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	แถบสี	ความหมาย
ต่ำ	เขียว	ระดับที่ยอมรับได้ - ไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้อง มีการจัดการเพิ่มเติม - สามารถควบคุมดูแลใน กระบวนการปฏิบัติงานปกติได้

ปานกลาง	เหลือง	ระดับที่ยอมรับได้ - ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกัน ไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ - ต้องกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบติดตามงานอย่างใกล้ชิด
สูง	ส้ม	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ - ต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือพอยอมรับได้ - กำหนดให้จัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง
สูงมาก	แดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ - ต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือพอยอมรับได้ ในทันที - กำหนดให้จัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความ เสี่ยงเป็นลำดับแรก

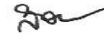
9. การบริหารความเสี่ยง เมื่อมีการจัดลำดับความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อนหลังแล้วจึงได้วิเคราะห์เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการกับแต่ละปัจจัยความเสี่ยงโดยคำนึงถึงต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย (Cost) และผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Benefit) ภายใต้ทางเลือกต่าง ๆ ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะเริ่มจากการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ใน ระดับความเสี่ยงสูงมาก (สีแดง) หรือระดับสูง (สีส้ม) ก่อน เพื่อลดความถี่และความรุนแรงของความสูญเสียให้ลงมา อยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลาง (สีเหลือง) หรือระดับความเสี่ยงต่ำ (สีเขียว) ของแผนภูมิความเสี่ยง หลังจาก ดำเนินการตามมาตรการควบคุมที่กำหนดในแผนบริหารความเสี่ยงแล้วระดับความเสี่ยงจะลดลงและความเสี่ยงที่ คงเหลืออยู่ (Residual Risk) ต้องอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งแนวทางกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับจัดการความเสี่ยงมี 4 วิธี คือ

- 1) การหยุดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง
- 2) การลดหรือควบคุมความสูญเสีย พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น
- 3) การยอมรับความเสี่ยงไว้เอง หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลย ที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยงแต่ควรมี มาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

4) การถ่ายโอนหรือกระจายความเสี่ยง ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง และการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น โดยได้กำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงไว้ ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยงอาจเกิดขึ้น	มาตรการควบคุมความเสี่ยง	ผลการดำเนินการควบคุม
S1 ผู้บริหารใช้อำนาจในการแทรกแซงการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงาน	การดำเนินงานที่สำคัญ ควรใช้ใน รูปแบบ คณะทำงานหรือ คณะกรรมการในการ พิจารณา	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อ พิจารณาในเรื่องต่างๆ ตาม พรบ จัดซื้อจัดจ้างฯ และการสรรหา หรือเลื่อนระดับของ พนักงาน (เอกสารประกอบ 1)
O1 ผู้บริหารและบุคลากรขาด ความรู้ความเข้าใจเกี่ยว กฎระเบียบและหลักเกณฑ์ใน การดำเนินงานขององค์กร	จัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจ ให้กับ ผู้บริหารและบุคลากรของ องค์กรเกี่ยวกับ กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ที่สำคัญในการ ดำเนินงานขององค์กร	รพ.เจริญศิลป์ ได้มีการอบรม สำหรับบุคลากรที่เข้าใหม่และ พนักงานที่สนใจผ่านระบบ ออนไลน์แล้ว 2 ครั้ง
O2 โครงการต่างๆ ที่ขอรับการ สนับสนุน ไม่มีความ หลากหลาย อีกทั้งโครงการที่ ได้รับการ สนับสนุนไม่ สอดคล้องกับภารกิจ และ ยุทธศาสตร์ขององค์กร	1. จัดตั้งคณะทำงานกลั่นกรอง โครงการ ทั้งหมดร่วมกัน เพื่อ พิจารณาโครงการ ที่เชื่อมโยงต่อ ยุทธศาสตร์และภารกิจ ของ หน่วยงาน 2. จัดลำดับความสำคัญของ โครงการที่ ขอรับการสนับสนุน	การกลั่นกรองโครงการดำเนินงาน โดยผู้บริหารของหน่วยงาน แต่ยังไม่มีการแต่งตั้งในรูปแบบ คณะกรรมการ
O3 การกำหนดขอบเขต ข้อ กำหนดการจัดซื้อจัดจ้าง (TOR) เอื้อประโยชน์ต่อผู้ รับจ้างเพียง รายได้รายหนึ่ง รวมไปถึงเอื้อ ประโยชน์ต่อ การตรวจรับงาน ของผู้รับจ้าง	1. กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการ ให้ คະแนนด้านเทคนิคในชัดเจน และ ประกาศลงในข้อกำหนดการจัดซื้อจัด จ้าง TOR 2. โครงการหรือการจัดซื้อจัดจ้าง ที่ใช้ งบประมาณไม่สูง เปิดโอกาส ให้ผู้รับ จ้างรายใหม่เข้ามามีส่วน ร่วมในการดำเนินงาน	1.อยู่ระหว่างดำเนินการ โดยส่วน งานพัสดุมีแผนในการ ดำเนินการ ในลักษณะการทำเป็น Workshop เพื่อจัดแบ่ง ประเภท การจัดซื้อจัดจ้าง และหารือ ร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อ กำหนดหลักเกณฑ์ในการ พิจารณาด้านเทคนิคให้เป็น มาตรฐานเดียวกัน แต่เนื่องจาก สถานการณ์การแพร่ระบาด เชื้อ ไวรัสจึงไม่สามารถจัดทำ Workshop ได้ 2.อยู่ระหว่าง

		จัดทำและนำเสนอผู้บริหารเพื่อประกาศเป็น นโยบาย/มาตรการสำหรับการจัดซื้อจัดจ้างของสำนักงาน
F1 งบประมาณไม่สอดคล้องกับโครงการที่ได้รับการสนับสนุน	กำหนดให้มีการจัดทำหลักเกณฑ์ในการ พิจารณาและเงื่อนไขในการให้การ สนับสนุนให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับ การให้บริการ เพื่อเป็นมาตรฐานและลด การใช้ดุลพินิจในการให้การสนับสนุน	ดำเนินการแล้ว ในปีงบประมาณ 2565
C1 การใช้ช่องว่างของระเบียบหลักเกณฑ์ ในการดำเนินงาน	1. จัดตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการ ในการกำกับดูแลพิจารณาปรับปรุง แนวทางในการปฏิบัติงาน 2. จัดทำมาตราหรือแนวปฏิบัติ นำมา รองรับระเบียบ หลักเกณฑ์ ในการ ดำเนินงาน เพื่อเป็นการปิดช่องว่าง ของกฎระเบียบหรือหลักเกณฑ์นั้น รวมไปถึงเป็นการลดการใช้ดุลพินิจของผู้บริหาร	อยู่ระหว่างดำเนินการ เนื่องจากสถานการณ์โควิดจึงทำให้บุคลากรทำงานอยู่กับจึงยังไม่มี การแต่งตั้งเป็น คณะกรรมการ โดยคาดว่าจะเริ่มดำเนินการในเดือนเมษายน 2566
C2 บุคลากรและผู้บริหารไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ขององค์กรโดยให้ เหตุผลในการไม่ทราบหรือไม่ เข้าใจในกฎระเบียบ หลักเกณฑ์นั้น	1. สร้างความตระหนักรู้ในเรื่องของ กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ให้กับบุคลากร ผู้บริหาร ในทุกระดับ 2. จัดทำคู่มือธรรมาภิบาล เพื่อให้ บุคลากร ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางใน การดำเนินงานได้อย่างชัดเจน	1. มีการจัดอบรมให้กับบุคลากร เข้าใหม่และผู้สนใจแล้วปีละ ๑ ครั้ง (ตาม O1) และมีแผนจัดอบรมและทำ Workshop ร่วมกันทั้งหมด ในเดือนพฤษภาคม 2566 2. ได้จัดทำ “ข้อบังคับ คณะกรรมการส่งเสริมการจัดประชุม ว่าด้วยหลักธรรมาภิบาล พ.ศ. 2563” ซึ่งได้รับความเห็นชอบตามมติคณะกรรมการส่งเสริมการ จัดประชุมและ ใน การประชุม และประกาศ



(นายสัจพงษ์ โชคคติวัฒน์)

นายแพทย์ชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่ง
ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเจริญศิลป์