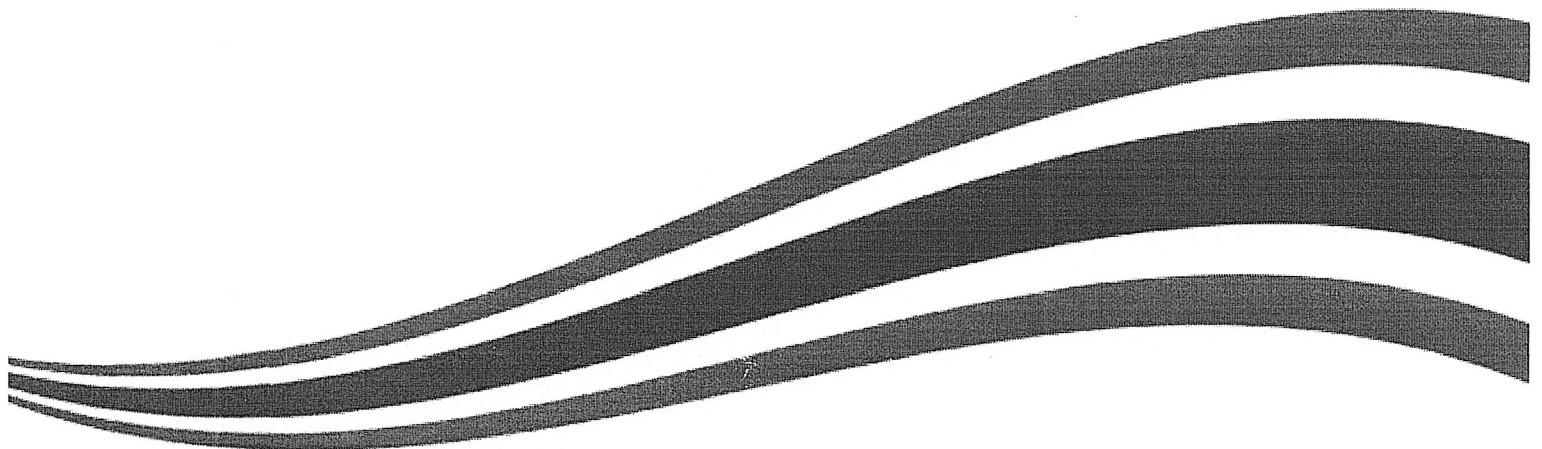
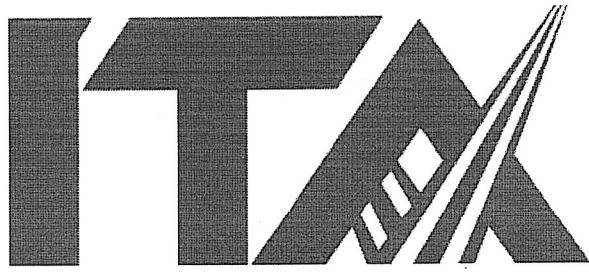




**รายงานแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต  
โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราช องค์ที่ ๑๗**





รายงานแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต  
โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราช องค์ที่ ๑๗  
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๙



การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส  
ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ  
(*Integrity & Transparency Assessment*)  
ประจำปีงบประมาณ 2569

## คำนำ

ตามที่หน่วยงานได้ดำเนินโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาแนวทางการดำเนินงานควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้แต่ละกลุ่มงานดำเนินการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดทำความเสี่ยงในการปฏิบัติงานตามหลักการควบคุมภายในนั้น

ผลจากการดำเนินโครงการดังกล่าว ทำให้หน่วยงานได้รับข้อมูลความเสี่ยงจากทุกกลุ่มงาน อย่างเป็นระบบ ครบคลุมภารกิจหลักของหน่วยงาน จึงได้นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ ประมวลผล และจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ เพื่อกำหนดมาตรการควบคุม ป้องกัน และลดโอกาสการเกิดการทุจริตในการปฏิบัติงาน

แผนฉบับนี้จึงเป็นการบูรณาการผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการดังกล่าว ให้เกิดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมิน ITA

โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราช องค์กรที่ ๑๗

มีนาคม ๒๕๖๙

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	
หลักการและเหตุผล	๑
วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยง	๑
บทที่ ๒ หลักการในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต	
การประเมินความเสี่ยง	๒
การประเมินความเสี่ยงการทุจริตโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราช องค์กรที่ ๑๗	๓
บรรณานุกรม	

## บทที่ ๑ บทนำ

### หลักการและเหตุผล

หน่วยงานได้ดำเนินการระบุนโยบายความเสี่ยงการทุจริต โดยอาศัยข้อมูลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาแนวทางการดำเนินงานควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ซึ่งแต่ละกลุ่มงาน ได้ร่วมกันวิเคราะห์กระบวนการงานในความรับผิดชอบ และระบุจุดเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต

การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบมุ่งเน้นการปรับ “ระบบ” เพื่อลดจำนวนคดีทุจริตและประพฤติมิชอบในหน่วยงานภาครัฐ โดยการพัฒนาเครื่องมือเพื่อสร้างความโปร่งใส มุ่งเน้น การสร้างนวัตกรรม และมาตรการในการต่อต้านการทุจริตที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีมาตรการระบบหรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงาน ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต องค์ประกอบหรือปัจจัยที่นำไปสู่การทุจริต ประกอบด้วย Pressure/Incentive หรือแรงกดดันหรือ แรงจูงใจ Opportunity หรือ โอกาส ซึ่งเกิดจากช่องโหว่ ของระบบต่าง ๆ คุณภาพการควบคุม กำกับควบคุม ภายในขององค์กรมีจุดอ่อน และ Rationalization หรือ การหาเหตุผลสนับสนุนการกระทำตามทฤษฎี สามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle)

### วัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

มาตรการป้องกันการทุจริตสามารถช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตในองค์กรได้ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต การออกแบบและการปฏิบัติงานตามมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมจะช่วยลดความเสี่ยงด้านการทุจริต ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกและค่านิยมในการต่อต้านการทุจริต ให้แก่บุคลากรขององค์กรถือเป็นการป้องกันการเกิดการทุจริตในองค์กร

ทั้งนี้ การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรจะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการขององค์กรจะไม่มีทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มี การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งไม่ใช่การเพิ่มภาระงานแต่อย่างใด หรือระบุ จุดอ่อน (Weakness) ของระบบต่าง ๆ ภายในองค์กร ที่อาจเป็นช่องให้เกิดการทุจริต และเป็นการมุ่งหาความ เป็นไปได้ (Potential) ที่จะเกิดการกระทำทุจริตในอนาคต ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล

วัตถุประสงค์หลักของการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีมาตรการระบบหรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตซึ่งเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ โดยได้พัฒนาเกณฑ์การประเมินเชิงคุณภาพ “ระบบการบริหารจัดการ ความเสี่ยงการทุจริต”

## บทที่ ๒

### หลักการในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

#### การประเมินความเสี่ยง

ในการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์เพื่อวัดระดับโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงและวัดระดับผลกระทบของความเสี่ยงนั้น ๆ โดยนำเหตุการณ์ความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงที่มีการค้นพบหรือระบุได้มาทำการวัดหรือประเมินระดับความรุนแรง กับความถี่หรือโอกาสที่จะเป็นไปได้เพื่อระบุระดับความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งมียอดประกอบหลักในการพิจารณาอยู่ ๒ ประการคือโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดและผลกระทบ (Impact) ที่เกิดขึ้น โดยโอกาสที่จะเกิด คือความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ ในช่วงเวลาหนึ่งและผลกระทบที่เกิดขึ้นคือความเสียหายที่เกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อองค์กร หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ทั้งนี้จะต้องมีการกำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิด และระดับของผลกระทบที่จะเกิด เพื่อให้สามารถกำหนดดีหรือจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ พิจารณาโอกาสในการเกิดความเสี่ยง จากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือ การคาดการณ์ล่วงหน้า ของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต โดยจัดระดับของการเกิดความเสี่ยงเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก แทนด้วยตัวเลข ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ ตามลำดับ

#### เกณฑ์การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

Risk Score					
โอกาสเกิด	ผลกระทบ				
	๑	๒	๓	๔	๕
๕	สูง	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
๔	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
๓	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก
๒	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
๑	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง

#### ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

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

การให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริตโดยพิจารณาจากขั้นตอนการดำเนินงานพิจารณา จาก ๒ ปัจจัย คือ โอกาสเกิด (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) จะได้รับระดับความรุนแรงของความเสี่ยง การทุจริต (Risk Score) ว่าอยู่ในระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง หรือต่ำ ตามเกณฑ์ที่หน่วยงานได้กำหนดไว้ ในขั้นตอนที่ ๑ โดยตารางการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต การให้คะแนนความเสี่ยงการทุจริต และระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต โดยกำหนดให้มีขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยง ตามแผนการประเมินของแบบแผนรายงาน ดังนี้

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ๙ ขั้นตอน

๑. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
๒. การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง (Risk Management)
๓. เมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix)
๔. การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk-Control Matrix Assessment)
๕. แผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan)
๖. การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง
๗. จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง
๘. การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง
๙. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง

#### การประเมินความเสี่ยงการทุจริตโรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชองค์ ที่ ๑๗

โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราช องค์ที่ ๑๗ ได้ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการทุจริตในกระบวนการปฏิบัติงานตามหลักของการควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) โดยได้พิจารณาเลือกประเด็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการทุจริตในขั้นตอนการดำเนินงานมาเป็นปัจจัยในการทำการประเมินความเสี่ยง

#### ขั้นตอนที่ ๑ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

Known Factor	ความเสี่ยงทั้ง ปัญหา / พฤติกรรมที่เคยรับรู้เคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำ หรือมีประวัติ มีมานานอยู่แล้ว
Unknown Factor	ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต ปัญหา / พฤติกรรม ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (คิดล่วงหน้า ตีตนไปก่อนไข้เสมอ)

อธิบายรายละเอียดความเสี่ยงการทุจริต เช่น รูปแบบ พฤติการณ์การทุจริตที่มีความเสี่ยงการทุจริตเท่า่นั้น และควรอธิบายพฤติการณ์ความเสี่ยงให้ละเอียด ชัดเจน มากที่สุด





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

ตารางที่ ๑ ระบุความเสี่ยง Known Factor หรือ Unknown Factor

ลำดับ	โอกาส/ความเสี่ยงการทุจริต	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Known Factor	Unknown Factor
๑	กระบวนการความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการจัดหาพัสดุ ขั้นตอนย่อยที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยง กระบวนการเบิกจ่ายพัสดุไม่เพียงพอต่อความต้องการของหน่วยรับบริการ กระบวนการจัดทำแผนไม่ครบถ้วน และถูกต้อง หากมีการจัดซื้อเร่งด่วน อาจมีการเอื้อประโยชน์ให้เอกชน		√
๒	กระบวนการความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการเบิกจ่ายค่าเล่าเรียนบุตร ขั้นตอนย่อยที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยง - การตรวจอัตราหรือประเภทสถาบันการศึกษารัฐ/เอกชนไม่เป็นไปตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (เบิกเกินสิทธิ)		√
๓	กระบวนการความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการใช้รถทางราชการ ขั้นตอนย่อยที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยง การใช้รถราชการไม่เป็นไปตามระเบียบและกฎหมาย เบิกค่าซ่อมแซมรถโดยใช้เอกสารและข้อมูลอันเป็นเท็จ ข้อมูลการใช้รถราชการเป็นเท็จเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตน		√

### ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง (Risk Management)

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

- สถานะสีเขียว  ความเสี่ยงระดับต่ำ
- สถานะสีเหลือง  ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถใช้ความรอบคอบระมัดระวังในระหว่างปฏิบัติงาน ตามปกติควบคุมดูแลได้
- สถานะสีส้ม  ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงานภายในองค์กร มีหลายขั้นตอน จำยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุมข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ
- สถานะสีแดง  ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกคนที่ไม่รู้จักไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ ๒ แสดงสถานะความเสี่ยง

ลำดับ	ขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงทุจริต	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง
๑	กระบวนการความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการจัดหาพัสดุ ขั้นตอนย่อยที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยง กระบวนการเบิกจ่ายพัสดุไม่เพียงพอต่อความต้องการของหน่วยรับบริการ กระบวนการจัดทำแผนไม่ครบถ้วน และถูกต้อง หากมีการจัดซื้อเร่งด่วน อาจมีการเอื้อประโยชน์ให้เอกชน	√			
๒	กระบวนการความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการเบิกจ่ายค่าเล่าเรียนบุตร ขั้นตอนย่อยที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยง - การตรวจอัตราหรือประเภทสถาบันการศึกษารัฐ/เอกชนไม่เป็นไปตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (เบิกเกินสิทธิ)	√			
๓	กระบวนการความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการใช้รถทางราชการ ขั้นตอนย่อยที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยง การใช้รถราชการไม่เป็นไปตามระเบียบและกฎหมาย เบิกค่าซ่อมแซมรถโดยใช้เอกสารและข้อมูลอันเป็นเท็จ ข้อมูลการใช้รถราชการเป็นเท็จเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตน	√			

**ขั้นตอนที่ ๓ เมทริกซ์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix)**

ขั้นตอนที่ ๓ นำโอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต ที่มีสถานะความเสี่ยงระดับสูงจนถึงความเสี่ยงระดับสูงมาก ที่เป็นสีส้มและสีแดง จากตารางที่ ๒ มาทำการหาค่าความเสี่ยงรวม ซึ่งได้จากระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวังที่มีค่า ๑ - ๓ คูณด้วยระดับความรุนแรงของผลกระทบที่มีค่า ๑ - ๓ เช่นกัน เกณฑ์ให้ค่า ๑ - ๓ มีดังนี้

**ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง** มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการงานนั้น ๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็น MUST หมายถึง ว่าเป็นความจำเป็นสูงของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตที่ต้องการป้องกันไม่ดำเนินการได้ค่าของ MUST คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๓ หรือ ๒

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็นกิจกรรม หรือขั้นตอนรองของกระบวนการงานนั้น ๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็น SHOULD หมายถึง ว่าเป็นความจำเป็นต่ำในการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตค่าของ SHOULD คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๑ เท่านั้น

**ระดับความรุนแรงของผลกระทบ** มีแนวทางในการพิจารณาดังนี้

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาครีเอกชน ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผลกระทบทางการเงิน รายได้ลดรายจ่ายเพิ่ม Financial ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer / User ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อกระบวนการภายใน InternalProcess หรือ กระบวนการเรียนรู้ องค์ความรู้ Learning & Growth ค่าอยู่ที่ ๑ หรือ ๒

ตารางที่ ๓ ตารางเมทริกซ์ระดับความเสี่ยงการทุจริต (Risk level matrix)

ลำดับ	ขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงการทุจริต	ระดับ ความ จำเป็น ของการ เฝ้าระวัง ๓ ๒ ๑	ระดับความ รุนแรงของ ผลกระทบ ๓ ๒ ๑	ค่าความเสี่ยง รวมจำเป็น x รุนแรง
๑	กระบวนการความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิด ผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการจัดหาพัสดุ ขั้นตอนย่อยที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยง กระบวนการเบิกจ่ายพัสดุไม่เพียงพอต่อความต้องการ ของหน่วยรับบริการ กระบวนการจัดทำแผนไม่ ครบถ้วน และถูกต้อง หากมีการจัดซื้อเร่งด่วน อาจมี การเอื้อประโยชน์ให้เอกชน	๒	๒	๔
๒	กระบวนการความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจ เกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการเบิกจ่ายค่าเล่าเรียน บุตร ขั้นตอนย่อยที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยง - การตรวจอัตราหรือประเภทสถาบันการศึกษารัฐ/ เอกชนไม่เป็นไปตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (เบิกเกินสิทธิ)	๒	๒	๔
๓	กระบวนการความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจ เกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการใช้รถทางราชการ ขั้นตอนย่อยที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยง การใช้รถ ราชการไม่เป็นไปตามระเบียบและกฎหมาย ข้อมูลการ ใช้รถราชการเป็นเท็จเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตน	๒	๑	๒

ตารางที่ ๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต

ลำดับ	โอกาส/ความเสี่ยง	กิจกรรมหรือขั้นตอนหลัก MUST	กิจกรรมหรือขั้นตอนรอง SHOULD
๑	กระบวนการความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการจัดหาพัสดุ ขั้นตอนย่อยที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยง กระบวนการเบิกจ่ายพัสดุไม่เพียงพอต่อความต้องการของหน่วยรับบริการ กระบวนการจัดทำแผนไม่ครบถ้วน และถูกต้อง หากมีการจัดซื้อเร่งด่วน อาจมีการเอื้อประโยชน์ให้เอกชน	๒	
๒	กระบวนการความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการเบิกจ่ายค่าเล่าเรียนบุตร ขั้นตอนย่อยที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยง - การตรวจอัตราหรือประเภทสถาบันการศึกษารัฐ/เอกชนไม่เป็นไปตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (เบิกเกินสิทธิ)	๒	
๓	กระบวนการความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการใช้รถทางราชการ ขั้นตอนย่อยที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยง การใช้รถราชการไม่เป็นไปตามระเบียบและกฎหมาย เบิกค่าซ่อมแซมรถโดยใช้เอกสารและข้อมูลอันเป็นเท็จ ข้อมูลการใช้รถราชการเป็นเท็จเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตน	๑	

ตารางที่ ๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบตาม Balanced Scorecard

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

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

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

ดี จัดการได้ทันที ทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ / ผู้รับมอบผลงานองค์กร ไม่มีผลเสียทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม

พอใช้ จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ใช้บริการ / ผู้รับมอบผลงานองค์กรแต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ

อ่อน จัดการไม่ได้ หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่าย มีผลกระทบถึงผู้ใช้บริการ / ผู้รับมอบผลงานและยอมรับไม่ได้ ไม่มีความเข้าใจ

ลำดับ	ขั้นตอนย่อยที่มีความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน	คุณภาพการ จัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
			ค่าความเสี่ยงระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยงระดับกลาง	ค่าความเสี่ยงระดับสูง
๑	กระบวนการความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการจัดหาพัสดุ ขั้นตอนย่อยที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยง กระบวนการเบิกจ่ายพัสดุไม่เพียงพอต่อความต้องการของหน่วยรับบริการ กระบวนการจัดทำแผนไม่ครบถ้วน และถูกต้อง หากมีการจัดซื้อเร่งด่วน อาจมีการเอื้อประโยชน์ให้เอกชน	ดี		ปานกลาง	
๒	กระบวนการความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการเบิกจ่ายค่าเล่าเรียนบุตรขั้นตอนย่อยที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยง - การตรวจอัตราหรือประเภทสถาบันการศึกษา/เอกชนไม่เป็นไปตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (เบิกเกินสิทธิ)	ดี		ปานกลาง	
๓	กระบวนการความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการใช้รถทางราชการ ขั้นตอนย่อยที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยงการใช้รถราชการไม่เป็นไปตามระเบียบและกฎหมาย เบิกค่าซ่อมแซมรถโดยใช้เอกสารและข้อมูลอันเป็นเท็จ ข้อมูลการใช้รถราชการเป็นเท็จ เพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตน	ดี	ค่อนข้างต่ำ		

### ขั้นตอนที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan)

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

(กรณีที่หน่วยงานทำการประเมินการควบคุมความเสี่ยงในตารางที่ ๔ ไม่พบว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง เลย แต่พบว่าความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับ ต่ำ หรือ ค่อนข้างต่ำ ให้ทำการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในเชิงเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต หรือให้หน่วยงานพิจารณาทำการเลือกภารกิจงานหรือกระบวนการหรือการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดหรือมีโอกาสดังกล่าวความเสี่ยงการทุจริตนำมาประเมินความเสี่ยงการทุจริตเพิ่มเติม)

ตารางที่ ๕ พิจารณาเหตุการณ์ความเสี่ยง ที่มีค่าความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ ๔ ตามลำดับความรุนแรงความเสี่ยงที่อยู่ในระดับ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริตต่อไป ตามแบบรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

ลำดับ	โอกาส/ความเสี่ยงทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต (ควบคุมความเสี่ยงการทุจริต)
๑	กระบวนการความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการจัดหาพัสดุ ขั้นตอนย่อยที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยง กระบวนการเบิกจ่ายพัสดุไม่เพียงพอต่อความต้องการของหน่วยรับบริการ กระบวนการจัดทำแผนไม่ครบถ้วน และถูกต้อง หากมีการจัดซื้อเร่งด่วน อาจมีการเอื้อประโยชน์ให้เอกชน	- จัดซื้อจัดจ้างตามแผน/ประจำปี - ควบคุมแผนจัดซื้อโดยใช้ google sheet และ Dashboard แบบ Real-time
๒	กระบวนการความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการเบิกจ่ายค่าเล่าเรียนบุตร ขั้นตอนย่อยที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยง - การตรวจอัตราหรือประเภทสถาบันการศึกษารัฐ/เอกชนไม่เป็นไปตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (เบิกเกินสิทธิ)	- กำหนด Checklist การตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร - จัดให้มีการตรวจสอบก่อนการอนุมัติเบิกจ่าย
๓	กระบวนการความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการใช้รถทางราชการ ขั้นตอนย่อยที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยง การใช้รถราชการไม่เป็นไปตามระเบียบและกฎหมาย เบิกค่าซ่อมแซมรถโดยใช้เอกสารและข้อมูลอันเป็นเท็จ ข้อมูลการใช้รถราชการเป็นเท็จเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตน	- กำหนดให้มีระบบบันทึกการใช้รถที่ครบถ้วน ถูกต้องและตรวจสอบได้ - ติดตามตรวจสอบการใช้รถราชการเป็นระยะ

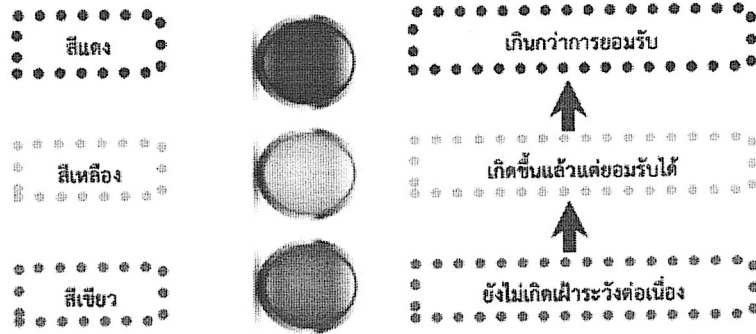
### ขั้นตอนที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๖ เพื่อติดตามเฝ้าระวัง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงการทุจริตในกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงของขั้นตอนที่ ๕ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการสร้างตะแกรงดัก เพื่อเป็นการยืนยันผลการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใด โดยการแยกสถานะของการเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริตต่อไป ออกเป็น ๓ สี ได้แก่ สีเขียว สีเหลือง และสีแดง

### ตารางที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

ลำดับ	มาตรการป้องกันการทุจริต	โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	สถานะความเสี่ยง		
			เขียว	เหลือง	แดง
๑	- จัดซื้อจัดจ้างตามแผน/ประจำปี - ควบคุมแผนจัดซื้อโดยใช้ google sheet และ Dashboard แบบ Real-time	กระบวนการความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการจัดหาพัสดุ ขั้นตอนย่อยที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยง กระบวนการเบิกจ่ายพัสดุไม่เพียงพอต่อความต้องการของหน่วยรับบริการ กระบวนการจัดทำแผนไม่ครบถ้วน และถูกต้อง หากมีการจัดซื้อเร่งด่วน อาจมีการเอื้อประโยชน์ให้เอกชน	√		
๒	- กำหนด Checklist การตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร - จัดให้มีการตรวจสอบซ้ำก่อนการอนุมัติเบิกจ่าย	กระบวนการความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการเบิกจ่ายค่าเล่าเรียนบุตร ขั้นตอนย่อยที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยง - การตรวจอัตราหรือประเภทสถาบันการศึกษารัฐ/เอกชนไม่เป็นไปตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (เบิกเกินสิทธิ)	√		
๓	- กำหนดให้มีระบบบันทึกการใช้รถที่ครบถ้วน ถูกต้อง และตรวจสอบได้ - ติดตามตรวจสอบการใช้รถราชการเป็นระยะ	กระบวนการความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการใช้รถทางราชการ ขั้นตอนย่อยที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยง การใช้รถราชการไม่เป็นไปตามระเบียบและกฎหมาย เบิกค่าซ่อมแซมรถโดยใช้เอกสารและข้อมูลอันเป็นเท็จ ข้อมูลการใช้รถราชการเป็นเท็จเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตน	√		

ตารางที่ ๖ ให้รายงานสถานะของการเฝ้าระวังการทุจริตตามแผนบริหารความเสี่ยงในตารางที่ ๕ ว่าอยู่ในสถานะความเสี่ยงระดับใด เพื่อพิจารณาทำกิจกรรมเพิ่มเติม กรณีอยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้



สถานะตามสี	นิยามตามสถานะสี
สถานะสีเขียว	ไม่เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง <b>ยังไม่ต้องทำกิจกรรมเพิ่ม</b>
สถานะสีเหลือง	เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง แต่แก้ไขได้ทันท่วงที ตามมาตรการ / นโยบาย / โครงการ / กิจกรรมที่เตรียมไว้ <b>แผนใช้ได้ผล</b> ความเสี่ยงการทุจริตลดลงระดับ ความรุนแรง < ๓
สถานะสีแดง	เกิดกรณีที่อยู่ในข่าย <b>ยังแก้ไขไม่ได้</b> ควร มีมาตรการ / นโยบาย / โครงการ / กิจกรรม เพิ่มขึ้น <b>แผนใช้ไม่ได้ผล</b> ความเสี่ยงการทุจริตไม่ลดลงระดับความรุนแรง > ๓

### ขั้นตอนที่ ๗ จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๗ นำผลจากทะเบียนเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต จากตารางที่ ๖ ออกตามสถานะ ๓ สถานะ ซึ่งในขั้นตอนที่ ๗ สถานะความเสี่ยงการทุจริตที่อยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้จะต้องมีกิจกรรมหรือ มาตรการอะไรเพิ่มเติมต่อไป โดยแยกสถานะเพื่อท าระบบบริหารความเสี่ยงออกเป็น ดังนี้

- ๗.๑ เกินกว่าการยอมรับ (สถานะสีแดง Red) ควร มีกิจกรรมเพิ่มเติม
- ๗.๒ เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ ควร มีกิจกรรมเพิ่มเติม (สถานะสีเหลือง Yellow)
- ๗.๓ ยังไม่เกิดเฝ้าระวังต่อเนื่อง (สถานะสีเขียว Green)

#### ตารางที่ ๗ ตารางจัดทำระบบความเสี่ยง

##### ๗.๑ สถานะสีแดง Red เกินกว่าการยอมรับ ควร มีกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงการทุจริต(สถานะสีแดง)	มาตรการป้องกันการทุจริต เพิ่มเติม
-	-

##### ๗.๒ สถานะสีเหลือง Yellow เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ ควร มีกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเหลือง)	มาตรการป้องกันการทุจริต เพิ่มเติม
-	-

๗.๓ สถานะสีเขียว Green ยังไม่เกิดให้เฝ้าระวังต่อเนื่อง

ลำดับ	ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเขียว)	มาตรการป้องกันการทุจริต เพิ่มเติม
๑	กระบวนการความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการจัดหาพัสดุ ขั้นตอนย่อยที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยง กระบวนการเบิกจ่ายพัสดุไม่เพียงพอต่อความต้องการของหน่วยรับบริการ กระบวนการจัดทำแผนไม่ครบถ้วน และถูกต้อง หากมีการจัดซื้อเร่งด่วน จะเป็นการเอื้อกับเอกชน	ยังไม่เกิดให้เฝ้าระวังต่อเนื่อง
๒	กระบวนการความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการเบิกจ่ายค่าเล่าเรียนบุตร ขั้นตอนย่อยที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยง - การตรวจอัตราหรือประเภทสถาบันการศึกษารัฐ/เอกชน ไม่เป็นไปตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (เบิกเกินสิทธิ)	ยังไม่เกิดให้เฝ้าระวังต่อเนื่อง
๓	กระบวนการความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการใช้รถทางราชการ ขั้นตอนย่อยที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยง การใช้รถราชการไม่เป็นไปตามระเบียบและกฎหมาย เบิกค่าซ่อมแซมรถโดยใช้เอกสารและข้อมูลอันเป็นเท็จ ข้อมูลการใช้รถราชการเป็นเท็จเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตน	ยังไม่เกิดให้เฝ้าระวังต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ ๘ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๘ เป็นการจัดทำรายงานสรุปให้เห็นในภาพรวมว่า มีผลจากการบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามขั้นตอนที่ ๘ มีสถานะความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับติดตามประเมินผล (สี) สถานะความเสี่ยง

- สีเขียว ● หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ
- สีเหลือง ○ หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง
- สีแดง ● หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก

ตารางที่ ๘ ตารางรายงานการบริหารความเสี่ยง

ลำดับ	สรุปสถานะความเสี่ยงการทุจริต (เขียว เหลือง แดง)		
	เขียว	เหลือง	แดง
๑	กระบวนการความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการจัดหาพัสดุ	-	-
๒	กระบวนการความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการเบิกจ่ายค่าเล่าเรียนบุตร	-	-
๓	กระบวนการความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการใช้รถทางราชการ	-	-

ขั้นตอนที่ ๙ ดำเนินการรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงทุจริต  
ดำเนินการจัดทำในไตรมาส ๔ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๙



### บรรณานุกรม

ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงสาธารณสุข. คู่มือประเมินความเสี่ยงการทุจริต FRAs : FRAUD RISK-ASSESSMENTS ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓.

ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงสาธารณสุข. คู่มือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ราชการบริหารส่วนภูมิภาค ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. ๒๕๕๙. รายงานการพิจารณาศึกษา เรื่อง การแก้ไขปัญหาระบบอุปถัมภ์ในระบบราชการไทยให้เป็นรูปธรรม. สำนักกรรมการ ๓ สำนักงานเลขาธิการสภานิติบัญญัติแห่งชาติ.

ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. ๒๕๖๐ ผลการสำรวจดัชนีสถานการณ์คอร์รัปชันไทย (Corruption Situation Index : CSI). ธันวาคม ๒๕๖๐

กองบริหารความเสี่ยงและสกัดกั้นการทุจริตในภาครัฐ (กบส.).สำนักงาน ป.ป.ท.คู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริตประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖.