



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร กลุ่มงานบริหารทั่วไป งานนิติการ โทร.๑๘๑๐

ที่ สพ ๐๐๓๒.๑๐๑.๑/ฉน๗๕

วันที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๖๕

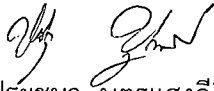
เรื่อง ขออนุมัติใช้แนวปฏิบัติการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร

ตามมติคณะรัฐมนตรี ประชุมเมื่อวันที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๓ ขับเคลื่อนแผนแม่บทการป้องกันการปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) ภายใต้วิสัยทัศน์ “กระทรวงสาธารณสุขใสสะอาด ร่วมต้านทุจริต (MOPH Zero Tolerance)” และเป็นองค์กรคุณธรรมอย่างยั่งยืนร่วมสร้างวัฒนธรรมต่อต้านการทุจริต ยกกระดับธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการแบบบูรณาการ เพื่อสร้างวัฒนธรรมต่อต้านการทุจริตอย่างยั่งยืน นั้น

โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร เข้ารับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ MOIT ๑๙ การกำหนดมาตรการเพื่อจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนของหน่วยงาน ดังนั้น เพื่อเป็นการป้องกันความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนของทุกหน่วยงานในสังกัดโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ให้หน่วยงานของรัฐมีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ปลอดจากการทุจริต มีแนวทางในการป้องกันความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต จึงเห็นควรมีการกำหนดกรอบแนวทางการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน รายละเอียดตามแนบท้ายหนังสือฉบับนี้ จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณา หากเห็นชอบโปรดพิจารณาอนุมัติใช้เป็นกรอบแนวทางการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน นำเผยแพร่บนเว็บไซต์โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

  
(นางประชума บุตรแสงดี)

เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน  
หัวหน้ากลุ่มงานบริหารทั่วไป

ทราบ



(นายอิทธิพล จรัสโอฬาร)  
ผู้อำนวยการโรงพยาบาล  
โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร



แนวปฏิบัติการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน  
โรงพยาบาลเจ้าพระยามรราช ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕

# คำนำ

การประเมินความเสี่ยงผลประโยชน์ทับซ้อน ของโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยมราช ได้กำหนดขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน กระบวนการ ที่จะประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนจากภาระงานด้านภารกิจสนับสนุนตามอำนาจหน้าที่ของโรงพยาบาลนครปฐม จำนวน ๕ กระบวนการ ได้แก่ (๑) ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการใช้รถราชการ (๒) ความเสี่ยงเกี่ยวกับปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการเบิกค่าตอบแทน (๓) ความเสี่ยงเกี่ยวกับปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการจัดทำโครงการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ประชุม และสัมมนา (๔) ความเสี่ยงเกี่ยวกับปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการจัดหาพัสดุ และ (๕) ความเสี่ยงเกี่ยวกับปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการใช้ทรัพย์สินของทางราชการ ซึ่งมีความเสี่ยงต่อการเกิดการทุจริตสูง

โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยมราช ได้จัดทำแนวปฏิบัติการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน เพื่อกำหนดมาตรการในการป้องกันการทุจริต การบริหารงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และแก้ไขปัญหาการกระทำผิดวินัยของเจ้าหน้าที่รัฐที่เป็นปัญหาสำคัญ เพื่อลดความเสี่ยงด้านการทุจริตซึ่งจะเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการของโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยมราช จะไม่มีการทุจริตหรือหากตรวจพบการทุจริตที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาก็น้อยกว่าองค์กรอื่นหรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงการทุจริตมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ

นอกจากนี้ การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการดำเนินงานจะส่งผลดีในการตรวจสอบขั้นตอนกระบวนการดำเนินงานที่มีความเสี่ยง และนำไปสู่การจัดการหาแนวทางในการป้องกันการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนป้องกันการทุจริตในองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ ๓ ซึ่งในการประชุมคณะกรรมการ ป.ป.ช. ครั้งที่ ๑/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๒ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ได้มีมติเห็นชอบให้ขยายกรอบเวลาของยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ให้ใช้ต่อไปจนถึงวันที่ ๓๐ กันยายน พ.ศ.๒๕๖๕ เพื่อประโยชน์ในการขับเคลื่อนแผนงานและให้สอดคล้องกับห้วงระยะเวลาในการขยายกรอบเวลาของยุทธศาสตร์ชาติฯ

งานนิติการ  
กลุ่มงานบริหารทั่วไป  
โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยมราช  
วันที่ ๒๓ มีนาคม ๒๕๖๕

# บทที่ ๑

## บทนำ

### ๑. หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันผลประโยชน์ทับซ้อน หรือความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม เป็นประเด็นปัญหาทางการบริหารภาครัฐที่เป็นบ่อเกิดของปัญหาการทุจริต ประพฤติมิชอบในระดับที่รุนแรงขึ้น และยังสะท้อนปัญหาการขาดหลักธรรมาภิบาลและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ การกระทำดังกล่าว อาจเกิดขึ้นโดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว ทั้งเจตนาหรือไม่เจตนาหรือบางเรื่องเป็นการปฏิบัติสืบต่อกันมา จนไม่เห็นว่าเป็นสิ่งผิดแต่อย่างใด พฤติกรรมเหล่านี้เป็นการกระทำความผิดทางจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์สาธารณะ (ประโยชน์ของส่วนรวม) แต่กลับตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงประโยชน์ของตนเองหรือพวกพ้อง

เพื่อให้การจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนมีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง แก่บุคลากรในองค์กร ตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงาน และมีอย่างต่อเนื่องในระหว่างทำงาน เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมีความรู้ ความเข้าใจถึงความหมายของ “ผลประโยชน์ทับซ้อน” ผลประโยชน์ทับซ้อนใดเกิดขึ้นบ่งชี้ในองค์กร อะไรคือจุดเสี่ยงที่ระบุในนโยบาย รวมถึงแนวทางในการสร้างมาตรการป้องกันหรือการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน ดังนั้น การจัดให้มีแนวการบริหารเพื่อป้องกันเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อนจะสร้างประโยชน์มากมายแก่องค์กร รวมถึงกลยุทธ์การจัดการที่มีประสิทธิภาพก็มีส่วนสำคัญอย่างมากในการช่วยให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตาม การสร้างความตื่นตัว และความเอาใจใส่ จะช่วยในการแสวงหาจุดเสี่ยงและพัฒนาวิธีการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นต่อไป

การมีผลประโยชน์ทับซ้อน ถือเป็นปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันประการหนึ่ง เพราะเป็นการแสวงหาประโยชน์ส่วนบุคคลโดยการละเมิดต่อกฎหมายหรือจริยธรรมด้วยการใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ไปแทรกแซงการใช้ดุลยพินิจในกระบวนการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ของรัฐ จนทำให้เกิดการละทิ้งคุณธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ขาดความเป็นอิสระ ความเป็นกลาง และความเป็นธรรม จนส่งผลกระทบต่อประโยชน์สาธารณะของส่วนรวม และทำให้ผลประโยชน์หลักขององค์กร หน่วยงาน สถาบันและสังคมต้องสูญเสียไป โดยผลประโยชน์ที่สูญเสียไปอาจอยู่ในรูปของผลประโยชน์ทางการเงิน คุณภาพการให้บริการ ความเป็นธรรมในสังคม รวมถึงคุณค่าอื่น ๆ ตลอดจนโอกาสในอนาคต อย่างไรก็ตามท่ามกลางผู้ที่จงใจกระทำความผิด ยังพบผู้กระทำความผิดโดยไม่เจตนา หรือไม่มีความรู้ในเรื่องดังกล่าวอีกเป็นจำนวนมาก จนนำไปสู่การถูกกล่าวหา ร้องเรียนเรื่องทุจริตหรือถูกกลโกงทางอาญา ผลประโยชน์ทับซ้อน หรือความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวม ( Conflict interest : COI ) เป็นประเด็นปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบในระดับที่รุนแรงขึ้น และยังสะท้อนปัญหาการขาดหลักธรรมาภิบาลและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศอีกด้วย

ดังนั้น ...

ดังนั้น การมีผลประโยชน์ทับซ้อน จึงถือเป็นการทุจริตคอร์รัปชันประเภทหนึ่ง เพราะเป็นการแสวงหาประโยชน์ส่วนบุคคลโดยการละเมิดต่อกฎหมายหรือจริยธรรมด้วยการใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ไปแทรกแซงการใช้ดุลยพินิจในกระบวนการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ของรัฐ จนทำให้เกิดการละทิ้งคุณธรรม ในการปฏิบัติหน้าที่สาธารณะ ขาดความเป็นอิสระ ความเป็นกลาง และความเป็นธรรม จนส่งผลกระทบต่อประโยชน์สาธารณะของส่วนรวม และทำให้ผลประโยชน์หลักขององค์กร หน่วยงาน สถาบันและสังคม ต้องสูญเสียไป โดยผลประโยชน์ที่สูญเสียไปอาจอยู่ในรูปของผลประโยชน์ทางการเงิน คุณภาพการให้บริการ ความเป็นธรรมในสังคม รวมถึงคุณค่าอื่น ๆ ตลอดจนโอกาสในอนาคตตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับสังคม อย่างไรก็ตามท่ามกลางผู้ที่จงใจกระทำ ความผิด ยังพบผู้กระทำความผิดโดยไม่เจตนาหรือไม่มีความรู้ ในเรื่องดังกล่าวอีกเป็นจำนวนมาก จนนำไปสู่การถูกกล่าวหาหรือเรียนเรื่องทุจริตหรือถูกลงโทษทางอาญา

## ๒. วัตถุประสงค์

๑.๒.๑ เพื่อลดความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อนอันอาจเกิดการทุจริตในหน่วยงาน

๑.๒.๒ เพื่อกำหนดมาตรการ กลไก วางระบบในการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน และกลไก การกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง

๑.๒.๓ เพื่อตรวจสอบการบริหารงานและการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่รัฐ ไม่ให้เกิด การแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวในตำแหน่งหน้าที่อันมิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี ยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรม ถูกกฎหมาย โปร่งใส และตรวจสอบได้

๑.๒.๔ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาต่อการบริหารราชการแผ่นดินแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน

## ๓. นิยามเฉพาะในการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน

**การประเมินความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการประเมินความเสี่ยงที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัย และควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการปฏิบัติงาน ที่อาจเกิดการทุจริต ด้วยการนำกรอบหลักการของการควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) ตามมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ (Committee of Sponsoring Organizations) มาใช้ในการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับการทุจริตของโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยมราช

**ผลประโยชน์ทับซ้อน** หมายถึง การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐกระทำการใด ๆ หรือดำเนินการในกิจการสาธารณะ ที่เป็นการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่หรือความรับผิดชอบในกิจการของรัฐหรือองค์กร ของรัฐ เพื่อประโยชน์ของรัฐหรือเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม แต่เจ้าหน้าที่ของรัฐได้มีผลประโยชน์ส่วนตัว เข้าไปแอบแฝง หรือเป็นผู้ที่มีส่วนได้เสียในรูปแบบต่าง ๆ หรือนำประโยชน์ส่วนตัวหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเข้ามามีอิทธิพลหรือเกี่ยวข้อง ในการใช้อำนาจหน้าที่หรือดุลยพินิจในการพิจารณาตัดสินใจในการกระทำการ ใด ๆ หรือดำเนินการดังกล่าวขึ้น เพื่อแสวงหาประโยชน์ในการทางการเงินหรือประโยชน์อื่น ๆ สำหรับตนเอง หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

การประเมิน...

**การประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน** จึงหมายถึงกระบวนการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่รัฐที่มีผลประโยชน์ส่วนตัวที่สามารถส่งผลทำให้การดำเนินกิจการสาธารณะที่เป็นการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่หรือความรับผิดชอบในกิจการของรัฐหรือองค์กรของรัฐ เพื่อประโยชน์ของรัฐ หรือเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม บิดเบือนไป ผลประโยชน์ส่วนตัวที่อ้างถึงนี้ไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปตัวเงินเสมอไป ด้วยการนำกรอบหลักการของการควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) ตามมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ (Committee of Sponsoring Organizations) มาใช้ในการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน ในประเด็นการกระทำผิดวินัยของเจ้าหน้าที่รัฐในสังกัดโรงพยาบาลนครปฐม จำนวน ๕ เรื่อง ได้แก่ การใช้รถราชการ การเบิกค่าตอบแทน การจัดทำโครงการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ประชุมและสัมมนา การจัดหาพัสดุ และการใช้ทรัพย์สินของทางราชการ

การจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission ) เป็นกรอบการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน

## บทที่ ๒

# กรอบการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน

### ๒.๑ กรอบการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน

การนำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงการทุจริตมาใช้ในองค์กรจะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการขององค์กรจะไม่มีทุจริต หรือในกรณีที่พบกับการทุจริตที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่น หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีให้นำเครื่องมือประเมินความเสี่ยงการทุจริตมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการป้องกันล่วงหน้าไว้ โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำซึ่งไม่ใช่การเพิ่มภาระงานแต่อย่างใด มาตรฐาน Committee of Sponsoring Organizations ๒๐๑๓ : COSO ๒๐๑๓ เป็นการควบคุมภายในตามแนวทางใหม่ COSO ๒๐๑๓ เน้นคำว่าประสิทธิผล (Effective Internal Control) ทำให้มั่นใจว่าระบบการควบคุมการควบคุมภายในใช้งานอยู่ ทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมและแต่ละองค์ประกอบต้องทำงานร่วมกันบูรณาการตั้งแต่ต้นจนจบ หากมีประเด็นใดที่ยังอ่อนแอ เป็นจุดอ่อนหรือไม่เพียงพอจะต้องรายงาน และป้อนกลับถึงผู้ที่เกี่ยวข้องและมีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการแก้ไขอย่างทันท่วงที ในกรอบเวลาที่เหมาะสมการเพิ่มเติมหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในของ COSO ๒๐๑๓ ถือว่ามีความสำคัญ และมีนัยทางด้านของกรอบแนวคิดอย่างมาก หากจะต้องนำเอาไปใช้ในการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ของกิจการให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดใหม่นี้มีประเด็นที่กิจการควรสนใจเป็นพิเศษในบางประการ และเชื่อมโยงสู่องค์ประกอบอื่น การปรับตัวครั้งใหญ่ของแนวคิดการควบคุมภายในตามกรอบ COSO ได้ทำให้เกิดกรอบแนวทางตามแนวคิดของ COSO ๒๐๑๓ ที่ปรับปรุงจากแนวคิดพื้นฐานของ COSO ๑๙๙๒ ในสาระสำคัญหลายประการ ประเด็นที่น่าจะอยู่เบื้องหลังการปรับกรอบแนวคิดครั้งใหม่ของ COSO ๒๐๑๓ Internal Control-Integrated Framework น่าจะมาจากการทบทวนบทบาทของระบบควบคุมภายใน ที่ใช้กันอยู่ในกิจการทุกกิจการ และทุกประเภท อย่างน้อย ๒ ประเด็น ได้แก่

**ประเด็นที่ ๑** โครงสร้างของการควบคุมภายในที่อยู่ใน COSO ๑๙๙๒ เพียงพอที่จะบรรเทา หรือลดระดับของความเสียหายทำให้ประกอบการของกิจการบรรลุตามวัตถุประสงค์แล้วหรือไม่

**ประเด็นที่ ๒** การเปลี่ยนแปลงของระบบควบคุมภายใน สามารถสะท้อนหรือควรสะท้อนว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจด้วยหรือไม่

**สิ่งที่ เป็น ความ เชื้อ ของ COSO ๒ ๐ ๑ ๓ Internal Control-Integrated Framework** คือ การเปลี่ยนแปลงของระบบควบคุมภายใน ควรจะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของธุรกิจ หรือ การเปลี่ยนแปลง ของเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงานจากที่เคยดำเนินการเอง

ไปสู่ ...

ไปสู่การว่าจ้าง ผู้ให้บริการภายนอกดำเนินการแทนซึ่งทำให้ต้องขยายการกำกับควบคุมออกไปสู่บุคลากรของ ผู้ให้บริการภายนอก ด้วยการปรับกรอบแนวทางการควบคุมภายในจาก COSO ๑๙๙๒ สู่ COSO ๒๐๑๓ Internal Control-Integrated Framework

(๑) ทำให้กิจการต่าง ๆ ได้มีโอกาสทบทวนระดับกลยุทธ์ว่า กิจการควรจะมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นการ ปรับปรุงประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในหรือไม่

(๒) ทำให้กิจการมีโอกาสในการบูรณาการและเชื่อมโยงหน้าที่ด้านการค้นหาความเสี่ยง และการกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance) ให้แทรกไว้ในระหว่างกระบวนการดำเนินธุรกรรม ของกิจการให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

(๓) ทำให้กิจการต้องมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในต้องทำให้ (ก) มีอยู่และ (ข) ปฏิบัติได้จริงในการทำ หน้าที่กำกับภาระงานต่าง ๆ ภายในกิจการ

**๒.๒ กรอบแนวคิดการควบคุมภายใน** Committee of Sponsoring Organizations ๒๐๑๓ : COSO ๒๐๑๓ ด้านกรอบแนวคิดการควบคุมภายใน ได้สร้างหลักการ ๑๗ ประการ แทรกไว้ในองค์ประกอบ ๕ องค์ประกอบ ของการควบคุมภายใน ดังนี้

องค์ประกอบ	หลักการ
<b>องค์ประกอบที่ ๑</b> สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)	หลักการที่ ๑ องค์กรยึดหลักความซื่อตรงและจริยธรรม หลักการที่ ๒ คณะกรรมการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อการกำกับดูแล หลักการที่ ๓ คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร มีอำนาจ การสั่งการชัดเจน หลักการที่ ๔ องค์กร จูงใจ รักษาไว้ และจูงใจพนักงาน หลักการที่ ๕ องค์กรผลักดันให้ทุกตำแหน่งรับผิดชอบ ต่อการควบคุมภายใน
<b>องค์ประกอบที่ ๒</b> การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	หลักการที่ ๖ กำหนดเป้าหมายชัดเจน หลักการที่ ๗ ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่าง ครอบคลุม หลักการที่ ๘ พิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต หลักการที่ ๙ ระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลงที่ กระทบต่อการ ควบคุมภายใน
<b>องค์ประกอบที่ ๓</b> กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)	หลักการที่ ๑๐ ควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ ยอมรับได้ หลักการที่ ๑๑ พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการ ควบคุม หลักการที่ ๑๒ ควบคุมให้นโยบายสามารถปฏิบัติได้

องค์ประกอบ ...



องค์ประกอบ	หลักการ
องค์ประกอบที่ ๔ สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)	หลักการที่ ๑๓ องค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ หลักการที่ ๑๔ มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร ให้การควบคุมภายในดำเนินต่อไปได้ หลักการที่ ๑๕ มีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ในประเด็นที่อาจกระทบต่อการควบคุมภายใน
องค์ประกอบที่ ๕ กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)	หลักการที่ ๑๖ ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน หลักการที่ ๑๗ ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายใน ทันเวลาและเหมาะสม

ทั้งนี้ องค์ประกอบการควบคุมภายในแต่ละองค์ประกอบและหลักการจะต้อง Present & Function (มีอยู่จริงและนำไปปฏิบัติได้) อีกทั้งทำงานอย่างสอดคล้องและสัมพันธ์กัน จึงจะทำให้การควบคุมภายใน มีประสิทธิผล

สำหรับการวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนนี้ จะเน้นตามมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ องค์ประกอบที่ ๒ หลักการที่ ๘ ในเรื่องการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเป็นหลัก

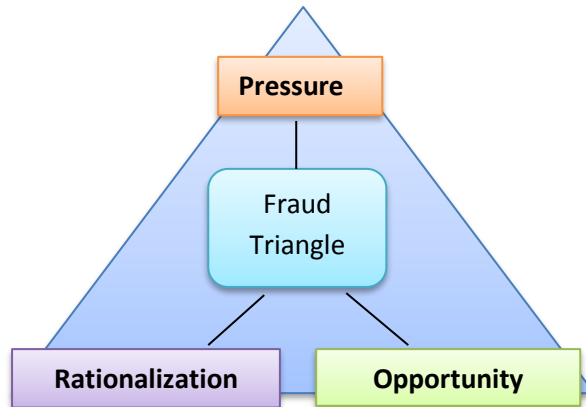
### ๒.๓ กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน

กรอบหรือภาระงานในการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน มี ๔ กระบวนการ ดังนี้

กระบวนการ	รายละเอียด
Corrective	แก้ไขปัญหาที่เคยรับรู้ว่าจะเกิด สิ่งที่มีประวัติอยู่แล้ว ทำอย่างไรจะไม่ให้เกิดซ้ำซ้ำอีก
Detective	เฝ้าระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยง ทำอย่างไรจะตรวจพบต้องสอดส่องตั้งแต่แรก ตั้งข้อบ่งชี้บางเรื่องที่น่าสงสัยทำการลดระดับความเสี่ยงนั้น หรือให้ข้อมูลเบาะแสนั้นแก่ผู้บริหาร
Preventive	ป้องกัน หลีกเลี่ยง พฤติกรรมที่นำไปสู่การสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิด ในส่วนที่พฤติกรรมที่เคยรับรู้ว่าจะเคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีก (Known Factor) ทั้งที่รู้ว่าทำไปมีความเสี่ยงต่อการทุจริต จะต้องหลีกเลี่ยงด้วยการปรับ Workflow ใหม่ ไม่เปิดช่องว่างให้การทุจริตเข้ามาได้
Forecasting	การพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่จะเกิดขึ้นและป้องกันป้องปรามล่วงหน้าในเรื่องประเด็นที่ไม่คุ้นเคย ในส่วนที่เป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากพยากรณ์ประมาณการล่วงหน้าในอนาคต (Unknown Factor)

#### ๒.๔ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการทุจริต

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่นำไปสู่ การทุจริต ประกอบด้วย Pressure/Incentive หรือแรงกดดันหรือแรงจูงใจ Opportunity หรือโอกาสซึ่งเกิดจากช่องโหว่ของระบบต่าง ๆ คุณภาพการควบคุม กำกับควบคุมภายในขององค์กร มีจุดอ่อน และ Rationalization หรือการหาเหตุผลสนับสนุนการกระทำตามทฤษฎี สามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle)



#### ๒.๕ ขอบเขตประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน

ตามกรอบการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ในตัวชี้วัดที่ ๑๐ การป้องกันการทุจริต ตัวชี้วัดย่อยที่ ๑๐.๑ การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต ข้อ 0๓๖ การประเมินความเสี่ยงการทุจริต และข้อ 0๓๗ การดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริต หน่วยงานที่เข้ารับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) จะต้องดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน

- ๑ • การระบุความเสี่ยง
- ๒ • การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง
- ๓ • เมทริกส์ระดับความเสี่ยง
- ๔ • การประเมินการควบคุมความเสี่ยง
- ๕ • แผนบริหารความเสี่ยง
- ๖ • การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง
- ๗ • จัดทาระบบการบริหารความเสี่ยง
- ๘ • การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง
- ๙ • การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง

๒.๖ ขั้นตอน...

## ๒.๖ ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนมี ๙ ขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นเตรียมการ : ประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน

ก่อนทำการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน ต้องทำการคัดเลือกงาน หรือกระบวนการงาน จากภารกิจ ในแต่ละประเภทที่จะทำการประเมิน เมื่อคัดเลือกได้แล้ว ให้ทำการคัดเลือกกระบวนการงานของประเภท ด้านนั้น ๆ โดยเฉพาะการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน และจัดเตรียมข้อมูล ขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือแนวทาง หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงลงมือทำการตามขั้นตอน ประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน

๑. เลือกงานด้านที่จะทำการประเมินประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน



๒. เลือกกระบวนการงาน จากงานที่จะทำการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน



๓. เตรียมข้อมูล ขั้นตอน แนวทาง หรือเกณฑ์การปฏิบัติงานของกระบวนการงาน ที่จะทำการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน

### ๒.๖.๑ ขั้นตอนที่ ๑ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ขั้นตอนที่ ๑ นำข้อมูลที่ได้จากขั้นเตรียมการในส่วนรายละเอียดขั้นตอน แนวทางหรือเกณฑ์ การปฏิบัติงานของกระบวนการงานที่จะทำการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน ซึ่งในขั้นตอน การปฏิบัติงานนั้นย่อมาประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อย ในการระบุความเสี่ยงตามขั้นตอนที่ ๑ ให้ทำการระบุ ความเสี่ยง อธิบายรายละเอียด รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยงเฉพาะที่มีความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ ทับซ้อนเท่านั้น และในการประเมินต้องคำนึงถึงความเสี่ยงในภาพรวมของการดำเนินงาน เรื่องที่จะทำ การประเมินด้วย เนื่องจากในกระบวนการปฏิบัติงานตามขั้นตอนอาจไม่พบความเสี่ยง หรือโอกาสเสี่ยงต่ำ แต่อาจพบว่ามีความเสี่ยงในเรื่องนั้น ๆ ในการดำเนินงานที่ไม่ได้อยู่ในขั้นตอนก็เป็นได้ โดยไม่ต้องคำนึงว่าหน่วยงานจะมีมาตรการป้องกันหรือแก้ไขความเสี่ยงการทุจริตนั้นอยู่แล้ว นำข้อมูลรายละเอียดดังกล่าว ลงในประเภทของความเสี่ยง ซึ่งเป็น **Known Factor** หรือ **Unknown Factor**

Known Factor ...

<b>Known Factor</b>	ความเสี่ยงทั้ง ปัญหา/เหตุการณ์ที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดขึ้น หรือมีประวัติ มีตำนาน อยู่แล้ว
<b>Unknown Factor</b>	ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากการพยากรณ์ ประมาณการล่วงหน้า ในอนาคต ปัญหา/เหตุการณ์ ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (คิด ล่วงหน้า ตีตนไปก่อนไข้เสมอ)

เทคนิคในการระบุความเสี่ยงหรือค้นหาความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้



ตารางที่ ๑ ตารางระบุความเสี่ยง (Know Factor และ Unknown Factor)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน	ประเภทความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน	
		Know Factor	Unknown Factor
	อธิบายรูปแบบ พฤติการณ์ประเด็น ผลประโยชน์ทับซ้อนของกระบวนการ หรือ งานที่เลือกมาทำการประเมินความเสี่ยงว่ามี โอกาส หรือความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ ทับซ้อน		

### ตารางที่ ๑

อธิบายรายละเอียดความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน เช่น รูปแบบ พฤติการณ์ที่มีความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนเท่านั้น และควรอธิบายพฤติการณ์ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน ให้ละเอียดและชัดเจนมากที่สุด

- ความเสี่ยงที่เคยเกิด หรือคาดว่าจะเกิดซ้ำสูงมีประวัติอยู่แล้ว ให้ใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง Known Factor

- หากไม่เคยเกิดหรือไม่มีประวัติมาก่อน แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ในอนาคตว่ามีโอกาสเกิด ให้ใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง Unknown Factor

- หน่วยงานสามารถปรับแบบได้โดยไม่ระบุว่าเป็นประเภท Known Factor หรือ Unknown Factor ก็ได้

### ๒.๖.๒ ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์สถานะความเสี่ยง

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

ความหมายของสถานะความเสี่ยงตามสีไฟจราจร มีรายละเอียดดังนี้

สถานะสีเขียว ความเสี่ยงระดับต่ำ

สถานะสีเหลือง ความเสี่ยงระดับปานกลาง และสามารถให้ความรอบคอบระมัดระวัง ในระหว่างปฏิบัติงาน ตามปกติควบคุมดูแลได้

สถานะสีส้ม ความเสี่ยงระดับสูง เป็นกระบวนการที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงาน ภายในองค์กร มีหลายขั้นตอน จนยากต่อการควบคุม หรือไม่มีอำนาจควบคุม ข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ

สถานะสีแดง ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก คนที่ไม่รู้จักไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้ อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ

### ตารางที่ ๒ ตารางแสดงสถานะความเสี่ยง (แยกตามรายสีไฟจราจร)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง

## ตารางที่ ๒

นำโอกาส/ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน จากตารางที่ ๑ นำมาแยกสถานะ ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน ตามไฟสีจากราจร

สีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ

สีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง

สีส้ม หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูง

สีแดง หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก

### ๒.๖.๓ ขั้นตอนที่ ๓ เมทริกส์ระดับความเสี่ยง (Risk level matrix)

ขั้นตอนที่ ๓ นำโอกาส/ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน ที่มีสถานะความเสี่ยง ระดับสูงจนถึงความเสี่ยงระดับสูงมาก ที่เป็นสีส้ม และสีแดง จากตารางที่ ๒ มาทำการหาค่าความเสี่ยง รวม ซึ่งได้จากระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง ที่มีค่า ๑-๓ คูณด้วย ระดับความรุนแรงของผลกระทบ ที่มีค่า ๑-๓ เช่นกัน

ค่า ๑-๓ โดยมีเกณฑ์ในการให้ค่า ดังนี้

๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการนั้น ๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือ ขั้นตอนนั้น เป็น MUST หมายถึงมีความจำเป็นสูงของการเฝ้าระวังความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ ทับซ้อน ที่ต้องทำการป้องกันไม่ดำเนินการไม่ได้ ค่าของ MUST คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๓ หรือ ๒

- ถ้าเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็นกิจกรรม หรือขั้นตอนรองของกระบวนการนั้น ๆ แสดงว่ากิจกรรมหรือขั้นตอนนั้นเป็น SHOULD หมายถึงมีความจำเป็นต่ำในการเฝ้าระวังความเสี่ยง เกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน ค่าของ SHOULD คือ ค่าที่อยู่ในระดับ ๑ เท่านั้น

๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาครัฐหรือข่าย ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ ผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

- กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer/User ค่าอยู่ที่ ๒ หรือ ๓

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

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

ร.ร.	โอกาส/ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน	ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง ๓ ๒ ๑	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ ๓ ๒ ๑	ค่าความเสี่ยงรวม จำเป็น X รุนแรง

ตารางที่ ๓

นำข้อมูลที่มีสถานะความเสี่ยงใน ช่องสี่สี และสี่แดง จากตารางที่ ๒ มาหาค่าความเสี่ยงรวม(ระดับความเป็นของการเฝ้าระวัง คุณ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ)

แนวทางในการพิจารณา  
ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง และ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ

ตารางที่ ๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง

ร.ร.	โอกาส/ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน	กิจกรรมหรือขั้นตอนหลัก MUST	กิจกรรมหรือขั้นตอนรอง SHOULD
		ค่าควรเป็น ๓ หรือ ๒	ค่าควรเป็น ๑

ตารางที่ ๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบตาม Balanced Scorecard

โอกาส/ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน	๑	๒	๓
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึง หน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาครีเอกชน		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	

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

ขั้นตอนที่ ๔ ให้นำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น X รุนแรง) จากตารางที่ ๓ มาทำการประเมินการควบคุมความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน ว่ามีระดับการควบคุมความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับคุณภาพการจัดการ (คุณภาพการจัดการ สอดส่อง ใฝ่ระวังในงานปกติ) โดยเกณฑ์คุณภาพการจัดการ จะแบ่งเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

- ดี** จัดการได้ทันที ทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงาน องค์กรไม่มีผลเสียทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม
- พอใช้** จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้ กระทบถึงผู้ใช้บริการ / ผู้รับมอบผลงาน องค์กร แต่ยอมรับได้ มีความเข้าใจ
- อ่อน** จัดการไม่ได้ หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่าย มีผลกระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานและยอมรับไม่ได้ ไม่มีความเข้าใจ

### ตารางที่ ๔ ตารางแสดงการประเมินการควบคุมความเสี่ยง

โอกาส/ความเสี่ยง เกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน	คุณภาพ การจัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยง ระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยง ระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยง ระดับสูง
	ดี	ต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง
	พอใช้	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง
	อ่อน	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	สูง

ตารางที่ ๔ ให้นำค่าความเสี่ยงรวม (ความจำเป็น X ความรุนแรง) จากตารางที่ ๓ มาทำการประเมินการควบคุมความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน โดยการวิเคราะห์จากคุณภาพการจัดการขององค์กร กับความเสี่ยงเรื่องที่ทำประเมิน (ดี / พอใช้ / อ่อน) เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน มีค่าความเสี่ยงอยู่ระดับใด จะได้นำไปบริหารจัดการความเสี่ยง ตามความรุนแรงของความเสี่ยง

## ๒.๖.๕ ขั้นตอนที่ ๕ แผนบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๕ ให้เลือกเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงสุดจากการประเมินการควบคุมความเสี่ยง Risk-Control Matrix Assessment ในตารางที่ ๔ ที่อยู่ในช่องค่าความเสี่ยง อยู่ในระดับ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง มาทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามลำดับความรุนแรง (กรณีที่หน่วยงานทำการประเมินการควบคุมความเสี่ยง ในตารางที่ ๔ ไม่พบว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง เลย แต่พบว่าความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับ ต่ำ หรือ ค่อนข้างต่ำ ให้ทำการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในเชิงใฝ่ระวังความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน หรือให้หน่วยงานพิจารณาทำการเลือกภารกิจงาน หรือกระบวนการ หรือการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดหรือมีโอกาสเกิดความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน นำมาประเมิน ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน เพิ่มเติม)



ตารางที่ ๕ ตารางแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน

ชื่อแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน.....

ที่	รูปแบบ พฤติการณ์ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน	มาตรการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน

ตารางที่ ๕ พิจารณาเหตุการณ์ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน ที่มีค่าความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน จากตารางที่ ๔ ตามลำดับความรุนแรงความเสี่ยงที่อยู่ในระดับ สูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน ต่อไป

๒.๖.๖ ขั้นตอนที่ ๖ การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวัง

ขั้นตอนที่ ๖ เพื่อติดตามเฝ้าระวัง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน ในกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงของขั้นตอนที่ ๕ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการสร้างตะแกรงดัก เพื่อเป็นการยืนยันผลการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใด โดยการแยกสถานะ ของการเฝ้าระวังความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนต่อไป ออกเป็น ๓ สี ได้แก่ สีเขียว สีเหลือง และสีแดง

ตารางที่ ๖ ตารางจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

ที่	มาตรการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน	โอกาส/ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน	สถานะความเสี่ยง		
			เขียว	เหลือง	แดง

ตารางที่ ๖ ให้รายงานสถานะของการเฝ้าระวังการทุจริตตามแผนบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน ในตารางที่ ๕ ว่าอยู่ในสถานะความเสี่ยงระดับใด เพื่อพิจารณาทำกิจกรรมเพิ่มเติม กรณีอยู่ในข่ายที่ยังแก้ไขไม่ได้

สถานะตามสี	นิยาม
สถานะสีเขียว	ไม่เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง ยังไม่ต้องทำกิจกรรมเพิ่ม
สถานะสีเหลือง	เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายความเสี่ยง แต่แก้ไขได้ทันท่วงที ตามมาตรการ / นโยบาย / โครงการ / กิจกรรมที่เตรียมไว้ <b>แผนใช้ได้ผล</b> ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน ลดลง ระดับความรุนแรง < ๓
สถานะสีแดง	เกิดกรณีที่อยู่ในข่ายยัง <b>แก้ไขไม่ได้</b> ควรมีมาตรการ / นโยบาย / โครงการ / กิจกรรม เพิ่มขึ้นแผนใช้ไม่ได้ผล ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน ไม่ลดลง ระดับความรุนแรง > ๓

สีแดง...



**๒.๖.๗ ขั้นตอนที่ ๗ จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน**

ขั้นตอนที่ ๗ นำผลจากทะเบียนใฝ่ระวังความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน จากตารางที่ ๖ ออกตามสถานะ ๓ สถานะ ซึ่งในขั้นตอนที่ ๗ สถานะความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน ที่อยู่ในข่าย ที่ยังแก้ไขไม่ได้ จะต้องมิกิจกรรมหรือมาตรการอะไรเพิ่มเติมต่อไป โดยแยกสถานะเพื่อทำระบบบริหาร ความเสี่ยงดังนี้

- ๗.๑ เกินกว่าการยอมรับ (สถานะสีแดง Red) ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม
- ๗.๒ เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม (สถานะสีเหลือง Yellow)
- ๗.๓ ยังไม่เกิดใฝ่ระวังต่อเนื่อง (สถานะสีเขียว Green)

**ตารางที่ ๗ ตารางจัดทำระบบความเสี่ยง**

**๗.๑ สถานะสีแดง Red เกินกว่าการยอมรับ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม**

ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน (สถานะสีแดง)	มาตรการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนเพิ่มเติม

**๗.๒ สถานะสีเหลือง Yellow เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม**

ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน (สถานะสีเหลือง)	มาตรการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนเพิ่มเติม

**๗.๓ สถานะสีเขียว Green ยังไม่เกิด ใฝ่ระวังต่อเนื่อง**

ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน (สถานะสีเขียว)	มาตรการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนเพิ่มเติม

**๒.๖.๘ ขั้นตอนที่ ๘ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน**

ขั้นตอนที่ ๘ เป็นการจัดทำรายงานสรุปให้เห็นในภาพรวม ว่ามีผลจากการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนตามขั้นตอนที่ ๗ ว่ามีสถานะความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน อยู่ในระดับใด เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผล (สี) สถานะความเสี่ยง

สีเขียว หมายถึง ความเสี่ยงระดับต่ำ

สีเหลือง หมายถึง ความเสี่ยงระดับปานกลาง

สีแดง หมายถึง ความเสี่ยงระดับสูงมาก

**ตารางที่ ๘ ตารางรายงานการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน**

ที่	สรุปสถานะความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน (เขียว เหลือง แดง)		
	เขียว	เหลือง	แดง

## บทที่ ๓

### การประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน ของโรงพยาบาลเจ้าพระยามรราช

สรุปการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อนของโรงพยาบาลเจ้าพระยามรราช ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕  
(จากการประชุมวิเคราะห์ความเสี่ยงฯ เมื่อวันที่ ๑-๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๔)

ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน		
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
๑. การจัดซื้อจัดจ้างและการจัดหาพัสดุ	๑. มีระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องค่อนข้างมาก และมีการแก้ไขปรับปรุงระเบียบอยู่ตลอด ๒. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างจัดจ้างมีหลายขั้นตอน โดยผู้ปฏิบัติมีความรู้ความเข้าใจไม่เพียงพอ ทำให้เกิดการผิดพลาดได้ ๓. ผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างน้อย ๔. ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติด้วยความประมาท แต่ไม่มีเจตนา *โอกาส ที่ประชุมกำหนดความเสี่ยงที่เกิดในรอบปี ๑-๒ เรื่อง ให้คะแนน เท่ากับ ๑ ๓-๔ เรื่อง ให้คะแนน เท่ากับ ๒ ๕-๖ เรื่อง ให้คะแนน เท่ากับ ๓ ๗-๘ เรื่อง ให้คะแนน เท่ากับ ๔ ๙ เรื่อง ให้คะแนน เท่ากับ ๕	๓	๕	๑๕
๒. การเบิกจ่ายค่าตอบแทน (การเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลา การเดินทางไปราชการหรือการประชุมอบรม สัมมนา)	๑. การควบคุม กำกับ ดูแล ตรวจสอบ เรื่องการเบิกจ่ายค่าตอบแทน อาจเกิดข้อผิดพลาดไม่เป็นไปตามระเบียบข้อกฎหมายกำหนด ๒. ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจระเบียบ ข้อกฎหมาย หรือมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อย	๒	๕	๑๐

๓. การนำทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว (รถยนต์ของทางราชการ วัสดุสำนักงาน)	๑. ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบข้อกฎหมาย ๒. ขาดการควบคุม กำกับ ติดตาม หรือตรวจสอบการใช้ทรัพย์สินของทางราชการ	๒	๔	๘
๔. การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบของเจ้าหน้าที่	เจ้าหน้าที่ใช้หน้าที่รับผิดชอบช่วยเหลือ/เอื้อผลประโยชน์ให้กับพวกพ้อง	๒	๔	๘
๕. การรับของขวัญ	เจ้าหน้าที่ใช้หน้าที่ความรับผิดชอบช่วยเหลือให้ความสะดวกกับผู้รับบริการในการดำเนินการนั้น ๆ	๒	๒	๔
๖. การจัดประชุม อบรม สัมมนา	๑. ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระเบียบข้อกฎหมาย ๒. ขาดการควบคุม กำกับ ติดตาม			

### การจัดลำดับความเสี่ยง

จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน สามารถสรุปการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน ดังนี้

ประเด็นความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน	ลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
๑. การจัดซื้อจัดจ้าง และการจัดหาพัสดุ	ลำดับ ๑ (ระดับความเสี่ยงสูงมาก = ๑๕)
๒. การเบิกจ่ายค่าตอบแทน	ลำดับ ๒ (ระดับความเสี่ยงสูง = ๑๐)
๓. การนำทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว	ลำดับ ๓ (ระดับความเสี่ยงปานกลาง = ๘)
๔. การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบของเจ้าหน้าที่	ลำดับ ๓ (ระดับความเสี่ยงปานกลาง = ๘)
๕. การรับของขวัญ	ลำดับ ๔ (ระดับความเสี่ยงปานกลาง = ๔)
๖. .การจัดประชุม อบรม สัมมนา	ลำดับ ๕ (ระดับความเสี่ยงต่ำ = ๒)

### สรุปภาพรวมผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน

สรุปผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงอยู่ในระดับความเสี่ยงสูง และระดับความเสี่ยงปานกลาง และจะต้องดำเนินการแก้ไขหรือมีมาตรการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน ดังนี้

๑. การจัดซื้อจัดจ้าง และการจัดหาพัสดุ อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก จากการวิเคราะห์พบว่า มีระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก และมีการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมอยู่ตลอด กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างมีหลายขั้นตอน บางกระบวนการมีผู้ปฏิบัติงานเพียงคนเดียว อาจทำให้เกิดความผิดพลาดได้ ประกอบกับผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง หรือปฏิบัติงานด้วยความประมาท

๒. การเบิกจ่ายค่าตอบแทนอยู่ในระดับความเสี่ยงสูง จากการวิเคราะห์พบว่า การควบคุมกำกับดูแล ตรวจสอบเรื่องการเบิกจ่ายค่าตอบแทนอาจเกิดข้อผิดพลาด ไม่เป็นไปตามระเบียบข้อกฎหมายที่กำหนด และผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจระเบียบข้อกฎหมายไม่เพียงพอ หรือมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยหรือปฏิบัติงานด้วยความประมาทเล็กน้อย

๓. การนำทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว จากการวิเคราะห์พบว่า อยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลาง ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ ความเข้าใจระเบียบข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และขาดการควบคุมกำกับติดตาม หรือตรวจสอบการใช้ทรัพย์สินของทางราชการ

๔. การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบของเจ้าหน้าที่ จากการวิเคราะห์พบว่า อยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลาง ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจระเบียบข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และขาดการควบคุมกำกับติดตาม

๕. การรับของขวัญ จากการวิเคราะห์พบว่า ความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้น เช่น เจ้าหน้าที่ใช้หน้าที่ของตนช่วยเหลือผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดความสะดวกมากกว่าปกติธรรมดา

๖. การจัดประชุม อบรม สัมมนา จากการวิเคราะห์พบว่า ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ ความเข้าใจระเบียบข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และขาดการควบคุมกำกับติดตาม

### มาตรการจัดการความเสี่ยงในการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนในหน่วยงาน

๑. จัดทำแผนการฝึกอบรม และจัดส่งบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการเข้ารับการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับระเบียบข้อกฎหมาย และระเบียบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้

๒. สร้างองค์ความรู้ รวบรวมและสรุประเบียบ ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เผยแพร่ให้ผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน

๓. หัวหน้าหน่วยงานต้องควบคุม กำกับดูแล และตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อกฎหมายอย่างเคร่งครัด และมีการตรวจสอบภายในหน่วยงาน

๔. หากพบว่ามีกรกระทำผิดจะต้องดำเนินการทางวินัย ละเมิด และอาญาอย่างเคร่งครัด

๕. เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน เพื่อไม่ให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวในตำแหน่งหน้าที่อันมิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย โดยการฝึกอบรม การมอบนโยบายของผู้บริหารและการเผยแพร่กิจกรรมด้านการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม เพื่อสร้างจิตสำนึกสุจริต