

แบบฟอร์มการขอเผยแพร่ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงาน  
โรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวชิราลงกรณ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอุบลราชธานี  
ตามประกาศโรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวชิราลงกรณ  
เรื่องแนวทางการเผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณะผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงานพ.ศ. ๒๕๖๖  
สำหรับหน่วยงานภายในโรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวชิราลงกรณ

แบบฟอร์มการขอเผยแพร่ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของโรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวชิราลงกรณ

ชื่อหน่วยงาน : งานนิติการ กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป กลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ โรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวชิราลงกรณ

วัน/เดือน/ปี : ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๖

หัวข้อ : MOIT ๑๗

รายละเอียดข้อมูล :

MOIT๑๗ หน่วยงานมีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ อย่างเป็นระบบ  
ไตรมาสที่ ๒

๑. มีบันทึกข้อความ แสดงถึงการขออนุมัติจัดการประชุมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ประจำปี  
งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ของหน่วยงาน

๒. มีรายงานการประชุมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ของ  
หน่วยงาน

๓. มีบันทึกข้อความ ที่ผู้บริหารลงนามรับทราบรายงานแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.  
๒๕๖๖ ของหน่วยงานที่ชัดเจน และมีการขออนุญาตนำไปเผยแพร่บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน

๔. มีรายงานแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ของหน่วยงาน โดยจัดทำเป็นรูปเล่ม  
รายงาน ที่มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ทั้ง ๘ ขั้นตอน (ขั้นตอนที่ ๑-๘) หน้า  
๙๒-๑๐๐

๕. มีแบบฟอร์มการเผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณะผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงาน

ผู้รับผิดชอบการให้ข้อมูล

นางสาวอาทิตย์ยา พิกุลศรี  
นิติกร

ผู้อนุมัติรับรอง

นายแพทย์ ภูมิเดช  
ผู้อำนวยการสาธารณสุขชำนาญการ  
บริหารการในตำแหน่งหัวหน้า กลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ

ผู้รับผิดชอบการนำข้อมูลขึ้นเผยแพร่

นางสาวอาทิตย์ยา พิกุลศรี  
นิติกร



คำสั่งโรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ที่ ๑๑ / ๒๕๖๖

เรื่อง คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน  
โรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ จังหัดอุบลราชธานี

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตาม มาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยง ของหน่วยงานของรัฐประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๒ ข้อ ๕ กำหนดให้ต้องมีผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้ เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ โดยมีคณะกรรมการดังต่อไปนี้

๑.นายณัฐพงษ์ พิมพโคตร	รักษาการหัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ	ประธานกรรมการ
๒.นายสุระ เสนาเทพ	หัวหน้ากลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนงาน	รองประธานกรรมการ
๓.นางสาวสิริพร เกษียรสินธุ์	หัวหน้ากลุ่มงานการเงิน	กรรมการ
๔.นางสาวปรีชญาภรณ์ แสนทวีสุข	หัวหน้ากลุ่มงานทรัพยากรบุคคล	กรรมการ
๕.นายวุฒิชัย ศรีจันทร์	หัวหน้ากลุ่มงานพัสดุ	กรรมการ
๖.นางสาวนราพร อุประพันธ์	หัวหน้ากลุ่มงานบัญชี	กรรมการ
๗.นางสาวอาทิตยา พิกุลศรี	นิติกร	กรรมการและเลขานุการ

อำนาจหน้าที่

๑. จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๒. ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๔. พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๖๖

(นายกิตติศักดิ์ ฐานวิเศษ)

ผู้อำนวยการโรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ โรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราลงกรณ กลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ งานนิติการ โทร.๑๓๗๘

ที่ อบ.๐๐๓๓.๑๑๗.๐๑๑/๒๐

วันที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญประชุม

เรียน หัวหน้ากลุ่มภารกิจ/หัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างาน และคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

ด้วยกลุ่มตรวจสอบภายใน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้กำหนดให้โรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราลงกรณ ต้องจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ โดยมีการติดตามและประเมินความเสี่ยงในการทำงานจาก ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ จำนวน ๔ ด้าน ได้แก่ (๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)

(๒) ความเสี่ยงด้านการเงิน(F)

(๓) ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (O)

(๔) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (C)

ในการนี้ โรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราลงกรณ จึงขอเชิญคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เข้าร่วมประชุมในวันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๖ เวลา ๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น. ณ ห้องประชุมกลุ่มงานบริหารทั่วไป ชั้น ๒ อาคารมาสเตอร์ซิงกูลง โรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราลงกรณ โดยพร้อมเพรียงกัน

จึงเรียนมาเพื่อเข้าร่วมประชุมโดยพร้อมเพรียงกัน

ฉัตรกิตยา พิกุลศรี

(นางสาวฉัตรกิตยา พิกุลศรี)

นิติกร

กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

พิภพ

(นายณัฐพงษ์ พิมพ์โคตร)

นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ

ประธานคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

นายกิตติศักดิ์ ฐานวิเศษ

ผู้อำนวยการโรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราลงกรณ

14 มี.ค. 2566

รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง  
โรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวชิราลงกรณ  
ครั้งที่ ๑/๒๕๖๖  
เมื่อวันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๖  
ณ ห้องประชุมกลุ่มงานบริหารทั่วไป ชั้น ๒ อาคารมาสเตอร์ซิงกูล  
โรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวชิราลงกรณ

ผู้มาประชุม

๑. นายณัฐพงษ์ พิมพ์โคตร	รักษาการหัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ	ประธานกรรมการ
๒. นายสุระ เสนาเทพ	หัวหน้ากลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนงานโครงการ	รองประธานกรรมการ
๓. นางสาวสิริพร เกษียรสินธุ์	หัวหน้ากลุ่มงานการเงิน	กรรมการ
๔. นางสาวปรีชญารัตน์ แสนทวีสุข	หัวหน้ากลุ่มงานทรัพยากรบุคคล	กรรมการ
๕. นายวุฒิชัย ศรีจันทร์	หัวหน้ากลุ่มงานพัสดุ	กรรมการ
๖. นางสาวนราพร อุประพันธ์	หัวหน้ากลุ่มงานบัญชี	กรรมการ
๗. นางสาวอาทิตยา พิกุลศรี	นิติกร	กรรมการและเลขานุการ

เริ่มประชุมเวลา ๐๙.๐๐ น.

ประธานกล่าวเปิดประชุม และดำเนินการตามระเบียบวาระการประชุมดังต่อไปนี้

วาระที่ ๑. เรื่องที่ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ

ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบว่า ด้วยศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงสาธารณสุข ได้ดำเนินโครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงานภาครัฐ ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (MITAS (MOPH Integrity and Transparency Assessment System) ข้อ MOIT ๑๗ กำหนดให้โรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวชิราลงกรณ จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงด้านทุจริต ซึ่งถือเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่โรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวชิราลงกรณ จัดทำตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ และงานระบบตรวจสอบภายใน ๕ มิติ EIA ตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๒ ข้อ ๕ ซึ่งต้องดำเนินการจัดประชุมในครั้งนี้ขึ้น

ที่ประชุมรับทราบ

วาระที่ ๒. เรื่องรับรองรายงานการประชุม

-ไม่มี-

ที่ประชุมรับทราบ

วาระที่ ๓. เรื่องสืบเนื่อง (ถ้ามี)  
ไม่มี

วาระที่ ๔. เรื่องเพื่อทราบ

๔.๑ คุณ อาทิตยา พิกุลศรี นิตกร

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรจะต้องเผชิญกับสภาวะความไม่แน่นอนทั้งจากปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ทั้งที่เป็นความเสี่ยง และโอกาส (Risk and Opportunities) ต่อองค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบต่อในเชิงลบ ในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างมูลค่าต่อองค์กร ดังนั้น การบริหาร ความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกัน รักษา และส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการทำงาน กับ ดูแลกิจการ ที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ธรรมาภิบาล มี ประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวชิราลงกรณ จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัย การเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ “ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหาร ความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลัง กำหนด” และหนังสือ กระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

มติ ที่ประชุมรับทราบ

๔.๒ คุณอาทิตยา พิกุลศรี จึงขอเสนอแผนบริหารความเสี่ยง (ด้านทุจริต) ต้องในความเสี่ยง ๔ ด้าน ดำเนินการ ดังนี้

ประเภทของความเสี่ยง

กำหนดประเภทความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกิจกรรมทางการดำเนินงานของ องค์กร การกำหนดกลยุทธ์ หรือแผนงาน และนโยบายในการบริหารงาน

๒. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงินที่ใช้ในการดำเนินการโครงการนั้นๆ เป็นต้น

๓. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ทุก ๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการ ปฏิบัติงาน เป็นต้น

๔. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) หรือ (Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือ กฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

โดยให้แต่ละหน่วยงาน รับผิดชอบ ดังนี้

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนงานโครงการ

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ กลุ่มงานการเงิน

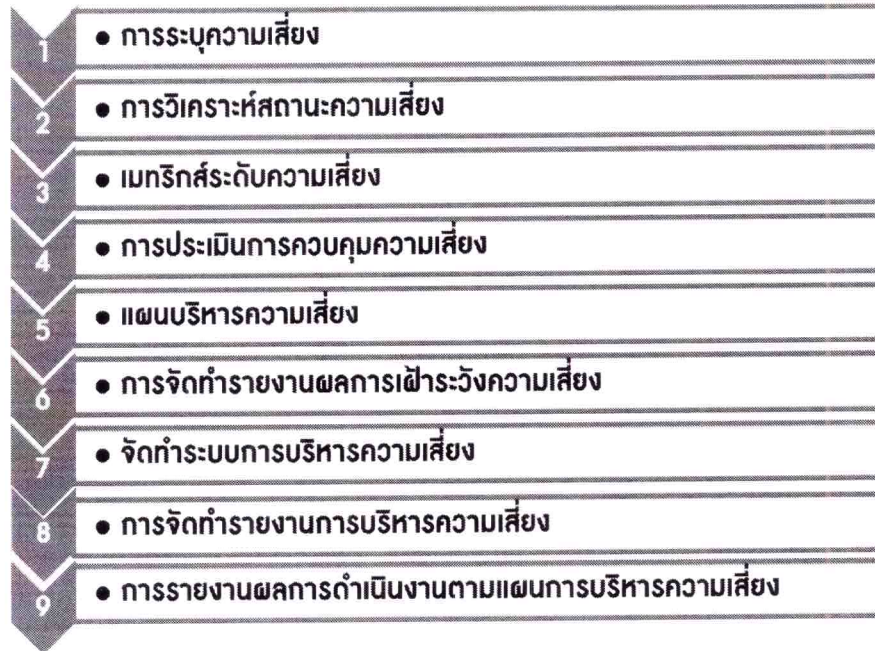
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล

ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) คือ งานนิติการ

มติ ที่ประชุมรับทราบ

วาระที่ ๕. เรื่องเพื่อพิจารณา

๕.๑ จัดให้มีกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ตามขั้นตอน ดังนี้



ระบบการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานในปีที่ผ่านมา (พ.ศ. ๒๕๖๕) (หลักเกณฑ์ ข้อ ๘)

กล่าวคือ ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยติดตามประเมินผลต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครึ่งหรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกันกรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที โดยกำหนดทุกๆไตรมาส เป็นต้น

มติ ที่ประชุมเห็นชอบ

๕.๒ พิจารณาผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้แต่ละหน่วยงาน ดำเนินการกำหนดภาระงานที่มีความเสี่ยงซึ่งเป็นสาระสำคัญ ที่ต้องการแก้ไขปัญหา วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเด็นการควบคุม ดังนี้

**แบบติดตามวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง**  
**ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖**  
**ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)**  
**หน่วยงาน กลุ่มงานนิติการ**

ภารกิจ/ภาระงาน	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	ระดับ	การควบคุม	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
การดำเนินการทางวินัย	เจ้าหน้าที่ยังขาดความเข้าใจในการวางตนให้ถูกต้องตามระเบียบวินัย	๓	อบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่	ตุลาคม ๒๕๖๔-กันยายน ๒๕๖๕	งานนิติการ
การลงโทษเจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย	เจ้าหน้าที่บางรายยังไม่ปรับปรุงจนให้ดีขึ้น แม้จะได้รับโทษตามกฎหมาย	๓	อบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่	ตุลาคม ๒๕๖๔-กันยายน ๒๕๖๕	งานนิติการ

## แบบติดตามวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง

ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

หน่วยงาน กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนงานโครงการ

ภารกิจ/ภาระงาน	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	ระดับ	ประเด็นการควบคุม	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
การวิเคราะห์องค์กร	๑. การใช้ข้อมูลสนับสนุนการวิเคราะห์ไม่รอบด้าน ๒. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย	๑	๑. SWOTS องค์กร โดยการวิเคราะห์สาเหตุตามองค์ประกอบให้ครอบคลุมรอบด้านและใช้เวลาดำเนินการอย่างเหมาะสม ๒. กำหนดสัดส่วนของผู้มีส่วนได้เสียที่ต้องเข้าร่วมวิเคราะห์ให้ครอบคลุม	ต.ค.๒๕๖๕-ก.ย.๒๕๖๖	กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนงานโครงการ
การจัดทำแผนกลยุทธ์	๑. ไม่ครอบคลุมประเด็นสำคัญในเชิงกลยุทธ์/จุดเน้น ๒. ไม่ระบุระยะเวลาดำเนินการที่ชัดเจน ๓. แผนงาน/โครงการกิจกรรมไม่สัมพันธ์กับตัวชี้วัด	๑	๑. ทบทวน ปรับแก้ไขให้ตรงตามประเด็นและสอดคล้องตัวชี้วัดที่ต้องการประเมิน	ต.ค.๒๕๖๕-ก.ย.๒๕๖๖	กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนงานโครงการ
การถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติ	๑. ไม่รับรู้ ไม่เข้าใจทิศทาง นโยบายตามกลยุทธ์องค์กร	๒	๑. การนิเทศ ติดตาม ประเมิน ทดสอบ ๒. การจัดทำสื่อ/การถ่ายทอดผ่านเวทีประชุมประจำเดือน บุคลากร ๓. การถ่ายทอดผ่านเวทีการประชุมกลุ่มภารกิจ /กลุ่มงานให้ครอบคลุม	ต.ค.๒๕๖๕-ก.ย.๒๕๖๖	กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนงานโครงการ



ภารกิจ/ภาระงาน	ประเด็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	ระดับ	การควบคุม	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์	<p>๑. การไม่ปฏิบัติตามห้วงเวลาที่กำหนด</p> <p>๒. เกิดภาวะฉุกเฉิน เช่น โรคระบาด โควิด-๑๙ ไม่สามารถดำเนินการตามแผน</p> <p>๓. มีโครงการ/กิจกรรมนอกแผนปฏิบัติการ</p>	๒	๑. การปรับแผนงาน/โครงการ	ต.ค.๒๕๖๕-ก.ย.๒๕๖๖	กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนงานโครงการ
การติดตามประเมินผล	<p>๑. ตัวชี้วัดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p> <p>๒. แผนงาน/โครงการทำไม่แล้วเสร็จในปีงบประมาณ</p>	๓	<p>๑. ปรับตัวชี้วัดและการRetreat ตัวชี้วัดในปีต่อไป</p> <p>๒. โครงการที่ทำไม่แล้วเสร็จจะถูกพักงบประมาณ</p>	ต.ค.๒๕๖๕-ก.ย.๒๕๖๖	กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนงานโครงการ

แบบติดตามวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง  
ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

หน่วยงาน กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล

ภารกิจ/ภาระงาน	ประเด็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	ระดับ	การควบคุม	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
๑. การสรรหา	การเปิดรับสมัครที่มีผู้มาสมัครน้อย ทำให้ไม่สามารถสรรหาได้ตามกำหนดและความต้องการของหน่วยงาน	๓	ปรับเปลี่ยนคุณสมบัติของผู้สมัครให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เช่น ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ให้สามารถสมัครได้ทั้งผู้ที่ผ่านใบอนุญาตฯและผู้ที่ยังไม่ผ่านใบอนุญาตฯ	กรกฎาคม-ตุลาคม ๒๕๖๖	กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล
๒. สิทธิประโยชน์	การเบิกจ่าย ๑๑ และ OT มาถึงเจ้าหน้าที่งานทรัพยากรบุคคลเพื่อทำข้อมูลเบิกจ่ายล่าช้าและมีการเปลี่ยนแปลงวัน OT	๓	-ทำหนังสือแจ้งเวียนและประสานหัวหน้างานโดยตรง หากมีการเปลี่ยนแปลงให้แจ้งก่อนการทำข้อมูลเบิกจ่าย ป้องกันเจ้าหน้าที่ทำงานซ้ำซ้อน	ตุลาคม ๒๕๖๕-กันยายน ๒๕๖๖	กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล

# แบบติดตามวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยง

ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

หน่วยงาน กลุ่มงานการเงิน

ภารกิจ/ภาระงาน	ประเด็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	ระดับ	การควบคุม	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
การออกไปตรวจสอบสถานะทางการเงิน	พบเห็นการปลอมแปลงข้อมูลของเจ้าหน้าที่บางรายการ	๓	เสนอต่อที่ประชุมเพื่อพิจารณารายการที่จำเป็นเพื่อให้เหมาะสม	ตุลาคม ๒๕๖๕-กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖	กลุ่มงานการเงิน
การส่งจ่ายเช็ค	ลูกหนี้มารับเช็คช้า เกินกำหนด	๓	มีการติดตามให้ลูกหนี้มารับเช็คให้ทันเวลา	ตุลาคม ๒๕๖๕-กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖	กลุ่มงานการเงิน

ที่ประชุม รับทราบ เสนอรายงานต่อผู้บริหาร

เลิกประชุมเวลา ๑๐.๐๐ น.

ฉัตรกานทิศา นิลกุลศรี

(นางสาวฉัตรกานทิศา นิลกุลศรี)

นิติกร

กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

ณัฐพงษ์

(นายณัฐพงษ์ พิมพ์โคตร)

นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ

ประธานคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

นายกิตติศักดิ์ ฐานวิเศษ

ผู้อำนวยการโรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ

14 ต.ค. 2566

## ระเบียบวาระการประชุม

การประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

โรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวชิราลงกรณ

ครั้งที่ ๑/๒๕๖๖

เมื่อวันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๖

ณ ห้องประชุมกลุ่มงานบริหารทั่วไป ชั้น ๒ อาคารมาสเตอร์ซิงกูล

โรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวชิราลงกรณ

ระเบียบวาระที่ ๑. เรื่องที่ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ

ระเบียบวาระที่ ๒. เรื่องรับรองรายงานการประชุม

ระเบียบวาระที่ ๓. เรื่องสืบเนื่อง (ถ้ามี)

ระเบียบวาระที่ ๔. เรื่องเพื่อทราบ

๔.๑ คุณ อาทิตยา พิกุลศรี นิตกร การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

๔.๒ คุณอาทิตยา พิกุลศรี นิตกร เสนอแผนบริหารความเสี่ยง (ด้านทุจริต) ต้องในความเสี่ยง ๔ ด้าน

ระเบียบวาระที่ ๕. เรื่องเพื่อพิจารณา

๕.๑ จัดให้มีกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

๕.๒ พิจารณาผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

ระเบียบวาระที่ ๖. เรื่องอื่นๆ

รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

ครั้งที่ ๑ / ๒๕๖๖

โรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวชิราลงกรณ

การติดตามประเมินผล พิจารณาและจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๖

เวลา ๐๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.

ณ ห้องประชุมบริหารงานทั่วไป กลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ

ที่	ชื่อสกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	ลายมือชื่อ	หมายเหตุ
๑	นายณัฐพงษ์ พิมพ์โคตร	รักษาการหัวหน้ากลุ่ม ภารกิจด้าน อำนวยการ	กภ.อำนวยการ	N/NP	
๒	นายสุระเสนาเทพ	หัวหน้ากลุ่มงาน ยุทธศาสตร์และ แผนงาน	กภ.พัฒนาระบบ บริการและ สนับสนุนบริการ สุขภาพ		
๓	นางสาวสิริพร เกษียรสินธุ์	หัวหน้ากลุ่มงาน การเงิน	กภ.อำนวยการ		
๔	นางสาวปรัชญาภรณ์ แสนทวีสุข	หัวหน้ากลุ่มงาน ทรัพยากรบุคคล	กภ.อำนวยการ		
๕	นายวุฒิชัย ศรีจันทร์	หัวหน้ากลุ่มงานพัสดุ	กภ.อำนวยการ		
๖	นางสาวนราพร อุประพันธ์	หัวหน้ากลุ่มงานบัญชี	กภ.อำนวยการ		
๗	นางสาวอาทิตย์ยา พิกุลศรี	นิติกร	กภ.อำนวยการ	อาทิตย์ยา พิกุลศรี	



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ โรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราลงกรณ กลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ โทร.๑๓๔๘

ที่ อบ ๐๐๓๓.๑๑๗.๐๑๑ / ๒๒ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุมัติจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราลงกรณ จังหวัดอุบลราชธานี

ด้วยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ โดยมีการติดตามและประเมินความเสี่ยงในการทำงานจากปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ จำนวน ๔ ด้าน ได้แก่ (๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)

(๒) ความเสี่ยงด้านการเงิน(F)

(๓) ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (O)

(๔) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (C)

ดังนั้น เพื่อให้โรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราลงกรณ สามารถดำเนินงานและจัดการความเสี่ยงครอบคลุมทั้ง ๔ ด้าน ดังกล่าว จึงขออนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ ซึ่งได้แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติ

อภิษฐา พิกุลศรี

(นางสาวอภิษฐา พิกุลศรี)

นิติกร

กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

นางสาว  
อภิษฐา พิกุลศรี  
นิติกร  
ในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ

๑๓๕๖

(นายกิตติศักดิ์ ฐานวิเศษ)

ผู้อำนวยการโรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราลงกรณ



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ โรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราลงกรณ กลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ งานนิติกร โทร.๑๓๗๘

ที่ อบ.๐๐๓๓.๑๑๗.๐๑๑ / ๖๓๗ วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราลงกรณ จังหวัดอุบลราชธานี

ด้วยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ โดยมีการติดตามและประเมินความเสี่ยงในการทำงานจากปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ จำนวน ๔ ด้าน ได้แก่ (๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)

(๒) ความเสี่ยงด้านการเงิน(F)

(๓) ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ (O)

(๔) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (C)

ในการนี้ โรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราลงกรณ ได้ดำเนินงานและจัดการความเสี่ยงครอบคลุมทั้ง ๔ ด้าน ดังกล่าว จึงขอขอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ ซึ่งได้แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

อาทิตยา พิกุลศรี

(นางสาวอาทิตยา พิกุลศรี)

นิติกร

กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

(นายณัฐพงษ์ พิมพ์โคตร)

นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ

ประธานคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

นายกิตติศักดิ์ ฐานวิเศษ

ผู้อำนวยการโรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราลงกรณ

14 มี.ค. 2566

# แบบติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

หน่วยงาน กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนงานโครงการ

ภารกิจ/ภาระงาน	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	ระดับ	การแก้ไข	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
การวิเคราะห์องค์กร	๑.การใช้ข้อมูลสนับสนุนการวิเคราะห์ไม่รอบด้าน ๒. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย	๑	๑.SWOTS องค์กร โดย การวิเคราะห์สาเหตุตาม องค์กรประกอบให้ ครอบคลุมรอบด้านและ ใช้เวลาดำเนินการอย่าง เหมาะสม ๒. กำหนดสัดส่วนของผู้ มีส่วนได้เสียที่ต้องเข้า ร่วมวิเคราะห์ให้ ครอบคลุม	ก.ค ๒๕๖๔- ส.ค ๒๕๖๔	กลุ่มงาน ยุทธศาสตร์และ แผนงานโครงการ
การจัดทำแผน กลยุทธ์	๑. ไม่ครอบคลุมประเด็น สำคัญในเชิงกลยุทธ์/จุดเน้น ๒. ไม่ระบุระยะเวลา ดำเนินการที่ชัดเจน ๓. แผนงาน/โครงการ กิจกรรมไม่สัมพันธ์กับตัวชี้วัด	๑	๑. ทบทวน ปรับแก้ไขให้ ตรงตามประเด็นและ สอดคล้องตัวชี้วัดที่ ต้องการประเมิน	ส.ค ๒๕๖๔- ก.ย ๒๕๖๔	กลุ่มงาน ยุทธศาสตร์และ แผนงานโครงการ
การถ่ายทอดสู่ผู้ ปฏิบัติ	๑.ไม่รับรู้ ไม่เข้าใจทิศทาง นโยบาย ตามกลยุทธ์องค์กร	๒	๑. การนิเทศ ติดตาม ประเมิน ทดสอบ ๒. การจัดทำสื่อ/การ ถ่ายทอดผ่านเวที ประชุมประจำเดือน บุคลากร ๓. การถ่ายทอดผ่านเวที การประชุมกลุ่ม ภารกิจ /กลุ่มงานให้ ครอบคลุม	ก.ย ๒๕๖๔- ต.ค ๒๕๖๔	กลุ่มงาน ยุทธศาสตร์และ แผนงานโครงการ



ภารกิจ/ภาระงาน	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	ระดับ	การแก้ไข	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์	๑. การไม่ปฏิบัติตามห้วงเวลาที่กำหนด ๒. เกิดภาวะฉุกเฉิน เช่น โรคระบาด โควิด-๑๙ ไม่สามารถดำเนินการตามแผน ๓. มีโครงการ/กิจกรรมนอกแผนปฏิบัติการ	๒	๑. การปรับแผนงาน/โครงการ	ต.ค ๒๕๖๔-ก.ย.๒๕๖๕	กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนงานโครงการ
การติดตามประเมินผล	๑. ตัวชี้วัดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ๒. แผนงาน/โครงการทำไม่แล้วเสร็จในงบประมาณ	๓	๑. ปรับตัวชี้วัดและการRetreat ตัวชี้วัดในปีต่อไป ๒. โครงการที่ทำไม่แล้วเสร็จจะถูกพักงบประมาณ	มค.๖๕, เมย.๖๕, มิ.ย ๖๕, ก.ย ๖๕	กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนงานโครงการ

ลงชื่อ



ผู้รายงาน

(นายสุระ เสนาเทพ)

นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ

## แบบติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕

ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)

หน่วยงาน กลุ่มงานนิติการ

ภารกิจ/ภาระงาน	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	ระดับ	การแก้ไข	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
การดำเนินการทางวินัย	เจ้าหน้าที่ยังขาดความเข้าใจในการวางตนให้ถูกต้องตามระเบียบวินัย	๓	อบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่	ตุลาคม ๒๕๖๔-กันยายน ๒๕๖๕	งานนิติการ
การลงโทษเจ้าหน้าที่ที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย	เจ้าหน้าที่บางรายยังไม่ปรับปรุงจนให้ดีขึ้น แม้จะได้รับโทษตามกฎหมาย	๓	อบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่	ตุลาคม ๒๕๖๔-กันยายน ๒๕๖๕	งานนิติการ

ลงชื่อ.....ศากิษา พิกุลศรี.....ผู้รายงาน

นางสาวอาทิตย์ พิกุลศรี  
นิติกร


แบบติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

หน่วยงาน กลุ่มงานการเงิน

ภารกิจ/ภาระงาน	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	ระดับ	การแก้ไข	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
การออกใบตรวจสอบสถานะทางการเงิน	พบเห็นการปลอมแปลงข้อมูลของเจ้าหน้าที่บางรายการ	๓	เสนอต่อที่ประชุมเพื่อพิจารณารายการที่จำเป็นเพื่อให้เหมาะสม	ตุลาคม ๒๕๖๔-กันยายน ๒๕๖๕	กลุ่มงานการเงิน
การส่งจ่ายเช็ค	ลูกหนี้มารับเช็คช้า เกินกำหนด	๓	มีการติดตามให้ลูกหนี้มารับเช็คให้ทันเวลา	ตุลาคม ๒๕๖๔-กันยายน ๒๕๖๕	กลุ่มงานการเงิน

ลงชื่อ..........ผู้รายงาน

(นางสาวสิริพร เกษียรสินธุ์)  
นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ

รายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง  
(การทูลจรีต)

ประจําปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖



โรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราลงกรณ

อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี

## คำนำ

รายงานการบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่โรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวชิราลงกรณ จัดทำตาม พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ “ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบ ภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่ กระทรวงการคลังกำหนด” และหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือบริหารองค์กรที่มีความสำคัญ และนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการ บริหารจัดการสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและส่งผลการดำเนินงานขององค์กรและเป็นแนวทางในการ ดำเนินงานจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานขององค์กรลดลงจนอยู่ในระดับที่ ยอมรับได้ นอกจากนี้ยังถือเป็นโอกาสในการสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรด้วยพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย โรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวชิราลงกรณ เล็งเห็นถึงประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว จึงได้จัดให้มีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นกรอบขั้นตอนของการดำเนินงานที่ได้มาตรฐานและเป็นไปตามตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๒ ข้อ ๕ รวมทั้งกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกรอบหลักเกณฑ์ด้านการ บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกรมบัญชีกลางกระทรวงการคลัง อันจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพใน การจัดบริการด้านสาธารณสุขตามอำนาจหน้าที่ให้แก่ประชาชนในพื้นที่ และการบริหารของโรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวชิราลงกรณ ให้เป็นประโยชน์สูงสุด

โรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวชิราลงกรณ

อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๑ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๖	๔
บทที่ ๒ แนวทางการดำเนินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง โรงพยาบาล ๕๐ พรรษามหาชิริาลงกรณ์	๘
บทที่ ๓ การวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยงโรงพยาบาล ๕๐ พรรษามหาชิริาลงกรณ์ ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงทุจริต ๙ ขั้นตอน ได้แก่ (๑) การระบุความเสี่ยง (๒) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (๓) เมทริกส์ระดับความเสี่ยง (๔) การประเมินและควบคุมความเสี่ยง (๕) แผนบริหารความเสี่ยง (๖) การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง (๗) จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง (๘) จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง (๙) การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	๑๓
บทที่ ๔ เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง	๒๘

## บทที่ ๑ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๖

### โรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวชิราลงกรณ

#### ความเป็นมา/หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรจะต้องเผชิญกับสภาวะความไม่แน่นอนทั้งจากปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ทั้งที่เป็นความเสี่ยง และโอกาส (Risk and Opportunities) ต่อองค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบต่อในเชิงลบ ในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างมูลค่าต่อองค์กร ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกัน รักษา และส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับ ดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ธรรมภิบาล มี ประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวชิราลงกรณ จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ “ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหาร ความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด” และหนังสือ กระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

#### ความหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

#### ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสหรือเหตุที่ไม่พึงประสงค์อาจทำให้อาณาเขตส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสียหาย ทำให้วัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Target) ที่องค์กรกำหนดไว้เบี่ยงเบนไปหรือไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งในด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การดำเนินงานใด ๆ ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้เสมอ ทั้งจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ความเสี่ยงดังกล่าวอาจอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย เช่น การวางกลยุทธ์และแผนงาน การตัดสินใจของผู้บริหาร การบริหารงบประมาณ การบริหารการเงิน และโครงการที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติงานภายในที่ทำการ การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การจัดทำโครงการควบคุมโดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ ของทรัพยากรต่าง ๆ กระบวนการทำงาน กระบวนการบริหารภายในองค์กรนั้น ๆ

การติดตามผลในระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring) หมายถึง การติดตามการปฏิบัติ ตามวิธีการบริหารความเสี่ยง ระหว่างการทำงาน หรืออาจเรียกว่าการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง หรือการ ประเมินผลแบบต่อเนื่อง

การประเมินผล หมายถึง การประเมินผลที่มีวัตถุประสงค์มุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผลของการบริหาร ความเสี่ยง ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่กำหนด โดยมีขอบเขตในช่วงการประเมินขึ้นอยู่กับประสิทธิผล การติดตามผลอย่างต่อเนื่องเป็นหลัก เช่น การประเมินผลช่วง ๖ เดือน ๙ เดือน และ ๑๒ เดือน

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่มีความหมายและเป็น ประโยชน์ ต่อการดำเนินงานในโครงการนั้นๆ

การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอก ซึ่งอาจใช้ คนหรือใช้ สื่อในการติดต่อสื่อสารก็ได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การทำหนังสือเพื่อขอให้เสนอ แผน/โครงการ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖

### ประเภทของความเสี่ยง

กำหนดประเภทความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกิจกรรมทางการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ หรือแผนงาน และนโยบายในการบริหารงาน

๒. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงินที่ใช้ในการดำเนินการโครงการนั้นๆ เป็นต้น

๓. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๔. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) หรือ (Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือ กฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

### สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง

สาเหตุของการเกิดความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยหลัก ๒ ปัจจัย คือ

๑. ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลง ระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุม กำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือ ข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

๒. ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือ สภาพการแข่งขัน สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ และการเมือง เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยง (RISK Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Enterprise Risk Management : ERM) คือ ขบวนการที่จัดทำโดยฝ่ายบริหาร เพื่อประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นมีผลกระทบต่อองค์กรและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับยอมรับได้



เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การอบการบริหารความเสี่ยงประกอบไปด้วย ๔ องค์ประกอบหลัก ดังนี้

- วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Structure)
- กระบวนการ (Process)
- ปัจจัยพื้นฐาน (Infrastructure)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการ การดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง คือ การดำเนินงานขององค์กรนั้น มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อ สร้างคุณค่าสูงสุดให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรซึ่งประกอบด้วย รัฐบาล บุคลากรในหน่วยงานและ หน่วยงานในสังกัด และประชาชนผู้รับบริการ ในปัจจุบันองค์กรต้องดำเนินงานภายใต้สภาวะของ การเปลี่ยนแปลงของนโยบายภาครัฐ ทั้งจากระบบเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลง ความต้องการสังคม การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ การดำเนินงานเพื่อสร้างคุณค่าดังกล่าวนี้ อาจมีผลกระทบ จากความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจที่เกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกหน่วยงาน และส่งผลกระทบต่อ ให้คุณค่าที่ควรจะมีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นต้องลดลงหรือหมดไป ดังนั้น การจัดให้มีการบริหารความเสี่ยง ภายในองค์กรตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะช่วยลดโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงที่สำคัญให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรหรือมีผลกระทบน้อยที่สุด

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RISK Appetite) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยง ที่องค์กรจะยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่องค์กรจะกำหนดนั้น จะระบุเป็นเป้าหมายค่าเดียว หรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RISK Tolerance) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือ ประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

ดังนั้น โรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา จึงได้ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง การติดตามและประเมินผล ตลอดจนการรายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลฯ และคณะกรรมการที่ปรึกษาของโรงพยาบาล ๕๐ พรรษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา เป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อให้สามารถจัดการ และบริหารความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง ทันเวลา

## บทที่ ๒

### แนวทางการดำเนินกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง โรงพยาบาล ๕๐ พรรษามหาชราลงกรณ

#### ๑.วัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานในองค์กร มีความเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ในทิศทางเดียวกัน
๒. เพื่อโรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาชราลงกรณ สามารถดำเนินการได้ตาม พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดใน แผนพัฒนาท้องถิ่น โดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
๓. เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับของโรงพยาบาล ๕๐ พรรษามหาชราลงกรณ
๔. เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และเป็นกรอบแนวทางในการติดตามรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

#### ๒.โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

เพื่อโรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาชราลงกรณ มีแนวทางการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงในรูปแบบ คณะทำงาน ตามคำสั่งเทศบาลตำบลครบุรีใต้ ที่ ๕๖/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๑๙ เมษายน พ.ศ.๒๕๖๒ โดยเป็นไป ตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ประกอบกับหลักเกณฑ์การปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงาน ภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ ตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๒ ข้อ ๕ ดังนี้

โดยจัดให้มีคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ โดยมีคณะกรรมการดังต่อไปนี้

๑.นายณัฐพงษ์ พิมพ์โคตร	รักษาการหัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ	ประธานกรรมการ
๒.นายสุระ เสนาเทพ	หัวหน้ากลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนงานโครงการ	รองประธานกรรมการ
๓.นางสาวสิริพร เกษียรสินธุ์	หัวหน้ากลุ่มงานการเงิน	กรรมการ
๔.นางสาวปรัชญาภรณ์ แสนทวีสุข	หัวหน้ากลุ่มงานทรัพยากรบุคคล	กรรมการ
๕.นายวุฒิชัย ศรีจันทร์	หัวหน้ากลุ่มงานพัสดุ	กรรมการ
๖.นางสาวนราพร อุประพันธ์	หัวหน้ากลุ่มงานบัญชี	กรรมการ
๗.นางสาวอาทิตยา พิกุลศรี	นิติกร	กรรมการและเลขานุการ

### ๓. เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓.๑ บุคลากร มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหาร ความเสี่ยง เพื่อสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงาน และมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจของเทศบาล

๓.๒ จัดให้มีระบบการบริหารที่ดีและเป็นไปอย่างเป็นระบบ และมีองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีและครบถ้วน

๓.๓ สามารถนำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่ได้รับผิดชอบ

### ๔. ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

๔.๑ เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

๔.๒ ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญ ซึ่งจะทำให้พนักงานภายในองค์กรเข้าใจเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน

๔.๓ เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานเนื่องจากการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลารวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

๔.๔ ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบ การตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๔.๕ ช่วยในการพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมการ และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง

### ๕. นโยบายในการพิจารณาความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๖

๕.๑ ให้ความสำคัญกับภาระงาน/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักเพื่อโรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ หลักเกณฑ์การคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่จะนำมาพิจารณาบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อโรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ ได้กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ/กิจกรรมที่จะนำมาบริหาร จัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาคัดเลือกโครงการที่มีค่าคะแนนรวมสูง มาดำเนินการบริหารความเสี่ยง

ดังนั้น หากองค์กรของเราสนับสนุนให้รากฐานทั้งสามประการนี้ สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ก็จะช่วยส่งเสริมให้ต้นไม้การกำกับดูแลกิจการที่ดีเจริญงอกงาม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายในองค์กร

หลักเกณฑ์	เกณฑ์คะแนนการพิจารณา			น้ำหนัก (ร้อยละ)
	๑	๒	๓	
๑. ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์	ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์	-	สอดคล้องกับกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์	๔๐
๒. การส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของนโยบาย	ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในระดับผลผลิต	ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในระดับเป้าหมาย	ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในระดับเป้าหมายการให้บริการ	๔๐
๓. งบประมาณที่ได้รับในปีงบประมาณ ในแต่ละปี (กรณีมีงบประมาณ)	ไม่เกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาท	เกินกว่า ๕๐๐,๐๐๐ – ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท	เกินกว่า ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท	๒๐

## ๖. การจัดการความเสี่ยง

หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบ ของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมี หลายวิธี เช่น

- การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
- การลด/การควบคุม/ป้องกันความเสี่ยง (RISK Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการท างานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบ หรือควบคุม ป้องกันให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (RISK Sharing) เป็นการกระจายหรือ ถ่ายโอนความเสี่ยง ให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป
- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (RISK Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง และหน่วยงาน ไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/ กิจกรรมนั้นไป

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจำเป็นจะต้องทำควบคู่กับการกำกับดูแลและตรวจสอบอย่างมีประสิทธิภาพ

## สิ่งที่เป็นรากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลกิจที่ดั้นั้น ประกอบด้วย

### รากฐานที่ ๑ การควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน คือ กระบวนการ (process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหาร และบุคลากรขององค์กร จัดให้มีขึ้น เพื่อให้สามารถมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่า หากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้ว องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ โดยวัตถุประสงค์ ได้แก่

๑. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน (Effectiveness and efficiency of operations)
๒. ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน (Reliability of financial reporting)
๓. การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance with applicable laws and regulations)

การกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นมาั้น ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีการทำงานให้ไปสู่วัตถุประสงค์นั้น และ ในขณะเดียวกันก็ต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์กรให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วย การควบคุมต่างๆ เหล่านี้ ก็คือ การควบคุมกระบวนการภายในองค์กร หรือเรียกสั้นๆ ว่า การควบคุมภายในนั่นเอง

ดังนั้น ทุกหน่วยงานในองค์กรจะจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่มีความเหมาะสมขึ้นมา การจัดวางระบบการควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ที่ทราบดีว่างานจุดใดของตนมีความเสี่ยง จากนั้นก็จะประเมินความเสี่ยงและสร้างระบบการควบคุมขึ้น เพื่อป้องกันแก้ไขหรือตรวจหาความเสี่ยงเหล่านั้น โดยการควบคุมภายในมักจะถูกกำหนดออกมาในรูปของระเบียบ ข้อบังคับ หรือคู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ และเช่นเดียวกัน การปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้นมาั้น ก็เป็นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน การควบคุมภายในดังกล่าวจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

### รากฐานที่ ๒ การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง (RISK Management) คือ การกำหนดแนวทางและกระบวนการในการระบุ ประเมิน จัดการและติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน หรือการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการ กำหนดวิธีการในการบริหารและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้ ซึ่งสามารถมองได้เป็น ๒ มุมมอง คือ

- การกำจัดหรือลดปัจจัยต่างๆ ที่จะขัดขวางไม่ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ นั่นคือ การปกป้องมูลค่าที่องค์กรมีอยู่ไม่ให้ถูกทำลายไป
- มองหาโอกาสที่จะสร้างความได้เปรียบในการดำเนินงาน คือ การสร้างมูลค่าให้กับองค์กรการบริหารความเสี่ยงนั้นคล้ายกับการจัดวางระบบการควบคุมภายใน คือ มีการระบุ ประเมิน และจัดหาวิธีการที่จะจัดการกับความเสี่ยง แต่ด้วยความที่เป็นศาสตร์ที่ใหม่กว่า และมีพื้นฐานมาจากธุรกิจประกันภัยที่จะต้องเผชิญกับมีความไม่แน่นอนจากปัจจัยภายนอกมากมาย จึงทำให้การบริหารความเสี่ยงมีมุมมองที่กว้างขึ้น โดยมองถึงความเสี่ยงที่เป็นผลมาจากปัจจัยภายนอก การบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานนั้นก็เป็นหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงานเช่นเดียวกัน

### รากฐานที่ ๓ การตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายในมีบทบาททำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสม และการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร ตลอดจนมีระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสม ตลอดจนช่วยถ่วงดุลอำนาจไม่ให้มีการใช้อำนาจไปในทางที่ผิดจากการที่หน่วยงานได้จัดให้มีระบบการควบคุมภายในของตน มีการบริหารความเสี่ยงและมีการปฏิบัติตามแล้ว ผู้ตรวจสอบภายในก็เหมือนเป็นคนที่มากรองอีกชั้นหนึ่ง เพื่อให้องค์กร/ผู้บริหาร เกิดความมั่นใจ

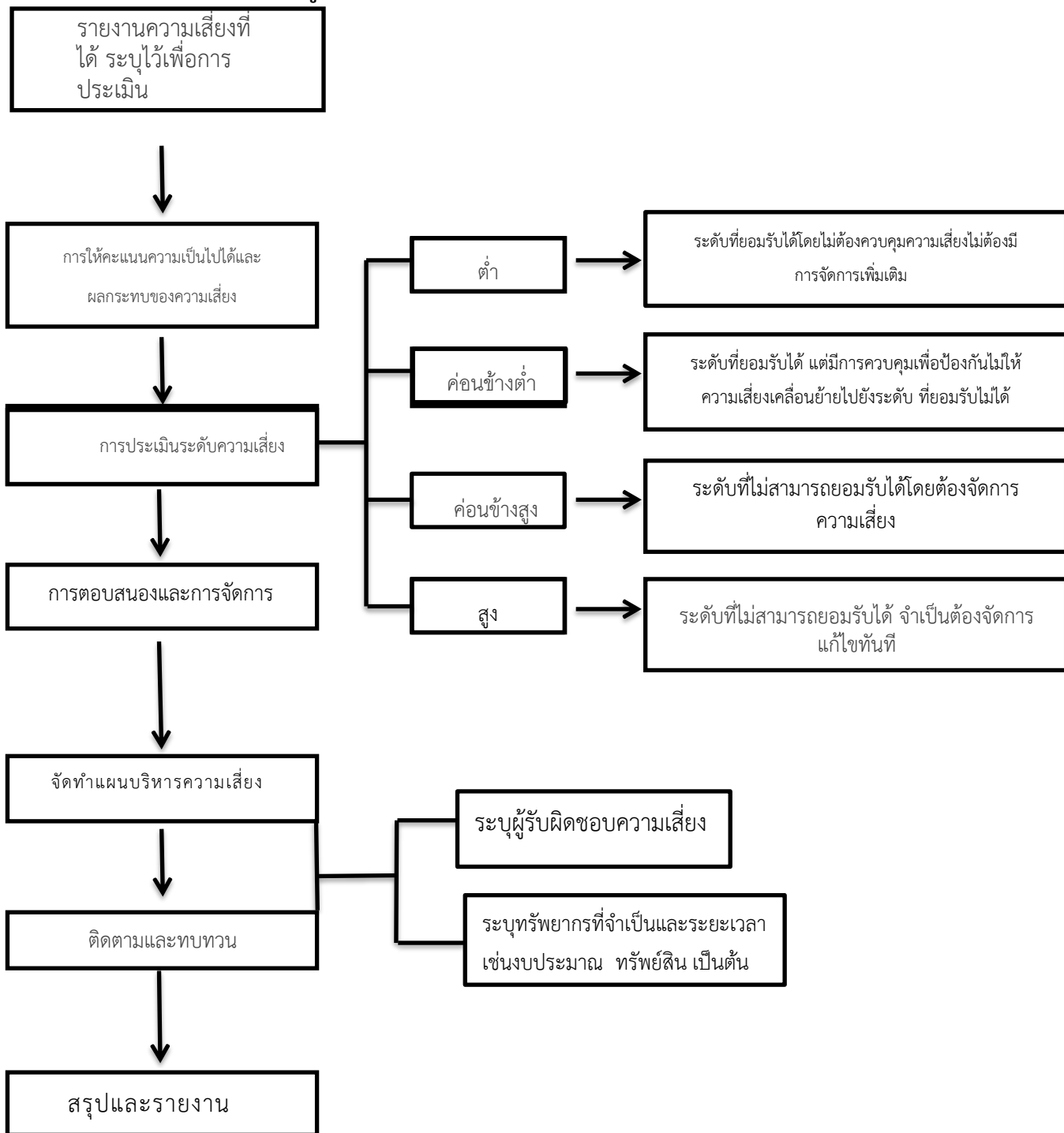
การตรวจสอบภายในนั้นก็ถือเป็นกลไกอย่างหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมยิ่งขึ้น เพราะบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจคิดว่าทำแค่นี้ก็เพียงพอแล้ว แต่ผู้ตรวจสอบภายใน เค้าก็จะมีวิธีทดสอบว่าการควบคุมที่ปฏิบัติกันอยู่นั้นความเพียงพอจริงหรือไม่ หรือบางครั้ง อาจมีการปฏิบัติงานกันมานาน แม้ว่าจะมีความชำนาญ แต่ก็อาจทำให้ประมาทโดยละเอียดบางจุดที่ควร จะต้องควบคุมไป หากผู้ตรวจสอบภายในตรวจพบ เค้าจะเป็นคนไปเตือนให้เราระมัดระวังมากขึ้น

บทที่ ๓

การวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยงโรงพยาบาล ๕๐ พรรษามหาชิริาลงกรณ์

โรงพยาบาล ๕๐ พรรษามหาชิริาลงกรณ์ ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน ประจำปี พ.ศ.๒๕๖๖ โดยการวิเคราะห์โดยแยกการวิเคราะห์ออกเป็นกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้

แผนภูมิแนวทางและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง



ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงทุจริต ๙ ขั้นตอน ได้แก่

(๑) การระบุความเสี่ยง

ตารางระบุความเสี่ยง

(Know Factor และ Unknown Factor)

ที่	โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	ประเภทความเสี่ยงการทุจริต	
		Know Factor	Unknown Factor
๑	<p><b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</b> (Strategic Risk)</p> <p>-การจัดทำแผนกลยุทธ์ -การวิเคราะห์องค์กร -การถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติ -การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ -การติดตามประเมินผล</p>	/	
๒	<p><b>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน</b> (Operational Risk)</p> <p>-สิทธิประโยชน์ของบุคลากร -การสรรหาบุคลากร</p>	/	
๓	<p><b>ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง</b> (Compliance Risk)</p> <p>-ข้อร้องเรียนจากการจัดซื้อจัดจ้าง -ข้อร้องเรียนด้านบริการทางการแพทย์</p>	/	
๔	<p><b>ความเสี่ยงด้านการเงิน</b> (Financial Risk)</p> <p>-การส่งจ่ายเช็ค -การออกไปตรวจสอบสถานะทางการเงิน</p>	/	



## (๒) การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ตารางแสดงสถานะความเสี่ยง (แยกตามรายสีไฟจราจร)

ที่	โอกาส/ความเสี่ยงทุจริต	เขียว	เหลือง	ส้ม	แดง
๑	<b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</b> <b>(Strategic Risk)</b>  -การจัดทำแผนกลยุทธ์ -การวิเคราะห์ห้องค์กร -การถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติ -การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ -การติดตามประเมินผล	/			
๒	<b>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน</b> <b>(Operational Risk)</b>  -สิทธิประโยชน์ของบุคลากร -การสรรหาบุคลากร	/			
๓	<b>ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่</b> <b>เกี่ยวข้อง</b> <b>(Compliance Risk)</b>  -ข้อร้องเรียนจากการจัดซื้อจัดจ้าง -ข้อร้องเรียนด้านบริการทางการแพทย์		/		
๔	<b>ความเสี่ยงด้านการเงิน</b> <b>(Financial Risk)</b>  -การส่งจ่ายเช็ค -การออกใบตรวจสอบสถานะทางการเงิน	/			

## (๓) เมทริกส์ระดับความเสี่ยง

ตารางที่ ๓ SCORING

ทะเบียนข้อมูลที่ต้องเฝ้าระวัง ๒ มิติ(หรือตารางเมทริกส์ระดับความเสี่ยง

(Risk level matrix)

ที่	ที่ โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	ระดับความจำเป็น ของการเฝ้าระวัง ๓ ๒ ๑	ระดับความรุนแรง ของผลกระทบ ๓ ๒ ๑	ค่าความเสี่ยง รวม จำเป็น X รุนแรง
๑	<b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)</b> -การจัดทำแผนกลยุทธ์ -การวิเคราะห์ห้องค์กร -การถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติ -การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ -การติดตามประเมินผล	๑	๑	๑
๒	<b>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)</b> -สิทธิประโยชน์ของบุคลากร -การสรรหาบุคลากร	๑	๒	๒
๓	<b>ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)</b> -ข้อร้องเรียนจากการจัดซื้อจัดจ้าง -ข้อร้องเรียนด้านบริการทาง การแพทย์	๒	๓	๖
๔	<b>ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)</b> -การส่งจ่ายเช็ค -การออกไปตรวจสอบสถานะ ทางการเงิน	๒	๒	๔

## ตารางที่ ๓

นำข้อมูลที่มีสถานะความเสี่ยงใน ช่องสีส้ม และสีแดง จากตารางที่ ๒ มาหาค่าความเสี่ยงรวม

(ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง คุณ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ)

แนวทางในการพิจารณา ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง และ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ
<p><b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</b> (Strategic Risk)</p> <p>-การจัดทำแผนกลยุทธ์</p> <p>๑. SWOTS องค์กร โดยการวิเคราะห์สาเหตุตามองค์ประกอบให้ครอบคลุมรอบด้านและใช้เวลาดำเนินการอย่างเหมาะสม</p> <p>๒. กำหนดสัดส่วนของผู้มีส่วนได้เสียที่ต้องเข้าร่วมวิเคราะห์ให้ครอบคลุม</p> <p>-การวิเคราะห์องค์กร</p> <p>๑. ทบทวน ปรับแก้ไขให้ตรงตามประเด็นและสอดคล้องตัวชี้วัดที่ต้องการประเมิน</p> <p>-การถ่ายทอดสู่ปฏิบัติ</p> <p>๑. การนิเทศ ติดตาม ประเมิน ทดสอบ</p> <p>๒. การจัดทำสื่อ/การถ่ายทอดผ่านเวทีประชุมประจำเดือนบุคลากร การถ่ายทอดผ่านเวทีการประชุมกลุ่มภารกิจ /กลุ่มงานให้ครอบคลุม</p> <p>-การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์</p> <p>การปรับแผนงาน/โครงการ</p> <p>-การติดตามประเมินผล</p> <p>๑. ปรับตัวชี้วัดและการRetreat ตัวชี้วัดในปีต่อไป</p> <p>๒. โครงการที่ทำไม่แล้วเสร็จจะถูกพักงบประมาณ</p>
<p><b>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน</b> (Operational Risk)</p> <p>-สิทธิประโยชน์ของบุคลากร</p> <p>ปรับเปลี่ยนคุณสมบัติของผู้สมัครให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เช่น ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ให้สามารถสมัครได้ทั้งผู้ผ่านใบอนุญาตฯและผู้ที่ยังไม่ผ่านใบอนุญาตฯ</p> <p>-การสรรหาบุคลากร</p> <p>-ทำหนังสือแจ้งเวียนและประสานหัวหน้างานโดยตรง หากมีการเปลี่ยนแปลงให้แจ้งก่อนการทำ ข้อมูลเบิกจ่าย ป้องกันเจ้าหน้าที่ทำงานซ้ำซ้อน</p>
<p><b>ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง</b> (Compliance Risk)</p> <p>-ข้อร้องเรียนจากการจัดซื้อจัดจ้าง</p> <p>กำกับติดตามให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด</p> <p>-ข้อร้องเรียนด้านบริการทางการแพทย์</p> <p>ป้องกันโดยการปฏิบัติตามมาตรฐาน และแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว</p>

<p><b>ความเสี่ยงด้านการเงิน</b> (Financial Risk)</p> <p>-การสั่งจ่ายเช็ค</p> <p>เสนอต่อที่ประชุมเพื่อพิจารณารายการที่จำเป็นเพื่อให้เหมาะสม</p> <p>-การออกไปตรวจสอบสถานะทางการเงิน</p> <p>มีการติดตามให้ลูกหนี้มารับเช็คให้ทันเวลา</p>
---

ตารางที่ ๓.๑ ระดับความจำเป็นของการเฝ้าระวัง

ที่	โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	กิจกรรมหรือขั้นตอนหลัก MUST	กิจกรรมหรือขั้นตอนรอง SHOULD
๑	<p><b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</b> (Strategic Risk)</p> <p>-การจัดทำแผนกลยุทธ์</p> <p>-การวิเคราะห์ห้องค์กร</p> <p>-การถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติ</p> <p>-การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์</p> <p>-การติดตามประเมินผล</p>	๒	๑
๒	<p><b>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน</b> (Operational Risk)</p> <p>-สิทธิประโยชน์ของบุคลากร</p> <p>-การสรรหาบุคลากร</p>	๒	๑
๓	<p><b>ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง</b> (Compliance Risk)</p> <p>-ข้อร้องเรียนจากการจัดซื้อจัดจ้าง</p> <p>-ข้อร้องเรียนด้านบริการทางการแพทย์</p>	๓	๑
๔	<p><b>ความเสี่ยงด้านการเงิน</b> (Financial Risk)</p> <p>-การสั่งจ่ายเช็ค</p> <p>-การออกไปตรวจสอบสถานะทางการเงิน</p>	๒	๑

ตารางที่ ๓.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบตาม Balanced Scorecard

โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	๑	๒	๓
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders รวมถึง หน่วยงานกำกับดูแล พันธมิตร ภาครัฐหรือข่าย		×	×
ผลกระทบทางการเงิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม Financial		×	×
ผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ กลุ่มเป้าหมาย Customer/User		×	×
ผลกระทบต่อกระบวนการภายใน Internal Process	×	×	
กระทบด้านการเรียนรู้องค์ความรู้ Learning & Growth	×	×	

#### (๔) การประเมินและควบคุมความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินการควบคุมความเสี่ยง (Risk-Control Matrix Assessment)

ขั้นตอนที่ ๔ ให้นำค่าความเสี่ยงรวม (จำเป็น X รุนแรง) จากตารางที่ ๓ มาท การประเมินการควบคุมการทุจริตว่า มีระดับการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับคุณภาพการจัดการ (คุณภาพการจัดการ สอดส่อง เฝ้าระวังในงานปกติ) โดยเกณฑ์คุณภาพการจัดการซึ่งแบ่งได้เป็น ๓ ระดับ ดังนี้

ดี จัดการได้ทันทีทุกครั้งที่เกิดความเสี่ยง ไม่กระทบถึงผู้ใช้บริการ / ผู้รับมอบผลงาน องค์กรไม่มีผลเสียหายทางการเงิน ไม่มีรายจ่ายเพิ่ม

พอใช้ จัดการได้โดยส่วนใหญ่ มีบางครั้งยังจัดการไม่ได้กระทบถึงผู้ใช้บริการ / ผู้รับมอบผลงาน องค์กรแต่ยอมรับได้มีความเข้าใจ

อ่อน จัดการไม่ได้หรือได้เพียงส่วนน้อย การจัดการเพิ่มเกิดจากรายจ่าย มีผลกระทบถึงผู้ใช้บริการ/ผู้รับมอบผลงานและยอมรับไม่ได้ไม่มีความเข้าใจ

## ตารางที่ ๔ ตารางแสดงการประเมินการควบคุมความเสี่ยง

โอกาส / ความเสี่ยงการ ทุจริต	คุณภาพ การ จัดการ	ค่าประเมินการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต		
		ค่าความเสี่ยง ระดับต่ำ	ค่าความเสี่ยง ระดับปานกลาง	ค่าความเสี่ยง ระดับสูง
<b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)</b> -การจัดทำแผนกลยุทธ์ -การวิเคราะห์องค์กร -การถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติ -การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ -การติดตามประเมินผล	ดี	ต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง
<b>ความเสี่ยงด้านการ ดำเนินงาน (Operational Risk)</b> -สิทธิประโยชน์ของบุคลากร -การสรรหาบุคลากร	ดี	ต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง
<b>ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)</b> -ข้อร้องเรียนจากการจัดซื้อจัด จ้าง -ข้อร้องเรียนด้านบริการทาง การแพทย์	ดี	ต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง
<b>ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)</b> -การสั่งจ่ายเช็ค -การออกไปตรวจสอบสถานะ ทางการเงิน	ดี	ต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง

## (๕) แผนบริหารความเสี่ยง

## แผนบริหารความเสี่ยง โรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรราช

ที่	โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	มาตรการป้องกันการทุจริต (ควบคุมความเสี่ยงการทุจริต)
๑	<b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)</b> -การจัดทำแผนกลยุทธ์ -การวิเคราะห์องค์กร -การถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติ -การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ -การติดตามประเมินผล	๑. SWOTS องค์กร โดยการวิเคราะห์สาเหตุตามองค์ประกอบให้ครอบคลุมรอบด้านและใช้เวลาดำเนินการอย่างเหมาะสม ๒. กำหนดสัดส่วนของผู้มีส่วนได้เสียที่ต้องเข้าร่วมวิเคราะห์ให้ครอบคลุม ๓. ทบทวน ปรับแก้ไขให้ตรงตามประเด็นและสอดคล้องตัวชี้วัดที่ต้องการประเมิน ๔. ทบทวน ปรับแก้ไขให้ตรงตามประเด็นและสอดคล้องตัวชี้วัดที่ต้องการประเมิน ๕. การนิเทศ ติดตาม ประเมิน ทดสอบ ๖. การจัดทำสื่อ/การถ่ายทอดผ่านเวทีประชุมประจำเดือน บุคลากร การถ่ายทอดผ่านเวทีการประชุมกลุ่มภารกิจ /กลุ่มงานให้ครอบคลุม ๗. การปรับแผนงาน/โครงการ ๘. ปรับตัวชี้วัดและการRetreat ตัวชี้วัดในปีต่อไป ๙. โครงการที่ทำไม่แล้วเสร็จจะถูกพบบงบประมาณ
๒	<b>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)</b> -สิทธิประโยชน์ของบุคลากร -การสรรหาบุคลากร	ปรับเปลี่ยนคุณสมบัติของผู้สมัครให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เช่น ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ให้สามารถสมัครได้ทั้งผู้ที่ผ่านใบอนุญาตฯและผู้ที่ยังไม่ผ่านใบอนุญาตฯ
๓	<b>ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)</b> -ข้อร้องเรียนจากการจัดซื้อจัดจ้าง -ข้อร้องเรียนด้านบริการทางการแพทย์	๑. กำกับติดตามให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด ๒. ป้องกันโดยการปฏิบัติตามมาตรฐาน และแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว
๔	<b>ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)</b> -การส่งจ่ายเช็ค -การออกไปตรวจสอบสถานะทางการเงิน	๑. เสนอต่อที่ประชุมเพื่อพิจารณารายการที่จำเป็นเพื่อให้เหมาะสม ๒. มีการติดตามให้ลูกหนี้มารับเช็คให้ทันเวลา

## (บ) การจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

## ตารางจัดทำรายงานผลการเฝ้าระวังความเสี่ยง

ที่	มาตรการ ป้องกันการทุจริต	โอกาส / ความเสี่ยงการทุจริต	สถานะความเสี่ยง		
			เขียว	เหลือง	แดง
๑	<b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)</b> -การจัดทำแผนกลยุทธ์ -การวิเคราะห์ห้องค์กร -การถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติ -การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ -การติดตามประเมินผล	๑.การใช้ข้อมูลสนับสนุนการวิเคราะห์ที่ไม่รอบด้าน ๒.การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ๓.ไม่ครอบคลุมประเด็นสำคัญในเชิงกลยุทธ์/จุดเน้น ๔.ไม่ระบุระยะเวลาดำเนินการที่ชัดเจน ๕.แผนงาน/โครงการ กิจกรรมไม่สัมพันธ์กับตัวชี้วัด	/		
๒	<b>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)</b> -สิทธิประโยชน์ของบุคลากร -การสรรหาบุคลากร	-การเปิดรับสมัครที่มีผู้สมัครน้อย ทำให้ไม่สามารถสรรหาได้ตามกำหนดและความต้องการของหน่วยงาน -การเบิกจ่าย ณ ๑๑ และ OT มาถึงเจ้าหน้าที่งานทรัพยากรบุคคลเพื่อทำข้อมูลเบิกจ่ายล่าช้าและมีการเปลี่ยนแปลงวัน OT	/		
๓	<b>ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)</b> -ข้อร้องเรียนจากการจัดซื้อจัดจ้าง -ข้อร้องเรียนด้านบริการทางการแพทย์	-มีการอุทธรณ์ ข้อร้องเรียน ทำให้ต้องใช้เวลาในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างที่นานเกินสมควร - ผู้ร้องเรียนไม่พอใจการเยียวยาความเสียหายเบื้องต้นนำไปสู่กระบวนการฟ้องร้องต่อไป	/		



๔	<b>ความเสี่ยงด้านการเงิน</b> <b>(Financial Risk)</b> -การส่งจ่ายเช็ค -การออกไปตรวจสอบสถานะ ทางการเงิน	-ลูกหนี้มารับเช็คช้า เกินกำหนด -พบเห็นการปลอมแปลงข้อมูล ของเจ้าหน้าที่บางรายการ	/		
---	---	---	---	--	--

(๗) จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่๗ ตารางจัดทำระบบความเสี่ยง

๗.๑ สถานะสีแดง Red เกินกว่าการยอมรับ ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีแดง)	มาตรการป้องกันการทุจริต เพิ่มเติม
ไม่มี	-

๗.๒ สถานะสีเหลือง Yellow เกิดขึ้นแล้วแต่ยอมรับได้ควรมีกิจกรรมเพิ่มเติม

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเหลือง)	มาตรการป้องกันการทุจริต เพิ่มเติม
ไม่มี	-

๗.๓ สถานะสีเขียว Green ยังไม่เกิด ให้เฝ้าระวังต่อเนื่อง

ความเสี่ยงการทุจริต (สถานะสีเขียว)	มาตรการป้องกันการทุจริต เพิ่มเติม
<b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</b> <b>(Strategic Risk)</b> -การจัดทำแผนกลยุทธ์ -การวิเคราะห์ห้องค์กร -การถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติ -การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ -การติดตามประเมินผล	ปฏิบัติตามระเบียบ และนโยบายของผู้บริหารอย่างเคร่งครัด
<b>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน</b> <b>(Operational Risk)</b> -สิทธิประโยชน์ของบุคลากร -การสรรหาบุคลากร	ปฏิบัติตามระเบียบ และนโยบายของผู้บริหารอย่างเคร่งครัด
<b>ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือ</b> <b>กฎหมายที่เกี่ยวข้อง</b> <b>(Compliance Risk)</b> -ข้อร้องเรียนจากการจัดซื้อจัดจ้าง -ข้อร้องเรียนด้านบริการทางการแพทย์	ปฏิบัติตามระเบียบ และนโยบายของผู้บริหารอย่างเคร่งครัด
<b>ความเสี่ยงด้านการเงิน</b> <b>(Financial Risk)</b> -การสั่งจ่ายเช็ค -การออกไปตรวจสอบสถานะทางการเงิน	ปฏิบัติตามระเบียบ และนโยบายของผู้บริหารอย่างเคร่งครัด

## (๘) จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

## ตารางที่ ๘ ตารางรายงานการบริหารความเสี่ยง

ที่	สรุปสถานะความเสี่ยงการทุจริต (เขียว เหลือง แดง)		
	เขียว	เหลือง	แดง
๑	<b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</b> <b>(Strategic Risk)</b> -การจัดทำแผนกลยุทธ์ -การวิเคราะห์องค์กร -การถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติ -การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ -การติดตามประเมินผล	-	-
๒	<b>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน</b> <b>(Operational Risk)</b> -สิทธิประโยชน์ของบุคลากร -การสรรหาบุคลากร	--	-
๓	<b>ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ</b> <b>หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง</b> <b>(Compliance Risk)</b> -ข้อร้องเรียนจากการจัดซื้อจัดจ้าง -ข้อร้องเรียนด้านบริการทางการแพทย์	-	-
๔	<b>ความเสี่ยงด้านการเงิน</b> <b>(Financial Risk)</b> -การส่งจ่ายเช็ค -การออกใบตรวจสอบสถานะทางการเงิน	-	--

## (๙) การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

แบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

<p>แบบรายงานสถานะแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ณ วันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๖</p> <p>. หน่วยงานที่ประเมิน โรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราลงกรณ</p>
<p><b>ชื่อแผนบริหารความเสี่ยง</b></p> <p>แผนบริหารความเสี่ยงโรงพยาบาล ๕๐ พรรษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราลงกรณ ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖</p>
<p><b>โอกาส / ความเสี่ยง</b></p> <p><u>๑.ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</u> (Strategic Risk)</p> <p>๑.การใช้ข้อมูลสนับสนุนการวิเคราะห์ไม่รอบด้าน</p> <p>๒.การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย</p> <p>๓.ไม่ครอบคลุมประเด็นสำคัญในเชิงกลยุทธ์/จุดเน้น</p> <p>๔.ไม่ระบุระยะเวลาดำเนินการที่ชัดเจน</p> <p>แผนงาน/โครงการ กิจกรรมไม่สัมพันธ์กับตัวชี้วัด</p> <p><u>๒.ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน</u> (Operational Risk)</p> <p>-การเปิดรับสรรหามีผู้มาสมัครน้อย ทำให้ไม่สามารถสรรหาได้ตามกำหนดและความต้องการของหน่วยงาน</p> <p>-การเบิกจ่าย ณ ๑๑ และ OT มาถึงเจ้าหน้าที่งานทรัพยากรบุคคลเพื่อทำข้อมูลเบิกจ่ายล่าช้าและมีการเปลี่ยนแปลงวันOT</p> <p><u>๓.ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง</u> (Compliance Risk)</p> <p>-มีการอุทธรณ์ ขอร้องเรียน ทำให้ต้องใช้เวลาในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างที่นานเกินสมควร</p> <p>- ร้องเรียนไม่พอใจการเยียวยาความเสียหายเบื้องต้น นำไปสู่กระบวนการฟ้องร้องต่อไป</p> <p><u>๔.ความเสี่ยงด้านการเงิน</u> (Financial Risk)</p> <p>-ลูกหนี้มารับเช็คช้า เกินกำหนด</p> <p>-พบเห็นการปลอมแปลงข้อมูลของเจ้าหน้าที่บางรายการ</p>

สถานะของการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง

- ยังไม่ได้ดำเนินการ
- เผื่อระวัง และติดตามต่อเนื่อง  
/ เริ่มดำเนินการไปบ้าง แต่ยังไม่ครบถ้วน
- ต้องการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงใหม่ให้เหมาะสม
- เหตุผลอื่น (โปรดระบุ)

ผลการดำเนินงาน

/ เริ่มดำเนินการไปบ้าง แต่ยังไม่ครบถ้วน อยู่ในระหว่างดำเนินการ

บทที่ ๔ เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (เชิงปริมาณ)

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ตั้งแต่ ๘ ครั้งขึ้นไป/ปี
๔	สูง	๗ - ๘ ครั้ง/ปี
๓	ปานกลาง	๕ - ๖ ครั้ง/ปี
๒	น้อย	๓ - ๔ ครั้ง/ปี
๑	น้อยมาก	๑ - ๒ ครั้ง/ปี

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มากกว่า ๒,๐๐๐,๐๐๐ ล้านบาท ขึ้นไป
๔	สูง	มากกว่า ๒๐๐,๐๐๐ - ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท
๓	ปานกลาง	มากกว่า ๕๐,๐๐๐ - ๒๐๐,๐๐๐ บาท
๒	น้อย	มากกว่า ๑๐,๐๐๐ - ๕๐,๐๐๐ บาท
๑	น้อยมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท

## เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (เชิงคุณภาพ)

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น
๑	น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	คำอธิบาย
๕	รุนแรงที่สุด	มีความเสียหายรุนแรง หรือมีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างหนัก มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
๔	ค่อนข้างรุนแรง	มีความเสียหายค่อนข้างรุนแรง หรือมีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
๓	ปานกลาง	มีความเสียหายอย่างมากพอสมควร หรือมีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
๒	น้อย	มีความเสียหายพอสมควร หรือมีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
๑	น้อยมาก	มีความเสียหายเล็กน้อย หรือมีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

## ตาราง matrix 5x5

ระดับ			ความถี่ ติดต่อ 3 เดือน					
ความรุนแรง	มูลค่า	ข้อร้องเรียน	คะแนน	1 ครั้ง	2 ครั้ง	3 ครั้ง	4 ครั้ง	5 ครั้ง
สูงมาก	I	>50,000	5	5	10	15	20	25
สูง	G,H	>5,000 – 50,000	4	4	8	12	16	20
ปานกลาง	E,F	>1,000-5,000	3	3	6	9	12	15
ต่ำ	C,D	<1,000	2	2	4	6	8	10
ต่ำมาก	A,B	ไม่มีค่าใช้จ่าย	1	1	2	3	4	5

แปลผล	สี	ค่าคะแนน	การแก้ไข
	เขียว	1 – 3	แก้ที่หน่วยงาน
	เหลือง	4 – 9	แก้ที่หน่วยงาน/ข้ามหน่วยงาน
	ส้ม	10 - 16	แก้โดยทีมคร่อม/ฝ่าย
	แดง	20 - 25	แก้โดยทีมคร่อม/ทีมนำ

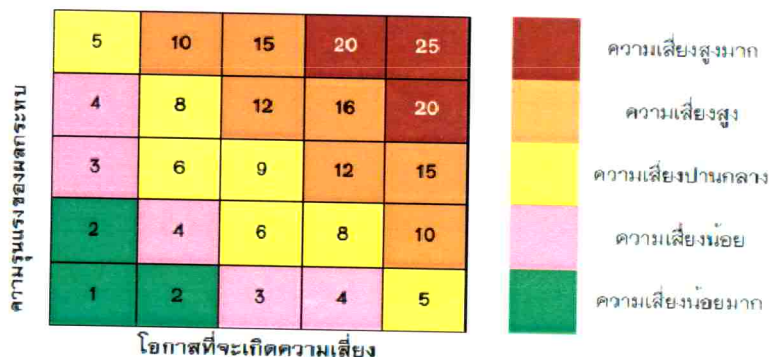
สรุปขั้นตอน	
1	เลือกความเสี่ยงมา
2	วิเคราะห์ตามหลัก matrix
3	ลงทะเบียน register สีส้มกับแดง
4	ติดตามทุก 3 เดือน ว่า สีเปลี่ยนไหม

เลือก ส้ม กับ แดง ต้องไปทำ register

หมายเหตุ ที่เกิดขึ้นน้อยแต่มีความรุนแรง คะแนนที่ให้ต้องให้มากที่สุด



ระดับความเสี่ยง มี 5 ระดับ ดังนี้



ความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

- ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)
- ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk : FR)
- ความเสี่ยงทางการปฏิบัติงาน (Operational Risk : OR)
- ความเสี่ยงทางด้านกฎหมาย และข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk : CR)

- ระดับความเสี่ยง 1 ค่าระหว่าง 1-2 ความเสี่ยงน้อยมาก หมายถึง ไม่ต้องทำอะไร
- ระดับความเสี่ยง 2 ค่าระหว่าง 3-4 ความเสี่ยงน้อย หมายถึง ยอมรับได้ แต่เฝ้าระวัง
- ระดับความเสี่ยง 3 ค่าระหว่าง 5-9 ความเสี่ยงปานกลาง หมายถึง ยอมรับได้ เริ่มหาแนวทางป้องกันเพื่อให้อยู่ในระดับความเสี่ยงน้อย
- ระดับความเสี่ยง 4 ค่าระหว่าง 10-16 ความเสี่ยงสูง หมายถึง ยอมรับไม่ได้ หาทางแก้ไขกำจัดความเสี่ยง
- ระดับความเสี่ยง 5 ค่าระหว่าง 20-25 ความเสี่ยงสูงมาก หมายถึง วิกฤตหนักต้องดำเนินการกำจัดความเสี่ยงโดยเร็ว

การจัดการความเสี่ยง (Risk management) เมื่อความเสี่ยงได้รับการประเมินและบ่งชี้ตามระดับความสำคัญแล้วต้องมีการประเมินวิธีการ จัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้ประเมินต้องเลือก วิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นและความ รุนแรง (ผลกระทบ) ของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ (4T) คือ

1. การยอมรับ (Take) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้วโดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นได้อีก
2. การลดหรือควบคุม (Treat) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือความรุนแรงของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. การถ่ายโอนหรือกระจาย (Transfer) การโอนหรือการกระจายความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง
4. การหยุดหรือการหลีกเลี่ยง (Terminate) การหยุดหรือการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงผู้บริหารควรจัดการลดระดับความเสี่ยงตามหลักการตอบสนองข้างต้นและดำเนินการประเมินความเสี่ยงอีกครั้งหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงในช่วงเวลาที่เหมาะสมเพื่อดูว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพหรือไม่

## ๒.๒ เกณฑ์การประเมินระดับของผลกระทบ (กรณีไม่เป็นตัวเงิน)

**ระดับ ๑** ผลกระทบน้อยมาก โดยผลกระทบไม่มีการสูญเสียต่อทรัพย์สิน หรือไม่ส่งผลกระทบในระดับองค์กร ส่งผลกระทบระดับบุคคล หรือส่งผลต่อค่าเป้าหมายความสำเร็จต่ำกว่า ๓๐%

**ระดับ ๒** ผลกระทบน้อย โดยผลกระทบมีการสูญเสียต่อทรัพย์สินเล็กน้อยหรือส่งผลกระทบในระดับกลุ่มงาน หรือส่งผลต่อค่าเป้าหมายความสำเร็จ ๓๐ – ๔๙.๙๙%

**ระดับ ๓** ผลกระทบปานกลาง โดยผลกระทบมีการสูญเสียต่อทรัพย์สินปานกลางหรือส่งผลกระทบในระดับหน่วยงาน หรือส่งผลต่อค่าเป้าหมายความสำเร็จ ๕๐ – ๖๙.๙๙%

**ระดับ ๔** ผลกระทบสูง โดยผลกระทบมีการสูญเสียต่อทรัพย์สินค่อนข้างมากหรือส่งผลกระทบในระดับกรม หรือส่งผลต่อค่าเป้าหมายความสำเร็จ ๗๐ – ๘๕%

**ระดับ ๕** ผลกระทบสูงมาก โดยผลกระทบมีการสูญเสียต่อทรัพย์สินมากหรือส่งผลกระทบไปยังภายนอกกรม หรือส่งผลต่อค่าเป้าหมายความสำเร็จมากกว่า ๘๕%

**๓.ระดับความเสี่ยง** แสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงกับระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส X ผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับความเสี่ยงสูงมาก	ระดับคะแนน ๑๔ – ๒๕	เป็นระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
ระดับความเสี่ยงสูง	ระดับคะแนน ๑๐ – ๑๖	เป็นระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ระดับความเสี่ยงปานกลาง	ระดับคะแนน ๕ – ๙	เป็นระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
ระดับความเสี่ยงน้อย	ระดับคะแนน ๓ – ๔	เป็นระดับที่ยอมรับได้โดยใช้วิธีควบคุมปกติในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนด
ระดับความเสี่ยงน้อยมาก	ระดับคะแนน ๑ – ๒	เป็นระดับที่ยอมรับได้โดยใช้วิธีติดตามระดับความเสี่ยงตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน

