

## เอกสารรายงานการดำเนินการถอดบทเรียน

### เรื่อง “การเปิดค่าตอบแทนเสี่ยงภัย ในการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019”

#### ๑. บทสรุปผู้บริหาร

กรมควบคุมโรคในฐานะหน่วยงานผู้รับผิดชอบหลักในด้านการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ มีมาตรการดำเนินงานภารกิจทางด้านสาธารณสุข โดยมีคำสั่งกรมควบคุมโรค ที่ ๙/๒๕๖๓ สัปดาห์ที่ ๖ มกราคม ๒๕๖๓ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข (Emergency Operation Center) กรณีโรคปอดอักเสบรุนแรงจากไวรัส (Viral Pneumonia) เพื่อติดตามเฝ้าระวัง ประเมินสถานการณ์และความเสี่ยง อำนวยการ เร่งรัด กำกับการปฏิบัติงานกรณีดังกล่าว ซึ่งได้ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการกิจต่างๆ อาทิ คณะทำงานกลุ่มภารกิจด้านยุทธศาสตร์ คณะทำงานกลุ่มภารกิจด้านตระหนักรู้สถานการณ์สาธารณสุข ฯลฯ และมีมาตรการดำเนินงานภารกิจสนับสนุน โดยมีคำสั่งกรมควบคุมโรค ที่ ๖๙/๒๕๖๓ สัปดาห์ที่ ๑๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๓ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข (Emergency Operation Center) กรณีโรคปอดอักเสบรุนแรงจากไวรัส (Viral Pneumonia) (เพิ่มเติม) สำหรับกลุ่มภารกิจด้านการเงินและงบประมาณ และกลุ่มภารกิจด้านกฎหมาย โดยให้มีหน้าที่และอำนาจทางการบริหารงบประมาณและการเงิน ได้แก่ วางแผนงบประมาณ จัดทำระบบทางการเงิน ติดตามการเบิกจ่าย สนับสนุนงบประมาณ สรุปและวิเคราะห์ต้นทุนการดำเนินการและความคุ้มค่า รวมถึงการแต่งตั้งคณะกรรมการภายใต้กลุ่มภารกิจตามความเหมาะสม

กลุ่มตรวจสอบภายใน ในฐานะหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรคที่มีภารกิจหลักในการให้บริการความเชื่อมั่น (Assurance services) และให้บริการคำปรึกษา (Consulting services) โดยมีผู้ตรวจสอบภายในปฏิบัติหน้าที่ในการวิเคราะห์ สอบทานผลการปฏิบัติงาน และให้ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงการดำเนินงานในภารกิจต่างๆ และอาจกล่าวได้ว่าเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่เปรียบเสมือนกลไกและเครื่องมือที่สำคัญที่สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหาร ว่าการดำเนินงานภารกิจต่างๆ ขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุ้มค่าและช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังเปรียบเสมือนสัญญาณเตือนภัย (Warning Signals) ที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเตรียมความพร้อมสำหรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม ด้วยการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจดังกล่าว พบว่า ในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ - ๒๕๖๔ ที่ผ่านมา ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรคมีความคลาดเคลื่อนและสับสนเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการเปิดค่าตอบแทนเสี่ยงภัยในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อให้เกิดข้อทักท้วงจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ทำให้เสียภาพลักษณ์ขององค์กร และทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น เพื่อให้การจ่ายค่าตอบแทนเสี่ยงภัย เป็นไปอย่างถูกต้อง และส่งเสริมให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอย่างแท้จริง กลุ่มตรวจสอบภายในจึงได้ดำเนินการถอดบทเรียนการเปิดค่าตอบแทนเสี่ยงภัยในการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เพื่อค้นหาปัจจัยที่เป็นสาเหตุของปัญหา พร้อมทั้งดำเนินการจัดทำข้อเสนอแนะ โดยนำประเด็นที่ควรปรับปรุงหรือข้อผิดพลาดไปพัฒนากระบวนการทำงานขั้นตอนต่างๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ซึ่งกลุ่มตรวจสอบภายในมีจุดได้เปรียบในด้านความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลหรือกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

จุดได้เปรียบประการแรก คือ กลุ่มตรวจสอบภายในมีวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในการเบิกจ่ายค่าตอบแทนเลี้ยงภัยผ่าน ๓ ช่องทาง ได้แก่

ช่องทางที่ ๑ สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่การเงิน และนักวิชาการของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค จำนวน ๕ หน่วยงาน ซึ่งพบปัญหาเกี่ยวกับการเบิกจ่ายค่าตอบแทนเลี้ยงภัยในเรื่องระเบียบและหลักเกณฑ์ไม่ชัดเจน ติความยาก เข้าใจไม่ตรงกัน เช่น การนับเวลาการปฏิบัติงาน ตารางการปฏิบัติงาน และไม่ครอบคลุมภารกิจที่หน่วยงานได้รับมอบหมาย เรื่องการสื่อสาร การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น แต่มีความเข้าใจในหลักเกณฑ์ที่แตกต่างกันทำให้เกิดข้อขัดแย้งและเรื่องข้อจำกัดของพื้นที่ เช่น การสื่อสารภาษาท้องถิ่น โดยเฉพาะภาษายาวี ทำให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ยากลำบากและบุคลากรที่ปฏิบัติงานมีจำนวนไม่เพียงพอหรือไม่มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานล่าม

ช่องทางที่ ๒ สัมภาษณ์ผู้ตรวจสอบภายในที่ได้รับมอบหมายให้ตรวจสอบเรื่องการเบิกจ่ายค่าตอบแทนเลี้ยงภัย โดยวิธีการแลกเปลี่ยนในลักษณะอภิปรายกลุ่ม ซึ่งพบปัญหาที่เกิดจากการเบิกจ่ายค่าตอบแทนเลี้ยงภัย คือ ระเบียบและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องไม่ชัดเจน มีลักษณะการปฏิบัติงานที่กำหนดในระเบียบไม่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค เช่น การปฏิบัติงานที่เวร เป็นผลัด การสื่อสารที่ไม่ชัดเจนทำให้การปฏิบัติผิดพลาด

ช่องทางที่ ๓ รวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเบิกจ่ายค่าตอบแทนเลี้ยงภัยของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค จากรายงานผลการตรวจสอบภายใน จำนวน ๕ รายงาน ซึ่งพบปัญหาเกี่ยวกับการเบิกจ่ายค่าตอบแทนเลี้ยงภัยในเรื่อง การเบิกจ่ายค่าตอบแทนเลี้ยงภัยไม่ถูกต้อง เช่น การเบิกจ่ายค่าตอบแทนเลี้ยงภัยนอกเวลาการปฏิบัติงานตามตารางการปฏิบัติงาน การเบิกจ่ายค่าตอบแทนเลี้ยงภัยในวันที่ไม่มีลักษณะงานเลี้ยงภัย การเบิกจ่ายค่าตอบแทนเลี้ยงภัยไม่เหมาะสม เช่น การเบิกจ่ายค่าตอบแทนเลี้ยงภัยเต็มผลัด (๘ ชั่วโมง) แต่กิจกรรมที่มีลักษณะเลี้ยงภัยมีเพียง ๒ ชั่วโมง (ท้ายผลัด) เอกสารประกอบการเบิกจ่ายค่าตอบแทนเลี้ยงภัยไม่ครบถ้วน ไม่ถูกต้อง และไม่สอดคล้องกัน

จุดได้เปรียบประการที่สอง คือ กลุ่มตรวจสอบภายในมีข้อมูลเชิงลึกสำหรับการเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อให้หน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรคสามารถเบิกจ่ายค่าตอบแทนเลี้ยงภัยได้ถูกต้องเป็นไปตามระเบียบและหลักเกณฑ์ที่กำหนด เช่น จัดประชุมชี้แจงหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรคเพื่อซักซ้อมความเข้าใจในการเบิกจ่ายค่าตอบแทนเลี้ยงภัยให้ถูกต้องเป็นไปตามระเบียบและหลักเกณฑ์ การจัดทำเอกสารในลักษณะของ one page สื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานการเงินผ่านช่องทางภารกิจการเงินในกลุ่ม EOC การประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความชัดเจนระหว่างการปฏิบัติงานและการจ่ายเงิน

และจากกระบวนการถอดบทเรียน กลุ่มตรวจสอบภายในได้สรุปปัญหาและอุปสรรคจากการเบิกจ่ายค่าตอบแทนเลี้ยง พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา ได้แก่

จุดที่ควรปรับปรุงประการแรก คือ การสื่อสารจากหน่วยงานส่วนกลางไม่ชัดเจน แนวปฏิบัติที่สื่อสารมีความขัดแย้งกับระเบียบฯ และการตีความจากหน่วยงานอื่น โดยเฉพาะสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เช่น กรณีการเบิกจ่ายค่าตอบแทนเลี้ยงภัยที่ระเบียบกำหนดให้ปฏิบัติงานเป็นเวรเป็นผลัด ซึ่งหน่วยงานต้องจัดทำตารางการปฏิบัติงาน แต่การสื่อสารแจ้งเพียงการจัดทำตารางการปฏิบัติงานไม่ได้มีการยกตัวอย่าง ทำให้หน่วยงานขาดความเข้าใจและกำหนดตารางการปฏิบัติไม่ถูกต้อง ซึ่งทีมงานมีข้อเสนอแนะ คือ ผู้รับผิดชอบภารกิจการเงินควรจัดทำคู่มือ Flow chart ขั้นตอนการปฏิบัติงานและคำอธิบายที่ชัดเจน รวมทั้งการกำหนดรูปแบบแบบฟอร์มต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรคถูกต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

จุดที่ควรปรับปรุงประการที่สอง คือ การทบทวนระเบียบค่าใช้จ่ายให้ครอบคลุมและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในภารกิจต่างๆ ของกรมควบคุมโรค เนื่องจากระเบียบฯ ที่กำหนดระเบียบละเอียดกว้างๆ ครอบคลุมงานของกระทรวงสาธารณสุข แต่ไม่ได้เฉพาะเจาะจงงานของสำนักงานป้องกันควบคุมโรค หรือหน่วยงานในกรมควบคุมโรค ทำให้บางลักษณะงานที่มีความเสี่ยงภัยแต่ไม่สอดคล้องกับระเบียบฯ ไม่สามารถเบิกค่าตอบแทนเสี่ยงภัยได้ เช่น ตำแหน่งนักกีฏวิทยา นักประชาสัมพันธ์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ที่หน่วยงานมอบหมายให้ไปปฏิบัติหน้าที่ในทีมสอบสวนโรค ซึ่งการปฏิบัติหน้าที่ก็มีความเสี่ยงต่อการติดเชื้อในขณะที่ระเบียบการเบิกค่าตอบแทนเสี่ยงภัยไม่ได้ระบุครอบคลุมตำแหน่งเหล่านี้ ซึ่งทีมงานมีข้อเสนอแนะ คือ ผู้รับผิดชอบภารกิจการเงินควรประสานกับสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขเพื่อพิจารณาทบทวนหลักเกณฑ์ให้ครอบคลุมการปฏิบัติงานตามบทบาทและภารกิจของกรมควบคุมโรค

จุดที่ควรปรับปรุงประการสุดท้าย คือ การให้ข้อเสนอแนะหรือการตอบข้อซักถามจากหน่วยงานส่วนกลางไม่ชัดเจน ไม่ตรงประเด็น โดยส่วนใหญ่จะได้รับคำแนะนำให้ใช้ดุลยพินิจทำให้การตีความเป็นไปในทิศทางที่แตกต่างกันและเป็นทิศทางที่ไม่ถูกต้อง บางครั้งทำให้เกิดความสับสน ขัดแย้งกันภายในหน่วยงาน เช่น การนับระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เข้าใจไปในทิศทางที่ต่างกัน โดยในมุมมองของผู้ปฏิบัติเข้าใจว่าการนับเวลาการปฏิบัติงานในการเบิกค่าตอบแทนเสี่ยงภัยเป็นเวลาเดียวกับที่เริ่มออกและสิ้นสุดการปฏิบัติงาน ในขณะที่ระเบียบฯ กำหนดให้เบิกค่าตอบแทนเสี่ยงภัยได้เพียงช่วงเวลาที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เท่านั้น ซึ่งทีมงานมีข้อเสนอแนะ คือ ผู้รับผิดชอบภารกิจการเงินควรมอบหมายให้ผู้ที่ทำหน้าที่ในการตอบคำถามและให้คำแนะนำเกี่ยวกับระเบียบฯ หลักเกณฑ์ฯ แนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตรงประเด็น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจและสามารถนำข้อเสนอแนะไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

## ๒. บทนำ

### ๒.๑ ความเป็นมาและความสำคัญ

จากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 [Coronavirus Disease 2019 (COVID-19)] ประเทศไทยโดยกระทรวงสาธารณสุขได้มีประกาศ ณ วันที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓ ให้โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 [Coronavirus Disease 2019 (COVID-19)] เป็นโรคติดต่ออันตราย ตามพระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. ๒๕๕๘ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๓๗ ตอนพิเศษ ๔๘ ง วันที่ ๒๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓ และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑ มีนาคม ๒๕๖๓ เป็นต้นไป นั้น บุคลากรทางด้านสาธารณสุขต้องปฏิบัติงานท่ามกลางความเสี่ยงอันตรายต่อการติดเชื้อโรค ทั้งจากการตรวจคัดกรอง การสอบสวนโรค การเฝ้าระวังติดตาม รวมทั้งการรักษาพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข โดยสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขจึงได้ดำเนินการขอท่าความตกลงกระทรวงการคลังในการเบิกจ่ายเงินค่าใช้จ่ายในการเฝ้าระวัง สอบสวน ป้องกัน ควบคุม และรักษาผู้ป่วยโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งประกอบด้วยค่าตอบแทนเสี่ยงภัย และค่ารักษาพยาบาลฯ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และครอบคลุมการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านสาธารณสุขมากยิ่งขึ้น

กรมควบคุมโรคในฐานะหน่วยงานผู้รับผิดชอบหลักในด้านการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ มี**มาตรการดำเนินงานภารกิจทางด้านสาธารณสุข** โดยมีคำสั่งกรมควบคุมโรค ที่ ๙/๒๕๖๓ ล้ง ณ วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๖๓ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข (Emergency Operation Center) กรณีโรคปอดอักเสบรุนแรงจากไวรัส (Viral Pneumonia) เพื่อติดตามเฝ้าระวัง ประเมินสถานการณ์และความเสี่ยง อำนวยการ เร่งรัด กำกับการปฏิบัติงานกรณีดังกล่าว ซึ่งได้ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการกิจต่างๆ อาทิ คณะทำงานกลุ่มภารกิจด้านยุทธศาสตร์ คณะทำงานกลุ่มภารกิจด้านตระหนักรู้สถานการณ์สาธารณสุข ฯลฯ และมี**มาตรการดำเนินงานภารกิจสนับสนุน** โดยมีคำสั่งกรมควบคุมโรค ที่ ๖๙/๒๕๖๓ ล้ง ณ วันที่ ๑๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๓ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข (Emergency Operation Center) กรณีโรคปอดอักเสบรุนแรงจากไวรัส (Viral Pneumonia) (เพิ่มเติม) สำหรับกลุ่มภารกิจด้านการเงินและงบประมาณ และกลุ่มภารกิจด้านกฎหมาย โดยให้มีหน้าที่และอำนาจทางการบริหารงบประมาณและการเงิน ได้แก่ วางแผนงบประมาณ จัดทำระบบทางการเงิน ติดตามการเบิกจ่าย สนับสนุนงบประมาณ สรุปและวิเคราะห์ต้นทุนการดำเนินการและความคุ้มค่า รวมถึงการแต่งตั้งคณะกรรมการภายใต้กลุ่มภารกิจตามความเหมาะสม

กลุ่มตรวจสอบภายใน ในฐานะหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกรมควบคุมโรค ที่มีภารกิจหลักในการให้บริการความเชื่อมั่น (Assurance services) และให้บริการคำปรึกษา (Consulting services) โดยมีผู้ตรวจสอบภายในปฏิบัติหน้าที่ในการวิเคราะห์ สอบทานผลการปฏิบัติงาน และให้ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงการดำเนินงานในภารกิจต่างๆ เป็นหน่วยงานที่เปรียบเสมือนกลไกและเครื่องมือที่สำคัญที่สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารว่าการดำเนินงานภารกิจต่างๆขององค์กรจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุ้มค่า และช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังเปรียบเสมือนสัญญาณเตือน (Warning Signals) ที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเตรียมความพร้อมสำหรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม ด้วยการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจดังกล่าว พบว่า ในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ - ๒๕๖๔ ที่ผ่านมา พบว่า ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรคมีความเข้าใจเคลือบแคลงและสับสนเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการเบิกจ่ายค่าตอบแทนเสี่ยงภัยในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลกระทบ เป็นภาระ เกิดข้อทักท้วงจากหน่วยงานภายนอก และทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเสียขวัญและกำลังใจ และอาจส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กร

## ๒.๒ วัตถุประสงค์

เพื่อค้นหาปัจจัยที่เป็นสาเหตุของปัญหา พร้อมทั้งดำเนินการจัดทำข้อเสนอแนะ โดยนำประเด็นที่ควรปรับปรุงหรือข้อผิดพลาดไปพัฒนากระบวนการทำงานขั้นตอนต่างๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## ๒.๓ แนวทางการถอดบทเรียน

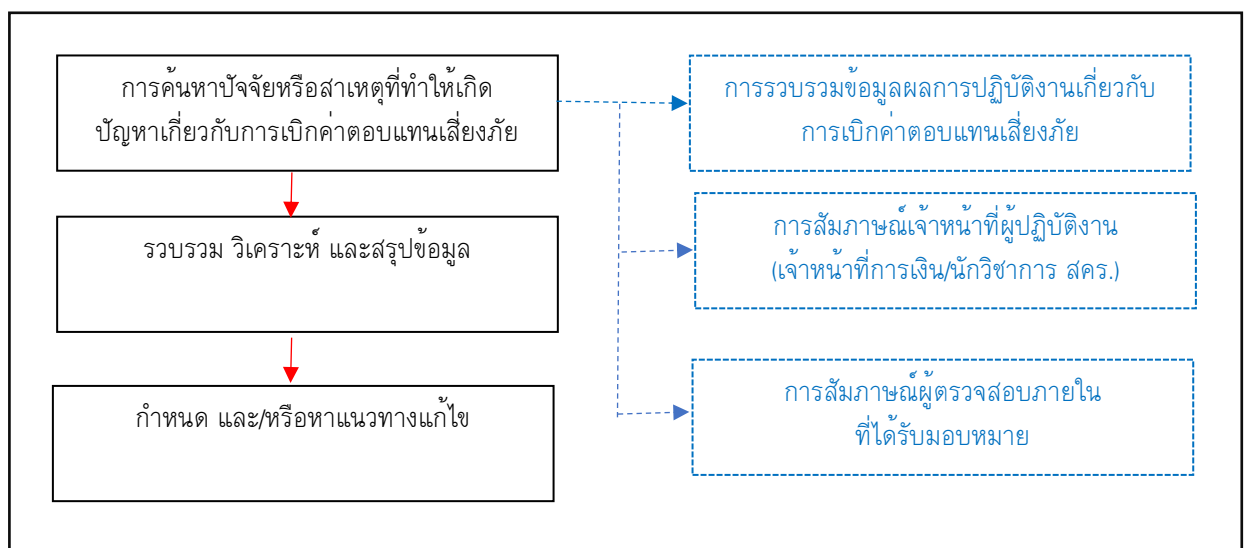
การถอดบทเรียนในครั้งนี้ คณะผู้รับผิดชอบเน้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบอกเล่าเรื่องราว แบ่งปันประสบการณ์ ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ ผ่านกระบวนการสนทนา การตอบคำถาม และการสะท้อนกลับ (Reflect) ของข้อมูล ความคิด ความรู้สึก จากนั้น คณะผู้รับผิดชอบจะนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อสรุป และจัดทำข้อเสนอแนะ

## ๓. การเตรียมการถอดบทเรียน

**การถอดบทเรียน** คือ การทบทวนสรุปประสบการณ์ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยพิจารณาจากเหตุและปัจจัยที่มีส่วนทำให้ผลของการทำงานสำเร็จหรือไม่สำเร็จ เป็นการสืบค้นความรู้จากประสบการณ์ของผู้ร่วมปฏิบัติงานและมีการบันทึกรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน ความรู้ แง่คิด และวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ได้รับระหว่างการทำงานนี้ เสมือนเป็นการนำผลการปฏิบัติงาน ปัญหา หรือความสำเร็จมาเป็นบทเรียนสำหรับการทำงานในปัจจุบันและอนาคต

สำหรับในปีงบประมาณ ๒๕๖๕ กลุ่มตรวจสอบภายในเลือกดำเนินการถอดบทเรียน เรื่อง **“การเบิกค่าตอบแทนเสียงภัย ในการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019”** ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในที่พบว่าหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรคกำลังพบปัญหา ซึ่งมีผลกระทบทั้งการปฏิบัติงาน ขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่ รวมทั้งอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร โดยการถอดบทเรียนครั้งนี้มีกรอบแนวคิด กลุ่มเป้าหมาย และการดำเนินการ ดังนี้

### ๓.๑ กรอบแนวคิด



### ๓.๒ เทคนิคการถอดบทเรียน

การถอดบทเรียนครั้งนี้ คณะผู้รับผิดชอบได้ดำเนินการโดย ๑) การกำหนดประเด็นคำถาม การฟัง และการทวนคำตอบ โดยผู้รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายทำหน้าที่ถามคำถาม จากนั้นจะเปิดโอกาสให้กลุ่มเป้าหมายได้เล่า อธิบายในประเด็นต่างๆ โดยทุกคนตั้งใจฟัง ซึ่งก่อนจะเปลี่ยนข้อคำถามผู้รับผิดชอบจะสรุปและทวนคำตอบกลับอีกครั้งเพื่อให้มั่นใจว่าเป็นคำตอบที่ถูกต้องตรงตามที่กลุ่มเป้าหมายอธิบาย จากนั้นจะดำเนินการ ๒) การวิเคราะห์ข้อมูล โดยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสอบถามมารวบรวมกันสรุป และวิเคราะห์ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น และ ๓) การสังเคราะห์ข้อมูล นำประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นมาจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาปรับปรุงกระบวนการให้ขั้นตอนต่างๆให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### ๓.๓ ขอบเขตการดำเนินงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ

การดำเนินการถอดบทเรียนครั้งนี้ คณะผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดฯ ได้มอบหมายบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ทีมงาน ดังนี้

| การดำเนินการ  | มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ   |
|---|---|
| ๑. การกำหนดประเด็นที่จะดำเนินการ/กลุ่มเป้าหมาย                    | ☺ นางสาวจาริณี สรमानะ<br>นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการพิเศษ<br>☺ นางสาวธนพร ธนะไพศาลขมาส<br>นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการพิเศษ<br>☺ นางสาวเบญจวรรณ พักทิม<br>เจ้าพนักงานคอมพิวเตอร์   |
| ๒. การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน                            | ☺ นางสาวจาริณี สรमानะ<br>นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการพิเศษ<br>☺ นางสาวธนพร ธนะไพศาลขมาส<br>นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการพิเศษ  |
| ๓. การรวบรวมข้อมูลจากรายงานผลการตรวจสอบ                           | ☺ นางสาวจาริณี สรमानะ<br>นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการพิเศษ<br>☺ นางสาวธนพร ธนะไพศาลขมาส<br>นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการพิเศษ<br>☺ นางสาวเบญจวรรณ พักทิม<br>เจ้าพนักงานคอมพิวเตอร์   |
| ๔. การดำเนินการมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดและ/หรือหาแนวทางการแก้ไขปัญหา | ☺ นางสาวจาริณี สรमानะ<br>นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการพิเศษ<br>☺ นางสาวธนพร ธนะไพศาลขมาส<br>นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการพิเศษ<br>☺ นางสาวอรุณิชา ลิขิตธีรการ<br>นักวิชาการคอมพิวเตอร์<br>☺ นางสาวเบญจวรรณ พักทิม<br>เจ้าพนักงานคอมพิวเตอร์ |

| การดำเนินการ  | มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ   |
|---|---|
| ๕. การจัดทำเอกสารการถอดบทเรียน และเอกสารที่เกี่ยวข้อง | <p>☺ นางสาวจริณี สรमानะ<br/>นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการพิเศษ</p> <p>☺ นางสาวธนพร ธนะไพศาลมาส<br/>นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการพิเศษ</p> <p>☺ นางสาวอรณิชา ลิขิตธีรการ<br/>นักวิชาการคอมพิวเตอร์</p> <p>☺ นางสาวเบญจวรรณ พักทิม<br/>เจ้าพนักงานคอมพิวเตอร์</p> |

### ๓.๔ กลุ่มเป้าหมายในการถอดบทเรียน ประกอบด้วย

#### ส่วนที่ ๑ ถอดบทเรียนจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน

นักวิชาการเงินและบัญชีผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการตรวจสอบใบสำคัญค่าใช้จ่ายเงินงบบกลาง จำนวน ๕ คนจาก ๕ หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๕ จังหวัดราชบุรี สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๘ จังหวัดอุดรธานี สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๑๐ จังหวัดอุบลราชธานี สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๑๑ จังหวัดนครศรีธรรมราช และสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๑๒ จังหวัดสงขลา

นักวิชาการสาธารณสุขผู้ปฏิบัติงาน จำนวน ๓ คน จากสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๕ จังหวัดราชบุรี

#### ส่วนที่ ๒ ถอดบทเรียนจากกลุ่มผู้ตรวจสอบภายในที่ได้รับมอบหมาย

ผู้ตรวจสอบภายในที่ได้รับมอบหมายให้ตรวจสอบใบสำคัญเงินงบบกลาง จำนวน ๓ คน

#### ส่วนที่ ๓ ถอดบทเรียนจากรายงานผลการตรวจสอบภายใน

รายงานผลการตรวจสอบ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕ จำนวน ๕ รายงาน (หน่วยรับตรวจส่วนภูมิภาค)

### ๓.๕ วิธีการนำบทเรียนไปใช้ประโยชน์/กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการใช้ประโยชน์

การนำบทเรียนไปใช้ประโยชน์ดำเนินการโดยจัดส่งเอกสารการถอดเรียน เรื่อง “การเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัย ในการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019” ให้กับหน่วยงานภาคีเครือข่าย ซึ่งได้แก่ กองบริหารการคลัง เพื่อนำไปใช้ในการจัดการ พัฒนา ต่อยอด สำหรับใช้เป็นแนวทางกำหนดหลักการดำเนินงานในอนาคต

#### ๔. สารสำคัญที่ได้จากการถอดบทเรียน

##### ๔.๑ ผลที่ได้จากการถอดบทเรียน

###### ส่วนที่ ๑ ถอดบทเรียนจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัย และสิ่งที่หน่วยงานต้องการให้

###### ส่วนกลางสนับสนุน จากการสัมภาษณ์นักวิชาการเงินและบัญชี หน่วยงานที่ ๑

**ทีมงาน :** ท่านคิดว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัยอะไร อย่างไรบ้างคะ

**เจ้าหน้าที่หน่วยงานที่ ๑ :** ปัญหาที่เกิดขึ้นหลักๆเกิดจาก ระเบียบและหลักเกณฑ์การเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัยที่มีรายละเอียดไม่ชัดเจน ต้องตีความ ซึ่งต่างคนต่างก็ตีความแตกต่างกันไป บางครั้งก็ทำให้เกิดความขัดแย้งกันเอง อีกทั้งการปฏิบัติงานของหน่วยงานก็ไม่ได้เป็นไปตามลักษณะการปฏิบัติงานที่ระเบียบกำหนด ทำให้เกิดความสับสน ไม่เข้าใจ เช่น ข้อกำหนดที่ระบุว่าผู้ที่มีสิทธิเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัย จะต้องมิลักษณะการปฏิบัติงานเป็นเวรเป็นผลัด และมีระยะเวลาปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า ๘ ชั่วโมง ในขณะที่ลักษณะการปฏิบัติงานของหน่วยงานเราไม่ได้เป็นเวรเป็นผลัด แต่ปฏิบัติงานในวันและเวลาทำการปกติของทางราชการ เป็นต้น ซึ่งเจ้าหน้าที่บางรายก็ไม่เห็นด้วยกับระเบียบและหลักเกณฑ์การเบิก เช่น เจ้าหน้าที่ที่มีความเห็นว่าถ้าวันไหนมาปฏิบัติงาน วันนั้นก็ควรจะได้รับการเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัย

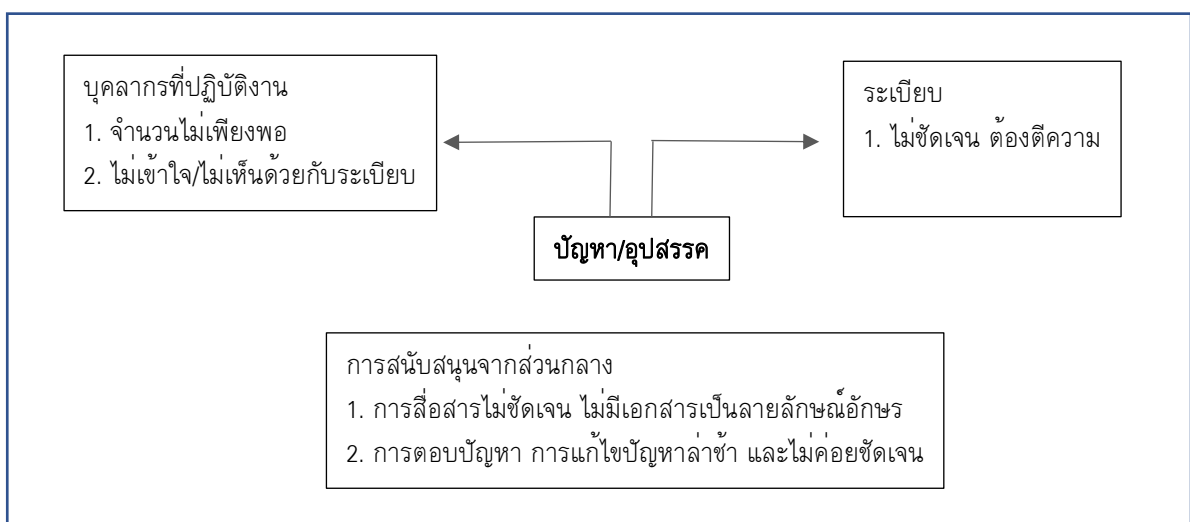
ปัญหาที่พบอย่างที่สอง คือเรื่องการสื่อสาร การสื่อสารไม่ชัดเจน ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร การตอบปัญหาค่อนข้างล่าช้า และบางครั้งคำตอบที่ได้ไม่ชัดเจนต้องใช้ดุลยพินิจ

และอีกปัญหาที่พบคือ จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานมีจำนวนไม่เพียงพอ โดยเฉพาะด้านควบคุมโรคติดต่อระหว่างประเทศ ที่มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเพียง ๒ อัตรา แต่มีภาระงานที่ต้องปฏิบัติค่อนข้างมาก ต้องตรวจสอบการควบคุมโรคทั้งฝั่งขาเข้าประเทศและขาออกจากประเทศ ทำให้บุคลากรมีความอ่อนล้า แต่ปัญหานี้หน่วยงานได้ดำเนินการแก้ไขเบื้องต้นแล้ว โดยการขอความอนุเคราะห์เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานสาธารณสุขในพื้นที่มาช่วยในการปฏิบัติงานเพิ่ม

**ทีมงาน :** ท่านคิดว่าอยากให้ส่วนกลาง(กรมควบคุมโรค) ช่วยหรือสนับสนุนอะไร อย่างไรบ้าง

**เจ้าหน้าที่หน่วยงานที่ ๑ :** อย่างแรกต้องการให้ส่วนกลางสนับสนุนอัตรากำลัง โดยเฉพาะงานด้านควบคุมโรคติดต่อระหว่างประเทศ และสิ่งที่ต้องการให้ส่วนกลางสนับสนุนที่สำคัญคือ ต้องการความรวดเร็วชัดเจนในการตอบคำถาม แบบไม่ต้องให้หน่วยงานต้องตีความอีก

ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่หน่วยงานที่ ๑ สามารถสรุปปัญหาที่พบเกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัยได้ดังนี้



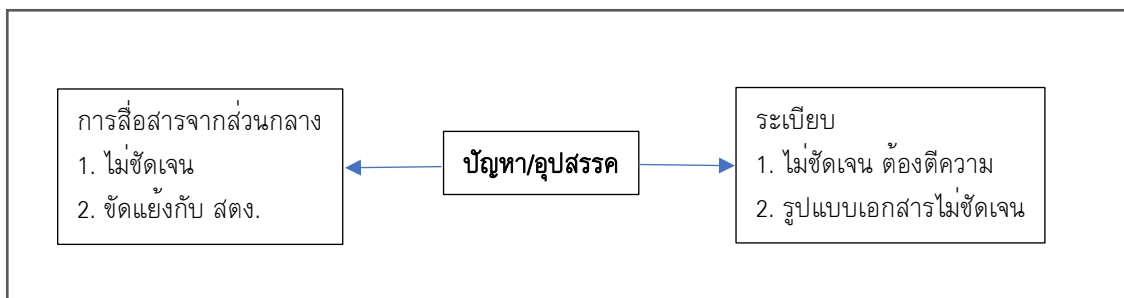


## ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัย และสิ่งที่หน่วยงานต้องการให้ ส่วนกลางสนับสนุน จากการสัมภาษณ์นักวิชาการเงินและบัญชี หน่วยงานที่ ๒

**ทีมงาน :** ท่านคิดว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัยอะไร อย่างไรบ้างคะ  
**เจ้าหน้าที่หน่วยงานที่ ๒ :** ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ การสื่อสารจากส่วนกลางไม่ชัดเจน แนวปฏิบัติที่สื่อสารมีความขัดแย้งกับระเบียบและการตีความจากหน่วยงานอื่นโดยเฉพาะสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ทำให้เกิดการเบิกซ้ำซ้อน การเบิกไม่ถูกต้อง ใครเบิกได้ใครเบิกไม่ได้ (กรณีมีเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานอื่นมาปฏิบัติงานร่วมด้วย) หลักฐานการเบิกไม่ชัดเจน ตารางการปฏิบัติงาน/ตารางเวร หรือการรายงานผลการปฏิบัติงานไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน และคิดว่าการประสานงานกับส่วนกลางๆ มีการ Action ค่อนข้างน้อย

**ทีมงาน :** ท่านคิดว่าอยากให้ส่วนกลาง(กรมควบคุมโรค) ช่วยหรือสนับสนุนอะไร อย่างไรบ้าง  
**เจ้าหน้าที่หน่วยงานที่ ๒ :** (๑) อยากให้ส่วนกลางมีคู่มือ แนวทางการปฏิบัติ Flow chart ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีขั้นตอน และคำอธิบายที่ชัดเจน (๒) อยากให้ส่วนกลางกำหนดรูปแบบ แบบฟอร์มต่างๆให้ชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติงานหน่วยงานในสังกัดเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่หน่วยงานที่ ๒ สามารถสรุปปัญหาที่พบเกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัยได้ดังนี้



## ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัย และสิ่งที่หน่วยงานต้องการให้ ส่วนกลางสนับสนุน จากการสอบถามนักวิชาการเงินและบัญชี และนักวิชาการสาธารณสุขผู้ปฏิบัติงานของ หน่วยงานที่ ๓

**ทีมงาน :** ท่านคิดว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัยอะไร อย่างไรบ้างคะ  
**เจ้าหน้าที่ท่านที่ ๑ :** ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัย มี ๒ เรื่องใหญ่ๆ คือ  
๑. ความชัดเจนของระเบียบที่กรมบัญชีกลางออกมามากว้าง ทำให้ผู้เบิกจ่ายตีความตามความเข้าใจ แต่สุดท้ายพึ่งจากกองบริหารการคลัง กรมควบคุมโรค ตีความคนละแบบกับที่ผู้เบิกจ่ายเข้าใจ เลยทำให้ต้องมาปรับแก้ให้เป็นไปตามที่กองบริหารการคลังชี้แจง ซึ่งการชี้แจงไม่ได้ชี้แจงตั้งแต่แรก แต่มาชี้แจงภายหลัง เช่น

- แบบฟอร์มที่ใช้เบิก ระเบียบไม่ระบุชัดเจนต้องใช้ฟอร์มที่กำหนด เช่น มีตรากระทรวงประทับทางผู้เบิกได้อิงรายละเอียดตามฟอร์มที่ระเบียบกำหนดโดยสร้างจาก Excel เองแล้วเพิ่มช่องหมายเหตุว่าผู้เบิกค่าเลี้ยงภัยแต่ละรายเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้องข้อใด ทำกิจกรรมใดบ้าง เพื่อความชัดเจนในความถูกต้อง ได้รับแจ้งว่าใช้ไม่ได้ต้องเป็นไปตามฟอร์มที่กรมบัญชีกลางกำหนดเท่านั้น

● ขอบเขตของงานที่ดำเนินการไม่มีความชัดเจนในกลุ่มผู้สนับสนุนว่า ถ้าทำกิจกรรมนอกเหนือจากหน้าที่ปกติ เขาจะเบิกค่าเลี้ยงภัยได้ไหม เช่น พนักงานขับรถยนต์ ทำหน้าที่ขับรถยนต์ แต่ด้วยวิถีชีวิตการแพร่ระบาดของโรค หน้าที่ที่มีผู้มารับบริการตรวจคัดกรองตรวจหาเชื้อ Covid-19 จำนวนมาก จึงให้พนักงานขับรถยนต์เข้ามาช่วยทำงานในการจัดระเบียบแถว จัดคิวเข้าตรวจ ช่วยเก็บของเก็บขยะติดเชื้อโดยมีเจ้าหน้าที่กำกับดูแลในเรื่อง Infect control เพราะทางเราไม่มีรถพระราชทานชีวิตภัยใช้งาน ดังนั้น พนักงานขับรถยนต์ก็มีโอกาสเกิดการปนเปื้อนเชื้อโรคได้ตลอดเวลา

● การนับระยะเวลาปฏิบัติงานที่เข้าใจไปคนละทิศคนละทาง ในมุมมองของผู้ปฏิบัติเข้าใจว่าการนับระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในการเบิกค่าเลี้ยงภัยก็เป็นเวลาเดียวกับที่เราเริ่มออกปฏิบัติงานและสิ้นสุดการปฏิบัติงานตามการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการไปราชการในรายงานการเดินทางไปราชการ แต่ระเบียบไม่ได้เป็นเช่นนั้น

๒. ตำแหน่งที่กำหนดไว้ในระเบียบการเบิกจ่ายค่าเลี้ยงภัยไม่ครอบคลุมตำแหน่งที่ทางสำนักงานป้องกันควบคุมโรคได้มอบหมายให้ออกไปปฏิบัติงาน เช่น นักกวีวิทยา นักประชาสัมพันธ์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักจัดการงานทั่วไป ซึ่งทางสำนักงานป้องกันควบคุมโรคได้มอบหมายให้ตำแหน่งเหล่านี้ทำหน้าที่ในทีมสอบสวนโรค ซึ่งในการออกปฏิบัติงานก็มีความเสี่ยงต่อการติดเชื้อเช่นกัน ซึ่งสำนักงานป้องกันควบคุมโรคก็เบิกค่าเลี้ยงภัยให้ เพราะสามารถชี้แจงภารกิจที่เจ้าหน้าที่เหล่านั้นดำเนินการได้

**เจ้าหน้าที่ท่านที่ ๒ :** ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัย คือ เรื่องความไม่ชัดเจนของแนวทางการปฏิบัติและเอกสารประกอบการเบิกจ่าย ดังนี้

(๑) เอกสารที่ใช้แนบเบิกค่าเลี้ยงภัยเยอะมาก

(๒) รายงานผลการปฏิบัติงานมีความซ้ำซ้อน เช่น รายงานการสอบสวนโรคแล้ว ยังต้องรายงานผลการปฏิบัติงานอีก

(๓) การนับชั่วโมงการปฏิบัติงาน นับเวลาเฉพาะที่ปฏิบัติงาน แต่ละตำแหน่งนับเวลาไม่เท่ากัน ทั้งๆ ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เดียวกัน

**เจ้าหน้าที่ท่านที่ ๓ :** ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัย คือ ระเบียบ/หลักเกณฑ์ขัดแย้งกับความเป็นจริง เช่น ค่าเลี้ยงภัยควรเบิกได้ทุกวันที่ทำงาน ซึ่งหากพิจารณาแล้วเห็นว่าเจ้าหน้าที่ได้ค่าตอบแทนมากไปก็ควรไปลดค่าตอบแทนลง แต่ไม่ใช่ไม่ให้ออกในวันที่ทำงาน

**เจ้าหน้าที่ท่านที่ ๔** ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัย มี ๒ เรื่อง คือ

๑. ระเบียบที่กำหนดจะระบุรายละเอียดกว้าง ๆ ครอบคลุมงานของกระทรวงสาธารณสุข โดยไม่เฉพาะเจาะจงงานของสำนักงานป้องกันควบคุมโรค ทำให้บางลักษณะงานไม่สอดคล้องกับงานของสำนักงานป้องกันควบคุมโรคโดยตรง ทำให้ต้องตีความเองอาจทำให้ตีความไม่ถูกต้อง และเข้าข้างผู้ปฏิบัติงานเกินไป ทำให้การเบิกจ่ายมีปัญหาได้

๒. ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจระเบียบ ทำให้เกิดข้อขัดแย้งกับงานการเงินอยู่บ่อยครั้ง ซึ่งบางประเด็นระเบียบก็ไม่ได้ระบุชัดเจน และหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานจริงของภารกิจโควิด ก็มีการปรับเปลี่ยนตลอด แต่ระเบียบการเบิกค่าเลี้ยงภัยยังใช้ระเบียบเดิม

**ทีมงาน :** ท่านคิดว่าอยากให้ส่วนกลาง(กรมควบคุมโรค) ช่วยหรือสนับสนุนอะไร อย่างไรบ้าง

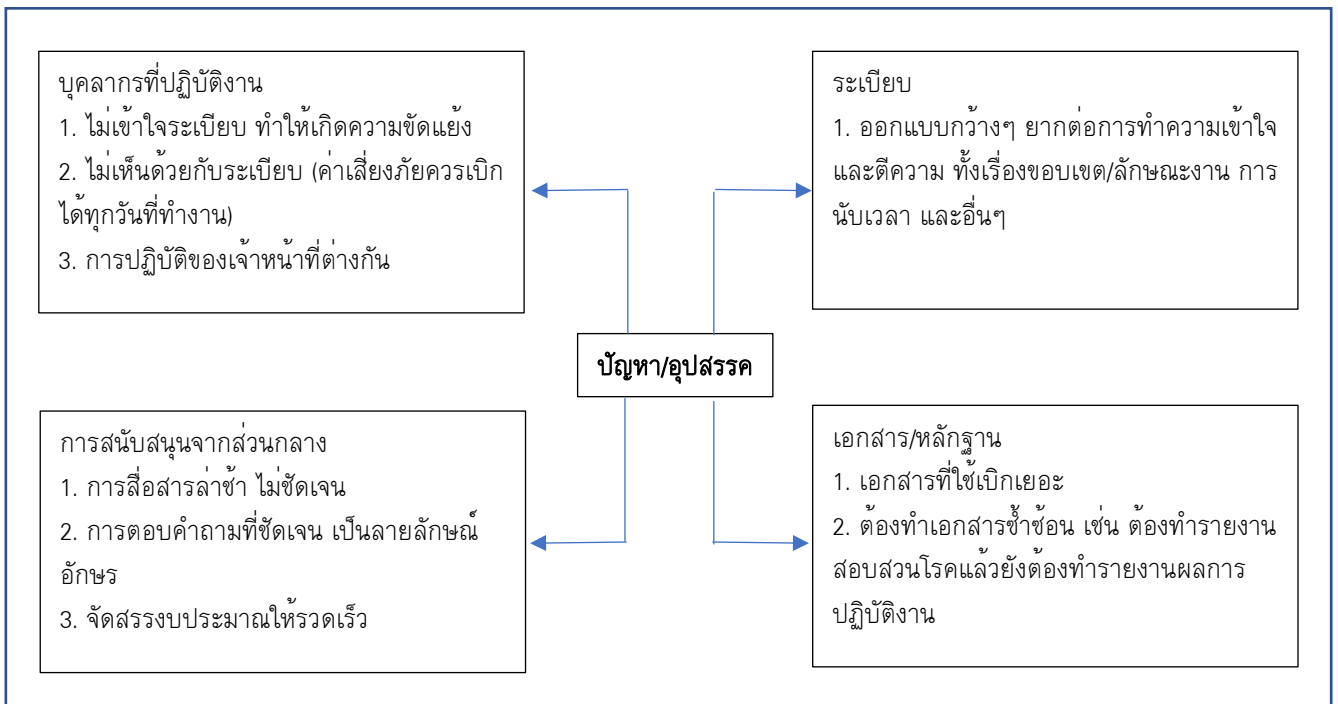
**เจ้าหน้าที่ท่านที่ ๑ :** (๑) อยากให้มีการชี้แจงระเบียบที่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มแรกเมื่อระเบียบออก เพื่อให้มีความเข้าใจเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และ (๒) การตอบคำถามเมื่อมีข้อสงสัยภายหลังที่ชัดเจนตรงไปตรงมา หรือการยืนยันเป็นลายลักษณ์อักษรมายังหน่วยงานผู้ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความถูกต้องและสามารถตรวจสอบอ้างอิงได้

**เจ้าหน้าที่ท่านที่ ๒ :** อยากให้มีการทบทวนระเบียบและ/หรือแนวทางปฏิบัติให้มีความเหมาะสมกับภารกิจหรืองานที่ได้รับมอบหมาย และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

**เจ้าหน้าที่ท่านที่ ๓ :** อยากให้มีการทบทวนระเบียบและ/หรือแนวทางปฏิบัติให้มีความเหมาะสมกับภารกิจหรืองานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ให้นำเกณฑ์การเข้าเวชของสถานพยาบาลมาเป็นเกณฑ์

**เจ้าหน้าที่ท่านที่ ๔ :** (๑) อยากให้มีการชี้แจงระเบียบให้ชัดเจน และตอบคำถามเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้ โดยไม่ต้องไปใช้ดุลพินิจเองอีกครั้ง เพราะจะได้มีความชัดเจน และเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกหน่วยงานในสังกัด และ (๒) อยากให้สนับสนุนงบประมาณให้รวดเร็ว ทันต่อการปฏิบัติงาน ลดภาระการสำรองเงินของผู้ปฏิบัติงาน

ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่หน่วยงานที่ ๓ สามารถสรุปปัญหาที่พบเกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัยได้ดังนี้



**ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัย และสิ่งที่หน่วยงานต้องการให้ ส่วนกลางสนับสนุน** จากการสัมภาษณ์นักวิชาการเงินและบัญชี หน่วยงานที่ ๔

**ทีมงาน :** ท่านคิดว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัยอะไร อย่างไรบ้างคะ

**เจ้าหน้าที่หน่วยงานที่ ๔ :** ปัญหาที่เกิดขึ้นมี ๒ เรื่อง

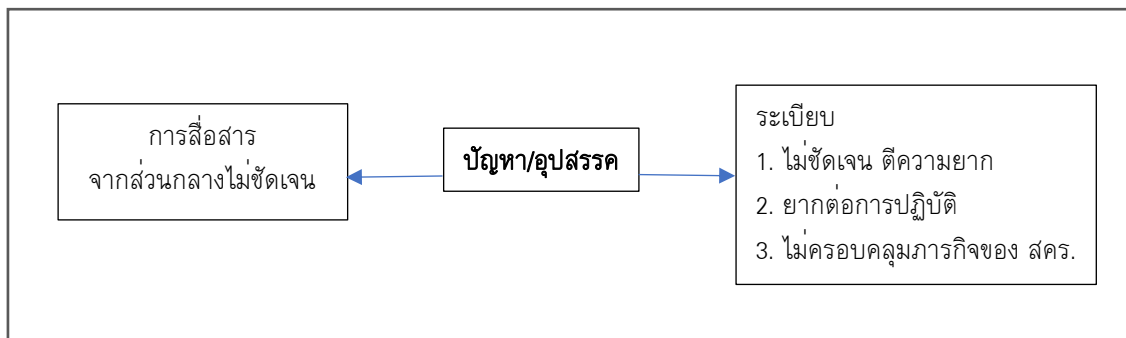
เรื่องที่ ๑ ระเบียบหรือแนวทางปฏิบัติไม่มีความชัดเจน ต้องตีความ ตีความยาก ตีความไม่เหมือนกันระหว่างการเงินและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดข้อขัดแย้งกัน ระเบียบขยอกต่อการปฏิบัติงาน และลักษณะการปฏิบัติงานที่กำหนดไม่ครอบคลุมภารกิจของสำนักงานป้องกันควบคุมโรค

เรื่องที่ ๒ การสื่อสารจากส่วนกลางไม่ชัดเจน ลักษณะไหนเบิกได้หรือไม่ได้ บางครั้งหน่วยงานสอบถามไปก็ได้รับคำตอบให้ใช้ดุลยพินิจ ซึ่งก็เกิดปัญหาอีกว่าดุลยพินิจของแต่ละคนก็ต่างกัน

**ทีมงาน :** ท่านคิดว่าอยากให้ส่วนกลาง(กรมควบคุมโรค) ช่วยหรือสนับสนุนอะไร อย่างไรบ้าง

**เจ้าหน้าที่หน่วยงานที่ ๔ :** (๑) อยากให้หน่วยงานส่วนกลางตอบคำถามให้ชัดเจน แบบพันธลงไปเลยว่าได้หรือไม่ได้อย่างไร แทนการให้หน่วยงานในสังกัดใช้ดุลยพินิจเอง และ (๒) อยากให้ส่วนกลางมีคู่มือแนวทาง หรือจัดทำเป็น Case Study เพื่อให้การปฏิบัติงานหน่วยงานในสังกัดเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่หน่วยงานที่ ๔ สามารถสรุปปัญหาที่พบเกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัยได้ ดังนี้



**ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัย และสิ่งที่หน่วยงานต้องการให้ ส่วนกลางสนับสนุน** จากการสัมภาษณ์นักวิชาการเงินและบัญชี หน่วยงานที่ ๕

**ทีมงาน :** ท่านคิดว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคเกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัยอะไร อย่างไรบ้างคะ

**เจ้าหน้าที่หน่วยงานที่ ๕ :** ปัญหาที่เกิดขึ้นหลักๆมี ๓ เรื่อง คือ

เรื่องที่ ๑ ข้อจำกัดของพื้นที่ ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน คือพื้นที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานประชาชนส่วนใหญ่ใช้ “ภาษายาวี” จำเป็นต้องมีล่ามหรือผู้ที่สามารถสื่อสารภาษาท้องถิ่นได้ ทำให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ยาก เพราะไม่มีบุคลากรที่ทำหน้าที่ล่ามและไม่มีผู้ที่สามารถสื่อสารภาษาท้องถิ่นได้ และข้อจำกัดอีกเรื่องที่สำคัญคือจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่มีจำนวนไม่เพียงพอ โดยเฉพาะด้านป้องกันควบคุมโรค ทำให้มีปัญหาดังในเรื่องของการจัดตารางการทำงานโดยไม่มีวันหยุด

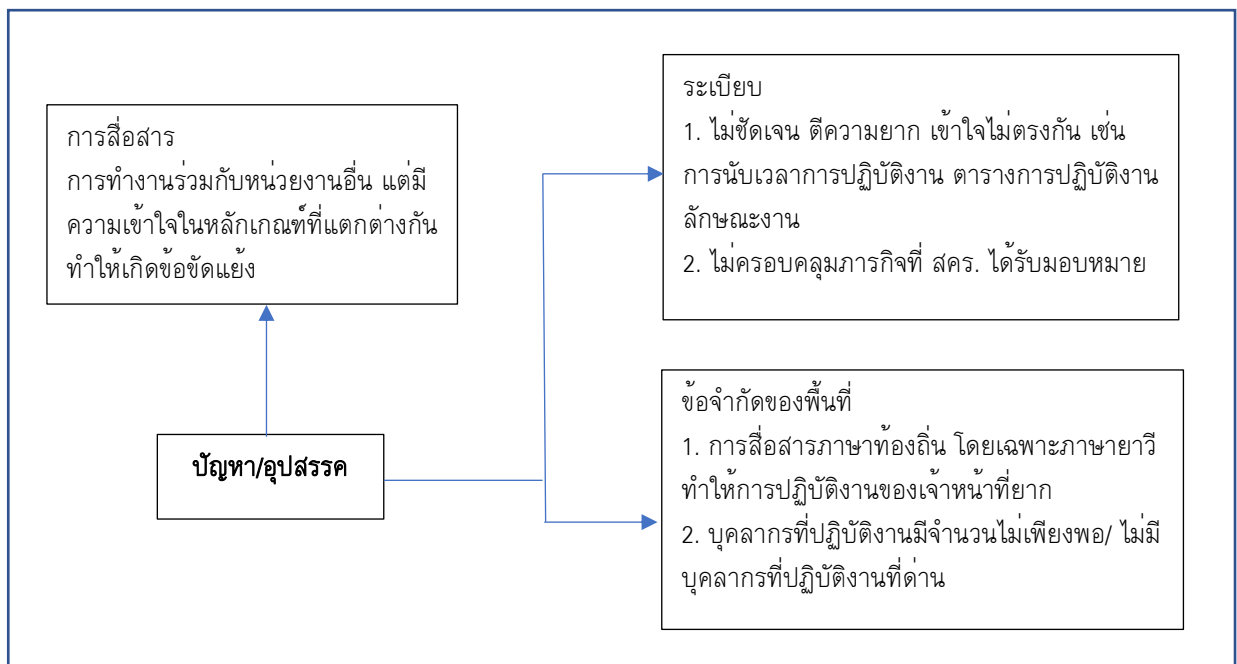
เรื่องที่ ๒ การสื่อสาร หน่วยงานต้องทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นในพื้นที่ แต่มีความเข้าใจในหลักเกณฑ์แตกต่างกัน ทำให้เกิดข้อขัดแย้งกัน

เรื่องที่ ๓ ระเบียบ ระเบียบและหลักเกณฑ์ไม่ชัดเจน ดีความยาก แต่ละคนมีความเข้าใจไม่ตรงกัน ทั้งเรื่องการนับเวลาการปฏิบัติงาน ลักษณะงาน แต่ที่จะเป็นปัญหามากที่สุดคือ ตารางการปฏิบัติงาน/เวร/ผลัด ซึ่งงานปกติของหน่วยงานไม่ใช้ลักษณะงานที่จะต้องมาจัดทำตารางเวร จึงทำให้เกิดความสับสน และไม่เข้าใจ ประกอบกับระเบียบที่กำหนดไม่ครอบคลุมกับภารกิจที่หน่วยงานได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ

**ทีมงาน :** ท่านคิดว่าอยากให้ส่วนกลาง(กรมควบคุมโรค) ช่วยหรือสนับสนุนอะไร อย่างไรบ้าง

**เจ้าหน้าที่หน่วยงานที่ ๕ :** อยากให้หน่วยงานส่วนกลางตอบคำถามให้ชัดเจน และมีแนวทางปฏิบัติงานให้หน่วยงานแบบที่หน่วยงานไม่ต้องไปตีความเอง

ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่หน่วยงานที่ ๕ สามารถสรุปปัญหาที่พบเกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัยได้ดังนี้



**ส่วนที่ ๒** ถอดบทเรียนจากกลุ่มผู้ตรวจสอบภายในที่ได้รับมอบหมายให้ตรวจสอบใบสำคัญค่าตอบแทนเลี้ยงภัย (งบกลาง) เรื่องปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัย โดยเชิญผู้ตรวจสอบภายในที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ตรวจสอบเรื่องการเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัย จำนวน ๓ คน พุดคุยแลกเปลี่ยนในลักษณะการอภิปรายกลุ่ม ซึ่งสรุปปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัยได้ดังนี้

(๑) ระเบียบและหลักเกณฑ์ที่แจ้งเวียนให้ถือปฏิบัติ มีลักษณะการปฏิบัติงานที่กำหนดในระเบียบไม่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค

(๒) ระเบียบและหลักเกณฑ์ที่แจ้งเวียนให้ถือปฏิบัติไม่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจไม่ตรงกัน รายละเอียดบางกิจกรรมต้องตีความ ซึ่งการตีความของแต่ละหน่วยงานก็แตกต่างกัน

(๓) ระเบียบไม่ชัดเจน ทำให้เอกสารที่ต้องจัดให้มีประกอบการเบิกจ่ายไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน ไม่สมบูรณ์ ไม่สอดคล้องกับระเบียบ

(๔) การสื่อสารที่ผิดพลาดทำให้การปฏิบัติงานผิดพลาด และยากต่อการทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานใหม่ เพราะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดว่าเป็นการตัดสิทธิ์

ขัดแย้ง

(๕) การตีความระเบียบของผู้ปฏิบัติงานที่ดีความเข้าใจตนเอง ทำให้เกิดข้อผิดพลาด และข้อ

### ส่วนที่ ๓ ถอดบทเรียนจากรายงานผลการตรวจสอบภายใน

โดยดำเนินการรวบรวมข้อตรวจพบเกี่ยวกับการเบิกจ่ายค่าตอบแทนเลี้ยงภัยจากรายงานผลการตรวจสอบที่กลุ่มตรวจสอบภายในได้เข้าสอบทานการปฏิบัติงาน ตามแผนการตรวจสอบภายในประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕ จำนวน ๕ รายงาน สรุปได้ว่าการเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัยมีประเด็นข้อตรวจพบที่สำคัญ คือ

๑. การเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัยไม่ถูกต้อง เช่น เบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัยนอกเวลาการปฏิบัติงาน ตามตารางการปฏิบัติงาน การเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัยในวันที่ไม่มีลักษณะงานเลี้ยงภัย

๒. การเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัยไม่เหมาะสม เช่น การเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัยเต็มเวลา ๐๘.๓๐ - ๑๖.๓๐ น. ในขณะที่การปฏิบัติงานในกิจกรรมที่มีลักษณะเลี้ยงภัยเริ่มต้นขึ้นในเวลา ๑๕.๐๐ น. เป็นต้น

๓. เรื่องเอกสารประกอบการเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัยที่ไม่ครบถ้วน ไม่ถูกต้อง ไม่สอดคล้องกัน

ได้แก่

(๑) ไม่พบตารางการปฏิบัติงาน หรือตารางเวรผลัดที่แสดงวัน/เวลาการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์การเบิกจ่ายค่าตอบแทนเลี้ยงภัยของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน ในการเฝ้าระวัง สอบสวน ป้องกันควบคุมและรักษาผู้ป่วยโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่กำหนดให้การปฏิบัติงานของบุคคลที่มีสิทธิเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัย ให้การปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นเวร เป็นผลัด ผลัดละไม่ต่ำกว่า ๘ ชั่วโมง

(๒) การจัดตารางการปฏิบัติงานของหน่วยงานมีความหลากหลาย แตกต่างกัน การกำหนดชั่วโมงการปฏิบัติงานในแต่ละเวร/ผลัดต่างกัน

(๓) ตารางการปฏิบัติงาน ตารางบันทึกเวลาการปฏิบัติงาน และรายงานผลการปฏิบัติงาน ไม่สอดคล้องกัน

(๔) ผู้ทำหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานที่ลงชื่อในรายงานผลการปฏิบัติงานไม่ตรงกับที่อนุมัติ

(๕) รายงานผลการปฏิบัติงานไม่ได้แสดงถึงกิจกรรมที่ได้ลงไปดำเนินการ ว่าเป็นกิจกรรมที่สามารถเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัยได้ตามที่หลักเกณฑ์ฯ กำหนดหรือไม่

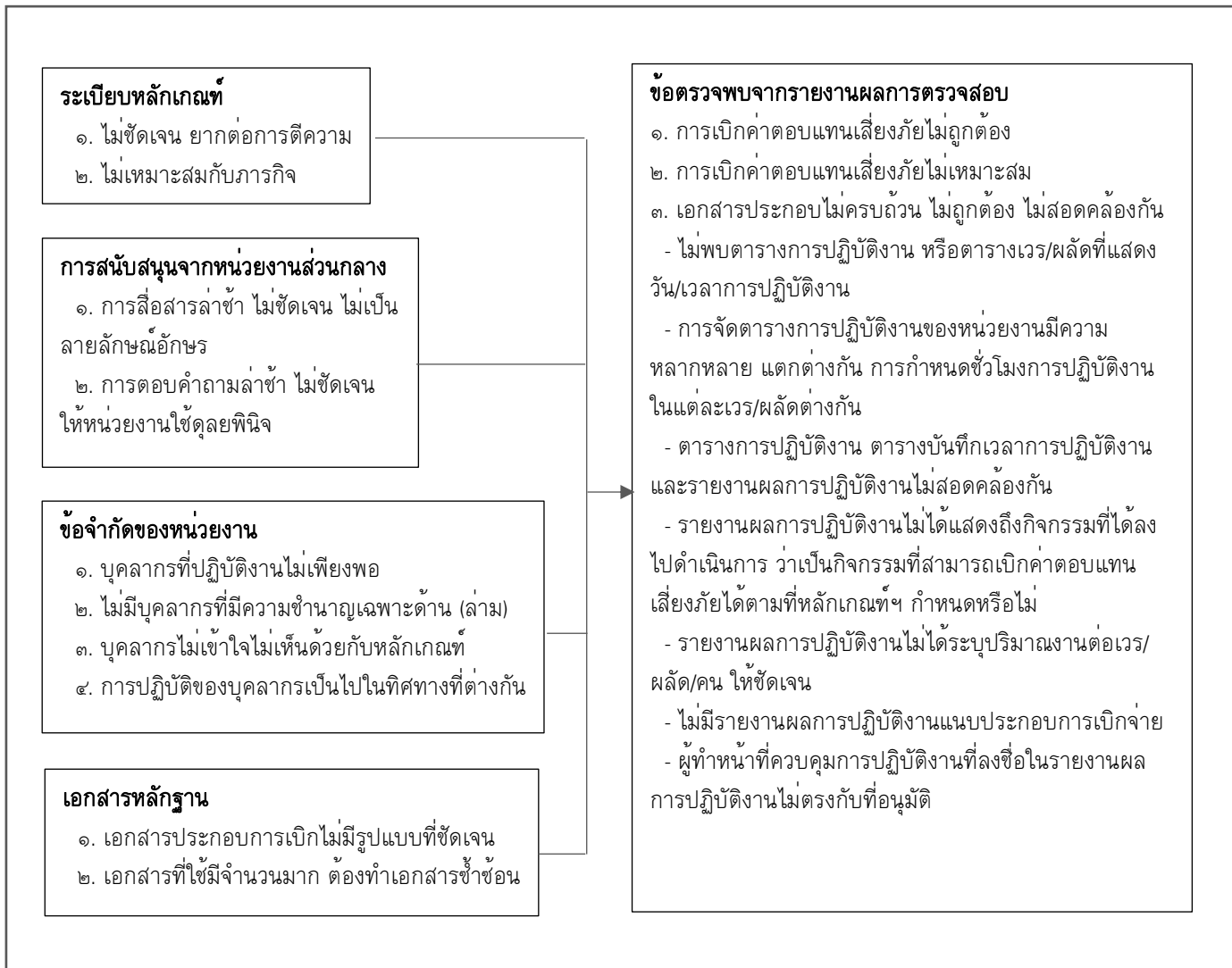
(๖) รายงานผลการปฏิบัติงานไม่ได้ระบุปริมาณงานต่อเวร/ผลัด/คน ให้ชัดเจน

(๗) ไม่มีรายงานผลการปฏิบัติงานแนบประกอบการเบิกจ่าย

### สรุปผลที่ได้จากการถอดบทเรียน

จากข้อมูลผลการถอดบทเรียนทั้ง ๓ ส่วนข้างต้น ทีมงานได้นำมารวบรวม และสรุปผล ซึ่งปัญหา/อุปสรรค ที่เกิดขึ้นจากการเบิกจ่ายค่าตอบแทนเลี้ยงภัย ประกอบด้วย ๔ ประเด็นหลัก ได้แก่ (๑) **ระเบียบ และหลักเกณฑ์** ที่ เนื่องจากเป็นหลักเกณฑ์กลางที่กระทรวงสาธารณสุขเป็นผู้ดำเนินการขอทำความเข้าใจจากกระทรวงการคลัง จึงทำให้เกิดความไม่ชัดเจน ไม่เหมาะสมและไม่ครอบคลุมกับภารกิจของกรมควบคุมโรค (๒) **การสนับสนุนจากหน่วยงานส่วนกลาง** ที่อาจล่าช้า ไม่ชัดเจน ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร และให้หน่วยงานใช้ดุลยพินิจเอง (๓) **ข้อจำกัดของหน่วยงาน** เช่น จำนวนบุคลากรที่ไม่เพียงพอ บุคลากรไม่เห็นด้วยกับหลักเกณฑ์ และการปฏิบัติที่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงาน และ (๔) **เอกสารหลักฐานที่เบิกจ่าย** ไม่ถูกต้อง เนื่องจากไม่ได้กำหนดรูปแบบ หรือปริมาณเอกสารที่มีจำนวนมาก ซึ่งปัญหาและอุปสรรคเหล่านี้ส่งผลทำให้เกิดกรณีการเบิกจ่ายค่าตอบแทนเลี้ยงภัยที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม และอื่นอีกมากมาย มีกรณีการเรียกคืนเงิน กรณีมีข้อทักท้วงจากหน่วยงานที่มีหน้าที่ตรวจสอบทั้งจากภายในและภายนอก ทำให้บั่นทอนขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และ

ไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ที่ส่วนราชการจ่ายค่าตอบแทนเลี้ยงภัยให้แก่เจ้าหน้าที่เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติงาน ในภาวะเลี้ยงภัย ด้วยความเหน็ดเหนื่อยและยากลำบาก อีกทั้งยังทำให้เกิดความขัดแย้งกันภายในหน่วยงาน



#### ๔.๓ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา

**จุดที่ควรปรับปรุงประการแรก** คือ การสื่อสารจากหน่วยงานส่วนกลางไม่ชัดเจน แนวปฏิบัติที่สื่อสารมีความขัดแย้งกับระเบียบฯ และการตีความจากหน่วยงานอื่น โดยเฉพาะสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เช่น กรณีการเบิกค่าตอบแทนเลี้ยงภัยที่ระเบียบกำหนดให้ปฏิบัติงานเป็นเวรเป็นผลัด ซึ่งหน่วยงานต้องจัดทำตารางการปฏิบัติงาน แต่การสื่อสารแจ้งเพียงการจัดทำตารางการปฏิบัติงานไม่ได้มีการยกตัวอย่าง ทำให้หน่วยงานขาดความเข้าใจและกำหนดตารางการปฏิบัติงานไม่ถูกต้อง ซึ่งทีมงาน**มีข้อเสนอแนะ** คือ ผู้รับผิดชอบภารกิจงานการเงินควรจัดทำคู่มือ Flow chart ขั้นตอนการปฏิบัติงานและคำอธิบายที่ชัดเจน รวมทั้งการกำหนดรูปแบบแบบฟอร์มต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรคถูกต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

**จุดที่ควรปรับปรุงประการที่สอง** คือ การทบทวนระเบียบค่าใช้จ่ายให้ครอบคลุมและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในภารกิจต่างๆ ของกรมควบคุมโรค เนื่องจากระเบียบฯ ที่กำหนดระบุรายละเอียดกว้างๆ ครอบคลุมงานของกระทรวงสาธารณสุข แต่ไม่ได้เฉพาะเจาะจงงานของสำนักงานป้องกันควบคุมโรค หรือหน่วยงานในกรมควบคุมโรค ทำให้บางลักษณะงานที่มีความเสี่ยงภัยแต่ไม่สอดคล้องกับระเบียบฯ ไม่สามารถเบิกค่าตอบแทนเสี่ยงภัยได้ เช่น ตำแหน่งนักกีฏวิทยา นักประชาสัมพันธ์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ที่หน่วยงานมอบหมายให้ไปปฏิบัติหน้าที่ในทีมสอบสวนโรค ซึ่งการปฏิบัติหน้าที่ก็มีความเสี่ยงต่อการติดเชื้อในขณะที่ระเบียบการเบิกค่าตอบแทนเสี่ยงภัยไม่ได้ระบุครอบคลุมตำแหน่งเหล่านี้ ซึ่งทีมงาน**มีข้อเสนอแนะ** คือ ผู้รับผิดชอบภารกิจการเงินควรประสานกับสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขเพื่อพิจารณาทบทวนหลักเกณฑ์ให้ครอบคลุมการปฏิบัติงานตามบทบาทและภารกิจของกรมควบคุมโรค

**จุดที่ควรปรับปรุงประการสุดท้าย** คือ การให้ข้อเสนอแนะหรือการตอบข้อซักถามจากหน่วยงานส่วนกลางไม่ชัดเจน ไม่ตรงประเด็น โดยส่วนใหญ่จะได้รับคำแนะนำให้ใช้ดุลยพินิจทำให้การตีความเป็นไปในทิศทางที่แตกต่างกันและเป็นทิศทางที่ไม่ถูกต้อง บางครั้งทำให้เกิดความสับสน ขัดแย้งกันภายในหน่วยงาน เช่น การนับระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เข้าใจไปในทิศทางที่ต่างกัน โดยในมุมมองของผู้ปฏิบัติเข้าใจว่าการนับเวลาการปฏิบัติงานในการเบิกค่าตอบแทนเสี่ยงภัยเป็นเวลาเดียวกับที่เริ่มออกและสิ้นสุดการปฏิบัติงาน ในขณะที่ระเบียบฯ กำหนดให้เบิกค่าตอบแทนเสี่ยงภัยได้เพียงช่วงเวลาที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เท่านั้น ซึ่งทีมงาน**มีข้อเสนอแนะ** คือ ผู้รับผิดชอบภารกิจการเงินควรมอบหมายให้ผู้ที่ทำหน้าที่ในการตอบคำถามและให้คำแนะนำเกี่ยวกับระเบียบฯ หลักเกณฑ์ฯ แนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตรงประเด็น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจและสามารถนำข้อเสนอแนะไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง



## ๕. ภาคผนวก

### ๕.๑ รายชื่อคณะกรรมการ

|                   |             |                                     |
|-------------------|-------------|-------------------------------------|
| ๑. นางสาวจาริณี   | สรมานะ      | นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการพิเศษ |
| ๒. นางสาวธนพร     | ธนะไพศาลมาส | นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการพิเศษ |
| ๓. นางสาวอรุณิษา  | ลิขิตธีรการ | นักวิชาการคอมพิวเตอร์               |
| ๔. นางสาวเบญจวรรณ | พักทิม      | เจ้าพนักงานคอมพิวเตอร์              |

### ๕.๒ ผู้ร่วมกระบวนการถอดบทเรียน

- นักวิชาการเงินและบัญชีที่ตรวจสอบไปสำคัญ
  ๑. สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๕ จังหวัดราชบุรี
  ๒. สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๘ จังหวัดอุดรธานี
  ๓. สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๑๐ จังหวัดอุบลราชธานี
  ๔. สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๑๑ จังหวัดนครศรีธรรมราช
  ๕. สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๑๒ จังหวัดสงขลา
- นักวิชาการสาธารณสุขผู้ปฏิบัติงาน
  ๖. สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๕ จังหวัดราชบุรี (จำนวน ๓ คน)

## ๕. ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการนำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้งานจริง

ภายหลังจากดำเนินการถอดบทเรียน เรื่อง “การเปิดค่าตอบแทนเลี้ยงชีพในการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019” เสร็จสิ้น ทีมงานได้นำเสนอผลการดำเนินงานต่อผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายในเพื่อพิจารณา และได้เผยแพร่ในเว็บไซต์ของกลุ่มตรวจสอบภายใน พร้อมทั้งจัดส่งเอกสารดำเนินการถอดบทเรียนฯ ไปยังหน่วยงานภาคีเครือข่าย ได้แก่ กองบริหารการคลัง เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางกำหนดหลักการสำหรับการดำเนินงานในอนาคต และได้ดำเนินการประเมินความเป็นประโยชน์ขององค์ความรู้ ซึ่งผู้ประเมินได้แก่ผู้อำนวยการกองบริหารการคลัง และหัวหน้ากลุ่มตรวจสอบใบสำคัญ กองบริหารการคลัง

ผลการประเมิน