

บทสรุปผู้บริหารการตรวจราชการภาพรวมประเทศ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566 รอบที่ 2

ประเด็นที่ 6 : องค์กรสมรรถนะสูง

ประเด็นตรวจราชการ : องค์กรสมรรถนะสูง

หัวข้อ / ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดที่ 1 : ร้อยละของหน่วยบริการที่ประสบภาวะวิกฤตทางการเงิน

ตัวชี้วัดที่ 2 : ร้อยละของการกำกับติดตามแผนการลงทุนตามนโยบายการลงทุน

1) เป้าหมาย และผลงาน

1.1) เป้าหมาย

ตัวชี้วัดที่ 1 : ร้อยละของหน่วยบริการที่ประสบภาวะวิกฤตทางการเงิน

- วิกฤตทางการเงินระดับ 7 ไม่เกินร้อยละ 2
- วิกฤตทางการเงินระดับ 6 ไม่เกินร้อยละ 4

ตัวชี้วัดที่ 2 : ร้อยละของการกำกับติดตามแผนการลงทุนตามนโยบายการลงทุน

- หน่วยบริการเบิกจ่ายงบลงทุนด้วยเงินบำรุง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของวงเงินลงทุนปี 2566

1.2) ผลงาน

ตัวชี้วัดที่ 1 : ร้อยละของหน่วยบริการที่ประสบภาวะวิกฤตทางการเงิน (ไตรมาส 3 ของปี 2566)

- ไม่มีหน่วยบริการประสบภาวะวิกฤตการเงินระดับ 7 (คาเป้าหมาย ไม่เกินร้อยละ 2)
- มีหน่วยบริการประสบภาวะวิกฤตการเงินระดับ 6 จำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 0.3 (คาเป้าหมาย ไม่เกินร้อยละ 4)

ตัวชี้วัดที่ 2 : ร้อยละของการกำกับติดตามแผนการลงทุนตามนโยบายการลงทุน

- หน่วยบริการเบิกจ่ายงบลงทุนด้วยเงินบำรุง ร้อยละ 25.3

2) สรุปสถานการณ์

2.1) ร้อยละของหน่วยบริการที่ประสบภาวะวิกฤตทางการเงิน

สถานการณ์การเงินการคลัง ปี 2566 ไตรมาส 3 เปรียบเทียบกับ 2565 ไตรมาส 3 พบว่า มีหน่วยบริการที่ประสบภาวะวิกฤตทางการเงินระดับ 6 เพิ่มขึ้น 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 0.3 ซึ่งยังไม่เกินค่าเป้าหมายที่ร้อยละ 4 ระยะต่อไป ควรมีการกำกับติดตามสถานการณ์การเงินการคลังอย่างใกล้ชิด เนื่องจากไม่มีรายได้โควิดตามประกาศของ สปสช. กำหนดให้โรคโควิดเป็นโรคประจำถิ่น มีผลวันที่ 4 กรกฎาคม 2566 ดังนั้นควรแปลงลูกหนี้ค่ารักษาพยาบาลให้เป็นเงิน โดยกำกับติดตามการเรียกชำระหนี้ให้เร็วขึ้น เพื่อเพิ่มสภาพคล่อง และความยืดหยุ่นทางการเงิน และเพิ่มประสิทธิภาพผลการดำเนินงาน โดยสร้างรายได้และควบคุมรายจ่าย ตลอดจนใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้คุ้มค่า พัฒนาระบบจัดเก็บรายได้ และที่สำคัญรักษาวินัยการเงินการคลังอย่างเคร่งครัด เนื่องจากปีนี้มีการลงทุนตามนโยบาย EMS

ตารางที่ 1 : หน่วยบริการที่ประสบภาวะวิกฤตทางการเงินระดับ 6 และ 7 ไตรมาส 1 – 3 ของปี 2565 - 2566

เขต	จำนวน แห่ง (ทั้งหมด)	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566						จำนวน แห่ง (ทั้งหมด)	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565					
		ไตรมาส 1		ไตรมาส 2		ไตรมาส 3			ไตรมาส 1		ไตรมาส 2		ไตรมาส 3	
		ระดับ6 (แห่ง)	ระดับ7 (แห่ง)	ระดับ6 (แห่ง)	ระดับ7 (แห่ง)	ระดับ6 (แห่ง)	ระดับ7 (แห่ง)		ระดับ6 (แห่ง)	ระดับ7 (แห่ง)	ระดับ6 (แห่ง)	ระดับ7 (แห่ง)	ระดับ6 (แห่ง)	ระดับ7 (แห่ง)
1	103	-	-	-	-	-	-	102	-	-	1	-	-	-
2	47	-	-	-	-	1	-	47	-	-	-	-	-	-
3	54	-	-	-	-	-	-	54	-	-	-	-	-	-
4	72	1	-	-	-	-	-	72	-	-	1	-	-	-
5	67	-	-	-	-	-	-	67	-	-	-	-	-	-
6	73	-	-	-	-	-	-	73	-	-	-	-	-	-
7	77	-	-	-	-	-	-	77	-	-	-	-	-	-
8	88	-	-	-	-	-	-	88	-	-	1	-	-	-
9	89	-	-	-	-	-	-	89	-	-	-	-	-	-
10	71	-	-	-	-	-	-	71	-	-	-	-	-	-
11	82	-	-	-	-	2	-	82	-	-	-	-	-	-
12	78	-	-	-	-	-	-	78	-	-	-	-	-	-
รวม	901	1	-	-	-	3	-	900	-	-	3	-	-	-
	ร้อยละ	0.1	-	-	-	0.3	-	ร้อยละ	-	-	0.3	-	-	-

2.2) ร้อยละของการกำกับติดตามแผนการลงทุนตามนโยบายการลงทุน

ในภาพรวมการกำกับติดตามแผนการลงทุนด้วยเงินบำรุงตามนโยบายการลงทุน ไตรมาส 3 ของปี 2566 พบว่าหน่วยบริการ มีการเบิกจ่ายงบลงทุนด้วยเงินบำรุง จำนวน 894 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 99.2 และมีผลการเบิกจ่ายงบลงทุนด้วยเงินบำรุง จำนวน 5,777,026,362.4 บาท คิดเป็นร้อยละ 25.3 ของวงเงินลงทุน

ตารางที่ 2 การกำกับติดตามแผนการลงทุนด้วยเงินบำรุงตามนโยบายการลงทุน ไตรมาส 3 ของปี 2566

เขต	วงเงินลงทุน ปี 2566 ตามนโยบาย EMS (ครุภัณฑ์ + สิ่งก่อสร้าง)	เบิกจ่ายด้วยงบลงทุน ไตรมาส 3 ของปี 2566	ร้อยละของการ เบิกจ่าย ต่อ วงเงิน ลงทุน ปี 2566 (%)	ผ่าน / ไม่ผ่าน
1	1,829,482,809.9	407,168,297.5	22.3	ผ่าน
2	1,410,260,122.9	481,892,811.5	34.2	ผ่าน
3	942,259,527.3	316,814,496.4	33.6	ผ่าน
4	1,375,780,795.5	325,786,186.1	23.7	ผ่าน
5	2,786,748,305.9	586,743,290.1	21.1	ผ่าน
6	2,908,494,867.9	987,125,667.6	33.9	ผ่าน
7	1,742,257,669.5	427,225,875.0	24.5	ผ่าน
8	1,396,435,763.7	252,453,317.2	18.1	ผ่าน
9	2,938,243,985.2	354,488,604.8	12.1	ผ่าน
10	1,720,086,312.3	609,461,258.6	35.4	ผ่าน
11	1,170,247,886.8	420,627,200.4	35.9	ผ่าน
12	2,574,287,603.5	607,239,357.4	23.6	ผ่าน
รวม	22,794,585,650.5	5,777,026,362.4	25.3	ผ่าน

3) ปัญหา/จุดร่วมที่สะท้อนปัญหา หรือความเสี่ยงต่อความสำเร็จของงาน

1. ยังไม่มีการดำเนินการตามแผนเงินบำรุงควบคู่กับการบริหารแผน Planfin เพื่อให้เกิดการบริหารการเงินการคลังของสถานพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพ
2. การจัดทำแผนเงินบำรุง รายได้และค่าใช้จ่าย ยังไม่สอดคล้องกับการจัดบริการ สถานการณ์เงินบำรุงคงเหลือและภาระผูกพันที่มี และยังไม่สอดคล้องแผน Planfin
3. การจัดทำแผนการลงทุนด้วยเงินบำรุงตามนโยบายการลงทุน ยังไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริงที่ลงตรวจและยังขาดความเข้าใจเรื่อง การลงทุน EMS
4. ระบบการเรียกเก็บ (Claim) ยังไม่มีความครบถ้วนในบางรพ.
5. โครงสร้าง CFO โรงพยาบาลบางแห่ง และศูนย์จัดเก็บรายได้ยังไม่ชัดเจน
6. ขั้นตอนการส่งข้อมูลจากกลุ่มงานต่างๆ ให้นักบัญชี ไม่ได้ปฏิบัติตามระยะเวลาที่กำหนด ให้นักบัญชี ไม่ได้ตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล ก่อนส่งให้สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดภายในกำหนด
7. การปิดยอดลูกหนี้สิทธิในแต่ละวัน ยังไม่ครบทุก visit อาจทำให้เรียกเก็บได้ไม่ครบถ้วน

4) ข้อเสนอเชิงนโยบาย/ข้อเสนอเพื่อปรับปรุงพัฒนา

4.1) สำหรับพื้นที่

1. พัฒนาและกำกับศูนย์จัดเก็บรายได้ให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง / เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างศูนย์จัดเก็บรายได้กับงานการเงิน / การเรียกเก็บลูกหนี้แต่ละกองทุนควรใช้โปรแกรมเดียวกัน เพื่อให้สะดวกต่อการเรียกเก็บการเบิกจ่าย ในแต่ละกองทุนให้ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา
2. พัฒนาศักยภาพบุคลากรในศูนย์จัดเก็บรายได้ / สร้างความรู้ความเข้าใจต่อบทบาทหน้าที่สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องในระบบศูนย์จัดเก็บรายได้คุณภาพ
3. ผู้เกี่ยวข้องควรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน Planfin แผนเงินบำรุง และแผนจัดซื้อจัดจ้าง โดยผ่านที่ประชุม CFO โรงพยาบาลและกำกับติดตามแผนอย่างต่อเนื่อง ติดตามการใช้จ่ายตามการลงทุน EMS/ กำกับติดตามการลงทุนให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้/ประมาณการแผนรายได้และค่าใช้จ่ายให้สอดคล้องกับการลงทุนตามแนวโน้มการให้บริการ
4. การจัดทำแผนธุรกิจรายสิทธิ รายกองทุน เพื่อเชื่อมโยงกับแผนเงินบำรุง แผนจัดซื้อจัดจ้าง และแผนการเงิน (Planfin) /บริหารต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์ต่างๆ ให้คุ้มค่า
5. ทีมเขตร่วมวิเคราะห์หา Root cause analysis กับโรงพยาบาลเป้าหมาย เพื่อวิเคราะห์ และชี้เป้า/ประเด็น ให้ทางจังหวัดเป็นหลักในการจัดการ ถ้าเกินกว่าการบริหารจัดการจังหวัด ลานนา เขตสุขภาพตามลำดับ ถ้าเกินกว่าที่จังหวัดดำเนินการ (ปรับเกลี่ยเงินกันช่วยเหลือระดับเขต)
6. พัฒนาศักยภาพทีมการเงินการคลัง ระดับผู้บริหาร และ ผู้ปฏิบัติงาน /พัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชีอย่างต่อเนื่อง
7. จัดทำแผนพัฒนาองค์กร โดยให้ทีมตรวจสอบภายใน ให้ความรู้ รายโรงพยาบาล
8. ควบคุมกำกับ พัฒนาหน่วยบริการที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ประเมินประสิทธิภาพหน่วยบริการ (Total Performance Score : TPS) ให้ผ่านเกณฑ์การประเมิน (≥ 10.5) ให้มีประสิทธิภาพในทุกมิติ / พัฒนาศักยภาพให้บริการตาม Service plan เพื่อเพิ่มอัตราครองเตียง Sum of AdjRW

9. ระบบบริหารลูกหนี้ค่ารักษาพยาบาล – ตรวจสอบและติดตามข้อมูลจากลูกหนี้รายสิทธิกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการปรับปรุงลูกหนี้รายสิทธิ รายเดือนให้เป็นปัจจุบัน วิเคราะห์ ติดตามลูกหนี้จากรายงานลูกหนี้รายสิทธิ เพื่อเสริมสภาพคล่องของหน่วยบริการ

10. ระบบบริหารเจ้าหนี้ – การวางแผนการจ่ายชำระหนี้ ควรมีการควบคุมการชำระหนี้ให้เป็นไปตามแผน อย่างเคร่งครัด เพื่อพิจารณาการลงทุนได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ของหน่วยบริการ

11. สร้างบริการเชิงรุกภายในพื้นที่บริการให้มากกว่าการให้บริการเชิงรับ เช่น ทำ MOU กับบริษัท/ห้างร้าน

12. จัดทำ Flow Chart การปฏิบัติงาน และมอบหมายงานให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถควบคุม

4.2) สำหรับส่วนกลาง

1. สนับสนุนในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการเงินการคลัง พื้นฟูองค์ความรู้ด้านการเงิน การคลัง และการอบรมฟื้นฟูความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ ทำหน้าที่ Auditor และ Coder เพื่อพัฒนาการให้รหัสการรักษาพยาบาลอย่างมีคุณภาพ

2. ตรวจสอบหน่วยบริการ และให้คำปรึกษาด้านการเงิน การบัญชี และการบริหารจัดการระบบการเงินการคลังแก่หน่วยบริการ ให้มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุด

3. เร่งรัดจัดทำแนวทางการบริหารจัดการลูกหนี้ค่ารักษาพยาบาล กรณีการตัดหนี้สูญ ให้มีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนถูกต้องตามระเบียบการเงินการคลัง

4. เร่งรัด การจัดทำโปรแกรมสนับสนุนพื้นที่ ในการเรียกเก็บชดเชยค่าบริการทางการแพทย์ ให้เป็น แนวทางเดียวกันทั้งประเทศ เพื่อลดภาระให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยบริการ

5. มีหลักสูตรอบรม UR Nurse และพัฒนาศักยภาพบุคลากรในศูนย์จัดเก็บรายได้ จัดอบรมพัฒนาการ Internal Audit เพื่อเพิ่มคุณภาพการจัดเก็บรายได้

6. ควรมีโปรแกรมเพื่อกำกับติดตามการจัดทำแผน และผลการเบิกจ่ายงบประมาณ(เงินบำรุง)

5) ปัจจัยความสำเร็จ

- พัฒนาระบบบัญชีบริหาร (Accounting management)
- การจัดสรรเงินอย่างเพียงพอ (Budgeting)
- พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการเงินการคลัง ด้านเศรษฐกิจสุขภาพและหลักประกันสุขภาพ (Competency)
- เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารด้านการเงินการคลัง (Division of regional health)
- ติดตาม กำกับ เครื่องมือประสิทธิภาพทางการเงิน วางระบบเฝ้าระวัง (Efficiency)

6) ประเด็นที่ควรกำกับติดตามการตรวจราชการ

1) ร้อยละของหน่วยบริการที่ประสบภาวะวิกฤตทางการเงิน

- วิกฤตทางการเงินระดับ 7 ไม่นเกินร้อยละ 2
- วิกฤตทางการเงินระดับ 6 ไม่นเกินร้อยละ 4

2) ร้อยละของการกำกับติดตามแผนการลงทุนตามนโยบายการลงทุน

- ไตรมาส 3 ประเมินผลเบิกจ่าย ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของวงเงินลงทุนปี 2566
- ไตรมาส 4 ประเมินผลเบิกจ่าย ไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ของวงเงินลงทุนปี 2566