

4. แผนยุทธศาสตร์บริหารเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล (Governance Excellence)

แผนงานที่ 13 : การบริหารจัดการด้านการเงินการคลังสุขภาพ

ประเด็นตรวจราชการ	ตัวชี้วัดปลัดกระทรวง ตัวชี้วัดนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด	ชื่อผู้รับผิดชอบงาน
การบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง - การจัดสรรเงินอย่างเพียงพอ - การพัฒนาคุณภาพข้อมูลบัญชี - การพัฒนาศักยภาพบุคลากร - กำกับติดตามด้วยเครื่องมือประเมิน ประสิทธิภาพการเงิน วางระบบเฝ้า ระวัง	- ร้อยละของหน่วยบริการที่ประสบ ภาวะวิกฤตการเงิน (RS ระดับ 7 ไม่เกินร้อยละ 4, RS ระดับ 6 ไม่เกินร้อยละ 6)	- นางสาวณัฐณิสา สายโกสม นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการพิเศษ กลุ่มงานประกันสุขภาพ 054-409141 - นางสาวอัญชลี แก้วหมุด นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ พิเศษ งานการเงินและบัญชี 054-409117 - นายสุรินทร์ ใจมั่น นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ กลุ่มงานประกันสุขภาพ 054-409142

1. สถานการณ์

การบริหารการเงินการคลังเพื่อให้หน่วยบริการมีความมั่นคงทางการเงิน นับว่าเป็นหัวใจสำคัญของผู้บริหารในการบริหารจัดการหน่วยงาน จากข้อมูลสถานการณ์ด้านการเงินการคลังของหน่วยบริการในจังหวัดพะเยา ซึ่งมีหน่วยบริการทั้งหมด 9 แห่ง จากข้อมูลสถานะการเงินการคลัง เดือนกันยายน 2563 พบว่า โรงพยาบาลเชียงม่วนมีคะแนนวิกฤตทางการเงินระดับ 7 โรงพยาบาลดอกคำใต้ มีวิกฤตทางการเงินระดับ 5 โรงพยาบาลจุน มีวิกฤตทางการเงินระดับ 4 และมีโรงพยาบาลที่มีคะแนนวิกฤตทางการเงินระดับ 3 จำนวน 2 แห่งคือ โรงพยาบาลพะเยา และ โรงพยาบาลแม่ใจ นอกจากนี้แล้ว ยังมีโรงพยาบาลที่ผ่านการประเมินเพื่อขึ้นทะเบียนเป็นหน่วยบริการในระบบหลักประกันสุขภาพ 2 แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาลภูซางและภูกามยาว ที่จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการเชิงระบบ ไม่ว่าจะเป็นการส่งต่อ การเรียกเก็บระหว่างกัน รวมถึงการพิจารณาลงทุนเพื่อจัดบริการอย่างรอบคอบ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาทางการเงินในอนาคต ในด้านประสิทธิภาพการบริหารแผนทางการเงิน พบว่าโรงพยาบาลทุกแห่งมีความพยายามในการกำกับติดตามเพื่อให้ผลประกอบการเป็นไปตามแผนทางการเงิน แต่จากการระบาดของโรคติดเชื้อ COVID19 ซึ่งเกิดผลกระทบต่อระบบการให้บริการ ทำให้หน่วยบริการจำเป็นต้องมีการปรับระบบการให้บริการตามหลัก Social distancing ซึ่งมีผลกระทบต่อรายได้ของหน่วยบริการ รวมถึงจำเป็นต้องมีการลงทุนเพื่อจัดระบบบริการให้สอดคล้องตามสถานการณ์โรค ทำให้รายได้และค่าใช้จ่ายในภาพรวมลดลงจากแผนทางการเงินที่กำหนดไว้ โดยโรงพยาบาลทุกแห่งมีคะแนนคุณภาพบัญชี ร้อยละ 100

ตารางแสดง ข้อมูลภาวะวิกฤตด้านสถานะทางการเงิน (Risk Scoring) ปีงบประมาณ 2561-2564

โรงพยาบาล	ปีงบฯ61				ปีงบฯ62				ปีงบฯ63				ปีงบฯ64
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1.64
พะเยา	3B	3B-	3B	3C	3B	3B-	3C	3B-	3B	3B-	3B	3B	2B

Risk จาก Investment >20% EBITDA	Risk	Risk	Normal	Normal	Normal	Normal	Risk	Risk	Risk
Risk จาก อัตราส่วนทุนสำรองสุทธิ (NWC) ต่อ รายจ่ายเฉลี่ยต่อเดือน	Risk	Normal	Risk	Risk	Risk	Risk	Risk	Normal	Risk
PlanFin แบบ	4	3	2	2	2	2	4	3	4

ข้อมูลแผนประมาณการรายได้-ค่าใช้จ่าย ของหน่วยบริการจังหวัดพะเยา ปีงบประมาณ 2564 พบว่าโรงพยาบาลทุกแห่งมีการจัดทำแผนแบบเกินดุล โดยมีโรงพยาบาลที่จัดทำแผนแบบ 4 เนื่องจากมีการลงทุนเกิน 20% ของ EBITDA ได้แก่โรงพยาบาลพะเยา โรงพยาบาลแม่ใจ และโรงพยาบาลภูกามยาว รายละเอียดดังนี้

- แผนจัดซื้อยา เวชภัณฑ์มีใช้ยา วัสดุการแพทย์ วัสดุวิทยาศาสตร์การแพทย์ ของรพ.ภูกามยาว จัดซื้อโดยรพ.พะเยา , รพ.ภูซาง จัดซื้อโดย รพ.เชียงคำ

- กรณี รพ.พะเยา: มีการลงทุนโดยจัดหาด้วยเงินบำรุงของ รพ. ปี 2564 เพื่อจัดเตรียมครุภัณฑ์ และก่อสร้างปรับปรุง รื้อถอน บริเวณโดยรอบ OPD หลังใหม่

- กรณี รพ.แม่ใจ: มีการลงทุนเกิน 20%ของ EBITDA เนื่องจากมีเงินบริจาคมีวัตถุประสงค์ที่ต้องจัดซื้อจัดหาครุภัณฑ์ในปี 2564

- กรณี รพ.ภูกามยาว: มีการวางแผนการลงทุนจากเงินบำรุงเพื่อรองรับการจัดบริการ (แยก CUP)

ผลประกอบการเทียบตามแผนประมาณการทางการเงิน ของหน่วยบริการจังหวัดพะเยา ปีงบประมาณ 2564 ตารางแสดงข้อมูลร้อยละของผลประกอบการ หมวดรายได้ ปีงบประมาณ 2564 (ธันวาคม 2563)

รายได้ไม่รวมรายได้งบลงทุน

รพ.	แผน	ผลงาน	ผลต่าง(รายได้)	ร้อยละ รายได้	ผล (รายได้)
พะเยา	187,727,326	176,285,207	11,442,119	-6.10	N
เชียงคำ	103,480,055	106,580,954	3,100,899	3.00	Y
จุน	20,270,585	18,369,936	1,900,648	-9.38	N
เชียงม่วน	13,290,007	13,909,420	619,413	4.66	Y
ดอกคำใต้	27,864,055	23,062,779	4,801,276	-17.23	N
ปง	18,404,164	17,280,146	1,124,018	-6.11	N

แม่ใจ	19,088,321	19,050,564	37,757	-0.20	Y
ภูซาง	3,031,365	3,762,642	731,277	24.12	N
ภูกามยาว	3,880,100	4,576,694	696,594	17.95	N

ข้อมูลผลประกอบการด้านรายได้ พบว่าโรงพยาบาลโดยมากมีรายได้น้อยกว่าที่ประมาณการไว้ โดยโรงพยาบาลที่มีรายได้ต่ำกว่าแผนเกิน 5% ได้แก่โรงพยาบาลดอกคำใต้ โรงพยาบาลจุนและโรงพยาบาลปง ส่วนโรงพยาบาลภูซางและภูกามยาว เนื่องจากไม่มีบริการ IPD ทำให้รายรับสูงกว่าแผนค่อนข้างสูงในไตรมาสแรก

ค่าใช้จ่ายไม่รวมค่าเสื่อม/หนี้สงสัยจะสูญ

รพ.	แผน	ผลงาน	ผลต่าง(คชจ.)	ร้อยละ คชจ	ผล (คชจ)
พะเยา	235,595,936	202,273,753	-33,322,183	-14.14	N
เชียงคำ	134,967,555	127,376,973	-7,590,582	-5.62	N
จุน	34,127,206	29,453,052	-4,674,154	-13.70	N
เชียงม่วน	19,140,349	18,078,512	-1,061,837	-5.55	N
ดอกคำใต้	42,631,010	40,485,894	-2,145,115	-5.03	N
ปง	33,621,312	32,920,715	-700,597	-2.08	Y
แม่ใจ	25,916,134	24,350,908	-1,565,226	-6.04	N
ภูซาง	8,643,009	5,847,187	-2,795,822	-32.35	N
ภูกามยาว	8,279,194	3,809,109	-4,470,085	-53.99	N

หมายเหตุ ข้อมูลจาก <http://hfo64cfo.in.th> ณ 11 มกราคม 2564

ข้อมูลผลประกอบการทางการเงินด้านรายจ่าย พบว่าโรงพยาบาลทุกแห่งมีค่าใช้จ่ายต่ำกว่าแผนที่วางไว้

2. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการเงินการคลัง (ตาม 6 Auditing blocks)

ประเด็น	ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
1. Structure/Function	<ul style="list-style-type: none"> - มีคณะทำงาน CFO ระดับจังหวัด/อำเภอ - มีคณะทำงานพัฒนาคุณภาพบัญชี คณะทำงานศูนย์ต้นทุนจังหวัดจังหวัด/อำเภอ - CEO ของโรงพยาบาลไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ ทำให้ขาดการเชื่อมโยงนโยบายสู่ระดับหน่วยงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - การให้ความสำคัญกับเวที CFO จังหวัด/รพ. - ปรับปรุงคณะทำงาน CFO จังหวัดให้มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น - จัดให้มีเวที/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้/การทำงานร่วมกันระหว่างคณะทำงาน
2. GAP Analysis	<p>แนวโน้มวิกฤต : รพ.เชียงม่วน รพ.พะเยา รพ.ดอกคำใต้</p>	<p>ให้ความสำคัญกับการรักษาวินัยด้านการเงินการคลัง กำกับติดตามแผนทางการเงิน (Planfin) และปฏิบัติตามแนวทางอย่างเพิ่มรายได้ ลดรายจ่ายอย่างเคร่งครัด เน้นกำกับติดตามและรายงานผลทุกเดือน</p>
3. Framework	มีแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการเงินการ	- กำหนดนโยบายพัฒนาประสิทธิภาพการเงินการคลัง

ประเด็น	ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
	<p>คลังระดับประเทศ/เขต ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดสรรเงินอย่างเพียงพอ - การพัฒนาคุณภาพข้อมูลบัญชี - การพัฒนาศักยภาพบุคลากร - กำกับติดตามด้วยเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพการเงิน วางระบบเฝ้าระวัง 	<p>ระดับจังหวัด/หน่วยงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ให้ความสำคัญ กับการปฏิบัติตามแนวทางอย่างเคร่งครัด (การบันทึก/จัดส่งข้อมูลการเงิน การควบคุม กำกับระบบจัดเก็บรายได้ การบริหารพัสดุ การบริหาร ต้นทุนและการใช้จ่ายตามแผนการเงินในทุกระดับ) - กำหนดแนวทางการตรวจสอบ กำกับ นิเทศ ติดตาม ผ่านกลไกตัวชี้วัดที่สำคัญ
4. Task list	<ul style="list-style-type: none"> - มีการพัฒนาเครื่องมือ/โปรแกรมด้านการเงิน การคลัง การจัดเก็บรายได้/ พัฒนาศักยภาพบุคลากร แต่ยังไม่มีการใช้งานไม่ครบทุกหน่วยงาน เนื่องจากแต่ละพื้นที่มีระบบการทำงานที่แตกต่างกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาเครื่องมือ/โปรแกรมด้านการเงินการคลัง การจัดเก็บรายได้ - การสอบทานระบบ การประชุม CFO สัญจร เพื่อ เยี่ยมให้คำแนะนำในโรงพยาบาลทุกแห่ง
5. Activities/project	<ul style="list-style-type: none"> - ขาดการดำเนินการ การติดตามประเมินผลให้ เป็นไปตามแผนอย่างเคร่งครัด 	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมคณะทำงาน CFO, บัญชี, ตรวจสอบ Planfin ทร./รพสต.(แผนเงินบำรุง) ทุกแห่ง
6. M&E process	<p>Risk scoring, คะแนนคุณภาพบัญชี, ผลการ ประเมินแผนทางการเงินและ Unit cost</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ตรวจสอบคุณภาพงบการเงิน, รายงานทางการเงิน - การประชุมคณะทำงานบัญชี/CFO/การนิเทศ ติดตามในพื้นที่ - จัดระบบกำกับติดตามกรณีผลประกอบการไม่เป็นไป ตามแผน โดยให้ชี้แจงและรายงานผลผ่าน CFO/กvp. เป็นประจำทุกเดือน

3. ปัญหา/จุดร่วมที่สะท้อนปัญหา หรือความเสี่ยงต่อความสำเร็จของงาน

- 3.1 หน่วยบริการไม่ดำเนินการตามแผนรายได้ ค่าใช้จ่ายที่วางไว้
- 3.2 การส่งเบิกรายได้ในแต่ละสิทธิ์ ดำเนินการล่าช้า ไม่เป็นไปตามกำหนด
- 3.3 การติดตามหนี้ค้างชำระไม่เป็นปัจจุบัน
- 3.4 การระบาดของ COVID19 เป็นปัญหาต่อการประมาณการรายได้ ค่าใช้จ่าย

4. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย/ ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง/พัฒนา

- 4.1 การพัฒนาคุณภาพบัญชี มีการประชุมตรวจสอบก่อนและหลังขึ้นwebsite สม่ำเสมอทุกเดือน
- 4.2 มีการกำกับติดตามการจัดเก็บรายได้ของโรงพยาบาลทุกสิทธิ โดยลงสอบทานระบบในโรงพยาบาล
- 4.3 ให้มีการตามจ่าย OP Refer และการจ่ายเงินกองทุนประกันสังคมในจังหวัด อย่างสม่ำเสมอทุกเดือน เพื่อให้ cash หมุนเร็วขึ้นในจังหวัด
- 4.4 มีระบบกันเงิน CFO ระดับจังหวัด ไว้ช่วยเหลือหน่วยบริการกรณีมีความเสี่ยงต่อภาวะวิกฤติ (รพ.ดอกคำใต้)
- 4.5 ประชุม CFO ทุกเดือน เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการเงินบัญชี

