



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กองแผนงาน กลุ่มนโยบายและแผน โทร. ๐ ๒๕๕๐ ๔๓๐๒  
ที่ สธ ๐๙๐๕.๐๒/ ๑๑๗๗ วันที่ ๒๗ มกราคม ๒๕๕๔  
เรื่อง แนวทางการบริหารความเสี่ยงกรมอนามัย ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔

เรียน ผู้อำนวยการสำนักที่ปรึกษา ผู้อำนวยการสำนักส่งทุกสำนัก ผู้อำนวยการกองทุกกอง  
เลขาธิการกรมอนามัย หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายใน หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร  
ผู้อำนวยการศูนย์บริหารกฎหมายสาธารณสุข ผู้อำนวยการศูนย์ห้องปฏิบัติการกรมอนามัย  
ผู้อำนวยการศูนย์อนามัยที่ ๑-๑๒ ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาอนามัยพื้นที่สูง จังหวัดลำปาง  
ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาความร่วมมือทันตสาธารณสุขระหว่างประเทศ จังหวัดเชียงใหม่

กองแผนงาน ขอส่งแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโครงการตามประเด็นยุทธศาสตร์กรม  
อนามัย และแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโครงการตามภารกิจหลักกรมอนามัย ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔  
รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้ ทั้งนี้ ได้เผยแพร่แนวทางดังกล่าวบนเว็บไซต์กรมอนามัย  
<http://www.anamai.moph.go.th> หัวข้อ “งานแผนและประเมินผล” และเว็บไซต์กองแผนงาน  
<http://planning.anamai.moph.go.th/> หัวข้อ “ข่าวประชาสัมพันธ์”

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการให้หน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องนำไปสู่การปฏิบัติ  
ต่อไป จะเป็นพระคุณ

ศรีอภิญญา ใจเย็น  
(นางสาวศรีอภิญญา ใจเย็น)  
ผู้อำนวยการกองแผนงาน กรมอนามัย

**แนวทางการบริหารความเสี่ยงของโครงการตามประเด็นยุทธศาสตร์กรมอนามัย  
ปีงบประมาณ พ.ศ.2554**

ตามที่กรมอนามัยได้ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงกรมอนามัย ปีงบประมาณ พ.ศ.2554 ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยนำแนวคิดตามมาตรฐาน COSO และหลักการมาภิบาลมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง มีการสื่อสารแก่หน่วยงานเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติอย่างเหมาะสม และเป็นหน้าที่ที่ความรับผิดชอบของบุคลากรกรมอนามัยทุกคน ทุกระดับ ที่จะต้องปฏิบัติโดยเคร่งครัด มีการติดตาม ประเมิน และรายงานผลตามเงื่อนไขที่กำหนด โดยทบทวนและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ นั้น เพื่อให้การดำเนินงานดังกล่าวมีความชัดเจน กรมอนามัยจึงได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโครงการตามประเด็นยุทธศาสตร์กรมอนามัย ปีงบประมาณ พ.ศ.2554 ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงกรมอนามัย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ให้มีหน้าที่ดำเนินการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของโครงการ อย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 โครงการ รวมทั้งสื่อสาร ติดตาม ประเมิน รายงานความก้าวหน้า และสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของโครงการที่กำหนดไว้

2. ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) 7 ขั้นตอน ดังนี้

**2.1 การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)**

2.1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

2.1.2 พิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ งบประมาณที่ได้รับ และการตอบสนองตัวชี้วัดสำคัญตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมอนามัย ปีงบประมาณ พ.ศ.2554 ดังตาราง ก.

ตาราง ก. หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกโครงการ

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์การพิจารณา		
	1	2	3
1. สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กรมอนามัย (PIRAB)	สอดคล้อง 1 ยุทธศาสตร์	สอดคล้อง 2 ยุทธศาสตร์	สอดคล้อง 3 ยุทธศาสตร์ขึ้นไป
2. งบประมาณที่ได้รับในการดำเนินงานของโครงการ เทียบกับโครงการทั้งหมดในประเด็นยุทธศาสตร์ *	น้อยกว่า 33% ของโครงการในประเด็นยุทธศาสตร์	33-66% ของโครงการในประเด็นยุทธศาสตร์	มากกว่า 66% ของโครงการในประเด็นยุทธศาสตร์
3. การตอบสนองตัวชี้วัดสำคัญตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมอนามัยปีงบประมาณ พ.ศ. 2554	เป็นโครงการที่ตอบสนองตัวชี้วัดตามเป้าหมายผลผลิต	เป็นโครงการที่ตอบสนองตัวชี้วัดตามผลลัพธ์ของกรม	เป็นโครงการที่ตอบสนองตัวชี้วัดกลุ่มภารกิจ/กระทรวง

หมายเหตุ

\* คำนวณจาก = 
$$\left[ \frac{\text{งบประมาณที่ได้รับในการดำเนินโครงการ} \times 100}{\text{งบประมาณของโครงการทั้งหมดภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์นั้นๆ}} \right]$$

2.1.3 ให้คะแนนความสำคัญของโครงการ จัดลำดับและคัดเลือกโครงการที่มีค่าคะแนนสูงสุดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มาเป็นตัวแทนในการบริหารความเสี่ยงโดยความสำคัญของโครงการ = สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์กรมอนามัย x งบประมาณที่ได้รับ x การตอบสนองตัวชี้วัดสำคัญตามคำรับรองฯ

**2.2 การระบุความเสี่ยง (Event Identification)** กำหนดกิจกรรมที่โครงการต้องดำเนินการ แล้วนำมาระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมภิบาล 10 องค์ประกอบดังนี้

- 2.2.1 ประสิทธิภาพ
- 2.2.2 ประสิทธิภาพ
- 2.2.3 ตอบสนอง
- 2.2.4 รับผิดชอบ
- 2.2.5 โปร่งใส
- 2.2.6 มีส่วนร่วม
- 2.2.7 กระจายอำนาจ
- 2.2.8 นิติธรรม
- 2.2.9 เสมอภาค
- 2.2.10 การมุ่งเน้นฉันทามติ

ทั้งนี้ ให้นำหน่วยงานจัดเก็บหลักฐานของการระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมภิบาลไว้เพื่อใช้ประกอบการตรวจประเมินเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

**2.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)**

2.3.1 ระบุประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับทุกกิจกรรมและทุกปัจจัยเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ 2.2 เช่น

- 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)
- 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk: O)
- 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)
- 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk: C)

2.3.2 ประเมินระดับความเสี่ยงโดยให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (X) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Y) รายละเอียดตามตาราง ข. โดยพิจารณาคัดเลือก X, Y ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ ปัจจัยเสี่ยงละ 1 ประเด็น (X=1 ประเด็น, Y=1 ประเด็น) และประเมินให้ครบทุกปัจจัยเสี่ยง

ตาราง ข. ตารางการประเมินความเสี่ยง

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
<b>ความรุนแรงของผลกระทบ (X)</b>					
มูลค่าความเสียหาย (X1)	ไม่เกิน 20 % ของงบประมาณโครงการ	21-40% ของงบประมาณโครงการ	41-60% ของงบประมาณโครงการ	61-80% ของงบประมาณโครงการ	80% ขึ้นไปของงบประมาณโครงการ
ความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (X2)	> 80 %	61 - 80 %	41 - 60 %	21 - 40 %	ไม่เกิน 20 %
จำนวนผู้รับบริการที่ได้รับเสียหาย/จำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบ (X3)	กระทบเฉพาะผู้เกี่ยวข้องโดยตรงบางราย	กระทบเฉพาะผู้เกี่ยวข้องโดยตรงส่วนใหญ่	กระทบเฉพาะผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมด	กระทบเฉพาะผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นบางส่วน	กระทบเฉพาะผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นมาก
จำนวนผู้ร้องเรียน (ต่อระยะเวลาโครงการ) (X4)	น้อยกว่า 1 ราย	1-5 ราย	6-10 ราย	11-15 ราย	มากกว่า 15 ราย

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Y)					
ระเบียบและคู่มือปฏิบัติ (Y1)	มีระเบียบและคู่มือปฏิบัติ และมีการปฏิบัติตาม	มีระเบียบและคู่มือปฏิบัติ แต่ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่ง	มีระเบียบหรือคู่มือปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง และมีการปฏิบัติตาม	มีระเบียบหรือคู่มือปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ไม่ถือปฏิบัติตาม	ไม่มีทั้งระเบียบและคู่มือปฏิบัติ
การควบคุม ติดตามและตรวจสอบของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานอื่นๆ (Y2)	ทุกสัปดาห์	ทุก 2 สัปดาห์	ทุก 1 เดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน
การอบรม/สอนงาน/ทบทวนการปฏิบัติงาน (Y3)	ทุกเดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน	ทุก 1 ปี	มากกว่า 1 ปี
ความถี่ในการเกิดความผิดพลาด การปฏิบัติงาน (เฉลี่ย:ปี/ครั้ง) (Y4)	1 ปีขึ้นไป/ครั้ง	1 ปี/ครั้ง	9 เดือน/ครั้ง	6 เดือน/ครั้ง	1-3 เดือน/ครั้ง หรือมากกว่า
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Y5)	1 ปีขึ้นไป/ครั้ง	1 ปี/ครั้ง	9 เดือน/ครั้ง	6 เดือน/ครั้ง	1-3 เดือน/ครั้ง หรือมากกว่า

2.3.3 จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยคำนวณค่าคะแนนและแสดงเป็นแผนภูมิความเสี่ยงดังตาราง ค. แบ่งพื้นที่เป็น 2 ส่วนดังนี้

$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{ความรุนแรงของผลกระทบ (X)} \times \text{โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Y)}$
--

ระดับความเสี่ยง 15-25 เป็นระดับที่**ไม่สามารถยอมรับได้** จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที โดยนำมากำหนดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (แผนบริหารความเสี่ยง) ของโครงการตามแบบฟอร์มที่กำหนด

ระดับความเสี่ยง 1-14 เป็นระดับที่**ยอมรับได้** ไม่ต้องกำหนดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (แผนบริหารความเสี่ยง) ของโครงการ

ตาราง ค. แผนภูมิความเสี่ยง

ความรุนแรงของผลกระทบ (X)	สูงมาก 5	ผลกระทบสูง มาก แต่โอกาส เสียหายน้อยมาก (5)	ผลกระทบสูง มาก แต่โอกาส เสียหายน้อย (10)	ผลกระทบสูงมาก แต่โอกาสเสียหาย ปานกลาง (15)	ผลกระทบสูง มาก และโอกาส เสียหายสูง (20)	ผลกระทบ และ โอกาสเสียหาย สูงมาก (25)
	สูง 4	ผลกระทบสูง แต่ โอกาสเสียหาย น้อยมาก (4)	ผลกระทบสูง แต่ โอกาสเสียหาย น้อย (8)	ผลกระทบสูง แต่ โอกาสเสียหาย ปานกลาง (12)	ผลกระทบสูง และโอกาส เสียหายสูง (16)	ผลกระทบสูง และโอกาส เสียหายสูงมาก (20)
	ปานกลาง 3	ผลกระทบปาน กลาง แต่โอกาส เสียหายน้อยมาก (3)	ผลกระทบปาน กลาง แต่โอกาส เสียหายน้อย (6)	ผลกระทบ และ โอกาสเสียหายปาน กลาง (9)	ผลกระทบปาน กลาง แต่โอกาส เสียหายสูง (12)	ผลกระทบปาน กลาง แต่โอกาส เสียหายสูงมาก (15)
	น้อย 2	ผลกระทบน้อย และโอกาส เสียหายน้อยมาก (2)	ผลกระทบ และ โอกาสเสียหาย น้อย (4)	ผลกระทบน้อย และโอกาสเสียหาย ปานกลาง (6)	ผลกระทบน้อย แต่โอกาส เสียหายสูง (8)	ผลกระทบน้อย แต่โอกาส เสียหายสูงมาก (10)
	น้อยมาก 1	ผลกระทบ และ โอกาสเสียหาย น้อยมาก (1)	ผลกระทบ น้อย มากและโอกาส เสียหายน้อย (2)	ผลกระทบน้อยมาก และโอกาสเสียหาย ปานกลาง (3)	ผลกระทบน้อย มาก แต่โอกาส เสียหายสูง (4)	ผลกระทบน้อย มาก แต่โอกาส เสียหายสูงมาก (5)
		น้อยมาก 1	น้อย 2	ปานกลาง 3	สูง 4	สูงมาก 5
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Y)						

ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้  
(Risk Appetite)

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บเป็นผลคูณของความรุนแรงของผลกระทบ (X) และ โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Y)

**2.4 กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)** ให้วิเคราะห์ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงโดยใช้ยุทธศาสตร์ 4T's ดังนี้

2.4.1 **Terminate** - การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง: ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรม/โครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

2.4.2 **Treat** - การควบคุมความสูญเสีย: พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางของกิจกรรม/โครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น

2.4.3 **Take** - การรับความเสี่ยงไว้เอง: หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสมเนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยงแต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

2.4.4 **Transfer** - การถ่ายโอนความเสี่ยง: ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น

**2.5 กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)** ให้นำปัจจัยเสี่ยงที่มีคะแนนประเมินความเสี่ยงในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ (ตั้งแต่ 15 คะแนนขึ้นไป) มากำหนดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (แผนบริหารความเสี่ยง) ของโครงการให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ และมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ประเมินผลได้ชัดเจนตามแบบฟอร์มที่กำหนด ให้แล้วเสร็จและเสนอผู้บริหารกรมอนามัย ภายในวันที่ 1 มีนาคม 2554 ส่วนปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยง 1-14 เป็นระดับที่ยอมรับได้ ไม่ต้องกำหนดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (แผนบริหารความเสี่ยง) พร้อมสำเนาให้กองแผนงานเพื่อรวบรวมเสนอผู้บริหารกรมอนามัย

**2.6 ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)** ให้มีการสื่อสารข้อมูลที่ต้องการ ผ่านช่องทางการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด เพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับทราบข้อมูลและนำไปสู่การปฏิบัติได้

### **2.7 การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)**

2.7.1 ให้มีการสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคที่พบ พร้อมให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข โดยติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามระยะเวลาที่กำหนดดังนี้

ไตรมาสที่ 2 (สิ้นเดือนมีนาคม 2554) รายงานภายใน 8 เมษายน 2554

ไตรมาสที่ 3 (สิ้นเดือนมิถุนายน 2554) รายงานภายใน 8 กรกฎาคม 2554

2.7.2 เมื่อดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงเสร็จสิ้นแล้ว ต้องประเมินความเสี่ยงอีกครั้ง และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงพร้อมแสดงผลสำเร็จเปรียบเทียบกับก่อนและหลังดำเนินการตามแผนฯ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ ทั้งนี้ หากเป็นโครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องในปีงบประมาณต่อไป (พ.ศ.2555) ให้สรุปวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหลืออยู่โดยแสดงให้เห็นถึงปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/บริหารจัดการและปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงกรมอนามัย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สรุปบทเรียน และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป เสนอคณะกรรมการหมวด 2 (การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์) และผู้บริหารกรมอนามัย ภายใน 14 ตุลาคม 2554

**แนวทางการบริหารความเสี่ยงของโครงการตามภารกิจหลักของหน่วยงานกรมอนามัย  
ปีงบประมาณ พ.ศ.2554**

เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจหลักกรมอนามัย บรรลุวิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ และเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของกรมอนามัยให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และโปร่งใส อีกทั้งยังเป็นการควบคุมการปฏิบัติราชการ ป้องกัน หรือลดความเสียหายหรือความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น กรมอนามัยจึงได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโครงการตามภารกิจหลักของหน่วยงานกรมอนามัย ปีงบประมาณ พ.ศ.2554 ดังนี้

1. ภารกิจหลักของหน่วยงานกรมอนามัย อ้างอิงตามภารกิจตามกฎหมายจัดตั้งหน่วยงานซึ่งระบุไว้ในกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.2552 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 126 ตอนที่ 98 ก หน้า 95 วันที่ 28 ธันวาคม 2552

2. แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อดำเนินการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของโครงการตามภารกิจหลักกรมอนามัย รวมทั้งสื่อสาร ติดตาม ประเมิน รายงานความก้าวหน้า และสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของโครงการที่กำหนด

3. ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) 7 ขั้นตอน ดังนี้

**3.1 การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)**

3.1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

3.1.2 พิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ของความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กรมอนามัย งบประมาณที่ได้รับ และการตอบสนองตัวชี้วัดสำคัญของหน่วยงาน ดังตาราง ก.

ตาราง ก. หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกโครงการ

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์การพิจารณา		
	1	2	3
1. สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กรมอนามัย (PIRAB)	สอดคล้อง 1 ยุทธศาสตร์	สอดคล้อง 2 ยุทธศาสตร์	สอดคล้อง 3 ยุทธศาสตร์ขึ้นไป
2. งบประมาณที่ได้รับในปีงบประมาณปัจจุบัน	น้อยกว่า 100,000 บาท	100,000-500,000 บาท	มากกว่า 500,000 บาทขึ้นไป
3. การตอบสนองตัวชี้วัดสำคัญของหน่วยงาน	ตอบสนอง 1 ตัวชี้วัด	ตอบสนอง 2 ตัวชี้วัด	ตอบสนอง 3 ตัวชี้วัดขึ้นไป

3.1.3 ให้คะแนนความสำคัญของโครงการ จัดลำดับและคัดเลือกโครงการที่มีค่าคะแนนสูงสุดมาเป็นตัวแทนในการบริหารความเสี่ยง โดยความสำคัญของโครงการ = ความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์กรมอนามัย x งบประมาณที่ได้รับ x การตอบสนองตัวชี้วัดสำคัญของหน่วยงาน

3.2 การระบุความเสี่ยง (Event Identification) กำหนดกิจกรรมที่โครงการต้องดำเนินการ แล้วนำมาระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาล 10 องค์ประกอบดังนี้

- |                   |                            |
|-------------------|----------------------------|
| 3.2.1 ประสิทธิภาพ | 3.2.6 มีส่วนร่วม           |
| 3.2.2 ประสิทธิภาพ | 3.2.7 กระจายอำนาจ          |
| 3.2.3 ตอบสนอง     | 3.2.8 นิติธรรม             |
| 3.2.4 รับผิดชอบ   | 3.2.9 เสมอภาค              |
| 3.2.5 โปร่งใส     | 3.2.10 การมุ่งเน้นฉันทามติ |

3.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

3.3.1 ระบุประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับทุกกิจกรรมและทุกปัจจัยเสี่ยงที่ระบุไว้

ในข้อ 3.2 เช่น

- 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)
- 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk: O)
- 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)
- 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk: C)

3.3.2 ประเมินระดับความเสี่ยงโดยให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (X) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Y) รายละเอียดตามตาราง ข. โดยพิจารณาคัดเลือก X, Y ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ ปัจจัยเสี่ยงละ 1 ประเด็น (X=1 ประเด็น, Y=1 ประเด็น) และประเมินให้ครบทุกปัจจัยเสี่ยง

ตาราง ข. ตารางการประเมินความเสี่ยง

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
ความรุนแรงของผลกระทบ (X)					
มูลค่าความเสียหาย (X1)	ไม่เกิน 20 % ของงบประมาณโครงการ	21-40% ของงบประมาณโครงการ	41-60% ของงบประมาณโครงการ	61-80% ของงบประมาณโครงการ	80% ขึ้นไปของงบประมาณโครงการ
ความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (X2)	> 80 %	61 - 80 %	41 - 60 %	21 - 40 %	ไม่เกิน 20 %
จำนวนผู้รับบริการที่ได้รับเสียหาย/จำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบ (X3)	กระทบเฉพาะผู้เกี่ยวข้องโดยตรงบางราย	กระทบเฉพาะผู้เกี่ยวข้องโดยตรงส่วนใหญ่	กระทบเฉพาะผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมด	กระทบเฉพาะผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นบางส่วน	กระทบเฉพาะผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นมาก
จำนวนผู้ร้องเรียน (ต่อระยะเวลาโครงการ) (X4)	น้อยกว่า 1 ราย	1-5 ราย	6-10 ราย	11-15 ราย	มากกว่า 15 ราย
ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Y)					
ระเบียบและคู่มือปฏิบัติ (Y1)	มีระเบียบและคู่มือปฏิบัติ และมีการปฏิบัติตาม	มีระเบียบและคู่มือปฏิบัติ แต่ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่ง	มีระเบียบหรือคู่มือปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง และมีการปฏิบัติตาม	มีระเบียบหรือคู่มือปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ไม่ถือปฏิบัติตาม	ไม่มีทั้งระเบียบและคู่มือปฏิบัติ
การควบคุม ติดตามและตรวจสอบของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานอื่นๆ (Y2)	ทุกสัปดาห์	ทุก 2 สัปดาห์	ทุก 1 เดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน
การอบรม/สอนงาน/ทบทวนการปฏิบัติงาน (Y3)	ทุกเดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน	ทุก 1 ปี	มากกว่า 1 ปี
ความถี่ในการเกิดความผิดพลาด การปฏิบัติงาน (เฉลี่ย:ปี/ครั้ง) (Y4)	1 ปีขึ้นไป/ครั้ง	1 ปี/ครั้ง	9 เดือน/ครั้ง	6 เดือน/ครั้ง	1-3 เดือน/ครั้ง หรือมากกว่า
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Y5)	1 ปีขึ้นไป/ครั้ง	1 ปี/ครั้ง	9 เดือน/ครั้ง	6 เดือน/ครั้ง	1-3 เดือน/ครั้ง หรือมากกว่า

3.3.3 จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง โดยคำนวณค่าคะแนนและแสดงเป็นแผนภูมิความเสี่ยงดังตาราง ค. แบ่งพื้นที่เป็น 2 ส่วนดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{ความรุนแรงของผลกระทบ (X)} \times \text{โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Y)}$$

ระดับความเสี่ยง 15-25 เป็นระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที โดยนำมากำหนดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (แผนบริหารความเสี่ยง) ของโครงการตามแบบฟอร์มที่กำหนด

ระดับความเสี่ยง 1-14 เป็นระดับที่ยอมรับได้ ไม่ต้องกำหนดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (แผนบริหารความเสี่ยง) ของโครงการ

ตาราง ค. แผนภูมิความเสี่ยง

ความรุนแรงของผลกระทบ (X)	สูงมาก 5	ผลกระทบสูงมาก แต่โอกาสเสียหายน้อยมาก (5)	ผลกระทบสูงมาก แต่โอกาสเสียหายน้อย (10)	ผลกระทบสูงมาก แต่โอกาสเสียหายปานกลาง (15)	ผลกระทบสูงมาก และโอกาสเสียหายสูง (20)	ผลกระทบ และโอกาสเสียหายสูงมาก (25)
	สูง 4	ผลกระทบสูง แต่โอกาสเสียหายน้อยมาก (4)	ผลกระทบสูง แต่โอกาสเสียหายน้อย (8)	ผลกระทบสูง แต่โอกาสเสียหายปานกลาง (12)	ผลกระทบสูง และโอกาสเสียหายสูง (16)	ผลกระทบสูง และโอกาสเสียหายสูงมาก (20)
	ปานกลาง 3	ผลกระทบปานกลาง แต่โอกาสเสียหายน้อยมาก (3)	ผลกระทบปานกลาง แต่โอกาสเสียหายน้อย (6)	ผลกระทบ และโอกาสเสียหายปานกลาง (9)	ผลกระทบปานกลาง แต่โอกาสเสียหายสูง (12)	ผลกระทบปานกลาง แต่โอกาสเสียหายสูงมาก (15)
	น้อย 2	ผลกระทบน้อย และโอกาสเสียหายน้อยมาก (2)	ผลกระทบ และโอกาสเสียหายน้อย (4)	ผลกระทบน้อย และโอกาสเสียหายปานกลาง (6)	ผลกระทบน้อย แต่โอกาสเสียหายสูง (8)	ผลกระทบน้อย แต่โอกาสเสียหายสูงมาก (10)
	น้อยมาก 1	ผลกระทบ และโอกาสเสียหายน้อยมาก (1)	ผลกระทบ น้อยมากและโอกาสเสียหายน้อย (2)	ผลกระทบน้อยมาก และโอกาสเสียหายปานกลาง (3)	ผลกระทบน้อยมาก แต่โอกาสเสียหายสูง (4)	ผลกระทบน้อยมาก แต่โอกาสเสียหายสูงมาก (5)
		น้อยมาก 1	น้อย 2	ปานกลาง 3	สูง 4	สูงมาก 5
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Y)						

ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้  
(Risk Appetite)

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บเป็นผลคูณของความรุนแรงของผลกระทบ (X) และ โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Y)

3.4 กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response) ให้วิเคราะห์ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงโดยใช้ยุทธศาสตร์ 4T's ดังนี้

3.4.1 Terminate - การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง: ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรม/โครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

3.4.2 Treat - การควบคุมความสูญเสีย: พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางของกิจกรรม/โครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น

3.4.3 Take - การรับความเสี่ยงไว้เอง: หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสมเนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยงแต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

3.4.4 Transfer - การถ่ายโอนความเสี่ยง: ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น

**3.5 กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)** ให้นำปัจจัยเสี่ยงที่มีคะแนนประเมินความเสี่ยงในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ (ตั้งแต่ 15 คะแนนขึ้นไป) มากำหนดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (แผนบริหารความเสี่ยง) ของโครงการให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ และมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ประเมินผลได้ชัดเจนตามแบบฟอร์มที่กำหนด ให้แล้วเสร็จและเสนอผู้บริหารของหน่วยงาน ภายในวันที่ 1 มีนาคม 2554 ส่วนปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยง 1-14 เป็นระดับที่ยอมรับได้ ไม่ต้องกำหนดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (แผนบริหารความเสี่ยง)

**3.6 ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)** ให้มีการสื่อสารข้อมูลที่ต้องการ ผ่านช่องทางการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด เพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับทราบข้อมูลและนำไปสู่การปฏิบัติได้

### **3.7 การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)**

3.7.1 ให้มีการสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคที่พบ พร้อมให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข โดยติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามระยะเวลาที่กำหนดดังนี้

ไตรมาสที่ 2 (สิ้นเดือนมีนาคม 2554) รายงานภายใน 8 เมษายน 2554

ไตรมาสที่ 3 (สิ้นเดือนมิถุนายน 2554) รายงานภายใน 8 กรกฎาคม 2554

3.7.2 เมื่อดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงเสร็จสิ้นแล้ว ต้องประเมินความเสี่ยงอีกครั้ง และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงพร้อมแสดงผลสำเร็จเปรียบเทียบกับก่อนและหลังดำเนินการตามแผนฯ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ ทั้งนี้ หากเป็นโครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องในปีงบประมาณต่อไป (พ.ศ.2555) ให้สรุปวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหลืออยู่โดยแสดงให้เห็นถึงปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/บริหารจัดการ และปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน สรุปบทเรียน และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป เสนอผู้บริหารของหน่วยงานทราบ ภายใน 14 ตุลาคม 2554