

ส่วนที่ 1

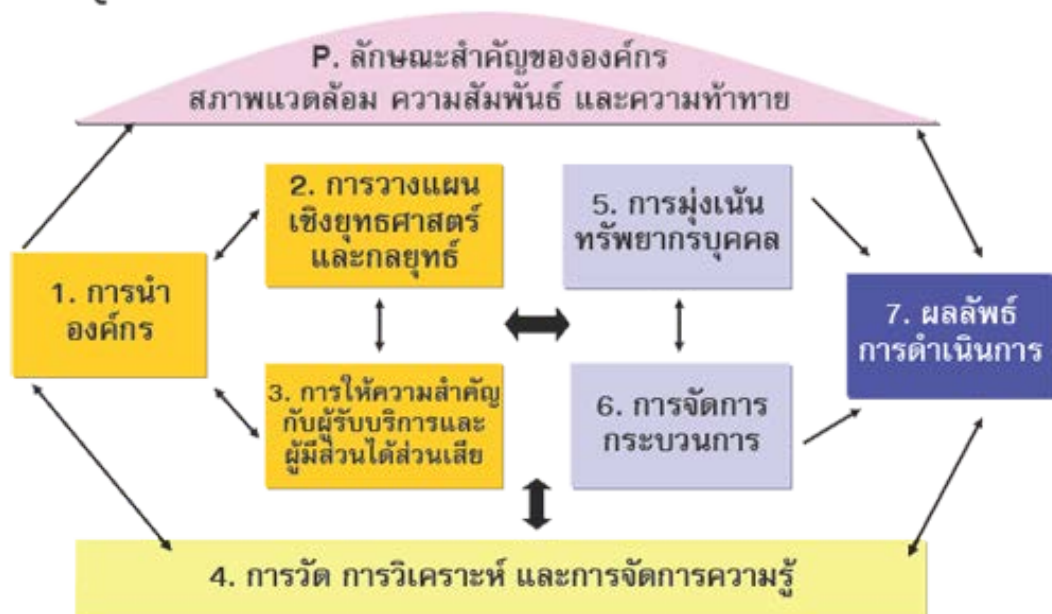
บทนำ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ได้เห็นชอบให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) นำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพื่อประโยชน์ของประชาชน โดยกำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน / โครงการตามแผนงานที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้ได้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทำให้การส่งมอบผลผลิตและการบริการดีขึ้น ปรับปรุงผลการดำเนินการด้านอื่น ๆ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยทำให้เกิดความสอดคล้องกันของแผน กระบวนการ การตัดสินใจ บุคลากร การปฏิบัติการและผลลัพธ์การนำเกณฑ์นี้ไปใช้ จะช่วยให้ส่วนราชการสามารถประเมินองค์กรตนเองได้อย่างรอบด้านว่าขณะนี้สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร และต้องการมุ่งไปในทิศทางใด เกณฑ์นี้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบทุกภาคส่วนของระบบบริหารงาน การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ และผลลัพธ์โดยตระหนักถึงคุณค่าที่ส่งมอบแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

PMQA Model

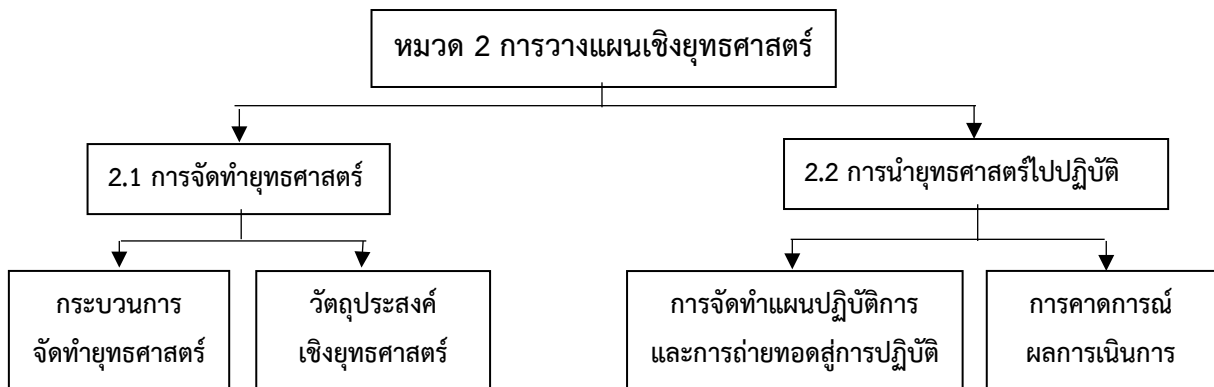




เกณฑ์ PMQA เป็นชุดของคำถามเกี่ยวกับเรื่องสำคัญ 7 ด้านในการบริหารและดำเนินงานของส่วนราชการได้แก่

1. การนำองค์การ
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นบุคลากร
6. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ
7. ผลลัพธ์การดำเนินการ

โดยเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ระดับพื้นฐานหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการตรวจประเมินวิธีการในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ การนำไปปฏิบัติการปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า



วัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือฯ

1. เพื่อให้แต่ละหน่วยงาน / กลุ่มงาน / ฝ่าย/ งาน เข้าใจหลักการ กระบวนการ / ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง
2. เพื่อให้ผู้บริหารมีเครื่องมือในการควบคุม กำกับ ติดตาม การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
3. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีแนวทาง กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอนาหมื่น และหน่วยงานในสังกัด ซึ่งจะนำไปสู่การลดโอกาส และผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอนาหมื่น และหน่วยงานในสังกัด



สาธารณสุขยุคใหม่ สร้างสังคมสุขภาพดี วิถีธรรม วิถีไทย

งานตรวจสอบและควบคุมภายใน สำนักงานสาธารณสุขอำเภอนาหมื่น

เกณฑ์ในการวิเคราะห์ประเมินและจัดการความเสี่ยง

ตามมาตรฐาน COSO

ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ตามแผนงาน / โครงการ ที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วน ทุกประเด็นของส่วนราชการ โดยอาจคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ที่สำคัญ และมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุ ความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงาน / โครงการ มาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ หรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน / โครงการ

ส่วนราชการต้องมีขั้นตอนการดำเนินการหรือเกณฑ์ในการวิเคราะห์ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) คือ

- 1) การระบุความเสี่ยง และการกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
- 2) ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) และการระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)
- 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 4) การกำหนดมาตรการในการควบคุมความเสี่ยงกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
- 5) การจัดการความเสี่ยง และกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
- 6) แผนการจัดการความเสี่ยง และข้อมูลการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
- 7) การติดตามเฝ้าระวังและประเมินผลความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

คำจำกัดความ

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคลได้ทั้งในด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบ ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ลักษณะของความเสี่ยง ความเสี่ยงนั้นสามารถมองแยกเป็น 3 ส่วนดังนี้

- 1) ปัจจัยเสี่ยง คือ สาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง
- 2) เหตุการณ์เสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือนโยบาย
- 3) ผลกระทบของความเสี่ยง คือ ความรุนแรงของความเสียหายที่น่าจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์เสี่ยง



สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

งานตรวจสอบและควบคุมภายใน สำนักงานสาธารณสุขอำเภอหนอง...

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง

ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่า เหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และ ทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลด ความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

- 1) ปัจจัยภายใน เช่น ปัจจัยเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ปัจจัยเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น
- 2) ปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยเสี่ยงทางการเมืองและสังคม ปัจจัยเสี่ยงทางการเงินและเศรษฐกิจ ปัจจัยเสี่ยงทางด้านกฎหมาย และปัจจัยเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์ เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานหรือประสิทธิผลขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- 1) โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- 2) ผลกระทบ หมายถึง ขนาดของความรุนแรง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- 3) ระดับของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบ ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงต่ำ

ระบบบริหารความเสี่ยง คือ ระบบการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้ง กระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับและขนาดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ ประเมิน ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึงการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตาม ภาวะเป็ยบการเงินและชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญโดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหาร ความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบายแนวทางหรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

- 1) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก
- 2) การควบคุมเพื่อให้อตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อ ค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว



สำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น

งานตรวจสอบและควบคุมภายใน สำนักงานสาธารณสุขอำเภอนาน้อย

3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้น ให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องหรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

ความไม่แน่นอน หมายถึง ความเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ดั้งเดิมตลอดกาลหรือหมายถึงผลเหตุการณ์ และสิ่งต่าง ๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นไปตามความคาดหมายหรือนอกเหนือความคาดหมาย (บางครั้งอาจใช้คำว่าโอกาสซึ่งมักจะทำให้รู้สึกเป็นไปในทางบวกหรือเกิดขึ้นใหม่ในขณะที่คำว่าความไม่แน่นอนมักจะทำให้รู้สึกเป็นไปในทางลบและอาจมีการเกิดขึ้นแล้วแต่เปลี่ยนแปลงได้) เช่น สภาพร่างกายภูมิอากาศ ฯลฯ

ปัญหา หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นและมักจะส่งผลในทางลบเป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายการดำเนินการ จำเป็นต้องมีการแก้ไข เพราะมิฉะนั้นปัญหาดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเสียหายตามมา ปัญหาอาจมิได้เกิดจากสาเหตุของความเสี่ยงเสมอไปหรืออีกนัยหนึ่งก็คือผลใด ๆ ก็ตามที่เกิดจากการเสี่ยงอาจไม่ได้กลายเป็นปัญหาเสมอไป (เพราะอาจมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบหรือถ้าเป็นเชิงลบก็อาจมีความเสียหายมาก-น้อยแตกต่างกัน)

ประเภทของความเสี่ยง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์การวิเคราะห์ ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยเน้นการบูรณาการตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐขององค์กร เพื่อให้ส่วนราชการนำหลักเกณฑ์มาใช้เป็นแนวทางการจัดประเภทความ เสี่ยงเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ องค์กรต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลง หรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร และดำเนินการวาง มาตรการบริหารความเสี่ยง

2. ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล องค์กรต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง ด้านธรรมาภิบาลที่จะ เกิดขึ้นในกระบวนการหลักขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) คือ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และ ความโปร่งใสตรวจสอบได้ เป็นต้น รวมทั้ง องค์กร ต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการกำกับดูแลตนเองที่ดี โดยต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงด้าน ธรรมาภิบาลหรือแผนบริหาร ความเสี่ยงในเรื่องการกำกับดูแลตนเองที่ดี

3. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กรต้องมีการวางระบบบริหาร ความเสี่ยงของระบบ ฐานข้อมูลและสารสนเทศ โดยต้องดำเนินการ ดังนี้

3.1 มีการบริหารความเสี่ยง เพื่อกำจัด ป้องกัน หรือลดการเกิดความเสียหายในรูปแบบต่าง ๆ โดยสามารถฟื้นฟูระบบสารสนเทศ และการสำรองการกู้คืนข้อมูลความเสียหาย (Backup and Recovery)



สำนักงานคณะกรรมการ
การป้องกันและปราบปราม
การทุจริตแห่งชาติ

งานตรวจสอบและควบคุมภายใน สำนักงานสาธารณสุขอำเภอหนอง

3.2 มีการจัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอน และภัยพิบัติ ที่อาจจะเกิด กับระบบสารสนเทศ (IT Contingency Plan)

3.3 มีระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบฐานข้อมูล เช่น ระบบ Anti-Virus หรือระบบไฟฟ้าสำรอง เป็นต้น

3.4 มีการกำหนดสิทธิให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ (Access rights)

4. ความเสี่ยงด้านกระบวนการ องค์กรต้องมีการวางระบบบริหารความเสี่ยงของกระบวนการที่ สร้างคุณค่า เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด ซึ่งในการบริหารความเสี่ยงด้านกระบวนการ อาจนำแนวคิดในการออกแบบระบบควบคุมมาใช้ได้ โดยระบบการควบคุมกระบวนการมีปัจจัยสำคัญ คือ

1) วัตถุประสงค์ของการควบคุม

- 2) ความคุ้มค่าของการควบคุม
- 3) ความทันการณ์ของการติดตาม และบอกเหตุ
- 4) ความสม่ำเสมอของกลไก การควบคุม และ
- 5) การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน

ประเภทของความเสี่ยง ตามหลักของ COSO ได้แบ่งเป็น 4 ด้าน เช่นเดียวกัน

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ / วิสัยทัศน์ หลังเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน หรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระ ทำให้โครงการขาดการยอมรับ และโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหา หรือการตอบสนองต่อความต้องการของ ผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้เสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk :O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบภายในขององค์กร / กระบวนการ / เทคโนโลยี หรือ นวัตกรรมที่ใช้ / บุคลากร / ความพอเพียงของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ และการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสมทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูลการวิเคราะห์การวางแผนการควบคุมและการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว



4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk: C) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจนความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญาการร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้นเนื่องจากส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่าง ๆ แล้ว ส่วนราชการต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น ด้านยุทธศาสตร์ โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผลและการมีส่วนร่วม ด้านการดำเนินการ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพและความโปร่งใส ด้านการเงิน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรมและภาระรับผิดชอบ ด้านกฎระเบียบ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรมและความเสมอภาค

ทั้งนี้ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน / โครงการเพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) 10 ประการประกอบด้วย

1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) : ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการรวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนโดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจนมีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐานรวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ

2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) : การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุนแรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) : กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้เรียนรู้ทำความเข้าใจร่วมแสดงทัศนะร่วมเสนอปัญหา / ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแนวทางร่วมการแก้ไขปัญหาหรือร่วมกระบวนการตัดสินใจและร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

4) หลักความโปร่งใส (Transparency) : กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัยและเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรีโดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้



5) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) : การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองต่อความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

6) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) : การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณะรวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

7) หลักนิติธรรม (Rule of Law) : การใช้อำนาจของกฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

8) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) : การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจทรัพยากรและภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น ๆ (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควรรวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากรโดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลผลิตเพื่อผลการดำเนินการที่ดีของส่วนราชการทั้งนี้การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

9) หลักความเสมอภาค (Equity) : การได้รับการปฏิบัติและได้รับการอย่างเท่าเทียมกันโดยการไม่แบ่งแยกด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการสภาพทางกายภาพหรือสุขภาพสถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ

10) หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) : ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

วิธีการจัดการความเสี่ยง

1. การยอมรับความเสี่ยง (Take/Risk Acceptance) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่จนปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับที่ไม่รุนแรง และไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใด ๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้ และไม่ดำเนินการใด ๆ ไม่กระทำการใด ๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อยความน่าจะเป็นจะเกิดน้อย หรือเห็นว่ามีต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูง โดยขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้

2. การลด (Treat/Risk Reduction) หรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นเกิด หรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุม เพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไข

กระบวนการ รวมทั้งการกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน การปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้



สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

งานตรวจสอบและควบคุมภายใน สำนักงานสาธารณสุขอำเภอหนองน้ำน้อย

3. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate/Risk Avoidance) หมายถึง การหยุด หรือการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและลดขอบเขตการดำเนินการ โดยการที่ความเสี่ยงนั้นไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิด ความเสี่ยงนั้นการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานการลดขนาดของงานหรือกิจกรรมลง

4. การกระจาย(Transfer/Risk Sharing) หรือโอนความเสี่ยง (Risk Spreading) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นเกิด หรือลดความเสียหายโดยการแบ่งโอน การหาผู้รับผิดชอบในความเสี่ยง การจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทน และการจัดประกันภัย เป็นต้น

การจัดระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ระดับของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยง ที่ได้จากประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ดังนี้

ลำดับ	ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน
1	ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme Risk : E)	15-25 คะแนน
2	ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk : H)	9-14 คะแนน
3	ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk : M)	4-8 คะแนน
4	ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low Risk : L)	1-3 คะแนน

ระดับความเสี่ยง	คะแนนระดับความเสี่ยง	มาตรฐานการกำหนด	การแสดงสีสัญลักษณ์
ต่ำ (Low)	1-3 คะแนน	ยอมรับความเสี่ยง	สีเขียว
ปานกลาง (Medium)	4-8 คะแนน	ยอมรับความเสี่ยง แต่มีมาตรการควบคุมความเสี่ยง	สีเหลือง
เสี่ยงสูง (High)	9-14 คะแนน	มีมาตรการลดความเสี่ยง	สีส้ม
เสี่ยงสูงมาก (Extreme)	15-25 คะแนน	มีมาตรการลด และประเมินซ้ำหรือถ่ายโอนความเสี่ยง	สีแดง

ตารางระดับของความ

Risk)



5	10	15	20	25
4	8	12	16	20

เสี่ยง (Degree of

ความรุนแรง	3	6	9	12	15	5
ของ	2	4	6	8	10	4
ผลกระทบ	1	2	3	4	5	3
(Impact)	1	2	3	4	5	2
						1

➔ โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood)



สาธารณสุยุคใหม่ สร้างสังคมสุภาพดี วิถีธรรม วิถีไทย

งานตรวจสอบและควบคุมภายใน สำนักงานสาธารณสุขอำเภอวานาน้อย

เกณฑ์ในการยอมรับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
ต่ำ	1 - 3	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง	4 - 9	ระดับที่พอยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยง เคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง	10 - 16	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงมาก	17 - 25	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ทันที

โอกาส (Likelihood)

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ในเชิงปริมาณ

ระดับโอกาส	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	บ่อยมาก	อาจเกิดขึ้นได้มากกว่า 1 ครั้งต่อเดือน
4	บ่อย	อาจเกิดขึ้นได้ทุกเดือน
3	ปานกลาง	อาจเกิดขึ้นได้ทุกปี
2	ไม่บ่อย	อาจเกิดขึ้นได้ทุก 5 ปี

1	นาน ๆ ครั้ง	แทบไม่เกิดขึ้นเลย
---	-------------	-------------------

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ในเชิงคุณภาพ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณีขยเว้น



สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

งานตรวจสอบและควบคุมภายใน สำนักงานสาธารณสุขอำเภอหนอง

ผลกระทบ (Impact)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียง (Impact) ในเชิงปริมาณ(วัดเป็นตัวเงิน)

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	> 1 ล้านบาท
4	สูง	> 2.5 แสนบาท – 1 ล้านบาท
3	ปานกลาง	> 1 ล้านบาท
2	น้อย	> 1 ล้านบาท
1	น้อยมาก	> 1 ล้านบาท