

# แนวทาง การบริหารความเสี่ยงองค์กร

5		ลุกลาม การติดเชื้อ ชนิดอื่น		Rabies , RTI	
4			Ebola virus diseases Avian Influenza สารเคมีและวัตถุอันตราย	MERS-CoV	DHF
3		Diphtheria	Pneumonia Chickenpox	Food Poisoning Hand,foot and mouth Measles, ไข้หวัด H.conjunctivitis	Zika, Chikungunya
2			Influenza		
1					
	1	2	3	4	5
	โอกาสเกิด (Likelihood)				

สถาบันป้องกันควบคุมโรคเขตเมือง  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

# สารบัญ

## แนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

### บทนำ

ความเป็นมา	1
------------	---

### แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

นิยามความเสี่ยง	2
-----------------	---

แนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยง	3
---------------------------------	---

การระบุความเสี่ยง	6
-------------------	---

การประเมินความเสี่ยง	7
----------------------	---

การจัดการความเสี่ยง	9
---------------------	---

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO ERM	10
--	----

### การบริหารความเสี่ยง ของสถาบันป้องกันควบคุมโรคเขตเมือง

ข้อมูลทั่วไป ภารกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม	13
--	----

กรอบการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงองค์กร	15
--	----

ขอบเขตการดำเนินงาน	15
--------------------	----

ความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการ	16
----------------------------	----

การบริหารความเสี่ยงระดับโครงการ	18
---------------------------------	----

ความเสี่ยงด้านโรคและภัยสุขภาพที่ สปคม. ต้องเตรียมการรองรับ	19
--	----

กระบวนการบริหารความเสี่ยง สปคม.	20
---------------------------------	----

### ภาคผนวก

แบบรายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกรมควบคุมโรค	24
---	----

การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง	27
---------------------------------	----

เอกสารอ้างอิง	28
---------------	----

# การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

## [Enterprise Risk Management]

### สถาบันป้องกันควบคุมโรคเขตเมือง

#### บทนำ

#### ► ความเป็นมา

“การบริหารความเสี่ยง” เป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) และเป็นกระบวนการสำคัญ ที่เน้นความสำคัญหรือชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการให้บรรลุตามเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยงที่ดีคือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยง และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ รวมทั้งร่วมกันวางแผนป้องกัน และควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น หรือสร้างความเสียหาย หรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ประเด็นที่ 2.2 การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน และเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ ในระดับ advance ระบุเกณฑ์การประเมินว่าหน่วยงานควรมีการวิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดที่มีผลต่อยุทธศาสตร์ชาติทั้งระยะสั้นและระยะยาวในมิติต่างๆ เช่น การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การลดผลกระทบจากข้อบังคับทางกฎหมาย และในระดับ Significance มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กรและผลกระทบทั้งทางตรง ทางอ้อมที่ส่งผลกระทบต่อแผนงานและเป้าประสงค์ที่วางไว้ และอาจส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจสังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมของประเทศ การบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการ และการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร โดยหาก

องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์  
องค์กร ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานด้วย

สถาบันป้องกันควบคุมโรคเขตเมือง จึงได้จัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยง  
ประจำปีงบประมาณ 2563 เพื่อเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแล  
กิจการที่ดีโดยจะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน  
การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร  
ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิด  
ความเสียหายแก่องค์กร ส่งผลให้การปฏิบัติงานตามโครงการและภารกิจ บรรลุเป้าหมาย  
อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในยังมี  
ส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร และภายในองค์กร นำมาซึ่งการ  
ประสานการทำงาน การติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความร่วมมือในการดำเนินการ ต่าง ๆ  
เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการบริหารราชการแผ่นดินต่อไป

## แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

### ► นิยามความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต หรือการกระทำใด ๆ  
ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย  
(ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุ  
วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) คือ ต้นเหตุ/สาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้  
ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด  
และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง  
เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการที่ใช้ในการบริหาร  
จัดการปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบ  
ของความเสียหายจากเหตุการณ์ ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk  
Appetite) การจัดการความเสี่ยงต้องมองปัญหาความเสี่ยงแบบองค์รวม การจัดการความ

เสี่ยงที่เหมาะสมจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน จากทุกระดับ ร่วมกัน พิจารณาทั้งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิด ความเข้าใจและเห็นพ้องร่วมกันทั่วทั้งองค์กร จึงจะสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับที่องค์กรยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการ ดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการ ที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ใน ระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยการ คำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และ ชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญโดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความ เสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

## ▶ แนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. ความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO : Enterprise Risk Management ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

1.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk): เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและ พันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการ เปลี่ยนแปลงของ

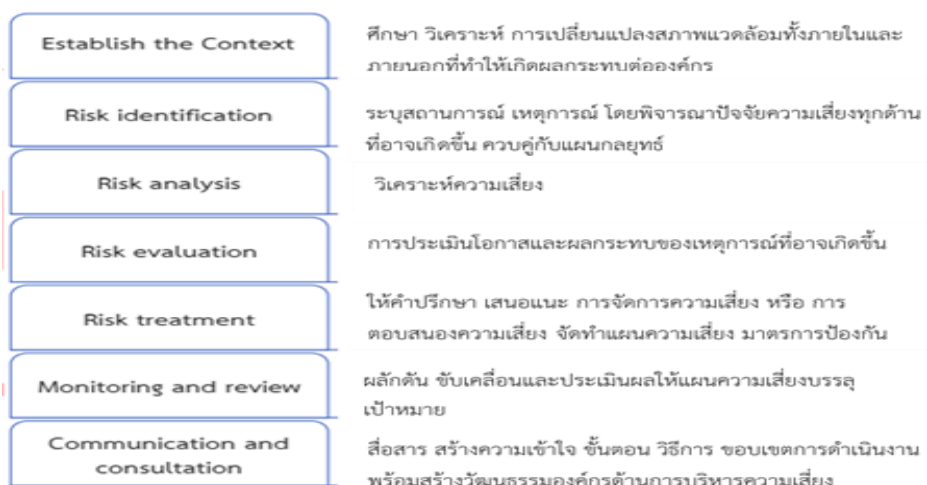
- สถานการณ์ และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ไม่ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ / วิสัยทัศน์
- เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือ การร่วมมือกับองค์กรอิสระ ทำให้โครงการขาดการยอมรับ และโครงการ ไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหา หรือ ตอบสนองต่อความต้องการของ ผู้รับบริการหรือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้น มาใช้ไม่ถูกต้อง

1.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk): เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ หรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร / กระบวนการ / เทคโนโลยีหรือนวัตกรรม ที่ใช้ / บุคลากร / ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการดำเนินงาน

1.3 ความเสี่ยงด้านการรายงาน (Reporting Risk) หรือความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) : เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับระบบรายงานที่สำคัญของหน่วยงาน เช่น สถานะการเงิน ผลการดำเนินงาน ฐานข้อมูลสำคัญ ระบบสารสนเทศของ องค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับความน่าเชื่อถือ ความถูกต้อง ความทันเหตุการณ์ ความ ปลอดภัยและการเข้าถึงข้อมูล การสูญเปล่า และความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบริหาร งบประมาณและการเงิน

1.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Compliance Risk): เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความ เสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของ กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการท านนิติกรรมสัญญา การร่าง สัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

## 2. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Process) ตามมาตรฐาน ISO 31000:2009



ภาพที่ 1 การประยุกต์กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Process) ตามมาตรฐาน ISO 31000:2009

### 3. ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) 10 ประการ

ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยง ต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลในแต่ละด้าน มาพิจารณาปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของโครงการที่คัดเลือกมา เช่น ด้าน กลยุทธ์ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผล และการมีส่วนร่วมด้านการดำเนินงาน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ และความโปร่งใส ด้านการเงิน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และภาวะรับผิดชอบ ด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และความเสมอภาค

1.หลักประสิทธิผล (Effectiveness)	มีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสร้างกระบวนการการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐาน มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ติดตามประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
2.หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)	ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตภาพ คุ่มค่าการลงทุน และเกิด ประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และลดภาระค่าใช้จ่าย
3.หลักการตอบสนอง (Responsiveness)	ให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ ภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความ เชื่อมั่นไว้วางใจ ตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของ ประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างเหมาะสม
4.หลักภาระรับผิดชอบ (Accountability)	สามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย จัดระบบการรายงาน ผลสัมฤทธิ์ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้ โทษ และมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและ ผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น
5.หลักความโปร่งใส (Transparency)	การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบ อย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าว เป็นไปโดยง่าย
6.หลักการมีส่วนร่วม (Participation)	การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจแสดงทัศนะ เสนอปัญหา/ประเด็นสำคัญที่ เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการ ดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

7.หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)	การมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม
8.หลักนิติธรรม (Rule of Law)	การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ
9.หลักความเสมอภาค (Equity)	การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน และต้องคำนึงถึงโอกาสความทัดเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม
10.หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)	กระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกัน ระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง จะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

## ► การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

วิธีการในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธีอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม เช่น การระดมสมอง การใช้ Checklist การวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “What – If” การวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ เป็นต้น

ขั้นตอนการระบุความเสี่ยง

1. กำหนดปัญหา (Problem)
2. กำหนดกลุ่มปัจจัยที่จะทำให้เกิดปัญหา
3. หาสาเหตุในแต่ละปัจจัย (Possible cause)
4. หาสาเหตุหลักของปัญหา
5. จัดลำดับความสำคัญของสาเหตุ
6. ใช้แนวทางการปรับปรุงที่จำเป็น



## ► การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสียหาย (Degree of Risk)
2. นำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้ มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยง
3. พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และผลกระทบของความเสี่ยงต่อการดำเนินงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด
4. จัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการดำเนินงาน เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

หลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง มีหลักเกณฑ์ดังนี้

1. การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ

1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
น้อยกว่า ร้อยละ 20	ร้อยละ 20 - 39	ร้อยละ 40 - 59	ร้อยละ 60 - 79	มากกว่า ร้อยละ 80

2. การประเมินความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ

ประเด็น/ องค์ประกอบ ที่พิจารณา	ความรุนแรงของผลกระทบ				
	1 = น้อย มาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
1. มูลค่าความเสียหาย	< 1 หมื่นบาท	1 หมื่นบาท - - < 5 หมื่นบาท	5 หมื่นบาท - < 2.5 แสนบาท	2.5 - 5 แสนบาท	> 5 แสนบาท
2. ผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องโดยตรง	ผู้เกี่ยวข้อง บางราย	ผู้เกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่	ผู้เกี่ยวข้อง ทั้งหมด	ผู้เกี่ยวข้อง ทั้งหมด และ ผู้อื่นบางส่วน	ผู้เกี่ยวข้อง ทั้งหมด และ ผู้อื่นจำนวน มาก
3. ความล่าช้าในการดำเนินการ	ล่าช้าไม่เกิน 2 สัปดาห์	ล่าช้า 2 สัปดาห์ - 1 เดือน	ล่าช้า 1 - 2 เดือน	ล่าช้า 2 - 3 เดือน	ล่าช้า มากกว่า 3 เดือน

หมายเหตุ : ผู้รับผิดชอบโครงการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการที่นำมาวิเคราะห์และบริบทของหน่วยงาน

3. การประเมินระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง (Likelihood x Impact) = โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ความรุนแรงของผลกระทบ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ

(1) ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)	คะแนนความเสี่ยง 1 - 5 คะแนน	กำหนดเป็นสีเขียว
(2) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)	คะแนนความเสี่ยง 6 - 8 คะแนน	กำหนดเป็นสีเหลือง
(3) ระดับความเสี่ยงสูง (High)	คะแนนความเสี่ยง 9 - 15 คะแนน	กำหนดเป็นสีส้ม
(4) ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme)	คะแนนความเสี่ยง 16 - 25 คะแนน	กำหนดเป็นสีแดง

แผนภูมิแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Impact Grid)

ความรุนแรงของผลกระทบ	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง				

หมายเหตุ :

ระดับความเสี่ยงต่ำ	1 – 5	คะแนน	สีเขียว
ระดับความเสี่ยงปานกลาง	6 – 8	คะแนน	สีเหลือง
ระดับความเสี่ยงสูง	9 – 15	คะแนน	สีส้ม
ระดับความเสี่ยงสูงมาก	16 – 25	คะแนน	สีแดง

ภาพที่ 2 แผนภูมิแสดงระดับความเสี่ยง

## ๑) การจัดการความเสี่ยง

แนวทางในการจัดการความเสี่ยงมี 4 วิธี ดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Take Risk) เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลาง ต่ำ หรือ ต่ำมาก หรือเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงสูงมากจนไม่คุ้มค่ากับผลที่จะได้รับหรือเป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้
2. การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Treat Risk) เป็นการจัดการความเสี่ยงในกรณีที่หน่วยงานเห็นว่าความเสี่ยงนั้น เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในหรือมีสาเหตุที่สามารถลดหรือควบคุมได้ด้วยวิธีการควบคุมภายในหรือปรับปรุงระบบการทำงาน เพื่อลดโอกาสจะเกิดความเสียหาย หรือผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เหมาะกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติบ่อยครั้งหรือปฏิบัติเป็นประจำ เช่น การใช้ระบบงานอัตโนมัติทดแทนกระบวนการที่ใช้คน การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดความซ้ำซ้อน การมีระบบตรวจจับและป้องกันการกระทำทุจริต การกำหนดให้มี Checklist เพื่อตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนในการทำงาน การจัดอบรม การทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อลดปัญหาจากการทำงานผิดพลาด หรือหากเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่อาจนำกลยุทธ์หรือมาตรการต่างๆ มาใช้เพื่อลดผลกระทบหรือความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น เช่น การทำ Business Continuity

Plan เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องในช่วงเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย และอยู่ระหว่างการแก้ไขเพื่อให้กลับไปสู่สภาพการดำเนินงานตามปกติได้เร็วที่สุด

3. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate Risk) เป็นการปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง
4. การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer Risk) เป็นการถ่ายโอนงาน โครงการ หรือกิจกรรม ให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบ อาจเป็นหน่วยงานภายในหรือภายนอกองค์กร โดยเฉพาะกรณีที่เห็นว่าเป็นความเสี่ยงที่คาดไม่ถึง หรือมีระดับความรุนแรงสูง เช่น ภัยธรรมชาติหรือวินาศภัยต่างๆ ซึ่งหน่วยงานไม่สามารถแบกรับความเสี่ยงนั้นได้ ก็อาจกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงด้วยการประกันภัย หรือในกรณีความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่ชำนาญงานของบุคลากรภายในหน่วยงานก็อาจจัดจ้างบุคลากรภายนอกมาดำเนินการแทน

## ▮ กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO ERM

1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)  
สภาพแวดล้อมภายในครอบคลุมถึงแนวนโยบายโดยทั่วไปขององค์กร ปรัชญา และรูปแบบการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร ข้อจำกัด ระเบียบปฏิบัติ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากร
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Settings)  
ผู้บริหารจะต้องกำหนด เป้าประสงค์ในการดำเนินงาน และบุคลากรทุกคนต้องรู้ เป้าประสงค์ของหน่วยงาน รู้และเข้าใจกระบวนการภายในของหน่วยงานตนเอง ซึ่งการกำหนดเป้าประสงค์สามารถพิจารณาได้ในด้านต่าง ๆ เช่น
  - วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ด้านยุทธศาสตร์
  - ด้านปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงาน
  - ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
  - ด้านการปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ

3. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)  
เป็นการระบุเหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ได้แก่ สภาวะเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ การเมือง สังคม คุณภาพของบุคลากร กระบวนการทำงาน วิธีการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีใหม่ๆ และเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ว่าจะเกิดผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งต้องประเมิน และตอบสนองกับเหตุการณ์นั้นให้ครอบคลุมทุกประเภทของความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่เพียงพอในการบริหารงานและตัดสินใจ
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)  
ประเมินโดยพิจารณาว่า แต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) มากน้อยเพียงใด หากส่งผลกระทบต่อหน่วยงานรุนแรงเพียงใด ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อเป็นฐานในการตัดสินใจว่าจะบริหารความเสี่ยงนั้นอย่างไร รวมถึงการประเมินความเสี่ยงทั่วไปก่อนที่จะมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk) หรือความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)
5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)  
เป็นการระบุทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง และคัดเลือกวิธีการจัดการที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบต่อ รวมถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการดำเนินการ เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ โดยมี 4 แนวทางในการตอบสนองความเสี่ยง ได้แก่ การหลีกเลี่ยง (Avoid) การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง (Share) การลด (Reduce) การยอมรับ (Accept)
6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)  
กิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยง ประกอบด้วย กิจกรรมที่ช่วยลดเหตุการณ์ที่น่าจะเกิดเป็นความเสี่ยงหรือลดผลกระทบต่อความเสียหายเมื่อเกิดเหตุการณ์นั้นขึ้น โดยมีการกำหนดตัวผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม ระยะเวลาในการปฏิบัติ การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ของกิจกรรม ค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรม และระดับความเสี่ยงที่คงเหลือจากการปฏิบัติกิจกรรมนั้น กิจกรรมการ

ควบคุมอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

- (1) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก
- (2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อให้ค้นพบข้อผิดพลาดที่ได้เกิดขึ้นแล้ว
- (3) การควบคุมแบบส่งเสริมหรือชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
- (4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีกในอนาคต

#### 7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

การบริหารจัดการต้องมีการระบุถึงสารสนเทศที่จำเป็นทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร การจัดเก็บ และมีระบบสื่อสารไปยังบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับล่างไปสู่บน และการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน รวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้จัดหาสินค้า ผู้ให้บริการ เป็นต้น ตามแนวทาง COSO นั้น สารสนเทศมีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรทุกระดับขององค์กร เนื่องจากเราต้องใช้สารสนเทศในการระบุ ประเมิน และกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง และด้านอื่นๆ เพื่อดำเนินงานให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

#### 8. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรต้องได้รับการติดตามประเมินผลและได้รับการปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น การติดตามการบริหารความเสี่ยง สามารถทำได้ 2 แบบ หรือใช้ทั้ง 2 วิธีร่วมกัน คือ

- การติดตามอย่างต่อเนื่อง เป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน
- การติดตามรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว

## การบริหารความเสี่ยง ของ สถาบันป้องกันควบคุมโรคเขตเมือง

### ▶ ข้อมูลทั่วไป สถาบันป้องกันควบคุมโรคเขตเมือง

สถาบันป้องกันควบคุมโรคเขตเมือง (สปคม.) เป็นหน่วยงานส่วนกลาง สังกัดกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุขที่กรมควบคุมโรคจัดตั้งขึ้นเป็นการภายใน ตามคำสั่งที่ ๙๓๕/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๒ มีภารกิจหลักมุ่งเน้นการพัฒนานโยบายระบบ และการวิจัยรูปแบบการเฝ้าระวังป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพเขตเมือง เพื่อส่งมอบผลผลิตและบริการได้ตามความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำไปสู่การปกป้องประชาชนในเขตเมือง ประชากรเคลื่อนย้าย แรงงานต่างด้าว และนักเดินทางนักท่องเที่ยวให้มีสุขภาพที่ดี

### ▶ ภารกิจ

บทบาทหน้าที่ตามคำสั่งกรมควบคุมโรคที่ 935/2562

1. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยที่คุกคามสุขภาพในพื้นที่เขตเมือง
2. กำหนดและพัฒนามาตรฐาน หลักเกณฑ์ และรูปแบบการดำเนินงานในการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยที่คุกคามสุขภาพในพื้นที่เขตเมือง
3. เสนอแนะ และพัฒนานโยบาย ยุทธศาสตร์ ระบบ มาตรการ เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรค และภัยที่คุกคามสุขภาพในพื้นที่เขตเมือง

4. เป็นศูนย์กลางในการส่งเสริม สนับสนุน ประสานงานในการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยที่คุกคามสุขภาพในพื้นที่เขตเมืองในขอบข่ายความรับผิดชอบของกรม
5. ถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยที่คุกคามสุขภาพในพื้นที่เขตเมืองให้แก่หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชน
6. จัด ประสาน และพัฒนาระบบ กลไก และเครือข่ายการดำเนินงานในการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยที่คุกคามสุขภาพ รวมถึงเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน องค์กร และสถาบันทั้งในประเทศและต่างประเทศ และการบังคับใช้กฎหมายที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมในพื้นที่เขตเมือง
7. จัดให้มีบริการเพื่อรองรับการส่งต่อและกักกันผู้สัมผัสโรคในกรณีโรคติดต่ออันตรายตามข้อตกลงระหว่างประเทศ
8. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

## ► วิสัยทัศน์

“ประชาชนเขตเมืองได้รับการป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ระดับมาตรฐานสากลภายในปี ๒๕๘๐” ทบพวณเมื่อ วันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

## ► ค่านิยม

สถาบันป้องกันควบคุมโรคเขตเมือง ได้นำค่านิยมหลักของกรมควบคุมโรค คือ MOPH และค่านิยมร่วมคือ ISMART มาเป็นกรอบแนวทางในการกำหนดค่านิยมขององค์กรสู่การปฏิบัติ คือ สปคม. ดังนี้

- ส สร้างสรรค์ สามัคคี มีความสุข
- ป ประเทศชาติและประชาชนมาก่อน
- ค ควบคุมโรคแบบมีอาชีพ
- ม เมืองสุขภาพดี พหุภาคีมีส่วนร่วม



## ▮ กรอบการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงองค์กร

สถาบันป้องกันควบคุมโรคเขตเมือง ได้กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และจัดให้มีการปรับปรุงอย่างเหมาะสมต่อเนื่อง ประกอบด้วย

1. ปัจจัยพื้นฐาน (Infrastructure) การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงให้ประสบผลสำเร็จต้องมีปัจจัยพื้นฐานที่ดี เช่น บุคลากรมีความสามารถ มีวิธีการให้ความรู้ ฝึกอบรม มีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งมีการสอบทานการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Structure) การกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม พร้อมกับระบุหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และประกาศนโยบายให้ทุกคนในองค์กรทราบว่า “การบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กร”
3. กระบวนการ (Process) สร้างและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับการบริหารจัดการองค์กรอย่างสม่ำเสมอ
4. วัฒนธรรมองค์กร (Culture) ในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงผู้บริหารกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ และสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเพื่อตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงผ่านกลไกการประชุมและช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ

## ▮ ขอบเขตการดำเนินงาน

สถาบันป้องกันควบคุมโรคเขตเมืองแบ่งระดับการบริหารความเสี่ยงเป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. ระดับองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) การบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับนี้เป็นการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (ดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร) โดยมีคณะทำงาน PMQA หมวด 2 ทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

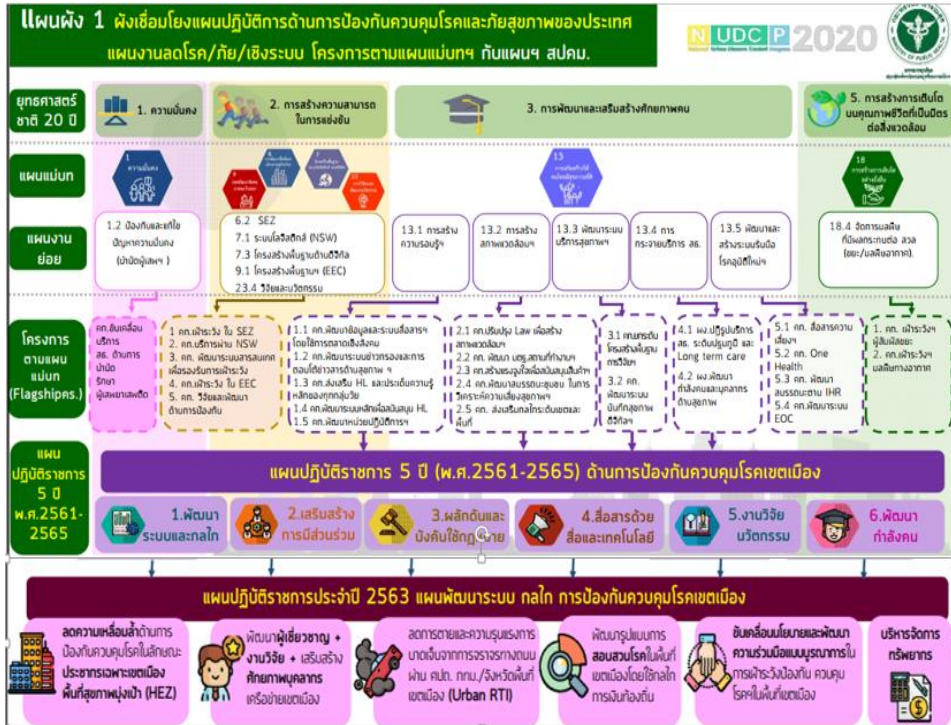
2. ระดับหน่วยให้บริการ (Service Business Unit) เป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับของหน่วยบริการ ได้แก่ ศูนย์สาธิตบริการ และห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ด้านการควบคุมโรค
3. ระดับโปรแกรม/โครงการหลัก (Major Program and Project: MPP) การบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับ MPP จะดำเนินการเฉพาะโครงการขนาดใหญ่ โครงการสำคัญ ที่มีขอบเขตการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ งบประมาณ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน โดยมีกลุ่มยุทธศาสตร์และแผนงานดูแลรับผิดชอบภาพรวม
4. ระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Culture) สถาบันป้องกันควบคุมโรคเขตเมือง กำหนดแผนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบูรณาการเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการทำงานหลัก รวมถึงเพื่อดำเนินการให้ทุกส่วนในองค์กรตระหนักและนำหลักการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการดำเนินงานตามพันธกิจจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด

## ► ความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศไทยลดโรค/ภัย/เชิงระบบ โครงการตามแผนแม่บทฯ กับ แผนฯ สปคม.

จากยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) มียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับกรมควบคุมโรค และสถาบันป้องกันควบคุมโรคเขตเมือง จำนวน 4 ยุทธศาสตร์ โดยแผนแม่บทเร่งด่วนที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงสาธารณสุข สู่กรมควบคุมโรค มีจำนวน 7 แผนแม่บท เมื่อพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บทฯ แผนงานย่อยภายใต้แผนแม่บทฯ (แผนระดับ 2) และโครงการตามแผนแม่บท (Flagship) กรมควบคุมโรค (แผนระดับ 3) กับแผนงานลดโรค/ภัย/เชิงระบบระดับประเทศ ซึ่งสถาบันป้องกันควบคุมโรคเขตเมือง ได้จัดทำเป็น แผนปฏิบัติราชการ 5 ปี (พ.ศ.2561-2565) ด้านการป้องกันควบคุมโรคเขตเมือง ซึ่งประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

1. การพัฒนาระบบและกลไกการเฝ้าระวังป้องกันควบคุมโรคในเขตเมืองให้มีประสิทธิภาพ

2. การบริหารจัดการแบบบูรณาการและการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วนเพื่อการเฝ้าระวังป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพในเขตเมือง
3. การผลักดันและบังคับใช้กฎหมาย/ข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ มาตรการมาตรฐาน เพื่อสนับสนุนการเฝ้าระวังป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพในเขตเมือง
4. การสื่อสารความเสี่ยงและประชาสัมพันธ์โรคและภัยสุขภาพด้วยสื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบริบทเขตเมือง
5. การผลิตและพัฒนางานวิจัย นวัตกรรม ด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพเขตเมือง
6. การพัฒนาศักยภาพกำลังคนด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพเขตเมือง ซึ่งมีความเชื่อมโยงสำคัญกับแผนที่ 13 การสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี โดยมีแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2563 ครอบคลุมจุดเน้นในการดำเนินงานพัฒนาระบบ กลไก การป้องกันควบคุมโรคเขตเมือง ดังนี้
  1. งานลดความเหลื่อมล้ำ ยกระดับการดูแลใน “พื้นที่สุขภาพมุ่งเป้า” Health Enhancing Zone: HEZ
  2. งานพัฒนาระบบข้อมูลสุขภาพเขตเมืองด้วย Big Data
  3. งานเพิ่มศักยภาพการป้องกันควบคุมโรคให้กับชุมชนเมืองภายใต้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
  4. งานวิจัยและพัฒนารูปแบบการป้องกันควบคุมโรคเขตเมือง



ภาพที่ 3 ผังความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ  
แผนงานลดโรค/ภัย/เชิงระบบ โครงการตามแผนแม่บทฯ กับแผนฯ สปคณ.

### ► การบริหารความเสี่ยงระดับโครงการ

หลักเกณฑ์การคัดเลือกแผนงาน/โครงการสำคัญ ที่จะนำมาพิจารณาจัดการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาคัดเลือกโครงการที่มีคุณลักษณะตามหลักเกณฑ์ อย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 โครงการ เพื่อนำมาดำเนินการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. สอดคล้องและตอบสนองต่อประเด็นนโยบายยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (ด้านสาธารณสุข) การปฏิรูปประเทศ นโยบายสำคัญของรัฐบาล/นโยบายเร่งด่วนและสำคัญต่อประเทศ
2. สอดคล้องและส่งผลกระทบต่อเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข (4 Excellence)
3. สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ 20 ปี ด้านการพัฒนาาระบบป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ และส่งผลกระทบต่อเป้าหมายการให้บริการกรมควบคุมโรค

4. เป็นโครงการตามนโยบายจุดเน้นกรมควบคุมโรค
5. เป็นโครงการที่มีงบประมาณสูง และมีความจำเป็นที่ต้องเร่งรัดการดำเนินงาน

## ► ความเสี่ยงด้านโรคและภัยสุขภาพ ที่ สปคม. ต้องเตรียมการรองรับ

คือ สถานการณ์การเกิดโรคและภัยสุขภาพ ที่สถาบันป้องกันควบคุมโรคเขตเมือง ต้องเตรียมการรองรับ มี 5 ประเภท ได้แก่

1. **โรคติดต่อ** เป็นเหตุการณ์การแพร่ระบาดของอย่างผิดปกติของโรคติดต่อเฉียบพลัน เช่น ไข้หวัดใหญ่สายพันธุ์ใหม่ ไข้หวัดนก โรคซาร์ส โรคชิคุนกุนยา โรคติดเชื้อไวรัสอีโบล่า โรคทางเดินหายใจตะวันออกกลาง หรือแม้แต่โรคที่เกิดขึ้นตามฤดูกาลและโรคประจำถิ่นที่มีการแพร่ระบาดของอย่างผิดปกติ เช่น ไข้เลือดออก ไข้หวัดใหญ่ตามฤดูกาล ทั้งนี้รวมถึงโรคที่ประกาศไว้ในกฎอนามัยระหว่างประเทศ (IHR) ให้เป็นภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุขระหว่างประเทศ เป็นต้น
2. **เหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดการบาดเจ็บและอุบัติเหตุ** เป็นเหตุการณ์ภัยสุขภาพที่ส่งผลให้เกิดการบาดเจ็บและเสียชีวิตได้ เช่น อุบัติเหตุจากการขนส่งและโดยสาร (เครื่องบินตก อุบัติเหตุทางรถยนต์ ในช่วงเทศกาลที่มีผู้โดยสารจำนวนมาก รถบรรทุกสารเคมีและวัตถุอันตรายประสบอุบัติเหตุ ฯลฯ) การจลาจล สงคราม และอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการแพทย์ และสาธารณสุข เป็นต้น
3. **โรคและภัยสุขภาพที่มากับภัยธรรมชาติ** เมื่อเกิดภัยธรรมชาติ (เช่น น้ำท่วม ไฟไหม้ ลมพายุ ดินโคลนถล่ม คลื่นยักษ์สึนามิ) ผู้ประสบภัยจะเผชิญกับโรคระบาดและภัยสุขภาพ ได้แก่ โรคฉี่หนู อุจจาระร่วง อาหารเป็นพิษ ไฟฟ้าช็อต หรือดูด ไฟฟ้าลัดวงจร การบาดเจ็บจากการพังทลายของสิ่งก่อสร้าง การเสียชีวิตจากการจมน้ำ เป็นต้น
4. **ภัยสุขภาพที่เกิดจากสารเคมี** เป็นเหตุการณ์ที่ส่งผลถึงการบาดเจ็บและการเสียชีวิตของบุคคลที่เกิดจากการมีสารเคมีที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพปนเปื้อนออกมาในสิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจเกิดจากการกระทำของมนุษย์ด้วยกัน ได้แก่ การรั่วไหลออกจากโรงงานอุตสาหกรรม การก่อการร้ายด้วยอาวุธชีวภาพ/

อาวุธเคมี การเกิดสงคราม เป็นต้น หรือเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ เช่น การปนเปื้อนของสารหนูในธรรมชาติในพื้นที่จังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นต้น

5. ภัยสุขภาพที่เกิดจากกัมมันตภาพรังสีและนิวเคลียร์ เป็นเหตุการณ์ที่ส่งผลถึงการป่วย การบาดเจ็บ และการเสียชีวิตของบุคคลจำนวนมาก ซึ่งเกิดจากรั่วไหลของกัมมันตรังสี และนิวเคลียร์

## ► กระบวนการบริหารความเสี่ยง สปคม.

### 1. สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

#### 1.1 รูปแบบการทำงานของผู้บริหาร

ผู้บริหารสถาบันป้องกันควบคุมโรคเขตเมือง มีวิสัยทัศน์การทำงานที่ก้าวหน้า ตอบสนองต่อนโยบายของกรมควบคุมโรค สนับสนุนและผลักดันการทำงานของบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ มีการทำงานเชิงรุก มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานอย่างจริงจัง มีการควบคุม กำกับ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนด

#### 1.2 การจัดโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา มอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน

หน่วยงานมีการจัดโครงสร้างในหน่วยงาน เป็น ๑๐ กลุ่มงาน มอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการทำงานอย่างชัดเจน มีการแต่งตั้งสายการบังคับบัญชา เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างคล่องตัว มีแนวทางการปฏิบัติงานที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

#### 1.3 การมีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบ

บุคลากรของสถาบันป้องกันควบคุมโรคเขตเมือง ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม

#### 1.4 การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ และพัฒนาให้มีความรู้อย่างต่อเนื่อง

หน่วยงานมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ในงาน และส่งเสริมให้หาประสบการณ์การทำงานใหม่ ๆ เพื่อมุมมองของการทำงานที่กว้างขวางขึ้น

1.5 ความเสี่ยงที่หน่วยงานต้องเตรียมความพร้อมรับมือเพื่อให้การปฏิบัติการหลักของกรมควบคุมโรค (Core function) ดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

หน่วยงานมีการจัดสรรบุคลากรส่วนหนึ่งไว้รองรับภารกิจสำคัญของหน่วยงานซึ่งไม่สามารถหยุดดำเนินการได้ส่วนบุคคลที่รับผิดชอบภารกิจที่เหลือนั้นต้องมีการจัดสรรอัตรากำลังเข้าร่วมปฏิบัติงานตามการระดมอัตรากำลังของระบบบัญชาการเหตุการณ์และศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉิน กรมควบคุมโรค (ICS & EOC)

## 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ [Objective Setting]

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง พิจารณาจากเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและทิศทางของหน่วยงาน วัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อควบคุมและบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงของโครงการสำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่อบรรลุความสำเร็จของ สปคม. ให้สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้
2. เพื่อให้การบริหารงานและการปฏิบัติงานของ สปคม. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล บรรลุตามเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์

## 3. ประเภทความเสี่ยงสถาบันป้องกันควบคุมโรคเขตเมือง

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	- ไม่สามารถดำเนินการขอจัดตั้ง สปคม. ให้เป็นหน่วยงานระดับต่ำกว่ากรม ในกฎกระทรวงได้สำเร็จ ภายในปี 2563 - การดำเนินงานโครงการไม่เป็นไปตามแผน / เป้าหมาย
ความเสี่ยงด้านการเงิน	- การบริหารจัดการงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - ไม่มีงบประมาณในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และในกรณีฉุกเฉิน เช่น สถานการณ์ covid 19
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	- กระบวนการคัดกรอง วินิจฉัยโรคและกักยสุขภาพไม่เป็นระบบ และไม่มีประสิทธิภาพ จากสถานการณ์โรคที่อุบัติใหม่ covid 19 - เกิดการร้องเรียนการให้บริการของศูนย์สาธิตบริการ
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ	- การปฏิบัติงานตามระเบียบพัสดุเกี่ยวกับการจัดซื้อจ้างหมวดงบประมาณลงทุนสิ่งก่อสร้าง ในวงเงิน ๑๐ ล้านบาท (งานปรับปรุงห้องปฏิบัติการโรคติดเชื้อและห้องความดันลบ) อาจไม่สามารถเบิกจ่ายได้ทันภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

#### 4. ประเมิน จัดลำดับความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง
F ไม่มีงบประมาณในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และในกรณีฉุกเฉิน เช่น สถานการณ์ covid 19	สูง	- ยกเลิกแผนงานโครงการที่สามารถยกเลิกและ ปรับแผนกิจกรรมเพื่อรองรับการดำเนินงานในภาวะฉุกเฉิน สถานการณ์ covid 19 - จัดหาแหล่งทุน งบประมาณภายนอก
S การดำเนินงานโครงการไม่เป็นไปตามแผน / เป้าหมาย	สูง	- จัดทำแผนติดตาม ประเมินผลเป็นระยะๆ พร้อมชี้แจงบุคลากรรับทราบ - จัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง
F การบริหารจัดการงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	สูง	- ควบคุมการดำเนินงานโครงการ - มุ่งเน้นโครงการที่สำคัญ
C การปฏิบัติงานตามระเบียบพัสดุเกี่ยวกับการจัดซื้อจ้างหมวดงบลงทุนสิ่งก่อสร้าง ในวงเงิน ๑๐ ล้านบาท (งานปรับปรุงห้องปฏิบัติการโรคติดเชื้อและห้องความดันลบ) อาจไม่สามารถเบิกจ่ายได้ทันภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓	สูง	- ติดตามการแก้แบบแปลน งดงาน งดเงิน และเอกสารประกอบแบบที่ผ่านการรับรองจากกองแบบแผนอย่างต่อเนื่อง - คณะกรรมการตรวจรับพัสดุพร้อมที่จะทำการตรวจรับทันทีที่ได้รับแจ้งจากหน่วยงานจัดหา
O กระบวนการคัดกรอง วินิจฉัยโรค และกักยสุขภาพไม่เป็นระบบ และไม่มีประสิทธิภาพจากสถานการณ์โรคอุบัติใหม่ covid 19	ปานกลาง	- ทบทวน และปรับปรุงกระบวนการทำงาน พร้อมประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
S ไม่สามารถดำเนินการขอจัดตั้ง สปคม. ให้เป็นหน่วยงานระดับต่ำกว่ากรมได้สำเร็จในปี 2563	ต่ำ	- จัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อขอจัดตั้งหน่วยงาน / ประสาน กพร. กรม เพื่อดำเนินการร่วมกัน และขอคำปรึกษาจากสำนักงาน กพร.
O เกิดการร้องเรียนการให้บริการของศูนย์สาธิตบริการ	ต่ำ	- ควบคุมการดำเนินงานในทุกขั้นตอน สร้างความเข้าใจในกระบวนการทำงาน ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน จัดทำแนวทาง/คู่มือปฏิบัติงาน



# ภาคผนวก

## แบบรายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกรมควบคุมโรค

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ .....

ชื่อโครงการ .....

หน่วยงานรับผิดชอบ .....

งบประมาณ .....

วัตถุประสงค์ของโครงการ

.....  
.....

เป้าหมายการบริหารความเสี่ยงของโครงการ

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย

ขั้นตอนหลักในการดำเนินงานโครงการ

.....  
.....

การวิเคราะห์เพื่อระบุปัจจัยความเสี่ยง (Event Identification) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) และการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ขั้นตอนหลัก	วัตถุประสงค์ขั้นตอนหลัก	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสียหาย	ประเภท/มิติธรรมชาติ	การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) (โอกาส X ผลกระทบ = ระดับความเสี่ยง)	กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง หรือ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	
						กลยุทธ์ที่ใช้จัดการ	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
ขั้นตอนที่ 1 .....		S :					
ขั้นตอนที่ 2 .....		O :					
ขั้นตอนที่ 3 .....		F :					
ขั้นตอนที่ 4 .....		C :					

สารสนเทศและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)

ข้อมูลที่ต้องการ	ช่องทางการสื่อสาร	กลุ่มเป้าหมาย

แผนกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง		กิจกรรมการ จัดการความ เสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	ความสำเร็จ ของเป้าหมาย ตามแผน บริหารความ เสี่ยง
ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง			
ด้านกลยุทธ์ S				
ด้านการดำเนินงาน O				
ด้านการรายงาน/การเงิน F				
ด้านการปฏิบัติ ตามกฎหมาย C				

**การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยง**  
**การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง**

โครงการ .....

หน่วยงานรับผิดชอบ .....

ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง		
		กิจกรรมการจัดการ/บริหารความเสี่ยง	แนวทางเพิ่มเติม	ระยะเวลา
S1: .....	4 X 5 = 20			
O3: .....	5 X 3 = 15	ตัวอย่าง		
F2: .....	3 X 4 = 12			
C4: .....	4 X 4 = 16			

**ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง**

รอบ 6 เดือน  รอบ 9 เดือน  รอบ 12 เดือน

ผลการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงานตามแนวทางการจัดการความเสี่ยง		
	ระดับความเสี่ยง คงเหลือ	ร้อยละ การดำเนินงาน	ปัญหา อุปสรรค และ ข้อเสนอแนะ
ตัวอย่าง ผลงาน รอบ 6 เดือน	4 X 4 = 16	45%	
ผลงาน รอบ 9 เดือน	3 X 3 = 9	85%	
ผลงาน รอบ 12 เดือน	1 X 2 = 2	100%	

ผู้จัดทำ .....

ผู้ตรวจสอบ .....

วันที่ .....

วันที่ .....

## เอกสารอ้างอิง

1. กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข คู่มือการบริหารความเสี่ยง ปิงบประมาณ พ.ศ. 2562
2. สถาบันป้องกันควบคุมโรคเขตเมือง แผนบริหารความต่อเนื่องขององค์กรในสภาวะวิกฤต Business Continuty Plan : BCP ปิงบประมาณ 2562
3. สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563
4. สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร(องค์การมหาชน) คู่มือการบริหารความเสี่ยง มกราคม 2562
5. สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร กรณีศึกษา สวทช. พิมพ์ครั้งที่ 1 มกราคม 2563
6. สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2563

แนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร  
(Enterprise Risk Management)

สถาบันป้องกันควบคุมโรคเขตเมือง

ประจำปี งบประมาณ 2563

ผู้จัดทำ

นางณัฐมา รongมาลี      นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ

นางสาวพัทธธีรา สมควร      นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

ที่ปรึกษา

นายสุขสันต์ จิตตมณี      นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการพิเศษ

รักษาการตำแหน่งนักวิชาการสาธารณสุขเชี่ยวชาญ

Website : <https://ddc.moph.go.th/iudc/>