

ที่ปรึกษาอิสระ เกรด A ขึ้นทะเบียนกับศูนย์ที่ปรึกษาไทย กระทรวงการคลัง สาขา พัฒนาองค์กร เลขทะเบียน 4276

อาจารย์พิเศษ คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ผู้อำนวยการหลักสูตร Public Training สำนักสิทธิพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ด้าน Internal Control System , Enterprise Risk Management, Compliance Management , Proactive Audit Management , Project Risk Management , Integrated GRC
วิทยากรหลักสูตรของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย

บทบาทในฐานะกรรมการ

กรรมการที่ปรึกษา สำนักสิทธิพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

อนุกรรมการคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง สนง.พัฒนาเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ GISTDA ภายใต้ก.วิทยาศาสตร์ฯ

อนุกรรมการพิจารณาผลการศึกษารูปแบบการทุจริต และที่ปรึกษา สำนักงาน ปปท.

อนุกรรมการบริหารความเสี่ยง สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ กระทรวงกลาโหม

อนุกรรมการในคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง มทร.ธัญบุรี

อนุกรรมการฝ่ายวิชาการ สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย

บทบาทในฐานะที่ปรึกษา

ที่ปรึกษาที่มพัฒนารุรกิจกลุ่มบริษัทมหาชน TRIS CORP

ที่ปรึกษา ด้านการวางระบบการตรวจสอบภายใน บริษัท ธรรมนิติตรวจสอบบัญชี

ที่ปรึกษา การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัด กระทรวงสาธารณสุข

ที่ปรึกษา การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน บมจ. เสนา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) /บมจ.ทีวีเอ็นเดอร์

ที่ปรึกษา การพัฒนาการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และ GRC บริษัทในเครือ ปตท. (PTT, PPGC, PGSC, THAIOIL) และ บมจ.บางจาก

ที่ปรึกษาพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุม J-SOX ให้แก่บริษัท SUMMIT SHOWA MANUFACTURING/EARTH THAILAND

คอลัมน์นิสต์ GREEN INNOVATION นสพ.ผู้จัดการรายวัน

การกำหนดกรอบการประเมินความเสี่ยงยุทธศาสตร์ ราชผลสัมฤทธิ์กระทรวงสาธารณสุข (6 ตัวชี้วัด
ผลสัมฤทธิ์) และตามแผนแม่บทเฉพาะกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ อันเป็นผลมาจากสถานการณ์โควิด-
19 พ.ศ. 2564-2565

อาจารย์ จิรพร สุ่มธีประสิทธิ์



กรอบแนวคิดและวิธีการบริหารความเสี่ยงตาม
หลักเกณฑ์และมาตรฐานกระทรวงการคลัง

ส่วนที่ 1 ความเป็นมา

กรอบการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐ ที่เป็นภาคบังคับและเกณฑ์ประเมินผล

พรบ.วินัยการเงินการคลัง 2561

(แผนบริหารความเสี่ยง เพื่อการตรวจสอบ)

พรบ.วิธีการงบประมาณ 2561

(วิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล)

ITA ปปช.

การเป็นองค์กรคุณธรรมและโปร่งใส

แผนแม่บทเฉพาะกิจ เนื่องจาก
สถานการณ์โควิด-19



ต้องประเมินความคุ้มค่าของการใช้เงินแผ่นดิน และ
ของการดำเนินงานอยู่แล้ว

ในฐานะหน่วยงานรัฐ ความคุ้มค่าส่วนหนึ่งเป็นความ
คุ้มค่าเชิงสังคม ที่ต้องผ่าน

1.กำหนดเกณฑ์การตีมูลค่าที่เป็นที่ยอมรับ

2.กำหนดตัวแทน (proxy) ในการประเมิน ตีมูลค่า

3.การปันส่วนรายจ่าย ต้นทุนเชิงสังคม แยกออกจาก
ต้นทุนการดำเนินงานเชิงพาณิชย์

ส่วนที่ 1 ความเป็นมา

กรอบการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐ ที่เป็นภาคบังคับและเกณฑ์ประเมินผล

พรบ.วินัยการเงินการคลัง 2561

(แผนบริหารความเสี่ยง เพื่อการตรวจสอบ)



การใช้เงินแผ่นดินทุกกรณีต้องดำเนินการอย่างมีวินัย

แนวทางหนึ่งที่สะท้อนความมีวินัยการเงินการคลัง คือ การบริหารความเสี่ยงที่ทำให้การใช้จ่ายเงินไม่บรรลุผล โดย

- 1.ผู้รับผิดชอบการบริหารและเบิกใช้เงินประเมินความเสี่ยง และจัดการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่ ก.คลังกำหนด
- 2.หน่วยงานตรวจสอบภายในทำการตรวจสอบระบบและแผนควบคุมภายใน และระบบและแผนบริหารความเสี่ยงว่ามีประสิทธิผลเพียงพอหรือไม่

พรบ.วิธีการงบประมาณ 2561
(วิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล)

โครงการลงทุนใหม่ + โครงการที่งบประมาณผูกพัน



รัฐบาลอนุมัติเงินงบประมาณเพื่อให้กระทรวงดำเนินงานให้ได้ตามยุทธศาสตร์ แผนแม่บท
ความเสี่ยงของรัฐบาลที่ให้กระทรวงทำหน้าที่ดำเนินโครงการ คือ ความเสี่ยงยุทธศาสตร์

1.KEY RISK AREA การดำเนินงานจริงไม่สอดคล้องยุทธศาสตร์ แผนแม่บท

2.POLITICAL RISK การดำเนินงานสร้างความเสื่อมเสียของชื่อเสียงภาพลักษณ์

3.NEGOTIATION RISK การดำเนินงานไม่ได้สนองตอบความต้องการแท้จริงประชาชน

การเสนอขออนุมัติงบประมาณของโครงการ ต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงที่กิจกรรมจะมีธรรมาภิบาลไม่เพียงพอ
และเพิ่มเติมกิจกรรมลดความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล 8 ด้านให้ครบถ้วน ขาดไม่ได้

หากคะแนนตกจากเกณฑ์ ไม่อนุมัติ/อนุมัติแบบมีเงื่อนไข

ITA ปปช. การเป็นองค์กรคุณธรรมและโปร่งใส

แนวทางการต่อต้านทุจริต คือ

ใช้หลักคุณธรรม **INTIGRITY**

ใช้หลักความโปร่งใส **TRANSPARENCY**

กับ **STAKEHOLDER = INTERNAL + EXTERNAL**

ปปท.
ในระดับปฏิบัติ

- 1) กิจกรรมการปฏิบัติหน้าที่ อนุมัติ อนุญาต เห็นชอบ รับรองที่เอื้อประโยชน์
- 2) กิจกรรมการใช้อำนาจ ตำแหน่งที่ชอบ ไร้จริยธรรม
- 3) การใช้เงินงบประมาณไม่คุ้มค่า ใช้ทรัพยากร ทรัพย์สินเพื่อการส่วนตัว

แผนแม่บทเฉพาะกิจ เนื่องจาก สถานการณ์โควิด-19

แผน RESILIENCE ล้มแล้วลุกไว้

มีเป้าหมายสำคัญ คือ “คนสามารถยังชีพอยู่ได้มีงานทำ กลุ่มเปราะบางได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง สร้างอาชีพและกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น เศรษฐกิจประเทศฟื้นตัวเข้าสู่ภาวะปกติ และมีการวางรากฐาน เพื่อรองรับการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจใหม่”


พัฒนา 1- การเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากภายในประเทศ (Local Economy) เพื่อลดความเสี่ยงในการพึ่งพาต่างประเทศ

พัฒนา 2 - การยกระดับขีดความสามารถของประเทศเพื่อรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน ในระยะยาว (Future Growth)

พัฒนา 3 - การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพชีวิตของคนให้เป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ (Human Capital)

พัฒนา 4 - การปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการฟื้นฟูและพัฒนาประเทศ (Enabling Factors) ให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อศักยภาพของประเทศ

จัดทำ CHECKLIST เพื่อทำ RISK MAPPING อย่างกว้าง

	ผู้รับผิดชอบ	เหตุการณ์ ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง ภายใน	ปัจจัยเสี่ยง ภายนอก	โอกาสเกิด X ระดับรุนแรง	RISK MATRIX
FUNCTIONAL-BASED กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง		PROCESS/ ROUTINE RISK	การควบคุมภายใน			
AGENDA-BASED (แผนปฏิบัติการ-โครงการ) กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง		BUSINESS RISK PROJECT RISK	การบริหารความเสี่ยงระดับกิจกรรมในโครงการ			
POTENTIAL BASED (ความเสี่ยงยุทธศาสตร์) กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง		POLICY RISK COMPLIANCE RISK				
ZERO FRAUD - ITA กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง		FRAUD RISK	การบริหารความเสี่ยงยุทธศาสตร์ต่อต้านทุจริต			

ระบบบริหารความเสี่ยง
= ความเสี่ยงที่หลงเหลือ

ความแตกต่างและเชื่อมโยงของการควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง

มาตรฐาน COSO 2013 :17 หลักการ

นำพันธกิจหลักตาม พรบ.จัดตั้ง พรบ. ข้อกำหนดอื่น
มากำหนดวิธีการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ
จัดการความเสี่ยงด้วยมาตรการควบคุมภายใน
เป็นเรื่องที่ดำเนินการเองได้ ปรับปรุงเองได้



มาตรฐาน COSO ERM 2017 : 20 หลักการ

นำยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายที่มอบหมายมากำหนด
กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ผลดำเนินงาน ติดตามและทบทวน
ความเสี่ยง ควบคู่กับกระบวนการวางยุทธศาสตร์



ความเสี่ยงยุทธศาสตร์
สัมฤทธิ์ผลกระทรง

มาตรฐาน COSO ERM 2017 : 5 องค์ประกอบ 20 หลักการ 60 ประเด็นย่อย

พันธกิจ วิสัยทัศน์ นโยบาย
SWOT/PESTEL
=POLICY RISK

กำหนดกลยุทธ์ แผนประจำปี
BUSINESS/STRATEGIC
RISK

กำหนดเป้าประสงค์
โครงการ ค่าเป้าหมาย
KPIs ทรัพยากร

พัฒนาแผนปฏิบัติการ
ดำเนินการ ตัววัดผล
ดำเนินงาน

ติดตาม วัดค่า ถอด
บทเรียน ปรับปรุงเพื่อ
สร้างมูลค่าเพิ่ม

MISSION, VISION
& CORE VALUES

STRATEGY
DEVELOPMENT

BUSINESS
OBJECTIVE
FORMULATION

IMPLEMENTATION
& PERFORMANCE

ENHANCED
VALUE

กำหนดกรอบกำกับความเสี่ยง
วัฒนธรรมความเสี่ยง

กำหนดกลยุทธ์ แผนบริหาร
ความเสี่ยงองค์กร

ระบุแผนและกิจกรรมบริหาร
ความเสี่ยงโครงการ KRIs

ตัวชี้วัดเฝ้าระวัง ระบุสถานะ
ความเสี่ยง ปรับปรุงแผน

สร้างสารสนเทศความเสี่ยง
สื่อสาร รายงาน KRIs คู่ KPIs

GOVERNANCE & CULTURE

1. Exercises Board Risk Oversight
2. Establishes Operating Structures
3. Defines Desired Culture
4. Demonstrates Commitment to Core Values
5. Attracts, Develops and Retains Capable Individuals

STRATEGY & OBJECTIVE-SETTING

6. Analyzes Business Context
7. Defines Risk Appetite
8. Evaluates Alternative Strategies
9. Formulates Business Objectives

PERFORMANCE

10. Identifies Risk
11. Assesses Severity of Risk
12. Prioritizes Risks
13. Implements Risk Responses
14. Develops Portfolio View

REVIEW & REVISION

15. Assesses Substantial Change
16. Reviews Risk and Performance
17. Pursues Improvement in Enterprise Risk Management

INFORMATION, COMMUNICATION, & REPORTING

18. Leverages Information and Technology
19. Communicates Risk Information
20. Reports on Risk, Culture and Performance



แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามกรอบ COSO ERM 2017 มี 5 องค์ประกอบ

องค์กรต้องบริหารกลยุทธ์ควบคู่กับการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบที่ 1

ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายตามยุทธศาสตร์
เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์

นำ SWOT กำหนดเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับ วางยุทธศาสตร์ความเสี่ยง
วัฒนธรรมความเสี่ยง ความเสี่ยงตาม PESTEL ต่อสัมฤทธิ์ผลกระทบ

องค์ประกอบที่ 2

กำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ

กำหนดแผนบริหารความเสี่ยงโครงการคู่ขนานแผนกลยุทธ์องค์กร
เสนอแผนความเสี่ยงรายแผนงาน/โครงการสำคัญเพื่อขออนุมัติงบประมาณ

องค์ประกอบที่ 3

กำหนดเป้าประสงค์โครงการ ค่าเป้าหมาย KPIs
ทรัพยากร งบประมาณ

อนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงโครงการและกิจกรรมบริหารความเสี่ยงโครงการ
กำหนดพร้อม KRIs คู่ขนาน KPIs เพื่อติดตาม

องค์ประกอบที่ 4 หลังอนุมัติ

พัฒนาแผนปฏิบัติการดำเนินการ ตัววัดผลดำเนินงาน

ทำแผนปฏิบัติการความเสี่ยง และรายงานกิจกรรมเฝ้าระวัง ระบุสถานะความ
เสี่ยงรายไตรมาส และปรับปรุงแผน พร้อม KRIs ระดับแผนปฏิบัติการ

องค์ประกอบที่ 5

ติดตาม วัดค่า ถอดบทเรียน ปรับปรุง สร้างมูลค่าเพิ่ม

นำข้อมูลความเสี่ยง สร้างสารสนเทศความเสี่ยง สื่อสารค่าเบี่ยงเบนของผล
ดำเนินงาน รายงานผล KRIs คู่ KPIs

ความแตกต่างและเชื่อมโยงการควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง

มาตรฐาน COSO 2013

นำพันธกิจหลักตามวัตถุประสงค์จัดตั้ง องค์กรแม่
มากำหนด **วิธีการดำเนินงานประจำ** ให้บรรลุผลสำเร็จ
จัดการความเสี่ยงด้วยมาตรการควบคุมภายใน
เป็นเรื่องที่ดำเนินการเองได้ ปรับปรุงเองได้ เป็น WI

มาตรฐาน COSO ERM 2017

นำยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายที่มอบหมายมากำหนด
กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ผลดำเนินงาน ติดตามและทบทวนความเสี่ยง
ควบคู่กับกระบวนการวางยุทธศาสตร์

SIPOC: SUPPLIER- INPUT-PROCESS-OUTPUT-CUSTOMER

ความเสี่ยง 4 ประเภท S - O - F - C

ปัจจัยเสี่ยง	ภายใน	ภายนอก (หลงเหลือ + ใหม่)
ตัวบุคคล	คค	+ คส
โครงสร้างองค์กร	คค	+ คส (Outsource)
ระบบงาน	คค	+ คส
สินทรัพย์	คค	+ คส
กฎเกณฑ์ ระเบียบ	คค	+ คส
คู่ค้า คู่สัญญา	คค	+ คส

ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐ สัมฤทธิผลกระทรวง
(STAKEHOLDERS)

POLICY RISK

ยุทธศาสตร์กระทรวง + ยุทธศาสตร์รายการ

STRATEGIC RISK

แผนงาน โครงการ (PROJECT RISK)

PROJECT RISK

งานประจำสนับสนุน + กิจกรรมเฉพาะโครงการ

PROCESS FOR AGENDA RISK

มิติใหม่ในการแบ่งระดับความเสี่ยงยุทธศาสตร์กระทรวง

ก่อนส่งต่อสู่ความเสี่ยงโครงการ

ความเสี่ยงจากวิกฤต
ภายนอกองค์กร

GLOBAL COVID-19 PANDEMIC
GOVERNMENT POLICY RISK
PESTEL ANALYSIS

ความเสี่ยงจากวิกฤต
ภายในกระทรวง

STRATEGIC RISK = OLD FASHION
OPERATION RISK = OLD STAFF/ASSET
FINANCIAL RISK = NEGATIVE WORKING
CAPITAL
COMPLIANCE = NEW REGULATORY/LAW

สัมฤทธิ์ผลกระทรง

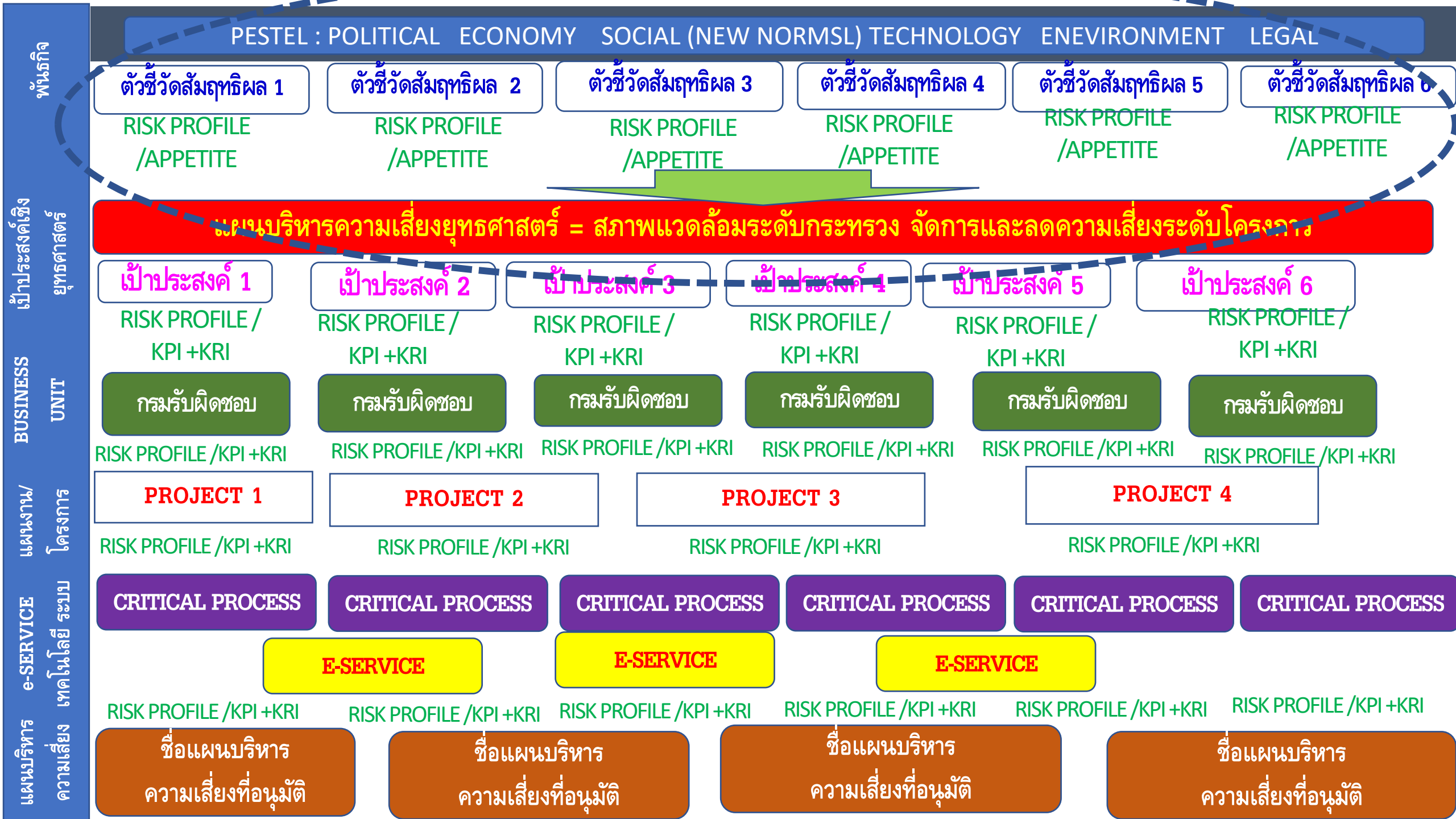
การพัฒนา POLICY KRIs : COPIs



คือ VALUE ต้องคงไว้
เป็นคุณค่า การพัฒนา
เติบโตองค์กร

การพัฒนา PROJECT KRIs : SIPOC





หลักประเมินความเสี่ยง 2 ระดับ

NEW RISK MATRIX

S SUPPLIER

I INPUT

P PROCESS

O OUTPUT

C CUSTOMER ผู้รับบริการ

P POLICY สัมฤทธิผลกระทรวาง

LOW		MEDIUM LOW		MEDIUM ส้ม		HIGH แดง	
		←		→		โอกาสxความรุนแรง	
1	1x1	5	3 x1	16	1 x4	22	4x4
2	2x1	6	4 x1	17	2 x4	23	5x4
3	1x2	7	5 x1	18	3 x4	24	4x5
4	2x2	8	3 x2	19	1 x5	25	5x5
		9	4 x2	20	2 x5		
		10	5 x2	21	3 x5		
		11	1 x3				
		12	2 x3				
		13	3 x3				
		14	4 x3				
		15	5 x3				

โอกาสเกิดxผลกระทบ

1 ยอมรับได้ โลกอุดมคติ

2 ยอมรับได้ เพราะเบี่ยงเบนน้อย

3 ยอมรับได้สูงสุด

4 5 ยอมรับไม่ได้

RISK-CONTROL MATRIX ASSESSMENT

ระบุโอกาส และ
ระดับความรุนแรง

รหัส	เสี่ยง	คุณภาพจัดการ
R1	ต่ำ	อ่อน
R2	สูง	อ่อน
R3	สูง	ดี
R4	ต่ำ	ดี
R5	กลาง	อ่อน
R6	สูง	พอใช้
R7	ต่ำ	อ่อน
R8	22-15	สูง อ่อน

คุณภาพการ จัดการ)	ความเสี่ยงระดับต่ำ โอกาสเกิดต่ำ สูง Xผลกระทบต่ำ ลำดับ 1-15	ความเสี่ยงกลาง โอกาสเกิดต่ำ Xผลกระทบสูง ลำดับ 16-21	ความเสี่ยงระดับสูง โอกาสเกิดสูง Xผลกระทบสูง ลำดับ 22-25
ดี	ต่ำ (1) R4	ค่อนข้างต่ำ(2)	ปานกลาง(3) R3 4x4
พอใช้	ค่อนข้างต่ำ(4)	ปานกลาง(5)	ค่อนข้างสูง(6) R6 R4
อ่อน	ปานกลาง(7) R7 R1	ค่อนข้างสูง(8) R5	สูง(9) R8 R2

RED ZONE

ระบุคุณภาพ
ความสามารถจัดการ

คุณภาพการจัดการ = ควบคุมภายใน + บริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ค้นหา ระบุประเด็นเสี่ยงสำคัญที่ยอมรับไม่ได้หากเกิดขึ้นในอนาคต 1 ปี
=ทะเบียนความเสี่ยง

ค้นหาสาเหตุของความเสี่ยง CAUSE

ค้นหารากเหง้าของปัญหา/สาเหตุของความเสี่ยง ROOT CAUSE

วิเคราะห์ ผลกระทบที่เคยเกิดและมีโอกาสเกิดในอนาคต
 $REAL\ EFFECT + POTENTIAL\ EFFECT = RISK\ PROFILE$

ประเมิน : เรียงลำดับความเสี่ยงเป็นตัวเลข 1-5 โอกาสXความรุนแรง

ประเมิน : ความเสี่ยงสูง (ลำดับ 16-25) มีการจัดการเพียงพอหรือไม่ ไม่พอเสนอเพิ่มแผน

นิยาม เกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ความเสี่ยงยุทธศาสตร์

F1 Fast Adaptation ปรับตัวกิจกรรม/วิธีดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว

F2 Fast Recovery : W/L/K shape ปลอดภัยจากจุดต่ำสุด การหยุดชะงักที่ไม่บรรลุสัมฤทธิ์ผล อุปสรรค=โอกาส

F3 Fast Forward Looking (New Normal) – กระแสในวิถีปกติใหม่

F4 Fast Cashflow ADEQUACY ไม่เกิดปัญหาทางงบประมาณในการดำเนินงาน

F5 Project Organization and Partnership Building (Reform) รื้อปรับระบบ/โครงสร้างใหม่ให้ทันสมัย

ระดับผลกระทบสัมฤทธิ์ผลตาม BALANCED SCORECARD

STAKEHOLDER	HIGH	ผู้ถือหุ้น พันธมิตร ภาครัฐ กระทบไม่ได้
FINANCIAL	HIGH	งบประมาณ เงินแผ่นดิน รายได้ลด รายจ่ายเพิ่ม ขาดทุนไม่ได้
CUSTOMER	HIGH (TIME , QUALITY, WARRANTY)	

PROCESS IN PROJECT MEDIUM /HIGH -OUTSOURCE

LEARNING & GROWTH LOW



กรอบแนวทางวิเคราะห์ความเสี่ยง ยุทธศาสตร์ตามสัมฤทธิ์ผลกระทรวง

กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยง

ผลสัมฤทธิ์กระทรวง	ตัวชี้วัดสัมฤทธิ์
1. ประชาชนมีความรอบรู้ด้านสุขภาพสามารถดูแลสุขภาพ มีพฤติกรรมสุขภาพที่พึงประสงค์ และสามารถป้องกันและลดโรคที่สามารถป้องกันได้ เกิดเป็นสังคมเข้มแข็งมีสุขภาพดีสูงขึ้น	1.1 อัตราความรอบรู้ด้านสุขภาพของประชากร (ร้อยละ 50) กรมอนามัย กรมการแพทย์ กรมการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กรมสุขภาพจิต
2. จำนวนชุมชนสุขภาพดีเพิ่มขึ้น	2.1 อัตราการนอนโรงพยาบาลโดยไม่จำเป็น ด้วยภาวะที่ควรควบคุมด้วยบริการผู้ป่วยนอก (ambulatory care sensitive conditions: ACSC) ลดลง (ไม่เกินร้อยละ 100) กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กรมการแพทย์ องค์การเภสัชกรรม รพ.บ้านแพ้ว
3. มีระบบสาธารณสุขที่ได้มาตรฐานที่ประชากรทุกระดับเข้าถึงได้ดีขึ้น	3.1 การจัดอันดับประสิทธิภาพระบบบริการสุขภาพ (อันดับ 1 ใน 25) กบรส.สป.ทุกกรม หน่วยงานในกำกับ
4. การเข้าถึงบริการสาธารณสุขมีความเหลื่อมล้ำลดลง	4.1 ดัชนีความก้าวหน้าของการพัฒนาคนด้านสุขภาพ (ทุกจังหวัดไม่ต่ำกว่า 0.67) สปส.สป. ทุกกรม หน่วยงานในกำกับ
5. ประชาชนมีความรอบรู้ด้านสุขภาพ เรื่องโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ	5.1 สัดส่วนประชาชนที่มีความรอบรู้ เรื่องโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ (เพิ่มเป็นร้อยละ 5) กรมควบคุมโรค กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กรมสุขภาพจิต
6. ประชาชนเข้าถึงบริการสาธารณสุขที่มีประสิทธิภาพ อย่างครอบคลุมและทั่วถึง	6.1 ประชาชนสามารถเข้าถึงสิทธิในระบบหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า (UHC) (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 99.95 หรือประมาณ 66.32 ล้านคน) สปสช. กองเศรษฐกิจและหลักประกันสุขภาพ 6.2 ความแตกต่างการใช้สิทธิเมื่อไปใช้บริการผู้ป่วยในของผู้มีสิทธิในระบบหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า (compliance rate) (ไม่เกินร้อยละ 1.5 หรือประมาณ 112,800 ครั้ง) สปสช. กองเศรษฐกิจและหลักประกันสุขภาพ

องค์ประกอบการประเมินความเสี่ยง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

เลือกตัวชี้วัดสัมฤทธิ์ผลกระทรวง 1 ตัวชี้วัด

ส่วนที่ 2 การเชื่อมโยงสัมฤทธิ์ผลกับโครงการและกิจกรรมหลักขับเคลื่อน ที่จะใช้ประเมินความเสี่ยงยุทธศาสตร์

ไฟล์ตัวช่วยที่เกี่ยวข้อง ไฟล์ตัวช่วย 1 ตัวเลือกกิจกรรมหลัก

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ PESTEL

ที่เป็นความเสี่ยงต่อการทำกิจกรรมหลักที่ขับเคลื่อนสัมฤทธิ์ผลและโครงการที่เกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 4 สรุปผลการประเมินสถานะความเสี่ยงและคุณภาพการจัดการความเสี่ยงยุทธศาสตร์ (จากผลส่วนที่ 3)

นำผลการประเมินในส่วนที่ 3 ที่ลำดับความเสี่ยง และคุณภาพการจัดการความเสี่ยงระดับโครงการ อยู่ในช่อง 5 6 8 9 ที่เป็น RED ZONE

ส่วนที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์ Risk-Control Matrix

นำข้อมูลจากส่วนที่ 4 มากรอกในตาราง 9 ช่อง รายการกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยใส่รหัส PESTEL ในตาราง 9 ช่องให้ครบถ้วน

ส่วนที่ 6 การเสนอแผนงาน/โครงการคู่ขนาน เพื่อจัดการความเสี่ยงที่กระทบต่อสัมฤทธิ์ผลกระทรวง

1. อัตราความรอบรู้ด้านสุขภาพของประชากร (ร้อยละ 50)

กรมอนามัย กรมการแพทย์ กรมการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กรมสุขภาพจิต

2.1 อัตราการนอนโรงพยาบาลโดยไม่จำเป็น ด้วยภาวะที่ควรควบคุมด้วยบริการผู้ป่วยนอก (ambulatory care sensitive conditions: ACSC) ลดลง (ไม่เกิน 100%)

กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กรมการแพทย์ องค์การเภสัชกรรม รพ.บ้านแพ้ว

3.1 การจัดอันดับประสิทธิภาพระบบบริการสุขภาพ (อันดับ 1 ใน 25)

กบร.ส.ป.ทุกกรม หน่วยงานในกำกับ

4.1 ดัชนีความก้าวหน้าของการพัฒนาคนด้านสุขภาพ (ทุกจังหวัดไม่ต่ำกว่า 0.67)

สสป.สป. ทุกกรม หน่วยงานในกำกับ

5.1 สัดส่วนประชาชนที่มีความรอบรู้ เรื่องโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ (เพิ่มเป็น 5%)

กรมควบคุมโรค กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กรมสุขภาพจิต

6.1 ประชาชนสามารถเข้าถึงสิทธิในระบบหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า (UHC) (ไม่น้อยกว่า 99.95% หรือประมาณ 66.32 ล้านคน)

สปสช. กองเศรษฐกิจและหลักประกันสุขภาพ

6.2 ความแตกต่างการใช้สิทธิเมื่อไปใช้บริการผู้ป่วยในของผู้มีสิทธิในระบบหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า (compliance rate) (ไม่เกิน 1.5% หรือประมาณ 112,800 ครั้ง)

สปสช. กองเศรษฐกิจและหลักประกันสุขภาพ

2.1 สัมฤทธิ์ผลกระทรงที่เกี่ยวข้อง (คัดมาจาก 1.1 และ 1.2)		ระบุสัมฤทธิ์ผลกระทรง	
		ระบุตัวชี้วัดสัมฤทธิ์ผล	
		ชื่อโครงการ	หน่วยงานรับผิดชอบ
2.2 ชื่อโครงการหลักที่เกี่ยวข้องกับสัมฤทธิ์ผล (ระบุไม่เกิน 5 โครงการหลัก)	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
		กิจกรรมหลักที่ก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผล	ชื่อโครงการที่เกี่ยวข้อง
2.3 กิจกรรมสำคัญที่ขับเคลื่อนสัมฤทธิ์ผลที่เกี่ยวข้อง (เลือกจากไฟล์ตัวช่วย 1) ระบุไม่เกิน 7 กิจกรรมหลัก	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		

PESTEL ที่ เป็นความเสี่ยง สำคัญ	เลือก	ประเด็นย่อย	กิจกรรมที่กระทบ และลักษณะของ ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง ยอมรับไม่ได้ 4 / 5	โอกาสเกิด 1 2 3 4 5	ระดับความเสี่ยง เลือกจากตาราง ประเมิน 1	ความสามารถจัดการความเสี่ยง เลือกจากตารางประเมิน 2 ดี หรือพอใช้ หรืออ่อน
		A	B	C	D	E ลำดับที่ CxD	F
PO-1 บทบาท มาตรการ ข้อกำหนดภาครัฐ		PO-1.1 ห้ามทำกิจกรรมที่มีการรวมตัวคนจำนวนมาก					
		PO-1.2 ห้ามเดินทางข้ามเขต หรือเข้าพื้นที่เสี่ยง					
		PO-1.3 สั่งให้กักตัว 14 วันก่อนเมื่อเข้าพื้นที่					
		PO-1.4 กำหนดเวลาเปิดปิดทำการ ดำเนินงาน					
		PO-1.5 ห้ามออกนอกบ้านบางช่วงเวลา					
PO-2 มาตรการทำงาน Work-from-home ปรับ เวลาปฏิบัติงาน		PO-2.1 เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ทำธุรกิจ					
		PO-2.2 ห้ามเดินทางเข้าประเทศ					
		PO-2.3 ห้ามเดินทางออกนอกประเทศ					
		PO-1.4 ห้ามเคลื่อนย้ายแรงงาน					
		PO-1.4 ปรับเงื่อนไขการเปิด-ปิดทำการ					
PO-3 ให้เข้าร่วมในแผน บริหารภัยพิบัติ วิกฤตชาติ		PO-3.1 ยกเลิกกิจกรรมในแผนงาน/โครงการ					
		PO-3.2 เพิ่มกิจกรรมพิเศษนอกแผน					
		PO-3.3 เพิ่มกิจกรรมพิเศษนอกเวลาทำการปกติ					
		PO-1.4 เพิ่มกิจกรรมนอกภาระงานปกติ					
		PO-1.5 เพิ่มกิจกรรมที่ขาดความพร้อม ชำนาญ					

ลำดับ	ความเสี่ยงสูง	ลำดับ	ความเสี่ยงสูง	ลำดับ	ความเสี่ยงสูง	ลำดับ	ความเสี่ยงสูง
	โอกาสต่ำ x ผลกระทบต่ำ		ผลกระทบต่ำ		โอกาสต่ำ x ผลกระทบสูง		โอกาสสูง x ผลกระทบสูง
1	1x1	5	3x1	16	1x4	22	4x4
2	2x1	6	4x1	17	2x4	23	5x4
3	1x2	7	5x1	18	3x4	24	4x5
4	2x2	8	3x2	19	1x5	25	5x5
		9	4x2	20	2x5		
		10	5x2	21	3x5		
		11	1x3				
		12	2x3				
		13	3x3				
		14	4x3				
		15	5x3				

คุณภาพจัดการระดับโครงการเอง	ระดับความเสี่ยง		
	ต่ำ ระหว่าง 1-15	ปานกลาง ระหว่าง 16-21	สูง ระหว่าง 22-25
ดี จัดการเองได้ทุกกรณี ไม่ต้องการ แผนเพิ่มเติม	1	2	3
พอใช้ จัดการเองได้บางส่วน ต้องการแผน/ กิจกรรมเพิ่มเติม	4	5 RED ZONE	6 RED ZONE
อ่อน จัดการเองไม่ได้ ต้องการแผน/ กิจกรรมเพิ่มเติมก่อนเริ่ม/ระหว่าง ดำเนินโครงการ	7	8 RED ZONE	9 RED ZONE



		กิจกรรมหลักที่ก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผล	ชื่อโครงการที่เกี่ยวข้อง	ประเด็นความเสี่ยงที่เลือกจากการวิเคราะห์ PESTEL			
				รหัส PESTEL ที่เลือก	ลำดับ E,F		
2.3 กิจกรรมสำคัญที่ขับเคลื่อนสัมฤทธิ์ผลที่เกี่ยวข้อง (เลือกจากไฟล์ตัวช่วย 1) ระบุไม่เกิน 7 กิจกรรมหลัก	1			P		T	
				E		E	
				S		L	
	2			P		T	
				E		E	
				S		L	
	3			P		T	
				E		E	
				S		L	

ส่วนที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์ Risk-Control Matrix

นำข้อมูลจากส่วนที่ 4 มากรอกในตาราง 9 ช่อง รายกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยใส่รหัส PESTEL ในตาราง 9 ช่องให้ครบถ้วน

กิจกรรมที่ 1			กิจกรรมที่ 2	
โครงการ			โครงการ	

คุณภาพจัดการระดับ โครงการเอง	ระดับความเสี่ยง				คุณภาพจัดการระดับ โครงการเอง	ระดับความเสี่ยง		
	ต่ำ ระหว่าง 1-15	ปานกลาง ระหว่าง 16-21	สูง ระหว่าง 22-25			ต่ำ ระหว่าง 1-15	ปานกลาง ระหว่าง 16-21	สูง ระหว่าง 22-25
ดี จัดการเองได้ทุกกรณี ไม่ ต้องการแผนเพิ่มเติม	1	2	3		ดี จัดการเองได้ทุกกรณี ไม่ต้องการแผน เพิ่มเติม	1	2	3
พอใช้ จัดการเองได้บางส่วน ต้องการแผน/กิจกรรม เพิ่มเติม	4	5 RED ZONE	6 RED ZONE		พอใช้ จัดการเองได้บางส่วน ต้องการแผน/กิจกรรม เพิ่มเติม	4	5 RED ZONE	6 RED ZONE
อ่อน จัดการเองไม่ได้ ต้องการ แผน/กิจกรรมเพิ่มเติม ก่อนเริ่ม/ระหว่างดำเนิน โครงการ	7	8 RED ZONE	9 RED ZONE		อ่อน จัดการเองไม่ได้ ต้องการแผน/กิจกรรม เพิ่มเติมก่อนเริ่ม/ ระหว่างดำเนินโครงการ	7	8 RED ZONE	9 RED ZONE

ส่วนที่ 6 การเสนอแผนงาน/โครงการคู่ขนาน เพื่อจัดการความเสี่ยงที่กระทบต่อสัมฤทธิ์ผลกระทรวง

ความเข้าใจในการทำแผนบริหารความเสี่ยงยุทธศาสตร์ระดับตัวชี้วัดสัมฤทธิ์ผลกระทรวง

- 1) นำประเด็นเสี่ยงจาก PESTEL ที่อยู่ในช่อง 5 6 8 9 หรือ RED ZONE เสนอแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อสนับสนุนโครงการและกิจกรรมภายใต้ตัวชี้วัดสัมฤทธิ์ผลกระทรวงที่ได้รับผลกระทบจากความเสี่ยง
- 2) แผนบริหารความเสี่ยงนี้ จะช่วยลดความเสี่ยงของสัมฤทธิ์ผลกระทรวง ส่วนที่เหนือเกินกว่าระดับโครงการภายใต้ตัวชี้วัดสัมฤทธิ์ผลกระทรวงที่มีหลายโครงการ พร้อมกัน
- 3) กรณีที่ความเสี่ยงใด กระทบต่อโครงการภายใต้ตัวชี้วัดสัมฤทธิ์ผลกระทรวง เพียง 1 โครงการ ให้ส่งต่อไปให้ผู้รับผิดชอบโครงการดำเนินการจัดการในระดับโครงการเท่านั้น ไม่ถือว่าเป็นความเสี่ยงยุทธศาสตร์ในระดับตัวชี้วัดสัมฤทธิ์ผลกระทรวง
- 4) แต่ละโครงการยังต้องทำการประเมินความเสี่ยงในระดับโครงการ (Project Risk) เองด้วย ไม่ได้ทดแทนกัน

กิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยง

กิจกรรมภายในกระทรวง สธ. ผู้บริหารภายในกระทรวงพิจารณา	ผู้รับผิดชอบ	Q1	Q2	Q3	Q4
1.					
2.					
3.					
กิจกรรมกับหน่วยงานอื่นนอกกระทรวง สธ.	ผู้รับผิดชอบ	Q1	Q2	Q3	Q4
1.					
2.					
3.					
กิจกรรมร่วมกับหน่วยงานระดับพื้นที่	ผู้รับผิดชอบ	Q1	Q2	Q3	Q4
1.					
2.					
กิจกรรมร่วมกับผู้รับผิดชอบโครงการ	ผู้รับผิดชอบ	Q1	Q2	Q3	Q4
1.					
2.					
3.					

ไฟล์ ตัวช่วยในการวิเคราะห์ และเลือกกิจกรรมที่ได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงรายสัมฤทธิ์ผลกระทบ

กิจกรรมหลักในการขับเคลื่อนไปสู่ ความสำเร็จตามสัมฤทธิ์ผล และตัวชี้วัด สัมฤทธิ์ผลกระทบ	กิจกรรมย่อยที่เลือก
กิจกรรมการสร้างความรู้ด้านสุข ภาวะ	พัฒนาองค์ความรู้และการสื่อสารด้านสุขภาวะที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ให้แก่ประชาชน
	เฝ้าระวังและจัดการกับความรู้ด้านสุขภาวะที่ไม่ถูกต้อง จนเกิดเป็นทักษะทางปัญญาและสังคมที่เป็น การเพิ่มศักยภาพในการจัดการสุขภาวะตนเองของประชาชน อาทิ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพ ของตนเองให้มีความเหมาะสม และการมีกิจกรรมทางกายที่เพียงพอในการดำรงชีวิต
กิจกรรมการป้องกันและควบคุมปัจจัย เสี่ยงที่คุกคามสุขภาวะ	ผลักดันการสร้างเสริมสุขภาวะในทุกนโยบายที่ให้หน่วยงานทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ ต่อสุขภาพของประชาชน เพื่อลดภัยคุกคามที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสุขภาวะคนไทย
กิจกรรมการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อ ต่อการมีสุขภาวะที่ดี	ส่งเสริมให้มีการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นมิตรต่อสุขภาพและเอื้อต่อการมีกิจกรรมสำหรับ ยกระดับสุขภาวะของสังคม
	จัดทำมาตรการทางการเงินการคลังที่สนับสนุนสินค้าที่เป็นมิตรต่อสุขภาพ
	สนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ช่วยในการเสริมการมีสุขภาวะ
	กำหนดให้มีการประเมินผลกระทบด้านสุขภาพ โดยชุมชนและภาคประชาชนก่อนการดำเนินโครงการ ที่อาจกระทบต่อระดับสุขภาวะ

A decorative border made of watercolor-style flowers and leaves in shades of yellow, pink, and green, framing the central text.

thank
you