

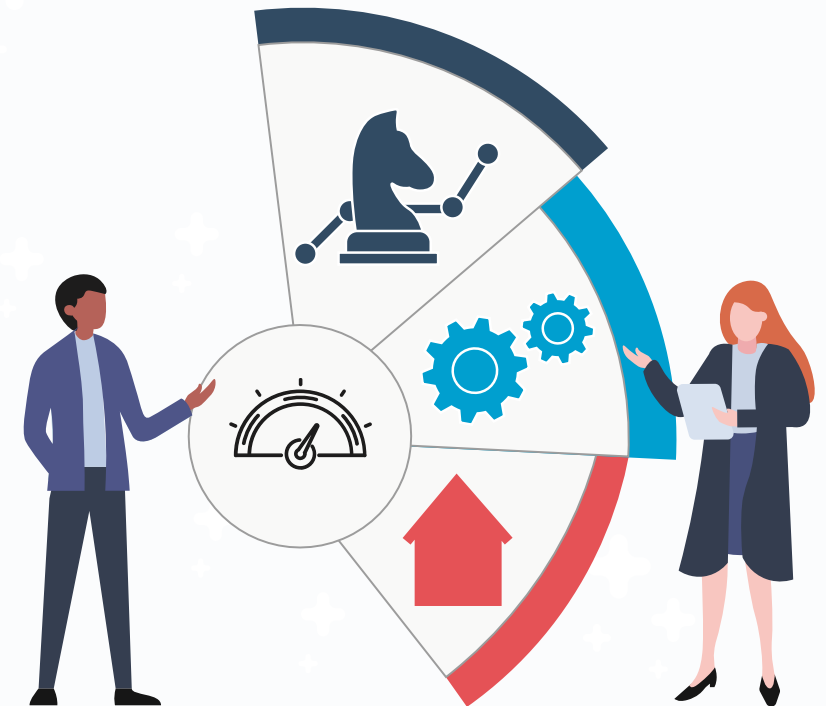
# การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)



วิริยา เนตรน้อย  
ที่ปรึกษาการพัฒนาระบบราชการ  
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

หลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 15 ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

- 1 ความเสี่ยงคืออะไร
- 2 การบริหารความเสี่ยง
- 3 การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานภาครัฐ



1

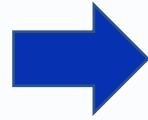
# ความเสี่ยงคืออะไร



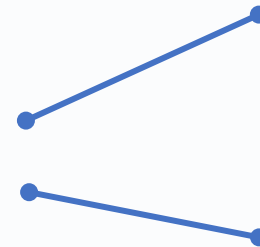
# 1 ความเสี่ยงคืออะไร



ความเสี่ยง



เหตุการณ์  
(Event)

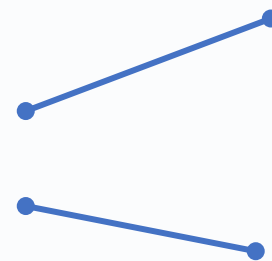


Objective

Impact



อาจจะเกิดขึ้น

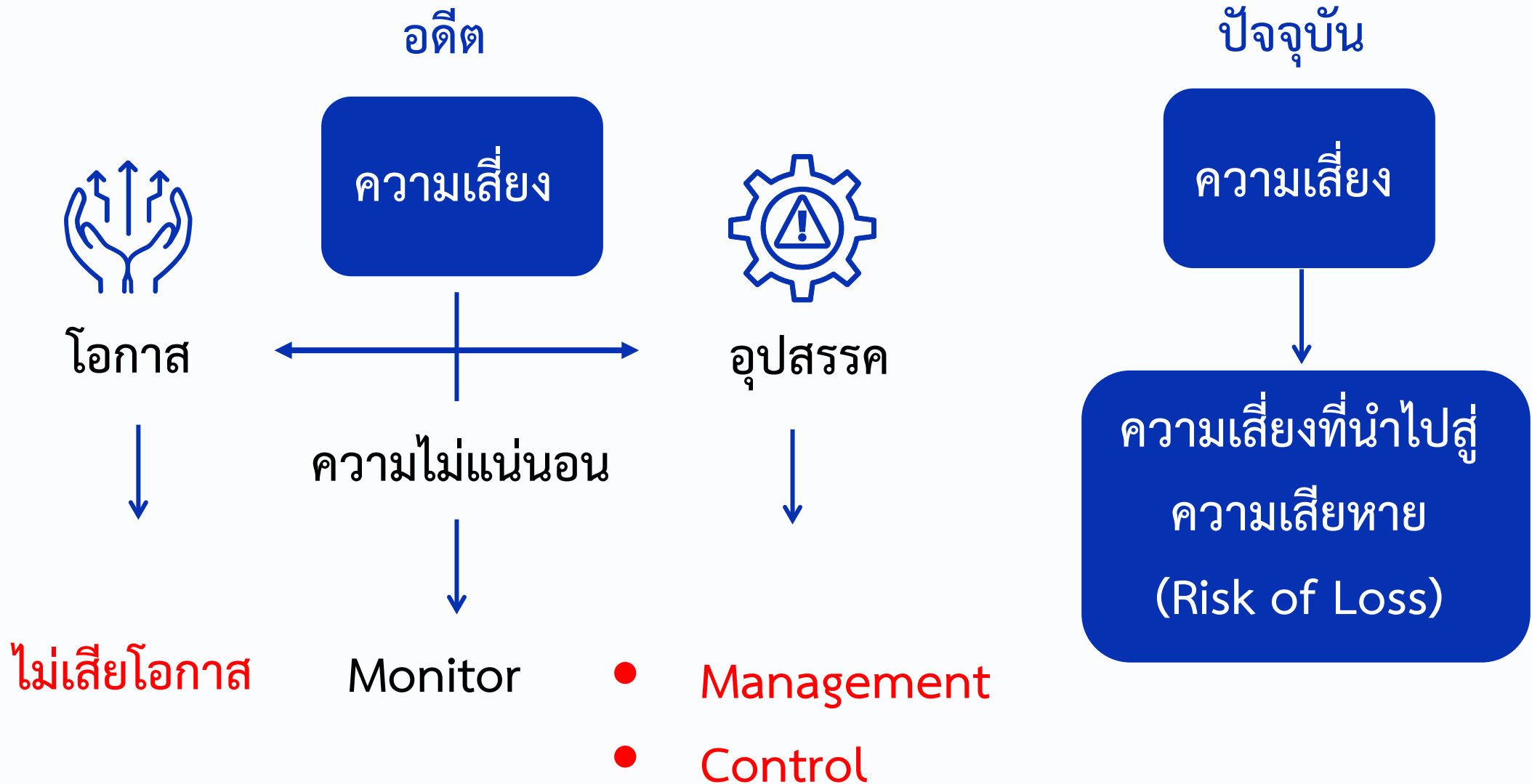


กระทบกับเป้าหมาย  
หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ต้องรับมือได้

- ถ้ารับมือไม่ได้ ต้องทำให้ลดลง

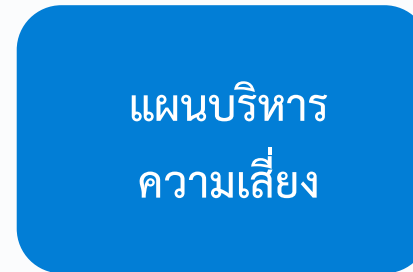
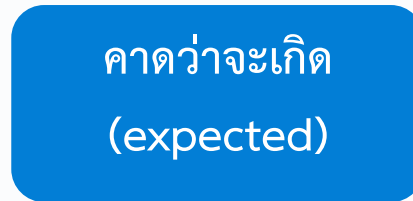
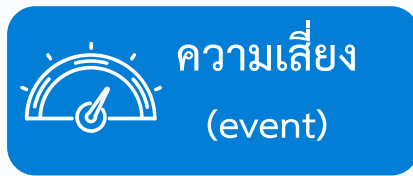
# 1 ความเสี่ยงคืออะไร



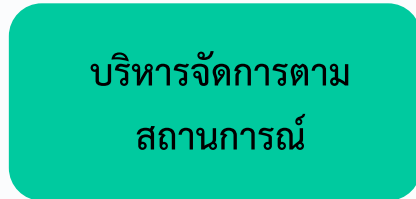
# 1 ความเสี่ยงคืออะไร



≠



≈



ควบคุมไม่ได้  
คำนวณเวลาจบไม่ได้

# 1 ความเสี่ยงคืออะไร

สรุป



ความเสี่ยง

เป็น เหตุการณ์  
มีโอกาสจะเกิด (Probability)



ปัญหา

เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว  
ต้องการ management solution  
ไม่ต้องการ Risk management



วิกฤต

เป็นเหตุการณ์ที่อาจจะเกิด  
แต่เราไม่ได้คาดหมาย (Unexpected)  
เมื่อเกิดต้องมีแผนรองรับ (BCP)

ความสำคัญ  
ของความเสี่ยง



คน

ความเสี่ยง เป็น การรับรู้/ความรู้สึก (Sense)  
การบริหารความเสี่ยง เป็น สัญชาตญาณ (Instinct)



องค์กร

แผนบริหารความเสี่ยง ต้องบูรณาการอยู่ในแผนยุทธศาสตร์

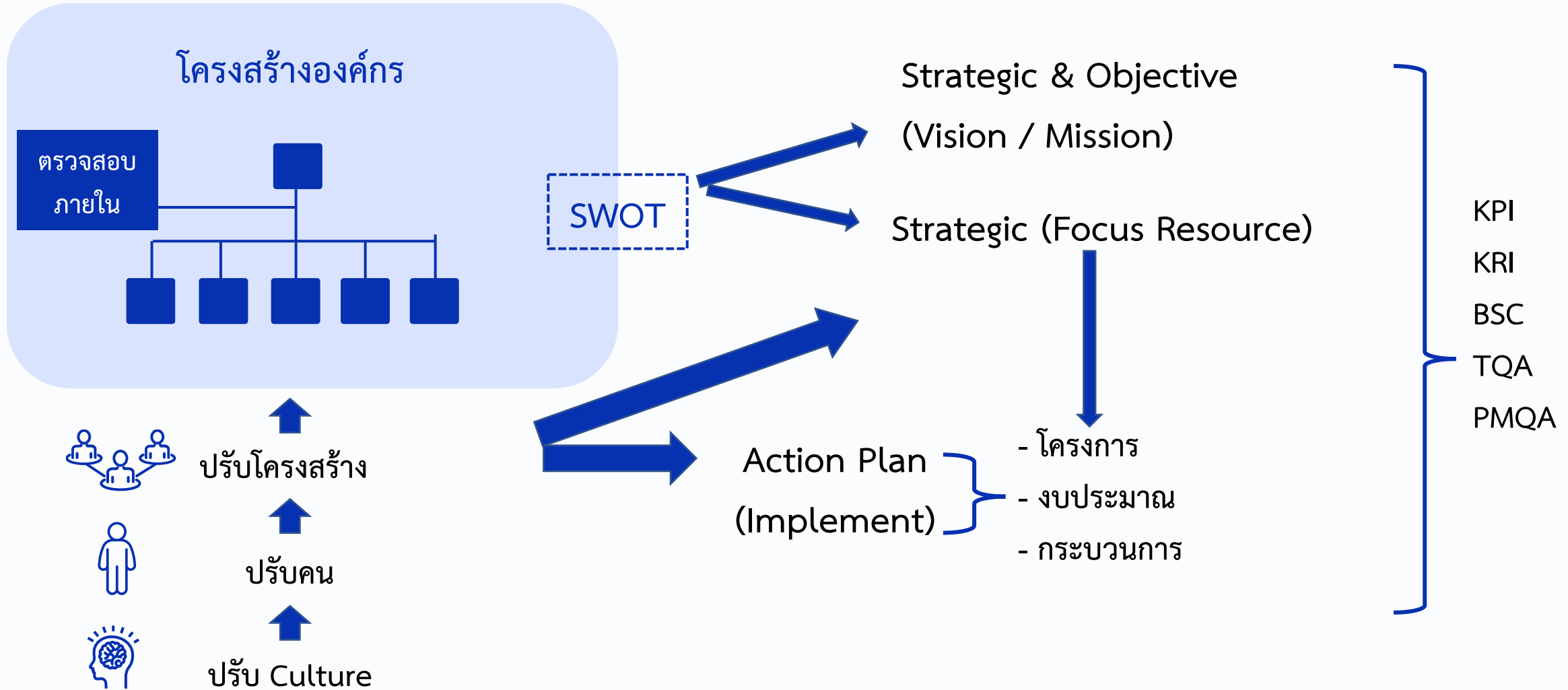
2

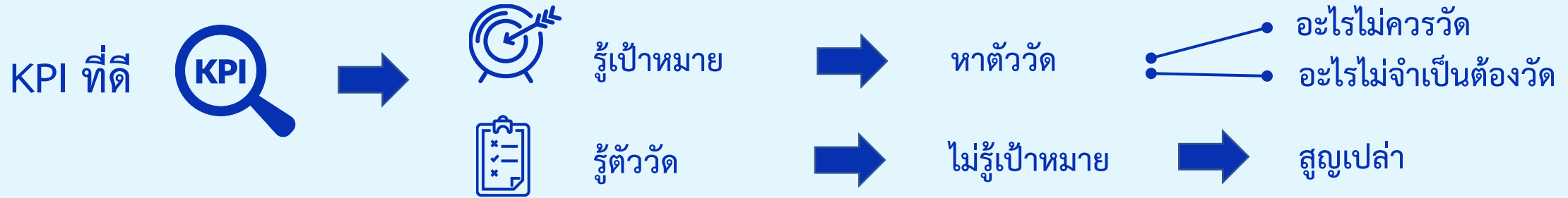
## การบริหารความเสี่ยง





การวิเคราะห์องค์กร





Key performance Indicator ————

ความสำเร็จ

Key Risk Indicator ————

การควบคุม (Control)

ความสำคัญ (KPI และ KRI) KPI ————

รู้ยุทธศาสตร์ เข้าใจยุทธศาสตร์

KRI ————

อยู่ในเป้าหมาย ต้องการ Risk Management (เพราะต้องการ Control)



ความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ (KPI ต้องไปในทางเดียวกับ KRI)

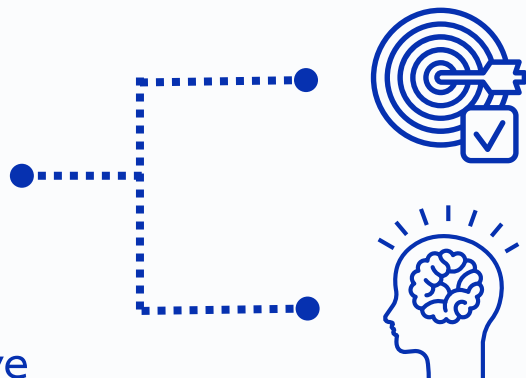


Job, KPI, KRI จะต้องไปด้วยกัน

การวิเคราะห์ความเสี่ยง



Strategic Objective



Mission (องค์กร) =

ภารกิจ (Business Model)

ทำอะไร ขายใคร (Product + Market)

Vision (คน) =

เป้าหมายในอนาคตของธุรกิจ

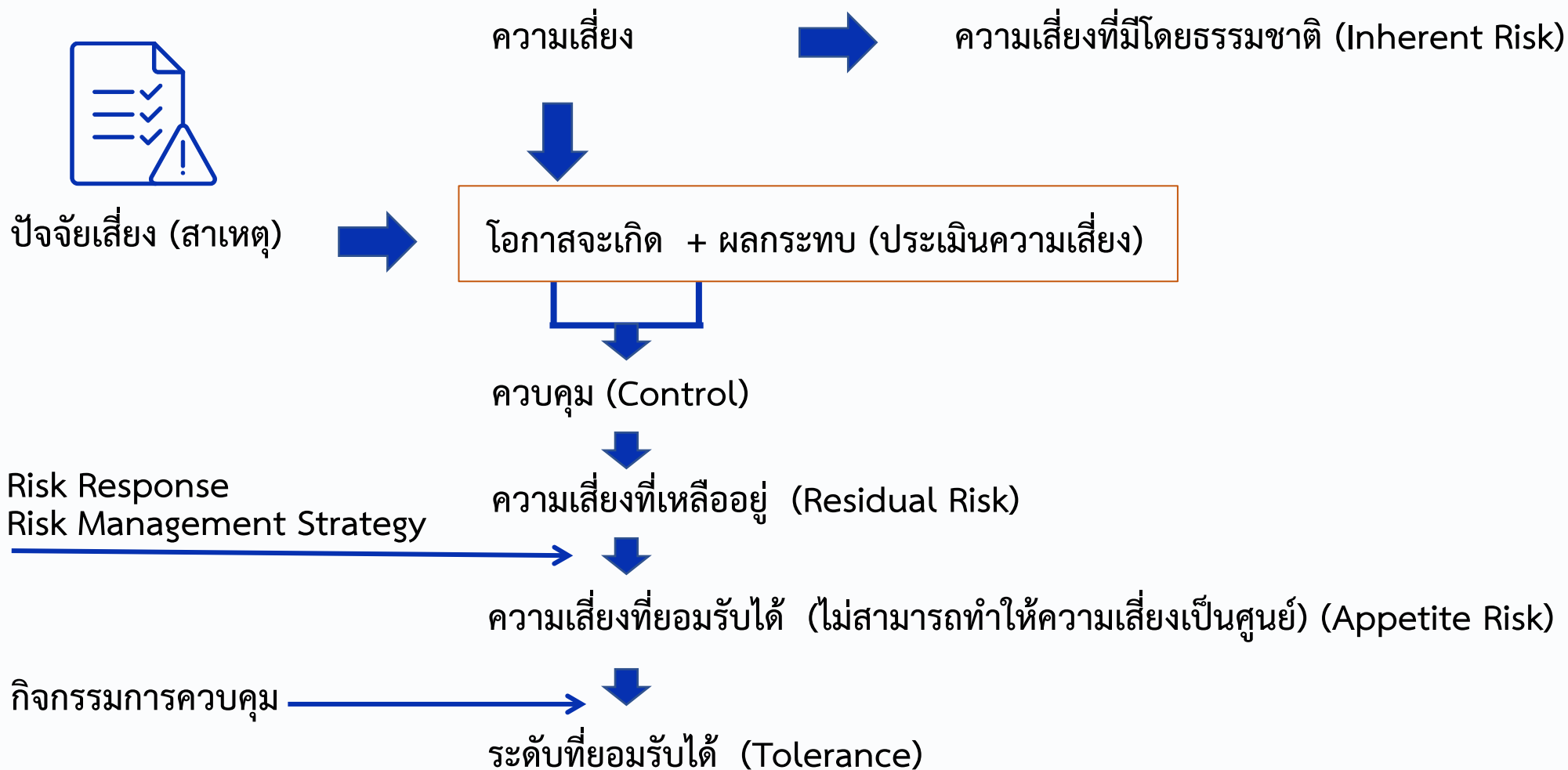
(Mission in The Future)



Risk Management

- **ต้องมีวัฒนธรรมองค์กร** แบบ Risk Awareness (จะมีอะไรผิดพลาดได้)
- ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การประเมินความเสี่ยงและระดับความเสี่ยง





ความเสี่ยง



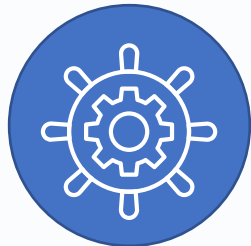
Positive มียุทธศาสตร์ มีเป้าหมาย

Negative จัดการและตอบสนอง



การบริหารความเสี่ยง  
(Risk Management)

- เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรพบเป้าหมาย (Vision Mission)
- การรับรู้ความเสี่ยง และทำการลด ควบคุม



การจัดการความเสี่ยง

1

กระจายธุรกิจ , กิจกรรม (เช่น การสำรองข้อมูลและเก็บไว้ที่อื่น)

2

การโอนความเสี่ยง หรือ หาคกร่วมเสี่ยง (เช่น ประกันภัย Outsourcing)

3

แผนรองรับความเสียหาย (BCP , แผนฉุกเฉิน)

3

## การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานภาครัฐ



## 3.1 พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561

- พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ
  - **มาตรา 44 การบริหารจัดการทรัพย์สิน**ที่อยู่ในความครอบครองหรือการกำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายและกฎที่เกี่ยวข้อง โดยต้องพิจารณาประโยชน์ของรัฐและประชาชน ความคุ้มค่า และความประหยัด ซึ่งต้องกระทำด้วยความรอบคอบ ระมัดระวัง และ**มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม** และต้องไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทรัพย์สินนั้น
  - **มาตรา 47 การบริหารจัดการเงิน**ของหน่วยงานของรัฐหรือที่อยู่ในความครอบครองดูแลรักษาของหน่วยงานของรัฐ ต้องกระทำด้วยความระมัดระวังและรอบคอบ โดย**มีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม**ด้วย
  - **มาตรา 79** บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด





## พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561



## การบริหารจัดการความเสี่ยง

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง  
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

- มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานรัฐ
- หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

## มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

### คำนิยาม



หน่วยงานของรัฐ



ฝ่ายบริหาร



การบริหารจัดการ

ความเสี่ยง

หน่วยงานของรัฐต้อง

- จัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง
- จัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย
  - การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง
  - การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง
  - การบริหารทรัพยากรบุคคล
- มีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- ดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ อย่างน้อยประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองต่อความเสี่ยง
- จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง และต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้อง
- มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- มีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง
- สามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

### คำนิยาม (เพิ่มเติม)



ผู้กำกับดูแล



หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ



ผู้ร้องเรียน

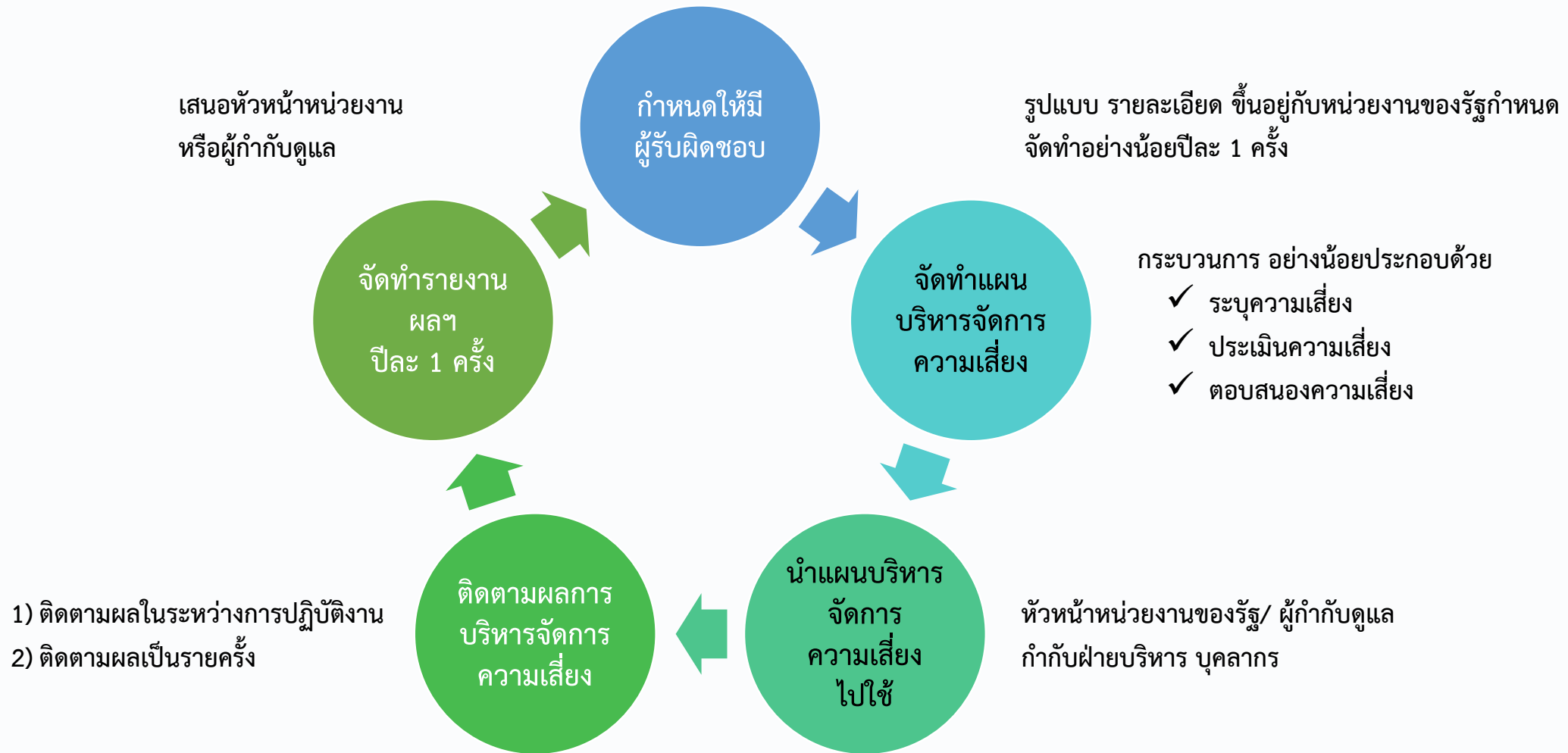


ความเสี่ยง

ให้หน่วยงานของรัฐ

- จัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานกระทรวงการคลัง (ถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนด สำหรับรัฐวิสาหกิจให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคู่มือปฏิบัติฯ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนด)
- จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
- ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้
  - (1) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
  - (2) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
  - (3) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
  - (4) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
- กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้
- ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการทำงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที
- จัดทำรายงานเสนอหัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี เพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการ และระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง
- กรมบัญชีกลางขอให้หน่วยงานของรัฐจัดส่งรายงานแผนและรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง หรือข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติมตามรูปแบบ วิธีการ และระยะเวลาที่กรมบัญชีกลางหรือ สคร. กำหนด

## มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ



## ประเภทความเสี่ยง



**1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) :** ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมที่เกิดจากเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมายกลยุทธ์ สภาวะการแข่งขัน ทรัพยากรและสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร



**2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O) :** ความเสี่ยงที่เกิดจากประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ หรือการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน อันเนื่องมาจากขาดการกำกับควบคุมภายในที่ดี โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากร ในการปฏิบัติงาน และความปลอดภัยของทรัพย์สินที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

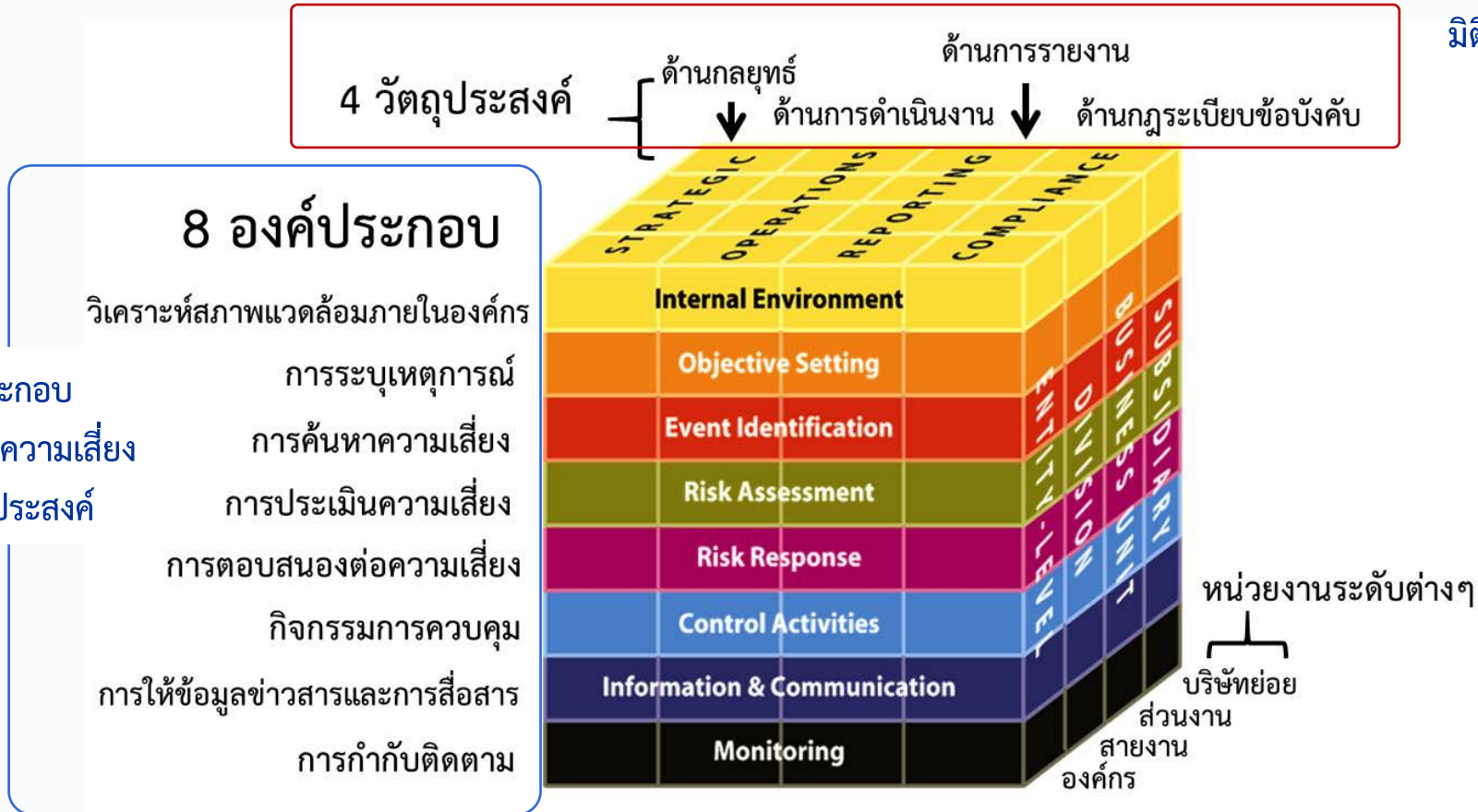


**3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) :** ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน ความสามารถในการทำกำไรและการรายงานทางการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพและไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น



**4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ (Compliance Risk: C) :** ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ เป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

## หลักการและแนวคิดสากลของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)



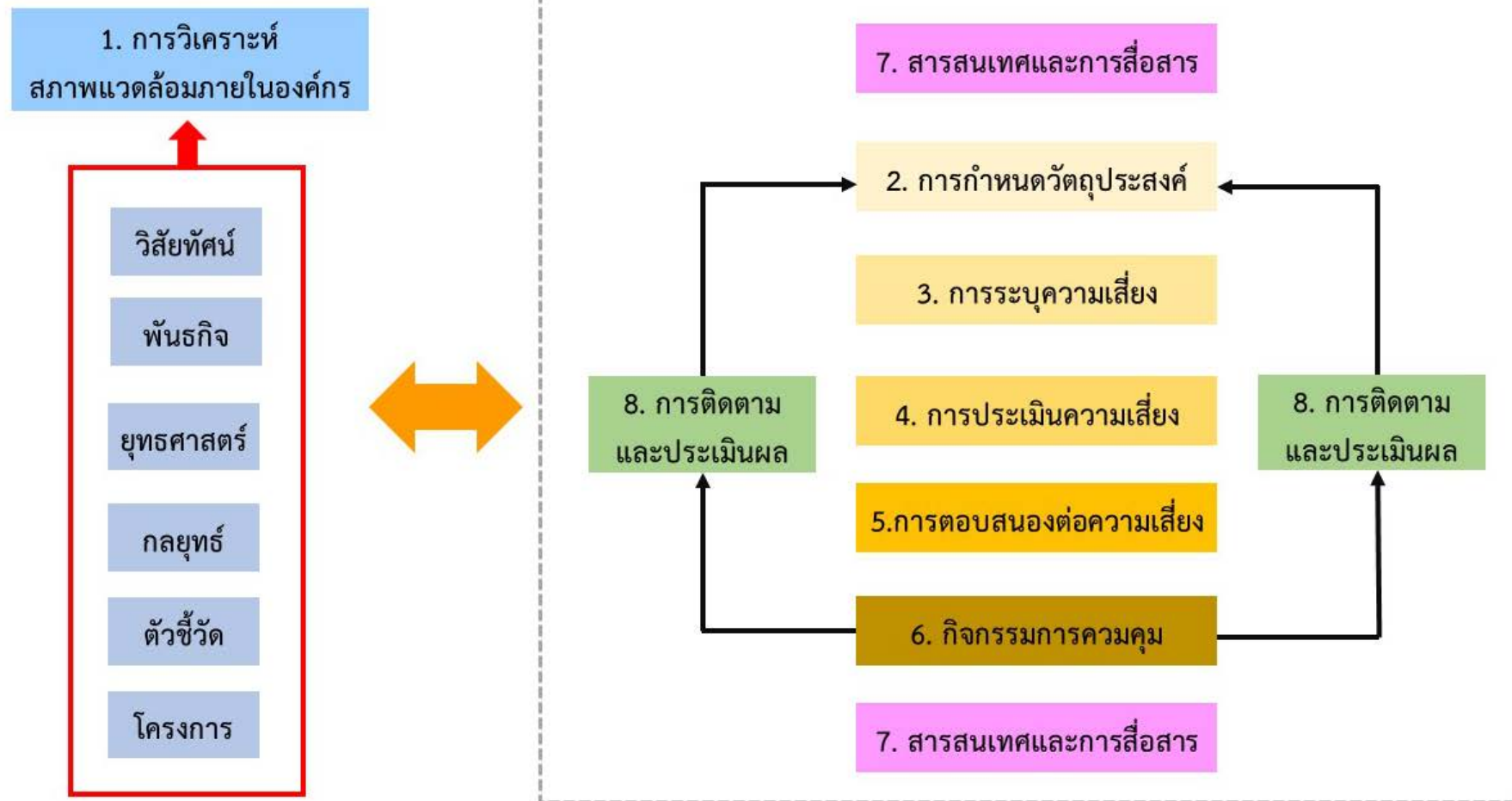
มิติที่ 1 องค์ประกอบ  
ของการบริหารความเสี่ยง  
เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

### มิติที่ 2 วัตถุประสงค์ขององค์กร

- 1) สร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสม (Strategic) โดยเป้าหมายระดับสูงต้องสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจของหน่วยงาน
- 2) ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ (Operating)
- 3) มีรายงานที่ถูกต้องครบถ้วน ถูกต้องและน่าเชื่อถือ (Reporting)
- 4) ปฏิบัติตามกฎหมายกฎเกณฑ์และระเบียบต่างๆ อย่างถูกต้อง (Compliance)

# การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน ก.พ.ร. พิจารณาตั้งแต่จากรูปร่างที่สามารถตอบสนองต่อเป้าประสงค์ในระดับต่าง ๆ และมีลักษณะการดำเนินงานที่เป็นรอบและดำเนินไปอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่าง ๆ



## 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมของการบริหารความเสี่ยง

ประกอบด้วย

- นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง
- วัฒนธรรมองค์กร
- กระบวนการทำงานของบุคลากร และ
- โครงสร้างองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง

## 2. การกำหนดวัตถุประสงค์

### ‘ SMART ’

#### Specific:

วัตถุประสงค์ เป้าหมายต้องมีความชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในผลลัพธ์ที่ต้องการชัดเจน

#### Measurable:

วัตถุประสงค์ เป้าหมายต้องสามารถวัดผลได้ ควรมีการระบุหลักเกณฑ์และข้อมูลที่ต้องการใช้ในการวัดผล

#### Achievable:

วัตถุประสงค์ เป้าหมายต้องสามารถปฏิบัติ ให้บรรลุผลได้จริง โดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ

#### Reasonable:

วัตถุประสงค์ เป้าหมายต้องเหตุผล มีความเป็นไปได้

#### Time constrained:

วัตถุประสงค์ เป้าหมายต้องมีกรอบระยะเวลา ที่ชัดเจน



## 4. การประเมินความเสี่ยง

### ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

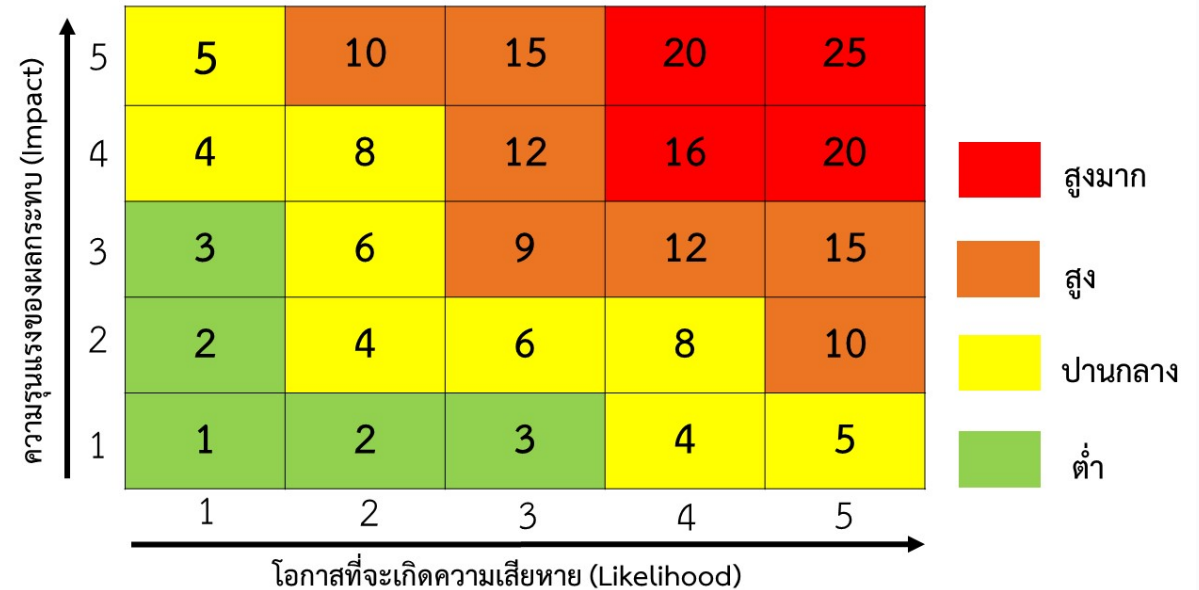
เป็นการพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในช่วงเวลาหนึ่ง หรือจะเรียกว่า ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงก็ได้ แบ่งเป็น ระดับ 1 (โอกาสเกิดน้อยที่สุด) – 5 (โอกาสเกิดมากที่สุด)

### ความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact)

แบ่งเป็น ระดับ 1 (เกิดผลกระทบน้อยที่สุด) – 5 (เกิดผลกระทบมากที่สุด)  
โดยมีหลักเกณฑ์การประเมินผลกระทบออกเป็น 7 ด้าน คือ

- 1) ผลกระทบด้านการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals)
- 2) ผลกระทบด้านภาพลักษณ์ชื่อเสียงและความเชื่อมั่นองค์กร (Image and Reputation)
- 3) ผลกระทบด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance)
- 4) ผลกระทบด้านกระบวนการและการปฏิบัติการ (Process and Operation)
- 5) ผลกระทบด้านผู้ใช้บริการ (Customers)
- 6) ผลกระทบด้านบุคลากร (People)
- 7) ผลกระทบด้านการเงิน (Financial)

ตารางระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)



### ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) แสดงถึงระดับความสำคัญ

ในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส X ผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยงกำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่

- |   |               |
|---|---------------|
| 1) ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extremely Risk : E) | 16 - 25 คะแนน |
| 2) ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk : H)         | 9 - 15 คะแนน  |
| 3) ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk : M) | 4 - 8 คะแนน   |
| 4) ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low Risk : L)          | 1 - 3 คะแนน   |

## 5. การตอบสนองต่อความเสี่ยง

**การตอบสนองต่อความเสี่ยง** คือ การหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับการแต่ละความเสี่ยงให้ลดความรุนแรงลงหรือเกิดขึ้นได้น้อยลง หรือกำหนดมาตรการการควบคุมดูแลไม่ให้เกิดระดับอันตรายผ่านกิจกรรมการควบคุม ซึ่งเกิดขึ้นในทุกๆระดับ ทุกหน้าที่งานและทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน

แบ่งประเภทการควบคุมไว้ 4 ประเภท คือ

- 1) Take การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)** คือ การวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่ได้รับอาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น
- 2) Treat การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction)** คือ การควบคุมความเสี่ยงหรือหาวิธีการควบคุมเพิ่มเติม เพื่อลดความรุนแรงหรือความเสียหายของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เช่น ใช้เทคนิควิชาการทางวิศวกรรมหรือการจัดการ มีการจัดทำแผนฉุกเฉิน มีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการดำเนินงาน
- 3) Terminate การหลีกเลี่ยง/กำจัดความเสี่ยง (Risk Avoidance)** คือ การกำจัดความเสี่ยงหรือหลีกเลี่ยงไม่ยอมรับความเสี่ยงนั้น โดยการหยุด ยกเลิก และเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง
- 4) Transfer การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing)** คือ การถ่ายโอนความเสี่ยงหรือโอนย้ายความเสี่ยงให้ผู้อื่นรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย หรือการจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทน

## 6. กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุมในด้านการบริหารความเสี่ยง จะเป็นการรวบรวมข้อมูล วิธีการและกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ มาพิจารณาในภาพรวม เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีความมั่นใจต่อการบรรลุเป้าหมาย ตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยแผนบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบในลักษณะเดียวกับแผนปฏิบัติการ คือ มาตรการ กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง กำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินการของกิจกรรมและผู้รับผิดชอบ

## 7. สารสนเทศและการสื่อสาร

ภายหลังการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ผู้ที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรทั้งหมดทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่สอดคล้องกันในหลักการของการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน รวมทั้งสนับสนุนร่วมดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ

## 8. การติดตามและประเมินผล

การติดตามผลและการรายงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยง ที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ เกิดปัญหาและอุปสรรคอะไร โดยต้องมีการสอบถามดูว่า วิธีการจัดการความเสี่ยงใดที่มีประสิทธิภาพ ควรดำเนินการต่อเนื่องและวิธีการจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน บังคับ หรือสถานการณ์มีความเปลี่ยนแปลงหรือไม่เพื่อนำไปสู่การปรับมาตรการให้สอดคล้องกับภารกิจและการเปลี่ยนแปลง และนำผลการติดตามดังกล่าวมาจัดทำรายงาน

- กรณีที่ความเสี่ยงลดลง หมายถึง มาตรการที่ดำเนินการมาแล้วนั้นเหมาะสมเพียงพอ ควรคงไว้ และอาจปรับให้ดีขึ้น
- กรณีที่ความเสี่ยงคงที่ หมายถึง มาตรการที่ดำเนินการมาแล้วนั้นยังไม่เพียงพอ ต้องเพิ่มมาตรการหรือปรับปรุงมาตรการเดิม และ
- กรณีที่ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น หมายถึง มาตรการที่ดำเนินการมาแล้วนั้นยังไม่เหมาะสม ต้องปรับเปลี่ยนมาตรการใหม่

## การดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐ : การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

### องค์ประกอบการควบคุมภายใน

#### 1. สภาพแวดล้อมการควบคุม

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมการควบคุม เพื่อพิจารณาว่าหน่วยงานมีสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี หรือไม่

- ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร
- ความซื่อสัตย์และจริยธรรม
- ความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร
- โครงสร้างองค์กร
- การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ
- นโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากร
- กลไกการติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน

#### 2. การประเมินความเสี่ยง

กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ และการบริหารความเสี่ยงว่าเหมาะสมเพียงพอ หรือไม่

- การกำหนดวัตถุประสงค์
- การบริหารความเสี่ยง

#### 3. กิจกรรมการควบคุม

การประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน ควรพิจารณาว่ามีกิจกรรมการควบคุมที่สำคัญ เหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผลหรือไม่

- การกำหนดและสื่อสารกิจกรรมควบคุม
- การกำหนดมาตรการติดตามและตรวจสอบ

#### 4. สารสนเทศและการสื่อสาร

ความเหมาะสมของระบบสารสนเทศและการสื่อสารต่อความต้องการของผู้ใช้และการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ต้องมีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและเชื่อถือได้

- การพัฒนาระบบสารสนเทศและฐานข้อมูล
- การติดต่อสื่อสาร
- การรับฟังความคิดเห็นทั้งภายในและภายนอก

#### 5. การติดตามประเมินผล

ความเหมาะสมของกระบวนการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กร อันจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

- การติดตาม
- การประเมินผล

## การดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐ : การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

แบบ ปย.1

สำนัก/กอง.....

วัตถุประสงค์ :-

เพื่อประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในในหน่วยงานของท่าน เพื่อให้มีความมั่นใจและเชื่อได้ว่าภายในหน่วยงานมีการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลที่เหมาะสม รวมทั้งการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

คำแนะนำ :- การประเมินระดับความคิดเห็นในแต่ละข้อคำถาม โดยแบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. เห็นด้วยน้อยที่สุด
2. เห็นด้วยน้อย
3. เห็นด้วยอย่างมาก
4. เห็นด้วยมากที่สุด

ชื่อหน่วยงาน (ระดับส่วนงานย่อยของหน่วยรับตรวจ)

สรุปผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย

ณ วันที่ 30 เดือน กันยายน พ.ศ. 2564

แบบ ปย. 1 และ ปย. 2

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				ผลการประเมิน/ข้อสรุป
	1	2	3	4	
<b>1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม</b> ผู้ประเมินควรพิจารณาแต่ละปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมการควบคุมเพื่อพิจารณาว่าหน่วยรับตรวจมีสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดีหรือไม่ 1.1 ปัญหาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กร รวมทั้งการติดตามผล การตรวจสอบและการประเมินผล ทั้งจากการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอก</li> <li>• มีทัศนคติที่เหมาะสมต่อการรายงานทางการเงินงบประมาณ และการดำเนินงาน</li> <li>• มีทัศนคติและการปฏิบัติที่เหมาะสมต่อการกระจายอำนาจ</li> <li>• มีทัศนคติที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ และการพิจารณา</li> </ul>					

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (1)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (2)*
<b>1. สภาพแวดล้อมการควบคุม</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร (1.1)</li> <li>• ความซื่อสัตย์และจริยธรรม (1.2)</li> <li>• ความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร (1.3)</li> <li>• โครงสร้างองค์กร (1.4)</li> <li>• การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ (1.5)</li> <li>• นโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากร (1.6)</li> <li>• กลไกการติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน (1.7)</li> </ul>	
<b>2. การประเมินความเสี่ยง</b>	

ชื่อหน่วยงาน (ระดับส่วนงานย่อยของหน่วยรับตรวจ)  
 รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน  
 สำหรับปีงบประมาณที่ 30 เดือน กันยายน พ.ศ. 2564

กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม/ด้านของงานที่ประเมินและวัดประสิทธิผลของการควบคุมภายใน (1)	การควบคุมที่มีอยู่ (2)	การประเมินผลการควบคุม (3)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (4)	การปรับปรุงการควบคุม (5)	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ (6)

ชื่อหน่วยรับตรวจ  
 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน  
 สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2564

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (1)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (2)
<b>1. สภาพแวดล้อมการควบคุม</b> 1.1 ..... 1.2 ..... ฯลฯ	ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน พร้อมจุดอ่อน หรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่
<b>2. การประเมินความเสี่ยง</b> 2.1 ..... 2.2 ..... ฯลฯ	
<b>3. กิจกรรมการควบคุม</b> 3.1 ..... 3.2 ..... ฯลฯ	
<b>4. สารสนเทศและการสื่อสาร</b>	

ชื่อหน่วยรับตรวจ  
 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน  
 สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2564

ความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่ (3)	การประเมินผลการควบคุมภายใน (4)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (5)	การปรับปรุงการควบคุมภายใน (6)	หน่วยงานที่รับผิดชอบ/กำหนดเสร็จ (7)
(2)					

ปีละ 1 ครั้ง

แบบ ปค. 4 และ ปค. 5

## 3.2 การบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตของหน่วยงานภาครัฐ (Business Continuity Plan : BCP)

## 3.2 การบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตของหน่วยงานภาครัฐ

### ที่มา

มติคณะรัฐมนตรี  
วันที่ 24 เม.ย. 2555



เห็นชอบกรอบแนวทางและมาตรการการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้สนับสนุนให้หน่วยงานจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP) เมื่อปี 2556



มติคณะรัฐมนตรี  
วันที่ 31 มี.ค. 2563



เห็นชอบมาตรการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารราชการและให้บริการประชาชนในสภาวะวิกฤต [รองรับสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)]



ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน

- สามารถรองรับกรณีเกิดโรคระบาดต่อเนื่องเป็นระยะเวลานานได้
- นำระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) รวมทั้งเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงานและให้บริการประชาชน



- จัดส่งแผน BCP ให้สำนักงาน ก.พ.ร. ภายในเดือนมิถุนายน 2563
- เพื่อรวบรวมเป็นข้อมูลในการพัฒนาแนวทางการยกระดับประสิทธิภาพการบริการภาครัฐต่อไป



หน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวกับการให้บริการโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เช่น พลังงาน ประปา โทรคมนาคม และคมนาคมขนส่ง เร่งปรับเพิ่มแผน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ COVID-19 และสถานการณ์ปัจจุบัน

## ความหมายตาม มอก. 22301 - 2556

### ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity)

ความสามารถในการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการได้ต่อไปภายหลังจากเกิดอุบัติการณ์ที่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก ในระดับที่ยอมรับได้ตามที่กำหนดไว้

### Business Continuity Management : BCM

กระบวนการบริหารแบบองค์รวมซึ่งขี้บ่งภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร และผลกระทบของภัยคุกคามนั้นต่อการดำเนินธุรกิจ และให้แนวทางในการสร้างขีดความสามารถให้องค์กรมีความยืดหยุ่น

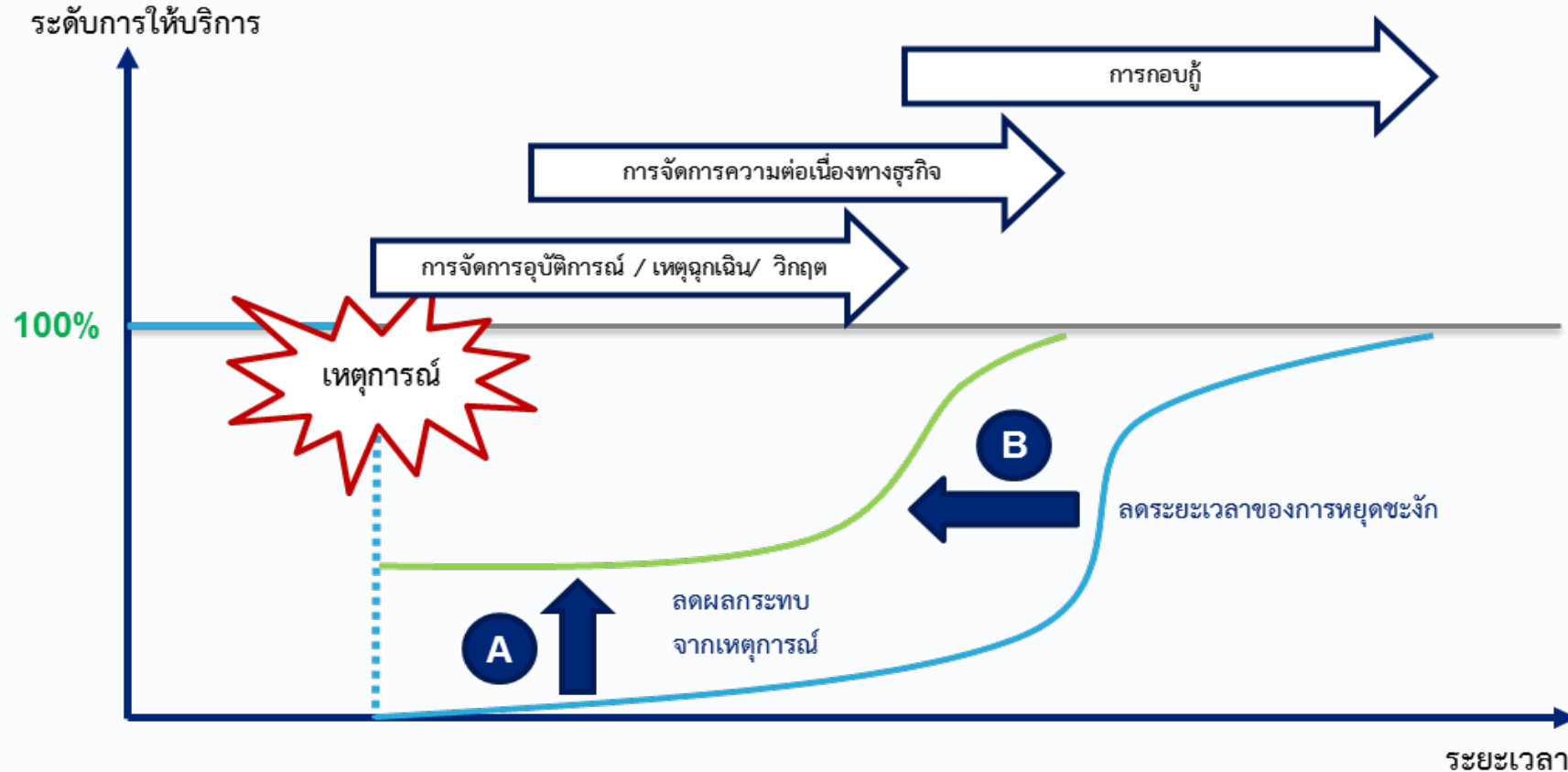
### Business Continuity Plan : BCP

เอกสารขั้นตอนการดำเนินงานที่ให้แนวทางแก่องค์กรในการตอบสนองการฟื้นฟู การกลับมาดำเนินการและการติดตั้งเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ในระดับที่กำหนดไว้หลังการหยุดชะงัก





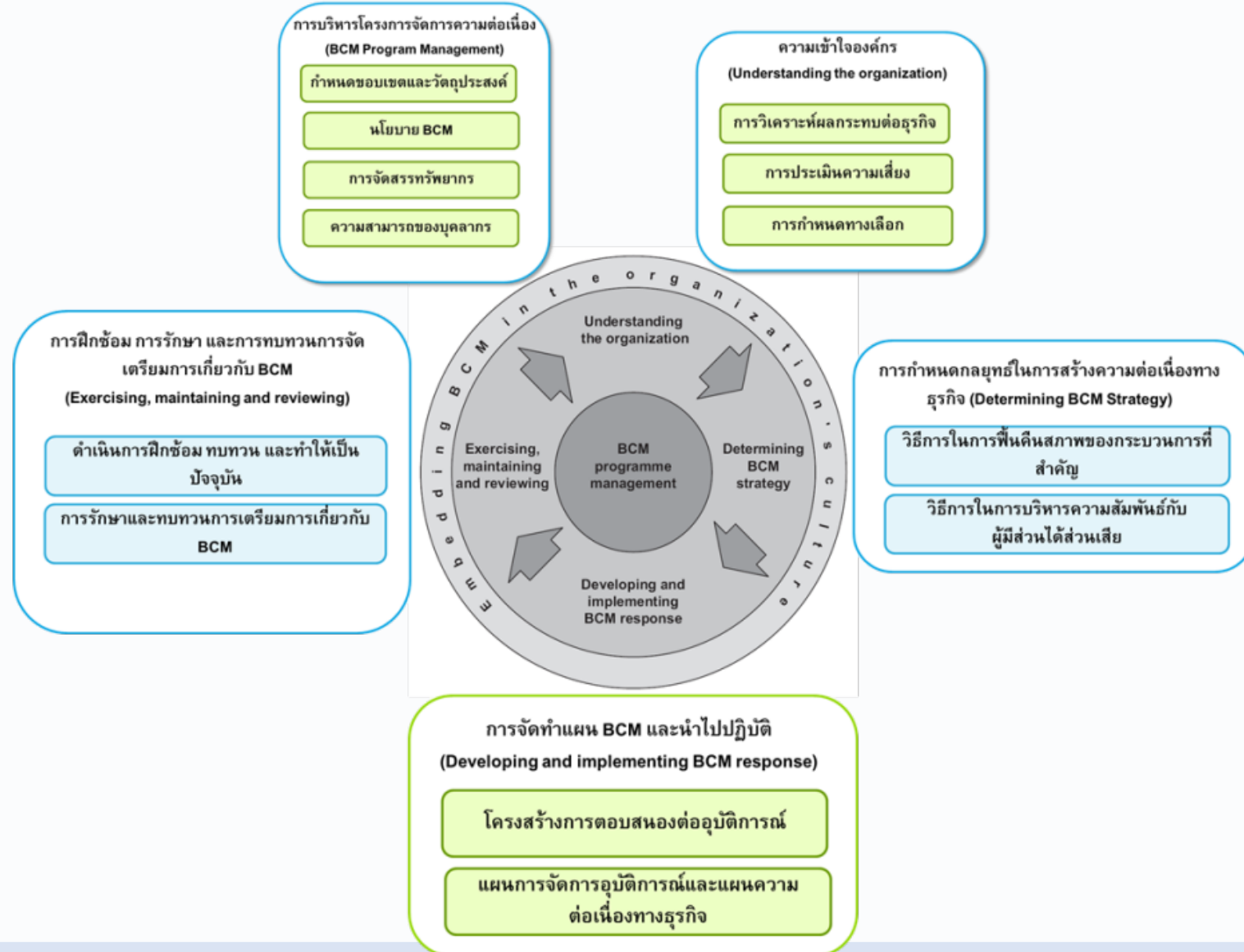
## Business Continuity Management : BCM



### วัตถุประสงค์ของการบริหารความต่อเนื่อง

- A - ลดผลกระทบจากเหตุการณ์ ให้สามารถดำเนินการและส่งมอบผลิตภัณฑ์ได้ระดับที่ยอมรับได้
- B - ลดระยะเวลาของการหยุดชะงัก โดยให้สามารถกอบกู้ได้โดยเร็ว

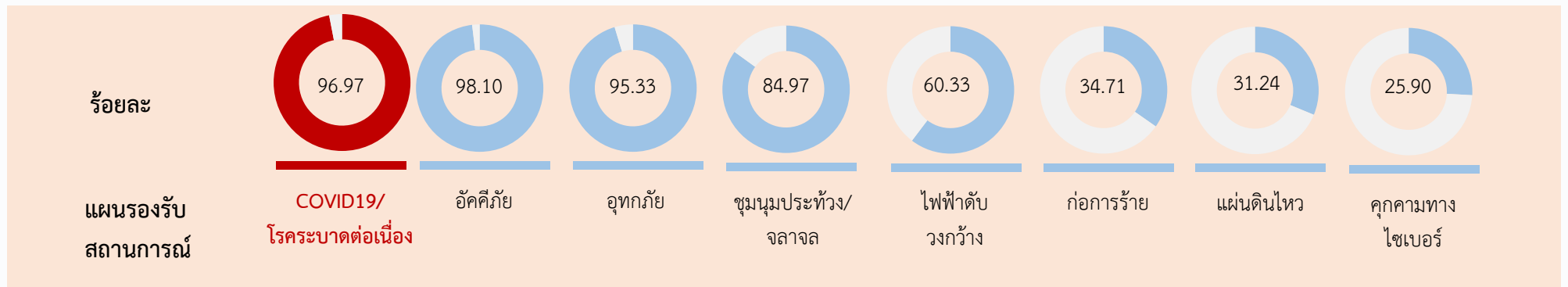
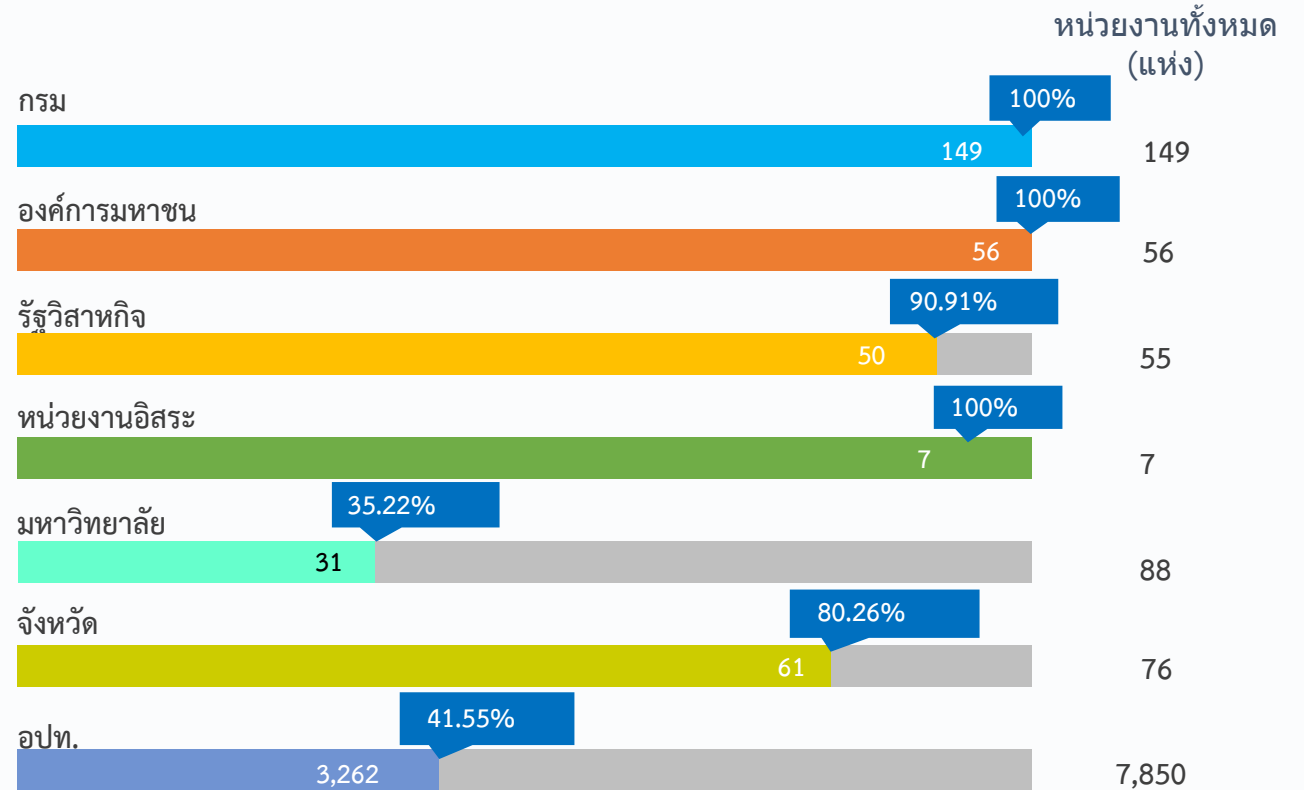
## Business Continuity Management : BCM



## การจัดทำแผน BCP ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อมูล ณ วันที่ 31 ส.ค. 63

ส่งแผนแล้ว **รวม 3,616 แห่ง**  
(ร้อยละ 43.66)



## การนำ e-Service และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงานและให้บริการประชาชน



### การให้บริการโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต



หน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวกับการให้บริการโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในด้านต่าง ๆ ได้ทบทวนและปรับปรุงแผน BCP เรียบร้อยแล้ว ซึ่งได้ให้ความสำคัญต่อการให้บริการประชาชนโดยไม่ให้เกิดการหยุดชะงัก โดยกำหนดกลยุทธ์ความต่อเนื่องและวิธีการต่าง ๆ ไว้แล้ว

#### ตัวอย่างการดำเนินการ

ภารกิจด้านไฟฟ้า	ภารกิจด้านโทรคมนาคม
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การไฟฟ้าฝ่ายผลิต</li> <li>- การไฟฟ้านครหลวง</li> <li>- การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค</li> </ul>	 
จ่ายไฟคืนได้ภายใน 3 ชั่วโมง	กู้คืนบริการอินเทอร์เน็ตได้ ภายใน 4 ชั่วโมง

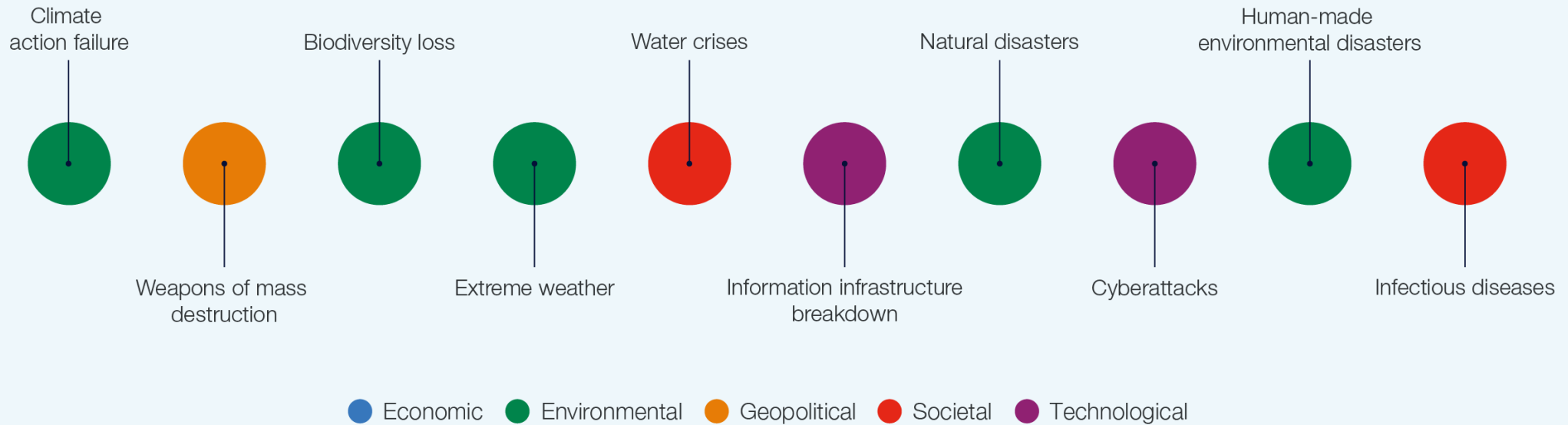
## ทำไมต้องทำ BCP?

TOP 10 RISKS OVER THE NEXT 10 YEARS

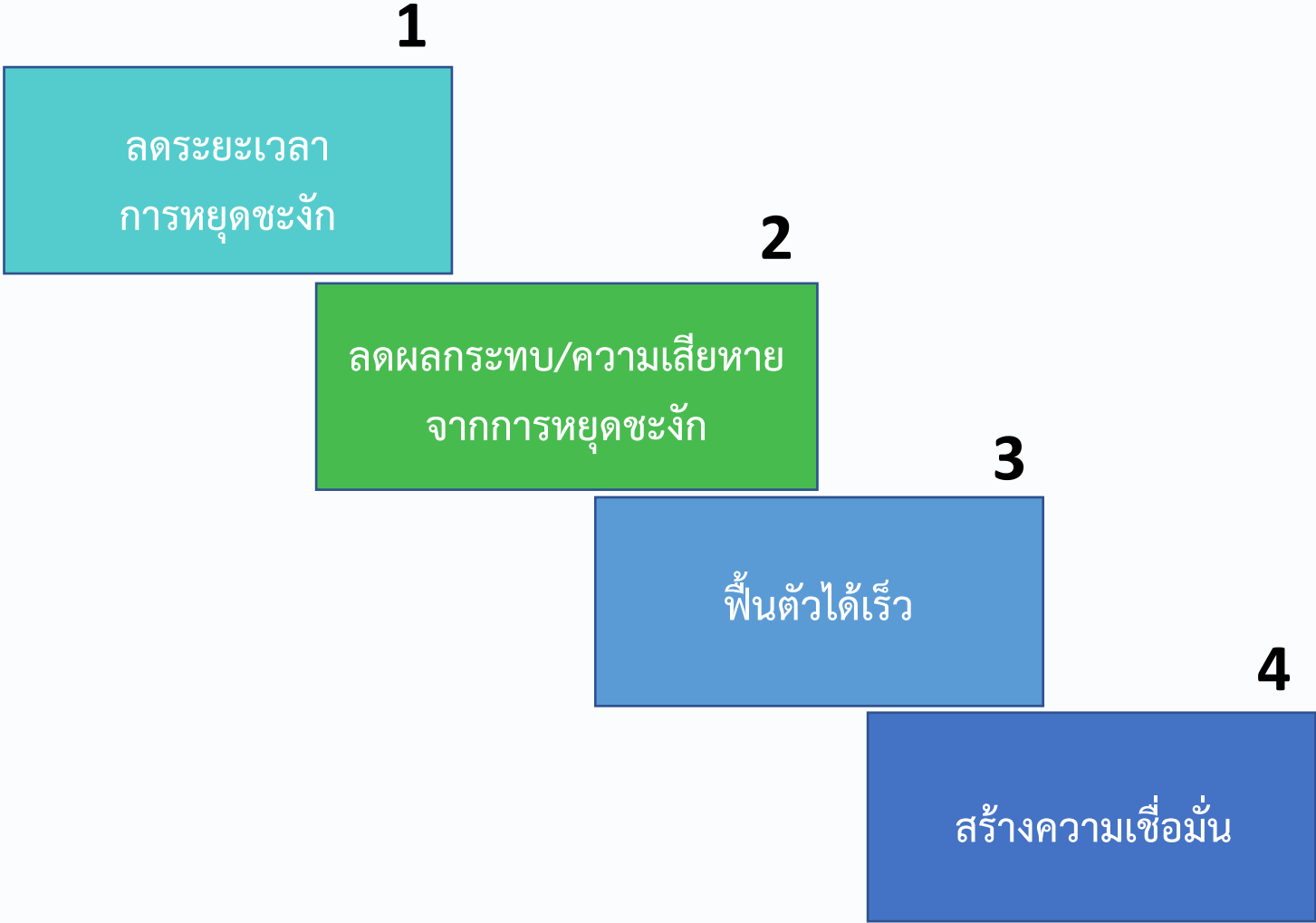


### Long-Term Risk Outlook: Impact

#### Multistakeholders



## ทำไมต้องทำ BCP?



### ขั้นตอนการจัดทำ BCP







### 3.3 การถอดบทเรียนการดำเนินการของส่วนราชการและจังหวัด ในการรับมือการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

## ตัวอย่าง

ตัวชี้วัด  
ด้านเศรษฐกิจ

ตัวชี้วัด  
ด้านการช่วยเหลือ  
ทางสังคม

ตัวชี้วัดด้านแรงงาน  
และการสร้าง  
ความสามารถ  
ในการแข่งขัน  
ของประเทศ

ตัวชี้วัด	ปีที่ได้รับผลกระทบ	
	ปี 2563	ปี 2564
มูลค่าสินค้าเกษตรที่มีการเชื่อมโยงผ่านช่องทางการตลาดที่ส่งเสริม (กรมการค้าภายใน)	✓	✗
มูลค่าการลงทุนของโรงงานในอุตสาหกรรมศักยภาพเพิ่มขึ้น (กระทรวงอุตสาหกรรม)	✓	✓
จำนวนรายได้ภาษีสรรพากรที่จัดเก็บได้ (กรมสรรพากร)	✓	✗
มูลค่าการค้าตามแผนงานบูรณาการพัฒนาพื้นที่ระดับภาค (สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์)	✓	✓
ความสำเร็จในการจัดพื้นที่ปลอดภัยสำหรับสตรี (กรมกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว)	✓	✓
ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพและสามารถกลับคืนสู่สังคม (กรมพัฒนาสังคมฯ)	✗	✓
ร้อยละของเด็กและเยาวชนที่สามารถกลับไปดำเนินชีวิตในสังคมได้ (กรมพินิจและคุ้มครองเด็กฯ)	ไม่ได้วัด	✓
จำนวนที่เพิ่มขึ้นของแรงงานตามมาตรา 39 และมาตรา 40 (สำนักงานประกันสังคม)	✓	✗
ขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของประเทศไทย จากรายงาน IMD 2020 และ IMD 2021 ในภาพรวม และบางตัวชี้วัด เช่น อัตราส่วนนักเรียนต่อครูระดับมัธยมศึกษา ผลสัมฤทธิ์ของการอุดมศึกษา อัตราการเข้าเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ (ทุกกรม) สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษาฯ)	✓	✓
ระดับคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน)	✓	✗
ระดับคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านการศึกษานอกระบบ (N-NET) (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ)	✗	✓



หมายเหตุ : ✗ หมายถึงไม่ได้รับผลกระทบ

## การตอบสนองของส่วนราชการต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น



1

การปรับเปลี่ยนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อให้การดำเนินการกิจมีความคล่องตัว และการออกมาตรการช่วยเหลือประชาชน

### ■ ปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

ปี 64		ร้อยละ 28.21	- ก.สาธารณสุข : ปรับลดเกณฑ์และกระบวนการในการรับส่งต่อผู้ป่วยจิตเวช
ปี 63		ร้อยละ 7.89	- ก.การพัฒนาสังคมฯ : ปรับระเบียบให้ยื่นขอรับการช่วยเหลือทางออนไลน์ได้ ปรับแบบคำขอรับการช่วยเหลือจาก 11 หน้า เหลือ 2 หน้า



### ■ มาตรการช่วยเหลือเยียวยาประชาชน

ปี 64		ร้อยละ 35.9	- ก.อุตสาหกรรม : มาตรการช่วยเหลือลูกหนี้สินเชื่อของกองทุนพัฒนา SMEsฯ
ปี 63		ร้อยละ 23.68	- ก.ท่องเที่ยวฯ : ลดจำนวนหลักประกันการประกอบธุรกิจน้ำเที่ยว
			- ก.การพัฒนาสังคมฯ : มาตรการพักชำระหนี้ให้แก่ลูกหนี้กองทุนผู้สูงอายุ



2

การปรับรูปแบบแนวทางการทำงานภายในส่วนราชการ และการให้บริการประชาชน

### ■ ปรับรูปแบบการทำงานเป็นแบบออนไลน์

ปี 64		ร้อยละ 97.44	- ประชุมออนไลน์ แชร์ไฟล์ออนไลน์ รับส่งหนังสือผ่าน e-Office ติดตามการใช้งานฯ ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์
ปี 63		ร้อยละ 71.05	- ก.ศึกษาฯ : ปรับการเรียนการสอนเป็น On-line, On-site, On-Demand, On-Air หรือแบบผสมผสาน

### ■ ปรับวิธีการให้บริการประชาชนให้อยู่ในรูปแบบ e-Service

ปี 64		ร้อยละ 61.1	- ก.อุตสาหกรรม : ระบบชำระเงินกลาง
ปี 63		ร้อยละ 31.58	- กรมธนารักษ์ : ชำระค่าเช่าที่ราชพัสดุผ่านแอปพลิเคชัน TRD Smart Pay
			- กรมบังคับคดี : ระบบไกล่เกลี่ยออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชัน Session Call

## การตอบสนองของส่วนราชการต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น (ต่อ)

### 3 การออกมาตรการในการป้องกันและเฝ้าระวังในระดับพื้นที่ (จังหวัด)

#### ■ การป้องกันและเฝ้าระวัง

- ✓ นำแนวทางปฏิบัติที่ส่วนกลางกำหนด มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาของแต่ละพื้นที่
- ✓ กักตัวผู้ที่เดินทางจากนอกพื้นที่ ตามเงื่อนไขของแต่ละจังหวัด (ข้อมูลจาก ศบค.มท. ณ วันที่ 1 ส.ค. 64 มีคำสั่ง/ประกาศให้กักตัวฯ รวม 62 จังหวัด)
- ✓ กลไกเฝ้าระวังในระดับพื้นที่ ผ่านเครือข่ายต่าง ๆ เช่น อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) อาสาสมัครสาธารณสุขต่างด้าว (อสต.) อาสาสมัครพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (อพม.) และการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในระดับพื้นที่

#### ■ การพัฒนานวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและการให้บริการของจังหวัด

##### ✓ นวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน

- หุ่นยนต์ช่วยส่งอาหารและเวชภัณฑ์ในโรงพยาบาล : มหาสารคาม กาฬสินธุ์ สกลนคร ยะลา
- นำอากาศยานไร้คนขับ (Drone) มาใช้ในการสำรวจพื้นที่เสี่ยง : มุกดาหาร
- แอปพลิเคชัน/ระบบคัดกรองเฝ้าระวังกลุ่มเสี่ยง : นครพนม สุรินทร์ ยะลา ตรัง ฯลฯ

##### ✓ นวัตกรรมในการให้บริการ

- ระบบฝากครรภ์ออนไลน์ : นนทบุรี
- การจองคิวฉีดวัคซีนออนไลน์ : สมุทรปราการ (ปากน้ำพร้อม) พิษณุโลก (พิศโลกร่วม)
- การรับส่งต่อผู้ป่วยผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (e-Refer) และโปรแกรมการส่งกลับผู้ป่วย (Bed Sharing) : ศรีสะเกษ

## ตัวอย่างการปฏิบัติที่ดี (ส่วนราชการ)



1

### สมุทรสาครโมเดล ต้นแบบการทำ Factory Accommodation Isolation (FAI)

- ผู้ว่าฯ ออกคำสั่งให้โรงงาน/สถานประกอบการที่มีแรงงานตั้งแต่ 50 คน ขึ้นไป หรือมีกำลังเครื่องจักร 50 แรงม้าขึ้นไป ต้องจัดตั้งโรงพยาบาลสนามในโรงงาน โดยมีจำนวนเตียงไม่น้อยกว่า 10% ของจำนวนพนักงาน เพื่อใช้แยกกักตัวและรักษาผู้ติดเชื้อโควิดในโรงงาน ตามแนวทางที่ สธ. กำหนด
- โรงงานรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งโรงพยาบาลสนามและค่ารักษาพยาบาล สนับสนุนโดยระบบสาธารณสุขของจังหวัด

ปัจจัยความสำเร็จ ได้แก่

- (1) วิสัยทัศน์ของผู้ว่าฯ พิจารณาปัจจัยแวดล้อม และคาดการณ์แนวโน้มที่จะเกิด
- (2) การร่วมแรงร่วมใจ การเสียสละของสถานประกอบการ
- (3) การเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรการรองรับ โดยมีการหารือจนได้ข้อยุติร่วมกัน



2

### เรือนจำกลาง จังหวัดเชียงใหม่

- มาตรการ Bubble and Seal จำกัดขอบเขต ควบคุมโรคไม่ให้กระจายสู่แดนอื่นหรือพื้นที่ภายนอก
- Seal หรือปิดพื้นที่ที่มีการแพร่ระบาดไว้ 28 วัน
- เร่งค้นหาผู้มีอาการของโรค เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการรักษาอย่างรวดเร็ว
- จัดตั้งโรงพยาบาลสนามภายในเรือนจำ เพื่อรักษาผู้ป่วยที่มีอาการเล็กน้อยถึงปานกลาง ส่วนผู้ที่มีอาการหนักจะส่งตัวออกมารักษาที่โรงพยาบาลภายนอก

ปัจจัยทำความสำเร็จ ได้แก่

- (1) การได้รับความร่วมมือจากภาครัฐหลายหน่วยงาน
- (2) บริบทของเรือนจำเป็นพื้นที่ปิด ขอบเขตการแพร่ระบาดชัดเจน

## ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factors) ของการบริหารจัดการ COVID-19 ระดับพื้นที่



### 01

#### บทบาทของผู้ว่าราชการจังหวัด

ภายใต้ พ.ร.ก. การบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน และ พ.ร.บ. โรคติดต่อ พ.ศ. 2558

- ผู้ว่าฯ เป็นศูนย์กลางของการสั่งการ (Command Center) มีอำนาจบริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จในพื้นที่ ทำให้การทำงานมีเอกภาพ
- คุณสมบัติของตัวผู้นำ ทั้งการมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล กล้าคิด (นอกกรอบ) กล้าตัดสินใจ ติดตามสถานการณ์และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ตอบสนองเหตุการณ์ได้ทันทั่วทั้งที่

### 02

#### ความร่วมมือของประชาชน

- พลังของประชาชนโดยเริ่มจากภายในครอบครัว
- การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามมาตรการ แนวทางปฏิบัติที่กำหนด อย่างต่อเนื่อง

### 03

#### บูรณาการการทำงานหลายภาคส่วน

หน่วยงานภาครัฐในจังหวัดและต่างพื้นที่ ผู้ประกอบการ ฝ่ายปกครอง ทหาร ตำรวจ อปท. อาสาสมัคร (อสม. อสต. อพม.) แรงงานต่างด้าว และประชาชน

### 04

#### การสื่อสารประชาสัมพันธ์ สร้างการรับรู้ เข้าใจ

- ให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร
- ชี้แจงสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง
- แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อลดความตระหนก

### 05

#### ระบบฐานข้อมูลที่ถูกต้อง ทันเวลา

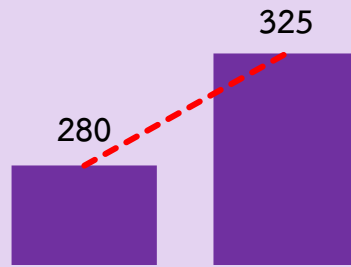
ฐานข้อมูลที่ถูกต้อง ทันเวลา  
บนพื้นฐานของข้อมูลที่ชัดเจน

## สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการปรับเปลี่ยนแนวทาง/วิธีการทำงานของภาครัฐเพื่อรองรับสถานการณ์ของโรค COVID-19

### 1. e-Service

▲ 16.07%

มี.ค. 63: 280 งานบริการ  
ธ.ค. 64: 325 งานบริการ

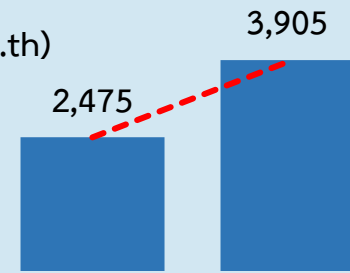


### 2. Open Data

(บน <https://data.go.th>)

▲ 57.78%

ส.ค. 63: 2,475 ชุดข้อมูล  
ธ.ค. 64: 3,905 ชุดข้อมูล



### 3. Work From Home

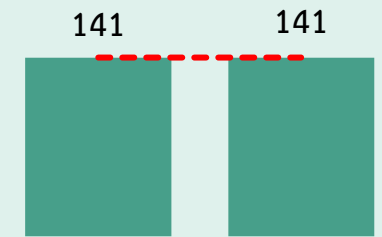
— ไม่เปลี่ยนแปลง

ปี 63: 141 หน่วยงาน\*

ปี 64: 141 หน่วยงาน\*

WFH ทุกหน่วยงาน

\* ส่วนราชการระดับกรม ไม่รวม กท./สตช./กอ.รมน.

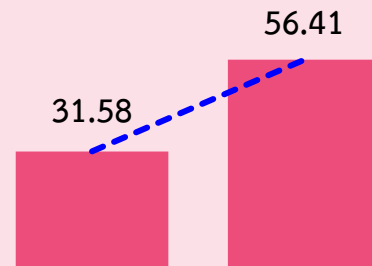


### 4. การบูรณาการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่น

▲ 78.63%

ปี 63: ร้อยละ 31.58  
(12 จาก 38 หน่วยงาน\*\*)

ปี 64: ร้อยละ 56.41  
(22 จาก 39 หน่วยงาน\*\*)



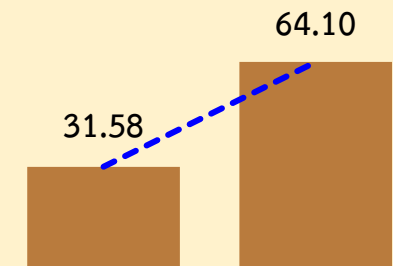
\*\* กระทรวง ส่วนราชการสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี และส่วนราชการไม่สังกัดฯ

### 5. การพัฒนานวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการให้บริการ

▲ 102.98%

ปี 63: ร้อยละ 31.58  
(12 จาก 38 หน่วยงาน\*\*)

ปี 64: ร้อยละ 64.10  
(25 จาก 39 หน่วยงาน\*\*)



\*\* กระทรวง ส่วนราชการสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี และส่วนราชการไม่สังกัดฯ

### 1 ขั้วเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการทำงานของภาครัฐ

- พัฒนาแพลตฟอร์มกลาง/โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลกลางภาครัฐ เพื่อบูรณาการข้อมูล (ดศ./ สพร.)
- กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐจัดทำข้อมูลหลักของหน่วยงาน (Master Data) (สสช./ สพร./ สกพร.)
- Upskill & Reskill บุคลากรภาครัฐให้มีศักยภาพด้านดิจิทัล (สกพ./สพร./ อว./ องค์กรกลางบริหารงานบุคคลอื่นๆ)
- ทบทวนปรับปรุงกฎหมายในการขับเคลื่อนด้านดิจิทัลให้เอื้อต่อการทำงาน (สกพร./ สคก./ ดศ.)
- สนับสนุนฯ ให้หน่วยงานภาครัฐพลิกโฉมสู่องค์กรดิจิทัลผ่านแผนบูรณาการรัฐบาลดิจิทัล (สปป./ ดศ.)

### 5 วางระบบการบริหารงบประมาณในระดับพื้นที่

- เสนอ ก.บ.ภ. ปรับแนวทางการโอนเปลี่ยนแปลงงบบฯ เพื่อแก้ไขในภาวะวิกฤต ให้เป็นอำนาจของ ก.บ.จ. และ/หรือ ก.บ.ก. (สสช. ในฐานะฝ่ายเลขาฯ ก.บ.ภ.)
- วางแนวทาง หลักเกณฑ์ในการบูรณาการงบฯ จากทุกแหล่งที่จัดสรรให้จังหวัด เพื่อแก้ไขปัญหา COVID-19 (คณะกรรมการโรคติดต่อแห่งชาติ)
- สรุปบทเรียนเพื่อเป็นแนวทางการตรวจสอบการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบบฯ ในภาวะวิกฤตและสถานการณ์ฉุกเฉิน (สตง.)

### 2 การบูรณาการการทำงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ

- กำหนดนโยบาย/แนวทางการสร้างร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ ในการเข้ามาช่วยดำเนินการกิจภาครัฐ โดยเฉพาะงานบริการสาธารณะ ซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคีเครือข่ายภาคเอกชนและภาคประชาสังคม (สกพร./ กค./ มท./ คณะกรรมการกระจายอำนาจ)
- พัฒนากลไก/เครื่องมือในการบริหารจัดการในพื้นที่เพื่อให้ผู้ว่าฯ สามารถประกาศใช้ได้ทันทีโดยเป็นศูนย์กลางการสั่งการ (Command Center) และใช้กลไกเฝ้าระวังผ่านเครือข่าย เช่น อสม. อสต. อพม. หน่วยงานภาครัฐภายในจังหวัดและต่างพื้นที่ (มท.)

### 3 ยกระดับแผน BCP

- นำประเด็นการจัดทำและทบทวนแผน BCP ไปกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน PMQA 4.0 และ LPA ของท้องถิ่น (สกพร./ สถ.)

### 4 ให้ประชาชนร่วมออกแบบการให้บริการ

- ผ่านกระบวนการรับฟังความคิดเห็น เช่น Design Thinking) กิจกรรม Hackathon ฯลฯ (สกพร. ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง)







ถาม - ตอบ



ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ





พัฒนาระบบราชการ เพื่อชีวิตที่ดีขึ้นของประชาชน

**GOOD GOVERNANCE FOR BETTER LIFE**

[www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th)



กพร OPDC