



แผนการบริหารความเสี่ยง
โรงพยาบาลบ้านด่าน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

คำนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ให้งานของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มีกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มโอกาสความสำเร็จ ลดโอกาสของความล้มเหลว ลดความไม่แน่นอนในผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร ช่วยให้หน่วยงานสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กรและยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้ เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ดังกล่าวข้างต้น

กลุ่มบริหารทั่วไปโรงพยาบาลบ้านด่าน สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบุรีรัมย์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงโรงพยาบาลบ้านด่าน โดยมีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขได้วางกรอบแนวคิดให้มีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) แห่งสหประชาชาติ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี แผนแม่บทภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ แผนปฏิรูปประเทศด้านสาธารณสุข ฉบับปรับปรุงนโยบายรัฐบาล การปฏิรูปด้านสาธารณสุข ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (ด้านสาธารณสุข) โดยแผนปฏิบัติราชการฉบับนี้ประกอบด้วย ๔ เรื่อง คือ ๑. ส่งเสริม ป้องกัน ควบคุมโรค ภัยสุขภาพ และคุ้มครองผู้บริโภคด้านสุขภาพอย่างมีประสิทธิภาพ ๒. พัฒนาและส่งเสริมการจัดระบบบริการสุขภาพทุกระดับให้มีคุณภาพ ๓. พัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการให้บริการที่เป็นเลิศ ๔. การพัฒนาการบริหารจัดการด้านการแพทย์และการสาธารณสุขอย่างมีธรรมาภิบาล โดยใช้แนวทางการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลด้วยทั้งนี้กลุ่มบริหารทั่วไป โรงพยาบาลบ้านด่าน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการบริหารความเสี่ยงโรงพยาบาลบ้านด่าน ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน นำไปเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยง และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

กลุ่มบริหารทั่วไป
โรงพยาบาลบ้านด่าน
ธันวาคม ๒๕๖๗

สารบัญ

หน้า

๑. หลักการและเหตุผล

๓ - ๔

๒. นิยามความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง

๔ - ๖

๓. บริหารความเสี่ยงโรงพยาบาลบ้านด่าน

๑๔-๓๐

หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ มาตรา ๓/๑ มีเจตนารมณ์ “การบริหารราชการจะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดความสัมฤทธิ์ต่อ การกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และสนองตอบความต้องการของประชาชน” และพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามด้วยพระราชกฤษฎีกาว่าเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๖ และ ซึ่งรัฐต้องดำเนินการตามนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ รวมทั้งให้สอดคล้องเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ที่ระบุให้ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงตาระบบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดจากการดำเนิน แผนงาน/ โครงการ ที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของ แผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรและสนับสนุนให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์มากขึ้น การประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจการวางแผน การจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงาน การจัดการที่มีประสิทธิภาพ สร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน สร้างความเข้าใจในการผลักดันองค์การไปในทิศทางเดียวกัน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก ก่อให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงิน และทรัพยากรบุคคลสำหรับการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้ผลลัพธ์การปฏิบัติงานดีขึ้น

ทั้งนี้ในปัจจุบันการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องดำเนินการให้ครอบคลุมตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) อันประกอบด้วย ๑๐ หลักคือ หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลักประสิทธิภาพ/คุ้มค่า (Efficiency/Value for money) หลักความเสมอภาค (Equity) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หลักการตรวจสอบได้/มีภาระรับผิดชอบ (Accountability) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักนิติธรรม (Rule of Law) เป็นหลักที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ช่วยส่งเสริมให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นขององค์กรให้แก่บุคคลภายนอกและทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น เพื่อให้โรงพยาบาลบ้านด่าน มีเครื่องมือในการบริหารจัดการที่สามารถป้องกัน ควบคุมระดับ ความเสี่ยง และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ และสามารถตรวจสอบได้ อย่างเป็นระบบทั่วทั้งโรงพยาบาล และจึงได้จัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยง ของโรงพยาบาลบ้านด่าน เพื่อให้ บุคลากรในหน่วยงานใช้เป็นกรอบแนวทางในดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและเป็นไปในทิศทาง เดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติราชการ ได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กรและทางราชการ

วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยงโรงพยาบาลบ้านด่าน

๑. เพื่อให้ฝ่ายบริหาร/ฝ่ายปฏิบัติการ เข้าใจหลักการ กระบวนการ/ขั้นตอน การบริหารความเสี่ยงของโรงพยาบาล
๒. เพื่อให้ผู้บริหารมีเครื่องมือในการควบคุม กำกับ การบริหารความเสี่ยงโรงพยาบาล
๓. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีแนวทาง กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน สามารถใช้เป็นเครื่องมือ ในการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๔. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของโรงพยาบาล ซึ่งจะ นำไปสู่การลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับโรงพยาบาล

ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

๑. ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต หรือการกระทำใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่ แน่นนอน และอาจส่งผลกระทบในด้านลบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิด ความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจาก ผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ความเสี่ยง จัดเป็น ๔ ลักษณะ ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผน กลยุทธ์ และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย, เป้าหมายกลยุทธ์, โครงสร้างองค์กร, ภาวะการแข่งขัน, ทรัพยากรและสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร
๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการ ปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอน อันเนื่องมาจากขาดการกำกับดูแลที่ดีหรือขาดการควบคุมภายในที่ดี โดยครอบคลุมถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ/อุปกรณ์/เทคโนโลยีสารสนเทศ/บุคลากรในการปฏิบัติงาน และความปลอดภัย ของทรัพย์สิน
๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทาง การเงิน ความสามารถในการทำกำไรและการรายงานทางการเงิน
๔. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบต่างๆ (Compliance Risk : C) หมายถึง ความเสี่ยงจากการไม่ ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ

๒. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่า เหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็น สาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

๓. เหตุการณ์ (Event)

หมายถึง เหตุหรือกรณีที่เกิดขึ้นจากแหล่งภายในหรือภายนอก ที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หรือการบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร เหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อการดำเนินงาน โดยผลในเชิงลบนั้นถือว่าเป็น “ความเสี่ยง (Risk)” สำหรับผลในเชิงบวกถือเป็นการสร้าง “โอกาส (Opportunity)” ให้กับองค์กร

๔. โอกาส (Opportunity)

หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนบางอย่างที่เกิดขึ้นแล้วมีผลสืบเนื่อง (Consequence) ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

๕. ผลกระทบ (Impact)

หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากผลสืบเนื่อง

๖. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงการวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจาก โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) โอกาสที่จะเกิด ความถี่หรือโอกาส ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ผลกระทบ (Impact) ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมิน โอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

๗. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการ ให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือ ผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยง อาจแบ่งโดยสรุปได้เป็น ๕ แนวทางหลัก ดังนี้

- ๑) การยอมรับ (Take, Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่จนปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่นกรณีที่มีความเสี่ยงในระดับที่ไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการ
- ๒) การลด/ควบคุม (Reduction) หมายถึง เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- ๓) การยกเลิก (Terminate) หรือ หลีกเลี่ยง (Avoid) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิด ความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลด ขนาดของงานหรือกิจกรรมลง
- ๔) การโอนย้าย (Transfer) หรือ แบ่ง (Share) หมายถึง การโอนย้ายหรือแบ่งความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ เช่น การจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน การทำประกันภัย เป็นต้น

๘. การบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กร (Enterprise Risk Management)

หมายถึง การบริหารปัจจัยและการควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยการคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

๙. การควบคุม (Control)

หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งานและทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การยืนยันความถูกต้อง การกระหายอด การแบ่งหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน แบ่งประเภทการควบคุมไว้ ๔ ประเภท คือ

๑) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุม การเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

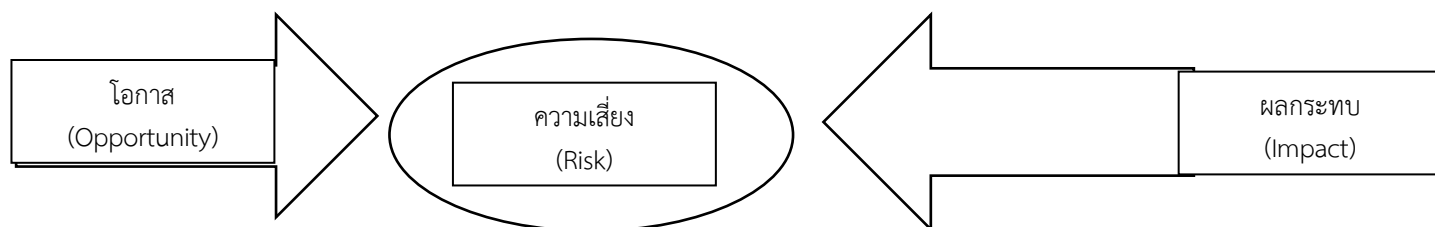
๒) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

๓) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

๔) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิง เพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้ เป็นต้น

องค์ประกอบความเสี่ยง

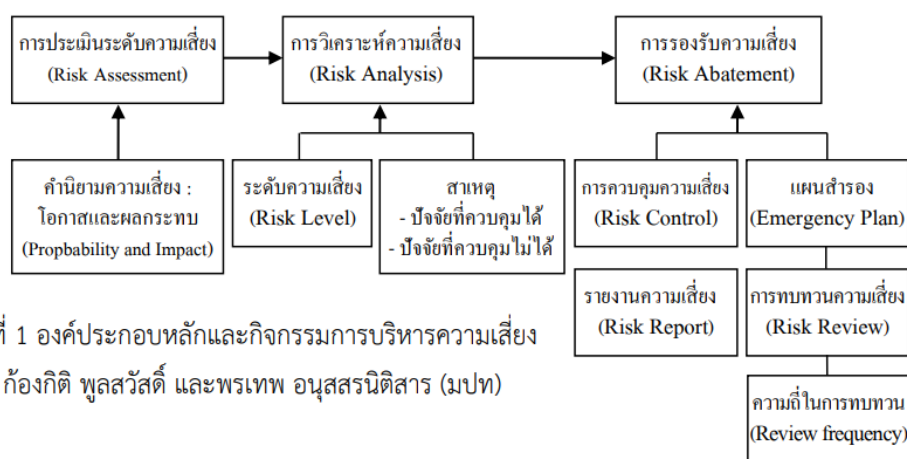
นิยามของความเสี่ยงมี ๒ องค์ประกอบ คือ โอกาส (Opportunity) หรือความเป็นไปไม่ได้ (Possibility/Likelihood) และผลกระทบ (Impact) (Ayyub, ๒๐๐๓)



องค์ประกอบหลักและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่เรียนรู้จากอดีตที่ผ่านมา ควบคู่กับการมีนวัตกรรมขององค์การที่พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง เป็นกิจกรรมหลักสำคัญในกระบวนการบริหารองค์การที่สามารถหาให้ห้องปฏิบัติการธุรกิจ พันธกิจ ภายใต้งบประมาณและทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เมื่อนำความเสี่ยงมาอยู่ภายใต้การบริหาร กิจกรรมหลักในการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องประกอบไปด้วย (Blanchard, ๒๐๐๔)

- ๑) การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Assessment)
- ๒) การวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุความเสี่ยง (Risk Analysis)
- ๓) การรองรับและการควบคุมความเสี่ยง (Risk Abatement)

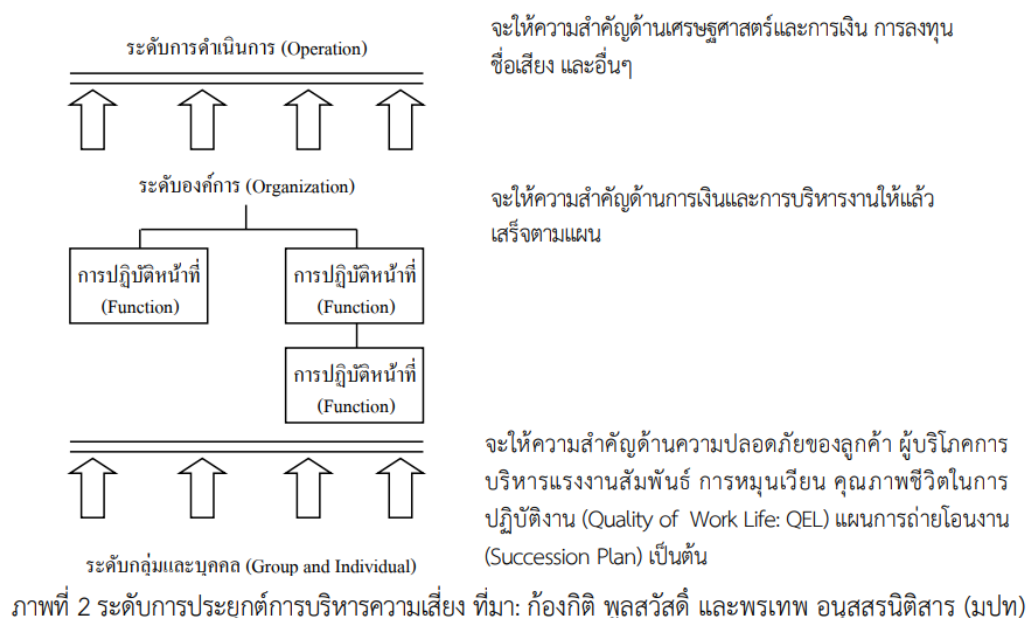


ระดับการบริหารความเสี่ยง

ก้องกิติ พูลสวัสดิ์ และพรเทพ อนุสรณินิสาร (มปท) ได้จำแนกหรือประเภทความเสี่ยงในมิติตามระดับความเสี่ยงออกเป็น ๓ ระดับ คือ

- ๑) ระดับองค์กร (Organization) ความเสี่ยงในระดับองค์กรในองค์การภาครัฐจะมุ่งเน้นความเสี่ยงเชิงนโยบาย (Policy Risk) การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน (Public participation) และการปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอิสระ (Non-profit Organization) ที่ช่วยในการจัดทำนโยบายต่างๆ สามารถทำให้เกิดการยอมรับผลักดันการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับประชาชนและท้องถิ่นอย่างแท้จริง
- ๒) ระดับการดำเนินการ (Operational Risk) ความเสี่ยงในระดับการดำเนินการในองค์การภาครัฐและเอกชนจะเน้นที่การบริหารแผนงาน/โครงการ (Program/Project Risk) ซึ่งมีเครื่องมือในการบริหาร เช่น การหาเส้นทางวิกฤต CMP (Critical Path Method) โดยนำมาเชื่อมโยงกับเทคนิคการทบทวนและการประเมินโครงการที่รู้จักกันดีว่า PERT (Program Evaluation and Review Technique) การจัดทำผังแสดงระยะเวลาของกิจกรรม (Gantt Chart) ของความเสี่ยงในงานประจำ (Routine Work)

๓) ระดับบุคลากร (Individual Risk) ความเสี่ยงในระดับบุคลากรในองค์กรภาครัฐและเอกชนจะให้ความสำคัญกับอุบัติเหตุ (Accident) ความปลอดภัย (Safety) และสุขภาพ (Health) โดยนำหลักการปฏิบัติงาน หรือ Job Scheduling และ Shift Work มาประยุกต์ใช้โดยสรุปการบริหารความเสี่ยงใน ๓ ระดับข้างต้นมีความสัมพันธ์กันในภาพรวม ตามภาพที่ ๒



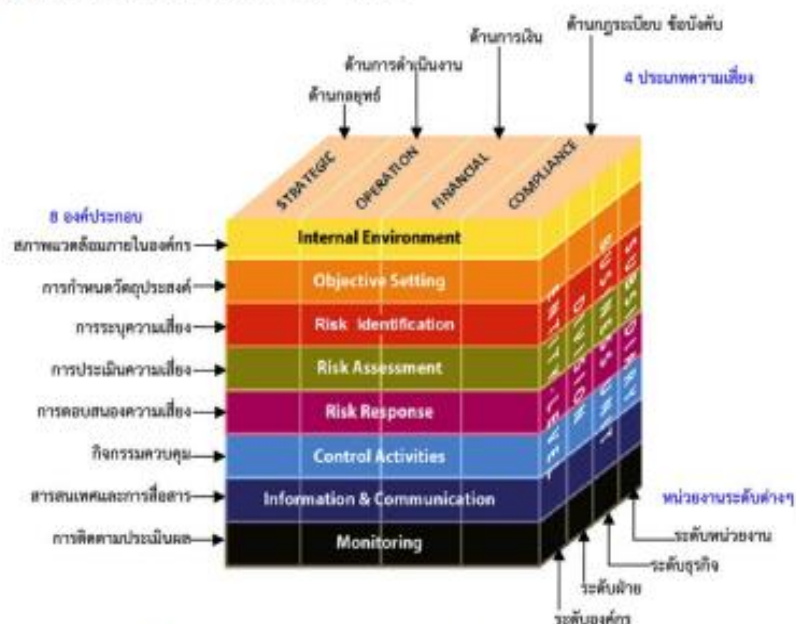
การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO

หลักการสำคัญในการบริหารความเสี่ยง ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของคณะกรรมการ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงและเป็นหลักปฏิบัติที่เป็นสากล ที่มอบหมายให้ไพรวอเตอร์ เฮาส์คูเปอร์เป็นผู้เขียน กรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กร (Enterprise Risk Management) COSO ประกาศใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ERM) ในปี ๒๕๔๗ (๒๐๐๔) โดยพัฒนาจากกรอบการงานควบคุมภายในที่ประกาศใช้ในปี ๒๕๓๗ (๑๙๙๔) โดยเพิ่มแนวคิดหลักการและองค์ประกอบสำคัญ เพื่อให้ตรงความต้องการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานยุคใหม่ในการเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กรและสอดคล้องกับการกำกับดูแลที่ดี และสามารถใช้เป็นเกณฑ์อ้างอิงในการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นสากลตามภาพที่ ๓



ภาพที่ 3 กรอบการควบคุมภายในและกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO

องค์ประกอบของกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO มี 8 ด้าน ที่มีความสัมพันธ์กันสรุปสาระสำคัญของแต่ละองค์ประกอบตามภาพที่ 4 ดังนี้



ภาพที่ 4 แผนภาพแสดงการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

๓. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรและเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เช่น นโยบาย การบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงานการเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้นๆ และเพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณา กำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับของความเสียหายแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ด้วยวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน

๖. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

๘. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันให้การบริหารความเสี่ยงสำเร็จเครื่องมือทางการบริหารที่สร้างความเชื่อมั่น ช่วยป้องกันความเสียหายและลดความผิดพลาดในการบริหารงาน เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารจะต้องสร้างกระบวนการ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการบ่งชี้ การประเมิน การจัดการ และการรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องโดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ ปัจจัยสำคัญ ๘ ประการ ที่ช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จมีดังนี้

๑. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนาธรรมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญ สนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยง มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้

๒. การใช้คำให้เกิดความเข้าใจแบบเดียวกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้ ประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีการจัดการ ความเสี่ยงที่เหมาะสมองค์กรจะต้องมีการจัดทำกรอบบริหารความเสี่ยง และนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ องค์กร ที่มีคำอธิบายองค์ประกอบอย่างชัดเจนทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนใช้ภาษาความเสี่ยงในแนวทาง เดียวกัน มีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

๓. การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ องค์กรที่สามารถนำ กระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

๔. กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การนำเอากระบวนการและระบบบริหารแบบใหม่มาใช้ องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง การ พัฒนาการบริหารความเสี่ยงก็เช่นเดียวกัน ที่ต้องมีการชี้แจงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบถึงการ เปลี่ยนแปลงของผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

๕. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการสื่อสารจะเน้นให้ เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึง ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและ นำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง โดยควรได้รับการสนับสนุนทั้งจากและในทางปฏิบัติจาก ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและคณะกรรมการขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนั้นเพื่อให้มั่นใจว่า

- ผู้บริหารได้รับข้อมูลความเสี่ยงอย่างถูกต้องและทันเวลา
- ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ ตามการเปลี่ยนแปลง และความเสี่ยงใหม่
- มีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารองค์กร และจัดการความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีโอกาสนในการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ได้มากที่สุด

๖. การวัดผลการบริหารความเสี่ยงการวัดผลการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย ๒ รูปแบบ ดังนี้

- การวัดความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จจะช่วยให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- การวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงโดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับองค์กรฝ่ายงานหรือของแต่ละบุคคล การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานนี้อาจปฏิบัติร่วมกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล

๗. การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล

คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กรต้องได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยงและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยงและสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง การฝึกอบรมในองค์กรควรต้องคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้

- การแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง
- ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในองค์กรพนักงานใหม่

ทุกคนควรได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้มีความเข้าใจในความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน ระบบการประเมินผลการดำเนินงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการส่งเสริมความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล โดยความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงควรกำหนดรวมอยู่ในงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบและในคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) การประเมินผลการดำเนินงานส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยมีประเด็นที่ควรประเมินดังต่อไปนี้

- ความรับผิดชอบและการสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกรอบการบริหารความเสี่ยงที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กร
- การวัดระดับความเสี่ยงที่บุคคลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการมีประสิทธิภาพเพียงใด

๘. การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงานและสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยง
- ความชัดเจนและความสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงโรงพยาบาลบ้านด่าน

โรงพยาบาลบ้านด่าน

วิสัยทัศน์ : โรงพยาบาลคุณภาพ มุ่งพัฒนาภาคีเครือข่าย เพื่อสุขภาวะที่ดีของชุมชน

พันธกิจ : ๑.ให้บริการดูแลแบบองค์รวมตามมาตรฐานวิชาชีพ

๒.พัฒนาคุณภาพบริการและสถานพยาบาลให้ได้มาตรฐาน

๓.สร้างเสริมสุขภาพชุมชน โดยการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย

ค่านิยม : มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีจิตบริการ พัฒนางานต่อเนื่อง

แผนยุทธศาสตร์ปีงบประมาณ ๒๕๖๓ – ๒๕๖๘

๑.พัฒนาระบบบริการสุขภาพและส่งมอบบริการที่ดีให้แก่ผู้ใช้บริการ

- ส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพที่ดี
- ส่งเสริมระบบงานสำคัญในการจัดการบริการสุขภาพทางคลินิก
- สนับสนุนนโยบายความปลอดภัยของผู้ป่วย

๒.บริหารจัดการให้มีสมรรถนะมุ่งสู่โรงพยาบาลคุณภาพ

- พัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลตามมาตรฐาน HA
- ส่งเสริมการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
- พัฒนาการบริหารงานให้บรรลุตามภารกิจองค์กร
- พัฒนาระบบบริหารและจัดการความเสี่ยง โดยมุ่งเน้นกระตุ้นการรายงานและทบทวนอุบัติการณ์
- พัฒนาระบบบริการสุขภาพให้ได้รับการรับรองตามมาตรฐาน
- พัฒนาระบบบริการสุขภาพแบบบูรณาการและต่อเนื่อง
- พัฒนาระบบการนิเทศติดตามผลการดำเนินงานด้วยระบบสารสนเทศและอื่นๆ
- ระบบการเงินการคลังมั่นคง
- พัฒนาระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานโรงพยาบาลGREEN&CLEAN Hospital
- พัฒนาสิ่งแวดล้อมในโรงพยาบาล EMS (Environment Modernization and smart Service)
- พัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลและเพิ่มประสิทธิภาพในการบันทึกข้อมูลให้ถูกต้องครบถ้วนทันเวลาและส่งออกอย่างมีประสิทธิภาพ
- เพิ่มประสิทธิภาพการเรียกเก็บเงินค่ารักษาพยาบาลตามสิทธิ
- พัฒนาศักยภาพบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและส่งเสริมการนำไปใช้อย่างถูกต้อง
- ส่งเสริมบุคลากรให้ทำงานอย่างมีความสุข
- เสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

- ส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากร

๓.บริหารความร่วมมือด้านสุขภาพกับภาคีเครือข่าย

- ส่งเสริมให้มีการจัดบริการสาธารณะเพื่อการเข้าถึงบริการสุขภาพ
- สนับสนุนเครือข่ายสุขภาพให้มีส่วนร่วม
- สร้างกลไกขับเคลื่อนที่เชื่อมโยงระบบบริการปฐมภูมิกับชุมชนและท้องถิ่นอย่างมีคุณภาพ
- ส่งเสริมให้มีการจัดบริการสาธารณะเพื่อการเข้าถึงบริการสุขภาพ
- ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการสุขภาพ
- สนับสนุนเครือข่ายสุขภาพให้มีส่วนร่วม
- ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนางานนวัตกรรมด้านสุขภาพ
- พัฒนาระบบการส่งเสริมสุขภาพดูแลผู้สูงอายุระยะยาว (Long Term Care) ของตำบลให้ได้ตามเกณฑ์กำหนด
- จัดตั้งคณะกรรมการบริการจัดการดูแลผู้สูงอายุที่มีภาวะพึ่งพิงในชุมชน หรือคณะกรรมการกองทุนตำบล
- พัฒนาระบบการคัดกรองโรคให้มีประสิทธิภาพ
- การสร้างเสริมสุขภาพในชุมชน
- การสร้างภูมิคุ้มกันโรคในสถานการณ์การเกิดโรคอุบัติใหม่

เป้าประสงค์(Goal)

- ๑.ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพปลอดภัย ได้มาตรฐานวิชาชีพ
- ๒.ระบบการรักษาพยาบาลและการฟื้นฟูสุขภาพมีประสิทธิภาพ
- ๓.สามารถเข้าถึงบริการได้ครอบคลุมทุกคน
- ๔.ลดความแออัดของบริการ
- ๕.โรงพยาบาลผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐาน
- ๖.มีโครงสร้างกายภาพและสิ่งแวดล้อมที่ได้มาตรฐาน
- ๗.ผู้รับบริการพึงพอใจ
- ๘.บุคลากรสุขภาพดีและมีความสุขในการทำงาน
- ๙.ภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วมในการจัดระบบสุขภาพ
- ๑๐.ชุมชนมีส่วนร่วมการดูแลผู้ป่วย

ตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามที่ กระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ประกอบกับแผนยุทธศาสตร์โรงพยาบาลด้านพัฒนาระบบบริหารและจัดการ ความเสี่ยงโดยมุ่งเน้นกระตุนการรายงานและทบทวนอุบัติการณ์ นั้น

โรงพยาบาลบ้านดำนได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงโรงพยาบาลบ้านดำน (คำสั่งโรงพยาบาลบ้านดำน ที่ ๘๕/๒๕๖๖) โดยมีหน้าที่

๑. กำหนดนโยบาย จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในโรงพยาบาลบ้านดำน
๒. ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ส่งเสริมให้มีการค้นหาและป้องกันความเสี่ยง วิเคราะห์ปัญหาจัดระบบการรายงานอุบัติการณ์ในโรงพยาบาล ทบทวนความคิดเห็น/ คำร้องเรียนของ ผู้รับบริการ
๓. ควบคุมกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินงานในการจัดการบริหารความเสี่ยงในโรงพยาบาล จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๔. ประเมินปัญหา และสถานการณ์ ที่อาจจะก่อให้เกิดการฟ้องร้องที่จะเกิดความเสียหายแก่ ผู้รับบริการและสถานบริการได้ พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. ประสานเพื่อลดความไม่พอใจ และเจรจาต่อรอง เพื่อลดความรุนแรงของผู้รับบริการทั้ง ภายนอกและภายในโรงพยาบาล
๖. โกล่เกลี่ยประนีประนอม/แก้ไขปัญหา/คลี่คลายสถานการณ์ในขอบเขตที่สามารถดำเนินการได้
๗. ร่วมกับคณะกรรมการ/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กำหนดแนวทางในการดำเนินการโกล่เกลี่ย ป้องกันการเกิดกรณีพิพาทในโรงพยาบาล

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

โรงพยาบาลบ้านดำน ได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความ เหมาะสม สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์และภารกิจของโรงพยาบาล

- ๑) พัฒนาระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของโรงพยาบาล อย่างเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร และให้นำระบบความเสี่ยงไปปฏิบัติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร และเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ
- ๒) การบริหารความเสี่ยงจะต้องครอบคลุมทุกระดับ และทุกหน่วยงานโดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งที่มีสาเหตุ จากปัจจัยภายใน และภายนอก สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล และหลักความปลอดภัยของผู้ป่วยและบุคลากร ทางการแพทย์(๒P Safety)ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
- ๓) ผลักดันให้มีการนำระบบเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหาร ความเสี่ยง ของโรงพยาบาล
- ๔) ควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจังต่อเนื่อง และดำเนินการติดตาม ประเมินผล และ ทบทวนการบริหารความเสี่ยงของโรงพยาบาล

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

- ๑) เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่น่าจะมีผลกระทบกับวัตถุประสงค์การดำเนินงานและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แล้วพิจารณาหาแนวทางในการป้องกัน หรือจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน หรือดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้
- ๒) เพื่อให้โรงพยาบาลลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้
- ๓) เพื่อให้โรงพยาบาลมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายภารกิจหลักตามกฎหมาย เป้าประสงค์และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี
- ๔) เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มารับบริการว่าโรงพยาบาลมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามมาตรฐาน

การบริหารความเสี่ยงโรงพยาบาลบ้านด่าน

๑. การระบุความเสี่ยง (Event Identification)ในการระบุความเสี่ยงต้องเข้าใจกับความหมายของความเสี่ยง (Risk) และปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)

๑.๑ ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และอาจส่งผลกระทบในด้านลบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ทั้งในระดับองค์กร และระดับหน่วยงาน และโครงการ/กิจกรรม ได้จำแนกความเสี่ยงออกเป็น ๔ ลักษณะ ดังนี้

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมที่เกิดจากเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย, เป้าหมายกลยุทธ์, โครงสร้างองค์กร, ภาวะการแข่งขัน, ทรัพยากรและสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอน อันเนื่องมาจากขาดการกำกับดูแลที่ดีหรือขาดการควบคุมภายในที่ดี โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ/อุปกรณ์/เทคโนโลยีสารสนเทศ/บุคลากรในการปฏิบัติงาน และความปลอดภัยของทรัพย์สิน ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน ความสามารถในการทำกำไรและการรายงานทางการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือ เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ (Compliance Risk : C) หมายถึง ความ

เสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ เป็นความเสี่ยงเนื่องจาก ความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรม สัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

๑.๒ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหามาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้ สาเหตุของความเสี่ยงแบ่งได้ ๒ ด้าน ดังนี้

๑. ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกหน่วยงานที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ เป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานและควรติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือเพื่อลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างปัจจัยภายนอก เช่น

- ๑) ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Natural Environment) การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว คลื่นยักษ์สึนามิ โรคระบาด ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สินแหล่งวัตถุดิบ แรงงาน
- ๒) ภาวะเศรษฐกิจ (Economic) ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน สกุลเงิน และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของราคา แหล่งเงินทุน ภาวะการแข่งขัน
- ๓) การเมือง (Political) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบและเหตุการณ์ที่เปิด หรือจำกัดโอกาสเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี
- ๔) สังคม (Social) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่ โครงสร้างครอบครัว มาตรฐานและรสนิยมของสังคม การก่อการร้าย
- ๕) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technological) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น อีคอมเมิร์ซ ซึ่งมีผลต่อการใช้สารสนเทศในการบริหาร การลดโครงสร้างต้นทุน หรือความต้องการด้านเทคโนโลยี

๒. ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในหน่วยงาน ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์การ ระเบียบข้อบังคับภายในและการปฏิบัติงานเช่น

- ๑) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความต้องการเงินทุนเพื่อขยายหรือรักษาโครงสร้างพื้นฐาน การลดเวลาที่เครื่องจักรเสีย และการเพิ่มความพึงพอใจผู้รับบริการ
- ๒) พนักงาน (Personal) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับอุบัติเหตุ การทุจริต การหมดอายุสัญญาจ้าง การสูญเสียบุคลากรสำคัญ ที่ส่งผลต่อความเสียหายทางการเงิน และชื่อเสียง และการหยุดผลิตหรือบริการ
- ๓) กระบวนการ (Process) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานสำคัญ การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ ความผิดพลาดในกระบวนการ การส่งมอบสินค้า การควบคุมที่ไม่เพียงพอ ที่ส่งผลต่อความไม่มีประสิทธิภาพ ความไม่พอใจของผู้รับบริการ การเสียส่วนแบ่งการตลาด และการเสียชื่อเสียง
- ๔) เทคโนโลยี (Technology) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับระบบไอทีและสารสนเทศภายในองค์กร ความถูกต้องครบถ้วนของสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัย การทุจริตการเลือกระบบที่ใช้การพัฒนาและบำรุงรักษา การหยุดชะงักของระบบ และความสามารถปฏิบัติงานต่อเนื่อง

๑.๓ การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับโครง/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ที่อาจมีผลต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึง

๑) สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ
๒) สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เช่นรูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ระเบียบข้อบังคับภายใน

วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธีอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

- ๑) การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
- ๒) การระบุความเสี่ยงโดยใช้ checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร
- ๓) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “What-if”
- ๔) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ
- ๕) การระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

- หลักประสิทธิผล (Effectiveness)
- หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)
- หลักการมีส่วนร่วม (Participation)
- หลักความโปร่งใส (Transparency)
- หลักการตอบสนอง (Responsiveness)
- หลักการรับผิดชอบ (Accountability)
- หลักนิติธรรม (Rule of Law)
- หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)
- หลักความเสมอภาค (Equity)
- หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิด และผลกระทบของความเสี่ยงต่างๆ โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ดังนี้

๒.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

๒.๑.๑ ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood)กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เจริงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
๔	สูง	๑-๖ เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง
๒	น้อย	๒-๔ ปีต่อครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เจริงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสดเกิดขึ้นเป็นประจำ
๔	สูง	มีโอกาสดเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
๓	ปานกลาง	มีโอกาสดเกิดขึ้นบางครั้ง
๒	น้อย	มีโอกาสดเกิดขึ้นน้อยครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสดเกิดขึ้นยาก

เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood : L)

รหัส	ระดับคะแนน				
	๑	๒	๓	๔	๕
	โอกาสเกิดขึ้นน้อยมากหรือไม่น่าจะเกิดขึ้น	โอกาสเกิดขึ้นน้อยหรืออาจเกิดขึ้นได้	โอกาสเกิดขึ้นปานกลางหรือเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น	โอกาสเกิดขึ้นสูงหรือเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นสูง	โอกาสเกิดขึ้นสูงมากหรือมีความแน่นอน ที่จะเกิดขึ้น
Y๑	เป็นไปได้ทางทฤษฎีแต่ไม่น่าจะเกิดขึ้น	อาจเกิดขึ้น ๑ ครั้ง ทุกๆ ๕-๑๐ ปี /เคยเกิดขึ้นแล้ว ในช่วงเวลา ๕-๑๐ ปีที่ผ่านมา	อาจเกิดขึ้น ๑ ครั้ง ทุกๆ ๔-๕ ปี /เคยเกิดขึ้นแล้ว ในช่วงเวลา ๔-๕ ปีที่ผ่านมา	อาจเกิดขึ้น ๑ ครั้ง ทุกๆ ๒-๓ ปี /เคยเกิดขึ้นแล้ว ในช่วงเวลา ๒-๓ ปีที่ผ่านมา	ปัจจุบันกำลังเกิดขึ้น /อาจเกิดขึ้นภายในปีนี้ /เคยเกิดขึ้นเมื่อปีที่แล้ว
Y๒	ไม่น่าจะเกิดในปีนี้ หรือมีความน่าจะเป็นน้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒๐ %	ความน่าจะเป็นมากกว่า ๒๐-๔๐ %	อาจเกิดขึ้นในปีนี้ โดยขึ้นอยู่กับปัจจัย หรือความน่าจะเป็นมากกว่า ๔๐-๖๐ %	อาจเกิดขึ้นในปีนี้ หรือมีความน่าจะเป็นมากกว่า ๖๐ -๘๐ %	น่าจะเกิดขึ้นในปีนี้ หรือ มีความน่าจะเป็นมากกว่า ๘๐ % ขึ้นไป
Y๓	ไม่เคยเกิดขึ้นเลยในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมา	เกิดขึ้นในช่วงตั้งแต่ ๕-๑๐ ปีครั้ง	เกิดขึ้น ๔-๕ ปี ครั้ง	เกิดขึ้น ๒-๓ ปี ครั้ง	เกิดขึ้นทุกปี

๒.๑.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ระดับ ดังนี้

๒.๑.๒.๑ กรณีความรุนแรงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๑๐ ล้านบาทขึ้นไป
๔	สูง	๒.๕ แสนบาท – ๑๐ ล้านบาท
๓	ปานกลาง	๕๐,๐๐๐ – ๒.๕ แสนบาท
๒	น้อย	๑๐,๐๐๐ – ๕๐,๐๐๐ บาท
๑	น้อยมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท

๒.๑.๒.๒ กรณีเป็นความรุนแรงที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) คุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
๕	รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
๔	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
๓	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
๒	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
๑	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

๒.๑.๒.๓ กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านกลยุทธ์

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (ต่อเป้าหมายขององค์กร)		
ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูงมาก
๔	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูง
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับปานกลาง
๒	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับน้อย
๑	น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรเลย

๒.๑.๒.๔ กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการดำเนินงาน (ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (ต่อระบบสารสนเทศ)		
ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบIT ที่สำคัญทั้งหมด และเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลต่างๆ
๔	สูง	มีเกิดปัญหากับระบบIT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน
๓	ปานกลาง	ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก
๒	น้อย	เกิดเหตุที่แก้ไขได้
๑	น้อยมาก	เกิดเหตุที่ไม่มีความสำคัญ

๒.๑.๒.๕ กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน (บุคลากร)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (ต่อบุคลากร)		
ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ถูกเลิกจ้างหรือออกจากงานเนื่องจากเป็นอันตรายต่อร่างกายและชีวิตผู้อื่นโดยตรง
๔	สูง	ถูกลงโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน
๓	ปานกลาง	ถูกทำทัณฑ์บน ความรุนแรงส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของผู้อื่นและสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม
๒	น้อย	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง
๑	น้อยมาก	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนานๆ ครั้ง

๒.๑.๒.๖ กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน (กระบวนการ)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (ต่อการดำเนินงาน)		
ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงมาก เช่น หยุดดำเนินการมากกว่า ๑ เดือน
๔	สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรง เช่น หยุดดำเนินการ ๑ เดือน
๓	ปานกลาง	มีการชะงักงันอย่างมีนัยสำคัญของกระบวนการและการดำเนินงาน
๒	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงาน
๑	น้อยมาก	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงาน

เกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact: I)

หลักเกณฑ์การวัดผลกระทบ ออกเป็น ๗ ด้าน คือ

๑. ผลกระทบด้านการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals)
๒. ผลกระทบด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียงและความเชื่อมั่นองค์กร (Image and Reputation)
๓. ผลกระทบด้านกฎ ระเบียบข้อบังคับ (Compliance)
๔. ผลกระทบด้านกระบวนการและการปฏิบัติการ (Process and Operation)
๕. ผลกระทบด้านผู้ให้บริการ (Customers)
๖. ผลกระทบด้านบุคลากร (People)
๗. ผลกระทบด้านการเงิน (Financial)

CODE	เกณฑ์ในการประเมิน (Criteria)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)				
		๑	๒	๓	๔	๕
		ผลกระทบรุนแรงน้อยมาก (ความสำคัญน้อยที่สุด)	ผลกระทบรุนแรงน้อย (ความสำคัญน้อย)	ผลกระทบรุนแรงปานกลาง (ความสำคัญปานกลาง)	ผลกระทบรุนแรงสูง (ความสำคัญมาก)	ผลกระทบรุนแรงสูงมาก (ความสำคัญมากที่สุด)
๑.ผลกระทบด้านการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals)						
X๑	สูญเสียความสำเร็จ	ไม่มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของ รพ.(ค่าเฉลี่ยของ Corp.KPI ของปีล่าสุดมีค่าระดับ= ๕)	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของ รพ. (ค่าเฉลี่ยของ Corp.KPI ของปีล่าสุดมีค่าระดับ >๔.๕-๔.๙)	มีผลกระทบปานกลางต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของ รพ. แต่มีแนวทางในทางแก้ไขที่สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว (ค่าเฉลี่ยของ Corp.KPI ของปีล่าสุดมีค่าระดับ >๔-๔.๕)	ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของ รพ. และไม่มีความแก้ไขในระยะสั้นถึงปานกลาง (ค่าเฉลี่ยของ Corp.KPI ของปีล่าสุดมีค่าระดับ >-๓.๕-๔)	ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของ รพ.และอาจเป็นอุปสรรคต่อการดำรงอยู่ของรพ.และผู้บริหารระดับสูง (ค่าเฉลี่ยของ Corp.KPI ของปีล่าสุดมีค่าระดับ <๓.๕)
X๒	เป้าหมายคลาดเคลื่อนไปจากแผนกดำเนินงานประจำปีงบประมาณ	ไม่เกิน ๕%	ระหว่าง ๕% แต่ไม่เกิน ๑๐%	ระหว่าง ๑๐% แต่ไม่เกิน ๑๕%	ระหว่าง ๑๕% แต่ไม่เกิน ๒๐%	ตั้งแต่ ๒๐% ขึ้นไป)

CODE	เกณฑ์ในการประเมิน (Criteria)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)				
		๑	๒	๓	๔	๕
		ผลกระทบรุนแรงน้อยมาก (ความสำคัญน้อยที่สุด)	ผลกระทบรุนแรงน้อย (ความสำคัญน้อย)	ผลกระทบรุนแรงปานกลาง (ความสำคัญปานกลาง)	ผลกระทบรุนแรงสูง (ความสำคัญมาก)	ผลกระทบรุนแรงสูงมาก (ความสำคัญมากที่สุด)
๒. ผลกระทบด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียงและความเชื่อมั่นองค์กร (Image and Reputation)						
X๓	การเผยแพร่ข่าว	ไม่มีการเผยแพร่ข่าวหรือ มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัดเฉพาะกลุ่ม แต่ไม่มีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของรพ.	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัดและมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรบ้างเล็กน้อย (๑วัน)	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างสำหรับสื่อภายในประเทศ เป็นช่วงระยะสั้น และมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรในระดับปานกลาง (๒ วันติดต่อ)	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างสำหรับสื่อภายในประเทศ และมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูง (๓ วันติดต่อ)	มีการพาดหัวข่าวทั้งจากสื่อภายในและต่างประเทศ และมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูงมาก
X๔	การสำรวจความพึงพอใจหรือความคิดเห็นจากทุกภาคส่วนโดยรวม	มีความพึงพอใจ ๙๕ % -๑๐๐ %	มีความพึงพอใจ ๙๐% -๙๕ %	มีความพึงพอใจ ๘๕ % -๙๐ %	มีความพึงพอใจ ๘๐ % -๘๕%	มีความพึงพอใจน้อยกว่า๘๐ %

CODE	เกณฑ์ในการประเมิน (Criteria)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)				
		๑	๒	๓	๔	๕
		ผลกระทบรุนแรงน้อยมาก (ความสำคัญน้อยที่สุด)	ผลกระทบรุนแรงน้อย (ความสำคัญน้อย)	ผลกระทบรุนแรงปานกลาง (ความสำคัญปานกลาง)	ผลกระทบรุนแรงสูง (ความสำคัญมาก)	ผลกระทบรุนแรงสูงมาก (ความสำคัญมากที่สุด)
๓. ผลกระทบด้านกฎ ระเบียบข้อบังคับ (Compliance)						
X๕	การละเมิดกฎระเบียบ	มีการละเมิดกฎระเบียบเล็กน้อยที่ไม่ส่งผลกระทบที่สำคัญ	มีการละเมิดกฎระเบียบเล็กน้อยที่สามารถแก้ไขได้	มีการละเมิดกฎระเบียบอย่างมีนัยสำคัญแต่สามารถแก้ไขได้	มีการละเมิดกฎระเบียบอย่างมากและไม่สามารถแก้ไขได้	มีการละเมิดกฎระเบียบอย่างรุนแรงซึ่งส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของ รพ.
X๖	การฟ้องคดีเกี่ยวกับการออกระเบียบประกาศ คำสั่ง	ในรอบ ๔ ปีไม่มีคดีที่ศาลรับฟ้องที่เกิดขึ้นใหม่	ในรอบ ๓ ปีไม่มีคดีที่ศาลรับฟ้องที่เกิดขึ้นใหม่หรือจำนวนคดีที่ศาลรับฟ้องมีแนวโน้มคงที่	ในรอบ ๓ ปีมีคดีที่ศาลรับฟ้องแต่มีแนวโน้มที่ลดลงมาก	ในรอบ ๓ ปีมีคดีที่อยู่ระหว่างการพิจารณาของศาล มีแนวโน้มของจำนวนคดีเพิ่มขึ้น	ในรอบ ๓ ปีที่ผ่านมา มีคดีที่ ศาล ศาลมี คำสั่ง/คำพิพากษาแล้วให้ รพ. แพ้คดี และส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของ รพ.

CODE	เกณฑ์ในการประเมิน (Criteria)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)				
		๑	๒	๓	๔	๕
		ผลกระทบรุนแรงน้อยมาก (ความสำคัญน้อยที่สุด)	ผลกระทบรุนแรงน้อย (ความสำคัญน้อย)	ผลกระทบรุนแรงปานกลาง (ความสำคัญปานกลาง)	ผลกระทบรุนแรงสูง (ความสำคัญมาก)	ผลกระทบรุนแรงสูงมาก (ความสำคัญมากที่สุด)
๔. ผลกระทบด้านกระบวนการและการปฏิบัติการ (Process and Operation)						
X๗	การชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงาน	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงานของ รพ. ทรัพยากรเสียหาย น้อยมากหรือไม่เสียหายเลย	ผลกระทบต่อกระบวนการเล็กน้อย ทรัพยากรเสียหาย ปานกลาง และหรือ สามารถดำเนินการกระบวนการต่อไปได้	มีผลกระทบต่อกระบวนการปานกลาง ทรัพยากรเสียหายมากและต้องหยุดกระบวนการในบางส่วน	มีผลกระทบต่อกระบวนการอย่างรุนแรง/ แผนงาทรัพยากรเสียหายและต้องหยุดการดำเนินงานบางส่วน ทรัพยากรเสียหายมาก และหรือต้องหยุดกระบวนการทั้งหมดเป็นระยะเวลา ๑ วัน	หยุดการดำเนินงานของ รพ. ทรัพยากรเสียหายมากและหรือต้องหยุดกระบวนการทั้งหมดเป็นระยะเวลา มากกว่า ๑ วันขึ้นไป
X๘	การร้องเรียนต่อกระบวนการ การปฏิบัติงาน	ไม่มีการเผยแพร่ข่าวเชิงลบ แต่มีการร้องเรียนผ่านหน่วยงานต่างๆ โดยตรงหรือ CallCenter เล็กน้อย	ไม่มีการเผยแพร่ข่าวเชิงลบ แต่มีการร้องเรียนผ่านหน่วยงานรัฐ	ทำให้เกิดความไม่พอใจจากสาธารณะ เช่น การเขียนบทความวิจารณ์	ทำให้เกิดความไม่พอใจอย่างมาก จากสาธารณะ เช่น การแสดงความคิดเห็น คัดค้านผ่านสื่อต่างๆ	ทำให้เกิดการต่อต้านอย่างรุนแรงจากสาธารณะ เช่น การประท้วงอย่างกว้างขวาง

CODE	เกณฑ์ในการประเมิน (Criteria)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)				
		๑	๒	๓	๔	๕
		ผลกระทบรุนแรงน้อยมาก (ความสำคัญน้อยที่สุด)	ผลกระทบรุนแรงน้อย (ความสำคัญน้อย)	ผลกระทบรุนแรงปานกลาง (ความสำคัญปานกลาง)	ผลกระทบรุนแรงสูง (ความสำคัญมาก)	ผลกระทบรุนแรงสูงมาก (ความสำคัญมากที่สุด)
๕. ผลกระทบด้านผู้ใช้บริการ (Customers)						
X๙	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (Perceived Service Quality Gap)	Gap มากกว่า ๑	Gap = ๑	Gap = .๙๑- .๙๙	Gap= .๘๖- .๙๐	Gap น้อยกว่า.๘๕
๖. ผลกระทบด้านบุคลากร (People)						
X๑๐	ความปลอดภัยของบุคลากร	ไม่มีการบาดเจ็บเพียงแต่เกิดความรำคาญ	มีกาบาดเจ็บเล็กน้อยในระดับปฐมพยาบาลจากกาปฏิบัติงาน	มีการบาดเจ็บที่ต้องได้รับการรักษาจากการปฏิบัติงาน	มีการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยรุนแรงจากการปฏิบัติงาน	ทุพพลภาพหรือเสียชีวิตจากการปฏิบัติงาน
X๑๑	การเสียขวัญและกำลังใจในการทำงาน	ทำให้เกิดการตั้งข้อสังเกตกับผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไป	ทำให้เกิดการเสียขวัญกำลังใจในการทำงานกับบางส่วนและระยะสั้น	ทำให้เกิดการเสียขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างกว้างขวาง	เกิดการประท้วง	เกิดการนัดหยุดงาน
X๑๒	ระดับคะแนนความผูกพันต่อองค์กร	Employee Engagement Score เท่ากับ ๕	Employee Engagement Score เท่ากับ ๔.๕- ๔.๙	Employee Engagement Score เท่ากับ ๔.๐- ๔.๔	Employee Engagement Score เท่ากับ ๓.๕- ๓.๙	Employee Engagement Score น้อยกว่า ๓.๕

CODE	เกณฑ์ในการประเมิน (Criteria)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)				
		๑	๒	๓	๔	๕
		ผลกระทบรุนแรงน้อยมาก (ความสำคัญน้อยที่สุด)	ผลกระทบรุนแรงน้อย (ความสำคัญน้อย)	ผลกระทบรุนแรงปานกลาง (ความสำคัญปานกลาง)	ผลกระทบรุนแรงสูง (ความสำคัญมาก)	ผลกระทบรุนแรงสูงมาก (ความสำคัญมากที่สุด)
๗. ผลกระทบด้านการเงิน (Financial)						
X๑๓	ผลกระทบกับสภาพคล่อง	ไม่มีผลกระทบกับสภาพคล่องของ รพ. ทั้งในปัจจุบันและอนาคต	มีผลกระทบกับสภาพคล่องของทั้ง รพ. บ้าง แต่ไม่รุนแรง	มีผลกระทบกับสภาพคล่องของสายงานบ้าง แต่ไม่รุนแรง	แนวโน้มรายได้ไม่เพียงพอต่อกิจกรรมการดำเนินงานทางยุทธศาสตร์ ซึ่งมีผลกระทบกับความสำเร็จต่อเป้าประสงค์ที่กำหนด	แนวโน้มรายได้ไม่เพียงพอต่อกิจกรรมการจ่ายที่ผูกพันซึ่งมีผลกระทบกับสภาพคล่องของ รพ. อย่างรุนแรง
X๑๔	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี และร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน ไม่ต่ำกว่า ๑๐๐ %	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี และร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน ไม่ต่ำกว่า ๙๕-๙๙ %	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี และร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน ไม่ต่ำกว่า ๙๐-๙๔ %	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี และร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน ไม่ต่ำกว่า ๘๕-๙๙ %	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี และร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน ต่ำกว่า ๘๕ %

๒.๑.๓ ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)แสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ

(Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส X ผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยง กำหนดเกณฑ์ไว้ ๔ ระดับ ได้แก่

๑. ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extremely Risk : E) ๑๕ - ๒๕ คะแนน

๒. ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk : H) ๙ - ๑๔ คะแนน

๓. ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk : M) ๔ - ๘ คะแนน

๔. ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low Risk : L) ๑ - ๓ คะแนน

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนด แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary)

โดยระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood x Impact) ซึ่งจัดแบ่งเป็น ๔ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น ๔ ส่วน (๔ Quadrant) ใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

๑) ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑-๓ คะแนน ยอมรับความเสี่ยงกำหนดเป็นสีเขียว

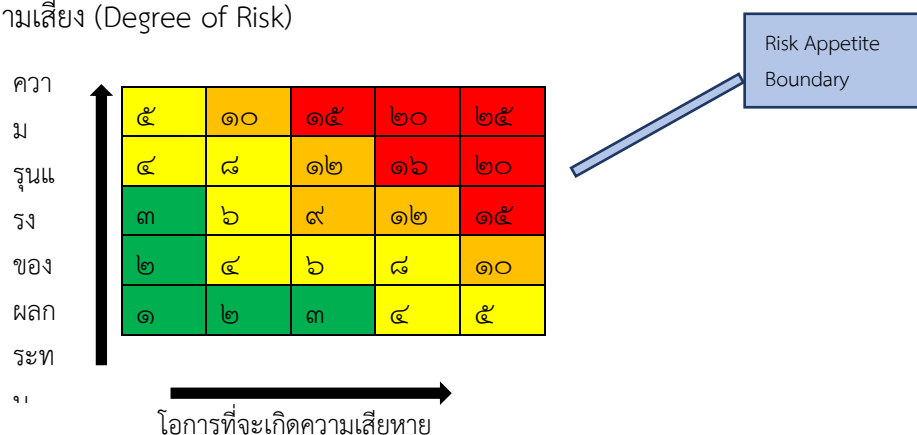
๒) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง ๔-๘ คะแนน ยอมรับความเสี่ยงแต่มีแผน

ควบคุมความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเหลือง

๓) ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง ๙-๑๔ คะแนน มีแผนลดความเสี่ยงกำหนดเป็นสีส้ม

๔) ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๕-๒๕ คะแนนมีแผนลดและประเมินซ้ำ หรือถ้ายังโอ้นความเสี่ยง กำหนดเป็นสีแดง

ตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)



ตาราง Risk Matrix แสดงระดับความเสี่ยง (เป็นค่าคะแนนระหว่างโอกาส x ผลกระทบ)

๒.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึง ระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

(ตัวอย่าง)

ประเด็นยุทธศาสตร์: สร้างเสริมพฤติกรรมสุขภาพที่ดีของประชาชนโดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โครงการ: การจัดระบบบริการสุขภาพเชิงรุก เพื่อป้องกันโรคเบาหวานและความดันโลหิตสูง วัตถุประสงค์โครงการ: เพื่อลดอัตราผู้ป่วยเบาหวานและความดันโลหิตสูง					
ขั้นตอนหลัก	วัตถุประสงค์ ขั้นตอน	ความเสียหายที่ อาจเกิดขึ้น	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง	
				โอกาส	ผลกระทบ
๑.จัดซื้อจัดจ้าง (เครื่องวัดระดับ น้ำตาลและ เครื่องวัด ความดันโลหิต)	๑.เพื่อให้ได้ เครื่องวัดระดับ น้ำตาลและ เครื่องวัด ความดันโลหิตมี คุณภาพ เพียงพอและ เหมาะสมกับ การดำเนินงาน	๑.๑ ได้ เครื่องวัดระดับ น้ำตาลและ เครื่องวัดความ ดันโลหิตไม่ ตรงตาม คุณสมบัติ ที่กำหนด	๑.๑.๑ ไม่ เปิดเผยข้อมูล การ จัดซื้อจัดจ้าง และการ ประกาศรายชื่อ ผู้ชนะการ ประมูล		
		๑.๒ เกิดการ ร้องเรียนเสีย ภาพลักษณ์ องค์กร			
		๑.๓ การ เบิกจ่ายไม่ เป็นไป ตามแผน			

เอกสารอ้างอิง

คู่มือการบริหารความเสี่ยง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

คู่มือการบริหาร ความเสี่ยงทั้งองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ : บ.โกลบอลกราฟจากก๊าด สำนักงานประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๕๑.

คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่ว องค์กร ERM : Enterprise Risk Management . สงขลา : โรงพิมพ์นาผล สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๕๒.

คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๓. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, ๒๕๕๓.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, ๒๕๕๒.

จิรประภา อัครบวร. การบริหารความเสี่ยง โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง. กรุงเทพฯ: ก. พลพิมพ์, ๒๕๕๒.

ประไพพิศ ลี ตาภรณ์และคณะ. คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วองค์กร. กรุงเทพฯ: หน่วยตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๙.

นพพร เรืองสกุล. กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ: แนวทางการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, ๒๕๕๑.

นฤมล สอาดโฉม. CRO ต้องรู้ คู่มือบริหารความเสี่ยงองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊คส์, ๒๕๕๑.

นิรภัย จันทรสวัสดิ์. การบริหารความเสี่ยง RISK MANAGEMENT จากทฤษฎีสู่ปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สุตรไพศาล, ๒๕๕๑.

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. ๒๕๕๒.แนวทาง : การจัดวางระบบการควบคุมภายในและการ ประเมินผลการควบคุมภายใน. กรุงเทพฯ : บ.ซิสเต็ม โพร กราฟฟิคส์ จำกัด สำนักงานหน่วยตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๕๒.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔ สำหรับส่วนราชการระดับกรม. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินแอนด์มีเดีย, ๒๕๕๓.

Enterprise Risk Management Framework, Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission. ๒๐๐๖.

Integrated Risk Management Implementation Guide ๒๐๐๔. Appendix B , C , D and E , Treasury Board, Canada