



[คู่มือการบริหารความเสี่ยง]

เทศบาลตำบลทุ่งทอง อำเภอบ้านเขว้า จังหวัดชัยภูมิ



คำนำ

การบริหารความเสี่ยงนั้น มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ในการป้องกันและควบคุมความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม โดยการบริหารความเสี่ยงที่ดีต้องให้คนในองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกัน และควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เทศบาลตำบลทุ่งทองฉบับนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายได้มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร และระดับหน่วยงานที่ชัดเจน และสามารถนำไปใช้เป็นการรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเทศบาลตำบลทุ่งทองหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลทุ่งทองจะให้ความสำคัญและนำคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เทศบาลตำบลทุ่งทองฉบับนี้ไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือและแนวทางในการดำเนินงานให้บังเกิดผลสำเร็จอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อเทศบาลตำบลทุ่งทองต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
เทศบาลตำบลทุ่งทอง
มีนาคม 2563

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
1. ความเป็นมา	1
2. วัตถุประสงค์ของคู่มือ	1
3. คำจำกัดความ	2
4. ข้อกำหนดตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประจำปี 2563	4
ส่วนที่ 2 โครงสร้างและนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง	7
1. โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง	7
2. อำนาจหน้าที่	7
3. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง	8
ส่วนที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง	10
1. Flow Chart ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง	10
2. รายละเอียดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง	11
ส่วนที่ 4 แนวทาง/วิธีการ วิเคราะห์ความเสี่ยง	14
1. การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO	14
2. การคัดเลือก โครงการ/กิจกรรม ในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนความเสี่ยง ในปี 2563	16
3. วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง	17
ส่วนที่ 5 การสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยง	35
ส่วนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	36
1. การติดตามผลการบริหารความเสี่ยง	36
2. การประเมินและทบทวนการบริหารความเสี่ยง	36
3. การจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง	38

เรื่อง	หน้า
ภาคผนวก	39
ภาคผนวก ก แบบฟอร์ม	40
ภาคผนวก ข คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง	49

ส่วนที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมา

ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ได้เห็นชอบให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา
ระบบราชการ (กพร.) นำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือ
ในการยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อประโยชน์สุขของ
ประชาชน

โดยเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ระดับพื้นฐาน ในหมวด 2 การ
วางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ข้อ SP7 กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
ตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนิน แผนงาน/โครงการ
ที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

ฝ่ายบริการงานทั่วไป สำนักปลัดในฐานะเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของทต.ทุ่งทอง
จึงได้ทำการวิเคราะห์และประมวลรายละเอียดของเกณฑ์ SP7 ตามคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐประจำปีงบประมาณ 2563 คู่มือแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน ก.พ.ร.
คู่มือการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่างๆ รวมทั้ง ผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2563 มา
ประมวลและปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ ทต.ทุ่งทอง เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทาง
บริหารความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง ประจำปีงบประมาณ ต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของคู่มือ

2.1 เพื่อให้ฝ่ายบริหาร/ฝ่ายปฏิบัติการเข้าใจหลักการ กระบวนการ/ขั้นตอน การบริหารความเสี่ยง
ของ ทต.ทุ่งทอง ที่สอดคล้องกับเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ระดับพื้นฐานใน
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ข้อ SP7

2.2 เพื่อให้ผู้บริหารมีเครื่องมือในการควบคุม กำกับ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

2.3 เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีแนวทาง กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน สามารถใช้
เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของ
ทต.ทุ่งทอง ซึ่งจะนำไปสู่การลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับ ทต.ทุ่งทอง ต่อไป

3. คำจำกัดความ

3.1 คำนิยาม

3.1.1 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน)หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)ของเหตุการณ์

ลักษณะของความเสี่ยง ความเสี่ยงนั้นสามารถมองแยกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ 1) ปัจจัยเสี่ยง คือ สาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง 2) เหตุการณ์เสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือนโยบาย 3) ผลกระทบของความเสี่ยง คือ ความรุนแรงของความเสียหายที่น่าจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์เสี่ยง

3.1.2 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

3.1.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ซึ่งโอกาสที่จะเกิด หมายถึง ความถี่หรือโอกาส ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และผลกระทบ หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงเมื่อทำการประเมินแล้ว ทำให้ทราบระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลางและต่ำ

3.1.4 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการ ให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงอาจแบ่งโดยสรุปได้เป็น 5 แนวทางหลัก ดังนี้

1) การยอมรับ (Take, Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่จนปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับที่ไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

2) การลด/ควบคุม (Reduction) หมายถึง เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3) การยกเลิก (Terminate) หรือ หลีกเลี่ยง (Avoid) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมลง

4) การโอนย้าย (Transfer) หรือ แบ่ง (Share) หมายถึง การโอนย้ายหรือแบ่งความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ เช่น การจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน การทำประกันภัย เป็นต้น

3.1.5 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

3.1.6 การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

1) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

3.1.7 ความไม่แน่นอน หมายถึง ความเปลี่ยนแปลง ไม่คงที่ดั้งเดิมตลอดกาล หรือหมายถึง ผลเหตุการณ์และสิ่งต่างๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นไปตามความคาดหมายหรือนอกเหนือความคาดหมาย (บางครั้งอาจใช้คำว่าโอกาส ซึ่งมักจะทำให้รู้สึกเป็นไปในทางบวกหรือเกิดขึ้นใหม่ ในขณะที่คำว่า ความไม่แน่นอน มักจะทำให้รู้สึกเป็นไปในทางลบและอาจมีการเกิดขึ้นแล้วแต่เปลี่ยนแปลงได้) เช่น สภาพร่างกาย ภูมิอากาศ ฯลฯ

3.1.8 ปัญหา หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นและมักจะส่งผลในทางลบ เป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายการดำเนินงาน จำเป็นต้องมีการแก้ไข เพราะมีฉะนั้นปัญหาดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเสียหายตามมาปัญหาอาจมิได้เกิดจากสาเหตุของความเสียหายเสมอไป หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ผลใดๆ ก็ตามที่เกิดจากการเสี่ยงอาจไม่ได้กลายเป็นปัญหาเสมอไป (เพราะอาจมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบ หรือถ้าเป็นเชิงลบก็อาจมีความเสียหายมาก-น้อยแตกต่างกัน)

4. ข้อกำหนดตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประจำปี 2563

4.1 ข้อกำหนดในหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ข้อ SP7

SP7: ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนิน แผนงาน/โครงการ ที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วนทุกประเด็นของส่วนราชการ โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงาน/โครงการมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ

ส่วนราชการต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หรือเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ

- 1) การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
- 2) การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)
- 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 4) กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
- 5) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
- 6) ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
- 7) การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

4.2 ประเด็นการตรวจประเมินการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์ที่กำหนดใน SP7

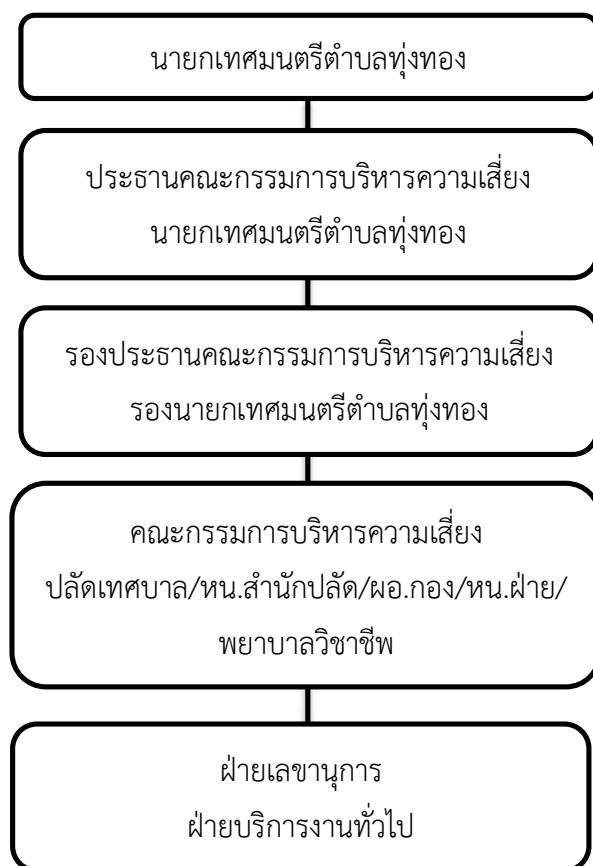
ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน		ประเด็นการตรวจ	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก
น้ำหนักรวม SP - 7			1.00
A	<ul style="list-style-type: none"> แสดงเหตุผล/วิธีการ หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ในปีงบประมาณพ.ศ. 2563 อย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงาน/โครงการ โดยเป็นแผนงาน/โครงการที่ได้รับงบประมาณ และมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์นั้น 	- แสดงให้เห็นถึงวิธีการคัดเลือกแผนงาน/โครงการ โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาที่ชัดเจน และแสดงให้เห็นถึงความสำคัญหรือผลกระทบของโครงการที่มีต่อความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์นั้นๆ อย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 โครงการ	0.1
	<ul style="list-style-type: none"> วิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการตามมาตรฐาน COSO ซึ่งต้องนำความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ด้วย 	- มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการที่คัดเลือกมาดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนตามหลักการของ กระบวนการบริหารความเสี่ยง (7 ขั้นตอน)	0.2
	<ul style="list-style-type: none"> มีแผนบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ และมีตัวชี้วัดความสำเร็จตามแผนฯ ที่ประเมินผลได้ชัดเจน 	- มีผลการวิเคราะห์การประเมินความเป็นไปได้ และความรุนแรงของความเสี่ยง โดยครอบคลุมหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) อย่างครบถ้วน	0.1
		- มีการกำหนดแนวทาง/วิธีการและกรอบระยะเวลาในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงได้อย่างน้อย 2 ไตรมาส (ไม่รวมการสรุปประเมินผลสิ้นปีงบประมาณ)	0.5
		- แผนบริหารความเสี่ยงได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารภายในเดือนมีนาคม 2563	0.05
D	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ 	- มีหลักฐานแสดงการดำเนินการตามกิจกรรม/โครงการที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง	0.15
	<ul style="list-style-type: none"> แสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารทำความเข้าใจ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติได้ 	- มีมาตรการ/กิจกรรม/ช่องทางที่แสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร ทำความเข้าใจให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบถึงแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน	0.15

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	ประเด็นการตรวจ	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก
<p>L</p> <ul style="list-style-type: none"> มีการรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารอย่างน้อย 2 ไตรมาส โดยสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคที่พบ พร้อมให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข 	<ul style="list-style-type: none"> มีการรายงานสรุปผลความคืบหน้าของการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง/วิธีการและกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ให้ผู้บริหารทราบและมีความถี่ครบตามที่กำหนดไว้ (ไม่น้อยกว่า 2 ไตรมาส และไม่รวมการสรุปผล ณ สิ้นปีงบประมาณ) 	0.05
	<ul style="list-style-type: none"> เนื้อหาของกรรายงานสรุปผลแสดงให้เห็นถึงความคืบหน้าของกิจกรรม/โครงการที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง โดยแสดงความสัมพันธ์กับผลการดำเนินโครงการที่คัดเลือกมาดำเนินการ 	0.05
<ul style="list-style-type: none"> จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งแสดงผลสำเร็จเปรียบเทียบกับก่อนและหลังดำเนินการตามแผนฯ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ หมายเหตุ กรณีเป็นแผนงาน/โครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องในปีงบประมาณต่อไปจะต้องมีการสรุปวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ 	<ul style="list-style-type: none"> มีรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง (ณ สิ้นปีงบประมาณ) ซึ่งประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> กิจกรรม/โครงการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการแล้วครบถ้วนเสร็จร้อยละ 100 	0.025
	<ul style="list-style-type: none"> ผลการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (หลังจากดำเนินการตามแผนแล้วเสร็จ) โดยแสดงให้เห็นถึงปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/บริหารจัดการ และปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (เฉพาะกรณีเป็นแผนงาน/โครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องในปีงบประมาณต่อไป) หากส่วนราชการเลือกโครงการทั้งหมดที่ดำเนินการเสร็จสิ้นในปีงบประมาณ 2563 ให้ส่วนราชการใส่ Y ในประเด็นการประเมินนี้ด้วย ซึ่งถือว่าได้รับคะแนนนี้ไปโดยปริยาย 	0.025
	<ul style="list-style-type: none"> สรุปบทเรียน และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป 	0.025
	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหารให้ความเห็นชอบ/รับทราบรายงานสรุปผลภายในเดือน 15 ต.ค.2563 	0.025

ส่วนที่ 2

โครงสร้างและนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง

1. โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง



2. อำนาจหน้าที่

2.1 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- 1) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 2) ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง
- 3) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 4) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

2.2 ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- 1) ดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทต.ทุ่งทอง
- 2) จัดทำข้อเสนอเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง
- 3) ประสานคณะทำงานของหน่วยงานในสังกัด ทต.ทุ่งทอง เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน
- 4) นำเสนอความคืบหน้าและสรุปผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทต.ทุ่งทอง
- 5) ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสื่อสารเพื่อบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

3. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง

โดยที่เป็นการสมควรให้ ทต.ทุ่งทอง มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถลดหรือควบคุมมูลเหตุของโอกาสที่ ทต.ทุ่งทอง จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของ ทต. ทุ่งทอง ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด

ดังนั้น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทต.ทุ่งทอง จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง หลักเกณฑ์การคัดเลือกแผนงาน/โครงการ และกระบวนการแนวทาง/วิธีการบริหารความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง ประจำปี 2563 ดังนี้

3.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

- 1) พัฒนาระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง โดยการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง ที่ระบุกระบวนการ แนวทาง/วิธีการ บริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร และให้นำระบบบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรและเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ
- 2) การบริหารความเสี่ยงจะต้องครอบคลุมทุกระดับและทุกหน่วยงานในสังกัด ทต. ทุ่งทอง โดยมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายในและภายนอก และสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้ ทต.ทุ่งทอง สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
- 3) ผลักดันให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับ เข้าใจและให้ความสำคัญกับการบ่งชี้และควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และไม่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรโดยการสร้างระบบและกระบวนการให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
- 4) ผลักดันให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง

5) ดำเนินการติดตาม ประเมินผล และทบทวนการบริหารความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.2 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

1) เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่น่าจะมีผลกระทบกับวัตถุประสงค์การดำเนินงานและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แล้วพิจารณาหาแนวทางในการป้องกัน หรือจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน หรือดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้

2) เพื่อให้ ทต.ทุ่งทอง สามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้

3) เพื่อให้ ทต.ทุ่งทอง มีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายภารกิจหลักตามกฎหมาย เป้าประสงค์ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2563

3.3 หลักเกณฑ์การคัดเลือก โครงการ/กิจกรรม เพื่อวิเคราะห์และจัดทำแผนความเสี่ยงในปี 2563

1) เป็น โครงการ/กิจกรรม ที่ดำเนินการเพื่อให้ ทต.ทุ่งทอง สามารถบรรลุเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี 2563 ของ ทต.ทุ่งทอง

2) เป็น โครงการ/กิจกรรม ที่ได้รับงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

3) เป็น โครงการ/กิจกรรม ที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่นำส่งต่อผู้รับบริการภายนอก ทต.ทุ่งทอง

ในกรณีเป็นการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ ทต.ทุ่งทอง ให้ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามเงื่อนไขที่ระบุในเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ข้อ IT6 ส่วนราชการ ต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ

3.4 กระบวนการ แนวทาง/วิธีการ บริหารความเสี่ยง

ให้หน่วยงานในสังกัด ทต.ทุ่งทอง วิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมเป็นไปตามกระบวนการ แนวทาง/วิธีการ บริหารความเสี่ยงที่ระบุในคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ ทต.ทุ่งทอง รวมทั้งกระบวนการบริหารความเสี่ยง 7 ขั้นตอน

ส่วนที่ 3

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง

1. Flow Chart ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง

สัญลักษณ์	○ เริ่ม/สิ้นสุด	□ ดำเนินการ	◇ พิจารณา	▭ การเชื่อมต่อ			
	ขั้นตอน	ช่วงเวลา	ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง				
			ฝ่ายเลขานุการ	คณะทำงาน	คณะกรรมการ	ผู้บริหาร	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1. สรุปและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา	1-15 ต.ค.	○					
1.1 สรุปผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง	1-15 ต.ค.	□					
1.2 สรุปผลการประเมินแผนการบริหารความเสี่ยง	1-15 ต.ค.	□					
2. ทบทวนนโยบายและรายละเอียดของคู่มือการบริหารความเสี่ยง	พ.ย.-ธ.ค.	□					
3. นำเสนอคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบนโยบายและให้นำคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ ทต.ทุ่งทอง ไปใช้	15 ก.พ.	□			◇		
4. การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแนวทางกระบวนการบริหารความเสี่ยง 7 ขั้นตอน	15-24 ก.พ.	□	□				
5. จัดส่งผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงให้ฝ่ายเลขานุการเพื่อจัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง	25 ก.พ.	□	□				
6. ฝ่ายเลขานุการประมวลข้อมูลผลการวิเคราะห์และจัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง	26 ก.พ. - 11 มี.ค.	□					
7. นำเสนอคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง	14-18 มี.ค.	□			◇		
8. นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและนำไปปฏิบัติ	21-25 มี.ค.	□				◇	
9. สื่อสารและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงตามแนวทางที่กำหนด	28 มี.ค.-เม.ย.	□	□	□	□	□	
10. หน่วยงานดำเนินการตามมาตรการที่ระบุในแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานผล	มี.ค.-ก.ย.	□	□				
11. ประมวลข้อมูลผลการบริหารความเสี่ยง	25-30 ก.ย.	□					
12. นำเสนอคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง	1-10 ต.ค.	□			◇		
13. นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง	ภายใน 15 ต.ค.	□				◇	

2. รายละเอียดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง

2.1 สรุปและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา

2.1.1 สรุปผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาจัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี โดยระบุผลของการดำเนินการในแต่ละกิจกรรมตามที่ระบุในแผนบริหารความเสี่ยง ว่าสามารถจัดการกับปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ได้มากน้อยเพียงใด สามารถลดหรือควบคุมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง

2.1.2 สรุปผลการประเมินแผนบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายเลขานุการพิจารณาทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและทำการประเมินแผนการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา โดยประเมินใน 3 ด้านหลัก คือ ด้านความครบถ้วนขององค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง ด้านประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง และด้านประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง โดยมีแนวทางการประเมินในแต่ละด้าน ดังนี้

1) ด้านความครบถ้วนขององค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง

พิจารณาจากการมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดี โดยการกำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน ความครบถ้วนของการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักการบริหารความเสี่ยง 7 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงต่างๆ การประเมินความเสี่ยง มาตรการ/แนวทาง ที่ใช้จัดการกับแต่ละความเสี่ยง กิจกรรม การบริหารความเสี่ยง ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ รวมทั้งการสรุปประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี โดยพิจารณาถึงความครบถ้วนในการดำเนินการตามข้อกำหนดดังกล่าว

2) ด้านประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง

พิจารณาจากมีการระบุและบริหารความเสี่ยงได้ทั่วทั้งองค์กร การให้ความหมายและจัดประเภทของความเสี่ยง การกำหนดขอบเขต วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงและกำหนดกิจกรรมรองรับความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีการพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการดำเนินการ

3) ด้านประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง

3.1) พิจารณาจากผลการบริหารความเสี่ยง ด้วยวิธีประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ลดลง ภายหลังจากการจัดการความเสี่ยงตามกิจกรรมรองรับความเสี่ยงที่กำหนดโดยประเมินผลตามตัวชี้วัด “ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความเสี่ยงที่ลดลงจากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง” (ร้อยละ 50)

3.2) พิจารณาจากผลการดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่มีการบริหารความเสี่ยง โดยประเมินผลตามตัวชี้วัด “ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของเป้าหมายของโครงการตามแผนบริหารความเสี่ยง” (ร้อยละ 100)

2.2 ทบทวนนโยบายและรายละเอียดของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายเลขานุการพิจารณาทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงและปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ ทต.ทุ่งทอง นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยการทบทวนบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ประมวลผลหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานกลาง แนวทางการบริหารความเสี่ยงจากเอกสารวิชาการ รวมทั้งคู่มือของหน่วยงานต่างๆ และผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา นำมาปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ ทต.ทุ่งทอง โดยคู่มือดังกล่าว ควรระบุ กระบวนการ แนวทาง/วิธีการในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงแบบฟอร์มต่างๆ ที่ใช้ไว้อย่างชัดเจน

2.3 นำเสนอคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบนโยบายและให้นำคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ ทต.ทุ่งทอง ไปใช้

2.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแนวทางกระบวนการบริหารความเสี่ยง 7 ขั้นตอน

ให้ฝ่ายเลขานุการ วิเคราะห์ความเสี่ยงตามแนวทางของกระบวนการบริหารความเสี่ยง 7 ขั้นตอน โดยดำเนินการตาม แนวทาง/วิธีการ ที่กำหนดใน ส่วนที่ 4 แนวทาง/วิธีการ วิเคราะห์ความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง โดยให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานนำผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงใส่ในแบบฟอร์มที่ 1

2.5 ฝ่ายเลขานุการประมวลข้อมูลผลการวิเคราะห์และจัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายเลขานุการประมวลข้อมูลผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของสำนัก/กอง จัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง โดยอย่างน้อยต้องประกอบด้วย

- 1) ข้อมูลพื้นฐานของ ทต.ทุ่งทอง
- 2) วัตถุประสงค์ระดับองค์กรและระดับกิจกรรม
- 3) ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการที่คัดเลือกมาดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนตามหลักการของกระบวนการบริหารความเสี่ยง 7 ขั้นตอน โดยครอบคลุมหลักธรรมาภิบาล
- 4) แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงและสูงมาก
- 5) การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

2.6 นำเสนอคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง

2.7 นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและนำไปปฏิบัติ

2.8 สื่อสารและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงตามแนวทางที่กำหนด

ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง พิจารณาเลือก แนวทาง/ช่องทาง ที่เหมาะสมในแต่ละปี และมอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละ แนวทาง/วิธีการ ทำการสื่อสารและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง โดยสามารถพิจารณาดำเนินการตามแนวทางการสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยงที่ระบุในส่วนที่ 5 แนวทางการสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยง

2.9 หน่วยงานดำเนินการตามมาตรการที่ระบุในแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานผล

ให้ สำนัก/กอง ดำเนินการตามมาตรการที่ระบุ โดยถ้ากิจกรรมที่กำหนดเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการภายในหน่วยงานให้ประสานงานภายในหน่วยงานเพื่อดำเนินการตามมาตรการที่ระบุ ทั้งนี้ หากกิจกรรมรองรับความเสี่ยงที่ระบุต้องอาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ โดยหน่วยงานเป็นหน่วยรับผิดชอบหลัก ให้ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามกิจกรรมที่ระบุและให้หน่วยงานรับผิดชอบหลักเป็นผู้ติดตามผลการดำเนินงานของกิจกรรมรองรับความเสี่ยงนั้นจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและรายงานผลการดำเนินงานในภาพรวมของกิจกรรมส่งฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงตามรอบระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ ให้ดำเนินการตาม แนวทาง/วิธีการที่ระบุในส่วนที่ 6 การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง

2.10 การประมวลข้อมูลผลการบริหารความเสี่ยง

ให้ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประมวลข้อมูลรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ สำนัก/กอง รับผิดชอบในการดำเนินการตามมาตรการที่ระบุในแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงนำเสนอคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ก่อนนำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงภายในเวลาที่กำหนด

2.11 นำเสนอคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

2.12 นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

ให้ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงนำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้ทันตามกำหนดเวลา (ภายในวันที่ 15 ตุลาคม ของทุกปี)

ส่วนที่ 4

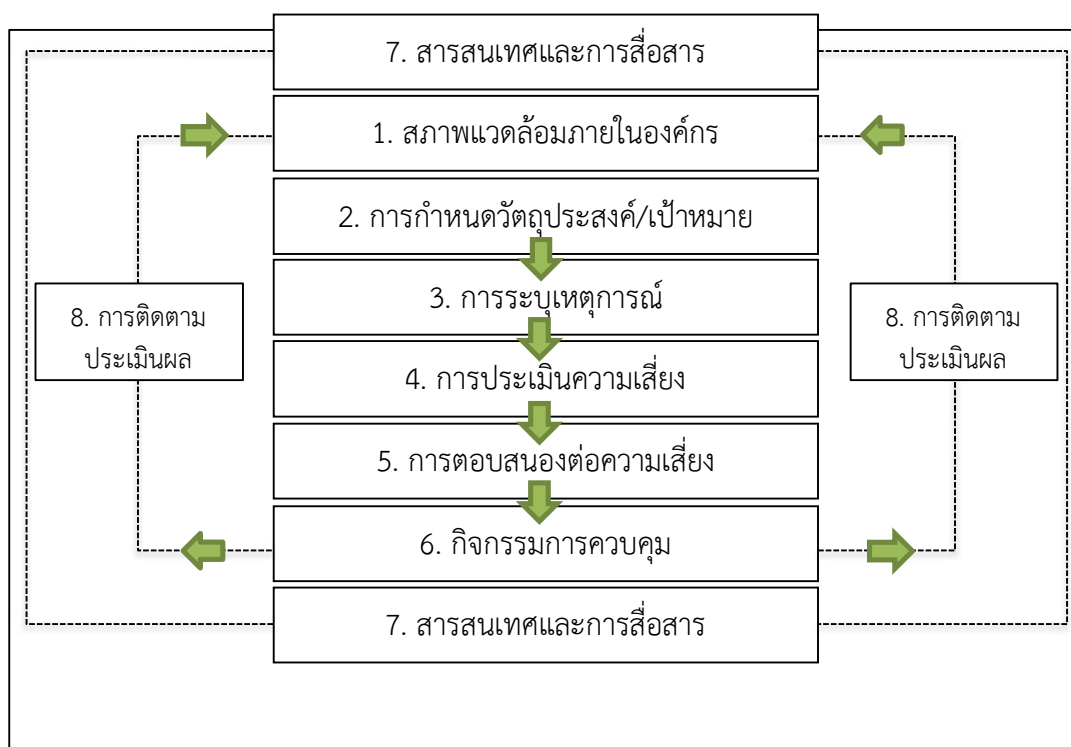
แนวทาง/วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง

1. การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแนวทางของกระบวนการบริหารความเสี่ยง 7 ขั้นตอน

COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) เป็นคณะกรรมการที่รวบรวมบรรดานักวิชาการและที่ปรึกษาที่เป็นผู้รู้ในศาสตร์ด้านการบริหารความเสี่ยงได้ริเริ่มจัดทำเอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาแนวคิด/กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management Framework) ซึ่งประกอบด้วยหลักการ คำศัพท์/คำนิยาม และแนวทางการนำระบบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ ซึ่งนอกจากจะเป็นแนวทางที่องค์กรโดยทั่วไปสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงแล้ว จะยังช่วยให้ฝ่ายบริหาร กรรมการ หน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแล และหน่วยงานการศึกษาได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมากขึ้น

1.1 องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO

องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ประกอบด้วย 8 ส่วนหลัก คือ



1.1.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) อาจกล่าวได้ว่า “ปัจจัยภายในองค์กร” ถือเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบต่างๆ เพราะจะเป็นเรื่องของค่านิยม แนวทางการบริหารงานของผู้นำ รวมไปถึงบรรยากาศที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรควบคุมและดำเนินภารกิจให้บรรลุผลตามหน้าที่และความรับผิดชอบ หรืออาจจะกล่าวโดยรวมๆ ก็คือ “วัฒนธรรมองค์กร” หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้นๆ จะสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้ดีกว่าองค์กรที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง

1.1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (Objective Setting) องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในแต่ละระดับ เช่น ระดับองค์กร (Business unit) ระดับกลยุทธ์ (Strategic) หรือการดำเนินงาน (Operations) เป็นต้น

1.1.3 การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) คือ การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ปัจจัยภายนอก อาทิ สถานะเศรษฐกิจ การเมือง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติ ปัจจัยภายใน อาทิ บุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี

1.1.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงจะช่วยให้แต่ละองค์กรพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ฝ่ายบริหารจะประเมินเหตุการณ์จาก 2 มุมมอง ซึ่งได้แก่โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ ซึ่งโดยปกติแล้วจะใช้ทั้งวิธีเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณร่วมกัน

1.1.5 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการระบุว่ามีทางเลือกใดบ้างที่สามารถใช้ในการจัดการความเสี่ยง คัดเลือกทางเลือกที่เหมาะสม และนำไปปฏิบัติโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ทั้งนี้ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องค้ำค้ำกับการลดระดับผลกระทบ ความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ การยอมรับ การลด/ควบคุม ยกเลิก/หลีกเลี่ยง และการโอน/การแบ่งความเสี่ยง

1.1.6 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) หมายถึง ขั้นตอนหรือนโยบายที่เป็นการควบคุมเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการตอบสนองความเสี่ยงที่ได้ทำในองค์ประกอบที่แล้วยังอยู่ระดับที่สามารถยอมรับได้

1.1.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) ลำดับขั้นตอนนี้ถือว่ามีความสำคัญเพราะจะเป็นส่วนที่จะช่วยสนับสนุนในทุกๆ องค์ประกอบที่ได้กล่าวมาแล้ว

ข้างต้นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Environment) อันเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่น เพราะจะมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนถือเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอีกทางหนึ่งด้วย

1.1.8 การติดตามประเมินผล (Monitoring) องค์ประกอบสุดท้ายคือ การมีระบบการติดตามการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการประเมินความมีอยู่และคุณภาพขององค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงองค์กรทั้ง 7 ข้อข้างต้น การติดตามในที่นี้ สามารถทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ การประเมินแยกต่างหาก (Separate Evaluation) และการดำเนินการติดตาม/ประเมินเสมือนหนึ่งว่าเป็นกิจกรรมต่อเนื่อง (Ongoing Activities) กิจกรรมหนึ่ง โดยดำเนินการแบบ Real-time basis และการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของเงื่อนไข/สภาพแวดล้อม

2. การคัดเลือก โครงการ/กิจกรรม ในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนความเสี่ยงในปี 2563

จากนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง ประจำปี 2563 ได้กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือก โครงการ/กิจกรรม ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงไว้ให้หน่วยงานในสังกัด ทต.ทุ่งทอง พิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม ในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนความเสี่ยงในปี 2563 ดังนี้

- 1) เป็น โครงการ/กิจกรรม ที่ดำเนินการเพื่อให้ ทต.ทุ่งทอง สามารถบรรลุเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี 2563 ของ ทต.ทุ่งทอง
- 2) เป็น โครงการ/กิจกรรม ที่ได้รับงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563
- 3) เป็น โครงการ/กิจกรรม ที่ดำเนินการแล้วเกิดเป็นผลผลิตหรือบริการที่นำส่งต่อผู้รับบริการภายนอก ทต.ทุ่งทอง

ในกรณีเป็นการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ ทต.ทุ่งทอง ให้ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามเงื่อนไขที่ระบุในเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ข้อ IT6 ส่วนราชการต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ

ทั้งนี้ในการพิจารณาคัดเลือก โครงการ/กิจกรรม ในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนความเสี่ยงในปี 2563 ตามข้อ 1) - 3) ให้ใช้เกณฑ์การพิจารณาเพื่อให้คะแนน ดังนี้

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์คะแนนการพิจารณา		
	1	2	3
1. การบรรลุเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ของ ทต.ทุ่งทอง (ต้องอยู่ที่คะแนน 3 เท่านั้น)	ไม่ใช่ โครงการ/กิจกรรมหลักที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของ สำนัก/กอง	เป็น โครงการ/กิจกรรม หลักที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของ สำนัก/กอง แต่ไม่นำส่งเป้าประสงค์ของ ทต.ทุ่งทองในมิติประสิทธิผล	เป็น โครงการ/กิจกรรม หลักที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของสำนัก/กอง และนำส่งเป้าประสงค์ของ ทต.ทุ่งทองในมิติประสิทธิผล
2. ได้รับงบประมาณประจำปี 2563	ได้รับงบประมาณสูงเป็นลำดับ 3 และต่ำกว่า	ได้รับงบประมาณสูงเป็นลำดับ 2	ได้รับงบประมาณสูงเป็นลำดับ 1
3. ระดับการนำส่งผลผลิตหรือบริการต่อผู้รับบริการในแต่ละโครงการ/กิจกรรม (ต้องอยู่ที่คะแนน 3 เท่านั้น)	เป็นผู้รับบริการภายในสำนัก/กอง	เป็นผู้รับบริการภายใน ทต.ทุ่งทอง	เป็นผู้รับบริการภายนอก ทต.ทุ่งทอง

วิธีดำเนินการ

1) ให้ฝ่ายเลขานุการ พิจารณาคัดเลือกโครงการหรือกิจกรรมย่อยภายใต้กิจกรรมหลักที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี 2563 ตามแบบฟอร์มที่ 1.1 การพิจารณาคัดเลือก โครงการ/กิจกรรม ที่จะดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรม/กิจกรรมย่อย ที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ในมิติประสิทธิผลของแผนที่ยุทธศาสตร์ของ สำนัก/กอง ที่นำส่งต่อเป้าประสงค์ในมิติประสิทธิผลของแผนที่ยุทธศาสตร์ของ ทต.ทุ่งทอง

2) ในกรณีที่การดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ในมิติประสิทธิผลของแผนที่ยุทธศาสตร์ของ ทต.ทุ่งทอง ที่ สำนัก/กอง รับผิดชอบมีหลายเป้าประสงค์ ให้ฝ่ายเลขานุการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญ โดยคัดเลือก โครงการ/กิจกรรมย่อย ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยนำโครงการ/กิจกรรมย่อย ที่มีผลคะแนนการคัดเลือกสูงสุดในแต่ละเป้าประสงค์ของ ทต.ทุ่งทอง ที่ สำนัก/กอง รับผิดชอบ มาวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (เช่น ถ้ามีส่วนรับผิดชอบเป้าประสงค์ของ ทต.ทุ่งทอง จำนวน 2 เป้าประสงค์ ให้พิจารณาคัดเลือก โครงการ/กิจกรรมย่อย ที่มีผลคะแนนการคัดเลือกสูงสุดเป้าประสงค์ละ 1 โครงการ/กิจกรรมย่อย มาวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง)

3. วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ข้อ SP7 กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หรือเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO โดยมีกรอบแนวคิดและวิธีการวิเคราะห์ ดังนี้

3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (Set Objectives)

การกำหนดวัตถุประสงค์ภายในองค์กรจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกล่าวคือ วัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กร และจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์ ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ดังนั้นวัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึง “ผลลัพธ์” ที่องค์กรต้องการจะบรรลุ ไม่ใช่การกล่าวถึง “กระบวนการ” ในการปฏิบัติงาน สำหรับวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับคือ

1) **วัตถุประสงค์ระดับองค์กร (Corporate Objective)** เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี และแผนการปฏิบัติราชการ 4 ปี

2) **วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม (Activities Objective)** เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่องค์กรกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนช่วยให้การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับ ควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ วัตถุประสงค์ที่ดี (SMART) ควรมีลักษณะดังนี้

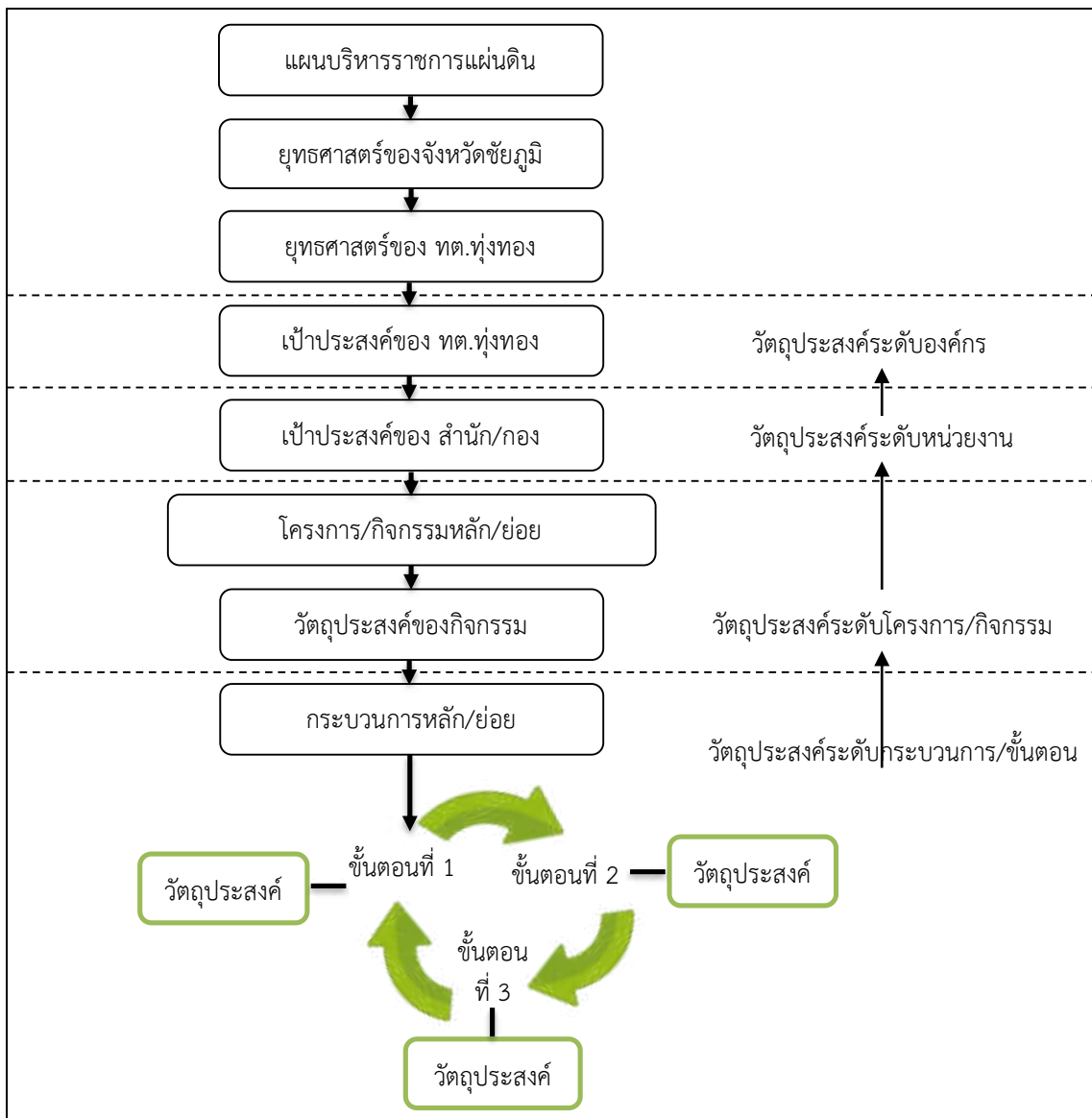
S: Specific หมายถึง มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

M: Measurable หมายถึง สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้

A: Achievable หมายถึง สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้

R: Reasonable หมายถึง สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้

T: Time constrained หมายถึง มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม



วิธีดำเนินการ

(1) การระบุวัตถุประสงค์ระดับองค์กร ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ ทต. ทุ่งทอง พิจารณาระบุวัตถุประสงค์ระดับองค์กร ในที่นี้สามารถนำเป้าประสงค์หรือเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติราชการประจำปี 2563

(2) การระบุวัตถุประสงค์ระดับ สำนัก/กอง ให้ฝ่ายเลขานุการของสำนัก/กอง พิจารณาระบุ วัตถุประสงค์ระดับ สำนัก/กอง ในที่นี้สามารถพิจารณานำเป้าประสงค์ของสำนัก/กอง ที่นำเสนอเป้าประสงค์ของ ทต.ทุ่งทอง ตามที่ระบุในแผนที่ยุทธศาสตร์ของ สำนัก/กอง หรือตามที่ระบุในแผนปฏิบัติราชการประจำปี 2563

(3) การระบุวัตถุประสงค์ระดับ โครงการ/กิจกรรม และขั้นตอนให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาวัตถุประสงค์ในระดับ โครงการ/กิจกรรม และขั้นตอนที่หน่วยงานของตนรับผิดชอบ โดยสามารถพิจารณานำวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว มาใช้ระบุในการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อการบริหารความเสี่ยงได้ หากยังไม่เคยมีการระบุมาก่อนให้กำหนดขึ้นใหม่

(4) ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ระบุวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับลงในแบบฟอร์มที่ 1.2 การระบุความเสี่ยง

3.2 การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง (Event Identification)

การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร หรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นต้องได้รับการดูแล ป้องกัน รักษา การระบุปัจจัยเสี่ยงของการที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ควรเริ่มด้วยการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แล้วจึงระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานนั้นๆ ทำให้เกิดความผิดพลาดความเสียหายและเสียโอกาส ปัจจัยเสี่ยงนั้นควรจะเป็นต้นเหตุที่แท้จริงเพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหามาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้

3.2.1 สาเหตุของความเสี่ยง โดยสาเหตุของความเสี่ยงแบ่งได้ 2 ด้าน ดังนี้

- 1) ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร เช่น ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย คู่แข่ง เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น
- 2) ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารและการจัดการ ความรู้/ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงาน ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ เครื่องมือ/อุปกรณ์ เป็นต้น

3.2.2 ประเภทของความเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หลังเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบภายในของ องค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความพอเพียงของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหาร งบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อ สถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่ เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การ วางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk: C) เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความ ไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การ ร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

3.2.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้นเนื่องจาก ส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้ว ส่วนราชการต้องนำแนวคิดเรื่อง ธรรมาภิบาลที่ เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น ด้านยุทธศาสตร์ โครงการที่คัดเลือกมานั้น อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผลและการมีส่วนร่วม ด้านการดำเนินการ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่อง ประสิทธิภาพและความโปร่งใส ด้านการเงิน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และภาระรับผิดชอบ ด้านกฎ ระเบียบ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และความเสมอภาค

5 รายละเอียดจากคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 สำหรับส่วนราชการระดับกรม

ทั้งนี้ ความเสี่ยงเรื่องธรรมาภิบาลที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการเพื่อให้เป็นไป ตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) 10 ประการ ประกอบด้วย

1) **หลักประสิทธิผล (Effectiveness):** ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ของแผนปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือ หน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุข ต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการ ปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ

2) **หลักประสิทธิภาพ (Efficiency):** การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3) **หลักการมีส่วนร่วม (Participation):** กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

4) **หลักความโปร่งใส (Transparency):** กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

5) **หลักการตอบสนอง (Responsiveness):** การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองต่อความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

6) **หลักการรับผิดชอบ (Accountability):** การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

7) **หลักนิติธรรม (Rule of Law):** การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

8) **หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization):** การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลาง ให้แก่หน่วยการปกครองอื่นๆ (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างควมพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินการที่ดีของส่วนราชการ ทั้งนี้ การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

9) หลักความเสมอภาค (Equity): การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกันโดยการไม่แบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายภาพหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาการฝึกอบรมและอื่นๆ

10) หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented): ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะ กลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

วิธีดำเนินการ

(1) ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง ร่วมกันระบุปัจจัยเสี่ยงโดยใช้แบบฟอร์มที่ 1.2 ในการระบุปัจจัยเสี่ยง

(2) พิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ในแต่ละขั้นตอนของ โครงการ/กิจกรรม/กิจกรรมย่อย ซึ่งในแต่ละขั้นตอนอาจมีปัจจัยเสี่ยงมากกว่า 1 ปัจจัยให้ระบุให้ครบถ้วน

(3) พิจารณาระบุประเภทของความเสียหายในแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยทำเครื่องหมาย (□) ในช่องประเภทความเสี่ยงแต่ละด้านซึ่งประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ โดยพิจารณาตามความหมายที่ระบุในข้อ 3.2.2 ประเภทของความเสียหาย

(4) พิจารณาวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล โดยทำเครื่องหมาย (□) ในช่องหลักธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการมีส่วนร่วมหลักความโปร่งใส หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ หลักนิติธรรม หลักการกระจายอำนาจ หลักความเสมอภาค และหลักการมุ่งเน้นฉันทามติ โดยพิจารณาตามความหมายที่ระบุในข้อ 3.2.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

3.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงต่างๆ โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

3.3.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะต้องกำหนดเกณฑ์ของ

หน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ และผู้บริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ หรือกำหนดเป็นเกณฑ์เฉพาะในแต่ละประเภทความเสี่ยง ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ได้กำหนดแนวทางการพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อการทำงานของ ทต. ทุ่งทอง ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนนผลกระทบเป็นดังนี้

1) ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงปริมาณ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2 - 4 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงคุณภาพ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดสูงมาก
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบ้างเป็นบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสดังแต่นานๆครั้ง
1	น้อยมาก	แทบไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย

2) ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

2.1) กรณีเป็นความรุนแรงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (เชิงปริมาณ)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	> 1 ล้านบาท
4	สูง	> 2.5 แสนบาท - 1 ล้านบาท
3	ปานกลาง	> 50,000 - 2.5 แสนบาท
2	น้อย	> 10,000 - 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท

2.2) กรณีเป็นความรุนแรงที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (เชิงคุณภาพ)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

2.3) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อด้านกลยุทธ์

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (ต่อเป้าหมายขององค์กร)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูงมาก
4	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูง
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างและชื่อเสียงขององค์กรบ้าง
2	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรน้อย
1	น้อยมาก	แทบไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรเลย

2.4) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อด้านการดำเนินงาน (ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (ต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมด และเกิดความเสียหายอย่างมาก ต่อความปลอดภัยของข้อมูลต่างๆ
4	สูง	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน
3	ปานกลาง	ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก
2	น้อย	เกิดเหตุที่แก้ไขได้
1	น้อยมาก	เกิดเหตุที่ไม่มีความสำคัญ

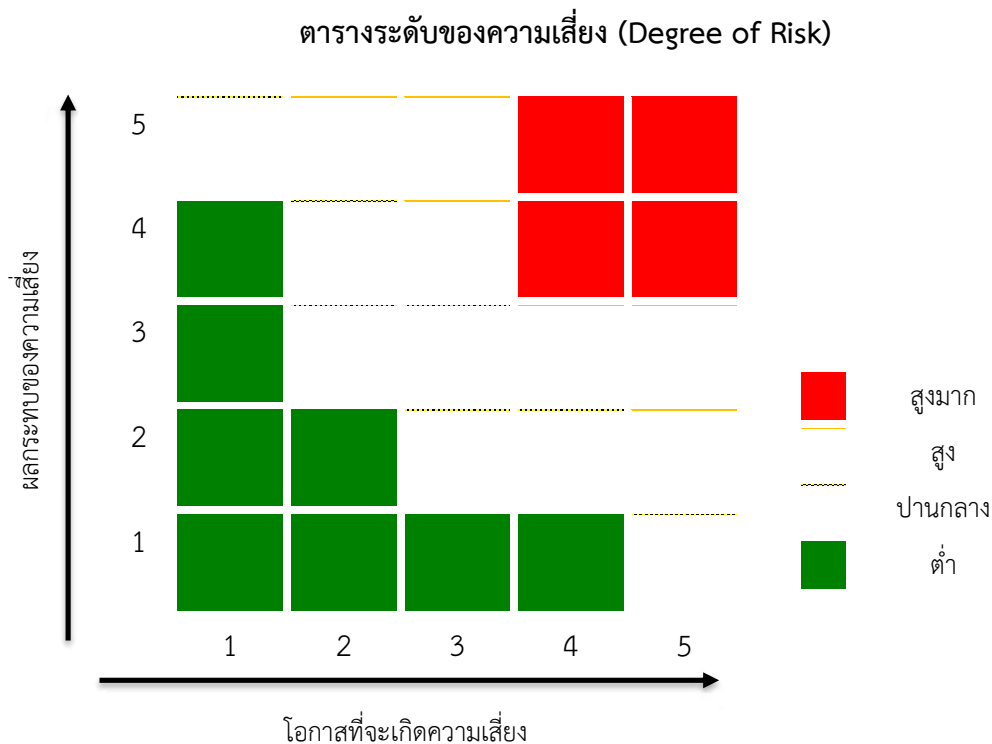
2.5) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน (บุคลากร)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (บุคลากร)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ถูกเลิกจ้างหรือออกจากงานเนื่องจากเป็นอันตรายต่อร่างกายและชีวิตผู้อื่นโดยตรง
4	สูง	ถูกลดโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน
3	ปานกลาง	ถูกทำทัณฑ์บน ความรุนแรงส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของผู้อื่นและสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม
2	น้อย	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง
1	น้อยมาก	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนานๆ ครั้ง

2.6) กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน (กระบวนการ)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (ต่อการทำงาน)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการทำงานรุนแรงมาก เช่น หยุดดำเนินการมากกว่า 1 เดือน
4	สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการทำงานรุนแรง เช่น หยุดดำเนินการ 1 เดือน
3	ปานกลาง	มีการชะงักงันอย่างมีนัยสำคัญของกระบวนการและการทำงาน
2	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการทำงาน
1	น้อยมาก	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการและการทำงาน

3) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูงปานกลาง และต่ำ




3.3.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้


- 1) พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาสและความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
- 2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด


3.3.3 การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด


3.3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อ ทต.ทุ่งทอง เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยงโดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นต่อไป

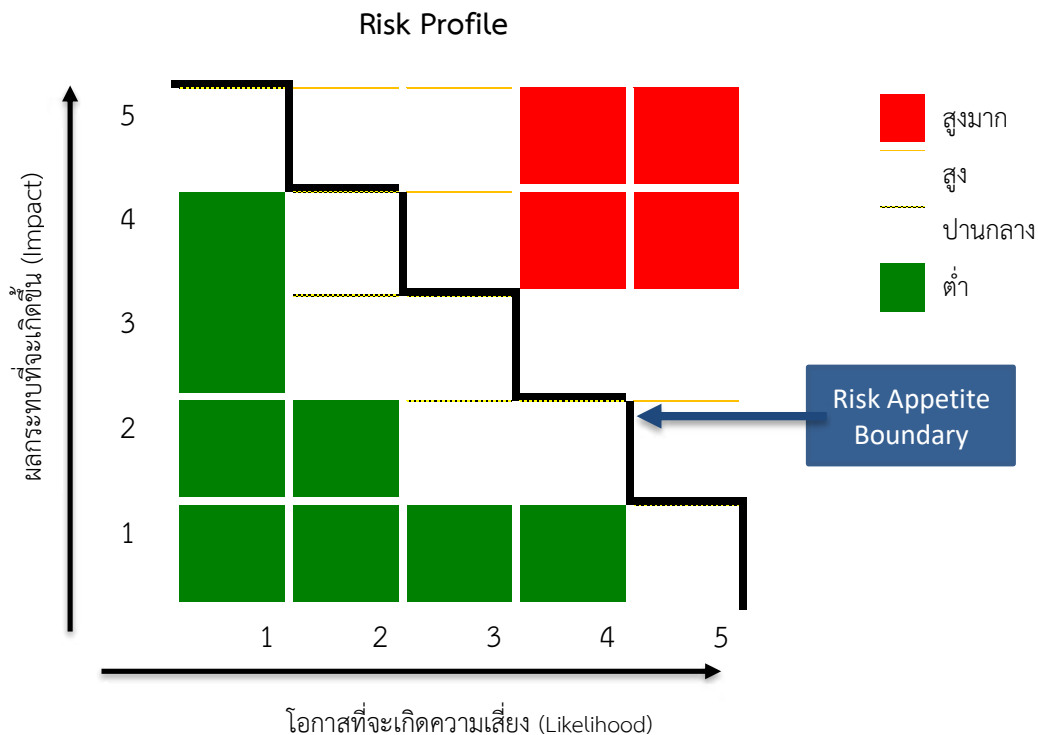
ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนด แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) โดยระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood x Impact) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น 4 ส่วน (4 Quadrant) ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

(1) ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง 1 – 4 คะแนน ยอมรับความเสี่ยงกำหนดเป็นสีเขียว ()

(2) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง 5 – 9 คะแนน ยอมรับความเสี่ยงแต่มีแผนควบคุมความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเหลือง ()

(3) ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง 10 – 15 คะแนน มีแผนลดความเสี่ยง กำหนดเป็นสีส้ม ()

(4) ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง 16 – 25 คะแนนมีแผนลดและประเมินซ้ำหรือถ่ายโอนความเสี่ยง กำหนดเป็นสีแดง ()



วิธีดำเนินการ

(1) ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ประเมินความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงลงในแบบฟอร์มที่ 1.3 การประเมินและการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง

(2) พิจารณาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรง (Impact) จากปัจจัยเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ในแบบฟอร์มที่ 1.2 ให้ครบถ้วนทุกปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินมาตรฐานที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด (ระบุอยู่ในข้อ 3.3.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน)

(3) ในกรณีที่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์การประเมินมาตรฐานตามที่ระบุอยู่ในข้อ 3.3.1 ที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด ยังไม่สามารถนำไปเป็นเกณฑ์เพื่อประเมินความเสี่ยงได้ เนื่องจากเห็นว่าความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงของโครงการ/กิจกรรมที่รับผิดชอบมีลักษณะเฉพาะและไม่สามารถนำเกณฑ์การประเมินมาตรฐานไปประเมินได้ ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณากำหนดเกณฑ์การประเมินขึ้นใหม่ โดยยึดหลักการกำหนดเกณฑ์การประเมินใน 5 ระดับ ตามเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เพื่อให้สามารถนำไปเทียบเคียงในเวลาจัดลำดับความเสี่ยงในภาพรวมของ ทต.ทุ่งทอง รวมถึงการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงต่อไป

3.4 แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องค้ำค้ำกับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ

3.4.1 การยอมรับ (Take, Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่ค้ำค้ำที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

3.4.2 การลด/ควบคุม (Reduction) หมายถึง เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3.4.3 การยกเลิก (Terminate) หรือ หลีกเสี่ยง (Avoid) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

3.4.4 การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือ แบ่ง (Share) คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคล ภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

วิธีดำเนินการ

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง กำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงลงในแบบฟอร์มที่ 1.3 การประเมินและการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยมีแนวทางในการพิจารณาเป็นรายกรณี ดังนี้

(1) กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายนอก และเป็นระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก ซึ่งยังไม่มีมาตรการใดรองรับความเสี่ยงนั้นๆ ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ดังนี้

(1.1) ปัจจัยเสี่ยงมีความสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานและอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานสามารถบริหารจัดการได้ รวมทั้ง มีความคุ้มค่าในการดำเนินการ ให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยง และกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง

(1.2) ปัจจัยเสี่ยงมีความสอดคล้องกับภารกิจของหลายหน่วยงานในสังกัด ทต. ทุ่งทอง และอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมดำเนินการได้ รวมทั้งมีความคุ้มค่าในการดำเนินการ ให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยง โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานจัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงรวมทั้งมาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา

(1.3) ปัจจัยเสี่ยงอยู่นอกเหนือภารกิจของหน่วยงานแต่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานอื่นในสังกัด ทต. ทุ่งทอง ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน จัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง รวมทั้งมาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณามอบหมายให้หน่วยงานที่ดำเนินการในภารกิจดังกล่าว เพื่อลดความเสี่ยงนั้นๆ ต่อไป

(1.4) ปัจจัยเสี่ยงอยู่นอกเหนือภารกิจของทุกหน่วยงานในสังกัด ทต. ทุ่งทอง ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาว่า สามารถกำหนดมาตรการ/กิจกรรมรองรับที่มีความคุ้มค่าในการดำเนินการได้หรือไม่ ถ้าได้ให้กำหนดมาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยงขึ้นใหม่แล้วเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณา

(2) กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายนอก และเป็นระดับความเสี่ยงปานกลางและต่ำ มีแนวทางให้คณะทำงานพิจารณาเป็นรายกรณี ดังนี้

(2.1) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้และกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติสามารถควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่พิจารณาแล้วมีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้นยังมีโอกาสเกิดขึ้นและมีโอกาสส่งผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์/เป้าหมาย ของหน่วยงานมากขึ้น ให้เลือกแนวทางการควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการตามแนวทางการควบคุมภายในของส่วนราชการ)

(2.2) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้แต่ไม่มีกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติที่สามารถนำไปควบคุมความเสี่ยงนั้นได้ รวมทั้ง มีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้น จะมีโอกาสส่งผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์/เป้าหมาย ของหน่วยงานมากขึ้น ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาเลือกแนวทางการควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการตามแนวทางการควบคุมภายในของส่วนราชการ) และกำหนดมาตรการและกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงขึ้นใหม่

(2.3) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาแล้วเห็นว่าไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้เลือกแนวทางการยอมรับความเสี่ยง

(3) กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายใน และเป็นระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก มีแนวทางให้คณะทำงานพิจารณาเป็นรายกรณี ดังนี้

(3.1) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดจากการดำเนินการของหน่วยงานโดยตรง และอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานสามารถบริหารจัดการได้ แต่ไม่มีมาตรการหรือกิจกรรมในการควบคุมอยู่ รวมทั้งเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่ามีมูลค่าในการดำเนินการ ให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยงและกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงขึ้นใหม่

(3.2) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดจากการดำเนินงานของหลายหน่วยงานในสังกัด ทต.ทุ่งทอง และอยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมดำเนินการได้ รวมทั้งมีมูลค่าในการดำเนินการ ให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยง โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานจัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงรวมทั้งมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา

(3.3) อยู่นอกเหนือภารกิจของหน่วยงานแต่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานอื่นในสังกัด ทต.ทุ่งทอง ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน จัดทำข้อเสนอแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง รวมทั้งมาตรการ/กิจกรรมรองรับความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณามอบหมายให้หน่วยงานที่ดำเนินการในภารกิจดังกล่าวเพื่อลดความเสี่ยงนั้นๆ ต่อไป

(3.4) อยู่นอกเหนือภารกิจของทุกหน่วยงานในสังกัด ทต.ทุ่งทอง ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาว่า สามารถกำหนดมาตรการ/กิจกรรมรองรับที่มีความคุ้มค่าในการดำเนินการได้หรือไม่ ถ้าได้ให้ใช้แนวทางการลดความเสี่ยงและกำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงขึ้นใหม่ แล้วเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณา

(4) กรณีปัจจัยเสี่ยงเป็นปัจจัยภายใน และเป็นระดับความเสี่ยงปานกลางและต่ำ มีแนวทางให้คณะทำงานพิจารณาเป็นรายกรณี ดังนี้

(4.1) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้และกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติสามารถควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ให้เลือกแนวทางการควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการตามแนวทางการควบคุมภายในของส่วนราชการ)

(4.2) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้แต่ไม่มีกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานตามปกติที่สามารถนำไปควบคุมความเสี่ยงนั้นได้ รวมทั้ง มีความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงนั้น จะมีโอกาสส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ของหน่วยงานมากขึ้น ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาเลือกแนวทางการควบคุมความเสี่ยง (นำไปบริหารจัดการตามแนวทางการควบคุมภายในของส่วนราชการ) และกำหนดมาตรการและกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติม

(4.3) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาแล้วเห็นว่าไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้เลือกแนวทางการยอมรับความเสี่ยง

3.5 การกำหนดกิจกรรมควบคุม

ภายหลังจากที่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระบุแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้คณะทำงานกำหนดกิจกรรมเพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง (High) และสูงมาก (Extreme) ให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสามารถปฏิบัติได้จริง รวมทั้งต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการดำเนินมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

วิธีดำเนินการ

(1) การพิจารณากำหนดกิจกรรมในการรองรับความเสี่ยงต่างๆ สามารถพิจารณากำหนดไปพร้อมกับการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงได้ โดยภายหลังจากการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงแล้ว ให้พิจารณากำหนด มาตรการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง ระบุลงในแบบฟอร์มที่ 1.4 การประเมินและการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยมีแนวทางการพิจารณาเป็นรายกรณี ดังนี้

(1.1) กรณีเลือกใช้แนวทางการยอมรับความเสี่ยง ให้ระบุมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันและประเมินผลความสามารถของ มาตรการ/กิจกรรม ในการควบคุมความเสี่ยงด้วย

(1.2) กรณีเลือกใช้แนวทางการควบคุมความเสี่ยง ในกรณีที่มีมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน ให้ประเมินผลความสามารถของ มาตรการ/กิจกรรม ในการควบคุมความเสี่ยง โดยพิจารณาว่าควรกำหนด มาตรการ/กิจกรรม เพิ่มเติมหรือไม่ สำหรับกรณีที่ไม่มีมาตรการ/กิจกรรม ที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน ให้พิจารณากำหนดมาตรการ/กิจกรรมเพิ่มเติม

(1.3) กรณีเลือกใช้แนวทางการลดความเสี่ยง ในกรณีที่มีมาตรการ/กิจกรรมที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน ให้พิจารณาประเมินผลความสามารถของ มาตรการ/กิจกรรม ในการควบคุมความเสี่ยงว่ายังไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้เนื่องจากปัจจัยใด และให้กำหนด มาตรการ/กิจกรรม เพิ่มเติม เพื่อลดความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการดำเนินการเป็นสำคัญ สำหรับกรณีที่ไม่มี มาตรการ/กิจกรรม ที่เป็นการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันให้พิจารณากำหนด มาตรการ/กิจกรรม เพิ่มเติม โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการดำเนินการเป็นสำคัญด้วย

(1.4) กรณีเลือกใช้แนวทางการยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้และประเมินแล้วต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการ

จัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

(1.5) กรณีเลือกใช้แนวทางการถ่ายโอนความเสี่ยง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน และถ้าถ่ายโอนให้ผู้อื่นดำเนินการแทนจะมีความคุ้มค่าในการรองรับความเสี่ยงมากกว่า เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น ให้พิจารณากำหนดมาตรการ/กิจกรรมที่เหมาะสม และระบุผู้ที่รับผิดชอบในมาตรการดังกล่าว นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา

(2) การพิจารณาความคุ้มค่าของ มาตรการ/กิจกรรม ในการรองรับความเสี่ยง ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานพิจารณาทางเลือกของมาตรการ/กิจกรรมที่หน่วยงานจะดำเนินการ โดยมาตรการ/กิจกรรม ที่กำหนด ต้องมีความคุ้มค่าในเชิงค่าใช้จ่าย กล่าวคือ ภายหลังจากการระบุถึงมาตรการ/กิจกรรม ในการรองรับความเสี่ยงแล้ว ให้ประมาณการค่าใช้จ่ายในแต่ละกิจกรรมและนำไปเปรียบเทียบกับผลการประมาณการมูลค่าความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงนั้นๆ โดยค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรมต้องต่ำกว่ามูลค่าความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยง ทั้งนี้ หากไม่สามารถประมาณการมูลค่าความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงนั้นๆ ได้ ให้พิจารณาว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ส่งผลกระทบต่อประมาณของหน่วยงาน และ มาตรการ/กิจกรรม ที่กำหนด เป็นการส่งเสริมให้การปฏิบัติการมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ หากพิจารณาแล้วเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต้องดำเนินการตั้งงบประมาณของหน่วยงานไม่เพียงพอจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม ให้นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาต่อไป

3.6 การจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง การจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง ลงในแบบฟอร์มที่ 1.5 แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง โดยนำผลการระบุปัจจัยและการกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงจากแบบฟอร์มที่ 1.4 การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง มาใส่และระบุระยะเวลา งบประมาณ ผลผลิต/ผลลัพธ์/ตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบเพิ่มเติมให้ครบถ้วน และส่งผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของหน่วยงานตามแบบฟอร์มที่ 1 ให้ฝ่ายเลขานุการภายในเวลาที่กำหนด เพื่อทำการประมวลข้อมูลและจัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง เพื่อพิจารณาต่อไป

ส่วนที่ 5

การสื่อสารและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยง

การสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยป้องกันความเสี่ยงต่างๆ ไม่ให้เกิดขึ้น หรือลดความรุนแรงของความเสี่ยงต่างๆ ลงได้ ปัจจัยสำคัญคือ ผู้บริหารต้องมีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบายและผลักดันให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งเจ้าหน้าที่ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปเป็นกรอบแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน นอกจากนี้ ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้บุคลากรสามารถสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงทั้งในหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงาน และกระบวนการทำงานต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น เพื่อให้เกิดการผลักดันการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ทต.ทุ่งทอง จึงต้องกำหนดแนวทางการสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในแต่ละปี โดยมีตัวอย่างแนวทาง/ช่องทางการดำเนินการ ดังนี้

ลำดับที่	แนวทาง/ช่องทาง	ช่วงเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1	แจ้งเวียนแผนบริหารความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง	ภายใน 15 วันหลังจากแผนฯ ได้รับความเห็นชอบ	ฝ่ายเลขานุการ
2	นำ File แผนบริหารความเสี่ยงลงเว็บไซต์	ภายใน 15 วันหลังจากแผนฯ ได้รับความเห็นชอบ	ฝ่ายเลขานุการ
3	การประชุมภายใน สำนัก/กอง เพื่อผลักดันให้การบริหารความเสี่ยงภายใน สำนัก/กอง มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	ภายใน 3 เดือนแรกหลังจากแผนฯ ได้รับความเห็นชอบ	ทุกสำนัก/กอง
4	ช่องทางอื่นๆ (พิจารณาตามความเหมาะสม)		

ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง พิจารณาเลือก แนวทาง/ช่องทางที่เหมาะสมในแต่ละปี และมอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละแนวทาง/วิธีการ ทำการสื่อสารและเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงของ ทต.ทุ่งทอง ต่อไป

ส่วนที่ 6

การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

1. การติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง ประสานงานภายใน สำนัก/กอง เพื่อดำเนินการตาม มาตรการที่ระบุในแผนบริหารความเสี่ยงและจะต้องมีการติดตามและรายงานผลเป็นระยะๆ เพื่อให้เกิดความ มั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือเป็นการประเมิน คุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการ ดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถามดู ว่าวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง ใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบตามแบบรายงาน ต่างๆ โดยการติดตามผลใน 2 ลักษณะ คือ

1.1 การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) สำหรับปีงบประมาณ 2563 เกณฑ์การ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ข้อ SP7 กำหนดกรอบ ระยะเวลาในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงไว้อย่างน้อย 2 ไตรมาส (ไม่รวม การสรุปประเมินผล ณ สิ้นปีงบประมาณ) ดังนั้น จึงกำหนดให้หน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติการ บริหารความเสี่ยงรายงานตามแบบฟอร์มที่ 2.1 พร้อมเอกสาร/หลักฐานและรอบระยะเวลาที่กำหนด ดังนี้

ครั้งที่ 1 ข้อมูลรอบ 9 เดือน รายงานภายในวันที่ 25 มิถุนายน 2563

ครั้งที่ 2 ข้อมูลรอบ 12 เดือน รายงานภายในวันที่ 25 กันยายน 2563

1.2 การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ใน การดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน สำหรับหน่วยงานที่ไม่ได้เป็นผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติการ บริหารความเสี่ยง หากพบปัจจัยเสี่ยงขึ้นระหว่างดำเนินการให้รายงานตามแบบรายงานกรณีเกิดความเสี่ยงที่ พบใหม่ โดยจัดทำรายงานตามแบบรายงานที่ 2.2 ทันทีเมื่อพบความเสี่ยงต่อฝ่ายเลขานุการคณะ กรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อแจ้งให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบเพื่อหาแนวทางในการจัดการ ความเสี่ยงต่อไป

2. การประเมินและทบทวนการบริหารความเสี่ยง

ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 2 ข้อ SP7 กำหนดให้ส่วน ราชการมีการสรุปบทเรียนและให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีต่อไปโดยการ

สรุปและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมาและจัดทำรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจึงได้พิจารณากำหนดแนวทางการประเมินและทบทวนการบริหารความเสี่ยงใน 3 ด้านหลัก คือ ด้านความครบถ้วนขององค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง ด้านประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง และด้านประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง โดยมีแนวทางการประเมินในแต่ละด้าน ดังนี้

2.1 ด้านความครบถ้วนขององค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง

พิจารณาจากการมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดี โดยการกำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน ความครบถ้วนของการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักการของ COSO (7 ขั้นตอน) ตามเกณฑ์ที่กำหนดในข้อ SP7 ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงต่างๆ การประเมินความเสี่ยง กลยุทธ์/แนวทาง ที่ใช้จัดการกับแต่ละความเสี่ยง กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ รวมทั้งการสรุปประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี โดยพิจารณาถึงความครบถ้วนในการดำเนินการตามข้อกำหนดดังกล่าว

2.2 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง

พิจารณาจากมีการระบุและบริหารความเสี่ยงได้ทั่วทั้งองค์กร การให้ความหมายและจัดประเภทของความเสี่ยง การกำหนดขอบเขต วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงและกำหนดกิจกรรมรองรับความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีการพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการดำเนินการ

2.3 ด้านประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง

2.3.1 พิจารณาจากผลการบริหารความเสี่ยง ด้วยวิธีประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ลดลง ภายหลังจากการจัดการความเสี่ยงตามกิจกรรมรองรับความเสี่ยงที่กำหนด โดยประเมินผลตามตัวชี้วัด “ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความเสี่ยงที่ลดลงจากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง” (ร้อยละ 50)

2.3.2 พิจารณาจากผลการดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่มีการบริหารความเสี่ยง โดยประเมินผลตามตัวชี้วัด “ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของเป้าหมายของโครงการตามแผนบริหารความเสี่ยง” (ร้อยละ 100) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดหลักตามที่ระบุในเกณฑ์ PMQA หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (RM 2.5)

3. การจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

3.1 การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง

ภายหลังจากที่ สำนัก/กอง รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงตามข้อ 1 แล้ว ให้ฝ่ายเลขานุการฯ ประมวลข้อมูลรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ สำนัก/กอง รับผิดชอบในการดำเนินการตามมาตรการที่ระบุในแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงอย่างน้อย 2 ไตรมาส (รอบ 9 เดือนและรอบ 12 เดือน) เสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป

3.2 การจัดทำรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี

ให้ฝ่ายเลขานุการฯ จัดทำรายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี โดยระบุผลของการดำเนินการในแต่ละกิจกรรมตามที่ระบุในแผนบริหารความเสี่ยง ว่าสามารถจัดการกับปัจจัยเสี่ยงต่างๆได้มากน้อยเพียงใด สามารถลดหรือควบคุมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ และจัดทำสรุป และประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการในปีนั้นๆ ปัญหาอุปสรรคที่พบ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อการบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้ทันตามกำหนดเวลา (ในปี 2563 เกณฑ์ SP7 กำหนดให้นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงภายในวันที่ 15 ตุลาคม 2563)

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบฟอร์ม

ภาคผนวก ก แบบฟอร์ม: การบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง

สำนัก/กอง/ฝ่าย

องค์ประกอบ

แบบฟอร์มที่ 1: การวิเคราะห์ความเสี่ยงของ สำนัก/กอง/ฝ่าย

- 1.1 การพิจารณาคัดเลือก โครงการ/กิจกรรม ที่จะดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยง
- 1.2 การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง
- 1.3 การประเมินและการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง
- 1.4 การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง
- 1.5 แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง

แบบฟอร์มที่ 2: การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง/ฝ่าย

- 2.1 การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
- 2.2 การรายงานเมื่อพบความเสี่ยงใหม่

ลงชื่อ..... หัวหน้าหน่วยงาน

(.....)

ตำแหน่ง.....

แบบฟอร์มที่ 1.1: การพิจารณาคัดเลือก โครงการ/กิจกรรม ที่จะดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ของ ทต.ทุ่งทอง	เป้าประสงค์ของ สำนัก/กอง/ฝ่าย (มิติประสิทธิผล)	โครงการ/กิจกรรม/กิจกรรมย่อย	เกณฑ์การคัดเลือก			ความสำคัญของโครงการ/กิจกรรม (a x b x c)
				ระดับการผลักดันให้บรรลุเป้าประสงค์ (a)	งบประมาณที่ได้รับ (b)	กลุ่มผู้รับบริการ (c)	
ประเด็นยุทธศาสตร์:	เป้าประสงค์:	เป้าประสงค์:	1.....				
			2.....				
			3.....				
			4.....				
	เป้าประสงค์:	เป้าประสงค์:	1.....				
			2.....				
			3.....				
			4.....				

แบบฟอร์มที่ 1.3 การประเมินและการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง					แนวทางการตอบสนอง ความเสี่ยง
		โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L×I)	ระดับประเมิน	ระดับที่ยอมรับ ได้	
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์							<input type="checkbox"/> การยอมรับ <input type="checkbox"/> การลด/ควบคุม <input type="checkbox"/> การยกเลิก/หลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> การถ่ายโอนความเสี่ยง
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน							<input type="checkbox"/> การยอมรับ <input type="checkbox"/> การลด/ควบคุม <input type="checkbox"/> การยกเลิก/หลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> การถ่ายโอนความเสี่ยง
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน							<input type="checkbox"/> การยอมรับ <input type="checkbox"/> การลด/ควบคุม <input type="checkbox"/> การยกเลิก/หลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> การถ่ายโอนความเสี่ยง
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ							<input type="checkbox"/> การยอมรับ <input type="checkbox"/> การลด/ควบคุม <input type="checkbox"/> การยกเลิก/หลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> การถ่ายโอนความเสี่ยง

แบบฟอร์มที่ 1.4 การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	แนวทางการตอบสนอง ความเสี่ยง	กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง	ประมาณ การงบประมาณ	ความเหมาะสม ของกิจกรรมควบคุม	ผู้รับผิดชอบ
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์						
2. ความเสี่ยงด้านการ ดำเนินงาน						
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน						
4. ความเสี่ยงด้าน การ ปฏิบัติตามกฎหมาย/ กฎระเบียบ						

แบบฟอร์มที่ 1.5 แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของ สำนัก/กอง/ฝ่าย

ความเสี่ยง			กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผลผลิต/ผลลัพธ์/ ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับ					
1. ความเสี่ยงด้านกล ยุทธ์							
2. ความเสี่ยงด้านการ ดำเนินงาน							
3. ความเสี่ยงด้าน การเงิน							
4. ความเสี่ยงด้าน การ ปฏิบัติตามกฎหมาย/ กฎระเบียบ							

แบบฟอร์มที่ 2.1 การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

หน่วยงาน.....

ความเสี่ยง			กิจกรรมหลัก	ผลการดำเนินงาน	ระดับ (ประเมินใหม่)	ความเสี่ยงที่ยัง เหลืออยู่	แนวทางเพิ่มเติม	เอกสาร หลักฐาน	ผู้รับผิดชอบ
ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ระดับ							
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์									
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน									
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน									
4. ความเสี่ยงด้าน การปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ									

ลงชื่อ.....ผู้จัดทำรายงาน

(.....)

ตำแหน่ง.....

หน่วยงาน

ลงชื่อ.....หัวหน้า

(.....)

ตำแหน่ง.....

แบบฟอร์มที่ 2.2 การรายงานเมื่อพบความเสี่ยงใหม่

หน่วยงาน.....

ประเด็นความเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบ	ระดับ			แนวทางการ ตอบสนอง	ข้อเสนอมาตรการ/ กิจกรรม
			I	L	IxL		
ประเภท: 1. ชื่อ: หลักธรรมาภิบาลเรื่อง:							
ประเภท: 2. ชื่อ: หลักธรรมาภิบาลเรื่อง:							

หมายเหตุ: ประเภท 4 ประเภท คือ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน 4) ความเสี่ยงด้าน การปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

ลงชื่อ.....ผู้จัดทำรายงาน

หน่วยงาน

(.....)

ตำแหน่ง.....

ลงชื่อ.....หัวหน้า

(.....)

ตำแหน่ง.....

ภาคผนวก ข

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
ของ ทต.ทุ่งทอง



คำสั่งเทศบาลตำบลทุ่งทอง

ที่ ๙๑ /๒๕๖๒

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ด้วย กระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ ซึ่งมาตราฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ระบุให้ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีภาพแนวค้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร และต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อเตรียมการรับการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. นายสมพงษ์	ยอคงค์	นายกเทศมนตรีตำบลทุ่งทอง	ประธานคณะกรรมการ
๒. นายอภิสิทธิ์	เชื้ออาสา	รองนายกเทศมนตรีตำบลทุ่งทอง	รองประธานกรรมการ
๓. นายวิรัช	วุฒินเียะ	รองนายกเทศมนตรีตำบลทุ่งทอง	รองประธานกรรมการ
๔. นางสาวนทกร	สิญญาอริยาภรณ์	ปลัดเทศบาลตำบลทุ่งทอง	กรรมการ
๕. นางสาวสุภัค	ศรีบุญเรือง	หัวหน้าสำนักปลัด	กรรมการ
๖. นายสุนัน	เหียบเพชร	ผู้อำนวยการกองช่าง	กรรมการ
๗. นางสาวพชรพรรณ	นายนัน	ผู้อำนวยการกองคลัง	กรรมการ
๘. นางสาวริกา	ยวงทอง	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ	กรรมการ
๙. นางปิยาภรณ์	ธรรมโชติ	หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ	กรรมการ
๑๐. นางสาวปณิตดา	สิทโส	หัวหน้าฝ่ายบริหารการศึกษา	กรรมการ
๑๑. นางสาวสายสุรีย์	จิตชัย	หัวหน้าฝ่ายพัฒนาชุมชน	กรรมการ
๑๒. นางจิราพรรณ	การบรรจง	พยาบาลวิชาชีพ	กรรมการ
๑๓. พ.จ.อ.สุชกาย	ยวงทอง	หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป	กรรมการ/เลขานุการ
๑๔. นางกรณิกา	แว่นทิพย์	นักจัดการงานทั่วไป	กรรมการ/ผู้ช่วยเลขานุการ
๑๕. นางสาวเกษแก้ว	จาคม	ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ	กรรมการ/ผู้ช่วยเลขานุการ

ลงวันที่ตั้งนี้

๒-

มีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

- (๑) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๒) ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง
- (๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ให้ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งปฏิบัติหน้าที่โดยเคร่งครัด หากมีปัญหา อุปสรรค ในการปฏิบัติงานให้รายงาน
นายกเทศมนตรีตำบลทุ่งทองทราบโดยด่วน

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๒๕ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๒ เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๕ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๒



(นายสมพงษ์ ชยวงศ์)
นายกเทศมนตรีตำบลทุ่งทอง

ผู้พิมพ์	16/4/162
ผู้ตรวจ	
ผู้รับ	h.j.m.c
ผู้ยื่น	
วันที่รับ	๒๕/๔/๖๒
เลขที่รับ	๒๕๖๒.๖.๑๙
ผู้รับทราบ	



ฝ่ายบริการงานทั่วไป สำนักปลัดเทศบาลตำบลทุ่งทอง

โทร. ๐ ๔๔๘๓ ๙๘๓๖ ต่อ ๒๑

www.tungtong.go.th