



เทศบาลตำบลนาม่องอำเภอกุตุบัก
จังหวัดสกลนคร

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง
(Risk management) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารท้องถิ่นจนถึงเจ้าหน้าที่ทุกระดับ เพราะการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ต้องเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการมองภาพรวมทั้งหมดขององค์กร โดยคำนึงถึงเหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงที่สามารถส่งผลกระทบต่อมูลค่ารวมขององค์กรแล้ว กำหนดแผนการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงองค์กรอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับและจัดการได้ เพื่อสร้างหลักประกันที่องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลตำบลนาม่อง ได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงานทุกสำนัก/กอง มีความเข้าใจถึงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ในแผน ซึ่งเป็นการลดมูลเหตุและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ แผนบริหารความเสี่ยงนี้ จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามความคาดหวังได้ก็ต่อเมื่อได้มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมของผู้บริหารท้องถิ่นและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกสำนัก/กอง ที่จะทำให้ความร่วมมือในการนำไปดำเนินการต่อ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับ รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานของเทศบาลตำบลนาม่องต่อไป

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง
เทศบาลตำบลนาม่อง

สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	
๑.๑ หลักการและเหตุผล	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๑
๑.๓ เป้าหมาย	๑
๑.๔ ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒
๑.๕ นิยามความเสี่ยง	๒
บทที่ ๒ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง	
๒.๑ แนวทางดำเนินงานและกลไกการบริหารจัดการความเสี่ยง	๔
๒.๒ โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง	๔
๒.๓ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง	๕
บทที่ ๓ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	
๓.๑ การระบุความเสี่ยง	๗
๓.๒ การประเมินความเสี่ยง	๘
๓.๓ การจัดการความเสี่ยง	๑๑
๓.๔ การรายงานและติดตามผล	๑๒
๓.๕ การประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๓
๓.๖ การทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๓
บทที่ ๔ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง	
๔.๑ ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๔
๔.๒ การกำหนดขั้นตอนและวัตถุประสงค์ขั้นตอน	๑๔
๔.๓ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๖

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการการกับดูแลกิจการที่ดีที่จะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ อาทิ การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรภายใต้สภาวะการดำเนินงานของทุก ๆ องค์กรล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งเป็นความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๖ “ได้กำหนดให้หน่วยงานรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด” และหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค ๐๔๐๙/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

ดังนั้น คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง เทศบาลตำบลนาม่อง จึงได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ขึ้น สำหรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับ ประเมิน ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

- ๑) เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๒) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอน และกระบวนการในการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๓) เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ๔) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๕) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารจัดการความเสี่ยง กับกลยุทธ์
- ๖) เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

๑.๓ เป้าหมาย

- ๑) ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อ งานตามยุทธศาสตร์
- ๒) ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงาน สามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ๓) สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ
- ๔) เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรและกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- ๕) ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร
- ๖) การบริหารความเสี่ยงได้รับการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

๑.๔ ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารท้องถิ่นมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหายประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

๑) เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารความเสี่ยงจะช่วยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารท้องถิ่นทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญ และสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

๒) สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นถึงแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารท้องถิ่นในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๓) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงธรรมาภิบาล

๔) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารท้องถิ่นสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารท้องถิ่นในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของสถาบันเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและสามารถปกป้องผลประโยชน์ รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร

๕) ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารจัดการความเสี่ยงทำให้อารมณ์แบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารท้องถิ่นมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๖) ช่วยให้การพัฒนาและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาในระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและเลือกใช้มาตรการในการจัดการบริหารความเสี่ยง เช่นการใช้ทรัพยากรสำหรับความเสี่ยงกิจกรรมต่าง ๆ และกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงที่แตกต่างกัน หรือการเลือกมาตรการในแต่ละประเภทยอมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน เป็นต้น

๑.๕ นิยามความเสี่ยง

๑. ความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยงหมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ลักษณะของความเสี่ยงสามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ ส่วนดังนี้

๑) ปัจจัยเสี่ยง คือ สาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง

๒) เหตุการณ์เสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน หรือนโยบาย

๓) ผลกระทบของความเสี่ยง คือ ความรุนแรงของความเสียหายที่น่าจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์เสี่ยง

๒.) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการการใช้ในการบริหารจัดการปัจจัย และควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเหตุการณ์เสี่ยงลดลง หรือส่งผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๓.) ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management system)

ระบบบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระบบการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ระดับที่องค์กรยอมรับได้ประเมินได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กร เป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับ ทั้งองค์กร

บทที่ ๒

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๑ แนวทางการดำเนินงานและกลไกการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๑.๑ แนวทางดำเนินงาน ในการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลนาม่อง แบ่งเป็น ๒ ระยะ ดังนี้

ระยะที่ ๑ การเริ่มต้นและพัฒนา

- ๑) กำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลนาม่อง
- ๒) ระบุปัจจัยเสี่ยง และประเมินโอกาส ผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยง
- ๓) วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงจากการดำเนินงาน
- ๔) จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง (High) และสูงมาก (Extreme) รวมทั้งปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลาง (Medium) ที่มีนัยสำคัญ
- ๕) สื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยงให้ผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลรับทราบ และสามารถนำไปปฏิบัติได้
- ๖) รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๗) รายงานสรุปการประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ระยะที่ ๒ การพัฒนาสู่ความยั่งยืน

- ๑) ทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา
- ๒) พัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท
- ๓) ผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- ๔) พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๑.๒ กลไกการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

- ๑) ผู้บริหารท้องถิ่น มีหน้าที่แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม รวมทั้งพิจารณาให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป
- ๒) คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง มีหน้าที่ดำเนินการให้มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง รายงานและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานต่อไปในอนาคต
- ๓) ผู้ปฏิบัติงาน หรือเจ้าหน้าที่ กอง/ฝ่าย ของเทศบาลตำบลนาม่อง มีหน้าที่สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบไปด้วย การกำกับดูแล การตัดสินใจ การจัดทำแผนการติดตามประเมินผล และการสอบทาน ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

๒.๒.๑ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

- ๑) ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงเทศบาลตำบลนาม่อง
- ๒) ให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะต่อระบบและแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ๓) รับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

๒.๒.๒ คณะกรรมการตรวจสอบและประเมิน

- ๑) ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร

๒) รับทราบผลการบริหารความเสี่ยงและให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลนาม่อง

๓) กำกับดูแลการพัฒนาและการปฏิบัติตามกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๒.๓ ผู้บริหารท้องถิ่น

๑) แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง

๒) ส่งเสริมและติดตามให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม

๓) พิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๔) พิจารณาผลการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

๒.๒.๔ หน่วยตรวจสอบภายใน

๑) สอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยง

๒) นำเสนอผลการบริหารความเสี่ยงให้คณะทำงานตรวจสอบและประเมินรับทราบ

และให้ข้อเสนอแนะ

๒.๒.๕ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง

๑) จัดให้มีระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

๒) ดำเนินการตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง และการปฏิบัติตามมาตรการลด

และควบคุมความเสี่ยง

๓) รายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ เสนอต่อ

ผู้บริหารท้องถิ่นเพื่อพิจารณา

๒.๒.๖ เจ้าหน้าที่กอง/ฝ่าย

๑) สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง

๒) ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๓ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง

เทศบาลตำบลนาม่อง ได้มีการแต่งตั้งคำสั่งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงตามสั่งเทศบาลตำบลนาม่อง ที่ ๑๐๒๕ /๒๕๖๕ ลงวันที่ ๑ ธันวาคม ๒๕๖๕ โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๑. ปลัดเทศบาลตำบลนาม่อง	ประธานคณะทำงาน
๒. รองปลัดเทศบาลตำบลนาม่อง	คณะทำงาน
๓. หัวหน้าสำนักปลัด	คณะทำงาน
๔. ผู้อำนวยการกองคลัง	คณะทำงาน
๕. ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขฯ	คณะทำงาน
๖. ผู้อำนวยการกองการศึกษา	คณะทำงาน
๗. ผู้อำนวยการกองสวัสดิการ พัฒนาสังคม	คณะทำงาน
๘. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	คณะทำงาน/เลขานุการ
๙. นักวิชาการตรวจสอบภายใน	คณะทำงาน/ผู้ช่วยเลขานุการ

มีหน้าที่ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ๘ ข้อ ดังนี้

๑. นำนโยบาย ข้อเสนอแนะ ที่ได้รับจากคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงของ เทศบาลตำบลนาม่องมาแปลงเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและนำเสนอในรูปแบบบูรณาการ มีองค์ประกอบที่ดีครบถ้วน โดยมีการกำหนดกระบวนการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นระบบ

๒. วิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงขององค์กรที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมายและผลสำเร็จของ เทศบาลตำบลนาม่อง เพื่อพิจารณาและให้นโยบาย
๓. พิจารณาความพอเพียงของมาตรการ การควบคุมภายในอย่างสมเหตุสมผล ให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่เพื่อกำหนดวิธีการควบคุม ป้องกัน หรือลดความเสี่ยงของ เทศบาลตำบลนาม่องเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินงาน ลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นก็ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๔. ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงขององค์กร โดยมีแผนงานที่ชัดเจนสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังและสามารถรายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัย มีการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ทุกปัจจัยเสี่ยง รวมถึงการมีการบริหารปัจจัยเสี่ยงแบบบูรณาการ
๕. กำกับให้มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จัดทำและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลนาม่อง เสนอนายก เทศมนตรีตำบลนาม่อง
๖. สนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง และระบบควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนการให้มีระบบ Intranet เป็นช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร ในการเผยแพร่นโยบาย กฎระเบียบ คำสั่ง และคู่มือการปฏิบัติงาน รวมทั้งข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร
๗. แต่งตั้งคณะอนุทำงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานได้ตามจำเป็นเหมาะสม
๘. อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

บทที่ ๓

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กรรวมทั้งการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งเทศบาลตำบลนาม่อง มีขั้นตอนหรือกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ๖ ขั้นตอนหลัก ดังนี้

๑. ระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใด ๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร

๒. ประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การการตัดสินใจจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

๓. จัดการความเสี่ยง เป็นการกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริง และควรต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

๔. รายงานและติดตามผล เป็นการรายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๕. ประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงประจำปีเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปได้อย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผลมาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดทำมาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ (Residual Risk) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

๖. ทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

๓.๑ การระบุความเสี่ยง

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อบุคคลและเป้าหมายขององค์กร หรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรหรือระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหาย และไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเข้าใจในความหมายของ ความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง และ ประเภทความเสี่ยง ก่อนที่จะดำเนินการระบุความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

๓.๑.๑ ความเสี่ยง (Risk) หมายถึงเหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว

หรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงาน

๓.๑.๒ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไมทั้งที่สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงใน

ภายหลังได้อย่างถูกต้อง โดยปัจจัยเสี่ยงแบ่งได้ ๒ ด้าน ดังนี้

๑) ปัจจัยภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่อาจสามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร อาทิ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย คู่แข่ง เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม

๒) ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร อาทิ กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารและการจัดการ ความรู้/ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงาน ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ เครื่องมือ/ อุปกรณ์

๓.๑.๓ ประเภทความเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ประเภท ได้แก่

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ เหตุการณ์ทางลบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เช่น เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์/แผนดำเนินงานที่ไม่เหมาะสม ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือการวางแผนกลยุทธ์แล้วไม่สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ เหตุการณ์ทางลบที่เกิดจากความผิดพลาดของบุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน หรือระบบงานต่าง ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร รวมไปถึงเหตุการณ์ทางลบที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กรด้วย เช่น ภัยธรรมชาติ หรือเหตุจลาจลทางการเมือง

๓. ความเสี่ยงด้านการรายงาน (Reporting Risk) คือ ความผิดพลาดของรายงานประเภทต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร เช่น งบการเงิน รายงานยอดขาย รายงานต้นทุนการผลิต เป็นต้น ความเสี่ยงด้านการรายงานอาจจะอยู่ในรูปของข้อมูลไม่ถูกต้อง ไม่น่าเชื่อถือ ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ข้อมูล รวมไปถึงการรายงานไม่ทันเวลาด้วย

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง คือ การดำเนินงานของธุรกิจไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะเป็นทั้งข้อกำหนดจากภายนอกองค์กร เช่น กฎหมายต่าง ๆ หรือข้อกำหนดภายในองค์กร เช่น นโยบาย แนวทางการปฏิบัติงาน หรือคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๓.๒ การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร

๓.๒.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่เกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการให้คะแนน ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ไว้ ๕ ระดับ คือ น้อยมาก น้อย ปานกลางสูงและสูงมาก ดังนี้

หลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบ

๑. โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งจำแนกเป็น ๕ ระดับ คือ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้ง/ เกิดขึ้นเป็นประจำ
๔	สูง	๑-๖ เดือนต่อครั้ง/ เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง/ เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง
๒	น้อย	๒-๓ ปีต่อครั้ง/ เกิดขึ้นนานๆครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง/ เกิดขึ้นได้ในกรณียกเว้น

๒. ผลกระทบ (Impact : I) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง จำแนกเป็น ๕ ระดับ คือ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	รุนแรงที่สุด	เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๒๕ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม / กระทบต่อ ชื่อเสียง ทรัพย์สินอย่างมหันต์/ การบาดเจ็บถึงชีวิต
๔	รุนแรงมาก	เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๒๐ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม / กระทบต่อ ชื่อเสียง ทรัพย์สินอย่างมาก/ บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นทุพพลภาพไม่สามารถทำงานได้
๓	ปานกลาง	เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๑๕ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม / กระทบต่อ ชื่อเสียง ทรัพย์สินปานกลาง/ บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
๒	น้อย	เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๑๐ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม / กระทบต่อ ชื่อเสียง ทรัพย์สินพอสมควร/ ได้รับบาดเจ็บอย่างรุนแรง
๑	น้อยมาก	เกิดความเสียหาย ร้อยละ ๕ ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม / กระทบต่อ ชื่อเสียง ทรัพย์สินเล็กน้อย/ ได้รับบาดเจ็บแต่ไม่รุนแรง

๓. ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk : D) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งคำนวณได้จากสูตรดังนี้

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส x ระดับผลกระทบของความเสี่ยง หรือ $D = L \times I$

๓.๒.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส(Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินความรุนแรงของผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการ

ควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคนหรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

๑. พิจารณาโอกาส ความถี่ ในเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส ความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๒. พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๓.๒.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เทศบาลตำบลนาม่อง ได้พิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์(Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยแล้วนำผลที่ได้มาพิจารณา ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบจะเกิดความเสี่ยงในระดับใด (ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบที่จะเกิด ความเสียหาย) ซึ่งจัดแบ่งเป็น ๔ ระดับความเสี่ยง คือ

๑. ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑-๒ คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง

๒. ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง ๓-๔ คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นไปอยู่ใน ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้

๓. ระดับความเสี่ยงสูง (high) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๐-๑๕ คะแนน หมายถึง ระดับ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๔. ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๖-๒๕ คะแนน หมายถึง ระดับ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

ประเภทความเสี่ยง

Strategic Rick : S = ด้านกลยุทธ์

Operational Rick : O = ด้านการดำเนินงาน

Reporting Risk : R = ด้านการรายงาน

Compliance Rick : C = ด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบายแนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลด ความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ มีดังนี้

๑. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกัน ไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน เป็นต้น

๒. การควบคุมเพื่อตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอดการตรวจรับ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

๓. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี การประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

๔. การควบคุมเพื่อการแก้ไข เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องหรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

๓.๓ การจัดการความเสี่ยง

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของคณะกรรมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น ต้องคัมค้ำกับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือยุทธศาสตร์ใน การจัดการความเสี่ยง โดยเทศบาลตำบลนาม่วง มีวิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง ๔ แนวคิดหลัก (๔T'S) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

วิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง	ศัพท์ที่นิยมใช้ทั่วไป (กรมบัญชีกลาง)	แนวคิด ๔T
๑. การยอมรับความเสี่ยง หมายถึงการตกลงกันที่จะยอมรับ เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกัน แต่การเลือกบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ	Risk Acceptance (Accept)	Take
๒. การลด/การควบคุมความเสี่ยง หมายถึง การปรับปรุงระบบการทำงานหรือออกแบบวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมพนักงาน การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน	Rick Reduction (Control)	Treat
๓. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง หมายถึง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัยกับบริษัทภายนอก หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource)	Rick Sharing (Transfer)	Transfer
๔. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หมายถึงการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและไม่อาจยอมรับได้จึงตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป	Rick Ad avoidance (Ad void)	Terminate

๓.๔ การรายงานผลและการติดตาม

หลังจากการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินการตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือเป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยงรวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถามดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไป รายงานให้ฝ่ายบริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้กระบวนการสอบถามอาจกำหนด ข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ (Check List) การติดตามพร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดย สามารถติดตามผลได้ใน ๒ ลักษณะ คือ

๑) การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก ๓ เดือน ๖ เดือน ๙ เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

๒) การติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงาน

๓.๕ การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารความเสี่ยง จะต้องทำสรุปรายงานผลและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีต่อผู้บริหารท้องถิ่น เพื่อให้มั่นใจว่าเทศบาลตำบลนาม่อง มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสมเพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงาน

๓.๖ การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

การทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

บทที่ ๔

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๔.๑ ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. การประเมินโอกาส และผลกระทบและระดับความเสี่ยง

ได้นำแผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) แผนดำเนินงานประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖ จุดอ่อนและ/หรือข้อเสนอแนะจากรายงานผลการประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น และการวิเคราะห์ความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง โดยวิเคราะห์จากปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
๓. ความเสี่ยงด้านการรายงาน (Financial Risk) (Reporting Risk)
๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

๔.๒ การกำหนดขั้นตอนและวัตถุประสงค์ขั้นตอน

การกำหนดขั้นตอนและวัตถุประสงค์ขั้นตอน		
ยุทธศาสตร์	ขั้นตอน(กลยุทธ์)	วัตถุประสงค์ขั้นตอน (เป้าหมาย)
๑.การพัฒนาการเกษตรและ อุตสาหกรรมเกษตรตามหลัก ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	๑.พัฒนากระบวนการผลิตสินค้า เกษตรให้ปลอดภัยและได้มาตรฐาน ๒.พัฒนาเกษตรกรและองค์กรให้มี ความเข้มแข็ง ๓.การพัฒนาเพิ่มมูลค่าสินค้าเพื่อ สร้างความเข้มแข็งด้านการตลาด สินค้าเกษตรและเชื่อมโยงเครือข่าย ๔.การพัฒนาจัดหาและพัฒนาแหล่ง น้ำเพื่อการเกษตร	๑.ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดี และดำเนินตามหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง ๒.สร้างความเข้มแข็งให้ภาค การเกษตรแบบครบวงจรตาม แนวทางเกษตรทฤษฎีใหม่ ๓.ประชาชนมีงานทำ มีอาชีพ และมีรายได้เพียงพอต่อการดำรง ชีพ
๒.การพัฒนาการท่องเที่ยว และ อนุรักษ์วัฒนธรรมไทย	๑.การพัฒนาส่งเสริมและสืบสาน วัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญา ท้องถิ่น ๒.การพัฒนาการส่งเสริมและ สนับสนุนด้านการท่องเที่ยว ๓.การพัฒนาสร้างความเข้มแข็งของ ชุมชนและส่งเสริมอาชีพ	๑.ประชาชนตำบลนาม่องได้รับ การพัฒนา/สนับสนุนให้เป็นเมือง น่าอยู่มีแหล่งท่องเที่ยวที่สวยงาม ๒.เกษตรกรมีรายได้เพิ่มมากขึ้น ๓.ประชาชนมีภูมิคุ้มกันทาง วัฒนธรรมที่สอดคล้องกับวิถีชีวิต ของชุมชน

การกำหนดขั้นตอนและวัตถุประสงค์ขั้นตอน		
ยุทธศาสตร์	ขั้นตอน(กลยุทธ์)	วัตถุประสงค์ขั้นตอน(เป้าหมาย)
๓.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อ สร้างศักยภาพในการแข่งขัน	๑.การพัฒนาส่งเสริมให้ชุมชน สามารถพึ่งพาตนเองได้ ๒.การพัฒนากระบวนการศึกษาให้ ทั่วถึง ๓.การพัฒนาส่งเสริมและสนับสนุน การให้บริการสุขภาพอย่างทั่วถึง	เด็ก เยาวชน ประชาชนทั่วไป ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมี คุณภาพ มีแหล่งความรู้ที่ทันสมัย และรู้จักใช้เทคโนโลยีอย่างถูกต้อง
๔.การพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมแบบบูรณาการ อย่างสมดุลและยั่งยืน	๑.พัฒนาการจัดการ การ อนุรักษ์และฟื้นฟูแหล่ง ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน ๒.พัฒนาการจัดการ สิ่งแวดล้อมที่ดี	๑.ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม ได้รับการดูแลรักษา อย่างยั่งยืน ๒.ประชาชนมีจิตสำนึกที่ดีในการ ดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม
๕.การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาลและความ มั่นคง	๑.พัฒนาและปรับปรุง โครงสร้างพื้นฐาน ๒.พัฒนาป้องกันและบรรเทา สาธารณภัย รักษาความสงบ เรียบร้อย ๓.พัฒนาองค์กรและบุคลากร ๔.พัฒนาส่งเสริมและสนับสนุน พัฒนาการเมืองการปกครอง ๕.กำหนดหลักสูตรการศึกษา เกี่ยวกับระบอบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขใน สถานศึกษาและประชาชน ๖.ส่งเสริมความรู้รักสามัคคี และ เสริมสร้างความมั่นคงของชาติ	๑.บุคลากรปฏิบัติงานบนพื้นฐาน การมีคุณธรรมจริยธรรม และหลัก ธรรมาภิบาล ๒.ประชาชนและหน่วยงานต่าง ๆ มีความเข้าใจอันดีต่อองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น และเกิดการมี ส่วนร่วมในการบริหารและพัฒนา ท้องถิ่นจากทุกภาคส่วน

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖
เทศบาลตำบลนาม่อง อำเภอกุดบาก จังหวัดสกลนคร

ความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	กิจกรรมการควบคุม/ จัดการความเสี่ยง	ประเภทความ เสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยง		
						โอกาส/ ความถี่	ผลกระทบ/ ความรุนแรง	ระดับ ความ เสี่ยง
๑.กิจกรรมการจัดทำแผนพัฒนา ท้องถิ่น ๑)การประชุมประชาคมระดับ ตำบล ประชาชนที่เข้าร่วมมี จำนวนน้อย ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็น ผู้นำชุมชน/ผู้นำหมู่บ้าน ๒)กิจกรรม/โครงการที่บรรจุใน แผนฯมีมากเกินไป	เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วม ร่วมคิดร่วมทำ ร่วมแก้ไข ปัญหาในท้องถิ่นได้อย่าง แท้จริง	การจัดลำดับความสำคัญ ของโครงการที่นำมาบรรจุ ในแผนฯโดยเรียงลำดับ ความสำคัญจากที่มีความ ต้องการบรรเทาความเดือด ร้อนจากมากไปหาน้อย เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการ ทำงานมากยิ่งขึ้น	ด้านการ ปฏิบัติงาน	๑ ต.ค.๒๕๖๕-๓๐ ก.ย.๒๕๖๖	สำนักปลัด	๓	๓	ความ เสี่ยง น้อย

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖
เทศบาลตำบลนาม่อง อำเภอกุดบาก จังหวัดสกลนคร

ความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	กิจกรรมการควบคุม/ จัดการความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยง		
						โอกาส/ ความถี่	ผลกระทบ/ ความรุนแรง	ระดับ ความ เสี่ยง
๒.กิจกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง ๑)เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบและมติ ครม.ที่เกี่ยวข้อง ๒)ความล่าช้าในการดำเนินการจัดทำโครงการต่างๆ	๑.เพื่อให้การดำเนินการที่ถูกต้องตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๑	จัดส่งเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเข้ารับการอบรมเพื่อทบทวนและเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่	ด้านปฏิบัติงาน	๑ ต.ค.๒๕๖๕-๓๐ ก.ย. ๒๕๖๖	กองคลัง	๓	๔	ความเสี่ยงสูง
๓.กิจกรรมงานสำรวจ ออกแบบเขียนแบบเขียนรายงานก่อสร้าง ๑)ปริมาณงานมากทำให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ๒)เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตามระเบียบหรือหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องเนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขเพิ่มเติมอยู่ตลอด ๓)ขาดบุคลากรในตำแหน่งผู้อำนวยการช่างและเจ้าหน้าที่ที่มียังขาดความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน	เพื่อให้สามารถดำเนินงานด้านโครงสร้างพื้นฐานได้ตามแผนการดำเนินงานของเทศบาลตำบลนาม่อง	ส่งเสริมและพัฒนาให้เจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรมเป็นการเฉพาะทางและศึกษาระเบียบและหลักเกณฑ์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ	ด้านการปฏิบัติงาน	๑ ต.ค. ๒๕๖๕-๓๐ ก.ย.๒๕๖๖	กองช่าง	๓	๔	ความเสี่ยงสูง

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖
เทศบาลตำบลนาม่อง อำเภอกุดบาก จังหวัดสกลนคร

ความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	กิจกรรมการควบคุม/ จัดการความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยง		
						โอกาส/ ความถี่	ผลกระทบ/ ความรุนแรง	คะแนน รวม
กิจกรรมอุดหนุนส่วนราชการ (โรงเรียนทั้ง ๗ แห่ง) ๑.โรงเรียนจัดทำโครงการ ขอรับเงินไม่เป็นไปตามระเบียบ ประกาศหนังสือสั่งการ ๒.โรงเรียนจัดส่งเอกสาร ค่าใช้จ่ายดำเนินโครงการไม่ สอดคล้องกับการรายงานผล ดำเนินงานโครงการ	เพื่อให้เด็กนักเรียนตั้งแต่ ระดับชั้นอนุบาล ชั้น ป.๑-ป. ๖ ได้รับประทานอาหาร กลางวันอย่างทั่วถึง	๑.คณะกรรมการติดตาม ประเมินผลออกติดตาม ตรวจสอบ การดำเนิน โครงการ และให้คำแนะนำ ถึงขั้นตอนการดำเนิน โครงการเพื่อให้เป็นไปตาม ระเบียบ หนังสือสั่งการที่ เกี่ยวข้องให้ถูกต้อง ๒.คณะกรรมการติดตาม ฯ ประชุมผู้รับผิดชอบ โครงการอาหารกลางวัน โรงเรียนทั้ง ๗ แห่ง ให้ทราบ และเข้าใจในระเบียบ ขั้นตอน ระยะเวลา ดำเนินการและให้ถือปฏิบัติ เป็นแนวทางเดียวกัน	ด้านการ ปฏิบัติงาน	๑ ต.ค.๒๕๖๕- ๓๐ ก.ย. ๒๕๖๖	กองการศึกษา	๓	๓	ความ เสี่ยง ปาน กลาง

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖
เทศบาลตำบลนาม่อง อำเภอกุดบาก จังหวัดสกลนคร

ความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	กิจกรรมการควบคุม/ จัดการความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยง		
						โอกาส/ ความถี่	ผลกระทบ/ ความรุนแรง	คะแนน รวม
กิจกรรมรณรงค์ ควบคุมและป้องกันโรคพิษสุนัขบ้า ตามโครงการสัตว์ปลอดโรค คนปลอดภัย จากโรคพิษสุนัขบ้า ตามพระปณิธาน ศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จพระเจ้าน้องนางเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี กรมพระศรีสวางควัฒนวรขัตติยราชนารี	วัตถุประสงค์ ๑. เพื่อสร้างความรู้เรื่องโรคพิษสุนัขบ้าและพัฒนาศักยภาพอาสาปศุสัตว์ประจำหมู่บ้าน ๒. เพื่อป้องกันควบคุมโรคพิษสุนัขบ้า ในเขตพื้นที่เทศบาลตำบลนาม่อง	๑. ประชาสัมพันธ์ ประสานขอความร่วมมือผู้นำชุมชน อสม. ๒. จ่ายค่าตอบแทนการฉีดวัคซีนให้กับอาสาปศุสัตว์ประจำหมู่บ้าน ๓. เพิ่มอาสาปศุสัตว์ประจำหมู่บ้านที่มีไม่เพียงพอ ๔.อบรมพัฒนาศักยภาพอาสาปศุสัตว์ประจำหมู่บ้าน	ด้านการปฏิบัติงาน	๑ ต.ค.๒๕๖๕- ๓๐ ก.ย. ๒๕๖๖	กองสาธารณสุขฯ	๒	๒	ความเสี่ยงน้อย

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖
เทศบาลตำบลนาม่อง อำเภอกุดบาก จังหวัดสกลนคร

ความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	กิจกรรมการควบคุม/ จัดการความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยง		
						โอกาส/ ความถี่	ผลกระทบ / ความ รุนแรง	คะแนน รวม
กิจกรรม ๑.ประสานงานกับกลุ่มองค์กรภาคประชาชนที่มีความประสงค์จะขอรับเงินอุดหนุนเพื่อชี้แจงแนวทางและขั้นตอนในการขอรับเงินอุดหนุน ๒.นำโครงการขอรับเงินอุดหนุนของภาคประชาชนบรรจุไว้ในแผนพัฒนาท้องถิ่นและตั้งงบประมาณไว้ในหมวดเงินอุดหนุนของงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรืองบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม	เพื่อให้กลุ่มอาชีพสามารถบริหารจัดการกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ชุมชนเข้มแข็งและมีเจตคติที่ดีต่อการประกอบอาชีพสุจริต	- กำชับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการควบคุมการเบิกจ่ายเงินให้ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับและหนังสือสั่งการอย่างเคร่งครัด และถ้ามีการเบิกจ่ายไม่ถูกต้อง อีกให้พิจารณาโทษทางวินัย	ด้านการปฏิบัติงาน	๑ ต.ค.๒๕๖๕-๓๐ ก.ย. ๒๕๖๖	กองสวัสดิการสังคม	๒	๒	ความเสี่ยงน้อย

อธิบายหลักเกณฑ์การประเมินระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)และรับ
ความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)การประเมินระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง
(Likelihood)

ระดับ	โอกาสที่เกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้ง/เกิดขึ้นเป็นประจำ
๔	สูง	๑-๖ เดือนต่อครั้ง/เกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง/เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง
๒	น้อย	๒-๓ ปีต่อครั้ง/เกิดขึ้นนานๆ ครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง/เกิดขึ้นได้ในกรณียกเว้น

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	รุนแรงที่สุด	เกิดความเสียหายร้อยละ ๒๕ ของงบประมาณการดำเนินงาน ในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม/กระทบต่อ ชื่อเสียง ทรัพย์สิน อย่างมหันต์/การบาดเจ็บถึงชีวิต
๔	รุนแรงมาก	เกิดความเสียหายร้อยละ ๒๕ ของงบประมาณการดำเนินงาน ในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม/กระทบต่อ ชื่อเสียง ทรัพย์สิน อย่างมหันต์/การบาดเจ็บถึงชีวิต
๓	ปานกลาง	เกิดความเสียหายร้อยละ ๒๕ ของงบประมาณการดำเนินงาน ในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม/กระทบต่อ ชื่อเสียง ทรัพย์สิน อย่างมหันต์/การบาดเจ็บถึงชีวิต
๒	น้อย	เกิดความเสียหายร้อยละ ๒๕ ของงบประมาณการดำเนินงาน ในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม/กระทบต่อ ชื่อเสียง ทรัพย์สิน อย่างมหันต์/การบาดเจ็บถึงชีวิต
๑	น้อยมาก	เกิดความเสียหายร้อยละ ๒๕ ของงบประมาณการดำเนินงาน ในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม/กระทบต่อ ชื่อเสียง ทรัพย์สิน อย่างมหันต์/การบาดเจ็บถึงชีวิต

ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)หมายถึง

สถานะความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

แบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อยและน้อยมาก แทนระดับความเสี่ยงเริ่มต้น
ด้วยเกณฑ์สีแดง สีเหลือง สีน้ำเงินและสีขาวยตามลำดับ