



รายงานผลการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง



กรมกิจการผู้สูงอายุ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

คำนำ

กรมกิจการผู้สูงอายุ โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้จัดทำการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) ประจำปี 2560 เพื่อลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการดำเนินงาน โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกรมกิจการผู้สูงอายุ ได้ทำการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของโครงการ 3 ด้าน คือ ด้านการดำเนินงาน ด้านงบประมาณ และด้านกลยุทธ์ และพิจารณาคัดเลือกโครงการที่มีความสำคัญ ผลสำเร็จของโครงการจะส่งผลกระทบอย่างสูงต่อการบรรลุผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ และได้รับงบประมาณสูง ทำการประเมินความเสี่ยง อีกทั้งเพื่อวางระบบในการกำกับดูแล ติดตาม ประเมินผล นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง และมีผลสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และส่งเสริมธรรมาภิบาลในองค์กร

คณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารความเสี่ยงจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการผลักดันการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงในปีต่อไปให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล คำนึงถึง

(นายสมคิด สมศรี)
อธิบดีกรมกิจการผู้สูงอายุ

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญตาราง	ง
บทที่ 1 บทนำ	1
วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง	1
นियามการบริหารความเสี่ยง	2
บทที่ 2 แนวทางและกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO	4
บทที่ 3 แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของกรมกิจการผู้สูงอายุ	8
ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	8
ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง	9
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง	9
ขั้นตอนที่ 4 กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง	12
ขั้นตอนที่ 5 ปัจจัยเสี่ยงของกรมกิจการผู้สูงอายุ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560	12
ขั้นตอนที่ 6 แผนบริหารความเสี่ยงของกรมกิจการผู้สูงอายุ	13
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560	
ขั้นตอนที่ 7 ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง	17
ขั้นตอนที่ 8 การติดตามผลและเฝ้าระวัง	17
บทที่ 4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	18
1 สรุปรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	18
ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560	
2 ปัญหาอุปสรรค	19
3 ข้อเสนอแนะสำหรับการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560	19
ภาคผนวก	
สรุปผลการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง ปีงบประมาณพ.ศ. 2560	21

สารบัญตาราง

เรื่อง	หน้า
ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ตามหลักธรรมาภิบาล	5
ตารางที่ 2 เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกโครงการ	8
ตารางที่ 3 การระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล	9
ตารางที่ 4 เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงของกรมกิจการผู้สูงอายุ	9
ตารางที่ 5 สรุปหลักเกณฑ์การให้คะแนนระดับความเสี่ยง ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L) และความรุนแรงของผลกระทบ (I)	10
ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงของกรมกิจการผู้สูงอายุ ปีงบประมาณ พ.ศ.2560	11
ตารางที่ 7 กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง	12
ตารางที่ 8 รหัสปัจจัยเสี่ยงของกรมกิจการผู้สูงอายุ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560	12
ตารางที่ 9 ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560	18

บทที่ 1

บทนำ

ประเทศไทยได้เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ โดยโครงสร้างประชากรไทยมีสัดส่วนประชากรวัยเด็กและวัยแรงงานลดลง ส่วนประชากรวัยสูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ประเทศไทยจะเป็นสังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ ในปี 2564

กรมกิจการผู้สูงอายุ (ผส.) ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 14) พ.ศ. 2558 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 5 มีนาคม 2558 ส่งผลการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และรูปแบบการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนงานด้านผู้สูงอายุให้มีความทั่วถึงและเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น โดยในการปฏิบัติงาน กรมกิจการผู้สูงอายุได้จัดทำการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการคิดวิเคราะห์และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุ แนวทางในการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ ตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 1 มาตรา 6 (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ และ มาตรา 6 (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

กรมกิจการผู้สูงอายุ ได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงได้มีการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อบริหารปัจจัยและควบคุมโครงการ รวมถึงกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยง และผลกระทบอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจตามแผนปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ 2560 เป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นแบบบูรณาการและมีการจัดการอย่างเป็นระบบ
2. เพื่อกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
3. เพื่อให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงโดยการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
4. เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติ

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

1. ข้อตกลงร่วมกันในการกำหนดกรอบวิธีการบริหารความเสี่ยงและการนำไปใช้
2. จัดตั้งคณะทำงาน และผู้รับผิดชอบร่วมกัน
3. ประชุมหารือคณะทำงานและผู้รับผิดชอบโครงการ เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560
4. ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
5. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง
6. ติดตามและประเมินผล
7. เผื่อระวังความเสี่ยง

นิยาม

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหายหรือเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Target) ทั้งนี้ ความเสี่ยงจะต้องประกอบด้วยความไม่แน่นอน (Uncertainty) และความไม่แน่นอนดังกล่าว นั้นจะมีผลกระทบ (Exposures) ต่อเป้าหมายที่กำหนด ความเสี่ยงสามารถบริหารจัดการได้ เพื่อกำจัดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและยอมรับได้ โดยต้องระบุประเมินและทำแผนบริหารจัดการ

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยต้องระบุว่าเหตุนั้นจะเกิดขึ้นเพราะอะไร ที่ไหน เมื่อใด อย่างไร การระบุปัจจัยเสี่ยง ควรระบุสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการควบคุมหรือลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ ความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมิน โอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลาง สูง และสูงมาก

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการ ให้โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี คือ การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) การลด/การควบคุม ความเสี่ยง (Risk Reduction) การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) การหลีกเลี่ยง ความเสี่ยง (Risk Avoidance)

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนการปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลด ความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ

- การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

- การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

- การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้น ให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

- การควบคุมเพื่อแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไข ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือหาวิธีแก้ไขใหม่ไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

ใครเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร...

ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง
ในฐานะที่เป็นผู้ระบุว่าคุณมีความเสี่ยงอะไรบ้าง

ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน

ฝ่ายบริหารของหน่วยงาน



เจ้าของโครงการ/เจ้าของงาน

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ผู้ที่ได้รับมอบหมายโดยเฉพาะ

บทที่ 2

แนวทางและกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission)

ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) มีดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
2. การระบุความเสี่ยงต่าง ๆ (Event Identification)
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
4. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
5. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
6. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
7. การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ (Monitoring)

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง และพิจารณาเลือกแผนงาน/โครงการที่มีความสอดคล้องกับทุกกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ และได้รับงบประมาณสูงเป็นอันดับแรกซึ่งสามารถวิเคราะห์ ความเสี่ยงได้ครบถ้วน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่น่าจะมีผลกระทบกับการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ นโยบาย และพิจารณาหาแนวทางในการป้องกันหรือจัดการกับ ความเสี่ยงเหล่านั้น ก่อนจะเริ่มปฏิบัติงานหรือดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนช่วยให้การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน โดยเทคนิคการกำหนดวัตถุประสงค์ และเทคนิควิธี เช่น การนำหลักการ SMARTS มาประยุกต์ใช้ประกอบด้วย

Specific : มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

Measurable : สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้

Achievable : สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้

Reasonable : สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้

Time constrained : มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยงต่าง ๆ (Event Identification)

เป็นการค้นหาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินภารกิจของกรมกิจการผู้สูงอายุ โดยใช้วิธีการระดมสมอง การตรวจสอบรายการความเสี่ยงจากรายการ (Checklist) ดังนั้น การระบุความเสี่ยงของโครงการ จึงมีทั้งส่วนที่มาจากประสบการณ์ผู้ปฏิบัติงาน ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และข้อมูลในอดีต ผู้รับผิดชอบโครงการควรคำนึงถึงประเด็นอุปสรรคของการดำเนินงานตามโครงการ สัญญาณบ่งชี้อาการที่จะนำไปสู่ความเสี่ยงที่จะทำให้โครงการไม่อาจประสบความสำเร็จได้ จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกโดยพิจารณาตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ประกอบด้วย

- ปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับส่วนราชการ วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหาร ความรู้ ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงาน ข้อมูล ระบบสารสนเทศ และเครื่องมืออุปกรณ์ เป็นต้น

- ปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากภายนอกองค์กรและไม่สามารถควบคุมการเกิดจากองค์กรได้ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย เครือข่าย คู่ความร่วมมือ เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

การวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk :S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระ ทำให้องค์การขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือมีลักษณะเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการตัดสินใจผิดพลาด การตัดสินใจไม่ถูกต้อง

- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานโครงการ

- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการรายงานผลทางการเงินและบริหารงบประมาณ การเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณ ไม่เพียงพอ ไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น

- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ นิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

ตารางที่ 1 หลักธรรมาภิบาลประกอบการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง

หลักธรรมาภิบาล	ความหมาย	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ประสิทธิผล (Effectiveness)	การปฏิบัติงานตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีเป้าหมาย การปฏิบัติงานที่ชัดเจน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐานรวมถึงการติดตาม ประเมินผลและพัฒนาการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	- ขาดแผนงานที่ชัดเจนในการดำเนินงาน - ผลการปฏิบัติงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย - ไม่มีระบบการติดตาม และ ประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงไม่ทราบปัญหา/อุปสรรค และแนวทางแก้ไข

หลักธรรมาภิบาล	ความหมาย	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ประสิทธิภาพ (Efficiency)	การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด ต่อส่วนรวม มีการลดระยะเวลา และขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น	- การปฏิบัติงานล่าช้ากว่ากำหนด - การปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกัน - ผลการปฏิบัติงานไม่คุ้ม ค่ากับงบประมาณที่ใช้ไป
การมีส่วนร่วม (Participation)	การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน เปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ และแสดงทัศนคติ กระบวนการตัดสินใจ และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน	- ไม่มีการวางระบบการรับฟังความคิดเห็น และรับเรื่องราวร้องทุกข์ - การดำเนินกิจกรรมขาดการมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้อง
ความโปร่งใส (Transparency)	การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนรับทราบ วางระบบการเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้โดยง่าย	- ไม่เปิดเผยข้อมูลขั้นตอน การดำเนินงาน - เปิดเผยข้อมูลไม่ครบถ้วน บิดเบือน
การตอบสนอง (Responsiveness)	การตอบสนองความต้องการประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม	- การไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ภายในเวลากำหนด
ภาระรับผิดชอบ (Accountability)	การตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัยตลอดจนมีระบบการแก้ไข หรือบรรเทาปัญหา ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	- ไม่มีการจัดวางระบบรายงานความก้าวหน้าตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
นิติธรรม (Rule of Law)	การใช้อำนาจกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ	- การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ - การใช้ช่องโหว่ทางกฎหมายแสวงหาผลประโยชน์
การกระจายอำนาจ (Decentralization)	การมอบอำนาจมอบหมายงาน แก่ผู้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม	- ไม่มีอำนาจการตัดสินใจสู่ระดับล่าง
การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)	การแสวงหาข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่ม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญ	- เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน - การปฏิบัติงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นกระบวนการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ด้วยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เมื่อทำการประเมินแล้ว ทำให้ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ

- ต่ำ (Low) คะแนนความเสี่ยง 1 - 4 คะแนน
- ปานกลาง (Medium) คะแนนความเสี่ยง 5 - 8 คะแนน
- สูง (High) คะแนนความเสี่ยง 9 - 15 คะแนน
- สูงมาก (Extreme) คะแนนความเสี่ยง 16-25 คะแนน

ขั้นตอนที่ 4 กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หมายถึง การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุดยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง
2. การควบคุมความเสี่ยง หมายถึง การพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง มี 2 วิธีหลัก คือ การป้องกันการเกิดความเสียหาย และการควบคุมขนาดของความเสียหายหลังเกิดการเสียหาย เป็นต้น
3. การยอมรับความเสี่ยง หมายถึง หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสมเนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงมากกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยงแต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น
4. การถ่ายโอนความเสี่ยง หมายถึง ยกภาระการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและจัดการกระจายความเสี่ยงให้กับผู้อื่น เช่น การจ้างผู้อื่นมาดำเนินการแทน การซื้อประกันภัย เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)

เมื่อได้ประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว จึงดำเนินการกำหนดกิจกรรมหรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกิจกรรมที่กำหนดต้องเป็นกิจกรรมที่หน่วยงานที่ยังไม่เคยปฏิบัติหรือเป็นกิจกรรมที่กำหนดเพิ่มเติมจากกิจกรรมเดิมที่เคยปฏิบัติอยู่แล้วแต่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ นอกจากนี้ ต้องกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการแต่ละกิจกรรม และกำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 6 ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)

การสื่อสารถือได้ว่าเป็นหัวใจของการบริหารความเสี่ยงในทุก ๆ ขั้นตอน มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้รับความเข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึง มีการเปิดช่องทางการสื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงานได้เข้าถึงผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต หนังสือเวียน การประชุมชี้แจงโดยผู้บริหาร การอบรม เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 7 การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ (Monitoring)

การบริหารความเสี่ยงเป็นการติดตามประเมินผลปัจจัยเสี่ยงที่กำหนดไว้ หากพบปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินการควรปรับปรุงแก้ไขหรือหาข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกที่ดีกว่าต่อไป อย่างไรก็ตามการติดตามประเมินผลไม่ใช่ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยง แต่เป็นขั้นตอนที่นำไปสู่ระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความต่อเนื่องและทันเหตุการณ์ จึงต้องมีการกำหนดระยะเวลาการรายงานการติดตาม และเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอในทุกไตรมาส ดังนี้

1. รายงานรอบ 9 เดือน ภายในวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2560
2. รายงานรอบ 12 เดือน ภายในวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2560

บทที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของกรมกิจการผู้สูงอายุ

1. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

1.1 วัตถุประสงค์การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

เพื่อให้ทุกสำนักหรือกอง วิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง และจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยง ให้สามารถบริหารโครงการให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.2 การพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการในงบประมาณ พ.ศ. 2560

ตัวอย่าง

ตารางที่ 2 เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกโครงการ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การเสริมสร้างความมั่นคงทางสังคมของผู้สูงอายุ		
ผู้สูงอายุได้รับการส่งเสริมสวัสดิภาพ และคุ้มครองให้เข้าถึงหลักประกันทางสังคม	1. จำนวนมาตรการ/กลไก และนวัตกรรมในการเสริมสร้างโอกาสให้ผู้สูงอายุเข้าถึงหลักประกันทางสังคม	1. ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์/มาตรการด้านผู้สูงอายุสู่การปฏิบัติ
	2. จำนวนผู้สูงอายุที่ได้รับการส่งเสริมศักยภาพ	2. ส่งเสริมความเข้มแข็งองค์กรด้านผู้สูงอายุ
	3. จำนวนผู้สูงอายุที่ได้รับการคุ้มครองและพิทักษ์สิทธิ	3. พัฒนาสังคมคุณภาพเพื่อผู้สูงอายุ

โครงการ	สอดคล้องกับกลยุทธ์	สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ (a)	งบประมาณที่ได้รับ (b)	ความสำคัญโครงการ (a)x(b)	หน่วยที่รับผิดชอบ
1. โครงการสนับสนุนการจัดการศพผู้สูงอายุตามประเพณี	3	3	2	6	สคส.
					ได้รับงบประมาณเป็นอันดับที่ 2 ให้คะแนน 2
ปัจจัยพิจารณา		เกณฑ์การพิจารณา			
	1	2	3		
1. สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์	ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับบางกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับทุกกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์		
2. งบประมาณที่ได้รับในงบประมาณ	ได้รับงบประมาณสูงเป็นลำดับ 3 และต่ำกว่า	ได้รับงบประมาณสูงเป็นลำดับ 2	ได้รับงบประมาณสูงเป็นอันดับ 1		

2. การระบุความเสี่ยง

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ได้ขอความร่วมมือกองและกลุ่มต่าง ๆ วิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง พร้อมระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลที่กรมกิจการผู้สูงอายุนำมาพิจารณา มี 10 ประการ ประกอบด้วย ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การตอบสนอง ความรับผิดชอบ ความโปร่งใสในการดำเนินงาน การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ นิติธรรม เสมอภาค และฉันทามติ สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ขอยกตัวอย่าง การระบุความเสี่ยงโครงการพัฒนาระบบการดูแลและคุ้มครองทางสังคมสำหรับผู้สูงอายุ : กิจกรรมการเฝ้าระวังทางสังคมสำหรับผู้สูงอายุในชุมชน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

ความเสี่ยง	หลักธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง										ผลกระทบ
	ประสิทธิภาพ	ประสิทธิภาพ	ตอบสนอง	รับผิดชอบต่อ	โปร่งใส	มีส่วนร่วม	กระจายอำนาจ	นิติธรรม	เสมอภาค	ฉันทามติ	
โครงการพัฒนาระบบการดูแลและคุ้มครองทางสังคมสำหรับผู้สูงอายุ : กิจกรรมการเฝ้าระวังทางสังคมสำหรับผู้สูงอายุในชุมชน											
การดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณของศูนย์ฯ อาจจะล่าช้าไม่ตรงตามกำหนดเวลาของแผนงานโครงการ	✓										ทำให้เกิดผลกระทบต่อศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ 12 แห่ง ในส่วนของ การขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและการจัดซื้อจัดจ้าง

3. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ซึ่งทำให้ทราบระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ว่าอยู่ในระดับมากหรือน้อย ระดับความความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับความเสี่ยง สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ เมื่อได้ระดับความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้จัดลำดับความเสี่ยงเพื่อพิจารณากิจกรรมที่ต้องควบคุมและเฝ้าระวังความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) = โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L) X ความรุนแรงผลกระทบจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น (Impact : I)

ตารางที่ 4 เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงของกรมกิจการผู้สูงอายุ

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย	ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact: I)
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดสูงมาก	ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เป็นอย่างยิ่ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ	ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ค่อนข้างมาก
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบ้างเป็นบางครั้ง	ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์บ้าง
2	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นบ้าง	ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เพียงเล็กน้อย
1	น้อยมาก	แทบไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย	แทบไม่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์แม้แต่น้อย

ตารางที่ 5 สรุปหลักเกณฑ์การให้คะแนนระดับความเสี่ยง
ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย(L) และความรุนแรงของผลกระทบ (I)

ประเด็นพิจารณา	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
ความรุนแรงของผลกระทบ(I)					
มูลค่าความเสียหาย (I1)	< 1 หมื่นบาท	1-5 หมื่นบาท	5 หมื่น –2.5 แสนบาท	2.5-5 แสนบาท	>5 แสนบาท
ความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (I2)	>80%	60-80%	40-60%	20-40%	<20%
จำนวนผู้รับบริการที่ได้รับความเสียหาย/จำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบ (I3)	กระทบเฉพาะผู้เกี่ยวข้องโดยตรงบางราย	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นส่วนใหญ่	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมด	กระทบผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นบางส่วน	กระทบผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นมาก
จำนวนผู้ร้องเรียน (ต่อระยะเวลาโครงการ (I4))	น้อยกว่า 1 ราย	1-5 ราย	6-10 ราย	11-15 ราย	มากกว่า 15 ราย
ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (I5)	แทบไม่กระทบต่อวัตถุประสงค์แม้แต่เล็กน้อย	ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เพียงเล็กน้อย	ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์บ้าง	ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ค่อนข้างมาก	ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เป็นอย่างยิ่ง
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)					
ระเบียบคู่มือปฏิบัติ (L1)	มีทั้ง 2 อย่างและมีการปฏิบัติตาม	มีอย่างใดอย่างหนึ่งและมีการปฏิบัติตาม	มีทั้ง 2 อย่างแต่ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งหรือไม่ปฏิบัติ	มีอย่างใดอย่างหนึ่งแต่ไม่ปฏิบัติ	ไม่มีทั้ง 2 อย่าง
การควบคุม ติดตามและตรวจสอบของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานอื่น ๆ (L2)	ทุกสัปดาห์	ทุก 2 สัปดาห์	ทุก 1 เดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน
การอบรม/สอนงาน/ทบทวนการปฏิบัติงาน (L3)	ทุกเดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน	ทุก 1 ปี	มากกว่า 1 ปี
ความถี่ในการเกิดความผิดพลาดการปฏิบัติงาน (เฉลี่ย:ปี/ครั้ง) (L4)	5 ปี/ครั้ง	2-4 ปี/ครั้ง	1 ปี/ครั้ง	6-11เดือน/ครั้ง	1-6 เดือน/ครั้ง
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (L5)	5 ปี/ครั้ง	4 ปี/ครั้ง	3 ปี/ครั้ง	2 ปี/ครั้ง	1 ปี/ครั้ง (เกิดแน่นอน)
ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (L6)	แทบไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น	มีโอกาสดังกล่าวเป็นบางครั้ง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ	มีโอกาสดังกล่าวสูงมาก

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงของกรมกิจการผู้สูงอายุ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ที่	โครงการ	การประเมินความเสี่ยง			หน่วยที่ รับผิดชอบ
		โอกาสเกิด ความเสี่ยง (Likelihood: L)	ความรุนแรง ของผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง (Degree of risk) L x I	
1	สนับสนุนเงินทุนกู้ยืมเพื่อประกอบอาชีพ กิจกรรมจัดทำระบบฐานข้อมูลเงินทุนกู้ยืม ประกอบอาชีพ	3	4	12	กบท.
2	สนับสนุนการจัดการศพผู้สูงอายุตามประเพณี	2	2	4	สคส.
3	ให้บริการสงเคราะห์ผู้สูงอายุในภาวะ ยากลำบาก	2	3	6	สคส.
4	ปรับปรุงสภาพแวดล้อมและที่อยู่อาศัยของ ผู้สูงอายุให้เหมาะสม และปลอดภัย	2	3	6	สคส.
	ปรับปรุงสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก สะดวกที่เอื้อต่อคนทุกวัน	2	2	4	สคส.
5	ระบบดูแลและเยี่ยมเยียนสำหรับผู้สูงอายุในชุมชน (บ้านกลางผู้สูงอายุ)	2	2	4	สคส.
6	พัฒนาระบบการดูแลและคุ้มครองทางสังคม สำหรับผู้สูงอายุในชุมชน : กิจกรรมการเฝ้า ระวังทางสังคมสำหรับผู้สูงอายุในชุมชน	2	3	6	สคส.
7	ส่งเสริมความร่วมมือกิจการเพื่อสังคมสำหรับผู้ สูงอายุ				สคส.
	7.1 การพัฒนากลไกเครือข่ายส่งเสริมกิจการ เพื่อสังคมสำหรับผู้สูงอายุแบบบูรณาการ	3	2	6	
	7.2 โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการนำ แนวทางธุรกิจเพื่อสังคม กิจการเพื่อสังคมที่ เหมาะสมสำหรับผู้สูงอายุสู่การปฏิบัติ 4 ภาค	2	3	6	
	7.3 การมอบรางวัล CSR/SE for Aging Awards 2017	2	2	4	
8	สร้างความตระหนักและเตรียมความพร้อม ผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ	2	2	4	สคส.
9	ผู้สูงวัยใส่ใจสุขภาพ	2	2	4	สคส.
10	เสริมพลังภูมิปัญญาผู้สูงอายุและการเรียนรู้ ของผู้สูงอายุ : โรงเรียนผู้สูงอายุ	3	2	6	สคส.
11	ส่งเสริมการพัฒนาระบบบริหาร	2	2	4	กพร.
12	อบรมบุคลากรเพื่อเสริมทักษะด้าน ภาษาอังกฤษ	3	1	3	สลก.

4. การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

ตารางที่ 7 กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

กลยุทธ์จัดการความเสี่ยง	คำอธิบาย
การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง	ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยการหยุด ยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง
การควบคุมความเสี่ยง	ความพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น
การยอมรับความเสี่ยง	หากทำการวิเคราะห์แล้วพบว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสมเนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น
การถ่ายโอนความเสี่ยง	ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและจัดการถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น

5. ปัจจัยเสี่ยงของกรมกิจการผู้สูงอายุ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ได้รวบรวมผลการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงของแต่ละกอง กลุ่ม และได้กำหนดปัจจัยเสี่ยงที่กองและกลุ่มต่าง ๆ ระบุไว้ ประกอบด้วย ปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ปัจจัยเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) และปัจจัยด้านการเงิน (Financial Risk) ดังนี้

ตารางที่ 8 รหัสปัจจัยเสี่ยงของกรมกิจการผู้สูงอายุ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

รหัสปัจจัยเสี่ยง	ความหมาย	ความถี่	ร้อยละ
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)		5	23.81
S1	มติหรือนโยบายไม่ได้รับการนำไปปฏิบัติ	1	
S2	การจัดหลักสูตรอบรมไม่ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย	1	
S3	การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง	1	
S4	ผู้ดำเนินการขาดความเข้าใจในระบบงาน	1	
S5	การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน	1	
S6	ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนภารกิจ	-	
S7	บุคลากรขาดอุดมการณ์ในการทำงาน	-	

รหัสปัจจัยเสี่ยง	ความหมาย	ความถี่	ร้อยละ
ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O)		15	71.43
ปัจจัยเสี่ยงเกี่ยวกับเครือข่าย		9	
O1	เครือข่ายไม่ปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินงานที่กำหนด	1	
O2	หน่วยงานเครือข่ายมีความเข้าใจในการดำเนินงานไม่เพียงพอหรือมีความเข้าใจในการดำเนินงานไม่เพียงพอหรือมีความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานคลาดเคลื่อน	3	
O3	การรายงานผลจากเครือข่ายมีความล่าช้า	3	
O4	การรายงานผลไม่ครบถ้วนหรือไม่สมบูรณ์	1	
O5	เครือข่ายมีส่วนร่วมในวงจำกัด	1	
ปัจจัยเสี่ยงด้านบุคลากร		4	
O6	ขาดแคลนบุคลากร	1	
O7	บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน	3	
O8	การเปลี่ยนแปลงบุคลากรผู้รับผิดชอบโครงการ	-	
O9	เจ้าหน้าที่ขาดความพร้อมในการปฏิบัติงาน	-	
ปัจจัยเสี่ยงเกี่ยวกับการดำเนินงานรูปแบบอื่น ๆ		2	
O10	การประสานงานภายในมีความล่าช้า	-	
O11	ขาดระบบติดตามอย่างต่อเนื่อง	-	
O12	กลุ่มเป้าหมายมีภูมิหลังแตกต่างกัน	-	
O13	ข้อมูลไม่เพียงพอ	-	
O14	ขาดความร่วมมืออย่างจริงจังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	
O15	ขาดการตรวจสอบข้อมูล	1	
ด้านการเงิน (Financial Risk : F)		1	4.76
F1	ความล่าช้าในการจัดสรรงบประมาณ	1	
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)		ไม่มี	
รวม		24	100

6. แผนบริหารความเสี่ยงของกรมกิจการผู้สูงอายุ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

เนื่องด้วยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ได้ประชุมเพื่อวิเคราะห์โครงการที่มีความเสี่ยง โดยในที่ประชุมได้มีมติให้โครงการสร้างความตระหนักและเตรียมความพร้อมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ และโครงการสนับสนุนเงินทุนกู้ยืมเพื่อประกอบอาชีพ กิจกรรม : จัดทำระบบฐานข้อมูลเงินทุนกู้ยืมประกอบอาชีพ จำนวน 2 โครงการ เป็นโครงการที่มีความเสี่ยง เนื่องจากโครงการสร้างความตระหนักและเตรียมความพร้อมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ มีการประเมินความเสี่ยงตามแบบฟอร์ม ERM 1 ได้ระดับความเสี่ยง

ที่ระดับ 4 หากพิจารณาจากคะแนนจะพบว่าโครงการมีความเสี่ยงในระดับที่ต่ำ (1 - 4 คะแนน) แต่เมื่อพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงด้านบุคลากรที่เข้ารับการอบรมมีคุณสมบัติไม่ตรงตามหลักสูตรเตรียมความพร้อมบุคลากรก่อนเข้าสู่วัยสูงอายุ จะทำให้โครงการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ทำให้ได้รับการพิจารณาให้อยู่ในความเสี่ยงที่ต้องได้รับการแก้ไข และโครงการสนับสนุนเงินทุนกู้ยืมเพื่อประกอบอาชีพ กิจกรรม : จัดทำระบบฐานข้อมูลเงินทุนกู้ยืมประกอบอาชีพ เนื่องจากโครงการมีการประเมินความเสี่ยงตามแบบฟอร์ม ERM 1 ได้ระดับความเสี่ยงที่ระดับ 12 จากคะแนนถือว่ามีความเสี่ยงสูง และมีปัจจัยเสี่ยงด้านระบบการจัดเก็บข้อมูลผู้ขอกู้ยืมเงินประกอบอาชีพจากกองทุนผู้สูงอายุที่มีอยู่เดิมไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เนื่องจากจัดเก็บอยู่ในรูปแบบ Excel ทำให้เกิดการบันทึกข้อมูลซ้ำซ้อน โดยขอความร่วมมือกองส่งเสริมศักยภาพผู้สูงอายุ และกองทุนผู้สูงอายุจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหากไม่ดำเนินการต่อไป โดยได้นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงให้อธิบดีกรมกิจการผู้สูงอายุรับทราบ และถือเป็นแนวปฏิบัติเพื่อป้องกันความเสี่ยงในโครงการฯ ดังกล่าว

แผนบริหารความเสี่ยง กรมกิจการผู้สูงอายุ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นแบบบูรณาการและมีการจัดการอย่างเป็นระบบ
2. เพื่อกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
3. เพื่อให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงโดยการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
4. เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติ

รหัสปัจจัยเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยงการดำเนินงาน (Operational Risk : O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของการบริหารงานบุคลากร และเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน				
โครงการสนับสนุนเงินกู้ยืมเพื่อประกอบอาชีพ กิจกรรมจัดทำระบบจัดการฐานข้อมูลเงินกู้ยืมประกอบอาชีพ (กองบริหารกองทุนผู้สูงอายุ)				
รหัสปัจจัยเสี่ยง : O4 การรายงานผลไม่ครบถ้วนหรือไม่สมบูรณ์	จัดทำระบบฐานข้อมูลการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพ เพื่อให้สามารถจัดเก็บข้อมูลได้ถูกต้องและไม่ซ้ำซ้อน ทำให้ลดความผิดพลาดในการอนุมัติเงินกู้ยืมประกอบอาชีพจากกองทุนผู้สูงอายุ	เป้าหมาย 1. ข้อมูลการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพมีความถูกต้องครบถ้วน 2. เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมาย ลดระยะเวลาในการสืบค้นข้อมูลและป้องกันการให้กู้ยืมซ้ำซ้อน ตัวชี้วัด 1. ข้อมูลการกู้ยืมทุนประกอบอาชีพถูกต้อง 2. ลดความซ้ำซ้อนในการอนุมัติเงินกู้ยืมทุนประกอบอาชีพ	ตุลาคม 2559 - กันยายน 2560	กองบริหารกองทุนผู้สูงอายุ

/รหัสปัจจัยเสี่ยง...

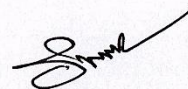
รหัสปัจจัยเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk :S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม				
โครงการสร้างความตระหนักและเตรียมความพร้อมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ				
รหัสปัจจัยเสี่ยง : S2 บุคลากรที่เข้ารับการอบรมมีคุณสมบัติไม่ตรงตามหลักสูตรเตรียมความพร้อมบุคลากรก่อนวัยสูงอายุ	ควบคุมกำกับให้เครือข่ายคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมให้ตรงตามคุณสมบัติที่หลักสูตรฯ ต้องการ	<u>เป้าหมาย</u> บุคลากรที่เข้ารับการอบรมมีคุณสมบัติตรงตามหลักสูตรฯ <u>ตัวชี้วัด</u> ผู้เข้ารับการอบรมในการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่วัยสูงอายุมีคุณสมบัติตรงตามหลักสูตรฯ	ตุลาคม 2559 - กันยายน 2560	กองส่งเสริมศักยภาพผู้สูงอายุ

จัดทำโดย



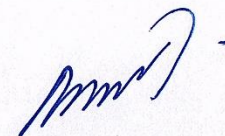
(นางศิริลักษณ์ มีมาก)
ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน

ทบทวนโดย



(นายอรรถ รัชชะชุม)
รองอธิบดีกรมกิจการผู้สูงอายุ

อนุมัติโดย



(นายสมคิด สมศรี)
อธิบดีกรมกิจการผู้สูงอายุ

7. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง

การสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยงของกรมกิจการผู้สูงอายุ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ผ่านช่องทางการสื่อสารรับทราบข้อมูลประกอบการตัดสินใจแก่ผู้บริหาร คณะทำงาน บุคลากรของหน่วยงาน ได้แก่ ระบบอินทราเน็ต หนังสือราชการ(แจ้งเวียน) เวทีแชร์ไฟล์ การประชุมกลุ่ม และการเผยแพร่เอกสาร เป็นต้น

8. การเฝ้าระวังและติดตาม

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน ได้ขอความร่วมมือกองและกลุ่มต่าง ๆ ติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ทุกไตรมาส

บทที่ 4
บทสรุป และข้อเสนอแนะ

1. สรุปรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของกรมกิจการผู้สูงอายุ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ตารางที่ 9 ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของกรมกิจการผู้สูงอายุ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

รหัสปัจจัยเสี่ยง : S2 : การจัดหลักสูตรอบรมไม่ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย			
ความเสี่ยงที่ได้รับ : บุคลากรที่เข้ารับการอบรมมีคุณสมบัติไม่ตรงตามหลักสูตรเตรียมความพร้อมบุคลากรก่อนวัยสูงอายุ			
มาตรการจัดการความเสี่ยง	ผลการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	
		ก่อนควบคุม	หลังควบคุม
1. โครงการสร้างความตระหนักและเตรียมความพร้อมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ			
ควบคุมกำกับให้เครือข่ายคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมให้ตรงตามคุณสมบัติที่หลักสูตรฯ ต้องการ	กรมกิจการผู้สูงอายุมีการจัดประชุมชี้แจงแนวทางให้แก่ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ 12 แห่ง และได้ชี้แจงแนวทางการจัดอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้สูงอายุ และคุณสมบัติผู้เข้ารับการอบรมที่มีอายุ 50 – 60 ปี	4	1
รหัสปัจจัยเสี่ยง : O15 : ขาดการตรวจสอบข้อมูล			
ความเสี่ยงที่ได้รับ เกิดความผิดพลาดในการจัดทำและนำเสนอข้อมูลต่อคณะกรรมการบริหารกองทุนผู้สูงอายุไม่ถูกต้อง ส่งผลให้การอนุมัติเงินกู้ยืมเกิดล่าช้า			
2. โครงการสนับสนุนเงินทุนกู้ยืมเพื่อประกอบอาชีพ กิจกรรม : จัดทำระบบฐานข้อมูลเงินทุนกู้ยืมประกอบอาชีพ			
จัดทำระบบฐานข้อมูลการกู้ยืมเงินประกอบอาชีพ เพื่อให้สามารถจัดเก็บข้อมูลได้ถูกต้องและไม่ซ้ำซ้อน ทำให้ลดความผิดพลาดในการอนุมัติเงินทุนประกอบอาชีพจากกองทุนผู้สูงอายุ	กองทุนผู้สูงอายุมีการจัดทำระบบฐานข้อมูลการกู้ยืมเงินประกอบอาชีพ เพื่อให้สามารถจัดเก็บข้อมูลได้อย่างถูกต้องและไม่ซ้ำซ้อน ทำให้สามารถลดความผิดพลาดในการอนุมัติเงินกู้ยืมประกอบอาชีพจากกองทุนผู้สูงอายุ จึงทำให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	12	4

จากตารางที่ 9 ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของกรมกิจการผู้สูงอายุ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 โครงการสร้างความตระหนักและเตรียมความพร้อมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ ปัจจัยเสี่ยงจากบุคลากรที่เข้ารับการอบรมมีคุณสมบัติไม่ตรงตามหลักสูตรเตรียมความพร้อมบุคลากรก่อนวัยสูงอายุ ที่มีค่าคะแนนความเสี่ยงเท่ากับ 4 สศส. จึงได้จัดการประชุมชี้แจงแนวทางให้แก่ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ จำนวน 12 แห่ง และแนวทางการจัดอบรมหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้สูงอายุ และคุณสมบัติผู้เข้ารับการอบรมที่ชัดเจน โดยกำหนดให้คุณสมบัติผู้เข้าอบรมมีอายุระหว่าง 50 - 60 ปี ส่งผลให้ความเสี่ยงลดลงค่าคะแนนเท่ากับ 1 ถือเป็นความเสี่ยงในระดับต่ำ (คะแนนความเสี่ยง 1 - 4 คะแนน)

โครงการสนับสนุนเงินทุนกู้ยืมเพื่อประกอบอาชีพ กิจกรรมจัดทำระบบจัดการฐานข้อมูลเงินทุนกู้ยืมประกอบอาชีพ ปัจจัยเสี่ยงจากระบบจัดเก็บข้อมูลผู้ขอกู้ยืมเงินประกอบอาชีพจากกองทุนผู้สูงอายุที่มีอยู่เดิมไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เนื่องจากจัดเก็บข้อมูลอยู่ในรูปแบบ Excel ทำให้เกิดการบันทึกข้อมูลซ้ำซ้อน มีค่าคะแนนความเสี่ยงเท่ากับ 12 กบท. จึงได้จัดทำระบบฐานข้อมูลการกู้ยืมเงินทุนประกอบอาชีพ เพื่อให้สามารถจัดเก็บข้อมูลได้ถูกต้องและไม่ซ้ำซ้อน จึงทำให้ลดความผิดพลาดในการอนุมัติเงินกู้ยืมทุนประกอบอาชีพ ส่งผลให้ค่าความเสี่ยงลดลง ค่าคะแนนเท่ากับ 4 ถือเป็นความเสี่ยงในระดับต่ำ (คะแนนความเสี่ยง 1 - 4 คะแนน)

2. ปัญหาอุปสรรค

2.1 จากการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของ ผส. พบว่า ปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานส่วนใหญ่เป็นปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงานดำเนินงาน (Operational Risk : O) ร้อยละ 78.12 ซึ่งปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงานนี้เป็นปัจจัยที่ได้รับผลกระทบจากเครือข่ายร้อยละ 48 และเป็นปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารบุคลากร ร้อยละ 32

2.2 มาตรการที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงมักจะเป็นมาตรการเดิมจากกิจกรรมเดิมที่เคยปฏิบัติอยู่แล้ว

2.3 ความเข้าใจคลาดเคลื่อนในขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง ของสำนัก/กอง มีการประเมินค่าความเสี่ยงที่มากหรือน้อยกว่าความเป็นจริง ทำให้เกิดปัญหาในการศึกษาวิเคราะห์แนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงที่ระบุไว้ในค่าปัจจัยเสี่ยงนั้น โดยมีทัศนคติที่จะเป็นการเพิ่มภาระงานให้คณะทำงานหากต้องทำแผนบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

- 3.1. แต่งตั้งคณะทำงานเพิ่มการมีส่วนร่วมของกอง และกลุ่มต่าง ๆ
- 3.2. สร้างความรู้ความเข้าใจแก่คณะทำงาน และกระตุ้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 3.3. อำนวยความสะดวกเรื่องแบบฟอร์มการติดตามผลการดำเนินงานมากขึ้น
- 3.4. เพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสาร ประชุม เครือข่ายคณะทำงานอย่างต่อเนื่อง

ภาคผนวก



ประกาศกรมกิจการผู้สูงอายุ
เรื่อง นโยบายแนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐

ด้วยกรมกิจการผู้สูงอายุ มีกำหนดดำเนินการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ ให้เป็นไปตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) จึงกำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของกรมกิจการผู้สูงอายุ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ ดังนี้

๑. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกรมกิจการผู้สูงอายุ

- ๑.๑ เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นรูปแบบบูรณาการ และมีการจัดการอย่างเป็นระบบ
- ๑.๒ เพื่อให้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
- ๑.๓ เพื่อให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยการทบทวนและปรับปรุง อย่างสม่ำเสมอ
- ๑.๔ เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติ

๒. แนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา
๒.๑	กำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยง	กุมภาพันธ์ - มีนาคม ๒๕๖๐
๒.๒	กำหนดจัดประชุมคณะทำงานฝ่ายดำเนินการบริหารความเสี่ยง	มีนาคม - พฤษภาคม ๒๕๖๐
๒.๓	วิเคราะห์ และระบุปัจจัยเสี่ยง	
๒.๔	การประเมินความเสี่ยง และตรวจสอบผลการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง	
๒.๕	จัดลำดับความสำคัญของโครงการ เพื่อคัดเลือกโครงการ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	
๒.๖	จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง และสูงมาก เสนอผู้บริหารลงนาม	พฤษภาคม - กันยายน ๒๕๖๐
๒.๗	ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (สำนัก หรือกอง เริ่มปิดความเสี่ยงและรายงานผลปิดความเสี่ยง พร้อมความเสี่ยงที่เหลือ)	

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา
๒.๘	รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง (สำนักหรือกอง จัดทำรายงานผลความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงอย่างน้อย ๒ ครั้งต่อปี)	รอบ ๖ เดือน (๓๐ มีนาคม ๒๕๖๐) รอบ ๙ เดือน (๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐) รอบ ๑๒ เดือน (๓๐ กันยายน ๒๕๖๐)
๒.๙	รายงานสรุปผลความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	กันยายน - ตุลาคม ๒๕๖๐
๒.๑๐	วิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรคในการบริหารความเสี่ยง	
๒.๑๑	จัดทำข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง	

ประกาศ ณ วันที่ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๐



(นายสมคิด สมศรี)
อธิบดีกรมกิจการผู้สูงอายุ

