****

**นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management Policy)**

**โดย**

**องค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า**

**อำเภอฉวาง จังหวัดนครศรีธรรมราช**

**นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร**

**(Enterprise Risk Management Policy)**

**บทนำ**

นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management Policy) ขององค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า สามารถนำไปใช้ในการตอบสนองและปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤติหรือเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินต่างๆ ซึ่งส่งผลให้องค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง ให้สามารถปฏิบัติงานใน “งานบริการหลักที่มีความสำคัญ” ได้อย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ

**วัตถุประสงค์**

นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management Policy) ของจัดทำขึ้นโดยมี องค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า วัตถุประสงค์สำคัญ ดังนี้

1. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความต่อเนื่องขององค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้าในสภาวะวิกฤต

2. เพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า มีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่างๆ ที่เกิดขึ้น

3. เพื่อลดผลกระทบจากการชะงักในการปฏิบัติงานหรือการให้บริการประชาชนขององค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า

4. เพื่อบรรเทาความเสียหายให้อยู่ในสภาพที่ยอมรับได้ และลดระดับความรุนแรงของผลกระทบ ที่เกิดขึ้น

5. เพื่อให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า มีความเชื่อมั่นในศักยภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า แม้ต้องเผชิญกับเหตุการณ์ร้ายแรงและส่งผลกระทบจนทำให้การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า ต้องหยุดชะงัก

**แนวคิดพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง**

จากการสภาวการณ์ในปัจจุบันขององค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า ที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็น จากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาวะเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือปัจจัยภายใน เช่น การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดแผนการปฏิบัติราชการ โครงสร้างองค์กรการบริหารจัดการข้อมูล เป็นต้น ประกอบกับคณะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ไสหร้าที่ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงองค์กร ซึ่งถือเป็น องค์ประกอบที่สำคัญของการ ก้าวไปสู่ระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า พร้อมทั้งเป็นการสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเชื่อมั่นว่าการบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในขณะเดียวกันก็ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งในด้านผลการ ปฏิบัติงานและความเชื่อถือจากประชาชนต่อองค์กร ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กรตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบจัดการและควบคุมที่ดีนาไปสู่การ บริหารจัดการที่ดีต่อไปในอนาคต

/นโยบาย…

2

**นโยบายการบริหารความเสี่ยง**

• กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้นที่ต้องตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและองค์กร โดยให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง ด้านต่างๆ ให้อยู่ใน ระดับที่เพียงพอและเหมาะสม

• ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดีตามแนวปฏิบัติสากล เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบกับการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ไสหร้าอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการ พัฒนาและมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในทิศทางเดียวกัน โดยนำระบบการบริหารความ เสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ แผนงาน และการดำเนินงานของผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า รวมถึงการมุ่งเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ที่กำหนดไว้ เพื่อสร้างความ เป็นเลิศในการปฏิบัติงานและสร้างความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้อง

• มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหาย หรือความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่าง สม่ำเสมอ มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่ง ข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง ตลอดจนการ จัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยง ให้ผู้บริหาร ปลัด องค์การบริหารส่วนตำบล เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**นิยามความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงองค์กร**

**ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง โอกาส/เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กรในที่สุด ทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงิน หรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร

**การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)** คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและ มีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

**กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร**

องค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ขั้นตอนและวิธีการในการบริหารความเสี่ยง เป็นไปอย่างมีระบบและดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

/6. กิจกรรม…

3

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

7. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)

8. การติดตาม (Monitoring)

**สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)**

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยต่างๆ เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รูปแบบการจัดการของฝ่ายบริหารและวิธีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งผู้บริหารต้องมีการกำหนดร่วมกันกับพนักงานในองค์กร ส่งผลให้มีการสร้างจิตสำนึก การตระหนักและรับรู้เรื่องความเสี่ยง และการควบคุมแก่พนักงานทุกคนในองค์กร

**การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives Setting)** องค์กรควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นมี ความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยการบริหารจัดการให้อยู่ในกรอบของ Risk Appetite และ Risk Tolerance

**การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)** ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ ควรต้องพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่ อาจเกิดขึ้น แหล่งความเสี่ยงทั้งจาก

**สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร** สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นองค์ประกอบต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์/ เป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ตัวขับเคลื่อนหลักและแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร การยอมรับและคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร

**สภาพแวดล้อมภายในองค์กร** เป็นสิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กรและมีอิทธิพลต่อเป้าหมายของ องค์กรยกตัวอย่าง เช่น ขีดความสามารถขององค์กร ในแง่ของทรัพยากรและความรู้ เช่น เงินทุน เวลา บุคลากร กระบวนการ ระบบและเทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ การ Flow ของข้อมูล และกระบวนการตัดสินใจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการ ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์องค์กร การรับรู้ คุณค่า และวัฒนธรรมองค์กร มาตรฐานและแบบจำลองที่พัฒนาโดยองค์กร โครงสร้าง เช่น ระบบการจัดการ บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ

การระบุเหตุการณ์อาจดำเนินการโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหรือฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบในแผนงานหรือการดำเนินการนั้น และรวบรวมประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่ได้รับความสนใจหรือเป็นประเด็นที่กังวล เพื่อนำมาจัดทำภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร (Corporate Risk Profile) ทั้งนี้องค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า ได้จำแนกประเภทของความ เสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

/1. ความเสี่ยง…

4

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการ ดำเนินงาน และการนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ยังรวมถึงการ เปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน อันส่งผลกระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์ หรือการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร

2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของ แต่ละกระบวนการหรือกิจกรรมภายในองค์กร รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลความรู้ต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และการบรรลุวัตถุประสงค์ หลักขององค์กรในภาพรวม

3. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทางการเงิน (Financial Risk) โดยอาจเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น การบริหารจัดการด้านการวางแผนการใช้จ่ายเงินตามข้อบัญญัติ หรือจากปัจจัยภายนอก เช่น การจัดสรรเงินงบประมาณ หรือความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพัน ที่ตกลงไว้อันส่งผลกระทบต่อการดำรงอยู่รวมถึงส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

4. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) ข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล เช่น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น มติคณะรัฐมนตรี เป็นต้น รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวกับกฎหมายต่างๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการองค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า ซึ่งเมื่อมีความเสี่ยงด้านนี้เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม

**การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)**

สำหรับการประเมินความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการต่อจากการระบุความเสี่ยง โดยการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 2 กระบวนการหลัก ได้แก่

1. การวิเคราะห์ความเสี่ยง จะพิจารณาสาเหตุและแหล่งที่มาของความเสี่ยงผลกระทบที่ตามมา ทั้งในทางบวกและทางลบ รวมทั้งโอกาสที่อาจเกิดขึ้นของผลกระทบที่อาจตามมา โดยจะต้องมีการระบุถึงปัจจัยที่มีผลต่อผลกระทบ และโอกาสที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้ เหตุการณ์หรือสถานการณ์หนึ่งๆ อาจจะเกิดผลที่ตามมาและกระทบต่อวัตถุประสงค์/ เป้าหมายหลายด้านนอกจากนั้นในการวิเคราะห์ควรพิจารณาถึงมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบัน รวมถึงประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวด้วย

2. การประเมินความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงจะเปรียบเทียบระหว่างระดับของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยง เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ในกรณีที่ระดับของความเสี่ยงไม่อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ของเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง ความเสี่ยงดังกล่าวจะได้รับการจัดการทันที

**การกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง**

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงควรสะท้อนถึงคุณค่าวัตถุประสงค์และทรัพยากรขององค์กร โดยเกณฑ์บางประเภทอาจพัฒนาได้จากข้อกำหนดทางกฎหมายหรือข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล ซึ่งเกณฑ์ที่กำหนดต้องสอดคล้องกับนโยบายความเสี่ยงขององค์กรและมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่นำมาพิจารณาเพื่อประกอบการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง ได้แก่ ลักษณะและประเภทของผลกระทบที่สามารถเกิดขึ้นและแนวทางในการประเมินผลกระทบ แนวทางในการระบุโอกาสในการเกิดขึ้น

/กรอบเวลา…

5

กรอบเวลาของโอกาส และผลกระทบที่เกิดขึ้น แนวทางในการกำหนดระดับความเสี่ยง ระดับของความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ระดับของความเสี่ยงที่จะต้องจัดการโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) ระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและระดับของความเสียหาย แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดนิยามในแต่ละระดับ ดังนี้

5 ค่อนข้างแน่นอน

4 น่าจะเกิด

3 เป็นไปได้ที่จะเกิด

2 ไม่น่าจะเกิด

1 ยากที่จะเกิด

ระดับของความเสียหาย (Impact) ระดับของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยง แบ่งเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ผลกระทบด้านการเงิน

2. ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร

3. ผลกระทบต่อการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

4. ผลกระทบต่อบุคลากรสำคัญของ องค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า

5. ผลกระทบต่อความล่าช้าในการดำเนินงานโครงการสำคัญ

แต่ละด้านแบ่งเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดนิยามในแต่ละระดับ ดังนี้

5 วิกฤต

4 มีนัยสำคัญ

3 ปานกลาง

2 น้อย

1 ไม่มีนัยสำคัญ

**การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)**

การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงจะมีการนำเสนอแผนจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อที่ประชุมคณะผู้บริหารเพื่อพิจารณาและขออนุมัติการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินการ (ถ้ามี) โดยในการคัดเลือกแนวทาง ในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดจะคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) กับต้นทุนที่เกิดขึ้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงข้อกฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ระดับความเสี่ยงที่องค์การบริหารส่วน ตำบล ไสหร้า ยอมรับได้ โดยยังคงให้องค์กรสามารถดำเนินงาน และบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ทั้งนี้ ในการตัดสินใจเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงอาจต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหากไม่มีการจัดการซึ่งอาจไม่สมเหตุสมผลในแง่มุมเศรษฐศาสตร์ เช่น ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบในทางลบอย่างมีสาระสำคัญ แต่โอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยมาก แนวทางในการจัดการความเสี่ยงอาจพิจารณาดำเนินการเป็นกรณีๆ ไป หรืออาจดำเนินการไปพร้อมๆ กับความเสี่ยงอื่นๆ

/แนวทาง…

6

**แนวทางในการจัดการความเสี่ยง**

- การหลีกเลี่ยง (Avoid) เป็นการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง มักใช้ใน

กรณีที่ ความเสี่ยงมีความรุนแรงสูง ไม่สามารถหาวิธีลด/จัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

- การลด (Reduce) เป็นการจัดหามาตรการจัดการ เพื่อลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การเตรียมแผนฉุกเฉิน (Contingency plan)

- การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องดำเนินการใดๆ เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก มักใช้กับความเสี่ยงที่ต้นทุนของมาตรการจัดการสูง ไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ

**กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)**

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ ในระดับที่สามารถยอมรับได้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนด วัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้น กิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจ แบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิด ความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

2. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อให้ค้นพบข้อผิดพลาดที่ได้เกิดขึ้นแล้ว

3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีกในอนาคต

ทั้งนี้ ในการดำเนินกิจกรรมการควบคุมควรต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนกับ ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับด้วยโดยกิจกรรมการควบคุมควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. วิธีการดำเนินงาน (ขั้นตอน, กระบวนการ)

2. การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น ซึ่งควรมีความรับผิดชอบ ดังนี้

(1) พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

(2) พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง

3. กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน

**ข้อมูลการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)**

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กรควรได้รับการบันทึกและสื่อสารไปยังบุคลากรใน องค์กรอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ และความรับผิดชอบได้ รวมถึง เป็นการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และผลของการ บริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังคลอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับ ล่างไปสู่บน และการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน

/การบริหาร…

7

การบริหารความเสี่ยงควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตจะแสดงแนวโน้มของเหตุการณ์และ ช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ส่วนข้อมูลปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใน กระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

**การติดตาม (Monitoring)**

กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการภายในองค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า มีความจำเป็นต้องได้รับการสื่อสารถึง การประเมินความเสี่ยงและการควบคุม ความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง การดูแลติดตามแนวโน้มของความเสี่ยง หลัก รวมถึงการเกิดเหตุการณ์ผิดปกติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่า

1. เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) มีการติดตาม ประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงที่อยู่ ภายใต้ความรับผิดชอบของตนอย่างสม่ำเสมอ และเหมาะสม

2. ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้รับการรายงานถึงความคืบหน้าใน การบริหารความเสี่ยง และแนวโน้มของความเสี่ยงต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบและคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง

3. ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้มีความเพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิผล และมีการนำมาปฏิบัติใช้จริงเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขการควบคุมภายในอยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับ สถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนไป เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบความเสี่ยงรายงานสถานะ ความเสี่ยง รวมถึงกระบวนการ บริหารความเสี่ยงให้หัวหน้าได้ทราบ และนำความเสี่ยงเข้าเสนอในที่ประชุมผู้บริหาร เพื่อทราบ/พิจารณาต่อไป

**โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง**

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยง ขององค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า สามารถนาไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิด ประสิทธิผล จึงกำหนดให้มี “คณะกรรมการพิจารณาความเสี่ยงระดับองค์กร” ขององค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า ประกอบด้วย

1. นายกองค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า เป็น หัวหน้าคณะบริหารความเสี่ยง

2. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า เป็น รองหัวหน้าคณะบริหารความเสี่ยง

3. นักจัดการงานทั่วไป เป็น ผู้ประสานงานคณะบริหารความเสี่ยง

4. รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล เป็น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

5. ผู้อำนวยการกองคลัง เป็น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

6. ผู้อำนวยการกองช่าง เป็น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

7. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน เป็น เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

8. หน่วยงานบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงาน และทีมงาน ประกอบด้วย 4 หน่วยงานดังนี้

(1) ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

- หัวหน้างานธุรการ

- หัวหน้างานการเจ้าหน้าที่

/- หัวหน้างาน…

8

- หัวหน้างานแผนและงบประมาณ

- หัวหน้างานนิติการ

- หัวหน้างานประชาสัมพันธ์

- หัวหน้างานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

– หัวหน้างานสวัสดิการและสังคมสงเคราะห์

- หัวหน้างานบริหารการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

- หัวหน้างานส่งเสริมกิจการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

- หัวหน้างานส่งเสริมกีฬาและนันทนาการ

- หัวหน้างานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

(2) ผู้อำนวยการกองคลัง

- หัวหน้างานการเงินและบัญชี

- หัวหน้างานพัสดุและทรัพย์สิน

- หัวหน้างานพัฒนาและจัดเก็บรายได้

(3) ผู้อำนวยการกองช่าง

- หัวหน้างานสาธารณูปโภค

- หัวหน้างานวิศวกรรม

- หัวหน้างานอาคาร สถานที่ และไฟฟ้าสาธารณะ

- หัวหน้างานผังเมืองและสถาปัตยกรรม

**หน้าที่ความรับผิดชอบ**

1. หน่วยงานบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยรวม ในการกำกับดูแลการบริหาร ความเสี่ยงภายใน องค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า

2. ผู้ประสานงานคณะบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ตรวจสอบและช่วยสนับสนุนคณะกรรมการพิจารณาความเสี่ยงระดับองค์กรในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยง โดยสอบทานให้มั่นใจว่า ระบบการบริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสมและมีประสิทธิผล

3. คณะกรรมการพิจารณาความเสี่ยง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการพิจารณาและสอบทานการบริหารความ เสี่ยงและระบบควบคุมภายในขององค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า

4. หัวหน้างานมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ องค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า และกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงานหลักของแต่ละสำนัก/กอง โดยมีหัวหน้าสำนัก/กอง เป็นประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย

5. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย (หัวหน้างาน) มีหน้าที่ทำให้เชื่อมั่นได้ว่า ความเสี่ยงภายในองค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า ที่สำคัญ ได้รับการระบุและประเมินอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งได้มีการกำหนดมาตรการจัดการ ความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลไว้ โดยรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ ดังนี้

/- จัดทำนโยบาย

9

 - จัดทำนโยบายบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์และหลักเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสนอให้ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า พิจารณาและอนุมัติ

- พิจารณาและสอบทานความเสี่ยง และแนวทางการจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า ตามที่หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงได้ประเมินไว้ รวมทั้งข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงแก้ไข

- กำกับดูแลความมีประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ขององค์การบริหารส่วนตำบล ไสหร้า โดยการติดตามและสอบทานอย่างต่อเนื่อง

- รายงานความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และสูงมากให้นายกองค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน และหัวหน้าสำนัก/กอง รับทราบ

6. หน่วยตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการสอบทานประสิทธิผลของการควบคุมภายในผ่านการตรวจสอบภายในประจำปี ซึ่งเป็นการตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญตาม ปัจจัยเสี่ยงรวมทั้งติดตามการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่ตรวจพบ

7. ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบรวมถึงกำหนดมาตรการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง

**วิธีการบริหารความเสี่ยง**

องค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า ได้นำการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับการจัดวางระบบควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ซึ่งกำหนดวิธีปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง มาปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า

**การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง**

การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง ให้นำความเสี่ยงที่ประเมินได้ นำไปประเมินในแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 โดยจัดทำรูปแบบตามหนังสือแนวทางฉบับใหม่ ของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ดังนี้

1. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานย่อย ดำเนินการพิจารณาความเสี่ยงและสอบทานความเสี่ยงตามแบบประเมินรายงานผลและส่งแบบรายงานให้เลขาคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ดังนี้

(1) รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน – แบบ ปย. 1

(2) รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน – แบบ ปย. 2

2. เลขาคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง นำแบบรายงานการสอบทานความเสี่ยงตามแบบประเมินที่

ได้รับมาดำเนินการจัดทำรวบรวมประเมินผลในระดับองค์กร ตามแบบรายงานประเมินผล ดังนี้

(1) หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน – แบบ ปอ. 1

(2) รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน – แบบ ปอ. 2

(3) รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน – แบบ ปอ. 3

/3. เสนอรายงาน…

10

3. เสนอรายงานประเมินผลความเสี่ยง เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในสอบทานระบบการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเพียงพอแล้ว

4. เสนอรายงานการสอบทานระบบการบริหารความเสี่ยงต่อหัวหน้าคณะผู้บริหารความเสี่ยง

5. รายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และผู้กำกับดูแล ให้ส่งเฉพาะหนังสือรับรอง การประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.1) เพียงฉบับเดียว สำหรับแบบรายงานอื่นให้จัดเก็บไว้ที่ หน่วยรับตรวจ

**การทบทวนนโยบาย**

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ต้องทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี และเสนอให้นายกองค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า ตรวจสอบและพิจารณาอนุมัติหากมีการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ให้มีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 25๖๐



 ( นายไพโรจน์ สุดใจ )

 นายกองค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า