**นโยบายบริหารความเสี่ยงองค์กร**



**องค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก  
อำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย**

๑

นโยบายการบริหารความเสียงองค์กร

(Enterprise Risk Management Policy)

**บทนำ**

นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management Policy) ขององค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้ข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก สามารถ นำไปไข้ในการตอบสนอง และปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤติหรือเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินต่างๆ ซึ่งส่งผลให้องค์การบริหารส่วนตำบลป่าสักไม่สามารถปฏิบัติงาบได้อย่าง ต่อเนื่อง ให้สามารถปฏิบัติงานใน “งานบริการหลักที่มี ความสำคัญ” ได้อย่าง ต่อเนื่อง เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ

**วัตถุประสงค์**

นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management Policy) ขององค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

๑. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความต่อเนื่องขององค์การบริหารส่วนตำบลป่าสักในสภาวะวิกฤต

๒. เพื่อให้ องค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก มีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสภาวะวิกฤตหรือ เหตุการณ์ฉุกเฉินต่างๆ ที่เกิดขึ้น

๓. เพื่อลดผลกระทบจากการชะงักในการปฏิบัติงานหรือการให้บริการประซาซนขององค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก

๔. เพื่อบรรเทาความเสียหายให้อยู่ในสภาพที่ยอมรับได้ และลดระดับความรุนแรงของผลกระทบ

ที่เกิดขึ้น

๔. เพื่อให้ประขาซนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก มีความเชื่อมั่นในศักยภาพ ขององค์การบริหารส่วนตำบลป่าสักแม้ต้องเผชิญกับเหตุการณ์ร้ายแรงและส่งผลกระทบจนทำให้การ ดำเนินงานของ องค์การบริหารส่วนตำบลป่าสักต้องหยุดชะงัก

**แนวคิดพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง**

จากการสภาวการณ์ในปัจจุบันขององค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก ที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นจากปัจจัยภายนอก เข่น การเปลี่ยนแปลงสภาวะเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี สารสนเทศ หรือปัจจัยภายใน เข่น การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดแผนการปฏิบัติราชการ โครงสร้าง องค์กร การบริหารจัดการข้อมูล เป็นด้น ประกอบกับคณะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก ที่ตระหนักถึง ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงองค์กร ซึ่งถือเป็น องค์ประกอบที่สำคัญของการก้าวไปสู่ ระบบการกำกับ ดูแลกิจการที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก พร้อมทั้งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเชื่อมั่นว่า การบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในขณะเดียวกันก็ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งในด้านผลการปฏิบัติงานและความเชื่อถือ จากประขาซนต่อองค์กร ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร ตอบสนองต่อการ

-2-

เปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบจัดการ และควบคุมที่ดี นำไปสู่การบริหารจัดการ ที่ดีต่อไปในอนาคต

**นโยบายการบริหารความเสี่ยง**

* กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับซั้นที่ต้องตระหนัก ถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและองค์กร โดยให้ความสำคัญใบการบริหารความเสี่ยง ต้านต่างๆ ให้อยู่ใน ระดับที่เพียงพอและเหมาะสม
* ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดีตามแนวปฏิบัติสากล เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบกับการดำเนินงาน ขององค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก

อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในทิศทางเดียวกัน โดยนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ แผนงาน และการ ดำเนินงานของผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนตำบลป่าสักรวมถึงการมุ่งเน้นให้ บรรลุ วัตถุประสงค์ เป๋าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ที่กำหนดไว้ เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน และสร้าง ความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้อง

* มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก เพื่อหลีกเสี่ยงความเสียหาย หรือความสูญเลียที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงการติดตามและประเมินผล การบริหารความเสี่ยงอย่าง สม่ำเสมอ มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสาร การบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง ตลอดจนการ จัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหาร ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล และผู้ตำเนินการเกี่ยวกับควบคุมภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**นิยามความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงองค์กร**

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาส/เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอบ หรือสิ่งที่ทำให้แผนงาน หรือการตำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป๋าหมายที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบ หรือความเลียหายต่อองค์กรในที่สุด ทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงิน หรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์ และซื่อเสียงองค์กร

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) คือ กระบวบการ ที่ปฏิบัติ โดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งขี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบ ต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ใบระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุ สมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

**กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร**

องค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ขั้นตอนและวิธีการในการบริหารความเสี่ยง เป็นไปอย่างมีระบบ และดำเนินไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีขั้นตอนสำคัญ ของกระบวนการบริหารความ เสี่ยงองค์กร ประกอบด้วย ๘ ขั้นตอน ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายใบองค์กร (Internal Environment)

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

-3-

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

๗. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)

๘. การติดตาม (Monitoring)

**สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)**

สภาพแวดล้อมภายใบองค์กร เป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมี อิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งขี้ ประเมิน และจัดการ ความเสี่ยง

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยต่างๆ เซ่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหาร และบุคลากร รูปแบบการจัดการของฝ่ายบริหารและวิธีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดขอบ ซึ่งผู้บริหารต้องมีการกำหนดร่วมกันกับพนักงานใบองค์กร ส่งผลให้มีการสร้างจิตสำนึก การตระหนักและรับรู้ เรื่องความเสี่ยง และการควบคุมแก่พนักงานทุกคนในองค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives Setting) องค์กรควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการ ปฏิบัติงานที่ขัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้น มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยการบริหารจัดการให้อยู่ในกรอบของ Risk Appetite และ Risk Tolerance การบ่งขี้เหตุการณ์ (Event Identification) ใบกระบวนการบ่งขี้เหตุการณ์ ควรต้องพิจารณา ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เซ่น ความเสี่ยงด้านกล ยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษี อากร ระบบงาบ สิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่ อาจเกิดขึ้น แหล่งความเสี่ยงทั้งจาก

**สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร**

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นองค์ประกอบ ต่างๆ ที่ อยู่ภายบอกองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์/ เป๋าหมายขององค์กร ยกตัวอย่าง เซ่น วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ ตัวขับเคลื่อนหลักและแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร การยอมรับและคุณค่า ของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร

**สภาพแวดล้อมภายในองค์กร**

เป็นสิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กรและมีอิทธิพลต่อเป๋าหมาย ขององค์กร ยกตัวอย่าง เซ่น ขีดความสามารถขององค์กร ในแง่ของทรัพยากรและความรู้ เซ่น เงินทุน เวลา บุคลากร กระบวนการ ระบบและเทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ การ Flow ของข้อมูล และกระบวนการตัดสินใจ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้มีส่,วน'ได้เสียภาย'โนองค์กร นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์องค์กร การรับรู้ คุณค่า และวัฒนธรรมองค์กร มาตรฐานและแบบจำลองที่พัฒนาโดยองค์กร โครงสร้าง เซ่น ระบบการ จัดการ บทบาทหน้าที่และความรับผิดขอบ

การระบุเหตุการณ์ อาจดำเนินการโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหรือฝ่ายจัดการ ที่รับผิดขอบในแผนงาน หรือการดำเนินการนั้น และรวบรวมประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่ได้รับความสนใจหรือเป็น ประเด็นที่กังวล เพื่อนำมา จัดทำภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร (Corporate Risk Profile) ทั้งนี้ องค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก ได้จำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็น ๔ ประเภท ได้แก่

-4-

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการ ดำเนินงาน และการนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน อันส่งผลกระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์ หรือการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร

๒. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ของแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรมภายในองค์กร รวมทั้งความเลี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูล ด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลความรู้ต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งความเลี่ยง ด้านปฏิบัติการจะส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และการบรรลุวัตถุประสงค์หลักของ องค์กรในภาพรวม

๓. ความเลี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทางการเงิน (Financial Risk) โดยอาจเป็น ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เซ่น การบริหารจัดการด้านการวางแผนการใช้จ่ายเงินตามข้อบัญญัติ หรือจากปัจจัยภายนอก เซ่น การจัดสรรเงินงบประมาณ หรือความเลี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระ ผูกพันที่ตกลง ไว้ อันส่งผลกระทบต่อการ ดำรงอยู่ รวมถึงส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

๔. ความเลี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) ข้อบังคับ ของหน่วยงานกำกับดูแล เซ่น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น มติคณะรัฐมนตรี เป็นต้น รวมทั้งความเสี่ยง ที่เกี่ยวกับกฎหมายต่างๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการองค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก ซึ่งเมื่อมีความเลี่ยงด้านนี้เกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อซื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม

**การประเมินความเลี่ยง (Risk Assessment)**

สำหรับการประเมินความเลี่ยง เป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการต่อจากการระบุความเลี่ยง โดยการประเมินความเลี่ยง ประกอบด้วย ๒ กระบวนการหลัก ได้แก่

๑. การวิเคราะห์ความเสี่ยง จะพิจารณาสาเหตุและแหล่งที่มาของความเลี่ยง ผลกระทบที่ตามมา ทั้งใน ทางบวก และทางลบ รวมทั้งโอกาสที่อาจเกิดขึ้นของผลกระทบที่อาจตามมา โดยจะต้องมีการระบุถึงปัจจัย ที่มีผลต่อผลกระทบ และโอกาสที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้เหตุการณ์หรือสถานการณ์หนึ่งๆ อาจจะเกิดผลที่ตามมา และกระทบต่อวัตถุประสงค์/ เป้าหมายหลายด้าน นอกจากนั้นในการวิเคราะห์ควรพิจารณาถึงมาตรการจัดการ ความเลี่ยงที่ดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบัน รวมถึงประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวด้วย

๒. การประเมินความเลี่ยง การประเมินความเลี่ยงจะเปรียบเทียบระหว่างระดับของความเสี่ยง ที่ได้จากการวิเคราะห์ความเลี่ยง เทียบกับระดับความเลี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ในกรณีที่ระดับ ของความเลี่ยงไม่อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ของเกณฑ์การยอมรับความเลี่ยง ความเลี่ยงดังกล่าวจะได้รับการจัดการ ทันที

**การกำหนดเกณฑ์ความเลี่ยง**

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเลี่ยงควรสะท้อนถึงคุณค่า วัตถุประสงค์และทรัพยากรขององค์กร โดยเกณฑ์บางประเภทอาจพัฒนาได้จากข้อกำหนดทางกฎหมายหรือข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล ซึ่งเกณฑ์ ที่กำหนดต้อง สอดคล้องกับนโยบายความเลี่ยงขององค์กรและมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่นำมาพิจารณาเพื่อประกอบการกำหนดเกณฑ์ความเลี่ยง ได้แก่ ลักษณะและประเภท ของ ผลกระทบที่ สามารถเกิดขึ้นและแนวทางในการประเมินผลกระทบ แนวทางในการระบุโอกาสในการเกิดขึ้น ๔ กรอบเวลาของโอกาส และผลกระทบที่เกิดขึ้น แนวทางในการกำหนดระดับความเลี่ยง ระดับของความเสี่ยงที่

-5-

สามารถยอมรับได้ ระดับของความเสี่ยงที่จะต้องจัดการ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) ระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและระดับ ของความเสียหาย แบ่งเป็น ๔ ระดับ โดยกำหนดนิยาม ในแต่ละระดับ ดังนี้

1. ค่อนข้างแน่นอน

2. น่าจะเกิด

๓. เป็นไปได้ที่จะเกิด 4. ไม่น่าจะเกิดยากที่

ระดับของความเสียหาย (Impact) ระดับของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยง แบ่งเป็น ๕ ด้าน ดังนี้

๑. ผลกระทบด้านการเงิน

๒. ผลกระทบด้านซื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร

๓. ผลกระทบต่อการไม่ปฎิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

๔. ผลกระทบต่อบุคลากรสำคัญของ องค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก

5. ผลกระทบต่อความล่าข้าในการดำเนินงานโครงการสำคัญ แต่ละด้านแบ่งเป็น ๔ ระดับ โดยกำหนดนิยามในแต่ละระดับ ดังนี้

๑. ไม่มีนัยสำคัญ

2. มีนัยสำคัญ

3. ปานกลาง

4. วิกฤต

**การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)**

การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงจะมีการนำเสนอแผนจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการ ต่อที่ประขุมคณะผู้บริหารเพื่อพิจารณาและขออนุมัติการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินการ(ถ้ามี)โดยในการคัดเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดจะคำนึงถึงความเสี่ยงที่ ยอมรับได้ (Risk Appetite) กับด้นทุนที่เกิดขึ้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงข้อ กฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดขอบที่,มีต่อสังคม ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ระดับความเสี่ยงที่องค์การบริหารส่วนตำบลป่าสักยอมรับได้โดยยังคงให้องค์กรสามารถดำเนินงาน และบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ทั้งนี้ ในการตัดสินใจเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงอาจต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจ เกิดขึ้นหากไม่มีการจัดการ ซึ่งอาจไม่สมเหตุสมผลในแง่มุมเศรษฐศาสตร์ เซ่น ความเสี่ยงที่ส่งผล กระทบในทางลบ อย่างมีสาระสำคัญ แต่โอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยมาก แนวทางในการจัดการความเสี่ยง อาจพิจารณาดำเนินการ เป็นกรณีๆ ไป หรืออาจดำเนินการไปพร้อมๆ กับความเสี่ยงอื่นๆ

**แนวทางในการจัดการความเลี่ยง**

* การหลีกเลี่ยง (Avoid) เป็นการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเลี่ยง มักใช้ในกรณีที่ ความเลี่ยงมีความรุนแรงสูง ไม่สามารถหาวิธีลด/จัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
* การลด (Reduce) เป็นการจัดหามาตรการจัดการ เพื่อลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ความเลี่ยง หรือ ลด ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เซ่น การเตรียมแผนฉุกเฉิน (Contingency plan)
* การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้อง

-6-

ดำเนินการใดๆ เพื่อลด โอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก มักใช้กับความเลี่ยงที่ด้นทุนของมาตรการจัดการสูง ไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ

**กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)**

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาบ เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการ ความเลี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้เพื่อฟ้องกันไมให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเนื่องจาก แต่ละองค์กรมีการกำหนด วัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้นกิจกรรมการ ควบคุม จงมีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจ แบ่งได้เป็น ๔ ประเภท คือ

๑. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อฟ้องกัน ไมให้เกิด ความเลี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

๒. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อให้ค้นพบ ข้อผิดพลาดที่ได้ เกิดขึ้น แล้ว

๓. การควบคุมโดยการขี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้น ให้เกิดความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๔. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไข ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และป้องกันไมให้เกิดซ้ำอีกในอนาคต

ทั้งนี้ ในการดำเนินกิจกรรมการควบคุมควรต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุน กับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับด้วย โดยกิจกรรมการควบคุมควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

๑. วิธีการดำเนินงาน (ขั้นตอน, กระบวนการ)

๒. การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดขอบการควบคุมนั้น ซึ่งควรมีความรับผิดขอบ

ดังนี้

(๑) พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเลี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

(๒) พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเลี่ยง (๓) กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน

**ข้อมูลการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)**

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรใบการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเลี่ยง ข้อมูล สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กรควรได้รับการบันทึกและสื่อสาร ไปยังบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสม ทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ และความรับผิดขอบได้ รวมถึง เป็นการรายงาบการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังคลอบคลุม ถึงการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับ ล่างไปสู่บน และการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน

การบริหารความเสี่ยงควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตจะแสดงแนวโน้มของ เหตุการณ์และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ส่วนข้อมูลปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณา ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใน กระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยน กิจกรรมการ ควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

-7-

**การติดตาม (Monitoring)**

กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการภายในองค์การบริหารส่วนตำบลป่าสักมีความจำเป็นต้อง ได้รับการสื่อสารถึงการประเมินความเสี่ยงและการควบคุม ความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง การดูแล ติดตาม แนวโน้มของความเสี่ยงหลัก รวมถึงการเกิดเหตุการณ์ผิดปกติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่า

๑. เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) มีการติดตาม ประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์และบริหาร ความ เสี่ยงที่อยู่ ภายใต้ความรับผิดขอบของตนอย่างสม่ำเสมอ และเหมาะสม

๒. ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้รับการรายงาน ถึงความ คืบหน้าใน การบริหารความเสี่ยง และแนวโน้มของความเสี่ยงต่อผู้บริหารที่รับผิดขอบ และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง

๓. ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้มีความเพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิผล และมีการนำมา ปฏิบัติใช้จริงเพื่อฟ้องกัน หรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขการควบคุมภายใบอยู่เสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนไป เจ้าหน้าที่ที่รับผิดขอบความเสี่ยงรายงานสถานะ ความเสี่ยง รวมถึงกระบวนการ บริหารความเสี่ยงให้หัวหน้าได้ทราบ และนำความเสี่ยงเข้าเสนอในที่ประขุม ผู้บริหารเพื่อทราบ/พิจารณาต่อไป

**โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง**

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมี ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล จึงกำหนดให้มี คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง องค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก ประกอบด้วย

1. นางสาวกอบแก้ว แก้วคำ ปลัด อบต. ประธานคณะทำงาน

2. นางสาววิลาสินี วรกุลพนา หัวหน้าสำนักปลัด คณะทำงาน 3. นางอัจฉราภรณ์ แก้วแกมจันทร์ ผู้อำนวยการกองคลัง คณะทำงาน

4. นายธนู มณีกิจ ผู้อำนวยการกองช่าง คณะทำงาน

5. นางสาวเชาวเรศ พรมมาเหล็ก นักจัดการงานทั่วไป คณะทำงาน/ เลขานุการ

1. คณะทำงานติดตามประเมินผลระบบควบคุมภายในสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก

ประกอบด้วย

1. นางสาวกอบแก้ว แก้วคำ ปลัด อบต. ประธานคณะทำงาน

2. นางสาววิลาสินี วรกุลพนา หัวหน้าสำนักปลัด คณะทำงาน 3. นางสาวเพ็ญผกา ศรีชัยตัน นักทรัพยากรบุคคล คณะทำงาน

4. นายอดุลย์ ลาพิงค์ นักพัฒนาชุมชน คณะทำงาน

5. นายอิสระ หลวงจินา นักวิเคราะห์นโยบายและแผน คณะทำงาน

6. นางสาวเชาวเรศ พรมมาเหล็ก นักจัดการงานทั่วไป คณะทำงาน/ เลขานุการ

-8-

๒. คณะทำงานติดตามประเมินผลระบบควบคุมภายในกองคลัง ประกอบด้วย

1. นางอัจฉราภรณ์ แก้วแกมจันทร์ ผู้อำนวยการกองคลัง ประธานคณะทำงาน

2. นางปรีชญานันท์ พิงคะสัน นักวิชาการจัดเก็บรายได้ คณะทำงาน

3. นางสุพิชชา พุทธา นักวิชาการเงินและบัญชี คณะทำงาน

4. นายคามิน ธนากิจธิติ นักวิชาการพัสดุ คณะทำงาน

1. นางสาววรัชญา สุเต็น เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ คณะทำงาน/เลขานุการ

3. คณะทำงานติดตามประเมินผลระบบควบคุมภายในกองช่าง ประกอบด้วย

1. นายธนู มณีกิจ ผู้อำนวยการกองช่าง ประธานคณะทำงาน

2. นายกฤษติกรณ์ บุษบก นายช่างโยธา คณะทำงาน/เลขานุการ

3. นางสาวกุลนันท์ ยอดมูลคลี พนักงานจ้างทั่วไป ผู้ช่วยเลขานุการ

4. ติดตามประเมินผลระบบควบคุมภายในกองการศึกษา ประกอบด้วย

1. นางสาวกอบแก้ว แก้วคำ ปลัด อบต.รักษาราชการแทน ประธานคณะทำงาน

ผู้อำนวยการกองการศึกษา

2. นางนงนภสร แก้วลากมุขทร์ ครูผู้ดูแลเด็ก คณะทำงาน

3. นางพรรณี ทาแกง ครูผู้ดูแลเด็ก คณะทำงาน

4. นางแจ่มจันทร์ แสนศักดิ์หาญ ครูผู้ดูแลเด็ก คณะทำงาน

5. นางสาวอัญชลี ทาตุการ นักวิชาการศึกษา คณะทำงาน

6. นางสาวเจนศิลา เตมีศักดิ์ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี คณะทำงาน/เลขานุการ

**หน้าที่ความรับผิดชอบ**

๑. คณะทำงานติดตามประเมินระบบควบคุมภายในองค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก มีหน้าที่ความ รับผิดขอบโดยรวมในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายใน องค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก

๒. เลขานุการคณะทำงานติดตามประเมินระบบควบคุมภายในองค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก มีหน้าที่ตรวจสอบและช่วยสนับสนุน คณะทำงานติดตามประเมินระบบควบคุมภายในองค์กร พิจารณาความเสี่ยงระดับองค์กรในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยง โดยสอบทานให้มั่นใจว่า ระบบการ บริหารความเสี่ยง มีความเหมาะสมและมีประสิทธิผล

๓. หัวหน้าคณะทำงานติดตามประเมินระบบควบคุมภายในองค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก มีหน้าที่ความ รับผิดขอบในการดำเนินงานตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก และกำกับดูแลให้มีการ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง ผ่านคณะทำงานติดตามประเมินระบบควบคุมภายในส่วนงานย่อย ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงานหลักของแต่ละสำนัก/กอง โดยมีหัวหน้าสำนัก/กอง เป็นหัวหน้าคณะทำงาน บริหารความเสี่ยง ระดับหน่วยงานย่อย

๔. คณะทำงานติดตามประเมินระบบควบคุมภายในส่วนงานย่อย (หัวหน้าคณะทำงาน) มีหน้าที่ ทำให้เชื่อมั่นได้ว่า ความเสี่ยง ภายในองค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก ที่สำคัญได้รับการระบุและประเมินอย่าง

สม่ำเสมอ รวมทั้งได้ มีการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลไว้ โดยรับผิดขอบในเรื่องต่างๆ ดังนี้

-9-

* จัดทำนโยบายบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์และหลักเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสนอให้นายกองค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก พิจารณาและอนุมัติ
* พิจารณาและสอบทานความเสี่ยง และแนวทางการจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก ตามที่หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงได้ประเมินไว้ รวมทั้งข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงแก้ไข
* กำกับดูแลความมีประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก โดยการติดตามและสอบทาบอย่างต่อเนื่อง
* รายงานความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และสูงมากให้นายกองค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก และหัวหน้าสำนัก/กอง รับทราบ

๖. หน่วยตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ความรับผิดขอบในการสอบทานประสิทธิผลของการควบคุม ภายในผ่าน การตรวจสอบภายในประจำปี ซึ่งเป็นการตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญตามปัจจัยเสี่ยง รวมทั้งติดตามการ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่ตรวจพบ

๗. ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดขอบในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดสำดับความเสี่ยงของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ รวมถึงกำหนดมาตรการที่เหมาะสมในการจัดการ ความเสี่ยง

**วิธีการบริหารความเสี่ยง**

องค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก ได้นำการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับการจัดวางระบบควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ซึ่งกำหนดวิธีปฏิบัติในแต่ ละขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง มาปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก

**การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง**

การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง ให้นำความเสี่ยงที่ประเมินได้ นำไปประเมินในแบบ รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

๑. คณะทำงานติดตามประเมินระบบควบคุมภายในส่วนงานย่อย ดำเนินการพิจารณาความเสี่ยง และสอบทาน ความเสี่ยง ตามแบบประเมินรายงานผล และส่งแบบรายงานให้เลขานุการคณะทำงานติดตาม ประเมินระบบควบคุมภายในระดับองค์กร ดังนี้

(๑) รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน - แบบ ปค. 4

(๒) รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน - แบบ ปค. 5

๒. เลขานุการคณะทำงานติดตามประเมินระบบควบคุมภายในองค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก นำแบบรายงานการสอบทานความเสี่ยงตามแบบประเมินที่ได้รับ มาดำเนินการจัดทำรวบรวม ประเมินผลในระดับองค์กร ตามแบบรายงานประเมินผล ดังนี้

(๑) หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน - แบบ ปค. 1

(๒) รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน - แบบ ปค. 4

(๓) รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน - แบบ ปค. 5

(4) รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน –แบบ ปค 6

-10-

๓. เสนอรายงานประเมินผลความเสี่ยงต่อหัวหน้าคณะทำงานติดตามประเมินระบบควบคุม

ภายในองค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก

๔. เสนอรายงานประเมินความเสี่ยงต่อผู้บริหารท้องถิ่นลงนาม

5. รายงานผลต่อผู้กำกับดูแล (นายอำเภอ)

**การทบทวนนโยบาย**

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ต้องทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงเมินประจำทุกปี และเสนอให้นายกองค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก ตรวจสอบและพิจารณาอนุมัติหากมีการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ให้มีผล ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๔๖2

(นายศุภสัณห์ วิริยะ)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก