



นโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management Policy)

หน่วยตรวจสอบภายใน
องค์การบริหารส่วนตำบลอุบลบุรี อำเภออุบลบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

คำนำ

แนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยงได้นำมาใช้ในการบริหารงานขององค์กร เพื่อใช้เป็น เครื่องมือการบริหารงานที่จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุ้มค่า โดยลดโอกาส ที่จะเกิดความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายในด้านต่างๆ ต่อองค์กร เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency economy) ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในส่วนของการเตรียมตัวให้พร้อมที่จะเผชิญผลกระทบ และการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งใกล้และไกล รวมทั้งสอดคล้องกับ พุทธศาสนสุภาษิตที่ว่า “อุปมาโท อมตปท” ความไม่ประมาทเป็นทางไม่ตาย

องค์กรที่จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ในด้านกลยุทธ์ (Strategic) คือ การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ซึ่ง สอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจหลักขององค์กร ด้านการปฏิบัติงาน (Operations) คือ การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรพิจารณาความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน รวมถึงพิจารณา ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานด้วย ด้านการรายงาน (Reporting) คือการบริหารความเสี่ยง ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีความเชื่อมั่นข้อมูลในรายงานประเภทต่าง ๆ ของ องค์กร โดยเฉพาะรายงานทางการเงิน (Financial Report) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) ส่งเสริมให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดมากขึ้น

ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลกุยบุรีได้มอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง ให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงกำกับดูแล เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลกุยบุรี ได้ปฏิบัติเป็นแนวทางในการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ซึ่งคณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานไม่มากก็น้อย หากมีข้อผิดพลาดประการใดผู้จัดทำขอนอรับไว้ และจะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในโอกาสต่อไป

หน่วยตรวจสอบภายใน
องค์การบริหารส่วนตำบลกุยบุรี

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
๑. บทนำ	๑
๒. วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	๑
๓. นโยบายการบริหารความเสี่ยง	๒
๔. กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๒ – ๙
๔.๑ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)	๒
๔.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)	๓
๔.๓ การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)	๓
๔.๔ การประเมินความเสี่ยง (Risk Response)	๔ - ๖
๔.๕ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	๗
๔.๖ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)	๘
๔.๗ ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)	๘
๔.๘ การติดตาม (Monitoring)	๙
๕. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	๙ – ๑๒
๖. วิธีการบริหารความเสี่ยง	๑๒
๗. การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง	๑๓

นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์การบริหารส่วนตำบลกุกยบุรี

(Enterprise Risk Management Policy)

๑. บทนำ

นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์การ (Enterprise Risk Management Policy) ขององค์การบริหารส่วนตำบลกุกยบุรีฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้ข้าราชการ พนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนตำบลกุกยบุรี สามารถนำไปใช้ในการตอบสนองและปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤติหรือเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินต่างๆ ซึ่งส่งผลให้องค์การบริหารส่วนตำบลกุกยบุรีไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง ให้สามารถปฏิบัติงานใน “งานบริหารหลักที่มีความสำคัญ” ได้อย่างต่อเนื่อง เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

๒. วัตถุประสงค์

นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์การ (Enterprise Risk Management Policy) ขององค์การบริหารส่วนตำบลกุกยบุรี จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

๒.๑ วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic)

- การบริหารความเสี่ยงเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจหลักขององค์การบริหารส่วนตำบลกุกยบุรี

๒.๒ วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operations)

- การบริหารความเสี่ยงเพื่อช่วยให้งานมีความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน รวมถึงประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลกุกยบุรี

๒.๓ วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting)

- การบริหารความเสี่ยง เพื่อช่วยให้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีความเชื่อมั่นข้อมูลในรายงานประเภทต่าง ๆ ขององค์กร โดยเฉพาะ รายงานทางการเงิน (Financial Report)

๒.๔ วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance)

- การบริหารความเสี่ยงจึงส่งเสริมให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดมากขึ้น

๓. นโยบายการบริหารความเสี่ยง

กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกตำแหน่งทุกระดับชั้นที่ต้องตระหนักถึง ความเสี่ยง ที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและองค์กร โดยให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม

ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบกับการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล กุยบุรีอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในทิศทางเดียวกันโดย นำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ แผนงาน และการดำเนินงานของ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างและพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบลกุยบุรี รวมถึงการมุ่งเน้นให้ บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ที่กำหนดไว้

มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล กุยบุรี เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหายหรือความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง อย่างสม่ำเสมอ มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลกุยบุรีและสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหาร ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล กุยบุรี เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

องค์การบริหารส่วนตำบลกุยบุรี กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ขั้นตอนและวิธีการในการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีระบบและดำเนินไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ประกอบด้วย ๘ ขั้นตอนดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)
๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Response)
๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
๗. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)
๘. การติดตาม (Monitoring)

๔.๑ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีอิทธิพลต่อการ กำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยต่างๆ เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รูปแบบการจัดการของฝ่ายบริหารและวิธีการมอบหมาย

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งผู้บริหารต้องมีการกำหนดร่วมกันกับพนักงานในองค์กร ส่งผลให้มีการสร้างจิตสำนึก การตระหนักและรับรู้เรื่องความเสี่ยง และการ ควบคุมแก่พนักงานทุกคนในองค์กร

๔.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives Setting) องค์กรควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานที่ ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นมี ความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กร ยอมรับได้ โดยการบริหารจัดการให้อยู่ในกรอบของ Risk Appetite และ Risk Tolerance

๔.๓ การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event identification) ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ ควรต้องพิจารณาปัจจัยความเสี่ยง ทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่ อาจเกิดขึ้น แหล่งความเสี่ยงทั้งจาก

๔.๓.๑ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นองค์ประกอบต่างๆ ที่อยู่ ภายนอกองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ตัวขับเคลื่อน หลักและแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร การยอมรับและคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร

๔.๓.๒ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นสิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กรและมีอิทธิพลต่อเป้าหมาย ขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น ชีตความสามารถขององค์กร ในแง่ของทรัพยากรและความรู้ เช่น เงินทุน เวลา บุคลากร กระบวนการ ระบบและเทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ การ Flow ของข้อมูล และกระบวนการตัดสินใจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการ ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์องค์กร การรับรู้คุณค่า และวัฒนธรรมองค์กร มาตรฐานและแบบจำลองที่พัฒนาโดยองค์กร โครงสร้าง เช่น ระบบการจัดการบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ

๔.๓.๓ การระบุเหตุการณ์ อาจดำเนินการโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหรือฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบในแผนงาน หรือการดำเนินนั้น และรวบรวมประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่ได้รับความสนใจหรือเป็นประเด็นที่กังวล เพื่อนำมา จัดทำ ภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร (Corporate Risk Profile) ทั้งนี้เทศบาลตำบลโคกสูง ได้จำแนกประเภทของความเสี่ยง ออกเป็น ๔ ประเภท ได้แก่

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ยังรวมถึงการ เปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน อันส่งผลกระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์ หรือการดำเนินงาน เพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร

๒. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละ กระบวนการ หรือกิจกรรมภายในองค์กร รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ข้อมูลด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ และข้อมูลความรู้ต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะส่งผล กระทบต่อ ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม

๓. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทางการเงิน (Financial Risk)

โดยอาจเป็นความเสี่ยงที่เกิดจาก ปัจจัยภายใน เช่น การบริหารจัดการด้านการวางแผนการใช้จ่ายเงินตามข้อบัญญัติ หรือจากปัจจัยภายนอก เช่น การจัดสรรงบประมาณ หรือความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ตกลงไว้ อันส่งผลกระทบต่อการดำรงอยู่ รวมถึงส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

๔. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล เช่น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น มติคณะรัฐมนตรี เป็นต้น รวมทั้งความเสี่ยงเกี่ยวกับกฎหมายต่างๆ ที่ เกี่ยวกับการปฏิบัติราชการองค์การบริหารส่วนตำบลกุกยบุรี ซึ่งเมื่อความเสี่ยงด้านนี้เกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและ ภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม

๔.๔ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

สำหรับการประเมินความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการต่อจากการระบุความเสี่ยง โดยการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย ๒ กระบวนการหลัก ได้แก่

๔.๔.๑ การวิเคราะห์โอกาส จะพิจารณาสาเหตุและแหล่งที่มาของความเสี่ยงผลกระทบที่ตามมาทั้งในทางบวก และทางลบ รวมทั้งโอกาสที่อาจเกิดขึ้นของผลกระทบที่อาจจะตามมา โดยจะต้องมีการระบุถึงปัจจัยที่มีผลกระทบและ โอกาสที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้เหตุการณ์หรือสถานการณ์หนึ่งๆ อาจเกิดผลที่ตามมา และกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมาย หลายด้าน นอกจากนั้นในการวิเคราะห์ควรพิจารณาถึงมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบัน รวมถึง ประสิทธิภาพของมาตรการดังกล่าวด้วย

การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) พิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน เป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน ประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนน แสดงถึงโอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิด สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตามลำดับ และกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับโอกาส ที่จะเกิด จากนั้นทำการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดหรือความถี่ในการเกิดว่าแต่ละความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงมี โอกาสเกิดขึ้นในระดับใดดังตัวอย่างดังนี้

การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด แบบเชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้งต่อปี
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด แบบเชิงคุณภาพหรือเชิงบรรยาย

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกเดือน
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูง
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นบ้าง
1	น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นน้อย

๔.๔.๒ การวิเคราะห์ผลกระทบ การประเมินความเสี่ยงจะเปรียบเทียบระหว่างระดับของความเสียหายที่คาดการณ์ไว้กับการวิเคราะห์ความเสี่ยง เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ในกรณีที่ระดับของความเสียหายไม่อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ของเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง ความเสี่ยงดังกล่าวจะได้รับการจัดการทันที

การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) เป็นการพิจารณาถึงระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสียหายที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งการกำหนดระดับของ ผลกระทบนั้น จะต้องพิจารณาถึงความรุนแรงของความเสียหายหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น โดยอาจแบ่ง ผลกระทบออกเป็น ผลกระทบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือด้านการเงิน/ทรัพย์สิน การดำเนินงาน ชื่อเสียง/ภาพลักษณ์บุคลากร ฯลฯ โดยอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นระดับคะแนน ๕ คะแนน ประกอบด้วย ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ คะแนน แสดงถึงระดับความรุนแรงระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และ น้อยมาก ตามลำดับ และกำหนดคำอธิบายในแต่ละระดับความรุนแรงของผลกระทบ จากนั้นทำการ วิเคราะห์ผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นว่ามีผลกระทบอยู่ในระดับใด ตัวอย่างเช่น

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านการเงิน/ทรัพย์สิน

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มากกว่า 10 ล้านบาท
4	สูง	มากกว่า 2.5 แสนบาท – 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	มากกว่า 50,000 – 2.5 แสนบาท
2	น้อย	มากกว่า 10,000 – 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านการดำเนินงาน

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก เกินกว่า 1 วัน
4	สูง	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก มากกว่า 6 ชั่วโมง แต่ไม่เกิน 1 วัน
3	ปานกลาง	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก มากกว่า 3 ชั่วโมง แต่ไม่เกิน 6 ชั่วโมง
2	น้อย	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก 1 - 3 ชั่วโมง
1	น้อยมาก	ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก ไม่เกิน 1 ชั่วโมง

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านบุคลากร

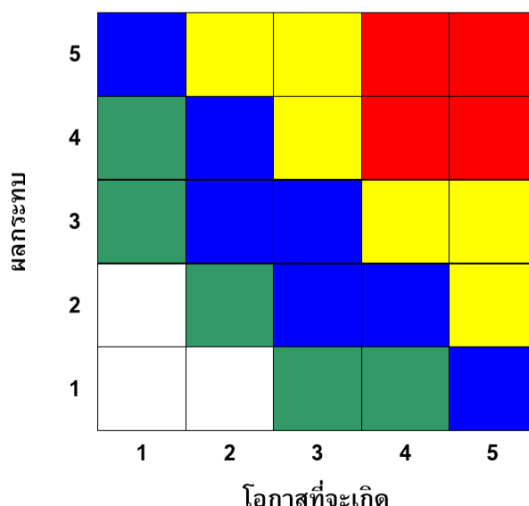
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีบาดเจ็บถึงชีวิต / สูญเสียอวัยวะสำคัญ / ทุพพลภาพ
4	สูง	มีบาดเจ็บสาหัส / สูญเสียอวัยวะ ถึงหยุดงาน มากกว่า 20 วัน
3	ปานกลาง	มีบาดเจ็บ ถึงหยุดงาน มากกว่า 7 วัน แต่ไม่เกิน 20 วัน
2	น้อย	มีบาดเจ็บ หยุดงานไม่เกิน 7 วัน
1	น้อยมาก	มีบาดเจ็บเล็กน้อย ไม่หยุดงาน

การวิเคราะห์ผลกระทบด้านชื่อเสียง/ภาพลักษณ์

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างในหนังสือพิมพ์ วิทยุ และโทรทัศน์
4	สูง	มีการเผยแพร่ข่าวทั้งในวิทยุและหนังสือพิมพ์
3	ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวเฉพาะในหนังสือพิมพ์
2	น้อย	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัด
1	น้อยมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว

๔.๔.๓ การประเมินระดับความเสี่ยง การประเมินระดับความเสี่ยง (Degree of risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้ จากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดและผลกระทบหรือความรุนแรง หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ขึ้น หลังจากองค์กรวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงแล้ว องค์กรต้องนำผลการ วิเคราะห์มาประเมินระดับความเสี่ยงว่าแต่ละความเสี่ยงมีระดับความเสี่ยงอยู่ระดับใดใน ตารางการประเมิน ระดับความเสี่ยง ซึ่งระดับความเสี่ยงอาจแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อยและน้อย มาก แทนระดับความเสี่ยงข้างต้นด้วยเกณฑ์สีประกอบด้วย สีแดง สีเหลือง สีน้ำเงิน สีเขียวและสี ขาว ตามลำดับ โดยนำผลจากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดขึ้นและผลจากการวิเคราะห์ผลกระทบมา ประเมินระดับความเสี่ยงดังตัวอย่างดังนี้

การประเมินระดับความเสี่ยง



๔.๕ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงจะมีการนำเสนอแผนจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อที่ประชุมคณะผู้บริหาร เพื่อพิจารณาและขออนุมัติการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินการ (ถ้ามี) โดยในการคัดเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดจะคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) กับต้นทุนที่เกิดขึ้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงข้อกฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ระดับความเสี่ยงที่องค์กรบริหารส่วนตำบล ดอยงาม ยอมรับได้ โดยยังคงให้องค์กร สามารถดำเนินงาน และบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ทั้งนี้ ในการตัดสินใจเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงอาจต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหากไม่มี การจัดการ ซึ่งอาจไม่สมเหตุผลในแง่เศรษฐศาสตร์ เช่น ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบในทางลบอย่างมีสาระสำคัญ แต่โอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยมาก แนวทางในการจัดการความเสี่ยงอาจพิจารณาดำเนินการเป็นกรณีๆ ไป หรืออาจดำเนินการไปพร้อมกับความเสี่ยงอื่นๆ

แนวทางการจัดการความเสี่ยง

- **การหลีกเลี่ยง (Avoid)** เป็นการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง มักใช้ในกรณีที่ ความเสี่ยงมีความรุนแรงสูง ไม่สามารถหาวิธีลด/ จัดการให้อยู่ในระดับ ที่ยอมรับได้
- **การลด (Reduce)** เป็นการลดขนาดมาตรการจัดการ เพื่อลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การเตรียมแพทย์ฉุกเฉิน (Contingency plan)
- **การยอมรับ (Accept)** ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องดำเนินการใดๆ เพื่อลด โอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก มักใช้กับความเสี่ยงที่ต้นทุนของมาตรการจัดการสูง ไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ

๔.๖ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการ กำหนด วัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจ แบ่งได้เป็น ๔ ประเภท คือ

๑. การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

๒. การควบคุมเพื่อให้อัตราพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อให้อัตราพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

๓. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๔. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีกในอนาคต

ทั้งนี้ ในการดำเนินกิจกรรมการควบคุมควรต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนกับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับด้วย โดยกิจกรรมการควบคุมควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

๑. วิธีการดำเนินงาน (ขั้นตอน,กระบวนการ)

๒. การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น ซึ่งควรมีความรับผิดชอบ ดังนี้

(๑) พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

(๒) พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง

๓. กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน

๔.๗ ข้อมูลการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และการจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กรควรได้รับการบันทึกและสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้ รวมถึง เป็นการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และผลของการ บริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับล่าง ไปสู่บน และการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน

การบริหารความเสี่ยงควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตจะแสดงแนวโน้มของเหตุการณ์ และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ส่วนข้อมูลปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใน กระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๔.๘ การติดตาม (Monitoring)

กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการภายในองค์การบริหารส่วนตำบลกุกยบุรี มีความจำเป็นต้องได้รับ การสื่อสารถึง การประเมินความเสี่ยงและการควบคุม ความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง การดูแล ติดตามแนวโน้ม ของความเสี่ยงหลัก รวมถึงการเกิดเหตุการณ์ผิดปกติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่า

๑. เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) มีการติดตาม ประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงที่อยู่ ภายใต้ความรับผิดชอบของตนอย่างสม่ำเสมอและเหมาะสม

๒. ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้รับรายงานถึงความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง และแนวโน้มของความเสี่ยงต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

๓. ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้มีความเพียงพอเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และมีการนำมาปฏิบัติใช้จริง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขการควบคุมภายในอยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบความเสี่ยงรายงานสถานะความเสี่ยง รวมถึงกระบวนการ บริหารความเสี่ยงให้หัวหน้าได้ทราบ และนำความเสี่ยงเข้าเสนอในที่ประชุมผู้บริหาร เพื่อทราบ/พิจารณาต่อไป

๕. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลกุกยบุรี สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลจึงกำหนดให้มี “คณะกรรมการพิจารณาความเสี่ยงระดับองค์กร” ของเทศบาลตำบลโคกสูง ประกอบด้วย

- | | |
|---|--|
| ๑. นายกองค์การบริหารส่วนตำบลกุกยบุรี | เป็น หัวหน้าคณะกรรมการความเสี่ยง |
| ๒. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลกุกยบุรี | เป็น รองหัวหน้าคณะกรรมการความเสี่ยง |
| ๔. หัวหน้าสำนักปลัดฯ | เป็น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง |
| ๕. ผู้อำนวยการกองคลัง | เป็น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง |
| ๓. รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลกุกยบุรี | เป็น เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง |

หน่วยงานบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงาน และทีมงาน ประกอบด้วย ๓ หน่วยงาน ดังนี้

(๑) สำนักปลัดฯ

- หัวหน้าสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
- นักพัฒนาชุมชน
- เจ้าพนักงานธุรการ
- ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ

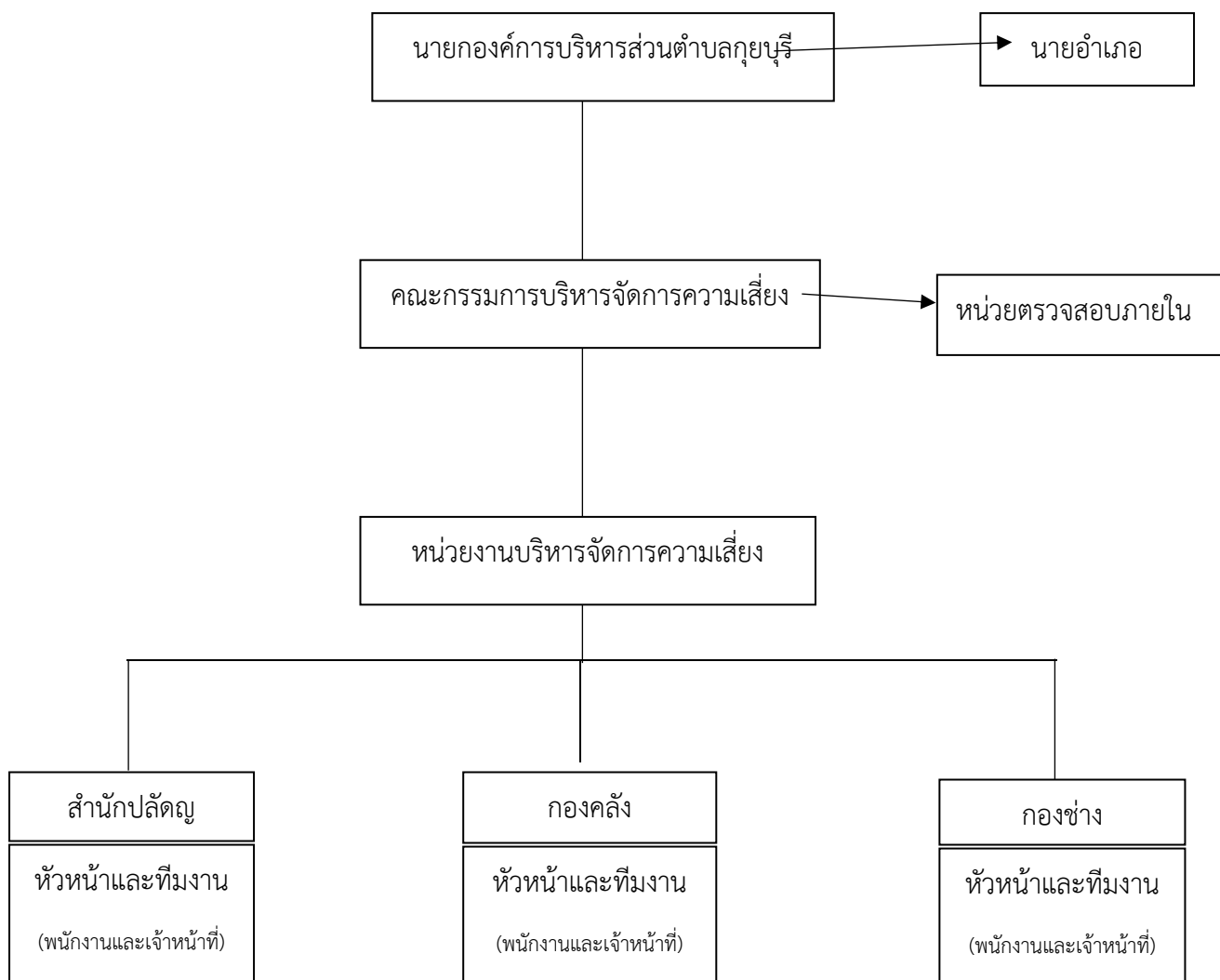
(๒) ผู้อำนวยการกองคลัง

- หัวหน้าฝ่ายพัฒนารายได้
- นักวิชาการเงินและบัญชี
- ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ

(๓) รักษาการผู้อำนวยการกองช่าง

- ผู้ช่วยวิศวกร
- ผู้ช่วยนายช่างโยธา
- ผู้ช่วยเจ้าพนักงานธุรการ

โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์การบริหารส่วนตำบลกุยบุรี



๕.๑ หน้าที่ความรับผิดชอบ

๑. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยรวม ในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงภายในองค์การบริหารส่วนตำบลกุยบุรี
๒. ผู้ประสานงานคณะบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ตรวจสอบและช่วยสนับสนุนคณะกรรมการพิจารณา

ความเสี่ยง ระดับองค์กรในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยง โดยสอบทานให้มั่นใจว่า ระบบการบริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสมและมีประสิทธิผล

๓. คณะกรรมการความเสี่ยง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการพิจารณาและสอบทานการบริหารความจัดการเสี่ยงและระบบควบคุมภายในองค์การบริหารส่วนตำบลกุยบุรี

๔. หัวหน้างาน มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลกุยบุรี และกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงซึ่ง ประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงานหลักของแต่ละสำนัก/กอง โดยมีหัวหน้าสำนัก/กอง เป็นประธาน คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง ระดับหน่วยงานย่อย

๕. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย (หัวหน้างาน) มีหน้าที่ทำให้เชื่อมั่นได้ว่าความเสี่ยงภายในองค์การบริหารส่วนตำบลกุยบุรีที่สำคัญ ได้รับการระบุและประเมินอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งได้มีการกำหนด มาตรการจัดการ ความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลไว้ โดยรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- จัดทำนโยบายบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์และหลักเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสนอให้องค์การบริหารส่วนตำบลกุยบุรี พิจารณาและอนุมัติ

- พิจารณาและสอบทานความเสี่ยง และแนวทางการจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลกุยบุรี ตามที่ หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงได้ประเมินไว้ รวมทั้งข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงแก้ไข

- กำกับดูแลความมีประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลกุยบุรี โดยการติดตาม และสอบทานอย่างต่อเนื่อง

- รายงานความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และสูงมากให้นายกององค์การบริหารส่วนตำบลกุยบุรี ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลกุยบุรี หัวหน้าสำนัก/กอง และนักวิชาการตรวจสอบภายใน รับทราบ

๖. หน่วยตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการสอบทานประสิทธิผลของการควบคุมภายในผ่านการตรวจสอบภายในประจำปี ซึ่งเป็นการตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญตามปัจจัยเสี่ยงรวมทั้งติดตามการ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่ตรวจพบ

๗. ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง ของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ รวมถึงกำหนดมาตรการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง

๖.วิธีการบริหารความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลกุยบุรี ได้นำหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ซึ่งกำหนดวิธีปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนของการบริหารจัดการความเสี่ยง มาปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลกุยบุรี

๗. การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง ให้นำความเสี่ยงที่ประเมินได้ นำไปประเมินในแบบรายงาน ดังนี้

๑. แบบสอบถามประเมินความเสี่ยงภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลกุยบุรี

- หน่วยงานบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงานย่อย ดำเนินการพิจารณาความเสี่ยง และสอบถามความเสี่ยงตามแบบสอบถามประเมินความเสี่ยง และส่งแบบรายงานให้เลขาธิการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

- เลขาธิการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร นำแบบรายงานการสอบถามความเสี่ยงตามแบบประเมินที่ได้รับมา ดำเนินการจัดทำ รวบรวมเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

๒. รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

- เสนอรายงานประเมินผลความเสี่ยง เพื่อให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ประชุมพิจารณาเพื่อจัดทำแผนประเมินความเสี่ยงประจำปี

๓. จัดทำแผนประเมินความเสี่ยง

- นำความเสี่ยงที่ได้รับจากการสอบถาม มาจัดทำแผนประเมินความเสี่ยง กำหนดความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยงการจัดการความเสี่ยง และการติดตามประเมินผล ของแต่ละหน่วยงานบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงานย่อย

๔. บันทึกข้อความแจ้งหน่วยงานบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงานย่อย ดำเนินการกำหนดความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงและติดตามประเมินผล

๕. รายงานงานติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

- หน่วยงานบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงานย่อย รายงานผลการติดตามประเมินผลความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการจัดการความเสี่ยงไปแล้ว พร้อมทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี และเสนอให้นายกองค์การบริหารส่วนตำบลกุยบุรี ตรวจสอบและพิจารณาอนุมัติ เสนอรายงานให้อำเภอกุยบุรี ในฐานะผู้กำกับดูแลต่อไป

๖. การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ให้มีผลตั้งแต่ ๑๖ มิถุนายน ๒๕๖๕

(ลงชื่อ) วินัย ไหลั่น

(นายวินัย ไหลั่น)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลกุยบุรี

นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์การบริหารส่วนตำบลกุยบุรี (Enterprise Risk Management Policy)