**นโยบายบริหารความเสี่ยง**



**จัดทำโดย นางอัจฉราวดี สิมลี**

**ตำแหน่ง นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการ**

**องค์การบริหารส่วนตำบลบัวใหญ่ อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น**

ตามที่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นอันมาก ประกอบกับคณะรัฐมนตรีในการประชุม เมื่อวันที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๕๕ ได้มีมติเห็นชอบกับแนวทางและมาตรการที่กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐ ทั้งระดับกรม จังหวัด สถาบันอุดมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรมหาชน และรัฐวิสาหกิจ ดำเนินการบริหารความเสี่ยงพร้อมรับต่อสภาวะวิกฤตขององค์กร เพื่อให้สามารถปฎิบัติงานใน “ภารกิจหลัก” หรือ “งานบริการที่สำคัญ” ได้อย่างต่อเนื่อง แม้เกิดสภาวะวิฤตก็ตาม

 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งถือว่าเป็นองค์กรที่มีความใกล้ชิดกับภาคประชาชนที่สุด ย่อมต้องเผชิญกับความเสี่ยงและต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเช่นเดียวกัน องค์การบริหารส่วนตำบลบัวใหญ่ จึงได้จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enerprise Rik Managerrment Policy) ขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมและสามารถบริหารจัดการองค์กรให้สามารถปฎิบัติงานใน “งานบริการหลักที่มีความสำคัญ” ได้อย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพแม้ต้องประสบสถานการณ์วิกฤต อันจะส่งผลต่อการสร้างความเชื่อมั่นในระบบการให้บริการขององค์การบริหารส่วนตำบลบัวใหญ่ และระบบการให้บริหารภาครัฐในภาพรวมต่อไป

 นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enerprise Rik Managerrment Policy) จะก่อให้เกิดองค์ความรู้เรื่องแนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้เบื้องต้นสำหรับข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบลบัวใหญ่ ที่ประสงค์จะเรียนรู้แนวคิดพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยงในการจัดวางระบบควบคุมภายใน และการประเมินผลการควบคุมภายใน

**สารบัญ**

**หน้า**

 บทนำ ๑

 วัตถุประสงค์ ๑

 แนวคิดพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง ๑

 นโยบายการบริหารความเสี่ยง ๑

 นิยามความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงองค์กร ๒

 กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ๒

 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ๓

 การกำหนดวัตถุประสงค์ ๓

 การบ่งชี้เหตุการณ์ ๓-๔

 การประเมินความเสี่ยง ๔-๕

 กิจกรรมควบคุม ๖

 ข้อมูลการติดต่อสื่อสาร ๗

 การติดตาม ๗

 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ๗-๘

 หน้าที่ความรับผิดชอบ ๘

 วิธีการบริหารความเสี่ยง ๙

 การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง ๙-๑๐

 การทบทวนนโยบาย ๑๐

**บทนำ**

 **นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Managerment Policy)**

 สามารถนำไปใช้ในการตอบสนองและปฎิบัติงานในสภาวะวิกฤตหรือเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ซึ่งส่งผลให้ อบต.บัวใหญ่ ไม่สามารถปฎิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง ให้สามารถปฎิบัติงานใน “งานบริการหลักที่มีความสำคัญ”

ได้อย่างต่อเนื่อง เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

**วัตถุประสงค์**

 นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร **(Enterprise Risk Managerment Policy)**  ของ อบต.บัวใหญ่ จัดทำโดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ ดังนี้

1. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความต่อเนื่องของ อบต.บัวใหญ่ ในสภาวะวิกฤต
2. เพื่อให้ อบต.บัวใหญ่ มีการเตรียมความพร้อมในการรับมือสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
3. เพื่อลดผลกระทบจากการชะงักในการปฎิบัติงานหรือการให้บริการประชาชนของ อบต.บัวใหญ่
4. เพื่อบรรเทาความเสียหายให้อยู่ในสภาพที่ยอมรับได้ และลดระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น
5. เพื่อให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียของ อบต.บัวใหญ่ มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของ อบต.บัวใหญ่ แม้ต้องเผชิญกับเหตุการณ์ร้ายแรงและส่งผลกระทบจนทำให้การดำเนินงานของ อบต.บัวใหญ่ ต้องหยุดชะงัก

**แนวคิดพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง**

 จากสภาวการณ์ในปัจจุบันของ อบต.บัวใหญ่ ที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาวะเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือปัจจัยภายใน เช่น การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดแผนการปฎิบัติราชการ โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการข้อมูล เป็นต้น ประกอบกับคณะผู้บริหารของ อบต.บัวใหญ่ ที่ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการก้าวไปสู่ระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อบต.บัวใหญ่ พร้อมทั้งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเชื่อมั่นว่าการบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ อบต.บัวใหญ่ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในขณะเดียวกันก็ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งในด้านผลการปฎิบัติงานและความเชื่อถือจากประชาชนต่อองค์กร ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพภายนอกและภายในอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบจัดการและควบคุมที่ดี นำไปสู่การบริหารจัดการที่ดีต่อไปในอนาคต

**นโยบายบริหารความเสี่ยง**

1. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้นที่ต้องตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีในการปฎิบัติงานในหน่วยงานของตนเองและองค์กร โดยให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม
2. ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดีตามแนวปฎิบัติสากล เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบกับการดำเนินงานของ อบต.บัวใหญ่ อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและมีการปฎิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในทิศทางเดียวกัน โดยนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ แผนงาน และการดำเนินงานของผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง อบต.บัวใหญ่ รวมถึงการมุ่งมั่นให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการปฎิบัติและสร้างความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้อง
3. มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงานของ อบต.บัวใหญ่ เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหาย หรือความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ อบต.บัวใหญ่ และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหาร ปลัด อบต. เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**นิยามความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงองค์กร**

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

 **การบริหารความเสี่ยงองค์กร** (**(Enterprise Risk Managerment Policy)**  คือ กระบวนการที่ปฎิบัติโดยคณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

**กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร**

 อบต.บัวใหญ่ กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ขั้นตอนและวิธีการในการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีระบบและดำเนินไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ประกอบด้วย ๘ ขั้นตอน ดังนั้น

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objevtive Settinng)
3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activites)
7. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)
8. การติดตาม (Monitoring)
9. **สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internat Environment)**

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมินและการจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความซื่อสัตย์และจริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รูปแบบการจัดการของฝ่ายบริหาร วิธีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ การพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร นโยบายและวิธีบริหารงานบุคคล ซึ่งผู้บริหารต้องมีการกำหนดร่วมกันกับพนักงานในองค์กร ส่งผลให้มีการสร้างจิตสำนึก การตระหนักและรับรู้เรื่องความเสี่ยง และการควบคุมแก่พนักงานทุกคนในองค์กร

1. **การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives Setting)**

 องค์กรควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฎิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยการบริหารจัดการให้อยู่ในกรอบของ Risk Appetite และ Risk Tolerance

1. **การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)**

ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ ควรต้องพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฎิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น แหล่งความเสี่ยงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

 **สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร** เป็นองค์ประกอบต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโยลี เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ตัวขับเคลื่อนหลักและแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร การยอมรับและคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร

 **สภาพแวดล้อมภายในองค์กร** เป็นสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์กรและมีอิทธิพลต่อเป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น ขีดความสามารถขององค์กร ในแง่ของทรัพยากรและความรู้ เช่น เงินทุน เวลา บุคลากร กระบวนการ ระบบและเทคโนโยลี ระบบสารสนเทศ การ Flow ของข้อมูล และกระบวนการตัดสินใจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์องค์กร การรับรู้ คุณค่า และวัฒนธรรมองค์กร มาตรฐานและแบบจำลองที่พัฒนาโดยองค์กร โครงสร้าง เช่น ระบบการจัดการ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

 การระบุเหตุการณ์อาจดำเนินการโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหรือฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบในแผนงานหรือการดำเนินการนั้น และรวบรวมประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่ได้รับความสนใจหรือเป็นประเด็นที่กังวล เพื่อนำมาจัดทำภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร (Corporate Risk Profile) ทั้งนี้ อบต.บัวใหญ่ ได้จำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็น ๔ ประเภท ได้แก่

 **๓.๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินการ และการนำแผนดังกล่าวไปปฎิบัติอย่างไม่เหมาะสม นอกจากนี้ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน อันส่งผลกระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์หรือการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร

 **๓.๒ ความเสี่ยงด้านปฎิบัติการ (Operational Risk)**  ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฎิบัติงานของแต่ละกระบวนการหรือกิจกรมภายในองค์กร รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้การปฎิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งความเสี่ยงด้านปฎิบัติการจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม

 **๓.๓ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทางการเงิน (Financial Risk)** โดยอาจเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น การบริหารจัดการด้านการวางแผนการใช้จ่ายเงินตามข้อบัญญัติ หรือจากปัจจัยภายนอก เช่น การจัดสรรเงินงบประมาณ หรือความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถปฎิบัติตามภาระผูกพันที่ตกลงไว้ อันส่งผลกระทบต่อการดำรงอยู่ รวมถึงผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

 **๓.๔ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฎิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)** ข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล เช่น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น มติคณะรัฐมนตรี เป็นต้น รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวกับกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฎิบัติราชการ อบต.บัวใหญ่ ซึ่งเมื่อความเสี่ยงด้านนี้เกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม

 **๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)**

 **ความเสี่ยง** หมายถึง เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นและมีผลทำให้องค์กรเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

 **การประเมินความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการที่สำคัญที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการค้นหาและนำเอาวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร

 สำหรับการประเมินความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการต่อจากการระบุความเสี่ยงโดยการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย ๒ กระบวนการหลัก ได้แก่

 **๔.๑ การวิเคราะห์ความเสี่ยง** จะพิจารณาสาเหตุและแหล่งที่มาของความเสี่ยงผลกระทบที่ตามมาทั้งในทางบวกและทางลบ รวมทั้งโอกาสที่จะเกิดขึ้นของผลกระทบที่อาจตามมาโดยจะต้องมีการระบุถึงปัจจัยที่มีผลต่อผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้เหตุการณ์หรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ อาจจะเกิดผลที่ตามมาและกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายหลายด้าน นอกจากนั้นในการวิเคราะห์ ควรพิจารณาถึงมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบัน รวมถึงประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวด้วย

 **๔.๒ การประเมินความเสี่ยง** การประเมินความเสี่ยงจะเปรียบเทียบระหว่างระดับของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยง เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ในกรณีที่ระดับของความเสี่ยงไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ของเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง ความเสี่ยงดังกล่าวจะได้รับการจัดการทันที

 **การกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง**

 เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงควรสะท้อนถึงคุณค่า วัตถุประสงค์และทรัยพากรขององค์กร โดยเกณฑ์บางประเภทอาจพัฒนาได้จากข้อกำหนดทางกฎหมายหรือข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล ซึ่งเกณฑ์ที่กำหนดต้องสอดคล้องกับนโยบายความเสี่ยงขององค์กรและมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

 ปัจจัยที่นำมาพิจารณา เพื่อประกอบการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง ได้แก่ ลักษณะและประเภทของผลกระทบที่สามารถเกิดขึ้นและแนวทางในการประเมินผลกระทบ แนวทางในการระบุโอกาสในการเกิดขึ้น กรอบเวลาของโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น แนวทางในการกำหนดระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ระดับของความเสี่ยงที่จะต้องจัดการ

 โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) ระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและระดับของความเสียหาย แบ่งเป็น ๕ ระดับ โดยกำหนดนิยามในแต่ละระดับ ดังนี้

 ๕ ค่อนข้างแน่นอน

 ๔ น่าจะเกิด

 ๓ เป็นไปได้ที่จะเกิด

 ๒ ไม่น่าจะเกิด

 ๑ ยากที่จะเกิด

 ระดับของความเสียหาย (Impact) ระดับของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยง แบ่งเป็น ๕ ด้าน ดังนี้

1. ผลกระทบด้านการเงิน
2. ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร
3. ผลกระทบต่อการไม่ปฎิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
4. ผลกระทบต่อบุคลากรสำคัญของ อบต.บัวใหญ่
5. ผลกระทบต่อความล่าช้าในการดำเนินงานโครงการสำคัญ

แต่ละด้านแบ่งเป็น ๕ ระดับ โดยกำหนดนิยามในแต่ละระดับ ดังนี้

๕ วิกฤต

๔ มีนัยสำคัญ

๓ ปานกลาง

๒ น้อย

๑ ไม่มีนัยสำคัญ

 **๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)**

 การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงจะมีการนำเสนอแผนจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อที่ประชุมคณะผู้บริหาร เพื่อพิจารณาและขออนุมัติการจัดสรรทรัพยากรที่จะต้องใช้ดำเนินการ(ถ้ามี)โดยในการคัดเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุด จะคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) กับต้นทุนที่เกิดขึ้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงข้อกฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ระดับความเสี่ยงที่ อบต.บัวใหญ่ ยอมรับได้ โดยยังคงให้องค์กรสามารถดำเนินงาน และบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

 ทั้งนี้ ในการตัดสินใจเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงอาจต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจขึ้น หากไม่มีการจัดการ ซึ่งอาจไม่สมเหตุสมผลในแง่มุมเศรษฐศาสตร์ เช่น ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบในทางลบอย่างมีสาระสำคัญ แต่โอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยมาก แนวทางในการจัดการความเสี่ยงอาจพิจารณาดำเนินการเป็นกรณี ๆ ไป หรืออาจดำเนินการไปพร้อม ๆ กับความเสี่ยงอื่น ๆ

 **แนวทางในการจัดการความเสี่ยง**

 -การหลีกเลี่ยง (Avoid) เป็นการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงมักใช้ในกรณีที่มีความเสี่ยงมีความรุนแรงสูง ไม่สามารถหาวิธีลด/จัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

 -การแบ่งปัน (Sharing) เป็นการแบ่งความรับผิดชอบให้ผู้อื่นร่วมรับความเสี่ยง เช่น การทำประกัน การใช้บริการภายนอก (Outsource) เป็นต้น

 -การลด (Reduce) เป็นการจัดหามาตรการจัดการ เพื่อลดโอกาสเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การเตรียมแผนฉุกเฉิน (Contingency Plan)

 -การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก มักใช้ความเสี่ยงที่ต้นทุนของมาตรการจัดการสูงไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ

 กรณีเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับองค์กรโดยรวม มักเกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งมิได้อยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางในการจัดการความเสี่ยงข้างต้น

 กรณีเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ที่เกิดจากปัจจัยภายใน ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม หรืออาจใช้แนวในการจัดการความเสี่ยงมาช่วยในการบริหารจัดการความเสี่ยงมาประกอบด้วยก็ได้

 **๖.กิจกรรมการควบคุม (Control Activitees)**

 กิจกรรมควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฎิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฎิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น ๔ ประเภท คือ

 ๖.๑ การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

 ๖.๒ การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control ) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อให้ค้นพบข้อผิดพลาดที่ได้เกิดขึ้นแล้ว

 ๖.๓ การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

 ๖.๔ การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีกในอนาคต

 ทั้งนี้ ในการดำเนินกิจกรรมการควบคุมควรต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุน กับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ โดยกิจกรรมการควบคุมควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. วิธีการดำเนินงาน (ขั้นตอน กระบวนการ)
2. การกำหนดบุคลากรภายในองค์กร เพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น ซึ่งควรมีความรับผิดชอบ ดังนี้
3. พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน
4. พิจารณาการปฎิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง
5. กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน

**๗. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)**

 สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร ควรได้รับการบันทึกและสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อให้สามารถปฎิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้ รวมถึงเป็นการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และผลกระทบของการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น การสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับล่างไปสู่บน และการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน

 การบริหารความเสี่ยงควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตจะแสดงแนวโน้มของเหตุการณ์และช่วยคาดการณ์การปฎิบัติงานในอนาคต ส่วนข้อมูลในปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็น เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

 **๘. การติดตาม (Monitoring)**

 กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการภายใน อบต.บัวใหญ่ มีความจำเป็นต้องได้รับการสื่อสารถึงการประเมินความเสี่ยงและการควบคุม ความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง การดูแลติดตามแนวโน้มของความเสี่ยงหลัก รวมถึงการเกิดเหตุการณ์ผิดปกติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่า

 ๘.๑ เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) มีการติดตาม ประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตนอย่างสม่ำเสมอ และเหมาะสม

 ๘.๒ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้รับการรายงานถึงคามคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง และแนวโน้มของความเสี่ยงต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบและคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง

 ๘.๓ ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้มีความเพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิผล และมีการนำมาปฎิบัติใช้จริง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขการควบคุมภายในอยู่เสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนไป เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบความเสี่ยงรายงานสถานะความเสี่ยง รวมถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้หัวหน้าได้ทราบ และนำความเสี่ยงเข้าเสนอในที่ประชุมผู้บริหาร เพื่อทราบ/พิจารณาต่อไป

**โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง**

 เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของ อบต.บัวใหญ่ สามารถนำไปปฎิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล จึงกำหนดให้มี “คณะกรรมการพิจารณาความเสี่ยงระดับองค์กร”ของ อบต.บัวใหญ่ ประกอบด้วย

1. ปลัด อบต.บัวใหญ่ เป็น หัวหน้าคณะบริหารความเสี่ยง
2. รองปลัด อบต.บัวใหญ่ เป็น รองหัวหน้าคณะบริหารความเสี่ยง
3. นักวิชาการตรวจสอบภายใน เป็น ผู้ประสานงานคณะบริหารความเสี่ยง
4. หัวหน้าสำนักปลัด อบต. เป็น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
5. ผู้อำนวยการกองคลัง เป็น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
6. ผู้อำนวยการกองช่าง เป็น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
7. นักวิชาการนโยบายและแผน ฯ เป็น เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
8. หน่วยงานบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอยด้วย หัวหน้าหน่วยงานและทีมงาน ประกอบด้วย

๔ หน่วยงาน ดังนี้

1. หัวหน้าสำนักปลัด อบต.

-เจ้าพนักงานธุรการ

-นักวิเคราะห์นโยบายและแผนฯ

-นักจัดการงานทั่วไป

-นักทรัพยากรบุคคล

-นิติกร

-เจ้าพนักงานป้องกัน ฯ

 (๒) ผู้อำนวยการกองคลัง

 - นักวิชาการเงินและบัญชี

 - นักวิชาการจัดเก็บรายได้

 - เจ้าพนักงานพัสดุ

 (๓) ผู้อำนวยกองช่าง

 - นายช่างโยธา

 - นายช่างไฟฟ้า

 - ผู้ช่วยช่างโยธา

 - ผู้ช่วยช่างไฟฟ้า

 (๔) ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

 -นักวิชาการศึกษา

 -เจ้าพนักงานธุรการ

 - ครู ศพด.

 - ผู้ดูแลเด็ก ศพด.

 **หน้าที่ความรับผิดชอบ**

1. หน่วยงานบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยรวม ในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงภายใน อบต.บัวใหญ่
2. ผู้ประสานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ตรวจสอบและช่วยสนับสนุนคณะกรรมการพิจารณาความเสี่ยงระดับองค์กรในการปฎิบัติหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยง
3. คณะกรรมการพิจารณาความเสี่ยง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการพิจารณาและสอบทานการบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายใน อบต.บัวใหญ่
4. หัวหน้างานที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ อบต.บัวใหญ่ และกำกับดูแลให้มีการปฎิบัติตามอย่างต่อเนื่อง ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงานหลักของแต่ละสำนัก / กอง โดยมีหน้าหน้าสำนัก/กอง เป็นประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย
5. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย (หัวหน้างาน) มีหน้าที่ทำให้เชื่อมั่นได้ว่าความเสี่ยงภายใน อบต.บัวใหญ่ ได้รับการระบุและประเมินอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งได้มีการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลไว้ โดยรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

-จัดทำนโยบายบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์และหลักเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยงเพื่อเสนอให้นายก อบต.บัวใหญ่ พิจารณาและอนุมัติ

-พิจารณาและสอบทานความเสี่ยง และแนวทางการจัดการความเสี่ยงของ อบต.บัวใหญ่ ตามที่หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงได้ประเมินไว้ รวมทั้งข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงแก้ไข

-กำกับดูแลความมีประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ อบต.บัวใหญ่ โดยการติดตามและสอบทานอย่างต่อเนื่อง

-รายงานความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และสูงมากให้ปลัด อบต.บัวใหญ่ และนายก อบต.บัวใหญ่ รับทราบ

 ๖. หน่วยตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการสอบทานประสิทธิผลของการควบคุมภายในผ่านการตรวจสอบภายในประจำปี ซึ่งเป็นการตรวจสอบกระบวนการปฎิบัติงานที่สำคัญตามปัจจัยเสี่ยง รวมทั้งติดตามการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่ตรวจพบ

 ๗. ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ รวมถึงกำหนดมาตรการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง

**วิธีการบริหารความเสี่ยง**

 อบต.บัวใหญ่ ได้นำการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับการจัดวางระบบควบคุมภายใน และการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ ๒๕๖๕ ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฎิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ซึ่งกำหนดวิธีปฎิบัติในแต่ละขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง มาปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงของ อบต.บัวใหญ่

**การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง**

 การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ และปีต่อ ๆ ไป ให้นำความเสี่ยงที่ประเมินได้ไปจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฎิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยจัดทำรูปแบบตามหนังสือแนวทางฉบับใหม่ ดังนั้น

1. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานย่อย ดำเนินการพิจารณาความเสี่ยงและสอบทานความเสี่ยงตามแบบประเมินรายงานผล และส่งแบบรายงานให้เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ดังนี้
2. รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๔)
3. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๕)
4. เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง นำแบบรายงานการสอบทานความเสี่ยงตามแบบประเมินที่ได้รับ มาดำเนินการจัดทำ รวบรวม ประเมินผลในระดับองค์กร ตามแบบรายงานประเมินผล ดังนี้
5. หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๑)
6. รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๔)
7. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๕)

และจัดส่งรายงานให้นายอำเภอ เพื่อให้คณะกรรมการที่นายอำเภอจัดให้มีขึ้น ดำเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในดังกล่าว มาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับอำเภอ และส่งให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

**การทบทวนนโยบาย**

 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ต้องทบทวนนโยบายบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี และเสนอให้นายก อบต.บัวใหญ่ ตรวจสอบและพิจารณาอนุมัติหากมีการเปลี่ยนแปลง

 สุภชัย เอาะน้อย

 ( นายสุภัย เอาะน้อย )

 ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบัวใหญ่ ปฎิบัติหน้าที่

 นายกองค์การบริหารส่วนตำบลบัวใหญ่

 กันยายน ๒๕๖๔