



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเกา สำนักปลัด อบต. โทร. ๐-๗๕๓๖-๗๓๒๖

ที่ นศ.๘๑๘๐๑/- วันที่ ๔ กันยายน ๒๕๖๑

เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒

เรียน นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเสาเกา

๑. ต้นเรื่อง/เรื่องเดิม

ด้วยองค์การบริหารส่วนตำบลเสาเกา ตระหนักว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ทั้งนี้การระบุและจัดการความเสี่ยง จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเกา มีการตัดสินใจที่ดีขึ้น และช่วยให้มองเห็นโอกาส ตลอดจนสามารถบรรเทาผลกระทบจากเหตุการณ์สำคัญที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร และบุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเสาเกา ได้ โดยองค์การบริหารส่วนตำบลเสาเกาได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงมาอย่างต่อเนื่องในรูปแบบการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ (ข้อ ๕ และข้อ ๖)

ดังนั้น เพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเกามีระบบในการบริหารความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม โดยการบริหารปัจจัย ควบคุมกระบวนการและกิจกรรม ตามหลักธรรมาภิบาลและกิจกรรมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ เพื่อลดปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน

๒. ข้อเท็จจริง

สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยงานการเจ้าหน้าที่ได้ดำเนินการจัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ เสร็จเรียบร้อยแล้ว รายละเอียดปรากฏเอกสารที่เสนอมาพร้อมนี้

๓. ข้อพิจารณา

สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล พิจารณาแล้วเห็นสมควรลงนามในประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ และแจ้งให้ทุกส่วนราชการได้แจ้งให้พนักงานส่วนตำบลและพนักงานจ้างในสังกัดได้ถือปฏิบัติต่อไป

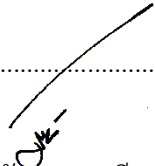
๔. ข้อเสนอ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หากเห็นชอบด้วยแล้วโปรดลงนามในหนังสือฉบับนี้ หนังสือแจ้ง ประกาศ และนโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ที่เสนอมาพร้อมนี้

(นางสาวภาวณา สมแรง)

นิติกรชำนาญการ

ความเห็นของหัวหน้าสำนักปลัด.....


(นางสาวอังคณา วารี)
หัวหน้าสำนักปลัด

ความเห็นของรองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล.....

ส.ต.ท. 
(ปรรจง ผ่อนผัน)

รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา

ความเห็นของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล.....


(นายธนภัทร ใจแจ้ง)
ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา

ความเห็นของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล.....


(นายนิติไชย เอี่ยมขลิเลิศ)
นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา สำนักปลัด อบต. โทร. ๐๗๕-๓๖๗๓๒๖

ที่ นศ.๘๑๘๐๑/- วันที่ ๔ กันยายน ๒๕๖๑

เรื่อง ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒

เรียน ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา

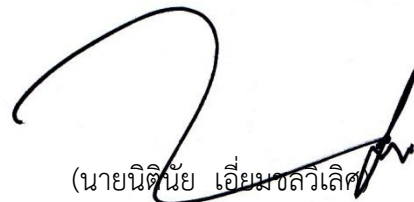
หัวหน้าสำนักปลัด ผู้อำนวยการกองคลัง ผู้อำนวยการกองช่าง

องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภาได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องในรูปแบบการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ (ข้อ ๕ และข้อ ๖) เพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภามีระบบในการบริหารความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม โดยการบริหารปัจจัย ควบคุมกระบวนการและกิจกรรม ตามหลักธรรมาภิบาลและกิจกรรมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ เพื่อลดปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน

ดังนั้น เพื่อเป็นการตอบสนองนโยบายการบริหารความเสี่ยง และให้พนักงานส่วนตำบลและพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา ได้รับทราบนโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ สำหรับถือปฏิบัติ ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๑ เป็นต้นไป องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา จึงขอส่งประกาศฯ ดังกล่าว เพื่อได้ศึกษาทำความเข้าใจ และกำชับให้บุคลากรในสังกัดทุกคนพึงปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ อย่างเคร่งครัด

ทั้งนี้ ผู้ที่สนใจประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ สามารถดาวน์โหลดประกาศดังกล่าวได้ที่เว็บไซต์องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา (www.saophao.go.th)

จึงเรียนมาเพื่อทราบและดำเนินการต่อไป



(นายนิธินัย เอี่ยมชลเลิศ)
นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา

- ทราบและถือเป็นแนวทางปฏิบัติ

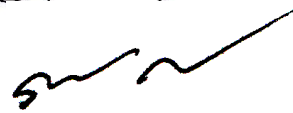
นายธนภัทร ใจแจ้ง ปลัด อบต.เสาเภา

ส.ต.ท.บรรจง ผ่องแผ้ว รองปลัด อบต.

นางสาวอังคณา วารี หัวหน้าสำนักปลัด

นางสาวรุจิรา ศรีหัญ ผู้อำนวยการกองคลัง

นายวิชชุดพงศ์ คุณารักษ์ ผู้อำนวยการกองช่าง





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา สำนักปลัด อบต. โทร. ๐๗๕-๓๖๗๓๒๖

ที่ นศ.๘๑๘๐๑/- วันที่ ๔ กันยายน ๒๕๖๑

เรื่อง ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒

เรียน

องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องในรูปแบบการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ (ข้อ ๕ และข้อ ๖) เพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา มีระบบในการบริหารความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม โดยการบริหารปัจจัย ควบคุมกระบวนการและกิจกรรม ตามหลักธรรมาภิบาลและกิจกรรมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ เพื่อลดปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน

ดังนั้น เพื่อเป็นการตอบสนองนโยบายการบริหารความเสี่ยง และให้พนักงานส่วนตำบลและพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภาได้รับทราบนโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ สำหรับถือปฏิบัติ ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๑ เป็นต้นไป องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา จึงขอส่งประกาศฯ ดังกล่าว เพื่อได้ศึกษาทำความเข้าใจ และกำชับให้บุคลากรในสังกัดทุกคนพึงปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ อย่างเคร่งครัด

ทั้งนี้ ผู้ที่สนใจประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ สามารถดาวน์โหลดประกาศดังกล่าวได้ที่เว็บไซต์องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา (www.saophao.go.th)

จึงเรียนมาเพื่อทราบและดำเนินการต่อไป

(นายนิธินัย เอี่ยมชลวิเลิศ)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา



ประกาศองค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา
เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒

องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ในรูปแบบการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ (ข้อ ๕ และข้อ ๖)

ดังนั้น เพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภามีระบบในการบริหารความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม โดยการบริหารปัจจัย ควบคุมกระบวนการและกิจกรรม ตามหลักธรรมาภิบาลและกิจกรรมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ เพื่อลดปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ ดังนี้

๑. ส่วนราชการในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภาจะต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยง ในรูปแบบการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ (ข้อ ๕ และข้อ ๖) โดยให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ

๒. กำหนดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

๓. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการและดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับการบรรลุตัวชี้วัด กลยุทธ์ ของหน่วยงาน และยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

๔. ให้มีการติดตาม ประเมิน และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการทบทวนปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ ให้ถือการรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ (ข้อ ๖) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ เป็นการติดตาม ประเมิน และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒

๕. ให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการที่ดี

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๑ เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๔ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๑

(นายณนัตนัย เอี่ยมชลวิเลิศ)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา



ประกาศองค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา
เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒

องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภาได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องในรูปแบบการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ (ข้อ ๕ และข้อ ๖)

ดังนั้น เพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภามีระบบในการบริหารความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม โดยการบริหารปัจจัย ควบคุมกระบวนการและกิจกรรม ตามหลักธรรมาภิบาลและกิจกรรมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ เพื่อลดปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ ดังนี้

๑. ส่วนราชการในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภาจะต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ (ข้อ ๕ และข้อ ๖) โดยให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ

๒. กำหนดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

๓. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการและดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับการบรรลุตัวชี้วัด กลยุทธ์ ของหน่วยงาน และยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

๔. ให้มีการติดตาม ประเมิน และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการทบทวนปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ ให้ถือการรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ (ข้อ ๖) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ เป็นการติดตาม ประเมิน และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒

๕. ให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการที่ดี

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๑ เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๔ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๑

(นายนิพนธ์ เขี่ยมชลวิเลิศ)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา



นโยบายการบริหารความเสี่ยง
(Risk Management Policy)
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒

องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา
อำเภอสิชล จังหวัดนครศรีธรรมราช



สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา
อำเภอกาญจนดิษฐ์ จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๓๔๐
โทร. ๐-๗๕๓๖-๗๓๒๖

บทนำ

องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา ตระหนักว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ทั้งนี้การระบุและจัดการความเสี่ยง จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา มีการตัดสินใจที่ดีขึ้น และช่วยให้มองเห็นโอกาส ตลอดจนสามารถบรรเทาผลกระทบจากเหตุการณ์สำคัญที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร และบุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา ได้

องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงมาอย่างต่อเนื่อง ในรูปแบบการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ (ข้อ ๕ และข้อ ๖) ดังนั้น เพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา มีระบบในการบริหารความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม โดยการบริหารปัจจัย ควบคุมกระบวนการและกิจกรรม ตามหลักธรรมาภิบาลและกิจกรรมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ เพื่อลดปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน

ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

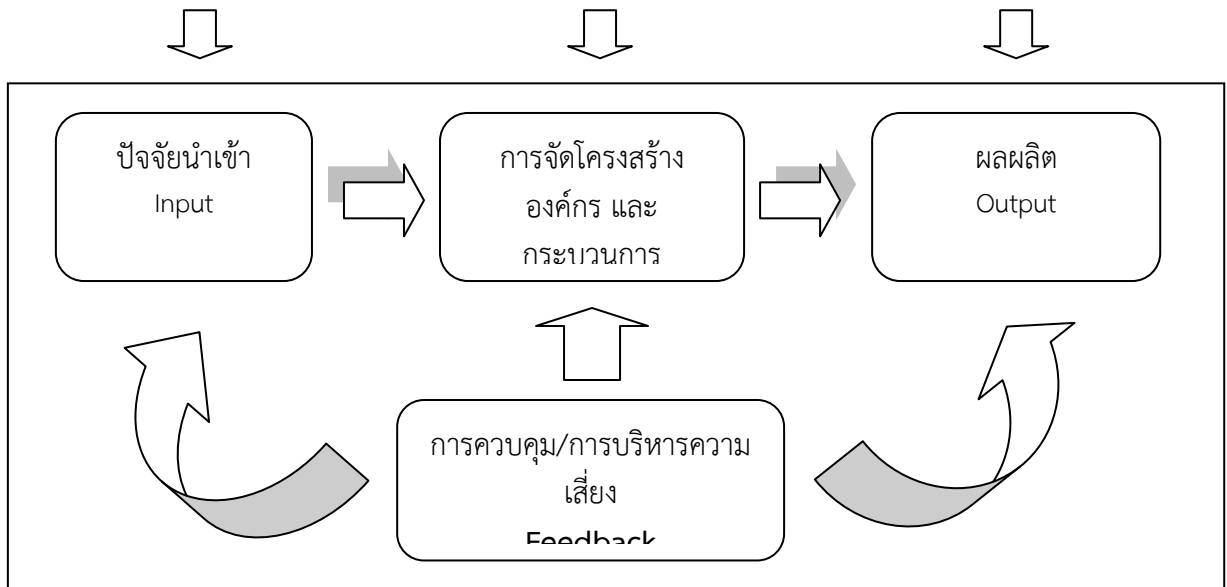
๑. ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความไม่แน่นอนที่จะทำให้เราไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และในขณะเดียวกันก็อาจก่อให้เกิดความสูญเสียจากความ ไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น

๒. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) สำหรับคำจำกัดความของคำว่า “การบริหาร ความเสี่ยง” ได้มีนักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ให้ความหมายไว้ ซึ่งก็จะเป็นไปตามมุมมองของแต่ละคน แต่คำจำกัดความที่ค่อนข้างจะได้รับการยอมรับพอสมควรก็คือคำจำกัดของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : COSO (๒๐๐๔) ที่ได้ให้ความหมายในมิติของ “**การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ หรือ Enterprise Risk Management : ERM**” ซึ่ง รศ.ดร.ผสุ เดชะรินทร์ ได้แปลเอาไว้ กล่าวคือ

“การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ คือ กระบวนการที่บุคคลทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ”

การบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรมีหลักการคล้าย ๆ กันกับการบริหารความเสี่ยงในระดับบุคคล นั่นก็คือ “เป็นการวางแผนเตรียมการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต” เพียงแต่การบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรจะมีขั้นตอนการดำเนินการที่เป็นระบบและชัดเจนมากกว่า ประกอบกับสถานะที่องค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงก็มีมากกว่า เช่น ความเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย และเทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก็จะก่อให้เกิดทั้งโอกาสและในขณะเดียวกันก็มีความเสี่ยงเกิดขึ้นด้วย “การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ” นั้น มีลักษณะเป็นกระบวนการมิใช่ผลลัพธ์ ดังนั้น การนำทฤษฎีระบบ (System Theory) มาประยุกต์เพื่ออธิบายเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในรูปแบบของกระบวนการ ตามแผนภาพอย่างง่าย ๆ ดังนี้

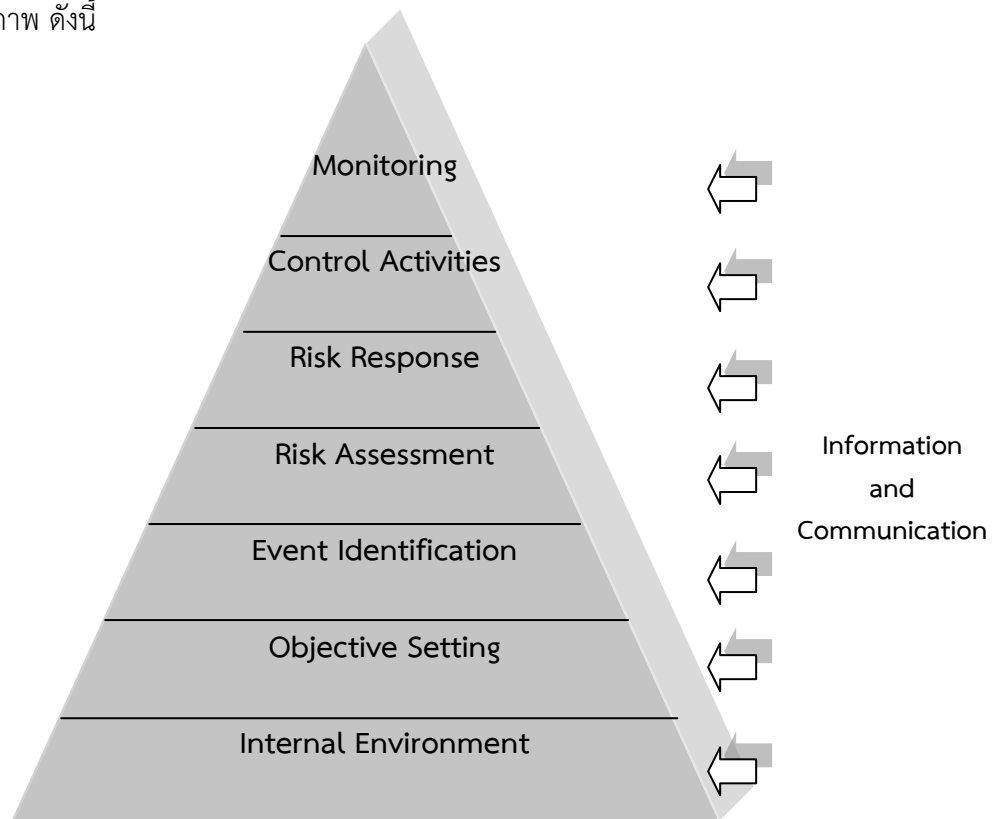
การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก (การเมือง เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย และ เทคโนโลยี)



จากแผนภาพสมมติว่าในองค์กรหนึ่ง ๆ แบ่งระบบต่าง ๆ ออกเป็น ๓ ระบบ คือ ป้อนข้อมูลเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และ ผลผลิต (Output) จะเห็นได้ว่าการบริหารความเสี่ยงนั้นจะเข้ามาเกี่ยวข้องกับในทุก ๆ ระบบของกระบวนการบริหารขององค์กร เช่น ป้อนข้อมูลเข้า (Input) ก็อาจจะเป็นมองความเสี่ยงในทางด้านการเงินซึ่งก็ต้องบริหารความเสี่ยงในกระบวนการจัดสรรทรัพยากรให้มีความเหมาะสม แต่หากเป็นเรื่องของกระบวนการ (Process) ความเสี่ยงก็มักจะเป็นเรื่องของการบริหารโครงการ หรือ การดำเนินงาน เช่น กรณีบริษัท Enron ซึ่งเป็นบริษัทที่มีกิจการเกี่ยวกับการค้าพลังงานชั้นนำของโลก มีพนักงานมากกว่า ๒๑,๐๐๐ คน แต่ปัจจุบันกลับกลายเป็นบริษัทที่ล้มละลาย ทั้ง ๆ ที่เคยเป็นบริษัทที่ใหญ่เป็นอันดับ ๗ ของโลกจากการจัดอันดับของนิตยสาร Fortune ในปี ค.ศ.๒๐๐๐ โดยมียอดขายปีละ ๑๐๑,๐๐๐ ล้านดอลลาร์สหรัฐ (เท่ากับกว่าครึ่งหนึ่งของ GDP ประเทศไทยหรือประมาณเกือบ ๔ เท่าของงบประมาณไทย) ทั้งนี้ เป็นผลอันเนื่องมาจากกระบวนการบริหารงานของบริษัท Enron มักจะดำเนินธุรกิจในเชิงรุกที่มักจะไม่มีสินทรัพย์รองรับ รวมทั้งมีการตกแต่งบัญชี ซึ่งถือเป็น “ความเสี่ยงในการดำเนินงานโดยทั่วไป หรือ Operation Risk” และระบบสุดท้ายก็คือ ผลผลิต (Output) กล่าวคือ อาจมีความเสี่ยงที่ผลผลิตขององค์กรไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคหรือจากสังคมรอบข้าง ยกตัวอย่างเช่น กรณีที่มีภาพยนตร์บางเรื่องที่ได้ถ่ายทำเสร็จเรียบร้อยแล้วแต่ไม่ได้รับอนุญาตให้เข้าฉาย ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากภาพยนตร์นั้น ๆ มีเนื้อหาที่กระทบต่อความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน หรือ ขัดต่อศีลธรรม ประเพณีของสังคมนั้น ๆ สิ่งเหล่านี้ได้สะท้อนให้เห็นว่า การบริหารความเสี่ยงจึงไม่ได้มีเพียงมุมมองเฉพาะในเรื่องการเงินเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความเสี่ยงในเรื่องอื่น ๆ ด้วย ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงไม่ใช่เป็นเพียงการสร้างสภาพแวดล้อมให้ปราศจากความเสี่ยง แต่ยังเป็น การดำเนินงานให้บรรลุผลตามที่วางไว้ภายใต้สภาพความเสี่ยงที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจัดการกับความไม่แน่นอนหรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร หรือ การที่เลือกจะใช้กลยุทธ์ใดในการดำเนินงานแล้วก็ตามก็ต้องทราบความเสี่ยงในแต่ละกลยุทธ์ ซึ่งก็จะสามารถช่วยให้เลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรได้

แนวความคิดของ “การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)” ความเสี่ยงจะมีอยู่ในทุก ๆ ระบบขององค์กรและในขณะเดียวกันความเสี่ยงก็จะมีหลายมิติ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงต้องมองในภาพรวมขององค์กร หรือที่เรียกว่า “การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร หรือ Enterprise Risk

Management : ERM” ซึ่งจะมีอยู่ ๘ องค์ประกอบ โดยการบริหารความเสี่ยงจะมีลักษณะเป็นขั้นตอนตามลำดับตามแผนภาพ ดังนี้



และจากแผนภาพดังกล่าวก็สามารถอธิบายในรายละเอียดได้ ดังนี้

๑. ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Environment) อาจกล่าวได้ว่า “ปัจจัยภายในองค์กร” ถือเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ เพราะจะเป็นเรื่องของค่านิยม แนวทางการบริหารงานของผู้นำ รวมไปถึงบรรยากาศที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรควบคุมและดำเนินภารกิจให้บรรลุผลตามหน้าที่และความรับผิดชอบ หรืออาจจะกล่าวโดยรวม ๆ ก็คือวัฒนธรรมองค์กรนั่นเอง เพราะหากองค์กรใดมีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารความเสี่ยงก็จะทำให้องค์กรนั้น ๆ สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้ดีกว่าองค์กรที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง

๒. การตั้งวัตถุประสงค์ (Objective Setting) สำหรับในองค์ประกอบนี้ก็เป็นเรื่องของ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในแต่ละระดับ เช่น ระดับองค์กร (Business unit) ระดับกลยุทธ์ (Strategic) หรือ การดำเนินงาน (Operations) เป็นต้น

๓. การระบุเหตุการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้น (Event Identification) ซึ่งก็หมายถึง การระบุ ความเสี่ยงนั่นเอง สำหรับองค์ประกอบนี้ถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมาก ก็เหมือนกับการแก้ไข ปัญหาทั่ว ๆ ไป ถ้าหากไม่ทราบถึงปัญหาที่แท้จริง หรือแก้ไขปัญหามิถูกจุดก็จะทำให้ปัญหาดังกล่าวไม่คลี่คลาย ในทำนองเดียวกันหากไม่สามารถระบุถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างถูกต้องก็จะส่งผลกระทบต่อองค์กรยังต้องเผชิญกับความเสี่ยงนั้น ๆ อยู่ หรืออาจทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานภายใต้ความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ความเสี่ยงอาจแบ่งออกได้ ๔ ด้าน ดังนี้ คือ

๑) ความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk) ซึ่งก็จะมองในเรื่องของการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร

๒) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) อันนี้จะพิจารณาในเรื่องฐานะทางการเงิน

๓) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) สำหรับความเสี่ยงในด้านนี้จะ เป็นเรื่องของรายละเอียดเพราะจะมองในมิติของการปฏิบัติงาน เช่น เรื่องของเวลา ความสูญเสียต่าง ๆ หรือ อาจกล่าวได้ว่าเป็นความเสี่ยงในการดำเนินงานตามโครงการ

๔) ความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) จะมองในเรื่องการปฏิบัติตามกฎหมาย เช่น ความเสี่ยงของหน่วยงานต่อการถูกร้องเรียนจากประชาชน เป็นต้น โดยการแบ่งความเสี่ยงออกเป็นทั้ง ๔ ด้าน ก็จะช่วยในเรื่องของการกำหนดกรอบการพิจารณา ทั้งนี้ ก็เพื่อให้เกิดความครอบคลุมในทุก ๆ ด้านทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของความเสี่ยง หลักคิดง่าย ๆ ในการระบุถึงความเสี่ยงก็คือ การที่เราได้ทำอะไรคือความเสี่ยงและตอบคำถามให้ได้ว่า มีเหตุการณ์อะไรบ้างที่เกิดขึ้นแล้ว หน่วยงานหรือผู้นำขององค์กรจะอยู่นิ่งเฉยไม่ได้ เช่น ความเสี่ยงของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ก็คือ การดำเนินงานตามตัวชี้วัดของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ในขณะที่ความเสี่ยงขององค์กรภาครัฐกิจ คือ การประสพภาวะขาดทุน อย่างนี้ก็ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วไม่ว่าผู้นำหรือผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรจะไม่สามารถอยู่นิ่งเฉยได้ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความเสี่ยงจะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของงานอันเป็นภารกิจหลักของแต่ละหน่วยงาน และในขณะเดียวกันความเสี่ยงก็ยังมียกระดับที่แตกต่างกันอีกด้วย เช่น ความเสี่ยงขององค์กร กับความเสี่ยงของหน่วยงานภายใน ก็มีความแตกต่างกันทั้งในเรื่องของวัตถุประสงค์และประเภทของความเสี่ยงเพียงแต่จะมีลักษณะที่ยังเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอยู่

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) สำหรับองค์ประกอบนี้มีวัตถุประสงค์อยู่ที่การแปลงข้อมูลดิบ (Data) ที่มีอยู่ให้อยู่ในรูปข้อมูลข่าวสาร (Information) ที่สามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจได้ ดังนั้น หากตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ไม่มีความแน่นอนภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ก็ยังทำให้ต้องเผชิญกับความเสี่ยงมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ หลักในการวิเคราะห์จะมีอยู่ ๓ ประเด็น คือ

๔.๑ การวิเคราะห์ลักษณะของความเสี่ยง ซึ่งก็จะประกอบไปด้วย ๓ ประเด็นย่อย คือ

๑) โอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น (Probability) โดยอาจจำแนกเป็นเป็นระดับต่าง ๆ เช่น สูง ปานกลาง หรือ ต่ำ หรืออาจคิดเป็นค่าร้อยละของโอกาสที่ความเสี่ยงนั้น ๆ จะเกิดขึ้น ซึ่งควรวิเคราะห์ทั้งจากข้อมูลในอดีตและข้อมูลภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (scenario analysis)

๒) ผลกระทบ (Impact) หรือลักษณะของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากมีความเสี่ยงนั้น ๆ ซึ่งผลกระทบก็จะเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าความเสี่ยงนั้น ๆ มีความรุนแรงมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ ควรจะพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นทั้งกับองค์กรและชุมชนที่อยู่รอบข้างด้วย

๓) ระยะเวลา (Timeframe) หมายถึง ระยะเวลาที่จะต้องดำเนินการสำหรับลดความเสี่ยงนั้น ๆ เช่น ต้องดำเนินการเร่งด่วน หรือ ไม่เร่งด่วน เป็นต้น

๔.๒ การจำแนกกลุ่ม (Classifying) ของความเสี่ยง หมายถึง ความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ตามที่ได้กล่าวเอาไว้ในข้างต้น คือ ความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) และความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)

๔.๓ การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาว่ามีความเสี่ยงในเรื่องใดบ้างที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญอยู่ในลำดับต้น ๆ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบริหารขององค์กรมากกว่าความเสี่ยงด้านอื่น ๆ

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) จะเป็นการระบุถึงวิธีการที่จะใช้ตอบสนองความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยทั่วไปแล้วก็จะประกอบด้วย ๔ วิธีการหลัก ๆ คือ

๑) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (avoidance) ซึ่งวิธีการนี้ถือได้ว่าเป็นวิธีที่ง่ายที่สุด เพราะเป็นการเลือกที่จะไม่รับความเสี่ยงเอาไว้เลย ยกตัวอย่างเช่น หากมีความคิดที่จะลงทุนทางการเงินในรูปแบบประเภทต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ทั้งในเรื่องต้นทุนกับผลประโยชน์ (cost-benefit analysis) รวมถึงความเสี่ยงว่าควรเลือกลงทุนทางการเงินในรูปแบบใดที่จะมีผลตอบแทนและความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น หากท่านมีต้นทุนทางการเงินค่อนข้างจำกัดอาจเลือกที่จะลงทุนกับกองทุนรวมต่าง ๆ มากกว่าที่จะเลือกลงทุนโดยการเก็งกำไรจากการซื้อหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ซึ่งจะมีความเสี่ยงที่สูงมากกว่า

๒) การควบคุมความสูญเสีย (reduction) “ความเสี่ยงที่แท้จริง (pure risk)” ว่าเป็น ความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติ และไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น การตอบสนองความเสี่ยงในการเลือกใช้ วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (avoidance) ในความเป็นจริงแล้วอาจทำไม่ได้ ดังนั้น จึงต้องมีการควบคุม ความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปแล้วก็จะมียู่ ๒ วิธีการในการควบคุมความสูญเสียคือ

วิธีการแรก คือ “การป้องกันการเกิดความสูญเสีย” เป็นวิธีการลดความถี่ของความเสี่ยงที่ อาจจะเกิดขึ้น เช่น การติดตั้งระบบป้องกันไฟฟ้าลัดวงจร หรือ การติดตั้งสายล่อฟ้า เป็นต้น

วิธีการที่สอง คือ “การควบคุมขนาดของความสูญเสีย” เป็นวิธีการควบคุมความรุนแรง ของความสูญเสียที่เกิดขึ้นแล้ว ยกตัวอย่างเช่น กรณีใช้วัตถุดิบที่เกิดขึ้น วิธีการหนึ่งที่ใช้ตอบสนองความเสี่ยง ที่เกิดขึ้น คือ การจำกัดวงของการแพร่ระบาดโดยการกำจัดสัตว์ปีกในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงเพื่อป้องกันไม่ให้แพร่ ระบาดไปยังพื้นที่อื่น ซึ่งนี่ก็ถือเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการควบคุมขนาดของความสูญเสีย

๓) การถ่ายโอนความเสี่ยง (sharing) สำหรับวิธีการนี้ตัวอย่างที่มักจะพบเห็นได้บ่อยที่สุด ก็คือ กรณีบริษัทประกันภัย เช่น การทำประกันภัยรถยนต์ก็ถือเป็น การถ่ายโอนความเสี่ยงของเจ้าของรถยนต์ หากมีการเกิดอุบัติเหตุแล้วต้องมีการชำระเสียหายให้แก่คู่กรณี โดยถ่ายโอนให้บริษัทประกันภัยเป็นผู้รับความ เสี่ยงนี้เอาไว้แทน

๔) การรับความเสี่ยงไว้เอง (acceptance) เป็นวิธีที่จะใช้เมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการใดเลยที่จะเหมาะสมนอกจากที่จะรับความเสี่ยงนั้นไว้เอง ยกตัวอย่างเช่น หากเพิ่งซื้อ รถยนต์มาใหม่ คิดว่าคงเลือกที่จะทำประกันภัยชั้นหนึ่ง นั่นคือเป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงให้กับบริษัท ประกันภัย หรือหากในชีวิตประจำวันต้องใช้รถอยู่เป็นประจำในบริเวณเขตเมือง การถ่ายโอนความเสี่ยงก็ อาจจะ เป็นวิธีการที่เหมาะสม แต่หากรถที่ซื้อมามีอายุการใช้งานที่ค่อนข้างนานแล้วประกอบกับอาจจะไม่ค่อย ได้ใช้รถคันนั้นสักเท่าไรในชีวิตประจำวัน อย่างนี้อาจเลือกที่จะรับความเสี่ยงเอาไว้เองเพราะอาจจะไม่คุ้มค่า หากต้องมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการประกันภัยรถยนต์ดังกล่าว

๖. กิจกรรมของการควบคุม (Control Activities) หมายถึง ขั้นตอนหรือนโยบายที่เป็นการ ควบคุมเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการตอบสนองความเสี่ยงที่ได้ทำในองค์ประกอบที่แล้วยังอยู่ระดับที่ สามารถยอมรับได้

๗. การสื่อสารและการส่งข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารความเสี่ยง (Information and Communication) สำคัญขั้นตอนนี้ถือว่ามีความสำคัญเพราะจะเป็นส่วนที่จะช่วย สนับสนุนในทุก ๆ องค์ประกอบที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Environment) อันเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่น เพราะจะมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรได้ ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงตลอดจนถึงเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการ บริหารความเสี่ยงขององค์กรอีกทางหนึ่งด้วย

๘. การตรวจติดตามการดำเนินงาน (Monitoring) จะเป็นการมองในภาพโดยรวมทั้งหมด ของทุก ๆ องค์ประกอบที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น ทั้งนี้ ก็เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบริหารความเสี่ยงที่องค์กรได้ นำมาใช้มีความเหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กรมากน้อยเพียงใด

ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาลประกอบด้วย ๑๐ หลัก คือ

๑. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ โดยการปฏิบัติราชการต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการ ติดตามประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ

๒. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) องค์กรสามารถใช้ทรัพยากร ทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และ ระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนอง ความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

๓. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายใน ระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความต้องการ/คาดหวังของ ประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

๔. หลักการรับผิดชอบ (Accountability) การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของ สาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

๕. หลักความโปร่งใส (Transparency) กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้ เมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้

๖. หลักนิติธรรม (Rule of Law) การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับใน การบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๗. หลักความเสมอภาค (Equity) การได้รับการปฏิบัติและได้รับการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้านเพศ ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา อายุ ความพิการ สภาพทางกายภาพหรือสุขภาพของ สถานะบุคคล ฐานะเศรษฐกิจ ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ

๘. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็น ที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วม กระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

๙. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยปกครองอื่นดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการ สร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการและเพิ่ม ผลผลิต เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ ทั้งนี้ การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องม ีความรู้ความสามารถ และข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

๑๐. คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) หมายถึง ในการบริหารราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม

COSO Enterprise Risk Management

การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO Enterprise Risk Management ประกอบด้วย ๔ ด้าน คือ

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจใน ภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของ

- สถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับ ประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์

- เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน หรือการร่วมมือ กับองค์กรอิสระ ทำให้โครงการขาดการยอมรับ และโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหา หรือการตอบ สอนง ต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้ อย่างไม่ถูกต้อง

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงาน งานภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ และการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงาน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณ และการเงินดังกล่าว

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Compliance Risk) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภาดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดเป็นนโยบายให้ทุกส่วนราชการในสังกัดร่วมดำเนินการ ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

๑. เพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภามีระบบบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร สามารถลดมูลเหตุของโอกาสหรือลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้

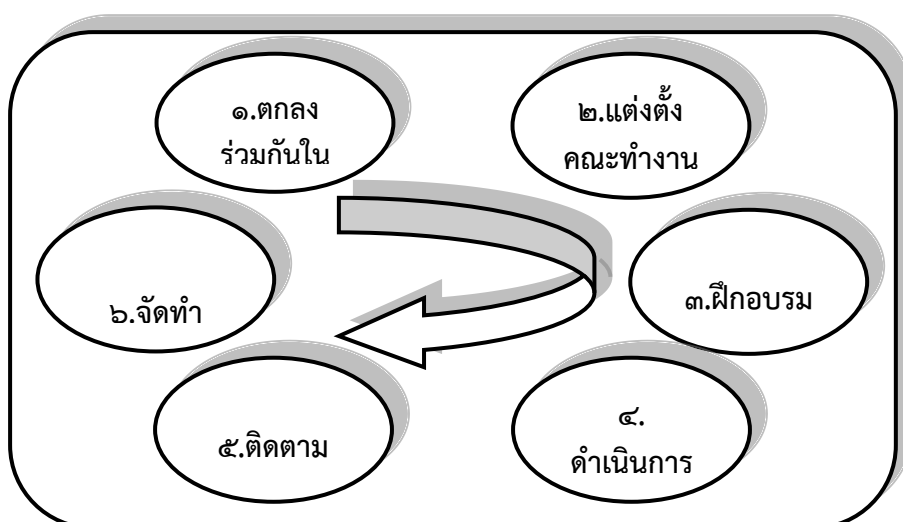
๒. เพื่อให้การบริหารงานและการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล บรรลุตามเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์

ขอบเขตการบริหารความเสี่ยง

นโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจําปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้มีผลบังคับใช้กับทุกการดำเนินงาน รวมถึงผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล และพนักงานจ้าง ในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๐ เป็นต้นไป

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

ทุกส่วนราชการในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภาดำเนินการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างเป็นระบบ ภายใต้การควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ ข้อ ๕ และข้อ ๖ โดยมีองค์ประกอบดังนี้



หน้าที่ความรับผิดชอบ

(๑) หัวหน้าส่วนราชการ มีหน้าที่รับผิดชอบโดยรวมในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงภายในขององค์การบริหารส่วนตำบลเสาเถา

(๒) ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเสาเถา รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเสาเถา และหน่วยตรวจสอบภายใน โดยนักวิชาการตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการพิจารณาและสอบทานการบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในขององค์การบริหารส่วนตำบลเสาเถา

(๓) นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเสาเถา หรือรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเสาเถาที่ได้รับมอบหมาย มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตามนโยบายฉบับนี้ และกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเสาเถาเป็นประธาน ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเสาเถา รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเสาเถา และหัวหน้าส่วนราชการ เป็นกรรมการ โดยมีนักวิชาการตรวจสอบภายใน เป็นเลขานุการ

(๔) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ทำให้เชื่อมั่นว่าความเสี่ยงทางธุรกิจที่สำคัญได้รับการระบุและประเมินอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งได้มีการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพไว้

(๕) หน่วยตรวจสอบภายในมีหน้าที่รับผิดชอบในการสอบทานประสิทธิภาพของการควบคุมภายในผ่านการตรวจสอบภายในประจำปี ซึ่งเป็นการตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญตามปัจจัยเสี่ยงรวมทั้งติดตามการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่ตรวจพบ

(๖) ผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล และพนักงานจ้างทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ รวมถึงกำหนดมาตรการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเถาได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้หน่วยงานในสังกัดใช้เป็นกรอบในการดำเนินงาน โดยนำแนวทางระบบควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ (ข้อ ๕ และข้อ ๖) มาใช้ดังนี้

๑. แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย และระดับองค์กร เพื่อดำเนินงานบริหารความเสี่ยงขององค์กร

๒. องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเถาประกาศนโยบายหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นกรอบ/แนวทางให้หน่วยงานในสังกัด ดำเนินงานโดยเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ

๓. วิเคราะห์กระบวนการงาน/โครงการ ที่สนับสนุนให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน/องค์กร

๔. ประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามกระบวนการ/โครงการที่สำคัญต่อการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน/องค์กร ตามหลักธรรมาภิบาลภายใต้แนวทางการดำเนินงานระบบควบคุมภายใน

๕. จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงจากการดำเนินงาน

๖. กำหนดมาตรการควบคุมปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงและสูงมาก โดยมีวิธีหลัก คือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การรับความเสี่ยงไว้เอง การลดความสูญเสีย และการถ่ายโอนความเสี่ยง

๗. ดำเนินการควบคุมความเสี่ยงตามมาตรการที่กำหนด

๘. ติดตามผลการควบคุมความเสี่ยง วิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรค และทบทวนปรับปรุง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๙. รายงานการประเมินผลและการติดตามผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงเสนอนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง ภายใน ๙๐ วัน หลังสิ้นปีงบประมาณ เพื่อรายงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามระเบียบ

วิธีการบริหารความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภาได้นำการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับระบบการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๕๔ (ข้อ ๕ และข้อ ๖) มาใช้ในการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภา

การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องทบทวนนโยบายฉบับนี้เป็นประจำทุกปี และเสนอให้นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเสาเภาพิจารณาอนุมัติหากมีการเปลี่ยนแปลง

กิจกรรมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญที่กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำไปควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมจากกิจกรรมการควบคุมภายในที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการอยู่แล้ว

ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓ เป็นต้นไป กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำกิจกรรมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเป็นกิจกรรมโครงการที่เกี่ยวกับการพัฒนาท้องถิ่น รวมทั้งกิจกรรมหรือโครงการที่ตอบสนองแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สอดคล้องนโยบายของรัฐบาลและนโยบายของกระทรวงมหาดไทยไปดำเนินการควบคุมและบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมจากกิจกรรมการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว เพื่อให้การบริการสาธารณะให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังนี้

ลำดับที่	ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ : กิจกรรมการควบคุมและการบริหารความเสี่ยง
๑	กิจกรรม/โครงการจัดทำประชาคม เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น (การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น เป็นกรอบในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี และงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม)
๒	กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่ ตามอำนาจหน้าที่ : ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก/ห้องสมุดประชาชน/ศูนย์สารสนเทศและเทคโนโลยี
๓	กิจกรรมการลดปัญหาภาวะโลกร้อน : หมอกควัน/การกำจัดขยะ/การลดแก๊สเรือนกระจก/การป้องกันตลิ่งพัง/การรักษาริมฝั่งแม่น้ำและชายฝั่งทะเล/มลภาวะอากาศเป็นพิษ แก๊สพิษ น้ำเสีย/การบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติแหล่งน้ำและผืนป่า
๔	กิจกรรม/โครงการ ป้องกันและช่วยเหลือประชาชนจากภัยโรคติดต่อ : ไข้หวัดนก และไข้หวัด ๒๐๐๙
๕	กิจกรรมการตรวจฎีกาก่อนอนุมัติเบิกจ่ายเงินงบประมาณ : การจ่ายเงินอุดหนุน/การจ่ายขาดเงินสะสม/การจ่ายเงินประโยชน์ตอบแทนอื่น (โบนัส)
๖	กิจกรรมปกป้องเหตุทุนสถาบันพระมหากษัตริย์ สร้างความปรองดองสมานฉันท์ : พื้นฟูกิจกรรมอบรมลูกเสือชาวบ้าน/การจัดงานประเพณีท้องถิ่น เช่น การแข่งเรือ “อีโปง” ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอกันทรวิชัย จังหวัดนครราชสีมา/โครงการอบรมให้ความรู้การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข
๗	กิจกรรมการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด : ศูนย์ฟื้นฟู/ศูนย์ฝึกอาชีพ/ศูนย์กีฬา/ศูนย์การดนตรี/ศูนย์การศึกษาห้องสมุดและคอมพิวเตอร์

๘	กิจกรรมการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย : ภัยแล้ง/ภัยหนาว/อุทกภัย/วาตภัย/ภัยสึนามิ/แผ่นดินถล่ม และภัยจากการก่อการร้าย
๙	กิจกรรม/โครงการฟื้นฟูเศรษฐกิจ ให้ขยายตัวอย่างยั่งยืน โดยการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น สินค้า OTOP ขยายฐานลูกค้าและจัดหาตลาดให้ได้อย่างยั่งยืน

