

## ด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์การจัดการน้ำเสีย

.....

องค์การจัดการน้ำเสีย (อจน.) ได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรมีความเหมาะสม และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ และภารกิจขององค์การจัดการน้ำเสีย ดังนี้

๑. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้นที่ต้องตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและองค์กร โดยให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม

๒. ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดี เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การจัดการน้ำเสียที่ส่งผลให้องค์กรจะล้มลง หรือทำให้การดำเนินงานไม่ราบรื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่พึงพอใจ รวมทั้งอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อประเทศชาติ มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงานขององค์การจัดการน้ำเสียเพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหาย หรือความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๓. มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงได้อย่างทั่วถึง

๔. จัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๕. มีการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยทุกไตรมาส พร้อมทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงทุก ๖ เดือน

๗. การบริหารความเสี่ยงต้องถือเป็นการปฏิบัติงานประจำและเป็นวัฒนธรรมองค์กร

๘. ใช้แนวทาง “ภูมิคุ้มกัน” ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารความเสี่ยง

## เอกสารแนบท้ายคำสั่งองค์การจัการน้ำเสีย

เรื่อง การนำแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและด้านการควบคุมภายในไปสู่การปฏิบัติ  
(แนบท้ายคำสั่งองค์การจัการน้ำเสีย ที่ ๑๖๙/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๓)

เรื่อง การดำเนินงานตามหลักการบริหารจัดการองค์กร ด้านการบริหารความเสี่ยงและด้านการควบคุมภายใน

ตามที่ผู้อำนวยการองค์การจัการน้ำเสีย ได้ประกาศคำสั่งองค์การจัการน้ำเสีย ที่ ๑๖๙/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๓ เรื่อง การดำเนินงานตามหลักการบริหารจัดการองค์กร ด้านการบริหารความเสี่ยงและด้านการควบคุมภายในขององค์การจัการน้ำเสียแล้ว นั้น

เพื่อให้เป็นไปตามคำสั่งดังกล่าว องค์การจัการน้ำเสียจึงกำหนดแนวทางการนำคำสั่งองค์การจัการน้ำเสียไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

### ๑. โครงสร้าง บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ดังนี้

#### ๑.๑ คณะกรรมการ อจน.

- ๑.๑.๑ ทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยง
- ๑.๑.๒ อนุมัติกฎบัตรคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน นโยบายการบริหารความเสี่ยง อจน. และนโยบายการควบคุมภายในของ อจน.
- ๑.๑.๓ แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ อจน. เพื่อกำกับดูแลระบบ
- ๑.๑.๔ พิจารณาให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะต่อผลการบริหารความเสี่ยงของ อจน.

#### ๑.๒ คณะกรรมการตรวจสอบ

- ๑.๒.๑ ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- ๑.๒.๒ รายงานต่อคณะกรรมการ อจน. เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน
- ๑.๒.๓ กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ

#### ๑.๓ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๑.๓.๑ กำหนดนโยบายในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน แนวทางป้องกัน ตรวจสอบความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างมีระบบ เพื่อลดโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมุ่งเน้นให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขึ้นในองค์กร

๑.๓.๒ พิจารณาแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายในขององค์กร

๑.๓.๓ จัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพในการป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์การจัการน้ำเสียที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรจะล้มลง หรือทำให้การดำเนินงานไม่ราบรื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่พึงพอใจ รวมทั้งอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อประเทศชาติ

๑.๓.๔ ติดตามผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในภาพรวมขององค์กรและการรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการองค์การจัการน้ำเสียทุกไตรมาส

๑.๓.๕ ปฏิบัติงานอื่นตามที่คณะกรรมการองค์การจัการน้ำเสียมอบหมาย

#### ๑.๔ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๑.๓.๖ ควบคุมดูแลและสนับสนุนองค์ความรู้และทรัพยากรที่จำเป็นแก่ฝ่ายงานด้านการบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

๑.๓.๗ ทำการชี้ นำให้หน่วยงานในสังกัดดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามภารกิจของหน่วยงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ อจน. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๓.๘ ส่งเสริมให้เกิดเป็นวัฒนธรรมที่สะท้อนเป็นทัศนคติเชิงบวกของบุคลากรในการบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน อันเป็นการเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement) ให้แก่องค์กร โดยวิธีระบุเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเชิงลบ (Risk) แล้วบริหารจัดการให้ลดโอกาสเกิดและหรือลดผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและหรือทำให้มีดำเนินงานได้ดีกว่าเป้าหมายที่คาดหวัง และเพื่อเป็นการสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสเชิงบวก (Opportunity) ที่อยู่นอกเหนือภารกิจเดิมและช่วยสร้างมูลค่าให้แก่องค์กร ซึ่งต้องบริหารจัดการไม่ให้เสียโอกาสดังกล่าวไป

๑.๓.๙ การจัดทำร่างกฎบัตร การจัดทำร่างนโยบาย การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คู่มือหลักเกณฑ์วิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านการบริหารความเสี่ยง กระบวนการแนวทางการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร การกำหนดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การติดตามผล

๑.๓.๑๐ การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง อจน. อย่างต่อเนื่องและทันกาล

๑.๓.๑๑ การจัดทำให้มีถ้อยแถลงถึงนโยบายและกระบวนการที่ใช้ไว้ในรายงานประจำปี

#### ๑.๕ คณะทำงานดำเนินการตามหลักเกณฑ์การประเมินผลฯ (SE-AM : RM&IC)

๑.๕.๑ จัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การจัดการน้ำเสีย ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓ ตามหลักเกณฑ์การประเมินผลฯ

๑.๕.๒ เสนอนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การจัดการน้ำเสีย และที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ให้ครบถ้วน

๑.๕.๓ ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ๕ หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

๑.๕.๓.๑ **ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร** บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบควบคุมภายใน โครงสร้างบทบาทหน้าที่ บรรยากาศและวัฒนธรรม สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง การพัฒนาการสร้างความมุ่งมั่นในการบริหารความเสี่ยง

๑.๕.๓.๒ **การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์** การวิเคราะห์ธุรกิจ ระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ และการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (ประเมินหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์)

๑.๕.๓.๓ **กระบวนการบริหารความเสี่ยง** การระบุปัจจัยเสี่ยง การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ และการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk

/๑.๕.๓.๔ การทบทวน...

๑.๕.๓.๔ **การทบทวนการบริหารความเสี่ยง** การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และหัวข้อย่อย กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการและปรับเปลี่ยนแผนงาน)

๑.๕.๓.๕ **ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล** การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน ข้อมูลและเทคโนโลยี ในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

## ๑.๖ ผู้บริหารสูงสุด (ผู้อำนวยการองค์การจัดการน้ำเสีย)

๑.๖.๑ ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการที่เหมาะสม

๑.๖.๒ ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

๑.๖.๓ ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและทำให้มั่นใจได้ว่าผู้บริหารระดับรองให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง

## ๑.๗ ผู้บริหารระดับรอง

๑.๗.๑ กำกับดูแล บริหารจัดการ สนับสนุน อำนาจการในงานตามภารกิจของฝ่ายที่ดูแลรับผิดชอบ ซึ่งเกี่ยวกับงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๑.๗.๒ ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจได้ว่าผู้อำนวยการฝ่ายให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง

## ๑.๘ ผู้อำนวยการฝ่าย

๑.๘.๑ บริหารจัดการ สนับสนุน อำนาจการในงานตามภารกิจของกองที่ดูแลรับผิดชอบ ซึ่งเกี่ยวกับงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๑.๘.๒ การติดต่อประสานงานในการดำเนินงาน เกี่ยวกับบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

๑.๘.๓ ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจได้ว่าพนักงานในฝ่ายให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง

## ๑.๙ กองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๑.๙.๑ จัดทำแผนปฏิบัติการ ของกองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๑.๙.๒ ศึกษา ประสานสภาพการทำงานขององค์กร เพื่อกำหนดความเสี่ยง ประเมินผลความเสี่ยง ศึกษา เพื่อกำหนดหาแนวทางป้องกันและแก้ไข

๑.๙.๓ ศึกษา และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร

๑.๙.๔ พัฒนารฐานข้อมูลความเสี่ยงขององค์กร

๑.๙.๕ ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

๑.๙.๖ เป็นที่ปรึกษาและให้ความรู้ด้านความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้กับทุกหน่วยงานในองค์กร

## ๑.๑๐ หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๑.๑๐.๑ จัดทำและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

๑.๑๐.๒ สนับสนุนให้บุคลากรในสังกัดนำเทคนิควิธีการบริหารความเสี่ยงไปใช้งานจริงอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ ติดตาม วัดผลและรายงานผลได้

๑.๑๐.๓ ร่วมสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นในองค์กร

๒. กำหนดให้มีการนำหลักเกณฑ์ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ๒๐๑๗ : COSO-ERM (COSO: Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance) และหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ เข้ามาประยุกต์ใช้
๓. กำหนดให้มีการส่งเสริมการดำเนินงานโดย
  - ๓.๑ การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ชี้แจงให้กับพนักงาน ผ่านช่องทางและวิธีการต่างๆ ดังนี้
    - ๓.๑.๑ หนังสือแจ้งเวียน
    - ๓.๑.๒ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)
    - ๓.๑.๓ ช่องทางอื่นๆ เช่น เว็บไซต์หน่วยงาน Line Group เป็นต้น
  - ๓.๒ อบรมให้ความรู้แก่พนักงาน
๔. กำหนดให้มีการกำกับ ติดตามผลการดำเนินงานโดยกองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ด้วยวิธีการประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อย่างต่อเนื่อง
๕. กำหนดให้มีรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยกองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง (พร้อมทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง ทุก ๖ เดือน) แบ่งเป็น
  - ๕.๑. คณะกรรมการ อจน.
  - ๕.๒. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
  - ๕.๓. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
  - ๕.๔. คณะทำงานดำเนินการตามหลักเกณฑ์การประเมินฯ (SE-AM : RM&IC)

ประเด็นที่ต้องรายงานผลการดำเนินงาน

๑. แผนปฏิบัติการ ของกองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
๒. ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
๓. รายงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน