

ต้นฉบับ



นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร
(Enterprise Risk Management Policy)
ประจำปี พ.ศ.2563

ของ

เทศบาลตำบลเกาะนางค้ำ
อำเภอปากพะยูน จังหวัดพัทลุง

คำนำ

ตามที่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นอันมาก ประกอบกับคณะรัฐมนตรี ในการประชุมเมื่อวันที่ ๒๔ เมษายน พ.ศ.๒๕๕๕ ได้มีมติเห็นชอบทั้งแนวทางและมาตรการที่กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทั้งระดับกรม จังหวัด สถาบันอุดมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับองค์กรมหาชนและรัฐวิสาหกิจ ดำเนินการบริการความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตขององค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานใน “ภารกิจหลัก” “หรืองานบริการที่สำคัญ” ได้อย่างต่อเนื่องแม้เกิดสภาวะวิกฤตก็ตาม

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงถือว่าเป็นองค์กรที่มีความใกล้ชิดกับภาคประชาชนที่สุด ย่อมต้องเผชิญกับความเสียหายและต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเช่นเดียวกัน เทศบาลตำบลเกาะนางคำ จึงได้จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management Policy) ขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อม และสามารถบริหารจัดการองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานใน “งานบริการหลักที่มีความสำคัญ” ได้อย่างต่อเนื่อง เป็นระบบและมีประสิทธิภาพแม้ต้องประสบสถานการณ์วิกฤต อันส่งผลต่อการสร้างความเชื่อมั่นในระบบการให้บริการของเทศบาลตำบลเกาะนางคำ และระบบการให้บริการภาครัฐในภาพรวมต่อไป

นโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management Policy) จะก่อให้เกิดองค์ความรู้เรื่องแนวคิด การบริหารความเสี่ยงขององค์กร และสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้เบื้องต้นสำหรับข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างเทศบาลตำบลเกาะนางคำ ที่ประสงค์จะเรียนรู้แนวคิดพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยง และการจัดวางระบบควบคุมภายใน

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทนำ	
วัตถุประสงค์	๑
แนวคิดพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง	๑
นโยบายการบริหารความเสี่ยง	๑
นิยามความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง	๒
กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร	๒
สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	๓
การกำหนดวัตถุประสงค์	๓
การบ่งชี้เหตุการณ์	๓
การประเมินความเสี่ยง	๔
การกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง	๔
การตอบสนองความเสี่ยง	๕
แนวทางในการจัดการความเสี่ยง	๕
ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร	๖
การติดตาม	๖
โครงสร้างบริหารความเสี่ยง	๖
หน้าที่ความรับผิดชอบ	๗
วิธีการบริหารความเสี่ยง	๘
การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง	๘
การทบทวนนโยบาย	๙

นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management Policy)

บทนำ

นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management Policy) ของเทศบาลตำบลเกาะนางคำ จัดทำขึ้นเพื่อให้ข้าราชการ พนักงานลูกจ้าง เทศบาลตำบลเกาะนางคำ สามารถนำไปใช้ในการตอบสนองและปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤตหรือเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินต่างๆซึ่งส่งผลให้เทศบาลตำบลเกาะนางคำ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องให้สามารถปฏิบัติงานใน “งานบริการหลักที่มีความสำคัญ” ได้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความต่อเนื่องของเทศบาลตำบลเกาะนางคำในสภาวะวิกฤต
๒. เพื่อให้เทศบาลตำบลเกาะนางคำ มีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่างๆที่เกิดขึ้น
๓. เพื่อลดผลกระทบจากการชะงักในการปฏิบัติงานหรือการให้บริการประชาชนของเทศบาลตำบลเกาะนางคำ
๔. เพื่อบรรเทาความเสียหายให้อยู่ในสภาพที่ยอมรับได้และลดระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น
๕. เพื่อให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของเทศบาลตำบลเกาะนางคำ มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของเทศบาลตำบลเกาะนางคำ แม้ต้องเผชิญกับเหตุการณ์ร้ายแรงและส่งผลกระทบจนทำให้การดำเนินงานของเทศบาลตำบลเกาะนางคำต้องหยุดชะงัก

แนวคิดพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง

จากสภาวะการณ์ในปัจจุบันของเทศบาลตำบลเกาะนางคำ ที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงสถานะเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือปัจจัยภายใน เช่น การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดแผนการปฏิบัติราชการ โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการข้อมูล เป็นต้น ประกอบคณะผู้บริหารของเทศบาลตำบลเกาะนางคำ ที่ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงองค์กรซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการก้าวไปสู่ระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของเทศบาลตำบลเกาะนางคำ พร้อมทั้งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องโดยเชื่อมั่นว่าการบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เทศบาลตำบลเกาะนางคำ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในขณะเดียวกันก็ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจจะเกิดขึ้นในด้านผลการปฏิบัติงานและความเชื่อถือจากประชาชนต่อองค์กรป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบจัดการและควบคุมที่ดีนำไปสู่การบริหารจัดการที่ดีต่อไปในอนาคต

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

๑. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยง เป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้นที่ต้องตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและองค์กร โดยให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม

๒. ให้มีกระบวนการการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดีตามแนวปฏิบัติสากลเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบกับการดำเนินงานของเทศบาลตำบลเกาะนางคำ อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในทิศทางเดียวกันโดยนําระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจการวางแผนกลยุทธ์แผนงานและการดำเนินงานของผู้บริหาร

ข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงานจ้าง เทศบาลตำบลเกาะนางคำ รวมถึงการมุ่งเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ที่กำหนดไว้ เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและสร้างความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้อง

๓. มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงานของเทศบาลตำบลเกาะนางคำ เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหายหรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นรวมถึงการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเกาะนางคำและสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดระบบทางสายงานการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหาร ปลัดเทศบาล และผู้ดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นิยามความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงองค์กร

๑. ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาส/ เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนหรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์ / เป้าหมายที่กำหนดไว้โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กรในที่สุดทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงินหรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร

๒. การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินการโดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กรและสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับเพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

เทศบาลตำบลเกาะนางคำ กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ขั้นตอนและวิธีการในการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีระบบและดำเนินไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กรโดยมีขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ประกอบด้วย ๘ ขั้นตอนดังนี้

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

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยงซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรการกำหนดกิจกรรมการบ่งชี้ประเมินและจัดการความเสี่ยง

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยต่างๆ เช่น จริยธรรมวิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รูปแบบการจัดการของฝ่ายบริหารและวิธีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งผู้บริหารต้องมีการกำหนดร่วมกันกับพนักงานในองค์กรส่งผลให้มีการสร้างจิตสำนึกการตระหนักและรับรู้เรื่องความเสี่ยงและการควบคุมแก่พนักงานทุกคนในองค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives Setting)

องค์กรควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ควรต้องพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น แหล่งความเสี่ยงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นองค์ประกอบต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่าง เช่น วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ตัวขับเคลื่อนหลักและแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร การยอมรับและคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นสิ่งต่างๆที่อยู่ภายในองค์กรและมีอิทธิพลต่อเป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่าง เช่น ชีตความสามารถขององค์กรในแง่ของทรัพยากรและความรู้ เช่น เงินทุน เวลา บุคลากร กระบวนการ ระบบและเทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ การ Flow ของข้อมูลและกระบวนการตัดสินใจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์องค์กร การรับรู้ คุณค่า และวัฒนธรรมองค์กร มาตรฐานและแบบจำลองที่พัฒนาโดยองค์กร โครงสร้าง เช่น ระบบการจัดการบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

การระบุเหตุการณ์ อาจดำเนินการโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหรือฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบในแผนงานหรือการดำเนินการนั้นและรวบรวมประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่ได้รับความสนใจหรือเป็นประเด็นที่กังวลเพื่อนำมาจัดทำภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร (Corporate Risk Profile) ทั้งนี้เทศบาลตำบลเกาะนางคำได้จำแนกประเภทของความเสียหายออกเป็น ๔ ประเภท ได้แก่

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์แผนการดำเนินงานและการนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสมนอกจากนี้ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในอันส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์หรือการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานขององค์กร

๒. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการหรือกิจกรรมภายในองค์กรรวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลความรู้ต่างๆเพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม

๓. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทางการเงิน (Financial Risk) โดยอาจเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น การบริหารจัดการด้านการวางแผนการใช้จ่ายเงินตามเทศบัญญัติหรือจากปัจจัยภายนอก เช่น การจัดสรรเงินงบประมาณหรือความเสี่ยงที่ผู้สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ตกลงไว้ อันส่งผลกระทบต่อการดำรงอยู่ รวมถึงส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

๔. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามระเบียบ (Compliance) Risk) ข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล เช่น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น มติคณะรัฐมนตรี เป็นต้น รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวกับกฎหมายต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการ เทศบาลตำบลเกาะนางคำ ซึ่งเมื่อมีความเสี่ยงด้านที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

สำหรับการประเมินความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการต่อจากการระบุความเสี่ยง โดยการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย ๒ กระบวนการหลัก ได้แก่

๑. การวิเคราะห์ความเสี่ยง จะพิจารณาสาเหตุและแหล่งที่มาของความเสี่ยง ผลกระทบที่ตามมาทั้งทางบวก และทางลบ รวมทั้งโอกาสที่อาจเกิดขึ้นของผลกระทบที่อาจตามมาโดยจะต้องมีการระบุถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้เหตุการณ์หรือสถานการณ์หนึ่งๆอาจจะเกิดผลที่ตามมาและกระทบต่อวัตถุประสงค์เป้าหมายหลายด้านนอกจากนั้นในการวิเคราะห์ควรพิจารณาถึงมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ ณ.ปัจจุบันรวมถึงประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวด้วย

๒. การประเมินความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงจะเปรียบเทียบระหว่างระดับของความเสี่ยงที่ได้รับ (Risk Appetite) ในกรณีที่ระดับของความเสี่ยงไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ของเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง ความเสี่ยงดังกล่าวจะได้รับการจัดการทันที

การกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงควรสะท้อนถึงคุณค่าวัตถุประสงค์และทรัพยากรขององค์กรโดยเกณฑ์บางประเภทอาจพัฒนาได้จากข้อกำหนดทางกฎหมายหรือข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล ซึ่งเกณฑ์ที่กำหนดต้องสอดคล้องกับนโยบายความเสี่ยงขององค์กรและมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่นำมาพิจารณาเพื่อประกอบการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง ได้แก่ ลักษณะและประเภทของผลกระทบที่สามารถเกิดขึ้นและแนวทางในการประเมินผลกระทบ แนวทางในการระบุโอกาสในการเกิดขึ้น ๕ กรอบ เวลาของโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น แนวทางในการกำหนด ระดับความเสี่ยง ระดับของความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ระดับของความเสี่ยงที่จะต้องจัดการ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (likelihood) ระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและระดับของความเสียหาย แบ่งเป็น ๕ ระดับโดยกำหนดนิยามในแต่ละระดับ ดังนี้

๕. ค่อนข้างแน่นอน
๔. น่าจะเกิด
๓. เป็นไปได้ที่จะเกิด
๒. ไม่น่าจะเกิด
๑. ยากที่จะเกิด

ระดับของความเสียหาย (Impact) ระดับของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงแบ่งเป็น ๕ ด้าน ดังนี้

๑. ผลกระทบด้านการเงิน
๒. ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร
๓. ผลกระทบต่อการไม่ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
๔. ผลกระทบต่อบุคลากรสำคัญของเทศบาลตำบลเกาะนางคำ
๕. ผลกระทบต่อความล่าช้า ในการดำเนินงานโครงการสำคัญ

แต่ละด้าน แบ่งเป็น ๕ ระดับโดยกำหนดนิยาม ในแต่ละระดับ ดังนี้

- ๕.วิกฤต
- ๔.มีนัยสำคัญ
- ๓.ปานกลาง
- ๒.น้อย
- ๑.ไม่มีนัยสำคัญ

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงจะมีการนำเสนอแผนจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อที่ประชุมคณะผู้บริหารเพื่อพิจารณาและขออนุมัติการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินการ (ถ้ามี) โดยในการคัดเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดจะคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) กับต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับรวมถึงข้อกฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆยอมรับได้โดยยังคงให้องค์กรสามารถดำเนินงานและบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ทั้งนี้ ในการตัดสินใจเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงอาจต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหากไม่มีการจัดการซึ่งอาจไม่สมเหตุสมผลในแง่มุมมองเศรษฐศาสตร์ เช่น ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อในทางลบอย่างมีสาระสำคัญ แต่โอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยมาก แนวทางในการจัดการความเสี่ยงอาจพิจารณาดำเนินการเป็นกรณีไปๆหรืออาจดำเนินการไปพร้อมๆกับความเสี่ยงอื่นๆ

แนวทางในการจัดการความเสี่ยง

๑.การหลีกเลี่ยง (Avoid) เป็นการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงมักใช้ในกรณีที่ความเสี่ยงมีความรุนแรงสูงไม่สามารถหาวิธีลด /จัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๒.การลด (Reduce) เป็นการจัดการมาตรการจัดการเพื่อลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การเตรียมแผนฉุกเฉิน (Contingency Plan)

๓.การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องดำเนินการใดๆเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก มักใช้กับความเสี่ยงที่ต้นทุนของมาตรการจัดการสูงไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ

กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกันซึ่งอาจแบ่งได้เป็น ๔ ประเภท

๑.การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

๒.การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อให้ค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

๓.การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๔. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีกในอนาคตทั้งนี้ในการดำเนินกิจกรรมการควบคุมควรต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนกับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับด้วยโดยกิจกรรมการควบคุมควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

๑. วิธีการดำเนินงาน (ขั้นตอน, กระบวนการ)

๒. การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้นซึ่งควรมีความรับผิดชอบดังนี้

๒.๑ พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

๒.๒ พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง

๒.๓ กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน

ข้อมูลการติดต่อสื่อสาร (Information and communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ประเมินและจัดการความเสี่ยงข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กรควรได้รับการบันทึกและสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้รวมถึงเป็นการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่างไปสู่นโยบายและการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน

การบริหารความเสี่ยงควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบันข้อมูลในอดีตและแสดงแนวโน้มของเหตุการณ์และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ส่วนข้อมูลปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการสายงานหรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การติดตาม (Monitoring)

กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการภายใน เทศบาลตำบลเกาะนางคำ มีความจำเป็นต้องได้รับการสื่อสารถึงการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง การดูแล ติดตาม แนวโน้มของความเสี่ยงรวมถึงการเกิดเหตุการณ์ผิดปกติอย่างต่อเนื่องเพื่อให้อุ่นใจ

๑. เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) มีการติดตามประเมินสถานการณ์วิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอและเหมาะสม

๒. ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานถึงความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยงและแนวโน้มของความเสี่ยงต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบและคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของ เทศบาลตำบลเกาะนางคำ สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลจึงกำหนดให้มีคณะทำงานติดตามประเมินระบบควบคุมภายใน เทศบาลตำบลเกาะนางคำ ประกอบด้วย

๑. ปลัดเทศบาลตำบลเกาะนางคำ	หัวหน้าคณะทำงาน
๒. หัวหน้าสำนักปลัด	คณะทำงาน
๓. ผู้อำนวยการกองคลัง	คณะทำงาน
๔. ผู้อำนวยการกองการศึกษา	คณะทำงาน
๕. ผู้อำนวยการกองช่าง	คณะทำงาน
๕. นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ	คณะทำงาน/เลขานุการ

หน่วยงานบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงานและทีมงานประกอบด้วย ๔ หน่วยงานดังนี้

๑. คณะทำงานติดตามประเมินผลระบบควบคุมภายในสำนักปลัดฯ ประกอบด้วย	
๑.๑ หัวหน้าสำนักปลัด	หัวหน้าคณะทำงาน
๑.๒ นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการ	คณะทำงาน
๑.๓ นักพัฒนาชุมชน	คณะทำงาน
๑.๔ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ	คณะทำงาน/เลขานุการ
๒. คณะทำงานติดตามประเมินผลระบบควบคุมภายในกองคลังประกอบด้วย	
๒.๑ ผู้อำนวยการกองคลัง	หัวหน้าคณะทำงาน
๒.๒ นักวิชาการการเงินและบัญชี	คณะทำงาน
๒.๓ นักวิชาการจัดเก็บ	คณะทำงาน
๒.๔ นักวิชาการพัสดุ	คณะทำงาน
๒.๕ พนักงานจ้างทั่วไป	คณะทำงาน/เลขานุการ
๓. คณะทำงานติดตามประเมินผลระบบควบคุมภายในกองช่างประกอบด้วย	
๓.๑ ผู้อำนวยการกองช่าง	หัวหน้าคณะทำงาน
๓.๒ นายช่างโยธา	คณะทำงาน
๓.๓ พนักงานจ้างทั่วไป	คณะทำงาน/เลขานุการ
๔. คณะทำงานติดตามประเมินผลระบบควบคุมภายในกองการศึกษาประกอบด้วย	
๔.๑ ผู้อำนวยการกองการศึกษา	หัวหน้าคณะทำงาน
๔.๒ นักวิชาการการศึกษา	คณะทำงาน
๔.๓ เจ้าพนักงานธุรการ	คณะทำงาน
๔.๔ พนักงานจ้างทั่วไป	คณะทำงาน/เลขานุการ

หน้าที่ความรับผิดชอบ

๑. คณะทำงานติดตามประเมินระบบควบคุมภายใน เทศบาลตำบลเกาะนางคำ มีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยรวมในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในเทศบาลตำบลเกาะนางคำ

๒. เลขานุการคณะทำงานติดตามประเมินระบบควบคุมภายใน เทศบาลตำบลเกาะนางคำ มีหน้าที่ตรวจสอบและช่วยสนับสนุนคณะทำงานติดตามประเมินระบบควบคุมภายในองค์กรพิจารณาความเสี่ยงระดับองค์กรในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงโดยสอบถามให้มั่นใจว่าระบบการบริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสมและมีประสิทธิผล

๓. หัวหน้าคณะทำงานติดตามประเมินระบบควบคุมภายใน เทศบาลตำบลเกาะนางคำ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเกาะนางคำ และกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องผ่านคณะทำงานติดตามประเมินระบบควบคุมภายในส่วนงานย่อยซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงานหลักของแต่ละสำนัก /กอง โดยมีหัวหน้าสำนัก/กอง เป็นหัวหน้าคณะทำงาน โดยมีหัวหน้าสำนัก/กอง เป็นหัวหน้าคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย

๔. คณะทำงานติดตามประเมินระบบควบคุมภายในส่วนงานย่อย (หัวหน้าคณะทำงาน) มีหน้าที่ทำให้เชื่อมั่นได้ว่าความเสี่ยงภายในเทศบาลตำบลเกาะนางคำ ที่สำคัญได้รับการระบุและประเมินอย่างสม่ำเสมอรวมทั้งได้มีการกำหนดมาตรการการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลไว้โดยรับผิดชอบในเรื่องต่างๆดังนี้

๔.๑ จัดทำนโยบายบริหารความเสี่ยงกลยุทธ์และหลักเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยงเพื่อเสนอให้ นายกเทศมนตรีตำบลเกาะนางคำพิจารณาและอนุมัติ

๔.๒ พิจารณาและสอบทานความเสี่ยงและแนวทางการจัดการความเสี่ยงของเทศบาล ตำบลเกาะนางคำ ตามที่หน่วยงานของความเสี่ยงได้ประเมินรวมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไข

๔.๓ กำกับดูแลความมีประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเกาะนางคำ โดยการติดตามและสอบทานอย่างต่อเนื่อง

๔.๔ รายงานความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงและสูงมากให้นายกเทศมนตรีตำบลเกาะนางคำและ หัวหน้าสำนัก/กอง รับทราบ

๕. หน่วยตรวจสอบภายในมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการสอบทานประสิทธิผลของการควบคุมภายในผ่านการตรวจสอบภายในประจำปีซึ่งเป็นการตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญตามปัจจัยเสี่ยงรวมทั้งติดตามการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่ตรวจพบ

๖. ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการระบุวิเคราะห์ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ รวมถึงกำหนดมาตรการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง

วิธีการบริหารความเสี่ยง

เทศบาลตำบลเกาะนางคำ ได้นำการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ซึ่งกำหนดวิธีปฏิบัติแต่ละขั้นตอนของการ บริหารความเสี่ยงมาปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงของ เทศบาลตำบลเกาะนางคำ

การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงให้นำความเสี่ยงที่ประเมินได้ นำไปประเมินในแบบรายงานการ ประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง พ.ศ.๒๕๖๑ ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการ ควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐโดยจัดทำรูปแบบตามหนังสือแนวทางฉบับใหม่ของกระทรวงการคลังและ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน

๑. คณะทำงานติดตามประเมินระบบควบคุมภายในส่วนงานย่อยดำเนินการพิจารณาความเสี่ยงและสอบทาน ความเสี่ยงตามแบบประเมินรายงานผลและส่งแบบรายงานให้เลขานุการคณะทำงานติดตามประเมินระบบควบคุม ภายในในระดับองค์กรดังนี้

๑.๑ รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน แบบ ปค.๑

๑.๒ รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน แบบ ปค.๒

๒. เลขานุการคณะทำงานติดตามประเมินระบบควบคุมภายในเทศบาลตำบลเกาะนางคำ นำแบบรายงานการ สอบทานความเสี่ยงตามแบบประเมินที่ได้รับมาดำเนินการจัดทำรวบรวมประเมินผลในระดับองค์กรตามแบบรายงาน การประเมินดังนี้

๒.๑ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน แบบ ปค.๑

๒.๒ รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน แบบ ปค.๒

๒.๓ รายงานแบบการปรับปรุงการควบคุมภายใน แบบ ปค.๓

๓. เสนอรายงานประเมินผลความเสี่ยงต่อหัวหน้าคณะทำงานติดตามประเมินระบบควบคุมภายใน เทศบาลตำบลเกาะนางคำ

๔. เสนอรายงานประเมินความเสี่ยงต่อผู้บริหาร

๕. รายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินและผู้กำกับดูแลให้ส่งเฉพาะหนังสือรับรองการประเมินผลการ ควบคุมภายใน (แบบ ปค.๑) เพียงฉบับเดียวสำหรับแบบรายงานอื่นให้จัดเก็บไว้ที่หน่วยรับตรวจ

การทบทวนนโยบาย

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ต้องทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปีและเสนอให้
นายกเทศมนตรีตำบลเกาะนางคำ ตรวจสอบและพิจารณาอนุมัติหากมีการเปลี่ยนแปลงทั้งนี้ให้มีผลตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ.๒๕๖๒

ลงชื่อ



(นายสันติ เสียมหมัด)

นายกเทศมนตรีตำบลเกาะนางคำ