



นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร  
(Enterprise Risk Management Policy)

ประจำปี พ.ศ.2564

ของ

เทศบาลตำบลเกาะนางค้ำ  
อำเภอปากพะยูน จังหวัดพัทลุง

## คำนำ

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

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงถือว่าเป็นองค์กรที่มีความใกล้ชิดกับภาคประชาชนที่สุด ย่อมต้องเผชิญกับความเสี่ยงและต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเช่นเดียวกัน เทศบาลตำบลเกาะนางคำ จึงได้จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management Policy) ขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมและสามารถบริหารจัดการองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานใน “งานบริการหลักที่มีความสำคัญ” ได้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบและมีประสิทธิภาพแม้ต้องประสบสถานการณ์วิกฤต อันส่งผลต่อการสร้างความเชื่อมั่นในระบบการให้บริการของเทศบาลตำบลเกาะนางคำ และระบบการให้บริการภาครัฐในภาพรวมต่อไป

นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management Policy) จะก่อให้เกิดองค์ความรู้เรื่องแนวคิด การบริหารความเสี่ยงขององค์กร และสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้เบื้องต้นสำหรับข้าราชการ พนักงานและลูกจ้าง เทศบาลตำบลเกาะนางคำ 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	๘

## นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management Policy)

### บทนำ

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

### วัตถุประสงค์

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

### แนวคิดพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง

จากสถานการณ์ในปัจจุบันของเทศบาลตำบลเกาะนางคำ ที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงสถานะเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือปัจจัยภายใน เช่น การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดแผนการปฏิบัติราชการ โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการข้อมูล เป็นต้น ประกอบคณะผู้บริหารของเทศบาลตำบลเกาะนางคำ ที่ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงองค์กรซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการก้าวไปสู่ระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของเทศบาลตำบลเกาะนางคำ พร้อมทั้งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องโดยเชื่อมั่นว่าการบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เทศบาลตำบลเกาะนางคำ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในขณะเดียวกันก็ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นในด้านผลการปฏิบัติงานและความเชื่อถือจากประชาชนต่อองค์กรป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในอย่างมีประสิทธิภาพ 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 ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นแหล่งความเสี่ยงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

**สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร** สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นองค์ประกอบต่างๆที่อยู่ภายนอกองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่าง เช่น วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ตัวขับเคลื่อนหลักและแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร การยอมรับและคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร

**สภาพแวดล้อมภายในองค์กร** เป็นสิ่งต่างๆที่อยู่ภายในองค์กรและมีอิทธิพลต่อเป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่าง เช่น ชีตความสามารถขององค์กรในแง่ของทรัพยากรและความรู้ เช่น เงินทุน เวลา บุคลากร กระบวนการระบบและเทคโนโลยี 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) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการหรือกิจกรรมภายในองค์กรรวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับบริหารจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลความรู้ต่างๆ เพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม

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 เป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการต่อจากการระบุความเสี่ยง 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 ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อทางลบอย่างมีสาระสำคัญ แต่โอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยมาก แนวทางในการจัดการความเสี่ยงอาจพิจารณาดำเนินการเป็นกรณีไปๆหรืออาจดำเนินการไปพร้อมกับความเสี่ยงอื่นๆ

### 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.การควบคุมเพื่อให้อัตราตรวจพบ (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)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ประเมินและจัดการความเสี่ยงข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กรควรได้รับการบันทึกและสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้รวมถึงเป็นการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงระดับล่างไปสู่บนและการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน

การบริหารความเสี่ยงควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบันข้อมูลในอดีตและแสดงแนวโน้มของเหตุการณ์และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ส่วนข้อมูลปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการสายงานหรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

### การติดตาม (Monitoring)

กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการภายใน เทศบาลตำบลเกาะนางคำ มีความจำเป็นต้องได้รับการสื่อสารถึงการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง การดูแล ติดตาม แนวโน้มของความเสี่ยงรวมถึงการเกิดเหตุการณ์ผิดปกติอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่า

๑.เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) มีการติดตามประเมินสถานการณ์วิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตนอย่างสม่ำเสมอและเหมาะสม

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. ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการระบุนิเคราะห์ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ รวมถึงกำหนดมาตรการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง

### วิธีการบริหารความเสี่ยง

เทศบาลตำบลเกาะนางคำ ได้นำการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ซึ่งกำหนดวิธีปฏิบัติแต่ละขั้นตอนของการ บริหารความเสี่ยงมาปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงของ เทศบาลตำบลเกาะนางคำ

### การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงให้มีความเสี่ยงที่ประเมินได้ 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 ตรวจสอบและพิจารณาอนุมัติหากมีการเปลี่ยนแปลงทั้งนี้ให้มีผลตั้งแต  
วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ.๒๕๖๓

ลงชื่อ



(นายประนุท อิศโร)

นายกเทศมนตรีตำบลเกาะนางคำ