



นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร
Enterprise Risk Management policy
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๔

เทศบาลตำบลเขาย้อย
อำเภอเขาย้อย จังหวัดเพชรบุรี

คำนำ

ตามที่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นอันมาก ประกอบกับคณะรัฐมนตรีในการประชุม เมื่อวันที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๕๕ ได้มีมติเห็นชอบกับแนวทางและมาตรการที่กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐ ทั้งระดับกรม จังหวัด สถาบันอุดมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรมหาชน และรัฐวิสาหกิจ ดำเนินการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤติขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานใน “ภารกิจหลัก” หรือ “งานบริการที่สำคัญ” ได้อย่างต่อเนื่อง แม้เกิดสภาวะวิกฤติก็ตาม

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งถือว่าเป็นองค์กรที่มีความใกล้ชิดกับภาคประชาชนที่สุด ย่อมต้องเผชิญกับความเสี่ยงและต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเช่นเดียวกัน เทศบาลตำบลเขาย้อย จึงได้จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management policy) ขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมและสามารถบริหารจัดการองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานใน “งานบริการเป็นหลักที่สำคัญ” ได้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบและมีประสิทธิภาพแม้ต้องประสบสถานการณ์วิกฤติ อันจะส่งผลต่อการสร้างความเชื่อมั่นในระบบการให้บริการของเทศบาลตำบลเขาย้อย และระบบการให้บริการภาครัฐในภาพรวมต่อไป

นโยบายความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management policy) จะก่อให้เกิดองค์ความรู้เรื่องแนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้เบื้องต้นสำหรับข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างเทศบาลตำบลเขาย้อย ที่ประสงค์จะเรียนรู้แนวคิดพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยงและการจัดวางระบบควบคุมภายใน

หน่วยตรวจสอบภายใน

เทศบาลตำบลเขาย้อย

สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
บทนำ	
วัตถุประสงค์	๔
แนวคิดพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง	๔
นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร	๕
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๕
นิยามความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงองค์กร	๖
สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	๖
การกำหนดวัตถุประสงค์	๖
การบ่งชี้เหตุการณ์	๖
การประเมินความเสี่ยง	๘
การตอบสนองความเสี่ยง	๙
กิจกรรมการควบคุม	๙
ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร	๑๐
การติดตาม	๑๐
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	๑๑
หน้าที่ความรับผิดชอบ	๑๓
วิธีการบริหารความเสี่ยง	๑๔
การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง	๑๔
การทบทวนนโยบาย	๑๕

นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk)

บทนำ

นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management policy) ของเทศบาลตำบลเขาย้อย ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้ข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง เทศบาลตำบลเขาย้อย สามารถนำไปใช้ในการตอบสนองและปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤติหรือเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินต่างๆ ซึ่งส่งผลให้เทศบาลตำบลเขาย้อยไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management policy) ของเทศบาลตำบลเขาย้อย จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ ดังนี้

๑. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความต่อเนื่องของเทศบาลตำบลเขาย้อย ในสภาวะวิกฤติ
๒. เพื่อให้เทศบาลตำบลเขาย้อย มีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสภาวะวิกฤติหรือฉุกเฉินต่างๆที่เกิดขึ้น
๓. เพื่อลดผลกระทบจากการชะงักในการปฏิบัติงานหรือการให้บริการประชาชนของเทศบาลตำบลเขาย้อย
๔. เพื่อบรรเทาความเสียหายให้อยู่ในสภาพที่ยอมรับได้ และลดระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น
๕. เพื่อให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของเทศบาลตำบลเขาย้อย มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของเทศบาลตำบลเขาย้อย แม้ต้องเผชิญกับเหตุการณ์ร้ายแรงและส่งผลกระทบต่อจนทำให้การดำเนินงานของเทศบาลตำบลเขาย้อย ต้องชะงัก

แนวคิดพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง

จากการสถานการณ์ในปัจจุบันของเทศบาลตำบลเขาย้อย ที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงสถานะเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือปัจจัยภายใน เช่น การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดแผนปฏิบัติราชการ โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการข้อมูล เป็นต้น ประกอบกับคณะผู้บริหารของเทศบาลตำบล ที่ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงองค์กร ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการก้าวไปสู่ระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของเทศบาลตำบลเขาย้อย พร้อมทั้งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเชื่อมั่นว่าการบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เทศบาลตำบลเขาย้อย สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในขณะเดียวกันก็ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งในด้านผลการปฏิบัติงานและความเชื่อใจจากประชาชนต่อองค์กร

ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร มีระบบจุด การและควบคุมที่ดีนำไปสู่การบริหารจัดการที่ดีต่อไปในอนาคต

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

- กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้นที่ตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและองค์กร โดยให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม

- ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดีตามแนวปฏิบัติสากล เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของเทศบาลตำบลอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในทิศทางเดียวกัน โดยนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ การวางแผนงาน และการดำเนินงานของผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างเทศบาลตำบลเขาย้อย รวมถึงการมุ่งเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและสร้างความเชื่อมั่นของผู้ที่เกี่ยวข้อง

มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงานของเทศบาลตำบลเขาย้อย เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหาย หรือความเสียหาย หรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงกาติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเขาย้อย และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูล ข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหาร ปลัดเทศบาล เจ้าหน้าที่หน่วยตรวจสอบภายใน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นิยามความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงองค์กร

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาส/เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กรในที่สุดทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงิน หรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินการ โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรที่กำหนดไว้

กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

เทศบาลตำบลเขาย้อย กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ขั้นตอนและวิธีการในการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีระบบและดำเนินไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ประกอบด้วย ๘ ขั้นตอน ดังนี้

- 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)

- สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานสำคัญรอบการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง
- สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยต่างๆ เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากรรูปแบบการจัดการของฝ่ายบริหารและวิธีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งผู้บริหารต้องมีการกำหนดร่วมกันกับพนักงานในองค์กร ส่งผลให้มีการสร้างจิตสำนึก การตระหนักและรับรู้เรื่องความเสี่ยง และการควบคุมแก่พนักงานทุกคนในองค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรควรมีวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยการบริหารจัดการให้อยู่ในกรอบของ Risk Appetite และ Risk Tolerance

การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

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

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นองค์ประกอบต่างๆที่อยู่ภายนอกองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่าง เช่น วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศ ตัวขับเคลื่อนหลักและแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร การยอมรับและคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นสิ่งต่างๆที่อยู่ภายในองค์กรและอิทธิพลต่อเป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่าง เช่น ชีตความสามารถขององค์กร ในแง่ของทรัพยากรและความรู้ เช่น เงินทุน เวลา บุคลากร กระบวนการระบบ เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ และกระบวนการตัดสินใจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ การรับรู้ คุณค่า และวัฒนธรรมองค์กรมาตรฐานและแบบจำลองที่พัฒนาโดยองค์กร โครงสร้าง เช่น ระบบการจัดการ บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ

การระบุเหตุการณ์อาจดำเนินการโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหรือฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบในแผนงานหรือการดำเนินการนั้น และรวบรวมประเด็นความสำคัญที่ได้รับความสนใจหรือเป็นประเด็นที่กังวล เพื่อนำมาจัดทำภาพรวมความเสี่ยงองค์กร (Corporate Risk Profile) ทั้งนี้เทศบาลตำบลเขาย้อย ได้จำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็น ๔ ประเภท ได้แก่

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Corporate Risk Profile) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน อันส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์ หรือการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร

๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการหรือกิจกรรมภายในองค์กร รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลความรู้ต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม

๓. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทางการเงิน (Financial Risk) โดยอาจเป็นการเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น การบริหารจัดการวางแผนการใช้จ่ายเงินตามเทศบัญญัติ หรือจากปัจจัยภายนอก เช่น การจัดสรรเงินงบประมาณ หรือความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ตกลงไว้ อันส่งผลกระทบต่อผลการดำรงอยู่ รวมถึงส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

๔. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) ข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล เช่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มติคณะรัฐมนตรี เป็นต้น รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลเขาย้อย ซึ่งเมื่อมีความเสี่ยงด้านนี้เกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

สำหรับการประเมินความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการต่อจากการระบุความเสี่ยง โดยการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย ๒ กระบวนการหลัก ได้แก่

๑.การวิเคราะห์ความเสี่ยง จะพิจารณาสาเหตุและแหล่งที่มาของความเสี่ยง ผลกระทบที่ตามมาทั้งในทางบวกและทางลบ รวมทั้งโอกาสที่อาจเกิดขึ้นของผลกระทบที่อาจตามมา โดยจะมีการระบุถึงปัจจัยที่มีผลต่อผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้เหตุการณ์หรือสถานการณ์หนึ่งๆ อาจจะมีผลที่ตามมา และกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายหลายด้าน นอกจากนั้นในการวิเคราะห์ควรพิจารณาถึงมาตรการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบัน รวมถึงประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวด้วย

๒.การประเมินความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงจะเปรียบเทียบระหว่างระดับของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยง เทียบระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ในกรณีที่ระดับของความเสี่ยงไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ของเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง ความเสี่ยงดังกล่าวจะได้รับการจัดการทันที

การกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงควรสะท้อนถึงคุณค่า วัตถุประสงค์และทรัพยากรขององค์กร โดยเกณฑ์บางประเภทอาจพัฒนาได้จากข้อกำหนดทางกฎหมายหรือข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล ซึ่งเกณฑ์ที่กำหนดต้องสอดคล้องกับนโยบายความเสี่ยงขององค์กรและมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่นำมาพิจารณาเพื่อประกอบการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง ได้แก่ ลักษณะและประเภทของผลกระทบที่สามารถเกิดขึ้นและแนวทางในการประเมินผลกระทบ แนวทางในการระบุโอกาสในการเกิดขึ้น กรอบเวลาของโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น แนวทางในการกำหนดระดับความเสี่ยง ระดับของความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ 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

๑.ผลกระทบด้านการเงิน

๒.ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร

๓.ผลกระทบต่อการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

๔.ผลกระทบต่อบุคลากรสำคัญของเทศบาลตำบลเขาย้อย

๕.ผลกระทบต่อความล่าช้าในการดำเนินงานโครงการสำคัญ

แต่ละด้านแบ่งเป็น ๕ ระดับ โดยกำหนดนิยามในแต่ละระดับ ดังนี้

๕ วิกฤต

๔ มีนัยสำคัญ

๓ ปานกลาง

๒ น้อย

๑ ไม่มีนัยสำคัญ

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงจะมีการนำเสนอแผนจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อที่ประชุมคณะผู้บริหารเพื่อพิจารณาและขออนุมัติการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินการ (ถ้ามี) โดยในการคัดเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดจะคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) กับต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงข้อกฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบที่มีต่อสังคมระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ระดับความเสี่ยงที่เทศบาลตำบลเขาย้อยยอมรับได้โดยยังคงให้องค์กรสามารถดำเนินงาน และบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ทั้งนี้ ในการตัดสินใจเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงอาจต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหากไม่มีการจัดการ ซึ่งอาจไม่สมเหตุสมผลในแง่เศรษฐศาสตร์ เช่น ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของประชาชนแต่โอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยมาก แนวทางในการจัดการความเสี่ยงอาจพิจารณาดำเนินการเป็นกรณีๆไป หรืออาจดำเนินการไปพร้อมๆกับความเสี่ยงอื่นๆ

แนวทางในการจัดการความเสี่ยง

- การหลีกเลี่ยง (Avoid) เป็นการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง มักใช้ในกรณีที่ความเสี่ยงมีความรุนแรงสูง ไม่สามารถหาวิธีลด/จัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- การลด (Reduce) เป็นการจำกัดมาตรการจัดการ เพื่อลดโอกาสเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การเตรียมแผนฉุกเฉิน (Contingency plan)
- การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องดำเนินการใดๆ เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก มักใช้กับความเสี่ยงที่ต้นทุนของมาตรการจัดการสูงไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ

กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้น กิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น ๔ ประเภท คือ

๑. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

๒. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อให้ค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

๓. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๔. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำในอนาคต

ทั้งนี้ในการดำเนินกิจกรรมการควบคุมต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุน กับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ โดยกิจกรรมการควบคุมควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

๑. วิธีการดำเนินงาน (ขั้นตอน , กระบวนการ)

๒. การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น ซึ่งควรมีความรับผิดชอบดังนั้น

(๑) พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

(๒) พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง

๓. กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน

ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายนอกองค์กรควรได้รับการบันทึก และสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้รวมถึงเป็นการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้ทราบถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น การสื่อสารมีประสิทธิภาพยังครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงระดับล่างไปสู่ชน และการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน

การบริหารความเสี่ยงควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตและปัจจุบันจะแสดงแนวโน้มของเหตุการณ์และช่วยคาดการณ์ปฏิบัติงานในอนาคต ส่วนข้อมูลปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ ส่วนงาน หรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการคุมตามความจำเป็น เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การติดตาม (Monitoring)

กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการภายในเทศบาลตำบลเขาย้อย มีความจำเป็นต้องได้รับการสื่อสารถึงการประเมินความเสี่ยงและการควบคุม ความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง การดูแลติดตามแนวโน้มของความเสี่ยงหลัก รวมถึงการเกิดเหตุการณ์ผิดปกติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่า

๑. เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) มีการติดตาม ประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตนอย่างสม่ำเสมอ และเหมาะสม

๒. ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้รับการรายงานถึงความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง และแนวโน้มของความเสี่ยงต่อผู้ที่รับผิดชอบและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

๓.ระบบควบคุมภายในที่วางไว้ให้มีความเพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิผล และมีการนำมาปฏิบัติใช้จริงเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขการควบคุมภายในอยู่เสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนไป เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบความเสี่ยงรายงานสถานะความเสี่ยง รวมถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้หัวหน้าได้ทราบ และนำความเสี่ยงเข้าเสนอในที่ประชุมผู้บริหาร เพื่อทราบ/พิจารณาต่อไป

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยง ของเทศบาลตำบลเขาย้อย สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล จึงกำหนดให้มี “คณะกรรมการพิจารณาความเสี่ยงระดับองค์กร” ของเทศบาลตำบลเขาย้อย ประกอบด้วย

๑.นายกเทศมนตรี	เป็นหัวหน้าคณะกรรมการความเสี่ยง
๒.ปลัดเทศบาล	เป็นรองหัวหน้าคณะกรรมการความเสี่ยง
๓.หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล	เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
๔.ผู้อำนวยการกองคลัง	เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
๕.ผู้อำนวยการกองช่าง	เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
๖.ผู้อำนวยการกองการศึกษา	เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
๗.ผู้อำนวยการกองสาธารณสุข	เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
๘.ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม	เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
๙.นักวิชาการตรวจสอบภายใน	เป็นผู้ประสานงาน/และเลขานุการคณะกรรมการความเสี่ยง

๑.หน่วยงานบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงาน และทีมงาน ประกอบด้วย ๕ หน่วยงาน ดังนี้

(๑) หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล ผู้รับผิดชอบงานวิเคราะห์นโยบายและแผน งานนิติกร งานพัฒนาชุมชน งานรักษาความสงบ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

- หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล ผู้รับผิดชอบงานบริหารงานทั่วไป งานการเจ้าหน้าที่
- หัวหน้าฝ่ายธุรการ ผู้รับผิดชอบงานธุรการ งานสารบรรณ งานเลขานุการ งานรัฐพิธี

งานประชาสัมพันธ์ งานการเงินและบัญชี งานส่งเสริมการท่องเที่ยว

(๒) ผู้อำนวยการกองคลัง

- หัวหน้าฝ่ายพัฒนารายได้ ผู้รับผิดชอบงานผลประโยชน์และกิจการพาณิชย์ งานพัฒนารายได้

- หัวหน้าฝ่ายบริหารงานคลัง ผู้รับผิดชอบงานพัสดุและทรัพย์สิน งานการเงินและบัญชี งานระเบียบการคลัง งานสถิติการคลัง งานธุรการ

(๓) ผู้อำนวยการกองช่าง ผู้รับผิดชอบงานวิศวกรรม งานสถาปัตยกรรม งานผังเมือง และงานธุรการ

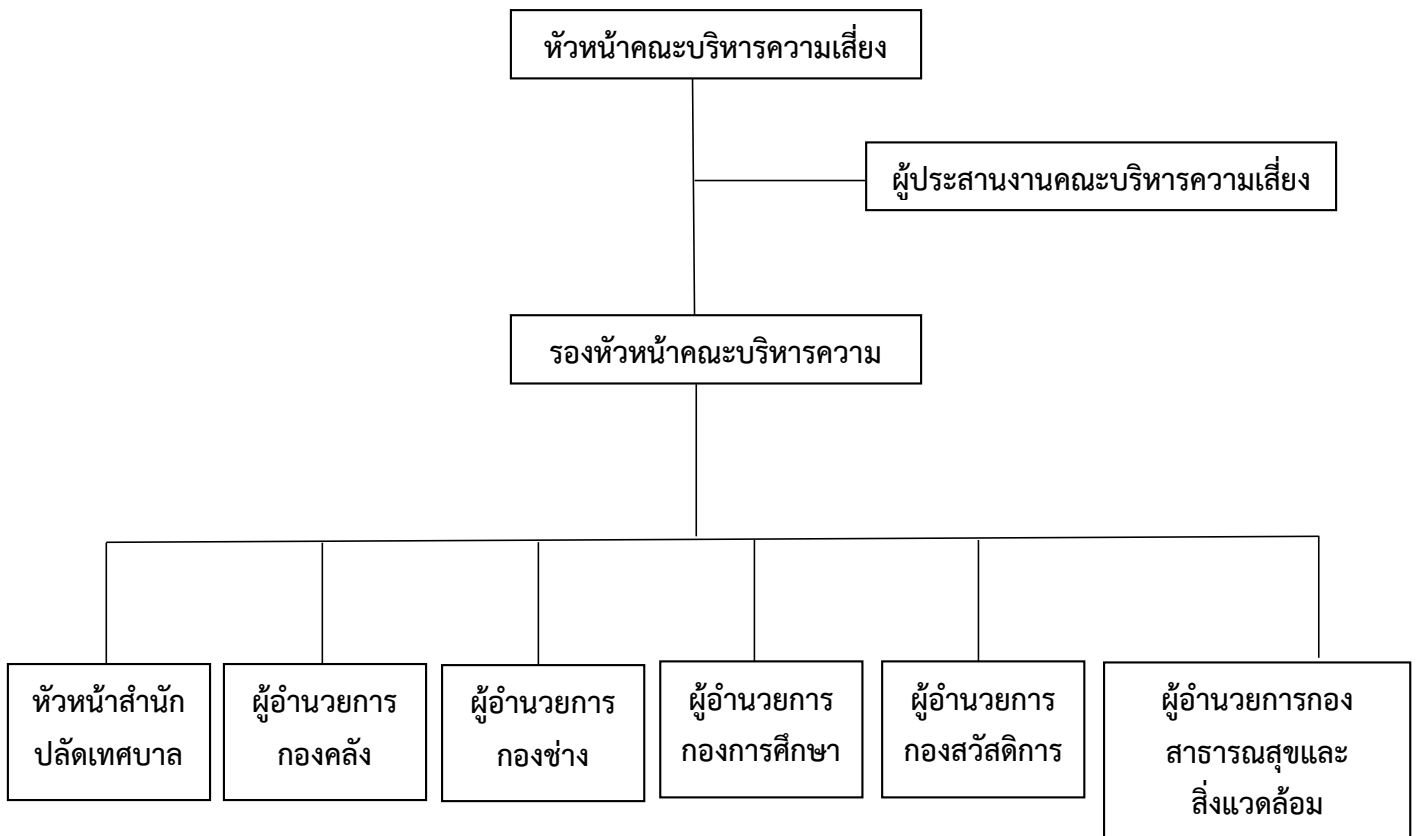
- หัวหน้าฝ่ายการโยธา ผู้รับผิดชอบงานสาธารณูปโภค งานสวนสาธารณะ งานสถานที่และไฟฟ้าสาธารณะ

(๔) ผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้รับผิดชอบงานแผนงานและโครงการ งานการศึกษาและ
ปฐมวัย งานงบประมาณ งานโรงเรียน งานธุรการ งานพัสดุและทรัพย์สิน

- หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ผู้รับผิดชอบงานกีฬาและ
นันทนาการ งานกิจกรรมเด็กและเยาวชน งานส่งเสริมประเพณี ศิลปะ วัฒนธรรม และงานกิจการศาสนา

(๕) ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ผู้รับผิดชอบงานสุขาภิบาลอนามัยและ
สิ่งแวดล้อม งานวางแผนสาธารณสุข งานรักษาความสะอาด และงานธุรการ

แผนภูมิโครงสร้างคณะกรรมการพิจารณาความเสี่ยงระดับองค์กร



หน้าที่ความรับผิดชอบ

๑. หน่วยงานบริการความเสี่ยง มีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยรวม ในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงภายในเทศบาลตำบลเขาย้อย

๒. ผู้ประสานงานคณะกรรมการความเสี่ยง มีหน้าที่ตรวจสอบและช่วยสนับสนุนคณะกรรมการพิจารณาความเสี่ยงระดับองค์กรในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยง โดยสอบทานให้มั่นใจว่า ระบบการบริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสมและมีประสิทธิผล

๓. คณะกรรมการพิจารณาความเสี่ยง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการพิจารณาและสอบทานการบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในของเทศบาลตำบลเขาย้อย

๔. หัวหน้างาน มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเขาย้อย และกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงานหลักของแต่ละสำนัก/กอง โดยมีหัวหน้าสำนัก/กอง เป็นประธานคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน

๕. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย (หัวหน้างาน) มีหน้าที่ทำให้เชื่อมั่นได้ว่า ความเสี่ยงภายในเทศบาลตำบลเขาย้อยที่สำคัญ ได้รับการระบุและประเมินอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งได้มีการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลไว้ โดยรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ ดังนี้

จัดทำนโยบายบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์และหลักเกณฑ์ในการบริการความเสี่ยง เพื่อเสนอให้นายกเทศมนตรีตำบลเขาย้อย พิจารณานุมัติ

พิจารณาและสอบทานความเสี่ยง และแนวทางการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเขาย้อย ตามที่หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงได้ประเมินไว้ รวมทั้งขอเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงแก้ไข

กำกับดูแลความมีประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเขาย้อย โดยการติดตามและสอบทานอย่างต่อเนื่อง

รายงานความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และสูงมากให้นายกเทศมนตรีตำบลเขาย้อย ปลัดเทศบาลตำบลเขาย้อย เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน และหัวหน้าสำนัก/กอง รับทราบ

๖. หน่วยตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการสอบทานประสิทธิผลของการควบคุมภายในผ่านการตรวจสอบภายในประจำปี ซึ่งเป็นการตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญตามปัจจัยเสี่ยง รวมทั้งติดตามการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่ตรวจพบ

๗. ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ รวมถึงกำหนดมาตรการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง

วิธีการบริหารความเสี่ยง

เทศบาลตำบลเขาย้อย ได้นำการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.๒๕๔๔ ซึ่งกำหนดวิธีปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง มาปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการบริหารของเทศบาลตำบลเขาย้อย

การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง ให้นำความเสี่ยงที่ประเมินได้ นำไปประเมินในแบบงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.๒๕๔๔ โดยจัดทำรูปแบบตามหนังสือแนวทางฉบับใหม่ ของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ดังนี้

๑. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานย่อย ดำเนินการพิจารณาความเสี่ยงและสอบทานความเสี่ยงตามแบบประเมินรายงานผล และส่งแบบรายงานให้เลขาธิการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ดังนี้

(๑) รายงานผลการประเมินองค์กรประกอบของการควบคุมภายใน – แบบ ปย.๑

(๒) รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน – แบบ ปย.๒

๒. เลขาธิการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง นำแบบรายงานการสอบทานความเสี่ยงตามแบบประเมินที่ได้รับ มาดำเนินการจัดทำ รวบรวม ประเมินผลในระดับองค์กร ตามแบบรายงานการประเมินผล ดังนี้

(๑) หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน – แบบ ปอ.๑

(๒) รายงานการประเมินประกอบของการควบคุมภายใน – แบบ ปอ.๒

(๓) รายงานแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน – แบบ ปอ.๓

๓. เสนอการประเมินผลความเสี่ยง เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในสอบทานระบบการบริหารความเสี่ยง ว่ามีความเพียงพอแล้ว

๔. เสนอการสอบทานระบบการบริหารความเสี่ยงต่อหัวหน้าคณะผู้บริหารความเสี่ยง

๕. รายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และกำกับดูแล ให้ส่งเฉพาะหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.๑) เพียงฉบับเดียว สำหรับแบบรายงานอื่นให้จัดเก็บไว้ที่หน่วยรับตรวจ

การทบทวนนโยบาย

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ต้องทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี และเสนอให้นายกเทศมนตรีตำบลเขาย้อย ตรวจสอบและพิจารณาอนุมัติ หากมีการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ให้มีผลตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๓



นางอรอนงค์ ศิริชัย

นายกเทศมนตรีตำบลเขาย้อย