



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานปลัด เทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา

ที่

วันที่

๑ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุมัติจัดทำนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลเกษตรพัฒนา

เรื่องเดิม

ตามที่ พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตราฐานและหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ นั้น

ข้อเท็จจริง

สำนักงานปลัด เทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา ได้จัดทำนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ รายละเอียดตามเอกสารที่แนบท้ายมาแล้วนั้น

ข้อพิจารณา/เสนอแนะ

เห็นควร อนุมัติจัดทำนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔
จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณา

ส.ต.ท.

(เสน่ห์ มีบุญญา)

ปลัดเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา

(นายบุญเชิฐ ขำสาคร)

นายกเทศมนตรีตำบลเกษตรพัฒนา



นโยบายบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร



เทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา

อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร

จัดทำโดย สำนักงานปลัด

นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management Policy)

บทนำ

นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management Policy) ของเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้ข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงานจ้างเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา สามารถนำไปใช้ในการตอบสนอง และปฏิบัติงานสภาวะวิกฤติหรือเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ซึ่งส่งผลให้เทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องให้สามารถปฏิบัติ “งานบริการหลักที่มี ความสำคัญ” ได้อย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management Policy) ของเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

๑. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อเนื่องของเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา ในสภาวะวิกฤต
๒. เพื่อให้เทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา การเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
๓. เพื่อลดผลกระทบจากการชะงักในการปฏิบัติงานหรือการให้บริการประชาชนของเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา
๔. เพื่อบรรเทาความเสียหายให้อยู่ในสภาพที่ยอมรับได้ และลดระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น
๕. เพื่อให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา แม้ต้องเผชิญกับเหตุการณ์ร้ายแรงและส่งผลกระทบต่อการทำงานของเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา ต้องหยุดชะงัก

แนวคิดพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยง

จากสถานการณ์ในปัจจุบันของเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา ที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็น จากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาวะเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือปัจจัยภายใน เช่น การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดแผนการปฏิบัติราชการ โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการข้อมูล เป็นต้น ประกอบกับคณะผู้บริหารของเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา ที่ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ซึ่งถือเป็น องค์ประกอบที่สำคัญของการก้าวไปสู่ ระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา พร้อมทั้งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในขณะเดียวกันก็ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งในด้านผลการปฏิบัติงานและความเชื่อถือจากประชาชนต่อองค์กร ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการจัดการ และควบคุมที่ดี นำไปสู่การบริหารจัดการที่ดีต่อไปในอนาคต

นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

- กำหนดให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้นที่ต้องตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและองค์กร โดยให้ความสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม

/ให้มี....

- ให้มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดีตามแนวปฏิบัติสากลเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในทิศทางเดียวกัน โดยนำระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ แผนงาน และการดำเนินงานของผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงานจ้างเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา รวมถึงการมุ่งเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ที่กำหนดไว้ เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน และสร้างความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้อง

- มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงานของเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหาย หรือความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสาร การบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดระบบการรายงานงานบริหารจัดการความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร ปลัดเทศบาล และผู้ดำเนินการเกี่ยวกับควบคุมภายใน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นิยามความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร

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

การบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่ปฏิบัติ โดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงานโดยกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร

เทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา กำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ขั้นตอนและวิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีระบบ และดำเนินไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร 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)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และจัดการบริหารจัดการความเสี่ยง

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของ ผู้บริหารและบุคลากร รูปแบบการจัดการของฝ่ายบริหารและวิธีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความ รับผิดชอบ ซึ่งผู้บริหารต้องมีการกำหนดร่วมกันกับพนักงานในองค์กร ส่งผลให้มีการสร้างจิตสำนึกการ ตระหนักและรับรู้เรื่องความเสี่ยง และการควบคุมแก่พนักงานทุกคนในองค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ใน การปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้น มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในกรอบของ Risk Appetite และ Risk Tolerance

การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ควรต้อง พิจารณาปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การ ปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ปัจจัยความเสี่ยงทั้งจาก

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นองค์ประกอบต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่าง เช่น วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้ง ภายในประเทศและต่างประเทศ ตัวขับเคลื่อนหลักและแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร การยอมรับและคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์กรและอิทธิพลต่อเป้าหมายของ องค์กร ยกตัวอย่าง เช่น ชีตความสามารถขององค์กร ในแง่ของทรัพยากรและความรู้ เช่น เงินทุน เวลา บุคลากร กระบวนการ ระบบและเทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ การ (Flow) ของข้อมูล และกระบวนการ ตัดสินใจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร นโยบาย วัตถุประสงค์ และกล ยุทธ์องค์กร การรับรู้ คุณค่า และวัฒนธรรมองค์กร มาตรฐานและแบบจำลองที่พัฒนาโดยองค์กร โครงสร้าง เช่น ระบบการจัดการ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

การระบุเหตุการณ์ อาจดำเนินการโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหรือฝ่ายจัดการที่ รับผิดชอบในแผนงาน หรือการดำเนินการนั้น และรวบรวมประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่ได้รับความสนใจหรือ เป็นประเด็นที่กังวล เพื่อนำมาจัดทำภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร (Corporate Risk Profile) ทั้งนี้ เทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา ได้จำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็น ๔ ประเภท ได้แก่

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ยัง รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน อันส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์หรือ การดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร

๒. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ของแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรมภายในองค์กร รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งความ เสี่ยงด้านปฏิบัติการจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และการบรรลุวัตถุประสงค์หลัก ขององค์กรในภาพรวม

๓. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทางการเงิน (Financial Risk) โดยอาจเป็น ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น การบริหารจัดการด้านการวางแผนการใช้จ่ายเงินตามข้อบัญญัติ หรือ จากปัจจัยภายนอก เช่น การจัดสรรเงินงบประมาณ หรือความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระ ผูกพันที่ตกลงไว้ อันส่งผลกระทบต่อภารกิจอยู่รวมถึงส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

๔. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) ข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา ซึ่งเมื่อมีความเสี่ยงด้านนี้เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

สำหรับการประเมินความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการต่อจากการระบุความเสี่ยง โดยการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย ๒ กระบวนการหลัก ได้แก่

๑. การวิเคราะห์ความเสี่ยง จะพิจารณาสาเหตุและแหล่งที่มาของความเสี่ยง ผลกระทบที่ตามมาทั้งในทางบวก และทางลบ รวมทั้งโอกาสที่อาจเกิดขึ้นของผลกระทบที่อาจตามมา โดยจะต้องมีการระบุถึงปัจจัยที่มีผลกระทบ และโอกาสที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้เหตุการณ์หรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ อาจจะทำให้ผลที่ตามมา และกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายหลายด้าน นอกจากนั้นในการวิเคราะห์ควรพิจารณาถึงมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบัน รวมถึงประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวด้วย

๒. การประเมินความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงจะเปรียบเทียบระหว่างระดับของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยง เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ในกรณีที่ระดับของความเสี่ยงไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ของเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง ความเสี่ยงดังกล่าวจะได้รับการจัดการทันที

การกำหนดความเสี่ยง

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงควรสะท้อนถึงคุณค่า วัตถุประสงค์และทรัพยากรขององค์กร โดยเกณฑ์บางประเภทอาจพัฒนาได้จากข้อกำหนดทางกฎหมายหรือข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล ซึ่งเกณฑ์ที่กำหนดต้องสอดคล้องกับนโยบายความเสี่ยงขององค์กรและมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่นำมาพิจารณาเพื่อประกอบการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง ได้แก่ ลักษณะและประเภทของผลกระทบที่สามารถเกิดขึ้นและแนวทางในการประเมินผลกระทบ แนวทางในการระบุโอกาสในการเกิดขึ้น กรอบเวลาของโอกาส และผลกระทบที่เกิดขึ้น แนวทางในการกำหนดระดับความเสี่ยง ระดับของความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ระดับของความเสี่ยงที่ต้องจัดการ 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. ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร
๓. ผลกระทบต่อการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
๔. ผลกระทบต่อบุคลากรของเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา
๕. ผลกระทบต่อความล่าช้าในการดำเนินงานโครงการสำคัญ

แต่ละด้านแบ่งเป็น ๕ ระดับ โดยกำหนดนิยามในแต่ละระดับ ดังนี้

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

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การกำหนดแผนบริหารจัดการความเสี่ยงจะมีการนำเสนอแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อที่ประชุมคณะผู้บริหารเพื่อพิจารณาและขออนุมัติการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินการ (ถ้ามี) โดยในการคัดเลือกแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) กับต้นทุนที่เกิดขึ้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับรวมถึงข้อกฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ระดับความเสี่ยงที่เทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา ยอมรับได้โดยยังคงให้องค์กรสามารถดำเนินงานและบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ทั้งนี้ ในการตัดสินใจเลือกแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหากไม่มีการจัดการซึ่งอาจไม่สมเหตุสมผลในแง่เศรษฐศาสตร์ เช่น ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อในทางลบอย่างมีสาระสำคัญ แต่โอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยมาก แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง อาจพิจารณาดำเนินการเป็นกรณี ๆ ไป หรืออาจดำเนินการไปพร้อม ๆ กับความเสี่ยงอื่น ๆ

แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

- การหลีกเลี่ยง (Avoid) เป็นการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงมากใช้ในกรณีที่ความเสี่ยงมีความรุนแรงสูง ไม่สามารถหาวิธีลด/จัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- การลด (Reduce) เป็นการจำกัดมาตรการจัดการ เพื่อลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง หรือ ลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การเตรียมแผนฉุกเฉิน (Contingency plan)
- การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก มักใช้กับความเสี่ยงที่ต้นทุนของมาตรการจัดการสูงไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ

กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นลักษณะเฉพาะองค์กร ดังนั้นกิจกรรมการควบคุม จึงมีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น ๔ ประเภท คือ

๑. การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก
๒. การควบคุมเพื่อให้อัตราพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อให้อัตราพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว
๓. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
๔. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีกในอนาคต

ทั้งนี้ ในการดำเนินกิจกรรมการควบคุมควรต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนกับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับด้วย โดยกิจกรรมการควบคุมควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

๑. วิธีการดำเนินงาน (ขั้นตอน, กระบวนการ)

๒. การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น ซึ่งควรมีความรับผิดชอบ

นี้

(๑) พิจารณาประสิทธิผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

(๒) พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๓) กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน

ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กรควรได้รับการบันทึกและสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสม ทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้ รวมถึง เป็นการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับล่างไปสู่บน และสื่อสารระหว่างหน่วยงาน

การบริหารจัดการความเสี่ยงควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตจะแสดงแนวโน้มของเหตุการณ์และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ส่วนข้อมูลปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การติดตาม (Monitoring)

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการภายในเทศบาลตำบลเทศบาลเกษตรพัฒนา มีความจำเป็นต้องรับการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมความคืบหน้าในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดูแล ติดตามแนวโน้มของความเสี่ยงหลัก รวมถึงการเกิดเหตุการณ์ผิดปกติอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่า

๑. เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) มีการติดตาม ประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตนอย่างสม่ำเสมอ และเหมาะสม

๒. ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้รับรายงานถึงความคืบหน้าในการบริหารจัดการความเสี่ยง และแนวโน้มของความเสี่ยงต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบและคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓. ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้มีความเพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิผล และมีการนำมาปฏิบัติจริงเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขการควบคุมภายในอยู่เสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบความเสี่ยง รายงานสถานะความเสี่ยง รวมถึงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้หัวหน้าได้รับทราบ และนำความเสี่ยงเข้าเสนอในที่ประชุมผู้บริหารเพื่อทราบ/พิจารณาต่อไป

โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล จึงกำหนดให้มี “คณะทำงานติดตามประเมินระบบควบคุมภายในเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา ประกอบด้วย

๑. สิบตำรวจโทเสนห์ มีบุญญา

ปลัดเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา

หัวหน้าคณะทำงาน

๒. นางสาวพัทธนียา ศิริเหลืองทอง

รก.ผู้อำนวยการกองคลัง

คณะทำงาน

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|--------------------|
| ๓. นายสมทรง ขำสาคร | รท.ผู้อำนวยการกองช่าง | คณะทำงาน |
| ๔. นางสาวสุดารัตน์ เหลืองโสภาร | ผู้อำนวยการกองการศึกษาฯ | คณะทำงาน |
| ๕. นางรสสุคนธ์ ทองบุญ | รท.ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขฯ | คณะทำงาน |
| ๖. นางสาวณัฐธิญา เพ็ชรดี | หัวหน้าสำนักปลัด | คณะทำงาน/เลขานุการ |
- หน่วยงานบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงาน และทีมงาน ประกอบด้วย ๕ หน่วยงาน ดังนี้

๑. คณะทำงานติดตามประเมินผลระบบควบคุมภายในสำนักปลัด ประกอบด้วย

- | | | |
|--------------------------------|----------------------------|--------------------|
| (๑) นางสาวณัฐธิญา เพ็ชรดี | หัวหน้าสำนักปลัด | หัวหน้าคณะทำงาน |
| (๒) นางสาวสุมาลี วงศ์ทวีทรัพย์ | หัวหน้าฝ่ายปกครอง | คณะทำงาน |
| (๓) นายนาทกมล มณีกุล | หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ | คณะทำงาน |
| (๔) นายเกียรติพงษ์ นาออน | นักจัดการงานทะเบียนและบัตร | คณะทำงาน |
| (๕) นางนิตา ปักกระสาย | นักวิเคราะห์นโยบายและแผน | คณะทำงาน |
| (๖) นางสาวนฤมล มั่นคง | นักทรัพยากรบุคคล | คณะทำงาน |
| (๗) นางสาวศศิมา บ้านเกาะ | เจ้าพนักงานธุรการ | คณะทำงาน/เลขานุการ |

๒. คณะทำงานติดตามประเมินผลระบบควบคุมภายในกองคลัง ประกอบด้วย

- | | | |
|----------------------------------|----------------------------|--------------------|
| (๑) นางสาวพัทธนียา ศิริเหลืองทอง | รท.ผู้อำนวยการกองคลัง | หัวหน้าคณะทำงาน |
| (๒) นางสาวเกษร เกตุแก้ว | นักวิชาการคลัง | คณะทำงาน |
| (๓) นางสาวอริสรา อินละพัทธ์ | เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี | คณะทำงาน |
| (๔) นายทวนชัย วรรณสุต | เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ | คณะทำงาน |
| (๕) นางรัศมี ทรัพย์ชื่น | นักวิชาการพัสดุ | คณะทำงาน/เลขานุการ |

๓. คณะทำงานติดตามประเมินผลระบบควบคุมภายในกองช่าง ประกอบด้วย

- | | | |
|--------------------------|-----------------------|--------------------|
| (๑) นายสมทรง ขำสาคร | รท.ผู้อำนวยการกองช่าง | หัวหน้าคณะทำงาน |
| (๒) นายดนุชา พัฒนสิงห์ | เจ้าพนักงานประปา | คณะทำงาน |
| (๓) นางธัญมน ทิพย์สุมนธา | เจ้าพนักงานธุรการ | คณะทำงาน/เลขานุการ |

๔. คณะทำงานติดตามประเมินผลระบบควบคุมภายในกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย

- | | | |
|------------------------------|-------------------------------|--------------------|
| (๑) นางประทุมทิพย์ ดั่งเจริญ | ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขฯ | หัวหน้าคณะทำงาน |
| (๒) นางรสสุคนธ์ ทองบุญ | หัวหน้าฝ่ายบริหารงานสาธารณสุข | คณะทำงาน |
| (๓) นางสาวพนิตา บรรณวัฒน์ | นักวิชาการสาธารณสุข | คณะทำงาน/เลขานุการ |

๕. คณะทำงานติดตามประเมินผลระบบควบคุมภายในกองการศึกษา ประกอบด้วย

- | | | |
|---------------------------------|-------------------------|--------------------|
| (๑) นางสาวสุดารัตน์ เหลืองโสภาร | ผู้อำนวยการกองการศึกษาฯ | หัวหน้าคณะทำงาน |
| (๒) นางสาววราภรณ์ ระภักดี | ครู ค.ศ.๑ | คณะทำงาน |
| (๓) นางสาวเกษรา ร้อยอำแพง | ครู ค.ศ.๑ | คณะทำงาน |
| (๔) นางสาวปฎิภา ศิริรินทร์ | ครูชำนาญการ | คณะทำงาน |
| (๕) นายวีระฉัตร ไชยราช | นักวิชาการศึกษา | คณะทำงาน/เลขานุการ |

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ

๑. คณะทำงานติดตามประเมินระบบควบคุมภายในเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา มีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยธรรม ในการกำกับดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา

๒. เลขานุการคณะทำงานติดตามประเมินระบบควบคุมภายในเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนามีหน้าที่ตรวจสอบและช่วยสนับสนุน คณะทำงานติดตามประเมินระบบควบคุมภายในองค์กร พิจารณาความเสี่ยงระดับองค์กรในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยสอบทานให้มั่นใจว่าระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงมีความเหมาะสมและมีประสิทธิผล

๓. หัวหน้าคณะทำงานติดตามประเมินระบบควบคุมภายในเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนามีหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา และกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง ผ่านคณะทำงานติดตามประเมินระบบควบคุมภายในส่วนงานย่อย ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงานหลักของแต่ละสำนัก/กอง โดยมีหัวหน้าสำนัก/กอง เป็นหัวหน้าคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย

๔. คณะทำงานติดตามประเมินระบบควบคุมภายในส่วนงานย่อย (หัวหน้าคณะทำงาน) มีหน้าที่ทำให้เชื่อมั่นได้ว่าความเสี่ยงภายในเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนาที่สำคัญ ได้รับการระบุและประเมินอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งได้มีการกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลไว้ โดยรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- จัดทำนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง กลยุทธ์และหลักเกณฑ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อเสนอให้นายกเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา พิจารณาและอนุมัติ
- พิจารณาและสอบทานความเสี่ยง และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา ตามที่หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงได้ประเมินไว้ รวมทั้งข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงแก้ไข
- กำกับดูแลความมีประสิทธิผลของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา
- รายงานความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และสูงมากให้ผู้บริหารเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา และหัวหน้าสำนัก/กอง รับทราบ

๕. หน่วยงานตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการสอบทานประสิทธิผลของการควบคุมภายในผ่านการตรวจสอบภายในประจำปี ซึ่งเป็นการตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญตามปัจจัยเสี่ยง รวมทั้งติดตามการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่ตรวจพบ

๖. ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการระบุ วิเคราะห์ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ รวมถึงกำหนดมาตรการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง

วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง

เทศบาลตำบลเกษตรพัฒนาได้นำการบริหารจัดการความเสี่ยงที่สอดคล้องกับการจัดวางระบบควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.๒๕๔๔ ซึ่งกำหนดวิธีปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนของการบริหารจัดการความเสี่ยงมาปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา

การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

การจัดทำรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงให้นำความเสี่ยงที่ประเมินได้นำไปประเมินในแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ ดังนี้

๑. คณะทำงานติดตามประเมินระบบควบคุมภายในส่วนงานย่อย ดำเนินการพิจารณาความเสี่ยงและสอบทานความเสี่ยงตามแบบประเมินรายงานผล และส่งแบบรายงานให้เลขานุการคณะทำงานติดตามประเมินระบบควบคุมภายในระดับองค์กร ดังนี้

(๑) หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน - แบบ ปค. ๑

(๒) หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน - แบบ ปค.๒

๒. เลขานุกรการคณะทำงานติดตามประเมินระบบควบคุมภายในเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา นำแบบรายงานการสอบทานความตามแบบประเมินที่ได้รับ มาดำเนินการจัดทำรวบรวม ประเมินผลในระดับองค์กร ตามแบบรายงานประเมินผล ดังนี้

(๑) หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน - แบบ ปค. ๑

(๒) หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน - แบบ ปค.๒

(๓) หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน - แบบ ปอ.๓

๓. เสนอรายงานประเมินระบบควบคุมภายในเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา (แบบ ปค.๔)

๔. เสนอรายงานประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๕)

๕. รายงานการสอบทานประเมินผลการควบคุมภายในของเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา (แบบ ปค.๖)

ผลต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และผู้กำกับดูแล ให้ส่งเฉพาะหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๑) เพียงฉบับเดียว สำหรับแบบรายงานอื่นให้จัดเก็บไว้ที่หน่วยรับตรวจ

การทบทวนนโยบาย

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ต้องทบทวนนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นประจำทุกปีและเสนอให้นายกเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา ตรวจสอบและพิจารณาอนุมัติหากมีการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ให้มีผล ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๓



(นายบุญเชิด ขำสาคร)

นายกเทศบาลตำบลเกษตรพัฒนา