



นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร

Enterprise Risk Management policy

เทศบาลตำบลหัวสำโรง

อำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา

คำนำ

ตามที่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นอันมาก ประกอบกับคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๕๕ ได้มีมติเห็นชอบกับแนวทางและมาตรการที่กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐ ทั้งระดับกรม จังหวัด สถาบันอุดมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรมหาชน และรัฐวิสาหกิจ ดำเนินการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤติขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานใน “ภารกิจหลัก” หรือ “งานบริการที่สำคัญ” ได้อย่างต่อเนื่อง แม้เกิดสภาวะวิกฤตก็ตาม

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งถือว่าเป็นองค์กรที่มีความใกล้ชิดกับภาคประชาชนที่สุด ย่อมต้องเผชิญกับความเสี่ยงและต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเช่นเดียวกัน เทศบาลตำบลหัวสำโรง จึงได้จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management Policy) ขึ้นมา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมและสามารถบริหารจัดการองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานใน “งานบริการหลักที่มีความสำคัญ” ได้อย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพแม้ต้องประสบสถานการณ์วิกฤต อันจะส่งผลต่อการสร้างความเชื่อมั่นในระบบการให้บริการของเทศบาลตำบลหัวสำโรง และระบบการให้บริการภาครัฐในภาพรวมต่อไป

นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management Policy) จะก่อให้เกิดองค์ความรู้เรื่องแนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้เบื้องต้นสำหรับข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง เทศบาลตำบลหัวสำโรง ที่ประสงค์จะเรียนรู้แนวคิดพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยงและการจัดวางระบบควบคุมภายใน

หน่วยตรวจสอบภายใน
สำนักงานเทศบาลตำบลหัวสำโรง

สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
บทนำ	
วัตถุประสงค์	๑
แนวคิดพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง	๑
นโยบายการบริหารความเสี่ยง	๑
นิยามความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงองค์กร	๒
กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร	๒
สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	๓
การกำหนดวัตถุประสงค์	๓
การบ่งชี้เหตุการณ์	๓
การประเมินความเสี่ยง	๔
การตอบสนองความเสี่ยง	๕
กิจกรรมการควบคุม	๕
ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร	๖
การติดตาม	๖
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	๗
หน้าที่ความรับผิดชอบ	๗
วิธีการบริหารความเสี่ยง	๙
การจัดทนายงานการบริหารความเสี่ยง	๙
การทบทวนนโยบาย	๑๐

นโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management Policy)

นโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management Policy) ของเทศบาลตำบลหัวสำโรง ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้ข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง เทศบาลตำบลหัวสำโรง สามารถนำไปใช้ในการตอบสนองและปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤติหรือเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินต่างๆ ซึ่งส่งผลให้เทศบาลตำบลหัวสำโรง ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง ให้สามารถปฏิบัติงานใน “งานบริการหลักที่มีความสำคัญ” ได้อย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

นโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management Policy) ของเทศบาลตำบลหัวสำโรง จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ ดังนี้

๑. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความต่อเนื่องของเทศบาลตำบลหัวสำโรง ในสภาวะวิกฤติ
๒. เพื่อให้เทศบาลตำบลหัวสำโรง มีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสภาวะวิกฤติหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่างๆ ที่เกิดขึ้น
๓. เพื่อลดผลกระทบจากการชะงักในการปฏิบัติงานหรือการให้บริการประชาชนของเทศบาลตำบลหัวสำโรง
๔. เพื่อบรรเทาความเสียหายให้อยู่ในสภาพที่ยอมรับได้ และลดระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น
๕. เพื่อให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของเทศบาลตำบลหัวสำโรง มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของเทศบาลตำบลหัวสำโรง แม้ต้องเผชิญกับเหตุการณ์ร้ายแรงและส่งผลกระทบจนทำให้การดำเนินงานของเทศบาลตำบลหัวสำโรง ต้องหยุดชะงัก

แนวคิดพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง

จากการสถานการณ์ในปัจจุบันของเทศบาลตำบลหัวสำโรง ที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาวะเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือปัจจัยภายใน เช่น การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดแผนการปฏิบัติราชการ โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการข้อมูล เป็นต้น ประกอบกับคณะผู้บริหารของเทศบาลตำบลหัวสำโรง ที่ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงองค์กร ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการก้าวไปสู่ระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของเทศบาลตำบลหัวสำโรง พร้อมทั้งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเชื่อมั่นว่าการบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เทศบาลตำบลหัวสำโรง สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในขณะเดียวกันก็ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งในด้านผลการปฏิบัติงานและความเชื่อถือจากประชาชนต่อองค์กร ป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบจัดการและควบคุมที่ดี นำไปสู่การบริหารจัดการที่ดีต่อไปในอนาคต

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

- กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้นที่ต้องตระหนักถึงความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและองค์กร โดยให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม

- ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดีตามแนวปฏิบัติสากล เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบกับการดำเนินงานของเทศบาลตำบลหัวสำโรง อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาและมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในทิศทางเดียวกัน โดยนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ แผนงาน และการดำเนินงานของผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างเทศบาลตำบลหัวสำโรง รวมถึงการมุ่งเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและสร้างความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้อง

- มีการกำหนดแนวทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงจากการดำเนินงานของเทศบาลตำบลหัวสำโรง เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหาย หรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหัวสำโรง และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดระบบการรายงานการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหาร ปลัดเทศบาล เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นิยามความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงองค์กร

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

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการ ที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร

เทศบาลตำบลหัวสำโรง 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)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยต่างๆ เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รูปแบบการจัดการของฝ่ายบริหารและวิธีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งผู้บริหารต้องมีการกำหนดร่วมกันกับพนักงานในองค์กร ส่งผลให้มีการสร้างจิตสำนึก การตระหนักและรับรู้เรื่องความเสี่ยง และการควบคุมแก่นักงานทุกคนในองค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives Setting)

องค์กรควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยการบริหารจัดการให้อยู่ในกรอบของ Risk Appetite และ Risk Tolerance

การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

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

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นองค์ประกอบต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ตัวขับเคลื่อนหลักและแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร การยอมรับและคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นสิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กรและมีอิทธิพลต่อเป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น ชีตความสามารถขององค์กร ในแง่ของทรัพยากรและความรู้ เช่น เงินทุน เวลา บุคลากร กระบวนการ ระบบและเทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ การ Flow ของข้อมูล และกระบวนการตัดสินใจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์องค์กร การรับรู้คุณค่า และวัฒนธรรมองค์กร

มาตรฐานและแบบจำลองที่พัฒนาโดยองค์กร โครงสร้าง เช่น ระบบการจัดการ บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ

การระบุเหตุการณ์อาจดำเนินการโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหรือฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบในแผนงานหรือการดำเนินการนั้น และรวบรวมประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่ได้รับความสนใจหรือเป็นประเด็นที่กังวล เพื่อนำมาจัดทำภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร (Corporate Risk Profile) ทั้งนี้เทศบาลตำบลหัวสำโรงได้จำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็น ๔ ประเภท ได้แก่

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน อันส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์ หรือการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร

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

๓. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทางการเงิน (Financial Risk) โดยอาจเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น การบริหารจัดการด้านการวางแผนการใช้จ่ายเงินตามเทศบัญญัติ หรือจากปัจจัยภายนอก เช่น การจัดสรรเงินงบประมาณ หรือความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ตกลงไว้ อันส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน รวมถึงส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

๔. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) ข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล เช่น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น มติคณะรัฐมนตรี เป็นต้น รวมทั้งความเสี่ยงเกี่ยวกับกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการเทศบาลตำบลหัวสำโรง ซึ่งเมื่อมีความเสี่ยงด้านนี้เกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

สำหรับการประเมินความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการต่อจากการระบุความเสี่ยง โดย การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย ๒ กระบวนการหลัก ได้แก่

๑. การวิเคราะห์ความเสี่ยง จะพิจารณาสาเหตุและแหล่งที่มาของความเสี่ยง ผลกระทบที่ตามมาทั้งในทางบวกและทางลบ รวมทั้งโอกาสที่อาจเกิดขึ้นของผลกระทบที่อาจตามมา โดยจะต้องมีการระบุถึงปัจจัยที่มีผลต่อผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้เหตุการณ์หรือสถานการณ์หนึ่งๆ อาจเกิดผลที่ตามมาและกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายหลายด้าน นอกจากนั้นในการวิเคราะห์ควรพิจารณาถึงมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบัน รวมถึงประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวด้วย

๒. การประเมินความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงจะเปรียบเทียบระหว่างระดับของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยง เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ในกรณีที่ระดับของความเสี่ยงไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ของเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง ความเสี่ยงดังกล่าวจะได้รับการจัดการทันที

การกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงควรสะท้อนถึงคุณค่า วัตถุประสงค์และทรัพยากรขององค์กร โดยเกณฑ์บางประเภทอาจพัฒนาได้จากข้อกำหนดทางกฎหมายหรือข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล ซึ่งเกณฑ์ที่กำหนดต้องสอดคล้องกับนโยบายความเสี่ยงขององค์กรและมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่นำมาพิจารณาเพื่อประกอบการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง ได้แก่ ลักษณะและประเภทของผลกระทบที่สามารถเกิดขึ้นและแนวทางในการประเมินผลกระทบ แนวทางในการระบุโอกาสในการเกิดขึ้น กรอบเวลาของโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น แนวทางในการกำหนดระดับความเสี่ยง ระดับของความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ระดับของความเสี่ยงที่จะต้องจัดการ

ระดับของความเสียหาย (Impact) ระดับของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยง แบ่งเป็น ๕ ด้าน ดังนี้

๑. ผลกระทบด้านการเงิน
๒. ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร
๓. ผลกระทบต่อการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

๔. ผลกระทบต่อบุคลากรสำคัญของเทศบาลตำบลหัวสำโรง

๕. ผลกระทบต่อความล่าช้าในการดำเนินงานโครงการสำคัญ

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงจะมีการนำเสนอแผนจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อที่ประชุม คณะผู้บริหารเพื่อพิจารณาและขออนุมัติการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินการ (ถ้ามี) โดยในการคัดเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดจะคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) กับต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงข้อกฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ระดับความเสี่ยงที่เทศบาลตำบลหัวสำโรง ยอมรับได้ โดยยังคงให้องค์กรสามารถดำเนินงาน และบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ทั้งนี้ ในการตัดสินใจเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงอาจต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น หากไม่มีการจัดการ ซึ่งอาจไม่สมเหตุสมผลในแง่เศรษฐศาสตร์ เช่น ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบในทางลบ อย่างมีสาระสำคัญ แต่โอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยมาก แนวทางในการจัดการความเสี่ยงอาจพิจารณาดำเนินการ เป็นกรณีๆ ไป หรืออาจดำเนินการไปพร้อมๆ กับความเสี่ยงอื่นๆ

แนวทางในการจัดการความเสี่ยง

- การหลีกเลี่ยง (Avoid) เป็นการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง มักใช้ในกรณีที่ความเสี่ยงมีความรุนแรงสูง ไม่สามารถหาวิธีลด/จัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- การลด (Reduce) เป็นการจำกัดมาตรการจัดการ เพื่อลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เช่น การเตรียมแผนฉุกเฉิน (Contingency plan)
- การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องดำเนินการใดๆ เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก มักใช้กับความเสี่ยงที่ต้นทุนของมาตรการจัดการสูงไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ

กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนด

วัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น ๔ ประเภท คือ

๑. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

๒. การควบคุมเพื่อให้อัตราพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อให้ค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

๓. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๔. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีกในอนาคต

ทั้งนี้ ในการดำเนินกิจกรรมการควบคุมควรต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุน กับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับด้วย โดยกิจกรรมการควบคุมควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

๑. วิธีการดำเนินงาน (ขั้นตอน, กระบวนการ)

๒. การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น ซึ่งควรมีความรับผิดชอบ ดังนี้

(๑) พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

(๒) พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง

๓. กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน

ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กรควรได้รับการบันทึกและสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้ รวมถึงเป็นการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับล่างไปสู่บน และการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน

การบริหารความเสี่ยงควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตจะแสดงแนวโน้มของเหตุการณ์และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ส่วนข้อมูลปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การติดตาม (Monitoring)

กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการภายในเทศบาลตำบลหัวสำโรง มีความจำเป็นต้องได้รับการสื่อสารถึงการประเมินความเสี่ยงและการควบคุม ความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง การดูแลติดตามแนวโน้มของความเสี่ยงหลัก รวมถึงการเกิดเหตุการณ์ผิดปกติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่า

๑. เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) มีการติดตาม ประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตนอย่างสม่ำเสมอ และเหมาะสม

๒. ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้รับการรายงานถึงความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง และแนวโน้มของความเสี่ยงต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

๓. ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้มีความเพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิผล และมีการนำมาปฏิบัติใช้จริงเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขการควบคุมภายในอยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับ

สถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนไป เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบความเสี่ยงรายงานสถานะความเสี่ยง รวมถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้หัวหน้าได้ทราบ และนำความเสี่ยงเข้าเสนอในที่ประชุมผู้บริหาร เพื่อทราบ/พิจารณาต่อไป

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยง ของเทศบาลตำบลหัวสำโรง สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล จึงกำหนดให้มี “คณะกรรมการพิจารณาความเสี่ยงระดับองค์กร” ของเทศบาลตำบล หัวสำโรง ประกอบด้วย

๑. นายกเทศมนตรีตำบลหัวสำโรง เป็น หัวหน้าคณะกรรมการความเสี่ยง
๒. ปลัดเทศบาลตำบลหัวสำโรง เป็น รองหัวหน้าคณะกรรมการความเสี่ยง
๓. เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน เป็น ผู้ประสานงานคณะกรรมการความเสี่ยง
๔. หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล เป็น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
๕. ผู้อำนวยการกองคลัง เป็น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
๖. ผู้อำนวยการกองช่าง เป็น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
๗. ผู้อำนวยการกองการศึกษา เป็น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
๘. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เป็น เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
๙. หน่วยงานบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงาน และทีมงาน ประกอบด้วย ๔

หน่วยงานดังนี้

(๑) หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล

- งานธุรการ
- งานการเจ้าหน้าที่
- งานแผนและงบประมาณ
- งานนิติการ
- งานประชาสัมพันธ์
- งานพัฒนาชุมชน
- งานทะเบียนราษฎร
- งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- งานกิจการสภา

(๒) ผู้อำนวยการกองคลัง

- งานธุรการ
- งานการเงินและบัญชี
- งานพัสดุและทรัพย์สิน
- งานพัฒนาและจัดเก็บรายได้
- งานแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน

(๓) ผู้อำนวยการกองช่าง

- งานสาธารณูปโภค
- งานประปา
- งานวิศวกรรม
- งานอาคาร สถานที่ และไฟฟ้าสาธารณะ
- งานผังเมืองและสถาปัตยกรรม

-งานธุรการ

(๔) ผู้อำนวยการกองการศึกษา

- งานธุรการ

-งานกิจกรรมศาสนา

-งานกีฬาและนันทนาการ

-งานกิจกรรมและเยาวชน

-งานส่งเสริมประเพณีศิลปวัฒนธรรม

-งานพัฒนาการศึกษา

(๕) ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

- งานสุขาภิบาลอนามัยและสิ่งแวดล้อม

-งานรักษาความสะอาด

-งานธุรการ

-งานสัตว์แพทย์

-งานงานป้องกันและควบคุมโรค

-งานงานเผยแพร่และฝึกอบรม

-งานส่งเสริมสุขภาพ

หัวหน้าคณะกรรมการความเสี่ยง

- ผู้ประสานงานคณะกรรมการความเสี่ยง
- รองหัวหน้าคณะกรรมการความเสี่ยง
- หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล
- ผู้อำนวยการกองคลัง
- ผู้อำนวยการกองช่าง
- ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
- ผู้อำนวยการ กองการศึกษา

หน้าที่ความรับผิดชอบ

๑. หน่วยงานบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยรวม ในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงภายในเทศบาลตำบลหัวสำโรง

๒. ผู้ประสานงานคณะกรรมการความเสี่ยง มีหน้าที่ตรวจสอบและช่วยสนับสนุนคณะกรรมการพิจารณาความเสี่ยงระดับองค์กรในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยง โดยสอบถามให้มั่นใจว่า ระบบการบริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสมและมีประสิทธิผล

๓. คณะกรรมการพิจารณาความเสี่ยง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการพิจารณาและสอบทานการบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในของเทศบาลตำบลหัวสำโรง

๔. หัวหน้างาน มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหัวสำโรง และกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงานหลักของแต่ละสำนัก/กอง โดยมีหัวหน้าสำนัก/กอง เป็นประธาน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับหน่วยงานย่อย

๕. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย (หัวหน้างาน) มีหน้าที่ทำให้เชื่อมั่นได้ว่า ความเสี่ยงภายในเทศบาลตำบลหัวสำโรง ที่สำคัญ ได้รับการระบุและประเมินอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งได้มีการ กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลไว้ โดยรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- จัดทำนโยบายบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์และหลักเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสนอ ให้นายกเทศมนตรีตำบลหัวสำโรง พิจารณาและอนุมัติ

- พิจารณาและสอบทานความเสี่ยง และแนวทางการจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบล หัวสำโรง ตามที่หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงได้ประเมินไว้ รวมทั้งข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงแก้ไข

- กำกับดูแลความมีประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยงของเทศบาลตำบล หัวสำโรง โดยการติดตามและสอบทานอย่างต่อเนื่อง

- รายงานความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และสูงมากให้นายกเทศมนตรีตำบลหัวสำโรง ปลัดเทศบาลตำบลหัวสำโรง เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน และหัวหน้าสำนัก/กอง รับทราบ

๖. หน่วยตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการสอบทานประสิทธิภาพของการควบคุม ภายในผ่านการตรวจสอบภายในประจำปี ซึ่งเป็นการตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญตามปัจจัยเสี่ยง รวมทั้งติดตามการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่ตรวจพบ

๗. ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับ ความเสี่ยงของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ รวมถึงกำหนดมาตรการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง

วิธีการบริหารความเสี่ยง

เทศบาลตำบลหัวสำโรง ได้นำการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับการจัดวางระบบควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ ซึ่ง กำหนดวิธีปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง มาปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการบริหาร ความเสี่ยงของเทศบาลตำบลหัวสำโรง

การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง ให้นำความเสี่ยงที่ประเมินได้ นำไปประเมินในแบบรายงาน การประเมินผลการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐาน การควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ โดยจัดทำรูปแบบตามหนังสือแนวทางฉบับใหม่ ของสำนักงานตรวจเงิน แผ่นดิน ดังนี้

๑. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานย่อย ดำเนินการพิจารณาความเสี่ยง และสอบทาน ความเสี่ยง ตามแบบประเมินรายงานผล และส่งแบบรายงานให้เลขาธิการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับ องค์การ ดังนี้

- (๑) รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน – แบบ ปย. ๑

- (๒) รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน – แบบ ปย. ๒

๒. เลขาคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง นำแบบรายงานการสอบทานความเสี่ยงตามแบบประเมินที่ได้รับ มาดำเนินการจัดทำ รวบรวม ประเมินผลในระดับองค์กร ตามแบบรายงานประเมินผล ดังนี้

(๑) หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน – แบบ ปอ. ๑

(๒) รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน – แบบ ปอ. ๒

(๓) รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน – แบบ ปอ. ๓

๓. เสนอรายงานประเมินผลความเสี่ยง เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในสอบทานระบบการบริหารความเสี่ยง ว่ามีความเพียงพอแล้ว

๔. เสนอรายงานการสอบทานระบบการบริหารความเสี่ยงต่อหัวหน้าคณะผู้บริหารความเสี่ยง

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

การทบทวนนโยบาย

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ต้องทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี และเสนอให้นายกเทศมนตรีตำบลหัวสำโรง ตรวจสอบและพิจารณาอนุมัติหากมีการเปลี่ยนแปลง

ทวีศักดิ์ ชโนเมธารณ์
(นายทวีศักดิ์ ชโนเมธารณ์)
นายกเทศมนตรีตำบลหัวสำโรง