แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕

องค์การบริหารส่วนตำบลด่านมะขามเตี้ย

อำเภอด่านมะขามเตี้ย จังหวัดกาญจนบุรี

คำนำ

แผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป้นแนวทางในการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลด่านมะขามเตี้ย ซึ่งเป็นหน้าที่ของทุกคนในส่วนราชการ ตั้งแต่ผู้บริหารท้องถิ่นจนถึงเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่จะต้องรับรู้และรับทราบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงในส่วนราชการ เพราะการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะต้องเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการมองภาพรวมทั้งหมดของส่วนราชการ โดยคำนึงเหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงที่สามารถส่งผลกระทบทำให้ส่วนราชการเกิดความเสียหาย แล้วกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือปราศจากความเสี่ยง เพื่อเป็นการสร้างหลักประกันที่ส่วนราชการจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การบริหารส่วนตำบลด่านมะขามเตี้ย จึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ขึ้น เพื่อลดความเสียหายจากการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลด่านมะขามเตี้ยต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
องค์การบริหารส่วนตำบลด่านมะขามเตี้ย
ตุลาคม ๒๕๖๔

สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	**๑**
๑. หลักการและเหตุผล	๑
๒. วัตถุประสงค์ของของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	๑
๓. เป้าหมาย	๒
๔. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๒
๕. นิยามความเสี่ยง	๓
บทที่ ๒ อำนาจหน้าที่และการบริหารความเสี่ยงของ อบต.ด่านมะขามเตี้ย	**๕**
๑. อำนาจหน้าที่และโครงสร้าง	๕
๒. แนวทางและความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง	๗
๓. ปัจจัยสำคัญการบริหารจัดการความเสี่ยง	๘
๔. นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๙
๕.โครงสร้างการบริหารงานการบริหารความเสี่ยง	๑๔
บทที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง	**๑๕**
กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลด่านมะขามเตี้ย	๑๘
๑. การระบุความเสี่ยง	๑๙
๒. การประเมินความเสี่ยง	๒๐
๓. การจัดการความเสี่ยง	๒๓
๔. การรายงานและติดตามผล	๒๔
๕. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	๒๔
๖. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	๒๕
บทที่ ๔ แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	**๒๖**
๑. ตารางสรุปความเสี่ยงของหน่วยงานย่อย	๒๗
๒. การดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ อบต.	๓๑
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม	๓๑
๒. การประเมินความเสี่ยง	๓๔
๓. กิจกรรมการควบคุม	๓๘
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร	๓๙
๕. การติดตามและประเมินผล	๔๐
๓. การดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	๔๒
๓.๑ รายงานผลการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔	๔๒
๓.๒ แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕	๕๓

บทที่ ๑
บทนำ

๑. หลักการและเหตุผล

ภายใต้สภาวะการดำเนินงานของทุกองค์กรล้วนมีความเสี่ยง ซึ่งเป็นสิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร การวิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง อีกทั้งต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ขึ้น เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มรการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนดไว้

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่จะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ อาทิ การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตาม ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสมเพื่อลดความสูญเสียและโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน

ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลด่านมะขามเตี้ย จึงได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้น สำหรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดความเสียหายและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่สามารถยอมรับ ควบคุม และตรวจสอบได้

๒. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

๑) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจหลักการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง

๒) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอน และกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง

๓) เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

๔) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยง

๕) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์

๖) เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

๓. เป้าหมาย

๑) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปใช้ในการ ดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงานประจำปี ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน สามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓) สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

๔) เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรและกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

๕) ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร

๖) การบริหารความเสี่ยงได้รับการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร มีการนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและทั่วทั้งองค์กร

๔. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และทำให้ องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย ซึ่งประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

๑) เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารความเสี่ยงจะช่วยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญ และสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

๒) สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่ บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๓) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยง จะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความ เสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงธรรมาภิบาล

๔) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของสถาบันเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถปกป้องผลประโยชน์ รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร

๕) ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการ ตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๖) ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำ และกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากร แตกต่างกัน เป็นต้น

๕. นิยามความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานการเงิน และการบริการ ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไมทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เมื่อทำการประเมินแล้ว ทำให้ทราบระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) **หมายถึง** กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการ ให้โอกาส ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยง อาจแบ่งโดยสรุปได้เป็น ๔ แนวทางหลัก คือ การยอมรับ การลด/ควบคุม การยกเลิก และการโอนย้ายหรือแบ่งความเสี่ยง

การควบคุม (Control) **หมายถึง** นโยบาย แนวทางหรือขั้นตอนการปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การควบคุมแบ่งได้ ๔ ประเภท คือ การควบคุมเพื่อการป้องกัน การควบคุมเพื่อให้ตรวจสอบ การควบคุมเพื่อการชี้แนะ และการควบคุมเพื่อแก้ไข

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้า หน่วยงานรัฐ ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ หน่วยงานของรัฐต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในแต่ละด้าน

บทที่ ๒
อำนาจหน้าที่และการบริหารความเสี่ยง
ขององค์การบริหารส่วนตำบลด่านมะขามเตี้ย

๑. อำนาจหน้าที่และโครงสร้าง

องค์การบริหารส่วนตำบลด่านมะขามเตี้ย เดิมเรียกว่า “ศูนย์ข้อมูลประจำตำบล” สภาตำบลด่านมะขามเตี้ยได้ใช้ศูนย์ข้อมูลแห่งนี้เป็นสำนักงานสภาตำบลด่านมะขามเตี้ย ต่อมากระทรวงมหาดไทยได้มีประกาศจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบล เมื่อวันที่ ๑๙ มกราคม ๒๕๓๙ โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๑๓ ตอนที่ ๙ ง มีผลบังคับใช้วันที่ ๓๐ มกราคม ๒๕๓๙ โดยมี

อำนาจหน้าที่ ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. ๒๕๓๗ ปรากฏในมาตรา ๒๒ แห่งพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. ๒๕๓๗ กำหนดให้สภาตำบลมีหน้าที่ในการพัฒนาตำบลตามแผนงานโครงการและงบประมาณของสภาตำบล เสนอแนะส่วนราชการในการบริหารราชการและพัฒนาตำบล ปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตำบลตามกฎหมายว่าด้วยลักษณะปกครองท้องที่ และหน้าที่อื่นๆ ตามที่กฎหมายกำหนด

นอกจากนี้ สภาตำบลอาจดำเนินกิจการดังที่บัญญัติไว้ในมาตรา ๒๓ คือ

๑) จัดให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร

๒) จัดให้มีน้ำและบำรุงทางน้ำและทางบก

๓) จัดให้มีน้ำและรักษาทางระบายน้ำ และรักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

๔) คุ้มครองดูแลและบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๕) บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร

๖) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ

วิสัยทัศน์

“การเกษตรปลอดสารพิษ คุณภาพชีวิตมีสุข สาธารณูปโภคครบถ้วน นำไปสู่การมีส่วนร่วมของชุมชนเข้มแข็ง ด้วยหลักปรัชญาพอเพียง”

ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลด่านมะขามเตี้ย

๑. ด้านการพัฒนาระบบสาธารณูปโภคสาธารณูปการโครงสร้างพื้นฐาน โดยดำเนินการในการแก้ไขปัญหาการระบายน้ำ การพัฒนาเส้นทางคมนาคม การพัฒนาทางด้านโทรคมนาคมและประชาสัมพันธ์ การขยายเขตไฟฟ้า ก่อสร้างระบบประปาและขยายเขตประปา การบริการสาธารณะอื่นๆ

๒. ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ ดำเนินการโดยการส่งเสริมศักยภาพและขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรและแปรรูปสินค้า การส่งเสริมการปลูกผักปลอดสารพิษและการใช้ปุ๋ยชีวภาพ การเสริมสร้างและเพิ่มทักษะอาชีพครัวเรือนและกลุ่มอาชีพ การพัฒนาฝีมือในการประกอบอาชีพของประชาชน การสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมพึ่งพาตนเองจัดตั้งและพัฒนากลุ่มอาชีพ

๓. ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม ดำเนินการโดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชนปรับปรุงหลักสูตรการศึกษา การส่งเสริมการเรียนรู้ทางประวัติศาสตร์และภูมิปัญญาท้องถิ่น การส่งเสริมศาสนาวัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่นและการท่องเที่ยว การพัฒนาและส่งเสริมการศึกษา การพัฒนาส่งเสริมด้านสุขภาพและอนามัย การสังคมสงเคราะห์และสวัสดิการให้กับสังคม การพัฒนาและส่งเสริมด้านกีฬาและนันทนาการ การป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด

๔. ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ดำเนินการโดยการดูแลรักษาทรัพยากรน้ำ การดูแลรักษาทรัพยากรดิน การดูแลรักษาทรัพยากรป่าไม้ การสร้างจิตสำนึกให้ตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการและรณรงค์การกำจัดขยะ

๕. ด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ดำเนินการโดยการเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การก่อสร้างเก็บกักน้ำเพื่อแก้ไขปัญหาภัยแล้ง การสร้างระบบทางระบายน้ำหลากให้มากขึ้น และการสร้างระบบการช่วยเหลือผู้ประสบภัยให้ได้ประสิทธิภาพมากขึ้น

๖. ด้านการพัฒนาการเมืองและการบริหาร ดำเนินการโดยการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชน การจัดหาสถานที่เพื่อพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนในรูปแบบประชาคมหมู่บ้าน การพัฒนาและจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย

๗. ด้านอื่นๆ ดำเนินการโดยการแก้ไขปัญหาเอกสารสิทธิ์ การลดอุบัติเหตุจราจร การจัดระเบียบความเรียบร้อยของสังคม

เป้าหมาย หรือเป้าประสงค์ที่ต้องการพัฒนา

๑. โครงสร้างพื้นฐานสะดวกและพอเพียง

๒. การผลิตสินค้าเกษตรที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานการส่งออก

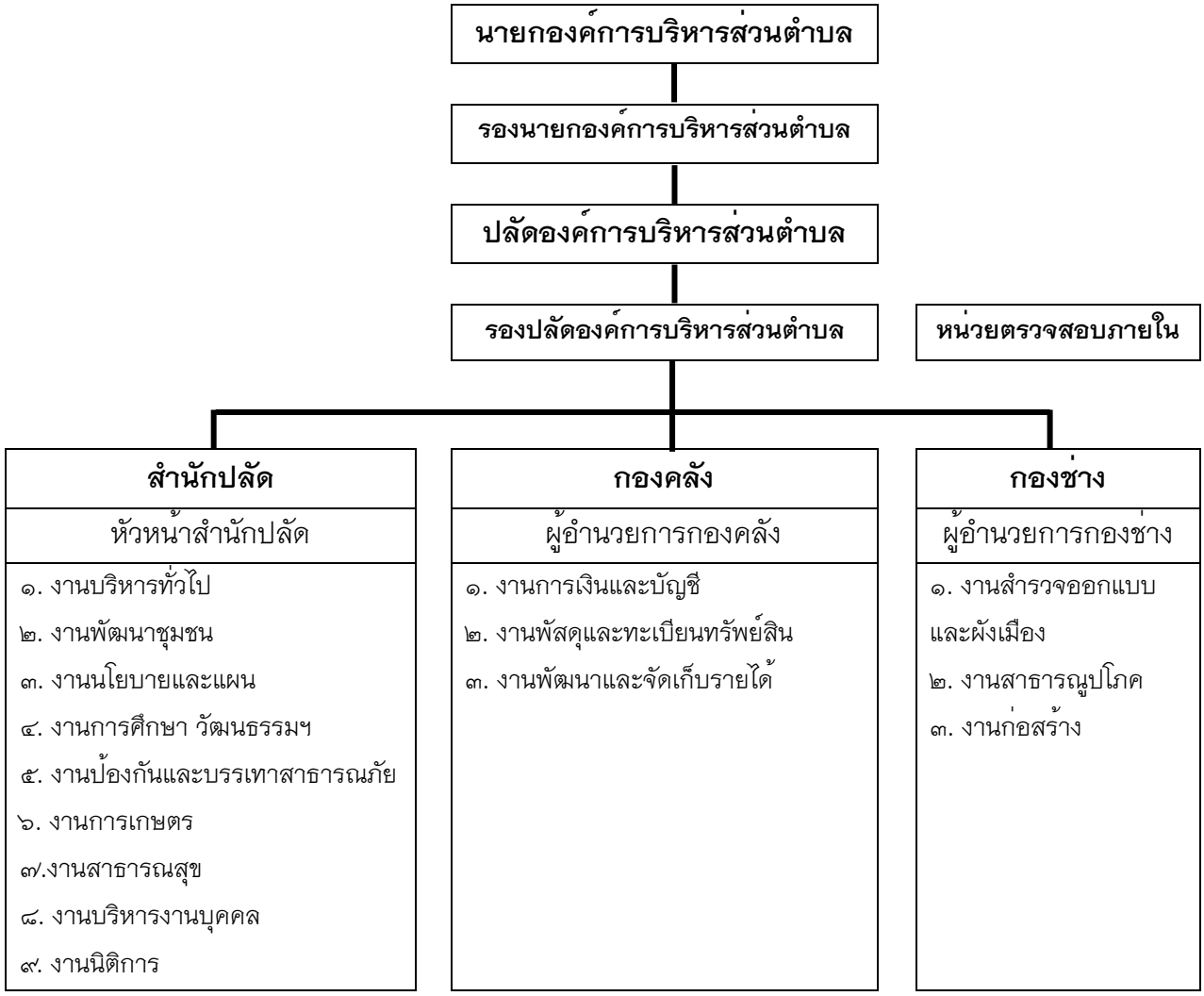
๓. ประชาชนประกอบอาชีพเสริมและมีรายได้เพิ่ม

๔. การศึกษาดีมีคุณภาพ

๕. ทรัพยากรธรรมชาติสมบูรณ์ สิ่งแวดล้อมดีและไร้มลพิษ

๖. ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นอยู่ดีกินดี

โครงสร้างการบริหารงานภายในองค์การบริหารส่วนตำบลด่านมะขามเตี้ย



๒. แนวทางและความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง

เป้าหมายของการบริหารจัดการความเสี่ยง คือการลดโอกาสที่จะทำให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการความเสี่ยงไม่สามารถทำให้ความเสี่ยงหมดไปจากองค์กรได้ เนื่องจากความเสี่ยงมีอยู่โดยทั่วไปจากการดำเนินธุรกิจและการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและจัดการกับความเสี่ยงได้ทันเวลา การจัดการกับความเสี่ยงควรคำนึงถึงโอกาสในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรด้วย ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องบูรณาการการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้เข้ากับการกำหนดกลยุทธ์และการจัดการผลการดำเนินงาน เพื่อตระหนักถึงผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับคุณค่าขององค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร ดังนี้

๓.๑ เพิ่มโอกาสทางธุรกิจในกระบวนการระบุเหตุการณ์ สามารถระบุทั้งความเสี่ยงและโอกาสเนื่องจากเหตุการณ์หนึ่งหรือหลายเหตุการณ์มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งอาจจะส่งผลทั้งด้านบวกและด้านลบ เหตุการณ์ที่มีผลทางด้านบวกกิจการก็สามารถนำไปวางแผน และเพิ่มโอกาสทางธุรกิจได้

๓.๒ ลดการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิดซึ่งส่งผลในทางลบต่อองค์กร เมื่อองค์กรมีการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมก็จะทำให้องค์กรสามารถลดเหตุการณ์ดังกล่าวได้

๓.๓ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น เนื่องจากความเสี่ยงมีมากมายซึ่งอาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงก็เปรียบเสมือนการวางแผนรับมือกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปได้อย่างราบรื่น

๓.๔ การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการทำให้มั่นใจได้ว่าความเสี่ยงโดยรวมได้รับการจัดการมิใช่เฉพาะการจัดการความเสี่ยงหนึ่งแต่ไปเพิ่มความเสี่ยงอีกอันหนึ่ง

๓.๕ ปรับปรุงการใช้ทรัพยากร เมื่อองค์กรมีข้อมูลความเสี่ยงที่ถูกต้องและทันเวลา ผู้บริหารสามารถประเมินความต้องการทรัพยากรโดยรวม และจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้ ภาพรวมของกรอบแนวใหม่เมื่อเทียบกับฉบับเดิมมีการเปลี่ยนแปลง ทั้งคำนิยาม องค์ประกอบ และ หลักการของการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีความซับซ้อนและหลากหลายมากขึ้น

๓. ปัจจัยสำคัญการบริหารจัดการความเสี่ยง

๔.๑ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การปฏิบัติตามกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารจัดการความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้

๔.๒ ความเข้าใจความหมายความเสี่ยงตรงกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการเพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับ มีจุดหมายร่วมกันในการบริหารจัดการความเสี่ยง

๔.๓ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง องค์กรทั่วไปจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการวนการวนการบริหารจัดการความเสี่ยงได้นั้น จะต้องนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

๔.๔ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการชี้แจง การนำกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงมาปฏิบัติ องค์กรต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กรให้กับเข้าทุกระดับขององค์กร และต้องให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของผลที่องค์กร และแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง

๔.๕ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมากเพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรู้ ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงจะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยง

๔.๖ การวัดผลการบริหารจัดการความเสี่ยง การวัดความเสี่ยงในรูปแบบผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น จะทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

๔.๗ การให้ความรู้เรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กร ควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และความรู้รับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กรการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง

๔.๘ การติดตามกระบวนการวนการวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการความเสี่ยง คือการกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงการติดตามกระบวนการวนการวนการบริหารจัดการความเสี่ยงควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- ✡การรายงานและสอบทานขั้นตอนติดตามกระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ✡ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- ✡บทบาทของผู้นำในการสนับสนุน และติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ✡การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความ

๔. นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลด่านมะขามเตี้ยได้กำหนดนโยบายในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรได้ถือปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และเกิดเป็นวัฒนธรรมในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร อันจะส่งผลให้การบริหารจัดการความเสี่ยงถูกปลูกฝังอยู่ในองค์กรอย่างยั่งยืน โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงจะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องมีสาระสำคัญดังนี้

๑.๑ ให้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบตามแนวทาง COSO : ERM (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission : Enterprise Risk Management) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบทั้งองค์กร

๑.๒ ให้กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาท้องถิ่นและแผนอัตรากำลัง

๑.๓ ให้มีการติดตามปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งความเสี่ยง ทบทวน รวมทั้งจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๑.๔ ให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดีมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑.๕ ให้มีการเผยแพร่ความรู้สร้างความเข้าใจ และสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้ตระหนักถึงความรู้รับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่องเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

องค์การบริหารส่วนตำบลด่านมะขามเตี้ย ได้กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้หลัก

SMART (ชัด–วัด–ปฏิบัติ–สม–เวลา)

Specific = ชัดเจน

Measurable = วัดได้

Achievable = ปฏิบัติได้

Reasonable = สมเหตุสมผล

Time Constrained = มีกรอบเวลา

องค์การบริหารส่วนตำบลด่านมะขามเตี้ย ได้ประยุกต์หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ ร่วมกับ ระบบมาตรฐาน ISO ๓๑๐๐๐ และระบบบริหารงานคุณภาพ ISO ๙๐๐๑:๒๐๑๕ (Risk and Opportunities) ครอบคลุมการจัดวางระบบบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลด่านมะขามเตี้ยให้เป็นไปอย่างเหมาะสมตามมาตรฐานที่กำหนดภายใต้กรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งเน้นให้เกิด Risk Awareness Culture ด้วยการดำเนินการตามขั้นตอน การบริหารจัดการความเสี่ยงตั้งแต่การระบุปัจจัยเสี่ยง สาเหตุความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ วิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดระดับความเสี่ยง ตลอดจนจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ติดตามแผนการดำเนินงาน ภายใต้ ๘ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) บริบทภายในและภายนอกองค์กร ๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ ๓) การชี้บ่งเหตุการณ์ ๔) การประเมินความเสี่ยง ๕) การตอบสนองความเสี่ยง ๖) กิจกรรมการควบคุม ๗) สารสนเทศและการสื่อสาร และ ๘) การติดตามประเมินผล

๑. ขอบเขตบริบทภายในและภายนอกองค์กร (INTERNAL & EXTERNAL CONTEXT)

๑.๑ บริบทภายในองค์กร (Internal Context)

๑) ระบบ (System) มีระบบการบริหารงานที่มีโครงสร้างไม่ซับซ้อน และมีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เหมาะสมกับสถานการณ์

๒) บุคลากร (Staff) บุคลากรมีความรู้ความสามารถตรงตามตำแหน่งงาน ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง มีการส่งเสริมการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคลากร โดยการสนับสนุนการฝึกอบรม และให้มีการรายงานผลการการฝึกอบรม ตลอดจนการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อจัดทำเป็นองค์ความรู้ (Knowledge Management: KM) เพื่อเผยแพร่ ให้พนักงานได้นำไปใช้ประโยชน์

๓) ทักษะ (Skill) บุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานได้หลากหลายและสามารถทำงานได้เฉพาะทาง ตรงตามภาระงาน (Job Description) และมีประสบการณ์ในการทำงานที่สามารถพัฒนาต่อยอด ในการทำงานภารกิจอื่นๆ ได้อีก

๔) โครงสร้าง (Structure) มีโครงสร้างองค์กรที่มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน มีการแบ่งโครงสร้างการบริหารงานและกำหนดบทบาทหน้าที่แต่ละสำนัก/กอง รวมถึงได้มีการสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบอย่างทั่วถึง

๕) กลยุทธ์ (Strategy) มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาท้องถิ่น และทบทวนตามรอบการทบทวนอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นความต้องการจากประชาชน เพื่อ นำมาปรับกลยุทธ์ การดำเนินงาน ภายใต้การเชื่อมโยงกับนโยบายระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับภูมิภาค ระดับจังหวัด ฯลฯ

๑.๒ บริบทภายนอก (External Context)

๑) การเมือง (Politic) องค์การบริหารส่วนตำบลด่านมะขามเตี้ย ดำเนินการภายใต้การสนับสนุนของรัฐบาลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒

๒) กฎระเบียบ/กฎหมาย (Law) ปฏิบัติตามพระราชกำหนด พระราชกฤษฎีกา พระราชบัญญัติ ตลอดตลอดระเบียบ หนังสือสั่งการต่างๆที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

๑.๓ การวิเคราะห์ SWOT Analysis

จากข้อมูลสภาพทั่วไปรวมทั้งข้อมูลเฉพาะแต่ละด้านตลอดจนแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่กำลังเผชิญอยู่ มีการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกและกำหนดเป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ดังนี้

(๑) จุดแข็ง (Strength : S)

(๑.๑) องค์การบริหารส่วนตำบลด่านมะขามเตี้ยเป็นองค์กรที่มีศักยภาพในการให้บริการสาธารณะ

(๑.๒) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ และมีความมุ่งมั่นสูงที่จะพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลด่านมะขามเตี้ยให้มีความเจริญก้าวหน้าในทุกด้าน

(๑.๓) มีแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ นอกจากนี้ยังมีการมอบหมายภารกิจหน้าที่รับผิดชอบแก่เจ้าหน้าที่อย่างชัดเจน

(๑.๔) มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยการส่งเข้ารับการอบรมเพิ่มทักษะความรู้และศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

(๑.๕) อยู่ใกล้จังหวัดกาญจนบุรีและการคมนาคมสะดวก

(๑.๖) มีแหล่งน้ำค่อนข้างอุดมสมบูรณ์

(๑.๗) ตำบลด่านมะขามเตี้ย เป็นพื้นที่ราบเชิงเขาและที่ราบลุ่ม สภาพดินปนทรายเหมาะแก่การเพาะปลูกและทำการเกษตร

(๑.๘) เป็นศูนย์กลางการปลูกหน่อไม้ฝรั่งใหญ่ที่สุดในจังหวัด

(๑.๙) เป็นแหล่งผลิตสินค้าเกษตรให้ภาคอุตสาหกรรม เช่น อ้อยและมันสำปะหลัง เป็นต้น

(๑.๑๐) มีการจัดตั้งกลุ่มต่าง ๆ ในหมู่บ้าน เช่น กลุ่มหน่อไม้ฝรั่ง กลุ่มอาชีพเลี้ยงสัตว์ กลุ่มสตรีแม่บ้าน เป็นต้น

(๑.๑๑) ความหนาแน่นของประชากรมีน้อย

(๑.๑๒) มีการพัฒนารายได้ขององค์กรอย่างต่อเนื่องโดยการเพิ่มประสิทธิภาพระบบการจัดเก็บภาษี

(๑.๑๓) โครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภคมีความครอบคลุมเกือบเต็มพื้นที่

(๑.๑๔) มีการถ่วงดุลอำนาจการบริหารโดยฝ่ายสภาฯ และการติดตามตรวจสอบโดยตัวแทนภาคประชาชน

(๑.๑๕) ประชาชนมีวิถีชีวิต และความเป็นอยู่แบบเรียบง่าย มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และรักสามัคคีกัน ทำให้ไม่มีความคัดแย้งในการแสดงออกทางความคิดเห็น และทางการเมืองที่รุนแรง

(๑.๑๖) ผู้นำชุมชน (กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน) มีบทบาทในการเข้ามามีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในการพัฒนาท้องถิ่นร่วมกับองค์การบริหารส่วนตำบล

(๒) จุดอ่อน (Weakness : W)

ในส่วนขององค์กร

(๒.๑) การจัดการความรู้ (KM: Knowledge Management) และเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่เป็นระบบ

(๒.๒) กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ มีการปรับปรุงแก้ไขตลอดเวลา ทำให้ศึกษาไม่ทันและขาดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน

(๒.๓) ปริมาณงานมาก แต่บุคลากรมีน้อย ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า ไม่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร

(๒.๔) การจัดเก็บเอกสารยังไม่เป็นระบบ

(๒.๕) งบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอต่อการพัฒนาท้องถิ่น

(๒.๖) ที่ดินบางส่วนของราษฎรยังไม่มีเอกสารสิทธิ์

(๒.๗) ระบบสาธารณสุขยังไม่ครอบคลุมเนื่องจากไม่มีสถานีอนามัยในพื้นที่

(๒.๘) ประชากรแฝงยากต่อการควบคุมดูแล ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาความมั่นคงและการรักษาความสงบในพื้นที่ในอนาคต

(๒.๙) ระดับการศึกษาของประชาชนในพื้นที่ต่ำ เนื่องจากไม่ให้ความสำคัญกับการศึกษา

(๒.๑๐) พื้นที่บางส่วนอยู่ในระดับต่ำจึงประสบปัญหาน้ำท่วมซ้ำซาก ทำให้พื้นที่การเกษตรได้รับความเสียหาย

(๒.๑๑) ในฤดูแล้งยังมีบางพื้นที่ขาดแคลนน้ำ

(๒.๑๒) การจัดตั้งกลุ่มอาชีพ มีสมาชิกน้อยและบางกลุ่มขาดการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

(๒.๑๓) การประชาสัมพันธ์ยังไม่ครอบคลุมและทั่วถึง

(๒.๑๔) บางพื้นที่ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนในการร่วมกำหนดประเด็นปัญหา ทำให้ไม่สามารถกำหนดทิศทางในการแก้ไขปัญหาให้ตรงตามความต้องการของประชาชนได้

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

(๓) โอกาส (Opportunity : O)

(๓.๑) มีเส้นทางคมนาคมหลายเส้นทางทำให้สะดวกในการขนส่งสินค้าเกษตรและการค้าขายระหว่างชายแดนสู่ท่าเรือน้ำลึกทวาย

(๓.๒) มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการทำการเกษตร

(๓.๓) จังหวัดมีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์

(๓.๔) มีหน่วยงานอื่นที่ให้การสนับสนุนงบประมาณกรณีโครงการที่เกินศักยภาพขององค์การบริหารส่วนตำบล

(๔) ข้อจำกัด (Trend : T)

(๔.๑) สภาวะทางเศรษฐกิจในระดับประเทศ และในระดับภูมิภาคส่งผลต่อการพัฒนาท้องถิ่น

(๔.๒) ความไม่มั่นคงของรัฐบาล เพราะการเปลี่ยนรัฐบาลทำให้นโยบายเปลี่ยนแปลงและไม่ต่อเนื่อง

(๔.๓) การจัดสรรงบประมาณ/เบิกจ่ายเงินอุดหนุนจากรัฐบาลล่าช้าและไม่แน่นอน

(๔.๔) ชุมชนและประชาชนขาดความร่วมมือในการพัฒนาท้องถิ่น

(๔.๕) ตลาดสินค้าเกษตรมีความผันผวนและไม่แน่นอน

(๔.๖) การถ่ายโอนภารกิจทำให้มีงาน/หน้าที่/ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น แต่ท้องถิ่นไม่มีบุคลากรรองรับ

(๔.๗) การติดต่อสื่อสารยังไม่ทั่วถึงเนื่องจากพื้นที่กว้างและการกระจายของบ้านเรือน

(๔.๘) ปัญหายาเสพติด เนื่องจากพื้นที่กว้างทำให้มีการลักลอบนำยาเสพติดเข้ามาในพื้นที่

(๔.๙) ขาดความรู้ในการประกอบอาชีพ ทำให้ได้ผลผลิตทางการเกษตรไม่ดีเท่าที่ควร

(๔.๑๐) ภัยธรรมชาติที่ส่งผลต่อผลผลิตทางการเกษตร

(๔.๑๑) ระเบียบกฎหมายและหนังสือสั่งการที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว

(๔.๑๒) ประชาชนไม่ให้ความสำคัญในการส่งบุตร หลาน เข้ารับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา

๕.โครงสร้างการบริหารงานการบริหารความเสี่ยง

บทที่ ๓
กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) ซึ่งประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบ ที่มีความเกี่ยวข้องกัน ทั้งนี้องค์ประกอบเหล่านี้เกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกันของฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติงาน และฝ่ายสนับสนุนครอบคลุมทุกหน่วยงานในองค์กร ผสมผสานเข้ากับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ โดยมีความเชื่อมโยงกันในทุกระดับจากระดับองค์กรสู่ระดับฝ่ายดำเนินกิจกรรมและเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ได้แก่

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการกำหนดทิศทางกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และการจัดการความเสี่ยงสภาพแวดล้อมภายในองค์ประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทางาน ระบบ สารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective Setting) การกำหนดนโยบายเชิงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร จะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรชัดเจนและเหมาะสมอีกทั้งเป็นความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

๓. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) การระบุเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงเป็นการค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัยของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย ผลลัพธ์ขององค์กรตาม กรอบการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริงเพื่อจะได้วิเคราะห์และ กำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การระบุปัจจัยเสี่ยง จำแนกเป็น ๒ ส่วน ดังนี้

๑) ความเสี่ยงระดับหน่วยงานส่วนย่อย เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงาน ภายใต้ยุทธศาสตร์องค์กรที่ถ่ายทอดลงสู่หน่วยงานย่อยในส่วนที่หน่วยงานย่อยรับผิดชอบ นอกจากนี้ยังรวมถึงความเสี่ยงระดับโครงการที่ผู้จัดการโครงการไม่สามารถจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ภายใต้การบริหารและจัดการของผู้จัดโครงการในแต่ละโครงการและเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานย่อยไม่สามารถจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ภายใต้การบริหารและจัดการของหน่วยงาน

ย่อยเอง ซึ่งหน่วยงานย่อยต้องใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย รวมทั้งการรายงานตามระบบการควบคุมภายในต่อไป

๒) ความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับยุทธศาสตร์ องค์กร หรือการ ตัดสินใจเชิงนโยบายของผู้บริหารระดับสูง โดยให้องค์กรพิจารณาวิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรต่อไป นอกจากนี้ยังรวมถึงความเสี่ยงที่หน่วยงานย่อยไม่สามารถจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ภายใต้การบริหารและจัดการของหน่วยงานย่อยใดเพียงหน่วยงานเดียวจะต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานย่อยต่างๆ หรือต้องบูรณาการการดำเนินงานจากหลายหน่วยงาน ทั้งนี้การระบุปัจจัยเสี่ยงจะเริ่มต้นที่เป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยมีความเชื่อมโยงต่อการบริหารความเสี่ยงหน่วยงานย่อยและการบริหารความเสี่ยงระดับโครงการเพื่อให้เป็นภาพความเสี่ยงองค์กรที่ไม่มีความซ้ำซ้อนกัน

การค้นหาความเสี่ยงสามารถศึกษาจากข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น การสำรวจในปัจจุบันหรือคาดว่าอาจจะเกิดขึ้นในอนาคต การรวบรวมข้อมูลเพื่อบ่งชี้เหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงจะเป็นการรวบรวมข้อมูลทั้งแบบ Top-down คือ การระดมความคิดเห็นผู้บริหารของหน่วยงานเพื่อระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ขององค์กรและแบบ Bottom-up คือ การระดมความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ เพื่อระบุความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน/การรายงานความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ทั้งจากผู้บริหารและบุคลากรทบทวนโดยผู้บริหารและคณะทำงานฯ รวบรวมเป็นรายการ ความเสี่ยงองค์กร (Risk register) และประเมินความเสี่ยงนั้นๆ ในขั้นตอนต่อไป

การบ่งชี้ความเสี่ยงจะต้องระบุสาเหตุของความเสี่ยงด้วยทุกครั้งและควรระบุให้ครบทุกสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงให้บริหารจัดการความเสี่ยงได้ตรงกับสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงและสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หลังจากค้นหาและระบุความเสี่ยงได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการวิเคราะห์เพื่อจัดระดับโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงและวัดระดับผลกระทบของความเสี่ยงนั้นๆ โดยในขั้นตอนนี้เป็นการนำ เหตุการณ์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่มีการค้นพบหรือระบุได้มาทำการวัดหรือประเมินระดับความรุนแรงกับ ความถี่หรือโอกาสที่จะเป็นไปได้เพื่อระบุระดับความสำคัญของความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง คือ การประเมินระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงและระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสี่ยงโดยการประมาณผลค่าระดับของโอกาสและระดับความรุนแรงของผลกระทบตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ ทั้ง ๒ ด้าน (Impact & Likelihood)

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ภายหลังการประเมินความเสี่ยงควรมีการกำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยงให้เหมาะสม กล่าวคือการดำเนินการเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยใช้วิธีจัดการที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ประเมินไว้และต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องตามแผนการตัดสินใจทางกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง

๖. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) `กิจกรรมการควบคุมในที่นี้ หมายถึง หลักเกณฑ์/แนวทางและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดไว้ การควบคุมภายในหรือความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อยเป็นการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายในกระทรวงการคลังโดยกรมบัญชีกลางกำหนด เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) องค์กรควรกำหนดให้มีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กรและภายนอกองค์กรควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันกาล โดยเฉพาะข้อมูลสนับสนุนที่มีความสำคัญเกี่ยวกับการบ่งชี้ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความตระหนักในความเสี่ยงและการสื่อสารที่มีประสิทธิผลเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การสื่อสารที่ไม่เพียงพอหรือขาดประสิทธิผลจะทำให้เกิดความล้มเหลวในการสร้างการยอมรับนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงผู้บริหารจึงควรมีการวางแนวทางการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงให้กับองค์กร เช่น อาจมีการจัดแถลงการณ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน การสื่อสารเกี่ยวกับกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงานที่ควรจะสอดคล้องและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ในกระบวนการสื่อสารควรจะสื่อถึงเรื่อง ดังต่อไปนี้

๑) ความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีประสิทธิผล

๒) วัตถุประสงค์ขององค์กร

๓) ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

๔) การใช้ภาษาเดียวกันในเรื่องการบริหารความเสี่ยง

๕) บทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรที่จะสนับสนุนและนาองค์ประกอบต่างๆ ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมาใช้

๔. การติดตามและประเมินผล (Monitoring) เมื่อมีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและแผนงานการควบคุมภายในแล้วจะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในรวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหรือไม่ โดยผู้รับผิดชอบด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหน่วยงานต้องสอบทานดูว่าวิธีการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในได้มีประสิทธิภาพควรดำเนินการต่อเนื่องและวิธีการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในใดควรปรับเปลี่ยนและนาผลการติดตามดังกล่าวรายงานให้คณะกรรมการที่มีหน้าที่รับผิดชอบรับทราบ

กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลด่านมะขามเตี้ย

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อกำหนดแนวทางการควบคุม ป้องกัน หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีขั้นตอนหรือกระบวนการบริหารความเสี่ยง ๖ ขั้นตอนหลัก ดังนี้

๑. การระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใด ๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร

๒. การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การจัดสินใจจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

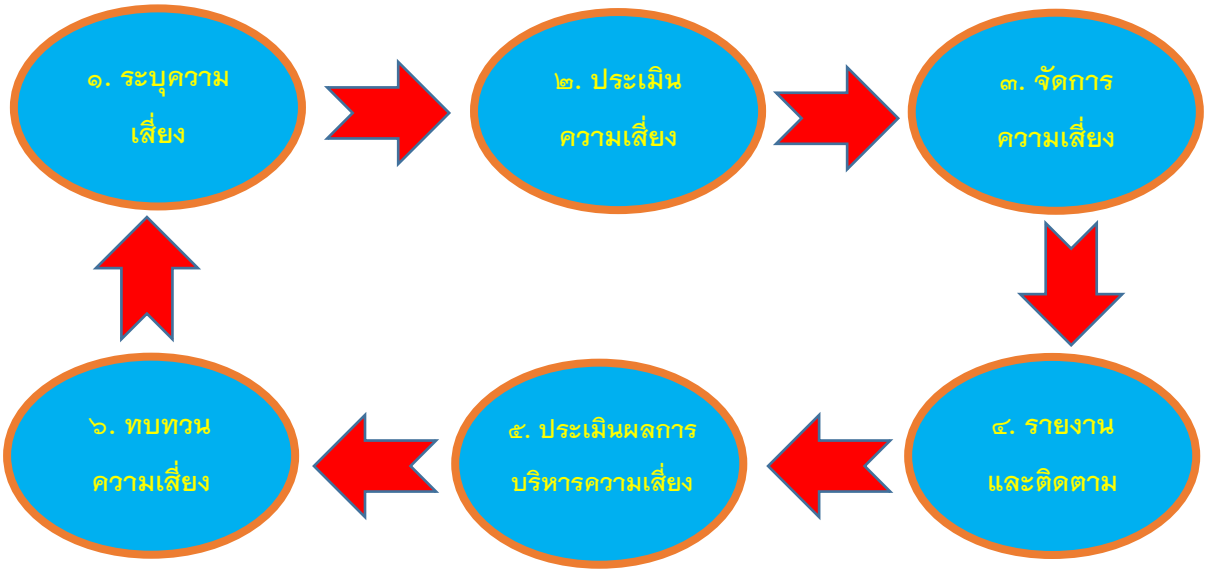
๓. การจัดการความเสี่ยง เป็นการกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริงและควรต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องลงทุนในการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

๔. การรายงานติดตามผล เป็นการรายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับ ให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๕. การประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่มีการจัดการ (Residual Risk) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

๖. การทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลด่านมะขามเตี้ย



๑. การระบุความเสี่ยง

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร หรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาเหตุการณ์หรือกิจกรรมใดบ้างของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดหรือความเสียหาย และไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นต้องได้รับการดูแล ป้องกัน รักษา ดังนั้น บุคลากรทุกระดับจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจความหมายของความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง และประเภทความเสี่ยงอย่างแท้จริง

๑.๑ สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง

๑) ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย คู่แข่ง เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม

๒) ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น กฎระเบียบข้อบังคับภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารและการจัดการความรู้/ความสามารถของ บุคลากร กระบวนการทำงาน ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ เครื่องมือ/อุปกรณ์

๑.๒ ประเภทความเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ประเภท ได้แก่

๑) ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) **หรือ S** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจ ในภาพรวมขององค์กร ที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร

๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) **หรือ O** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ประเด็นปัญหาการปฏิบัติงานประจำวัน หรือการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้ เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานโดยไม่มีผังการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ บุคลากรขาดแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน เป็นต้น

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) **หรือ F** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และควบคุมทางการเงินและการงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิผล ผลกระทบการเงินที่ เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงบประมาณ รวมทั้ง การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม เป็นต้น

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) **หรือ C** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วน ได้เสีย การป้องกันข้อมูลรวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่นๆ

การระบุความเสี่ยงควรเริ่มด้วยการแจกแจงกระบวนการปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้ แล้วจึงระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานนั้นๆ ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และเสียโอกาสปัจจัยเสี่ยงนั้นควรจะเป็นต้นเหตุที่แท้จริงเพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ในการหามาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้

ทั้งนี้ การระบุความเสี่ยง สามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น จากการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน การวิเคราะห์ทบทวนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การประชุม เชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม เป็นต้น

๒. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน ดังนี้

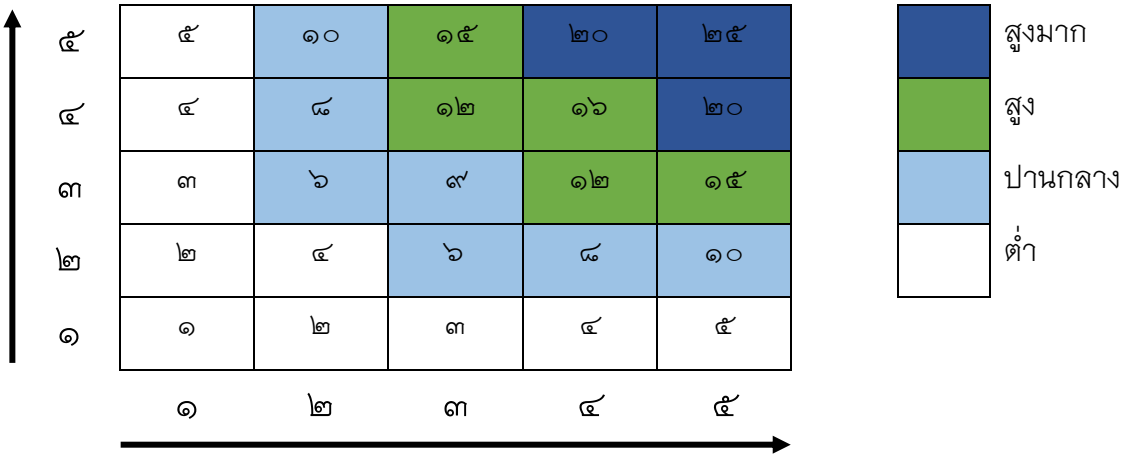
๒.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการให้คะแนนไว้ ๕ ระดับ คือ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง และสูงมาก ดังนี้

หลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบ

ประเด็นที่พิจารณา	ระดับคะแนน				
	๑ = น้อยมาก	๒ = น้อย	๓ = ปานกลาง	๔ = สูง	๕ = สูงมาก
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง					
ความถี่ที่อาจเกิดเหตุการณ์หรือข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน (เฉลี่ย : เดือน/ครั้ง , ปี/ครั้ง	๕ ปี/ครั้ง	๒-๓ ปี/ครั้ง	๑ ปี/ครั้ง	๑-๖ เดือน/ครั้ง หรือไม่เกิน ๑ ครั้ง/ปี	๑ เดือน/ครั้ง หรือมากกว่า
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)					
มูลค่าความเสียหาย (บาท)	น้อยกว่า ๑ หมื่น	๑-๕ หมื่น	๕ หมื่น – ๒ แสน	๒ แสน – ๑ ล้าน	มากกว่า ๑ ล้าน
ผลกระทบต่อชีวิต	เดือดร้อนรำคาญ	บาดเจ็บเล็กน้อย	บาดเจ็บต้องรักษา	บาดเจ็บสาหัส	ถึงแก่ชีวิต
ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ / การดำเนินงานของหน่วยงาน	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ผลกระทบต่อคุณธรรมจริยธรรมของพนักงาน	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ผลกระทบด้านเวลา ความล่าช้าของงาน	ไม่เกิน ๓ วัน	ไม่เกิน ๗ วัน	ไม่เกิน ๑ เดือน	ไม่เกิน ๓ เดือน	ไม่เกิน ๖ เดือน

ส่วนระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) จะพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่าง โอกาสที่จะ เกิดความเสี่ยง และ ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร ว่าจะก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด โดยได้ กำหนดเกณฑ์ไว้ ๔ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และ ต่ำ



๒.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการ ควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอน ดำเนินการ ดังนี้

๑) พิจารณาโอกาส ความถี่ ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส ความถี่ ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๒) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๒.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อพิจารณาโอกาส ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของ ผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะ เกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด

ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood x Impact) ซึ่งจัดแบ่งเป็น ๔ ระดับ สามารถแสดงเป็นแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) แบ่งพื้นที่เป็น ๔ ส่วน ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

๑) ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑ – ๕ คะแนน โดยทั่วไปความเสี่ยงในระดับนี้ให้ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ไม่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงาน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆเพิ่มเติม

๒) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง ๖ – ๑๐ คะแนน ยอมรับความเสี่ยงแต่ต้องมีแผนควบคุมความเสี่ยง ความเสี่ยงในระดับนี้ให้ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

๓) ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๑ – ๑๖ คะแนน ต้องมีแผนลด ความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงนั้นลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๔) ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๗ – ๒๕ คะแนน ต้องมีแผนลดความเสี่ยงและประเมินซ้ำ หรืออาจต้องถ่ายโอนความเสี่ยง

๓. การจัดการความเสี่ยง

เป็นการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง ซึ่งมีหลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่ทั้งนี้ต้องเกิดความคุ้มค่ากับการลดระดับผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงนั้น โดยทางเลือกหรือวิธีการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย ๔ แนวทางหลัก ดังนี้

๓.๑ การยอมรับ (Take)

การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ โดยไม่ต้องดำเนินการใด ๆ และใช้วิธีการติดตามระดับความเสี่ยงตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงานหรือใช้วิธีควบคุมปกติในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนด ทั้งนี้การยอมรับความเสี่ยงอาจเนื่องมาจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับต่ำมาก หรือวิธีการที่จะนำมาใช้ควบคุมความเสี่ยงที่มีต้นทุนสูงเมื่อเทียบกับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่าต่อการดำเนินการ

๓.๒ การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง (Treat)

เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อควบคุมโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือขนาดของผลกระทบจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่กำหนดซึ่งเป็นระดับที่สามารถยอมรับได้ ประกอบด้วย

– กิจกรรมเพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยง เช่น การจัดซื้ออุปกรณ์เพื่อป้องกันอันตรายจากการทำงานหรือการจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติมจากเดิม การจัดทาแผนฉุกเฉิน เป็นต้น

– กิจกรรมเพื่อลดโอกาสการเกิดขึ้นของความเสี่ยง เช่น การปรับปรุง แก้ไข กระบวนการจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย เป็นต้น

๓.๓ การหยุดหรือการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)

กรณีที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ อาจใช้วิธีการเปลี่ยนวัตถุประสงค์ ยกเลิก หรือไม่ดำเนินการกิจกรรมนั้นๆเลย เช่น การระงับ/การหยุดดำเนินโครงการหรือกิจกรรม ที่ใช้งบประมาณสูงและไม่คุ้มค่า อาจมีการประเมินความเสี่ยงก่อนเริ่มโครงการซึ่งหากมีความเสี่ยงสูงต่อการเกิดปัญหาตามมาทั้งด้านการเงินและด้านอื่นๆ ก็จะไม่ดำเนินการ เป็นต้น

๓.๔ การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)

เป็นวิธีการร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบให้กับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง หรือลดภาระขององค์กร เช่น การจ้างบุคคลภายนอกที่มีความสามารถหรือความชำนาญในเรื่องต่างๆ เหล่านั้นดำเนินการแทน (Outsource) เช่น การจ้างเหมาเอกชนมาดำเนินการจัดเก็บขยะ การเช่าเครื่องถ่ายเอกสารและการเช่ารถยนต์ไว้ใช้ในราชการ เป็นต้น

เมื่อเลือกวิธีการหรือมาตรการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงแล้ว จำเป็นต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการหรือควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติงานได้จริง รวมทั้งสามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงนั้นได้ และต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้กับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

๔. การรายงานและติดตามผล

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามแผน คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบทานดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยนและนำผลการติดตามเสนอให้ฝ่ายบริหารทราบตามแบบรายงาน ทั้งนี้ กระบวนการสอบทานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมกำหนดความถี่ในการติดตามผลได้ใน ๒ ลักษณะ คือ

๑) การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตามตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก ๓ เดือน ๖ เดือน ๙ เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

๒) การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงาน

๕. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารความเสี่ยง จะทำสรุปรายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล ซึ่งมาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการ สามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงาน

๖. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

การทบทวนการบริหารความเสี่ยง เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

บทที่ ๔
แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

เพื่อให้การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพทั้งระดับหน่วยงานย่อยและระดับองค์กร แผนบริหารความเสี่ยงควรมีองค์ประกอบในลักษณะเดียวกับแผนปฏิบัติการ (Action Plan) คือ มาตรการ/กิจกรรม การจัดการความเสี่ยง กำหนดระยะเวลาดำเนินการของกิจกรรมและผู้รับผิดชอบ เมื่อดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเรียบร้อยแล้วจำเป็นต้องมีการสื่อสารแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์กรให้บุคลากรทั้งหมดทราบและเข้าใจสอดคล้องกันในหลักการของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร รวมทั้งสนับสนุนการร่วมดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ

การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะต้องกำหนดให้ครอบคลุมทุกสาเหตุของความเสี่ยง องค์กรมีการดำเนินงานทั้งด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในซึ่งมีวัตถุประสงค์/ เป้าหมายร่วมกันคือ ควบคุมและลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การควบคุมภายในเป็นกระบวนการในการกำหนดมาตรการต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลตามที่องค์กรกำหนด เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในด้านการดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่ได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เมื่อบริหารความเสี่ยงให้ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้แล้วความเสี่ยงนั้นจะถูกส่งต่อไปยังกระบวนการดำเนินงานปกติ ในทางกลับกันความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ด้วยกระบวนการดำเนินงานปกติความเสี่ยงนั้นจะถูกส่งต่อไปสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยง เมื่อองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ

๑. ตารางสรุปความเสี่ยงของหน่วยงานย่อย

ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง

หน่วยรับตรวจ...สำนักปลัด...

ที่	ปัจจัยเสี่ยง และเกณฑ์ความเสี่ยง / กิจกรรม	กลยุทธ์ (S)	การปฏิบัติงาน (O)	การเงิน (F)	กฎระเบียบข้อบังคับ (C)	การบริหารความรู้ (K)	คะแนนความเสี่ยง (เฉลี่ย)
๑	การพัฒนาบุคลากร	๑	๒	๑	๒	๒	๑.๖
๒	การบริหารงานบุคคล	๒	๓	๑	๔	๒	๒.๔
๓	การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น	๒	๒	๑	๑	๒	๑.๖
๔	การจัดทำข้อบัญญัติ	๒	๓	๒	๓	๒	๒.๔
๕	การโอนและแก้ไขเปลี่ยนแปลงงบประมาณ	๒	๓	๓	๒	๒	๒.๔
๖	การดำเนินการเรื่องร้องทุกข์–ร้องเรียน	๑	๒	๑	๑	๒	๑.๔
๗	การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	๑	๑	๒	๑	๒	๑.๔
๘	การช่วยเหลือผู้ประสบภัย	๑	๑	๒	๒	๒	๑.๖
๙	การจ่ายเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ ผู้พิการและผู้ป่วยเอดส์	๑	๑	๑	๑	๒	๑.๒
๑๐	การใช้ระและการดูแลรักษาราชการ	๒	๒	๒	๒	๒	๒.๐
๑๑	การควบคุมภายในระดับหน่วยงานย่อย	๑	๒	๑	๑	๒	๑.๔

ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง
หน่วยรับตรวจ...กองคลัง...

ที่	ปัจจัยเสี่ยง และเกณฑ์ความเสี่ยง / กิจกรรม	กลยุทธ์ (S)	การปฏิบัติงาน (O)	การเงิน (F)	กฎระเบียบข้อบังคับ (C)	การบริหารความรู้ (K)	คะแนนความเสี่ยง (เฉลี่ย)
๑	การจัดทำรายงานสถานะการเงินประจำวัน ประจำเดือน และงบแสดงฐานะการเงินเมื่อสิ้นปีงบประมาณ	๒	๒	๑	๓	๒	๒.๐
๒	การจัดทำเช็คสั่งจ่าย	๒	๓	๒	๒	๒	๒.๒
๓	การจัดทำใบสำคัญสรุปใบนำส่งเงิน	๒	๒	๒	๒	๒	๒.๐
๔	การจัดทำบัญชีและทะเบียนต่าง ๆ	๒	๒	๒	๒	๒	๒.๐
๕	การจัดทำงบทรัพย์สิน	๒	๓	๒	๓	๒	๒.๔
๖	การเบิกจ่ายเงินอุดหนุนค่าอาหารกลางวัน	๑	๑	๑	๒	๒	๑.๔
๗	การจัดทำแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน	๒	๓	๒	๒	๓	๒.๔
๘	การจัดเก็บรายได้และการนำส่ง	๒	๓	๒	๒	๒	๒.๒
๙	การเร่งรัดจัดเก็บลูกหนี้ค้างชำระ	๒	๓	๒	๒	๒	๒.๒
๑๐	การรายงานผลการตรวจสอบพัสดุประจำปี	๒	๒	๒	๒	๒	๒.๐
๑๑	การจำหน่ายพัสดุ	๒	๒	๓	๒	๒	๒.๒
๑๒	การควบคุมภายในระดับหน่วยงานย่อย	๑	๑	๑	๓	๒	๑.๖

ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง
หน่วยรับตรวจ...กองช่าง...

ที่	ปัจจัยเสี่ยง และเกณฑ์ความเสี่ยง / กิจกรรม	กลยุทธ์ (S)	การปฏิบัติงาน (O)	การเงิน (F)	กฎระเบียบข้อบังคับ (C)	การบริหารความรู้ (K)	คะแนนความเสี่ยง (เฉลี่ย)
๑	การก่อสร้าง สำรวจ ออกแบบ	๒	๓	๒	๓	๒	๒.๔
๒	การตรวจสอบการก่อสร้าง	๒	๓	๒	๓	๒	๒.๔
๓	การคำนวณราคากลาง	๓	๒	๒	๒	๑	๒.๐
๔	การขออนุญาตต่าง ๆ	๑	๒	๑	๒	๒	๑.๖
๕	การควบคุมภายในระดับหน่วยงานย่อย	๒	๒	๑	๒	๑	๑.๖

ตารางแปลงค่าคะแนนความเสี่ยงเป็นระดับความเสี่ยง

คะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง
๒.๓๑–๓.๐๐	สูง (๓)
๑.๖๑–๒.๓๐	ปานกลาง (๒)
๑.๐๐–๑.๖๐	ต่ำ (๑)

การจัดลำดับความเสี่ยง

หน่วยรับตรวจ	กิจกรรม	คะแนนความเสี่ยง (เฉลี่ย)	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง
สำนักปลัด	การบริหารงานบุคคล	๒.๔	สูง	๑
	การจัดทำข้อบัญญัติ	๒.๔	สูง	๒
	การโอนและแก้ไขเปลี่ยนแปลงงบประมาณ	๒.๔	สูง	๓
กองคลัง	การจัดทำงบทรัพย์สิน	๒.๔	สูง	๔
	การจัดทำแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน	๒.๔	สูง	๕
กองช่าง	การก่อสร้าง สำรวจ ออกแบบ	๒.๔	สูง	๖
	การตรวจสอบการก่อสร้าง	๒.๔	สูง	๗

หน่วยรับตรวจ	กิจกรรม	คะแนนความเสี่ยง (เฉลี่ย)	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง
กองคลัง	การเร่งรัดจัดเก็บลูกหนี้ค้างชำระ	๒.๒	ปานกลาง	๘
	การจำหน่ายพัสดุ	๒.๒	ปานกลาง	๙
	การจัดเก็บรายได้และการนำส่ง	๒.๒	ปานกลาง	๑๐
	การจัดทำเช็คสั่งจ่าย	๒.๒	ปานกลาง	๑๑
สำนักปลัด	การใช้รถและการดูแลรักษารถราชการ	๒.๐	ปานกลาง	๑๒
กองคลัง	การจัดทำรายงานสถานะการเงินประจำวัน ประจำเดือน และงบแสดงฐานะการเงินเมื่อสิ้นปีงบประมาณ	๒.๐	ปานกลาง	๑๓
	การจัดทำใบสำคัญสรุปใบนำส่งเงิน	๒.๐	ปานกลาง	๑๔
	การจัดทำบัญชีและทะเบียนต่าง ๆ	๒.๐	ปานกลาง	๑๕
	การรายงานผลการตรวจสอบพัสดุประจำปี	๒.๐	ปานกลาง	๑๖
กองช่าง	การคำนวณราคากลาง	๒.๐	ปานกลาง	๑๗
สำนักปลัด	การพัฒนาบุคลากร	๑.๖	ต่ำ	๑๘
	การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น	๑.๖	ต่ำ	๑๙
	การช่วยเหลือผู้ประสบภัย	๑.๖	ต่ำ	๒๐
กองคลัง	การควบคุมภายในระดับหน่วยงานย่อย	๑.๖	ต่ำ	๒๑
กองช่าง	การขออนุญาตต่าง ๆ	๑.๖	ต่ำ	๒๒
	การควบคุมภายในระดับหน่วยงานย่อย	๑.๖	ต่ำ	๒๓
สำนักปลัด	การดำเนินการเรื่องร้องทุกข์-ร้องเรียน	๑.๔	ต่ำ	๒๔
	การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	๑.๔	ต่ำ	๒๕
	การควบคุมภายในระดับหน่วยงานย่อย	๑.๔	ต่ำ	๒๖
กองคลัง	การเบิกจ่ายเงินอุดหนุนค่าอาหารกลางวัน	๑.๔	ต่ำ	๒๗
สำนักปลัด	การจ่ายเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ ผู้พิการ และผู้ป่วยเอดส์	๑.๒	ต่ำ	๒๘

๒. การดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การบริหารส่วนตำบลด่านมะขามเตี้ย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

การรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน องค์การบริหารส่วนตำบลด่านมะขามเตี้ย ได้นำหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง โดยกรมบัญชีกลางกำหนดแนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายในภาคราชการที่กำหนดขึ้นโดยประยุกต์จากระบบการควบคุมภายในของ The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO) ซึ่งเป็นระบบการควบคุมภายในที่ครอบคลุมถึงองค์ประกอบต่างๆ ในการบริหารงานและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป โดยมีองค์ประกอบ ๕ ส่วน ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

สภาพแวดล้อมการควบคุม หมายถึง สภาวการณ์หรือปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลให้เกิดระบบการควบคุมในหน่วยงาน ในการดำเนินงานจะมีหลายปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดมาตรการการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งฝ่ายบริหารจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในหน่วยงาน เช่น จริยธรรมของการทำงาน ความซื่อสัตย์ ความไว้ใจได้ ความโปร่งใส และการมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งรวมทั้งการกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และระเบียบวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม สำหรับตัวอย่างสภาพแวดล้อม การควบคุมในหน่วยงาน เช่น

๑.๑ ปรัชญาและลักษณะการทางานของผู้บริหาร

ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหารแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกัน และจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลถึงการกำหนดระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน เพราะผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย มาตรการ และระบบการควบคุมภายใน แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการเลือกปรัชญาและวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ผู้บริหารสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี โดยดาเนินการ ดังนี้

(๑) กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มาตรฐาน และแนวทางการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน และแจ้งให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานทราบ

(๒) กำหนดโครงสร้างการจัดหน่วยงานให้เหมาะสม มีสายงานบังคับบัญชาและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในที่ชัดเจน รวมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม

(๓) กำหนดคุณลักษณะงานเฉพาะตำแหน่ง (Job Description) ของบุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ และระดับของความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จาเป็นต้องใช้ในแต่ละงานอย่างชัดเจน

(๔) กำหนดให้มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากรตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นธรรม รวมทั้งกำหนดบทลงโทษทางวินัยให้ชัดเจน

(๕) กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) และหน่วยตรวจสอบภายใน

๑.๒ ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน

การบริหารและการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งสองประการนี้ เป็นสิ่งที่ต้องสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดขึ้นโดยการประชาสัมพันธ์ ฝึกอบรม หรือกำหนดสิ่งจูงใจและผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานรับทราบ และตระหนักถึงคุณค่าในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม จนเป็นบรรทัดฐานหรือข้อตกลงร่วมกันที่ให้หน่วยงานถือปฏิบัติเพราะความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญของสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยผู้บริหารควรดำเนินการ ดังนี้

(๑) กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และทำตัวให้เป็นตัวอย่างสม่ำเสมอ ทั้งโดยคำพูดและการกระทำ

(๒) สื่อสารและแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบ ตลอดจนเข้าใจในหลักการของจริยธรรม ดังกล่าว

(๓) จัดทำข้อกำหนดจริยธรรมหรือแนวทางที่พึงปฏิบัติของหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน โดยรวมถึงกรณีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ด้วย

(๔) ลดวิธีการหรือโอกาสที่จะจูงใจให้เกิดการกระทำผิดความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่สำคัญ ซึ่งจะส่งผลถึงการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน การจัดการและการติดตามประเมินผลองค์ประกอบของระบบการควบคุมภายในอื่นๆ ด้วย

๑.๓ โครงสร้างของหน่วยงาน

โครงสร้างของหน่วยงานที่ได้รับการจัดไว้เป็นอย่างดี จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทาให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงาน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยการจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรมของหน่วยงานนั้นๆ เช่น

(๑) การรวมศูนย์อำนาจหรือกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจในระดับต่างๆ หากกิจการเลือกใช้การรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจ คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้ที่ได้รับอำนาจย่อมมีความสำคัญ กรณีวิธีกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจ ระบบและขั้นตอนการทำงาน รวมถึงกระบวนการในการติดตามผล ก็จะมีความสำคัญมากกว่าคุณสมบัติของตัวบุคคล

(๒) การจัดโครงสร้างของหน่วยงานที่มีการผลิตโดยเครื่องจักร อาจใช้โครงสร้างและการควบคุมที่เป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน แต่โครงสร้างที่มีรูปแบบแน่นอนอาจไม่เหมาะสมกับกิจกรรมการบริการหรืองานที่เกี่ยวกับการค้นคว้าวิจัยทางวิชาการ เป็นต้น

(๓) การมอบอำนาจต้องให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและต้องชัดเจน

๑.๔ นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร

ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ คือบุคลากรในหน่วยงานนั่นเองที่เป็นตัวจักรสำคัญ ดังนั้น การมีนโยบายและระบบการบริหารบุคลากรที่ชัดเจนและเหมาะสมจะช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เช่น

(๑) กำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการว่าจ้างการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ

(๒) กำหนดคุณสมบัติและลักษณะงาน (Job Description) ของเจ้าหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจนเพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงาน

(๓) กำหนดมาตรการเกี่ยวกับการประกันความซื่อสัตย์ของพนักงาน

(๔) มีระบบการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ

(๕) กำหนดแนวทางปฏิบัติกรณีที่มีการขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ต่อหน่วยงาน

๑.๕ การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน ดังนั้น ผู้บริหารควรกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ดังนี้

(๑) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงการกระจายอำนาจและระบบการสอบยันความถูกต้องระหว่างกัน

(๒) กำหนดคู่มือปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

(๓) กำหนดระบบการติดตามประเมินผล ซึ่งรวมถึงการจัดทำแผนงานและระบบการรายงานผลงานอย่างสม่ำเสมอ

๑.๖ คณะกรรมการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการตรวจสอบภายใน กำหนดแนวทางการตรวจสอบภายในเพื่อเป็นกลไกและเครื่องมือในการช่วยตรวจสอบและสอบทานงานให้เป็นไปตามแผนงานที่ฝ่ายบริหารวางไว้ คณะกรรมการตรวจสอบที่มีความรู้ความสามารถและมีความเป็นอิสระในการทำงานจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

สภาพแวดล้อมการควบคุม เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดจิตสานึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่ง เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จะส่งเสริมองค์ประกอบการควบคุมอื่นๆ ต่อไป

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใดๆ อันจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านลบหรือเป็นผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ความเสี่ยงอาจเกิดจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน การควบคุมภายใน การที่หน่วยงานตรวจไม่พบข้อผิดพลาด ฯลฯ

(๑) ความเสี่ยงจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน ความเสี่ยงลักษณะนี้เป็นความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติในงานนั้นๆ เองเมื่อใดก็ตามที่ตัดสินใจที่จะทำงานหรือกิจกรรมก็ย่อมจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การทำธุรกิจการค้าขายกับต่างประเทศหรือการสั่งซื้อของจากต่างประเทศของทางราชการ ความเสี่ยงก็คืออัตราเปลี่ยนที่อาจเปลี่ยนแปลงไป ฯลฯ

(๒) ความเสี่ยงจาการควบคุมภายใน ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน เป็นความเสี่ยงที่ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานไม่ครอบคลุม และไม่สามารถป้องกันข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานของหน่วยงานได้ อาจเป็นเพราะหน่วยงานไม่มีระบบการควบคุมภายในที่ครอบคลุมเพียงพอที่จะลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน หรือ หน่วยงานนั้นไม่มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ได้จัดไว้ เป็นต้น

(๓) ความเสี่ยงจาการตรวจไม่พบข้อผิดพลาด ความเสี่ยงลักษณะนี้เป็นความเสี่ยงที่การตรวจสอบไม่สามารถค้นพบความผิดพลาดของรายการที่มีอยู่ เนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่สามารถตรวจสอบทุกกิจกรรมในหน่วยงานนี้ได้ และจำเป็นต้องใช้ระบบการตรวจสอบโดยเลือกสุ่มตัวอย่าง หรืออาจเนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่มีความอิสระเพียงพอหรือไม่อยู่ในวิสัยที่จะเข้าไปตรวจสอบได้ สาเหตุของความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกหน่วยงาน

– ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากรการเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึงและการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

– ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือสภาพการแข่งขัน สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจและการเมือง เป็นต้น

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงในหน่วยงานจะเป็นการประเมินการปฏิบัติงานในภาพรวมของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบเหตุการณ์ของความเสี่ยงและหาทางแก้ไขและควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เกิดความเสียหายน้อยที่สุด กระบวนการในการประเมินความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ สามารถดำเนินการเป็น ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑) ศึกษาวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องกับภารกิจ (Mission) ของหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งโดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะแบ่งออกเป็น ๒ ระดับ คือ

๑.๑ วัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน (Entity – Level objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภายรวมของหน่วยงาน โดยทั่วไปจะระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงานเช่นเดียวกับภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ในภาพรวมหน่วยงาน เช่น ภารกิจหลักของหน่วยงาน โครงสร้างของหน่วยงาน แนวโน้มการดำเนินงานของหน่วยงานในอนาคต นโยบายการบริหารงานหรือนโยบายการเงินการคลัง เป็นต้น

๑.๒ วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity – Level objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดาเนินงานที่เฉพาะเจาะจงสาหรับแต่ละกิจกรรมที่หน่วยงานกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ในระดับหน่วยงาน เช่น ระบบการประมวลข้อมูลทางการเงินและบัญชี เป็นต้น

๒) ระบุปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงานสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการดำเนินงานในหน่วยงาน เช่น การ เปลี่ยนตัวผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สำคัญๆ บ่อยครั้ง การเปลี่ยนแปลงกฎหมายใหม่ๆ ของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป็นต้น

เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงแต่ละชนิดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานไม่เท่ากัน บางชนิดมีผลกระทบทันที บางชนิดมีผลกระทบในระยะยาว ดังนั้น ผู้บริหารต้องติดตาม พิจารณา และระบุปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้ครอบคลุมทุกประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดซึ่งควรครอบคลุม

(๑) ผลกระทบจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรม และสิ่งแวดล้อมต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

(๒) ปัจจัยความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในการวางแผนและการประมาณการของหน่วยงาน

(๓) ข้อตรวจพบที่ได้รับจากการตรวจสอบ การสอบทาน การติดตาม และประเมินผล

(๔) ปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เช่น ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมาไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ คุณภาพของบุคลากรการเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่รับผิดชอบในการบริหารหรือปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเงื่อนไขตามกฎหมาย ระเบียบและข้อกำหนดต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ฯลฯ

๓) การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง

การวิเคราะห์ถึงผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อหน่วยงาน ซึ่งโดยปกติปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยไม่เท่ากัน การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงมีหลายวิธีแตกต่างกัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ และมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยๆ จึงควรพิจารณาเลือกใช้วิธีการหรือเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ให้เหมาะสมกับขนาด ลักษณะการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งผลเสียหายที่อาจเกิดจากความเสี่ยง โดยทั่วไปขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงจะเป็นดังนี้

๓.๑ ประเมินระดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง คือ การนำปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมาพิจารณาถึงความสำคัญว่า เกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยแค่ไหน โดยอาจวัดเป็นระดับน้อย ปานกลาง สูง

๓.๒ ประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น คือ การพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงที่ได้เรียงลำดับความสำคัญไว้แล้วมีโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้นในระดับน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง การวิเคราะห์โดยการประเมินความสำคัญและการประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้นอาจใช้ผสมผสานกัน เช่น ปัจจัยเสี่ยงบางอย่างมีอัตราความถี่สูง เมื่อเกิดขึ้นแต่ละครั้งสูญเสียเงินน้อย แต่ถ้าเกิดบ่อยๆ เข้า โดยรวมอาจมีจานวนเงินสูงก็จะให้เกิดความสำคัญได้

๓.๓ เลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยบ้างครั้งอาจไม่จำเป็นต้อง วิเคราะห์ในรูปแบบตัวเลข แต่อาจวิเคราะห์ออกมาเป็นระดับต่างๆ เช่น สำคัญมาก ปานกลาง หรือน้อย เป็นต้น

๔) กำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานสามารถวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ฝ่ายบริหารควรพิจารณาหาวิธีเพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้นๆ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ว่าคุ้มกับประโยชน์ที่จะได้รับ หรือไม่ ซึ่งในการกำหนดแนวทางในการป้องกันหรือลดความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความเสี่ยงในลักษณะใด เช่น

๔.๑ กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับหน่วยงานโดยรวม ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่มิได้อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีกลยุทธ์ ดังนี้

(๑) กำหนดโครงสร้างพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การบริหารความเสี่ยงกับหน้าที่การประเมินความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งสัมพันธ์กับกลยุทธ์และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ เราจะประเมินความเสี่ยงด้วยการระบุผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การจัดลำดับความสำคัญและการวัดผลกระทบของความเสี่ยงเหล่านั้นที่อาจเกิดขึ้นต่อหน่วยงาน

(๒) ประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน กำหนดกรอบแนวคิดซึ่งจะใช้ระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่เป็นไปได้เพื่อใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินความเสี่ยงมองภาพรวมของความเสี่ยงที่มีความสำคัญที่สุดก่อน และจัดสรรทรัพยากรให้อย่างเหมาะสม

(๓) พัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่จะประสบ ความสำเร็จต้องมีความเกี่ยวเนื่องหรือสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานโดยตรง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงต้องได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับความเสี่ยงแต่ละประเภท เช่น กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การกระจายความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง เป็นต้น

(๔) พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานต้องพัฒนาเทคนิคการ บริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติของหน่วยงาน โดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงใน กิจกรรมที่มีความเสี่ยงเฉพาะเรื่อง

(๕) การติดตามประเมินผลกระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนของหน่วยงานต้องอาศัยงานด้านตรวจสอบภายใน โดยในขั้นตอนนี้รวมถึงการติดตามการปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นๆ เช่น การปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบและการให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย อย่างไรก็ตามการบริหารความเสี่ยงที่สัมฤทธิ์ผล หมายถึง การเสาะแสวงหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การเชื่อมโยงการประเมินผลตอบแทนที่เพิ่มค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น (สำหรับธุรกิจ) และหน่วยงานหน้าที่การติดตามประเมินผลจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน

(๖) การพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง การปรับปรุง และพัฒนาการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสบความสำเร็จของหน่วยงานในที่สุด แหล่งข้อมูลที่สามารถนามาใช้ในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงนั้น รวมถึงข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เชื่อถือได้และข้อมูลที่เกิดจากการสะท้อนความเสี่ยงของหน่วยงาน การปรับปรุงต้องรวมถึงระบบการวัดเป็นจำนวนหน่วยที่ใช้ได้ในระยะยาว เช่น จำนวนและผลกระทบจากความเสี่ยงที่ได้รับการจัดการภายใน กระบวนการ ฯลฯ ในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารความเสี่ยงนั้น ระบบการวัดผลที่เชื่อถือได้จึงเป็นสิ่งจำเป็น และจะทำให้หน่วยงานสามารถทราบขนาดความเสี่ยง และผลกระทบที่หน่วยงานจะสามารถรับได้หรือไม่เพียงใด

๔.๒ กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในสภาพที่เป็นผลดีกับหน่วยงานนั้นจะมีลักษณะการจัดการได้ ๕ ลักษณะ คือ

(๑) การจัดการในลักษณะที่ยอมรับในความเสี่ยงนั้น

(๒) การจัดการในลักษณะที่ทำให้ลดความเสี่ยงจากระดับความเสี่ยงสูงไปสู่ระดับความเสี่ยงต่ำ

(๓) การจัดการในลักษณะที่เป็นการกระจายความเสี่ยง

(๔) การจัดการในลักษณะที่เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงหรือโยกย้ายความเสี่ยง

(๕) การจัดการในลักษณะที่เป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

การจะใช้วิธีการใดในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้อง ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและความเหมาะสมของการดำเนินงานในหน่วยงานนั้นๆ ด้วย ทั้งนี้การจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงเรื่อง ดังต่อไปนี้

(๑) ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าจะทำอะไร ณ จุดใด

(๒) ต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารและระบบปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือไม่อย่างไร ณ จุดใด

(๓) กระบวนการจัดการความเสี่ยงเป็นอย่างไร ต้องดำเนินการให้เกิดความชัดเจน และต้องสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานทราบด้วย

(๔) ต้องมีการรายงานผล เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว หน่วยงานจึงต้องจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงอยู่เสมอ และสร้างกลไกช่วยบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ หรือกำหนดมาตรการควบคุมที่เหมาะสมต่อไป

๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม เป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการควบคุมภายในที่หน่วยงาน ต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้เกิดความคุ้มค่า ตลอดจนให้ฝ่ายบริหารเกิดความมั่นใจในประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่

ประเภทการควบคุม กิจกรรมการควบคุมอาจแยกตามความจาเป็นและลักษณะของการควบคุม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นๆ เช่น

๑) การควบคุมในลักษณะการป้องกันการผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในทางปฏิบัติ (Preventive Control) เป็น วิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก โดย เหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงยังไม่เกิดขึ้น เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ผู้รับเงิน ผู้จ่ายเงินและผู้บันทึกบัญชี การกำหนดวงเงินสำหรับผู้มีอำนาจอนุมัติเงินในแต่ละระดับชั้น เป็นต้น

๒) การควบคุมในลักษณะของการค้นพบข้อผิดพลาด (Detective Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เช่น การทางบกระทบยอดเงินฝาก ธนาคาร การตรวจนับพัสดุประจำปี การทบทวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

๓) การควบคุมในลักษณะการเสนอแนะ (Suggestive Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อเสนอแนะ ปรับปรุง และพัฒนาระบบการดำเนินงานและระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสถานการณ์

๔) อื่นๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงาน

๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช่การเงินรวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่นๆ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก

การสื่อสาร หมายถึง การรับและส่งข่าวสารระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารจะเกิดขึ้นได้ทั่งภายในและภายนอกหน่วยงานระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ ควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง และติดต่อระหว่างหน่วยงานอย่างทั่วถึงครบถ้วน

หน่วยงานควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่สามารถสนองความต้องการ ผู้ใช้ข้อมูลอย่างเพียงพอและเหมาะสมทันต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ข่าวสารที่ถูกต้องเชื่อถือได้ ทันเหตุการณ์ และสะดวกในการเข้าถึงและปลอดภัย รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญและมีระบบการสื่อสารที่ดีจะส่งผลถึงการบริหารงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะข่าวสารที่เป็นสัญญาณบอกเหตุอันจะทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันกาลและบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การสื่อสารจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องจัดให้มีขึ้นและควรเป็นระบบการสื่อสารสองทางการสื่อสารภายในหน่วยงานที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่ก็ตาม จะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทาให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๑) เจ้าหน้าที่ทุกคน ต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนอย่างชัดเจนและทันกาล ทั้งจากภายในหรือภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดกับหน่วยงาน เช่น นโยบายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายใหม่ๆ ฯลฯ

๒) การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานต้องชัดเจน เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเข้าใจถึงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานของตนและของผู้อื่น รวมทั้งให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมที่กำหนดไว้

๓) การจัดให้มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สามารถทำความเข้าใจและประสานงานกันได้เป็นอย่างดี ในทำนองเดียวกัน ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายนอกหน่วยงาน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานของหน่วยงานด้วย ดังนั้น ประเด็นสำคัญที่ควรดำเนินการ คือ

๓.๑) กำหนดช่องทางการสื่อสารกับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องให้ง่ายขึ้น

๓.๒) เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย

๓.๓) ผู้บริหารควรให้ความสนใจในข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายนอก

๓.๔) การติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก ต้องมีข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอและสัมพันธ์กันในอันที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และเข้าใจถึงสภาพความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

สำหรับการควบคุมภายในของระบบสารสนเทศ โดยทั่วไปมักจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ การแบ่งแยกงาน การสอบทานความถูกต้องในการประมวลผล การควบคุมการรับส่งข้อมูลระหว่างระบบงาน และการควบคุมทางด้านผลผลิต เป็นต้น

๕. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

การติดตามผล หมายถึง การสอดส่องดูแลกิจกรรมที่อยู่ระหว่างการดาเนินงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การดำเนินงานเป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด

การประเมินผล หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับระบบการควบคุม ภายในที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องหรือไม่เพียงใด และประเมินระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ว่ายังมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่ รวมทั้งการวิเคราะห์ การหาสาเหตุของความแตกต่างระหว่างแผนงานกับผลการดำเนินงาน สรุปผลและเสนอข้อแนะนำ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

การติดตามและประเมินผล เป็นกระบวนการประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานต่างๆ ของหน่วยงาน ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ การปฏิบัติงานตามภาระหน้าหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ในหน่วยงาน ทั้งนี้ เนื่องจากมาตรการต่างๆ และระบบการควบคุมภายในมีการเปลี่ยนแปลงหรือต้องพัฒนาตลอดเวลา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลเพื่อให้ทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพียงใด

สำหรับความถี่ในการติดตามประเมินผลจะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นกับผลการประเมินความเสี่ยงในเบื้องต้นและผลที่ได้รับจากการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นเอง การติดตามประเมินผลจะได้ผลดี ควรมีการปฏิบัติดังนี้

๕.๑ มีการสอบทานและรายงานผลเกี่ยวกับประสิทธิผลของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในในทุกๆ ด้านอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการรายงานจากภายในและจากบุคคลภายนอก เช่น ผู้ตรวจสอบ ผู้ตรวจราชการ ผู้มาติดต่อ โดยเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ปฏิบัติงานจริง

๕.๒ จำแนกเรื่องที่จะประเมินผล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการควบคุมภายในเฉพาะจุด เช่น การประเมินประสิทธิภาพภายในหน่วยงาน การประเมินระบบงาน การประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ การประเมินบุคคล เป็นต้น ซึ่งการประเมินความพิจารณาขอบเขตและความถี่ของการประเมินด้ายเพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในเรื่องนั้นๆ ว่าสามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้โดยเครื่องมือการประเมินผล รวมถึงการตรวจเช็คการตอบแบบสอบถามและการวิเคราะห์เชิงปริมาณ นอกจากนี้ ตัวชี้วัดและการเปรียบเทียบกับผลงานของหน่วยงานอื่น หรือมาตรฐานที่ยอมกันโดยทั่วไปก็เป็นเครื่องมือช่วยในการประเมินผลได้เช่นกัน

๕.๓ รายงานผลตามข้อเท็จจริงอย่างเป็นอิสระ ไม่ปิดบังสิ่งผิดปกติ

๕.๔ สั่งการให้มีการแก้ไขและติดตามผลอยู่เสมอ

สำหรับการกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผล ควรมีอยู่ในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน และควรทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด กฎหมาย ระเบียบ การบริหารงาน และที่ปรึกษาต่างๆ โดยมีวิธีการ เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน การตรวจสอบ การกระทบยอด ฯลฯ สำหรับบางโครงการอาจกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผลโดยเฉพาะแยกต่างหากจากที่ได้กำหนดการติดตามประเมินผลโดยปกติ การติดตามประเมินผลโครงการที่เป็นกรณีเฉพาะ อาจใช้แบบประเมินตนเอง การออกแบบควบคุมโดยเฉพาะ การทดสอบ หรืออาจจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือ ผู้ตรวจสอบภายนอกมาดำเนินการได้

การติดตามประเมินผลจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากมีการสื่อสารกับบุคลากรที่รับผิดชอบงานนั้นๆ ในหน่วยงาน และกรณีมีเรื่องที่สำคัญควรรายงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงด้วย นอกจากนี้การติดตามประเมินผลในระบบการควบคุมภายใน ควรหมายรวมถึงการประเมินผลนโยบาย กฎระเบียบระบบงาน ต่างๆ ของหน่วยงานด้วย เพื่อให้มั่นในว่า

๑) ได้มีการกาหนดกรอบระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและถูกต้อง และเป็นผลดีต่อการบริหารงานของหน่วยงาน

๒) ได้มีการตรวจสอบและติดตามผล รวมทั้งรายงานของผู้ตรวจสอบที่ได้สอบทานงานและตั้งข้อสังเกตไว้ต่อผู้บริหารของหน่วยงาน ข้อสังเกตเหล่านั้นได้มีการแก้ไขปฏิบัติตามในระยะเวลาที่เหมาะสม

๓) การดำเนินงานต่างๆ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานตั้งไว้

๔) การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้

เมื่อได้ติดตามและประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินผลจะต้องจัดทารายงานเสนอผู้บริหาร ที่รับผิดชอบ โดยการจัดทำรายงานแสดงผลความคลาดเคลื่อนของการดำเนินงานเป็นระยะๆ โดยควรจัดทำคำชี้แจงหรืออธิบายให้ทราบว่าความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับตัวเลขตามประมาณการเกิดขึ้นเพราะเหตุใด และผู้ใดจะต้องรับผิดหรือชอบกับการที่เกิดผลต่างนั้น และหาวิธีการแก้ไขที่เหมาะสมต่อไป

การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำและมีการสั่งการให้แก้ไขข้อผิดพลาดอยู่เสมอเป็นหัวใจสำคัญของการควบคุมทางการบริหาร การติดตามและประเมินผลไม่ควรจัดทำเฉพาะกับระบบหรือมาตรการควบคุมภายในเท่านั้น แต่ควรจัดให้การติดตามและประเมินผลกับการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ทุกด้านจากผู้รับผิดชอบโดยตรงและอย่างอิสระ หรือโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรการหรือออกแบบระบบการควบคุมภายในเพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ เช่น จากการตรวจสอบภายใน อันเป็นเครื่องมือ ของฝ่ายบริหารในการประเมินและติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๓. การดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของหน่วยงานในองค์การบริหารส่วนตำบลด่านมะขามเตี้ย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

๓.๑ รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในองค์การบริหารส่วนตำบลด่านมะขามเตี้ยสำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุดวันที่ ๓๐ เดือน กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๔

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	**ผลการประเมิน/ข้อสรุป** (๒)
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม สภาพแวดล้อมการควบคุมขององค์การบริหารส่วนตำบลด่านมะขามเตี้ย ประกอบด้วย ๑.๑ ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กร รวมทั้งการติดตาม การตรวจสอบและการประเมินผลจากภายในและภายนอกองค์กร ๑.๒ ความซื่อสัตย์และจริยธรรม มีการจัดทำประมวลจริยธรรมของข้าราชการและพนักงาน การกำหนดบทลงโทษ ตลอดจนมีการจัดทำบันทึกข้อตกลงในการปฏิบัติงานร่วมกัน ๑.๓ โครงสร้างองค์กร มีการจัดโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ตลอดจนมีการจัดทำแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชาและแจ้งให้พนักงานทราบ ๑.๔ การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการมอบหมายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม และมีการแจ้งให้พนักงานทราบและถือปฏิบัติ ๑.๕ กลไกการติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และการปฏิบัติงานตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง	**<u>ผลการประเมิน</u>** จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการควบคุมของสำนักปลัดฯ ในภาพรวมมีความเหมาะสม ดังนี้ ๑. ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชามีทัศนคติที่ดี และยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากร เช่น การจัดประชุมประจำเดือน ๒. มีการจัดทำประมวลจริยธรรมข้าราชการและพนักงาน ซึ่งบุคลากรทุกคนทราบและถือปฏิบัติด้วยความถูกต้อง ซื่อสัตย์และมีจริยธรรมต่อผู้รับบริการอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียม ๓. มีการจัดโครงสร้างองค์กร และสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจน และมีการแจ้งเวียนให้บุคลากรทราบ ๔. มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน และแจ้งให้พนักงานทราบเป็นคำสั่งให้ถือปฏิบัติ ๕. มีการแต่งตั้งคณะทำงานการติดตามประเมินผลงานด้านต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินโครงการและมีการจัดวางระบบควบคุมภายในให้เป็นไปตามที่ระเบียบ ฯ กำหนด

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
๒. การประเมินความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบว่ากระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ และการบริหารความเสี่ยงว่าเหมาะสม เพียงพอหรือไม่ ๒.๑ วัตถุประสงค์ระดับหน่วยรับตรวจ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการดำเนินงานชัดเจนและวัดผลได้ ตลอดจนมีการเผยแพร่และชี้แจงให้บุคลากรทุกระดับทราบและเข้าใจตรงกัน ๒.๒ วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรมและบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีส่วนร่วม ๒.๓ การระบุปัจจัยเสี่ยง มีปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยทั้งภายในและ เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงาน การมอบหมายงานและการใช้กำลังคนอย่างเต็มประสิทธิภาพ ๒.๔ การวิเคราะห์ความเสี่ยง มีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงโดยคำนึงถึงโอกาส ผลกระทบ และความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงขึ้น ๒.๕ การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยงขึ้น บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	**<u>ผลการประเมิน</u>** องค์การบริหารส่วนตำบลด่านมะขามเตี้ย ได้วิเคราะห์และประเมินระบบควบคุมภายใน ด้านการประเมินความเสี่ยง พบว่า ๑. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประเมินงาน มีการประชุมชี้แจงนโยบายการจัดทำระบบควบคุมภายใน การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อลดความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ๒. มีการประชุม กำหนดแนวทางทั้งงานประจำและโครงการต่าง ๆที่ดำเนินการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ๓. ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร พบว่า จำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ๔. การประเมินความเสี่ยง ได้พิจารณาจากความสำคัญของงาน ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นตามลำดับ เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายได้ ๕. บุคลากรในสังกัด มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ร่วมคิด ร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติ ส่งผลให้มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
๓. กิจกรรมการควบคุม ในการประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายในพิจารณาว่า มีกิจกรรมการควบคุมที่เหมาะสม เพียงพอและมีประสิทธิภาพหรือไม่ ๓.๑ กิจกรรมการควบคุมที่กำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยง ควรมีการกำหนดกิจกรรม และวัตถุประสงค์ที่ต้องควบคุม เพื่อให้การติดตามและประเมินผลทำได้ชัดเจนและสะดวก งานหรือกิจกรรมที่ต้องควบคุมควรเป็นงานที่เสี่ยง ที่ผิดพลาดแล้วก่อให้เกิดความเสียหายได้ ๓.๒ มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร ๓.๓ มีมาตรการป้องกันและดูแลทรัพย์สินอย่างรัดกุม ควรให้บุคลากรทุกคนได้ตระหนักและร่วมกันดูแลรักษาทรัพย์สิน ให้อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งานอยู่เสมอ ๓.๔ มีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานที่สำคัญคือ งานที่เสี่ยงต่อความเสียหาย มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร กำหนดผู้รับผิดชอบและแนวทางการปฏิบัติให้ชัดเจน ๓.๕ มีมาตรการติดตามและตรวจสอบให้การดำเนินการขององค์กรเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติ ครม. โดยผู้บังคับบัญชามีอำนาจหน้าที่ในการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานขององค์กร	**<u>ผลการประเมิน</u>** **สำนักปลัดฯ** ๑. กิจกรรมด้านการบริหารงานบุคคล ขาดบุคลากรปฏิบัติงานตามแผนอัตรากำลัง ๓ ปี หลายอัตรา ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ๒. กิจกรรมด้านการบันทึกข้อมูลในระบบ e-plan เนื่องจากบุคลากรปฏิบัติงานไม่ทันเกี่ยวกับการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง ทำให้ระบบ eMENSCR ไม่สามารถใช้ในการติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณได้อย่างแท้จริง ๓. กิจกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือผู้ประสบภัย ขาดการประสานการทำงานระหว่าง อบต. กับ เกษตรอำเภอ และขาดเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบด้านงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยโดยตรง ๔. กิจกรรมด้านการตรวจสอบภายใน ไม่มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินงาน ควรมีการเปิดกรอบอัตรากำลัง เพื่อให้มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานโดยตรง ๕. กิจกรรมด้านการบริหารจัดการขยะ ควรเน้นย้ำให้เจ้าหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติงาน ศึกษากระบวนการและขั้นตอนในการบริหารจัดการขยะ **กองคลัง** ๑. งานจัดทำแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในการใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการสำรวจและจัดเก็บข้อมูลเพื่อความถูกต้องและแม่นยำ อีกทั้งปัญหาเรื่องการครอบครองเอกสารสิทธิ์ ซึ่งที่ดินส่วนใหญ่ยังเป็น สปก. ภบท. เป็นต้น

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
	กองช่าง ๑. งานออกแบบและควบคุมอาคาร มีเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ทำให้งานล่าช้า
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร การดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน จะต้องมีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและเชื่อถือได้ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมในงานและความถูกต้องของผู้ใช้ ๔.๑ มีการจัดทำและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับ มติ ครม. และ มติ ก.อบต. มีการจัดเก็บข้อมูล ๔.๒ การจัดเก็บข้อมูลที่จำเป็น จัดเก็บไว้เป็นหมวดหมู่ สะดวกในการค้นหา ๔.๓ มีการรายงานข้อมูลให้ผู้บริหารทุกระดับทราบเป็นลายลักษณ์อักษร ๔.๔ มีระบบการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้และทันต่อเหตุการณ์ ๔.๕ มีการสื่อสารอย่างชัดเจนให้พนักงานทุกคนทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ๔.๖ มีกลไกหรือช่องทางให้พนักงานสามารถเสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรเพื่อพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น ๔.๗ มีการรับฟังและพิจารณาข้อร้องเรียนจากภายนอก เช่น ประชาชน และมีช่องทางที่หลากกลายให้ประชาชนแสดงความคิดเห็น	องค์การบริหารส่วนตำบลด่านมะขามเตี้ย ได้วิเคราะห์ประเมินระบบควบคุมภายในในการดำเนินการด้านสารสนเทศและการสื่อสาร พบว่าได้มีการควบคุมภายในและปฏิบัติตามแผนการควบคุมภายใน ดังนี้ ๑. ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ มติ ก.อบต. มติ ครม. ตลอดจนระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน โดยให้ถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดเพื่อลดความผิดพลาด ๒. ได้มีการจัดเก็บเอกสารแยกเป็นหมวดหมู่ และให้บุคลากรที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ รับผิดชอบและปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง ๓. การรายงานข้อมูลให้ผู้บริหารทุกระดับทราบนั้น บางครั้งในกรณีเร่งด่วนอาจรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรไม่ทัน ให้รายงานด้วยวาจาก่อน เมื่อได้รับอนุญาตดำเนินการแล้ว หลังจากเสร็จสิ้นให้รายงานเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้บังคับบัญชาทราบโดยเร็ว ๔. มีระบบติดต่อสื่อสารที่สะดวก เพียงพอ และเชื่อถือได้ เช่น หนังสือเวียน / โทรศัพท์ / โทรสาร / e-mail / Line / Facebook เป็นต้น ๕. มีการประชุมพนักงาน ชี้แจงบทบาทหน้าที่ซักซ้อมทำความเข้าใจการดำเนินงานและกิจกรรมโครงการต่าง ๆ เพื่อควบคุมและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
	๖. ในการประชุมประจำเดือน ได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้เสนอความคิดเห็นและแนวทางการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ๗. มีการดำเนินการตาม พรบ. ข้อมูลข่าวสารทางราชการผ่านทางเว็บไซต์ และมีช่องทางรับฟังความเห็น
๕. การติดตามประเมินผล ๕.๑ มีการจัดทำรายงานประเมินผลการควบคุมภายใน ๕.๒ มีการประเมินจุดอ่อนของงานเป็นประจำทุกปีหลังจากสิ้นปีงบประมาณ	๑. ผู้ที่มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดวางระบบควบคุมภายใน และคณะทำงานติดตามประเมินผลระบบควบคุมภายใน ได้ดำเนินการปฏิบัติงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ๒. มีการจัดวางระบบควบคุมภายในเป็นประจำทุกปีและแล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด

ผลการประเมินโดยรวม

จากการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายในของสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลด่านมะขามเตี้ย ทั้ง ๕ องค์ประกอบมีประสิทธิผลและเพียงพอที่จะทำให้งานมีประสิทธิภาพ แต่พบว่ายังมีบางกิจกรรมที่ต้องปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น คือ (๑) กิจกรรมการบริหารงานบุคคล (๒) กิจกรรมการบันทึกข้อมูลในระบบ e-plan (๓) กิจกรรมการให้ความช่วยเหลือผู้ประสบภัย (๔) กิจกรรมการตรวจสอบภายใน (๕) กิจกรรมการบริหารจัดการขยะ (๖) กิจกรรมการจัดทำแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน (๗) กิจกรรมด้านงานออกแบบและควบคุมอาคาร ยังมีการควบคุมไม่เพียง จึงกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงในจุดดังกล่าว และมีความเป็นไปได้ในจุดดังกล่าว และมีความเป็นไปได้ในการนำมาถือปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์การบริหารส่วนตำบลด่านมะขามเตี้ย สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด วันที่ ๓๐ เดือน กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๔

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินการหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานรัฐ/วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินผลการควบคุมภายใน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุงการควบคุมภายใน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
<u>สำนักปลัด</u> **๑. งานบุคคล** **กิจกรรม** การบริหารงานบุคคล **วัตถุประสงค์** – เพื่อให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้องตามระเบียบที่กำหนด	๑. กฎหมาย และระเบียบมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความล่าช้า ๒. มีตำแหน่งพนักงานส่วนตำบลว่างหลายอัตรา	– ให้หัวหน้ากำชับให้ผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบระเบียบฯ ในเว็บไซต์ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นทุกเดือน ๒. แผนอัตรากำลัง ๓ ปี	– ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมทุกครั้ง – ให้บุคลากรตรวจสอบหนังสือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นทางเว็บไซต์ทุกวัน – หน่วยงานยังขาดบุคลากรปฏิบัติ	– ไม่มี – ขาดบุคลากรในตำแหน่งว่างหลายอัตรา	– ๑. ขอรับการโอน (ย้าย) จากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ๒. ประกาศสรรหาบุคลากรมาปฏิบัติงานแทนตำแหน่งที่ขาด	สำนักปลัด

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินการหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานรัฐ/วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินผลการควบคุมภายใน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุงการควบคุมภายใน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
๒. งานนโยบายและแผน **– กิจกรรม** การบันทึกข้อมูลในระบบ e-plan **วัตถุประสงค์** – เพื่อให้ขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ถูกต้อง และนำไปปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว – เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานโดยสามารถนำข้อมูลจากระบบมาใช้เสนอผู้บริหารท้องถิ่นได้	๑. การรายงานใน eMENSCR ยังไม่ครบถ้วน ๒. การบันทึกโครงการในระบบ e-plan กับ e-laas ไม่ตรงกัน ทำให้การรานงานใน eMENSCR ไม่ครบถ้วน	๑. มีบุคลากรปฏิบัติงาน ๒. ประชุมชี้แจงแต่ละกองให้ตรวจสอบโครงการที่เสนอของบประมาณให้ตรงกับแผนฯ	๑. บุคลากรปฏิบัติงานไม่ทันตามกำหนดเพราะมีภาระงานมาก ๒. ขาดการประสานการทำงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	๑. บุคลากรทำงานไม่ทัน ๒. การบันทึกข้อมูลต้องใช้ข้อมูลจัดซื้อจัดจ้างจากกองคลัง	๑. ประชุมชี้แจงการแบ่งงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องบันทึกข้อมูล (นักวิเคราะห์ , กองคลัง) ๒. ให้ผู้บังคับบัญชากำกับดูแลและตรวจสอบการทำงาน	สำนักปลัดกองคลัง
๓. งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย **– กิจกรรม** การให้ความช่วยเหลือผู้ประสบภัย **วัตถุประสงค์** – เพื่อให้การช่วยเหลือผู้ประสบภัยได้ทันท่วงที	๑. การช่วยเหลือผู้ประสบภัยเกิดความล่าช้าเนื่องจกาต้องประสานกับเกษตรอำเภอ ๒. เอกสารประกอบการเบิกจ่ายครบถ้วน ถูกต้องหรือไม่	๑.ระเบียบ และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือผู้ประสบภัย ๒.มีคำสั่งแบ่งงานมอบหมายเจ้าหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน	๑. การประสานความช่วยเหลือระหว่างอำเภอและ อบต. เกิดความล่าช้า ๒.เอกสารประกอบการเบิกจ่ายมีเป็นจำนวนมาก	๑.ขาดเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการป้องกันฯ เนื่องจากโอนย้ายไปที่อื่น ๒. การประสานความช่วยเหลือยังล่าช้า	๑. ผู้บังคับบัญชากำชับผู้ปฏิบัติงานในการประสานเกษตรอำเภอในการช่วยเหลือผู้ประสบภัย ๒. ให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบังานเข้ารับการฝึกอบรม/ประชุมเพื่อเพิ่มความรู้	สำนักปลัดกองคลัง

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินการหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานรัฐ/วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินผลการควบคุมภายใน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุงการควบคุมภายใน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
– เพื่อปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ระเบียบและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง		๓.ก่อนการเบิกจ่ายมีเจ้าหน้าที่ตรวจเอกสารก่อนการเบิกจ่ายทุกครั้ง				
๔. การควบคุมภายใน **กิจกรรม** การตรวจสอบภายใน **วัตถุประสงค์** – เพื่อให้การตรวจสอบภายในเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้องตามระเบียบที่กำหนด	๑. ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบโดยตรงในการปฏิบัติงาน	– แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในจากบุคลากรภายในสำนัก/กอง – จัดทำแผนการควบคุมภายใน – ปฏิบัติงานตามแผนการตรวจสอบภายในในเวลาที่กำหนด พร้อมรายงานให้อำเภอทราบ	– หัวหน้าสำนัก/กองจัดทำรายงานการควบคุมภายในเสนอผู้บริหาร – ผู้บริหารรายงานผลการตรวจสอบภายในให้ผู้กำกับดูแลทราบภายในเวลาที่กำหนด	๑. ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบโดยตรงในการปฏิบัติงาน	๑. ขอเปิดกรอบอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน	สำนักปลัด

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินการหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานรัฐ/วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินผลการควบคุมภายใน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุงการควบคุมภายใน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
๕. งานสาธารณสุข **กิจกรรม** การบริหารจัดการขยะ **วัตถุประสงค์** – เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการขยะ	– ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการขยะ	๑. ให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าร่วมประชุม/อบรม เพื่อเพิ่มความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการขยะให้เหมาะสมในเขตพื้นที่	๑. ประเมินความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมประชุม/อบรม	๑. ผู้ปฏิบัติงานยังขาดความเข้าใจในการบริหารจัดการขยะให้เหมาะสมในเขตพื้นที่	๑. ศึกษาข้อมูลจากหน่วยงานที่มีการดำเนินการอยู่แล้ว ๒. อบรมเพิ่มความรู้ เพื่อเตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการขยะตามร่างข้อบัญญัติฯ ที่จะประกาศใช้ในอนาคต	สำนักปลัด
<u>กองคลัง</u> **๑. งานพัฒนาและจัดเก็บรายได้** **กิจกรรม** การจัดทำแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน **วัตถุประสงค์** ๑. เพื่อให้การออกสำรวจข้อมูลภาคสนามครบถ้วน ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน	– บุคลากรขาดความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สินและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูล	๑. การตั้งบประมาณรายจ่ายรองรับการดำเนินงานในข้อบัญญัติ ๒. ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม	– จัดทำแผนการจัดเก็บรายได้ ๒๕๖๔ เพื่อเป็นแนวทางในจัดเก็บรายได้ประจำปี	๑. ข้อมูลที่ดินในเขตรับผิดชอบของ อบต. ส่วนใหญ่เอกสารสิทธิ์ไม่เป็นปัจจุบัน ๒. การบันทึกข้อมูลจากระบบฯ ยังไม่สามารถเรียกใช้งาน	๑. ตรวจสอบข้อมูลที่ดินในเขตพื้นที่ อบต. กับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและผู้นำหมู่บ้าน ๒. ส่งบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการอบรมการจัดทำแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน	กองคลัง

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินการหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานรัฐ/วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินผลการควบคุมภายใน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุงการควบคุมภายใน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
๒. เพื่อให้การจัดเก็บภาษีของ อบต. มีประสิทธิภาพ				ได้จริง ๓. ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถหลากหลายสาขาไม่เพียงพอ ๔. ยังไม่สามารถระบุขอบเขตที่ดินได้ทั้งหมด	๓. ให้ผู้บังคับบัญชากำกับดูแลการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และรายงานผลให้ทราบเป็นระยะ	
<u>กองช่าง</u> **๑. งานก่อสร้าง** **กิจกรรม งานออกแบบและควบคุมอาคาร** **วัตถุประสงค์** ๑. เพื่อให้งานก่อสร้างของ อบต. เป็นไปด้วยความถูกต้องตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง	– ขาดบุคลากรในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งในแผนอัตรากำลัง – บุคลากรที่ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบงานด้านการก่อสร้าง	๑. ส่งบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการฝึกอบรมโครงการ ๒. ศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความถูกต้องในการปฏิบัติงาน	– ประเมินความรู้ของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	– ขาดบุคลากร/ข้าราชการตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งด้านงานก่อสร้าง	– รับโอน/บรรจุ บุคลากรตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งให้เพียงพอในการปฏิบัติงาน – ให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานศึกษาระเบียบ กฎหมาย ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	กองช่าง

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินการหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานรัฐ/วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่	การประเมินผลการควบคุมภายใน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุงการควบคุมภายใน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
๒. เพื่อให้การปฏิบัติงานตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง						

๓.๒ แผนบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลด่านมะขามเตี้ย

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม/การจัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลสำเร็จที่คาดหวัง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยง		
								ต่ำ	กลาง	สูง
กิจกรรม การบริหารงานบุคคล	สูง	-จัดหาบุคลากรให้เพียงพอในการปฏิบัติทุกตำแหน่ง -ให้ผู้บังคับบัญชาจัดทำคำสั่งแบ่งงานตำแหน่งที่ขาดบุคลากรปฏิบัติงาน	เพื่อลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น	มิย.-สค. ๖๕	เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปด้วยความถูกต้องเรียบร้อย	-	สำนักปลัด			
กิจกรรม การจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณ	สูง	ให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบระเบียบและข้อกฎหมายให้เป็นปัจจุบัน	เพื่อลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น	มิย.-สค. ๖๕	ปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบฯ	-	สำนักปลัด			
กิจกรรม การโอนและแก้ไขเปลี่ยนแปลงงบประมาณ	สูง	ให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบงบประมาณของสำนัก/กองของตนเอง และดำเนินการให้ครบถ้วน โดยเฉพาะงบลงทุน	เพื่อประโยชน์ในการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ	เมย.-กย.๖๕	ใช้จ่ายงบประมาณอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์	-	สำนักปลัด			
กิจกรรม การจัดทำงบทรัพย์สิน	สูง	ให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบทรัพย์สินของตนว่าอยู่ครบหรือไม่	เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบทรัพย์สินประจำปี	เมย., กย.๖๕	มีวัสดุ-อุปกรณ์ไว้บริการประชาชนได้ทันเหตุการณ์	-	กองคลัง			

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม/การจัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลสำเร็จที่คาดหวัง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยง		
								ต่ำ	กลาง	สูง
กิจกรรม การจัดทำแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน	สูง	-ให้เจ้าหน้าที่ดำเนินการจัดทำแผนที่ภาษีให้ครบถ้วน -รายงานผู้บังคับบัญชาให้ทราบถึงขั้นตอนการดำเนินงานเป็นระยะ	เพื่อพัฒนาการจัดเก็บรายได้มาพัฒนา อบต.	ตค. ๖๔-กย.๖๕	อบต.มีรายได้เพิ่มขึ้น	-	กองคลัง			
กิจกรรม การก่อสร้าง สำรวจออกแบบ	สูง	-ให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบการสำรวจ ออกแบบงานก่อสร้างให้ถูกต้อง -จัดหาบุคลากรให้เพียงพอและตรงตามสายงาน	เพื่อลดข้อผิดพลาดจากการสำรวจออกแบบและการประมาณราคา	ตค. ๖๔-กย.๖๕	-ปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบ -ลดข้อผิดพลาดในการดำเนินโครงการ	-	กองช่าง			
กิจกรรม การตรวจสอบการก่อสร้าง	สูง	ให้ช่างผู้ควบคุมงานตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้รับจ้างให้เป็นไปตามแบบรูปรายการก่อสร้าง	เพื่อลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น	ตค. ๖๔-กย.๖๕	-ปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบ -ลดข้อผิดพลาดและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	-	กองช่าง			
กิจกรรม การเร่งรัดจัดเก็บลูกหนี้ค้างชำระ	ปานกลาง	ให้ผู้บังคับบัญชากำชับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ในการติดตามลูกหนี้ค้างชำระ	เพื่อพัฒนาการจัดเก็บรายได้มาพัฒนา อบต.	ตค. ๖๔-กย.๖๕	อบต.มีรายได้เพิ่มขึ้น	-	กองคลัง			

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม/การจัดการความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลสำเร็จที่คาดหวัง	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยง		
								ต่ำ	กลาง	สูง
กิจกรรม การจำหน่ายพัสดุ	ปานกลาง	-ให้สำนัก/กองตรวจสอบพัสดุที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเอง -แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและจำหน่ายพัสดุที่ชำรุด	-เพื่อจำหน่ายพัสดุที่ใช้การไม่ได้ -เพื่อจัดหาพัสดุให้เพียงพอกับความต้องการใช้งาน -ลดภาระการจัดเก็บและดูแลรักษา	ตค. ๖๔-กย.๖๕	เพื่อบริหารจัดการทรัพย์สินให้พร้อมใช้งาน	-	กองคลัง			