



แผนการจัดการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๔



ผลลัพธ์ที่ต้องการที่จะได้รับ	ตัวชี้วัด (1)	ตัวชี้วัด (2)	ตัวชี้วัด (3)	ตัวชี้วัด (4)	ตัวชี้วัด (5)
ดีมาก (5)	5	10	15	18	20
ดี (4)	4	8	12	16	20
ปานกลาง (3)		9	9	12	15
พอใช้ (2)		4	6	8	10
ไม่ดี (1)				4	5

RISK

องค์การบริหารส่วนตำบลลงบัง
อำเภอนาดูน จังหวัดมหาสารคาม

คำนำ

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่องค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง จัดทำตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มี การตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและ หลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลัง กำหนด และหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือบริหารองค์กรที่มี ความสำคัญและนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการบริหารจัดการสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและส่งผลกระทบ ต่อการดำเนินงานขององค์กรและเป็นแนวทางในการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการ ดำเนินการขององค์กรลดลงจนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ยังถือเป็น โอกาสในการสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่ม ให้แก่องค์กรด้วย การพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพิ่มมากขึ้นอีกด้วย

องค์การบริหารส่วนตำบลดงบังเล็งเห็นประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าว จึงได้จัดให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นกรอบขั้นตอนการดำเนินงานที่มาตรฐานและเป็นไปตาม หลักวิชาการ กรอบการบริหารความเสี่ยง ตามแนวทาง The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งเป็นมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ที่กระทรวงการคลังกำหนด อันจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพในจัดบริการสาธารณะตามอำนาจหน้าที่ให้แก่ ประชาชนในพื้นที่และบริหารขององค์การบริหารส่วน ตำบลดงบังให้เป็นประโยชน์สูงสุด

ท้ายที่สุดนี้ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและ สร้างความเข้าใจ ในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรแก่ผู้บริหารและบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง รวมทั้งใช้เป็น เครื่องมือในการติดตามการดำเนินงานตามมาตรฐานการลดความเสี่ยงเพื่อนำไปสู่การ บรรลุผลตามแผนบริหารความเสี่ยง ขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

สารบัญ

เรื่อง

หน้า

บทที่ ๑ บทนำ

- ๑.๑ หลักการและเหตุผล
- ๑.๒ วัตถุประสงค์
- ๑.๓ ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

บทที่ ๒ แนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยง (Concept of Risk Management)

- ๒.๑ การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)
- ๒.๒ การควบคุมภายใน (Internal Control)
- ๒.๓ แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยง
- ๒.๔ ภาพรวมกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน องค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง

บทที่ ๓ การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานในสังกัด องค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

๓.๑ การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานในสังกัด องค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

องค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

- ๓.๑.๑ รายงานประเมินผลองค์ประกอบการความคุ้มภัยใน สำนักปลัด
- ๓.๑.๒ รายงานประเมินผลองค์ประกอบการความคุ้มภัยใน กองคลัง
- ๓.๑.๓ รายงานประเมินผลองค์ประกอบการความคุ้มภัยใน กองช่าง
- ๓.๑.๔ รายงานประเมินผลองค์ประกอบการความคุ้มภัยใน กองการศึกษา

๓.๒ รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

- ๓.๒.๑ รายงานประเมินผลการความคุ้มภัยใน สำนักปลัด
- ๓.๒.๒ รายงานประเมินผลการความคุ้มภัยใน กองคลัง
- ๓.๒.๓ รายงานประเมินผลการความคุ้มภัยใน กองช่าง
- ๓.๒.๔ รายงานประเมินผลการความคุ้มภัยใน กองการศึกษา

บทที่ ๔ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

- ๔.๑ การประเมินระดับความเสี่ยง
- ๔.๒ แผนดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักปลัด
- ๔.๓ แผนดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของกองคลัง
- ๔.๔ แผนดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของกองช่าง
- ๔.๕ แผนดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของกองการศึกษา

ภาคผนวก

๑. สำเนาคำสั่งองค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง ที่ ๑๙๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๓ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง องค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง
๒. สำเนาหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการ ความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒
๓. สำเนาหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑
๔. แบบรายงานการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานในสังกัด องค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒

บทที่ ๑. บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ประกอบกับหนังสือกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ มท ๐๘๐๕.๒/ว๒๕๔๙ ลงวันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ องค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง จึงแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบการ บริหารจัดการความเสี่ยง องค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง เพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการ ดำเนินงาน การบรรลุเป้าหมายด้านการ ดำเนินงาน การเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกัน ลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรักษา การสืบเปลี่ยน การทุจริตของหน่วยงาน ในหน่วยงาน ดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึง เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้องค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง

๑.๒ วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ฝ่ายบริหาร และพนักงาน เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง

๒. การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ข้อกำหนดอื่น ของทางราชการ

๓. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอน และกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง

๔. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

๕. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับขององค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง

๖. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเข้มแข็งการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง

๗. เพื่อลดโอกาส และผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง

๑.๓ ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจจะ เกิดขึ้นและ ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ หน่วยงาน รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

ความเสี่ยง หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ปัจจัยความเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง องค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง ประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อย เพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และนำมาจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใดมี ความสำคัญมาก น้อยกว่ากันเพื่อจะได้กำหนดมาตรการตอบโต้กับปัจจัยเสี่ยงเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม

การควบคุมภายใน หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงาน ของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายความว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่มีกฎหมายจัดตั้ง

บทที่ ๒. แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

(Concept of Risk Management)

การดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้อาจต้องเผชิญกับปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งการที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกซึ่งถือเป็นความเสี่ยงทั้งสิ้น โดยผลกระทบจะมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับโอกาสและความรุนแรง ของปัจจัยหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเผชิญอยู่ ดังนั้น แนวคิดในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภัยในจึงได้ถูกนำมาใช้ในการเตรียมการเพื่อป้องกัน “ปัญหา” จาก “ปัจจัยเสี่ยง” ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวม

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนซึ่งหากเกิดขึ้น จะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงควรดำเนินการเพื่อลดหรือลดเหลือการณ์ที่อาจ ก่อให้เกิดความเสียหาย แต่สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่เป็นโอกาสในการเพิ่ม คุณค่าให้กับองค์กร สิ่งที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องให้ความสำคัญ คือ การบริหารจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ขณะเดียวกัน หากองค์กรพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้เกิดการบูรณาการ กับ ทุกกรรมการดำเนินงานขององค์กรได้ ก็จะสามารถใช้โอกาสของความเสี่ยงตั้งกล่าว เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกด้วย

ความสัมพันธ์ของการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภัยใน และการตรวจสอบภัยใน

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารจัดการองค์กรที่ดีคือ การติดตาม กำกับ ควบคุม และ ดูแลให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมายคุ้มค่าและประหยัด เพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดย ๓ หลักการที่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

๑. การบริหารความเสี่ยง
๒. การควบคุมภัยใน
๓. การตรวจสอบภัยใน

๒.๑ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง การกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และกระบวนการเพื่อให้คณะกรรมการผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กร นำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดย กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้ องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผล กระทบต่อองค์กร และกำหนดวิธีจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความ เชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงาน ตามภารกิจต่าง ๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดย วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงนี้เป็นไปเพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงเพื่อให้เกิดการรับรู้ ทราบ และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับ องค์กร กำหนดวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ รวมทั้งการสร้าง ครอบแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิด ขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM)

หมายถึง การบริหารความเสี่ยงโดยประสานโครงสร้างองค์กร กระบวนการ/กิจกรรม ตาม ภารกิจ และวัฒนธรรมองค์กรเข้าด้วยกัน โดยมีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่

๑. การสมมติฐานและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงควรสอดคล้อง กับ ภารกิจ และพันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ วัตถุประสงค์การตัดสินใจ และสามารถนำไปใช้ กับ องค์ประกอบอื่นๆ ในการบริหารองค์กร

๒. การพิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด โดยครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ทั้งระดับ โครงการ ระดับหน่วยงานย่อย และระดับองค์กร ในปัจจัยเสี่ยงด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับ กลยุทธ์ การ ดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิด ความเสียหาย ความไม่ แน่นอน และโอกาส รวมถึง การมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๓. การมีความคิดแบบมองไปข้างหน้า โดยปัจจัยความเสี่ยงอะไรที่อาจจะเกิดขึ้นบ้างและ หาก เกิดขึ้นจริง จะมีผลกระทบอย่างไรต่อวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรได้มีการเตรียมการบริหารความเสี่ยง

๔. การได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วมโดยทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร ระดับสูงและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

พื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงที่ดีขององค์กรควรมีองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ครบถ้วน โดยจะเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและควรถูกปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการประเมิน ผลกระทบต่อองค์กร เพื่อให้องค์กร สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดและบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการได้

๒. ๒ การควบคุมภายใน (Internal Control)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๖๒ วรรคสาม บัญญัติให้รัฐต้องรักษา วินัย การเงินการคลังเพื่อให้ฐานะการเงินการคลังมีเสถียรภาพมั่นคงและยั่งยืน โดยกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงิน การคลังต้อง มีบทบัญญัติเกี่ยวกับการครอบครองและการดำเนินการการคลัง งบประมาณ วินัยรายได้ รายจ่าย ทั้งเงิน งบประมาณและเงินนอกงบประมาณ การรับทรัพย์สิน เงินคคลังและหนี้สาธารณะ ดังนั้นจึงได้กำหนด พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการ ตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ออกปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการควบคุมภายในถือเป็น

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ประหยัดและช่วยป้องกัน หรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเสียของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต

กระทรวงการคลังโดยกรมบัญชีกลางได้กำหนด “มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ” (Internal Control Standard for Government Agency) ตามมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission : COSO ๒๐๑๓ ซึ่งได้มีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำหนด ประเมินและปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานและการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำหนดดูแล หัวหน้า หน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ หน่วยงานของรัฐต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ ของการควบคุมภายในแต่ละด้าน ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ เกี่ยวกับ ความมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ด้าน การเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดของหน่วยงาน ของรัฐ ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต ในหน่วยงานของรัฐ

๒. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ เกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

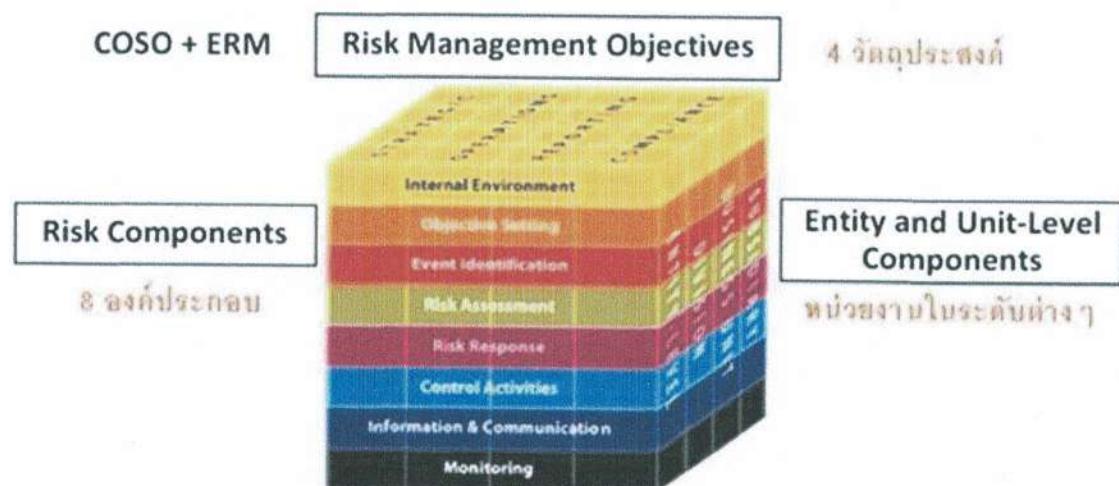
๓. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะกรรมการรัฐมนตรีที่ เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

๒.๓ แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง ได้แต่งตั้งแต่ตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการ ความเสี่ยง องค์การบริหารส่วนตำบลดงบังและดำเนินการโดยมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) ดังภาพที่ ๑ ดังนี้

- ๑). สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
- ๒) การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
- ๓) การระบุความเสี่ยง ต่างๆ (Event Identification)
- ๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- ๕) กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
- ๖) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
- ๗) ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)

๙) การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)



ภาพที่ ๑ ตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission)

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ที่มีความ เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ดังแผนภาพที่ ๒ ทั้งนี้องค์ประกอบเหล่านี้เกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกันของฝ่าย บริหาร ฝ่ายปฏิบัติงาน และฝ่าย สนับสนุนครอบคลุมทุกหน่วยงานในองค์กร ผสมผสานเข้ากับกลยุทธ์ในการ บริหารจัดการ โดยมีความเชื่อมโยงกันใน ทุกระดับจากระดับองค์กรสู่ระดับฝ่ายดำเนินกิจกรรมและเป็น กระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายใต้แก่



ภาพที่ ๒ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร พื้นฐานที่สำคัญของกรอบการบริหารความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยง
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับนโยบายและแผนยุทธศาสตร์
๓. การระบุเหตุการณ์การบ่งชี้และเข้าใจความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
๔. การประเมินความเสี่ยงพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสเกิดความเสี่ยง
๕. การตอบสนองความเสี่ยง กำหนดการจัดการความเสี่ยง
๖. กิจกรรมควบคุม พิจารณาถึงการควบคุมเพิ่มเติม รวมทั้งความสัมพันธ์ของต้นทุนและ ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารควรนำวิธีการจัดการความเสี่ยงไป ปฏิบัติและติดตามเพื่อให้มั่นใจได้ว่ามีการดำเนินการตามวิธีการที่กำหนดไว้ กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่มีความตระหนักและเข้าใจในนโยบาย แนวทางปฏิบัติและกระบวนการบริหารความเสี่ยง
๘. การติดตามและประเมินผล ติดตามและรายงานผลของกระบวนการและระบบบริหารความเสี่ยง

(๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการกำหนดทิศทางกรอบการบริหาร ความเสี่ยงของ องค์กร สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนด กิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และการจัดการความเสี่ยงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคคลากร กระบวนการทำงาน ระบบ สารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงนั้นจะต้องมีวิธีการปฏิบัติที่ มีความชัดเจน กำหนดเป็นมาตรฐานและมีการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจที่ตรงกันในขั้นตอนการ พิจารณาเพื่อให้องค์กร มีการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เหมาะสมสมกับการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร ควรพิจารณาในรายละเอียด ดังต่อไปนี้

(๑.๑) การกำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยง ที่องค์กร จะยอมรับได้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัสดุทัศน์และการกิจขององค์กรต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของ องค์กร โดยมีคร่าว กำหนดในระดับ ที่ต่ำกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

(๑.๒) กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)

องค์กรควรจัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมี ความสอดคล้อง กัน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรนำไปปฏิบัติได้ และควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอาจอยู่ใน รูปแบบคู่มือการบริหาร ความเสี่ยงก็ได้

(๑.๓) วัฒนธรรมองค์กร และการกำกับดูแลของคณะกรรมการและผู้บริหาร

องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง ควรจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงทุกระดับอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมและ ตระหนักรถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งให้มีการกำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ที่ จะต้องดำเนินการรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักใน การพัฒนา วาระระบบ และติดตามการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

(๒) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective Setting)

การกำหนดนโยบายเชิงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงภายใต้ขององค์กร จะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงาน ขององค์กรและวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานย่อยจะต้องสอดคล้องกับ พันธกิจ/หน้าที่/เป้าประสงค์ของหน่วยงานย่อยเพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าหมาย ทราบขอบเขต การดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ดังนั้นวัตถุประสงค์ จะต้องแสดงให้เห็นถึง “ผลลัพธ์” ที่องค์กรต้องการจะบรรลุ ไม่ใช่กล่าวถึง “กระบวนการ” ใน การปฏิบัติงาน

การกำหนดนโยบายเชิงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน ช่วยให้การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ซึ่งวัตถุประสงค์องค์กรสามารถกำหนดได้ ด้วยตัวชี้วัดและเป้าหมายตามนโยบายขององค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง แผนพัฒนาท้องถิ่น ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๔ แผนปฏิบัติการของหน่วยงานและอาจมีวัตถุประสงค์อื่น ๆ เพิ่มเติมให้ครบถ้วนสมบูรณ์มากขึ้น ตามภารกิจหน้าที่ของหน่วยงาน

(๓) การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

การระบุเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงเป็นการค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัยของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย ผลลัพธ์ขององค์กรตาม กรอบการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และ กำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

แหล่งที่มาของปัจจัยต่างๆ ได้แก่



ปัจจัยภายในองค์กร เช่น วัตถุประสงค์ขององค์กร กระบวนการทำงาน การดำเนินนโยบายและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร สภาพการเงิน โครงสร้าง องค์กร และระบบการบริหารงาน ประสบการณ์ทำงาน เทคโนโลยี สารสนเทศ ภูมิศาสตร์ กฎหมาย และ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ภายในองค์กร เป็นต้น

ปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น นโยบายรัฐบาล สภาฯ เศรษฐกิจ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สภาฯ การแข่งขัน สภาพสังคม เหตุการณ์ธรรมชาติ ภัยธรรมชาติ ภัยธรรมชาติ และการเมือง เป็นต้น

การระบุปัจจัยเสี่ยง จำแนกเป็น ๒ ส่วน ดังนี้

(๑) ความเสี่ยงระดับหน่วยงานส่วนย่อย เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการ ดำเนินงาน ภายใต้ยุทธศาสตร์องค์กรที่ถ่ายทอดลงสู่หน่วยงานย่อยในส่วนที่หน่วยงานย่อยรับผิดชอบ นอกจากนี้ ยังรวมถึงความเสี่ยงระดับโครงการที่ผู้จัดการโครงการไม่สามารถจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ภายใต้การ บริหารและจัดการของผู้จัดโครงการในแต่ละโครงการและเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานย่อยไม่สามารถจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ภายใต้ การบริหารและจัดการของหน่วยงานย่อยเอง ซึ่งหน่วยงานย่อยต้องใช้เป็นข้อมูล ประกอบการประเมินและจัดลำดับ ความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย รวมทั้งการ รายงานตามระบบการควบคุมภายในต่อไป

(๒) ความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับยุทธศาสตร์ องค์กร หรือ การตัดสินใจเชิงนโยบายของผู้บริหารระดับสูง โดยให้องค์กรพิจารณาไว้เคราะห์ความเสี่ยง ประเมินและ จัดลำดับความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรต่อไป นอกจากนี้ยังรวมถึงความเสี่ยงที่ หน่วยงานย่อยไม่สามารถจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ภายใต้การบริหารและจัดการของหน่วยงานย่อยได้ เพียงหน่วยงานเดียว จะต้องอาศัย ความร่วมมือจากหน่วยงานย่อยต่าง ๆ หรือต้องบูรณาการการดำเนินงานจาก หลายหน่วยงาน ทั้งนี้การระบุปัจจัยเสี่ยง จะเริ่มต้นที่เป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีความ เชื่อมโยงต่อการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานย่อย และการบริหารความเสี่ยงระดับโครงการเพื่อให้เป็นภาพรวม เสี่ยงองค์กรที่ไม่มีความซ้ำซ้อนกัน

การค้นหาความเสี่ยงสามารถศึกษาจากข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น การสำรวจ ในปัจจุบันหรือคาดว่าอาจจะเกิดขึ้นในอนาคต การรวบรวมข้อมูลเพื่อบ่งชี้เหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงจะเป็นการ รวบรวม ข้อมูลทั้งแบบ Top-down คือ การระดมความคิดเห็นผู้บริหารของหน่วยงานเพื่อบุคลากรในหน่วยงานด้าน กลยุทธ์ของ องค์กรและแบบ Bottom-up คือ การระดมความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อบุคลากร ความเสี่ยงด้านการ ปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน/การรายงาน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ทั้งจาก ผู้บริหารและบุคลากร ทบทวนโดยผู้บริหารและคณะกรรมการฯ รวบรวมเป็นรายการ ความเสี่ยงองค์กร (Risk register) และประเมินความเสี่ยงนั้น ๆ ในขั้นตอนต่อไป

การบ่งชี้ความเสี่ยงจะต้องระบุสาเหตุของความเสี่ยงด้วยทุกครั้งและควรระบุให้ครบถ้วน สาเหตุที่ ทำให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงให้บริหารจัดการ ความเสี่ยงได้ตรง กับสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงและสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล

๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

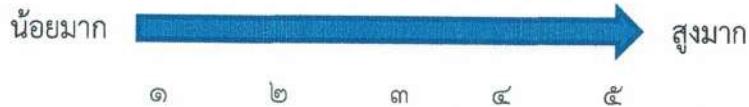
หลังจากค้นหาและระบุความเสี่ยงได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการวิเคราะห์ เพื่อจัดระดับ โอกาส หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง และวัดระดับผลกระทบของความเสี่ยงนั้น ๆ โดยในขั้นตอนนี้เป็นการนำ เหตุการณ์ ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่มีการค้นพบหรือระบุได้มาทำการวัดหรือประเมินระดับความรุนแรงกับ ความถี่หรือโอกาสที่ จะเป็นไปได้เพื่อระบุระดับความสำคัญของความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง คือ การประเมินระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่องค์กรมากน้อย เพียงใด โดยพิจารณาจากโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงและระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสี่ยงโดยการประมาณผลค่าระดับของโอกาสและระดับความรุนแรงของ ผลกระทบตามเกณฑ์การ ให้คะแนนที่กำหนดไว้ ทั้ง ๒ ด้าน (Impact & Likelihood)

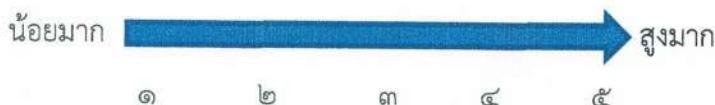
แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง องค์การบริหารส่วนตำบลลงบัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

ระบบการให้คะแนน กำหนดเป็นระดับคะแนน ๑ – ๕

ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)



โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้น (Likelihood)



การกำหนดนิยามของระดับคะแนน จำเป็นต้องกำหนดให้มีความสอดคล้องกับ ระดับ ความเสี่ยงที่ องค์กรยอมรับได้ (Risk appetite) ซึ่งจะมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลาด้วย จึง ควรมีการบทวน นิยามดังกล่าวในแต่ละปี สำหรับในเบื้องต้นสามารถกำหนดนิยามเป็นแนวทางในการ พิจารณาใช้ประเมินความเสี่ยง เป็นต้น ผลกระทบของความเสี่ยงและโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะ เกิดขึ้น จากนั้นจึงคำนวณให้ระดับ ความเสี่ยงตามผลคูณของระดับคะแนนทั้ง ๒ ด้าน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสหรือความ เป็นไปได้ที่เกิดขึ้น (Likelihood)	ผลกระทบของ ระดับความเสี่ยง (Impact)	ระดับความเสี่ยง (Level of Risk)
ปัจจัยเสี่ยง A	๓	๑	๓ X ๑ = ๓
ปัจจัยเสี่ยง B	๓	๓	๓ X ๓ = ๙
ปัจจัยเสี่ยง C	๕	๕	๕ X ๕ = ๒๕
ปัจจัยเสี่ยง D	๕	๕	๕ X ๕ = ๒๐

เมื่อได้ระดับความเสี่ยงครบถ้วนแล้ว สามารถจัดทำแผนผังความเสี่ยงองค์กร (Risk Profile)

		โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้น (Likelihood)				
		๑ (น้อยมาก)	๒	๓	๔	๕ (สูงมาก)
ผลกระทบ ของความ เสี่ยง (Impact)	๕ (สูงมาก)				ความเสี่ยง D	
	๔				ความเสี่ยง C	
	๓			ความเสี่ยง B		
	๒					
	๑(น้อยมาก)			ความเสี่ยง A		

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนระดับความเสี่ยง ซึ่งแสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลคุณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส X ผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับ	ระดับคะแนน	ความหมาย
ความเสี่ยง		
-ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ทันที (ตัวอย่างความเสี่ยง D ระดับ คะแนนความเสี่ยงเท่ากับ ๒๐)		
-ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (ตัวอย่างความเสี่ยง C ระดับ คะแนน ความเสี่ยงเท่ากับ ๑๖)		
-ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยง ไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ (ตัวอย่างความเสี่ยง B ระดับคะแนน ความเสี่ยงเท่ากับ ๔)		
-ระดับที่ยอมรับได้โดยใช้วิธีควบคุมปกติในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่		

ทั้งนี้ แผนบริหารความเสี่ยงต้องเป็นกิจกรรมเพิ่มเติมจากเดิมที่มีอยู่ โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่าย และผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับหลังจากการดำเนินการตามกิจกรรม/มาตรการควบคุมที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง แล้วเพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลง

การประเมินความเสี่ยงจำเป็นต้องมีการประเมินอย่างน้อย ๒ ครั้งในแต่ละรอบของการบริหารความเสี่ยง คือ ก่อนจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรและหลังจากสิ้นสุดการดำเนินการกิจกรรมตาม แผนบริหารความเสี่ยง องค์กรเพื่อให้สามารถทราบถึงผลลัพธ์ในการดำเนินการกิจกรรม การจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ โดยอาจเพิ่มความถี่การประเมินระหว่างรอบได้ ทั้งนี้เพื่อใช้ผลการประเมินเปรียบเทียบ และปรับปรุงกลยุทธ์/มาตรการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

(๔) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ภายหลังการประเมินความเสี่ยง ควรมีการกำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยงให้ เหมาะสม กล่าวคือ การดำเนินการเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีจัดการที่ สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ประเมินไว้และต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องตามแผนการตัดสินใจทางกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ดังนี้

(๔.๑) ความเสี่ยงที่ต้องควบคุม

(๔.๑.๑) กลยุทธ์ M: Mitigate Risk (การควบคุมความเสี่ยง)

เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อควบคุมโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือขนาดของ ผลกระทบจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่กำหนดซึ่งเป็นระดับที่สามารถยอมรับได้ ประกอบด้วย

- กิจกรรมเพื่อลดผลกระทบจากการเสี่ยง เช่น การจัดซื้ออุปกรณ์ เพื่อป้องกันอันตรายจากการทำงานหรือการจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติมจากเดิม การจัดทำแผนฉุกเฉิน เป็นต้น

- กิจกรรมเพื่อลดโอกาสการเกิดขึ้นของความเสี่ยง เช่น การปรับปรุง แก้ไข กระบวนการ การจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย เป็นต้น

(๔.๑.๒) กลยุทธ์ T: Transfer Risk (การถ่ายโอนความเสี่ยง)

เป็นวิธีการร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบให้กับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เช่น การจ้างบุคคลภายนอกที่มีความสามารถหรือความชำนาญ ในเรื่องต่าง ๆ เหล่านั้นดำเนินการแทน (Outsource) เป็นต้น

(๔.๒) ความเสี่ยงที่ต้องยกเลิก

กลยุทธ์ A: Avoid Risk (ยกเลิกความเสี่ยง)

กรณีที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ อาจใช้วิธีการเปลี่ยนวัตถุประสงค์ ยกเลิก หรือไม่ดำเนินการ กิจกรรมนั้น ๆ เลย เช่น การระงับ/การหยุดดำเนินกิจการ การลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ มีงบประมาณสูง อาจมีการประเมินความเสี่ยงก่อนเริ่มโครงการ ซึ่งหากมีความเสี่ยงสูงต่อการเกิดปัญหาตามมา ทั้งด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ก็จะไม่ดำเนินการ เป็นต้น

(๔.๓) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

(๔.๓.๑) กลยุทธ์ R: Retain Risk (การยอมรับความเสี่ยง)

เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ สามารถยอมรับได้ โดยใช้วิธีการติดตามระดับความเสี่ยงตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงานหรือใช้วิธีควบคุมปกติ ในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนด ทั้งนี้การยอมรับความเสี่ยงอาจเนื่องมาจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับต่ำมาก หรือวิธีการที่จะนำมาใช้ควบคุม ความเสี่ยงมีต้นทุนสูงเมื่อเทียบกับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ไม่คุ้มค่าต่อการดำเนินการ

(๔.๓.๒) กลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยงการยกเลิกความเสี่ยงและการถ่ายโอนความเสี่ยง

กรณีต้องการจัดการกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ ลดลงไปอีก ทั้งนี้การเลือกกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงต้นทุนการบริหาร จัดการทั้งด้านบุคลากร เวลา งบประมาณที่ใช้ หากสามารถกำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยงหลายความเสี่ยงด้วยวิธีการจัดการความเสี่ยงแบบเดียวกันจะ ช่วยลดต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงได้

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน

เพื่อให้การบริหารความแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพทั้งระดับหน่วยงานย่อยและระดับองค์กร แผนบริหารความเสี่ยงควรมีองค์ประกอบในลักษณะ เดียวกับแผนปฏิบัติการ (Action Plan) คือ มาตรการ/กิจกรรม การจัดการความเสี่ยง กำหนดระยะเวลา ดำเนินการของกิจกรรม และผู้รับผิดชอบ เมื่อดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน เรียบร้อยแล้วจำเป็นที่จะต้องมีการสื่อสารแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายในขององค์กรให้บุคลากร ทั้งหมดทราบและเข้าใจ ตลอดจนในหลักการของแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรรวมทั้งสนับสนุนร่วม ดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ

การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ จะต้องกำหนดให้ครอบคลุมทุกสาเหตุของความเสี่ยง

องค์กรมีการดำเนินงานทั้งด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในซึ่งมีวัตถุประสงค์/ เป้าหมายร่วมกันคือ ควบคุมและลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การควบคุมภายในเป็นกระบวนการ และมาตรการต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลที่องค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจ อย่างสมเหตุสมผลในด้านการดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่ได้รับการออกแบบให้ สามารถป้องชี้ เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กรเพื่อสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ องค์กรยอมรับได้ เมื่อบริหารความเสี่ยงให้ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้แล้ว ความเสี่ยงนั้นจะถูกส่งต่อไป ยังกระบวนการดำเนินงานปกติ ในทางกลับกันความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ด้วยกระบวนการดำเนินงาน ปกติความเสี่ยงนั้นจะถูกส่งต่อไปสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยงเมื่องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงและการ ควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ

ความเข้มข้นของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

อดีตปัจจุบันอนาคต

ระบบควบคุมที่มีอยู่ (Controls)

ระบบควบคุมที่มีอยู่ (Controls)

แผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน(Risk Management ad internal Control)

ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีอยู่(Inherent Risk) เป็นความเสี่ยงที่ระบบทั่วไปที่มีอยู่ก่อนที่จะดำเนินการใดๆ

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่(Residual Risk) หลังจากที่ได้ดำเนินการ เพื่อเปลี่ยนแปลงโอกาสเกิดหรือผลกระทบ

ความเสี่ยงคงเหลือที่ยอมรับได้ (Acceptable Residual Risk)

(5) กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมในที่นี้ หมายถึง หลักเกณฑ์/แนวทาง และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการ ควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหาร ได้กำหนดไว้ การ ควบคุมภายในหรือความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อยเป็นการประเมินองค์ประกอบของการ ควบคุมภายในตามมาตรฐาน การควบคุมภายในกระทรวงการคลังโดยกรมบัญชีกลางกำหนด มี ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ดังนี้

๕ องค์ประกอบ

๑๗ หลักการ

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการ ควบคุมภายในมา ปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐนี้ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยายกาศให้ทุก ระดับตระหนักรถึง ความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่าย บริหาร ทั้งนี้สภาพแวดล้อมของการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของ การควบคุมภายใน อีกครั้ง

สภาพแวดล้อมการควบคุมประกอบด้วย ๕ หลักการ ดังนี้

- (๑) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม
- (๒) ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมี หน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
- (๓) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในกระบวนการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแล
- (๔) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษา บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ
- (๕) หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผล การปฏิบัติงาน ตามระบบการ ควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำเพื่อรับ และ วิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐรวมถึงกำหนดวิธีการ จัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรดำเนินถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและการกิจกรรมใน ทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๕ หลักการ ดังนี้

- (๖) หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ วัตถุประสงค์
- (๗) หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน อย่างครอบคลุม ทั้ง หน่วยงานของรัฐและวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น

(๘) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริตเพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

(๙) หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ ต่อระบบการควบคุมภายใน

๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามการสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐในกระบวนการ ปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน ต่าง ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑๐) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุ วัตถุประสงค์ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(๑๑) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยีเพื่อ สนับสนุนการบรรลุ วัตถุประสงค์

(๑๒) หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมโดยกำหนดไว้ในนโยบายประกอบด้วย ผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการ ควบคุมภายในที่กำหนดเพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจาก ภายในและภายนอกและเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของ หน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลกรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญ ของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑๓) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพเพื่อ สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๔) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศรวมถึงวัตถุประสงค์และ ความรับผิดชอบที่มีต่อ การควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุม ภายในที่กำหนด

(๑๕) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการ ปฏิบัติตามการ ควบคุมภายในที่กำหนด

๕. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลกระทบจากการปฏิบัติงานการประเมินผลเป็นราย ครั้งหรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิด ความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐให้รายงานต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแลอย่างทันเวลา

กิจกรรมการติดตามผลประกอบด้วย ๒ หลักการ ดังนี้

(๑) หน่วยงานของรัฐระบุพัฒนาและดำเนินการประเมินผลกระทบจากการปฏิบัติงาน และ/ หรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนดเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(๒) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของการควบคุม ภายในอย่างทันเวลา ต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแลเพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

(๑) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรควรกำหนดให้มีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ควรต้องได้รับการบันทึก และสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันกalem โดยเฉพาะข้อมูลสนับสนุนที่มีความสำคัญ เกี่ยวกับการบ่งชี้ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อให้องค์กรสามารถ ตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความตระหนักในความเสี่ยงและการ สื่อสารที่มีประสิทธิผลเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของ ความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การ สื่อสารที่ไม่เพียงพอหรือขาดประสิทธิผลจะทำให้เกิดความล้มเหลว ใน การสร้างการยอมรับนโยบายและกรอบ การบริหารความเสี่ยงผู้บริหารจึงควรมีการวางแผนการสร้างความ ตระหนักเรื่องความเสี่ยงให้กับองค์กร เช่น อาจมีการจัดແถลงกรณ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับนโยบายการบริหาร ความเสี่ยงของ องค์กร และการมองหา อำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน การสื่อสารเกี่ยวกับกระบวนการและวิธีการการปฏิบัติงานที่ควรจะ แสดงคล่องแคล่ว เสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ในกระบวนการสื่อสารควรจะสื่อถึงเรื่อง ดังต่อไปนี้

๑. ความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีประสิทธิผล

๒. วัตถุประสงค์ขององค์กร

๓. ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

๔. การใช้ภาษาเดียวกันในเรื่องการบริหารความเสี่ยง

๕. บทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรที่จะสนับสนุนและนำองค์ประกอบต่างๆ ของการบริหารความเสี่ยงของ องค์กรมาใช้

(8) การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

เมื่อมีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภัยในแล้ว จะต้องมี การรายงานและติดตามผลเป็นระยะเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภัยในรวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภัยในที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่า บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภัยในหรือไม่ โดยผู้รับผิดชอบด้านบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภัยใน หน่วยงานต้องสอบถามดูว่าวิธีการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภัยในใด ที่มีประสิทธิภาพควรดำเนินการต่อเนื่อง และวิธีการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภัยในใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามดังกล่าวรายงานให้คณะกรรมการที่มีหน้าที่รับผิดชอบรับทราบ

๑๔. ภาคผนวกบันทึกภารกิจการคุ้มครองสิ่งแวดล้อมขององค์กรฯ สำหรับส่วนตัวลดต้นที่ไปประชุม

เรียน ผู้อำนวยการ รัฐวิสาหกิจและบริษัทเอกชนที่ได้รับเชิญ

ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ผู้แทนบุคลากร

ผู้แทนบุคลากร

หัวหน้าฝ่ายนักวิชาการ

ผู้แทนบุคลากร

ผู้แทนบุคลากร

การดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย วัสดุประสงค์ที่ได้รับ ไม่ได้มีผลลัพธ์ทางการคุ้มครองสิ่งแวดล้อม

โดย

นาย สมชาย ใจดี
ผู้อำนวยการ
สำนักงานคุ้มครองสิ่งแวดล้อม

บทที่ ๓ การบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานในสังกัด

องค์การบริหารส่วนตำบลลงบัง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓

ตามที่กระทรวงการคลัง โดยกรมบัญชีกลางกำหนดแนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายในภาค ราชการ ได้กำหนดขึ้นโดยประยุกต์จากระบบการควบคุมภายในของ The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งเป็นระบบการควบคุมภายในที่ ครอบคลุมถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ใน การ บริหารงานและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป รวมทั้งศึกษาแนวคิดจาก ผู้เชี่ยวชาญและเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่ เกี่ยวกับการควบคุมภายใน อย่างไรก็ตาม ตัวอย่างกิจกรรมการ ควบคุมในแนวปฏิบัติที่กำหนดขึ้นเป็นเพียงตัวอย่าง กิจกรรมหลัก ๆ ซึ่งไม่ใช่กิจกรรมทั้งหมดที่ภาคราชการมีอยู่ ดังนั้น แต่ละส่วนราชการซึ่งมีกิจกรรมการดำเนินงาน หลากหลายแตกต่างกัน สามารถนำไปประยุกต์และกำหนดระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานให้เหมาะสมสมต่อไป โดยองค์การบริหารส่วนตำบลลงบัง ดำเนินการควบคุมภายใน มีองค์ประกอบ ๕ ส่วน ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
๕. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม

สภาพแวดล้อมการควบคุม หมายถึง สภาพการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดระบบการ ควบคุมใน หน่วยงาน ในการดำเนินงานจะมีหลายปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดมาตรฐานการควบคุมภายในขึ้นใน หน่วยงาน ซึ่งฝ่ายบริหาร จะมีอิทธิพลสำคัญต่อการสร้างบรรยายกาศและสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในใน หน่วยงาน เช่น จริยธรรมของการ ทำงาน ความซื่อสัตย์ ความไว้ใจได้ ความโปร่งใส และการมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งรวมทั้งการทำงานโดยนาย โครงสร้าง และ ระเบียบวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม สำหรับตัวอย่างสภาพแวดล้อม การควบคุมในหน่วยงาน เช่น

๑.๑ ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหาร

ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหารแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกัน และจะเป็นปัจจัยที่ ส่งผลถึง การกำหนดระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน เพราะผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย มาตรการ และระบบ การควบคุมภายใน แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการเลือกปรัชญาและ วิธีการทำงานที่เหมาะสมกับ สถานการณ์ รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ผู้บริหารสามารถส่งเสริมและ สนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมการควบคุม ที่ดี โดยดำเนินการ ดังนี้

(๑) กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มาตรฐาน และแนวทางการปฏิบัติงานเป็น ลาย ลักษณ์อักษรให้ชัดเจน และแจ้งให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานทราบ

(๒) กำหนดโครงสร้างการจัดหน่วยงานให้เหมาะสม มีสายการ บังคับบัญชา และ ความสัมพันธ์ ระหว่างหน่วยงานภายในที่ชัดเจน รวมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละตำแหน่ง อย่างเหมาะสม

(๓) กำหนดคุณลักษณะงานเฉพาะตำแหน่ง (Job Description) ของบุคลากรทุกตำแหน่ง หน้าที่ และระดับของความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละงานอย่างชัดเจน

(๔) กำหนดให้มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากร ตลอดจนการ ประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน และเป็นธรรม รวมทั้งกำหนดบทลงโทษทางวินัยให้ชัดเจน

(๕) กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) และหน่วยตรวจสอบภายใน

๑.๒ ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน

การบริหารและการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งสองประการนี้ เป็นสิ่งที่ต้องสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดขึ้น โดยการประชาสัมพันธ์ ฝึกอบรม หรือกำหนด ถึงจุดใด และผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ ทุกคนใน หน่วยงานรับทราบ และตระหนักถึงคุณค่าในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม จน เป็นบรรทัดฐาน หรือข้อตกลงร่วมกันที่ให้หน่วยงานถือปฏิบัติ เพราะความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็น ปัจจัยพื้นฐานสำคัญของ สภาพแวดล้อมการควบคุม โดยผู้บริหารควรดำเนินการ ดังนี้

(๑) กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และ ทำตัวให้เป็นตัวอย่างอย่าง สมำเสมอ ทั้ง โดยคำพูดและการกระทำ

(๒) สื่อสารและแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบ ตลอดจนเข้าใจในหลักการของจริยธรรมดังกล่าว

(๓) จัดทำข้อกำหนดจริยธรรมหรือแนวทางที่พึงปฏิบัติของหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน โดยรวมถึง กรณีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ด้วย

(๔) ลดภาระหรือโอกาสที่จะจูงใจให้เกิดการกระทำผิดความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่ สำคัญ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อโครงสร้างของ หน่วยงาน การจัดการและการติดตามประเมินผลองค์ประกอบของระบบการ ควบคุมภายในอีน ๆ ด้วย

๑.๓ โครงสร้างของหน่วยงาน

โครงสร้างของหน่วยงานที่ได้รับการจัดไว้เป็นอย่างดี จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้บริหาร สามารถ วางแผนงาน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยการจัด โครงสร้างของ หน่วยงานให้เหมาะสมสมกับลักษณะของกิจกรรมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น

(๑) การรวมศูนย์อำนาจหรือกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ หากกิจการ เลือกใช้การ รวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจ คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้ได้รับอำนาจย่อมมีความสำคัญ กรณีวิธี กระจายศูนย์อำนาจ การตัดสินใจ ระบบและขั้นตอนการทำงาน รวมถึงกระบวนการในการติดตามผล ก็จะมี ความสำคัญมากกว่าคุณสมบัติ ของตัวบุคคล

(๒) การจัดโครงสร้างของหน่วยงานที่มีการผลิตโดยเครื่องจักร อาจใช้โครงสร้างและการควบคุม ที่เป็น ระเบียบแบบแผนแน่นอน แต่โครงสร้างที่มีรูปแบบแน่นอน อาจไม่เหมาะสมกับกิจกรรมการบริการหรือ งานที่เกี่ยวกับ การค้นคว้าวิจัยทางวิชาการ เป็นต้น

(๓) การมอบอำนาจต้องให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และต้องชัดเจน

๑.๔ นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร

ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ คือบุคลากรในหน่วยงานนั้นเอง ที่เป็นตัวจัดการสำคัญ ดังนั้น การมีนโยบายและระบบการบริหารบุคลากรที่ชัดเจนและเหมาะสม จะช่วยให้ ระบบการควบคุมภายในมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เช่น

(๑) กำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการว่าจ้าง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น

(๒) กำหนดคุณสมบัติและลักษณะงาน (Job Description) ของเจ้าหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง ให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงาน

(๓) กำหนดมาตรการเกี่ยวกับการประกันความซื่อสัตย์ของพนักงาน

(๔) มีระบบการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และติดตามผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ

(๕) กำหนดแนวปฏิบัติกรณีที่มีการขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ต่อหน่วยงาน

๑.๕ การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผล ต่อ ประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน ดังนั้น ผู้บริหารควรกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร แต่ละ ตำแหน่งให้ชัดเจน ดังนี้

(๑) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงการกระจายอำนาจ และระบบ การสอบบันความถูกต้องระหว่างกัน

(๒) กำหนดคุณสมบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

(๓) กำหนดระบบการติดตามประเมินผล ซึ่งรวมถึงการจัดทำแผนงาน และระบบการรายงาน ผลงานอย่าง สม่ำเสมอ

๑.๖ คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายในเป็นกลไกและ เครื่องมือชนิดหนึ่งในการ ช่วยตรวจสอบ และสอบทานงานให้เป็นไปตามแผนงานที่ฝ่ายบริหารวางไว้ คณะกรรมการตรวจสอบที่มีความรู้ ความสามารถและมี ความเป็นอิสระในการทำงาน ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมการควบคุม ภายในหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

สภาพแวดล้อมการควบคุม เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากร ในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่ง เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่ จะไปเสริมองค์ประกอบการควบคุมอื่น ๆ ต่อไป

๒. การประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใดๆ อันจะก่อให้เกิด ผลลัพธ์ในด้านลบหรือ เป็นผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการ ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ความเสี่ยงอาจเกิดจากลักษณะงาน หรือกิจกรรมของหน่วยงาน การควบคุมภายใน การที่หน่วยงานตรวจไม่พบ ข้อผิดพลาด ฯลฯ

(๑) ความเสี่ยงจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน

ความเสี่ยงลักษณะนี้ เป็นความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติในงานนั้น ๆ เองเมื่อได้ก็ตามที่ ตัดสินใจที่จะ ทำงานหรือกิจกรรม ก็ย่อมจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การทำธุรกิจการค้าขายกับต่างประเทศ หรือการสั่งซื้อของจาก ต่างประเทศของทางราชการ ความเสี่ยงก็คืออัตราแลกเปลี่ยนที่อาจเปลี่ยนแปลงไปๆ

(๒) ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน

ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน เป็นความเสี่ยงที่ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานไม่ ครอบคลุม และไม่สามารถป้องกันข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานของหน่วยงานได้ อาจเป็นเพราะหน่วยงานไม่มีระบบการควบคุม ภายในที่ครอบคลุมเพียงพอที่จะลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน หรือหน่วยงานนั้นไม่มีการ ปฏิบัติตามระบบการ ควบคุมภายในที่ได้จัดไว้ เป็นต้น

(๓) ความเสี่ยงจากการตรวจสอบไม่พบข้อผิดพลาด

ความเสี่ยงลักษณะนี้ เป็นความเสี่ยงที่การตรวจสอบไม่สามารถค้นพบความผิดพลาดของ รายการที่มีอยู่ เนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่สามารถตรวจสอบทุกกิจกรรมใน หน่วยงานนี้ได้ และจำเป็นต้องใช้ ระบบการตรวจสอบโดย เลือกสุ่มตัวอย่างหรืออาจเนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่มีความอิสรภาพหรือไม่อิสระเพียงพอหรือไม่อยู่ใน วิสัยที่จะเข้าไปตรวจสอบได้

สาเหตุของความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกหน่วยงาน

- ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความชื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลง ระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ บอยครั้ง การควบคุมกำกับ ดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับของ หน่วยงาน เป็นต้น

- ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยีหรือ สภาพการแข่งขัน ภัยทางเดินล้อมทั้งทางเศรษฐกิจและการเมือง เป็นต้น

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความ เสี่ยง และ การกำหนดแนวทางการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงในหน่วยงาน จะเป็นการประเมินการปฏิบัติงานในภาพรวมของ หน่วยงาน เพื่อให้ ทราบเหตุการณ์ของความเสี่ยงและหาทางแก้ไขและควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เกิด ความเสี่ยงหายน้อยที่สุด

กระบวนการในการประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ สามารถดำเนินการ เป็น ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑. ศึกษาวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องกับภารกิจ (Mission) ของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งโดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะแบ่งออกเป็น ๒ ระดับ คือ

๑.๑ วัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน (Entity - Level objectives) เป็นวัตถุประสงค์ ของการดำเนินงานใน ภาพรวมของหน่วยงาน โดยทั่วไปจะระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติงาน ประจำปีของหน่วยงาน เช่นเดียวกับ ภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ในภาพรวมของหน่วยงาน เช่น ภารกิจ หลักของหน่วยงาน โครงสร้างของหน่วยงาน แนวโน้มการดำเนินงานของหน่วยงานในอนาคต นโยบายการ บริหารงานหรือนโยบายการเงินการคลัง เป็นต้น

๑.๒ วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity - Level objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของ การดำเนินงานที่ เนพะเจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรมที่หน่วยงานกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ หน่วยงาน ซึ่งวัตถุประสงค์ของ แต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับ หน่วยงาน เช่น ระบบการประมวลข้อมูลทาง การเงินและบัญชี เป็นต้น

๒. ระบบปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงานสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัย เหล่านี้จะ ส่งผลกระทบถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการดำเนินงานในหน่วยงาน เช่น การเปลี่ยนตัว ผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สำคัญ ๆ บอยครั้ง การเปลี่ยนแปลงกฎหมายใหม่ ๆ ของรัฐบาลที่ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ของหน่วยงาน เป็นต้น เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงแต่ละชนิดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ของ หน่วยงานไม่เท่ากัน บางชนิดมีผลกระทบทันที บางชนิดมีผลกระทบในระยะยาว ดังนั้น ผู้บริหารต้องติดตาม พิจารณา และระบุปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้ครอบคลุมทุกประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิด ซึ่งควรครอบคลุมถึง

(๑) ผลกระทบจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรม และสิ่งแวดล้อม ต่อการ ดำเนินงานของหน่วยงาน

(๒) ปัจจัยความเสี่ยงที่ตระบุบุนในการวางแผน และการประมาณการของหน่วยงาน

(๓) ข้อตรวจพบที่ได้รับจากการตรวจสอบ การสอบทาน การติดตาม และประเมินผล

(๔) ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เช่น ปัจจัยที่ทำให้ การดำเนินงานใน อดีตที่ผ่านมาไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่ รับผิดชอบในการบริหารหรือ ปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเงื่อนไขตามกฎหมาย ระบบที่ปรับเปลี่ยน รวมทั้ง ข้อกำหนดต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการ ดำเนินงานของหน่วยงาน ฯลฯ

๓. การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง

การวิเคราะห์ถึงผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อหน่วยงาน ซึ่งโดยปกติปัจจัยเสี่ยงแต่ละ ปัจจัยมีผลกระทบต่อ หน่วยงานมากน้อยไม่เท่ากัน การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงมีหลายวิธีแตกต่างกัน ผู้บริหาร ควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยง ที่มีนัยสำคัญ และมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย ๆ จึงควรพิจารณาเลือกใช้วิธีการหรือ เทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ให้เหมาะสมกับขนาด ลักษณะการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถประเมินระดับความสำคัญ ของความเสี่ยงได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งผลเสียหายที่อาจเกิดจากความเสี่ยงนั้น โดยทั่วไป ขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง จะเป็นดังนี้

๓.๑ ประเมินระดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง คือ การนำปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมาพิจารณา ถึงความสำคัญ ว่า หากเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยแค่ไหน โดยอาจวัดเป็นระดับน้อย ปานกลางสูง

๓.๒ ประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น คือ การพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงที่ได้เรียงลำดับ ความสำคัญไว้แล้ว มีโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้น ในระดับน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง การวิเคราะห์โดยการประเมินความสำคัญและ การประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น อาจใช้สมมตานกัน เช่น ปัจจัยเสี่ยงบางอย่างมีอัตราความถี่สูง เมื่อเกิดขึ้น แต่ละครั้งสูญเสียเงินน้อย แต่ถ้า เกิดบ่อย ๆ เช้า โดยรวมอาจมีจำนวนเงินสูงก็จะทำให้เกิดความสำคัญได้

๓.๓ เลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยบางครั้งอาจไม่จำเป็นต้อง วิเคราะห์ในรูปตัวเลข แต่อาจวิเคราะห์ออกมาเป็นระดับต่าง ๆ เช่น สำคัญมาก ปานกลาง หรือน้อย เป็นต้น

๔. กำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานสามารถวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ฝ่ายบริหารควรพิจารณาหาวิธี เพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้น ๆ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ไว้คุ้มกับประโยชน์ที่จะได้รับหรือไม่ ซึ่งในการ กำหนดแนวทางในการ ป้องกันหรือลดความเสี่ยง

ผู้บริหารควรพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความเสี่ยงในลักษณะใด เช่น

๔.๑ กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับหน่วยงานโดยรวม ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัย ภายนอกที่มีได้อยู่ ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงจะทำได้โดยการบริหาร ความเสี่ยง ซึ่งมีกลยุทธ์ ดังนี้

(๑) กำหนดโครงสร้างพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบกระบวนการ บริหารความเสี่ยง และกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การบริหารความเสี่ยงกับหน้าที่การประเมินความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งสัมพันธ์กับกลยุทธ์ และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ เราจะประเมินความเสี่ยงด้วยการระบุผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การจัดลำดับความสำคัญ และการวัดผลกระทบของความเสี่ยงเหล่านั้นที่อาจเกิดขึ้นต่อหน่วยงาน

(๒) ประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน กำหนดกรอบแนวคิด ซึ่งจะใช้ระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่ เป็นไปได้ เพื่อใช้ เป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินความเสี่ยง มองภาพรวมของความเสี่ยงที่มีความสำคัญที่สุด ก่อน และจัดสรรทรัพยากรให้อย่างเหมาะสม

(๓) พัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่จะประสบ ความสำเร็จ ต้องมีความ เกี่ยวเนื่องหรือสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานโดยตรง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ต้องได้รับการพัฒนาให้ เหมาะสมกับความเสี่ยงแต่ละประเภท เช่น กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การกระจายความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง เป็นต้น

(๔) พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานต้องพัฒนาเทคนิคการ บริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติของหน่วยงาน โดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงใน กิจกรรมที่มีความเสี่ยง เฉพาะเรื่อง

(๕) การติดตามประเมินผลกระทบจากการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนของหน่วยงาน ต้องอาศัยงานด้าน ตรวจสอบภายใน โดยในขั้นตอนนี้รวมถึงการติดตามการปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น ๆ เช่น การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และการให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยงที่สัมฤทธิ์ผล หมาย รวมถึง การเสาะแสวงหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การเข้มงวดการ ประเมินผลตอบแทนที่เพิ่มค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น (สำหรับธุรกิจ) และหน่วยงาน หน้าที่การติดตามประเมินผลจะมี ความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการประเมินความเสี่ยงของ หน่วยงานใน ข้อ (๒) ดังกล่าว

(๖) การพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง การปรับปรุง และพัฒนาการ บริหารความเสี่ยง อย่างต่อเนื่อง มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสบความสำเร็จของหน่วยงานในที่สุด แหล่งข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงนั้น รวมถึงข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เชื่อถือได้และข้อมูลที่เกิดจากการสะท้อนความเสี่ยงของหน่วยงาน การปรับปรุงต้องรวมถึงระบบการวัดเป็น จำนวนหน่วยที่ใช้ได้ในระยะยาว เช่น จำนวน และผลกระทบจากความเสี่ยงที่ได้รับการจัดการภายใต้กระบวนการ ฯลฯ ใน การปรับปรุงพัฒนาการบริหารความเสี่ยง นั้น ระบบการวัดผลที่เชื่อถือได้จึงเป็น สิ่งจำเป็น และจะทำให้หน่วยงานสามารถทราบขนาดความเสี่ยง และผลกระทบ ที่หน่วยงานจะสามารถรับ ได้หรือไม่เพียงได้

๔.๒ กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัย ภายในและอยู่ภายนอกต่อการควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการ ควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสมการกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในสภาพที่เป็นผลดีกับหน่วยงานนั้น จะมีลักษณะการจัดการได้ ๕ ลักษณะ คือ

- (๑) การจัดการในลักษณะที่ยอมรับในความเสี่ยงนั้น
- (๒) การจัดการในลักษณะที่ทำให้ลดความเสี่ยงจากระดับความเสี่ยงสูงไปสู่ระดับความเสี่ยงต่ำ
- (๓) การจัดการในลักษณะที่เป็นการกระจายความเสี่ยง
- (๔) การจัดการในลักษณะที่เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงหรือโยกย้ายความเสี่ยง
- (๕) การจัดการในลักษณะที่เป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

การจะใช้วิธีการใดในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและ ความเหมาะสมของ การดำเนินงานในหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย ทั้งนี้ การจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงเรื่อง ดังต่อไปนี้

- (๑) ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าจะทำอะไร ณ จุดใด
- (๒) ต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารและระบบปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร ณ จุดใด
- (๓) กระบวนการจัดการความเสี่ยงเป็นอย่างไร ต้องดำเนินการให้เกิดความชัดเจน และ ต้องสื่อสารให้ผู้ที่ เกี่ยวข้องในหน่วยงานทราบด้วย
- (๔) ต้องมีการรายงานผล เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว

หน่วยงานจึงต้องจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงอยู่เสมอ และสร้างกลไกช่วยบริหารความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ สามารถยอมรับได้ หรือกำหนดมาตรฐานการควบคุมที่เหมาะสมต่อไป

๓. กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุม เป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการควบคุมภายในที่หน่วยงานต้องจัดให้ มีขึ้นเพื่อลด ความเสี่ยงและทำให้เกิดความคุ้มค่า ตลอดจนให้ฝ่ายบริหารเกิดความมั่นใจในประสิทธิผลของ ระบบการควบคุมภายใน ที่มีอยู่

ประเภทการควบคุม กิจกรรมการควบคุมอาจแยกตามความจำเป็นและลักษณะของการ ควบคุม ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น

(๑) การควบคุมในลักษณะการป้องกันการผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในทางปฏิบัติ (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก โดย เหตุการณ์ที่ก่อให้เกิด ความเสี่ยงยังไม่เกิดขึ้น เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ผู้รับเงิน ผู้จ่ายเงิน และผู้บันทึก บัญชี การกำหนดวงเงินสำหรับผู้มี อำนาจอนุมัติเงินในแต่ละระดับขั้น เป็นต้น

(๒) การควบคุมในลักษณะของการค้นพบข้อผิดพลาด (Detective Control) เป็นการ ควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เช่น การทำงานทะเบียนยอดเงินฝาก ธนาคาร การตรวจสอบ พัสดุประจำปี การทบทวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

(๓) การควบคุมในลักษณะการเสนอแนะ (Suggestive Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อ เสนอแนะ ปรับปรุง และพัฒนาระบบการดำเนินงานและระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับ สถานการณ์

(๔) อื่น ๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงาน

๔. สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและ ไม่ใช่การเงิน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก

การสื่อสาร หมายถึง การรับและส่งข่าวสารระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่าง บุคคลที่มีหน้าที่ ความรับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารจะเกิดได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ระบบการสื่อสารที่ดีและมี ประสิทธิภาพ ควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง และติดต่อระหว่างหน่วยงานอย่าง ทั่วถึงครบถ้วน

หน่วยงานควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่สามารถสนับสนุนความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลอย่าง เพียงพอ และ เหมาะสมทันต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ข่าวสารที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเหตุการณ์ และสะดวกในการเข้าถึง และปลอดภัย รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญ และมี ระบบการสื่อสารที่ดีจะส่งผลถึงการ บริหารงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะข่าวสารที่เป็นสัญญาณบอกเหตุ อันจะทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันกาล และบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การสื่อสารจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องจัดให้มีขึ้นและควรเป็นระบบการสื่อสารสองทาง การสื่อสาร ภายในหน่วยงานที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่ก็ตาม จะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานให้ สามารถบรรลุเป้าหมายที่ วางไว้ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ

(๑) เจ้าหน้าที่ทุกคน ต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนอย่างชัดเจน และทันกาล ทั้งจากภายในหรือภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดกับ หน่วยงาน เช่น นโยบาย ของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายใหม่ ๆ ฯลฯ

(๒) การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานต้องชัดเจน เจ้าหน้าที่ ทุกคนต้องเข้าใจ ถึงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานของตนและของผู้อื่นรวมทั้งให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมที่กำหนดได้

(๓) การจัดให้มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สามารถ ทำความเข้าใจ และประสานงานกันได้เป็นอย่างดี

ในทำนองเดียวกัน ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายนอกหน่วยงาน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อ การ บริหารงานของหน่วยงานด้วย ดังนี้ ประเด็นสำคัญที่ควร ดำเนินการ คือ

(๑) กำหนดช่องทางการสื่อสารกับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องให้จัดขึ้น

(๒) เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องด้วย

(๓) ผู้บริหารควรให้ความสนใจในข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายนอก

(๔) การติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก ต้องมีข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอและสัมพันธ์กัน ในอัน ที่จะทำให้เกิด ความเข้าใจอันดีต่อกัน และเข้าใจถึงสภาพความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

สำหรับการควบคุมภายในของระบบสารสนเทศ โดยที่ร่วมมือกันจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมการนำข้อมูลเข้าสู่ ระบบ การแบ่งแยกงาน การสอบทานความถูกต้องใน การประมวลผล การควบคุมการรับส่ง ข้อมูลระหว่างระบบงาน และการควบคุมทางด้านผลผลิต เป็นต้น

๕. การติดตามและประเมินผล

การติดตามผล หมายถึง การสอดส่องดูแลกิจกรรมที่อยู่ระหว่างการดำเนินงาน เพื่อให้เกิด ความมั่นใจว่า การดำเนินงานเป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด

การประเมินผล หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับระบบการควบคุมภายในที่ กำหนดไว้ว่ามี ความสอดคล้องหรือไม่ เพียงใด และประเมินระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ว่ายังมีความ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ในปัจจุบันหรือไม่ รวมทั้งการวิเคราะห์ การหาสาเหตุของความแตกต่างระหว่างแผนงานกับผลการดำเนินงาน สรุปผล และเสนอ ข้อแนะนำ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพ

การติดตามและประเมินผล เป็นกระบวนการประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของระบบงาน ต่าง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ และการ ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงาน ทั้งนี้ เนื่องจาก มาตรการต่าง ๆ และระบบการควบคุมภายในมี การเปลี่ยนแปลงหรือต้องพัฒนาตลอดเวลา ผู้บริหารจึง จำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุม ภายใต้วิวัฒนาการ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพียงใด

สำหรับความถี่ในการติดตามประเมินผลจะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นกับผลการประเมินความ เสี่ยงในเบื้องต้น และผลที่ได้จากการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นเอง

การติดตามประเมินผลจะได้ผลดี ควรมีการปฏิบัติดังนี้

๕.๑ มีการสอบถามและรายงานผลเกี่ยวกับประสิทธิผลของแต่ละองค์ประกอบของการ ควบคุมภายใน ในทุกๆ ด้านอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการรายงานจากภายในและจากบุคคลภายนอก เช่น ผู้ตรวจสอบ ผู้ตรวจราชการ ผู้มาติดต่อ โดยเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ปฏิบัติงานจริง

๕.๒ จำแนกเรื่องที่จะประเมินผล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการควบคุมภายในเฉพาะจุด เช่น การประเมิน ประสิทธิภาพภายในหน่วยงาน การประเมินระบบงาน การประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ การประเมินบุคคล เป็น ต้น ซึ่งการประเมินควรพิจารณาขอบเขตและความถี่ของการประเมินด้วย เพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพของระบบการ ควบคุมภายในในเรื่องนั้น ๆ ว่าสามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยเครื่องมือการประเมินผล รวมถึงการ ตรวจสอบเชิงลึก แบบสอบถาม และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ นอกจากนี้ ตัวชี้วัดและการเปรียบเทียบกับผลงานของ หน่วยงานอื่น หรือมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ก็เป็นเครื่องมือช่วยในการประเมินผลได้เช่นกัน

๕.๓ รายงานผลตามข้อเท็จจริงอย่างเป็นอิสระ ไม่ปิดบังสิ่งใดก็ตาม

๕.๔ สั่งการให้มีการแก้ไขและติดตามผลอยู่เสมอ

สำหรับการกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผล ควรมีอยู่ในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน และควรทำ อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด กฎหมาย ระเบียบ การบริหารงาน และที่ปรึกษาต่างๆ โดยมีวิธีการ เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน การตรวจสอบ การระหว่างบุคคล ฯลฯ สำหรับบางโครงการ กำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผลโดยเฉพาะ แยกต่างหากจากที่ได้ กำหนดการติดตาม ประเมินผลโดยปกติ การ ติดตามประเมินผลโครงการที่เป็นกรณีเฉพาะ อาจใช้แบบ ประเมินตนเอง การออกแบบควบคุมโดยเฉพาะ การทดสอบ หรืออาจจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือ ผู้ตรวจสอบภายนอก มาดำเนินการได้

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง องค์การบริหารส่วนตำบลลงบัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

การติดตามประเมินผลจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากมีการสื่อสารกับบุคลากรที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ ในหน่วยงาน และกรณีเมื่อเรื่องที่สำคัญควรรายงานต่อผู้บังคับบัญชา rate ดับสูงด้วย นอกจากนี้การ ติดตามประเมินผลในระบบการควบคุมภายใน ควรหมายรวมถึงการประเมินผลนโยบาย กฎระเบียบ ระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงานด้วย เพื่อให้มั่นใจว่า

- (๑) ได้มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและถูกต้อง และเป็นผลดีต่อ การบริหารงานของหน่วยงาน
- (๒) ได้มีการตรวจสอบและติดตามผล รวมทั้งรายงานของผู้ตรวจสอบที่ได้สอบทานงาน และ ตั้งข้อสังเกตไว้ต่อ ผู้บริหารของหน่วยงาน ข้อสังเกตเหล่านี้ ได้มีการแก้ไขปฏิบัติตามในระยะเวลาที่เหมาะสม
- (๓) การดำเนินงานต่าง ๆ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานตั้งไว้
- (๔) การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้

เมื่อได้ติดตามและประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินผลจะต้องจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารที่ รับผิดชอบ โดยการจัดทำรายงานแสดงผลความคาดเคลื่อนของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ โดยควรจัดทำ คำชี้แจงหรืออธิบายให้ทราบว่าความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริง กับตัวเลขตามประมาณการเกิดขึ้น เพราะเหตุใด และผู้ใดจะต้องรับผิดหรือชอบกับการที่เกิดผลต่างนั้น และหาวิธีการแก้ไขที่เหมาะสมต่อไป

การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ และมีการสั่งการให้แก้ไขข้อผิดพลาด อยู่เสมอเป็นหัวใจสำคัญของการควบคุมทางการบริหาร

การติดตามและประเมินผล ไม่ควรจัดทำเฉพาะกับระบบ หรือมาตราการ ควบคุมภายใน เท่านั้น แต่ควรจัดให้การติดตามและประเมินผลกับการปฏิบัติงานทั้งหมด ทุกด้าน จากผู้รับผิดชอบโดยตรง และอย่างอิสระ หรือโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรฐานหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ เช่น จากการตรวจสอบภายใน อันเป็นเครื่องมือของฝ่าย บริหารในการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๓.๑ การดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของหน่วยงาน ในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล

ลงบัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

๓.๑.๓ รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลวัดขาว สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุดวันที่ ๓๐ เดือน กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๓

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
<p>1.สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน</p> <p>ผู้บริหารได้สร้างบรรยากาศของการควบคุมเพื่อให้เกิด ทัศนคติที่ดีในการควบคุมโดยให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ จริยธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงาน มี การบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล มี การกำหนดแนวทางที่ชัดเจนต่อการปฏิบัติหน้าที่ถูกต้อง และที่ไม่ถูกต้อง รวมทั้งปฏิบัติตามเป็นแบบอย่าง บุคลากรเข้าใจขอบเขต อำนาจหน้าที่ รวมทั้งมีความรู้ ความสามารถและทักษะในงานที่ได้รับมอบหมาย</p>	<p>สภาพแวดล้อมการควบคุมในของสำนักปลัด ในภาพรวม เหมาะสม และมีส่วนทำให้การควบคุมภายใน มีประสิทธิผล มีกิจกรรมที่บรรลุวัตถุประสงค์ คือ ๑ กิจกรรม อย่างไรก็ตามการปฏิบัติหน้าที่ใน สำนักปลัด มีภารกิจเพิ่มเติม หรือระเบียบ หลักเกณฑ์ แนวทางที่แก้ไขเพิ่มเติม จำนวนบุคลากรที่ยังไม่เพียงพอ ทำให้มีเรื่องที่ต้องปรับปรุง โดยวิเคราะห์ประเมินผลตาม องค์ประกอบควบคุมภายใน ผลการประเมิน คือ</p> <p>๑. ดำเนินการปรับปรุงแล้วจึงมีบรรลุวัตถุประสงค์ ยังพบความเสี่ยงเดิมอีก จำนวน ๕ กิจกรรม คือ</p> <p>๑.๑ กิจกรรมการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย</p> <p>๑.๒ กิจกรรมป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติด</p> <p>๑.๓ กิจกรรมปกป้องเด็กชนบทสถาบันพรมนากษัตริย์ และการสร้างความสมานฉันท์</p> <p>๑.๔ กิจกรรมปัญหาภาวะโลกร้อน</p>

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง องค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
<p>2. การประเมินความเสี่ยง</p> <p>มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงาน/กิจกรรมต่างๆอย่างชัดเจน สอดคล้อง และเชื่อมโยงกันในการที่จะทำงานให้สำเร็จ มีการระบุความเสี่ยงอาจมีผลกระทบต่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม</p>	<p>๒. ไม่เพิ่งพบความเสี่ยงใหม่</p> <p>มีการประเมินความเสี่ยงโดยนับกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ใช้กันอย่างแพร่หลายมาใช้ และมีการจัดการกับความเสี่ยงต่างๆ ที่ผ่านขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ รวมทั้งยังสามารถกำหนดแนวทางป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจากปัจจัยต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเครื่องที่นำมาใช้</p>
<p>3. กิจกรรมการควบคุม</p> <p>มีนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ทำให้มันใจได้ว่า เมื่อนำไปปฏิบัติแล้วจะเกิดผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้ กิจกรรมควบคุมจะชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ทำให้เกิดความระมัดระวังและสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์</p>	<p>ในภาพรวมมีกิจกรรมควบคุมที่มีความเหมาะสมเพียงพอ และสอดคล้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามสมควร โดยกิจกรรมควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติ โดยผู้บริหารและหัวหน้างาน กำกับดูแล ให้มีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด อย่างไรก็ตาม งานในส่วน ยังต้องมีการปรับปรุงกิจกรรมควบคุมเพิ่มเติม ซึ่งได้รายงานไว้แล้ว</p>
<p>4. สารสนเทศและการสื่อสาร</p> <p>มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงาน เหมาะสมต่อความต้องการของผู้ใช้ และมีการสื่อสารไปยังบุคลากรทุกระดับ ในรูปแบบที่ช่วยให้ผู้ใช้ข้อมูลสามารถนำไปใช้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน</p>	<p>ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารมีความเหมาะสมมีระบบสารสนเทศที่สามารถใช้ได้ครอบคลุมทั้ง สำนัก/กอง ที่อยู่ในสังกัด อบต. ดงบัง รวมทั้งจัดทำรูปแบบการสื่อสารที่ชัดเจน ทันเวลาและสะดวกต่อตัวผู้ใช้ ผ่านระบบเครือข่าย รวมทั้งได้จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ เพย์แพร์ทั้งภายนอกและภายในองค์กร</p>
<p>5. การติดตามประเมินผล</p> <p>มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดวิธีติดตามการดำเนินงานตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ หากพบข้อบกพร่องได้มีการดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องทันที</p>	<p>ระบบการติดตามประเมินผลมีความเหมาะสม โดยผู้บริหารมีการติดตามการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง ผลการประเมินมีการจัดทำรายงาน พร้อมข้อเสนอแนะ เสนอผู้บริหารระดับสูง เพื่อสังการแก้ไขและกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปีต่อไป</p>

ผลการประเมินโดยรวม

สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง มีโครงสร้างการควบคุมภายในครบ ๕ องค์ประกอบ มีประสิทธิผลและเพียงพอ ที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อย่างไรก็ตามที่บาง กิจกรรมที่ต้องปรับปรุงกระบวนการควบคุมเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น จึงได้กำหนดวิธีการและแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในที่เหมาะสมไว้แล้ว

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง องค์การบริหารส่วนตำบลลดงบัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

๓.๑.๒ รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในในกองคลังองค์การบริหารส่วนตำบลลดงบัง สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด วันที่ ๓๐ เดือน กันยายน พ.ศ.๒๕๖๓

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
<p>1. สภาพแวดล้อมการควบคุม</p> <p>ผู้บริหารได้สร้างบรรยากาศของการควบคุมเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีในการควบคุมโดยให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ จริยธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงาน มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล มีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนต่อการปฏิบัติหน้าที่ถูกต้องและที่ไม่ถูกต้อง รวมทั้งปฏิบัติตามเป็นแบบอย่างบุคลากรเข้าใจขอบเขต อำนาจหน้าที่ รวมทั้งมีความรู้ ความสามารถและทักษะในงานที่ได้รับมอบหมาย</p>	<p>สภาพแวดล้อมการควบคุมในกองคลังในภาพรวมเหมาะสม และมีส่วนทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติหน้าที่ในกองคลังมีภารกิจเพิ่มเติม ระเบียบทั้งเกณฑ์ แนวทางที่แก้ไขเพิ่มเติม งานจัดทำระบบคอมพิวเตอร์ งานจัดเก็บรายได้ ระเบียบฉบับใหม่ งานแผนที่ภาษีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ ทำให้มีเรื่องที่ต้องปรับปรุง คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> ดำเนินการปรับปรุงแล้วยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ยังพบความเสี่ยงเดิมอีก จำนวน 3 กิจกรรม คือ <ul style="list-style-type: none"> การตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร และความครบถ้วนถูกต้องของเอกสาร ประกอบภารกิจ ความเสี่ยงคือ การจัดทำภารกิจ และเอกสารประกอบภารกิจ ยังบกพร่อง ต้องทำแผนปรับปรุงต่อไป งานแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน ยังจัดทำไม่ครอบคลุมพื้นที่ ต้องทำแผนปรับปรุงต่อไป บุคลากรขาดความรู้ในการทำงานพัสดุ ไม่ค่อยสนใจศึกษาในระเบียบที่เกี่ยวข้อง เอกสารมีข้อบกพร่อง มีการแก้ไข ต้องทำแผนปรับปรุงต่อไป ไม่พบรisk ใหม่
<p>2. การประเมินความเสี่ยง</p> <p>มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการดำเนินงาน/ กิจกรรมต่างๆ อย่างชัดเจน สอดคล้อง และเชื่อมโยงในการที่จะทำงานให้สำเร็จ มีการระบุความเสี่ยง อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและ การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม</p>	

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
<p>3. กิจกรรมการควบคุม มีนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ทำให้มันใจได้ว่า เมื่อนำไปปฏิบัติ แล้วจะเกิดผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้กิจกรรมควบคุมจะชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ทำให้เกิดความระมัดระวังและสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์</p>	ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร มีความ
<p>4. สารสนเทศและการสื่อสาร มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงาน เหมาะสม ต่อความต้องการของผู้ใช้และมีการสื่อสารไปยังบุคลากรทุกระดับ ในรูปแบบที่ช่วยให้ผู้ใช้ข้อมูลสามารถนำไปใช้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน</p>	เหมาะสม สามารถใช้ได้ครอบคลุมทุกส่วน รวมทั้งได้จัดทำสำหรับชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ พร้อมเผยแพร่ภายในและภายนอกองค์กร
<p>5. การติดตามประเมินผล มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและประเมินคุณภาพ การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดวิธีติดตามการดำเนินงาน ตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องและให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ หากพบข้อบกพร่องได้มีการดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องทันที</p>	ระบบการติดตามประเมินผลมีความเหมาะสม โดยผู้บริหารมีการติดตามและปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง ผลการประเมินมีการจัดทำรายงานพร้อมข้อเสนอแนะ เสนอผู้บริหารระดับสูง เพื่อส่งการแก้ไข ต่อไป

ผลการประเมินโดยรวม

กองคลังองค์การบริหารส่วนตำบลลดงบัง มีโครงสร้างการควบคุมภายในครบ ๕ องค์ประกอบ มีประสิทธิผลเพียงพอที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อย่างไรก็ตาม ยังคงมี กิจกรรมที่ต้องปรับปรุงกระบวนการควบคุมเพื่อให้การปฏิบัติงาน กระบวนการควบคุมเพื่อให้ การปฏิบัติงานมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงได้กำหนดวิธีการและแผนการปรับปรุง การควบคุมภายใน ที่เหมาะสมไว้แล้ว

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง องค์การบริหารส่วนตำบลลดงบัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

๓.๑.๓ รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในในกองช่าง องค์การบริหารส่วนตำบลลดงบัง ณ วันที่ ๓๐ เดือน กันยายน พ.ศ.๒๕๖๓

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
<p>๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม</p> <p>๑.๑ สภาพแวดล้อมภายใน</p> <p>กองช่าง <u>ได้รับเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ที่มีผลกระทบต่อการควบคุม ดังนี้</u></p> <p>(๑) การกิจงานประจำ คำสั่งองค์การบริหารส่วนตำบลลดงบัง ๒๐/๒๕๖๓ เรื่องแก้ไขเปลี่ยนแปลงการมอบหมายหน้าที่ภายใน กองช่าง มีผลตั้งแต่ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓</p> <p>(๒) ประสิทธิภาพของบุคลากร</p> <p>(๓) จริยธรรมของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ กองช่าง แบ่งเป็นงานต่างๆ ดังนี้</p> <p>๑. งานก่อสร้าง</p> <p>๒. งานออกแบบและควบคุมอาคาร</p> <p>๓. งานประสานสารานุปโภค</p> <p>๔. งานผังเมือง</p> <p>๒. การประเมินความเสี่ยง</p> <p>๑. กิจกรรมด้านขาดบุคลากร ดำเนินการโดย นายนายช่างโยธา ปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน ดำเนินการแล้ว แต่ยังไม่แล้วเสร็จยังพบรความเสี่ยงเดิม ต้องทำแผนปรับปรุงต่อไป</p> <p>๒. กิจกรรมด้านขาดบุคลากร ดำเนินการโดย นายนายช่างไฟฟ้า ปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน ดำเนินการแล้ว แต่ยังไม่แล้วเสร็จยังพบรความเสี่ยงเดิม ต้องทำแผนปรับปรุงต่อไป</p> <p>๓. กิจกรรมด้านขาดบุคลากร ดำเนินการโดย วิศวกรโยธา ปฏิบัติการ/ชำนาญการ ยังไม่ได้ดำเนินการ</p>	<p>กองช่าง <u>ได้รับเคราะห์ประเมินการควบคุมภายใน</u> ตามสภาพแวดล้อม การควบคุมแล้วจาก สภาพแวดล้อมภายใน ตามคำสั่งแบ่งงานใน ภารกิจ คือ</p> <p>๑. งานก่อสร้าง</p> <p>๒. งานออกแบบและควบคุมอาคาร</p> <p>๓. งานประสานสารานุปโภค</p> <p>๔. งานผังเมือง</p> <p>โดยวิเคราะห์ประเมินผลตามองค์ประกอบ มาตรฐานการควบคุมภายใน ผลการประเมิน คือ</p> <p>๑. ดำเนินการปรับปรุงแล้ว ยังไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ยังพบรความเสี่ยงเดิมอีก จำนวน ๒ กิจกรรม คือ</p> <p>๑.๑ กิจกรรมด้านขาดบุคลากร ดำเนินการ ช่างโยธา ปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน</p> <p>๑.๒ กิจกรรมด้านขาดบุคลากร ดำเนินการ ช่างไฟฟ้า ปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน</p> <p>๒. พบรความเสี่ยงใหม่ จำนวน ๑ กิจกรรม คือ</p> <p>๑.๑ กิจกรรมด้านขาดบุคลากร ดำเนินการ วิศวกรโยธา ปฏิบัติการ/ชำนาญการ</p> <p>๒. พบรความเสี่ยงใหม่ จำนวน ๑ กิจกรรม คือ</p> <p>๒.๑ กิจกรรมด้านงานออกแบบเขียนแบบ เนื่องจากพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๐ ตามมาตรา ๔ ให้ความหมายของ “การซ่อมแซม ต่อเติม ปรับปรุง รื้อถอน” ถือเป็นงานก่อสร้างซึ่ง จำเป็นต้องมีแบบรูปประยุกต์งานก่อสร้างที่ผ่าน การรับรองจากผู้ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และจำเป็นต้องมีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน ตลอดระยะเวลาดำเนินการด้วย ซึ่งปัจจุบัน หน่วยงานยังไม่มีบุคลากรในตำแหน่งสายงานนี้</p>

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง องค์การบริหารส่วนตำบลลงบัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
<p>๓. กิจกรรมการควบคุม</p> <p><u>กองช่าง</u> ประเมินความเสี่ยงพบว่า มีความเสี่ยงที่เกิดจาก สภาพแวดล้อมภายใน คือพนักงานเสี่ยงที่สำคัญในงานดังนี้ คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> ๑. งานก่อสร้าง ๒. งานออกแบบและควบคุมอาคาร ๓. งานประสานสาธารณูปโภค ๔. งานผังเมือง <p>ได้กำหนดกิจกรรมขึ้นมาควบคุม คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> ๑. สรรหาบุคลากร ตำแหน่ง นายช่างโยธา ปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน ๒. สรรหาบุคลากร ตำแหน่ง นายช่างไฟฟ้า ปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน ๓. สรรหาบุคลากร ตำแหน่ง วิศวกรโยธา ปฏิบัติการ/ชำนาญการ <p>๔. สารสนเทศและการสื่อสาร</p> <p><u>กองช่าง</u> องค์การบริหารส่วนตำบลลงบัง มีระบบข้อมูล สารสนเทศและการสื่อสาร เช่นมีการจัดทำหนังสือแจ้งเรียน มีระบบ อินเตอร์เน็ต โทรศัพท์ โทรสาร การประชุม การปรับปรุงคำสั่ง การติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอก มีระบบเสียงไร้สายควบคุมพื้นที่ทั้ง อบต. คงบัง เป็นเครื่องมือช่วยในการบริหาร ความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ข้อมูล สารสนเทศและการสื่อสาร ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ การปฏิบัติตามนโยบาย และระเบียบปฏิบัติต่างๆ ที่ใช้ในการควบคุม และดำเนินกิจกรรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p>๕. การติดตามประเมินผล</p> <p><u>กองช่าง</u> ใช้การรายงานต่างๆ เป็นเครื่องมือในการ ติดตาม ประเมินผล เพื่อสอบทานการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง</p>	

ผลการประเมินโดยรวม

กองช่างได้ทำการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง ดังนี้ ๑.ดำเนินการปรับปรุงแล้วยังไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ ยังพบความเสี่ยงเดิมอีก ๒ กิจกรรม คือ

๑.๑ กิจกรรมด้านขาดบุคลากร ตำแหน่ง นายช่างโยธา ปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน ความเสี่ยง คือ เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในตำแหน่งดังกล่าว มีภาระหน้าที่มาก ทำให้งานล่าช้า เกิดข้อผิดพลาดในงาน

๑.๒ กิจกรรมด้านขาดบุคลากร ตำแหน่ง นายช่างไฟฟ้า ปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน ความเสี่ยง คือ ทำให้การแก้ปัญหาไฟฟ้าสาธารณูปโภค ชำรุด ล่าช้า

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง องค์การบริหารส่วนตำบลลดงบัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

๒. พบความเสี่ยงใหม่ จำนวน ๑ กิจกรรม คือ

๒.๑ กิจกรรมด้านขาดบุคลากร ตำแหน่ง วิศวกรโยธา ปฏิบัติการ/ชำนาญการ เนื่องจาก พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๐ ตามมาตรา ๔ ให้ความหมายของ “การ ซ่อมแซม ต่อเติม ปรับปรุง รื้อถอน” ถือเป็นงานก่อสร้างซึ่งจำเป็นต้องมีแบบรูประยะงานก่อสร้างที่ผ่านการ รับรองจากผู้ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และจำเป็นต้องมีการควบคุมดูแลและการปฏิบัติงานตลอดระยะเวลาดำเนินการด้วย ซึ่งปัจจุบันหน่วยงานยังไม่มีบุคลากรในตำแหน่งสายงานนี้ ทำให้งานการออกแบบและเขียนแบบ ล่าช้า

๓.๔ รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในกองการศึกษาศาสนามและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนตำบลลดงบัง ณ วันที่ ๓๐ เดือน กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๓

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม สภาพแวดล้อมการควบคุมที่มีผลกระทบจากการวิเคราะห์คำสั่งแบ่งงานของ กองการศึกษา ที่ ๒๒/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓ ๑.๑ กิจกรรมด้านการงานบริหารการศึกษา กองการศึกษาศาสนามและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนตำบลลดงบัง ได้ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ๑) ภาระงานประจำและคำสั่งองค์การบริหารส่วนตำบลลดงบัง ที่ ๒๒/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓ เรื่องแก้ไขเปลี่ยนแปลง การมอบหมายหน้าที่ภายในกองการศึกษาศาสนามและวัฒนธรรมองค์การบริหารส่วนตำบลลดงบัง มีผลตั้งแต่วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓ ๒) ประสิทธิภาพของบุคลากร ๓) จริยธรรมของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ๔) ด้านสถานที่ ภายในบริเวณศูนย์ฯ มีการปรับปรุงมีเครื่องปรับอากาศ ให้มี ความเหมาะสมกับการเรียนการสอน กองการศึกษาศาสนามและวัฒนธรรม แบ่งเป็นงานต่างๆ ดังนี้ ๑. งานบริหารการศึกษา ๒. งานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ๓. งานส่งเสริมกิจกรรมการโรงเรียน ๑.๒ กิจกรรมด้านการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก - จัดประชุมให้ความรู้ ความเข้าใจกับผู้ปกครองที่จะส่งบุตรหลานเข้าเรียนว่า ทุกโรงเรียนมุ่งเน้นให้ความรู้กับเด็กไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนของรัฐหรือโรงเรียนของเอกชน - ต้องมีการประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้ปกครองเข้าใจก่อนตัดสินใจที่จะส่งบุตรหลานเข้าเรียน	กองการศึกษาฯ ได้ วิเคราะห์ประเมินระบบควบคุมภายในจากการกิจ งานประจำ ตามคำสั่งแบ่ง งานของกองการศึกษา ที่ ๒๒/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓ โดย วิเคราะห์ประเมินผลตาม องค์ประกอบควบคุมภายใน กองการศึกษาศาสนาม และวัฒนธรรม ได้วิเคราะห์ ประเมินการควบคุมภายใน ตามสภาพแวดล้อม การ ควบคุมแล้ว จาก สภาพแวดล้อมภายใน ตาม คำสั่งแบ่งงานในการกิจ คือ <ol style="list-style-type: none"> ๑. งานบริหาร การศึกษา ๒. งานศูนย์พัฒนาเด็ก เล็ก ๓. งานส่งเสริมกิจกรรม การโรงเรียน โดยวิเคราะห์ประเมินผล ตามองค์ประกอบควบคุม ภายใน ผลการประเมิน คือ

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
<p>๒. การประเมินความเสี่ยง</p> <p>๑. กิจกรรมด้านอาคาร/สถานที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไม่ได้มาตรฐานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ตามกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ความเสี่ยงคือ อาคาร/สถานที่ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบางส่วนไม่ได้มาตรฐาน เช่น สนามเด็กเล่นไม่มีรั้วกัน อาจเกิด อันตรายกับเด็ก</p> <p>- อ่างแปรงพื้นสำหรับเด็กนักเรียนไม่มีความเหมาะสม - ห้องครัวมีสภาพที่ไม่เหมาะสม</p> <p>๒ กิจกรรมด้านบุคลากรทางการศึกษา ความเสี่ยงคือ บุคลากรทางการศึกษา ยัง มีความรู้ที่ไม่เพียงพอเกี่ยวกับงานการเงินและบัญชีพัสดุของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก</p> <p>๓. กิจกรรมการควบคุม</p> <p>กองการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม ประเมินความเสี่ยงพบว่ามีความเสี่ยงที่ เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายใน คือ พบร ความเสี่ยงที่สำคัญ ใบงานดังนี้ คือ</p> <p>๑. การบริหารการศึกษา ๒. งานส่งเสริมกิจการโรงเรียน ๓. งานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ได้กำหนดกิจกรรมขึ้นมาควบคุม คือ</p> <p>๑. มีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาสี่ปี เสนอต่องค์การบริหารส่วนตำบลคงบัง เพื่อเสนอบรรจุโครงการก่อสร้างรั้ว โครงการก่อสร้างที่แปรงพื้นจัดทำอ่าง แปรงพื้น โครงการปรับปรุงซ่อมแซมห้องครัว โครงการจัดสร้างที่แปรงพื้น สำหรับนักเรียน ในแผนพัฒนาการศึกษาสี่ปี</p>	<p>๑. ดำเนินการปรับปรุงแล้ว ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ยัง พบร ความเสี่ยงเดิมอีก จำนวน ๓ กิจกรรม คือ</p> <p>1) กิจกรรมด้านอาคาร/ สถานที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ความเสี่ยงคือ อาคาร/ สถานที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ไม่เป็นไปตามมาตรฐานการ ดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น เช่น สนามเด็ก เล่นไม่มีรั้วกัน อาจเกิด อันตรายกับเด็ก</p> <p>- อ่างแปรงพื้นสำหรับเด็กนักเรียนไม่มีความเหมาะสม - ห้องครัวมีสภาพที่ไม่เหมาะสม</p>

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง องค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
<p>๒. จัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม การจัดแผนพัฒนาการศึกษา งานการเงิน และบัญชี งานพัสดุ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและงานแผนฯ</p> <p>๔. สารสนเทศและการสื่อสาร</p> <p>กองการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง มีระบบ ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร เช่น มีการจัดทำหนังสือแจ้งเรียน มีระบบ อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์ โทรสารการประชุม การปรับปรุงคำสั่ง การติดต่อ ประสานงานทั้งภายในและภายนอก มีระบบเสียงไว้สายควบคุมพื้นที่ตำบลดงบัง เป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร ปฏิบัติหน้าที่ตามความ รับผิดชอบ การปฏิบัติตามนโยบาย และระเบียบปฏิบัติต่างๆ ที่ใช้ในการควบคุม และดำเนินกิจกรรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p>๕. การติดตามประเมินผล</p> <p>กองการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม ใช้รายงานต่างๆ เป็นเครื่องมือในการ ติดตามประเมินผล เพื่อสอบทานการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>๓) กิจกรรมด้านบุคลากร ทางการศึกษา ความเสี่ยงคือ บุคลากร ความเสี่ยงคือ บุคลากร ความเสี่ยงคือ บุคลากร ทางการศึกษายังมีความรู้ที่ ไม่เพียงพอเกี่ยวกับงาน การเงินและบัญชีพัสดุของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก</p>

ผลการประเมินโดยรวม

กองการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง ให้ทำการประเมิน และวิเคราะห์ความเสี่ยง ดังนี้

๑. ดำเนินการปรับปรุงแล้วยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ยังคงความเสี่ยงเดิมอีก ๔ กิจกรรม ดังนี้

๑.๑ กิจกรรมด้านอาคาร/สถานที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ความเสี่ยงคือ อาคาร/สถานที่ศูนย์ พัฒนาเด็กเล็กไม่ เป็นไปตามมาตรฐานการดำเนินงาน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น สนามเด็กเล่นยังไม่มีรั้ว อาจจะเกิดอันตรายกับ เด็ก อ่างแปรงที่น้ำสำหรับนักเรียนและห้องครัวมีสภาพที่ไม่เหมาะสม

๑.๒ กิจกรรมด้านบุคลากรทางการศึกษา ความเสี่ยงคือ บุคลากรยังมีความรู้ที่ไม่เพียงพอ เกี่ยวกับงานการเงิน และบัญชี งานพัสดุของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

3.2 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน ในสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบลคงบึง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

3.2.1 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในสำนักงานปลัดองค์กรบริหารส่วนตำบลคงบึง สำหรับเป็นสิ้นสุดวันที่ 30 เดือนกันยายน พ.ศ. 2563

ภารกิจตามกฎหมายที่ล็อกตั้ง หน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตาม แผนการดำเนินการ หรือภารกิจ อื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของ รัฐ/วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง และความคุ้มภัยในพื้นที่ ควบคุมภายใน	การควบคุมภัยในพื้นที่ ควบคุมภายใน	การประเมินผลการ ควบคุมภายใน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ ควบคุมภายใน	การปรับปรุงการ ควบคุมภายใน	การปรับปรุงการ กำกับดูแล	หมายเหตุ
๑. กิจกรรมป้องกันและบรรเทาอาชญากรรม ภายนอก วัตถุประสงค์ เพื่อป้องกันการสูญเสียชีวิตและ ทรัพย์สินของประชาชน และช่วยเหลือ ผู้ประสบภัยให้ทันต่อสถานการณ์	การกิจกรรมซ่อมแซมที่ รับผิดชอบภายนอกต้านภัย กันฯ	๑. การกำหนดให้เจ้าหน้าที่ ทางการบ้านปฏิบัติงานและ วางแผนของหน่วยงานอย่าง เป็นทางการ ทราบด้วย ที่มืออยู่สามารถลดความ เสี่ยงลงได้ในระดับหนึ่ง สารภัย	๑. การกำหนดให้เจ้าหน้าที่ รับผิดชอบภายนอกต้านภัย กันฯ ๒. การจัดทำและปรับปรุง แผนป้องกันและบรรเทา ภัย	ความเสี่ยง ทางภัย พบผู้ประสบภัยจากภัย จันวน ๑๙ ราย ประสบปัญหาอุทกภัย จันวน - ราย ภัยแฝงจำนวน - ราย ประสบอุบัติภัย - ราย ผู้กระทำการ	- ปรับปรุงแผนป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัย ประจำปี	- ปรับปรุงแผนป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัย ประจำปี	(365 วัน) 30 ก.ย. ๖๓ สำนักปลัด

การ稽查ตามภาระที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตาม แผนการดำเนินการ หรือภารกิจ อัน ที่สำคัญของหน่วยงานของ รัฐ/วัตถุประสงค์	ความเสีย ที่มีอยู่	การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	การประเมินผลการ ควบคุมภายใน	ความเสียที่ยังมีอยู่	การประเมินผลการ ควบคุมภายใน	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ/ กำหนดสรุป
๒. กิจกรรมป้องกันและแก้ไขปัญหา ยาเสพติด <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อป้องกันปัญหา ยาเสพติดในเด็ก และเยาวชน	เด็กและเยาวชนเป็นผู้ เสพยาเสพติด	๑. มีการจัดตั้งศูนย์ ป้องกันและต่อสู้เพื่อ เอาจริงเอาจริงให้ในระดับ หนึ่ง แต่ยังเป็นต้นของควบคุม ความเสียของไป ๒. โครงการป้องกันและ ปัญหายาเสพติด	การควบคุมที่มีอยู่สามารถ ลดความเสี่ยงลงได้ในระดับ หนึ่ง แต่ยังเป็นต้นของควบคุม ความเสียของไป	ความเสียลง จากการสูญเสียของบุคลากร จากการลักชณ์ของบุคคล สาธารณะที่ต้องเสียเวลาชรา พบจำนวน ๑ ราย	- จัดทำโครงการ ฝึกอบรมและจัดอบรม ส่งเสริมคุณธรรมเด็กและเยาวชน เยาวชน การแบ่งปันภัย ต้านยาเสพติด	(365 วัน) ๓๐ ก.ย. ๖๔ สำนักปลัด

การกิจกรรมภายนอกที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐ หรือภาครัฐฯตาม แผนการดำเนินการ หรือภารกิจ อื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของ รัฐ/วัตถุประสงค์	ความเสียจ ที่มีอยู่	การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	การประเมินผลการ ควบคุมภายใน	ความเสี่ยงที่มีอยู่	การปรับปรุงการ ควบคุมภายใน	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ
๓. กิจกรรมบันปีองให้พหุสณาปัน พระมหาภัชต์รังษี และ สวัสดิการ สมาคมนักท่องเที่ยว <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อปักป้องแหล่ง อนุรักษ์ธรรมชาติและวัฒนธรรมท้องถิ่น	ประชาชนได้รับข้อมูล พื้นฐานเดลีอเนกประสงค์ ส ๑ ป ๑ พระมหาภัชต์รังษี	การควบคุมที่มีอยู่สามารถ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในการประเมินผู้เข้าร่วม และเผยแพร่ข้อมูล ให้กับผู้สถานที่ พระมหาภัชต์รังษี	๑. มีการอบรมอบรมฯให้กับ ประชาชนที่มีความสามารถ ด้านความเสี่ยงลงได้ในระดับ หนึ่ง แต่จำเป็นต้องควบคุม ความเสี่ยงต่อไป	ความเสี่ยง การรับข้อมูลที่ไม่เป็นจริงผ่าน สื่อต่าง ๆ และการที่ประชาชน มีจิตกรรมร่วมกันน้อย ผู้ผลกระทบ ความเชื่อใจที่คาดเคลื่อน เกี่ยวกับสถานที่ พระมหาภัชต์รังษี	- จัดทำโครงการ/ กิจกรรม วันปีบรมราช กิจกรรม เดือนตุลาคม พ.ร.ช ชุมชนพราชาสามเดือน เจ้าอยู่หัว กิจกรรมแสดง ความเชื่อ กิจกรรมต่อ สร้างปีบรมราช	(365 วัน) 30 ก.ย. ๖๔ หัวหน้าสำนักปลัด

การกิจกรรมภายนอกที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตาม แผนการดำเนินการ หรือภารกิจ อื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของ รัฐ/วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง ที่มีอยู่	การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	การประเมินผลการ ควบคุมภายใน	ความเสี่ยงที่ยังไม่ถูก ควบคุมภายใน	การปรับปรุงการ ควบคุมภายใน	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ
๔. กิจกรรมปั้นหยาภาระโดยร้อน ^{วัตถุประสงค์} เพื่อป้องกันภัยทางที่ ทำให้เกิดปั้นหยา ภาระโดยร้อน	การเปลี่ยนแปลง สภาพอากาศ	๑. การอบรมมาแรงในที่ เจ้าหน้าที่เบ็ดเตล็ดงาน ด้านสิ่งแวดล้อม ๒. โครงการอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม ๓. โครงการคัดแยกขยะ พลาสติก ๔. โครงการลดการใช้ พลังงาน	การควบคุมที่มีอยู่สามารถ ลดความเสี่ยงลงได้ในระดับ หนึ่งแต่จำเป็นต้องควบคุม ความเสี่ยงต่อไป	ความเสี่ยง ประชาชนส่วนมาก ยังมี พฤติกรรมในการประโภต อาหารที่เป็นส่วนใหญ่ของชาว โลกร้อน เช่นการเผาฟาง ผักกระเทียม ประชาชนไม่สามารถประกอบ อาหารได้ตามฤดูกาล สถานที่	- จัดทำโครงการปลูก ต้นไม้ - จัดทำโครงการคัดแยก ขยะ - การจัดกิจกรรมลดการ ใช้พลังงาน สำนักงาน - โครงการอนุรักษ์ พืชพรรณพืชฯ	(365 วัน) ๓๐ ก.ย. ๖๔ ปลัด ทัวหน้า สำนักปลัด