



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักปลัด องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า โทร ๐๓๗-๕๗๕๒๖๐

ที่ ปจ๗๓๖๐๑/ ๐๓๗๕

วันที่ ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง รายงานการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

เรียน นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า

เรื่องเดิม

ด้วยคณะกรรมการพิจารณาความเสี่ยงระดับองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า ได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ เพื่อให้แต่ละสำนัก/กอง ได้จัดทำ การประเมินความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการป้องกันการเกิดการทุจริต หรือการดำเนินงานที่อาจจะส่งผลให้เกิด ความเสียหายต่อการปฏิบัติราชการ และส่งมอบให้คณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาจัดลำดับความเสี่ยงร่วมกัน

ข้อเท็จจริง

บัดนี้ คณะกรรมการฯ ได้ร่วมกันพิจารณาประเมิน/วิเคราะห์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อภารกิจ/โครงการ/กิจกรรม ตามค่าเป้าหมายที่กำหนดในแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ของหน่วยงานเรียบร้อยแล้ว

ข้อกฎหมาย/ระเบียบ

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการ ตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

ข้อเสนอเพื่อพิจารณา

เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางปฏิบัติ และเป็นการป้องกัน ควบคุม และลดความเสี่ยงของหน่วยงานให้มี คุณภาพมากยิ่งขึ้น จึงขอรายงานผลการประเมินความเสี่ยงให้ทราบ ตามเอกสารแนบท้ายนี้ เพื่อใช้ในการวางแผนใน การสั่งการหรือกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องต่อไป เห็นควรท่านพิจารณาลงนามในบันทึกเสนอนี้ และลงนามในรายงาน การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ รายละเอียดแนบท้าย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

กมลวรรณ

(นางสาวจารุวรรณ พุยไธสง)

นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ

ความเห็นหัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป.....

ลงชื่อ

(นายวิทยา ชาภู)

หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป

ความเห็นหัวหน้าสำนักปลัด..... *ท.ร.น.*

ลงชื่อ

[Signature]
(นายสมพงษ์ ออทองาน)

หัวหน้าสำนักปลัด

ความเห็นปลัดอบต.เมืองเก่า..... *ด.น.*

ลงชื่อ

[Signature]
(สุมิตร เงินโสม)

ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า

ความเห็น/คำสั่งนายกอบต.เมืองเก่า..... *[Signature]*

ลงชื่อ

[Signature]
(นายพรประสิทธิ์ หนูแก้ว)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า



รายงานติดตามประเมินผล
แผนบริหารจัดการความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า
อำเภอกบินทร์บุรี จังหวัดปราจีนบุรี

คำนำ

ด้วยมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่าเพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลเนินทรายสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้แก่องค์การบริหารส่วนตำบลเนินทราย

เพื่อให้เป็นไปตามนัยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ประกอบหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ จึงได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์การบริหารส่วนตำบลเนินทรายขึ้น โดยประยุกต์ตามแนวความคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรของ Coso หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และนำมาปรับใช้ให้เกิดความเหมาะสมกับบริบทของระบบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น เพื่อให้องค์การบริหาร ส่วนตำบลเนินทรายใช้เป็นกรอบหรือแนวคิดพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่าสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

 ตุลาคม ๒๕๖๕

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ส่วนที่ ๑ การบริหารจัดการความเสี่ยง	๑
ส่วนที่ ๒ การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕	๑๔
ภาคผนวก	
-คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕	๓๘
-คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕	๓๙

ส่วนที่ ๑

การบริหารจัดการความเสี่ยง

หลักการและเหตุผล

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑ โดยมาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ประกอบกับ กระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๒ และองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่าถือเป็นหน่วยงานของรัฐตามหลักเกณฑ์นี้

ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสอดคล้องกับหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

วัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อให้ฝ่ายบริหาร/ฝ่ายปฏิบัติการเข้าใจหลักการ กระบวนการ/ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของ องค์การบริหารส่วนตำบลเนินทราย

๒. เพื่อให้ผู้บริหารมีเครื่องมือในการควบคุม กำกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

๓. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีแนวทาง กระบวนการและขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจนสามารถ ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์การบริหารส่วนตำบลเนินทราย

๕. เพื่อให้สำนัก/กอง ในสังกัดนำแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบล เนินทรายไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงสำนัก/กองได้แนวทางการบริหารความเสี่ยง องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่ามีแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

๑. การแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีอำนาจหน้าที่จัดทำแผนการบริหาร จัดการความเสี่ยง ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง จัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และพิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒. การวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต หรือการกระทำใดๆ ที่อาจจะ เกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และอาจส่งผลกระทบในด้านลบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ อันอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

เป้าหมาย

๑. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงานประจำปีให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
๒. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๓. สามารถนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กรไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ
๔. เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรและกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
๕. ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร
๖. การบริหารความเสี่ยงได้รับการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงการดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นและทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย

ประโยชน์ที่คาดหวังที่จะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

๑. เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารความเสี่ยงจะช่วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญ และสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
๒. สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
๓. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้หมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรและตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อในเชิงลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงธรรมาภิบาล
๔. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลเมืองเก่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและสามารถปกป้องผลประโยชน์รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร
๕. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่นการตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน
๖. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำและกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน

นิยามความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงองค์กร

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาส/เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กรในที่สุด ทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงิน หรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กรการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการกำหนดแนวทางหรือมาตรการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

บรรลุตตามเป้าประสงค์องค์กร

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กรและสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

ความเสี่ยง จำแนกออกเป็น ๔ ลักษณะ ดังนี้

๑. ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน ทรัพยากรและสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

๒. ความเสี่ยงทางด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : OR) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน อันเนื่องมาจากขาดการกำกับดูแลที่ดีหรือขาดการควบคุมภายในที่ดี โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์/เทคโนโลยีสารสนเทศ/บุคลากรในการปฏิบัติงานและความปลอดภัยของทรัพย์สิน

๓. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk : FR) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพคล่องทางการเงิน ความสามารถในการทำกำไรและรายงานทางการเงิน

๔. ความเสี่ยงด้านกฎหมาย ระเบียบต่างๆ (Compliance Risk : CR) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ

ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล หมายถึง โอกาสที่ผลผลิตของการดำเนินงานไม่บรรลุผลลัพธ์อันเนื่องมาจากการขาดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ แบ่งเป็น

๑. ความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่สอดคล้องกัน (Key Risk Area)

๒. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ทางการเมือง (Political Risk)

๓. ความเสี่ยงด้านการตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของประชาชน (Negotiation Risk)

ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล แบ่งออกเป็น ๓ ประเภท

ประเภทของความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล	สาเหตุ	ความสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล
๑. ความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่สอดคล้องกัน (Key Risk Area)	๑.๑ เนื้อหาของแผนงาน/โครงการไม่ตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์หรือนโยบายของจังหวัด กลุ่มจังหวัด และรัฐบาล ๑.๒ ขาดการประสานการดำเนินงานระหว่างภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จอย่างยั่งยืนของแผนงานโครง	- หลักการรับผิดชอบ - หลักการมีส่วนร่วม
๒. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ทางการเมือง (Political Risk)	ขาดความรับผิดชอบต่อการใช้งบประมาณ จำนวนมากให้เกิดความคุ้มค่าโดยมีกลไกที่ พอเพียงในการตรวจสอบประเมิน จนอาจ ส่งผลกระทบทางลบจากสื่อมวลชนได้	- หลักคุณธรรม - หลักความโปร่งใส - หลักความคุ้มค่า
๓. ความเสี่ยงด้านการตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของ ประชาชน (Negotiation Risk)	๓.๑ ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ผู้ได้รับประโยชน์โดยตรงต่อแผนงานโครงการ ๓.๒ การดำเนินงานตามแผนงานโครงการ มิได้กระจายผลประโยชน์ที่ถูกต้องชอบ ธรรมไปยังส่วนที่ควรได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง	- หลักการมีส่วนร่วม - หลักความคุ้มค่า

คำอธิบายมิติธรรมาภิบาล ๑๐ องค์ประกอบ

๑. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) : ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

๒. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) : การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม

๓. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) : การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวัง หรือความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

๔. หลักการรับผิดชอบ (Accountability) : การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

๕. หลักความโปร่งใส (Transparency) : กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาซึ่งแจ้งได้ เมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

๖. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) : กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหาหรือประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

๗. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) : การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากรและภารกิจการส่วนราชการ ส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่นๆ (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควรรวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างควมพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลผลิตเพื่อผลการดำเนินการที่ดีของส่วนราชการ ทั้งนี้การกระจายอำนาจ การตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

๘. หลักนิติธรรม (Rule of Law) : การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๙. หลักความเสมอภาค (Equity) : การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกกันด้านชายหรือหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพสถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ

๑๐. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) : ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

สาเหตุของการเกิดความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้งการควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

๒. ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือสภาพการแข่งขัน สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจและการเมือง เป็นต้นกรอบการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบหลัก ดังนี้

(๑) วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

(๒) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Structure)

(๓) กระบวนการ (Process)

(๔) ปัจจัยพื้นฐาน (Infrastructure)

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นและทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย

ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับการดำเนินการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

๑.เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารความเสี่ยงจะช่วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญ และสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

๒.สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยงซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๓.ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้หมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรและตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงธรรมาภิบาล

๔.เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถปกป้องผลประโยชน์รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร

๕.ช่วยให้การพัฒนางานองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๖.ช่วยให้การพัฒนากิจการและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำและกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากร แตกต่างกันไป

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๑.๑ หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานว่า หน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

๒.๑.๒ ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล

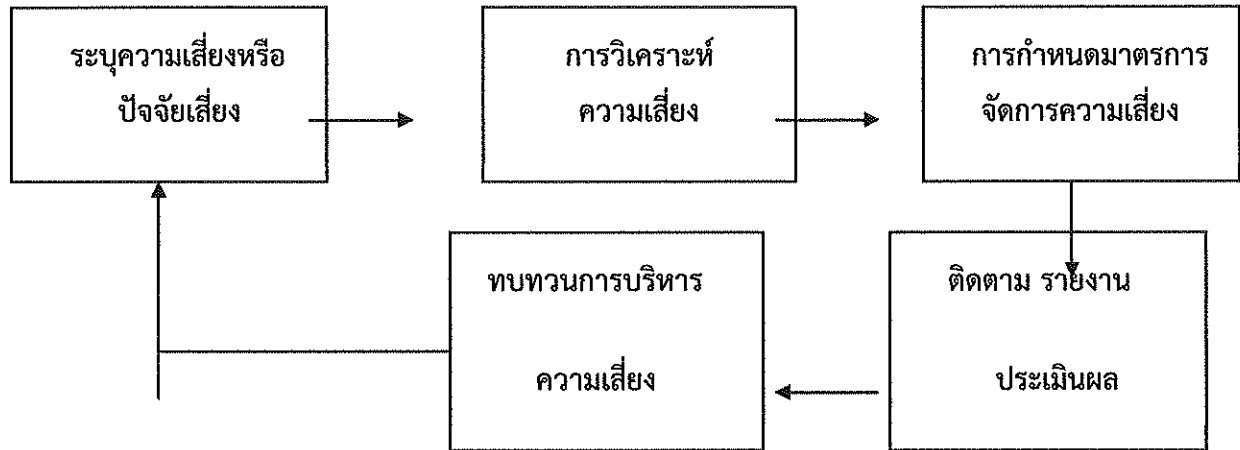
๒.๑.๓ หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้ใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

๒.๑.๔ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

๒.๑.๕ การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ที่เหมาะสม โดยครอบคลุม ๕ ขั้นตอน ประกอบด้วย



ภายใต้กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ควรประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ ดังนี้

- (๑) วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
- (๒) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Structure)
- (๓) กระบวนการ (Process)
- (๔) ปัจจัยพื้นฐาน (Infrastructure)

๑. ระบุความเสี่ยงหรือปัจจัยความเสี่ยง

สาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยจะต้องระบุได้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นอย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริงเพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

๒. การวิเคราะห์ความเสี่ยง มีแนวทางการวิเคราะห์ความเสี่ยง ดังนี้

การประเมินความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิด (L: Likelihood) เป็นระดับของโอกาสหรือความบ่อยครั้งที่เกิด

ความเสี่ยง

ผลกระทบ (I : Impact) คือ ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

- ๑ = โอกาสเกิดน้อยที่สุด / รุนแรงน้อยที่สุด
- ๒ = โอกาสเกิดน้อย / รุนแรงน้อย
- ๓ = โอกาสเกิดปานกลาง / รุนแรงปานกลาง
- ๔ = โอกาสเกิดมาก / รุนแรงมาก
- ๕ = โอกาสเกิดมากที่สุด / รุนแรงมากที่สุด

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = L \times L$$

องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า ได้กำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหายและระดับผลกระทบของความเสียหาย ดังนี้

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น เหตุการณ์ความเสี่ยง จำแนกเป็น ๕ ระดับคะแนน คือ

ประเด็น ที่พิจารณา	ค่าคะแนนความเสียหาย				
	๑ = น้อยมาก	๒ = น้อย	๓ = ปานกลาง	๔ = มาก	๕ = มากที่สุด
มูลค่า ความเสียหาย	น้อยกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท	๑๐,๐๐๐ - ๕๐,๐๐๐ บาท	๕๐,๐๐๑ - ๒๕๐,๐๐๐ บาท	๒๕๐,๐๐๐ - ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท	มากกว่า ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท
ความพึงพอใจ ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	มากกว่า ๘๐%	๖๐ - ๘๐ %	๔๐ - ๖๐ %	๒๐ - ๔๐ %	น้อยกว่า ๒๐ %
จำนวนผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย ที่ได้รับผลกระทบ	กระทบผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงบางราย	กระทบผู้เกี่ยวข้อง โดยตรง เป็นส่วนใหญ่	กระทบผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมด	กระทบผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมดและ ผู้เกี่ยวข้องบางส่วน	กระทบผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงทั้งหมด และผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด
จำนวน ผู้ร้องเรียน	ไม่มีผู้ร้องเรียน	๑ - ๒ ราย/เดือน	๓ - ๔ ราย/เดือน	๕ - ๖ ราย/เดือน	มากกว่า ๖ ราย/เดือน
ความล่าช้า ของการดำเนิน โครงการ	น้อยกว่า ๐.๕ เดือน	๐.๕ - ๑ เดือน	มากกว่า ๑ - ๑.๕ เดือน	มากกว่า ๑.๕ - ๒ เดือน	มากกว่า ๒ เดือน

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์/ความเสี่ยง ซึ่งจำแนกเป็น ๕ ระดับคะแนน คือ

ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง		
ระดับคะแนน	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์โดยเฉลี่ย
๑ = โอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก	คาดว่าจะมีโอกาสดังเกิดขึ้นใน อนาคตน้อยมาก (Probability <๑%) หรืออาจเกิดขึ้นใน สถานการณ์ที่ไม่ปกติ เช่น ไฟไหม้ภัยธรรมชาติ	๑ ปีต่อครั้ง
๒ = โอกาสเกิดขึ้นน้อย	คาดว่าจะมีโอกาสดังเกิดขึ้นน้อย (Probability ๑ - ๒%)	๒ - ๔ ปีต่อครั้ง
๓ = โอกาสเกิดขึ้นปานกลาง	คาดว่าจะมีโอกาสดังเกิดขึ้นใน อนาคตปานกลาง (Probability ๒ - ๓%)	๕ ปีต่อครั้ง
๔ = โอกาสเกิดขึ้นสูง	คาดว่าจะมีโอกาสดังเกิดขึ้นใน อนาคตค่อนข้างบ่อย (Probability ๓ - ๕%)	๑ - ๖ เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง
๕ = โอกาสเกิดขึ้นสูงมาก	คาดว่าจะมีโอกาสดังเกิดขึ้นใน อนาคตบ่อยมาก (Probability >๕%)	๑ เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
หมายเหตุ Probability (ความน่าจะเป็น) < ๑% หมายถึง ปฏิบัติการ ๑๐๐ ครั้ง มีโอกาสเกิด เหตุการณ์ความเสียหาย < ๑ ครั้ง		

เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรมหรือภารกิจของหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

เมื่อพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงที่มีความสำคัญเสร็จสิ้นผู้ประเมินต้องประเมินทางเลือกเพื่อกำหนดวิธีการในการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นโดยทางเลือกในการจัดการบริหารความเสี่ยงโดยทั่วไป มี ๔ ทางเลือก ดังนี้

๑.การแบ่งปัน (Sharing) คือ การถ่ายโอนความเสี่ยงหรือโอนย้ายความเสี่ยงให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทน เช่น การทำประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทน เป็นต้น

๒.การหลีกเลี่ยง/กำจัด (Avoiding) คือ การกำจัดความเสี่ยงหรือหลีกเลี่ยงไม่ยอมรับความเสี่ยงนั้นเลย เช่น การเปลี่ยนวัตถุประสงค์การหยุดกิจกรรมหรือขั้นตอนที่นำมาซึ่งความเสี่ยง เป็นต้น

๓.การควบคุม/ลด (Reducing) คือ การควบคุมความเสี่ยงหรือหาวิธีการควบคุมเพิ่มเติมเพื่อจัดการ/บริหารความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดทำแผนฉุกเฉิน การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการดำเนินงาน การจัดอบรมเพิ่มทักษะให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๔.การยอมรับ (Accepting) คือ การยอมรับความเสี่ยงเนื่องจากองค์กรอาจมีระบบควบคุมที่มีประสิทธิภาพ หรือมีเงินทุนเพียงพอที่จะรองรับผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นหรือระดับความเสี่ยงเหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือการยอมรับให้มีความเสี่ยง เนื่องจากค่าใช้จ่าย/ต้นทุนในการจัดการ/บริหารความเสี่ยงอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์/ผลประโยชน์ที่จะได้รับ

หลังจากที่ได้ประเมินทางเลือกการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะทำการคัดเลือกทางเลือกกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมที่สุดสำหรับแต่ละความเสี่ยง จัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต ซึ่งจะมีการกำหนดวิธีการดำเนินการ หน่วยงานผู้รับผิดชอบ และกำหนดระยะเวลาดำเนินการเพื่อประโยชน์ในการติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงต่อไป

การบริหารความเสี่ยง แบ่งแยกตามลักษณะของงาน แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่

๑.การบริหารความเสี่ยงในงานประจำ แบ่งออกเป็น ๒ ระดับ คือ

๑.๑ ระดับองค์กร ทำการบริหารความเสี่ยงตามแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงแบบบูรณาการและมีความสอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

๑.๒ ระดับหน่วยงาน ทำการบริหารความเสี่ยงตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังนำมาตราการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรมากระจายสู่แผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานด้วย รวมถึงการนำความเสี่ยงและมาตรการจัดการความเสี่ยงจากการบริหารความเสี่ยงในปีก่อนมาร่วมทบทวนในแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานของปัจจุบันนี้ด้วย

การบริหารความเสี่ยงในงานประจำ มีการดำเนินการ ดังนี้

(๑) ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานประจำในแต่ละกิจกรรมของแต่ละส่วนงาน จะต้องดำเนินการบ่งชี้และกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงในงานประจำที่ได้รับมอบหมายในทันทีที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานนั้นๆ

(๒) กรณีที่งานดังกล่าวมีการกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงไว้แล้ว ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่จะต้องทำการทบทวนความเพียงพอของระบบบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในตามระบบงานเดิมที่วางไว้แล้วในทันที

(๓) ผู้ที่ได้รับมอบหมาย (๑) จะต้องรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บังคับบัญชา ระดับต้นเหนือขึ้นไป ๑ ระดับโดยเร็วที่สุด

(๔) กรณีที่พบว่าปัจจัยเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม หรือพบว่ามีผลกระทบจากความเสี่ยงหรือมีความเสียหายเกิดขึ้นในงานที่รับผิดชอบแล้ว ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานนั้นต้องเร่งดำเนินการทบทวนความเพียงพอและความเหมาะสมของมาตรการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่เดิมแล้วรายงานเสนอความเห็นและหรือมาตรการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมต่อผู้บังคับบัญชาตามข้อ (๓) โดยเร็วที่สุด

๒.การบริหารความเสี่ยงในแผนงาน/โครงการใหม่

การบริหารความในแผนงาน/โครงการใหม่มีการดำเนินงาน ดังนี้

๑.หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนงาน/โครงการใหม่จะต้องพิจารณาประเมินความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการใหม่ด้วยแบบประเมินความเสี่ยง และการควบคุมภายในและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงหรือแผนสำรองฉุกเฉินสำหรับใช้เป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีในแผนงาน/โครงการใหม่ให้คงเหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยจัดทำเป็นแผนย่อยควบคุมไปกับแผนงาน/โครงการใหม่เพื่อให้ผู้มีอำนาจอนุมัติสามารถใช้แผนย่อยของการบริหารความเสี่ยงเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาอนุมัติแผนงาน/โครงการใหม่ต่อไป

๒.หน่วยงานเจ้าของแผนงาน/โครงการต้องจัดส่งสำเนาแผนงาน/โครงการใหม่และแผนย่อย การบริหารความเสี่ยงหรือแผนสำรองฉุกเฉินของแผนหลัก เสนอให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (ผ่านแผนกบริหารความเสี่ยง) พิจารณาให้ความเห็นในระยะเดียวกับการนำเสนอแผนงานหลักด้วย

๓.ผู้มีอำนาจอนุมัติแผนงานหลักควรใช้ข้อมูลในแบบประเมินความเสี่ยงฯ และแผนย่อยเพื่อการบริหารความเสี่ยงที่หน่วยงานเจ้าของแผนงานหลักนำเสนอมาในคราวเดียวกันเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาอนุมัติแผนงานหลักและควรนำไปใช้ประกอบการติดตามผลการดำเนินการตามแผนงานหลักเพื่อแก้ไขปัญหากรณีวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการ หรือผลการดำเนินการได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงที่ระบุไว้และเพื่อกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป

๔.หน่วยงานเจ้าของแผนงาน/โครงการต้องส่งสำเนารายงานผลการดำเนินแผนงาน/โครงการและการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องให้แผนกบริหารความเสี่ยงทราบ เพื่อนำมาสรุปผลเสนอคณะทำงานบริหารความเสี่ยงคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการองค์กรต่อไป

ปัญหา : คือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วในอดีตและยังเป็นอุปสรรคต่อการทำงานในปัจจุบัน หากเราแก้ไขไม่ถูกวิธีหรือไม่แก้ไข อาจทำให้เราเกิดความเสี่ยงขึ้นได้

ความเสี่ยง : คือ เหตุการณ์อาจเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้เป็นการคาดการณ์ในอนาคต โดยนำข้อมูลหรือปัญหาต่างๆ ที่เคยเกิดขึ้นในอดีตมาศึกษาวิเคราะห์ถึงโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์นั้นที่มีต่อเป้าหมายการดำเนินงาน

แนวทางแก้ไข : คือ เป็นการแก้ไขเชิงรุก ต้องมองไปข้างหน้าเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยหาแนวทางจัดการเพื่อลดทั้งโอกาสและผลกระทบ

๓.การกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า ได้กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงหรือเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง โดยสะท้อนถึงคุณค่า วัตถุประสงค์และทรัพยากรขององค์กร โดยเกณฑ์บางประเภทอาจพัฒนาได้จากข้อกำหนดทางกฎหมายหรือข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล ซึ่งเกณฑ์ที่กำหนดต้องสอดคล้องกับนโยบายความเสี่ยงขององค์กรและมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง และปัจจัยที่นำมาพิจารณาเพื่อประกอบการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง ได้แก่ลักษณะและประเภทของผลกระทบที่สามารถเกิดขึ้นและแนวทางในการประเมินผลกระทบ แนวทางในการระบุโอกาสในการเกิดขึ้น กรอบเวลาของโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้นแนวทางในการกำหนดระดับความเสี่ยง ระดับของความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ระดับของความเสี่ยงที่จะต้องจัดการโอกาสที่จะเหตุการณ์ความเสี่ยง ระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และระดับของความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า ได้กำหนดประเด็นความเสี่ยงทุกด้านและวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัย กำหนดทางเลือกที่สามารถใช้ในการจัดการความเสี่ยง คัดเลือกทางเลือกที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติโดยถือเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารความเสี่ยง มุ่งจัดการความเสี่ยงต้องคุ้มค่ากับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยง แบ่งได้ ๔ แนวทางหลัก คือ

๑.ยอมรับได้(Take , Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงสามารถยอมรับได้ภายในการควบคุมที่มีอยู่ปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เช่น กรณีมีความเสี่ยงในระดับที่ไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่ดำเนินการใด ๆ

๒.การลด/ควบคุม (Reduction / Control) หมายถึง การปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๓.การยกเลิก(Terminate)หรือหลีกเลี่ยง(Avoid) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน เช่น การหยุดดำเนินงาน หรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมลง

๔.การโอนย้าย (Transfer) หรือแบ่ง (Share) หมายถึง การโอนย้าย หรือแบ่งความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ เช่น การจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน การทำประกันภัย เป็นต้น

เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง

- ๑.ลดโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดของความเสี่ยงนั้น ๆ
- ๒.ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
๓. เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ให้เป็นไปในรูปแบบที่องค์กรต้องการหรือยอมรับได้

ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑.จัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง (ทั้งความเสี่ยงที่ค้นพบใหม่และที่ยังเหลืออยู่) โดยเปรียบเทียบจากค่าระดับความเสี่ยงที่วัดได้

๒.พิจารณามาตรการใช้การจัดการความเสี่ยง เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓.ศึกษาความเป็นไปได้ของทางเลือกในแต่ละมาตรการ ที่จะใช้กำจัดหรือลดความเสี่ยง โดยใช้การวิเคราะห์ผลได้- ผลเสีย ของแต่ละมาตรการเพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกมาตรการอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ผลได้- ผลเสีย (Cost - Benefit Analysis) ประกอบด้วย ผลได้(Benefit) ได้แก่ การวิเคราะห์หาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันที นำมาตรการนั้นไปใช้ลดความเสี่ยงหรือผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสดีต่าง ๆ ทางธุรกิจในอนาคต เป็นต้น ผลเสีย (Cost) ได้แก่การวิเคราะห์หาต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับการกำจัดความเสี่ยงดังกล่าว หรือการสร้างโอกาสให้มีความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้นแทน เป็นต้น

๔.เลือกมาตรการที่ดีที่สุดจัดการกับความเสี่ยง โดยจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงขึ้นเพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาที่จะใช้ดำเนินงาน ทรัพยากรที่ต้องใช้และวิธีการติดตามผล รวมถึงการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

ส่วนที่ ๒

การติดตาม รายงานและประเมินผลการจัดการความเสี่ยง

การติดตาม รายงานและประเมินผลการจัดการความเสี่ยง

การติดตาม รายงานและประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วน ตำบล เมืองเก่า มีการติดตาม รายงานและประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง ทุกสิ้นปีงบประมาณ เพื่อดูความก้าวหน้าและผลการดำเนินงานรวมถึงผลกระทบ พร้อมทั้งอาจมีการปรับ แนวทางการบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายและวิถีปฏิบัติที่จะช่วย ให้มั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นใน ทุกระดับ ทุกหน้าที่งานและทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต่างกัน โดยแบ่งประเภทการควบคุมไว้ ๔ ประการ คือ

๑.การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งหน้าที่การควบคุม การเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน เป็นต้น

๒.การควบคุมเพื่อให้ออกตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

๓.การควบคุมโดยการชี้แนะ (Direction Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือ กระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้ที่มีผลงานดี เป็นต้น

๔.การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือ เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องดับเพลิง เพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้ เป็นต้น

วิธีการบริหารความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า ได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ กระบวนการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ ซึ่งกำหนดวิธีปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนของการบริหารจัดการความเสี่ยง มาปรับใช้ในการพัฒนา กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า

ทั้งนี้ องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า ได้พิจารณาปัจจัยเสี่ยงด้านต่าง ๆ โดยนำ แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการ ดำเนินแผนงาน/โครงการ เพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้แก่

- ๑.หลักประสิทธิผล (Effectiveness)
- ๒.หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)
- ๓.หลักการตอบสนอง (Responsiveness)
- ๔.หลักภาระรับผิดชอบ (Accountability)
- ๕.หลักความโปร่งใส (Transparency)
- ๖.หลักการมีส่วนร่วม (Participation)
- ๗.หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)
- ๘.หลักนิติธรรม (Rule of Law)
- ๙.หลักความเสมอภาค (Equity)
- ๑๐.หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ(Consensus Oriented)

การรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับตามแบบฟอร์มที่กำหนด ให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหาร ความเสี่ยงเป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงว่า มีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้น อย่างไร เสนอต่อผู้บริหารเพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ ทบทวนนโยบาย รวมถึงการจัดสรรงบประมาณ สนับสนุนภายหลังหน่วยงานทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมาก สูง ปานกลาง มากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องจัดทำรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ ดังนี้

๑.หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ) หรือ แบบ ปค.๑ เป็นหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ตามหลักเกณฑ์ ปฏิบัติฯ ข้อ ๙ และข้อ ๑๐ วรรคสาม (ระดับองค์กร/หน่วยตรวจสอบภายในเป็นผู้จัดทำรายงาน)

๒.รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน หรือแบบ ปค.๔ เป็นแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ (ระดับส่วนงานย่อย/สำนัก/กอง เป็นผู้จัดทำรายงาน)

๓.รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน หรือแบบ ปค.๕ เป็นแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ (ระดับส่วนงานย่อย/สำนัก/กอง เป็นผู้จัดทำรายงาน)

การทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

เป็นการติดตามผลของการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงว่า มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่รวมถึงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหาร ความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย การบริหารความเสี่ยงระดับสำนัก/กอง มุ่งเน้นให้เกิดผลสำเร็จตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้ง และแผนการบริหารราชการประจำปีงบประมาณ ดังนั้น โครงการหรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นโครงการหรือกิจกรรมที่เป็นอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งได้รายงานไว้ในการจัดวางระบบการควบคุมภายในขององค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า และเป็นโครงการตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่มอบหมายให้หน่วยงานในสังกัดรับผิดชอบ ดำเนินการ/ประสานงานกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องในแต่ละปีงบประมาณ

รูปแบบการประเมินความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า ได้กำหนดแบบรายงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจากสำนัก/กอง ในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า ดำเนินการ ค้นหาและระบุความเสี่ยงจากภารกิจงาน โดยแบ่งเป็น ๕ ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์Strategic (S) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน Operation (O) ความเสี่ยงด้านการเงิน Financial (F) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ Compliance (C) และความเสี่ยงด้านการบริหารความรู้ Knowledge Management (k) ซึ่งพิจารณาจากเป้าหมายของภารกิจ/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี และได้กำหนดรูปแบบการรายงานการประเมินความเสี่ยงเพื่อให้สำนัก /กอง ได้นำไปประเมิน/พิจารณาความเสี่ยงของภารกิจ/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินงาน ทั้งนี้การค้นหา และระบุความเสี่ยงจะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการพิจารณากระบวนการควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕

ตามที่กระทรวงการคลัง โดยกรมบัญชีกลางกำหนดแนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายใน ภาคราชการได้กำหนดขึ้นโดยประยุกต์จากระบบการควบคุมภายในของ The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งเป็นระบบการควบคุมภายในที่ครอบคลุมถึงองค์ประกอบต่างๆ ในการบริหารงานและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป รวมทั้งศึกษาแนวคิดจากผู้เชี่ยวชาญและเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการควบคุมภายใน อย่างไรก็ตามตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมในแนวปฏิบัติที่กำหนดขึ้นเป็นเพียงตัวอย่างกิจกรรมหลักๆ ซึ่งไม่ใช่กิจกรรมทั้งหมดที่ภาคราชการมีอยู่ดังนั้น แต่ละส่วนราชการซึ่งมีกิจกรรมการดำเนินงานหลากหลายแตกต่างกัน สามารถนำประยุกต์และกำหนดระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานให้เหมาะสมต่อไป โดยองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า 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 (Control Environment) หมายถึง สภาพการณ์หรือ

ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลให้เกิดระบบการควบคุมภายในหน่วยงานในการดำเนินงานจะมีปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดมาตรการการควบคุมภายในชั้นในหน่วยงานซึ่งฝ่ายบริหารจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและ สภาพแวดล้อมการควบคุมภายในหน่วยงาน เช่น จริยธรรมของการทำงาน ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจได้ ความโปร่งใส และการมีภาวะผู้นำที่ดีซึ่งรวมทั้งการกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และระเบียบวิธีปฏิบัติ ที่เหมาะสม สำหรับตัวอย่างสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน เช่น

๑.๑ ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหาร

ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหารแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกันและจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลถึงการกำหนดระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน เพราะผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และระบบการควบคุมภายใน แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการเลือกปรัชญา และวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ผู้บริหารสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดีโดยดำเนินการ ดังนี้

๑.๑.๑ กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มาตรฐาน และแนวทางการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน และแจ้งให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานทราบ

๑.๑.๒ กำหนดโครงสร้างการจัดหน่วยงานให้เหมาะสม มีสายการบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในที่ชัดเจน รวมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม

๑.๑.๓ กำหนดคุณลักษณะงานเฉพาะตำแหน่ง (Job Description) ของบุคลากรทุกตำแหน่ง หน้าที่และระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละงานอย่างชัดเจน

๑.๑.๔ กำหนดให้มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากร ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นธรรม รวมทั้งกำหนดบทลงโทษทางวินัยให้ชัดเจน

๑.๑.๕ กำหนดให้มีคณะกรรมการติดตามและประเมินผลระบบการควบคุมภายในและหน่วยตรวจสอบภายใน

๑.๒ ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงานการบริหารและการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งทั้งสองประการนี้ เป็นสิ่งที่ต้องสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดขึ้น โดยการประชาสัมพันธ์ ฝึกอบรม หรือกำหนดสิ่งจูงใจ และผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานรับทราบ และตระหนักถึงคุณค่าในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญของสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยผู้บริหารควรดำเนินการ ดังนี้

๑.๒.๑ กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและทำตัวให้เป็นแบบอย่างสม่ำเสมอ ทงโดยคำพูดและการกระทำ

๑.๒.๒ สื่อสารและแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบ ตลอดจนเข้าใจในหลักการของจริยธรรมดังกล่าว

๑.๒.๓ จัดทำข้อกำหนดจริยธรรมหรือแนวทางที่พึงปฏิบัติของหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน โดยรวมถึงกรณีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ด้วย

๑.๒.๔ ลดวิธีการหรือโอกาสที่จะก่อให้เกิดการกระทำผิดความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่สำคัญ ซึ่งจะส่งผลถึงการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน การจัดการและการติดตามประเมินผลองค์ประกอบของระบบการควบคุมภายในอื่นๆ ด้วย

๑.๓ โครงสร้างของหน่วยงาน

โครงสร้างของหน่วยงานที่ได้รับการจัดไว้เป็นอย่างดีจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยการจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรมของหน่วยงานนั้นๆ เช่น

๑.๓.๑ การรวมศูนย์อำนาจหรือกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจในระดับต่างๆ หากกิจการเลือกใช้การรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจ คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้ได้รับอำนาจย่อมมี ความสำคัญกรณีวิธีกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจ ระบบและขั้นตอนการทำงาน รวมถึงกระบวนการใน การติดตามผลก็จะมีมีความสำคัญมากกว่าคุณสมบัติของตัวบุคคล

๑.๓.๒ การจัดโครงสร้างของหน่วยงานที่มีการผลิตโดยเครื่องจักร อาจใช้โครงสร้างและการควบคุมที่เป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน แต่โครงสร้างที่มีรูปแบบแน่นอน อาจไม่เหมาะสมกับกิจกรรมการบริการหรืองานที่เกี่ยวข้องกับการค้นคว้าวิจัยทางวิชาการ เป็นต้น

๑.๓.๓ การมอบอำนาจต้องให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และต้องชัดเจน

๑.๔ นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร

ปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ คือ บุคลากรในหน่วยงานนั่นเองที่เป็นตัวจักรสำคัญ ดังนั้น การมีนโยบายและระบบการบริหารบุคลากรที่ชัดเจนและเหมาะสม จะช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เช่น

๑.๔.๑ กำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการว่าจ้าง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนและประโยชน์อื่น

๑.๔.๒ กำหนดคุณสมบัติและลักษณะงาน (Job Description) ของเจ้าหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงาน

๑.๔.๓ กำหนดมาตรการเกี่ยวกับการประกันความซื่อสัตย์ของพนักงาน

๑.๔.๔ มีระบบการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ

๑.๕ การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน ดังนั้น ผู้บริหารควรกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ดังนี้

๑.๕.๑ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงการกระจายอำนาจและระบบการสอบย้อนความถูกต้องระหว่างกัน

๑.๕.๒ กำหนดคู่มือปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

๑.๕.๓ กำหนดระบบการติดตามประเมินผล ซึ่งรวมถึงการจัดทำแผนงาน และระบบการรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ

๑.๖ คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายในเป็นกลไกและเครื่องมือชนิดหนึ่งในการช่วยตรวจสอบและสอบทานให้เป็นไปตามแผนงานที่ฝ่ายบริหารวางไว้ คณะกรรมการตรวจสอบที่มีความรู้ความสามารถและมีความเป็นอิสระในการทำงาน จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

สภาพแวดล้อมการควบคุม เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จะไปเสริมองค์ประกอบการควบคุมอื่น ต่อไป

๒.การประเมินความเสี่ยง ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใดๆอันจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านลบหรือเป็นผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ความเสี่ยง อาจเกิดจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน การควบคุมภายในที่หน่วยงานตรวจ ไม่พบข้อผิดพลาด ฯลฯ

(๑) ความเสี่ยงจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน

ความเสี่ยงลักษณะนี้เป็นความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติในงานนั้นๆเอง

เมื่อใด ก็ตามที่ตัดสินใจที่จะทำงานหรือกิจกรรม ก็ย่อมจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การทำธุรกิจการค้าขายกับ ต่างประเทศหรือสั่งซื้อของจากต่างประเทศของทางราชการ ความเสี่ยงก็คืออัตราแลกเปลี่ยนที่อาจเปลี่ยนแปลงไป ฯลฯ

(๒) ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน

ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน เป็นความเสี่ยงที่ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานไม่ครอบคลุมและไม่สามารถป้องกันข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานของหน่วยงานได้ อาจเป็นเพราะหน่วยงานไม่มีระบบการควบคุมภายในที่ครอบคลุมเพียงพอที่จะลดความเสี่ยงในการดำเนินงานหรือหน่วยงานนั้นไม่มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ได้จัดไว้เป็นต้น

(๓) ความเสี่ยงจากการตรวจไม่พบข้อผิดพลาด

ความเสี่ยงลักษณะนี้ เป็นความเสี่ยงที่การตรวจสอบไม่สามารถค้นพบข้อผิดพลาดของรายการที่มีอยู่ เนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่สามารถตรวจสอบทุกกิจกรรมในหน่วยงานนี้ได้ และจำเป็นต้องใช้ระบบการตรวจสอบโดยการเลือกสุ่มตัวอย่างหรืออาจเนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่มีความอิสระเพียงพอหรือไม่อยู่ในวิสัยที่จะเข้าไปตรวจสอบได้

สาเหตุของความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกหน่วยงาน

- ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

- ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือสภาพการแข่งขัน สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจและการเมือง เป็นต้น การประเมินความเสี่ยงในหน่วยงาน จะเป็นการประเมินการปฏิบัติงานในภาพรวม ของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบเหตุการณ์ของความเสี่ยงและหาแนวทางแก้ไขและควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เกิดความเสียหายน้อยที่สุด

กระบวนการในการประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้สามารถดำเนินการเป็น ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑. ศึกษาวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องกับภารกิจ (Mission) ของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งโดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะแบ่งออกเป็น ๒ ระดับ คือ ๑.๑

วัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน (Entity – Level objectives) เป็น

วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงาน โดยทั่วไปจะระบุไว้ในแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน เช่นเดียวกับภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ในภาพรวมของหน่วยงาน เช่น ภารกิจหลักของหน่วยงาน โครงสร้างของหน่วยงาน แนวโน้มการดำเนินงานของหน่วยงานในอนาคต นโยบายการบริหารงานหรือนโยบายการเงินการคลัง เป็นต้น

๑.๒ วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity – Level objectives) เป็น

วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรมที่หน่วยงานกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน เช่น ระบบการประมวลข้อมูลทางการเงินและบัญชี เป็นต้น

๒.ระบุปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงานสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการดำเนินงานในหน่วยงาน เช่น การเปลี่ยนตัวผู้บริหารและปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สำคัญๆ บ่อยครั้ง การเปลี่ยนแปลงกฎหมายใหม่ๆ ของรัฐที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป็นต้น

เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงแต่ละชนิดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานไม่เท่ากัน บางชนิดมีผลกระทบทันที บางชนิดมีผลกระทบในระยะยาว ดังนั้นผู้บริหารต้องติดตามพิจารณาและระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้ครอบคลุมทุกประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งควรครอบคลุมถึง

(๑) ผลกระทบจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรม และสิ่งแวดล้อมต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

(๒) ปัจจัยความเสี่ยงที่ได้รับไว้ใน การวางแผน และการประมาณการของหน่วยงาน

(๓) ข้อตรวจพบที่ได้รับจากการตรวจสอบ การสอบทาน การติดตามและประเมินผล

(๔) ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เช่น ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมาไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่รับผิดชอบในการบริหารหรือปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเงื่อนไขตามกฎหมาย ระเบียบและข้อกำหนดต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ฯลฯ

๓.การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง

การวิเคราะห์ถึงผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อหน่วยงาน ซึ่งโดยปกติปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยไม่เท่ากัน การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงมีหลายวิธีแตกต่างกัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ และมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย ๆ จึงควรพิจารณาเลือกใช้วิธีการหรือเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ให้เหมาะสมกับขนาด ลักษณะการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งผลเสียที่อาจเกิดจากความเสี่ยงนั้น โดยทั่วไปขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง จะเป็นดังนี้

๓.๑ ประเมินระดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง คือ การนำปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมาพิจารณาถึงความสำคัญว่า หากเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยแค่ไหน โดยอาจวัดระดับน้อย ปานกลาง สูง

๓.๒ ประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น คือ การพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงที่ได้เรียงลำดับความสำคัญไว้แล้ว มีโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้นในระดับน้อย มาก ปานกลาง สูง

การวิเคราะห์โดยการประเมินความสำคัญและการประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น อาจใช้ผสมผสานกัน เช่น ปัจจัยเสี่ยงบางอย่างมีอัตราความถี่สูง เมื่อเกิดขึ้นแต่ละครั้งสูญเสียเงินน้อย แต่ถ้าเกิดบ่อย ๆ เข้าโดยรวมอาจมีจำนวนเงินสูงก็จะทำให้เกิดความสำคัญได้

๓.๓ เลือกเทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยบางครั้งอาจไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ในรูปตัวเลข แต่อาจวิเคราะห์ออกมาเป็นระดับต่าง ๆ เช่น สำคัญมาก ปานกลาง หรือน้อย เป็นต้น

๔.กำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานสามารถวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ฝ่ายบริหารควรพิจารณาหาวิธีเพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้น ๆ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ว่าคุ้มกับประโยชน์ที่จะได้รับหรือไม่ซึ่งในการกำหนดแนวทางในการป้องกันหรือลดความเสี่ยง

ผู้บริหารควรพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความเสี่ยงในลักษณะใดเช่น

๔.๑ กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับหน่วยงานโดยรวม ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่มีอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีกลยุทธ์ดังนี้

(๑) กำหนดโครงสร้างพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การบริหารความเสี่ยงกับหน้าที่การประเมินความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งสัมพันธ์กับกลยุทธ์และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ เราจะประเมินความเสี่ยงด้วยการระบุผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นการจัดลำดับความสำคัญและการวัดผลกระทบของความเสี่ยงเหล่านั้นที่อาจเกิดขึ้นต่อหน่วยงาน

(๒) ประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน กำหนดกรอบแนวคิด ซึ่งจะใช้ระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่เป็นไปได้ เพื่อใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินความเสี่ยง มองภาพรวมของความเสี่ยงที่มีความสำคัญที่สุดก่อน และจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

(๓) พัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่จะประสบความสำเร็จ ต้องมีความเกี่ยวเนื่องหรือสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานโดยตรง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ต้องได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับความเสี่ยงแต่ละประเภท เช่น กลยุทธ์การหลีกเลี่ยง ความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การกระจายความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง เป็นต้น

(๔) พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานต้องพัฒนาเทคนิคการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติของหน่วยงานโดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงในกิจกรรมที่มีความเสี่ยงเฉพาะเรื่อง

(๕) การติดตามประเมินผลกระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนของหน่วยงานต้องอาศัยงานด้านตรวจสอบภายใน โดยในขั้นตอนนี้รวมถึงการติดตามการปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นๆ เช่น การปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบ และการให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย อย่างไรก็ตามการบริหารความเสี่ยงที่สัมฤทธิ์ผล หมายรวมถึง การเสาะแสวงหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การเชื่อมโยงการประเมินผลตอบแทนที่เพิ่มค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น (สำหรับธุรกิจ) และหน่วยงานทำหน้าที่การติดตามประเมินผลจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานในข้อ (๒) ดังกล่าว

(๖) การพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสบความสำเร็จของหน่วยงาน ในที่สุดแหล่งข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงนั้น รวมถึงข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเชื่อถือได้และข้อมูลที่เกิดจากการสะท้อนความเสี่ยงของหน่วยงาน การปรับปรุงต้องรวมถึงระบบการวัดเป็นจำนวนหน่วยที่ใช้ได้ในระยะยาว เช่น จำนวน และผลกระทบจากความเสี่ยงที่ได้รับการจัดการภายในกระบวนการ ฯลฯ ในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารความเสี่ยงนั้น ระบบการวัดผลที่เชื่อถือได้จึงเป็น สิ่งจำเป็น และจะทำให้หน่วยงานสามารถทราบขนาดความเสี่ยงและผลกระทบที่หน่วยงานจะสามารถรับได้หรือไม่เพียงใด

๔.๒ กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม

การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในสภาพที่เป็นผลดีกับหน่วยงานนั้นจะมีลักษณะการจัดการได้ ๕ ลักษณะ คือ

- (๑) การจัดการในลักษณะที่ยอมรับในความเสี่ยงนั้น
- (๒) การจัดการในลักษณะที่ทำให้ลดความเสี่ยงจากระดับความเสี่ยงสูงไปสู่ระดับ

ความเสี่ยงต่ำ

(๓) การจัดการในลักษณะที่เป็นการกระจายความเสี่ยง
(๔) การจัดการในลักษณะที่เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงหรือโยกย้ายความเสี่ยง
(๕) การจัดการในลักษณะที่เป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง
การจะใช้วิธีการใดในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและความเหมาะสมของการดำเนินงานในหน่วยงานนั้นๆ ด้วย ทั้งนี้ การจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึง ถึงเรื่องดังต่อไปนี้

- (๑) ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าจะทำอะไร ณ จุดใด
- (๒) ต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารและระบบปฏิบัติการในหน่วยงานหรือไม่

อย่างไร ณ จุดใด

(๓) กระบวนการจัดการความเสี่ยงเป็นอย่างไร ต้องดำเนินการให้เกิดความชัดเจน และต้องสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานทราบด้วย
(๔) ต้องมีการรายงานผลเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว
หน่วยงานจึงต้องจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงอยู่เสมอ และสร้างกลไกช่วยบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้หรือกำหนดมาตรการการควบคุมที่เหมาะสมต่อไป

๓.กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุมเป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการควบคุมภายในที่หน่วยงานต้องจัดให้มีขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงและทำให้เกิดความคุ้มค่า ตลอดจนให้ฝ่ายบริหารเกิดความมั่นใจในประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่

ประเภทการควบคุม กิจกรรมการควบคุม อาจแยกตามความจำเป็นและลักษณะของการควบคุม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นๆ เช่น

(๑) การควบคุมในลักษณะการป้องกันการผิดพลาดที่เกิดขึ้นในทางปฏิบัติ (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาด ตั้งแต่แรก โดยเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงยังไม่มีเกิดขึ้น เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ผู้รับเงิน ผู้จ่ายเงิน และผู้บันทึกบัญชีการกำหนดวงเงินสำหรับผู้มีอำนาจอนุมัติในแต่ละระดับชั้น เป็นต้น

(๒) การควบคุมในลักษณะของการค้นพบข้อผิดพลาด (Detective Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เช่น การทำงบกระทบยอดเงินฝากธนาคาร การตรวจนับพัสดุประจำปีการทบทวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

(๓) การควบคุมในลักษณะการเสนอแนะ (Suggestive Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อเสนอแนะ ปรับปรุง และพัฒนาระบบการดำเนินงานและระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสถานการณ์

(๔) อื่นๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงาน

๔.สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงิน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่นๆ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก

การสื่อสาร หมายถึง การรับและส่งข่าวสารระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารจะเกิดได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ ควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง และติดต่อระหว่างหน่วยงานอย่างทั่วถึงและครบถ้วน หน่วยงานควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่สามารถสนองความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลอย่างเพียงพอ และเหมาะสมทันต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

ข่าวสารที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ทันเหตุการณ์และสะดวกในการเข้าถึง และปลอดภัย รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญ และมีระบบการสื่อสารที่ดีจะส่งผลถึงการบริหารงานของผู้บริหารโดยเฉพาะข่าวสารที่เป็นสัญญาณบอกเหตุ อันจะทำให้ผู้บริหารแก้ไขปัญหาได้ทันกาล และบริหารงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การสื่อสารจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องจัดให้มีขึ้นและควรเป็นระบบการสื่อสารสองทาง การสื่อสารภายในหน่วยงานที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่ก็ตาม จะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ

(๑) เจ้าหน้าที่ทุกคน ต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนอย่างชัดเจนและทันกาล ทั้งจากภายในหรือภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดกับหน่วยงาน เช่น นโยบายของรัฐบาลการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายใหม่ๆ ฯลฯ

(๒) การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานต้องชัดเจน เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเข้าใจถึงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานของตนและของผู้อื่น รวมทั้งให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมที่กำหนดไว้

(๓) การจัดให้มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สามารถทำความเข้าใจ และประสานกันได้อย่างดี

ในทำนองเดียวกัน ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายนอกหน่วยงาน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานของหน่วยงานด้วย ดังนั้น ประเด็นสำคัญที่ควรดำเนินการ คือ

(๑) กำหนดช่องทางการสื่อสารกับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องให้ง่ายขึ้น

(๒) เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย

(๓) ผู้บริหารควรให้ความสนใจในข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายนอก

(๔) การติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก ต้องมีข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอและสัมพันธ์กันในอนที่จะทำให้ความเข้าใจอันดีต่อกัน และเข้าใจถึงสภาพความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

สำหรับการควบคุมภายในของระบบสารสนเทศ โดยทั่วไปมักจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ การแบ่งแยกงาน การสอบถามความถูกต้องในการประมวลผล การควบคุมการรับส่งข้อมูลระหว่างระบบงาน และการควบคุมทางด้านผลผลิต เป็นต้น

๕.การติดตามและประเมินผล การติดตามผล หมายถึง

การสอดส่องดูแลกิจกรรมที่อยู่ระหว่างการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การดำเนินงานเป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด การประเมินผล หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับระบบควบคุมภายในที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่เพียงใด และประเมินระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ยังมีความ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่

รวมทั้งการวิเคราะห์ การหาสาเหตุความแตกต่างระหว่าง แผนงานกับผลการดำเนินงาน สรุปผลและเสนอข้อแนะนำ เพื่อให้มีการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมี ประสิทธิภาพ

การติดตามและประเมินผลเป็นกระบวนการประเมินความมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ และการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ในหน่วยงาน ทั้งนี้เนื่องจาก มาตรการต่าง ๆ และระบบการควบคุมภายในมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการ ติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในว่าอยู่ในระดับ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพียงใด

สำหรับความถี่ในการติดตามประเมินผลจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นกับผลการประเมินความ เสี่ยงในเบื้องต้นและผลที่ได้จากการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นเอง การติดตามประเมินผลจะได้ผลดีควรมีการปฏิบัติดังนี้

๕.๑ มีการสอบทานและรายงานผลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของแต่ละองค์ประกอบของ การควบคุมภายใน ในทุก ๆ ด้านอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการรายงานจากภายในและจากบุคคลภายนอก เช่น ผู้ตรวจสอบ ผู้ตรวจราชการ ผู้มาติดต่อ โดยเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ปฏิบัติงานจริง

๕.๒ จำแนกเรื่องที่จะประเมินผล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการควบคุมภายใน เฉพาะจุด เช่น การประเมินประสิทธิภาพภายในหน่วยงาน การประเมินระบบงาน การประเมินการบรรลุ ตามวัตถุประสงค์ การประเมินบุคคล เป็นต้น ซึ่งการประเมินควรพิจารณาขอบเขตและความถี่ของการ ประเมินด้วย เพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในเรื่องนั้นๆ ว่าสามารถป้องกัน ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้โดยเครื่องมือการประเมินผล รวมถึงการตรวจเช็คการตอบแบบสอบถามและการ วิเคราะห์เชิงปริมาณ นอกจากนี้ ตัวชี้วัดและการเปรียบเทียบกับผลงานของหน่วยงานอื่น หรือมาตรฐาน ที่ยอมรับกันโดยทั่วไปก็เป็นเครื่องมือช่วยในการประเมินผลได้เช่นกัน

๕.๓ รายงานผลตามข้อเท็จจริงอย่างเป็นอิสระ ไม่ปิดบังสิ่งผิดปกติ

๕.๔ ส่งเสริมให้มีการแก้ไขและติดตามผลอยู่เสมอ

สำหรับการกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผล ควรอยู่ในทุกขั้นตอนของการ ปฏิบัติงานและควรทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด กฎหมาย ระเบียบ การบริหารงานและที่ปรึกษาต่าง ๆ โดยมีวิธีการ เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน การตรวจสอบ การกระหยศ ฯลฯ สำหรับบางโครงการอาจกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผลโดยเฉพาะ แยกต่างหากจากที่ได้กำหนดการติดตามประเมินผลโดยปกติ การติดตามประเมินผลโครงการที่เป็นกรณี เฉพาะ อาจใช้แบบประเมินตนเอง การออกแบบควบคุมโดยเฉพาะ การทดสอบ หรืออาจจ้างผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ตรวจสอบภายนอกมาดำเนินการได้

การติดตามประเมินผลจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากมีการสื่อสารกับบุคลากร ที่รับผิดชอบนั้น ๆ ในหน่วยงาน และกรณีมีเรื่องที่สำคัญรายงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงด้วย นอกจากนี้ การติดตามประเมินผลในระบบการควบคุมภายใน ควรหมายรวมถึงการประเมินผลนโยบาย กฎระเบียบ ระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงานด้วย เพื่อให้มั่นใจว่า

(๑) ได้มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและถูกต้อง และเป็น ผลดีต่อการบริหารงานของหน่วยงาน

(๒) ได้มีการตรวจสอบและติดตามผล รวมทั้งรายงานของผู้ตรวจสอบที่สอบทานงาน และตั้งข้อสังเกตไว้ต่อผู้บริหารของหน่วยงาน ข้อสังเกตเหล่านั้นได้มีการแก้ไขปฏิบัติตามในระยะเวลาที่เหมาะสม

(๓) การดำเนินงานต่างๆ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานตั้งไว้

(๔) การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปได้อย่างถูกต้องเชื่อถือได้

เมื่อได้ติดตามประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินจะต้องจัดทำรายงานเสนอผู้บริหาร

ที่รับผิดชอบ โดยการจัดทำรายงานแสดงผลความคลาดเคลื่อนของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ โดยควรจัดทำคำชี้แจงหรืออธิบายให้ทราบว่าความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับตัวเลขตามประมาณการเกิดขึ้นเพราะเหตุใดและผู้ใดจะต้องรับผิดชอบกับการที่เกิดผลต่างนั้น และหาวิธีการแก้ไขเหมาะสมต่อไป

การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและประจำ และมีการสั่งการให้แก้ไขข้อผิดพลาดอยู่เสมอเป็นหัวใจสำคัญของการควบคุมทางการบริหาร

การติดตามและประเมินผลไม่ควรจัดทำเฉพาะกับระบบหรือมาตรการ ควบคุมภายในเท่านั้น แต่ควรจัดให้มีการติดตามและประเมินผลกับการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ทุกด้านจากผู้รับผิดชอบโดยตรงและอย่างอิสระ หรือโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรการหรือออกแบบระบบการควบคุมภายในเพื่อให้เห็นสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ เช่น จากการตรวจสอบภายใน อันเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารในการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง
ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕
ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕

ยุทธศาสตร์ที่ : ด้านการบริหารจัดการ
ภารกิจด้าน/วัตถุประสงค์ : พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ
หน่วยงาน : สำนักปลัด องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า

กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม/ วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง	รหัส	ประเภท ความเสี่ยง (SORC)	แหล่งที่มาความเสี่ยง เสี่ยงเกิดจากปัจจัย		การวิเคราะห์ความเสี่ยง			กิจกรรมควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่ (กรณียังไม่มีให้ระบุว่า “ไม่มี”)
				ภายใน	ภายนอก	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง	
การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น - เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมาย ภารกิจ และแนวทางในการทำงานอย่าง เป็นระบบ โดยคำนึงถึงผลกระทบ ที่ประชาชนส่วนใหญ่ได้รับและ ความต้องการของประชาชน รวมทั้งนโยบายของท้องถิ่น	การจัดทำ แผนพัฒนา ท้องถิ่นไม่ตรง ตามความ ต้องการของ ประชาชน	R๑	ด้านกลยุทธ์	/		๒	๒	ต่ำ	๑. ส่งเจ้าหน้าที่เกี่ยวข้องเข้า รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพและให้เกิดความ ชำนาญ ๒. ส่งเสริมให้ประชาชน ตระหนักถึงความสำคัญและ ประโยชน์ของการเข้าร่วม ประชุมประชาคม
การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง - เพื่อให้ได้มาซึ่งพัสดุ/วัสดุที่ ต้องการตามคุณสมบัติ จำนวน ราคา เวลา ที่กำหนด	การดำเนินการ จัดซื้อจัดจ้าง ในช่วงที่มีการ ปรับปรุงแก้ไข เปลี่ยนแปลง ระเบียบฯ พัสตุ	R๒	ด้านการเงิน	/		๒	๒	ต่ำ	๑. มีการกำหนดแนวทาง ปฏิบัติงานประจำปีและการ มอบหมายจากผู้บริหารอย่าง เป็นทางการในการปฏิบัติ หน้าที่ในแต่ละส่วนที่ชัดเจน ๒. ปฏิบัติตามระเบียบและ หลักเกณฑ์อย่างเคร่งครัด

การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง
ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕
ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕

ยุทธศาสตร์ที่ : ด้านโครงสร้างพื้นฐาน
ภารกิจด้าน/วัตถุประสงค์ : ก่อสร้างซ่อมแซมปรับปรุง บำรุง ถนน สะพาน ให้มีมาตรฐาน
หน่วยงาน : กองช่าง องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า

กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม/ วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง	รหัส	ประเภท ความเสี่ยง (SORC)	แหล่งที่มาความ เสี่ยงเกิดจากปัจจัย		การวิเคราะห์ความเสี่ยง				กิจกรรมควบคุมภายในหรือ การจัดกระทำที่มีอยู่ (กรณียังไม่ให้ระบุว่า “ไม่มี”)
				ภายใน	ภายนอก	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง	ลำดับ ความเสี่ยง	
การออกแบบและควบคุม อาคาร	เจ้าหน้าที่ขาดทักษะ และความชำนาญใน การใช้ระบบ สารสนเทศในการ ออกแบบงานก่อสร้าง	R๑	ด้านกลยุทธ์	/		๒	๒	ต่ำ		- ส่งเจ้าหน้าที่เกี่ยวข้องเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพและให้เกิดความ ชำนาญ

การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง
ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕
ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕

ยุทธศาสตร์ที่ : ด้านการบริหารจัดการ
ภารกิจด้าน/วัตถุประสงค์ : พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ
หน่วยงาน : สำนักปลัด องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า

รหัส	ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	การจัดการที่มีอยู่			ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	ระบุวิธีการจัดการความเสี่ยง				วิธีการ/มาตรการจัดการความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ	
		เพียงพอ	พอใช้	ต้องปรับปรุง		ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน	ลดความเสี่ยง				
									กิจกรรมควบคุม				แผน/มาตรการ
R๑	การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นไม่ตรงเวลาตามความต้องการของประชาชน	/			/					- ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเข้าใจและสนับสนุนให้เข้าร่วมประชุมประชาคม - ส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและความชำนาญ	การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นตรงตามความต้องการของประชาชนและนโยบายขององค์กร	๖๐ วัน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	

การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง
ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕
ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕

ยุทธศาสตร์ที่ : ด้านการบริหารจัดการ
 ภารกิจด้าน/วัตถุประสงค์ : พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ
 หน่วยงาน : สำนักปลัด องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า

รหัส	ความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการที่มีอยู่			กระบวนการจัดการความเสี่ยง				วิธีการ/ มาตรการ จัดการ ความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลา ดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	พอใช้	ต้อง ปรับปรุง	ความเสี่ยง ที่ยังเหลืออยู่	ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน			
R๑	การดำเนินการ จัดซื้อจัดจ้าง	/			ความเสี่ยง ที่เหลืออยู่	/			๑. กำหนด แนวทาง ปฏิบัติงาน ประจำปี และ การมอบหมาย จากผู้บริหาร อย่างเป็น ทางการในการ ปฏิบัติหน้าที่ใน แต่ละส่วนอย่าง ชัดเจน ๒. ปฏิบัติตาม ระเบียบ หลักเกณฑ์อย่าง เคร่งครัด	ได้พัสดุ/วัสดุ ที่มี คุณสมบัติ ตรงตามที่ กำหนด	๖๐ วัน กองคลัง

การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง
ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕
 ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕

ยุทธศาสตร์ที่ : ด้านโครงสร้างพื้นฐาน
 ภารกิจด้าน/วัตถุประสงค์ : ก่อสร้าง ซ่อมแซม ปรับปรุง บำรุง ถนน สะพาน ให้มีมาตรฐาน
 หน่วยงาน : กองช่าง องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า

รหัส	ความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการที่มีอยู่			ระบุวิธีการจัดการความเสี่ยง				วิธีการ/มาตรการ จัดการ ความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลา ดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ
		เพียงพอ	พอใช้	ต้อง ปรับปรุง	ความเสี่ยง ที่เหลือยู่	ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน	ลดความเสี่ยง กิจกรรม ควบคุม แผน/ มาตรการ		
R๓	การ ออกแบบ และควบคุม อาหาร	/				/			๑. ส่งเจ้าหน้าที่ที่ เกี่ยวข้องเข้ารับ การฝึกอบรมการ ใช้ระบบ สารสนเทศเพื่อให้ เกิดความชำนาญ ในการเข้าใช้ ระบบ ๒. ปฏิบัติตาม ระเบียบ หลักเกณฑ์อย่าง เคร่งครัด	โครงสร้าง พื้นฐาน เป็นไปตาม มาตรฐานที่ กำหนด	๖๐ วัน กองช่าง

การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง
ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕
 ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕

ยุทธศาสตร์ที่ : ด้านการบริหารจัดการ
 การกิจด้าน/วัตถุประสงค์ : พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ
 หน่วยงาน : สำนักปลัด องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า

☐ รอบ ๖ เดือน
☒ รอบ ๑๒ เดือน

รหัส	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่	วิธีการ/มาตรการ จัดการความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ จัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาที่ กำหนด	ร้อยละ ความ คืบหน้า	ผลการ ดำเนินการ	เอกสาร/ หลักฐาน	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่			ปัญหาและ แนว ทางแก้ไข
								โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน ความเสี่ยง	
R๑	-	๑. ประชาสัมพันธ์ ส่งเสริมให้ประชาชนเข้า ร่วมประชุมประชาคม ๒. ส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่ม ทักษะ และความรู้ด้าน	การจัดทำ แผนพัฒนาท้องถิ่น ตรงตามความ ต้องการของ ประชาชนมากที่สุด	๖๐ วัน	๘๐	ประชาชน เข้าร่วม ประชุม ประชาคม โดยพร้อม เพียกัน	รายการ การ ประชุม ประชาคม	๑	๑	๑	-

การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง
ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕
ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕

ยุทธศาสตร์ที่ : ด้านการบริหารจัดการ
ภารกิจด้าน/วัตถุประสงค์ : พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ
หน่วยงาน : สำนักปลัด องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า

☐ รอบ ๖ เดือน
☒ รอบ ๑๒ เดือน

รหัส	ความเสี่ยง ที่เหลือยู่	วิธีการ/มาตรการจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ จัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาที่ กำหนด	ร้อยละ ความ คืบหน้า	ผลการ ดำเนินการ	เอกสาร/ หลักฐาน	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่			ปัญหาและ แนว ทางแก้ไข
								โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน ความเสี่ยง	
R๒	-	๑. กำหนดแนวทาง ปฏิบัติงานประจำปี และ การมอบหมายจาก ผู้บริหารอย่างเป็นทางการ ในการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ ละส่วนอย่างชัดเจน ๒. ปฏิบัติตามระเบียบ หลักเกณฑ์อย่างเคร่งครัด	ได้พัสดุ/วัสดุ ที่มี คุณสมบัติตรงตามที่ กำหนด	๖๐ วัน	๘๐	ได้พัสดุ/วัสดุ ที่มีคุณสมบัติ ตรงตามที่ กำหนด	ใบตรวจรับ พัสดุ	๑	๑	๑	-

การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง
ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕
 ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕

ยุทธศาสตร์ที่ : ด้านการบริหารจัดการ
 ภารกิจด้าน/วัตถุประสงค์ : พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ
 หน่วยงาน : สำนักงานปลัด องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า

☐ รอบ ๖ เดือน
☒ รอบ ๑๒ เดือน

รหัส	ความเสี่ยง ที่เหลือยู่	วิธีการ/มาตรการจัดการ ความเสี่ยง	เป้าหมาย/ ผลสำเร็จของการ จัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาที่ กำหนด	ร้อยละ ความ คืบหน้า	ผลการ ดำเนินการ	เอกสาร/ หลักฐาน	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่			ปัญหาและ แนว ทางแก้ไข
								โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน ความเสี่ยง	
R๓		๑. ส่งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เข้ารับการฝึกอบรมการใช้ ระบบสารสนเทศเพื่อให้ เกิดความชำนาญในการ ใช้ใช้ระบบ ๒. ปฏิบัติตามระเบียบ หลักเกณฑ์อย่างเคร่งครัด	โครงสร้างพื้นฐาน ทั่วไปตามมาตรฐาน ที่กำหนด	๖๐ วัน	๘๐	โครงสร้าง พื้นฐาน ทั่วไปตาม มาตรฐานที่ กำหนด	ใบตรวจรับ งานจ้าง ก่อสร้าง	๑	๑	๑	

แผนภูมิความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕
หน่วยงาน : องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า

- ☐ รอบ ๖ เดือน
- ☒ รอบ ๑๒ เดือน

ผล กระทบ	5						
	4						
	3						
	2						
	1						
		1	2	3	4	5	โอกาส

กรอบการกำหนดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (Zone)

หมายเหตุ : E1 = การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น
E2 = การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง
E3 = การออกแบบและควบคุมอาคาร

แบบการทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕

ยุทธศาสตร์ที่ : ด้านการบริหารจัดการ
ภารกิจด้าน/วัตถุประสงค์ : พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ
หน่วยงาน : สำนักปลัด องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า

การทบทวนการจัดการความเสี่ยง								
แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	ค่าคะแนนความเสี่ยง				ความเสี่ยงคงเหลือ หรือเกิดขึ้นใหม่	มาตรการจัดการความเสี่ยง เพิ่มเติม (ดำเนินการปีงบประมาณต่อไป)	ปัญหา อุปสรรค (ถ้ามี)
		ก่อนดำเนินการ จัดการความเสี่ยง		หลังดำเนินการ จัดการความเสี่ยง				
		โอกาส	ผลกระทบ	โอกาส	ผลกระทบ			
		โอกาส	ผลกระทบ	โอกาส	ผลกระทบ			
การจัดทำแผนพัฒนา ท้องถิ่น	การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นไม่ตรง ตามความต้องการของประชาชน	๒	๒	๑	๑	-		-
การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง	การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างในช่วง ที่มีการปรับปรุงแก้ไขเปลี่ยนแปลง ระเบียบฯ พัสดุ	๒	๒	๑	๑	-		-
การออกแบบและควบคุม อาคาร	เจ้าหน้าที่ขาดทักษะและความ ชำนาญในการใช้ระบบสารสนเทศ ในการออกแบบงานก่อสร้าง	๒	๒	๑	๑	-		-



อนุมัติโดย

(นายพรประสิทธิ์ หนูแก้ว)
นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า
วันที่ ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๕

