บทที่ ๑
บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่จะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ อาทิ การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพมากขึ้นและลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

ภายใต้สภาวะการดำเนินงานของทุกๆ องค์กรล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งเป็นความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง กำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง และต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ “ได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด” ประกอบกับหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลชานุวรรณ จึงแต่งตั้งคณะทำงานผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน การเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สินการป้องกัน ลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง การทุจริตของหน่วยงาน ในหน่วยงานดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้องค์การบริหารส่วนตำบลชานุวรรณ

๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. เพื่อให้ฝ่ายบริหาร และพนักงาน เข้าใจหลักการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลชานุวรรณ

๒. การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

๓. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอน และกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง

๔. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

๕. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับขององค์การบริหารส่วนตำบลชานุวรรณ

๖. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลชานุวรรณ

๗. เพื่อลดโอกาส และผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์การบริหารส่วนตำบลชานุวรรณ

๑.๓ เป้าหมาย

๑. ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงานประจำปีให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒. ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้ปฏิบัติงาน สามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓. สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

๔. เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรและกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

๕. ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร

๖. การบริหารความเสี่ยงได้รับการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

๑.๔ ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้ผู้บริหารท้องถิ่นมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นและทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย

ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

๑. **เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี** การบริหารความเสี่ยงจะช่วยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารท้องถิ่นทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญ และสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

๒. **สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร** การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารท้องถิ่นในการตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๓. **ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด** การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงธรรมาภิบาล

๔. **เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน** การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารท้องถิ่นสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารท้องถิ่นในการบริหารงานและการตัดสินใจในการด้านต่างๆ เช่น การวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและสามารถปกป้องผลประโยชน์รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร

๕. **ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน** การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยมีผู้บริหารท้องถิ่นมีความเข้าในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๖. **ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล** การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่างๆ และกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน เป็นต้น

๑.๕ ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

ความเสี่ยง หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หรือ เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ลักษณะของความเสี่ยง สามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ ส่วน ดังนี้

๑. ปัจจัยความเสี่ยง คือ ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๒. เหตุการณ์เสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือนโยบาย

๓. ผลกระทบของความเสี่ยง คือ ความรุนแรงของความเสียหายที่น่าจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์เสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง ประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และนำมาจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีความสำคัญมากน้อยกว่ากันเพื่อจะได้กำหนดมาตรการตอบโต้กับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม

การควบคุมภายใน หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายความว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่มีกฎหมายจัดตั้ง

บทที่ ๒
ข้อมูลพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบลชานุวรรณ

ตำบลชานุวรรณ เป็นหนึ่งในจำนวน ๑๓ ตำบลในเขตอำเภอพนมไพร จังหวัดร้อยเอ็ด ตั้งอยู่ทางทิศเหนือของอำเภอพนมไพร ห่างจากตัวอำเภอพนมไพรประมาณ ๑๗ กิโลเมตร และอยู่ห่างจากตัวจังหวัดร้อยเอ็ด ประมาณ ๘๐ กิโลเมตร (ทางรถยนต์) บริเวณที่ตั้ง ที่ทำการองค์การบริหารส่วนตำบลชานุวรรณ เลขที่ ๙๑ หมู่ที่ ๔ ตำบลชานุวรรณ อำเภอพนมไพร จังหวัดร้อยเอ็ด โดยครอบคลุมพื้นที่ จำนวน ๗ หมู่บ้าน ได้แก่ หมู่ที่ ๑ บ้านชานุวรรณ,หมู่ที่ ๒ บ้านหนองหิน, หมู่ที่ ๓ บ้านหนองเรือ ,หมู่ที่ ๔ บ้านชานุวรรณ ,หมู่ที่ ๕ บ้านพนัส ,หมู่ที่ ๖ บ้านพนัส,หมู่ที่ ๗ บ้านดงสว่าง โดยมีอาณาเขตติดต่อกับตำบลข้างเคียงดังนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับ	ลำน้ำชี และห่างจากจังหวัดยโสธร ประมาณ ๘ กิโลเมตร
ทิศใต้	ติดต่อกับ	ตำบลกุดน้ำใส อำเภอพนมไพร จังหวัดร้อยเอ็ด
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ	ตำบลแสนสุข อำเภอพนมไพร จังหวัดร้อยเอ็ด
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ	ตำบลกุดน้ำใส อำเภอพนมไพร จังหวัดร้อยเอ็ด

<u>วิสัยทัศน์</u> (Vision) ขององค์การบริหารส่วนตำบลชานุวรรณ

" ชานุวรรณน่าอยู่ ส่งเสริมความรู้ พัฒนาเศรษฐกิจ ยกระดับชีวิตให้มีสุข "

<u>ยุทธศาสตร์การพัฒนา</u> (Development Strategy) ขององค์การบริหารส่วนตำบลชานุวรรณ

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว
ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาด้านการบริหารจัดการและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การพัฒนาด้านศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น
ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การพัฒนาด้านนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล และการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร

<u>ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน</u>

❖ **<u>เป้าประสงค์</u> (target)**

๑. เพื่อให้ประชาชนมีเส้นทางคมนาคมที่ได้มาตรฐาน
๒. เพื่อให้ประชาชนมีระบบสาธารณูปโภค-สาธารณูปการที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน
๓. เพื่อให้ประชาชนมีน้ำใช้เพื่อการเกษตรอย่างเพียงพอ

❖ **<u>ตัวชี้วัด</u> (KPI)**

↳จำนวนระยะทางในการก่อสร้างถนน
↳จำนวนระยะทางในการปรับปรุง/ซ่อมแซมถนน
↳จำนวนระยะทางในการก่อสร้างรางระบายน้ำ
↳จำนวนระยะทางในการขยายเขตไฟฟ้า
↳จำนวนระยะทางในการติดตั้งไฟฟ้าส่องสว่างภายในหมู่บ้าน

- จำนวนแหล่งน้ำที่ได้รับการพัฒนา/ปรับปรุง
- จำนวนสถานีสูบน้ำและคลองส่งน้ำที่ได้รับการพัฒนา/ปรับปรุง

❖ **ค่าเป้าหมาย (goal)**

⇒ จำนวนระยะทางในการก่อสร้างถนน (๕๐๐ เมตร/ปี)

⇒ จำนวนระยะทางในการปรับปรุง/ซ่อมแซมถนน (๔,๐๐๐ เมตร/ปี)

⇒ จำนวนระยะทางในการก่อสร้างรางระบายน้ำ (๒๐๐ เมตร/ปี)

⇒ จำนวนระยะทางในการขยายเขตไฟฟ้า (๒๐๐ เมตร/ปี)

⇒ จำนวนระยะทางในการติดตั้งไฟฟ้าส่องสว่างภายในหมู่บ้าน (๒๐๐ เมตร/ปี)

⇒ จำนวนแหล่งน้ำที่ได้รับการพัฒนา/ปรับปรุง (๒ แห่ง/ปี)

⇒ จำนวนสถานีสูบน้ำและคลองส่งน้ำที่ได้รับการพัฒนา/ปรับปรุง (๓ แห่ง/ปี)

❖ **กลยุทธ์ (Strategies)**

๑. ดำเนินการจัดให้มีการพัฒนาสะพาน ทางเท้า ทางระบายน้ำ ท่อระบายน้ำ ร่องระบายน้ำ เส้นทางคมนาคมภายในท้องถิ่นและระหว่างท้องถิ่นให้ครอบคลุมทั่วถึง

๒. ดำเนินการพัฒนาสถานีสูบน้ำด้วยไฟฟ้า คลองส่งน้ำ ร่องระบายน้ำเพื่อการเกษตรและแหล่งน้ำธรรมชาติให้ครอบคุลมทั่วถึง

๓. ดำเนินการพัฒนาระบบสาธารณูปโภคสาธารณูปการให้มีคุณภาพ และครอบคลุมทั่วถึงทุกพื้นที่

๔. เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการวางผังเมือง

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนางานด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต

❖ **เป้าประสงค์**

๑. ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง

๒. เด็กและเยาวชนได้รับการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานตามช่วงอายุ

๓. มีอาคารสถานที่ ที่เหมาะสมกับการศึกษา การเรียน การสอน

❖ **ตัวชี้วัด**

- ร้อยละความพึงพอใจของประชาชน
- ร้อยละความพึงพอใจของผู้ปกครอง
- ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการ
- ร้อยละความพึงพอใจของผู้พิการ ผู้สูงอายุ ผู้ดอยโอกาส ผู้ป่วยเอดส์
- ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากร
- ร้อยละความพึงพอใจของนักเรียน

❖ **ค่าเป้าหมาย**

⇒ ประชาชนมีความพึงพอใจร้อยละ ๘๐

⇒ ผู้ปกครองมีความพึงพอใจร้อยละ ๘๐

⇒ ผู้ร่วมโครงการมีความพึงพอใจร้อยละ ๘๐

⇒ ผู้สูงอายุ ผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส ผู้ป่วยเอดส์ มีความพึงพอใจร้อยละ ๘๐

⇒ บุคลากรมีความพึงพอใจร้อยละ ๘๐

⇒ นักเรียนมีความพึงพอใจร้อยละ ๘๐

❖ **กลยุทธ์**

๑. ดำเนินการพัฒนาส่งเสริมและสนับสนุนการประกอบอาชีพเพื่อสร้างรายได้ให้กับประชาชน

๒. ดำเนินการสนับสนุนและส่งเสริมเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ ผู้ยากจน และผู้ด้อยโอกาสทางสังคม เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี

๓. ดำเนินการส่งเสริม สนับสนุนการเล่นกีฬา และการออกกำลังกายของประชาชนเพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพแข็งแรง

๔. ดำเนินการพัฒนาส่งเสริมนโยบายการป้องกันโรคและควบคุมโรงติดต่อในท้องถิ่น

๕. ดำเนินการพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยตลอดจนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย

❖ **เป้าประสงค์**

๑. ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

๒. ประชาชนมีความรู้และมีส่วนร่วมตามระบอบประชาธิปไตย

๓. ประชาชนได้รับการช่วยเหลือและบรรเทาสาธารณภัยอย่างทันท่วงที

❖ **ตัวชี้วัด**

↳ ร้อยละความพึงพอใจของประชาชน

↳ ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ

❖ **ค่าเป้าหมาย**

⟹ ประชาชนมีความพึงพอใจร้อยละ ๘๐

⟹ ประชาชนได้รับรู้ข่าวสารเพิ่มขึ้นร้อยละ ๘๐

❖ **กลยุทธ์**

๑. ดำเนินการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และสนับสนุนการเลือกตั้งตามระบอบประชาธิปไตย

๒. ดำเนินการพัฒนาส่งเสริม และสนับสนุนการป้องกันบรรเทาสาธารณภัย

๓. ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดระเบียบชุมชน/สังคมและการรักษาความสงบเรียบร้อยในชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว

❖ **เป้าประสงค์**

๑. ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้น สามารถจุนเจือครอบครัวได้

๒. กลุ่มอาชีพมีความเข้มแข็งสามารถพึ่งตนเองได้

❖ **ตัวชี้วัด**

↳ ร้อยละของสถานที่พักผ่อนและแหล่งท่องเที่ยว

↳ ร้อยละความพึงพอใจเกษตรกร

↳ ร้อยละความพึงพอใจของประชาชน

❖ **ค่าเป้าหมาย**

⟹ มีสถานที่พักผ่อนและแหล่งท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น ร้อยละ ๑๐

⟹ เกษตรกรมีความพึงพอใจ ร้อยละ ๘๐

⟹ ประชาชนมีความพึงพอใจ ร้อยละ ๘๐

❖ **กลยุทธ์**

๑. ส่งเสริมการลงทุน จัดให้มีและบำรุงรักษาตลาดเพื่อรองรับสินค้าของประชาชนในท้องถิ่น

๒. สร้างและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวในพื้นที่ให้เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป

๓. ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อยในชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาด้านการบริหารจัดการและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

❖ **เป้าประสงค์**

๑. เพิ่มพื้นที่ปลูกป่าและบำรุงรักษา ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในชุมชน

๒. บริหารจัดการการกำจัดขยะอย่างถูกวิธีและยั่งยืน

❖ **ตัวชี้วัด**

- ร้อยละของประชาชนมีความพึงพอใจ
- ร้อยละของปริมาณขยะในพื้นที่ลดลง
- ร้อยละของการตัดไม้ทำลายป่าลดลง
- ร้อยละของผู้เข้าร่วมโครงการมีความพึงพอใจ

❖ **ค่าเป้าหมาย**

- ประชาชนมีความพึงพอใจ ร้อยละ ๘๐
- ขยะในพื้นที่ลดลงร้อยละ ๕
- การตัดไม้ทำลายป่าลดลงร้อยละ ๕
- ผู้เข้าร่วมโครงการมีความพึงพอใจ ร้อยละ ๘๐

❖ **กลยุทธ์**

๑. ส่งเสริมและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของชุมชน

๒. ส่งเสริมและสนับสนุนการบริการจัดการขยะมูลฝอยในชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การพัฒนาด้านศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

❖ **เป้าประสงค์**

๑. เพื่อส่งเสริมการกีฬา บำรุงศาสนา อนุรักศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่นให้คงอยู่สืบไป

❖ **ตัวชี้วัด**

- ร้อยละของประชาชนมีความพึงพอใจ
- ร้อยละของผู้เข้าร่วมโครงการที่มีความพึงพอใจ
- ร้อยละของนักเรียนมีความพึงพอใจ

❖ **ค่าเป้าหมาย**

- ประชาชนมีความพึงพอใจ ร้อยละ ๘๐
- ผู้เข้าร่วมโครงการมีความพึงพอใจ ร้อยละ ๘๐
- นักเรียนมีความพึงพอใจร้อยละ ๘๐

❖ **กลยุทธ์**

๑. พัฒนาส่งเสริมและสนับสนุนศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

๒. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมวันสำคัญต่างๆ

<u>ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การพัฒนาด้านนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล และการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร</u>

❖ **<u>เป้าประสงค์</u>**

๑. เพื่อสนับสนุน ส่งเสริมนโยบายของรัฐบาล

๒. เพื่อพัฒนาความรู้ คุณธรรม จริยธรรมให้กับบุคลากรและประชาชนทั่วไป

๓. เพื่อบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

❖ **<u>ตัวชี้วัด</u>**

↳ ร้อยละความพึงพอใจของประชาชน

↳ ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการ

↳ ร้อยละความพึงพอใจของข้าราชการ

❖ **<u>ค่าเป้าหมาย</u>**

⟹ ประชาชนพึงพอใจร้อยละ ๘๐

⟹ ผู้เข้าร่วมโครงการพึงพอใจร้อยละ ๘๐

⟹ ข้าราชการมีความพึงพอใจร้อยละ ๘๐

❖ **<u>กลยุทธ์</u>**

๑. การพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล

๒. การพัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม และจริยธรรมให้กับบุคลากร สมาชิก สภาฯ และประชาชนทั่วไป

๓. การพัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากร สมาชิกสภาฯ และประชาชนทั่วไป

๔. การพัฒนา ส่งเสริมสนับสนุนวัสดุ-อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

๕. การพัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล

จุดยืนทางยุทธศาสตร์

๑. มีสภาพพื้นที่เหมาะสมต่อการทำการเกษตร

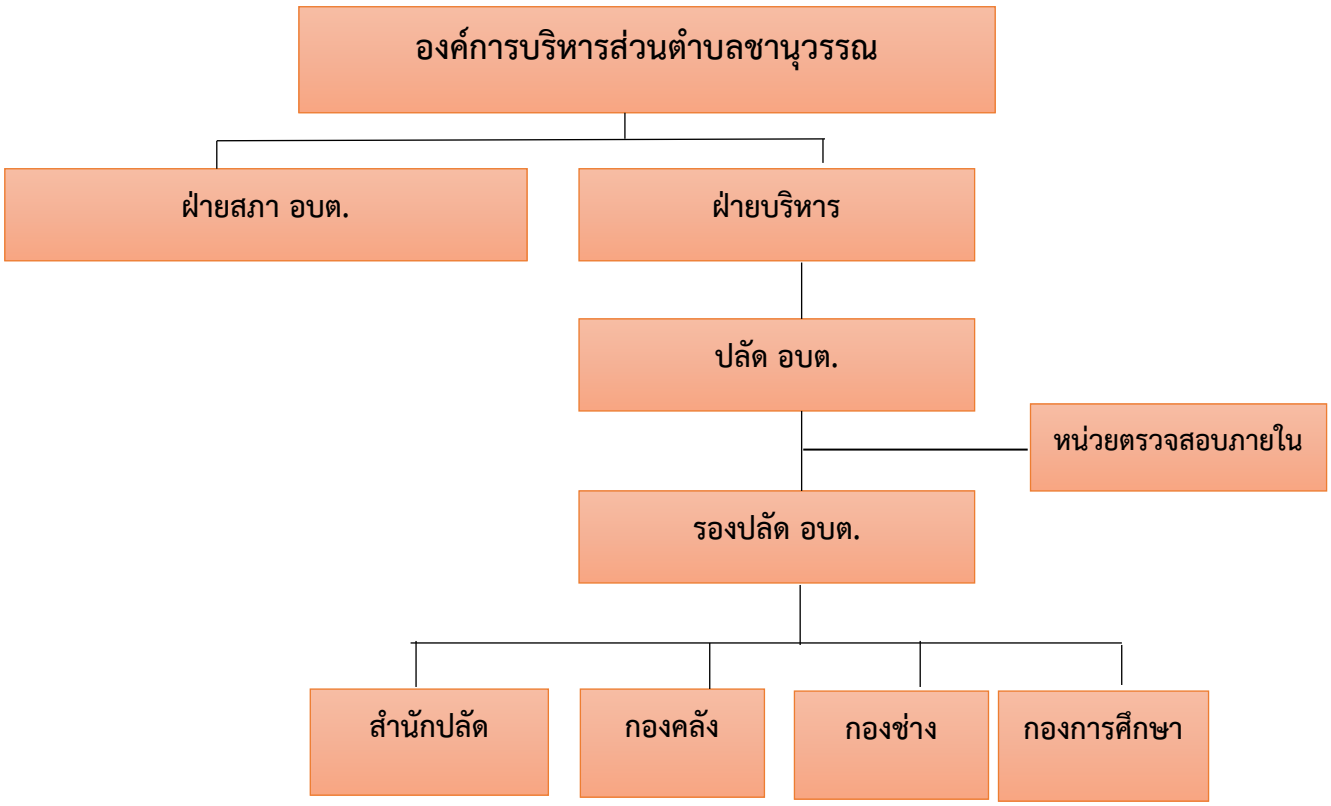
๒. มีการผลิตข้าวหอมมะลิคุณภาพดีออกสู่ตลาดและเป็นแหล่งผลิตข้าวที่สำคัญของจังหวัด

๓. เกษตรกรสามารถทำนาได้ปีละสองครั้ง ทำให้มีรายได้เสริม

ฉะนั้น ศักยภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลชานุวรรณ มีปัจจัยที่เหมาะสมต่อการพัฒนาด้านการเกษตรซึ่งเป็นอาชีพหลักของประชาชนในพื้นที่ จึงกำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์ (Positioning) ของตำบลชานุวรรณ

“บริหารจัดการน้ำให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาสถานีสูบน้ำให้ทันสมัย เพิ่มขีดความสามารถทางการเกษตร พร้อมส่งเสริมการผลิตข้าวหอมมะลิคุณภาพดีออกสู่ตลาด”

โครงสร้างหน่วยงาน



อำนาจหน้าที่ของสำนัก/กองต่างๆ มีดังนี้

๑. สำนักปลัด อบต.ชานุวรรณ

มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับราชการทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบลชานุวรรณ ให้เป็นไปตามนโยบายที่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลสั่งการ หรืองานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายของรัฐบาล นโยบายกระทรวงมหาดไทย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และจังหวัดร้อยเอ็ด รวมทั้งอำนาจหน้าที่อื่นๆ ตามที่กฎหมายกำหนดไว้ เช่น งานธุรการ งานบริหารงานบุคคล งานนิติการ งานประชาสัมพันธ์ งานนโยบายและแผน งานควบคุมและส่งเสริมการท่องเที่ยว งานรักษาความสงบเรียบร้อย งานจัดระบบงาน งานจัดพิมพ์และแจกจ่ายเอกสาร งานระเบียบและสัญญา งานรวบรวมข้อมูลสถิติ งานแปลเอกสาร งานเตรียมเรื่องและเตรียมการสำหรับการประชุม งานบันทึกเรื่องเสนอที่ประชุม งานทำรายงานการประชุมและรายงานอื่นๆ งานติดต่อกับหน่วยงานและบุคคลต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ การติดตามผลการปฏิบัติตามคำสั่งหัวหน้าส่วนราชการ งานติดตามผลงาน เป็นต้น โดยมีงานที่รับผิดชอบ ๑๔ งาน ดังนี้

๑. งานบริหารงานทั่วไป
๒. งานบริหารงานบุคคล
๓. งานสารบรรณ
๔. งานเลือกตั้งและทะเบียนข้อมูล
๕. งานประชาสัมพันธ์
๖. งานนโยบายและแผน
๗. งานกฎหมายและคดี
๘. งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

๙. งานกิจการสภา อบต.

๑๐. งานสวัสดิการสังคม พัฒนาชุมชน สังคมสงเคราะห์ ส่งเสริมอาชีพ และพัฒนาสตรี

๑๑. งานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

๑๒. งานส่งเสริมการเกษตร

๑๓. งานอาคารสถานที่ และงานบริการอื่นๆ

๑๔. ปฏิบัติงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

๒. กองคลัง อบต.ชานุวรรณ

มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานคลังหลายด้าน เช่น งานการคลัง งานการเงินและบัญชี งานจัดเก็บรายได้ งานรวบรวมสถิติและวิเคราะห์งบประมาณ งานพัสดุ งานธุรการ การจัดการเงินกู้ งานจัดระบบการบริหารงานบุคคล งานตรวจสอบรับรองความถูกต้องเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน งานรับรองสิทธิการเบิกเงินงบประมาณ การควบคุมการปฏิบัติเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน การเก็บรักษาทรัพย์สินที่มีค่าและหลักฐานการแทนตัวเงิน รายงานการเงินต่างๆ รายงานผลการปฏิบัติงาน สรุปเหตุผลการปฏิบัติงานต่างๆพิจารณาวินิจฉัยผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องวางแผนงานด้านต่างๆให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานสังกัดหน่วยงานการคลังได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีงานที่รับผิดชอบ ๕ งาน ดังนี้

๑. งานการเงิน

๒. งานการบัญชี

๓. งานพัฒนาและจัดเก็บรายได้

๔. งานทะเบียนทรัพย์สินและพัสดุ

๕. ปฏิบัติงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

๓. กองช่าง อบต.ชานุวรรณ

มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานกองช่าง เช่น การสำรวจ ออกแบบ การจัดทำข้อมูลด้านวิศวกรรม การจัดเก็บและทดสอบคุณภาพวัสดุ งานออกแบบและเขียนแบบ การตรวจสอบการก่อสร้างงานควบคุมอาคาร งานเกี่ยวกับแผนการปฏิบัติงานด้านวิศวกรรมเครื่องจักรกล การรวบรวมประวัติติดตามควบคุมการปฏิบัติงานเครื่องจักรกล การควบคุมและการบำรุงรักษาเครื่องจักรกล และยานพาหนะ งานเกี่ยวกับแผนงานการเก็บรักษา การเบิกจ่ายวัสดุอุปกรณ์อะไหล่และน้ำมันเชื้อเพลิง งานสวนสาธารณะ งานสถานที่และไฟฟ้าสาธารณะ งานสาธารณูปโภคและกิจการประปา งานประปา งานระบายน้ำ การบำรุงรักษาดูแลคลองสาธารณะ งานดูแลรักษาเครื่องสูบน้ำ งานสำรวจแผนที่การกำหนด การวางผังเมือง งานควบคุมทางผังเมือง งานจัดรูปที่ดินและฟื้นฟูเมือง กำหนดแนวเขตที่สาธารณะเพื่อขอการครองสิทธิ์ในที่สาธารณะ การบุกรุกที่ดินในที่สาธารณะการบุกรุกที่ดินให้เป็นที่สาธารณะดูแลตรวจสอบที่สาธารณะสิ่งสาธารณูปการ การระวังชี้แนวเขตที่สาธารณะร่วมกับสำนักงานที่ดิน งานสถาปัตยกรรมและมัณฑศิลป์ งานประเมินราคา งานควบคุมการก่อสร้าง การประมาณราคา และร่วมพิจารณากำหนดวางแผนงบประมาณ ให้เป็นไปตามระเบียบกฎหมาย โดยมีงานที่รับผิดชอบ ๑๐ งาน ดังนี้

๑. งานก่อสร้างและบูรณะถนน งานก่อสร้างและบูรณะสะพาน งานก่อสร้าง งานปรับปรุงบูรณะและซ่อมแซมสิ่งก่อสร้างสาธารณะ

๒. งานเกี่ยวกับแผนการปฏิบัติงาน การควบคุมและการบำรุงรักษาเครื่องมือช่าง งานเกี่ยวกับแผนงานการเก็บรักษา การเบิกจ่ายวัสดุอุปกรณ์

๓. งานสำรวจออกแบบ เขียนแบบต่างๆ งานก่อสร้าง โดยได้รับอนุญาตตาม พ.ร.บ.ควบคุมอาคาร พ.ศ.๒๕๒๒ และแก้ไขเพิ่มเติมฯ ตลอดจนกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

๔. งานวิศวกรรม การประมาณการราคา ร่วมพิจารณากำหนดวางแผนงบประมาณ

๕. งานประเมินราคา งานควบคุมการก่อสร้างอาคารงานบริการข้อมูลและหลักเกณฑ์

๖. งานไฟฟ้าสาธารณะ งานสาธารณูปโภค งานประปา

๗. การระบายน้ำ แก้ไขปัญหาน้ำท่วมขัง การบำรุงรักษาคลอง ท่อระบายน้ำ ทำการสำรวจพื้นที่และโครงการป้องกันน้ำท่วมขัง

๘. การจัดทำแผนโครงการบำรุงรักษาคูคลองสาธารณะ แผนโครงการล้างท่อระบายน้ำและแผนการดูแลรักษาเครื่องมือช่าง ตลอดจนการแก้ไขเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับปัญหาน้ำท่วมขัง การระบายน้ำและจัดตั้งงบประมาณขุดลอกคูคลอง คูน้ำ สร้างเขื่อน สร้างทำนบ เป็นต้น

๙. งานสำรวจ ออกแบบ เขียนแบบต่างๆ งานก่อสร้าง

๑๐. ปฏิบัติงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

๔. กองการศึกษา อบต.ชานุวรรณ

มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานกองการศึกษา โดยมีงานที่รับผิดชอบ ๑๒ งาน ดังนี้

๑. งานส่งเสริมและสนับสนุนศูนย์การเรียนรู้ชุมชน

๒. งานส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

๓. งานประสานและสนับสนุนโรงเรียนประถมและมัธยม

๔. งานส่งเสริมและสนับสนุนศิลปวัฒนธรรม และประเพณีท้องถิ่น

๕. งานส่งเสริมและสนับสนุนกิจการศาสนา

๖. งานส่งเสริมและสนับสนุนกิจการเด็กและเยาวชน ศูนย์เยาวชนตำบล

๗. งานส่งเสริมและสนับสนุนภูมิปัญญาท้องถิ่น

๘. งานสื่อการเรียนการสอนเทคโนโลยีทางการศึกษา

๙. งานส่งเสริมการท่องเที่ยวและกิจการกีฬา

๑๐. งานบริหารโครงการฝึกอบรม ฝึกซ้อม และการแข่งขันกีฬาระดับหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ และจังหวัด

๑๑. งานดูแลและบำรุงรักษาสนามกีฬาและศูนย์กีฬาประจำตำบล และประจำหมู่บ้าน

๑๒. ปฏิบัติงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

๕. หน่วยตรวจสอบภายใน อบต.ชานุวรรณ

มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานตรวจสอบภายใน โดยมีงานที่รับผิดชอบ ดังนี้

๑. งานจัดทำแผนการตรวจสอบภายในประจำปี

๒. งานการตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อถือได้ของเอกสารทางการเงิน การบัญชี เอกสารการรับจ่ายเงินทุกประเภท ตรวจสอบการเก็บรักษาหลักฐานการเงิน การบัญชี

๓. งานตรวจสอบการสรรหาพัสดุและทรัพย์สิน การเก็บรักษาพัสดุและทรัพย์สิน

๔. งานตรวจสอบการทำประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล

๕. งานตรวจสอบติดตามและการประเมนผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการให้เป็นไปตามนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและประหยัด

๖. งานวิเคราะห์และประเมินความมีประสิทธิภาพ ประหยัด คุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของส่วนราชการต่างๆ

๗. งานประเมินการควบคุมภายในของหน่วยตรวจรับ

๘. งานรายงานผลการตรวจสอบภายใน

๙. งานบริการข้อมูล สถิติ ช่วยเหลือให้คำแนะนำแนวทางแก้ไข ปรับปรุงการปฏิบัติงานแก่หน่วยรับตรวจและผู้เกี่ยวข้อง

๑๐. งานอื่นๆที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

บทที่ ๓
แนวทางการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้อาจต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งการที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกซึ่งถือเป็นความเสี่ยงทั้งสิ้น โดยผลกระทบจะมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับโอกาสและความรุนแรงของปัจจัยหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเผชิญอยู่ ดังนั้น แนวคิดในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจึงได้ถูกนำมาใช้ในการเตรียมการเพื่อป้องกัน “ปัญหา” จาก “ปัจจัยเสี่ยง” ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวม

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงควรดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย แต่สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่เป็นโอกาสในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร สิ่งที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องให้ความสำคัญ คือ การบริหารจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ขณะเดียวกันหากองค์กรพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้เกิดการบูรณาการกับ ทุกกิจกรรมดำเนินงานขององค์กรได้ ก็จะสามารถใช้โอกาสของความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกด้วย



ความสัมพันธ์ของการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารจัดการองค์กรที่ดีคือ การติดตาม กำกับ ควบคุม และดูแลให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมายคุ้มค่าและประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดย ๓ หลักการที่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

๑. การบริหารความเสี่ยง
๒. การควบคุมภายใน
๓. การตรวจสอบภายใน

๓.๑ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และกระบวนการเพื่อให้คณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรขององค์กร นำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้ องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบต่อองค์กร และกำหนดวิธีจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงนั้นเป็นไปเพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงเพื่อให้เกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร กำหนดวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ใน

ระดับที่องค์กรยอมรับได้ รวมทั้งการสร้างกรอบแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) หมายถึง การบริหารความเสี่ยงโดยประสานโครงสร้างองค์กร กระบวนการ/กิจกรรม ตามภารกิจ และวัฒนธรรมองค์กรเข้าด้วยกัน โดยมีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่

๑. การผสมผสานและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงควรสอดคล้อง กับภารกิจและพันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ วัตถุประสงค์การตัดสินใจ และสามารถนำไปใช้ กับองค์ประกอบอื่น ๆ ในการบริหารองค์กร

๒. การพิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด โดยครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ทั้งระดับ โครงการระดับหน่วยงานย่อย และระดับองค์กร ในปัจจัยเสี่ยงด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับ กลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิด ความเสียหาย ความไม่แน่นอน และโอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๓. การมีความคิดแบบมองไปข้างหน้า โดยบ่งชี้ความเสี่ยงอะไรที่อาจจะเกิดขึ้นบ้างและ หากเกิดขึ้นจริงจะมีผลกระทบอย่างไรต่อวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรได้มีการเตรียมการบริหารความเสี่ยง

๔. การได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วมโดยทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับคณะกรรมการผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงที่ดีขององค์กรควรมีองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงครบถ้วน โดยจะเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและควรถูกปลูกฝังรวมกับกิจกรรมปกติขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดและบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการได้

๓. ๒ การควบคุมภายใน (Internal Control)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๖๒ วรรคสาม บัญญัติให้รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลังเพื่อให้ฐานะการเงินการคลังมีเสถียรภาพมั่นคงและยั่งยืน โดยกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับกรอบการดำเนินการการคลัง งบประมาณ วินัยรายได้ รายจ่าย ทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ การรับทรัพย์สิน เงินคงคลังและหนี้สาธารณะ ดังนั้นจึงได้กำหนดพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบมาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการควบคุมภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ประหยัดและช่วยป้องกัน หรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต

กระทรวงการคลังโดยกรมบัญชีกลางได้กำหนด “มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ” (Internal Control Standard for Government Agency) ตามมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission : COSO ๒ ๐ ๑ ๓ ซึ่งได้มีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำหนดประเมินและ

ปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานและการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงานและด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ หน่วยงานของรัฐต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในแต่ละด้าน ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ เกี่ยวกับความมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดของหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต ในหน่วยงานของรัฐ

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

๓. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

๓.๓ แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

องค์การบริหารส่วนตำบลชานุวรรณ ได้แต่งตั้งแต่งตั้งคณะทำงานผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง องค์การบริหารส่วนตำบลชานุวรรณ และดำเนินการโดยมีขั้นตอนการดำเนินการ 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)

๘) การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)



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

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบ ที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ดังแผนภาพที่ ๒ ทั้งนี้องค์ประกอบเหล่านี้เกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกันของฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติงาน และฝ่ายสนับสนุนครอบคลุมทุกหน่วยงานในองค์กร ผสมผสานเข้ากับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ โดยมีความเชื่อมโยงกันในทุกระดับจากระดับองค์กรสู่ระดับฝ่ายดำเนินกิจกรรมและเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ได้แก่



ภาพที่ ๒ กระบวนกรบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร พื้นฐานที่สำคัญของกรอบการบริหารความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยง
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับนโยบายและแผนยุทธศาสตร์

๓. การระบุเหตุการณ์	การบ่งชี้และเข้าใจความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
๔. การประเมินความเสี่ยง	พิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสเกิดความเสี่ยง
๕. การตอบสนองความเสี่ยง	กำหนดการจัดการความเสี่ยง
๖. กิจกรรมควบคุม	พิจารณาถึงการควบคุมเพิ่มเติม รวมทั้งความสัมพันธ์ของต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารควรนำวิธีการจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติและติดตามเพื่อให้มั่นใจได้ว่ามีการดำเนินการตามวิธีการที่กำหนดไว้ กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร	เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่มีความตระหนักและเข้าใจในนโยบาย แนวปฏิบัติและกระบวนการบริหารความเสี่ยง
๘. การติดตามและประเมินผล	ติดตามและรายงานผลของกระบวนการและระบบบริหารความเสี่ยง

(๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการกำหนดทิศทางกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และการจัดการความเสี่ยงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัยเช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทาง การปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงนั้นจะต้องมีวิธีการปฏิบัติที่มีความชัดเจน กำหนดเป็นมาตรฐานและมีการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจที่ตรงกันในขั้นตอนการพิจารณาเพื่อให้องค์กรมีการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เหมาะสมกับการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาในรายละเอียด ดังต่อไปนี้

(๑.๑) การกำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงที่องค์กรจะยอมรับได้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยมิควรกำหนดในระดับ ที่ต่ำกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

(๑.๒) กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)

องค์กรควรจัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีความสอดคล้องกันเพื่อให้ทุกคนในองค์กรนำไปปฏิบัติได้ และควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอาจอยู่ในรูปแบบคู่มือการบริหารความเสี่ยงก็ได้

(๑.๓) วัฒนธรรมองค์กร และการกำกับดูแลของคณะกรรมการและผู้บริหาร

องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง ควรจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงทุกระดับอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งให้มีการกำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ที่จะต้องดำเนินการรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนา วางระบบและติดตามการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

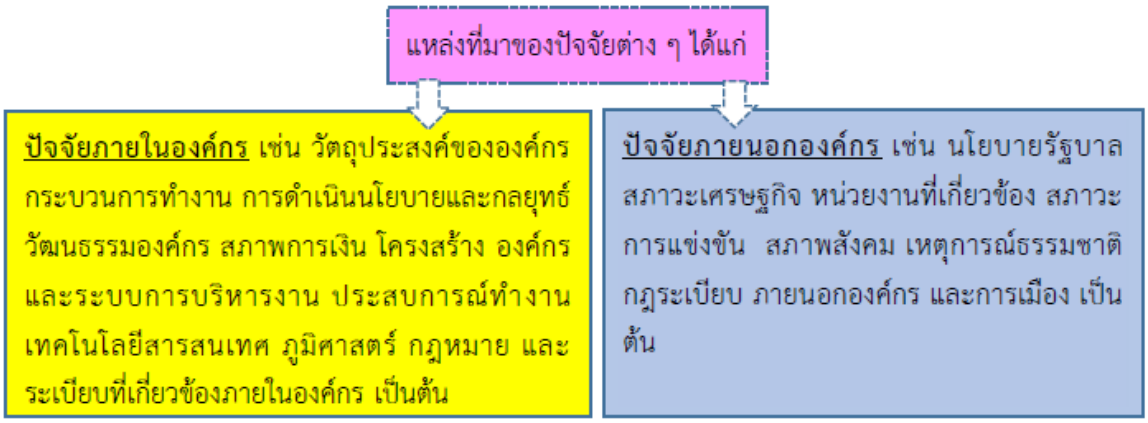
(๒) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective Setting)

การกำหนดนโยบายเชิงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานย่อยจะต้องสอดคล้องกับ พันธกิจ/หน้าที่/เป้าประสงค์ของหน่วยงานย่อยเพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าหมาย ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ดังนั้นวัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึง “ผลลัพธ์” ที่องค์กรต้องการจะบรรลุ ไม่ใช่กล่าวถึง “กระบวนการ” ในการปฏิบัติงาน

การกำหนดนโยบายในเชิงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนช่วยให้การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ซึ่งวัตถุประสงค์องค์กรสามารถกำหนดได้ด้วยตัวชี้วัดและเป้าหมายตามนโยบายนายกองค์การบริหารส่วนตำบลชานุวรรณ แผนพัฒนาท้องถิ่น พ.ศ.๒๕๖๑–๒๕๖๕ แผนปฏิบัติการของหน่วยงานและอาจมีวัตถุประสงค์อื่น ๆ เพิ่มเติมให้ครบถ้วนสมบูรณ์มากขึ้นตามภารกิจหน้าที่ของหน่วยงาน

(๓) การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

การระบุเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงเป็นการค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัยของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย ผลลัพธ์ขององค์กรตามกรอบการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง



การระบุปัจจัยเสี่ยง จำแนกเป็น ๒ ส่วน ดังนี้

(๑) ความเสี่ยงระดับหน่วยงานส่วนย่อย เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์องค์กรที่ถ่ายทอดลงสู่หน่วยงานย่อยในส่วนที่หน่วยงานย่อยรับผิดชอบ นอกจากนี้ยังรวมถึงความเสี่ยงระดับโครงการที่ผู้จัดการโครงการไม่สามารถจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ภายใต้การบริหารและจัดการของผู้จัดโครงการในแต่ละโครงการและเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานย่อยไม่สามารถจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ภายใต้การบริหารและจัดการของหน่วยงานย่อยเอง ซึ่งหน่วยงานย่อยต้องใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย รวมทั้งการรายงานตามระบบการควบคุมภายในต่อไป

(๒) ความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับยุทธศาสตร์ องค์กร หรือการตัดสินใจเชิงนโยบายของผู้บริหารระดับสูง โดยให้องค์กรพิจารณาวิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง

และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรต่อไป นอกจากนี้ยังรวมถึงความเสี่ยงที่หน่วยงานย่อยไม่สามารถจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ภายใต้การบริหารและจัดการของหน่วยงานย่อยใดเพียงหน่วยงานเดียวจะต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานย่อยต่าง ๆ หรือต้องบูรณาการการดำเนินงานจากหลายหน่วยงาน ทั้งนี้การระบุปัจจัยเสี่ยงจะเริ่มต้นที่เป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีความเชื่อมโยงต่อการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานย่อยและการบริหารความเสี่ยงระดับโครงการเพื่อให้เป็นภาพความเสี่ยงองค์กรที่ไม่มีความซ้ำซ้อนกัน

การค้นหาความเสี่ยงสามารถศึกษาจากข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น การสำรวจในปัจจุบันหรือคาดว่าอาจจะเกิดขึ้นในอนาคต การรวบรวมข้อมูลเพื่อบ่งชี้เหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงจะเป็นการรวบรวมข้อมูลทั้งแบบ Top-down คือ การระดมความคิดเห็นผู้บริหารของหน่วยงานเพื่อระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ขององค์กรและแบบ Bottom-up คือ การระดมความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อระบุความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน/การรายงาน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบจากนั้นนำข้อมูลที่ได้ทั้งจากผู้บริหารและบุคลากร ทบทวนโดยผู้บริหารและคณะทำงานฯ รวบรวมเป็นรายการความเสี่ยงองค์กร (Risk register) และประเมินความเสี่ยงนั้น ๆ ในขั้นตอนต่อไป

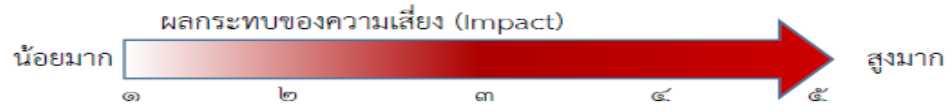
การบ่งชี้ความเสี่ยงจะต้องระบุสาเหตุของความเสี่ยงด้วยทุกครั้งและควรระบุให้ครบทุกสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงให้บริหารจัดการความเสี่ยงได้ตรงกับสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงและสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

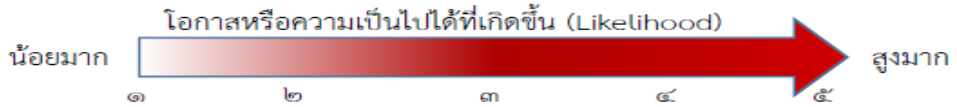
(๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment

หลังจากค้นหาและระบุความเสี่ยงได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการวิเคราะห์ เพื่อจัดระดับโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง และวัดระดับผลกระทบของความเสี่ยงนั้น ๆ โดยในขั้นตอนนี้เป็นการนำเหตุการณ์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่มีการค้นพบหรือระบุได้มาทำการวัดหรือประเมินระดับความรุนแรงกับความถี่หรือโอกาสที่จะเป็นไปได้เพื่อระบุระดับความสำคัญของความเสี่ยง

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

ระบบการให้คะแนน กำหนดเป็นระบบคะแนน ๑ – ๕





การกำหนดนิยามของระดับคะแนน จำเป็นต้องกำหนดให้มีความสอดคล้องกับ ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk appetite) ซึ่งจะมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลาด้วย จึงควรมีการทบทวนนิยามดังกล่าวในแต่ละปี สำหรับในเบื้องต้นสามารถกำหนดนิยามเป็นแนวทางในการพิจารณาใช้ประเมินความเสี่ยงเบื้องต้น ผลกระทบของความเสี่ยงและโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นจากนั้นจึงคำนวณให้ระดับความเสี่ยงตามผลคูณของระดับคะแนนทั้ง ๒ ด้าน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้น (Likelihood)	ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)	ระดับความเสี่ยง (Level of Risk)
ปัจจัยเสี่ยง A	๓	๑	๓ x ๑ = ๓
ปัจจัยเสี่ยง B	๓	๓	๓ x ๓ = ๙
ปัจจัยเสี่ยง C	๔	๔	๔ x ๔ = ๑๖
ปัจจัยเสี่ยง D	๔	๕	๔ x ๕ = ๒๐

เมื่อได้ระดับความเสี่ยงครบทุกความเสี่ยงแล้วก็สามารถจัดทำแผนผังความเสี่ยงองค์กร (Risk Profile)

		โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้น(Likelihood)				
		๑ (น้อยมาก)	๒	๓	๔	๕ (สูงมาก)
ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)	๕ (สูงมาก)				ความเสี่ยง D	
	๔				ความเสี่ยงC	
	๓			ความเสี่ยงB		
	๒					
	๑(น้อยมาก)			ความเสี่ยงA		

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนระดับความเสี่ยงซึ่งแสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส xผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก	๑๗ - ๒๕	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที (ตัวอย่างความเสี่ยง D ระดับ คะแนนความเสี่ยงเท่ากับ ๒๐)
สูง	๑๐ - ๑๖	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (ตัวอย่างความเสี่ยง C ระดับคะแนน ความเสี่ยงเท่ากับ ๑๖)
ปานกลาง	๕ - ๙	ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ (ตัวอย่างความเสี่ยง B ระดับคะแนน ความเสี่ยงเท่ากับ ๙)
น้อย	๓ - ๔	ระดับที่ยอมรับได้โดยใช้วิธีควบคุมปกติในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนด (ตัวอย่างความเสี่ยง B ระดับคะแนนความเสี่ยงเท่ากับ ๓)
น้อยมาก	๑ - ๒	ระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการติดตามระดับความเสี่ยงตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ แผนบริหารความเสี่ยงต้องเป็นกิจกรรมเพิ่มเติมจากเดิมที่มีอยู่ โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับหลังจากดำเนินการตามกิจกรรม/มาตรการควบคุมที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงแล้วเพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลง

การประเมินความเสี่ยงจำเป็นต้องมีการประเมินอย่างน้อย ๒ ครั้งในแต่ละรอบของการบริหารความเสี่ยง คือ ก่อนจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรและหลังจากสิ้นสุดการดำเนินการกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรเพื่อให้สามารถทราบถึงผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการกิจกรรม การจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ โดยอาจเพิ่มความถี่การประเมินระหว่างรอบได้ ทั้งนี้เพื่อใช้ผลการประเมินเปรียบเทียบ และปรับปรุงกลยุทธ์/มาตรการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

(๕) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ภายหลังการประเมินความเสี่ยง ควรมีการกำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยงให้เหมาะสม กล่าวคือ การดำเนินการเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีจัดการที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ประเมินไว้และต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องตามแผนการตัดสินใจทางกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ดังนี้

(๕.๑) ความเสี่ยงที่ต้องควบคุม

(๕.๑.๑) กลยุทธ์ M: Mitigate Risk (การควบคุมความเสี่ยง)

เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อควบคุมโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือขนาดของผลกระทบจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่กำหนดซึ่งเป็นระดับที่สามารถยอมรับได้ ประกอบด้วย

- กิจกรรมเพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยง เช่น การจัดซื้ออุปกรณ์เพื่อป้องกันอันตรายจากการทางานหรือการจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติมจากเดิม การจัดทาแผนฉุกเฉิน เป็นต้น
- กิจกรรมเพื่อลดโอกาสการเกิดขึ้นของความเสี่ยง เช่น การปรับปรุง แก้ไขกระบวนงาน การจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย เป็นต้น

(๕.๑.๒) กลยุทธ์ T: Transfer Risk (การถ่ายโอนความเสี่ยง)

เป็นวิธีการร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบให้กับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เช่น การจ้างบุคคลภายนอกที่มีความสามารถหรือความชำนาญในเรื่องต่างๆ เหล่านั้นดำเนินการแทน (Outsource)เป็นต้น

(๕.๒) ความเสี่ยงที่ต้องยกเลิก

กลยุทธ์ A: Avoid Risk (ยกเลิกความเสี่ยง) กรณีที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ อาจใช้วิธีการเปลี่ยนวัตถุประสงค์ ยกเลิกหรือไม่ดำเนินการกิจกรรมนั้น ๆ เลย เช่น การระงับ/การหยุดดำเนินกิจการ การลงทุนในโครงการขนาดใหญ่มีงบประมาณสูง อาจมีการประเมินความเสี่ยงก่อนเริ่มโครงการ ซึ่งหากมีความเสี่ยงสูงต่อการเกิดปัญหาตามมาทั้งด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ก็จะไม่ดำเนินการ เป็นต้น

(๕.๓) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

(๕.๓.๑) กลยุทธ์ R: Retain Risk (การยอมรับความเสี่ยง) เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยใช้วิธีการติดตามระดับความเสี่ยงตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงานหรือใช้วิธีควบคุมปกติในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนด ทั้งนี้การยอมรับความเสี่ยงอาจเนื่องมาจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับต่ำมากหรือวิธีการที่จะนำมาใช้ควบคุมความเสี่ยงมีต้นทุนสูงเมื่อเทียบกับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่าต่อการดำเนินการ

(๕.๓.๒) กลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยง/การยกเลิกความเสี่ยง/และการถ่ายโอนความเสี่ยง กรณีต้องการจัดการกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ลดลงไปอีก ทั้งนี้การเลือกกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงต้นทุนการบริหารจัดการทั้งด้านบุคลากร เวลา งบประมาณที่ใช้หากสามารถกำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยงหลายความเสี่ยงด้วยวิธีการจัดการความเสี่ยงแบบเดียวกันจะช่วยลดต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงได้

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน

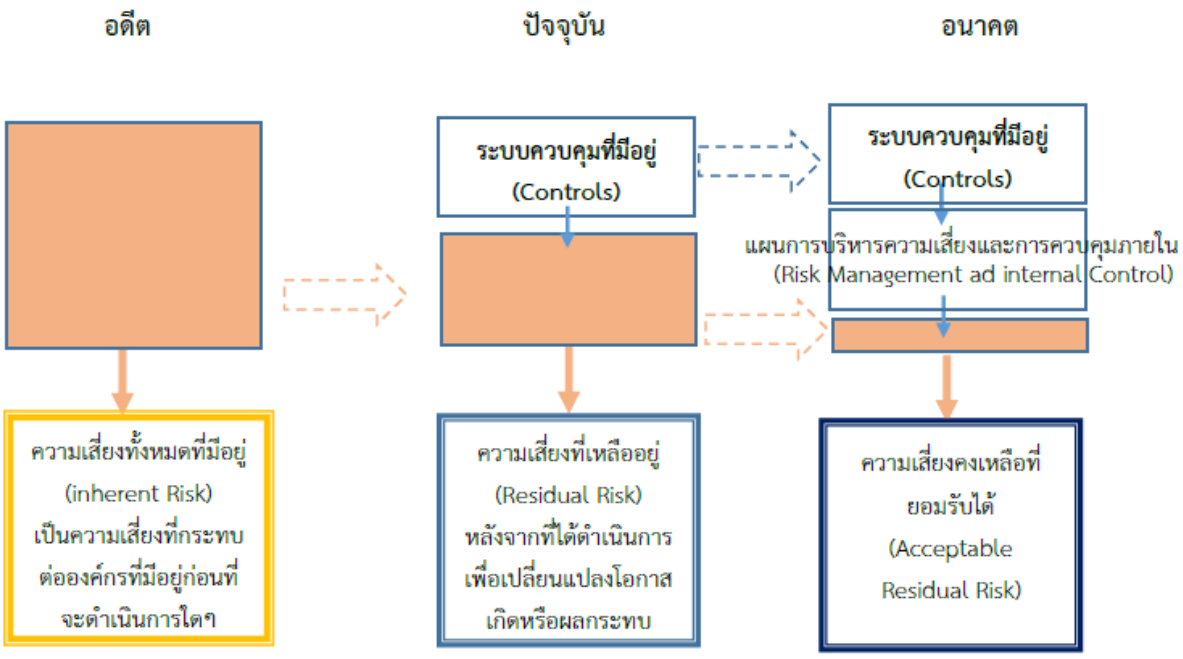
เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพทั้งระดับหน่วยงานย่อยและระดับองค์กร แผนบริหารความเสี่ยงควรมีองค์ประกอบในลักษณะเดียวกับแผนปฏิบัติการ (Action Plan) คือ มาตรการ/กิจกรรม การจัดการความเสี่ยง กำหนดระยะเวลาดำเนินการของกิจกรรม และผู้รับผิดชอบ เมื่อดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนควบคุมภายในเรียบร้อยแล้วจำเป็นที่จะต้องมีการสื่อสารแผนบริหารความเสี่ยงและแผนควบคุมภายในขององค์กรให้บุคลากรทั้งหมดทราบและเข้าใจสอดคล้องกันในหลักการของการบริหารความเสี่ยงองค์กรรวมทั้งสนับสนุนร่วมดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ

การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ จะต้องกำหนดให้ครอบคลุมทุกสาเหตุของความเสี่ยง

องค์กรมีการดำเนินงานทั้งด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในซึ่งมีวัตถุประสงค์/เป้าหมายร่วมกันคือ ควบคุมและลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การควบคุมภายในเป็นกระบวนการและมาตรการต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลที่องค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในด้านการดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่ได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กรเพื่อสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เมื่อบริหารความเสี่ยงให้ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้แล้ว ความเสี่ยงนั้นจะถูกส่งต่อไปยังกระบวนการดำเนินงานปกติ ในทางกลับกันความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ด้วยกระบวนการดำเนินงานปกติความเสี่ยงนั้นจะถูกส่งต่อไปสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยงเมื่อองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ

ความเชื่อมโยงของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



(๖) กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมในที่นี้ หมายถึง หลักเกณฑ์/แนวทาง และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหาร ได้กำหนดไว้ การควบคุมภายในหรือความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อยเป็นการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายในกระทรวงการคลังโดยกรมบัญชีกลางกำหนด มี ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ดังนี้

๕ องค์ประกอบ	**๑๗ หลักการ**
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)	

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้สภาพแวดล้อมของการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่น ๆ

สภาพแวดล้อมการควบคุมประกอบด้วย ๕ หลักการ ดังนี้

(๑) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม

(๒) ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

(๓) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแล

(๔) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

(๕) หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผล การปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำเพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐรวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๔ หลักการ ดังนี้

(๖) หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

(๗) หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐและวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น

(๘) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริตเพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

(๙) หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมี นัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามการสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑๐) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(๑๑) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

(๑๒) หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมโดยกำหนดไว้ในนโยบายประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนดเพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอกและเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑๓) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพเพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๔) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศรวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๕) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

๕. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงานการประเมินผลเป็นรายครั้งหรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐให้รายงานต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแลอย่างทันเวลา

กิจกรรมการติดตามผลประกอบด้วย ๒ หลักการ ดังนี้

(๑๖) หน่วยงานของรัฐระบุพัฒนาและดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และ/หรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนดเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(๑๗) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแลเพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

(๗) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรควรกำหนดให้มีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กรและภายนอกองค์กรควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันกาล โดยเฉพาะข้อมูลสนับสนุนที่มีความสำคัญเกี่ยวกับการบ่งชี้ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความตระหนักในความเสี่ยงและการสื่อสารที่มีประสิทธิผลเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การสื่อสารที่ไม่เพียงพอหรือขาดประสิทธิผลจะทำให้เกิดความล้มเหลวในการสร้างการยอมรับนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารจึงควรมีการวางแนวทางการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงให้กับองค์กร เช่น อาจมีการจัดแถลงการณ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับนโยบายการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กร และการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน การสื่อสารเกี่ยวกับกระบวนการและวิธีการการปฏิบัติงานที่ควรจะสอดคล้องและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ในกระบวนการสื่อสารควรจะสื่อถึงเรื่อง ดังต่อไปนี้

๑. ความสำคัญและความจาเป็นของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีประสิทธิผล
๒. วัตถุประสงค์ขององค์กร
๓. ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
๔. การใช้ภาษาเดียวกันในเรื่องการบริหารความเสี่ยง
๕. บทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรที่จะสนับสนุนและนาองค์ประกอบต่าง ๆ ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมาใช้

(๘) การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

เมื่อมีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายในแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมโดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในรวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหรือไม่ โดยผู้รับผิดชอบด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหน่วยงานต้องสอบทานดูว่าวิธีการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในใดที่มีประสิทธิภาพควรดำเนินการต่อเนื่องและวิธีการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในใดควรปรับเปลี่ยนและนำผลการติดตามดังกล่าวรายงานให้คณะกรรมการที่มีหน้าที่รับผิดชอบรับทราบ

บทที่ ๔
การบริหารความเสี่ยง

ตามที่กระทรวงการคลัง โดยกรมบัญชีกลางกำหนดแนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายในภาคราชการ ได้กำหนดขึ้นโดยประยุกต์จากระบบการควบคุมภายในของ The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งเป็นระบบการควบคุมภายในที่ครอบคลุมถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ในการบริหารงานและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป รวมทั้งศึกษาแนวคิดจากผู้เชี่ยวชาญและเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการควบคุมภายใน อย่างไรก็ตาม ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมในแนวปฏิบัติที่กำหนดขึ้นเป็นเพียงตัวอย่างกิจกรรมหลัก ๆ ซึ่งไม่ใช่กิจกรรมทั้งหมดที่ภาคราชการมีอยู่ดังนั้น แต่ละส่วนราชการซึ่งมีกิจกรรมการดำเนินงานหลากหลายแตกต่างกัน สามารถนำไปประยุกต์และกำหนดระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานให้เหมาะสมต่อไป โดยองค์การบริหารส่วนตำบลชานุวรรณ 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 สภาวการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดระบบการควบคุมในหน่วยงาน ในการดำเนินงานจะมีหลายปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดมาตรการการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งฝ่ายบริหารจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในในหน่วยงาน เช่น จริยธรรมของการทำงาน ความซื่อสัตย์ ความไว้ใจได้ ความโปร่งใส และการมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งรวมทั้งการกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และระเบียบวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม สำหรับตัวอย่างสภาพแวดล้อมการควบคุมในหน่วยงาน เช่น

๑.๑ ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหาร

ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหารแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกัน และจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลถึงการกำหนดระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน เพราะผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายมาตรการและระบบการควบคุมภายใน แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการเลือกปรัชญาและวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ผู้บริหารสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี โดยดำเนินการ ดังนี้

(๑) กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มาตรฐาน และแนวทางการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน และแจ้งให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานทราบ

(๒) กำหนดโครงสร้างการจัดหน่วยงานให้เหมาะสม มีสายการ บังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในที่ชัดเจน รวมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม

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

(๔) กำหนดให้มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากร ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน และเป็นธรรม รวมทั้งกำหนดบทลงโทษทางวินัยให้ชัดเจน

(๕) กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) และหน่วยตรวจสอบภายใน

๑.๒ ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน

การบริหารและการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งทั้งสองประการนี้ เป็นสิ่งที่ต้องสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดขึ้น โดยการประชาสัมพันธ์ ฝึกอบรม หรือกำหนดสิ่งจูงใจ และผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานรับทราบ และตระหนักถึงคุณค่าในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม จนเป็นบรรทัดฐานหรือข้อตกลงร่วมกันที่ให้หน่วยงานถือปฏิบัติ เพราะความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญของสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยผู้บริหารควรดำเนินการ ดังนี้

(๑) กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และ ทำตัวให้เป็นตัวอย่างอย่างสม่ำเสมอ ทั้งโดยคำพูดและการกระทำ

(๒) สื่อสารและแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบ ตลอดจนเข้าใจในหลักการของจริยธรรมดังกล่าว

(๓) จัดทำข้อกำหนดจริยธรรมหรือแนวทางที่พึงปฏิบัติของหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน โดยรวมถึงกรณีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ด้วย

(๔) ลดวิธีการหรือโอกาสที่จะจูงใจให้เกิดการกระทำผิด

ความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่สำคัญ ซึ่งจะส่งผลถึงการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน การจัดการและการติดตามประเมินผลองค์ประกอบของระบบการควบคุมภายในอื่น ๆ ด้วย

๑.๓ โครงสร้างของหน่วยงาน

โครงสร้างของหน่วยงานที่ได้รับการจัดไว้เป็นอย่างดี จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงาน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยการจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น

(๑) การรวมศูนย์อำนาจหรือกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ หากกิจการเลือกใช้การรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจ คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้ได้รับอำนาจย่อมมีความสำคัญ กรณีวิธีกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจ ระบบและขั้นตอนการทำงาน รวมถึงกระบวนการในการติดตามผล ก็จะมีความสำคัญมากกว่าคุณสมบัติของตัวบุคคล

(๒) การจัดโครงสร้างของหน่วยงานที่มีการผลิตโดยเครื่องจักร อาจใช้โครงสร้างและการควบคุมที่เป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน แต่โครงสร้างที่มีรูปแบบแน่นอน อาจไม่เหมาะสมกับกิจกรรมการบริการหรืองานที่เกี่ยวกับการค้นคว้าวิจัยทางวิชาการ เป็นต้น

(๓) การมอบอำนาจต้องให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และต้องชัดเจน

๑.๔ นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร

ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ คือบุคลากรในหน่วยงานนั่นเองที่เป็นตัวจักรสำคัญ ดังนั้น การมีนโยบายและระบบการบริหารบุคลากรที่ชัดเจนและเหมาะสม จะช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เช่น

(๑) กำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการว่าจ้าง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น

(๒) กำหนดคุณสมบัติและลักษณะงาน (Job Description) ของเจ้าหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจนเพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงาน

(๓) กำหนดมาตรการเกี่ยวกับการประกันความซื่อสัตย์ของพนักงาน

(๔) มีระบบการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และติดตามผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ

(๕) กำหนดแนวปฏิบัติกรณีที่มีการขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ต่อหน่วยงาน

๑.๕ การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน ดังนั้น ผู้บริหารควรกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ดังนี้

(๑) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงการกระจายอำนาจและระบบการสอบยันความถูกต้องระหว่างกัน

(๒) กำหนดคู่มือปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

(๓) กำหนดระบบการติดตามประเมินผล ซึ่งรวมถึงการจัดทำแผนงาน และระบบการรายงานผลงานอย่างสม่ำเสมอ

๑.๖ คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายในเป็นกลไกและ เครื่องมือชนิดหนึ่งในการช่วยตรวจสอบและสอบทานงานให้เป็นไปตามแผนงานที่ฝ่ายบริหารวางไว้ คณะกรรมการตรวจสอบที่มีความรู้ความสามารถและมีความเป็นอิสระในการทางาน จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

สภาพแวดล้อมการควบคุม เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศในหน่วยงานเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดจิตสานึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จะไปเสริมองค์ประกอบการควบคุมอื่น ๆ ต่อไป

๒. การประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใด ๆ อันจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านลบหรือเป็นผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการ ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ความเสี่ยงอาจเกิดจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน การควบคุมภายใน การที่หน่วยงานตรวจไม่พบข้อผิดพลาด ฯลฯ

(๑) ความเสี่ยงจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน

ความเสี่ยงลักษณะนี้ เป็นความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติในงานนั้น ๆ เองเมื่อใดก็ตามที่ตัดสินใจที่จะทำงานหรือกิจกรรม ก็ย่อมจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การทำธุรกิจการค้าขายกับต่างประเทศหรือการสั่งซื้อของจากต่างประเทศของทางราชการ ความเสี่ยงก็คืออัตราแลกเปลี่ยนที่อาจเปลี่ยนแปลงไป ฯลฯ

(๒) ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน

ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน เป็นความเสี่ยงที่ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานไม่ครอบคลุม และไม่สามารถป้องกันข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานของหน่วยงานได้ อาจเป็นเพราะหน่วยงานไม่มีระบบการควบคุมภายในที่ครอบคลุมเพียงพอที่จะลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน หรือหน่วยงานนั้นไม่มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ได้จัดไว้ เป็นต้น

(๓) ความเสี่ยงจากการตรวจไม่พบข้อผิดพลาด

ความเสี่ยงลักษณะนี้ เป็นความเสี่ยงที่การตรวจสอบไม่สามารถค้นพบความผิดพลาดของรายการที่มีอยู่ เนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่สามารถตรวจสอบทุกกิจกรรมใน หน่วยงานนี้ได้ และจำเป็นต้องใช้ระบบการตรวจสอบโดยเลือกสุ่มตัวอย่างหรืออาจเนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่มีความอิสระเพียงพอหรือไม่อยู่ในวิสัยที่จะเข้าไปตรวจสอบได้

สาเหตุของความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกหน่วยงาน

- ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากรการเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

- ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือสภาพการแข่งขัน สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจและการเมือง เป็นต้นการประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยงในหน่วยงาน จะเป็นการประเมินการปฏิบัติงานในภาพรวมของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบเหตุการณ์ของความเสี่ยงและหาทางแก้ไขและควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เกิดความเสียหายน้อยที่สุด

กระบวนการในการประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้สามารถดำเนินการเป็น ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑. ศึกษาวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องกับภารกิจ(Mission)ของหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งโดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะแบ่งออกเป็น ๒ ระดับ คือ

๑.๑ วัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน (Entity – Level objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของ

การดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงาน โดยทั่วไปจะระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน เช่นเดียวกับภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ในภาพรวมของหน่วยงาน เช่น ภารกิจหลักของหน่วยงาน โครงสร้างของหน่วยงาน แนวโน้มการดำเนินงานของหน่วยงานในอนาคต นโยบายการบริหารงานหรือนโยบายการเงินการคลัง เป็นต้น

๑.๒ วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity – Level objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรมที่หน่วยงานกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน เช่น ระบบการประมวลข้อมูลทางการเงินและบัญชี เป็นต้น

๒. ระบุปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงานสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการดำเนินงานในหน่วยงาน เช่น การเปลี่ยนตัวผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สำคัญ ๆ บ่อยครั้ง การเปลี่ยนแปลงกฎหมายใหม่ ๆ ของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป็นต้น

เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงแต่ละชนิดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานไม่เท่ากัน บางชนิดมีผลกระทบทันที บางชนิดมีผลกระทบในระยะยาว ดังนั้น ผู้บริหารต้องติดตามพิจารณาและระบุปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้ครอบคลุมทุกประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิด ซึ่งควรครอบคลุมถึง

(๑) ผลกระทบจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรม และสิ่งแวดล้อมต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

(๒) ปัจจัยความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในการวางแผน และการประมาณการของหน่วยงาน

(๓) ข้อตรวจพบที่ได้รับจากการตรวจสอบ การสอบทาน การติดตาม และประเมินผล

(๔) ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เช่น ปัจจัยที่ทาให้การดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมาไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่รับผิดชอบในการบริหารหรือปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเงื่อนไขตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ฯลฯ

๓. การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง

การวิเคราะห์ถึงผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อหน่วยงาน ซึ่งโดยปกติปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยไม่เท่ากัน การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงมีหลายวิธีแตกต่างกัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ และมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย ๆ จึงควรพิจารณาเลือกใช้วิธีการหรือเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ให้เหมาะสมกับขนาด ลักษณะการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งผลเสียหายที่อาจเกิดจากความเสี่ยงนั้น โดยทั่วไปขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง จะเป็นดังนี้

๓.๑ ประเมินระดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง คือ การนำปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมาพิจารณาถึงความสำคัญว่า หากเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยแค่ไหน โดยอาจวัดเป็นระดับน้อย ปานกลางสูง

๓.๒ ประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น คือ การพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงที่ได้เรียงลำดับความสำคัญไว้แล้ว มีโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้น ในระดับน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง

การวิเคราะห์โดยการประเมินความสำคัญและการประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้นอาจใช้ผสมผสานกัน เช่น ปัจจัยเสี่ยงบางอย่างมีอัตราความถี่สูง เมื่อเกิดขึ้นแต่ละครั้งสูญเสียเงินน้อย แต่ถ้าเกิดบ่อย ๆ เข้า โดยรวมอาจมีจำนวนเงินสูงก็จะทาให้เกิดความสำคัญได้

๓.๓ เลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยบางครั้งอาจไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ในรูปตัวเลข แต่อาจวิเคราะห์ออกมาเป็นระดับต่าง ๆ เช่น สำคัญมาก ปานกลาง หรือน้อย เป็นต้น

๔. กำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานสามารถวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ฝ่ายบริหารควรพิจารณาหาวิธีเพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้น ๆ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ว่าคุ้มกับประโยชน์ที่จะได้รับหรือไม่ ซึ่งในการกำหนดแนวทางในการป้องกันหรือลดความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความเสี่ยงในลักษณะใด เช่น

๔.๑ กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับหน่วยงานโดยรวม ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่มิได้อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีกลยุทธ์ ดังนี้

(๑) กำหนดโครงสร้างพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การบริหารความเสี่ยงกับหน้าที่การประเมินความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งสัมพันธ์กับกลยุทธ์และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ เราจะประเมินความเสี่ยงด้วยการระบุผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การจัดลำดับความสำคัญ และการวัดผลกระทบของความเสี่ยงเหล่านั้นที่อาจเกิดขึ้นต่อหน่วยงาน

(๒) ประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน กำหนดกรอบแนวคิด ซึ่งจะใช้ระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่เป็นไปได้ เพื่อใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินความเสี่ยง มองภาพรวมของความเสี่ยงที่มีความสำคัญที่สุดก่อน และจัดสรรทรัพยากรให้อย่างเหมาะสม

(๓) พัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่จะประสบความสำเร็จ ต้องมีความเกี่ยวเนื่องหรือสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานโดยตรง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ต้องได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับความเสี่ยงแต่ละประเภท เช่น กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงการลดความเสี่ยง การกระจายความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง เป็นต้น

(๔) พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานต้องพัฒนาเทคนิคการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติของหน่ายงาน โดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงในกิจกรรมที่มีความเสี่ยงเฉพาะเรื่อง

(๕) การติดตามประเมินผลกระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนของหน่วยงานต้องอาศัยงานด้านตรวจสอบภายใน โดยในขั้นตอนนี้รวมถึงการติดตามการปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น ๆ เช่น การปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบ และการให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย อย่างไรก็ตามการบริหารความเสี่ยงที่สัมฤทธิ์ผล หมายรวมถึง การเสาะแสวงหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การเชื่อมโยงการประเมินผลตอบแทนที่เพิ่มค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น (สาหรับธุรกิจ) และหน่วยงาน หน้าที่การติดตามประเมินผลจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานใน ข้อ (๒) ดังกล่าว

(๖) การพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง การปรับปรุง และพัฒนาการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสบความสำเร็จของหน่วยงานในที่สุด แหล่งข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงนั้น รวมถึงข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเชื่อถือได้และข้อมูลที่เกิดจากการสะท้อนความเสี่ยงของหน่วยงาน การปรับปรุงต้องรวมถึงระบบการวัดเป็นจำนวนหน่วยที่ใช้ได้ในระยะยาว เช่น จำนวน และผลกระทบจากความเสี่ยงที่ได้รับการจัดการภายในกระบวนการ ฯลฯ ในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารความเสี่ยงนั้น ระบบการวัดผลที่เชื่อถือได้จึงเป็นสิ่งจำเป็น และจะทำให้หน่วยงานสามารถทราบขนาดความเสี่ยง และผลกระทบ ที่หน่วยงานจะสามารถรับได้หรือไม่เพียงใด

๔.๒ กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม

การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในสภาพที่เป็นผลดีกับหน่วยงานนั้นจะมีลักษณะการจัดการได้ ๕ ลักษณะ คือ

(๑) การจัดการในลักษณะที่ยอมรับในความเสี่ยงนั้น

(๒) การจัดการในลักษณะที่ทำให้ลดความเสี่ยงจากระดับความเสี่ยงสูงไปสู่ระดับความเสี่ยงต่ำ

(๓) การจัดการในลักษณะที่เป็นการกระจายความเสี่ยง

(๔) การจัดการในลักษณะที่เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงหรือโยกย้ายความเสี่ยง

(๕) การจัดการในลักษณะที่เป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

การจะใช้วิธีการใดในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและความเหมาะสมของการดำเนินงานในหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย ทั้งนี้ การจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงเรื่องดังต่อไปนี้

(๑) ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าจะทำอะไร ณ จุดใด

(๒) ต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารและระบบปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร ณ จุดใด

(๓) กระบวนการจัดการความเสี่ยงเป็นอย่างไร ต้องดำเนินการให้เกิดความชัดเจน และต้องสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานทราบด้วย

(๔) ต้องมีการรายงานผล เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว

หน่วยงานจึงต้องจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงอยู่เสมอ และสร้างกลไกช่วยบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ หรือกำหนดมาตรการการควบคุมที่เหมาะสมต่อไป

๓. กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุม เป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการควบคุมภายในที่หน่วยงานต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้เกิดความคุ้มค่า ตลอดจนให้ฝ่ายบริหารเกิดความมั่นใจในประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่

ประเภทการควบคุม กิจกรรมการควบคุมอาจแยกตามความจำเป็นและลักษณะของการควบคุม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น

(๑) การควบคุมในลักษณะการป้องกันการผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในทางปฏิบัติ (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก โดยเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงยังไม่เกิดขึ้น เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ผู้รับเงิน ผู้จ่ายเงิน และผู้บันทึกบัญชี การกำหนดวงเงินสำหรับผู้มีอำนาจอนุมัติเงินในแต่ละระดับชั้น เป็นต้น

(๒) การควบคุมในลักษณะของการค้นพบข้อผิดพลาด (Detective Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เช่น การทำงบกระทบยอดเงินฝากธนาคาร การตรวจนับพัสดุประจาปี การทบทวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

(๓) การควบคุมในลักษณะการเสนอแนะ (Suggestive Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อเสนอแนะ ปรับปรุง และพัฒนาระบบการดำเนินงานและระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสถานการณ์

(๔) อื่น ๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงาน

๔. สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและไม่ใช่การเงิน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอกการสื่อสาร หมายถึง การรับและส่งข่าวสารระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารจะเกิดได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ ควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง และติดต่อระหว่างหน่วยงานอย่างทั่วถึงครบถ้วน หน่วยงานควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่สามารถสนองความต้องการของ ผู้ใช้ข้อมูลอย่างเพียงพอ และเหมาะสมทันต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ข่าวสารที่ถูกต้องเชื่อถือได้ ทันเหตุการณ์ และสะดวกในการเข้าถึง และปลอดภัย รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญ และมีระบบการสื่อสารที่ดีจะส่งผลถึงการบริหารงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะข่าวสารที่เป็นสัญญาณบอกเหตุ อันจะทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันกาล และบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานการสื่อสารจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องจัดให้มีขึ้นและควรเป็นระบบการสื่อสารสองทาง การสื่อสารภายในหน่วยงานที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่ก็ตาม จะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ

(๑) เจ้าหน้าที่ทุกคน ต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนอย่างชัดเจนและทันกาล ทั้งจากภายในหรือภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดกับหน่วยงาน เช่น นโยบายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายใหม่ ๆ ฯลฯ

(๒) การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานต้องชัดเจน เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเข้าใจถึงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานของตนและของผู้อื่น รวมทั้งให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมที่กำหนดไว้

(๓) การจัดให้มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สามารถทำความเข้าใจ และประสานงานกันได้เป็นอย่างดี ในทำนองเดียวกัน ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายนอกหน่วยงาน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานของหน่วยงานด้วย ดังนั้น ประเด็นสำคัญที่ควร ดำเนินการ คือ

(๑) กำหนดช่องทางการสื่อสารกับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องให้ง่ายขึ้น

(๒) เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย

(๓) ผู้บริหารควรให้ความสนใจในข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายนอก

(๔) การติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก ต้องมีข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอและสัมพันธ์กัน ในอันที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และเข้าใจถึงสภาพความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

สำหรับการควบคุมภายในของระบบสารสนเทศ โดยทั่วไปมักจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ การแบ่งแยกงาน การสอบทานความถูกต้องใน การประมวลผล การควบคุมการรับส่งข้อมูลระหว่างระบบงาน และการควบคุมทางด้านผลผลิต เป็นต้น

๕. การติดตามและประเมินผล

การติดตามผล หมายถึง การสอดส่องดูแลกิจกรรมที่อยู่ระหว่างการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การดำเนินงานเป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดการประเมินผล หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องหรือไม่ เพียงใด และประเมินระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ว่ายังมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่ รวมทั้งการวิเคราะห์ การหาสาเหตุของความแตกต่างระหว่างแผนงานกับผลการดำเนินงาน สรุปผลและเสนอ ข้อแนะนำ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

การติดตามและประเมินผล เป็นกระบวนการประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ และการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงาน ทั้งนี้ เนื่องจากมาตรการต่าง ๆ และระบบการควบคุมภายในมีการเปลี่ยนแปลงหรือต้องพัฒนาตลอดเวลา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพียงใด

สำหรับความถี่ในการติดตามประเมินผลจะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นกับผลการประเมินความเสี่ยงในเบื้องต้นและผลที่ได้จากการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นเอง

การติดตามประเมินผลจะได้ผลดี ควรมีการปฏิบัติดังนี้

๕.๑ มีการสอบทานและรายงานผลเกี่ยวกับประสิทธิผลของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในในทุกๆ ด้านอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการรายงานจากภายในและจากบุคคลภายนอก เช่น ผู้ตรวจสอบ ผู้ตรวจราชการ ผู้มาติดต่อ โดยเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ปฏิบัติงานจริง

๕.๒ จำแนกเรื่องที่จะประเมินผล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการควบคุมภายในเฉพาะจุด เช่น การประเมินประสิทธิภาพภายในหน่วยงาน การประเมินระบบงาน การประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ การประเมินบุคคล เป็นต้น ซึ่งการประเมินควรพิจารณาขอบเขตและความถี่ของการประเมินด้วย เพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในในเรื่องนั้น ๆ ว่าสามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้โดยเครื่องมือการประเมินผล รวมถึงการตรวจเช็คการตอบแบบสอบถาม และการวิเคราะห์เชิงปริมาณนอกจากนี้ตัวชี้วัดและการเปรียบเทียบกับผลงานของหน่วยงานอื่น หรือมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไปก็เป็นเครื่องมือช่วยในการประเมินผลได้เช่นกัน

๕.๓ รายงานผลตามข้อเท็จจริงอย่างเป็นอิสระ ไม่ปิดบังสิ่งผิดปกติ

๕.๔ สั่งการให้มีการแก้ไขและติดตามผลอยู่เสมอ

สำหรับการกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผล ควรมีอยู่ในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานและควรทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด กฎหมาย ระเบียบ การบริหารงานและที่ปรึกษาต่าง ๆ โดยมีวิธีการ เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน การตรวจสอบ การกระทบยอดฯลฯ สำหรับบางโครงการอาจกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผลโดยเฉพาะ แยกต่างหากจากที่ได้กำหนดการติดตาม ประเมินผลโดยปกติ การติดตามประเมินผลโครงการที่เป็นกรณีเฉพาะ อาจใช้แบบประเมินตนเอง การออกแบบควบคุมโดยเฉพาะ การทดสอบ หรืออาจจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือ ผู้ตรวจสอบภายนอกมาดำเนินการได้

การติดตามประเมินผลจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากมีการสื่อสารกับบุคลากรที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ ในหน่วยงาน และกรณีมีเรื่องที่สำคัญควรรายงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงด้วย นอกจากนี้การติดตามประเมินผลในระบบการควบคุมภายใน ควรหมายรวมถึงการประเมินผลนโยบาย กฎระเบียบระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงานด้วย เพื่อให้มั่นใจว่า

(๑) ได้มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและถูกต้อง และเป็นผลดีต่อการบริหารงานของหน่วยงาน

(๒) ได้มีการตรวจสอบและติดตามผล รวมทั้งรายงานของผู้ตรวจสอบที่ได้สอบทานงาน และตั้งข้อสังเกตไว้ต่อผู้บริหารของหน่วยงาน ข้อสังเกตเหล่านั้น ได้มีการแก้ไขปฏิบัติตามในระยะเวลาที่เหมาะสม

(๓) การดำเนินงานต่าง ๆ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานตั้งไว้

(๔) การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้

เมื่อได้ติดตามและประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินผลจะต้องจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารที่รับผิดชอบ โดยการจัดทำรายงานแสดงผลความคลาดเคลื่อนของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ โดยควรจัดทำคำชี้แจงหรืออธิบายให้ทราบว่าความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริง กับตัวเลขตามประมาณการเกิดขึ้นเพราะเหตุใด และผู้ใดจะต้องรับผิดหรือชอบกับการที่เกิดผลต่างนั้น และหาวิธีการแก้ไขที่เหมาะสมต่อไปการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ และมีการสั่งการให้แก้ไขข้อผิดพลาดอยู่เสมอเป็นหัวใจสำคัญของการควบคุมทางการบริหาร

การติดตามและประเมินผล ไม่ควรจัดทำเฉพาะกับระบบ หรือมาตรการ ควบคุมภายในเท่านั้น แต่ควรจัดให้การติดตามและประเมินผลกับการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ทุกด้าน จากผู้รับผิดชอบโดยตรงและอย่างอิสระ หรือโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรการหรือออกแบบระบบการควบคุมภายในเพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ เช่น จากการตรวจสอบภายใน อันเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารในการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๖. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

คณะทำงานบริหารความเสี่ยง จะต้องทำสรุปรายงานผลและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีต่อผู้บริหารท้องถิ่น เพื่อให้มั่นใจว่าองค์การบริหารส่วนตำบลชานุวรรณ มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ มาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงาน

๗. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

บทที่ ๕
แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๕.๑ ขั้นตอนการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

การประเมินโอกาสและผลกระทบและระดับความเสี่ยง องค์การบริหารส่วนตำบลชานุวรรณ ได้นำแผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐), แผนดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗, ข้อเสนอแนะจากรายงานการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น และการวิเคราะห์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงจากการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ร่วมพิจารณาในที่ประชุมโดยวิเคราะห์จากปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ดังนี้

“โอกาส”หมายถึง ระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงโดยใช้ระดับคะแนนเทียบจากตาราง “เกณฑ์การเปรียบเทียบระดับโอกาส” โดยเทียบระดับการเกิดเหตุการณ์ของ “แนวทางการพิจารณา ระดับความเป็นไปได้ในการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ความเสี่ยง” กับช่อง “คะแนน (L)” ทางซ้ายมือสุด ดังนี้

เกณฑ์การเปรียบเทียบระดับโอกาส

L = ระดับโอกาส (Likelihood Scoring)

คะแนน (L)	แนวทางการพิจารณาระดับความเป็นไปได้ในการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ความเสี่ยง				
	ระดับโอกาส	การดำเนินโครงการ	การปฏิบัติงานประจำ	เทียบกับครั้งของการดำเนินการ	ประมาณ % ของ การดำเนินการ
๕	สูงมาก	เกิดขึ้นแน่นอน	เกิดขึ้นเกือบทุกครั้ง	เกือบทุกครั้ง ของการดำเนินงาน	๕๐ %
๔	สูง	เกิดขึ้นได้เสมอ	เกิดขึ้นเป็นประจำ	ปีละหลายครั้ง	๔๐%
๓	ปานกลาง	เกิดขึ้นได้บ้าง	เกิดขึ้นได้หลายครั้ง	เกิดขึ้นได้ทุกปี	๓๐ %
๒	น้อย	เกิดขึ้นได้น้อย	อาจเกิดขึ้นบ้างในบางครั้ง	เกิดขึ้นได้ในช่วง ๑ – ๒ ปี	๒๐%
๑	น้อยมาก	เกิดขึ้นได้ยาก	แทบจะไม่เกิดขึ้นเลย	ไม่เกิดขึ้นเลยในช่วง ๓ ปี	๑๐ %

“ผลกระทบ” หมายถึง ระดับผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจะกระทบต่อความสำเร็จของ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยให้เทียบระดับของผลกระทบตามตาราง “เกณฑ์เปรียบเทียบระดับผลกระทบ” เทียบระดับการเกิดผลกระทบในช่อง “แนวทางการพิจารณาระดับความเป็นไปได้ในการ เกิดขึ้นของเหตุการณ์ความเสี่ยง” กับช่อง “คะแนน (I)” ซ้ายมือ ดังนี้

เกณฑ์เปรียบเทียบระดับผลกระทบ

I = ระดับผลกระทบ (Impact Scoring)

คะแนน (I)	ระดับผลกระทบ	แนวทางการพิจารณาผลกระทบในแต่ละความเสี่ยงต่อเป้าหมายความสามารถหรือผลดำเนินงานขององค์กร								
		หน้าที่ความรับผิดชอบ	เป้าหมายผลผลิต/ผลลัพธ์	ผลคะแนนตามตัวชี้วัด	มูลค่าความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	สูญเสียโอกาส	ความพึงพอใจ/ความเชื่อถือของผู้รับการบริการ	ชื่อเสียงองค์กร	การดำเนินงาน	งบประมาณที่สูญเสีย
๕	**สูงมาก**	**หน้าที่รับผิดชอบหลักเสียหาย**	**ต่ำกว่าเป้าหมายมากหรือที่เคยทำมาในอดีต**	**๑ คะแนน**	**องค์กรไม่สามารถรับผิดชอบได้**	**ต้องหยุดดำเนินการในช่วงเวลาหนึ่ง**	**เกิดการร้องเรียนหรือเลิกใช้บริการ**	**มีการเผยแพร่ข่าวทั้งสื่อภายในและต่างประเทศ**	**ร้ายแรง**	**ตั้งแต่ ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท ขึ้นไป**
๔	สูง	หน้าที่รับผิดชอบที่สำคัญเสียหาย	ต่ำกว่าเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญ	๒ คะแนน	ต้องยกเลิกบางโครงการเพื่อจัดสรรงบประมาณ	ต้องหยุดดำเนินการในช่วง ๑–๒ วัน	ผู้รับบริการไม่พอใจ	มีการเผยแพร่ข่าวในหนังสือพิมพ์	กระทบมาก	ตั้งแต่ ๕๐๐,๐๐๐ บาท ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐,๐๐๐ บาท
๓	ปานกลาง	หน้าที่ความรับผิดชอบเสียหาย	ต่ำกว่าเป้าหมายชัดเจน	๓ คะแนน	กระทบต่อการจัดสรรงบประมาณภายใน	ต้องหยุดดำเนินการ ภายใน ๑ วัน	ไม่สามารถดำเนินการได้ตามข้อกำหนด	มีข่าวลือออก ไปสู่นอกองค์กร	กระทบปานกลาง	ตั้งแต่ ๑๐๐,๐๐๐ บาท ไม่เกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาท
๒	น้อย	บางส่วนของหน้าที่ความรับผิดชอบเสียหาย	ต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย	๔ คะแนน	กระทบต่อการจัดสรรงบประมาณในระดับสำนัก/กอง	หยุดแก้ไขเล็กน้อย	กระทบต่อคุณภาพ การให้บริการ	มีข่าวลือภายในองค์กร	กระทบเล็กน้อย	ตั้งแต่ ๑๐,๐๐๐ บาท ไม่เกิน ๑๐๐,๐๐๐ บาท
๑	น้อยมาก	ไม่เกี่ยวข้องโดยตรง	ยังคงได้ตามเป้าหมาย	๕ คะแนน	สามารถยอมรับได้	การดำเนินการล่าช้า	กระทบต่อคุณภาพ การให้บริการเล็กน้อย	อาจส่งผลต่อชื่อเสียงได้	ละเลยได้	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท

การใส่ระดับผลกระทบ ให้แยกผลกระทบตามด้านของความเสี่ยง ๔ ด้าน ได้แก่

(๑) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมาย/กฎระเบียบ** (Compliance Risk : C)

ตัวอักษร “C” เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ/การปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติต่าง ๆ เช่น การบังคับใช้กฎหมายที่ออกมาใหม่ไม่สอดคล้องกับการนำกฎหมายไปใช้ การเปลี่ยนแปลงกฎหมายใหม่เป็นจำนวนมาก การไม่ควบคุมกำกับดูแลตรวจสอบความถูกต้องของการดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ เป็นต้น

(๒) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** (Strategic Risk : S) **ตัวอักษร "S"** เป็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ เช่น นโยบายไม่ต่อเนื่อง มีการเปลี่ยนแปลงและเริ่มต้นใหม่เป็นระยะ หรืองาน/โครงการตามนโยบายมีการเปลี่ยนแปลงไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดส่งผลให้สูญเสียทรัพยากรที่ได้ดำเนินการไปก่อนแล้ว เกิดความล่าช้าไม่สามารถดาเนินได้ตามเป้าหมายและระยะเวลาตามที่กำหนด เป็นต้น

(๓) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน** (Operational Risk : O) ตัวอักษร "O" เป็นความเสี่ยงที่กระทบกับการดำเนินงาน ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เช่น การโยกย้ายข้าราชการบ่อยทำให้บุคลากรไม่มีประสบการณ์และความรู้ในงานที่ปฏิบัติ ส่งผลให้เกิดความผิดพลาดหรือความเสียหายกับประชาชนผู้รับบริการได้ การที่อยู่ในตำแหน่งและงานเดิมเป็นเวลานานอาจทำให้เกิดการทุจริตหรือประพฤติมิชอบในหน้าที่ได้การประเมินผลการปฏิบัติราชการไม่มีมาตรฐานและสอดคล้องกับแผนการปฏิบัติราชการและแผนพัฒนารายบุคคล บุคลากรไม่สามารถใช้งานโปรแกรมได้เต็มความสามารถที่โปรแกรมสามารถรองรับการทำงานได้ เป็นต้น

(๔) **ความเสี่ยงด้านการเงิน** (Financial Risk : F) ตัวอักษร "F" เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลด้านการเงิน การบัญชีและพัสดุ เช่น ระบบการควบคุมภายในไม่มีประสิทธิภาพทำให้มีการเบิกจ่ายเงินผิดพลาดคลาดเคลื่อน การเบิกจ่ายในโครงการผิดพลาดผู้บริหารและผู้ตรวจสอบและควบคุมระบบการเงินและบัญชีไม่มีประสบการณ์และความรู้ไม่เพียงพอที่จะสามารถตรวจระบบความผิดพลาดและแก้ไขให้ถูกต้องได้ การจัดซื้อจัดจ้างในราคาที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

ความเสี่ยงที่มีอยู่/ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่มีอยู่/มาตรการจัดการ ความเสี่ยง/ตัวชี้วัดความเสี่ยง ประกอบด้วย

"ความเสี่ยงที่มีอยู่" หมายถึง ความเสี่ยงของงาน/โครงการกระบวนการที่ยังมีอยู่ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ๔ ด้านตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลชานุวรรณ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน

"ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่มีอยู่" หมายถึง ข้อมูลผลที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้น ในทางลบหากมี "ความเสี่ยงที่มีอยู่" เป็นการอธิบายผลกระทบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในข้อมูล "๓ การประเมินระดับความเสี่ยง"

"มาตรการจัดการความเสี่ยง" หมายถึง วิธีการหรือแนวทางการแก้ไขเพื่อทำให้ "ความเสี่ยงที่มีอยู่" และ "ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่มีอยู่" หมดไปหรือลดน้อยในระดับยอมรับได้

"ตัวชี้วัดความเสี่ยง" หมายถึง ข้อมูลที่มีลักษณะเป็นตัวบ่งชี้หรือเกณฑ์หรือมาตรฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการระบุหรือเปรียบเทียบเพื่อที่จะแสดงว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงสามารถลดความเสี่ยงที่มีอยู่และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่มีอยู่ เช่น จำนวนหน่วยงานที่มีความรู้และความเข้าใจจนนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นเครื่องมือในการป้องกันความผิดพลาดหรือความเสียหายของหน่วยงาน

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเสี่ยงจะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าสมควรจะนำมากำหนดเป็นมาตรการจัดการความเสี่ยงหรือไม่ โดยระดับความเสี่ยงที่จะนำมากำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงนั้น

ควรอยู่ในระดับ “H” และ “E” ซึ่งเป็นความเสี่ยงในระดับสูงและสูงมากที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้จึงมีความจำเป็นต้องป้องกันความเสี่ยงและความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นตามเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงที่เมื่อดำเนินการแล้วระดับความเสี่ยงต้องลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่กระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามตาราง Risk Matrix ตามแนวคิดของ COSO ดังนี้

ตาราง Risk Matrix ตามแนวคิดของ COSO

ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น

๕	๕ M	๑๐ H	๑๕ H	๒๐ E	๒๕ E
๔	๔ M	๘ M	๑๒ H	๑๖ H	๒๐ E
๓	๓ L	๖ M	๙ M	๑๒ H	๑๕ E
๒	๒ L	๔ M	๖ M	๘ M	๑๐ H
๑	๑ L	๒ L	๓ M	๔ M	๕ H
	๑	๒	๓	๔	๕

ระดับผลกระทบ

“ระดับความเสี่ยง” **(ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น X ระดับผลกระทบ)**

ผลคูณ นำมาเทียบกับตาราง Risk Matrix ตามแนวคิดของ COSO ตามแถบสี แบ่งเป็น ๔ ระดับ ดังนี้

ลำดับความเสี่ยง ที่ ๑ “L” (Low) ในช่องแถบ “**สีเขียว**” ถือเป็นความเสี่ยงระดับ “**น้อยถึงน้อยที่สุด**”

ลำดับความเสี่ยง ที่ ๒ “M” (Medium) ในช่องแถบ “**สีเหลือง**” ถือเป็นความเสี่ยงระดับ “**ปานกลาง**”

ลำดับความเสี่ยง ที่ ๓ “H” (High) ในช่องแถบ “**สีส้ม**” ถือเป็นความเสี่ยงระดับ “**สูง**”

ลำดับความเสี่ยง ที่ ๔ “E” (Extreme) ในช่องแถบ “**สีแดง**” ถือเป็นความเสี่ยงระดับ “**สูงมาก**”

๕.๒ การกำหนดขั้นตอนและวัตถุประสงค์ขั้นตอน

การกำหนดขั้นตอนและวัตถุประสงค์ขั้นตอน		
ยุทธศาสตร์ **(๑)**	**ขั้นตอน (กลยุทธ์)** **(๒)**	**วัตถุประสงค์ขั้นตอน (เป้าหมาย)** **(๓)**
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน	๑. ดำเนินการจัดให้มีการพัฒนาสะพาน ทางเท้า ทางระบายน้ำ ท่อระบายน้ำ ร่องระบายน้ำ เส้นทางคมนาคมภายในท้องถิ่นและระหว่างท้องถิ่นให้ครอบคลุมทั่วถึง ๒. ดำเนินการพัฒนาสถานีสูบน้ำด้วยไฟฟ้า คลองส่งน้ำ ร่องระบายน้ำเพื่อการเกษตรและแหล่งน้ำธรรมชาติให้ครอบคุลมทั่วถึง ๓. ดำเนินการพัฒนาระบบสาธารณูปโภคสาธารณูปการให้มีคุณภาพ และครอบคลุมทั่วถึงทุกพื้นที่ ๔. เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการวางผังเมือง	๑. เพื่อให้ประชาชนมีเส้นทางคมนาคมที่ได้มาตรฐาน ๒. เพื่อให้ประชาชนมีระบบสาธารณูปโภค-สาธารณูปการที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน ๓. เพื่อให้ประชาชนมีน้ำใช้เพื่อการเกษตรอย่างเพียงพอ
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนางานด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต	๑. ดำเนินการพัฒนาส่งเสริมและสนับสนุนการประกอบอาชีพเพื่อสร้างรายได้ให้กับประชาชน ๒. ดำเนินการสนับสนุนและส่งเสริมเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ ผู้ยากจน และผู้ด้อยโอกาสทางสังคม เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ๓. ดำเนินการส่งเสริม สนับสนุนการเล่นกีฬา และการออกกำลังกายของประชาชนเพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพแข็งแรง ๔. ดำเนินการพัฒนาส่งเสริมนโยบายการป้องกันโรคและควบคุมโรคติดต่อในท้องถิ่น ๕. ดำเนินการพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยตลอดจนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน	๑. ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง ๒. เด็กและเยาวชนได้รับการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานตามช่วงอายุ

การกำหนดขั้นตอนและวัตถุประสงค์ขั้นตอน		
ยุทธศาสตร์ **(๑)**	**ขั้นตอน (กลยุทธ์)** **(๒)**	**วัตถุประสงค์ขั้นตอน (เป้าหมาย)** **(๓)**
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย	๑. ดำเนินการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และสนับสนุนการเลือกตั้งตามระบอบประชาธิปไตย ๒. ดำเนินการพัฒนาส่งเสริม และสนับสนุนการป้องกันบรรเทาสาธารณภัย ๓. ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดระเบียบชุมชน/สังคมและการรักษาความสงบเรียบร้อยในชุมชน	๑. ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ๒. ประชาชนมีความรู้และมีส่วนร่วมตามระบอบประชาธิปไตย ๓. ประชาชนได้รับการช่วยเหลือและบรรเทาสาธารณภัยอย่างทันท่วงที
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว	๑. ส่งเสริมการลงทุน จัดให้มีและบำรุงรักษาตลาดเพื่อรองรับสินค้าของประชาชนในท้องถิ่น ๒. สร้างและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวในพื้นที่ให้เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป ๓. ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อยในชุมชน	๑. ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้น สามารถจุนเจือครอบครัวได้ ๒. กลุ่มอาชีพมีความเข้มแข็งสามารถพึ่งตนเองได้
ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาด้านการบริหารจัดการและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	๑.ส่งเสริมและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของชุมชน ๒. ส่งเสริมและสนับสนุนการบริการจัดการขยะมูลฝอยในชุมชน	๑. เพิ่มพื้นที่ปลูกป่าและบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในชุมชน ๒. บริหารจัดการการกำจัดขยะอย่างถูกวิธีและยั่งยืน
ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การพัฒนาด้านศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น	๑. พัฒนาส่งเสริมและสนับสนุนศิลปะวัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ๒. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมวันสำคัญต่างๆ	๑. เพื่อส่งเสริมการกีฬา บำรุงศาสนา อนุรักศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่นให้คงอยู่สืบไป

การกำหนดขั้นตอนและวัตถุประสงค์ขั้นตอน		
ยุทธศาสตร์ **(๑)**	**ขั้นตอน (กลยุทธ์)** **(๒)**	**วัตถุประสงค์ขั้นตอน (เป้าหมาย)** **(๓)**
ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การพัฒนาด้านนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล และการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร	๑. การพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล ๒. การพัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรม และจริยธรรมให้กับบุคลากร สมาชิก สภาฯ และประชาชนทั่วไป ๓. การพัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากร สมาชิกสภาฯ และประชาชนทั่วไป ๔. การพัฒนา ส่งเสริมสนับสนุนวัสดุ-อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน ๕. การพัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล	๑. เพื่อสนับสนุน ส่งเสริมนโยบายของรัฐบาล ๒. เพื่อพัฒนาความรู้ คุณธรรม จริยธรรมให้กับบุคลากรและประชาชนทั่วไป ๓. เพื่อบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

๕.๓ การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

ยุทธศาสตร์ (๑)	กลยุทธ์ (๒)	ความเสี่ยง (๓)	ปัจจัยเสี่ยง (๔)	ประเภทความเสี่ยง (๕)
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน	๑. ดำเนินการจัดให้มีการพัฒนาสะพาน ทางเท้า ทางระบายน้ำ ท่อระบายน้ำ ร่องระบายน้ำ เส้นทางคมนาคมภายในท้องถิ่นและระหว่างท้องถิ่นให้ครอบคลุมทั่วถึง	**๑. กิจกรรมการควบคุมงานก่อสร้าง** บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการควบคุมงานก่อสร้างไม่เพียงพอ ต่อปริมาณงานบุคลากรหนึ่งคนต้องรับผิดชอบในการควบคุมงานหลายโครงการในเวลาเดียวกันและปฏิบัติหน้าที่อื่นๆอีกหลายด้านทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า	**ปัจจัยภายใน** เนื่องจาก บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการควบคุมงานก่อสร้างไม่เพียงพอต่อปริมาณงานบุคลากรหนึ่งคนต้องรับผิดชอบในการควบคุมงานหลายโครงการในเวลาเดียวกันและปฏิบัติหน้าที่อื่นๆอีกหลายด้านทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า	ด้านการดำเนินงาน
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน	ดำเนินการพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยตลอดจนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน	**๕. งานส่งเสริมการศึกษาและงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก** ครูผู้ดูแลเด็กและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการศึกษาปฐมวัยไม่เพียงพอต่อการดูแลเด็ก	**ปัจจัยภายใน** เนื่องจาก -บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านปฐมวัย ไม่เพียงพอต่อจำนวนเด็กเล็ก - บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถด้านการศึกษาปฐมวัย และการจัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้ของเด็กให้เหมาะสมตามวัย	ด้านการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ (๑)	กลยุทธ์ (๒)	ความเสี่ยง (๓)	ปัจจัยเสี่ยง (๔)	ประเภทความเสี่ยง (๕)
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน	ดำเนินการพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยตลอดจนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน	**<u>๓. กิจกรรมปรับปรุงอาคารสถานที่</u>** -อาคารเรียน ยังไม่ดำเนินการปรับปรุงซ่อมแซม -ไม่มีอ่างล้างจานที่เหมาะสม ที่ถูกสุขลักษณะ	**<u>ปัจจัยภายใน</u>** เนื่องจาก มีอาคารสภาพเก่า ยังไม่ดำเนินการปรับปรุงซ่อมแซม -ไม่มีอ่างล้างจาน ซึ่งไม่เป็นไปตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	ด้านการดำเนินงาน
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน	ดำเนินการพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยตลอดจนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน	**<u>๔. กิจกรรมยืนยันสิทธิ์ผู้สูงอายุ</u>** -ผู้มีสิทธิ์ได้รับเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุอาจมีรายชื่อตกหล่น -ผู้มีสิทธิ์รับเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ มายืนยันสิทธิ์ช้า	**<u>ปัจจัยภายนอก</u>** เนื่องจาก - มีเสี่ยงในการที่มีรายชื่อตกหล่น - ผู้มีสิทธิ์รับเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ มายืนยันสิทธิ์ช้า	ด้านการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ (๑)	กลยุทธ์ (๒)	ความเสี่ยง (๓)	ปัจจัยเสี่ยง (๔)	ประเภทความเสี่ยง (๕)
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย	ดำเนินการพัฒนาส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันบรรเทาสาธารณภัย	**<u>๕.กิจกรรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย</u>** ๑.ขาดวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ๒.ประชาชนยังขาดความเข้าใจในการบริการจัดการภัย ๓. สภาพความแปรปรวนของภูมิอากาศและสภาพพื้นที่ประชาชนอาจได้รับผลกระทบจากเหตุวาตภัย อุทกภัย และอาจเกิดอัคคีภัยได้ในบางกรณี	**<u>ปัจจัยภายนอก</u>** เนื่องจาก ๑) ขาดวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ๒) ประชาชนยังขาดความเข้าใจในการบริการจัดการภัย	ด้านการดำเนินงาน
ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การพัฒนาด้านนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล และการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร	๑.การพัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากร สมาชิกสภาฯ และประชาชนทั่วไป ๒.การพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล ๓.การพัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล	**<u>๖. กิจกรรมด้านการบริหารงานบุคคล</u>** ยังขาดบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ดังนี้ -ด้านสาธารณสุข จึงทำให้ขาดความรู้ความชำนาญในด้านดังกล่าว	**<u>ปัจจัยภายใน</u>** เนื่องจาก ขาดบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านสาธารณสุข	ด้านการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ (๑)	กลยุทธ์ (๒)	ความเสี่ยง (๓)	ปัจจัยเสี่ยง (๔)	ประเภทความเสี่ยง (๕)
ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การพัฒนาด้านนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล และการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร	๑.การพัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากร สมาชิกสภาฯ และประชาชนทั่วไป ๒.การพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล ๓.การพัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล	**๗.กิจกรรมการตรวจฎีกาก่อนอนุมัติเบิกจ่ายเงินงบประมาณ** ยังมีบาง สำนัก/กอง ที่ส่งเอกสารประกอบฎีกาไม่ครบถ้วนต้องมีการติดตามทวงถามอยู่บ่อยครั้ง	**ปัจจัยภายใน** เนื่องจาก ยังมีบาง สำนัก/กอง ที่ส่งเอกสารประกอบฎีกาไม่ครบถ้วนต้องมีการติดตามทวงถามอยู่บ่อยครั้ง	ด้านการดำเนินงาน
ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การพัฒนาด้านนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล และการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร	๑.การพัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากร สมาชิกสภาฯ และประชาชนทั่วไป ๒.การพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล ๓.การพัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล	**๘.กิจกรรมพัฒนาและจัดเก็บรายได้** ๑. ยังมีผู้มีหน้าที่ชำระภาษี เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกรรมสิทธิ์ในที่ดินไม่แจ้งเจ้าหน้าที่ทราบ ทำให้ผลการสำรวจภาษีไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง ๒. ประชาชนขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ กฎหมาย ตาม พรบ.ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ.๒๕๖๒	**ปัจจัยภายใน** เนื่องจาก ๑) เจ้าหน้าที่ ที่รับผิดชอบขาดความรู้ ความเข้าใจในการปรับปรุงข้อมูลงานแผนที่ภาษี จึงทำให้งานแผนที่ภาษียังไม่เป็นปัจจุบัน ๒) ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ กฎหมาย ตาม พรบ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. ๒๕๖๒	ด้านการเงิน

ยุทธศาสตร์ (๑)	กลยุทธ์ (๒)	ความเสี่ยง (๓)	ปัจจัยเสี่ยง (๔)	ประเภทความเสี่ยง (๕)
ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การพัฒนาด้านนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล และการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร	๑.การพัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากร สมาชิกสภาฯ และประชาชนทั่วไป ๒.การพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล ๓.การพัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล	**<u>๙.กิจกรรมงานแผนที่ภาษี</u>** ๑. เจ้าหน้าที่รับผิดชอบขาดความรู้ความเข้าใจในการปรับปรุงข้อมูลงานแผนที่ภาษีให้เป็นปัจจุบัน	**<u>ปัจจัยภายใน</u>** เนื่องจาก ๑) เจ้าหน้าที่ ที่รับผิดชอบขาดความรู้ ความเข้าใจในการปรับปรุงข้อมูลงานแผนที่ภาษี จึงทำให้งานแผนที่ภาษียังไม่เป็นปัจจุบัน	ด้านการดำเนินงาน
ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การพัฒนาด้านนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล และการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร	๑.การพัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากร สมาชิกสภาฯ และประชาชนทั่วไป ๒.การพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล ๓.การพัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล	**<u>๑๐.กิจกรรมการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด</u>** ๑.เกิดจากการแพร่ระบาดของยาเสพติดในทุกกลุ่มภายในชุมชน หมู่บ้านทั้งผู้เสพ ผู้ค้าที่มีโอกาสเกิดได้ในทุกกลุ่ม และขาดการเฝ้าระวังระหว่างผู้นำชุมชน ประชาชนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๒.ประชาชนไม่ให้ความร่วมมือในการแจ้งเบาะแสผู้ค้า หรือผู้เสพยา ทำให้ยากต่อการควบคุมป้องกัน	**<u>ปัจจัยภายนอก</u>** เนื่องจาก ๑) เกิดจากการแพร่ระบาดของยาเสพติดในทุกกลุ่มภายในชุมชน หมู่บ้านทั้งผู้เสพ ผู้ค้าที่มีโอกาสเกิดได้ในทุกกลุ่ม และขาดการเฝ้าระวังระหว่างผู้นำชุมชน ประชาชนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๒) ประชาชนไม่ให้ความร่วมมือในการแจ้งเบาะแสผู้ค้า หรือผู้เสพยา ทำให้ยากต่อการควบคุมป้องกัน	ด้านการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ (๑)	กลยุทธ์ (๒)	ความเสี่ยง (๓)	ปัจจัยเสี่ยง (๔)	ประเภทความเสี่ยง (๕)
ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การพัฒนาด้านนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล และการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร	๑.การพัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากร สมาชิกสภาฯ และประชาชนทั่วไป	**<u>๑๑.กิจกรรมการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน</u>** ๑.เกิดจากการแพร่ระบาดของยาเสพติดในทุกกลุ่มภายในชุมชน หมู่บ้านทั้งผู้เสพ ผู้ค้าที่มีโอกาสเกิดได้ในทุกกลุ่ม และขาดการเฝ้าระวังระหว่างผู้นำชุมชน ประชาชนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๒.ประชาชนไม่ให้ความร่วมมือในการแจ้งเบาะแสผู้ค้า หรือผู้เสพยา ทำให้ยากต่อการควบคุมป้องกัน	**<u>ปัจจัยภายใน</u>** เนื่องจาก ๑) มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายในเพียงคนเดียว อาจมีการตรวจสอบที่ไม่ครบถ้วนในทุก ๆ เรื่องในการปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจ โดยอาจไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ หรืออาจไม่สามารถที่จะตรวจได้ทันตามแผนการตรวจสอบภายในประจำปีที่วางไว้	ด้านการดำเนินงาน

๕.๔ การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์ (๑)	กลยุทธ์ (๒)	ความเสี่ยง (๓)	ปัจจัยเสี่ยง (๔)	ประเภทความเสี่ยง (๕)	การประเมินระดับความเสี่ยง			
					โอกาส (๖)	ผลกระทบ (๗)	ระดับความเสี่ยง (๘)	ลำดับความเสี่ยง (๙)
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน	ดำเนินการจัดให้มีการพัฒนาสะพาน ทางเท้า ทางระบายน้ำ ท่อระบายน้ำ ร่องระบายน้ำ เส้นทางคมนาคมภายในท้องถิ่นและระหว่างท้องถิ่นให้ครอบคลุมทั่วถึง	**๑. กิจกรรมการควบคุมงานก่อสร้าง** บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการควบคุมงานก่อสร้างไม่เพียงพอต่อปริมาณงานบุคลากรหนึ่งคนต้องรับผิดชอบในการควบคุมงานหลายโครงการในเวลาเดียวกันและปฏิบัติหน้าที่อื่นๆอีกหลายด้านทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า	**ปัจจัยภายใน** เนื่องจาก บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการควบคุมงานก่อสร้างไม่เพียงพอ ต่อปริมาณงานบุคลากรหนึ่งคนต้องรับผิดชอบในการควบคุมงานหลายโครงการในเวลาเดียวกันและปฏิบัติหน้าที่อื่นๆอีกหลายด้านทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า	ด้านการดำเนินงาน	๒	๒	๔	๒ (น้อย)

ยุทธศาสตร์ (๑)	กลยุทธ์ (๒)	ความเสี่ยง (๓)	ปัจจัยเสี่ยง (๔)	ประเภทความเสี่ยง (๕)	การประเมินระดับความเสี่ยง			
					โอกาส (๖)	ผลกระทบ (๗)	ระดับความเสี่ยง (๘)	ลำดับความเสี่ยง (๙)
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน	ดำเนินการพัฒนา ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยตลอดจนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน	**<u>๒. กิจกรรมปรับปรุงอาคารสถานที่</u>** อาคารสภาพเก่า ยังไม่ดำเนินการจัดมุมประสบการณ์สำหรับเด็กปฐมวัย	**<u>ปัจจัยภายใน</u>** เนื่องจาก อาคารยังไม่มีการดำเนินการจัดมุมประสบการณ์เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้สำหรับเด็กปฐมวัย	ด้านการดำเนินงาน	๒	๒	๔	๒ (น้อย)
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน	ดำเนินการพัฒนา ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยตลอดจนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน	**<u>๓. งานส่งเสริมการศึกษาและงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก</u>** ครูผู้ดูแลเด็กและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการศึกษาปฐมวัยไม่เพียงพอต่อการดูแลเด็ก	**<u>ปัจจัยภายใน</u>** เนื่องจาก ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถการด้านศึกษาปฐมวัยและการจัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้ของเด็กให้เหมาะสมตามวัย	ด้านการดำเนินงาน	๓	๓	๙	๓ (ปานกลาง)
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน	ดำเนินการพัฒนา ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยตลอดจนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน	**<u>๔. กิจกรรมยืนยันสิทธิ์ผู้สูงอายุ</u>** ๑. ผู้สิทธิ์ได้รับเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุอาจมีรายชื่อตกหล่น ๒. ผู้มีสิทธิ์รับเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ มายืนยันสิทธิ์ช้า	**<u>ปัจจัยภายนอก</u>** เนื่องจาก ๑)เสี่ยงในการที่มีรายชื่อตกหล่น ๒)ผู้มีสิทธิ์รับเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุมายืนยันสิทธิ์ล่าช้า	ด้านการดำเนินงาน	๓	๒	๖	๓ (ปานกลาง)

ยุทธศาสตร์ (๑)	กลยุทธ์ (๒)	ความเสี่ยง (๓)	ปัจจัยเสี่ยง (๔)	ประเภทความเสี่ยง (๕)	การประเมินระดับความเสี่ยง			
					โอกาส (๖)	ผลกระทบ (๗)	ระดับความเสี่ยง (๘)	ลำดับความเสี่ยง (๙)
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย	ดำเนินการพัฒนาส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันบรรเทาสาธารณภัย	**<u>๕.กิจกรรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย</u>** ๑.ขาดวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ๒.ประชาชนยังขาดความเข้าใจในการบริการจัดการภัย	**<u>ปัจจัยภายนอก</u>** เนื่องจาก ๑) ขาดวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ๒) ประชาชนยังขาดความเข้าใจในการบริการจัดการภัย	ด้านการดำเนินงาน	๓	๓	๙	๓ (ปานกลาง)

ยุทธศาสตร์ (๑)	กลยุทธ์ (๒)	ความเสี่ยง (๓)	ปัจจัยเสี่ยง (๔)	ประเภทความเสี่ยง (๕)	การประเมินระดับความเสี่ยง			
					โอกาส (๖)	ผลกระทบ (๗)	ระดับความเสี่ยง (๘)	ลำดับความเสี่ยง (๙)
ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การพัฒนาด้านนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล และการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร	การพัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับบุคลากร สมาชิกสภาฯ และประชาชนทั่วไป	**<u>๖.กิจกรรมด้านการบริหารงานบุคคล</u>** ยังขาดบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ดังนี้ -ด้านสาธารณสุข จึงทำให้ขาดความรู้ความชำนาญในด้านดังกล่าว	**<u>ปัจจัยภายใน</u>** เนื่องจาก ขาดบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านสาธารณสุข	ด้านการดำเนินงาน	๒	๒	๔	๒ (น้อย)
ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การพัฒนาด้านนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล และการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร	การพัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับบุคลากร สมาชิกสภาฯ และประชาชนทั่วไป	**<u>๗.กิจกรรมการตรวจฎีกาก่อนอนุมัติเบิกจ่ายเงินงบประมาณ</u>** ยังมีบาง สำนัก/กอง ที่ส่งเอกสารประกอบฎีกาไม่ครบถ้วนต้องมีการติดตามทวงถามอยู่บ่อยครั้ง	**<u>ปัจจัยภายใน</u>** เนื่องจาก ยังมีบาง สำนัก/กอง ที่ส่งเอกสารประกอบฎีกาไม่ครบถ้วนต้องมีการติดตามทวงถามอยู่บ่อยครั้ง	ด้านการเงิน	๓	๓	๙	๓ (ปานกลาง)

ยุทธศาสตร์ (๑)	กลยุทธ์ (๒)	ความเสี่ยง (๓)	ปัจจัยเสี่ยง (๔)	ประเภทความเสี่ยง (๕)	การประเมินระดับความเสี่ยง			
					โอกาส (๖)	ผลกระทบ (๗)	ระดับความเสี่ยง (๘)	ลำดับความเสี่ยง (๙)
ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การพัฒนาด้านนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล และการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร	การพัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับบุคลากร สมาชิกสภาฯ และประชาชนทั่วไป	**<u>๘.กิจกรรมพัฒนาและจัดเก็บรายได้</u>** ๑. ยังผู้มีหน้าที่เสียภาษีเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกรรมสิทธิ์ในที่ดินไม่แจ้งเจ้าหน้าที่ทราบ ทำให้ผลการสำรวจภาษีไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง ๒. ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบฯ พรบ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. ๒๕๖๒	**<u>ปัจจัยภายนอก</u>** เนื่องจาก ๑) ยังผู้มีหน้าที่เสียภาษีเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกรรมสิทธิ์ในที่ดินไม่แจ้งเจ้าหน้าที่ทราบ ทำให้ผลการสำรวจภาษีไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง ๒) ประชาชนยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบกฎหมาย พรบ.ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ.๒๕๖๒	ด้านการเงิน	๓	๒	๖	๓ (ปานกลาง)
ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การพัฒนาด้านนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล และการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร	การพัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับบุคลากร สมาชิกสภาฯ และประชาชนทั่วไป	**<u>๙. กิจกรรมแผนที่ภาษี</u>** เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบขาดความรู้ความเข้าใจในการปรับปรุงข้อมูลงานแผนที่ภาษีให้เป็นปัจจุบัน	**<u>ปัจจัยภายนอก</u>** เนื่องจาก เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในการปรับปรุงข้อมูลงานแผนที่ภาษีให้เป็นปัจจุบัน	ด้านการดำเนินงาน	๓	๒	๖	๓ (ปานกลาง)

ยุทธศาสตร์ (๑)	กลยุทธ์ (๒)	ความเสี่ยง (๓)	ปัจจัยเสี่ยง (๔)	ประเภทความเสี่ยง (๕)	การประเมินระดับความเสี่ยง			
					โอกาส (๖)	ผลกระทบ (๗)	ระดับความเสี่ยง (๘)	ลำดับความเสี่ยง (๙)
ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การพัฒนาด้านนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล และการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร	การพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล	**<u>๑๐.กิจกรรมการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด</u>** ๑.เกิดจากการแพร่ระบาดของยาเสพติดในทุกกลุ่มภายในชุมชน หมู่บ้านทั้งผู้เสพ ผู้ค้าที่มีโอกาสเกิดได้ในทุกกลุ่ม และขาดการเฝ้าระวังระหว่างผู้นำชุมชน ประชาชนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๒.ประชาชนไม่ให้ความร่วมมือในการแจ้งเบาะแสผู้ค้า หรือผู้เสพยา ทำให้ยากต่อการควบคุมป้องกัน	**<u>ปัจจัยภายนอก</u>** เนื่องจาก ๑) เกิดจากการแพร่ระบาดของยาเสพติดในทุกกลุ่มภายในชุมชน หมู่บ้านทั้งผู้เสพ ผู้ค้าที่มีโอกาสเกิดได้ในทุกกลุ่ม และขาดการเฝ้าระวังระหว่างผู้นำชุมชน ประชาชนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๒) ประชาชนไม่ให้ความร่วมมือในการแจ้งเบาะแสผู้ค้า หรือผู้เสพยา ทำให้ยากต่อการควบคุมป้องกัน	ด้านการดำเนินงาน	๓	๓	๙	๓ (ปานกลาง)
ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การพัฒนาด้านนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล และการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร	การพัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับบุคลากร สมาชิกสภาฯ และประชาชนทั่วไป	**<u>๑๑.กิจกรรมการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน</u>** เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบขาดความรู้ความเข้าใจในการปรับปรุงข้อมูลงานแผนที่ภาษีให้เป็นปัจจุบัน	**<u>ปัจจัยภายนอก</u>** เนื่องจาก มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายในเพียงคนเดียว อาจมีการตรวจสอบที่ไม่ครบถ้วนในทุก ๆ เรื่องในการปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจ โดยอาจไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ หรืออาจไม่สามารถที่จะตรวจได้ทันตามแผนการตรวจสอบภายในประจำปีที่วางไว้	ด้านการดำเนินงาน	๒	๒	๔	๒ (น้อย)

๕.๕ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

องค์การบริหารส่วนตำบลชานุวรรณ อำเภอพนมไพร จังหวัดร้อยเอ็ด

ความเสี่ยง (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (๒)	ประเภทความเสี่ยง (๓)	ระดับความเสี่ยง (๔)	มาตรการดำเนินการจัดการความเสี่ยง/แนวทางการแก้ไข (๕)	ระยะเวลาดำเนินการ (๖)	ผู้รับผิดชอบ (๗)
๑. กิจกรรมการควบคุมงานก่อสร้าง บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการควบคุมงานก่อสร้างไม่เพียงพอ ต่อปริมาณงานบุคลากรหนึ่งคนต้องรับผิดชอบในการควบคุมงานหลายโครงการในเวลาเดียวกันและปฏิบัติหน้าที่อื่นๆอีกหลายด้านทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า	**ปัจจัยภายใน** เนื่องจาก บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการควบคุมงานก่อสร้างไม่เพียงพอ ต่อปริมาณงานบุคลากรหนึ่งคนต้องรับผิดชอบในการควบคุมงานหลายโครงการในเวลาเดียวกันและปฏิบัติหน้าที่อื่นๆอีกหลายด้านทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า	ด้านการดำเนินงาน	๔	-กำชับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้ดำเนินการอย่างรอบคอบ รัดกุม และเป็นระบบ โดยลำดับความสำคัญของงานก่อสร้าง -จัดประชุมชี้แจงการทำงาน แจ้งลักษณะงานและปริมาณงานกับผู้รับจ้างก่อนเข้าดำเนินงาน และระหว่างดำเนินงาน -ยืมตัวข้าราชการที่มีความสามารถเฉพาะด้านมาช่วยปฏิบัติราชการชั่วคราว	๑ ต.ค.๖๘-๓๐ก.ย.๖๙	กองช่าง

ความเสี่ยง (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (๒)	ประเภทความเสี่ยง (๓)	ระดับความเสี่ยง (๔)	มาตรการดำเนินการจัดการความเสี่ยง/แนวทางการแก้ไข (๕)	ระยะเวลาดำเนินการ (๖)	ผู้รับผิดชอบ (๗)
๒.กิจกรรมปรับปรุงอาคารสถานที่ มีอาคารสภาพเก่า ยังไม่ดำเนินการจัดมุมประสบการณ์ส่งเสริมการเรียนรู้สำหรับเด็กปฐมวัย	**ปัจจัยภายนอก** เนื่องจาก ๑)มีอาคารสภาพเก่า ยังไม่ดำเนินการปรับปรุงซ่อมแซม ๒)ไม่มีอ่างล้างจาน ซึ่งไม่เป็นไปตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	ด้านการดำเนินงาน	๔	ตั้งงบประมาณเพื่อ -ปรับปรุงซ่อมแซมอาคาร -ก่อสร้างอ่างล้างจาน	๑ ต.ค.๖๘-๓๐ก.ย.๖๙	กองการศึกษา
๓. งานส่งเสริมการศึกษาและงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็กและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถการด้านศึกษาปฐมวัยไม่เพียงพอ ต่อการดูแลเด็กเล็ก	**ปัจจัยภายใน** เนื่องจาก บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านปฐมวัย ไม่เพียงพอต่อจำนวนเด็กเล็ก	ด้านการดำเนินงาน	๙	๑)จัดส่งบุคลากรครูเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาในหลักสูตร ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่พร้อมทั้งรายงานผลการฝึกอบรมให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ๒)สรรหาบุคลากรที่มีความสามารถด้านปฐมวัยโดยตรง	๑ ต.ค.๖๘-๓๐ก.ย.๖๙	กองการศึกษา

ความเสี่ยง (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (๒)	ประเภทความเสี่ยง (๓)	ระดับความเสี่ยง (๔)	มาตรการดำเนินการจัดการความเสี่ยง/แนวทางการแก้ไข (๕)	ระยะเวลาดำเนินการ (๖)	ผู้รับผิดชอบ (๗)
<u>๔.กิจกรรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย</u> ๑.ขาดวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ๒.ประชาชนยังขาดความเข้าใจในการบริการจัดการภัย	**<u>ปัจจัยภายนอก</u>** เนื่องจาก ๑) ขาดวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ๒) ประชาชนยังขาดความเข้าใจในการบริการจัดการภัย	ด้านการดำเนินงาน	๑๒	๑.ตั้งงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ๒.จัดทำแผนป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยในพื้นที่ ๓.จัดทำเอกสารเผยแพร่ให้ความรู้กับประชาชนเรื่องการบริหารจัดการเมื่อเกิดภัย ๔.ให้ความรู้กับบุคลากรทั้งภาครัฐและอาสาสมัครให้มีความรู้เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ๕.จัดทำโครงการการแจ้งเหตุทาง Line ภายในเขตพื้นที่ ๖. มีการสำรวจผู้ประสบภัยเมื่อเกิดภัยต่าง ๆ อย่างเร่งด่วน	๑ ต.ค.๖๘-๓๐ก.ย.๖๙	สำนักปลัด

ความเสี่ยง (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (๒)	ประเภทความเสี่ยง (๓)	ระดับความเสี่ยง (๔)	มาตรการดำเนินการจัดการความเสี่ยง/แนวทางการแก้ไข (๕)	ระยะเวลาดำเนินการ (๖)	ผู้รับผิดชอบ (๗)
๕. กิจกรรมด้านการบริหารงานบุคคล ยังขาดบุคลากรที่ปฏิบัติงานดังนี้ -ด้านสาธารณสุข -ด้านการเกษตร จึงทำให้ขาดความรู้ความชำนาญในด้านดังกล่าว	**ปัจจัยภายใน** เนื่องจาก ขาดบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านสาธารณสุขและด้านการเกษตร	ด้านการดำเนินงาน	๔	๑. มีคำสั่งแบ่งงานภายในสำนักงานปลัด ๒. มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในด้านสาธารณสุขและด้านการเกษตร ๓. ดำเนินการปรับแผนอัตรากำลัง ๓ ปี ๔. ประกาศสรรหาเพื่อรับโอน(ย้าย)ในตำแหน่งที่ว่าง	๑ ต.ค.๖๘-๓๐ก.ย.๖๙	สำนักปลัด
๖. กิจกรรมยืนยันสิทธิ์ผู้สูงอายุ	**ปัจจัยภายใน** ๑)เนื่องจาก เสี่ยงในการที่มีรายชื่อตกหล่น ๒)ผู้มีสิทธิ์รับเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุมายืนยันสิทธิ์ช้า	ด้านการดำเนินงาน	๖	๑. จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ผู้นำชุมชนประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึง ๒. จัดทำหนังสือขอข้อมูลจากทะเบียนราษฎร์	๑ ต.ค.๖๘-๓๐ก.ย.๖๙	สำนักปลัด

ความเสี่ยง (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (๒)	ประเภทความเสี่ยง (๓)	ระดับความเสี่ยง (๔)	มาตรการดำเนินการจัดการความเสี่ยง/แนวทางการแก้ไข (๕)	ระยะเวลาดำเนินการ (๖)	ผู้รับผิดชอบ (๗)
๗.กิจกรรมการตรวจฎีกาก่อนอนุมัติเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ยังมีบาง สำนัก/กอง ที่ส่งเอกสารประกอบฎีกาไม่ครบถ้วนต้องมีการติดตามทวงถามอยู่บ่อยครั้ง	**ปัจจัยภายใน** เนื่องจาก ยังมีบาง สำนัก/กอง ที่ส่งเอกสารประกอบฎีกาไม่ครบถ้วนต้องมีการติดตามทวงถามอยู่บ่อยครั้ง	ด้านการเงิน	๙	๑.กำชับ กำกับ ดูแลเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบตรวจสอบเอกสารและยอดเงินงบประมาณที่จะต้องเบิกจ่ายให้ถูกต้องก่อนเสนอขออนุมัติเบิกจ่ายเงิน ๒.ตรวจสอบเอกสารโดยผู้อำนวยการกองคลังทั้งก่อนขออนุมัติเบิกจ่ายและหลังการเบิกจ่ายให้แก่ผู้รับเงินแล้วโดยลงลายมือชื่อกำกับเมื่อตรวจสอบเอกสารแล้วว่าเบิกจ่ายถูกต้องก่อนจัดเก็บเข้าแฟ้ม ๓. กำชับหน่วยงานผู้เบิกในเรื่องเอกสารให้ครบถ้วนก่อนนำมาดำเนินการ	๑ ต.ค.๖๘-๓๐ก.ย.๖๙	กองคลัง

ความเสี่ยง (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (๒)	ประเภทความเสี่ยง (๓)	ระดับความเสี่ยง (๔)	มาตรการดำเนินการจัดการความเสี่ยง/แนวทางการแก้ไข (๕)	ระยะเวลาดำเนินการ (๖)	ผู้รับผิดชอบ (๗)
<u>๘.กิจกรรมพัฒนาและจัดเก็บรายได้</u> ๑. ยังผู้มีหน้าที่เสียภาษีเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกรรมสิทธิ์ในที่ดินไม่แจ้งเจ้าหน้าที่ทราบ ทำให้ผลการสำรวจภาษีไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง ๒. ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ กฎหมาย ตาม พรบ.ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ.๒๕๖๒	**<u>ปัจจัยภายนอก</u>** เนื่องจาก ๑) ยังผู้มีหน้าที่เสียภาษีเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกรรมสิทธิ์ในที่ดินไม่แจ้งเจ้าหน้าที่ทราบ ทำให้ผลการสำรวจภาษีไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง ๒) ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ระเบียบ กฎหมาย ตาม พรบ.ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ.๒๕๖๒	ด้านการเงิน	๖	๑. มีการจัดทำโครงการออกประชาสัมพันธ์ให้ความรู้แก่ประชาชนผู้เสียภาษีเกี่ยวกับระเบียบ กฎหมาย ตาม พรบ.ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ.๒๕๖๒ ประชาสัมพันธ์ให้ความรู้แก่ประชาชนผู้เสียภาษีได้ทราบ ๒.ประชาสัมพันธ์เรื่องการเปลี่ยนแปลงกรรมสิทธิ์ที่ดินและทรัพย์สิน และระยะเวลาในการแจ้งให้ส่วนราชการทราบ เพื่อให้เจ้าของทรัพย์สินได้ถือปฏิบัติให้ถูกต้อง ๓.จัดทำสื่อ แผ่นพับ ในการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ.๒๕๖๒ ให้ประชาชนรับทราบ	๑ ต.ค.๖๘-๓๐ก.ย.๖๙	กองคลัง

ความเสี่ยง (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (๒)	ประเภทความเสี่ยง (๓)	ระดับความเสี่ยง (๔)	มาตรการดำเนินการจัดการความเสี่ยง/แนวทางการแก้ไข (๕)	ระยะเวลาดำเนินการ (๖)	ผู้รับผิดชอบ (๗)
๙.กิจกรรมงานแผนที่ภาษี ๑. เจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ได้ขาดความรู้ความเข้าใจในการปรับปรุงข้อมูลงานแผนที่ภาษีให้เป็นปัจจุบัน	**ปัจจัยภายใน** เนื่องจาก ๑) เจ้าหน้าที่ ที่รับผิดชอบขาดความรู้ ความเข้าใจในการปรับปรุงข้อมูลงานแผนที่ภาษีให้เป็นปัจจุบัน	ด้านการดำเนินงาน	๖	๑. ให้เจ้าหน้าที่ ศึกษาเรียนรู้ค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อมาปรับปรุงข้อมูลงานแผนที่ภาษี ๒.จัดส่งเจ้าหน้าที่ ที่รับผิดชอบ เข้าร่วมการฝึกอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน พร้อมทั้งรายงานผลการฝึกอบรมให้ผู้บังคับบัญชาทราบด้วย	๑ ต.ค.๖๘-๓๐ก.ย.๖๙	กองคลัง

ความเสี่ยง (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (๒)	ประเภทความเสี่ยง (๓)	ระดับความเสี่ยง (๔)	มาตรการดำเนินการจัดการความเสี่ยง/แนวทางการแก้ไข (๕)	ระยะเวลาดำเนินการ (๖)	ผู้รับผิดชอบ (๗)
๑๐.กิจกรรมการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด ๑.เกิดจากการแพร่ระบาดของยาเสพติดในทุกกลุ่มภายในชุมชน หมู่บ้านทั้งผู้เสพ ผู้ค้าที่มีโอกาสเกิดได้ในทุกกลุ่ม และขาดการเฝ้าระวังระหว่างผู้นำชุมชน ประชาชนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๒.ประชาชนไม่ให้ความร่วมมือในการแจ้งเบาะแสผู้ค้า หรือผู้เสพยา ทำให้ยากต่อการควบคุมป้องกัน	**ปัจจัยภายนอก** เนื่องจาก ๑) เกิดจากการแพร่ระบาดของยาเสพติดในทุกกลุ่มภายในชุมชน หมู่บ้านทั้งผู้เสพ ผู้ค้าที่มีโอกาสเกิดได้ในทุกกลุ่ม และขาดการเฝ้าระวังระหว่างผู้นำชุมชน ประชาชนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๒) ประชาชนไม่ให้ความร่วมมือในการแจ้งเบาะแสผู้ค้าหรือผู้เสพยา ทำให้ยากต่อการควบคุมป้องกัน	ด้านการดำเนินงาน	๙	๑.จัดให้มีการอบรมโทษของยาเสพติดในกลุ่มเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ๒.ส่งเสริมกิจกรรมที่ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์แก่ประชาชนทุกเพศทุกวัย เช่น การสร้างจิตอาสา,กีฬาต้านยาเสพติด เป็นต้น ๓.จัดกิจกรรมตรวจสารเสพติดในโรงเรียนและจุดเสี่ยงในชุมชน เพื่อสร้างความตระหนักเกี่ยวกับยาเสพติด ๔. นำผู้ที่มีประวัติใช้สารเสพติดเข้าร่วมกิจกรรมที่ อบต.ชานุวรรณจัดขึ้น ๕. ส่งต่อผู้มีประวัติใช้สารเสพติดให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการต่อไป	๑ ต.ค.๖๘-๓๐ก.ย.๖๙	สำนักปลัด

ความเสี่ยง (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (๒)	ประเภทความเสี่ยง (๓)	ระดับความเสี่ยง (๔)	มาตรการดำเนินการจัดการความเสี่ยง/แนวทางการแก้ไข (๕)	ระยะเวลาดำเนินการ (๖)	ผู้รับผิดชอบ (๗)
๑๑.กิจกรรมการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ๑.มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายในเพียงคนเดียว อาจมีการตรวจสอบที่ไม่ครบถ้วนในทุกๆเรื่องในการปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจ	**ปัจจัยภายใน** เนื่องจาก ๑) มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายในเพียงคนเดียว อาจมีการตรวจสอบที่ไม่ครบถ้วนในทุกๆเรื่องในการปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจ โดยอาจไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ หรืออาจไม่สามารถที่จะตรวจได้ทันตามแผนการตรวจสอบภายในประจำปีที่ได้วางไว้	ด้านการดำเนินงาน	๔	๑.ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงแผนการตรวจสอบภายในประจำปีให้สามารถที่จะดำเนินการได้ตามที่วางแผนไว้ให้ครบถ้วน ๒.กำหนดระยะเวลาในการตรวจสอบภายในให้เหมาะสมกับปริมาณงานของหน่วยรับตรวจ	๑ ต.ค.๖๘-๓๐ก.ย.๖๙	หน่วยตรวจสอบภายใน

ลงชื่อ.....

(นายพหลยุทธ บทมูล)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลชานุวรรณ

วันที่ ๑๕ เดือน ตุลาคม พ.ศ.๒๕๖๘