



แผนบริหารจัดการความเสี่ยง

(Risk Management Policy)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕

องค์การบริหารส่วนตำบลโนนกก
อำเภอเกษตรสมบูรณ์ จังหวัดชัยภูมิ

คำนำ

กระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติโดยจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด องค์การบริหารส่วนตำบลโนนกกอก ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะป้องกันและควบคุมความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ความไม่แน่นอน และมีผลต่อความสำคัญขององค์กร ในการบริหารความเสี่ยงที่ตื้นนั้น คือการที่คนในองค์กรของทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยง และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ ทุกฝ่ายจึงต้องร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เกิดความเหมาะสมเพื่อลดปัญหาและหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

องค์การบริหารส่วนตำบลโนนกกอก ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๔ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดความเสี่ยง ๔ ด้าน ได้แก่

๑. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมาย/ระเบียบ (Compliance Risk : C)
๒. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)
๓. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)
๔. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

องค์การบริหารส่วนตำบลโนนกกอก หวังเป็นอย่างยิ่งว่าบุคลากรในองค์กรทุกสำนัก/กอง จะให้ความสำคัญและนำแผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ ไปเป็นเครื่องมือและแนวทางในการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
องค์การบริหารส่วนตำบลโนนกกอก

สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	๑
บทที่ ๒ แนวคิดการบริหารความเสี่ยง	๔
บทที่ ๓ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานในสังกัด ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔	๑๗
บทที่ ๔ การบริหารความเสี่ยง	๔๐

ภาคผนวก

บทที่ ๑

บทนำ

๑. หลักการและเหตุผล

องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นหน่วยงานราชการภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ที่กำหนดหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ๒๕๖๐ หมวด ๑๔ และพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. ๒๕๓๗ แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ ๗) พ.ศ. ๒๕๖๒ ที่บัญญัติให้องค์การบริหารส่วนท้องถิ่นจัดทำบริการสาธารณะและกิจกรรมสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนตามหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน

องค์การบริหารส่วนตำบลโนนกกก ถือปฏิบัติตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ จึงได้ประกาศองค์การบริหารส่วนตำบลโนนกกก ลงวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๒ เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์การบริหารส่วนตำบลโนนกกก เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลโนนกกก ใช้เป็นเครื่องมือในการป้องกันความเสี่ยงและความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสากล มาปรับใช้ตามความเหมาะสมกับบริบทขององค์การบริหารส่วนตำบลโนนกกก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดความเสี่ยง ๔ ด้าน ได้แก่

(๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผน กลยุทธ์ และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมายกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน ทรัพยากรและสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

(๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน อันเนื่องมาจากขาดการกำกับดูแลที่ดีหรือขาดการควบคุมภายในที่ดี โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์/เทคโนโลยีสารสนเทศ/บุคลากรในการปฏิบัติงานและความปลอดภัยของทรัพย์สิน

(๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน ความสามารถในการบริหารจัดการทางการเงิน และการรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง

(๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C) หมายถึง ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับตั้งนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลโนนกกก จึงได้แผนบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลกับทุกฝ่าย และการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลโนนกกก สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ข้อมูลพื้นฐาน

วิสัยทัศน์

๑. วิสัยทัศน์

“พัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน ประสานภาคประชารัฐ ส่งเสริมการเกษตรให้มั่นคง มั่งคั่ง
คุณภาพชีวิตที่ยั่งยืน”

๒. ยุทธศาสตร์

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาเศรษฐกิจ
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม

แบบมีส่วนร่วม

๓. เป้าประสงค์

- ๑. ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ชุมชนเข้มแข็งสามารถพึ่งพาตนเองได้
- ๒. โครงสร้างพื้นฐานได้มาตรฐานสามารถรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวของ
จังหวัดชัยภูมิ
- ๓. ประชาชนมีความเป็นอยู่ดีขึ้น
- ๔. ประชาชนได้รับบริการจากหน่วยงานภาครัฐอย่างเพียงพอและทั่วถึง
- ๕. ทรัพยากรน้ำและสิ่งแวดล้อมมีความอุดมสมบูรณ์อย่างยั่งยืน

๕. คำเป้าหมาย

- ๑. ร้อยละของประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ชุมชนเข้มแข็ง
- ๒. ร้อยละของเด็ก เยาวชน ประชาชนที่ได้รับการศึกษาสูง
- ๓. จำนวนครัวเรือนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
- ๔. ร้อยละของประชาชนที่มารับบริการมีความพึงพอใจ
- ๕. มีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติที่สมบูรณ์อย่างยั่งยืน

๖. กลยุทธ์

๑. ยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์

- ๑. การพัฒนาและส่งเสริมการศึกษา
- ๒. การพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม และวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น
- ๓. การพัฒนาและส่งเสริมสุขภาพและอนามัย
- ๔. ส่งเสริมสวัสดิการชุมชนและสังคมสงเคราะห์
- ๕. ส่งเสริมการกีฬาและนันทนาการ
- ๖. ส่งเสริมและสนับสนุนการแก้ไขปัญหาเสพติด
- ๗. การรักษาความมั่นคง ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

๒. ยุทธศาสตร์การโครงสร้างพื้นฐาน

กลยุทธ์

๑. ก่อสร้างและปรับปรุงบำรุงถนน สะพาน ท่อและร่องระบายน้ำ
๒. ก่อสร้างและปรับปรุงระบบประปาหมู่บ้าน
๓. ก่อสร้างขยายเขตไฟฟ้าและไฟฟ้าสาธารณะ
๔. ก่อสร้างและปรับปรุงแหล่งน้ำ
๕. ก่อสร้างและปรับปรุงระบบสาธารณสุขการ

๓. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจ

กลยุทธ์

๑. ส่งเสริมเพิ่มศักยภาพในการเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรและการแปรรูปสินค้าทางการเกษตร
๒. เสริมสร้างและเพิ่มทักษะอาชีพของครัวเรือนและกลุ่มอาชีพ
๓. ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจแบบพอเพียง

๔. ยุทธศาสตร์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

กลยุทธ์

๑. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และองค์กรทุกภาคส่วนในการพัฒนา
๒. ส่งเสริมการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาบริหารงานบุคคล
๓. ส่งเสริมการพัฒนาระบบการบริการประชาชน
๔. การพัฒนาการอนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๕. ยุทธศาสตร์การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมแบบมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์

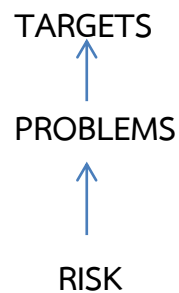
๑. อนุรักษ์ฟื้นฟู สร้างจิตสำนึกและวางแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
๒. ก่อสร้าง ปรับปรุง พัฒนาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจในตำบล
๓. การบริหารจัดการและรณรงค์การกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

บทที่ ๒

แนวคิดการบริหารความเสี่ยง Concept of Risk Management

การดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้จะต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งการที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกซึ่งถือเป็นความเสี่ยงทั้งสิ้นโดยผลกระทบจะมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับโอกาสและความรุนแรงของปัจจัยหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเผชิญอยู่ ดังนั้น แนวคิดในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจึงได้ถูกนำมาใช้ในการเตรียมการเพื่อป้องกัน “ปัญหา” จาก “ปัจจัยเสี่ยง” ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวม

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น องค์กรจึงควรดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายแต่สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่เป็นโอกาสในการเพิ่ม คุณค่าให้กับองค์กร สิ่งที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องให้ความสำคัญ คือ การบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ขณะเดียวกัน หากองค์กรพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้เกิดการบูรณาการกับทุกกิจกรรมดำเนินงานขององค์กรได้ ก็จะสามารถใช้โอกาสของความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกด้วย



ความสัมพันธ์ของการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารจัดการองค์กรที่ดีคือ การติดตาม กำกับ ควบคุม และดูแลให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมายคุ้มค่าและประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดย ๓ หลักการที่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

๑. การบริหารความเสี่ยง
๒. การควบคุมภายใน
๓. การตรวจสอบภายใน

๒.๑ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และกระบวนการเพื่อให้คณะกรรมการผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กร นำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้ องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบต่อองค์กร และกำหนดวิธีจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงนั้นเป็นไปเพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงเพื่อให้เกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร กำหนดวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ รวมทั้งการสร้างกรอบแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) หมายถึง การบริหารความเสี่ยงโดยประสานโครงสร้างองค์กร กระบวนการ/กิจกรรม ตามภารกิจ และวัฒนธรรมองค์กรเข้าด้วยกัน โดยมีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่

๑. การผสมผสานและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงควรสอดคล้องกับภารกิจและพันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ วัตถุประสงค์การตัดสินใจ และสามารถนำไปใช้ กับองค์กรประกอบอื่น ๆ ในการบริหารองค์กร

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

๓. การมีความคิดแบบมองไปข้างหน้า โดยบ่งชี้ความเสี่ยงอะไรที่อาจจะเกิดขึ้นบ้างและ หากเกิดขึ้นจริงจะมีผลกระทบอย่างไรต่อวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรได้มีการเตรียมการบริหารความเสี่ยง

๔. การได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วมโดยทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง พื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงที่ดีขององค์กร ควรมีองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงครบถ้วน โดยจะเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและควร ถูกปลูกฝังร่วมกับกิจกรรมปกติขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดและบรรลุ วัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการได้

๒. ๒ การควบคุมภายใน (Internal Control) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๖๒ วรรคสาม บัญญัติให้รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลังเพื่อให้ฐานะการเงินการคลังมีเสถียรภาพมั่นคง และยั่งยืน โดยกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับกรอบการดำเนินการการคลัง งบประมาณ วินัยรายได้ รายจ่าย ทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ การรับทรัพย์สิน เงินคงคลังและหนี้ สาธารณะ ดังนั้นจึงได้กำหนดพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การ รายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการ ควบคุมภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประหยัดและ ช่วยป้องกัน หรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต

กระทรวงการคลังโดยกรมบัญชีกลางได้กำหนด “มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับ หน่วยงานของรัฐ” (Internal Control Standard for Government Agency) ตามมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission : COSO ๒ ๐ ๑ ๓ ซึ่งได้มีการปรับให้ เหมาะสมกับบริบทของระบบบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำหนด ประเมินและ ปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานและการบริหารงานของ หน่วยงานของรัฐบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงาน ของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ หน่วยงานของรัฐต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในแต่ละด้าน ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ เกี่ยวกับความมี ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน 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

๒. ๓ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) หมายถึง การให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรโดยช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการกำกับดูแลที่ได้อย่างเป็นระบบ โดยผู้ตรวจสอบภายในจะเป็นผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์ เสนอแนะ และให้คำปรึกษาจากกระบวนการตรวจสอบภายใน การตรวจสอบภายในเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการปรับปรุงการควบคุมและการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานมักคิดว่ามีการควบคุมที่มีอยู่อาจทำให้เกิดการละเลยในบางส่วนที่ต้องควบคุม ผู้ตรวจสอบภายในจะมีวิธีการตรวจสอบว่าการควบคุมที่ปฏิบัติกันเพียงพอหรือไม่ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยผลการตรวจสอบจะออกมาในรูปแบบการจัดทำรายงานการตรวจสอบเสนอต่อผู้บริหารทราบหรือพิจารณา ซึ่งรายงานจะประกอบด้วยสิ่งที่ตรวจพบ ความเห็นหรือข้อเสนอแนะหากเห็นว่าต้องมีการปรับปรุงจากที่ปฏิบัติอยู่

๒.๔ องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ทั้งนี้องค์ประกอบเหล่านี้เกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกันของฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติงาน และฝ่ายสนับสนุนครอบคลุมทุกหน่วยงานในองค์กร ผสมผสานเข้ากับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ โดยมีความเชื่อมโยงกันในทุกระดับจากระดับองค์กรสู่ระดับฝ่ายดำเนินกิจกรรมและเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ได้แก่ สภาพแวดล้อม การกำหนดวัตถุประสงค์ภายในองค์กร และเป้าหมายการติดตามและประเมินผลการระบุเหตุการณ์ สารสนเทศและการสื่อสาร การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมควบคุม การตอบสนองความเสี่ยง

- | | |
|------------------------------------|---|
| ๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร | นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร พื้นฐานที่สำคัญของกรอบการบริหารความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยง |
| ๒. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย | การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ |
| ๓. การระบุเหตุการณ์ | การบ่งชี้และเข้าใจความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ |
| ๔. การประเมินความเสี่ยง | พิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสเกิดความเสี่ยง |
| ๕. การตอบสนองความเสี่ยง | กำหนดการจัดการความเสี่ยง |
| ๖. กิจกรรมควบคุม | พิจารณาถึงการควบคุมเพิ่มเติม รวมทั้งความสัมพันธ์ของต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารควรนำวิธีการจัดการความเสี่ยงไป ปฏิบัติและติดตามเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินการตามวิธีการที่กำหนดไว้ กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง |
| ๗. สารสนเทศและการสื่อสาร | เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ที่มีความตระหนักและเข้าใจนโยบาย แนวปฏิบัติและกระบวนการบริหารความเสี่ยง |

(๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการกำหนดทิศทางกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การป้องกัน ประเมิน และการจัดการความเสี่ยงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทาง การปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงนั้นจะต้องมีวิธีการปฏิบัติที่มีความชัดเจน กำหนดเป็นมาตรฐานและมีการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจที่ตรงกันในขั้นตอนการพิจารณาเพื่อให้องค์กรมีการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เหมาะสมกับการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาในรายละเอียดดังต่อไปนี้

(๑.๑) การกำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงที่องค์กรจะยอมรับได้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยมีควรถูกกำหนดในระดับ ที่ต่ำกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

(๑.๒) กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) องค์กรควรจัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีความสอดคล้องกัน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรนำไปปฏิบัติได้ และควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอาจอยู่ในรูปแบบคู่มือการบริหารความเสี่ยงก็ได้

(๑.๓) วัฒนธรรมองค์กร และการกำกับดูแลของคณะกรรมการและผู้บริหาร องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง ควรจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงทุกระดับอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งให้มีการกำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ที่จะต้องดำเนินการรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนา วางระบบ และติดตามการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

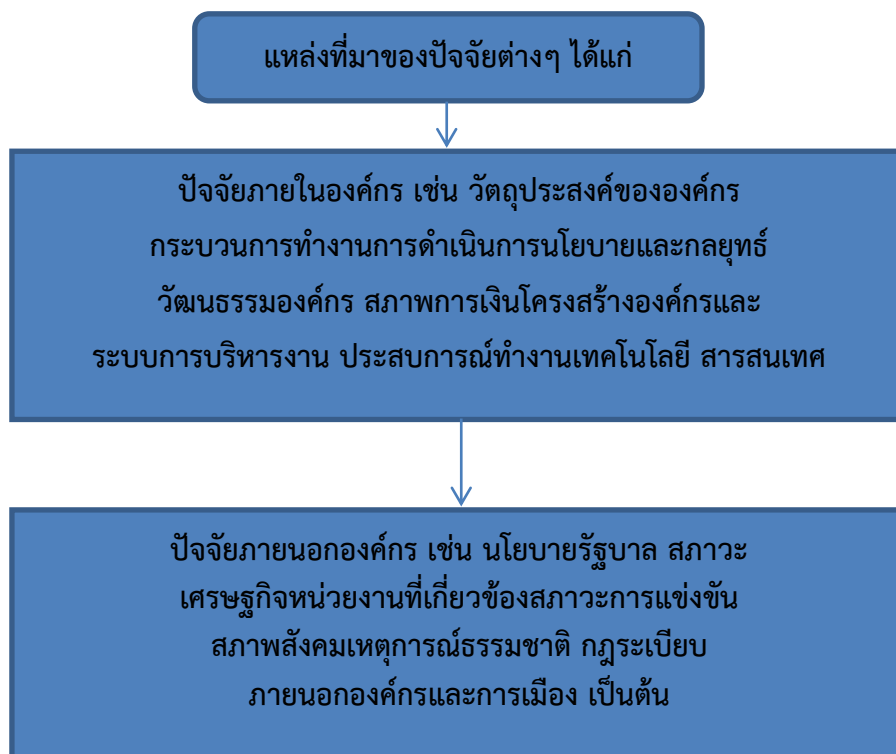
(๒) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective Setting)

การกำหนดนโยบายเชิงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานย่อยจะต้องสอดคล้องกับ พันธกิจ/หน้าที่/เป้าประสงค์ของหน่วยงานย่อยเพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าหมาย ทราบขอบเขต การดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ดังนั้นวัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึง “ผลลัพธ์” ที่องค์กรต้องการจะบรรลุ ไม่ใช่กล่าวถึง “กระบวนการ” ในการปฏิบัติงาน การกำหนดนโยบายในเชิงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนช่วยให้การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ซึ่งวัตถุประสงค์องค์กรสามารถกำหนดได้ด้วยตัวชี้วัดและเป้าหมายตามนโยบายนายก(ชื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น)แผนพัฒนาท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ แผนปฏิบัติการของหน่วยงานและอาจมีวัตถุประสงค์อื่น ๆ เพิ่มเติมให้ครบถ้วนสมบูรณ์มากขึ้นตามภารกิจหน้าที่ของหน่วยงาน

(๓) การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

การระบุเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงเป็นการค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัยของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย ผลลัพธ์ขององค์กรตามกรอบการ

บริหารความเสี่ยง ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนด
มาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง



การระบุปัจจัยเสี่ยง จำแนกเป็น ๒ ส่วน ดังนี้

(๓.๑) ความเสี่ยงระดับหน่วยงานส่วนย่อย เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงาน ภายใต้ยุทธศาสตร์องค์กรที่ถ่ายทอดลงสู่หน่วยงานย่อยในส่วนที่หน่วยงานย่อยรับผิดชอบ นอกจากนี้ยังรวมถึง ความเสี่ยงระดับโครงการที่ผู้จัดการโครงการไม่สามารถจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ภายใต้การบริหารและ จัดการของผู้จัดโครงการในแต่ละโครงการและเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานย่อยไม่สามารถจัดการให้อยู่ในระดับที่ ยอมรับได้ ภายใต้การบริหารและจัดการของหน่วยงานย่อยเอง ซึ่งหน่วยงานย่อยต้องใช้เป็นข้อมูลประกอบการ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย รวมทั้งการรายงานตาม ระบบการควบคุมภายในต่อไป

(๓.๒) ความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับยุทธศาสตร์ องค์กร หรือการ ตัดสินใจเชิงนโยบายของผู้บริหารระดับสูง โดยให้องค์กรพิจารณาวิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินและจัดลำดับความ เสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรต่อไป นอกจากนี้ยังรวมถึงความเสี่ยงที่หน่วยงานย่อยไม่ สามารถจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ภายใต้การบริหารและจัดการของหน่วยงานย่อยใดเพียงหน่วยงานเดียว จะต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานย่อยต่างๆ หรือต้องบูรณาการการดำเนินงานจากหลายหน่วยงาน ทั้งนี้การ ระบุปัจจัยเสี่ยงจะเริ่มต้นที่เป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีความเชื่อมโยงต่อการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานย่อยและการบริหารความเสี่ยงระดับโครงการเพื่อให้เป็นภาพความเสี่ยงองค์กรที่ไม่มีความซ้ำซ้อนกัน

การค้นหาความเสี่ยงสามารถศึกษาจากข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น การสำรวจในปัจจุบันหรือ คาดว่าอาจจะเกิดขึ้นในอนาคต การรวบรวมข้อมูลเพื่อบ่งชี้เหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงจะเป็นการรวบรวมข้อมูลทั้ง แบบ Top-down คือ การระดมความคิดเห็นผู้บริหารของหน่วยงานเพื่อระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ขององค์กร และแบบ Bottom-up คือ การระดมความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อระบุความเสี่ยงด้านการ

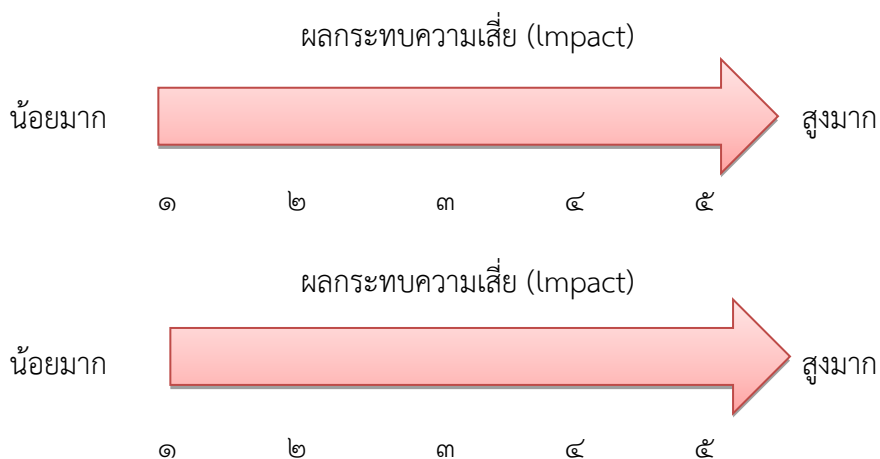
ปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน/การรายงาน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ทั้งจากผู้บริหารและบุคลากร ทบทวนโดยผู้บริหารและคณะทำงานฯ รวบรวมเป็นรายการความเสี่ยงองค์กร (Risk register) และประเมินความเสี่ยงนั้น ๆ ในขั้นตอนต่อไปการ

บ่งชี้ความเสี่ยงจะต้องระบุสาเหตุของความเสี่ยงด้วยทุกครั้งและควรระบุให้ครบทุกสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงให้บริหารจัดการความเสี่ยงได้ตรงกับสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงและสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลังจากค้นหาและระบุความเสี่ยงได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการวิเคราะห์ เพื่อจัดระดับโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง และวัดระดับผลกระทบของความเสี่ยงนั้น ๆ โดยในขั้นตอนนี้เป็นการนำ เหตุการณ์ ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่มีการค้นพบหรือระบุได้มาท การวัดหรือประเมินระดับความรุนแรงกับความถี่หรือโอกาสที่จะเป็นไปได้เพื่อระบุระดับความสำคัญของความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง คือ การประเมินระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสี่ยงโดยการประมวลผลค่าระดับของโอกาสและระดับความรุนแรงของผลกระทบตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ ทั้ง ๒ ด้าน (Impact & Likelihood)

ระบบการให้คะแนน กำหนดเป็นระบบคะแนน ๑ - ๕



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

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้น (Likelihood)	ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)	ระดับความเสี่ยง (Level of Risk)
--------------	--	-------------------------------	---------------------------------

ปัจจัยเสี่ยง A	๓	๑	$๓ \times ๑ = ๓$
ปัจจัยเสี่ยง B	๓	๓	$๓ \times ๓ = ๙$
ปัจจัยเสี่ยง C	๔	๔	$๔ \times ๔ = ๑๖$
ปัจจัยเสี่ยง D	๔	๕	$๔ \times ๕ = ๒๐$

เมื่อได้ระดับความเสี่ยงครบทุกความเสี่ยงแล้วก็สามารถจัดทำแผนผังความเสี่ยงองค์กร (Risk Profile)

		โอกาสและความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้น(Likelihood)				
		๑ (น้อยมาก)	๒	๓	๔	๕ (สูงมาก)
ผลกระทบของ ความเสี่ยง (Impact)	๕ (สูงมาก)				ความเสี่ยง D	
	๔				ความเสี่ยง C	
	๓			ความเสี่ยง B		
	๒					
	๑ (น้อยมาก)			ความเสี่ยง A		

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

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

ทั้งนี้แผนบริหารความเสี่ยงต้องเป็นกิจกรรมเพิ่มเติมจากเดิมที่มีอยู่ โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับหลังจากดำเนินการตามกิจกรรม/มาตรการควบคุมที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงแล้วเพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงการประเมินความเสี่ยงจำเป็นต้องมีการประเมินอย่างน้อย ๒ ครั้งในรอบของการบริหารความเสี่ยง คือ ก่อนจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรและหลังจากสิ้นสุดการดำเนินการกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรเพื่อให้สามารถทราบถึงผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการกิจกรรม การจัดการ

ความเสี่ยงต่าง ๆ โดยอาจเพิ่มความถี่การประเมินระหว่างรอบได้ ทั้งนี้เพื่อใช้ผลการประเมินเปรียบเทียบ และปรับปรุงกลยุทธ์/มาตรการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

๕) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ภายหลังการประเมินความเสี่ยง ควรมีการกำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยงให้เหมาะสม กล่าวคือ การดำเนินการเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ประเมินไว้และต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องตามแผนการตัดสินใจทางกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ดังนี้

(๕.๑) ความเสี่ยงที่ต้องควบคุม

(๕.๑.๑) กลยุทธ์ M: Mitigate Risk (การควบคุมความเสี่ยง) เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อควบคุมโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือขนาดของผลกระทบจากความเสียหายให้อยู่ในระดับที่กำหนดซึ่งเป็นระดับที่สามารถยอมรับได้ ประกอบด้วย -กิจกรรมเพื่อลดผลกระทบจากความเสียหาย เช่น การจัดซื้ออุปกรณ์ เพื่อป้องกันอันตรายจากการทำงานหรือการจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติมจากเดิม การจัดทำแผนฉุกเฉิน เป็นต้น -กิจกรรมเพื่อลดโอกาสการเกิดขึ้นของความเสี่ยง เช่น การปรับปรุง แกไขกระบวนการงาน การจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย เป็นต้น

(๕.๑.๒) กลยุทธ์ T: Transfer Risk (การถ่ายโอนความเสี่ยง) เป็นวิธีการร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบให้กับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เช่น การจ้างบุคคลภายนอกที่มีความสามารถหรือความชำนาญ ในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ดำเนินการแทน (Outsource) เป็นต้น

(๕.๒) ความเสี่ยงที่ต้องยกเลิก

กลยุทธ์ A: Avoid Risk (ยกเลิกความเสี่ยง) กรณีที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ อาจใช้วิธีการเปลี่ยนวัตถุประสงค์ ยกเลิก หรือไม่ดำเนินการกิจกรรมนั้น ๆ เลย เช่น การระงับ/การหยุดดำเนินการ การลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ มีงบประมาณสูง อาจมีการประเมินความเสี่ยงก่อนเริ่มโครงการ ซึ่งหากมีความเสี่ยงสูงต่อการเกิดปัญหาตามมา ทั้งด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ก็จะไม่ดำเนินการ เป็นต้น

(๕.๓) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

(๕.๓.๑) กลยุทธ์ R: Retain Risk (การยอมรับความเสี่ยง)

เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยใช้วิธีการติดตามระดับความเสี่ยงตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงานหรือใช้วิธีควบคุมปกติ ในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนด ทั้งนี้การยอมรับความเสี่ยงอาจเนื่องมาจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับต่ำมาก หรือวิธีการที่จะนำมาใช้ควบคุมความเสี่ยงมีต้นทุนสูงเมื่อเทียบกับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่าต่อการดำเนินการ(๕.๓.๒) กลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยง/การยกเลิกความเสี่ยง/และการถ่ายโอนความเสี่ยง กรณีต้องการจัดการกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ลดลงไปอีก ทั้งนี้การเลือกกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงต้นทุนการบริหาร จัดการทั้งด้านบุคลากร เวลา งบประมาณที่ใช้หากสามารถกำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยงหลายความเสี่ยงด้วยวิธีการจัดการความเสี่ยงแบบเดียวกันจะช่วยลดต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงได้

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน

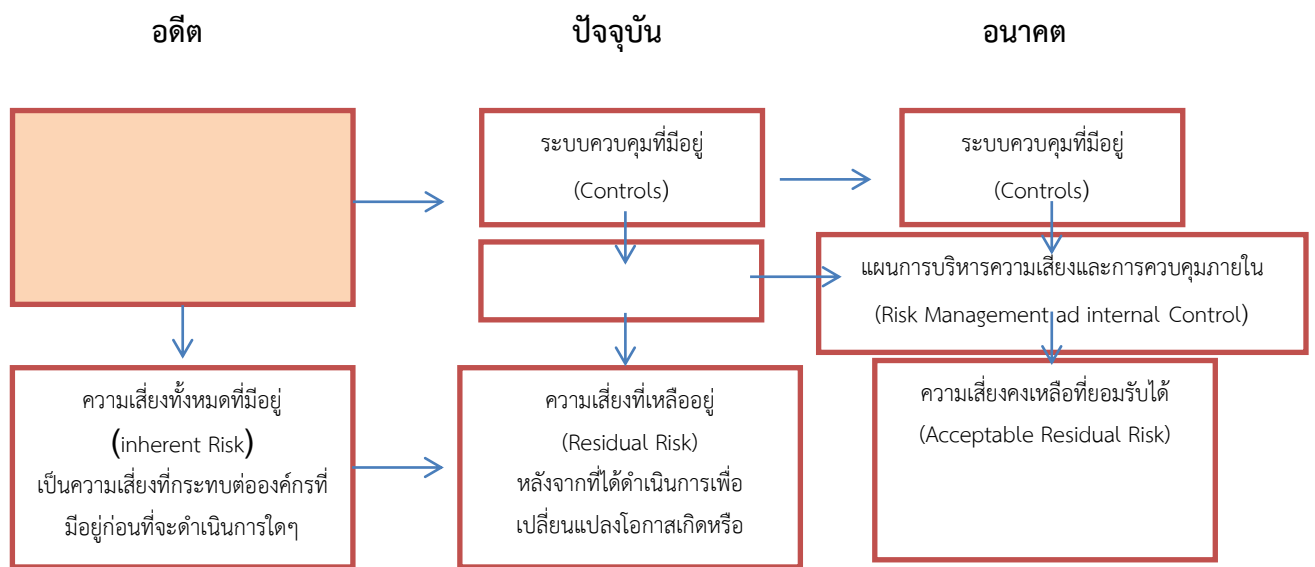
เพื่อให้การบริหารความแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพทั้งระดับหน่วยงานย่อยและระดับองค์กร แผนบริหารความเสี่ยงควรมีองค์ประกอบในลักษณะเดียวกับแผนปฏิบัติการ (Action Plan) คือ มาตรการ/กิจกรรม การจัดการความเสี่ยงกำหนดระยะเวลา ดำเนินการของกิจกรรม และผู้รับผิดชอบ เมื่อดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนควบคุมภายในเรียบร้อยแล้วจำเป็นต้องมีการสื่อสารแผนบริหารความเสี่ยงและแผนควบคุมภายในขององค์กรให้บุคลากรทั้งหมดทราบและเข้าใจสอดคล้องกันเป็นหลักของการบริหารความเสี่ยงองค์กรรวมทั้งสนับสนุนร่วมดำเนินการ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการการ

กำหนดแผนบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะต้องกำหนดให้ครอบคลุมทุกสาเหตุของความเสี่ยง

องค์กรมีการดำเนินงานทั้งด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในซึ่งมีวัตถุประสงค์/เป้าหมายร่วมกันคือ ควบคุมและลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การควบคุมภายในเป็นกระบวนการและมาตรการต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลที่องค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในด้านการดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่ได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กรเพื่อสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เมื่อบริหารความเสี่ยงให้ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้แล้ว ความเสี่ยงนั้นจะถูกส่งต่อไปยังกระบวนการดำเนินงานปกติ ในทางกลับกันความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ด้วยกระบวนการดำเนินงานปกติ ความเสี่ยงนั้นจะถูกส่งต่อไปสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยงเมื่อองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ

ความเชื่อมโยงของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



๖) กิจกรรมควบคุม (Control Activities) กิจกรรมการควบคุมในที่นี้ หมายถึง หลักเกณฑ์/แนวทาง และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดไว้ การควบคุมภายในหรือความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย เป็นการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายในกระทรวงการคลังโดยกรมบัญชีกลางกำหนด 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) หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน อย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐและวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น
- (๘) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริตเพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
- (๙) หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

- (๑๐) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- (๑๑) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์
- (๑๒) หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมโดยกำหนดไว้ในนโยบายประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนดเพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอกและเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วย

ให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑๓) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพเพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๔) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศรวมถึงวัตถุประสงค์และ ความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๕) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

๕. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการทำงานการประเมินผลเป็นรายครั้งหรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐให้รายงานต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแลอย่างทันเวลา

กิจกรรมการติดตามผลประกอบด้วย ๒ หลักการ ดังนี้

(๑๖) หน่วยงานของรัฐระบุพัฒนาและดำเนินการประเมินผลระหว่างการทำงาน และ/หรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนดเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(๑๗) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแลเพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

(๗) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรควรกำหนดให้มีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กรและภายนอกองค์กรควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันกาล โดยเฉพาะข้อมูลสนับสนุนที่มีความสำคัญเกี่ยวกับการบ่งชี้ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความตระหนักในความเสี่ยงและการสื่อสารที่มีประสิทธิผลเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การสื่อสารที่ไม่เพียงพอหรือขาดประสิทธิผลจะทำให้เกิดความล้มเหลวในการสร้างการยอมรับนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงผู้บริหารจึงควรมีการวางแผนทางการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงให้กับองค์กร เช่น อาจมีการจัดแถลงการณ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับนโยบายการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กร และการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน การสื่อสารเกี่ยวกับกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงานที่ควรจะต้องคล่องและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ในกระบวนการสื่อสารควรจะต้องถึงเรื่องดังต่อไปนี้

๑. ความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีประสิทธิผล

๒. วัตถุประสงค์ขององค์กร

๓. ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

๔. การใช้ภาษาเดียวกันในเรื่องการบริหารความเสี่ยง

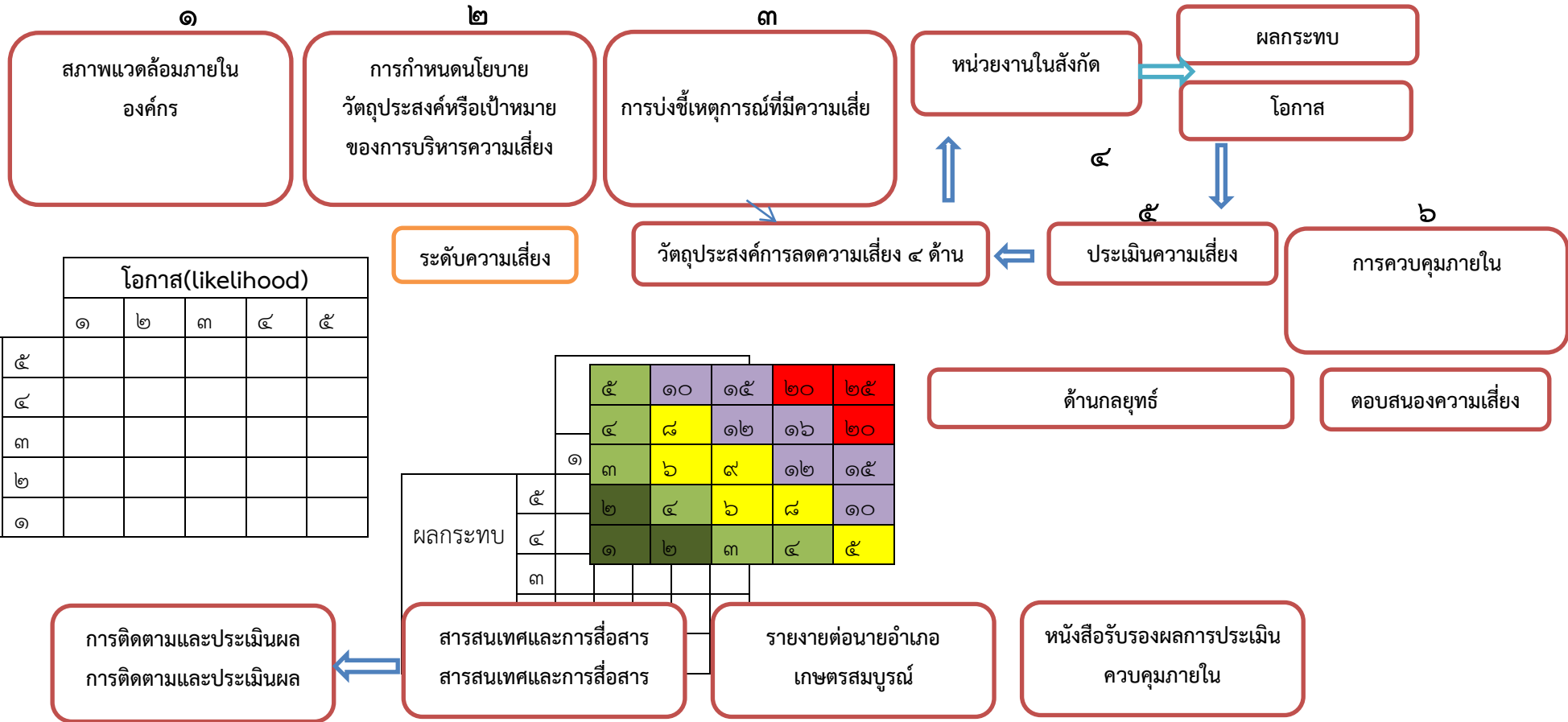
๕. บทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรที่จะสนับสนุนและนำองค์ประกอบต่าง ๆ ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมาใช้

(๘) การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

เมื่อมีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายในแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในรวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหรือไม่ โดยผู้รับผิดชอบด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหน่วยงานต้องสอบถามดูว่าวิธีการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในใดที่มีประสิทธิภาพควรดำเนินการต่อเนื่องและวิธีการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามดังกล่าวรายงานให้คณะกรรมการที่มีหน้าที่รับผิดชอบรับทราบ

ภาพรวมกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การบริหารส่วนตำบลโนนกกอก

เริ่มต้นกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม



		โอกาส(likelihood)				
		๑	๒	๓	๔	๕
ผลกระทบ (Impact)	๕					
	๔					
	๓					
	๒					
	๑					

ผลกระทบ		โอกาส				
		๑	๒	๓	๔	๕
๕	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕	
๔	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐	
๓	๓	๖	๙	๑๒	๑๕	
๒	๒	๔	๖	๘	๑๐	
๑	๑	๒	๓	๔	๕	

*หมายเหตุ : มาตรฐานและหลักเกณฑ์การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐและมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ โดยกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

บทที่ ๓

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานในสังกัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕

ตามที่กระทรวงการคลัง โดยกรมบัญชีกลางกำหนดแนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายในภาคราชการ ได้กำหนดขึ้นโดยประยุกต์จากระบบการควบคุมภายในของ The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งเป็นระบบการควบคุมภายในที่ครอบคลุมถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ในการบริหารงานและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป รวมทั้งศึกษาแนวคิดจากผู้เชี่ยวชาญและเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการควบคุมภายใน อย่างไรก็ตาม ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมในแนวปฏิบัติที่กำหนดขึ้นเป็นเพียงตัวอย่างกิจกรรมหลัก ๆ ซึ่งไม่ใช่กิจกรรมทั้งหมดที่ภาคราชการมีอยู่ ดังนั้นแต่ละส่วนราชการซึ่งมีกิจกรรมการดำเนินงานหลากหลายแตกต่างกัน สามารถนำไปประยุกต์และกำหนดระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานให้เหมาะสมต่อไป โดยองค์การบริหารส่วนตำบลโนนกกอก ได้ดำเนินการควบคุมภายใน มีองค์ประกอบ ๕ ส่วน ดังนี้

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

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม(Control Environment)

สภาพแวดล้อมการควบคุม หมายถึง สภาพการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดระบบการควบคุมในหน่วยงานในการดำเนินงานจะมีหลายปัจจัยที่ ส่งผลให้เกิดมาตรการการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งฝ่ายบริหารจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในในหน่วยงาน เช่น จริยธรรมของการทำงาน ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจได้ความโปร่งใส และการมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งรวมทั้งการกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และระเบียบวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม สำหรับตัวอย่างสภาพแวดล้อมการควบคุมในหน่วยงาน เช่น

๑.๑ ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหารปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหารแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกัน และจะเป็นปัจจัยที่ถึงการกำหนดระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน เพราะผู้บริหารมีหน้าที่ ในการกำหนดนโยบาย มาตรการ และระบบการควบคุมภายในแต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการเลือกปรัชญาและวิธีการทำงานที่ เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ผู้บริหารสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้ เกิดสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี โดยดำเนินการ ดังนี้

(๑) กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มาตรฐาน และแนวทางการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน และแจ้งให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานทราบ

(๒) กำหนดโครงสร้างการจัดหน่วยงานให้เหมาะสมมีสายการ บังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในที่ชัดเจนรวมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ บุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม

(๓) กำหนดคุณลักษณะงานเฉพาะตำแหน่ง (Job Description) ของบุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ และระดับของความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละงานอย่างชัดเจน

(๔) กำหนดให้มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากร ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน และเป็นธรรม รวมทั้งกำหนดบทลงโทษทางวินัยให้ชัดเจน

(๕) กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) และหน่วยตรวจสอบภายใน

๑.๒ ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน การบริหารและการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งสองประการนี้ เป็นสิ่งที่ต้องสนับสนุนส่งเสริมให้ เกิดขึ้น โดยการประชาสัมพันธ์ ฝึกอบรม หรือกำหนดสิ่งจูงใจ และผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานรับทราบ และตระหนักถึงคุณค่าในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม จนเป็นบรรทัดฐานหรือข้อตกลงร่วมกันที่ หน่วยงานถือปฏิบัติ เพราะความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญของสภาพแวดล้อม การควบคุม โดยผู้บริหารควรดำเนินการ ดังนี้

(๑) กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และ ทำตัวให้เป็นตัวอย่างอย่างสม่ำเสมอ ทั้งโดยคำพูดและการกระทำ

(๒) สื่อสารและแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบ ตลอดจนเข้าใจในหลักการของจริยธรรมดังกล่าว

(๓) จัดทำข้อกำหนดจริยธรรมหรือแนวทางที่พึงปฏิบัติของหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน โดยรวมถึงกรณีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ทางผลประโยชน์ด้วย

(๔) ลดวิธีการหรือโอกาสที่จะจูงใจให้เกิดการกระทำผิดความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่สำคัญซึ่งจะส่งผลถึงการ จัดโครงสร้างของหน่วยงาน การจัดการและการติดตามประเมินผลองค์ประกอบของระบบการควบคุมภายในอื่น ๆ ด้วย

๑.๓ โครงสร้างของหน่วยงาน

โครงสร้างของหน่วยงานที่ได้รับการจัดไว้เป็นอย่างดี จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงาน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยการ จัดโครงสร้างของหน่วยงานให้เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น

(๑) การรวมศูนย์อำนาจหรือกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ หากกิจการเลือกใช้ การรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจ คุณสมบัติเฉพาะตัวของ ผู้ได้รับอำนาจย่อมมีความสำคัญ กรณีวิธีกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจ ระบบและขั้นตอนการทำงาน รวมถึงกระบวนการในการติดตามผล ก็จะมี ความสำคัญมากกว่าคุณสมบัติของตัวบุคคล

(๒) การจัดโครงสร้างของหน่วยงานที่มีการผลิตโดยเครื่องจักร อาจใช้โครงสร้างและการควบคุมที่เป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน แต่โครงสร้างที่มีรูปแบบแน่นอน อาจไม่เหมาะสมกับกิจกรรมการบริการหรืองานที่ เกี่ยวกับการค้นคว้าวิจัยทางวิชาการ เป็นต้น

(๓) การมอบอำนาจต้องให้เหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และต้องชัดเจน

๑.๔ นโยบายการบริหารและการพัฒนาบุคลากร

ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ คือบุคลากรในหน่วยงานนั่นเองที่เป็นตัวการสำคัญ ดังนั้น การมีนโยบายและระบบการบริหารบุคลากรที่ชัดเจนและเหมาะสมจะช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เช่น

(๑) กำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการว่าจ้าง การพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น

(๒) กำหนดคุณสมบัติและลักษณะงาน (Job Description) ของเจ้าหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงาน

(๓) กำหนดมาตรการเกี่ยวกับการประกันความซื่อสัตย์ของพนักงาน

(๔) มีระบบการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และติดตามผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ

(๕) กำหนดแนวปฏิบัติกรณีที่มีการขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ต่อหน่วยงาน

๑.๕ การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน ดังนั้น ผู้บริหารควรกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ดังนี้

- (๑) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงการกระจายอำนาจและระบบการสอบยืนยันความถูกต้องระหว่างกัน
- (๒) กำหนดคู่มือปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ
- (๓) กำหนดระบบการติดตามประเมินผล ซึ่งรวมถึงการจัดทำแผนงาน และระบบการรายงานผลงานอย่างสม่ำเสมอ

๑.๖ คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายในเป็นกลไกและเครื่องมือชนิดหนึ่งในการช่วยตรวจสอบและสอบทานงานให้เป็นไปตามแผนงานที่ฝ่ายบริหารวางไว้ คณะกรรมการตรวจสอบที่มีความรู้ความสามารถและมีความเป็นอิสระในการทำงาน จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

สภาพแวดล้อมการควบคุม เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จะไปเสริมองค์ประกอบการควบคุมอื่น ๆ ต่อไป

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใด ๆ อันจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านลบหรือเป็นผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการ ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ความเสี่ยงอาจเกิดจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน การควบคุมภายใน การที่หน่วยงานตรวจไม่พบข้อผิดพลาด ฯลฯ

(๑) ความเสี่ยงจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน

ความเสี่ยงลักษณะนี้ เป็นความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติในงานนั้น ๆ เมื่อใดก็ตามที่ตัดสินใจที่จะทำงานหรือกิจกรรมก็ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การทำธุรกิจการค้าขายกับต่างประเทศหรือการสั่งซื้อของจากต่างประเทศของทางราชการ ความเสี่ยงก็ต่ออัตราแลกเปลี่ยนที่อาจเปลี่ยนแปลงไป ฯลฯ

(๒) ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน

ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน เป็นความเสี่ยงที่ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานไม่ครอบคลุม และไม่สามารถป้องกันข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานของหน่วยงานได้ อาจเป็นเพราะหน่วยงานไม่มีระบบการควบคุมภายในที่ครอบคลุมเพียงพอที่จะลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน หรือหน่วยงานนั้นไม่มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ได้จัดไว้ เป็นต้น

(๓) ความเสี่ยงจากการตรวจไม่พบข้อผิดพลาด

ความเสี่ยงลักษณะนี้ เป็นความเสี่ยงที่ การตรวจสอบไม่ สามารถค้นพบความผิดพลาดของรายการที่มีอยู่ เนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่สามารถตรวจสอบทุกกิจกรรมในหน่วยงานนี้ได้ และจำเป็นต้องใช้ระบบการตรวจสอบโดยเลือกสุ่มตัวอย่างหรืออาจเนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่มีความอิสระเพียงพอหรือไม่อยู่ในวิสัยที่จะเข้าไปตรวจสอบได้

สาเหตุของความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกหน่วยงาน

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

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

กระบวนการในการประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ สามารถดำเนินการเป็น ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑. ศึกษาวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องกับภารกิจ (Mission) ของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งโดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะแบ่งออกเป็น ๒ ระดับ คือ

๑.๑ วัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน (Entity –Level objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงาน โดยทั่วไปจะระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน เช่นเดียวกับภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ในภาพรวมของหน่วยงาน เช่น ภารกิจหลักของหน่วยงาน โครงสร้างของหน่วยงาน แนวโน้มการดำเนินงานของหน่วยงานในอนาคต นโยบายการบริหารงาน หรือนโยบายการเงินการคลัง เป็นต้น

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

๒. ระบุปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงานสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการดำเนินงานในหน่วยงาน เช่น การเปลี่ยนตัวผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สำคัญ ๆ บ่อยครั้งการเปลี่ยนแปลงกฎหมายใหม่ ๆ ของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป็นต้นเนื่องจากปัจจัยเสี่ยงแต่ละชนิดมีผลกระทบต่อการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานไม่เท่ากัน บางชนิดมีผลกระทบทันที บางชนิดมีผลกระทบในระยะยาว ดังนั้นผู้บริหารต้องติดตามพิจารณา และระบุปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้ครอบคลุมทุกประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นซึ่งควรครอบคลุมถึง

(๑) ผลกระทบจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรม และสิ่งแวดล้อมต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

(๒) ปัจจัยความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในการวางแผน และการประมาณการของหน่วยงาน

(๓) ข้อตรวจพบที่ได้รับจากการตรวจสอบ การสอบทาน การติดตาม และประเมินผล

(๔) ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เช่น ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมาไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่รับผิดชอบในการบริหารหรือปฏิบัติงานการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเงื่อนไขตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน ฯลฯ

๓. การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง

การวิเคราะห์ถึงผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อหน่วยงานซึ่งโดยปกติปัจจัยเสี่ยงแต่ ละปัจจัยมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยไม่เท่ากัน การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงมีหลายวิธีแตกต่างกัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ และมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย ๆ จึงควรพิจารณาเลือกใช้วิธีการหรือเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ให้เหมาะสมกับขนาด ลักษณะการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งผลเสียหายที่อาจเกิดจากความเสี่ยงนั้นโดยทั่วไปขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง จะเป็นดังนี้

๓.๑ ประเมินระดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง คือ การนำปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมาพิจารณาถึงความสำคัญว่า หากเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยแค่ไหนโดยอาจวัดเป็นระดับน้อย ปานกลาง สูง

๓.๒ ประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น คือ การพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงที่ได้เรียงลำดับความสำคัญไว้แล้ว มีโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้น ในระดับน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง การวิเคราะห์โดยการประเมินความสำคัญและการประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยง จะเกิดขึ้น อาจใช้ผสมผสานกัน เช่น ปัจจัยเสี่ยงบางอย่างมีอัตราความถี่สูง เมื่อเกิดขึ้นแต่ละครั้งสูญเสียเงินน้อยแต่ถ้าเกิดบ่อย ๆ เข้า โดยรวมอาจมีจำนวนเงินสูงก็จะทำให้เกิดความสำคัญได้

๓.๓ เลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ เหมาะสมโดยบางครั้งอาจไม่ จำเป็นต้องวิเคราะห์ในรูปแบบตัวเลข แต่อาจวิเคราะห์ออกมาเป็นระดับต่าง ๆ เช่น สำคัญมาก ปานกลาง หรือน้อย เป็นต้น

๔. กำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานสามารถวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ฝ่ายบริหารควรพิจารณาหาวิธีเพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้น ๆ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ว่าคุ้มกับประโยชน์ที่จะได้รับหรือไม่ซึ่งในการกำหนดแนวทางในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงผู้บริหารควรพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความเสี่ยงในลักษณะใดเช่น

๔.๑ กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับหน่วยงานโดยรวม ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่มีได้อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีกลยุทธ์ ดังนี้

(๑) กำหนดโครงสร้างพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การบริหารความเสี่ยงกับหน้าที่การประเมินความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งสัมพันธ์กับกลยุทธ์และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ เราจะประเมินความเสี่ยงด้วยการระบุผลกระทบที่ อาจเกิดขึ้น การจัดลำดับความสำคัญ และการวัดผลกระทบของความเสี่ยงเหล่านั้นที่อาจเกิดขึ้นต่อหน่วยงาน

(๒) ประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานกำหนดกรอบแนวคิด ซึ่งจะใช้ระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่เป็นไปได้ เพื่อใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินความเสี่ยง มองภาพรวมของความเสี่ยงที่มีความสำคัญที่สุดก่อน และจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

(๓) พัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่ จะประสบความสำเร็จ ต้องมีความเกี่ยวเนื่องหรือสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานโดยตรง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ต้องได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับความเสี่ยงแต่ละประเภท เช่น กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยงการกระจายความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง เป็นต้น

(๔) พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานต้องพัฒนาเทคนิคการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติของหน่วยงาน โดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงในกิจกรรมที่มีความเสี่ยงเฉพาะเรื่อง

(๕) การติดตามประเมินผลกระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนของหน่วยงาน ต้องอาศัยงานด้านตรวจสอบภายใน โดยในขั้นตอนนี้รวมถึงการติดตามการปฏิบัติงานในหน้าที่ อื่น ๆ เช่น การปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบ และการให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยงที่สัมฤทธิ์ ผล หมายถึงรวมถึง การเสาะแสวงหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การเชื่อมโยงการประเมินผลตอบแทนที่เพิ่มค่าให้ แก่ผู้ถือหุ้น (สำหรับธุรกิจ) และหน่วยงาน หน้าที่การติดตามประเมินผลจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานใน ข้อ (๒) ดังกล่าว

(๖) การพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง การปรับปรุง และพัฒนาการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสบความสำเร็จของหน่วยงานในที่สุด แหล่งข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงนั้น รวมถึงข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเชื่อถือได้และข้อมูลที่เกิดจากการสะท้อนความเสี่ยงของหน่วยงาน การปรับปรุงต้องรวมถึงระบบการวัดเป็นจำนวนหน่วยที่ใช้ได้ในระยะยาว เช่น จำนวน และผลกระทบจากความเสียหายที่ได้รับการจัดการภายในกระบวนการ ฯลฯ ในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารความเสี่ยงนั้น ระบบการวัดผลที่ เชื่อถือได้จึงเป็นสิ่งจำเป็น และจะทำให้หน่วยงานสามารถทราบขนาดความเสี่ยง และผลกระทบ ที่หน่วยงานจะสามารถรับได้หรือไม่เพียงใด

๔.๒ กรณีที่ เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ เกิดจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสมการกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในสภาพที่เป็นผลดีกับหน่วยงานนั้น จะมีลักษณะการจัดการได้ ๕ ลักษณะ คือ

(๑) การจัดการในลักษณะที่ยอมรับในความเสี่ยงนั้น
(๒) การจัดการในลักษณะที่ทำให้ลดความเสี่ยงจากระดับความเสี่ยงสูงไปสู่ระดับความเสี่ยงต่ำ
(๓) การจัดการในลักษณะที่เป็นการกระจายความเสี่ยง
(๔) การจัดการในลักษณะที่เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงหรือโยกย้ายความเสี่ยง
(๕) การจัดการในลักษณะที่เป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงการใช้วิธีการใดในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น ขึ้นอยู่ กับสภาพแวดล้อมและความเหมาะสมของการดำเนินงานในหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย ทั้งนี้การจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงเรื่องดังต่อไปนี้

(๑) ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าจะทำอะไร ณ จุดใด
(๒) ต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารและระบบปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร ณ จุดใด
(๓) กระบวนการจัดการความเสี่ยงเป็นอย่างไร ต้องดำเนินการให้เกิดความชัดเจน และต้องสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานทราบด้วย

(๔) ต้องมีการรายงานผล เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วหน่วยงานจึงต้องจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงอยู่เสมอ และสร้างกลไกช่วยบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ หรือกำหนดมาตรการการควบคุมที่เหมาะสมต่อไป

๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม เป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการควบคุมภายในที่หน่วยงานต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้เกิดความคุ้มค่า ตลอดจนให้ฝ่ายบริหารเกิดความมั่นใจในประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ประเภทการควบคุม กิจกรรมการควบคุมอาจแยกตามความจำเป็นและลักษณะของการควบคุม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น

(๑) การควบคุมในลักษณะการป้องกันการผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในทางปฏิบัติ (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมกำหนดขึ้นเพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก โดยเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงยังไม่เกิดขึ้น เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ ผู้รับเงิน ผู้จ่ายเงิน และผู้บันทึกบัญชี การกำหนดวงเงินสำหรับผู้มีอำนาจอนุมัติเงินในแต่ละระดับชั้น เป็นต้น

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

(๓) การควบคุมในลักษณะการเสนอแนะ (Suggestive Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อเสนอแนะ ปรับปรุง และพัฒนาระบบการดำเนินงานและระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสถานการณ์

(๔) อื่น ๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงาน

๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหารซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและไม่ใช้การเงิน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก

การสื่อสาร หมายถึง การรับและส่งข่าวสารระหว่างกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารจะเกิดได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง และติดต่อระหว่างหน่วยงานอย่างทั่วถึงครบถ้วน หน่วยงานควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่สามารถสนองความต้องการของ ผู้ใช้ข้อมูลอย่างเพียงพอ และเหมาะสมทันต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ข่าวสารที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเหตุการณ์ และสะดวกในการเข้าถึง และปลอดภัย รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญ และมีระบบการสื่อสารที่ดีจะส่งผลถึงการบริหารงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะข่าวสารที่เป็นสัญญาณบอกเหตุ อันจะทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันกาล และบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานการสื่อสารจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหาร ต้องจัดให้มีขึ้นและควรเป็นระบบการสื่อสารสองทางการสื่อสารภายในหน่วยงานที่ ชัดเจน ไม่ว่าจะ เป็นทางการหรือไม่ก็ตาม จะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้ การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ

(๑) เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนอย่างชัดเจนและทัน กาล ทั้งจากภายในหรือภายนอกหน่วยงานรวมทั้งข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดกับหน่วยงาน เช่น นโยบายของรัฐบาลการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายใหม่ ๆ ฯลฯ

(๒) การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานต้องชัดเจน เจ้าหน้าที่ทุกคนต้อง เข้าใจถึงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานของตนและของผู้อื่น รวมทั้งให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามระบบการ ควบคุมที่กำหนดไว้

(๓) การจัดให้มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สามารถทำความเข้าใจ และประสานงานกันได้อย่างดีในทำนองเดียวกัน ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายนอกหน่วยงาน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานของหน่วยงานด้วย ดังนั้น ประเด็นสำคัญที่ควร ดำเนินการ คือ

(๑) กำหนดช่องทางการสื่อสารกับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องให้ง่ายขึ้น

(๒) เจ้าหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องด้วย

(๓) ผู้บริหารควรให้ความสนใจในข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายนอก

(๔) การติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก ต้องมีข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอและสัมพันธ์กัน ในอัน ที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และเข้าใจถึงสภาพความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นสำหรับการควบคุมภายในของ ระบบสารสนเทศ โดยทั่วไปมักจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมการนำ ข้อมูลเข้าสู่ระบบการแบ่งแยกงานการสอบทาน ความถูกต้องใน การประมวลผล การควบคุมการรับส่งข้อมูลระหว่างระบบงาน และการควบคุมทางด้าน ผลผลิต เป็นต้น

๕. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

การติดตามผล หมายถึง การสอดส่องดูแลกิจกรรมที่อยู่ระหว่างการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การดำเนินงานเป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดการ

ประเมินผล หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องหรือไม่ เพียงใดและประเมินระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ ว่ายังมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่ รวมทั้งการวิเคราะห์ การหาสาเหตุของความแตกต่างระหว่างแผนงานกับ ผลการดำเนินงาน สรุปผลและเสนอ ข้อเสนอแนะเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการติดตามและประเมินผลเป็นกระบวนการประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ และการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ ฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงาน ทั้งนี้ เนื่องจากมาตรการต่าง ๆ และระบบการควบคุมภายในมีการเปลี่ยนแปลงหรือต้องพัฒนาตลอดเวลา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพียงใดสำหรับความถี่ในการติดตามประเมินผลจะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นกับผลการประเมินความเสี่ยงในเบื้องต้นและผลที่ได้จากการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นเองการติดตามประเมินผลจะได้ผลดี ควรมีการปฏิบัติดังนี้

๕.๑ มีการสอบทานและรายงานผลเกี่ยวกับประสิทธิผลของแต่ละ องค์ประกอบของการควบคุมภายในในทุกๆ ด้านอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการรายงานจากภายในและจากบุคคลภายนอก เช่น ผู้ตรวจสอบผู้ตรวจราชการ ผู้มาติดต่อ โดยเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ปฏิบัติงานจริง

๕.๒ จำแนกเรื่องที่จะประเมินผล ซึ่งจะเป็นโยบายต่อการควบคุมภายในเฉพาะจุด เช่น การประเมินประสิทธิภาพภายในหน่วยงาน การประเมินระบบงาน การประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ การประเมินบุคคล เป็นต้น ซึ่งการประเมินควรพิจารณาขอบเขตและความถี่ของการประเมินด้วย เพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในในเรื่องนั้น ๆ ว่าสามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยเครื่องมือการประเมินผล รวมถึงการตรวจเช็คการตอบแบบสอบถาม และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ นอกจากนี้ตัวชี้วัดและการเปรียบเทียบกับผลงานของหน่วยงานอื่น หรือมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ก็เป็นเครื่องมือช่วยในการประเมินผลได้เช่นกัน

๕.๓ รายงานผลตามข้อเท็จจริงอย่างเป็นอิสระไม่ปิดบังสิ่งผิดปกติ

๕.๔ ส่งการให้มีการแก้ไขและติดตามผลอยู่เสมอสำหรับการกำหนดรูปแบบการติดตาม ประเมินผลควรมีอยู่ในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน และควรทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด กฎหมาย ระเบียบ การบริหารงาน และที่ปรึกษาต่าง ๆ โดยมีวิธีการ เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน การตรวจสอบ การกระทบยอด ฯลฯ สำหรับบางโครงการอาจกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผลโดยเฉพาะ แยกต่างหากจากที่ได้การติดตามประเมินผลโครงการที่เป็นกรณีเฉพาะ อาจใช้แบบประเมินตนเอง การออกแบบควบคุมโดยเฉพาะ การทดสอบ หรืออาจจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือ ผู้ตรวจสอบภายนอกมาดำเนินการได้

สำหรับการกำหนดรูปแบบการติดตาม ประเมินผล ควรมีอยู่ในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน และควรทำอย่างต่อเนื่องทั้งนี้รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด กฎหมาย ระเบียบ การบริหารงาน และที่ปรึกษาต่าง ๆ โดยมีวิธีการ เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน การตรวจสอบ การกระทบยอด ฯลฯ สำหรับบางโครงการอาจกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผลโดยเฉพาะ แยกต่างหากจากที่ได้การติดตามประเมินผลโครงการที่เป็นกรณีเฉพาะ อาจใช้แบบประเมินตนเอง การออกแบบควบคุมโดยเฉพาะ การทดสอบ หรืออาจจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือ ผู้ตรวจสอบภายนอกมาดำเนินการได้ การติดตามประเมินผลจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากมีการสื่อสารกับบุคลากรที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ ในหน่วยงาน และกรณีมีเรื่องที่สำคัญควรรายงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงด้วย นอกจากนี้การติดตามประเมินผลในระบบการควบคุมภายใน ควรหมายรวมถึงการประเมินผลนโยบาย ระเบียบ ระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงานด้วย เพื่อให้มั่นใจว่า

(๑) ได้มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและถูกต้องและเป็นผลดีต่อการบริหารงานของหน่วยงาน

(๒) ได้มีการตรวจสอบและติดตามผล รวมทั้งรายงานของผู้ตรวจสอบที่ได้สอบทานงาน และตั้งข้อสังเกตไว้ต่อผู้บริหารของหน่วยงาน ข้อสังเกตเหล่านั้น ได้มีการแก้ไขปฏิบัติตามในระยะเวลาที่เหมาะสม

(๓) การดำเนินงานต่าง ๆ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานตั้งไว้

(๔) การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้เมื่อได้ติดตามและประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินผลจะต้องจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารที่รับผิดชอบ โดยการจัดทำรายงานแสดงผลความคลาดเคลื่อนของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ โดยควรจัดทำคำชี้แจงหรืออธิบายให้ทราบว่าความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริง กับตัวเลขตามประมาณการเกิดขึ้นเพราะเหตุใด และผู้ใดจะต้องรับผิดชอบหรือขอขงกับการที่เกิดผลต่างนั้น และหาวิธีการแก้ไขที่เหมาะสมต่อไปการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำและมีการสั่งการให้แก้ไขข้อผิดพลาดอยู่เสมอเป็นหัวใจสำคัญของการควบคุมทางการบริหารการติดตามและประเมินผลไม่ควรจัดทำเฉพาะกับระบบ หรือมาตรการ ควบคุม ภายในเท่านั้น แต่ควรจัดให้มีการติดตามและประเมินผลกับการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ทุกด้าน จากผู้รับผิดชอบโดยตรงและอย่างอิสระ เกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรการหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ เช่น จากการตรวจสอบภายใน อันเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารในการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
<p>สำนักปลัด</p> <p>๑.สภาพแวดล้อมการควบคุม ผู้บริหารได้สร้างบรรยากาศของการควบคุมเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีในการควบคุมโดยให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ จริยธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงาน มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล มีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนต่อการปฏิบัติหน้าที่ถูกต้องและไม่ถูกต้อง รวมทั้งปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง บุคลากรเข้าใจขอบเขต อำนาจหน้าที่ รวมทั้งมีความรู้ความสามารถและทักษะในงานที่ได้รับมอบหมาย แต่ทั้งนี้ พบว่ายังมีกิจกรรมที่ยังต้องมีการควบคุมติดตามอย่างต่อเนื่องและมีความเสี่ยงใหม่ที่เกิดขึ้นเพื่อกำหนดวิธีบริหารความเสี่ยงต่อไป</p> <p>๒. การประเมินความเสี่ยง มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงาน/กิจกรรมต่างๆ อย่างชัดเจน สอดคล้อง และเชื่อมโยงกันในการที่จะทำงานให้สำเร็จ มีการระบุความเสี่ยงอาจมีผลกระทบต่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม</p> <p>๓. กิจกรรมการควบคุม มีนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ทำให้มั่นใจได้ว่า เมื่อนำไปปฏิบัติแล้วจะเกิดผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้ กิจกรรมควบคุมจะชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ทำให้เกิดความระมัดระวังและสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์</p>	<p>สภาพแวดล้อมการควบคุมภายในของสำปลัดในภาพรวมเหมาะสม และมีส่วนทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติหน้าที่ในสำนักปลัดยังมีกิจกรรมที่ยังเป็นความเสี่ยงเดิมที่ต้องมีการติดตามและปรับปรุงการควบคุมอย่างต่อเนื่อง คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. กิจกรรมด้านการบริหารงบประมาณรายจ่าย พบว่ายังมี การโอนงบประมาณรายจ่าย เนื่องจากตั้งงบประมาณไว้ไม่เพียงพอ และบางกิจกรรม/โครงการไม่ได้ตั้งงบประมาณไว้ ๒. กิจกรรมการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย พบว่ายังมี ความเสี่ยงในด้านการเตรียมความพร้อมของกำลังเจ้าหน้าที่ เนื่องจาก เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานมีน้อย ขาดกำลังพลประจำรถบรรทุกน้ำดับเพลิงที่มีทักษะ เมื่อมีเหตุสาธารณภัยหลายๆแห่งในเวลาใกล้เคียงกันระบบการบริหารจัดการในการเฝ้าระวังและระงับเหตุ ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ในด้านการบรรเทาสาธารณภัยแก่เจ้าหน้าที่และประชาชนอย่างต่อเนื่อง <p>มีการประเมินความเสี่ยงโดยนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ใช้กันอย่างแพร่หลายมาใช้ และมีการจัดการกับความเสี่ยงต่างๆ ที่ผ่านขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ รวมทั้งยังสามารถกำหนดแนวทางป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจากปัจจัยต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเครื่องมือที่นำมาใช้ในภาพรวมมีกิจกรรมควบคุมที่มีความเหมาะสม เพียงพอ และสอดคล้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามสมควร โดยกิจกรรมควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติ โดยผู้บริหารและหัวหน้างานกำกับดูแล ให้มีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด</p> <p>สำนักปลัดด้านการควบคุมงบประมาณ ด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย และด้านการพัฒนาบุคลากร ยังต้องมีการปรับปรุงกิจกรรมควบคุมเพิ่มเติม ซึ่งได้รายงานไว้แล้ว</p>

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
<p>๔. สารสนเทศและการสื่อสาร</p> <p>มีระบบ ข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงาน เหมาะสมต่อความต้องการของผู้ใช้ และมีการสื่อสารไปยังบุคลากรทุกระดับ ในรูปแบบที่ช่วยให้ผู้ใช้ข้อมูลสามารถนำไปใช้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน</p> <p>๕. การติดตามประเมินผล</p> <p>มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดวิธีติดตามการดำเนินงานตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องและให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ หากพบข้อบกพร่องได้มีการดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องทันที</p> <p>กองคลัง</p> <p>๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม</p> <p>๑.๑ กิจกรรมด้านงานการเงินและบัญชี การรับและเบิกจ่ายเงินขาดบุคลากร เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในเนื่องจากการตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยของฎีกาเบิกจ่ายเงินจึงอาจไม่สมบูรณ์เนื่องจากขาดบุคลากรที่มีความรู้</p> <p>๑.๒ กิจกรรมงานทะเบียนทรัพย์สินและพัสดุ การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง มีการเร่งรัดการจัดซื้อจัดจ้างและปริมาณงานมากทำให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงานในระหว่างปี มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงระเบียบพัสดุ ให้ถือปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ซึ่งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบยังไม่มีความรู้ความเข้าใจ ที่เพียงพอ</p> <p>๑.๓ กิจกรรมด้านงานจัดเก็บรายได้ ยังขาดบุคลากรผู้รับผิดชอบตำแหน่งเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้โดยตรง ซึ่งบางครั้งการลงพื้นที่จัดเก็บภาษีผู้รับผิดชอบต้องเซ็นชื่อออกไปเสิร์ฟรับเงิน และเกิดความเสี่ยงจากการถือเงินสดไว้ในมือระหว่างที่มีการจัดเก็บ</p>	<p>ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารมีความเหมาะสม มีระบบสารสนเทศที่สามารถใช้ได้ครอบคลุมทั้ง สำนัก/กองที่อยู่ในสังกัด อบต.โนนกอก. รวมทั้งจัดหารูปแบบการสื่อสารที่ชัดเจน ทันทเวลาและสะดวกต่อตัวผู้ใช้ ผ่านระบบเครือข่าย รวมทั้งได้จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ เผยแพร่ทั้งภายนอกและภายในองค์กร</p> <p>ระบบการติดตามประเมินผลมีความเหมาะสม โดยผู้บริหารมีการติดตามการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องและสิ้นปีมีการประเมินตนเองร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน รวมทั้งมีการประเมินอิสระโดยผู้ตรวจสอบภายใน ผลการประเมินมีการจัดทำรายงานพร้อมข้อเสนอแนะ เสนอผู้บริหารระดับสูง เพื่อสั่งการแก้ไข และกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปีต่อไป</p> <p>กองคลังองค์การบริหารส่วนตำบลโนนกอก มีความเสี่ยงเดิมที่ยังต้องดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยการควบคุมอย่างต่อเนื่อง ดังนี้</p> <p>๑. กิจกรรมด้านงานการเงินและบัญชี ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านเอกสารประกอบการเบิกจ่ายและไม่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ</p> <p>๒. กิจกรรมงานทะเบียนทรัพย์สินและพัสดุ ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ</p> <p>๓. กิจกรรมด้านงานจัดเก็บรายได้ ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ</p>

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
<p>๒. การประเมินความเสี่ยง</p> <p>๒.๑ กิจกรรมด้านการรับ-การเบิกจ่ายเงิน การประเมินความเสี่ยง ด้านการรับ-การเบิกจ่ายเงินอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจากการประเมินพบว่า</p> <ul style="list-style-type: none"> - สอบทานการปฏิบัติงานให้เป็นไประเบียบหนังสือสั่งการและมติ ครม.และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง - ตรวจสอบการรับ และการนำฝากเงิน - มีการตรวจสอบเอกสารประกอบการเบิกจ่ายให้ครบถ้วนถูกต้อง ก่อนดำเนินการเบิกจ่ายเงินในแต่ละรายการ <p>๒.๒ กิจกรรมด้านงานทะเบียนทรัพย์สินและพัสดุ การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง การประเมินความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้างอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจากการประเมินพบว่า เนื่องจากมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงระเบียบ พัสดุ ให้ถือปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๐ ซึ่งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบยังไม่มีความรู้ความเข้าใจที่เพียงพอ อาจทำให้การทำงานผิดพลาดและเกิดความเสียหายต่อองค์กรได้ เนื่องจากการจัดซื้อจัดจ้างจำเป็นต้องอาศัยระเบียบกฎหมาย และการปฏิบัติที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อไม่ให้เกิดการทุจริตขึ้นในองค์การบริหารส่วนตำบล และเพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด</p> <p>๒.๓ กิจกรรมด้านงานจัดเก็บรายได้ การประเมินความเสี่ยงด้านการจัดเก็บรายได้ พบว่ามีความเสี่ยงสูง เนื่องจากเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจำเป็นต้องเก็บเงินไว้กับตัวเอง ซึ่งโอกาสที่เงินจะสูญหายหรืออื่นๆ อาจเกิดขึ้นก่อนนำส่งเจ้าหน้าที่การเงินนำฝากเงินได้</p> <p>๓. กิจกรรมการควบคุม</p> <p>กิจกรรมด้านการรับ-การเบิกจ่ายเงิน กิจกรรมด้านงานทะเบียนและพัสดุ กิจกรรมด้านงานจัดเก็บรายได้ ทั้งสามกิจกรรมมีกิจกรรมการควบคุม ดังนี้</p> <p>๑. ถือปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการรับเงิน – การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงินและการตรวจเงินขององค์กรปกครองส่วน</p>	<p>มี การประเมินความเสี่ยงโดยนำกระบวนการบริหารกับความเสี่ยงต่างๆ ที่ผ่านขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ รวมทั้งสามารถกำหนดแนวทางการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจากปัจจัยต่างๆไปจากเครื่องมือที่นำมาใช้</p> <p>ในภาพรวมมีกิจกรรมที่ควบคุมมีความเหมาะสมโดยผู้บริหารและหัวหน้างาน กำกับดูแล ให้มีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด</p>

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
<p>ท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๗ และแก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ ๓) พ.ศ.๒๕๕๘</p> <p>๒. มีคำสั่งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร</p> <p>๓. มีผู้อำนวยการกองคลังติดตามการปฏิบัติงาน</p> <p>๔. สารสนเทศและการสื่อสาร</p> <p>๔.๑ มีการรวบรวมข้อมูลกฎหมาย ระเบียบ มติ คณะรัฐมนตรี แนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ แจกจ่าย พนักงานทราบเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน</p> <p>๔.๒ จัดให้มีการประชุมชี้แจง ทำความเข้าใจ นโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน และเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างทั่วถึง</p> <p>๔.๓ มีการใช้ระบบอินเตอร์เน็ตช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ และตรวจสอบข้อมูลข่าวสารตลอดเวลา</p> <p>๔.๔ จัดทำระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อประชาสัมพันธ์ งาน เช่น การจัดเก็บภาษีให้กับประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ</p> <p>๔.๕ จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทุกภาคส่วนเพื่อนำมาพัฒนาและส่งเสริมการมีส่วนร่วม</p> <p>๕ วิธีการติดตามประเมินผล</p> <p>ใช้วิธีสังเกต การสอบถามความถูกต้องของการปฏิบัติงาน สัมภาษณ์จากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและการรายงานต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการติดตามประเมินผล เพื่อสอบถามการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดย รายงานผลดำเนินการต่อผู้อำนวยการกองคลัง เพื่อรายงานในที่ประชุมตรวจสอบข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน แต่ละกิจกรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมควบคุมต่อไป</p>	<p>ข้อมูลสารสนเทศมีความเหมาะสม มีระบบสนเทศที่สามารถควบคุมได้ทั้งสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลโนนกอก รวมทั้งจัดหารูปแบบต่างๆเผยแพร่ทั้งภายนอกภายในองค์กร</p> <p>ระบบติดตามและประเมินผลมีความเหมาะสม โดยผู้บริหารมีการติดตามการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องและสิ้นปีมีการประเมินตนเองร่วมระหว่างผู้บริหารและพนักงาน รวมทั้งมีการประเมินอิสระ โดยผู้ตรวจสอบภายใน ผลการประเมินมีการจัดทำรายงานพร้อมข้อเสนอแนะ เสนอผู้บริหารระดับสูง ต่อไป</p>

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
<p>กองช่าง</p> <p>๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม ด้านการออกแบบก่อสร้าง เป็นความเสี่ยงที่เกิดจาก วิศวกรโครงสร้างที่ออกแบบและรับรองแบบงานก่อสร้างกำหนดภารกิจและความรับผิดชอบมีขอบเขตในภารกิจเมื่อ สำรอง วิเคราะห์ และประเมินจากระบบการควบคุมที่มีอยู่แล้ว มีระบบควบคุมภายในที่มีความเพียงพอแต่ยังมีจุดอ่อนเกี่ยวกับการออกแบบงานก่อสร้างที่มีโครงการจำนวนมากแต่เจ้าหน้าที่ในส่วนของกองช่างที่จะเป็นผู้รับผิดชอบในการออกแบบ เมื่อเปรียบเทียบกับงานโครงการต่างๆที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก</p> <p>๒. การประเมินความเสี่ยง ด้านการควบคุมงานก่อสร้าง เนื่องจากเจ้าหน้าที่ในกองช่างมีเพียง ๒ คน ทำให้การควบคุมงานก่อสร้างเป็นไปได้อย่างไม่ทั่วถึง ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่จะเปิดโอกาสให้ผู้รับเหมา มีการสับเปลี่ยนวัสดุ อุปกรณ์ในการก่อสร้าง ดำเนินการก่อสร้างโดยใช้วัสดุ อุปกรณ์ที่ไม่ได้มาตรฐาน ไม่ตรงตามแบบแปลนที่กำหนด ทำให้งานที่ออกมาไม่ได้มาตรฐาน ขาดความคงทนถาวร ไม่คุ้มค่ากับงบประมาณที่ต้องสูญเสียไป</p> <p>๓. กิจกรรมการควบคุม มีการแบ่งหน้าที่และขออัตรากำลังเพิ่ม</p> <p>๔. สารสนเทศและการสื่อสาร มีการนำระบบอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์ โทรสาร ใช้ในการติดต่อสื่อสาร กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร</p> <p>๕. วิธีการติดตามประเมินผล มีการใช้แบบสอบถามเป็นเอกสารในการติดตามประเมินผล เพื่อสอบถามการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>กองช่างได้ประเมินระบบควบคุมภายในตามภารกิจที่ปรากฏตามคำสั่งมอบหมายหน้าที่ในภารกิจ ๕ งาน คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. ด้านการสำรวจ ออกแบบ เขียนแบบ ๒. ด้านการวางผังเมือง ควบคุมผังเมือง จัดรูปแบบที่ดิน ๓. ด้านการประมาณการ การควบคุมงาน ๔. ด้านสาธารณูปโภค ๕. ด้านงานธุรการ <p>โดยประเมินผลตามองค์ประกอบมาตรฐานการควบคุมภายใน ผลการประเมินพบว่า</p> <p>งานด้านการสำรวจ ออกแบบ เขียนแบบ /การวางผังเมือง ควบคุมผังเมือง /การประมาณการ /การสาธารณูปโภค และด้านงานธุรการ มีระบบการควบคุมภายในที่มีความเพียงพอแล้ว คงมีเฉพาะกิจกรรมด้านการออกแบบของวิศวกรโครงสร้างเท่านั้นที่จะต้องดำเนินการเปิดกรอบรองรับ</p> <p>ในภาพรวมมีกิจกรรมที่ควบคุมมีความเหมาะสมโดยผู้บริหารและหัวหน้างาน กำกับดูแล ให้มีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด</p> <p>ข้อมูลสารสนเทศมีความเหมาะสม มีระบบสารสนเทศที่สามารถควบคุมได้ทั้งสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลโนนก่อรวมทั้งจัดหารูปแบบต่างๆเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร</p> <p>ระบบติดตามและประเมินผลมีความเหมาะสม โดยผู้บริหารมีการติดตามการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องและสิ้นปีมีการประเมินตนเองร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน รวมทั้งมีการประเมินอิสระโดยผู้ตรวจสอบภายใน ผลการประเมินมีการจัดทำรายงานพร้อมข้อเสนอแนะ เสนอผู้บริหารระดับสูง ต่อไป</p>

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อเสนอ
<p>กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม</p> <p>๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม</p> <p>สภาพแวดล้อมในกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม มีเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรหลายท่านที่ต้องปฏิบัติงานอยู่ในห้องเดียวกันซึ่งเป็นห้องค่อนข้างเล็ก และคับแคบ ไม่มีพื้นที่รองรับในการตั้งตู้เก็บเอกสาร วัสดุสำนักงาน แฟ้มเอกสารต่างๆ ต้องฝากไว้ที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กซึ่งอยู่ห่างไกลกัน อีกทั้งภายในห้องก็มีรอยรั่วของหลังคาและฝ้าเพดาน</p> <p>กิจกรรม “ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก”</p> <p>ได้มีการแบ่งการบริหารงานไว้หลายด้านไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารงานบุคคล ด้านงานวิชาการ ด้านอาคารสถานที่ ด้านงานประชาสัมพันธ์และการมีส่วนร่วม ซึ่งการบริหารจัดการในทุกด้านก็ต้องให้ได้ตามมาตรฐานการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด รวมถึงจัดการเรียนการสอนและการดูแลส่งเสริมพัฒนาการของเด็กต้องให้ครบทั้ง ๔ ด้าน</p> <p>๒. การประเมินความเสี่ยง</p> <p>๒.๑ สภาพแวดล้อมบริเวณห้องทำงานมีขนาดเล็ก คับแคบและแออัดไม่สะดวกต่อผู้มาติดต่อประสานงาน หลังคามีรอยรั่ว เวลาฝนตกจะเกิดการรั่วหยดของน้ำฝน ทะลุเพดานลงมาที่พื้นห้องทำให้เกิดพื้นเปียก กระเด็นใส่โต๊ะทำงานเป็นวงกว้าง ซึ่งอาจจะเกิดความเสียหายต่อทรัพย์สินของทางราชการ และเสี่ยงที่จะเกิดอันตรายแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานภายในห้อง</p> <p>๒.๒ กิจกรรมการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก บริเวณโดยรอบอาคาร มีรั้วกั้นอาณาบริเวณของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กยังไม่ครบทั้ง ๔ ด้าน</p> <p>๓. กิจกรรมการควบคุม</p> <p>๓.๑ นำเรื่องเสนอต่อผู้บริหาร ในการปรับปรุงอาคารสถานที่ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่</p> <p>๓.๒ เสนอผู้บริหารให้มีการปรับปรุงพัฒนาดูแลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีรั้วโดยรอบที่มั่นคง แข็งแรง ถูกต้องตามแบบมาตรฐานกำหนด</p>	<p>กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ได้วิเคราะห์ประเมินระบบควบคุมภายในตามภารกิจที่ปรากฏ ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยวิเคราะห์ ประเมินผลตามองค์ประกอบมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.๒๕๔๔ ผลการประเมินพอสรุปได้ ดังนี้</p> <p>จากการวิเคราะห์พบว่า มี ๒ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับหนึ่ง และบางอย่างก็ยังมีความเสี่ยงที่ค่อนข้างสูงอยู่ ซึ่งจะต้องดำเนินการจัดทำแผนการปรับปรุงกิจกรรมที่ต้องจัดการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง คือ บริเวณโดยรอบของพื้นที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีรั้วกั้นที่เป็นลวดหนามอยู่อีกสองด้าน เด็กหรือบุคคลภายนอกสามารถลอดผ่านไปได้</p> <p>จากการประเมินความเสี่ยง พบว่ามีกิจกรรมการบริหารงานของกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ทั้ง ๔ ด้าน มีกิจกรรมที่ต้องจัดการบริหารความเสี่ยง คือ</p> <p>๑. ควรขยายหรือจัดหาห้องทำงานให้เหมาะสมและเพียงพอต่อพื้นที่ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่</p> <p>๒. ควรจัดทำรั้วปูนบริเวณศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้รอบบริเวณบริเวณที่เป็นรั้วลวดหนามทั้งหมด เพื่อป้องกันอันตรายที่จะเกิดขึ้นกับเด็ก หรือป้องกันทรัพย์สินของทางราชการ</p>

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
<p>๔. สารสนเทศและการสื่อสาร</p> <p>๔.๑ นำระบบอินเทอร์เน็ตมาใช้เพื่อสืบค้นข้อมูล ข่าวสารการบริหารหรือการปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>๔.๒ การใช้โทรศัพท์/โทรสาร และ e-mail เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ใช้ส่งข่าวสารได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ สอบถามข้อมูลหรือตอบข้อมูลต่างๆ ของส่วนงานการศึกษาฯ ให้กับหน่วยงานราชการหรือเอกชนที่ติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอก</p> <p>๕. การติดตามและประเมินผล</p> <p>ควบคุมติดตามเป็นระยะ ติดตามผลการบริหารจัดการและผลการปฏิบัติงานของการบริหารงาน โดยนักวิชาการศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารตามลำดับชั้น</p> <p>กองสวัสดิการสังคม</p> <p>๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม</p> <p>๑.๑ ความซื่อสัตย์และจริยธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคมกำหนดนโยบายให้พนักงานและลูกจ้างปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับและข้อบัญญัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเคร่งครัด เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย - กำหนดให้มีการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบต่างๆ เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว แนะนำแนวทางในการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรมและจริยธรรม <p>๑.๒ ความรู้ ทักษะ ความสามารถของบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> - กองสวัสดิการสังคม ได้มีการจัดทำคำสั่งการกำหนดงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ ของแต่ละตำแหน่งงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร <p>๑.๓ ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจตามลักษณะการดำเนินงาน เพื่อให้การบริหารจัดการเกิดความคล่องตัวและไม่ล่าช้า - ผู้บริหารมีความรู้เพียงพอ และมุ่งมั่นที่จะใช้การบริหารแบบมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ของงาน 	<p>- ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารเหมาะสมดีแล้วสามารถใช้งานได้ครอบคลุมทั้งยังสื่อสารได้หลายทางผ่านระบบเครือข่าย internet หอกระจายข่าว เสียตามสาย โดยได้จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์หลายรูปแบบทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร</p> <p>ระบบติดตามและประเมินผลควบคุมภายในกองการศึกษา ฯ และศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในกิจกรรมทั้ง ๔ ด้านนั้นได้รับการพัฒนาปรับปรุงยังเป็นไปอย่างช้าๆ เนื่องจากองค์กรมีภารกิจที่ต้องงบประมาณพัฒนาในส่วนอื่นอีกเป็นจำนวนมาก จึงมีการพิจารณาจัดสรรงบประมาณมาพัฒนาด้านการศึกษาได้เป็นบางส่วน ทั้งนี้จะได้ติดตามประเมินผลและจัดทำแผนการปรับปรุงตามแบบติดตาม ต่อไป</p> <p>กองสวัสดิการสังคม องค์การบริหารส่วนตำบลโนนกอกรมีนโยบายกำหนดให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหลักวิชาการกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และคู่มือในการปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญเกี่ยวกับความถูกต้อง ซื่อสัตย์ โปร่งใส ต่อผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นรูปธรรมและเท่าเทียม</p>

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
<p>๑.๔ โครงสร้างขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดโครงสร้างของหน่วยงานและสายการบังคับบัญชาที่มีความชัดเจนเหมาะสมกับขนาดและปริมาณของหน่วยงาน <p>๑.๕ การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารของหน่วยงาน ได้มอบอำนาจหน้าที่ตามความจำเป็นในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรที่เหมาะสมเป็นลายลักษณ์อักษรและแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบ <p>๑.๖ นโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเลื่อนตำแหน่ง อัตราเงินเดือน การโยกย้าย ขึ้นอยู่กับการประเมินผลงาน - การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พิจารณาถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรม <p>๑.๗ การติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารมีบทบาทในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานให้เป็นไปตามระบบควบคุมภายในที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง <p>๒. การประเมินความเสี่ยง</p> <p>๒.๑ วัตถุประสงค์ระดับหน่วยงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีเอกสารที่ระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน - วัตถุประสงค์ดังกล่าวได้เผยแพร่และชี้แจงให้บุคลากรของหน่วยงานทราบและเข้าใจตรงกัน <p>๒.๒ วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> - ข้อความวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระบบกิจกรรมสอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและแผนยุทธศาสตร์ - วัตถุประสงค์ของระดับกิจกรรมชัดเจนสามารถปฏิบัติได้ วัดผลได้ และเป็นที่ยอมรับ - บุคลากรในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม <p>๒.๓ การระบุปัจจัยเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ มีส่วนร่วมในการระบุและประเมินความเสี่ยง - มีการระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการจ้างพนักงานตามระเบียบพัสดุและมีคุณสมบัติตามระเบียบข้อบังคับ <ul style="list-style-type: none"> - กองสวัสดิการสังคมมีการประเมินความเสี่ยงโดยนำระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นสากลและตามเอกสารคำนำการนำมาตราฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติงานคุณภาพและการใช้แบบประเมินองค์กรประของมาตรฐานการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินพบว่า มีการควบคุมเพียงพอแล้ว กล่าวคือ ได้ปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบราชการที่เกี่ยวข้องพบว่า ในภาพรวมของกองสวัสดิการสังคมองค์การบริหารส่วนตำบลโนนกกอก มีกิจกรรมควบคุมที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพประสิทธิผลเชิงคุณภาพ และมีการควบคุมความเสี่ยงต่างๆ อย่างเป็นระบบ โดยอาศัยความร่วมมือของภาคประชาชน ภาคเอกชน และหน่วยงานอื่นๆ

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
<p>๒.๔ การวิเคราะห์ความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์และประเมินระดับความสำคัญและความถี่ หรือโอกาสที่เกิดความเสี่ยง - บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความเสี่ยง <p>๒.๕. การกำหนดวิธีควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง - ผู้บริหารจัดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติตามวินัยการควบคุมที่กำหนดเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง - เผยแพร่ให้บุคลากรของหน่วยงานรับทราบเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง <p>๓. กิจกรรมการควบคุม</p> <p>๓.๑ เรื่องทั่วไป</p> <ul style="list-style-type: none"> - กิจกรรมการควบคุมได้กำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยง - มีการปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมที่กำหนด <p>๓.๒ การสอบทานโดยผู้บริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการสอบทานงานโดยผู้บริหารของหน่วยงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ - มีการสอบทาน การติดตามผลสำเร็จที่บรรลุตามแผนของหน่วยงานโดยผู้บริหารของหน่วยงาน <p>๓.๓ การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญให้แต่ละบุคคล เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากคามผิดพลาดเสียหายหรือความไม่ถูกต้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีมาตรการป้องกัน ตรวจสอบในการปฏิบัติงาน โดยผ่านปลัด อบต. - ส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมงานในหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสม่ำเสมอตลอดจนส่งเสริมขวัญและกำลังใจจากการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน <p>๓.๔ การมอบหมายงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการมอบหมายงานและกำหนดหน้าที่ที่เหมาะสมรับผิดชอบปฏิบัติงานที่ได้รับอนุญาตให้ดำเนินการ 	<p>กองสวัสดิการสังคม องค์การบริหารส่วนตำบลโนนกกอก- มีกิจกรรมควบคุมที่เหมาะสมเพียงพอและสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงโดยมีผู้บริหารและหัวหน้างานกำกับดูแลให้ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด</p> <p>อย่างไรก็ตามยังมีความเสี่ยงที่ที่ค้นพบใหม่ ที่ต้องนำมาบริหารความเสี่ยง คือ กิจกรรมด้านการพัสดุและการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งจากการติดตามพบว่า มีการควบคุมกิจกรรมดังกล่าวแล้วแต่ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมที่เพียงพอ ซึ่งต้องนำไปจัดทำแผนเพื่อแก้ไข ปรับปรุง ขอบกพร่องต่างๆ ในปีถัดไป</p>

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
<p>๓.๕ ข้อกำหนดเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ - มีข้อกำหนดเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์เป็นลายลักษณ์อักษร และดำเนินการตามสมควรแก่กรณี</p> <p>๓.๖ มาตรการติดตามและตรวจสอบ - มีมาตรการติดตามและตรวจสอบให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน</p> <p>๔. สารสนเทศและการสื่อสาร</p> <p>๔.๑ สารสนเทศ - มีการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ - จัดทำหนังสือ คู่มือ เอกสาร แผ่นพับเกี่ยวกับผู้สูงอายุ ผู้พิการ</p> <p>๔.๒ การสื่อสาร - มีการนำระบบอินเทอร์เน็ต มาช่วยในการติดตามข้อมูลข่าวสารระเบียบหนังสือสั่งการ จากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน - การติดต่อประสานงานทางโทรศัพท์และโทรสาร ในภารกิจหน้าที่ของกองสวัสดิการสังคม กับหน่วยงานอื่น และประชาชนผู้มาติดต่อ</p> <p>๕. กิจกรรมการติดตามผล</p> <p>๕.๑ การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน - มีการกำหนดให้มีการติดตามผลในระหว่างปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ - มีการรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารทราบเป็น ลายลักษณ์อักษร</p> <p>๕.๒ มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน - มีการติดตามประเมินผล และแก้ไขข้อบกพร่องที่พบจากการประเมินผลการควบคุมภายใน</p> <p>๕.๓ การรายงานต่อหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชากรณีที่เกิดปัญหาขณะปฏิบัติงาน - กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานต้องรายงานต่อหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชาทันที</p>	<p>ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารเหมาะสมดีแล้วสามารถใช้งานได้ครอบคลุมทั้งยังสื่อสารได้หลายทางผ่านระบบเครือข่าย internet หอกระจายข่าว เสียงตามสาย โดยได้จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์หลายรูปแบบทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร</p> <p>- มีการติดตามผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานมีการรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรต่อผู้บริหาร และมีการจัดทำรายงานตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินฯ ข้อ 6 และกำกับให้เจ้าหน้าที่จัดทำแผนบันทึกผลการปฏิบัติงาน การติดตามประเมินผลอยู่ในเกณฑ์ดีพอสมควร ในส่วนข้อบกพร่องซึ่งจะดำเนินการรายงานติดตามผลต่อไป</p>

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
<p>๑.๗ การติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารมีบทบาทในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานให้เป็นไปตามระบบควบคุมภายในที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง <p>๒. การประเมินความเสี่ยง</p> <p>๒.๑ วัตถุประสงค์ระดับหน่วยงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีเอกสารที่ระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน - วัตถุประสงค์ดังกล่าวได้เผยแพร่และชี้แจงให้บุคลากรของหน่วยงานทราบและเข้าใจตรงกัน <p>๒.๒ วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> - ข้อความวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระบบกิจกรรมสอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและแผนยุทธศาสตร์ - วัตถุประสงค์ของระดับกิจกรรมชัดเจนสามารถปฏิบัติได้ วัดผลได้ และเป็นที่ยอมรับ - บุคลากรในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม <p>๒.๓ การระบุปัจจัยเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการระบุและประเมินความเสี่ยง - มีการระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก <p>๒.๔ การวิเคราะห์ความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์และประเมินระดับความสำคัญและความถี่ หรือโอกาสที่เกิดความเสี่ยง - บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความเสี่ยง <p>๒.๕ การกำหนดวิธีควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง - ผู้บริหารจัดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติตามวินัยการควบคุมที่กำหนดเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง - เผยแพร่ให้บุคลากรของหน่วยงานรับทราบเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง 	<ul style="list-style-type: none"> - กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม มีการประเมินความเสี่ยงโดยนำระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นสากลมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ และมีการควบคุมความเสี่ยงต่างๆ อย่างเป็นระบบโดยอาศัยความร่วมมือของภาคประชาชน ภาคเอกชน และหน่วยงานอื่นๆ

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
<ul style="list-style-type: none"> - มีการนำระบบอินเทอร์เน็ตมาช่วยในการติดตามข้อมูลข่าวสาร ระเบียบ หนังสือสั่งการ จากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน - การติดต่อประสานงานทางโทรศัพท์และโทรสาร ในภารกิจหน้าที่ของกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กับหน่วยงานอื่นและประชาชนผู้มาขอรับบริการ <p>๕. กิจกรรมการติดตามผล</p> <p>๕.๑ การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการกำหนดให้มีการติดตามผลในระหว่างปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ - มีการรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารทราบ เป็นลายลักษณ์อักษร <p>๕.๒ มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน</p> <p>มีการติดตามประเมินผล และแก้ไขข้อบกพร่องที่พบจากการประเมินผลการควบคุมภายใน</p> <p>๕.๓ การรายงานต่อหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา กรณีที่มีการได้รับอุบัติเหตุ/ติดเชื้ขณะปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานต้องรายงานต่อหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชาทันที 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการติดตามผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอโดยให้ ผู้ปฏิบัติงานมีการรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรทุกวัน และรายงานผลทุกวันศุกร์เพื่อหาข้อบกพร่อง และเตรียมความพร้อมสำหรับวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ

บทที่ ๔

แผนการบริหารความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลโนนกก

ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓

๔.๑ การประเมินระดับความเสี่ยง

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเสี่ยงจะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าสมควรจะนำมากำหนดเป็นมาตรการจัดการความเสี่ยงหรือไม่ โดยระดับความเสี่ยงที่จะนำมากำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงนั้น ควรอยู่ในระดับ “H” และ “E” ซึ่งเป็นความเสี่ยงในระดับสูงและสูงมากที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้จึงมีความจำเป็นต้องป้องกันความเสี่ยงและความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นตามเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงที่ เมื่อดำเนินการแล้วระดับความเสี่ยงต้องลดลงอยู่ในระดับที่ ยอมรับได้ ไม่กระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามตาราง Risk Matrix ตามแนวคิดของ COSO ดังนี้

ตาราง Risk Matrix ตามแนวคิดของ COSO

ระดับโอกาสที่เกิดขึ้น

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 นำมาเทียบกับ ตาราง Risk Matrix ตามแนวคิดของ COSO ตามแถบสี แบ่งเป็น ๔ ระดับ ดังนี้

“L” (Low) ในช่องแถบ “สีเขียว” ถือเป็นความเสี่ยงระดับ “น้อยถึงน้อยที่สุด”

“M” (Medium) ในช่องแถบ “สีเหลือง” ถือเป็นความเสี่ยงระดับ “ปานกลาง”

“H” (High) ในช่องแถบ “สีส้ม” ถือเป็นความเสี่ยงระดับ “สูง”

“E” (Extreme) ในช่องแถบ “สีแดง” ถือเป็นความเสี่ยงระดับ “สูงมาก”

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

เกณฑ์การเปรียบเทียบระดับโอกาส

L = ระดับโอกาส (Likelihood Scoring)

คะแนน (L)	แนวทางการพิจารณาความเป็นไปได้ในการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ความเสี่ยง				
	ระดับโอกาส	การดำเนินโครงการ	การปฏิบัติงานประจำ	เทียบกับครั้งของการดำเนินงาน	ประมาณ % ของการดำเนินงาน
๕	สูงมาก	เกิดขึ้นแน่นอน	เกิดขึ้นเกือบทุกครั้ง	เกือบทุกครั้งของการดำเนินงาน	๕๐%
๔	สูง	เกิดขึ้นได้เสมอ	เกิดขึ้นเป็นประจำ	ปีละหลายครั้ง	๔๐%
๓	ปานกลาง	เกิดขึ้นได้บ้าง	เกิดขึ้นได้หลายครั้ง	เกิดขึ้นได้ทุกปี	๓๐%
๒	น้อย	เกิดขึ้นได้น้อย	อาจเกิดขึ้นบ้างเป็นบางครั้ง	เกิดขึ้นได้ในช่วง ๑-๒ ปี	๒๐%
๑	น้อยมาก	เกิดขึ้นได้ยาก	แทบจะไม่เกิดขึ้นเลย	ไม่เกิดขึ้นเลยในช่วง ๓ ปี	๑๐%

“ผลกระทบ” หมายถึง ระดับผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจะกระทบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยให้เทียบระดับของผลกระทบตามตาราง “เกณฑ์เปรียบเทียบระดับผลกระทบ” เทียบระดับการเกิดผลกระทบในช่อง “แนวทางการพิจารณาระดับความเป็นไปได้ในการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ความเสี่ยง” กับช่อง “คะแนน (L)” ซ้ายมือ ดังนี้

เกณฑ์เปรียบเทียบระดับผลกระทบ

L = ระดับผลกระทบ (Impact Scoring)

คะแนน (L)	ระดับผลกระทบ	แนวทางการพิจารณาผลกระทบในแต่ละความเสี่ยงต่อเป้าหมายความสามารถหรือผลดำเนินงานขององค์กร								
		หน้าที่รับผิดชอบ	เป้าหมายผลผลิต/ผลลัพธ์	ผลกระทบตามตัวชี้วัด	มูลค่าความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	สูญเสียโอกาส	ความพึงพอใจ/ความเชื่อถือของผู้ให้บริการ	ชื่อเสียงองค์กร	การดำเนินงาน	งบประมาณที่สูญเสีย
๕	สูงมาก	หน้าที่รับผิดชอบหลักเสียหาย	ต่ำมากเป้าหมายมากหรือที่เคยทำมาอดีต	๑ คะแนน	องค์กรไม่สามารถรับผิดชอบได้	ต้องหยุดดำเนินการในช่วงเวลาหนึ่ง	เกิดการร้องเรียนหรือเลิกใช้บริการ	มีการเผยแพร่ข่าวทั้งสื่อภายในและต่างประเทศ	ร้ายแรง	ตั้งแต่ ๑๐,๐๐๐ บาทขึ้นไป
๔	สูง	หน้าที่รับผิดชอบที่สำคัญเสียหาย	ต่ำกว่าเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญ	๒ คะแนน	ต้องยกเลิกบางโครงการที่จัดสรรงบประมาณ	ต้องหยุดดำเนินการในช่วง ๑-๒ วัน	ผู้รับบริการไม่พอใจ	มีการเผยแพร่ข่าวในหนังสือพิมพ์	กระทบมาก	ตั้งแต่ ๒๕๐,๐๐๐ บาทไม่เกิน ๑๐,๐๐๐
๓	ปานกลาง	หน้าที่รับผิดชอบเสียหาย	ต่ำกว่าเป้าหมายชัดเจน	๓ คะแนน	กระทบต่อการจัดสรรงบประมาณภายใน	ต้องหยุดดำเนินการภายใน ๑ วัน	ไม่สามารถดำเนินการตามข้อกำหนด	มีข่าวลือออกปจากนอกองค์กร	กระทบปานกลาง	ตั้งแต่ ๕๐,๐๐๐ บาทไม่เกิน ๒๕๐,๐๐๐
๒	น้อย	บางส่วนของหน้าที่รับผิดชอบเสียหาย	ต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย	๔ คะแนน	กระทบต่อการจัดสรรงบประมาณในระดับสำนัก/กอง	หยุดแก้ไขเล็กน้อย	กระทบต่อคุณภาพการให้บริการ	มีข่าวลือภายในองค์กร	กระทบเล็กน้อย	ตั้งแต่ ๑๐,๐๐๐ บาทไม่เกิน ๕๐,๐๐๐
๑	น้อยมาก	ไม่เกี่ยวข้องโดยตรง	ยังคงได้ตามเป้าหมาย	๕ คะแนน	สามารถรับมือได้	การดำเนินการล่าช้า	กระทบต่อคุณภาพการให้บริการเล็กน้อย	อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงได้	ละเอียด	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐

การใส่ระดับผลกระทบ ให้แยกผลกระทบตามด้านของความเสี่ยง ๔ ด้าน ได้แก่

(๑) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C) ตัวอักษร “C” ถ้าผลกระทบทำให้เกิดความเสี่ยงด้านนี้ให้ใส่คะแนนในช่อง “C” เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ/การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติต่าง ๆ เช่น การบังคับใช้กฎหมายที่ออกมาใหม่ไม่สอดคล้องกับการนำกฎหมายไปใช้การเปลี่ยนแปลงกฎหมายใหม่เป็นจำนวนมากการไม่ควบคุมกำกับดูแลตรวจสอบความถูกต้องของการดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ เป็นต้น

(๒) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) ตัวอักษร “S” ถ้าผลกระทบทำให้เกิดความเสี่ยงด้านนี้ให้ใส่คะแนนลงในช่อง “S” เป็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ เช่น นโยบายไม่ต่อเนื่อง มีการเปลี่ยนแปลงและเริ่มต้นใหม่เป็นระยะ หรืองาน/โครงการตามนโยบายมีการเปลี่ยนแปลงไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดส่งผลให้สูญเสียทรัพยากรที่ได้ดำเนินการไปก่อนแล้ว เกิดความล่าช้าไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายและระยะเวลาตามที่กำหนด เป็นต้น

(๓) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) ตัวอักษร “O” ถ้าผลกระทบทำให้เกิดความเสี่ยงด้านนี้ให้ใส่คะแนนลงในช่อง “O” เป็นความเสี่ยงที่กระทบกับการดำเนินงาน ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เช่น การโยกย้ายข้าราชการบ่อยทำให้บุคลากรไม่มีประสบการณ์และความรู้ในงานที่ปฏิบัติ ส่งผลให้เกิดความผิดพลาดหรือความเสียหายกับประชาชน ผู้รับบริการได้ การที่อยู่ในตำแหน่งและงานเดิมเป็นเวลานาน อาจทำให้เกิดการทุจริตหรือประพฤตินิชอบในหน้าที่ได้ การประเมินผลการปฏิบัติราชการไม่มีมาตรฐานและสอดคล้องกับแผนการปฏิบัติราชการและแผนพัฒนารายบุคคล บุคลากรไม่สามารถใช้งานโปรแกรมได้เต็มความสามารถที่โปรแกรมสามารถรองรับการทำงานได้ เป็นต้น

(๔) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) ตัวอักษร “F” ถ้ากระทบทำให้เกิดความเสี่ยงด้านนี้ให้ใส่คะแนนลงในช่อง “F” เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลด้านการเงิน การบัญชีและพัสดุ เช่น ระบบการควบคุมภายในไม่มีประสิทธิภาพทำให้มีการเบิกจ่ายเงินผิดพลาดคลาดเคลื่อน การเบิกจ่ายในโครงการผิดพลาด ผู้บริหารและผู้ตรวจสอบและควบคุมระบบการเงินและบัญชีไม่มีประสบการณ์และความรู้ไม่เพียงพอที่จะสามารถตรวจระบบความผิดพลาดและแก้ไขให้ถูกต้องได้ การจัดซื้อจัดจ้างในราคาที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

ความเสี่ยงที่มีอยู่/ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่มีอยู่/มาตรการจัดการ ความเสี่ยง/ตัวชี้วัดความเสี่ยง”
ประกอบด้วย

“ความเสี่ยงที่มีอยู่” หมายถึง ความเสี่ยงของงาน/โครงการกระบวนการที่ยังมีอยู่ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ๔ ด้านตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์กรของ(ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น)ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน

“ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่มีอยู่” หมายถึง ข้อมูลผลที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นในทางลบหากมี “ความเสี่ยงที่มีอยู่” เป็นการอธิบายผลกระทบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในข้อมูล “๓. การประเมินระดับความเสี่ยง”

“มาตรการจัดการความเสี่ยง” หมายถึง วิธีการหรือแนวทางการแก้ไขเพื่อทำให้ “ความเสี่ยงที่มีอยู่” และ “ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่มีอยู่” หดไปหรือลดน้อยในระดับยอมรับได้

“ตัวชี้วัดความเสี่ยง” หมายถึง ข้อมูลที่มีลักษณะเป็นตัวบ่งชี้หรือเกณฑ์หรือมาตรฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการระบุหรือเปรียบเทียบเพื่อที่จะแสดงว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงสามารถลดความเสี่ยงที่มีอยู่และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่มีอยู่ เช่น จำนวนหน่วยงานที่มีความรู้และความเข้าใจจนนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นเครื่องมือในการป้องกันความผิดพลาดหรือความเสียหายของหน่วยงาน