



แผนบริหารความต่อเนื่อง ขององค์กร

Business Continuity Plan

องค์การบริหารส่วนตำบลวังประจวบ
อำเภอเมืองตาก จังหวัดตาก

คำนำ

ตามที่คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๕๕ มีมติเห็นชอบกับแนวทางและมาตรการที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐทั้งระดับกรม จังหวัด สถาบันอุดมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรมหาชน และรัฐวิสาหกิจ ดำเนินการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤติขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในภารกิจหลักหรืองานบริการที่สำคัญได้อย่างต่อเนื่องแม้เกิดสภาวะวิกฤติ และสำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะได้รับมอบหมายให้เป็นหน่วยงานหลักในการสนับสนุนการดำเนินการ ได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องขององค์กร พร้อมกับทดสอบ ชักซ้อม และปรับปรุงแผนให้แล้วเสร็จภายในเดือนมกราคม ๒๕๖๓ เพื่อเตรียมความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตินั้น

องค์การบริหารส่วนตำบลวังประจวบ ได้จัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องขององค์กรฉบับนี้ขึ้นตามหนังสือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่ มท ๐๘๑๒/ว ๑๙๖๔ ลงวันที่ ๙ กันยายน ๒๕๕๖ เรื่อง การดำเนินการเตรียมความพร้อมต่อสภาวะวิกฤติ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมและสามารถบริหารจัดการองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานในภารกิจหลักหรืองานบริการที่สำคัญได้อย่างต่อเนื่องแม้เกิดสภาวะวิกฤติได้อย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ แม้ต้องประสบสถานการณ์วิกฤติอันจะส่งผลต่อความเชื่อมั่นในระบบการให้บริการประชาชนขององค์การบริหารส่วนตำบลวังประจวบ และระบบการให้บริการภาครัฐในภาพรวมต่อไป

ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
องค์การบริหารส่วนตำบลวังประจวบ
มกราคม ๒๕๖๓

บทนำ

คู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยง องค์การบริหารส่วนตำบลวังประจวบ โดยคู่มือฉบับนี้จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนบุคลากรในการ ดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในด้านต่าง ๆ ภายใต้อย่างงานการควบคุมภายในตาม ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.๒๕๕๔ (ข้อ ๖) ประจำปี ๒๕๖๓ รวมทั้งเป็นสื่อกลางสร้างความเข้าใจร่วมกันในการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุม ภายในที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานขององค์กร และการดำเนินกิจกรรมโครงการของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งปัจจัย ภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบให้สามารถสนองตอบต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นบุคลากรทุกระดับควรที่จะได้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงและการ ควบคุมภายใน โดยศึกษาจากคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่จัดทำขึ้นนี้เพื่อนำรูปแบบ และวิธีการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นหลักในการบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานตามภารกิจให้ประสบ ผลสัมฤทธิ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และนำไปใช้เป็นข้อมูลในการทบทวนการบริหารความเสี่ยงใน รอบปีต่อ ๆ ไปได้อย่างเป็นระบบ

ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
องค์การบริหารส่วนตำบลวังประจวบ

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) คือสิ่งต่างๆ ที่อาจกีดกันการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ความเสี่ยงทำให้เราไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความเสี่ยงทำให้เราไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกิจกรรม โครงการที่เรากำลังทำเป็นประจำ ซึ่งเรียกว่า Operational Risk อาจเป็นความเสี่ยง ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) ทางด้านการแข่งขัน (Competitive) ทั้งหมดที่ว่าอะไรเป็นเป้าหมาย อะไรเป็นวัตถุประสงค์ที่เรากำหนดไว้ และหากจะดูเรื่องของความเสี่ยงจะดูที่เรื่องของปัญหาและอุปสรรคคืออะไร หรือจะดูว่าอะไรคือ “ตัวขัดขวาง” ความสำเร็จ

การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) คือการบริหารความเสี่ยงของโครงการต่างๆ ตามแผนงานที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด หรือความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นและมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ การบริหารความเสี่ยงโครงการ จึงเป็นเรื่องสำคัญและหลีกเลี่ยงไม่ได้แม้การตัดสินใจ โดยการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการก็อาจเกิดความเสี่ยงได้อีก และอาจเกิดผลกระทบกับความสำเร็จของโครงการได้ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงครอบคลุม ความเสี่ยงด้านงบประมาณ ความเสี่ยงด้านค่าใช้จ่าย ความเสี่ยงด้านกำหนดการ และความเสี่ยงด้านเทคนิค หากไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่ในการวางแผนปฏิบัติการแก้ไข ติดตามประเมินผล ผลเสียหายอย่างร้ายแรงย่อมเกิดขึ้นกับโครงการ กิจกรรมต่างๆ ได้ เมื่อความเสี่ยงสามารถถูกวัดด้วยผลกระทบที่ได้รับและความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ ที่มากระทบ จึงอาจจำแนกปัจจัยเสี่ยงที่ต้องการวัดตามด้านต่างๆ ของผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

- ๑) ด้านกลยุทธ์ (S:Strategic)
- ๒) ด้านการปฏิบัติงาน (O:Operation)
- ๓) ด้านนโยบาย (P:Policy)
- ๔) ด้านการเงิน (F:inancial)
- ๕) ด้านเหตุการณ์ภายนอก (E:Event)

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร จะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการต่างๆ ขององค์กรจะมีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า หรือในกรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่

คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่นหรือหากเกิดความเสียหายขึ้น ก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้เพราะได้มี

การเตรียมการไว้ล่วงหน้า ในขณะที่องค์กรอื่นที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มีการนำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้น องค์กรเหล่านั้นจะประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไข ดังนั้นการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมา

ช่วยเสริมร่วมกับการทำงานจะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติกรอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร เป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกคนในองค์กร ตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง จนถึงพนักงานทุกคนควรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ในเชิงลึก เชิงบูรณาการ และเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการ กิจกรรมขององค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะเป็นการวัดความสามารถและการดำเนินงานของบุคลากรภายในองค์กร สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๕๖ มาตรา ๖ ที่ว่า “มาตรา ๖ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้

- (๑) เกิดประโยชน์สูงสุดของประชาชน
- (๒) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (๓) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (๔) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- (๕) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- (๖) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- (๗) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

ดังนั้น องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี จะต้องดำเนินงานบนพื้นฐานของ ๓ องค์ประกอบที่สำคัญ คือการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงภายในองค์กร เช่น

- (๑) สถานที่ทำงานไม่ปลอดภัย
- (๒) ระบบบัญชีไม่น่าเชื่อถือ
- (๓) วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการสร้างประสิทธิภาพการทำงาน
- (๔) การฝึกอบรมพนักงานที่ไม่เพียงพอ
- (๕) ความขัดแย้งทางผลประโยชน์เป็นต้น (Conflict of Interest) เป็นต้น

ความเสี่ยงภายนอกองค์กร เช่น

- (๑) การเปลี่ยนแปลงในกฎหมาย
- (๒) การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ
- (๓) กระแสโลกาภิวัตน์
- (๔) เสถียรภาพทางการเมือง
- (๕) การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมผู้บริโภค
- (๖) กระแสสังคม สิ่งแวดล้อม
- (๗) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เป็นต้น

ความเสี่ยงของบริหารราชการไทย

ความเสี่ยงของหน่วยงานภาครัฐมีความแตกต่างจากภาคเอกชน เนื่องจากวิสัยทัศน์และภารกิจที่แตกต่างกัน โดยในภาคเอกชนนั้น ความเสี่ยงทางการเงินเป็นความเสี่ยงที่สำคัญที่สุด เพราะแผน

ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานจะมุ่งเน้นไปที่การสร้างกำไรสูงสุด ในขณะที่แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐจะมุ่งเน้นที่การตอบสนองนโยบายรัฐและให้บริการประชาชน ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานภาครัฐจึงเกี่ยวกับความเสี่ยงเชิงนโยบาย ทั้งนี้ ความเสี่ยงของบริหารราชการไทย ที่นับว่าเป็นเหตุให้การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ไม่ประสบความสำเร็จ ได้แก่

๑) **ความเสี่ยงเชิงนโยบาย** ครอบคลุมความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานรวมถึงการตัดสินใจด้านบริหารที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางของหน่วยงาน ในทางที่ไม่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์

๒) **ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน** เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ เช่น การขาดความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม การปฏิบัติงานผิดพลาดหรือล่าช้า การขาดข้อมูลหรือเครื่องมือที่จำเป็น เป็นต้น

๓) **ความเสี่ยงทางการเงิน** การบริหารงบประมาณที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพออาจทำให้โครงการหรือการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องหรือสำเร็จลุล่วงภายใต้กรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจเป็นเพราะการประเมินค่าใช้จ่ายของโครงการไว้ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น หรือการเพิ่มขึ้นของราคาวัสดุอุปกรณ์ รวมไปถึงการขาดการจัดสรรเงิน หรือทรัพยากรที่มีอยู่เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสม

๔) **ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์** เป็นความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดประจำ แต่ส่งผลกระทบต่อสัมฤทธิ์ผลตามแผนยุทธศาสตร์ และไม่สามารถคาดการณ์การเกิดความสูญเสียได้อย่างแม่นยำ รวมไปถึงเหตุการณ์ที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุม เช่น ความเสี่ยงทางการเมือง การโยกย้ายผู้บริหาร ภัยธรรมชาติ เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของบริหารราชการไทย

๑) **วัตถุประสงค์ก่อนความสูญเสีย** วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงก่อนความสูญเสียเป็นวัตถุประสงค์สำหรับการเตรียมการขององค์กร เพื่อวางแผนป้องกันความสูญเสีย เช่น การวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร รวมไปถึงความพยายามที่จะลดความกังวลของผู้บริหารและพนักงานก่อนที่จะเกิดความสูญเสียเพื่อไม่ให้สูญเสียโอกาสในการทำกำไร หรือประสิทธิภาพการทำงาน

๒) **วัตถุประสงค์หลังความสูญเสีย** เป็นการวางแผนเพื่อควบคุมการอยู่รอดขององค์กรเมื่อเกิดความสูญเสียขึ้น โดยการกำหนดกรอบรับความสูญเสียล่วงหน้า ซึ่งครอบคลุมการวางแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อรองรับเหตุการณ์ที่สร้างความสูญเสียขึ้นกับองค์กรแผนการเยียวยาความสูญเสีย แผนการดำเนินงานหลักเกิดความสูญเสีย โอกาสความรับผิดชอบผู้อื่นและสังคมหลังเกิดความสูญเสีย เป็นต้น ทั้งนี้ หน่วยงานภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์นี้มากกว่าภาคเอกชน เพราะงานบริการของหน่วยงานภาครัฐ

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

๑) เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยง เป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

๒) ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในองค์กร และจากปัจจัยภายนอกองค์กร

๓) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

๔) ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๕) ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จัดทำขึ้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรของกองแผนและงบประมาณ รวมถึงบุคลากรทุกส่วนราชการได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานเกี่ยวกับการ

1. เพื่อให้บุคลากรทั้งฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติการ และฝ่ายสนับสนุนในทุกระดับ ทราบและใช้เป็นวิธีหรือแนวทางการระบุปัจจัยเสี่ยงในระดับกองแผนและงบประมาณโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่จะเกิด การจัดทำแผน การจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับส่วนราชการ และระดับฝ่ายและระดับองค์กร รวมทั้งสามารถยกระดับการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2 เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้และเสริมสร้างความเข้าใจในองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ และประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในสมัยใหม่ที่ดี รวมทั้งมุ่งให้เกิดการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจความสัมพันธ์ตลอดจนเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายในระดับองค์กร รวมทั้งแผนงาน และการจัดวางระบบการควบคุมภายในของการปฏิบัติงานระดับองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามเป้าประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. เพื่อให้เกิดความตื่นตัวและใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสู่การสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในการดำเนินงานในส่วนราชการ กองแผนและงบประมาณและส่วนราชการอื่น ๆ

บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การประเมินความเสี่ยง ภัยคุกคาม และผลกระทบ

ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.๒๕๔๒ ได้กำหนดภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็น ๗ ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต ด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว ด้านการบริหารจัดการ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านการบริหารจัดการและการสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการและองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลวังประจวบ ได้วิเคราะห์แล้วเห็นว่ามีภารกิจหลักจำนวน ๗ ภารกิจ (๑-๗) และภารกิจรองจำนวน ๔ ภารกิจ (๘-๑๑) ดังนี้

๑. ด้านการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน
๒. ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต
๓. ด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย
๔. ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
๕. ด้านการพัฒนาการเมืองและการบริหาร
๖. ด้านการส่งเสริมการศึกษา
๗. ด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
๘. การฟื้นฟูวัฒนธรรมและส่งเสริมประเพณี
๙. การสนับสนุนและส่งเสริมศักยภาพกลุ่มอาชีพ
๑๐. การส่งเสริมการเกษตรและการประกอบอาชีพทางการเกษตร
๑๑. ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน

องค์การบริหารส่วนตำบลวังประจวบ ตั้งอยู่ที่ ที่ทำการองค์การบริหารส่วนตำบลวังประจวบ อำเภอเมืองตาก จังหวัดตาก มีจำนวนผู้บริหาร สมาชิกสภา พนักงานส่วนตำบล และลูกจ้างที่ปฏิบัติราชการอยู่ในพื้นที่ปฏิบัติงานทั้งสิ้น ๘๓ คน เมื่อได้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อระบุความเสี่ยงภัยคุกคามที่มีโอกาสเกิดขึ้นในพื้นที่ปฏิบัติงาน โดยอาศัยแนวทางการวิเคราะห์ผลกระทบต่อทรัพยากร ๕ ด้าน ได้แก่ ด้านอาคารสถานที่ปฏิบัติงานหลัก ด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ ด้านบุคลากรหลัก และด้านคู่ค้าผู้ให้บริการผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ แล้วสรุปความเสี่ยง ภัยคุกคามขององค์การบริหารส่วนตำบลวังประจวบ

การประเมินผลกระทบต่อกระบวนการทำงาน

องค์การบริหารส่วนตำบลวังประจวบ ได้ดำเนินการประเมินผลกระทบต่อกระบวนการดำเนินงาน หรือวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis) โดยวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานตามส่วนราชการ เพื่อพิจารณาถึงระดับของผลกระทบ ตรวจสอบด้านการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ คำสั่ง มติคณะรัฐมนตรี และนโยบายที่กำหนด ดังนี้

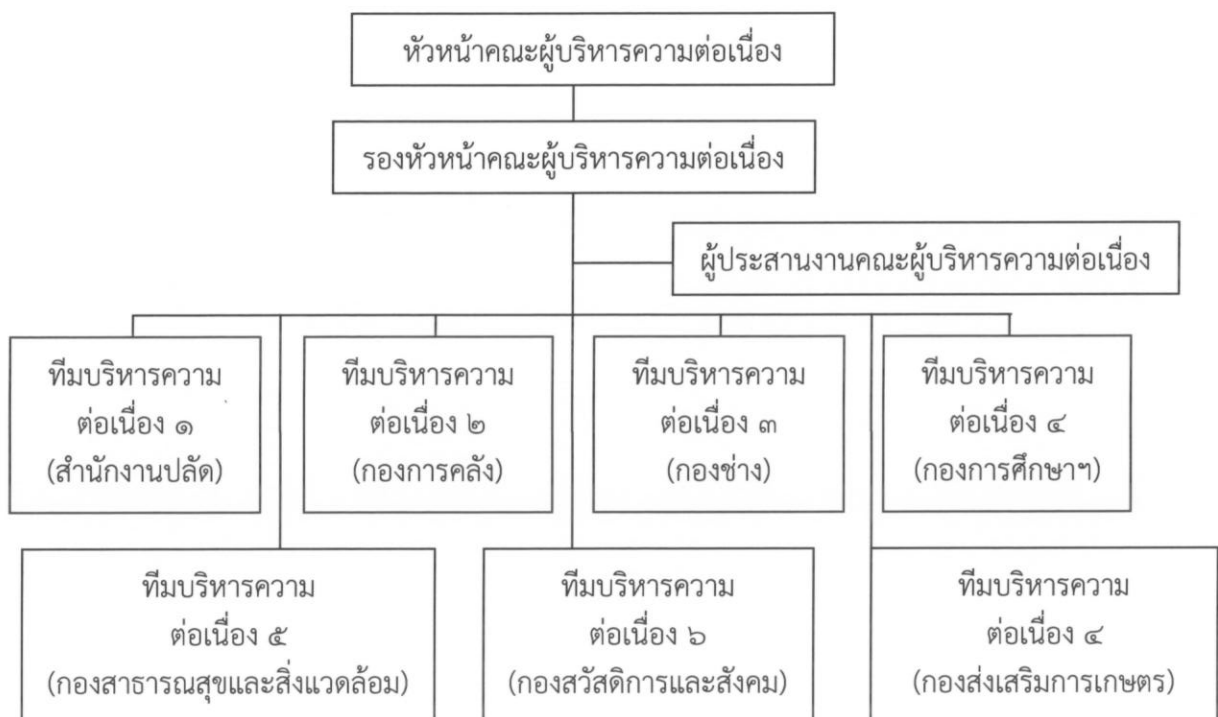
โครงการ/กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ส่วนที่รับผิดชอบ
๑)งานประชาสัมพันธ์ ๑.กิจกรรมงานประชาสัมพันธ์มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของทางราชการ เกร็ดความรู้ ระเบียบกฎหมาย กิจกรรมต่างๆ ของทางองค์การบริหารส่วนตำบล วังประจบ	- ประชาชนไม่ให้ความร่วมมือในการเข้าประชุมขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม	งานประชาสัมพันธ์ ฝ่ายบริหารทั่วไป สำนักงานปลัด
๒)กิจกรรมควบคุมการใช้พาหนะส่วนกลาง ๑.เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการใช้รถยนต์ฯ ๒.เพื่อให้การดำเนินการใช้ยานพาหนะส่วนกลางมีประสิทธิภาพคุ้มค่าในเชิงภารกิจ	-เจ้าหน้าที่ผู้ใช้รถยนต์ส่วนกลางและผู้ใช้รถสาธารณะไม่รับผิดชอบการจดบันทึกให้ครบถ้วนเป็นปัจจุบัน	สำนักงานปลัด และผู้ที่ได้รับมอบหมาย แต่งตั้งเป็นผู้ดูแลรักษา รถยนต์ส่วนราชการ
๓)กิจกรรมการดูแลการใช้และการเก็บรักษาวัสดุ -วัตถุประสงค์เพื่อให้มีการเก็บรักษาทรัพย์สินเครื่องอุปกรณ์เป็นระเบียบเรียบร้อยพร้อมใช้งาน มีความปลอดภัยและครบถ้วนตรงตามทะเบียนควบคุมการเบิกจ่าย	-การเก็บรักษาทรัพย์สินเครื่องมืออุปกรณ์ไม่เป็นระเบียบเรียบร้อยในสภาพที่พร้อมใช้งาน บางชนิดไม่สามารถใช้งานตามวัตถุประสงค์ได้ และไม่มีครบถ้วนการจัดทำทะเบียนควบคุมการเบิกจ่ายไม่เป็นปัจจุบัน	ทุกส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลวังประจบ
๔)กิจกรรมควบคุมประสิทธิภาพการใช้พลังงานในสถานที่ราชการ ๑.มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินการใช้พลังงานในสถานที่ราชการเป็นไปอย่างประหยัดคุ้มค่าในเชิงภารกิจ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ๒.เพื่อเป็นการปลูกจิตสำนึกการใช้พลังงานให้ประหยัดและคุ้มค่าให้กับเจ้าหน้าที่	-ยังมีการใช้พลังงานสิ้นเปลือง ปรากฏให้เห็นอยู่เสมอ เช่น การเปิด-ปิดเครื่องปรับอากาศ เวลาราชการ การเปิดไฟแสงสว่างทิ้งไว้เมื่อไม่มีเจ้าหน้าที่อยู่ในสำนักงานการติดเครื่องยนต์ของรถยนต์ส่วนราชการทิ้งไว้ขณะจอดเป็นเวลานานเป็นต้น ทำให้เกิดความสูญเสีย และสิ้นเปลืองพลังงานเกินความจำเป็น	งานบริหารงานทั่วไป สำนักงานปลัด

โครงการ/กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยง	ส่วนที่รับผิดชอบ
๖)กิจกรรมการรณรงค์ร่วมกับชุมชนโดยพนักงานส่วนตำบลร่วมกับประชาชนในพื้นที่ร่วมกันปลูกต้นไม้ในบริเวณพื้นที่สำนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อปรับปรุงภูมิทัศน์และสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงาน ๑.เพื่อให้เป็นการบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติแหล่งน้ำและพื้นที่ป่า ๒.เพื่อให้การปลูกจิตสำนึกด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมให้กับประชาชนในพื้นที่	-หน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกยังขาดการประสานงานที่ชัดเจนและการอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อมและกิจกรรมการมีส่วนร่วมกับชุมชน -นโยบายวัตถุประสงค์และเป้าหมายยังไม่ชัดเจน เนื่องจากขาดการร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับประชาชน	กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
๗. กิจกรรมด้านทะเบียนทรัพย์สินและพัสดุ” ๑. เพื่อให้หน่วยงานมีการวางแผนเกี่ยวกับการจัดหาและดูแลทรัพย์สินของหน่วยงานให้เป็นไปด้วยความเหมาะสมและมีการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับแผนการจัดหาพัสดุประจำปีด้วย	-ไม่มีนโยบายและแผนจัดหาทรัพย์สินหรือมีแต่ไม่ชัดเจน	กองคลัง
๗. กิจกรรม งานพัฒนาและจัดเก็บรายได้ การลงรายละเอียดในแบบประเมินภาษีโรงเรือนและที่ดิน ๑. เพื่อให้การจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน เป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ	๑. การลงข้อมูลภาษีในแบบประเมินภาษีโรงเรือนยังไม่ครบถ้วนในบางรายการ	กองคลัง
๘ กิจกรรม งานบริการด้านโครงสร้างพื้นฐาน ๑. เพื่อให้งานด้านโครงสร้างพื้นฐานมีความมั่นคง แข็งแรงได้รับการดูแลบำรุง รักษา และสนองตอบความต้องการของประชาชนอย่างทั่วถึง	บุคลากรมีไม่เพียงพอกับปริมาณงาน	กองช่าง

โครงสร้างและทีมบริหารความต่อเนื่อง

เพื่อให้แผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) ขององค์การบริหารส่วนตำบลวังประจวบ สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เนื่องจากเป็นส่วนราชการที่มีขนาดเล็ก บุคลากรไม่มาก ซึ่งจากรูปแบบที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้นำโครงสร้างและคำบรรยายลักษณะงานมาพิจารณากำหนดกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลวังประจวบจะมี ๑๕ งาน ซึ่งเยอะเกินไปและไม่เกิดความเหมาะสม จึงกำหนดให้มีคณะบริหารความต่อเนื่อง (BCP Team) ขององค์การบริหารส่วนตำบลวังประจวบ แยกตามส่วนราชการ ซึ่งมีงานทั้ง ๑๕ งานอยู่ในส่วนราชการนั้นแล้ว โดยที่โครงสร้างประกอบด้วย

๑. หัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่อง (หากยังว่างให้ปลัด อบต.ปฏิบัติหน้าที่)
๒. รองหัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่อง (หากยังว่างให้รองปลัด อบต.ปฏิบัติหน้าที่)
๓. ผู้ประสานงานคณะบริหารความต่อเนื่อง (หากปลัด อบต.ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าคณะฯ ให้มอบผู้อื่น)
๔. ทีมบริหารความต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าทีม และทีมงาน จำนวน ๗ ทีม ได้แก่
 - ๔.๑ ทีมบริหารความต่อเนื่อง ๑ : สำนักงานปลัด
 - ๔.๒ ทีมบริหารความต่อเนื่อง ๒ : กองคลัง
 - ๔.๓ ทีมบริหารความต่อเนื่อง ๓ : กองช่าง
 - ๔.๔ ทีมบริหารความต่อเนื่อง ๔ : กองการศึกษาฯ
 - ๔.๕ ทีมบริหารความต่อเนื่อง ๕ : กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
 - ๔.๖ ทีมบริหารความต่อเนื่อง ๖ : กองสวัสดิการและสังคม
 - ๔.๗ ทีมบริหารความต่อเนื่อง ๗ : กองส่งเสริมการเกษตร



กิจกรรมควบคุม(Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมในที่นี้ หมายถึง หลักเกณฑ์/แนวทาง และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายใน เพื่อให้ มั่นใจว่าองค์กรได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดไว้ การควบคุมภายในหรือความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย เป็นการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด มี ๕ องค์ประกอบดังนี้

๑) สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)	สภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นเรื่องพื้นฐานที่สำคัญที่สุดของการบริหารองค์กร ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยรับตรวจต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้ บุคลากรทุกระดับมีทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในหน่วยรับตรวจเกิดจิตสำนึกในเรื่องความซื่อสัตย์จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และความสำคัญของประสิทธิผลการควบคุมภายใน
๒) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	ฝ่ายบริหารต้องให้ความสำคัญและประเมินความเสี่ยงซึ่งมีผลกระทบต่อผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ ที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกด้วยวิธีการที่เป็น ระบบอย่างเพียงพอและเหมาะสม
๓) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)	กิจกรรมการควบคุมเป็นวิธีการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดหรือ ออกแบบเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ฝ่าย บริหารต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อป้องกัน หรือลด ความเสียหาย ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน
๔) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications)	สารสนเทศและการสื่อสารเป็นส่วนสนับสนุนที่สำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการกำหนด กลยุทธ์ประเมิน ความเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุม ฝ่ายบริหารต้องจัด ให้มี สารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสม เชื่อถือได้และสื่อสารให้ฝ่าย บริหารและ บุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก หน่วยรับตรวจ ซึ่งจำเป็นต้องใช้ สารสนเทศนั้นในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลา
๕) การติดตามประเมินผล (Monitoring)	การติดตามประเมินผล เป็นวิธีการที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารมีความ มั่นใจว่าระบบการควบคุม ภายในมีการปฏิบัติตาม ฝ่ายบริหารต้อง จัดให้มีการติดตามประเมินผล โดยการติดตาม ผลในระหว่าง การปฏิบัติงานและการประเมินผลเป็นรายครั้ง อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่กำหนด หรือออกแบบไว้ เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิผลหรือต้องปรับปรุง

สำหรับรายละเอียดการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในใช้ตาม “แนวการจัดวางระบบการควบคุม ภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน” ที่สอดคล้องตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่า ด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔

รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
๑) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) ๑.๑ แนวนโยบายการทำงานของผู้บริหาร ๑.๒ ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ๑.๓ ความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร ๑.๔ การมอบหมายอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบ ๑.๕ การกำหนดมาตรฐานการทำงานหรือระบบการทำงาน ๑.๖ การกำหนดวิธีปฏิบัติงาน ๑.๗ การติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน	<u>ผลการประเมิน</u> ผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถตามลักษณะงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความถูกต้องตามหลักกฎหมาย ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น นอกจากนั้นมีการจัดประชุมเพื่อรับทราบแนวนโยบายการบริหารงานและแนวทางปฏิบัติงานร่วมกัน รวมถึงมีการติดตาม ทวงถามการทำงานและวางแนวทางในการทำงานให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยอย่างสม่ำเสมอ <u>ข้อสรุป</u> สภาพแวดล้อมในการควบคุมภายในภาพรวมมีความเหมาะสมปานกลาง เนื่องจากมีกฎระเบียบ เป็นตัวกำหนดกรอบในการทำงาน มีการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบชัดเจนและปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย แต่อย่างไรก็ตามควรมีการควบคุมโดยการสร้างมาตรการสร้างจิตสำนึกและคุณภาพที่มองไม่เห็น เช่น ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส การมีภาวะความเป็นผู้นำ และการมีจริยธรรม เพื่อให้การควบคุมได้ผลดียิ่งขึ้น
๒) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ๒.๑ วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม ๒.๒ การระบุปัจจัยเสี่ยง ๒.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยง ๒.๔ การกำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง	<u>ผลการประเมิน</u> มีการกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกิจกรรม และบรรลุวัตถุประสงค์หลักของส่วนราชการ แต่อย่างไรก็ตามยังมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจก่อให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงานซึ่งประกอบด้วย <u>ปัจจัยภายในองค์กร</u> คือการขาดการประสานงานระดับองค์กรที่ดี ไม่มีความเอาใจใส่ คุณธรรม จริยธรรม และความมีวินัยต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบ รวมถึงความมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงานทุกระดับ <u>ปัจจัยภายนอกองค์กร</u> คือสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม นโยบายรัฐบาล กฎระเบียบต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมถึงหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกองค์กรไม่ให้ความสำคัญกับการทำงานระดับท้องถิ่น

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
	ปัจจัยภายในองค์กรดังกล่าวหากมีมากเกินไปจะส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงานทั้งเรื่องระยะเวลา คุณภาพของการทำงาน ด้านความคุ้มค่า และพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมที่ส่งผลกระทบต่อระดับในองค์กรและนอกองค์กร สำหรับปัจจัยภายนอกองค์กรถึงแม้บางครั้งจะเป็นตัวควบคุมที่ดี แต่ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงหรือมีความต้องการ ความไม่เข้าใจในกระบวนการทำงานของระดับท้องถิ่นก็อาจส่งผลด้านลบได้ ดังนั้นผู้บริหารควรมีวิธีการบริหารความเสี่ยง โดยการจัดกิจกรรมการควบคุมภายใน เช่น ให้ส่วนราชการจัดทำแผนการทำงานไว้อย่างชัดเจน กำหนดตัวชี้วัดเพื่อวัดระดับของการปฏิบัติงานว่าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด การวางระบบโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบมาตรฐาน (๕ส.) และควรดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จริงจัง สำหรับภายนอกองค์กรควรจัดกิจกรรมสร้างมาตรการให้ความรู้ ความเข้าใจหลักการทำงานระดับท้องถิ่น ท้องถิ่นเองควรสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการทำงาน <u>ข้อสรุป</u> กิจกรรมการควบคุมมีความเหมาะสมน้อย ถึงแม้ว่าจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานให้เป็นไปตามกรอบแนวทางการทำงาน แต่ไม่มีประเมินผลการดำเนินงานเพื่อทราบแนวทาง วิธีการการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมทำให้ความเสี่ยงยังคงอยู่
๓) กิจกรรมการควบคุม ๓.๑) นโยบายและกิจกรรมการควบคุม ๓.๒) การมอบหมายงาน ๓.๓) การสอบทานงาน การตรวจสอบความถูกต้อง ๓.๔) การจัดทำทะเบียนควบคุม ๓.๕) มาตรการติดตามและตรวจสอบ	<u>ผลการประเมิน</u> ผู้บริหารและผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงานในแต่ละด้านควรให้ความสำคัญ ศึกษาทำความเข้าใจกฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด มีความระมัดระวัง ปฏิบัติให้เป็นไปอย่างรอบคอบ นอกจากนั้นควรมีการศึกษาความรู้ วิธีปฏิบัติให้มีความทันสมัย เข้าใจง่าย ภายใต้อำนาจและนโยบายการทำงานให้เป็นไปด้วยความถูกต้องเรียบร้อย รวมถึงการจัดทำดัชนีข้อมูลทะเบียนข้อมูลหรือสรุปผลการดำเนินงานในแต่ละกระบวนการทำงานให้เข้าใจง่าย สามารถส่งต่องานได้ตลอดเวลา และกิจกรรมตรวจติดตามและตรวจสอบอย่างเหมาะสม <u>ข้อสรุป</u> ในภาพรวมกิจกรรมการควบคุมมีความ

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
	เหมาะสมตามสมควรผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับมีการกำกับดูแลให้ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความถูกต้องเรียบร้อยตามข้อกำหนดและนโยบายการพัฒนาทุกระดับ แต่ต้องมีข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร และมีการปรับปรุงพัฒนา กิจกรรมการควบคุมให้เหมาะสมอยู่เสมอ เช่น กิจกรรม ๕ส. การกำหนดตัวชี้วัดในการทำงานเพื่อสร้างมาตรการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
๔) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) ๔.๑ คอมพิวเตอร์/อินเทอร์เน็ต ๔.๒ โทรศัพท์ ๔.๓ โทรสาร	<u>ผลการประเมิน</u> มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์กรที่เพียงพอ ถูกต้อง ชัดเจน อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลา ครอบคลุมทุกส่วนราชการ โดยใช้ระบบอินเทอร์เน็ต สารสนเทศ ไอทีไลต์ เฟซบุ๊ก โทรศัพท์ โทรสารติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก เพื่อช่วยในการสนับสนุนการตัดสินใจ การบริหารจัดการและการปฏิบัติงานในเรื่องต่างๆ การสื่อสารข้อมูลเป็นไปอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ทั้งจากผู้บริหารถึงเจ้าหน้าที่ ระหว่างส่วนราชการ ฝ่ายต่างๆ และกับบุคคลภายนอก <u>ข้อสรุป</u> ในภาพรวมกิจกรรมการควบคุมมีความเหมาะสม ประกอบด้วย อุปกรณ์ข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสารมีความเหมาะสมต่อความต้องการของผู้ใช้และผู้เกี่ยวข้อง มีรูปแบบการสื่อสารที่ทันสมัย สะดวกต่อผู้ใช้งานระบบเครือข่ายรวม มีการประชาสัมพันธ์และช่องทางรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียน ข่าวสารต่างๆ ผ่านทางกระดานสนทนา
๕) การติดตามประเมินผล (Monitoring) ๕.๑ ติดตามโดยผู้บังคับบัญชา ๕.๒ ประเมินผลโดยหน่วยตรวจสอบ ๕.๓ การติดตามประเมินผลกิจกรรม	<u>ผลการประเมิน</u> ในภาพรวมกิจกรรมการควบคุมมีความเหมาะสมน้อยซึ่งส่วนใหญ่การติดตามและประเมินผลจะดำเนินการในลักษณะผลการดำเนินงานตามโครงการ กิจกรรม และโดยผู้บังคับบัญชา หน่วยตรวจสอบภายในทำการติดตาม ทวงถาม กำกับ ควบคุม ตรวจสอบการทำงานให้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดประชุม ทวงถามและข้อชี้แนะจากผลการควบคุมภายในแต่ยังพบว่า การติดตามและประเมินผลดังกล่าวยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาการทำงานที่เป็นไปอย่างมี

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
	ประสิทธิภาพได้ <u>ข้อสรุป</u> ภาพรวมกิจกรรมการควบคุมมีความเหมาะสมน้อย ผู้บริหารมีการติดตามเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามระบบการควบคุมภายใน เจ้าหน้าที่มีการจัดทำสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานตามโครงการกิจกรรม แต่ยังพบว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่มีการประเมินการทำงานของตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด ควรมีการแก้ไขจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในการทำงานโดยการประชุมผู้เกี่ยวข้อง กำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้สามารถควบคุมและลดความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม มีการปรับปรุงและพัฒนาให้ทันสมัยอยู่เสมอ

ผลการประเมินโดยรวม

องค์ประกอบของการควบคุมภายในของหน่วยงานในภาพรวมมีความเหมาะสมปานกลาง มีการนำระเบียบ ข้อกฎหมาย ข้อบังคับ คำสั่งมอบหมาย แผนนโยบายการทำงานของผู้บริหาร อุปกรณ์ เทคโนโลยี สื่อสารต่าง ๆ กระบวนการทบทวนโครงการกิจกรรม คุณธรรม จริยธรรมต่อตนเองและเพื่อนร่วมงาน เป็นตัวกำหนดในการทำงาน

แต่ก็ยังมีจุดอ่อนและข้อบกพร่องที่ประกอบด้วยปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในคือไม่มีผังขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน ไม่ได้นำจุดอ่อนที่ค้นพบในปีที่ผ่านมาจัดทำให้หมดไป รวมถึงไม่มีมาตรการกำหนดการทำงาน หรือตัวชี้วัดการประเมินการทำงานของเจ้าหน้าที่ที่เหมาะสม เพื่อปรับปรุงพัฒนาให้ทันสมัยอยู่เสมอ เช่น ตัวชี้วัดหรือแบบประเมินการปฏิบัติงาน กิจกรรมการควบคุม (๕ส.) การสร้างจริยธรรม คุณธรรม จรรยาบรรณที่ดีในองค์กร มาเป็นกรอบในการทำงาน นอกจากนั้นยังมีข้อค้นพบ ที่มีอยู่เสมอคือการได้รับความร่วมมือจากส่วนราชการต่าง ๆ ด้านข้อมูลข่าวสารมีน้อย จึงไม่เพียงพอสำหรับการทำงาน ทำให้การทำงานมีความล่าช้า ไม่มีความสมบูรณ์ และขาดการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมระหว่างส่วนราชการส่งผลต่อการทำงาน ด้านปัจจัยภายนอกองค์กร ขาดความร่วมมือที่ดีจากภายนอกเนื่องจากบุคคลภายนอกไม่ให้ความสำคัญกับการทำงานระดับท้องถิ่นซึ่งสาเหตุมาจากท้องถิ่นเองไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานให้กับบุคคลภายนอกได้อย่างจริงจัง

สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรควรกำหนดให้มีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กรและภายนอกองค์กรควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันกาล โดยเฉพาะข้อมูลสนับสนุนที่มีความสำคัญเกี่ยวกับการบ่งชี้ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากความตระหนักในความเสี่ยงและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การสื่อสารที่ไม่เพียงพอหรือขาดประสิทธิภาพจะทำให้เกิดความล้มเหลวในการสร้างการยอมรับในนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารจึงควรมีการวางแผนการสร้างวัฒนธรรมเรื่องความเสี่ยงให้กับองค์กร เช่น อาจมีการจัดแถลงการณ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน การสื่อสารเกี่ยวกับกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงานที่ควรจะต้องคล้อยและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ ในกระบวนการสื่อสารควรจะสื่อถึงเรื่องดังต่อไปนี้

- ๑) ความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ
- ๒) วัตถุประสงค์ขององค์กร
- ๓) ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้และช่วงความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- ๔) การใช้ภาษาเดียวกันในเรื่องการบริหารความเสี่ยง
- ๕) บทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรที่จะสนับสนุนและนำองค์ประกอบต่าง ๆ ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมาใช้

การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

เมื่อมีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายในแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตาม ผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหรือไม่ โดยผู้รับผิดชอบด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหน่วยงานต้องสอบถามดูว่า วิธีการจัดการความเสี่ยงใดที่มีประสิทธิภาพ ควรดำเนินการต่อเนื่อง และวิธีการจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามดังกล่าว รายงานให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและจัดวางระบบควบคุมภายในรับทราบตามแบบรายงาน (ฟอร์มรายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย)

การรายงานความเสี่ยง

จากการวิเคราะห์เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงโดยใช้แนวคิดกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO “The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission” เป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการยอมรับจากองค์กรทุกประเภทในระดับสากล ที่ได้กำหนดประเภทความเสี่ยงตามเป้าหมายขององค์กร ใน ๔ ด้านคือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) ความเสี่ยงด้านการเงินและการรายงาน (Financial & Reporting Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) มาพิจารณากับเป้าหมายพันธกิจองค์กร

