

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล

(Individual Study)

เรื่อง/โครงการ การพัฒนาศักยภาพการบริหารความเสี่ยงของโครงการตามงบประมาณ

ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

จัดทำโดย นางสาวพวงเพ็ญ อัจฉนารมย์วาท

ตำแหน่ง นักวิชาการการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ หัวหน้าฝ่ายการคลัง

สำนักงานเลขานุการ

สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม

หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๔

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล

(Individual Study)

เรื่อง/โครงการ การพัฒนาศักยภาพการบริหารความเสี่ยงของโครงการตามงบประมาณ

ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

จัดทำโดย นางสาวพวงเพ็ญ อัจฉนารมย์วาท

ตำแหน่ง นักวิชาการการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ หัวหน้าฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขาธิการสำนัก

ยุทธศาสตร์และประเมินผล

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม

หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๔

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา

บทสรุปผู้บริหาร

จากแนวทางการศึกษาเรื่องการพัฒนาศักยภาพการบริหารความเสี่ยงของโครงการตามงบประมาณ รายจ่ายประจำปีของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ซึ่งการบริหารความเสี่ยงของโครงการต้องทราบบวิธีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อลดความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อผลงานของโครงการรวมทั้งงบประมาณ ค่าใช้จ่ายของโครงการและระยะเวลาในการดำเนินการ ให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี กรุงเทพมหานครได้กำหนดตัวชี้วัดให้ทุกหน่วยงานเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวมให้ได้ร้อยละ ๙๐ ณ สิ้นเดือนกันยายน ซึ่งที่ผ่านมาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๔-๒๕๕๖ สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กรุงเทพมหานครกำหนด โดยมีงบประมาณ ๒๕๕๔ จำนวน ๑๑๓,๑๘๖,๐๐๐ บาท เบิกจ่ายได้ร้อยละ ๘๓.๒๕ ปีงบประมาณ ๒๕๕๕ จำนวน ๓๔๘,๓๘๘,๗๐๐ บาท เบิกจ่ายได้ร้อยละ ๕๔.๖๐ ปีงบประมาณ ๒๕๕๖ จำนวน ๕๕๑,๕๗๕,๐๐๐ บาท เบิกจ่ายได้ร้อยละ ๗๓.๒๓ โดยมีการของบเงินไว้เบิกเหลือในปีถัดไป และในปีงบประมาณ ๒๕๕๗ จำนวน ๓๓๑,๙๒๘,๘๐๐ บาท ณ สิ้นไตรมาสแรกเบิกจ่ายในภาพรวมทุกหมวดรายจ่ายได้ร้อยละ ๑๔.๔๓ และไตรมาสที่ ๒ เบิกจ่ายได้ร้อยละ ๒๐.๗๒ ต่ำกว่าเป้าหมายที่กรุงเทพมหานครกำหนด ไตรมาสแรก ร้อยละ ๒๐ และไตรมาสที่ ๒ ร้อยละ ๔๐ ตามลำดับ วิเคราะห์ได้ว่า การดำเนินงานล่าช้า โดยมีสาเหตุหลายปัจจัย เช่น ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้อง กระบวนการทำงาน รวมถึง แผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม เป็นต้น

ฝ่ายการคลังในฐานะที่รับผิดชอบด้านงบประมาณ การเงิน การบัญชี และการพัสดุของหน่วยงาน มีหน้าที่ควบคุม กำกับดูแล และเร่งรัดติดตามการเบิกจ่ายเงิน และได้กำหนดเป้าหมายที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จดังนี้

๑. สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลสามารถบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการโครงการตลอดจนกำหนดกิจกรรมควบคุมต่างๆ เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๒. สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลสามารถเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้ตามเป้าหมาย
ของกรุงเทพมหานครกำหนด โดยได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๙๐ ภายในปีงบประมาณ ๒๕๕๘

หากดำเนินการได้ตามเป้าหมายข้างต้น จะส่งผลให้สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล สามารถทำหน้าที่
เป็นผู้นำในการบริหารราชการเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล ผู้จัดทำรายงานได้พบปัญหาในทางปฏิบัติ คือ ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงของโครงการ ขาดความรู้ ความเข้าใจในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ลดลง หรือลดผลกระทบของความเสี่ยงภายในจากเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับที่ผู้รับผิดชอบโครงการสามารถยอมรับได้ และผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ขาดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและประสบการณ์ ทำให้การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า ไม่สามารถเบิกจ่ายเงินงบประมาณได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้น ผู้จัดทำรายงานจึงขอเสนอแผนปฏิบัติการ ดังนี้

๑. ใช้อยุทธศาสตร์ในการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

๑.๑ จัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพในการบริหารความเสี่ยงของโครงการ โดยจัดอบรมเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๑.๒ จัดทำโครงการฝึกอบรมเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านงบประมาณการคลังและพัสดุ เพื่อให้มีความรู้และความเข้าใจระเบียบกฎหมาย และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง

๒. ใช้อยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านสารสนเทศ โดยบริการด้านข้อมูลข่าวสาร และระเบียบข้อบังคับกฎหมายและอื่นๆ โดยจัดทำเว็บไซต์ของฝ่ายการคลัง และจัดเจ้าหน้าที่ดูแลรับผิดชอบ

การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการดังกล่าว ควรคำนึงถึงผลลัพธ์ของงานว่า ใช้งบประมาณลงทุนอย่างคุ้มค่าและเป็นประโยชน์ต่อกรุงเทพมหานครในอนาคต บริหารจัดการโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ส่งผลต่อการเบิกจ่ายเงินงบประมาณถูกต้องรวดเร็ว และลดการสูญเสียในขั้นตอนต่างๆ สู่การบริหารงบประมาณที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ คุ้มค่าคุ้มประโยชน์ เป็นการเสริมสร้างให้บุคลากรของกรุงเทพมหานคร มีความพร้อมทั้งด้านศักยภาพ คุณภาพชีวิตและความภูมิใจ เพื่อพัฒนากรุงเทพมหานครให้น่าอยู่ยั่งยืน

กิตติกรรมประกาศ

รายงานเรื่องการพัฒนาศักยภาพการบริหารความเสี่ยงของโครงการตามงบประมาณของสำนักยุทธศาสตร์ และประเมินผล เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๔ โดยประเด็น ศึกษา เรื่องการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดความเสี่ยงของโครงการที่ส่งผลกระทบต่อผลงานโครงการรวมทั้งค่าใช้จ่าย และระยะเวลาในการดำเนินโครงการ เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลสามารถเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้ตาม เป้าหมายที่กรุงเทพมหานครกำหนดภายในปีงบประมาณ ๒๕๕๘

ผู้ศึกษาขอขอบคุณบุคคลต่างๆที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการจัดทำรายงานส่วนบุคคล โดยเฉพาะอาจารย์ ที่ปรึกษา นางสาวธัญลักษณ์ ครามะคำ ผู้อำนวยการสำนักการคลัง ที่ได้ให้คำแนะนำหลายด้าน ทำให้รายงานมีความสมบูรณ์ชัดเจนขึ้น อีกทั้งวิทยากรทุกท่านที่ให้ความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงาน รวมไปถึง ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครทุกท่านที่ได้อำนวยความสะดวก ให้คำแนะนำต่างๆที่เป็น ประโยชน์ ทำให้การอบรมสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และขอขอบคุณเพื่อนๆ บนก.รุ่นที่ ๑๔ ทุกท่านที่เอื้อเฟื้อข้อมูล และคำแนะนำต่างๆตลอดเป็นกำลังใจให้อย่างยิ่งตลอดการอบรม จึงหวังว่ารายงานการศึกษาฉบับนี้จะเป็น ประโยชน์ในการปฏิบัติงานของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

นางสาวพวงเพ็ญ อัจนารมย์วาท

หัวหน้าฝ่ายการคลัง

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	
กิตติกรรมประกาศ	
หลักการและเหตุผล	๑
วัตถุประสงค์	๔
เป้าหมาย	๔
ปัจจัยความสำเร็จ	๔
แผนปฏิบัติการ และงบประมาณ	๘
แนวทางในการบริหารความเสี่ยง	๑๓
การประเมินผล	๑๔
ข้อเสนอแนะ	๑๕
บรรณานุกรม	๑๖
ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	๑๗

ส่งมอบบริการที่ดีที่สุดแก่ประชาชน .๒

เสริมสร้างให้บุคลากรของกรุงเทพมหานครมีความพร้อมทั้งด้านศักยภาพ คุณภาพชีวิต และควา .๓ม
ภาคภูมิใจ เพื่อร่วมพัฒนามหานครให้น่าอยู่ยิ่งขึ้น

บริหารจัดการระบบงาน .๔

พัฒนาระบบการบริหารจัดการแผนของกรุงเทพมหานคร .๕

เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการบริหารและพัฒนามหานคร .๖

พัฒนากลไกในการบริหารจัดการภายในองค์กร .๗

สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลมีวิสัยทัศน์เป็นองค์กรหลักด้านแผนและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อชั้นนำ
และผลักดันนโยบายและแผนไปสู่การปฏิบัติและมีพันธกิจดังนี้

สร้างกรอบทิศทางการพัฒนากรุงเทพมหานครที่ยั่งยืน .๑

ส่งมอบบริการที่ดีที่สุดแก่ประชาชน .๒

ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุก .๓ภาคส่วนในการพัฒนากรุงเทพมหานคร

พัฒนาระบบบริการประชาชน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรชั้นนำด้านบริการด้วยการพัฒนาเทคโนโลยี .๔
สารสนเทศ

พัฒนาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องซึ่งปฏิบัติงานจัดทำแผน .๕
และประเมินผลทั้งในสังกัดสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล และหน่วยงานอื่นในสังกัดกรุงเทพมหานคร

๖ พัฒนาความรู้และทักษะให้แก่บุคลากรของกรุงเทพมหานครด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร .(ICT)

สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลได้รับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีในการบริหารงานตาม
แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๑๒ ปี ระยะที่ ๒ ซึ่งผู้บริหารกรุงเทพมหานครได้กำหนด (๒๕๕๙ - ๒๕๕๖)

๒ มิติที่) นโยบายทางด้านการคลังภารกิจประจำ- ๔ ๕ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ ข้อ (.๕ บริหารจัดการการเงิน

การคลังของกรุงเทพมหานครในภาพรวมด้วยการบริหาร การจัดเก็บรายได้ การงบประมาณของกรุงเทพมหานคร
อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

๓. กลยุทธ์พัฒนาการเบิกจ่ายเงินตามแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้รวดเร็วเป็นไปตาม ๑.
แผนปฏิบัติการเบิกจ่ายเงิน กิจกรรมการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี ความสำเร็จของการก่อ)
ความสำเร็จของการเบิกจ่าย) และกิจกรรมการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี (หนี้ผูกพัน
(งบประมาณในภาพรวม

และข้อ ๔.๒ กลยุทธ์ปรับปรุงกระบวนการบริหารใสสะอาดมาใช้ให้มีประสิทธิภาพจำนวน ๒ กิจกรรม
ได้แก่กิจกรรมตรวจสอบและแก้ไขเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตและประพฤติมิชอบของบุคลากรในสำนัก
ยุทธศาสตร์และประเมินผล และกิจกรรมการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

กลยุทธ์หลักบริหารงบประมาณด้วยการเร่งรัดการก่อหนี้ผูกพัน การเบิกจ่ายเงินงบประมาณให้เป็นไปตาม
เป้าหมายที่กำหนด โดยมีการวางแผนการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้ตลอดจนมีความ
คล่องตัวในการบริหารงบประมาณเพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณและให้หน่วยงานนำแผน
ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติจริง กรุงเทพมหานครได้กำหนดแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ
รายจ่ายประจำปีให้ทุกหน่วยงานเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีโดยมีเป้าหมายกำหนดไว้ ๔ ไตรมาส ณ ไตร
มาสที่ ๑ (สิ้นเดือนธันวาคม) ร้อยละ ๒๐ ณ ไตรมาสที่ ๒ (สิ้นเดือนมีนาคม) ร้อยละ ๔๐ ณ ไตรมาสที่ ๓ (สิ้นเดือน
มิถุนายน) ร้อยละ ๖๐ และ ณ ไตรมาสที่ ๔ (สิ้นเดือนกันยายน) ร้อยละ ๙๐

การดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ๓ ปีที่ผ่านมา
ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๔ ถึงปีงบประมาณ ๒๕๕๖ การเบิกจ่ายในแต่ละไตรมาสและในภาพรวมไม่เป็นไปตาม
เป้าหมายที่กำหนด โดยรับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๔ จำนวน ๒๑๓,๑๘๖,๐๐๐ บาท
เบิกจ่ายได้ร้อยละ ๘๓.๒๕ ปีงบประมาณ ๒๕๕๕ จำนวน ๓๔๘,๓๙๘,๗๐๐ บาท เบิกจ่ายได้ร้อยละ ๕๔.๖๐
ปีงบประมาณ ๒๕๕๖ จำนวน ๕๕๑,๕๗๕,๐๐๐ บาท เบิกจ่ายได้ร้อยละ ๗๓.๒๓ โดยมีการขอเงินไว้เบิกจ่ายใน
ปีถัดไปของทุกปีและในปีงบประมาณ ๒๕๕๗ จำนวน ๓๓๑,๙๒๘,๘๐๐ บาท ณ สิ้นไตรมาสแรกเบิกจ่ายใน
ภาพรวมทุกหมวดรายจ่ายได้ ร้อยละ ๑๔.๔๓ และไตรมาสที่ ๒ เบิกจ่ายได้ร้อยละ ๒๐.๗๒ ต่ำกว่าเป้าหมายที่
กรุงเทพมหานครกำหนด ไตรมาสแรก ร้อยละ ๒๐ และไตรมาสที่ ๒ ร้อยละ ๔๐ ตามลำดับ ปัญหาที่ทำให้
การเบิกจ่ายงบประมาณแต่ละไตรมาสไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กรุงเทพมหานครกำหนด เนื่องจากการดำเนินงาน

ล่าช้าทำให้ต้องเร่งรัดการดำเนินการจัดทำเอกสารประกอบการตั้งฎีกาเบิกจ่ายเงินในช่วงเดือนสิงหาคม - เดือนกันยายนเพื่อให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ โดยมีสาเหตุหลายปัจจัย เช่น ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้อง กระบวนการทำงานรวมถึงแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม เป็นต้น (จากการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามกลยุทธ์ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗) ดังนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องด้านงบประมาณ การเงิน บัญชีและพัสดุและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดำเนินการไปตามแผนประกอบกับการจัดทำโครงการเสนอการจัดสรรงบประมาณควรกำหนดทิศทางและแผนการดำเนินการในอนาคตเพื่อให้กลยุทธ์และตัวชี้วัดมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงของโครงการและการควบคุมภายในเนื่องจากการดำเนินการโครงการย่อมมีความเสี่ยงเข้ามาเกี่ยวข้อง แม้ว่าจะมีการวางแผนและมีการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกหน่วยงาน ซึ่งในบางครั้งไม่สามารถป้องกันและขจัดความเสี่ยงทั้งหมดของโครงการได้เพราะไม่สามารถควบคุมได้ทุกเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อการทำงานตามโครงการ ถึงแม้ว่าบางโครงการอาจมีการระบุความเสี่ยงที่ผู้รับผิดชอบได้คาดการณ์ไว้แล้วก็ตาม ดังนั้นเมื่อมีการวางแผนงานและระบุความเสี่ยงแล้วควรมีการวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้นและควรกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงและตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมควบคุมภายในที่จำเป็น เพื่อลดความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อผลงานของโครงการ รวมทั้งค่าใช้จ่ายของโครงการและระยะเวลาในการดำเนินโครงการ เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลสามารถเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้ตามเป้าหมายที่กรุงเทพมหานครกำหนดภายในปีงบประมาณ ๒๕๕๘

วัตถุประสงค์

๑ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในหลักการของการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารงานปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

๒ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน .รับทราบบริหารจัดการให้ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ผู้รับผิดชอบโครงการยอมรับได้

๓ เพื่อเป็นเครื่องมือในการ .สร้างความเข้าใจ และเชื่อมโยงในการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของกรุงเทพมหานครที่กำหนดตัวชี้วัดของการเบิกจ่ายเงิน

๔ .เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารงานโครงการของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เป้าหมาย

๑สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลสามารถบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการโครงการตลอดจน . กำหนดกิจกรรมควบคุมต่างๆ เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลสามารถเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้ตามเป้าหมาย .๒ ที่กรุงเทพมหานครกำหนดโดยได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๙๐ ภายในปีงบประมาณ ๒๕๕๘

ปัจจัยความสำเร็จ

การบริหารงานของหน่วยงานของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลในแต่ละปีมีการจัดทำเป็นโครงการ ซึ่งจะต้องใช้จ่ายเงินงบประมาณในการบริหารงานเป็นจำนวนมาก ดังนั้นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์จากการใช้จ่ายเงิน งบประมาณ ผู้บริหารโครงการและผู้ปฏิบัติงานจึงควรศึกษาและทำความเข้าใจในหลักการบริหารความเสี่ยงของ โครงการและเพื่อให้เข้าใจความหมายของการบริหารความเสี่ยง จึงควรทำความเข้าใจกับความหมายของคำ ที่เกี่ยวข้องต่อไปนี้ ๒๕๕๗.ศ.คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี พ)/ กทม. ,การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน : RISK Managment และการคิดเชิงระบบและการจัดการ ความเสี่ยง/อ.เจษฎา ช.เจริญยิ่ง)

.๑ความเสี่ยง)Riskหมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า (หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือ ทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และ การบริหาร

) ปัจจัยเสี่ยง .๒Risk Factorหมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุ (วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่า เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และ ทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลด ความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

ประเภท ได้แก่ ๒ โดยทั่ว ๆ ไป ความเสี่ยงของโครงการแบ่งออกได้เป็น

) ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน .(๑Internal Risksหมายถึง (ถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ภายในโครงการ หรือหน่วยงานเจ้าของโครงการเอง

) ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก .(๒External Risksหมายถึง ความเสี่ยงที่ (ผู้บริหารโครงการ จะสามารถควบคุมได้น้อยมาก หรือไม่สามารถควบคุมได้เลย เป็น ความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการขาดทรัพยากรในการบริหารงานของคู่สัญญา การเปลี่ยนแปลงของดินฟ้าอากาศ น้ำท่วม อากาศแห้งแล้งร้อนจัด เกิดพายุ แผ่นดินไหว เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยงของโครงการ) Managing Project Riskเป็นกระบวนการที่ใช้ (ในการระบุ เหตุการณ์เสี่ยง วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามโครงการ ทาวิธีจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของโครงการ ประกอบด้วย ขั้นตอน 7 ดังนี้

๑) กำหนดวัตถุประสงค์ .Set Objectives(เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของ โครงการตามแผนที่กำหนดไว้

๒) การระบุความเสี่ยง .Risk Identification(เป็นการระบุเหตุการณ์ใด ๆ ทั้งที่มีผลดี และผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่า เหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม

วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยงมีหลายวิธี อาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

๑การร .ระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมความคิด เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย

๒ .(การระบุความเสี่ยงโดยการใช้ Check – List ในกรณีมีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร

๓การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม .(

๔ .(การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

๓) การประเมินความเสี่ยง .Risk Assessment(เป็นการวิเคราะห์ และจัดระดับความเสี่ยง ผู้บริหารโครงการจะต้องมีการประเมินเหตุการณ์โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง)Likelihood () และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยงImpactโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้ (การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

๔การประเมินมาตรฐานการควบคุม . เป็นการประเมินกิจกรรมควบคุมที่ควรจะมี หรือที่มีอยู่แล้วว่า สามารถช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีกิจกรรมควบคุมอยู่แล้ว ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน เช่น การขอความเห็นชอบ การอนุมัติ การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น มีการแบ่งการควบคุมไว้ ๔ ประเภท คือ

๑การควบคุมเพื่อป้อ .(งกัน)Preventive Controlเป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกัน (ไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาด เช่น การอนุมัติ การแบ่งแยกหน้าที่ เป็นต้น

๒) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ .(Detective Control (เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

๓) การควบคุมโดยการชี้แนะ .(Directive Controlเป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้ (เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๔) การควบคุมเพื่อการแก้ไข .(Corrective Controlเป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไข (ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

๕การบริหารจัดการความเสี่ยงหรือการตอบสนองความเสี่ยง . เมื่อได้มีการระบุว่ามี ความเสี่ยงใดอาจเกิดขึ้นบ้างและมีการประเมินความเสี่ยงแล้ว ผู้บริหารโครงการจะต้องตัดสินใจว่า จะบริหารจัดการความเสี่ยงหรือตอบสนองความเสี่ยง)Responding To Riskหาวิธีการรับมือกับความเสี่ยงได้ (อย่างไรก็ตาม มีวิธีการที่สำคัญ ๆ ดังนี้

๑) การลดความเสี่ยง .(Reducing Risk ให้เหลือน้อยลงด้วยวิธีการต่าง ๆ (อาทิ การจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากร การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การปรับปรุงระบบการทำงานหรือออกแบบวิธีการปฏิบัติงาน การจัดหาผู้มีทักษะหรือผู้อยู่ในสายงานเข้ามาร่วมทีมงาน การจัดหาผู้เชี่ยวชาญงานมาวิจารณ์และตรวจสอบงาน การจัดระบบการควบคุมและการตรวจสอบความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ ๆ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง

๒).การกระจายความเสี่ยง)Risk Sharing) หรือการโอนความเสี่ยง (Transferring Riskเป็น (การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดจากราคาวัตถุดิบสูงขึ้น ผู้บริหารโครงการอาจโอนความเสี่ยงให้ผู้ขายวัตถุดิบรับภาระโดยทำสัญญาซื้อวัตถุดิบในราคาคงที่ ซึ่งถ้าราคาวัตถุดิบสูงขึ้นในอนาคต ผู้ขายวัตถุดิบก็จะเป็นผู้รับภาระ เป็นต้น

๓) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง .(Risk Avoidanceเป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง (มาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ผู้บริหารโครงการสามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้โดยการปรับเปลี่ยนกิจกรรมบางอย่าง เช่น ลดเนื้อหาของโครงการลงบ้าง ลดกิจกรรมที่กำหนดไว้ตามโครงการ เป็นต้น

๔) การยอมรับความเสี่ยง .(Risk Acceptance ในบางกรณี (ผู้บริหารโครงการอาจจะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพราะเห็นว่าโอกาสหรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์เสี่ยงนั้นน้อยมาก หรือความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์เสี่ยงอาจจะค่อนข้างสูง แต่ผลกระทบน้อยมากต่อเวลาและต้นทุนโครงการซึ่งไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยงที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุม อาจจะทำให้ผู้บริหารโครงการตัดสินใจยอมรับความเสี่ยงนั้นไว้โดยไม่ทำอะไร อย่างไรก็ตามหากผู้บริหารโครงการเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ก็จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๖การรายงาน . เป็นการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ผู้บริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

๗. การวางแผนสำรอง)Contingency Planning(หมายถึง การวางแผนทางเลือกซึ่งจะนำมาใช้กรณีที่เกิดเหตุการณ์เสี่ยงที่ไม่พึงปรารถนาเกิดขึ้น แผนสำรองเป็นแผนที่จะป้องกัน หรือลดผลเสียในเชิงลบของเหตุการณ์เสี่ยงที่เกิดขึ้น แผนสำรองจะต้องจัดทำขึ้นเหมือนแผนทั่ว ๆ ไป คือจะต้องตอบคำถามที่สำคัญว่า

จะทำอะไร ทำที่ไหน ทำเมื่อใด ทำอย่างไร ใครทำ ปริมาณมากน้อยเพียงใดและตามลำดับใดถ้าผู้บริหารโครงการไม่ได้มีการวางแผนสำรองไว้ เมื่อมีเหตุการณ์เสี่ยงเกิดขึ้นก็จะทำให้ผู้บริหารโครงการมีความล่าช้าหรือเลื่อนการตัดสินใจปฏิบัติการเพื่อรับมือกับผลของความเสียหาย ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความสับสนวุ่นวายในทีมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ส่งผลเสียทางด้านการบริหาร และอาจทำให้ต้องยอมรับวิธีการที่ไม่ได้มีความเหมาะสมที่สุดก็ได้ เป็นผลทำให้เสียค่าใช้จ่ายสูงเกินควร หรือทำความเสียหายรุนแรงขึ้น

แผนสำรองที่จัดทำขึ้นไม่จำเป็นต้องมีเพียงแผนเดียว อาจจะจัดทำขึ้นหลายแผนเพื่อรับกับความเสียหายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เมื่อเกิดเหตุการณ์เสี่ยงขึ้นจริง จึงนำแผนสำรองที่เหมาะสมหรือดีที่สุดออกมาใช้ก่อน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินงานในลักษณะการจัดทำโครงการจะต้องประสบกับความเสียหายจากสาเหตุต่าง ๆ นับตั้งแต่ขั้นริเริ่มโครงการจนถึงผลที่ได้รับจากการจัดทำโครงการ ดังนั้น หากผู้บริหารโครงการนำวิธีการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารจัดการ จะช่วยให้สามารถพิจารณากำหนดกิจกรรมควบคุมต่าง ๆ เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ได้ผลงานตามที่ต้องการ ตรงตามเวลาที่กำหนด การใช้ทรัพยากรและการบริหารเงินงบประมาณเป็นไปอย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด

แผนปฏิบัติการและงบประมาณ

แนวทางปฏิบัติทางการบริหารความเสี่ยง

หน่วยงานต้องทบทวน ตรวจสอบปัจจัยที่มีผลกระทบจากการบริหารความเสี่ยงของโครงการแล้วแสดงผลให้เห็นว่าโครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งผลให้ไม่สามารถเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายของโครงการได้ ต้องกันเงินไว้เบิกเหลื่อมมี ทำให้มีผลกระทบต่อตัวชี้วัดการเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กรุงเทพมหานครกำหนดตามไตรมาส

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงของโครงการต่างๆที่มีการกันเงินไว้เบิกจ่ายมาจากสาเหตุดังนี้

๑. งาน/โครงการ บางรายการขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารกรุงเทพมหานครซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตามวาระและบางครั้งต้องรอดำเนินการจนกว่านโยบายจะชัดเจน

๒. งาน/โครงการ บางรายการไม่สามารถดำเนินการได้ทันภายในกำหนด เนื่องจากมีภารกิจเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการตามนโยบายของผู้บริหาร

๓. งาน/โครงการ บางรายการเป็นโครงการต่อเนื่อง 2 ปี โครงการใหญ่ การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า เนื่องจากขัดข้องทางการเสนอราคาของผู้รับจ้าง หรือบางกรณีได้ตัวผู้รับจ้างแล้วแต่อยู่ในขั้นตอนส่งมอบและตรวจรับ จึงไม่สามารถเบิกจ่ายได้ภายในเวลาที่กำหนด

๔. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานการจัดซื้อจัดจ้าง

๕. งานและโครงการมีข้อจำกัดต้องปฏิบัติตามขั้นตอนของกฎหมาย เช่นการจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ การบันทึกลงระบบการจัดวิธีจัดจ้างภาครัฐ (e-GP)

๖. สำนักงานประมาณกรุงเทพมหานคร มีระเบียบและแนวทางปฏิบัติ และขั้นตอนการเสนอผู้มีอำนาจลงนาม ทำให้การอนุมัติเงินประจำงวด, การอนุมัติเปลี่ยนแปลงรายละเอียดงบประมาณต้องใช้เวลา

แนวทางในการแก้ไขปัญหา

จากการบริหารความเสี่ยงของโครงการ เมื่อพบสาเหตุที่ทำให้งาน/โครงการล่าช้าไม่เป็นไปตามกำหนด นำไปสู่การประเมินผลและปรับปรุงการควบคุมภายใน เพื่อลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

๑. ผู้บริหารสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ให้ความสนใจ มีการติดตามผลการดำเนินการของโครงการ และการเบิกจ่ายเงินงบประมาณทุกสัปดาห์

๒. ให้ข้อมูลข่าวสารประชาสัมพันธ์ แผนงาน/โครงการทุกรายการ ให้ทุกคนในหน่วยงานได้ทราบ และมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบขั้นตอนของงาน โดยให้ทุกคนตระหนักถึงผลงานในความรับผิดชอบของตนเอง จะมีผลต่อการดำเนินงานของผู้อื่นอย่างไร จากการเสนอรายงานการบริหารความเสี่ยงของโครงการตลอดจนเสนอแนวทางแก้ไขให้ความเสี่ยงลดลงทุก ๒ สัปดาห์ โดยให้ทุกคนมีเป้าหมายเดียวกันคือต้องทำให้การเบิกจ่ายเงินเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๓. พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในการบริหารความเสี่ยงของโครงการ โดยการจัดอบรม เพื่อให้ความรู้และเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามแนวทางของกรุงเทพมหานคร และระเบียบ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ กำหนดได้อย่างถูกต้องครบถ้วน สัมพันธ์กัน ทันเวลา และสามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

๔. พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานตามงบประมาณ การเงิน การคลังและการพัสดุ โดยจัดอบรม เพื่อให้มีความรู้และเข้าใจ ระเบียบ กฎหมาย และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง

๕. เสนอปรับปรุงแนวทางปฏิบัติในการขออนุมัติเงินประจำงวดของหน่วยงาน โดยบริหารเวลาการจัดซื้อจัดจ้างให้สอดคล้องกับช่วงเวลาที่สำคัญงบประมาณอนุมัติเงินประจำงวด และหน่วยงานพร้อมที่จะลงนามในสัญญาได้

๖. การสร้างเครือข่ายข้อมูลข่าวสาร และให้บริการด้านการคลัง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง มีความเข้าใจระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเป็นไปแนวทางเดียวกัน

การกำหนดแผนปฏิบัติการ

จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นและมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาโดยการจัดทำแผนปฏิบัติการได้ดังนี้

งาน/กิจกรรมหลัก	รายละเอียดงาน/ กิจกรรม	ผลที่คาดหวัง	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา ดำเนินการ
โครงการพัฒนา ศักยภาพในการ บริหารความเสี่ยง ของโครงการ	๑. จัดทำโครงการ เสนอที่ประชุม ผู้บริหารสำนัก ยุทธศาสตร์และ ประเมินผล เพื่อให้ ทราบวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และ แนวทางการ ดำเนินการ	ที่ประชุมผู้บริหาร พิจารณาเห็นชอบ และสนับสนุน	๒๐,๐๐๐	ฝ่ายการคลัง	พฤศจิกายน ๒๕๕๗
	๒. เสนอขออนุมัติ โครงการ	ผอ. สำนักฯอนุมัติ			
	๓. ประสาน วิทยากร	ได้รับความร่วมมือ มาเป็นวิทยากร			
	๔. จัดทำคำสั่ง ผู้เข้าร่วมการอบรม	หัวหน้าฝ่ายและ เจ้าหน้าที่ของส่วน ราชการเข้าร่วม อบรม			
	๕. อบรมตาม โครงการที่กำหนด	สำเร็จตาม วัตถุประสงค์			
	๖. ติดตามและ ประเมินผล	ติดตามผลบริหาร โครงการตาม ตัวชี้วัด กลยุทธ์ พันธกิจ และ วิสัยทัศน์ ที่กำหนด			

งาน/กิจกรรมหลัก	รายละเอียดงาน/ กิจกรรม	ผลที่คาดหวัง	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา ดำเนินการ
		ไว้ในแผนปฏิบัติ ราชการประจำปี ของหน่วยงาน			
โครงการฝึกอบรม การเพิ่ม ประสิทธิภาพใน การบริหารจัดการ ตามงบประมาณ การคลัง และพัสดุ	๑. จัดทำโครงการ เสนอที่ประชุม ผู้บริหารสำนัก ยุทธศาสตร์และ ประเมินผล เพื่อ ทราบวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และ แนวทาง ดำเนินการ	ที่ประชุมผู้บริหาร พิจารณาเห็นชอบ และสนับสนุน	๑๕,๐๐๐	ฝ่ายการคลัง	มกราคม ๒๕๕๘
	๒. เสนอขออนุมัติ โครงการ	ผอ. สำนักขออนุมัติ			
	๓. ประสาน วิทยากร	ได้รับความร่วมมือ มาเป็นวิทยากร			
	๔. จัดทำคำสั่ง ผู้เข้าร่วมการอบรม	เจ้าหน้าที่ผู้ ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องของส่วน ราชการเข้าร่วม อบรม			
	๕. อบรมตาม โครงการที่กำหนด	สำเร็จตาม วัตถุประสงค์			
	๖. ติดตามและ ประเมินผล	จัดทำแบบประเมิน ให้เข้ารับการอบรม ประเมินหลังอบรม			
โครงการ Finance	๑. จัดทำและเสนอ	ผอ. สำนักขออนุมัติ	ไม่ใช้งบประมาณ	ฝ่ายการคลัง	กันยายน ๒๕๕๗

งาน/กิจกรรมหลัก	รายละเอียดงาน/ กิจกรรม	ผลที่คาดหวัง	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา ดำเนินการ
Info Service	โครงการ	โครงการ			
	๒. จัดทำเว็บไซต์ ของฝ่ายการคลัง เพื่อให้บริการข้อมูล ข่าวสาร ระเบียบ ปรัชญา ด้านกฎหมาย และ อื่นๆ ด้านการคลัง ให้เป็นปัจจุบัน	ได้รับความสนใจ จากหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง			
	๓. จัดเจ้าหน้าที่ ดูแลรับผิดชอบ				
	๔. ใช้ Social Media Facebook				

แนวทางในการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการโครงการอาจไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดจากการมีปัญหาและอุปสรรคที่คาดไม่ถึงได้ จึงขอเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยง

หัวข้อ	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	แนวทางการบริหารความเสี่ยง
ปัจจัยภายใน	๑. เจ้าหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงไม่ต่อเนื่อง ทำให้ผลดำเนินการขาดประสิทธิภาพ ทำให้ผลลัพธ์ไม่มีประสิทธิผล	จัดการประชุมระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์ เป้าหมายของโครงการ โดยให้การส่งเสริม สนับสนุน และร่วมมือในการดำเนินการให้สำเร็จผล

หัวข้อ	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	แนวทางการบริหารความเสี่ยง
ปัจจัยภายใน	๒. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องขาดความรู้ ความสามารถ และทักษะในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของโครงการและระเบียบข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องทางงบประมาณ การเงินและการพัสดุในการจัดซื้อจัดจ้างและการเบิกจ่ายเงินให้เป็นไปตามเป้าหมาย กลยุทธ์และตัวชี้วัด	ส่งเสริมให้ความรู้ และพัฒนาตนเอง ให้เห็นความสำคัญของเป้าหมาย โครงการและหน่วยงานทำให้บริหารความเสี่ยงของโครงการสำเร็จและส่งผลให้การจัดซื้อจัดจ้างถูกต้องตรงตามขั้นตอนและตามระยะเวลาที่วางแผนปฏิบัติการทำให้การเบิกจ่ายเงินเป็นไปตามเป้าหมาย กลยุทธ์ และตัวชี้วัด
ปัจจัยภายนอก	๓. ไม่ได้รับอนุมัติงบประมาณเพื่อดำเนินการโครงการ	ปรับงบประมาณโครงการโดยขอรับการสนับสนุนจากผู้บริหาร และประสานขอความอนุเคราะห์จากวิทยากรภายในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของกรุงเทพมหานคร
ปัจจัยภายนอก	๔. ไม่สามารถจัดการฝึกอบรมได้ตามเวลาที่กำหนด เนื่องจากมีภารกิจเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการนโยบายของผู้บริหาร	การฝึกอบรมต้องดำเนินการให้เสร็จภายในไตรมาส ๒ (๓๐ มีนาคม ๒๕๕๘) เพื่อให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงของโครงการตามกลยุทธ์ของหน่วยงานมีผลต่อตัวชี้วัดการเบิกจ่ายเงินงบประมาณประสบผลสัมฤทธิ์

จากการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อบริหารความเสี่ยงของโครงการ สำนักยุทธศาสตร์ และประเมินผล เพื่อดำเนินการให้สำเร็จเป้าหมาย

๑. สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลสามารถบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการโครงการตลอดจนกำหนดกิจกรรมควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๒. สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลสามารถเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้ตามเป้าหมายที่ กรุงเทพมหานครกำหนดได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๙๐ ในปีงบประมาณ ๒๕๕๘

การประเมินผล

ติดตามและประเมินผลเป็นระยะทุกๆ ๑๕ วัน ในการบริหารความเสี่ยงของโครงการว่าเป็นไปตามที่กำหนดตั้งแต่เห็นชอบ อนุมัติ ดำเนินการของคู่สัญญา ดำเนินการจนกระทั่งถึงการส่งมอบและตรวจรับพัสดุ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการครบถ้วนสมบูรณ์ นำไปสู่การจัดทำเอกสารการเบิกจ่ายเงิน ผ่านการตรวจสอบ มีข้อผิดพลาดน้อยลง และจัดส่งฎีกาภายในเวลาที่กำหนดและติดตามดูผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณที่ กรุงเทพมหานครกำหนดหรือไม่ และรายงานให้ผู้บริหารทราบและหาทางแก้ไขหากไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะ

ปัจจุบัน เทคโนโลยีและสารสนเทศได้ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว เพื่อให้สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในฐานะหน่วยงานหลักในการกำหนดทิศทางการพัฒนา กรุงเทพมหานครให้เป็นมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยนำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ ควบคุมกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงของโครงการ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีต่อการเบิกจ่ายงบประมาณให้ถูกต้องรวดเร็ว ลดการสูญเสียเวลาในขั้นตอนต่างๆ เป็นไปตามเป้าหมายที่กรุงเทพมหานครกำหนดจากการบริหารงบประมาณที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และคุ้มค่าประโยชน์ โดยขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑. จัดการประชุมระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์ เป้าหมายของโครงการร่วมกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้สำเร็จ

๒. จัดการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และตรงเวลา

๓. ติดตามและประเมินผลหลังการอบรมเป็นระยะ อาทิ ทุกๆ ๑๕ วัน เพื่อดูความเปลี่ยนแปลงหลังการอบรม

๔. หากพบปัญหาในทางปฏิบัติ ให้รายงานให้ผู้บริหารทราบ เพื่อหาทางแก้ไข ปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว จึงขอเสนอให้นำเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
เข้ามาประยุกต์ใช้ อาทิ การประชุมกับผู้บริหารผ่านระบบวีดีโอคอนเฟอร์เรนซ์ (Video Conference) ในกรณีที่ผู้บริหาร
ปฏิบัติงานนอกสถานที่หรือติดภารกิจไม่สามารถเดินทางเข้าร่วมประชุมกับเจ้าหน้าที่ได้

บรรณานุกรม

เจษฎา ช.เจริญยิ่ง. เอกสารการบรรยายจากสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย เรื่อง การคิดเชิงระบบและการจัดการความเสี่ยง”

เจษฎา ช.เจริญยิ่ง. (๒๕๕๗). เอกสารการบรรยายการอบรมนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๔ เรื่อง การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน : RISK Managment.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงาน ก.ก.). (๒๕๕๗). คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗.

สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลกรุงเทพมหานคร. (๒๕๕๗). แผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานคร ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๗.

สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลกรุงเทพมหานคร. แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๑๒ ปี (๒๕๕๒ – ๒๕๖๓).

ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

ชื่อ นางสาว พวงเพ็ญ อัจฉนารมย์วาท

วันเดือนปีเกิด ๐๕ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๐๔

ตำแหน่งหน้าที่การงาน นักวิชาการการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ หัวหน้าฝ่ายการคลัง

สถานที่ทำงานปัจจุบัน สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กทม. เขตพระนคร จังหวัดกรุงเทพฯ รหัสไปรษณีย์
๑๐๒๐๐

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. ๒๕๒๙ ระดับปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการเงินและการธนาคาร

พ.ศ. ๒๕๓๘ ระดับปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์

ประวัติรับราชการ

๑ ก.พ. ๒๕๓๓ - ๑๘ มี.ค. ๒๕๓๔

ตำแหน่ง นักวิชาการการเงินและบัญชี ๓

หน่วยงาน ฝ่ายงบประมาณการเงินและบัญชี

โรงพยาบาลกลาง สำนักการแพทย์

๑๙ มี.ค. ๒๕๓๔ - ๒๒ ส.ค. ๒๕๔๒

ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ๓ - ๕

หน่วยงาน กองตรวจสอบภายใน สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

๒๓ ส.ค. ๒๕๔๒ - ๑๔ ส.ค. ๒๕๕๔

ตำแหน่ง นักวิชาการการเงินและบัญชี ๖

หน่วยงาน ฝ่ายการคลัง สำนักงานเขตดอนเมือง

๑๕ ส.ค. ๒๕๕๔ - ๐๓ ม.ค. ๒๕๕๖

ตำแหน่ง นักวิชาการการเงินและบัญชีชำนาญการ

หน่วยงาน ฝ่ายการคลัง สำนักงานเขตดอนเมือง

๐๔ ม.ค. ๒๕๕๖ - ปัจจุบัน

ตำแหน่ง นักวิชาการการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ

หน่วยงาน สำนักงานเลขาธิการ
สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล