



สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน
COMMUNITY ORGANIZATIONS
DEVELOPMENT INSTITUTE



คิดถึงงานพัฒนา
“คิดถึง พอช.”



คู่มือ

ส่งเสริมธรรมาภิบาล และ การบริหารจัดการที่ดีของขบวนองค์กรชุมชน

โดย องค์กรชุมชน เครือข่ายองค์กรชุมชน และภาคประชาสังคม

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

คำนำ

คู่มือส่งเสริมธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีของขบวนการองค์กรชุมชนฉบับนี้ จัดทำขึ้นจากการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและบทเรียนร่วมกันระหว่างองค์กรชุมชน เครือข่ายองค์กรชุมชน ภาคประชาสังคม และสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) หรือ พอช. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือประกอบการทำงานพัฒนาชุมชน และเป็นแนวทางร่วมในการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่และการทำงานของขบวนการองค์กรชุมชน ในทางปฏิบัติ

สาระสำคัญของคู่มือฉบับนี้ตั้งอยู่บนความเข้าใจว่า การพัฒนาชุมชนมิได้มุ่งเฉพาะผลสำเร็จเชิงกิจกรรมหรือเชิงปริมาณเท่านั้น แต่ต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น ความเป็นธรรม การมีส่วนร่วม และความสามารถในการจัดการตนเองของชุมชน โดยมี “ธรรมาภิบาล” เป็นรากฐานสำคัญของงานพัฒนา และเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการสะท้อนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน

คู่มือฉบับนี้จึงจัดทำขึ้นเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน และสนับสนุนให้องค์กรชุมชน เครือข่ายองค์กรชุมชน และภาคประชาสังคม สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง เพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการที่เปิดเผย โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบร่วมกัน และนำไปสู่ความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนและการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน

สารจากผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

ชุมชนเข้มแข็ง คือ เป้าหมายสำคัญของการพัฒนาประเทศและเป็นรากฐานรองรับการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติตลอดเวลา การพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งและยั่งยืน จำเป็นต้องอาศัยทั้งพลังขององค์กรชุมชนและกระบวนการทำงานที่มีความชัดเจน เปิดเผย โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ซึ่งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) เห็นความสำคัญของเรื่องนี้มาโดยตลอด และมีความตั้งใจที่จะสนับสนุนให้องค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชนสามารถขับเคลื่อนงานพัฒนาได้อย่างมีธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี เพราะสิ่งเหล่านี้ไม่เพียงช่วยให้การทำงานเป็นระบบมากขึ้น แต่ยังเป็นฐานสำคัญของความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนในระยะยาว

คู่มือส่งเสริมธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีของขบวนองค์กรชุมชนฉบับนี้ จัดทำขึ้นด้วยความมุ่งหวังที่จะใช้เป็นเครื่องมือส่งเสริมการทำงานขององค์กรชุมชนในทางปฏิบัติ เพื่อช่วยให้องค์กรชุมชนได้ทบทวนตนเอง เห็นจุดแข็ง เห็นเรื่องที่ควรพัฒนา และค่อย ๆ ยกระดับการทำงานของตนเองให้มีความชัดเจนและได้รับความเชื่อมั่นมากยิ่งขึ้น ทั้งในระดับผู้นำ คณะกรรมการ ระบบองค์กร และกระบวนการขับเคลื่อนงานพัฒนาร่วมกับสมาชิก ชุมชน และภาคีที่เกี่ยวข้อง

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือฉบับนี้จะเป็นจุดเริ่มต้นของการนำร่องและพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมในพื้นที่ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และค่อย ๆ นำไปสู่การมีมาตรฐานร่วมด้านธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีขององค์กรชุมชน อันจะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นจากสมาชิก ชุมชน ภาคีเครือข่าย และสาธารณะ พร้อมทั้งสร้างพลังให้ขบวนองค์กรชุมชนสามารถขับเคลื่อนงานพัฒนาชุมชนได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

นายกฤษดา สมประสงค์
ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)
เมษายน 2569

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	
สารบัญ บทนำ	1
ส่วนที่ 1 หลักการและค่านิยม	2 - 3
1.1 หลักการ	2
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 ค่านิยม	3
1.4 หลักธรรมาภิบาล 6 หลักในงานพัฒนา	4
ส่วนที่ 2 แนวทางส่งเสริมธรรมาภิบาลในงานพัฒนา	4 - 7
2.1 องค์กรชุมชน : สิ่งที่ต้องทำ / ไม่ควรทำ	4
o ตารางที่ 1 แนวปฏิบัติธรรมาภิบาลขององค์กรชุมชน (สิ่งที่ควรทำ/ไม่ควรทำ)	5
o ตารางที่ 2 สิ่งที่ต้องทำเพิ่มสำหรับองค์กรชุมชนที่ได้รับงบประมาณ สนับสนุน	6
2.2 ประเด็นที่ควรให้ความสำคัญ	7
ส่วนที่ 3 คณะกรรมการ	7 - 16
3.1 บทบาทของคณะกรรมการในงานพัฒนา	7
3.2 คุณสมบัติของกรรมการ	8
3.3 โครงสร้างและบทบาท	9
3.4 หน้าที่และความรับผิดชอบ	11
3.5 การประชุมคณะกรรมการ	13
3.6 ผู้มีส่วนได้เสียและความขัดแย้งทางผลประโยชน์	16

ส่วนที่ 4 ธรรมเนียมปฏิบัติในงานพัฒนา	16 - 26
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลและความต้องการของชุมชน	17
4.2 การจัดทำแผนงาน/โครงการแบบมีส่วนร่วม	17
4.3 การปฏิบัติตามข้อตกลงและการรายงาน	18
4.4 การบริหารงานบุคคล	20
4.5 การบริหารโครงการ	22
4.6 การกำกับติดตามและประเมินผล	24
4.7 การส่งมอบงานและการจัดเก็บข้อมูล/เอกสาร	26
ส่วนที่ 5 การเงิน - บัญชี	29 - 32
5.1 หลักการใช้เงินเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	29
5.2 การรับ-จ่าย และการเก็บรักษาเงิน	29
5.3 การบัญชี	30
5.4 การรายงานการเงินและการปิดโครงการ	31
5.5 ข้อพึงระวังด้านการเงินและบัญชี	32
ส่วนที่ 6 การสอบทานและการตรวจสอบสภาพองค์กรโดยกัลยาณมิตร	34 - 36
6.1 หลักการและความสำคัญ	34
6.2 กลไกและกระบวนการสอบทาน	34
6.3 การติดตามแบบหมุนเสริม	36
6.4 แนวทางจัดการเมื่อพบข้อผิดพลาดหรือเหตุสุดวิสัย	36
เอกสารอ้างอิง	38

1. บทนำ

จากบทเรียนการทำงานและการรับฟังความคิดเห็นร่วมกันระหว่างองค์กรชุมชน เครือข่ายองค์กรชุมชน ภาคประชาสังคม และสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน พบว่า การขับเคลื่อนงานพัฒนาเป็นกระบวนการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนจากภายใน ผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน ความร่วมมือ และการมีกติกาหรือข้อตกลงร่วมกัน เพื่อให้ชุมชนสามารถลุกขึ้นมาจัดการตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาชุมชนจึงไม่ควรวัดผลสำเร็จเพียงผลผลิตเชิงกิจกรรมหรือเชิงปริมาณเท่านั้น แต่ต้องให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นด้วย เช่น ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น ความเป็นธรรม การมีส่วนร่วม และความสามารถในการจัดการตนเอง ซึ่งสะท้อนคุณภาพของกระบวนการพัฒนา และเป็นฐานของความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนในระยะยาว ในบริบทนี้ “ธรรมาภิบาล” จึงเป็นรากฐานสำคัญของงานพัฒนา เพราะช่วยให้การทำงานมีความเปิดเผย โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบร่วมกัน ลดความขัดแย้ง ลดความเสี่ยงต่อการทุจริต และลดความคลุมเครือในการใช้อำนาจตัดสินใจจากบุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือขององค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชนในการทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก บนฐานความไว้วางใจและความชอบธรรม

จากการแลกเปลี่ยนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง พบว่า ธรรมาภิบาลในงานพัฒนาควรมองเป็น “เครื่องมือ” ที่ทำให้เกิดกติกากลาง การเปิดเผยข้อมูล การตรวจสอบร่วมกัน การใช้ทรัพยากรอย่างรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมอย่างมีความหมาย ซึ่งช่วยให้ “ความสุจริต” พัฒนาไปสู่วัฒนธรรมสุจริตที่ปฏิบัติได้จริงในองค์กรและชุมชน ด้วยเหตุนี้ คู่มือฉบับนี้จึงจัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือส่งเสริมธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีในงานพัฒนาขององค์กรชุมชน เครือข่ายองค์กรชุมชน และภาคประชาสังคม เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละพื้นที่ และใช้ธรรมาภิบาลเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งในการสะท้อนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนและชุมชนอย่างยั่งยืน

ส่วนที่ 1 หลักการและค่านิยม

1.1 หลักการ

คู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นบนหลักการสำคัญว่า การพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืนต้องตั้งอยู่บนฐานของการมีส่วนร่วม ความร่วมมือ ความเป็นธรรม ความเปิดเผยโปร่งใส การตรวจสอบได้ และความรับผิดชอบร่วมกัน โดยเห็นว่า “ธรรมาภิบาล” มิใช่เพียงหลักการด้านการบริหารจัดการองค์กร แต่เป็นรากฐานสำคัญของงานพัฒนาที่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชนเป็นไปอย่างมีความน่าเชื่อถือและเกิดผลต่อชุมชนอย่างแท้จริง และเอื้อต่อการใช้ทรัพยากรและงบประมาณอย่างคุ้มค่า

หลักการอีกประการหนึ่ง คือ การประเมินความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนและผลสำเร็จของงานพัฒนา ไม่ควรพิจารณาเฉพาะผลผลิตหรือจำนวนกิจกรรมที่ดำเนินการได้เท่านั้น แต่ต้องให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทำงานด้วย เช่น ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น ความเป็นธรรม การมีส่วนร่วมของสมาชิก การเปิดเผยข้อมูล การตรวจสอบร่วมกัน และความสามารถในการจัดการตนเองของชุมชน

คู่มือฉบับนี้จึงยึดหลักการส่งเสริมให้การทำงานของพัฒนาขององค์กรชุมชน เครือข่ายองค์กรชุมชน และภาคประชาสังคม มีระบบกติกาและข้อตกลงร่วมที่ชัดเจน ใช้ทรัพยากรอย่างรับผิดชอบ เปิดเผยข้อมูลอย่างเหมาะสม และมีกลไกในการติดตามตรวจสอบร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี ลดความขัดแย้ง ลดความเสี่ยงต่อการทุจริต ลดการรวมศูนย์อำนาจ และเสริมสร้างความน่าเชื่อถือในการทำงานร่วมกับภาคีต่าง ๆ

ดังนั้น ธรรมาภิบาลจึงควรได้รับการพิจารณาในฐานะองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของการสะท้อนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน เพราะไม่เพียงเกี่ยวข้องกับการจัดการภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังเชื่อมโยงถึงคุณภาพของความสัมพันธ์ในชุมชน ความเป็นธรรมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมของสมาชิก และศักยภาพของชุมชนในการจัดการตนเองอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อใช้เป็นแนวทางส่งเสริมธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีในงานพัฒนาขององค์กรชุมชน เครือข่ายองค์กรชุมชน และภาคประชาสังคม
2. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือประกอบการเรียนรู้ การติดตาม และการประเมินตนเองขององค์กรชุมชน เครือข่ายองค์กรชุมชน และภาคประชาสังคม

1.3 คำนิยาม

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน คำศัพท์สำคัญที่ใช้ในคู่มือฉบับนี้มีความหมายดังต่อไปนี้

“**ชุมชน**” หมายถึง คนในพื้นที่เดียวกันหรือมีเรื่องร่วมกัน ที่สามารถรวมตัวกันคิด ตัดสินใจ และทำงาน เพื่อประโยชน์ส่วนรวมได้

“**องค์กรชุมชน**” หมายถึง การรวมตัวของคนในชุมชนที่ทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตหรือแก้ปัญหาของชุมชน และมีระบบการบริหารจัดการของตนเอง หรือหมายถึง องค์กรซึ่งเป็นการรวมของชุมชน ชุมชนท้องถิ่น หรือชุมชนท้องถิ่นดั้งเดิม ซึ่งจัดตั้งการจัดตั้งตามพระราชบัญญัติสภาองค์กรชุมชน พ.ศ. 2551

“**เครือข่ายองค์กรชุมชน**” หมายถึง การเชื่อมโยงกันขององค์กรชุมชนหลายองค์กร เพื่อทำงานหรือขับเคลื่อนประเด็นร่วมกัน

“**ภาคประชาสังคม**” หมายถึง กลุ่มหรือองค์กรที่ทำงานเพื่อประโยชน์สาธารณะ และร่วมสนับสนุนงานพัฒนากับองค์กรชุมชน/เครือข่ายองค์กรชุมชน

“**ธรรมาภิบาล**” หมายถึง หลักการทำงานพัฒนาที่ เปิดเผย โปร่งใส เป็นธรรม มีส่วนร่วม ตรวจสอบได้ และรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อสร้างความไว้วางใจและทำให้งานพัฒนาน่าเชื่อถือ

“**การบริหารจัดการที่ดี**” หมายถึง การทำให้หลักธรรมาภิบาลเกิดขึ้นจริงในงานประจำขององค์กร เช่น การประชุม การตัดสินใจ การใช้ทรัพยากร/งบประมาณ การเปิดเผยข้อมูล การรายงานผล และการตรวจสอบร่วมกัน

“**คณะกรรมการ**” หมายถึง กลุ่มบุคคลที่สมาชิกให้ความไว้วางใจให้ทำหน้าที่กำหนดทิศทางและกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และกติกาขององค์กร

“**ผู้มีส่วนได้เสีย**” หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบจากการทำงานขององค์กร/เครือข่าย ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น สมาชิก ชุมชน ภาคี หน่วยงานสนับสนุน

“**วัฒนธรรมสุจริต**” หมายถึง พฤติกรรมการทำงานที่ยึดความซื่อสัตย์ โปร่งใส ไม่เพิกเฉยต่อความผิด และตรวจสอบร่วมกันจนเป็นเรื่องปกติขององค์กร

“**การตรวจสอบร่วมกัน**” หมายถึง การที่สมาชิก/ชุมชน/ภาคี สามารถร่วมติดตาม สอบทาน และให้ข้อเสนอแนะต่อการทำงานได้

1.4 หลักธรรมาภิบาล 6 หลักในงานพัฒนา

หลักธรรมาภิบาลในคู่มือฉบับนี้ ใช้เพื่อเป็น “กรอบคิดและกรอบปฏิบัติ” ในงานพัฒนาชุมชนให้เกิดความไว้วางใจ ความเป็นธรรม และการจัดการตนเอง โดยสรุปเป็น 6 หลัก ดังนี้

1. **หลักนิติธรรม** มีกฎ กติกา ข้อบังคับ หรือข้อตกลงร่วมที่เป็นธรรม ชัดเจน ทันทสมัย และทุกคนยอมรับร่วมกัน
2. **หลักคุณธรรม** ยึดความถูกต้อง ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อส่วนรวม ไม่เอื้อประโยชน์ตนเอง/พวกพ้อง และไม่เพิกเฉยต่อความผิด
3. **หลักความโปร่งใส** เปิดเผยข้อมูลที่สำคัญต่อการทำงานพัฒนา เช่น แผนงาน งบประมาณ ผลการดำเนินงาน ให้เข้าใจง่าย เข้าถึงได้ และตรวจสอบได้
4. **หลักการมีส่วนร่วม** เปิดโอกาสให้สมาชิก ชุมชน และผู้เกี่ยวข้อง ร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมติดตาม ในเรื่องสำคัญของงานพัฒนา
5. **หลักความรับผิดชอบ** ตระหนักในบทบาทหน้าที่ กล้ายอมรับผลจากการตัดสินใจ ใส่ใจแก้ปัญหา และรับฟังความเห็นต่าง เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน
6. **หลักความคุ้มค่า** ใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด (เงิน เวลา คน) ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม อย่างประหยัด เหมาะสม และตรวจสอบได้

ส่วนที่ 2 แนวปฏิบัติธรรมาภิบาลในงานพัฒนา

แนวปฏิบัติในส่วนนี้จัดทำขึ้นจากการรับฟังความคิดเห็นและสรุปบทเรียนร่วมกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางประกอบการทำงานพัฒนาขององค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชน ให้เกิดความเปิดเผย โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบร่วมกัน อันจะนำไปสู่ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น การมีส่วนร่วม และความสามารถในการจัดการตนเองของชุมชนอย่างต่อเนื่อง

2.1 องค์กรชุมชน : สิ่งที่ต้องทำ / ไม่ควรทำ

เพื่อให้ใช้ได้ครอบคลุมบริบทการทำงานจริง จึงจัดเป็น 2 ตาราง ได้แก่ แนวปฏิบัติสำหรับองค์กรชุมชนทั่วไป และแนวปฏิบัติสำหรับกรณีองค์กรชุมชนที่ได้รับงบประมาณสนับสนุน

ตารางที่ 1 แนวปฏิบัติธรรมาภิบาลขององค์กรชุมชน (สิ่งที่ควรทำ/ไม่ควรทำ)

สิ่งที่ควรทำ/ควรมี	สิ่งที่ไม่ควรทำ/ไม่ควรมี
1) เปิดเผยโปร่งใส ข้อมูลเพื่อสร้างความเชื่อมั่น ประชาสัมพันธ์งบประมาณที่ได้รับ เป้าหมาย แผนงาน กิจกรรม และกรอบการใช้จ่ายให้รับรู้ร่วมกัน	1) ปกปิดข้อมูลงบประมาณ การเงิน หรือบัญชีรับงบ หรือสื่อสารเฉพาะบางกลุ่มจนชุมชนตรวจสอบไม่ได้
2) มีส่วนร่วมตั้งแต่ก่อนใช้เงินจนถึงติดตามผล มีการทำความเข้าใจแผนงาน กรอบงบ และระเบียบร่วมกัน พร้อมเปิดให้ภาคประชาชนร่วมติดตาม	2) ตัดสินใจใช้งบโดยคนเดียว/กลุ่มเดียว ไม่ปรึกษาหารือ และไม่เปิดพื้นที่ให้ภาคประชาชนมีส่วนร่วมตรวจสอบ
3) ใช้งบตามวัตถุประสงค์ แผนงาน ระยะเวลา และระเบียบ จัดทำแผนปฏิบัติงาน/แผนใช้งบชัดเจนก่อนดำเนินงาน	3) ใช้งบผิดประเภท ผิดแผน ผิดระเบียบ หรือโยกย้ายงบโดยไม่มีมติ/การรับรู้ร่วมกัน/เหตุผลรองรับ
4) ทำให้ “งาน” กับ “เงิน” สอดคล้องกันและตรวจสอบได้ สรุปค่าใช้จ่ายทุกกิจกรรม และมีความสอดคล้องระหว่างผลงานกับงบประมาณ	4) ทำเอกสารการเงินไม่ตรงกับกิจกรรมจริง รายงานงานกับงบไม่สอดคล้อง หรือใช้จ่ายโดยไม่มีหลักฐานรองรับ
5) มีระบบการเงินและเอกสารที่โปร่งใส มีบัญชีรายรับรายจ่ายเป็นปัจจุบัน ใช้งบขององค์กร/บัญชีโครงการชัดเจน และเก็บเอกสารเป็นระบบ	5) ใช้บัญชีส่วนตัว/บัญชีครอบครัวรับงบ ลงบัญชีงบในบัญชีส่วนตัว หรือนำเงิน/ทรัพย์สินส่วนรวมไปใช้ส่วนตัว
6) รายงานผลการดำเนินงานและการใช้งบต่อที่ประชุมและสาธารณะอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและการมีส่วนร่วม	6) ไม่รายงานผล/รายงานไม่ครบ/รายงานไม่ตรงข้อเท็จจริง หรือปลอมแปลงเอกสาร รายงาน ลายเซ็นวาระประชุม
7) มีกลไกตรวจรับ/สอบทาน/ติดตามร่วมกับภาคีและชุมชน เปิดให้ตรวจสอบได้เพื่อลดข้อครหาและความขัดแย้ง	7) กีดกันการตรวจสอบ ปิดกั้นการเข้าเยี่ยม/สอบทาน/ตรวจเอกสาร ทำให้เกิดความคลุมเครือต่อโครงการและงบประมาณเพิ่มขึ้น
8) ใช้อำนาจตัดสินใจอย่างเป็นธรรมและยึดประโยชน์ส่วนรวม กำหนดบทบาทคณะทำงานและกติกาการร่วมอย่างชัดเจน	8) ใช้ตำแหน่งแสวงหาผลประโยชน์ ลักลอบปก ครอบ แสร้งทำ/พวกพ้อง หรือปล่อยให้กลุ่มเดิมผูกขาดผลประโยชน์จากโครงการหรืองบประมาณ
9) มีระบบฐานข้อมูลโครงการและการสื่อสารที่ช่วยเสริมความน่าเชื่อถือ ใช้ข้อมูลอธิบายงานกับสมาชิกและภาคีภายนอกได้	9) ปล่อยให้ข้อมูลกระจัดกระจาย ไม่มีผู้รับผิดชอบข้อมูล จนชี้แจงไม่ได้และกระทบความน่าเชื่อถือของชุมชน

สิ่งที่ควรทำ/ควรมี	สิ่งที่ไม่ควรทำ/ไม่ควรมี
10) ไม่เพิกเฉยต่อเหตุผิดปกติ เพื่อรักษาวัฒนธรรม สุจริตของขบวน เมื่อพบเหตุสุ่อทุจริตให้รีบชี้แจง แก้ไข และแจ้งกลไกที่เกี่ยวข้อง	10) เพิกเฉยต่อการทุจริต เรียบรับผลประโยชน์ หรือ ปล่อยให้พฤติกรรมไม่สุจริตเกิดขึ้น จนทำให้ความ ไว้วางใจและความเชื่อมั่นต่อขบวนน้อยลง

ตารางที่ 2 สิ่งที่ต้องทำเพิ่มสำหรับองค์กรชุมชนที่ได้รับงบประมาณสนับสนุน

สิ่งที่ต้องทำเพิ่ม (เมื่อได้รับงบประมาณสนับสนุน)	ตัวอย่าง “สิ่งที่ควรมี” เพื่อให้ตรวจสอบได้
1) จัดทำแผนงานและงบประมาณ “ร่วมกัน” ก่อนเริ่ม ดำเนินงาน และสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องรับรู้	ประชุมทำความเข้าใจ และมีมติรับรองแผน
2) สร้างระบบ “เปิดเผยโปร่งใส” ให้ทุกคนเข้าถึงได้	ป้ายประกาศ สื่อออนไลน์ , สรุบบงบประมาณ (รับ/ จ่าย/คงเหลือ) , รายงานความก้าวหน้า (อย่างน้อยทุก 6 เดือน)
3) ทำให้ “งาน/เงิน/เวลา” สอดคล้องกันในทุก กิจกรรม (ใช้เงินตามวัตถุประสงค์และแผน)	สรุปค่าใช้จ่ายรายการกิจกรรม , มีหลักฐานกิจกรรม (ภาพ/รายชื่อ/รายงาน)
4) จัดระบบการเงินและเอกสารให้ตรวจสอบง่าย	บัญชีรายรับ/รายจ่ายเป็นปัจจุบัน , เอกสารใบสำคัญ จ่าย/ใบเสร็จ, รายชื่อผู้อนุมัติ-ผู้จ่าย-ผู้บันทึกบัญชี , แฟ้มเอกสารโครงการ
5) มีกลไกสอบทานแบบ “กลียานมิตร” และติดตาม การแก้ไข	มีกลไกหรือทีมงานสอบทาน , บันทึกผลสอบทาน/ ข้อเสนอแนะ
6) ปิดโครงการให้เรียบร้อยและโปร่งใส (งาน-เงิน) พร้อมสื่อสารต่อสมาชิก/ชุมชน	รายงานสรุปผลโครงการ, รายงานการเงินปิดโครงการ , มติ/แนวทางจัดการเงินคงเหลือ (ถ้ามี)
7) มีระบบข้อมูลและการส่งมอบงาน เพื่อความ ต่อเนื่องขององค์กร/เครือข่าย	รายการเอกสารกลาง/ฐานข้อมูลโครงการ , ผู้รับผิดชอบข้อมูล , แบบฟอร์มส่งมอบงาน , จุด จัดเก็บเอกสารชัดเจน

2.2 ประเด็นที่ควรให้ความสำคัญ

จากการรับฟังความคิดเห็นร่วมกัน พบว่ามีประเด็นที่ควรให้ความสำคัญ เนื่องจากอาจกระทบต่อความไว้วางใจ ความเป็นธรรม ความโปร่งใส และความน่าเชื่อถือขององค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชน ดังนี้

1. การรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจ
2. ระบบเครือญาติ/พรรคพวก หรือการเอื้อประโยชน์เฉพาะกลุ่ม
3. ความขัดแย้งทางผลประโยชน์
4. การสื่อสารไม่ทั่วถึง/การปกปิดข้อมูลสำคัญ
5. ระบบการเงินไม่ชัดเจน (เช่น การใช้บัญชีส่วนตัว/เอกสารไม่ครบ/บัญชีไม่เป็นปัจจุบัน)
6. การไม่รายงานผลและไม่จัดเก็บหลักฐานอย่างเป็นระบบ
7. การเพิกเฉยต่อข้อทักท้วง ข้อร้องเรียน หรือเหตุผิดปกติ/เหตุสุดอุจริต

ทั้งนี้ องค์กรสามารถใช้ตารางแนวปฏิบัติและเช็กลิสต์ในหัวข้อก่อนหน้าเป็นกรอบในการทบทวนและติดตาม ประเด็นดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 3 คณะกรรมการ

คณะกรรมการถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนและกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรชุมชน เครือข่าย องค์กรชุมชน และภาคประชาสังคม การมีโครงสร้าง บทบาท และการปฏิบัติหน้าที่ที่ชัดเจนของคณะกรรมการ เป็น หัวใจของการบริหารจัดการที่ดีและการส่งเสริมธรรมาภิบาลในงานพัฒนา เพราะช่วยให้การตัดสินใจและการใช้ ทรัพยากรเป็นไปอย่างเปิดเผย โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบร่วมกัน อันนำไปสู่ความไว้วางใจ และความน่าเชื่อถือขององค์กรในระยะยาว

3.1 บทบาทของคณะกรรมการในงานพัฒนา

คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญในการทำให้งานพัฒนาขององค์กรชุมชน/เครือข่ายองค์กรชุมชนเป็นไปตาม วัตถุประสงค์และกติกาที่กำหนดร่วมกัน โดยเฉพาะการทำให้กระบวนการทำงาน “โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีส่วนร่วม และ เป็นธรรม” ซึ่งเป็นฐานของความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน

บทบาทสำคัญของคณะกรรมการในงานพัฒนา ได้แก่

- (1) กำหนดทิศทางและนโยบายขององค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก/ชุมชน
- (2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการคิด วางแผน ตัดสินใจ และติดตามงานพัฒนา
- (3) กำกับให้การดำเนินงานและการใช้ทรัพยากรเป็นไปตามแผน ระเบียบ มติ และข้อตกลงร่วม
- (4) เปิดเผยข้อมูลสำคัญและรายงานผลต่อสมาชิก ผู้เกี่ยวข้อง และสาธารณะตามความเหมาะสม
- (5) สนับสนุนการตรวจสอบร่วมกันและการสอบทานภายใน เพื่อป้องกันความเสี่ยงและลดความขัดแย้ง
- (6) สร้างความต่อเนื่องของงาน โดยมีระบบเอกสารและการส่งมอบงานที่เป็นระบบ

3.2 คุณสมบัติของกรรมการ

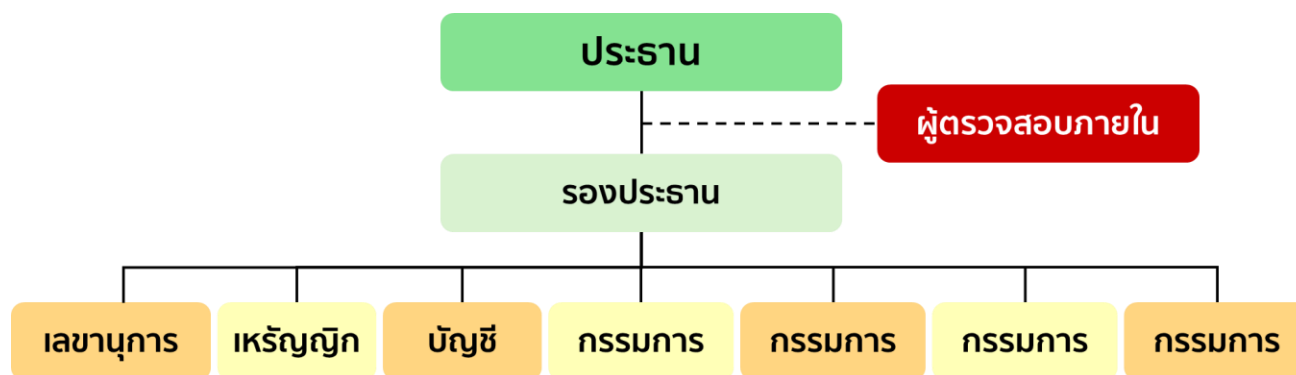
เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีคุณธรรมและได้รับความไว้วางใจ ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งกรรมการควรมีคุณสมบัติพื้นฐาน ดังนี้

- 3.2.1 มีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่ประจักษ์ และยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม
- 3.2.2 มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรชุมชน
- 3.2.3 มีเวลา ความมุ่งมั่น และความเสียสละในการทำงานเพื่อส่วนรวม
- 3.2.4 ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนกับการดำเนินงานหรือกิจการขององค์กร ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม
- 3.2.5 มีคุณสมบัติอื่น ๆ ตามที่ข้อบังคับองค์กรกำหนด

ข้อควรระวัง (อ้างอิง พ.ร.บ. สภาองค์กรชุมชนฯ) ควรหลีกเลี่ยงการเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภา/ผู้บริหารท้องถิ่น หรือผู้มีตำแหน่ง/เจ้าหน้าที่พรรคการเมือง ในช่วงเวลาก่อนหน้าตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อรักษาความเป็นกลาง

3.3 โครงสร้างและบทบาท

องค์กรควรกำหนดโครงสร้างคณะกรรมการและแบ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความซ้ำซ้อนและให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ การแบ่งบทบาทที่ชัดเจนช่วยให้กรรมการแต่ละคนเข้าใจหน้าที่ของตนเอง และส่งเสริมความโปร่งใส โครงสร้างพื้นฐานที่แนะนำประกอบด้วย



3.3.1 ประธาน

- (1) เป็นผู้นำองค์กร ประธานที่ประชุม และผู้แทนองค์กรในการประสานงานภายนอก
- (2) ควบคุมและดำเนินกิจการให้เป็นไปตามกติกาและมติขององค์กร
- (3) อาจมีอำนาจในการอนุมัติค่าใช้จ่ายบางส่วนตามที่ข้อบังคับกำหนด

3.3.2 รองประธาน

- (1) ช่วยเหลือประธานในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย
- (2) ปฏิบัติหน้าที่แทนประธานเมื่อประธานไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้

3.3.3 กรรมการ

- (1) เข้าร่วมประชุม แสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจในกิจการขององค์กร
- (2) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากที่ประชุมคณะกรรมการ

3.3.4 เลขานุการ

- (1) รับผิดชอบงานธุรการ การติดต่อประสานงานทั่วไป
- (2) นัดหมายการประชุม จัดเตรียมเอกสารประกอบการประชุม
- (3) จัดทำและเก็บรักษาเอกสารสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายงานการประชุม

3.3.5 เหน้ญญิก

- (1) กำกับดูแลภาพรวม การรับ-จ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน ทรัพย์สิน และงบประมาณขององค์กร
- (2) ควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามระเบียบและมติที่ประชุม
- (3) รายงานสถานะทางการเงิน ต่อที่ประชุมคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ

ข้อควรระวัง : ไม่ควรเป็นผู้มีอำนาจลงนามเบิกถอนเงินในบัญชี 2 ใน 3 หรือทำหน้าที่บันทึกบัญชีโดยตรง เพื่อเป็นการแบ่งแยกหน้าที่

3.3.6 บัญชี

- (1) ทำหน้าที่ บันทึกรายการรับ-จ่ายเงิน ลงในสมุดบัญชี หรือระบบบัญชีขององค์กรให้ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และมีเอกสารประกอบครบถ้วน
- (2) จัดเก็บเอกสารทางการเงิน (ใบเสร็จ, ใบสำคัญจ่าย ฯลฯ) อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการ ตรวจสอบ
- (3) อาจช่วยเหน้ญญิกในการจัดทำรายงานการเงินหรืองบการเงินเบื้องต้น

ข้อควรระวัง : ไม่ควรเป็นผู้มีอำนาจในการอนุมัติจ่ายหรือผู้มีอำนาจลงนามเบิกถอนเงินในบัญชี 2 ใน 3 เพื่อเป็นการแบ่งแยกหน้าที่

3.3.7 ผู้ตรวจสอบภายใน

- (1) ทำหน้าที่สอบทานการดำเนินงานทั้งด้านการบริหาร การเงิน บัญชี และการปฏิบัติตามระเบียบ/ ข้อบังคับ/มติที่ประชุม อย่างเป็นอิสระและเที่ยงธรรม
- (2) ควรได้รับการแต่งตั้งโดยมติที่ประชุมใหญ่หรือที่ประชุมคณะกรรมการ (อาจมาจากสมาชิกที่ไม่ใช่ กรรมการบริหาร หรือบุคคลภายนอกตามความเหมาะสม) เพื่อความเป็นอิสระ
- (3) คุณสมบัติควรมีความเข้าใจในกิจการขององค์กรมีความเป็นกลาง ซื่อสัตย์ รักษาความลับ และมีความสามารถในการสื่อสาร
- (4) รายงานผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะโดยตรงต่อคณะกรรมการหรือประธานกรรมการ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานของคณะกรรมการ

หมายเหตุ: โครงสร้างข้างต้นเป็นเพียงตัวอย่าง องค์กรสามารถปรับให้เหมาะสมกับขนาดและลักษณะกิจกรรมได้ แต่สิ่งสำคัญคือต้องมีการแบ่งแยกหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเงินและการอนุมัติ เพื่อเป็นระบบการควบคุมภายในที่ดี ควรกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งที่ชัดเจน และมีกระบวนการ “ส่งมอบงาน” ที่เป็นระบบเมื่อมีการเปลี่ยนคณะกรรมการ

3.4 หน้าที่และความรับผิดชอบ

คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการและการดำเนินการขององค์กรชุมชน/เครือข่าย เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง ข้อบังคับ นโยบาย และมติที่ประชุม โดยต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ และคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของสมาชิกและชุมชนเป็นสำคัญ โดยมีอำนาจหน้าที่หลัก ดังนี้

3.4.1 ด้านนโยบายและการวางแผน

- (1) กำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินงานระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ความต้องการของสมาชิก/ชุมชน และสอดคล้องกับแนวนโยบายของหน่วยงานสนับสนุน (ถ้ามี)
- (2) พิจารณาและอนุมัติแผนงาน โครงการ งบประมาณประจำปี รวมถึงแผนการลงทุน (ถ้ามี) เพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้องกับนโยบายและมีความเป็นไปได้
- (3) สนับสนุนให้มีการจัดทำหรือทบทวนแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่นระดับตำบล/จังหวัด โดยกระบวนการมีส่วนร่วม เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดโครงการและประสานงานกับภาคี

3.4.2 ด้านการกำกับดูแลการดำเนินงาน

- (1) ควบคุมดูแลการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงาน (ถ้ามี) หรือกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติที่ประชุม และนโยบายที่กำหนด
- (2) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการเทียบกับเป้าหมายและงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ
- (3) กำกับดูแลและส่งเสริมให้การปฏิบัติงานในทุกระดับยึดมั่นตามหลักธรรมาภิบาล 6 หลัก (หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า)

3.4.3 ด้านการเงิน บัญชี และงบประมาณ

- (1) พิจารณาและอนุมัติงบประมาณประจำปี แผนการใช้จ่ายเงิน และแผนการเงินขององค์กร
- (2) ควบคุมดูแลการรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน และทรัพย์สินขององค์กรให้เป็นไปตามระเบียบและหลักการควบคุมภายในที่ดี
- (3) ดูแลให้มีการจัดทำบัญชีที่ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และมีการจัดเก็บเอกสารหลักฐานอย่างเป็นระบบ สามารถตรวจสอบได้
- (4) รับทราบรายงานการเงินประจำปี และพิจารณาให้ความเห็นชอบงบการเงินประจำปีที่ผ่านมา การตรวจสอบแล้ว (ถ้ามี)

3.4.4 ด้านการสื่อสารและการรายงาน

- (1) จัดทำและนำเสนอรายงานประจำปี ซึ่งประกอบด้วยผลการดำเนินงาน งบการเงิน และแผนงานในอนาคตต่อที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้
- (2) สื่อสารนโยบาย มติ และข้อมูลสำคัญให้สมาชิก ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ
- (3) ส่งเสริมการเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงาน งบประมาณ และผลการดำเนินโครงการตามหลักความโปร่งใส (ตามความเหมาะสมและไม่ขัดต่อการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล)

3.4.5 ด้านการบริหารงานทั่วไปและธุรการ

- (1) พิจารณาแต่งตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อพิจารณาหรือปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่คณะกรรมการมอบหมายได้
- (2) มอบอำนาจให้กรรมการหรือบุคคลใดปฏิบัติหน้าที่แทนได้ตามขอบเขตที่เหมาะสมและระบุไว้ชัดเจนในข้อบังคับหรือมติที่ประชุม

(3) พิจารณาออกระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อกำหนดภายในที่จำเป็นต่อการบริหารงานให้เป็นไป ด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ (เช่น ระเบียบการเงิน การประชุม การบริหารงานบุคคล การเก็บรักษาเอกสาร การควบคุมทรัพย์สิน) โดยต้องไม่ขัดต่อกฎหมายและข้อบังคับหลักของ องค์กร

กรณีเป็นองค์กรที่ได้รับการสนับสนุนจาก พอช. อาจต้องออกข้อบังคับหรือดำเนินการให้สอดคล้องกับ หลักเกณฑ์ของ พอช. เช่น การรับรองสถานภาพ การขอรับการสนับสนุน การให้สินเชื่อ (ถ้ามี)

(4) จัดให้มีและดูแลให้เรียบร้อยซึ่งบรรดาเอกสารต่าง ๆ และทรัพย์สินขององค์กร

คณะกรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่เหล่านี้ด้วยความรู้ความสามารถ ความรอบคอบ และความรับผิดชอบ ร่วมกัน เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมั่นคงและยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล

3.5 การประชุมคณะกรรมการ

การประชุมคณะกรรมการเป็นกลไกสำคัญในการตัดสินใจร่วมกัน การกำกับดูแลกิจการ การสื่อสารข้อมูล และการสร้างการมีส่วนร่วมของกรรมการทุกคน การจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพและมีการบันทึกอย่างเป็นระบบ ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีและหลักธรรมาภิบาล

3.5.1 ความถี่ในการประชุม

- (1) ประชุมปกติ คณะกรรมการต้องจัดให้มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ ตามที่ข้อบังคับกำหนด ความถี่ ที่แนะนำคือ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือปีละ 4 ครั้ง เพื่อให้สามารถติดตามงานและตัดสินใจ เรื่องสำคัญได้อย่างทันท่วงที
- (2) ประชุมวิสามัญ (ถ้าจำเป็น) อาจมีการเรียกประชุมเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็น หรือเมื่อมีกรรมการ จำนวนหนึ่ง (ตามที่ข้อบังคับกำหนด เช่น 1 ใน 4)

3.5.2 การเตรียมการประชุม

- (1) กำหนดวาระ เลขานุการควรประสานงานกับประธานเพื่อกำหนดวาระการประชุมที่ชัดเจน
- (2) การแจ้งนัดหมาย ต้องมีการแจ้งกำหนดการประชุมและวาระการประชุม ให้กรรมการทุกคนทราบ ล่วงหน้าตามระยะเวลาที่เหมาะสม (ตามข้อบังคับ) เพื่อให้กรรมการได้เตรียมตัว
- (3) เอกสารประกอบ ควรจัดส่งเอกสารประกอบการประชุม (ถ้ามี) ให้กรรมการล่วงหน้า

3.5.3 การดำเนินการประชุม

- (1) ประธานกรรมการทำหน้าที่ดำเนินการประชุมตามระเบียบวาระ หากประธานไม่อยู่หรือปฏิบัติหน้าที่ไม่ได้ ให้รองประธานทำหน้าที่แทน หรือให้ที่ประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งขึ้นทำหน้าที่ประธานในที่ประชุม
- (2) องค์ประชุม ต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง ของจำนวนกรรมการทั้งหมดที่มีอยู่ จึงจะถือว่าครบองค์ประชุมและสามารถลงมติในเรื่องต่างๆ ได้
- (3) การพิจารณาและลงมติ เปิดโอกาสให้กรรมการแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุม ให้ถือเสียงข้างมากเป็นหลัก กรรมการคนหนึ่งมีหนึ่งเสียง หากคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาด (อาจมีการบันทึกเสียงข้างน้อยไว้ด้วย)

3.5.4 การบันทึกรายงานการประชุม

- (1) ความสำคัญ การบันทึกรายงานการประชุมเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ถือเป็นหลักฐานสำคัญในการบริหารงาน การดำเนินงาน ใช้ประกอบเอกสารด้านการเงิน และสามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ ช่วยให้การดำเนินงานต่อเนื่อง ป้องกันความเข้าใจผิด และติดตามมติที่ประชุมได้
- (2) ผู้บันทึก โดยปกติเป็นหน้าที่ของเลขานุการ
- (3) เนื้อหาที่ควรบันทึก
 - ครั้งที่ประชุม, วัน เวลา และสถานที่ประชุม
 - รายชื่อกรรมการที่มาประชุม ผู้ไม่มาประชุม (ถ้าทราบเหตุผล) และผู้เข้าร่วมประชุม (ถ้ามี)
 - เริ่มประชุมเวลาใด เลิกประชุมเวลาใด
 - ระเบียบวาระการประชุมแต่ละวาระ
 - เรื่องที่เสนอเพื่อทราบ/เพื่อพิจารณา (สรุปสาระสำคัญ)
 - มติของที่ประชุม: ระบุให้ชัดเจนว่า ที่ประชุมมีมติ อนุมัติ/เห็นชอบ/รับทราบ เรื่องใด อย่างไร อาจระบุจำนวนเสียง (ถ้าจำเป็น)
 - ข้อสังเกต หรือข้อเสนอแนะที่สำคัญของกรรมการ
 - ประเด็นที่มอบหมายให้ดำเนินการต่อ และ ผู้รับผิดชอบ
 - (ถ้ามี) กำหนดการประชุมครั้งต่อไป

(4) มติสำคัญที่ต้องบันทึกเสมอ เพื่อใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงและประกอบการดำเนินงาน/การเบิกจ่ายได้แก่

- การแต่งตั้งคณะกรรมการชุดใหม่/การเลือกตั้งตำแหน่งสำคัญ
- การแต่งตั้งผู้มีอำนาจเปิดบัญชีธนาคารและผู้มีอำนาจลงนามเบิกถอน (ระบุเงื่อนไข เช่น 2 ใน 3)
- การแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ การเงิน (เหรียญก) และ บัญชี
- การกำหนดตัวบุคคลและวงเงินสตที่อนุญาตให้ถือไว้ในมือ
- การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบเก็บรักษาเอกสารสำคัญขององค์กร
- การแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายในขององค์กร
- การรับรองการส่งมอบงานระหว่างคณะกรรมการชุดเดิมและชุดใหม่
- การอนุมัติแผนงาน/โครงการ/งบประมาณ
- การอนุมัติเปลี่ยนแปลงแผนงาน/กิจกรรม/งบประมาณ/ระยะเวลาโครงการ (ต้องระบุเหตุผลและความจำเป็น)
- การอนุมัติค่าบริหารจัดการหรือค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่สำคัญตามระเบียบ
- การรับรองรายงานผลการดำเนินงานและรายงานการเงิน/งบการเงินประจำงวด/ประจำปี
- มติอื่น ๆ ที่มีผลผูกพันองค์กร หรือเกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายงบประมาณ

3.5.5 การรับรองและจัดเก็บรายงานการประชุม

(1) การรับรอง โดยทั่วไป รายงานการประชุมฉบับร่างจะถูกนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการในครั้งถัดไป เพื่อพิจารณาแก้ไข (ถ้ามี) และลงมติรับรองความถูกต้อง ควรมีลายมือชื่อประธานที่ประชุมครั้งที่รับรองกำกับไว้

(2) การจัดเก็บ รายงานการประชุมที่รับรองแล้ว ถือเป็นเอกสารสำคัญขององค์กร ต้องจัดเก็บเข้าแฟ้มเรียงตามลำดับ อย่างเป็นระบบ ณ สถานที่ทำการขององค์กร (ถ้ามี) หรือกับผู้ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ง่ายต่อการอ้างอิงและตรวจสอบ

การดำเนินการประชุมและการบันทึกรายงานอย่างเป็นระบบตามแนวทางนี้ จะช่วยให้การทำงานของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่องค์กรได้เป็นอย่างดี

3.6 ผู้มีส่วนได้เสียและความขัดแย้งทางผลประโยชน์

การดำเนินงานพัฒนาขององค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชนเกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย ทั้งสมาชิก ชุมชน ผู้ปฏิบัติงาน ภาคีเครือข่าย หน่วยงานสนับสนุน และภาคประชาชนโดยรวม ดังนั้น คณะกรรมการควรตระหนักถึง “ผู้มีส่วนได้เสีย” และจัดให้มีการสื่อสาร การรับรู้ข้อมูล และช่องทางการมีส่วนร่วมที่เหมาะสม เพื่อให้การตัดสินใจ และการดำเนินงานเป็นไปอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และได้รับความไว้วางใจร่วมกัน

ในขณะเดียวกัน คณะกรรมการควรให้ความสำคัญกับการป้องกันและจัดการ “ความขัดแย้งทางผลประโยชน์” ซึ่งหมายถึงกรณีที่กรรมการ ผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้เกี่ยวข้องมีผลประโยชน์ส่วนตน ครอบครัว หรือพวกพ้อง ที่อาจขัดแย้ง หรืออาจทำให้เกิดข้อครหาว่าขัดแย้งกับผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรและชุมชน และอาจส่งผลต่อการตัดสินใจหรือ การปฏิบัติหน้าที่ให้ไม่เป็นกลางและไม่เป็นธรรม

เพื่อรักษาความน่าเชื่อถือขององค์กรและลดความเสี่ยงที่กระทบต่อความไว้วางใจ คณะกรรมการควรยึดแนวทาง สำคัญดังนี้

- (1) **เปิดเผยและชี้แจง** เมื่อมีความเกี่ยวข้องส่วนตัวที่อาจเกี่ยวกับเรื่องที่พิจารณา
- (2) **หลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ** ในเรื่องที่ตนเองมีส่วนได้เสีย หรือให้เป็นไปตามกติกาขององค์กร
- (3) **ใช้มติและหลักเกณฑ์ร่วมกัน** ในการอนุมัติ จัดสรรทรัพยากร หรือดำเนินโครงการ เพื่อลดข้อครหา
- (4) **บันทึกในรายงานการประชุม** ให้ชัดเจนในเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะประเด็นเกี่ยวกับการใช้งบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ และการอนุมัติค่าใช้จ่าย

ส่วนที่ 4 ธรรมาภิบาลในงานพัฒนา

การดำเนินงานของขบวนการองค์กรชุมชน คือกระบวนการขับเคลื่อนกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาของชุมชน หัวใจสำคัญของส่วนนี้ คือการปฏิบัติงานที่ต้องเป็นไปตามหลัก ธรรมาภิบาลทั้ง 6 ประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง **ความโปร่งใส** (ตรวจสอบได้) **ความรับผิดชอบ** (ต้องบประมาณและ ผลลัพธ์) และ **ความคุ้มค่า** (ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด)

ทุกขั้นตอนการดำเนินงานควรมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ลดความเสี่ยง และทำ ให้งานพัฒนาเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจอย่างแท้จริง

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลและความต้องการของชุมชน

- (1) แผนงานหรือโครงการที่ดี ต้องเริ่มต้นจาก ปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของชุมชน ไม่ใช่ความคิดของคนใดคนหนึ่ง
- (2) ต้องใช้ ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ องค์กรควรจัดเก็บและใช้ประโยชน์จากข้อมูลชุมชน เช่น ข้อมูลครัวเรือน ข้อมูลผู้เดือดร้อน แผนที่เดินดิน ทรัพยากรในพื้นที่ การมีข้อมูลที่ถูกต้องจะช่วย ให้ระบุกลุ่มเป้าหมายและกิจกรรมได้ชัดเจน

4.2 การจัดทำแผนงาน/โครงการแบบมีส่วนร่วม

การจัดทำแผนงาน/โครงการแบบมีส่วนร่วม คือขั้นตอนแรกและเป็นจุดควบคุมที่สำคัญที่สุด การวางแผนที่ดีจะ ช่วยป้องกันปัญหาที่จะตามมาในอนาคต

4.2.1 กระบวนการมีส่วนร่วมในการวางแผน

- (1) ต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกชุมชนและผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา ค้นหา ทางเลือก และจัดลำดับความสำคัญของโครงการ
- (2) การพัฒนาที่ชุมชนเป็นแกนหลักจะช่วยให้โครงการตอบสนองความต้องการได้จริงและเกิดความ เป็นเจ้าของร่วมกัน
- (3) แผนงานที่ได้ควรสอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กร เช่น การจัดการทรัพยากร การพัฒนา ที่อยู่อาศัย การจัดสวัสดิการ ฯลฯ

4.2.3 การจัดทำข้อเสนอโครงการ

- (1) เมื่อได้แนวทางที่ชัดเจนแล้ว ต้องจัดทำ "ข้อเสนอโครงการ" เป็นลายลักษณ์อักษร
- (2) เอกสารข้อเสนอโครงการ (เช่น ตามแบบฟอร์มของ พอช.) ควรระบุรายละเอียดสำคัญให้ครบถ้วน เพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานและติดตามผล
 - ชื่อโครงการ (ควรมีรหัสโครงการกำกับ)
 - หลักการและเหตุผล (ปัญหาและความจำเป็นที่อ้างอิงจากข้อมูล)
 - วัตถุประสงค์ (ต้องการให้เกิดอะไรขึ้น ชัดเจน วัดผลได้)
 - กลุ่มเป้าหมาย (ใครคือผู้ได้รับประโยชน์ ระบุชัดเจน)
 - กิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงาน (จะทำอะไรบ้าง เรียงลำดับ)

- ระยะเวลาดำเนินงาน (เริ่มต้นและสิ้นสุดเมื่อใด)
- งบประมาณ (ต้องแสดงรายละเอียดค่าใช้จ่ายแต่ละกิจกรรมอย่างสมเหตุสมผล)
- ผลที่คาดว่าจะได้รับ/ตัวชี้วัด (จะเกิดผลลัพธ์อะไร วัดความสำเร็จอย่างไร)
- ผู้รับผิดชอบโครงการ (ใครเป็นผู้รับผิดชอบหลัก)

4.2.4 กระบวนการพิจารณาและอนุมัติ

- (1) การควบคุมภายใน: เป็นจุดควบคุมที่สำคัญที่สุดก่อนการใช้จ่ายงบประมาณ
- (2) ผู้รับผิดชอบโครงการต้องนำข้อเสนอโครงการเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณา
- (3) คณะกรรมการต้องพิจารณาโครงการในมิติต่าง ๆ อย่างรอบคอบความสอดคล้องกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร
 - ความสมเหตุสมผลของกิจกรรมและงบประมาณ (หลักความคุ้มค่า)
 - ความเป็นไปได้ของโครงการและระยะเวลา
 - ความพร้อมของบุคลากร/ผู้รับผิดชอบ
- (4) การอนุมัติโครงการและงบประมาณต้องกระทำโดยมติของที่ประชุมคณะกรรมการ (หรือที่ประชุมใหญ่ แล้วแต่กรณีตามข้อบังคับ)
- (5) มติการอนุมัติโครงการและวงเงินงบประมาณต้องถูกบันทึกไว้ในรายงานการประชุมอย่างชัดเจน และถือเป็นเอกสารหลักฐานสำคัญในการเริ่มดำเนินการและใช้จ่ายงบประมาณ
- (6) กรณีรับงบประมาณภายนอก เช่น พอช. กระบวนการเสนอและอนุมัติจะต้องสอดคล้องกับปฏิทินและกลไกของแหล่งทุนด้วย เช่น การผ่านคณะกรรมการพิจารณาโครงการกลุ่มจังหวัด หรือ คณะอนุกรรมการภาค

การดำเนินการตามขั้นตอนนี้อย่างรัดกุม จะช่วยให้องค์กรมีโครงการที่ดี แผนงานชัดเจน และมีระบบอนุมัติที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารจัดการที่ดี

4.3 การปฏิบัติตามข้อตกลงและการรายงาน หลังจากโครงการได้รับการอนุมัติ ขั้นตอนต่อไปคือการนำโครงการไปปฏิบัติ ซึ่งต้องยึดมั่นในหลักความรับผิดชอบและหลักนิติธรรม กล่าวคือต้องปฏิบัติตามข้อตกลงที่ได้รับอนุมัติไว้ และรายงานผลอย่างโปร่งใส

4.3.1 การจัดทำข้อตกลง/บันทึกความร่วมมือ (MOU)

- (1) การควบคุมภายในก่อนเริ่มดำเนินการหรือเบิกจ่ายงบประมาณองค์กร (โดยคณะกรรมการ) และผู้รับผิดชอบโครงการควรจัดทำบันทึกความร่วมมือ (MOU) หรือเอกสารข้อตกลงโครงการเป็นลายลักษณ์อักษร
- (2) เอกสารนี้เปรียบเสมือน "สัญญา" หรือ "กรอบการควบคุม" ที่ระบุว่า
 - แผนงาน/กิจกรรม ที่จะดำเนินการ
 - งบประมาณที่จะใช้จ่ายในแต่ละกิจกรรม.
 - ระยะเวลาของโครงการ
- (3) เงื่อนไขการเบิกจ่ายงบประมาณ (เช่น แบ่งจ่ายเป็นงวด)
- (4) ข้อกำหนดด้านการรายงาน (เช่น ต้องรายงานเมื่อใด รูปแบบใด)
 - เอกสารนี้ต้องได้รับการลงนามโดยผู้มีอำนาจ (เช่น ประธานกรรมการ) และผู้รับผิดชอบโครงการ และจัดเก็บไว้เป็นหลักฐานสำคัญ

4.3.2 การดำเนินการตามข้อตกลง

- (1) ผู้รับผิดชอบโครงการมีหน้าที่ดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนงาน, งบประมาณ, และระยะเวลาที่ระบุไว้ในข้อเสนอโครงการและข้อตกลง/บันทึกความร่วมมือ (MOU)
- (2) การใช้จ่ายงบประมาณต้องเป็นไปเพื่อกิจกรรมในโครงการเท่านั้น และต้องสอดคล้องกับหลักความคุ้มค่า

4.3.3 กระบวนการขอเปลี่ยนแปลงโครงการ

- (1) การควบคุมภายใน ในการดำเนินงานจริง อาจมีเหตุจำเป็นที่ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามแผนเดิมได้ เช่น ภัยพิบัติ สถานการณ์เปลี่ยนแปลง พบแนวทางที่ดีกว่า
- (2) ห้ามมิให้ผู้รับผิดชอบโครงการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหลักหรือโยกย้ายงบประมาณสำคัญโดยพลการ หากจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง ผู้รับผิดชอบโครงการต้อง
 - จัดทำ "เอกสารขออนุมัติเปลี่ยนแปลงโครงการ" โดยระบุเหตุผลความจำเป็น รายละเอียดที่ขอเปลี่ยนแปลง (กิจกรรม/งบประมาณ/ระยะเวลา) และผลกระทบ
 - เสนอเอกสารนี้ต่อที่ประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณา

- คณะกรรมการต้องพิจารณาความสมเหตุสมผลและความคุ้มค่า
- การเปลี่ยนแปลงจะมีผลต่อเมื่อ ที่ประชุมคณะกรรมการมีมติอนุมัติ และต้องบันทึกมติการอนุมัติเปลี่ยนแปลงนี้ไว้ในรายงานการประชุมอย่างชัดเจน

กระบวนการนี้ทำให้การเปลี่ยนแปลงยังคงอยู่ภายใต้หลักความรับผิดชอบและความโปร่งใสสามารถตรวจสอบที่มาที่ไปได้

4.3.4 การรายงานความก้าวหน้า

- (1) การรายงานความก้าวหน้าเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำกับดูแลของคณะกรรมการ และเป็นหลักประกันต่อแหล่งทุน/สมาชิก
- (2) ผู้รับผิดชอบโครงการต้องจัดทำรายงานความก้าวหน้าเสนอต่อคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ ตามงวดงานที่กำหนดในข้อตกลง/MOU
- (3) เนื้อหาในรายงาน (เบื้องต้น)
 - กิจกรรมที่ทำไปแล้วเทียบกับแผน
 - ผลลัพธ์เบื้องต้นที่เกิดขึ้น
 - การใช้จ่ายงบประมาณเทียบกับแผน
 - ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข
 - กรณียังงบประมาณ พอช. ต้องใช้แบบฟอร์มรายงานผลตามงวดงาน และผ่านการตรวจรับจากคณะกรรมการตรวจรับ ตามที่คู่มือ พอช. กำหนด

4.4 การบริหารงานบุคคล

ในกรณีที่ขบวนองค์กรชุมชนมี "ผู้ปฏิบัติงาน" ไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่ ลูกจ้าง อาสาสมัครที่มีค่าตอบแทน หรือมีการแต่งตั้ง "ผู้รับผิดชอบโครงการ/คณะทำงาน" เพื่อขับเคลื่อนงานการบริหารจัดการในส่วนนี้ถือเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน สร้างขวัญกำลังใจ และป้องกันปัญหาความซ้ำซ้อนหรือการขาดผู้รับผิดชอบ

4.4.1 การแต่งตั้งและกำหนดบทบาท

- (1) การมอบหมายงานต้องทำอย่างเป็นทางการและโปร่งใส การมีบทบาทที่ชัดเจนจะช่วยแก้ปัญหาโครงสร้างซ้ำซ้อนหรือไม่มีคนทำงาน

- (2) การคัดเลือก/แต่งตั้งผู้ปฏิบัติงานหรือผู้รับผิดชอบโครงการ ควรผ่านมติเห็นชอบจากคณะกรรมการและบันทึกไว้ในรายงานการประชุม

4.4.2 การกำหนดบทบาทหน้าที่

- (1) องค์กรต้องจัดทำ "คำอธิบายลักษณะงาน" หรือ "ขอบเขตหน้าที่" เป็นลายลักษณ์อักษร โดยเอกสารนี้ควรกำหนดชัดเจนว่า

- หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก เช่น ประสานงานโครงการ จัดทำบัญชี จัดเก็บเอกสาร
- สายการบังคับบัญชา ต้องรายงานผลต่อใคร เช่น ประธาน เภรุธฤิก หรือที่ประชุมคณะกรรมการ
- อำนาจหน้าที่ มีอำนาจตัดสินใจหรืออนุมัติเรื่องใดได้บ้าง และวงเงินเท่าใด ก่อนจะต้องเสนอคณะกรรมการ

4.4.2 การปฏิบัติงานและจริยธรรม

- (1) ผู้ปฏิบัติงานและผู้รับผิดชอบโครงการทุกคน มีหน้าที่ต้องปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระเบียบข้อบังคับขององค์กร และมติที่ประชุมคณะกรรมการ
- (2) ต้องยึดมั่นใน หลักคุณธรรม และ ความซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่ตั้ง
- (3) การควบคุมภายใน ต้องหลีกเลี่ยง ผลประโยชน์ทับซ้อน เช่น ผู้รับผิดชอบโครงการไม่ควรใช้อำนาจอนุมัติการเบิกจ่ายเงินให้ตัวเอง หรือจ้างญาติพี่น้องมาทำงานโดยไม่ผ่านกระบวนการที่โปร่งใส

4.4.3 การส่งมอบงาน

- (1) การควบคุมภายใน ในการดำเนินงานขององค์กรชุมชน การขาดกระบวนการส่งมอบงานที่ดีนำไปสู่การสูญหายของเอกสาร ความไม่ต่อเนื่องของงาน และปัญหาทางการเงินที่ตรวจสอบย้อนหลังไม่ได้
- (2) เมื่อต้องมีการส่งมอบ
- เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการ (ครบวาระ หรือ ลาออก)
 - เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบโครงการ หรือผู้ปฏิบัติงานที่สำคัญ (โดยเฉพาะ เภรุธฤิก และ บัญชี)
- (3) กระบวนการส่งมอบงาน (ต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร)

3.1) จัดทำบันทึกการส่งมอบ โดยผู้ส่งมอบ (ชุดเก่า) ต้องจัดทำเอกสารสรุปสถานะงานและรายการทรัพย์สิน/เอกสารที่จะส่งมอบ

3.2) สิ่งที่ต้องส่งมอบ (สำคัญมาก)

- เอกสารทางการเงิน สมุดบัญชีธนาคาร (ทุกเล่ม) สมุดบัญชีรับ-จ่าย (ที่บันทึกเป็นปัจจุบัน) เพิ่มเอกสารหลักฐานการเงิน (ใบเสร็จ/ใบสำคัญจ่าย) และเงินสดในมือ (ถ้ามี)
- เอกสารสำคัญขององค์กร เพิ่มรายงานการประชุม (ทั้งหมด) ข้อบังคับ/ระเบียบ สัญญา/MOU รายงานโครงการที่ผ่านมา
- ทะเบียนทรัพย์สิน รายการพัสดุ/ครุภัณฑ์ขององค์กร (ถ้ามี เช่น คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์สำนักงาน)
- สรุปสถานะงาน งาน/โครงการที่กำลังดำเนินการ (ทำถึงไหน ปัญหาคืออะไร ต้องทำอะไรต่อ)

3.3) การลงนาม ผู้ส่งมอบ (ชุดเก่า) และผู้รับมอบ (ชุดใหม่) ต้องตรวจสอบความถูกต้องและลงนามในบันทึกการส่งมอบร่วมกัน

3.4) พยาน ควรมีกรรมการท่านอื่นร่วมเป็นพยานในการส่งมอบ และต้องนำบันทึกการส่งมอบงานนี้ แจ้งต่อที่ประชุมคณะกรรมการ เพื่อรับทราบและบันทึกไว้ในรายงานการประชุมว่าได้มีการส่งมอบงานกันเรียบร้อยแล้ว

4.5 การบริหารโครงการ

กระบวนการปฏิบัติจริงที่จะเปลี่ยนแผนงานและข้อตกลงให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือการดำเนินงานที่ยึดมั่นในหลักความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และความคุ้มค่าสูงสุด

4.5.1 การดำเนินงานตามแผน

- (1) ผู้รับผิดชอบโครงการมีหน้าที่ขับเคลื่อนกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนงาน งบประมาณ และระยะเวลาที่ได้รับอนุมัติไว้ในข้อเสนอโครงการและ MOU
- (2) ผู้รับผิดชอบโครงการมีหน้าที่ขับเคลื่อนกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนงาน งบประมาณ และระยะเวลาที่ได้รับอนุมัติไว้ในข้อเสนอโครงการและ MOU

4.5.2 การบริหารทรัพยากรและความคุ้มค่า

ผู้รับผิดชอบโครงการและคณะกรรมการมีหน้าที่บริหารทรัพยากรทั้งหมด (เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ เวลา/แรงงานของสมาชิก) ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อเป้าหมายของโครงการและชุมชน โดยยึดความจำเป็น ประหยัด และหลีกเลี่ยงการใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับวัตถุประสงค์

4.5.3 การควบคุมค่าใช้จ่ายและเอกสารหลักฐาน

(1) การใช้จ่ายตามงบประมาณ

- ทุกรายการใช้จ่ายต้องเป็นกิจกรรมที่ระบุและได้รับอนุมัติไว้ในแผนงาน/โครงการการใช้จ่าย
- ต้องไม่เกินวงเงินงบประมาณที่ได้รับอนุมัติในแต่ละหมวด/กิจกรรม (เว้นแต่จะได้รับอนุมัติให้เปลี่ยนแปลง)

(2) กระบวนการอนุมัติเบิกจ่าย เพื่อป้องกันการทุจริต องค์กรต้องวางระบบการอนุมัติที่รัดกุม

- ผู้เสนอขอเบิก (ผู้ปฏิบัติงาน/ผู้รับผิดชอบโครงการ) จัดทำ "ใบสำคัญขอเบิก" (หรือเอกสารภายใน) พร้อมแนบ "เอกสารหลักฐาน" เสนอต่อผู้มีอำนาจ
- ผู้อนุมัติจ่าย (เหรียญกษาปณ์/กรรมการผู้รับมอบอำนาจ) ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน ความสอดคล้องกับโครงการและงบประมาณ ก่อน "ลงนามอนุมัติจ่าย"
- ผู้จ่ายเงิน (เหรียญกษาปณ์/ผู้รับมอบอำนาจ) จ่ายเงิน (ควรจ่ายผ่านการโอน) และให้ผู้รับเงินลงนาม
- ผู้บันทึกบัญชี รับเอกสารชุดที่อนุมัติจ่ายแล้ว ไปบันทึกบัญชี
- หลักการสำคัญ ผู้อนุมัติจ่าย ไม่ควรเป็นคนเดียวกับ ผู้บันทึกบัญชี

4.5.4 ความสำคัญของเอกสารหลักฐาน

(1) หลักการ "ไม่มีเอกสาร = ไม่มีการจ่ายเงิน"

(2) การควบคุม นี่คือหัวใจของความโปร่งใสและความรับผิดชอบ

(3) ทุกการจ่ายเงิน (ทุกบาท) ต้องมีเอกสารหลักฐานต้นฉบับที่ถูกต้องและสมบูรณ์ ประกอบการเบิกจ่ายเสมอ เพื่อให้สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ว่า "ใครรับเงินค่าอะไร เมื่อไหร่ เท่าไหร่ และเกี่ยวข้องกับโครงการอย่างไร"

4.5.5 ประเภทของเอกสารหลักฐานที่ถูกต้อง

(1) การควบคุม องค์กรต้องใช้และเก็บรักษาเอกสารหลักฐาน ดังนี้

- ใบกำกับภาษี / ใบเสร็จรับเงิน ใช้สำหรับการซื้อสินค้า/บริการ จากร้านค้าที่จดทะเบียน. ต้องมีชื่อ/ที่อยู่ร้าน, เลขผู้เสียภาษี, วันที่, รายการ, และจำนวนเงินชัดเจน
- บิลเงินสด ใช้สำหรับร้านค้าทั่วไป ต้องตรวจสอบว่ามี ชื่อ/ที่อยู่ร้าน วันที่ รายการ จำนวนเงิน และลายเซ็นผู้รับเงินชัดเจน

- ใบสำคัญรับเงิน ใช้ในกรณีที่ผู้รับเงินไม่สามารถออกใบเสร็จได้ เช่น จ่ายค่าตอบแทนวิทยากรชุมชน ค่าอาหารที่ชาวบ้านทำมาเลี้ยง ค่าน้ำ/ค่าเดินทางให้สมาชิกที่มาร่วมประชุม
- องค์ประกอบที่ต้องมี ชื่อ-สกุลผู้รับเงิน ที่อยู่ วันที่รับเงิน รายละเอียดว่ารับเงินค่าอะไร (เช่น ค่าอาหารกลางวันประชุม ค่าเดินทาง) จำนวนเงิน และลายเซ็นผู้รับเงิน

ข้อควรระวัง : ต้องแนบเอกสารประกอบอื่น ๆ (ถ้ามี) เช่น รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม (เพื่อยืนยันจำนวนคนสำหรับค่าอาหาร/ค่าเดินทาง)

(2) หลักฐานการโอนเงิน ใช้เป็นหลักฐานประกอบว่าได้จ่ายเงินผ่านธนาคารแล้ว (แต่ยังคงต้องมีใบเสร็จ/บิลเงินสด/ใบสำคัญรับเงิน เป็น "ต้นเรื่อง" อยู่ดี)

4.5.6 การจัดเก็บเอกสาร

(1) การควบคุม เอกสารหลักฐานการจ่ายเงิน เมื่อผ่านการอนุมัติและจ่ายเงินแล้ว ต้องถูกส่งมอบให้ "นักบัญชี"

(2) นักบัญชีมีหน้าที่

- ประทับตรา "จ่ายแล้ว" (เพื่อป้องกันการนำมาเบิกซ้ำ)
- จัดทำ "ใบสำคัญจ่าย" (Payment Voucher) เย็บติดกับเอกสารหลักฐาน
- จัดเก็บเข้าแฟ้มเรียงตามลำดับวันที่ หรือ เลขที่ใบสำคัญจ่าย

(3) เอกสารเหล่านี้ ต้องเก็บรักษาไว้อย่างน้อย 5-10 ปี เพื่อการตรวจสอบทั้งจากผู้ตรวจสอบภายใน ขบวนการองค์กรชุมชน หรือ พอช./แหล่งทุน (ถ้ามี)

4.6 การกำกับติดตามและประเมินผล

การควบคุมภายใน ไม่ใช่ ภาระงานที่เพิ่มขึ้น แต่เป็น "กระบวนการ" ที่คณะกรรมการและผู้นับถือปฏิบัติงานต้องออกแบบและฝังไว้ใน ทุกขั้นตอน ของการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์ ของการควบคุมภายใน คือ เพื่อสร้างความมั่นใจที่สมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุเป้าหมาย ใน 3 ด้านหลัก

1. ด้านการดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่า
 2. ด้านการเงิน ให้การรายงานทางการเงินมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ
 3. ด้านการปฏิบัติตาม ให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติที่ประชุม (หลักนิติธรรม)
- องค์ประกอบสำคัญของการควบคุมภายในที่ขบวนการองค์กรชุมชนต้องจัดให้มี มีดังนี้

4.6.1 การกำหนดระเบียบและข้อบังคับ

- (1) หลักการ องค์การจะควบคุมอะไรไม่ได้เลย หากไม่มี "กติกา" (หลักนิติธรรม)
- (2) การควบคุม คณะกรรมการมีหน้าที่จัดทำและอนุมัติ "ข้อบังคับ" หรือ "ระเบียบปฏิบัติงาน" ที่เป็นลายลักษณ์อักษร
- (3) อย่างน้อยต้องมีระเบียบที่ชัดเจนในเรื่องต่อไปนี้
 - ระเบียบการประชุม
 - ระเบียบการเงินและบัญชี เช่น กำหนดอำนาจอนุมัติจ่าย วงเงินสตสดย่อย ผู้มีอำนาจลงนาม บัญชี ขั้นตอนการเบิกจ่าย ประเภทเอกสารหลักฐานที่ยอมรับได้
 - ระเบียบการบริหารพัสดุ/ทรัพย์สิน (ถ้ามี) การจัดซื้อ การตรวจรับ การจัดทำทะเบียนคุม
- (4) จุดอ่อนที่พบบ่อยคือ "ไม่มีระเบียบ" หรือ "มีแต่ไม่เคยทบทวน/ไม่ปฏิบัติตาม" การมีระเบียบที่ชัดเจนคือจุดเริ่มต้นของการควบคุมภายในทั้งหมด

4.6.2 การแบ่งแยกหน้าที่

- (1) หลักการ ไม่ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอำนาจควบคุมกระบวนการสำคัญทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบ
- (2) การควบคุม องค์การต้องแบ่งแยกหน้าที่สำคัญออกจากกัน (เท่าที่บริบทขององค์กรและจำนวนคนจะเอื้ออำนวย) ดังนี้
 - ผู้เสนอ/ผู้ขออนุมัติ ควรแยกออกจาก ผู้อนุมัติ
 - ผู้อนุมัติ ต้อง แยกออกจากผู้บันทึกบัญชี
 - ผู้บันทึกบัญชี ควรแยกออกจาก ผู้ที่ดูแล/เก็บรักษาเงินสด/บัญชีธนาคาร
 - ผู้ใช้พัสดุ/ผู้ซื้อ ควรแยกออกจาก ผู้ตรวจรับพัสดุ
- (3) จุดอ่อนที่พบบ่อย คือการที่คนเดียวทำหลายหน้าที่สำคัญ แม้น้อยแต่ต้องพยายามแบ่งแยกหน้าที่เหล่านี้ให้ชัดเจนที่สุด

4.6.3 การควบคุมการเข้าถึงและการเก็บรักษา

- (1) หลักการ ต้องมีการควบคุมและป้องกันทรัพย์สินขององค์กร (ทั้งที่เป็นตัวเงินและข้อมูล) ไม่ให้สูญหายหรือถูกนำไปใช้ในทางที่ผิด
- (2) การควบคุม
 - 2.1) การควบคุมเงินสด/บัญชี
 - จำกัดวงเงินสดสดย่อย ที่เก็บไว้ในมือ (ควรอนุมัติวงเงินไว้ในรายงานการประชุม)

- บัญชีธนาคารต้องกำหนดเงื่อนไขการเบิกถอนแบบ "ลงนามร่วมกัน" (เช่น 2 ใน 3 ของผู้มีอำนาจ) ไม่ควรให้ใครเบิกได้เพียงคนเดียว
- สมุดบัญชีธนาคาร และตราประทับ ควรมอบหมายผู้รับผิดชอบเก็บรักษาที่ชัดเจน

2.2) การควบคุมเอกสาร

- เอกสารสำคัญ (รายงานการประชุม, MOU, เอกสารการเงิน, หลักฐานการจ่าย) ต้องจัดเก็บในสถานที่ที่ปลอดภัย (เช่น ตู้เก็บเอกสารที่มีกุญแจ)
- ต้องเก็บรักษาเอกสารไว้ตามระยะเวลาที่กำหนด (อย่างน้อย 5-10 ปี) เพื่อการตรวจสอบ
- จุดอ่อนที่พบบ่อย เอกสารกระจัดกระจาย สูญหาย หรืออยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ไม่ได้เก็บไว้เป็นส่วนกลาง

4.6.4 การควบคุมทรัพย์สิน/พัสดุ (ถ้ามี)

- (1) องค์กรที่ได้รับงบประมาณจัดซื้อครุภัณฑ์ (เช่น คอมพิวเตอร์, เครื่องพิมพ์) ต้องจัดทำ "ทะเบียนคุมทรัพย์สิน"(2) ทะเบียนต้องระบุว่า คืออะไร ได้มาเมื่อไหร่/โครงการไหน มูลค่าเท่าไร และปัจจุบันใครเป็นผู้ดูแล/ใช้งาน
- (3) ต้องมีการตรวจนับทรัพย์สินคงเหลือจริงเทียบกับทะเบียนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

4.7 การติดตาม ประเมินผล และการรายงานปิดโครงการ/การจัดเก็บข้อมูลเอกสาร

ความสำคัญอย่างยิ่งต่อหลักความรับผิดชอบและการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ องค์กรไม่เพียงแต่ต้อง "ทำ" โครงการ แต่ต้อง "พิสูจน์" ได้ว่าสิ่งที่ทำนั้นบรรลุวัตถุประสงค์และเสร็จสิ้นอย่างสมบูรณ์ การขาดกระบวนการนี้เป็นจุดอ่อนร้ายแรงที่สุดอย่างหนึ่ง ซึ่งนำไปสู่การที่โครงการ "ปิดไม่ได้" เอกสารไม่ครบถ้วน และไม่สามารถวัดผลความสำเร็จได้

4.7.1 การติดตาม (ช่วงกำลังดำเนินงาน)

- (1) หลักการ คือ "การตรวจเช็คระหว่างทาง" เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นตลอดเวลาระหว่างดำเนินโครงการ
- (2) ใครทำ คือ ผู้รับผิดชอบโครงการและคณะกรรมการ
- (3) ทำอย่างไร (การควบคุมภายใน)
 - การตรวจสอบรายงาน คณะกรรมการต้องติดตามงานผ่าน "รายงานความก้าวหน้า"
 - การติดตามการใช้จ่าย เหนือญกต้องรายงานสถานะการใช้จ่ายงบประมาณเทียบกับแผนในที่ประชุมกรรมการ

- การประชุมและลงพื้นที่ คณะกรรมการควรมีการประชุมติดตามงาน และอาจมีการลงพื้นที่จริงเพื่อดูความก้าวหน้าและรับฟังปัญหา

(4) วัตถุประสงค์ เพื่อจับสัญญาณปัญหาและอุปสรรคให้เร็วที่สุด เพื่อให้คณะกรรมการสามารถตัดสินใจ "แก้ไข" หรือ "อนุมัติการเปลี่ยนแปลง" ได้ทัน่วงที ไม่ใช่ปล่อยให้ปัญหาไปกองอยู่ตอนท้ายโครงการ

4.7.2 การประเมินผล (สรุบทเรียน)

(1) หลักการ คือ "การสรุบทเรียน" เป็นการประเมิน "ผลลัพธ์" และ "ผลกระทบ" ที่เกิดขึ้นเมื่อโครงการดำเนินไปได้ระยะหนึ่ง หรือเมื่อสิ้นสุดโครงการ

(2) ใครทำ คือ คณะกรรมการ ผู้รับผิดชอบโครงการ และ ผู้เข้าร่วม/ผู้รับประโยชน์ (หลักการมีส่วนร่วม)

(3) ทำอย่างไร (การควบคุมเชิงคุณภาพ) จัดเวที "ถอดบทเรียน" หรือ "ประเมินผล" โดยใช้คำถามสำคัญ

- เราบรรลุ “วัตถุประสงค์” ที่ตั้งไว้หรือไม่ อย่างไร
- เกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรขึ้นกับ “กลุ่มเป้าหมาย”
- การดำเนินงานและงบประมาณที่ใช้ไป “คุ้มค่า” หรือไม่ (หลักความคุ้มค่า)
- เราได้เรียนรู้อะไร อะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรืออุปสรรค

(4) วัตถุประสงค์: เพื่อ "สรุปคุณค่า" ของโครงการ และนำบทเรียนไปใช้ "พัฒนา" โครงการอื่น ๆ ในอนาคต

4.7.3 การรายงานเมื่อสิ้นสุดโครงการ (รายงานปิดโครงการ)

กระบวนการควบคุมภายในที่จำเป็นที่สุด เพื่อ "ปิด" โครงการอย่างเป็นทางการ โครงการจะยังไม่ถือว่าเสร็จสิ้น หากยังไม่มี "รายงานปิดโครงการ" ที่ได้รับอนุมัติ

(1) หลักการ เป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสมาชิก คณะกรรมการ และแหล่งทุน (ถ้ามี)

(2) ใครทำ คือ ผู้รับผิดชอบโครงการมีหน้าที่ "จัดทำ" รายงาน คณะกรรมการมีหน้าที่ "พิจารณาและอนุมัติ"

(3) เนื้อหาใน "รายงานปิดโครงการ" (ต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร)

3.1) บทสรุปโครงการ ชื่อ วัตถุประสงค์ ระยะเวลา งบประมาณที่ได้รับอนุมัติ

3.2) ผลการดำเนินงาน (เชิงปริมาณและคุณภาพ)

- กิจกรรมที่ทำไปแล้ว (เทียบกับแผน)
- ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (เทียบกับวัตถุประสงค์/ตัวชี้วัด)
- จำนวนผู้ได้รับประโยชน์ (เทียบกับกลุ่มเป้าหมาย)
- อาจแนบรูปภาพหรือรายชื่อผู้รับประโยชน์ประกอบ

3.3) รายงานการเงินฉบับสมบูรณ์ (สำคัญที่สุด)

- สรุปการรับเงินทั้งหมดของโครงการ
- สรุปการใช้จ่ายเงินทั้งหมด (ต้องตรงกับเอกสารหลักฐานและบันทึกบัญชี)
- สรุปยอดเงินคงเหลือ (ถ้ามี) และเสนอแนวทางการจัดการ (เช่น คืนแหล่งทุน หรือขออนุมัติใช้ในกิจกรรมอื่น)

3.4) สรุปผลการประเมิน ปัญหา อุปสรรค และบทเรียนที่ได้เรียนรู้

(4) กระบวนการอนุมัติปิดโครงการ

- 4.1) ผู้รับผิดชอบโครงการจัดทำร่างรายงานปิดโครงการ เสนอต่อคณะกรรมการ
- 4.2) เภรณญิกและนักบัญชีต้องตรวจสอบความถูกต้องของ "รายงานการเงิน" ว่าตรงกับบัญชีและหลักฐานที่มีอยู่จริงหรือไม่
- 4.3) คณะกรรมการต้องพิจารณารายงานปิดโครงการในที่ประชุม
- 4.4) เมื่อที่ประชุมพิจารณาว่าถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์แล้ว ต้องมีมติ "อนุมัติปิดโครงการ"
- 4.5) ต้องบันทึกมติการอนุมัติปิดโครงการนี้ไว้ใน "รายงานการประชุม" มตินี้ถือเป็นหลักฐานว่า

โครงการได้สิ้นสุดลงอย่างเป็นทางการโดยชอบ

4.7.4 การดำเนินการหลังอนุมัติและการจัดเก็บเอกสาร

- (1) กรณีรับงบภายนอกใช้รายงานที่อนุมัติแล้วนี้ จัดทำรายงานส่งแหล่งทุน
- (2) จัดการเงินคงเหลือ (ถ้ามี) ตามมติที่ประชุม
- (3) การจัดเก็บ "รายงานปิดโครงการฉบับอนุมัติ" พร้อมเอกสารการเงินและบัญชีทั้งหมด ต้องถูกจัดเก็บเข้าแฟ้มอย่างเป็นระบบ และเก็บรักษาไว้ตามกำหนดเวลา (อย่างน้อย 5-10 ปี) เพื่อการตรวจสอบในอนาคต

ส่วนที่ 5 การเงิน - บัญชี

5.1 หลักการใช้เงินเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

- (1) การใช้เงินขององค์กรและเงินโครงการพัฒนา ต้องยึด ประโยชน์ส่วนรวมของชุมชน เป็นสำคัญ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ/แผนงานที่ได้รับความเห็นชอบร่วมกัน
- (2) การใช้เงินต้องอยู่บนฐาน ความจำเป็น ความเหมาะสม และความคุ้มค่า โดยหลีกเลี่ยงการใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานพัฒนา
- (3) ทุกการใช้จ่ายต้อง มีหลักฐาน ตรวจสอบได้ อธิบายได้ และผ่านกระบวนการอนุมัติตามกติกา/มติขององค์กร
- (4) การเงินต้องเชื่อมโยงกับ “งาน” กล่าวคือ ต้องทำให้เห็นความสอดคล้องระหว่างกิจกรรม ผลที่เกิด และค่าใช้จ่าย เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์

5.2 การรับ-จ่าย และการเก็บรักษาเงิน

5.2.1 การรับเงิน

- (1) การควบคุม เมื่อองค์กรได้รับเงินทุกประเภท (ไม่ว่าจะเป็นเงินงบประมาณ, เงินบริจาค, หรือรายได้อื่น) ผู้รับเงิน (เหรียญ/ผู้ได้รับมอบหมาย) ต้องออกหลักฐานการรับเงิน (เช่น ใบเสร็จรับเงิน หรือ ใบสำคัญรับ) ให้กับผู้จ่ายเงิน และสำเนาไว้เป็นหลักฐานทันที
- (2) การนำฝาก ต้องนำเงินสดที่ได้รับฝากเข้าบัญชีธนาคารขององค์กรโดยเร็วที่สุด ห้ามเก็บเงินสดไว้กับตัวโดยไม่จำเป็น เพื่อลดความเสี่ยง

5.2.2 การจ่ายเงิน

- (1) การควบคุม การจ่ายเงินทุกครั้ง ต้องเป็นไปตามกระบวนการที่ระบุไว้ในการควบคุมค่าใช้จ่าย
- (2) หลักการ ต้องมีเอกสารหลักฐานต้นฉบับที่ถูกต้องและสมบูรณ์ (ใบเสร็จ/บิลเงินสด/ใบสำคัญรับเงิน) และ ต้องผ่านการอนุมัติ จากผู้มีอำนาจตามระเบียบ ก่อนจึงจะจ่ายเงินได้
- (3) ช่องทางการจ่าย เพื่อให้ตรวจสอบความเคลื่อนไหวทางการเงินได้องค์กรควรจ่ายเงินผ่านระบบธนาคาร (การโอน) เป็นหลัก หากจำเป็นต้องจ่ายเป็นเงินสด ควรจ่ายจาก "เงินสดย่อย" ที่มีการกำหนดวงเงินไว้ชัดเจน

5.2.3 การเก็บรักษาเงิน

(1) การควบคุม คือ การป้องกันความเสี่ยงและสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน

(2) บัญชีธนาคาร

- ต้องเปิดบัญชีใน "ชื่อองค์กร" เท่านั้น
- ต้องกำหนดเงื่อนไขการเบิกถอนแบบ "ลงนามร่วมกัน" (เช่น 2 ใน 3 ของผู้มีอำนาจที่แต่งตั้งไว้) เพื่อเป็นการคานอำนาจ
- ต้องมี "มติที่ประชุมคณะกรรมการ" บันทึกไว้เป็นหลักฐานว่า "อนุมัติให้เปิดบัญชี" ที่ธนาคารใด และ "แต่งตั้งใครเป็นผู้มีอำนาจลงนาม" บ้าง

(3) เงินสดย่อย

- หากจำเป็นต้องมีเงินสดติดสำนักงานไว้ใช้จ่ายเล็กน้อย ต้อง กำหนด "วงเงินสดย่อย" ที่แน่นอน (เช่น ไม่เกิน 3,000 หรือ 5,000 บาท)
- ต้องมี "มติที่ประชุมคณะกรรมการ" บันทึกอนุมัติวงเงินและแต่งตั้ง "ผู้รักษาเงินสดย่อย" ที่ชัดเจน

5.3 การบัญชี

5.3.1 หลักการบัญชี การบันทึกบัญชีต้องยึดหลักถูกต้อง (ตรงตามเอกสาร) ครบถ้วน (ทุกรายการ) เป็นปัจจุบัน (บันทึกสม่ำเสมอ) ทำให้เกิดความโปร่งใส

5.3.2 ระบบบัญชี

- (1) องค์กรต้องมี "สมุดบัญชีรับ-จ่าย" 1 เล่ม (หรือไฟล์ Excel)
- (2) สมุดบัญชีต้องสามารถแสดงได้ว่า ณ วันที่ใด ๆ มีเงินเข้าเท่าไร จ่ายค่าอะไรไปบ้าง และมีเงินคงเหลือเท่าไร (ต้องตรงกับเงินในบัญชีธนาคาร + เงินสดในมือ)

5.3.3 การบันทึกบัญชี

- (1) ผู้รับผิดชอบคือหน้าที่ของ "นักบัญชี"
- (2) การควบคุม คือ นักบัญชีจะบันทึกรายการลงสมุดบัญชี ต่อเมื่อเห็น "เอกสารหลักฐานการเงินต้นฉบับ" ที่ "ผ่านการอนุมัติจ่ายแล้ว" เท่านั้น

5.3.4 การกระทบบยอ

- (1) การควบคุม การ "จับคู่" เพื่อยืนยันความถูกต้อง
- (2) ทุกสิ้นวัน เดือน และปี นักบัญชี/เหรัญญิก ต้องทำการ "กระทบบยอธนาการ" คือการนำ "ยอดคงเหลือ" ในสมุดบัญชีรับ-จ่ายที่ตัวเอง มาเทียบกับ "ยอดคงเหลือ" ในสมุดบัญชีธนาการว่าตรงกันหรือไม่ หากไม่ตรง ต้องหาสาเหตุให้พบ

5.3.5 การจัดเก็บเอกสาร

- (1) การควบคุม คือ หลักฐานยืนยันการทำงานขององค์กร และเป็นจุดอ่อนที่พบบ่อยที่สุด
- (2) เอกสารการเงิน บัญชี รายงานการประชุม และ MOU ทั้งหมด ต้องถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบ (เข้าแฟ้มแยกประเภท/โครงการ)
- (3) ต้องเก็บรักษาไว้ในที่ปลอดภัย (ไม่ให้สูญหายหรือเสียหาย)
- (4) ระยะเวลา ต้องเก็บเอกสารไว้อย่างน้อย 5 ปี หรือ 10 ปี เพื่อการตรวจสอบย้อนหลัง

5.4 การรายงานการเงินและการปิดโครงการ

นี่คือการ "สื่อสาร" ผลลัพธ์ทางการเงินออกไป เพื่อสร้างความโปร่งใสและแสดงความรับผิดชอบ

5.4.1 รายงานระหว่างดำเนินการ

- (1) การควบคุม คือ คณะกรรมการต้องกำกับดูแลการเงินอย่างต่อเนื่อง
- (2) เหรัญญิกต้อง สรุป "รายงานสถานะการเงิน" (รับ-จ่าย-คงเหลือ) เสนอต่อ ที่ประชุม คณะกรรมการทุกครั้ง (หรืออย่างน้อยทุกไตรมาส) เพื่อให้กรรมการทราบสถานะ และใช้ข้อมูลตัดสินใจได้ทันท่วงที

5.4.2 รายงานประจำปี

- (1) การควบคุม คือ เมื่อสิ้นสุดรอบปีบัญชี (เช่น ทุก 30 กันยายน หรือทุก 31 ธันวาคม) เหรัญญิก และนักบัญชี ต้อง จัดทำ "งบการเงินประจำปี" (เช่น งบรับ-จ่ายสะสม งบดุล หรืองบแสดงฐานะการเงิน)
- (2) งบการเงินต้องได้รับการตรวจสอบก่อน โดยผู้ตรวจสอบภายในที่ได้รับการแต่งตั้ง

5.4.3 การอนุมัติและเผยแพร่

- (1) งบการเงินประจำปีที่ต้องตรวจสอบแล้วต้องถูกนำเสนอต่อ "ที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี" เพื่อให้สมาชิกรับทราบและรับรอง
- (2) การควบคุม คือ องค์กรควรนำเสนอรายงานการเงินและผลการดำเนินงาน "ปิดประกาศ" ในที่ทำการ หรือช่องทางสื่อสารของชุมชน เพื่อให้สมาชิกทั่วไปสามารถตรวจสอบได้

5.4.4 การปิดโครงการ (ด้านการเงิน)

- (1) โครงการจะปิดสมบูรณ์ไม่ได้ หากการเงินยังไม่เป็นปัจจุบันและไม่สามารถสรุปสถานะทางการเงินได้ชัดเจน
- (2) เมื่อโครงการสิ้นสุด ผู้รับผิดชอบต้องจัดทำ “รายงานการเงินสรุปของโครงการ” เสนอคณะกรรมการ
- (3) รายงานต้องแสดง “งบประมาณที่ได้รับ” เทียบกับ “ค่าใช้จ่ายจริง” ซึ่งต้องตรงกับบัญชีและหลักฐาน พร้อมสรุป “ยอดเงินคงเหลือ” (ถ้ามี)
- (4) กรณีมียอดเงินคงเหลือ คณะกรรมการต้องมีมติบันทึกในรายงานการประชุมว่าจะดำเนินการกับเงินคงเหลือนั้นอย่างไร (เช่น คืนแหล่งทุน หรือขออนุมัติแหล่งทุนเพื่อนำไปใช้ในกิจกรรมอื่น)

5.5 ข้อพึงระวังด้านการเงินและบัญชี

เพื่อป้องกันความเสี่ยง ลดข้อครหา และรักษาความน่าเชื่อถือขององค์กรชุมชน/เครือข่ายองค์กรชุมชน ควรให้ความสำคัญกับข้อพึงระวัง ดังนี้

1. ไม่ใช้บัญชีส่วนตัวหรือบัญชีครอบครัวรับเงินขององค์กร/โครงการ ต้องใช้บัญชีชื่อองค์กรหรือบัญชีโครงการที่ชัดเจน
2. ไม่เก็บเงินสดไว้กับตัวโดยไม่จำเป็น ควรนำฝากบัญชีโดยเร็ว และกำหนดวงเงินสต็อกให้ชัดเจน
3. ไม่จ่ายเงินโดยไม่มีหลักฐาน หลักการสำคัญคือ “ไม่มีเอกสาร = ไม่มีการจ่ายเงิน”
4. ไม่ใช้งบผิดประเภท/ผิดวัตถุประสงค์/ผิดแผน และไม่โยกงบโดยไม่มติดังหรือเอกสารอนุมัติรองรับ
5. ไม่ให้คนเดียวทำทุกขั้นตอน (เสนอ-อนุมัติ-จ่าย-บันทึกบัญชี) ควรแยกหน้าที่เท่าที่ทำได้เพื่อลดความเสี่ยง
6. ไม่ปล่อยให้อายุบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน ต้องบันทึกสม่ำเสมอ เพื่อให้สรุปสถานะการเงินได้จริง
7. ไม่ปล่อยให้อเอกสารกระจัดกระจายหรือสูญหาย ต้องจัดแฟ้มแยกโครงการ/ประเภทเอกสาร และกำหนดผู้ดูแลเอกสารชัดเจน

8. ไม่รายงานการเงินแบบไม่ต่อเนื่อง ควรรายงานต่อคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ และสื่อสารต่อสมาชิกตามความเหมาะสม
9. ไม่ปิดโครงการโดยยังสรุป “งาน-เงิน” ไม่ได้ ต้องมีรายงานการเงินสรุปโครงการและมติดำเนินการ (รวมถึงกรณีเงินคงเหลือ)
10. ไม่เพิกเฉยต่อข้อทักท้วงหรือเหตุผิดปกติ หากพบความไม่ชัดเจนด้านการเงิน ต้องชี้แจงและแก้ไขตามกลไกที่กำหนด เพื่อรักษาความไว้วางใจของสมาชิกและชุมชน

ส่วนที่ 6 การสอบทานและการตรวจสอบสุขภาพองค์กรโดยกัลยาณมิตร

การสอบทานและการตรวจสอบสุขภาพองค์กรโดยกัลยาณมิตร เป็นกลไกส่งเสริมธรรมาภิบาลที่ช่วยให้องค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชน “เห็นภาพรวมของการทำงาน” และ “ปรับปรุงได้ทันเวลา” โดยเน้นการเรียนรู้ร่วมกัน การหนุนเสริม และการป้องกันความเสี่ยง มากกว่าการจับผิดเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้เพื่อรักษาความไว้วางใจ ความเป็นธรรมชาติ ความโปร่งใส และความน่าเชื่อถือขององค์กรในระยะยาว

6.1 หลักการและความสำคัญ

- (1) การสอบทานแบบกัลยาณมิตร คือการทบทวนการทำงานตามกติกาและแนวปฏิบัติร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และรับผิดชอบร่วมกัน
- (2) ช่วยให้คณะกรรมการและผู้ปฏิบัติงานเห็น “จุดแข็ง-จุดเสี่ยง-จุดที่ต้องปรับปรุง” ก่อนปัญหาจะลุกลาม ลดความขัดแย้ง และลดความเสี่ยงต่อการทุจริต
- (3) ช่วยยกระดับคุณภาพงานพัฒนาให้เชื่อมโยงทั้ง “งาน-เงิน-ผลลัพธ์ทางสังคม” (เช่น ความไว้วางใจ การมีส่วนร่วม ความเป็นธรรม) ซึ่งเป็นฐานของความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน

6.2 กลไกและกระบวนการสอบทาน

เพื่อให้กระบวนการนี้ง่ายและคล่องตัว “ผู้ตรวจสอบภายใน” ขององค์กรเราควรดำเนินการดังนี้

6.2.1 กลไกการสอบทาน (แบบกัลยาณมิตร)

- (1) การแต่งตั้ง “ผู้ตรวจสอบภายในหรือคณะทำงานตรวจสอบภายใน” ต้องได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการจาก “มติที่ประชุมใหญ่”
- (2) ความเป็นอิสระ “ผู้ตรวจสอบภายในหรือคณะทำงานตรวจสอบภายใน” ต้องไม่ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการบริหาร เภรียญิก หรือบัญชี เพื่อให้สามารถตรวจสอบได้อย่างเป็นกลาง
- (3) เพื่อให้คล่องตัว “ผู้ตรวจสอบภายในหรือคณะทำงานตรวจสอบภายใน” นี้ควรมีจำนวน 1-3 คน ก็เพียงพอ
- (4) คุณสมบัติ
 - ต้องเป็นคนที่ ซื่อสัตย์ และ รักษาความลับ ได้ดี
 - ต้องเป็นคนที่ เป็นกลาง และที่สำคัญคือ มีทัศนคติเชิงบวก (มุ่งช่วยพัฒนา ไม่ใช่จับผิด)
 - ต้องเป็นคนที่ เข้าใจ “คู่มือการบริหารจัดการที่ดีของขบวนองค์กรชุมชน” (ส่วนที่ 2, 3, 4) เป็นอย่างดี
 - ต้องเป็นคนที่ สื่อสารเก่ง พูดให้กำลังใจเป็น และให้ข้อเสนอแนะได้อย่างสร้างสรรค์

6.2.2 การวางแผน

- (1) "ผู้ตรวจสอบภายในหรือคณะกรรมการตรวจสอบภายใน" (ทีมกัลยาณมิตร) ต้องทำ "แผนการเยี่ยมเยียนประจำปี" เสนอต่อที่ประชุมให้คณะกรรมการเพื่อรับทราบ (เช่น ตรวจสอบปีละ 1-2 ครั้ง โดยเฉพาะก่อนการประชุมใหญ่)
- (2) จะไปเยี่ยมใครบ้าง? ควรเน้นตามความเสี่ยง (เช่น โครงการที่ใช้งบประมาณมาก, โครงการที่ปิดไม่ได้) หรือตรวจสอบภาพรวมการเงิน
- (3) ต้องแจ้งล่วงหน้า นี่คือการไปเยี่ยมแบบ "กัลยาณมิตร" ไม่ใช่การบุกโจมตี ผู้ตรวจสอบภายในควรแจ้งคณะกรรมการ (เช่น ประธาน, เภรัณญิก) ล่วงหน้าว่าจะเข้าตรวจสอบช่วงวันใด และอยากขอเอกสารอะไรบ้าง (เช่น รายงานการประชุม, บัญชีรับ-จ่าย) เพื่อให้เขาเตรียมตัวได้

6.2.3 ขอบเขตการตรวจสอบ

- (1) เป้าหมาย คือ ช่วยกันดูว่าองค์กรได้ทำตาม "คู่มือการบริหารจัดการที่ดีของขบวนการองค์กรชุมชน" ฉบับนี้ ในเรื่องสำคัญ ๆ หรือไม่ ในประเด็น ดังนี้

- ส่วนที่ 2 คณะกรรมการ

- มีการประชุมสม่ำเสมอไหม?
- มีการจด "รายงานการประชุม" และบันทึก "มติ" สำคัญ ๆ ชัดเจนไหม?

- ส่วนที่ 3 การดำเนินงาน

- ก่อนเริ่มโครงการ มี "ข้อเสนอโครงการ" ที่ผ่านกรรมการไหม?
- เวลาใช้เงิน มี "เอกสารหลักฐาน" ครบถ้วนไหม?
- มีการ "แบ่งแยกหน้าที่" ชัดเจนไหม?
- มี "รายงานปิดโครงการ" ที่สรุปผลงานและการเงินเรียบร้อยไหม?

- ส่วนที่ 4 การเงิน - บัญชี

- "บัญชีธนาคาร" เป็นชื่อองค์กร และ "ลงนามร่วม" (2 ใน 3) ใช่ไหม?
- มีการทำ "บัญชีรับ-จ่าย" เป็นปัจจุบัน และ "กระทบยอด" กับสมุดบัญชีธนาคารไหม?
- องค์กรนั้นมี "ผู้ตรวจสอบภายใน" ของตัวเองที่ช่วยดูอยู่ก่อนแล้วหรือไม่?

6.2.4 ขั้นตอนการสอบทาน (ทำอะไรให้เป็นระบบและไม่เป็นภาระ)

- (1) เตรียมการ กำหนดทีมสอบทาน ขอบเขต รอบเวลา และรายการเอกสารที่ต้องใช้
- (2) ทบทวนเอกสารและหลักฐาน โดยใช้ตาราง/เช็กลิสต์ในคู่มือเป็นกรอบ
- (3) พูดคุยและรับฟัง กับคณะกรรมการ/ผู้ปฏิบัติงาน/ตัวแทนสมาชิก เพื่อเห็นภาพจริง
- (4) สรุปผลการสอบทาน แยกเป็น “จุดแข็ง-จุดที่ควรปรับปรุง-ข้อเสนอแนะเร่งด่วน”
- (5) จัดทำแผนปรับปรุง ระบุผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และหลักฐานที่ต้องเกิดขึ้น

6.3 การติดตามแบบหมุนเสริม

6.3.1 หลังการสอบทาน ควรจัดทำ “แผนปรับปรุง” แบบสั้นและทำได้จริง โดยกำหนด

- (1) สิ่งที่ต้องปรับปรุง
- (2) ผู้รับผิดชอบ
- (3) ระยะเวลา
- (4) หลักฐานที่จะยืนยันผลการปรับปรุง

6.3.2 ใช้แนวทาง “เพื่อนช่วยเพื่อน” หรือ “พี่เลี้ยงหมุนเสริม” เพื่อช่วยให้องค์กรปรับระบบได้จริง ไม่ทิ้งภาระไว้กับคนใดคนหนึ่ง

6.3.3 เมื่อองค์กรปรับปรุงได้ดี ควรมีการสรุปบทเรียนและเผยแพร่เป็นตัวอย่าง เพื่อสร้างแรงจูงใจและขยายผล

6.4 แนวทางจัดการเมื่อพบข้อผิดพลาดหรือเหตุสุดวิสัย

เพื่อรักษาความไว้วางใจและมาตรฐานการทำงานร่วมกัน หากพบข้อผิดพลาดควรดำเนินการ “ตามระดับความรุนแรง” โดยยึดหลักความเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ดังนี้

- (1) กรณีเป็นข้อบกพร่องทั่วไป/เอกสารไม่ครบ/ระบบไม่ชัดให้ชี้แจงข้อเท็จจริง กำหนดแนวทางแก้ไข และติดตามผลตามแผนปรับปรุง
- (2) กรณีเป็นความเสี่ยงสูง (กระทบงาน-เงิน-ความน่าเชื่อถือ) ให้คณะกรรมการรับทราบเป็นทางการ บันทึกในรายงานการประชุม กำหนดมาตรการควบคุมเพิ่มเติม และติดตามใกล้ชิดจนกว่าจะปิดความเสี่ยงได้

(3) กรณีเหตุสุดวิสัย/เหตุสุดวิสัย หรือมีข้อร้องเรียนที่มีน้ำหนัก ให้รวบรวมข้อเท็จจริงและเอกสารที่เกี่ยวข้อง บันทึกเหตุการณ์อย่างเป็นระบบ และดำเนินการตามกลไกขององค์กร/เครือข่าย รวมถึงประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม โดยไม่เพิกเฉย ทั้งนี้เพื่อให้การจัดการเป็นธรรม รอบคอบ และรักษาความเชื่อมั่นของสมาชิกและชุมชน

เอกสารอ้างอิง

คู่มือการบริหารจัดการที่ดีของขบวนองค์กรชุมชนฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยอาศัยหลักการทางกฎหมาย แนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และเอกสารประกอบการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) โดยมีรายการเอกสารที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

- 1.1 พระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- 1.2 พระราชบัญญัติสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2543
- 1.3 พระราชบัญญัติสภาองค์กรชุมชน พ.ศ. 2551
- 1.4 พระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
- 1.5 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542

2. คู่มือและเอกสารประกอบการดำเนินงานของ พอช.

- 2.1 คู่มือการบริหารโครงการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568. สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน).
- 2.2 คู่มือจัดทำข้อมูลองค์กรชุมชน (เล่ม 2). สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน).
- 2.3 เอกสารประกอบการอบรม "หลักการบริหารจัดการที่ดี". สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน).
- 2.4 เอกสาร "แผนการปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ (Big Rock 11.1)". สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน).
- 2.5 เอกสารสรุปข้อมูลการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพและระบบบริหารจัดการที่ดี สำนักตรวจสอบ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน).