

เทคนิค แนวทางปฏิบัติ
กระบวนการบริหารจัดการ
ความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน
ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน
และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายใน
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

เผยแพร่องค์ความรู้โดย

กองการเจ้าหน้าที่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ

สรุปรายงานเข้าร่วมอบรมโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
หลักสูตร “เทคนิค แนวทางปฏิบัติกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบ
ภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายใน
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างเป็นทางการ

ระหว่างวันที่ ๑๗-๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๔

ณ โรงแรมบ้านสวนคุณตากอล์ฟ แอนด์ รีสอร์ท อำเภวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี

โดย : อาจารย์มารุต ปรียากร นักวิชาการคลังชำนาญการพิเศษ กรมบัญชีกลางกระทรวงการคลัง

.....

แนวทางปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ และหนังสือที่เกี่ยวข้อง

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงาน
ของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตาม
มาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ประกอบกับกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์
กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.
๒๕๖๑ หลักเกณฑ์กระทรวง การคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายใน สำหรับ
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ และ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.พ.ศ.๒๕๖๒ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วย
มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ หน่วยงานรัฐ พ.ศ.พ.ศ.๒๕๖๒

แนวคิดของระบบควบคุมภายใน

๑. เป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ของควบคุมภายใน
๒. แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ อย่างต่อเนื่อง
๓. เกิดขึ้นได้โดยบุคลากรทุกระดับ คือ ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจ
สอบภายในเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้น และต้องมีปฏิบัติ
๔. ให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด
๕. ควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงาน

คำนิยาม

หน่วยงานของรัฐ หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ผู้กำกับดูแล หมายถึง
หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ หมายถึง นายกององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ฝ่ายบริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการ/รอง หัวหน้าสำนัก
ผู้ตรวจสอบภายใน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน
การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงาน
ของรัฐ ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การ
ดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติ
ตามกฎหมาย ระเบียบ และ ข้อบังคับ

ความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและเป็น
อุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

ขอบเขตการใช้ระบบควบคุมภายใน

จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับ
ลักษณะ ขนาด และความซับซ้อนของงาน และมีการติดตามประเมินผลและปรับปรุงการควบคุม ภายในให้
เพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งมีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

๑. ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives) เพื่อเพิ่มระสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน รวมถึงการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงาน

๒. ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) เพื่อการรายงานทางการเงินและไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส

๓. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Objectives) เพื่อการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติ คณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) เป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้การควบคุมภายในได้ผลดี หรือ ล้มเหลว และสภาพแวดล้อมการควบคุมจะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการ ควบคุมภายในอื่นๆ ประกอบด้วย ๕ หลักการ

(๑) หน่วยงาน แสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม

(๒) ผู้กำกับดูแล แสดงให้เห็นถึงความอิสระจากฝ่ายบริหารและพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

(๓) หัวหน้าหน่วยงาน จัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสม ภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล

(๔) หน่วยงาน แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษา บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

(๕) หน่วยงาน กำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่ที่ละความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำเพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึง การจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย ๔ หลักการ

(๖) หน่วยงาน ระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับองค์กร

(๗) หน่วยงาน ระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การ ควบคุมภายในอย่างครอบคลุม และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง

(๘) หน่วยงานพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการ ประเมินความเสี่ยง

(๙) หน่วยงาน ระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายใน

๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) เป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจว่าจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงได้ และนำไปปฏิบัติที่วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ในกระบวนการปฏิบัติงานขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึง การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน ประกอบด้วย ๓ หลักการ

(๑๐) หน่วยงานระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(๑๑) หน่วยงาน ระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

(๑๒) หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบ ถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงาน การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบ และความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย ๓ หลักการ

(๑๓) หน่วยงาน จัดทำ หรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมี คุณภาพเพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๔) หน่วยงานมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึง วัตถุประสงค์และความรับผิดชอบ ซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติ ตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๕) หน่วยงาน มีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเรื่องที่มีผลกระทบ ต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

๕. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities) เป็นการประเมินผลระหว่าง การปฏิบัติงาน และเป็นรายครั้ง หรือทั้งสองวิธี ร่วมกันเพื่อให้ความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของ การควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่มีผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา ประกอบด้วย ๒ หลักการ

(๑๖) หน่วยงาน ระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผล ระหว่างการปฏิบัติงานและหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจ ว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(๑๗) หน่วยงาน ประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการ ควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบ สามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐหลักเกณฑ์มี ๑๔ ข้อ

ข้อ ๑ คำนิยาม

ข้อ ๒ ให้หน่วยงานจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐาน การควบคุมภายในเป็นแนวทางในการจัดวางให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ การควบคุมภายใน

ทั้งนี้ หน่วยงานที่จัดตั้งใหม่ หรือปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ จัดวางระบบควบคุมภายในตามวรรคหนึ่ง ให้เสร็จภายใน ๑ ปี โดยให้มี การรายงานตามข้อ ๖ (รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน แบบ วค.๑ และรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน แบบ วค.๒) และ ข้อ ๗ (การจัดส่ง วค.๑ และ วค.๒ ให้ผู้กำกับดูแลภายใน ๖๐ วัน นับแต่วันที่จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ)

ข้อ ๓ ให้หน่วยงาน จัดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในตามที่หน่วยงานกำหนดอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

โดยให้มีรายงานตามข้อ ๘ (การรับรองว่าการควบคุมภายในของหน่วยงานเป็นไปตามมาตรฐานและ หลักเกณฑ์ที่กำหนด แบบ ปค.๑ การประเมินองค์ประกอบการควบคุม ภายใน แบบ ปค.๔ การประเมินผลการควบคุมภายใน แบบ ปค.๕ และ ความเห็นของผู้ตรวจสอบภายใน แบบ ปค.๖) และข้อ ๙ (การจัดส่งให้ ผู้กำกับดูแลและกระทรวงเจ้าสังกัด ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ หรือสิ้นปีปฏิทิน)

ข้อ ๘ ให้ คณะกรรมการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับ หน่วยงานทั้งนี้ หน่วยงานสามารถกำหนดแบบรายงานเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

ข้อ ๙ การจัดส่งรายงาน

วรรค ๓ องค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลตำบล เทศบาลเมือง จัดส่งให้นายอำเภอ เพื่อสรุปให้จังหวัด ภายใน ๙๐ วัน นับแต่ สิ้นปีงบประมาณ

วรรค ๔ เทศบาลนคร และองค์การบริหารส่วนจังหวัด จัดส่งให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้น ปีงบประมาณ

ข้อ ๑๐ วรรค ๓ ให้ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มาจัดทำในระดับจังหวัด เสนอต่อผู้ว่าราชการจังหวัดภายใน ๑๕๐ วันนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

วรรค ๔ ให้ จังหวัดรวบรวมและส่งให้กระทรวงการคลัง ภายใน ๑๘๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ข้อ ๑๑ ให้หัวหน้าหน่วยงาน ผู้กำกับดูแล กระทรวงเจ้าสังกัด ใช้ข้อมูล รายงานการประเมินผล เป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงาน สามารถ ขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ข้อ ๑๒ กรมบัญชีกลาง เป็นผู้กำหนดคู่มือหรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในให้หน่วยงานถือปฏิบัติ

ข้อ ๑๓ กระทรวงการคลังขอให้หน่วยงานดำเนินการชี้แจงและหรือ ให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน ให้หน่วยงานดังกล่าว ต้องชี้แจง และหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติมภายในระยะเวลาที่กระทรวงการคลังกำหนด

ข้อ ๑๔ กรณีหน่วยงานไม่สามารถปฏิบัติได้ ให้ขอทำความตกลงกับ กระทรวงการคลัง

รูปแบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

๑. หนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค.๑) เป็นหนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่

๒. รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค.๒) เป็นรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือปรับโครงสร้างใหม่ เพื่อระบุภารกิจ/กิจกรรม/งาน สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยงและหน่วยงานที่รับผิดชอบ

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๔ ให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลให้มีการนำมาตรฐานการควบคุมภายในใช้เป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุม ภายในและประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน

ข้อ ๕ ให้หน่วยงานจัดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่ง (คณะกรรมการที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน)

ข้อ ๖ รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับหน่วยงาน ทั้งนี้หน่วยงานสามารถกำหนดแบบรายงานเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

ข้อ ๗ ให้หน่วยงานจัดส่งรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ให้ผู้กำกับดูแลภายใน ๖๐ วัน นับแต่วันที่จัดวางระบบการควบคุมภายใน แล้วเสร็จ

รูปแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

๑. หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๑) เป็นหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐกรณีหน่วยงานของรัฐอยู่ในสังกัดกระทรวง

๒. หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๒) เป็นหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (กรณีกระทรวงเจ้าสังกัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลัง หรือจังหวัดส่งรายงานในภาพรวมจังหวัดต่อกระทรวงการคลัง)

๓. หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๓) เป็นหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐกรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง เพื่อส่งกระทรวงการคลัง

๔. รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔) เป็นรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๕. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕) เป็นรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๖. รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค.๖) เป็นรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของ ผู้ตรวจสอบภายใน

ผู้ที่รับผิดชอบต่อระบบการควบคุมภายใน

หัวหน้าหน่วยงานและผู้บริหาร

๑. หัวหน้าหน่วยงาน มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการกำหนดออกแบบและประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจ

๒. ฝ่ายบริหาร (ผู้บริหารระดับรองลงมาทุกระดับ) มีหน้าที่กำหนดหรือออกแบบการควบคุมภายในของส่วนงานที่แต่ละคนรับผิดชอบให้สอดคล้องกับการควบคุมภายในที่หน่วยรับตรวจกำหนดและสอบทานหรือประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายใต้ระบบการควบคุมภายใน ที่นำมาใช้โดยการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment)

หน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงาน

๑. รับผิดชอบโดยตรงในการจัดให้มีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล
๒. ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน
๓. กำหนดให้หน่วยตรวจสอบภายในเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินระบบการควบคุมภายในอย่างเป็นอิสระ

หน้าที่ของฝ่ายบริหารระดับสูงรองลงมาทุกระดับ

๑. จัดให้มีการควบคุมภายในของส่วนงานที่ตนรับผิดชอบ
๒. สอบทานการปฏิบัติงานที่ใช้บังคับในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ
๓. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการควบคุมภายในให้รัดกุม

หน้าที่ของคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายใน

๑. อำนวยการในการประเมินผลการควบคุมภายใน
๒. กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงาน
๓. รวบรวม พิจารณากลับกรอง และสรุปผล การประเมินการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงาน

๔. ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง

๕. จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงาน

ความแตกต่างของ “การตรวจสอบภายใน” กับ “การควบคุมภายใน”

	การตรวจสอบภายใน	การควบคุมภายใน
ผู้ปฏิบัติ	เป็นหน้าที่ของ “ตรวจสอบภายใน”	เป็นหน้าที่ของ “ทุกคนในองค์กร”
ภารกิจ	กิจกรรมการให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระ ซึ่งจัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐให้ดีขึ้น การตรวจสอบภายในจะช่วยให้หน่วยงานของรัฐบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ด้วยการประเมิน และปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ	กระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงานและด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

ขั้นตอนของการจัดวาง และการประเมินผล มี ๒ ระดับ

๑. ระดับ หน่วยงานย่อย (สำนัก/กอง)
๒. ระดับองค์กร (อบจ./ เทศบาล/ อบต.)

ขั้นตอนการประเมินผลการควบคุมภายใน

- ระดับสำนัก/กอง จัดทำแบบ ปค. ๔ และ ปค. ๕
- ระดับหน่วยงาน (อบต./เทศบาล/อบจ) จัดทำแบบ ปค.๑ ปค. ๔ ปค.๕ และ ปค. ๖

การติดตามผลระหว่าง การปฏิบัติงานการประเมินผลเป็นรายครั้ง

- ประเมินตนเอง CSA ทุกคนในองค์กรประเมินความเสี่ยงจาก แบบสอบถาม/การประชุม

เชิงปฏิบัติการ

ประเมินอิสระ ภายใน คือ ผู้ตรวจสอบภายใน ภายนอก คือ ผู้ตรวจสอบอิสระ

ลักษณะของการควบคุมภายในที่ดี และข้อจำกัดของการควบคุมภายในลักษณะของการควบคุมภายในที่ดี

๑. ไม่เสียค่าใช้จ่ายเกินควร
๒. ควบคุมในจุดที่สำคัญ
๓. เหมาะสมและเข้าใจง่าย
๔. สอดคล้องกับเป้าหมาย
๕. ทันกาล

ข้อจำกัดของการควบคุมภายใน

๑. การละเว้น หรือไม่ปฏิบัติตามระบบ การควบคุมภายในที่กำหนด
๒. การร่วมมือกันกระทำการทุจริต
๓. มีเหตุการณ์ ไม่คาดว่าจะเกิดขึ้น
๔. ค่าใช้จ่ายที่จัดให้มีการควบคุมภายใน สูงกว่าประโยชน์หรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น
๕. การก้าวร้าวหน้าที่ของบุคคลในองค์กร

การพัฒนาระบบการควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยภายนอก ได้แก่ องค์กรที่กำกับดูแล เช่น กระทรวงมหาดไทย กระทรวงการคลัง
ปัจจัยภายใน ได้แก่ คณะกรรมการ / ฝ่ายบริหาร / ผู้ปฏิบัติ ผอ.กอง / หัวหน้างาน

ผู้ตรวจสอบภายใน วิธีการควบคุม/เครื่องมือที่

การควบคุม แบ่งได้เป็น ๒ ประเภท

- เชิงนามธรรม (Soft Controls)
- เชิงรูปธรรม (Hard Controls)

ปัจจัยผลักดัน

๑. มีวัตถุประสงค์ชัดเจน
๒. มีข้อตกลงร่วมกัน
๓. มีความสามารถในการบริหาร
๔. มีการปฏิบัติงาน
๕. มีการเรียนรู้

ปัจจัยเกื้อหนุน

๑. ผู้บริหารให้ความสำคัญ
๒. มีการประเมินและบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
๓. มีการจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นระบบสม่ำเสมอ
๔. มีความรับผิดชอบและจิตสำนึกของบุคลากรทุกระดับ

แนวทางปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการควบคุมความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ และหนังสือที่เกี่ยวข้อง

ตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้ให้ความสำคัญกับ “การบริหารจัดการความเสี่ยง” ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) และเป็นกระบวนการที่สำคัญในการเน้นความสำคัญ หรือชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการให้บรรลุตามเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ การบริหารจัดการความเสี่ยง โดยการกำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินของคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ที่บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นสิ่งที่มีผู้บริหารและพนักงานทุกคนขององค์กรต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้จัดทำโดยอ้างอิงกรอบหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO ERM Integrated Framework) โดยอยู่ภายใต้กรอบหลักเกณฑ์ดังกล่าวที่กระทรวงการคลังที่กำหนด

การบริหารความเสี่ยงที่ดี คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ รวมทั้งร่วมกันวางแผนป้องกัน และควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้ เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ในการป้องกันข้อผิดพลาด หรือลดโอกาสที่จะทำให้องค์กรเกิดความเสียหายหรือล้มเหลว โดยให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้และมีการติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล การบริหารจัดการความเสี่ยง จึงมีความสำคัญ

ดังนั้น เพื่อให้มีการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรกำหนดผู้รับผิดชอบให้เป็นไปตาม ข้อ ๔ ของหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหารและบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ เพื่อดำเนินการตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามข้อ ๕ ของหลักเกณฑ์ดังกล่าว ประกอบด้วย การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามผลการบริหารจัดการความเสี่ยง การจัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และการพิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ป้องกันรักษาและส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ทั้งนี้ ในปัจจุบันการบริหารจัดการความเสี่ยงจำเป็นต้องดำเนินการให้ครอบคลุมตามหลักการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) อันประกอบด้วย ๑๐ หลักคือ

๑. หลักการตอบสนอง (Responsiveness)
๒. หลักประสิทธิผล (Effectiveness)
๓. หลักประสิทธิภาพ/คุ้มค่า (Efficiency/Value for money)
๔. หลักความเสมอภาค (Equity)
๕. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)
๖. หลักการตรวจสอบได้/มีภาระรับผิดชอบ (Accountability)
๗. หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)
๘. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)
๙. หลักการมีส่วนร่วม (Participation)
๑๐. หลักนิติธรรม (Rule of Law)

เป็นหลักที่นำมาใช้ บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ช่วยส่งเสริมให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างศรัทธาและ ความเชื่อมั่นองค์กรให้แก่บุคคลภายนอกและทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามโครงการและภารกิจบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การบริหารจัดการความเสี่ยงยังมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ ระหว่างองค์กรและภายในองค์กร นำมาซึ่งการประสานการทำงาน การติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความร่วมมือ ในการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการบริหารราชการแผ่นดินต่อไป

๒. นิยามการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

ความเสี่ยง หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ และอย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง โดยหน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยปีละครั้ง

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง สามารถแบ่งเป็นได้หลายระดับ เช่น สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยง/การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้อุบัติการณ์ที่จะเกิดความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี

- การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
- การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งเบาความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกัน การใช้บริการจากภายนอก (Outsource) เป็นต้น
- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป
- การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้หลายประเภท

- การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน เป็นต้น

- การควบคุมเพื่อให้อัปเดต (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

- การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

- การควบคุมเพื่อแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้ เป็นต้น

การจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) การจัดการความเสี่ยงต้องมองปัญหาความเสี่ยง แบบองค์รวม ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการจากทุกระดับร่วมกัน พิจารณาทั้งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นพ้องร่วมกันทั่วทั้งองค์กร จึงจะสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

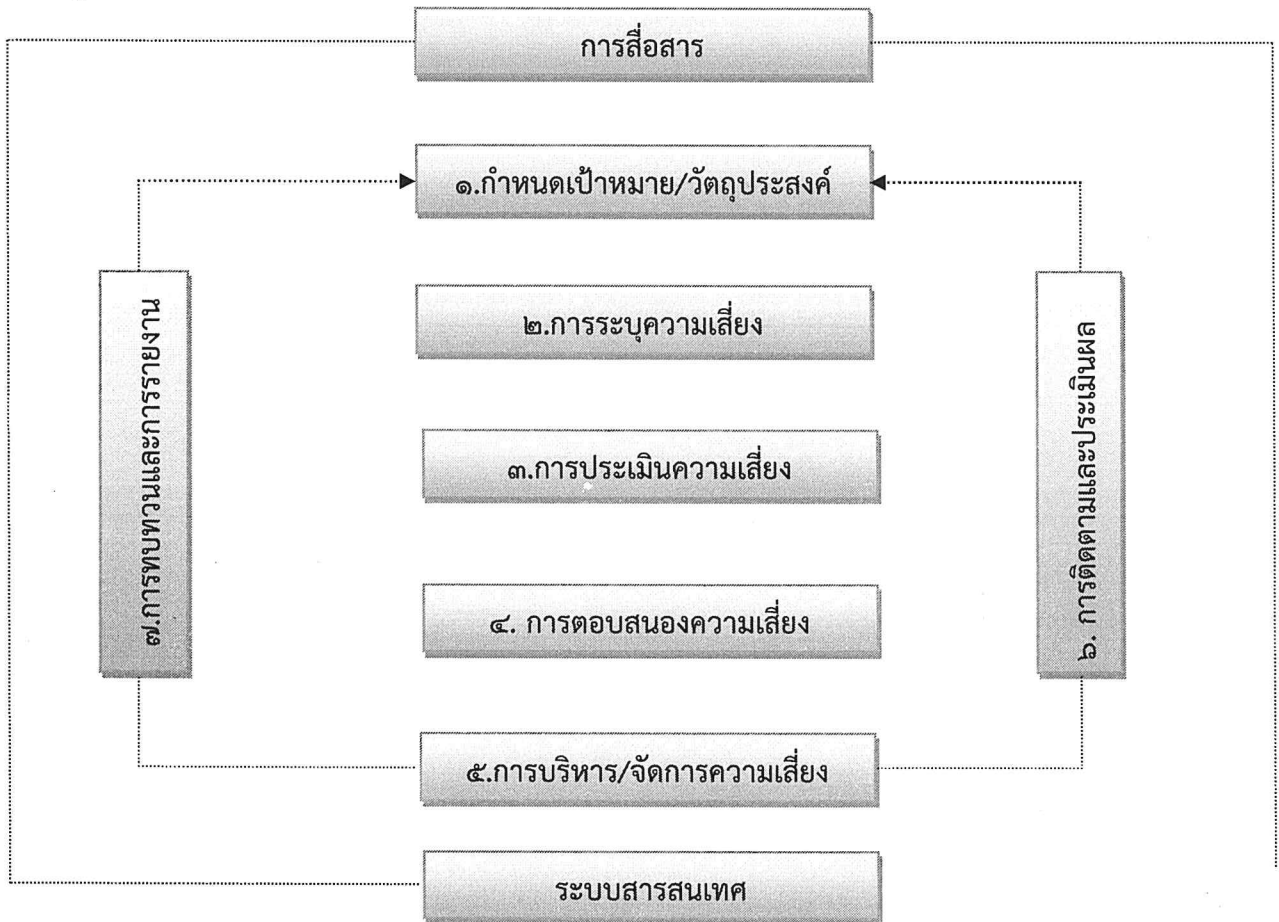
การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยการคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ นโยบาย ข้อบังคับ ข้อมูลทาง การเงินและไม่ใช่ทางการเงิน และการปฏิบัติงาน รวมถึงเรื่องอื่น ๆ เช่น ชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อเนื่องเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ต่างๆขององค์กร ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และให้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อลดระดับความรุนแรงตลอดจนมีการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง โดยจะต้องเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างหน่วยงานในสังกัด เพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงานขององค์กร

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงมีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยส่วนใหญ่อประกอบด้วยตามแผนผัง ดังนี้



๑) การกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน หรือสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จจากการดำเนินงานในทุกระดับกิจกรรม โดยกำหนดให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ ในระดับภาพรวมขององค์กร โดยให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงเพื่อให้โครงการต่าง ๆ สามารถบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์เป้าหมาย กลยุทธ์ เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และสอดคล้องกัน ทั้งวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงานขององค์กร และจะต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร

๒) การระบุความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรม เป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใด หรือเหตุการณ์ใดที่อาจเป็นปัญหาอุปสรรค ซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน กิจกรรม และกระบวนการที่ได้ปฏิบัติอยู่ ทั้งในส่วนของงานตามภารกิจประจำและงานตามนโยบายว่าตอบสนองและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจของหน่วยงาน รวมถึงคาดคะเนผลผลิตและผลลัพธ์ของแต่ละงาน กิจกรรมว่าจะเกิดผลในทางใด โดยพิจารณาได้จากกระบวนการหรือกิจกรรมที่มีความสำคัญ ข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นในอนาคต และจากการระดมความคิดเห็นของบุคลากรภายในหน่วยงาน จากนั้นระบุปัจจัยเสี่ยง คือ สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสียหาย ทั้งนี้ในการระบุความเสี่ยงจะต้องพิจารณาแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงทั้ง ๒ ด้าน คือ ปัจจัยเสี่ยงภายใน และปัจจัยเสี่ยงภายนอก

๒.๑) **ปัจจัยเสี่ยงภายใน** หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ เป็นต้น

๒.๒) **ปัจจัยเสี่ยงภายนอก** หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น ภาวะการแข่งขัน กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

แนวทางในการระบุความเสี่ยง

๑. ศึกษา และพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ โดยพิจารณาทั้งปัจจัยทั้งภายในและภายนอก เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว หรือคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

๒. พิจารณาถึงผลที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง สรุปประเด็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และสาเหตุของเหตุการณ์หรือความเสี่ยงดังกล่าว ให้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อหารือร่วมกัน หากเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงลบถือเป็นความเสี่ยงที่ต้องประเมินและจัดการ ความเสี่ยงนั้น สำหรับเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกเป็นโอกาส ซึ่งควรนำไปพิจารณาอีกครั้งในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานต่อไป ทั้งนี้ ต้องระบุสาเหตุของความเสี่ยงด้วยทุกครั้ง โดยระบุให้ครบทุกสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าวเพื่อให้สามารถกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงให้ได้ตรงกับสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓. พิจารณาประเภทความเสี่ยง

- **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)** หมายถึง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อทิศทาง หรือ ภารกิจหลักขององค์กร หรือมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เนื่องมาจากการเมือง เศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอก ผู้ใช้บริการ ฯลฯ หรือความเสี่ยงที่เกิดจากการกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ผิดพลาด รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

- **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)** หมายถึง ความเสี่ยงเนื่องจากการปฏิบัติงานภายในองค์กร อันเกิดจากกระบวนการ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เช่น ขาดการบริหารโครงการที่ดี ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ การใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เต็มประสิทธิภาพ เป็นต้น






- **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)** หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับสถานะและการดำเนินงานทางการเงิน เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัดงบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง จนกระทบการดำเนินงานขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ เนื่องมาจากการขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อตัดสินใจทางการเงิน หรือการบริหารงบประมาณที่ผิดพลาด ส่งผลกระทบต่อสถานะการเงินขององค์กร

- **ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น การทุจริต การไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญา การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

นอกจากนี้ องค์กรสามารถแบ่งประเภทของความเสี่ยงเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม เช่น ด้านการทุจริต/คอร์รัปชัน ด้านความหยุดชะงักของการดำเนินงาน ด้านการเปลี่ยนแปลงจากสภาพอากาศ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

๓) การประเมินความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์หาสาเหตุของความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง (ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) โดยอาจพิจารณาถึงผลกระทบทางด้านชื่อเสียงขององค์กร ด้านผู้รับบริการ ด้านบุคลากร ด้านเวลา ด้านความสำเร็จของงาน/กิจกรรม ด้านผลประโยชน์ ทับซ้อน การให้หรือรับสินบน เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

๓.๑ กำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน กำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) คือ ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) คือ ระดับของความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายตามภารกิจ เป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับและระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix) โดยกำหนดเกณฑ์ในการประเมินขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานและลักษณะของผลจากการดำเนินงาน ซึ่งสามารถกำหนดได้ ๕ ระดับ

ลำดับความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน	เขตสี (zone)
๑	ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme Risk : E)	๒๐ - ๒๕ คะแนน	แดง 
๒	ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk : H)	๑๐ - ๑๖ คะแนน	ส้ม 
๓	ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk : M)	๔ - ๙ คะแนน	เหลือง 
๔	ความเสี่ยงระดับน้อย (Low Risk : L)	๒ - ๓ คะแนน	เขียว 
๕	ความเสี่ยงระดับน้อยมาก (Least Risk : L)	๑ คะแนน	ฟ้า 

๓.๒) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยมาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

ขั้นตอนในการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

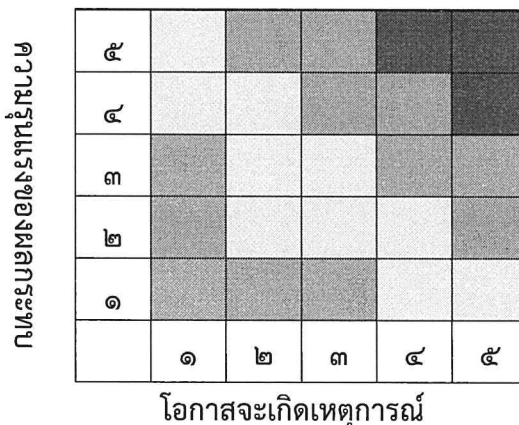
- พิจารณาโอกาส/ความถี่ ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดขึ้น มากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

- พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อองค์กร/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๓.๓) การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด

๓.๔) การจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว นำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กร/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อพิจารณาวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงของแต่ละสาเหตุให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) ที่ประเมินได้โดยจัดเรียงลำดับจากระดับต่าง ๆ จากระดับความเสี่ยงน้อยมาก และเลือกความเสี่ยงมาจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงภายหลังจากที่ได้ประเมินความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูงมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

แผนภูมิความเสี่ยง



กรอบการกำหนดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (zone)

จากแผนภูมิความเสี่ยงจะเห็นได้ว่า ได้มีการจัดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (Zone) ซึ่งแบ่งเป็น ๕ ระดับ ซึ่งจะได้เชื่อมโยงไปสู่การควบคุม/การจัดการความเสี่ยงทั้งในปัจจุบัน และที่จะได้มีการกำหนดเพิ่มเติมตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	เขตสี (zone)	มาตรการในปัจจุบัน	มาตรการเพิ่มเติม
ระดับน้อยมาก	ฟ้า	มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันอาจเพียงพอแล้วให้ติดตามการดำเนินการเป็นระยะ ๆ	ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรืออาจมีได้หากไม่ใช้ทรัพยากรเพิ่มเติม หรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว
ระดับน้อย	เขียว	มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันอาจเพียงพอแล้วให้ติดตามการดำเนินการเป็นระยะ ๆ	ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรืออาจมีได้หากไม่ใช้ทรัพยากรเพิ่มเติม หรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว
ระดับปานกลาง	เหลือง	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง และอาจเพิ่มเติมความเข้มข้นในการดำเนินการตามมาตรการในปัจจุบัน	ไม่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรืออาจมีได้หากไม่ใช้ทรัพยากรเพิ่มเติมหรือมีแผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว
ระดับสูง	ส้ม	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง และอาจเพิ่มเติมความเข้มข้นในการดำเนินการตามมาตรการในปัจจุบัน	จำเป็นต้องมีการเพิ่มเติมมาตรการโดยหากมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยง ให้มีความสำคัญในระดับรอง
ระดับสูงมาก	แดง	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง และอาจเพิ่มเติมความเข้มข้นในการดำเนินการตามมาตรการในปัจจุบัน	จำเป็นต้องมีการเพิ่มเติมมาตรการโดยหากมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยง ให้มีความสำคัญในระดับที่สูงกว่า และผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการติดตามการดำเนินการตามมาตรการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง

๔) การตอบสนองความเสี่ยง

๔.๑) การประเมินผลการจัดการความเสี่ยง การควบคุมที่มีอยู่ เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุม ความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร/หน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

หลังจากประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การวิเคราะห์การการจัดการหรือควบคุมเดิมที่มีอยู่ก่อนว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อช่วยลดความเสี่ยงไว้อย่างไร รวมทั้ง พิจารณาด้วยการจัดการหรือควบคุมที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น ได้มีการนำมาปฏิบัติด้วยหรือไม่และได้ผลเป็นอย่างไร ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว ดำเนินการภายหลังจากการที่ได้ระบุระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ให้นำความเสี่ยงมาประเมินผลการควบคุมและการจัดการที่มีอยู่ว่ามีประสิทธิผลเพียงพอหรือไม่ และสามารถลดหรือควบคุมความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ต้องปรับปรุง ดังนี้

- กรณีเพียงพอ หมายถึง ลด/ควบคุมความเสี่ยงลงสู่ระดับที่ยอมรับได้
- กรณีต้องปรับปรุง หมายถึง ไม่สามารถลด/ควบคุมความเสี่ยงได้

๔.๒) การจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยพิจารณาต้นทุนการจัดการความเสี่ยง และผลประโยชน์ที่จะได้รับ โดยมีทางเลือกที่จะจัดการกับความเสี่ยงอยู่ด้วยกัน ๔ วิธี ดังนี้

- กรณียอมรับความเสี่ยง หมายถึง เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับให้มีความเสี่ยงได้ เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงอาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุม และไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้ แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่เกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

- กรณีหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หมายถึง เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ มีผลกระทบกับองค์กรแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม หรือกระบวนการงานอย่างสูง ซึ่งไม่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีอื่น โดยอาจควบคุมได้ด้วยการยกเลิก/ปรับเปลี่ยน เป้าหมาย/โครงการ/งานหรือกิจกรรม

- กรณีถ่ายโอนความเสี่ยง หมายถึง เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องดำเนินการถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น เช่น จ้างบุคคลภายนอก เป็นต้น โดยอาจเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับความเสี่ยงที่มีขนาดความรุนแรงมาก เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ/วินาศภัย ความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการในเรื่องที่ไม่มีความชำนาญ ความเสี่ยงที่ต้องปฏิบัติงานที่มีปริมาณมากในเวลาอันจำกัด เป็นต้น

- กรณีควบคุม/ลดความเสี่ยง หมายถึง เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาแนวทางการควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ได้แก่ การควบคุมภายใน หรือเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาแนวทาง การควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกและมีได้อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ได้แก่ แผนรองรับ/มาตรการ

๕) การบริหาร/จัดการความเสี่ยง เป็นการการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการนำผลการการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและแนวทางการจัดการความเสี่ยง มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่อไป โดยการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่

เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง ดังนั้น เมื่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้รับผิดชอบมาตรการ/แนวทางการบริหารความเสี่ยงทราบ ความเสี่ยงขององค์กรที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยง โดยประเมินแล้ว พบว่ามีกิจกรรมที่ยังไม่ทำให้ความเสี่ยงลดลงไปได้จนเป็นที่น่าพอใจ หรือยังมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ให้นำกิจกรรม นั้น มากำหนดเป็นวิธีการจัดการความเสี่ยง เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป เมื่อสิ้นสุดระยะเวลา ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว ให้มีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในรอบแผนต่อไป

๖) การติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามประเมินผล เป็นการติดตามประเมินผลความคืบหน้าและผลการดำเนินการ ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งปัญหา/อุปสรรคและแนวทางแก้ไข โดยอาจติดตามเป็นรายไตรมาส ติดตามเป็นรอบ ๖ เดือน ๙ เดือน และ ๑๒ เดือน ตามที่องค์กรเห็นความเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายในการจัดการ มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไป โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

๖.๑ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมกับวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

๖.๒ เป็นการติดตามความคืบหน้าของมาตรการที่เป็นการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ วิธีการจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ผู้บริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้จัดทำโดยกำหนดติดตามในการรายงาน นอกจากจะรายงานตามแบบฟอร์มที่กำหนดแล้ว ต้องมีการติดตามผลจากการปฏิบัติงานและการบริหารงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดด้วย

๗) การทบทวนแผนและรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการทบทวนแผนและรายงานผลผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งกิจกรรมหรือการจัดการที่ได้มีการดำเนินการในงวดที่ผ่านมาว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ ถ้ายังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ หรือพบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น จากการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม วิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในงวดถัดไป

๔. การจัดเตรียมข้อมูลและการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง

ก่อนการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง จำเป็นที่จะต้องกำหนดนโยบายการดำเนินการให้เรียบร้อยก่อน เพื่อให้มีการดำเนินการที่เหมาะสม เช่น การพิจารณาถึงวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กร ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ เป็นต้น การกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้ในการพิจารณาข้อมูลที่จะนำมาบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน ทั้งวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับและและการทำงานต่าง ๆ ขององค์กร ทั้งนี้ สามารถเตรียมข้อมูลต่าง ๆ ได้หลายวิธีการ โดยตามตัวอย่างนี้จะขอยกตัวอย่างเพียงวิธีการหนึ่งในการดำเนินการงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพอสังเขป ดังนี้

๑. พิจารณาข้อมูลกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรในแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๒. พิจารณาว่าโครงการที่จัดทำขึ้นในปีงบประมาณตอบสนองยุทธศาสตร์ใด กลยุทธ์ แผนงาน แนวทางการพัฒนาใดตามที่กำหนดในข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติในปีงบประมาณ

๓. พิจารณางานประจำตามหน้าที่ โครงการและภารกิจของสำนัก/กอง ที่กำหนดในแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานตามที่ปรากฏในข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติในปีงบประมาณ

๔. พิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม ตัวชี้วัด (ถ้ามี) และเป้าหมายของการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมที่สนับสนุนยุทธศาสตร์

๕. ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงแต่ละประเภทตามที่กำหนดและปัจจัยเสี่ยง โดยการระบุความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงว่าอยู่ระดับใดตามที่ได้กำหนด

๖. กำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยงตามความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่วิเคราะห์ได้

๗. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับความเสี่ยงที่ยังยอมรับไม่ได้หรือต้องการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป็นแผนงาน/กิจกรรม/ขั้นตอน/การปฏิบัติงาน โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาการดำเนินงาน

๘. ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ความคืบหน้า ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไขปัญหา (ถ้ามี) ตามที่ได้กำหนดโดยรายการติดตามไว้ เช่น รายไตรมาส เป็นต้น

๙. รายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อผู้บริหารให้รับทราบ

๑๐. พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยสรุปผลการดำเนินงานภายหลังจากที่ได้ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงแล้วว่าจะระดับความเสี่ยงปัจจุบันอยู่ในระดับใด จำเป็นจะต้องนำไปดำเนินการในในปีงบประมาณต่อไปหรือไม่อย่างไร

๑๑. รายงานสรุปผลต่อผู้บริหารให้รับทราบ

ทั้งนี้ การพิจารณาแผนงาน โครงการ ภารกิจงาน กิจกรรม ก่อนการดำเนินการอาจพิจารณาแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมตามภารกิจที่มีความสำคัญ โดยกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณา เพื่อพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ เพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์จากความสำคัญของแผนงาน/โครงการ เช่น โครงการเชิงยุทธศาสตร์, โครงการ Flagship , โครงการตามนโยบายที่สำคัญ, โครงการที่มีงบประมาณสูง เป็นต้น โดยการกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณา คัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญ เช่น ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ การส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของนโยบาย (แผนงาน/โครงการสำคัญ) ตามยุทธศาสตร์องค์กร จำนวนวงเงินงบประมาณ เป็นต้น เพื่อคัดกรองเฉพาะเรื่องที่สำคัญในขั้นต้นก่อน แต่ทั้งนี้หากดำเนินการเช่นนี้ แผนงาน โครงการ ภารกิจงาน กิจกรรมอื่น ๆ ที่ไม่เข้าหลักเกณฑ์การพิจารณาจะต้องดำเนินการให้อยู่ในระบบประเมินผลการควบคุมภายในด้วย เพื่อให้ครอบคลุมในการพิจารณาถึงความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

แนวทางปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ และ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๖๒ และ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ.๒๕๖๔ และหนังสือที่เกี่ยวข้อง

สรุปหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานรัฐ ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ลงวันที่ ๑๓ พฤศจิกายน ๒๕๖๑ (บังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๑)

คณะกรรมการ (คกก.) หมายถึง คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานของรัฐ ซึ่งมีหน้าที่กำหนดนโยบายการดำเนินงานของหน่วยงาน กำกับดูแลและควบคุมหน่วยงานของรัฐตาม กฎหมายของหน่วยงานของรัฐนั้น

คณะกรรมการตรวจสอบ(คตส.) หมายถึง คณะกรรมการตรวจสอบตามข้อ ๑๐ โดยอาจใช้ชื่อเรียกอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับคณะกรรมการตรวจสอบ (ข้อ ๑๐ ให้คณะกรรมการเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วย ประธานกรรมการตรวจสอบหนึ่งคน กรรมการตรวจสอบผู้ทรงคุณวุฒิไม่น้อยกว่าสองคนแต่ไม่เกินสี่คน และให้หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในเป็นเลขานุการ กรรมการตรวจสอบผู้ทรงคุณวุฒิอย่างน้อยหนึ่งคนต้องเป็นกรรมการในคณะกรรมการหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ)

การตรวจสอบภายใน หมายความว่า กิจกรรมให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระ ซึ่งจัดให้ให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐให้ดีขึ้น และจะช่วยให้ หน่วยงานของรัฐบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิผลของ กระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ

หน่วยงานของรัฐ หมายถึง

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

๑. การปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีหน่วยงานตรวจสอบภายใน * กรณีหน่วยงานของรัฐมีคณะกรรมการ ให้คณะกรรมการเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและ ให้หน่วยงานตรวจสอบภายในขึ้นตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่มีคณะกรรมการ ให้หน่วยงานตรวจสอบภายในขึ้นตรงต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

๒. การบริหารงานทั่วไปของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ให้หน่วยงานตรวจสอบภายในขึ้นตรงต่อหัวหน้า หน่วยงานของรัฐ เว้นแต่ การแต่งตั้ง โยกย้าย ถอดถอน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และประเมินผลงานของ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐที่มีคณะกรรมการตรวจสอบ ให้คณะกรรมการตรวจสอบ เป็นผู้ให้ข้อเสนอแนะ การพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และประเมินผลงานของหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต่อคณะกรรมการ

๓. คุณสมบัติของผู้ตรวจสอบภายใน

(๑) มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่

(๒) มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐ

(๓) มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ หน่วยงานรัฐ

๔. หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจะแต่งตั้งให้ผู้ตรวจสอบภายในรักษาการตำแหน่งอื่นในขณะเดียวกันไม่ได้ แต่สามารถพิจารณาสั่งการให้ผู้ตรวจสอบภายในปฏิบัติงานอื่นได้ตามควรแก่กรณี ทั้งนี้ ต้องไม่ทำให้ผู้ตรวจสอบ ภายในขาดความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรมในกิจกรรมที่ตรวจสอบ

๕. ผู้ตรวจสอบภายในต้องดำรงไว้ซึ่งความเป็นอิสระ ไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ปราศจากการแทรกแซงในการปฏิบัติงาน และไม่ตรวจสอบงานที่ตนเคยบริหารหรือปฏิบัติภายในระยะเวลา ๑ ปีก่อนการ ตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายในไม่ควรเป็นกรรมการในคณะกรรมการใด ๆ อันมีผลกระทบต่อความเป็นอิสระ ในการปฏิบัติงาน

๖. ผู้ตรวจสอบภายในมีสิทธิในการเข้าถึงข้อมูล บุคคล เอกสารหลักฐานและทรัพย์สินต่าง ๆ เพื่อรับทราบ ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบ

การตรวจสอบภายในเป็นเครื่องมือหรือกลไกที่สำคัญของฝ่ายบริหาร ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ ของการดำเนินงาน และระบบการควบคุมภายใน ขององค์กร ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้งาน ตรวจสอบภายในประสบความสำเร็จ คือผู้บริหารสามารถนำผลผลิตของงานตรวจสอบภายใน ไปใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้เกิดมูลค่าเพิ่ม และความสำเร็จ แก่องค์กร ฉะนั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดดังกล่าว ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในอันได้แก่ผู้ตรวจสอบภายในหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายใน จึงควรมีความเข้าใจถึงภาพรวมเกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน มีความรู้ในหลักการและวิธีการตรวจสอบ รวมทั้งต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการตรวจสอบ

ที่ยอมรับโดยทั่วไป ทั้งจากหลักการสากลและตามที่กำหนดโดยหน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้องของทางราชการ เพื่อให้ ผู้ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวสามารถเลือกใช้เทคนิคแนวทางการตรวจสอบที่เหมาะสมกับภารกิจและสภาพแวดล้อม ขององค์กร ความหมายของการตรวจสอบภายใน การตรวจสอบภายใน หมายถึง กิจกรรมการให้หลักประกันอย่างเที่ยงธรรมและการให้ คำปรึกษาอย่างเป็นอิสระ ซึ่งจัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุง การปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น การ ตรวจสอบภายในช่วยให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ ด้วยการ ประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพ ของ กระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลอย่าง เป็นระบบและเป็นระเบียบ (ที่มา : The Institute of Internal Auditors : IIA) ความสำคัญและประโยชน์ของ การตรวจสอบภายใน การตรวจสอบภายใน เป็นหลักประกันของ องค์กรในด้านการประเมินประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน ทั้งในด้าน การเงินและการบริหารงาน เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานให้ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยการเสนอรายงานเกี่ยวกับกิจกรรมการเพิ่มมูลค่าขององค์กร การเป็นผู้ให้คำปรึกษากับฝ่ายบริหาร ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผล และดูแลให้ มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และคุ้มค่า ซึ่งการตรวจสอบภายในมีส่วนผลักดันความสำเร็จดังกล่าว ดังนี้

๑. ส่งเสริมให้เกิดการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) และความโปร่งใสของปฏิบัติงาน (Transparency) ป้องกันการทุจริต ลดความเสี่ยงที่อาจ เกิดขึ้นจนทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์

๒. ส่งเสริมให้เกิดการบันทึกบัญชีและรายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability and Responsibility) ทำให้องค์กรได้ข้อมูลหรือรายงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ และเป็นพื้นฐานของ หลัก ความโปร่งใส (Transparency) และความสามารถตรวจสอบได้ (Auditability)

๓. ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (Efficiency and Effectiveness of Performance) ขององค์กร เนื่องจากการตรวจสอบภายในเป็นการประเมิน วิเคราะห์ เปรียบเทียบข้อมูลทุกด้านในการปฏิบัติงาน จึงเป็นข้อมูลที่สำคัญที่ช่วยปรับปรุงระบบงานให้สะดวก รัดกุม ลด ขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนและให้เหมาะสมกับสถานการณ์ตลอดเวลา ช่วยลดเวลาและค่าใช้จ่าย เป็นสื่อกลาง ระหว่าง ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในการประสานและลดปัญหาความไม่เข้าใจในนโยบาย

๔. เป็นมาตรการถ่วงดุลแห่งอำนาจ (Check and Balance) ส่งเสริมให้เกิดการจัดสรร การ ใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างเหมาะสมตามความสำคัญ เพื่อให้ได้ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

๕. ให้สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Warning Signals) ของการประพดมิชอบหรือการทุจริต ในองค์กรลดโอกาสความร้ายแรงและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งเพื่อเพิ่มโอกาสของความสำเร็จของงาน

ประเภทของการตรวจสอบภายใน เพื่อให้มั่นใจว่างานตรวจสอบภายในครอบคลุมถึงกิจกรรม ต่าง ๆ ให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็งของการบริหารงาน ระบบการควบคุมภายใน ความถูกต้องเชื่อถือได้ของ ข้อมูลทางบัญชีและการเงิน การควบคุมดูแลและการใช้ทรัพยากร การปฏิบัติ ตามระเบียบคำสั่ง การประเมิน ประสิทธิภาพประสิทธิผลและความประหยัดในการจัดการและการบริหารงาน ของผู้บริหารในองค์กร จากนั้น จึงรวบรวมข้อบกพร่องต่าง ๆ ทำรายงานเสนอแนะฝ่ายบริหาร เพื่อพิจารณา สั่งการแก้ไขปรับปรุงต่อไป วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการตรวจสอบแต่ละระบบงาน หรือแต่ละกิจกรรม จะมี ส่วนสำคัญในการ กำหนดวิธีการตรวจสอบ และสามารถแยกประเภท ของการตรวจสอบภายในที่เป็น ๖ ประเภท ดังนี้

๑. การตรวจสอบทางการเงิน (Financial Auditing)
๒. การตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Auditing)
๓. การตรวจสอบการบริหาร (Management Auditing)
๔. การตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance Auditing)
๕. การตรวจสอบระบบงานสารสนเทศ (Information System Auditing)
๖. การตรวจสอบพิเศษ (Special Auditing)

