



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล งานบริหารงานทั่วไป

ที่ ปช ๗๒๙๐๑/

วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๖

เรื่อง รายงานผลการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตร “เทคนิคการติดตามประเมินผล จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน และข้อมูลความเสี่ยงจากการตรวจสอบภายใน เพื่อบูรณาการในการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ พร้อมฝึกปฏิบัติ การจัดทำแผน การติดตามและการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง”

เรียน นายกองค์การบริหารส่วนตำบลกุยเหนือ

ตามคำสั่งองค์การบริหารส่วนตำบลกุยเหนือ ที่ ๑๔๓/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๒๗ มิถุนายน ๒๕๖๖ ๒๕๖๕ เรื่อง ให้เดินทางไปราชการเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม โดยอนุมัติให้นางสาวนิภาพรรณ ผิวอ่อน ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ เดินทางไปราชการเข้าร่วมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตร “เทคนิคการติดตามประเมินผล จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน และข้อมูลความเสี่ยงจากการตรวจสอบภายใน เพื่อบูรณาการในการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ พร้อมฝึกปฏิบัติการจัดทำแผน การติดตามและการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง” รุ่นที่ ๖ ระหว่างวันที่ ๗ - ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๖ ณ โรงแรมรอยัลริเวอร์ (บางพลัด) กรุงเทพมหานคร นั้น

บัดนี้การฝึกอบรมได้เสร็จสิ้นแล้ว เพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและการเข้ารับการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น พ.ศ.๒๕๕๗ ข้อ ๑๐ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือผู้สังเกตการณ์ที่เข้ารับการฝึกอบรมหรือเข้าร่วมสังเกตการณ์ที่หน่วยงานอื่นของรัฐหรือหน่วยงานอื่นจัดการฝึกอบรม จัดทำรายงานผลการฝึกอบรมหรือเข้าร่วมสังเกตการณ์เสนอผู้มีอำนาจอนุมัติ ภายในหกสิบวันนับแต่วันเดินทางกลับถึงสถานที่ราชการ จึงขอรายงานสรุปผลการฝึกอบรม รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ



(นางสาวนิภาพรรณ ผิวอ่อน)

นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ

ความเห็นหัวหน้าสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล



(นางสาวพิงพิศ จันทรชุกสิน)

หัวหน้าสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

ลงวันที่.....

ความเห็นปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลกุยเหนือ

.....
.....



(นางสาวพึงพิศ จันทรชูลิน)

หัวหน้าสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล รักษาการแทน

ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลกุยเหนือ

ลงวันที่.....

ความเห็นนายกองค์การบริหารส่วนตำบลกุยเหนือ

.....
.....



(นายอานัน หนองพราหม)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลกุยเหนือ.

ลงวันที่.....

รายงานผลการฝึกอบรม

๑. ชื่อหลักสูตร

เทคนิคการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง การสำรวจติดตามผลการควบคุมภายใน การบริหารจัดการความเสี่ยงและการใช้ข้อมูลจากการตรวจสอบภายใน เพื่อการกำกับดูแลขององค์กรอย่างเป็นระบบพร้อมฝึกปฏิบัติ ตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

๒. หน่วยงานที่จัด มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

๓. ระยะเวลาการฝึกอบรม ๗ - ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๖

๔. สรุปเนื้อหาสาระที่ได้รับจากการฝึกอบรม ดังนี้

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติ ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ประกอบกับกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์ กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ หน่วยงานรัฐ พ.ศ.พ.ศ.๒๕๖๒ และแนวทางปฏิบัติตามหนังสือที่ กค ๐๔๐๙.๓/ว๓๖ ลว. ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔ เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการ บริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

ดังนั้น "หน่วยงานของรัฐ" ซึ่งได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานของรัฐสภา หน่วยงานศาล องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ องค์กรอัยการ องค์การมหาชน ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด ที่ต้องจัดให้มีการควบคุม ภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งเป็นไปตามบทบัญญัติตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของ รัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ ตามมาตรา ๗๙ โดยให้หน่วยงานรัฐจัดวางระบบและประเมินผลการควบคุมภายในและ ให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยใช้มาตรฐานและหลักเกณฑ์ตามที่กระทรวงการคลังกำหนด ได้แก่

๑. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑

๒. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการ ความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานรัฐ พ.ศ.พ.ศ.๒๕๖๒

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานของรัฐสภา หน่วยงานศาล องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ องค์กรอัยการ องค์การมหาชน ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล หน่วยงานอื่น ของรัฐตามที่กฎหมายกำหนดจึงต้องจัดให้มีการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงในทุกระดับของ หน่วยงานของรัฐ โดยแต่ละกองงานหรือ หน่วยงานย่อย อาทิเช่น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนัก/ กองทุกกอง (สำนักปลัด/กองคลัง/กองช่าง/กองการศึกษา/กองสาธารณสุขฯ /ฯลฯ) เพื่อเป็นเครื่องมือของ ผู้บริหารท้องถิ่น ในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการ ปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยจัดให้มีการประเมินผลการ ควบคุมภายในอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง และจะต้องจัดทำพร้อมรายงานผลการประเมินภายใน ๙๐ วัน นับแต่ วันสิ้นปีงบประมาณ เพื่อให้การดำเนินงานและการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและ ข้อบังคับ

และจัดทำรายงานการประเมินผลผลการควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดส่งให้ผู้กำกับดูแลได้อย่างถูกต้อง รวมถึงจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการติดตามผล รวมทั้งรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และเพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการคลัง การเงิน การบัญชี การพัสดุ และการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปเป็นหมาย และเป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือสั่งการที่ เกี่ยวข้อง มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป็นต้น เพื่อลดข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ รวมถึงจะต้องถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานรัฐ ตามหนังสือที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม พ.ศ.๒๕๖๒ หากกรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานและ หลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลังนี้ ให้กระทรวงการคลัง พิจารณาความเหมาะสมในการเสนอ ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานรัฐนั้น ให้ผู้เกี่ยวข้องดำเนินการ ตามอำนาจหน้าที่ต่อไป

การบริหารจัดการความเสี่ยง

ตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้ให้ความสำคัญกับ “การบริหารจัดการ ความเสี่ยง” ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) และเป็นกระบวนการที่สำคัญในการเน้นความสำคัญ หรือชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการให้ บรรลุตามเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ การบริหารจัดการความเสี่ยง โดยการกำหนด นโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงิน ของคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ที่บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ที่กระทรวงการคลังกำหนด และหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนขององค์กร ต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้จัดทำ โดยอ้างอิงกรอบหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO (COSO ERM Integrated Framework) โดยอยู่ภายใต้กรอบหลักเกณฑ์ดังกล่าวที่กระทรวงการคลังที่กำหนด

การบริหารความเสี่ยงที่ดี คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการ วิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ รวมทั้งร่วมกัน วางแผนป้องกัน และควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้ เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น จากการดำเนินแผนงาน/ โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ในการป้องกัน ข้อผิดพลาด หรือลดโอกาสที่จะทำ ให้องค์กรเกิดความเสียหายหรือล้มเหลว โดยให้ระดับความเสี่ยงและ ผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้และมีการติดตามประเมินผลได้อย่างมี ประสิทธิภาพเป็นไปตามแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน การจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงตามแนวทาง COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/ โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล การบริหารจัดการความเสี่ยง จึงมีความสำคัญ

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

ทั้งนี้ ในปัจจุบันการบริหารจัดการความเสี่ยงจำเป็นจะต้องดำเนินการให้ครอบคลุมตาม หลักการบริหารกิจการ 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

นิยามการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

ความเสี่ยง หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ และอย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง โดยหน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยง กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย ปีละครั้ง

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยต้องระบุได้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงใน ภายหลังได้อย่างถูกต้อง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) เป็นกระบวนการที่ใช้ใน การระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการ ทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อ ป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้ คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำ ระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง

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

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

การบริหารความเสี่ยง/การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสี่ยงจาก เหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี

- การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

- การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

- การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือ ถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งเบาความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกัน การใช้บริการจากภายนอก (Outsource) เป็นต้น

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป

- การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่ง กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้หลายประเภท

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

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

- การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

- การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้ เป็นต้น

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

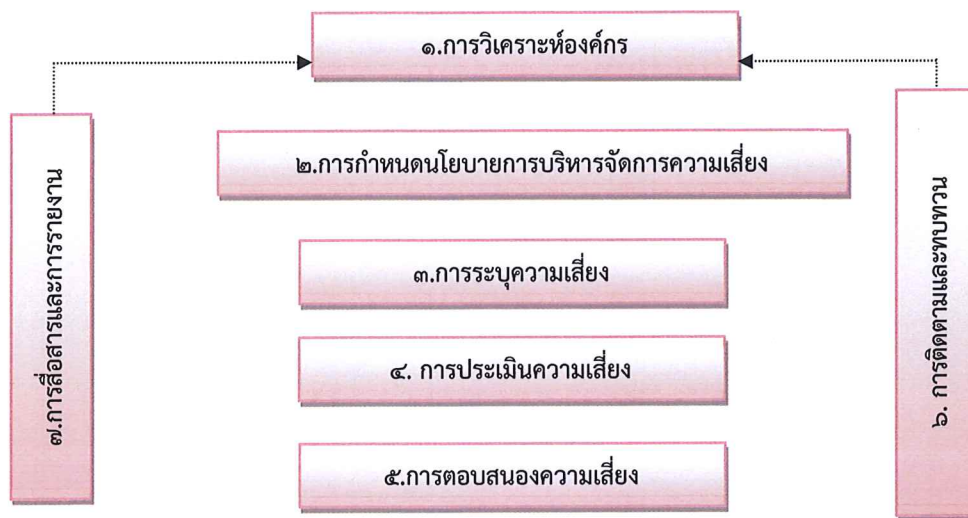
การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยการคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ นโยบาย ข้อบังคับ ข้อมูลทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน และการปฏิบัติงาน รวมถึงเรื่องอื่น ๆ เช่น ชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อเนื่องเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ต่างๆขององค์กร ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และให้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อลดระดับความรุนแรงตลอดจนมีการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง โดยจะต้องเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างหน่วยงานในสังกัด เพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงานขององค์กร

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงมีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยส่วนใหญ่ประกอบด้วยตามแผนผัง ดังนี้



๑) การวิเคราะห์องค์กร

ในการวิเคราะห์องค์กรหน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร โดยการเข้าใจถึงข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

๒) การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

เพื่อให้มีระบบในการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ บริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสและผลกระทบ ที่จะเกิดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยจัดการความเสี่ยงให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

๓) การระบุความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรม เป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใด หรือเหตุการณ์ใดที่อาจเป็นปัญหาอุปสรรค ซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน กิจกรรม และกระบวนการที่ได้ปฏิบัติอยู่ ทั้งในส่วนของงานตามภารกิจประจำและงานตามนโยบายว่าตอบสนองและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจของหน่วยงาน รวมถึงคาดคะเนผลผลิตและผลลัพธ์ของแต่ละงาน กิจกรรมว่าจะเกิดผลในทางใด โดยพิจารณาได้จากกระบวนการหรือกิจกรรมที่มีความสำคัญ ข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นในอนาคต และจากการระดมความคิดเห็นของบุคลากรภายในหน่วยงาน จากนั้นระบุปัจจัยเสี่ยง คือ สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง 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 และพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ โดยพิจารณาทั้งปัจจัยทั้งภายในและภายนอก เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว หรือคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

๒. พิจารณาถึงผลที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง สรุปประเด็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และสาเหตุของเหตุการณ์หรือความเสี่ยงดังกล่าว ให้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อหารือร่วมกัน หากเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงลบถือเป็นความเสี่ยงที่ต้องประเมินและจัดการความเสี่ยงนั้น สำหรับเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกเป็นโอกาส ซึ่งควรนำไปพิจารณาอีกครั้งในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานต่อไป ทั้งนี้ ต้องระบุสาเหตุของความเสี่ยงด้วยทุกครั้ง โดยระบุให้ครบทุกสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าวเพื่อให้สามารถกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงให้ได้ตรงกับสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓. พิจารณาประเภทความเสี่ยง

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) หมายถึง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อทิศทางหรือภารกิจหลักขององค์กร หรือมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เนื่องมาจากการเมือง เศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอก ผู้ให้บริการ ฯลฯ หรือความเสี่ยงที่เกิดจากการกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ผิดพลาด รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) หมายถึง ความเสี่ยงเนื่องจากการปฏิบัติงานภายในองค์กร อันเกิดจากกระบวนการ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร เช่น ขาดการบริหารโครงการที่ดี ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เต็มประสิทธิภาพ เป็นต้น

- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับสถานะและการดำเนินงานทางการเงิน เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง จนกระทบการดำเนินงานขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ เนื่องมาจากการขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจทางการเงิน หรือการบริหารงบประมาณที่ผิดพลาด ส่งผลกระทบต่อสถานะการเงินขององค์กร

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

นอกจากนี้ องค์กรสามารถแบ่งประเภทของความเสี่ยงเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม เช่น ด้านการทุจริต/คอร์รัปชัน ด้านความหยุดชะงักของการดำเนินงาน ด้านการเปลี่ยนแปลงจากสภาพอากาศ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

๔) การประเมินความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์หาสาเหตุของความเสียหาย และผลกระทบของความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง (ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) โดยอาจพิจารณาถึงผลกระทบทางด้านชื่อเสียงขององค์กร ด้านผู้รับบริการ ด้านบุคลากร ด้านเวลา ด้านความสำเร็จของงาน/กิจกรรม ด้านผลประโยชน์ทับซ้อน การให้หรือรับสินบน เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

๔.๑ 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)	๕ - ๙ คะแนน	เหลือง 
ลำดับความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน	เขตสี (zone)
๔	ความเสี่ยงระดับน้อย (Low Risk : L)	๒ - ๓ คะแนน	เขียว 
๕	ความเสี่ยงระดับน้อยมาก (Least Risk : L)	๑ คะแนน	ฟ้า 

๔.๒) 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

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

ระดับความเสี่ยง	เขตสี (zone)	มาตรการในปัจจุบัน	มาตรการเพิ่มเติม
ระดับสูงมาก	แดง 	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง และอาจเพิ่มเติมความเข้มข้นในการ ดำเนินการตามมาตรการในปัจจุบัน	จำเป็นต้องมีการเพิ่มเติมมาตรการ โดยหากมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากรในการ จัดการความเสี่ยง ให้มีความสำคัญใน ระดับที่สูงกว่า และผู้บริหารควรให้ ความสำคัญในการติดตามการดำเนินการ ตามมาตรการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง

๕) การตอบสนองความเสี่ยง

๕.๑) การประเมินผลการจัดการความเสี่ยง การควบคุมที่มีอยู่ เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุม ความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร/หน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะทำให้นั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อดัชนีประสิทธิผลได้

หลังจากประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การวิเคราะห์การจัดการหรือควบคุมเดิมที่มีอยู่ก่อนว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อช่วยลดความเสี่ยงไว้อย่างไร รวมทั้งพิจารณาด้วยว่าการจัดการหรือควบคุมที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น ได้มีการนำมาปฏิบัติด้วยหรือไม่และได้ผลเป็นอย่างไร ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว ดำเนินการภายหลังจากการที่ได้ระบุระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ให้นำความเสี่ยงมาประเมินผลการควบคุมและการจัดการที่มีอยู่ว่ามีประสิทธิผลเพียงพอหรือไม่ และสามารถลดหรือควบคุมความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ต้องปรับปรุง ดังนี้

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

๕.๒) 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 มีผลกระทบกับองค์กร แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม หรือกระบวนการอย่างสูง ซึ่งไม่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีอื่น โดยอาจควบคุมได้ด้วยกรยกเลิก/ปรับเปลี่ยน เป้าหมาย/โครงการ/งานหรือกิจกรรม

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

- กรณีควบคุม/ลดความเสี่ยง หมายถึง เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาแนวทางการควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัย

ภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ได้แก่ การควบคุมภายใน หรือเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาแนวทาง การควบคุมทั้งโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกและมิได้อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ได้แก่ แผนรองรับ/มาตรการ

๖) การติดตามและทบทวน เป็นการทบทวนแผนและรายงานผลผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งกิจกรรมหรือการจัดการที่ได้มีการดำเนินการในงวดที่ผ่านมาว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ ถ้ายังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ หรือพบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น จากการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม วิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในงวดถัดไป

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

๖.๑ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมกับวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

๖.๒ เป็นการติดตามความคืบหน้าของมาตรการที่เป็นการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ วิธีการจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการใดควรปรับเปลี่ยน

๗) การสื่อสารและการรายงาน

นำผลการติดตามไปรายงานให้ผู้บริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้จัดทำโดยกำหนดติดตามในการรายงาน นอกจากจะรายงานตามแบบฟอร์มที่กำหนดแล้ว ต้องมีการติดตามผลจากการปฏิบัติงานและการบริหารงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดด้วย

การจัดเตรียมข้อมูลและการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยง

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

๑. พิจารณาข้อมูลกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรในแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๒. พิจารณาว่าโครงการที่จัดทำขึ้นในปัจุบันตอบสนองยุทธศาสตร์ใด กลยุทธ์
แผนงาน แนวทางการพัฒนาใดตามที่กำหนดในข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติในปัจุบัน

๓. พิจารณางานประจำตามหน้าที่ โครงการและภารกิจของสำนัก/กอง ที่กำหนดในแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานตามที่ปรากฏในข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติในงบประมาณ

๔. พิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม ตัวชี้วัด (ถ้ามี) และเป้าหมายของการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมที่สนับสนุนยุทธศาสตร์

๕. ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงแต่ละประเภทตามที่กำหนดและปัจจัยเสี่ยง โดยการระบุความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงว่าอยู่ระดับใดตามที่กำหนด

๖. กำหนดวิธีการตอบสนองความเสี่ยงตามความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่วิเคราะห์ได้

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

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

๙. รายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อผู้บริหารให้รับทราบ

๑๐. พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยสรุปผลการดำเนินงานภายหลังที่ได้ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงแล้วว่าจะระดับความเสี่ยงปัจจุบันอยู่ในระดับใด จำเป็นจะต้องนำไปดำเนินการในในงบประมาณต่อไปหรือไม่อย่างไร

๑๑. รายงานสรุปผลต่อผู้บริหารให้รับทราบ

ทั้งนี้ การพิจารณาแผนงาน โครงการ ภารกิจงาน กิจกรรม ก่อนการดำเนินการอาจพิจารณาแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมตามภารกิจที่มีความสำคัญ โดยกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณา เพื่อพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ เพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์จากสำคัญของแผนงาน/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

แนวคิดของระบบควบคุมภายใน

๑ เป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ของควบคุมภายใน

๒. แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ อย่างต่อเนื่อง

๓. เกิดขึ้นได้โดยบุคลากรทุกระดับ คือ ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายในเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้น และต้องมีปฏิบัติ

๔. ให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

๕. ควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงาน

คำนิยาม

หน่วยงานของรัฐ	หมายความว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ผู้กำกับดูแล	หมายความว่า นายอำเภอ /ผู้ว่าราชการจังหวัด
หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ	หมายความว่า นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ฝ่ายบริหาร	หมายความว่า ผู้อำนวยการสำนัก/กอง หัวหน้าสำนัก

ผู้ตรวจสอบภายใน หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน
การควบคุมภายใน หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้า
หน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจอย่าง
สมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน
และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และ ข้อบังคับ

ความเสี่ยง หมายความว่า ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจ
เกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

ขอบเขตการใช้ระบบควบคุมภายใน

จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับ
ลักษณะ ขนาด และความซับซ้อนของงาน และมีการติดตามประเมินผลและปรับปรุงการควบคุม ภายในให้
เพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งมีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

๑. ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives)

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงการใช้ทรัพยากร การดูแล
รักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต
ในหน่วยงาน

๒. ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) เพื่อการรายงานทางการเงินและไม่ใช่
การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส

๓. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Objectives) เพื่อ
การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติ คณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑๗
หลักการ

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) เป็นปัจจัยพื้นฐานในการ
ดำเนินงานที่ส่งผลให้การควบคุมภายในได้ผลดี หรือ ล้มเหลว และสภาพแวดล้อมการควบคุมจะส่งผลกระทบต่อ
ต่อองค์ประกอบของการ ควบคุมภายในอื่นๆประกอบด้วย ๕ หลักการ

(๑) หน่วยงาน แสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม

(๒) ผู้กำกับดูแล แสดงให้เห็นถึงความอิสระจากฝ่ายบริหารและพัฒนาหรือปรับปรุงการ
ควบคุมภายใน รวมถึงดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

(๓) หัวหน้าหน่วยงาน จัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจ หน้าที่และความ
รับผิดชอบที่เหมาะสม ภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล

(๔) หน่วยงาน แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษา บุคลากรที่มี
ความรู้ความสามารถ

(๕) หน่วยงาน กำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่ละความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติตามระบบการ
ควบคุมภายใน

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่าง
ต่อเนื่องและเป็นประจำเพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
รวมถึง การจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย ๔ หลักการ

(๖) หน่วยงาน ระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับองค์กร

(๗) หน่วยงาน ระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การ ควบคุมภายในอย่างครอบคลุม และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง

(๘) หน่วยงานพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการ ประเมินความเสี่ยง

(๙) หน่วยงาน ระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบ อย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการ ควบคุมภายใน

๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) เป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและ กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจว่าจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงได้ และนำไปปฏิบัติที่วัดทุกระดับของ หน่วยงาน ในกระบวนการปฏิบัติงานขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึง การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ ดำเนินงาน ประกอบด้วย ๓ หลักการ

(๑๐) หน่วยงานระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุ วัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(๑๑) หน่วยงาน ระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการ บรรลุวัตถุประสงค์

(๑๒) หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จ ที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบ ถึงสารสนเทศ ที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงาน การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึง ความรับผิดชอบ และความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย ๓ หลักการ

(๑๓) หน่วยงาน จัดทำ หรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมี คุณภาพเพื่อสนับสนุน ให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๔) หน่วยงานมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึง วัตถุประสงค์และความ รับผิดชอบ ซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติ ตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๕) หน่วยงาน มีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเรื่องที่มีผลกระทบ ต่อการปฏิบัติตามการ ควบคุมภายในที่กำหนด

๕. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities) เป็นการประเมินผลระหว่าง การปฏิบัติงาน และเป็นรายครั้ง หรือทั้งสองวิธี ร่วมกันเพื่อให้ความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละ องค์ประกอบของ การควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่มีผลการประเมินการควบคุมภายในจะ ก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา ประกอบด้วย ๒ หลักการ

(๑๖) หน่วยงาน ระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผล ระหว่างการปฏิบัติงานและหรือการ ประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจ ว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุม ภายใน

(๑๗) หน่วยงาน ประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการ ควบคุมภายในอย่าง ทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล 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 จัดส่งให้นายอำเภอเพื่อสรุปให้จังหวัด ภายใน ๙๐ วัน นับแต่ สิ้นปีงบประมาณ

วรรค ๔ เทศบาลนคร และองค์การบริหารส่วนจังหวัด จัดส่งให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้น ปีงบประมาณ

ข้อ ๑๐ วรรค ๓ ให้ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น 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/งานสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง 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) มีหน้าที่กำหนดหรือออกแบบการควบคุมภายในของส่วนงานที่แต่ละคนรับผิดชอบให้สอดคล้องกับการควบคุมภายในที่หน่วยรับตรวจกำหนดและสอบทานหรือประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานภายใต้ระบบการควบคุมภายใน ที่นำมาใช้โดยการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment)

หน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงาน

๑. รับผิดชอบโดยตรงในการจัดให้มีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล
๒. ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน
๓. กำหนดให้หน่วยตรวจสอบภายในเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินระบบการควบคุม

ภายในอย่างเป็นอิสระ

หน้าที่ของฝ่ายบริหารระดับสูงรองลงมาทุกระดับ

๑. จัดให้มีการควบคุมภายในของส่วนงานที่ตนรับผิดชอบ
๒. สอบทานการปฏิบัติงานที่ใช้บังคับในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ
๓. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการควบคุมภายในให้รัดกุม

หน้าที่ของคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายใน

๑. อำนาจการในการประเมินผลการควบคุมภายใน
๒. กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงาน
๓. รวบรวม พิจารณากลับกรอง และสรุปผล การประเมินการควบคุมภายในในภาพรวมของ

หน่วยงาน

๔. ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง
๕. จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงาน

ความแตกต่างของ “การตรวจสอบภายใน” กับ “การควบคุมภายใน”

	การตรวจสอบภายใน	การควบคุมภายใน
ผู้ปฏิบัติ	เป็นหน้าที่ของ “ตรวจสอบภายใน”	เป็นหน้าที่ของ “ทุกคนในองค์กร”
ภารกิจ	กิจกรรมการให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระ ซึ่งจัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐให้ดีขึ้น การตรวจสอบภายในจะช่วยให้หน่วยงานของรัฐบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ด้วยการประเมิน และปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ	กระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแลหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ 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. การก้าวก่ายหน้าที่ของบุคคลในองค์กร

การพัฒนาระบบการควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยภายนอก ได้แก่ องค์กรที่กำลังกับดูแล 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

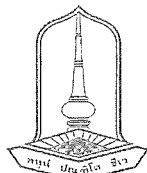
ปัจจัยเกื้อหนุน

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

ภาพกิจกรรมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

หลักสูตร “เทคนิคการติดตามประเมินผล จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน และข้อมูลความเสี่ยงจากการตรวจสอบภายใน เพื่อบูรณาการในการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ พร้อมฝึกปฏิบัติการจัดทำแผน การติดตามและการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง”





สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

วุฒิปัตถฉบับนี้ให้ไว้เพื่อแสดงว่า

นางสาวนิภาพรรณ ผิวอ่อน

ได้ผ่านโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

หลักสูตร “เทคนิคการติดตามประเมินผล การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

การควบคุมภายใน และข้อมูลความเสี่ยงจากการตรวจสอบภายใน

เพื่อบูรณาการในการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ พร้อมฝึกปฏิบัติ การจัดทำแผน

การติดตาม และการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง”

ระหว่างวันที่ ๗ - ๙ เดือน กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๖

เป็นระยะเวลา ๑๘ ชั่วโมง

ณ โรงแรมรอยัลริเวอร์ (บางพลัด) กรุงเทพมหานคร

ขอให้ความสุขความเจริญ เป็นกำลังสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อพัฒนาประเทศชาติให้มีความเจริญก้าวหน้าสืบไป

ให้ไว้ ณ วันที่ ๙ เดือน กรกฎาคม พุทธศักราช ๒๕๖๖

(รองศาสตราจารย์ประยุक्त ศรีวิไล)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม