



การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ

กองตรวจสอบภาครัฐ

Internal Control



Risk Management

CONTENT

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและ
หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ
พ.ศ. 2561

- ➡ มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ
- ➡ หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและ
หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

- ➡ มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
- ➡ หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร



การควบคุมภายใน (Internal Control)

กองตรวจสอบภาครัฐ
กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

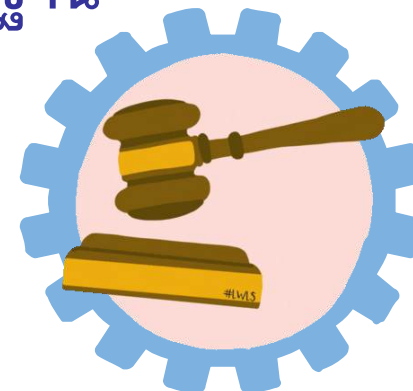


พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561

หมวด 4 การบัญชี การรายงาน การตรวจสอบ

มาตรา 79

ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด





ความหมาย

การควบคุมภายใน



การควบคุมภายใน เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดผลโดยคณะกรรมการบริษัท* ผู้บริหารและบุคลากรอื่น ออกแบบมาเพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

กรอบการควบคุมภายใน 2013 ฉบับ COSO (COSO Internal Control Framework)



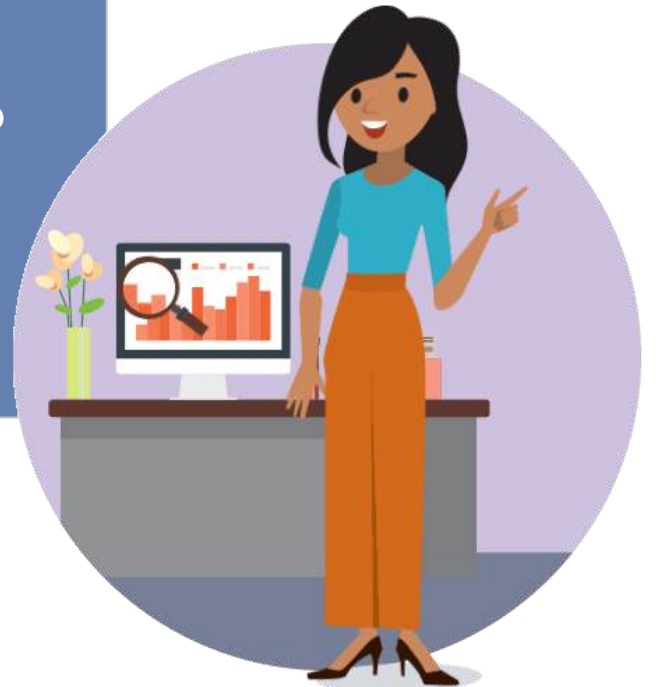
หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ
การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ
พ.ศ. 2561

หนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนมาก ที่ กค 0409.3/ว105 ลงวันที่ 5 ตุลาคม 2561



มาตรฐาน

การควบคุมภายใน
สำหรับหน่วยงานของรัฐ



หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561



โครงสร้าง

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและ
หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงาน
ของรัฐ

- (1) ชื่อหลักเกณฑ์
- (2) วันบังคับใช้
- (3) ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ
- (4) การไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

- (1) แนวคิด
- (2) คำนิยาม
- (3) ขอบเขตการใช้
- (4) วัตถุประสงค์
- (5) องค์ประกอบ

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงาน
ของรัฐ



- (1) คำนิยาม
- (2) การจัดวางและประเมินผลการควบคุมภายใน
- (3) รูปแบบและระยะเวลาการส่งรายงานการจัดวาง
และการประเมินผลการควบคุมภายใน
- (4) การกำหนดคู่มือ
- (5) การชี้แจงข้อมูลต่อกระทรวงการคลัง
- (6) การขอตกลงกับกระทรวงการคลัง

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561



หน่วยงานของรัฐ

(1) ส่วนราชการ (2) รัฐวิสาหกิจ (3) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ (4) องค์การมหาชน (5) มูลนิธิที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล (6) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (7) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

ผู้กำกับดูแล

บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล หรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

หัวหน้า หน่วยงานของรัฐ

ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

ฝ่ายบริหาร

ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

คณะกรรมการ

คณะกรรมการที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561



ผู้ตรวจสอบภายใน

ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐหรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

ความเสี่ยง

ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน



ความเสี่ยง

ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น
และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
ของหน่วยงาน





การควบคุมภายใน

กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐ จัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ จะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และ ข้อบังคับ

Risk

Control

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

❑ วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives)

ความมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดของหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนความเสียหาย การฉ้อโกง การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงานของรัฐ

❑ วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives)

การรายงานทางการเงินและไม่ใช่การเงิน ที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

❑ วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Objectives)

การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

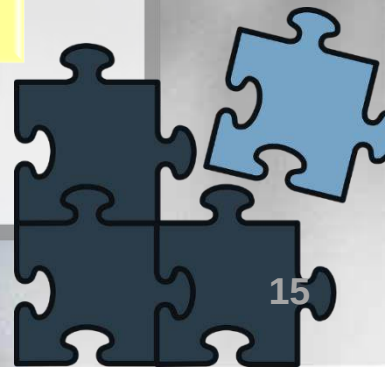
แนวคิดของการควบคุมภายใน

- ❖ เป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ
- ❖ เป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงานของรัฐ ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ
- ❖ เกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยงานของรัฐ โดยผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายใน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้นซึ่งมิใช่เพียงการกำหนดนโยบาย ระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ต้องมีการปฏิบัติ
- ❖ สามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหน่วยงานของรัฐ
- ❖ ควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงานของรัฐ

องค์ประกอบ มาตรฐานการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในจะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) 5 หลักการ
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 4 หลักการ
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) 3 หลักการ
4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) 3 หลักการ
5. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities) 2 หลักการ



1. สภาพแวดล้อมการควบคุม

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ **ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน** รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าว เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อบรรยากาศของการควบคุมภายในอื่น ๆ



สภาพแวดล้อมการควบคุม ประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

- (1) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม
- (2) ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ แสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสและเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร และมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
- (3) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล
- (4) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ
- (5) หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ



2. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่าง**ต่อเนื่องและเป็นประจำ** เพื่อ**ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง** ที่มี**ผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์**ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ



การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 หลักการ ดังนี้



- (6) หน่วยงานของรัฐ**ระบุวัตถุประสงค์**การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจน และเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์
- (7) หน่วยงานของรัฐ**ระบุความเสี่ยง**ที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุม ทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น
- (8) หน่วยงานของรัฐ**พิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต** เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
- (9) หน่วยงานของรัฐ**ระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ**ต่อระบบการควบคุมภายใน

การประเมินความเสี่ยง



3. การจัดการความเสี่ยง



2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง



1. การระบุความเสี่ยง



1. การระบุความเสี่ยง

เป็นการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น)
ว่ามีสาเหตุจากปัจจัยอะไร ซึ่งต้องคำนึงถึงด้วยว่าเป็นปัจจัยภายใน หรือปัจจัยภายนอก



วัฒนธรรมองค์กร



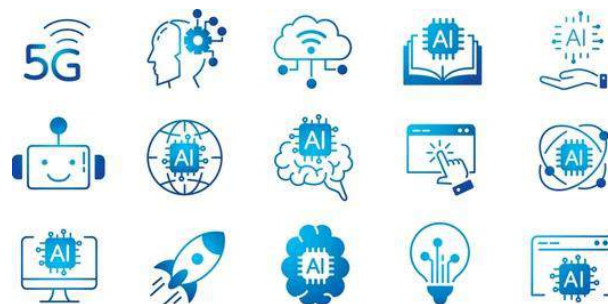
กฎ ระเบียบ



ข้อบังคับภายในหน่วยงาน



ประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่



ระบบการทำงาน

ปัจจัยภายใน เช่น วัฒนธรรมของหน่วยงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในหน่วยงาน ประสบการณ์
ของเจ้าหน้าที่ ระบบการทำงาน เป็นต้น

1. การระบุความเสี่ยง



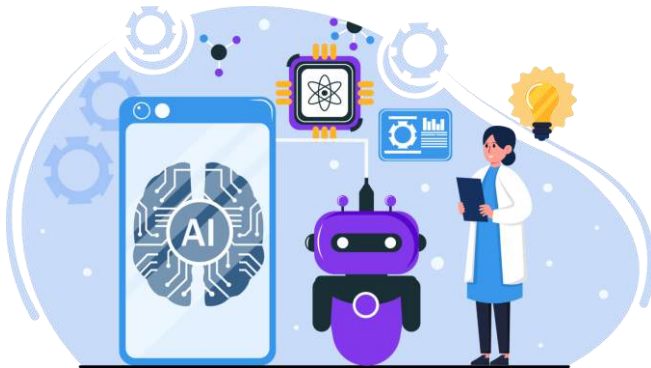
การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ



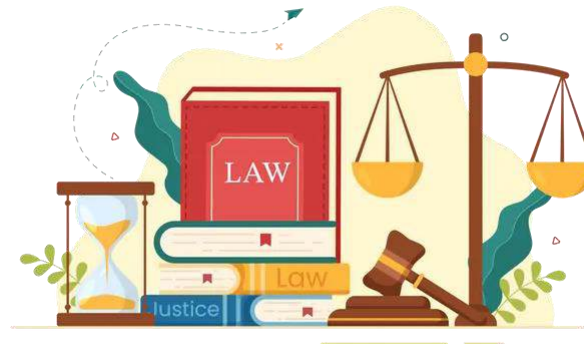
สังคม



การเมือง



เทคโนโลยี



กฎหมาย

ปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี กฎหมาย เป็นต้น

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง



โอกาส (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสความเป็นไปได้
ที่เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

เช่น หน่วยงานระบุเป็นจำนวนครั้งในการเกิดเหตุการณ์ จำนวนร้อยละ
ความสำเร็จ เป็นต้น โดยอาจต้องพิจารณาตามเหตุการณ์ความเสี่ยง
ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานด้วย

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาด/ระดับความรุนแรงของความเสียหาย
ที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ที่จะส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน
ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

เช่น หน่วยงานอาจจะระบุผลกระทบเป็นมูลค่าจำนวนเงิน ผลกระทบ
ต่อองค์กร (ชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์) เป็นต้น



การประเมินความเสี่ยง

ระบุความเสี่ยง

- * ปัจจัยภายใน
- * ปัจจัยภายนอก

วิเคราะห์

- * โอกาส (Likelihood)
- * ผลกระทบ (Impact)



ความเสี่ยงที่ยอมรับได้
(Risk Appetite)

แผนภูมิความเสี่ยง

ผลกระทบ

5				สูง	มาก
4				สูง	
3		ปาน	กลาง		
2		ต่ำ			
1	ต่ำมาก				
	1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิด

ตัวอย่าง : เกณฑ์ประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง	ความถี่	ระดับคะแนน
สูงมาก	1 เดือนต่อครั้ง	5
สูง	1-6 เดือนต่อครั้ง	4
ปานกลาง	7-12 เดือนต่อครั้ง	3
น้อย	มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปีต่อครั้ง	2
น้อยมาก	มากกว่า 3 ปีต่อครั้ง	1

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง	ร้อยละของโอกาส	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่าร้อยละ 80	5
สูง	ร้อยละ 70-79	4
ปานกลาง	ร้อยละ 60-69	3
น้อย	ร้อยละ 50-59	2
น้อยมาก	น้อยกว่าร้อยละ 50	1



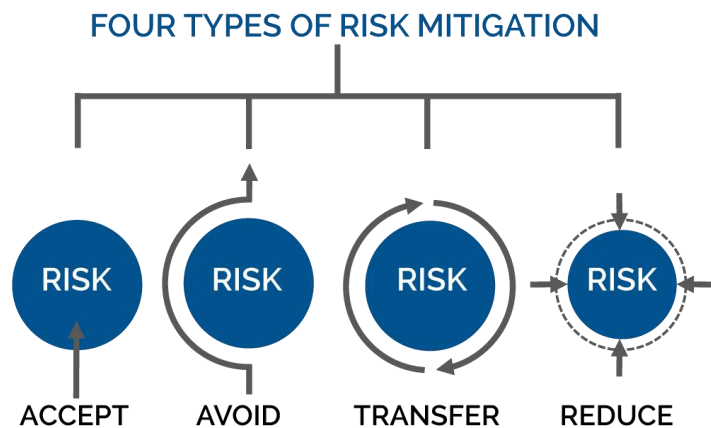
ตัวอย่าง : เกณฑ์ประเมินระดับผลกระทบของความเสี่ยง

ผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	> 10,000,000 บาท	5
สูง	> 250,000 – 10,000,000 บาท	4
ปานกลาง	> 50,000 – 250,000 บาท	3
น้อย	> 10,000 - 50,000 บาท	2
น้อยมาก	< 10,000 บาท	1

ผลกระทบ	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	กระทบกับหน่วยงานทั้งในและนอกองค์กร	5
สูง	กระทบกับหน่วยงานภายในองค์กรมากกว่าร้อยละ 75	4
ปานกลาง	กระทบกับหน่วยงานภายในองค์กรร้อยละ 50 - 75	3
น้อย	กระทบกับหน่วยงานภายในองค์กรร้อยละ 25 - 49	2
น้อยมาก	กระทบกับหน่วยงานภายในองค์กรน้อยกว่าร้อยละ 25	1



3. การจัดการความเสี่ยง



หน่วยงานกำหนดแนวทาง/วิธีการจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมตามการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง หลังจากที่มีหน่วยงานมีการระบุความเสี่ยง และประเมินความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องหาวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมกับระดับความเสี่ยงที่ได้วิเคราะห์ โดยประเภทของการจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

- 1. การยอมรับ** ไม่มีการดำเนินการที่ส่งผลกระทบต่อโอกาสที่จะเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยงหรือเป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่า ในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
- 2. การหลีกเลี่ยง** เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมหรือลดโครงการนั้น
- 3. การลด/การควบคุม** จัดทำกิจกรรมหรือกำหนดการควบคุมเพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- 4. การแบ่งปัน/การโอน** ลดโอกาสที่จะเกิด หรือผลกระทบความเสี่ยง โดยการโอนหรือแบ่งปันความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ เช่น การซื้อประกันภัย การทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงหรือการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อดำเนินกิจกรรมบางด้าน เป็นต้น

3. กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่**กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน** เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะ**ลดหรือควบคุมความเสี่ยง**ให้สามารถบรรลุมิติวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมควร**ได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับ**ของหน่วยงานของรัฐ ในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน



กิจกรรมการควบคุม ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

- (10) หน่วยงานของรัฐ**ระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม** เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุมิติประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- (11) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนา**กิจกรรมการควบคุม**ทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุมิติประสงค์
- (12) หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดย**กำหนดไว้ในนโยบาย** ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม

- ✓ กฎหมาย
- ✓ นโยบาย ระเบียบ วิธีการปฏิบัติ
- ✓ การอนุมัติ/การอนุญาต
- ✓ การมอบอำนาจ
- ✓ การตรวจสอบความถูกต้อง
- ✓ การสอบทาน/สอบยันความถูกต้อง
- ✓ การรักษาความปลอดภัย
- ✓ การจำกัดการเข้าถึงทรัพยากร (ข้อมูล ทรัพย์สิน สถานที่)
- ✓ การแบ่งแยกหน้าที่
- ✓ การยืนยันตัวตน
- ✓ การจัดทำเอกสารหลักฐาน (ใบเสร็จ ใบยืม ทะเบียนคุม การลงบัญชี เป็นต้น)



กฎหมาย/ระเบียบ



4. สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้ง **จากภายในและภายนอก** และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบ และความสำคัญของการควบคุมภายใน ที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์



สารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

(13) หน่วยงานของรัฐ**จัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ** เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(14) หน่วยงานของรัฐมีการ**สื่อสารภายใน**เกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(15) หน่วยงานของรัฐมีการ**สื่อสารกับบุคคลภายนอก**เกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด



5. กิจกรรมการติดตามผล

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการทำงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา

กิจกรรมการติดตามผล ประกอบด้วย 2 หลักการ ดังนี้

(16) หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการทำงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(17) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม



ระบบการควบคุมภายในที่ดี



มีความเหมาะสม เพียงพอ และรัดกุม



มีความคุ้มค่า



สามารถป้องกันความเสียหายหรือความสูญเสีย



ปฏิบัติงานได้สะดวก และปลอดภัย



เสริมสร้างความพอใจ





หลักเกณฑ์ ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ



หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561



หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ มีข้อกำหนด 14 ข้อ

(1) คำนิยามต่างๆ

ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร คณะกรรมการ ผู้ตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และ ความเสี่ยง (หลักเกณฑ์ฯ ข้อ 1)

(2) การจัดวางและการประเมินผลการควบคุมภายใน

การจัดวางและการประเมินผลการควบคุมภายใน การรายงานการจัดวางและการประเมินผลการควบคุมภายใน และการใช้ข้อมูลรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (หลักเกณฑ์ฯ ข้อ 2 - 11)

(3) ผู้ที่กำหนดคู่มือหรือแนวปฏิบัติการควบคุมภายใน

กำหนดผู้รับผิดชอบ ได้แก่ กรมบัญชีกลาง (หลักเกณฑ์ฯ ข้อ 12)

(4) การให้ข้อมูลการควบคุมภายใน

กำหนดให้หน่วยงานของรัฐชี้แจงหรือให้ข้อมูลการควบคุมภายในต่อกระทรวงการคลัง และกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติดังกล่าวได้ ให้ขอทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลัง (หลักเกณฑ์ฯ ข้อ 13 - 14)



หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 1 คำนิยาม

หน่วยงานของรัฐ

(1) ส่วนราชการ (2) รัฐวิสาหกิจ (3) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ (4) องค์การมหาชน (5) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล (6) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (7) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด
ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร คณะกรรมการ ผู้ตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และ ความเสี่ยง

ข้อ 2

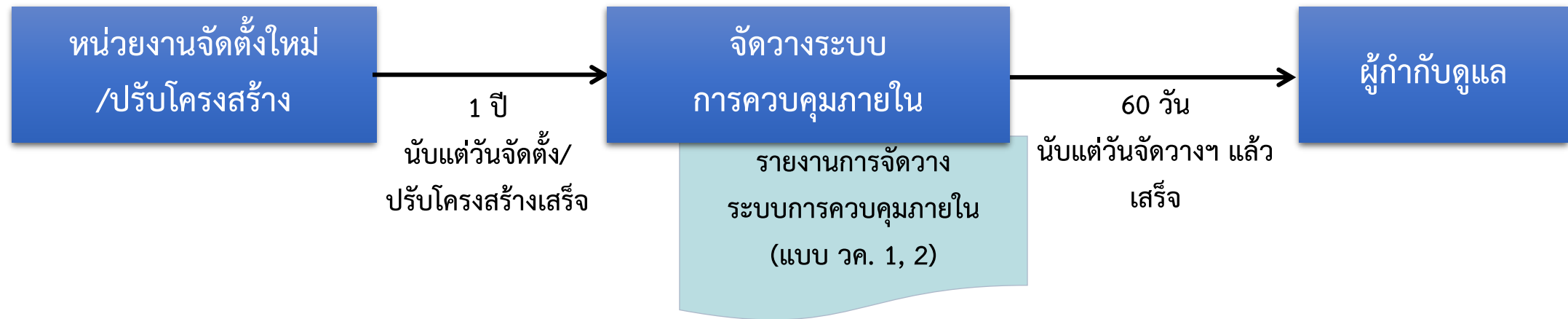
- ให้จัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานฯ เป็นแนวทางในการจัดวางฯ
- ให้หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่/ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ จัดวางระบบฯ ให้แล้วเสร็จใน 1 ปี นับแต่วันที่จัดตั้ง/ปรับโครงสร้าง
- ให้รายงานการจัดวางฯ ตามข้อ 6 และข้อ 7

ข้อ 6 รายงานการจัดวางฯ ประกอบด้วย

- การรับรองการจัดวาง (วค.1)
- รายงานการจัดวางฯ (วค.2) (ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญ วัตถุประสงค์การดำเนินงาน ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุม ความเสี่ยงสำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม กิจกรรมการควบคุมที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง และผู้รับผิดชอบในกิจกรรมการควบคุม)

ข้อ 7 จัดส่งรายงานการจัดวางระบบฯ ระดับหน่วยงานของรัฐ ตามข้อ 6 ให้ผู้กำกับดูแลภายใน 60 วัน นับแต่วันที่จัดวางระบบฯ แล้วเสร็จ

รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ



หนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

(๑) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแล
ของหน่วยงานของรัฐ

เรียน(๑).....

(๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ

(๕) ระบุ ว ด ป ที่จัดวางระบบ
การควบคุมภายในแล้วเสร็จ

(๓) ระบุชื่อ กม ที่เกี่ยวข้องกับ
การจัดตั้งหรือปรับโครงสร้างใหม่

.....(๒)..... ได้จัดตั้งขึ้นใหม่ (หรือได้ปรับโครงสร้างใหม่) ตาม (๓) เมื่อวันที่
...(๔)..... เดือน.....พ.ศ. และได้จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ เมื่อวันที่...(๕)..... เดือน.....พ.ศ.
ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์
เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ
ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันทเวลา และโปร่งใส ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
กับการดำเนินงาน ภายใต้การกำกับดูแลของ (๖)

(๖) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแล

(๔) ระบุ ว ด ป ที่จัดตั้งหรือปรับโครงสร้างใหม่



ลายมือชื่อ.....(๓).....

(๓) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

ตำแหน่ง.....(๔).....

(๔) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

วันที่....(๕)..... เดือน.....พ.ศ.

(๕) ระบุ ว ด ป ที่รายงาน

(๒) ระบุระยะเวลาในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ที่จัดตั้งหรือปรับโครงสร้างใหม่จนถึงปรับโครงสร้างแล้วเสร็จ

(๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งหรือปรับโครงสร้างใหม่

.....(๑).....
รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน
ระยะเวลาตั้งแต่(๒)..... ถึง

(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	(๔) สภาพแวดล้อม การควบคุม	(๕) ความเสี่ยงที่สำคัญ	(๖) กิจกรรม การควบคุมที่สำคัญ	(๗) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ
(๓) ระบุภารกิจตาม กม หรือ ภารกิจตาม แผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นที่สำคัญ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าว	(๔) ร ะ บู สภาพแวดล้อม การ ควบ คุม ภายในที่เกี่ยวข้อง การวางระบบการ ควบคุม	(๕) ระบุความเสี่ยง ที่ส่งผลกระทบต่อ การไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ของภารกิจที่จัดวาง ระบบการควบคุม ภายใน	(๖) ระบุกิจกรรมการ ควบคุมที่สำคัญเพื่อ ป้องกันลดความเสี่ยง ตาม (๕)	(๗) ระบุชื่อหน่วยงาน ที่รับผิดชอบภารกิจ ที่จัดวางระบบฯ

(๘) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๙) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๑๐) ระบุ ว ด ป ที่รายงาน

ลายมือชื่อ(๘).....
ตำแหน่ง(๙).....
วันที่(๑๐)..... เดือน พ.ศ.

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 3 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนด อย่างน้อย **ปีละหนึ่งครั้ง** โดยมีการรายงานตามข้อ 8 และข้อ 9

ข้อ 4 ให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลให้มีการนำมาตรฐานการควบคุมภายในมาใช้เป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในและประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 5

- จัดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งโดยมีหน้าที่ ดังนี้
 - (1) อำนวยการประเมินผลการควบคุมภายใน
 - (2) กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ
 - (3) รวบรวม พิจารณา และสรุปผลในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ
 - (4) ประสานงานการประเมินผลฯ กับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง
 - (5) จัดทำรายงานการประเมินผลฯ **ระดับหน่วยงานของรัฐ**
- องค์ประกอบ + คุณสมบัติของคณะกรรมการ ให้เป็นไปตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนด



หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 8

ให้คณะกรรมการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
รายงานประกอบด้วย

- การรับรองว่าการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐเป็นไปตามมาตรฐานฯ
(หนังสือรับรองการควบคุมภายใน : ปค.1/ปค.2/ปค.3)
- การประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
(รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน : ปค.4)
- การประเมินผลการควบคุมภายในของภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตามแผน
การดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ
(รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน : ปค.5)
- ความเห็นของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการสอบทานการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ (รายงานการสอบทาน
การประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน : ปค.6)



หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ)

(๑) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแล
ของหน่วยงานของรัฐ

เรียน(๑).....

(๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ

(๓) ระบุ ว ด ป สิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่จะประเมิน

.....(๒).....ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่...(๓)..... เดือนพ.ศ.ด้วยวิธีการ
ที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์
เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ด้านการรายงาน
ที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันทเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว(๔)..... เห็นว่า การควบคุมภายในของหน่วยงานมีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์
กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ภายใต้การกำกับดูแลของ.....(๕).....

(๔) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ

(๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๕) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแล
ของหน่วยงานของรัฐ

ลายมือชื่อ(๖).....

ตำแหน่ง.....(๗).....

(๗) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

วันที่...(๘)..... เดือน.....พ.ศ.

(๘) ระบุ ว ด ป ที่รายงาน

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าวในปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

(๙) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ สอดคล้องกับ แบบ ปค. ๔, ๕

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๑๐)

(๑๐) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อลดความเสี่ยงตาม (๙)

๒.๑.....

๒.๒.....



หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(กรณีกระทรวงเจ้าสังกัดจัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลัง
หรือจังหวัดส่งรายงานในภาพรวมจังหวัดต่อกระทรวงการคลัง)

เรียน ปลัดกระทรวงการคลัง

.....(๑)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐในสังกัด (หรือในภาพรวมของจังหวัด) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่...(๒).....เดือน
พ.ศ. ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑
โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของ การควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ด้านการรายงาน
ที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว(๓)..... เห็นว่า การควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐในสังกัด (หรือในภาพรวมของจังหวัด) มีความเพียงพอ ปฏิบัติ
ตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ลายมือชื่อ(๔).....

ตำแหน่ง.....(๕).....

วันที่...(๖)..... เดือน.....พ.ศ.

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าวในปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้
อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๓)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๘)

๒.๑.....

๒.๒.....



หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง)

เรียน ปลัดกระทรวงการคลัง

.....(๑).....ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่(๒).....เดือน พ.ศ. ด้วยวิธีการ
ที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์
เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับ
การเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว(๓)..... เห็นว่า การควบคุมภายในของหน่วยงานมีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง
และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ลายมือชื่อ(๔).....
ตำแหน่ง.....(๕).....
วันที่...(๖)..... เดือน.....พ.ศ.

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าวในปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้
อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

- ๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๗)
 - ๑.๑.....
 - ๑.๒.....
- ๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๘)
 - ๒.๑.....
 - ๒.๒.....



(๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ

.....(๑).....

แบบ ปค. ๔

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด(๒)..

(๒) ระบุ วัตถุประสงค์ สั้นรอบระยะเวลาดำเนินงานประจำปีที่จะประเมิน

(๓) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	(๔) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม	ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของ แต่ละองค์ประกอบของการควบคุม ภายใน พร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน
๒. การประเมินความเสี่ยง	
๓. กิจกรรมการควบคุม	
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร	
๕. กิจกรรมการติดตามผล	

ผลการประเมินโดยรวม (๕)

.....

(๕) สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบ
ของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ

(๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

ลายมือชื่อ(๖).....

ตำแหน่ง(๗).....

วันที่(๘).... เดือน พ.ศ.

(๗) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๘) ระบุ ว ด ป ที่รายงาน

(๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ

.....(๑).....

แบบ ปค. ๕

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด.....(๒).....

(๒) ระบุ วัตถุประสงค์ สัณรอบระยะเวลาดำเนินงานประจำปีที่จะประเมิน

(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงาน ของรัฐหรือภารกิจ ตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของ หน่วยงานของรัฐ/วัตถุประสงค์	(๔) ความเสี่ยง	(๕) การควบคุม ภายใน ที่มีอยู่	(๖) การประเมินผล การควบคุมภายใน	(๗) ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	(๘) การปรับปรุง การควบคุม ภายใน	(๙) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ
1. ระบุภารกิจตาม กม หรือ การดำเนินการ หรืออื่นที่สำคัญ ของหน่วยงาน 2. ระบุวัตถุประสงค์ ของภารกิจที่ประเมิน	ระบุความเสี่ยง สำคัญของแต่ละ ภารกิจ ระบุเหตุการณ์ ที่เป็นอุปสรรค ต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์	ระบุการควบคุม ภายในเพื่อลด ความเสี่ยงของ (๔) เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์ เป็นต้น	ระบุผลการประเมิน การควบคุมภายใน (๕) ว่ามีความเพียงพอและ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดความเสี่ยงใน (๔) กรณีไม่เพียงพอ กรณีเพียงพอ	ระบุความเสี่ยง ที่ยัง มี อยู่ ซึ่งกระทบต่อ การบรรลุ วัตถุประสงค์	ระบุการปรับปรุง การควบคุมภายใน เพื่อป้องกันหรือ ลดความเสี่ยงตาม (๗) ในปี ปม /ปี ปฏิทินถัดไป	1.ระบุชื่อหน่วยงาน ที่รับผิดชอบการ ปรับปรุงการควบคุม ภายใน 2. ระบุ วัตถุประสงค์ ที่จะ ปรับปรุงแล้วเสร็จ
ช่องที่ (๗) - (๙) ไม่ต้องระบุ						

(๑๐) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๑๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๑๒) ระบุ วัตถุประสงค์ ที่รายงาน

ลายมือชื่อ(๑๐).....

ตำแหน่ง(๑๑).....

วันที่(๑๒).... เดือน พ.ศ.

(๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน(๑).....

(๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ

ผู้ตรวจสอบภายในของ (๒) ได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ (๓) เดือน พ.ศ. ด้วยวิธีการสอบทานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุ วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

(๔) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ

จากผลการสอบทานดังกล่าว ผู้ตรวจสอบภายในเห็นว่า การควบคุมภายในของ (๔) มีความเพียงพอ ปฏิบัติ ตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

(๓) ระบุ ว ด ป สิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่จะประเมิน

ลายมือชื่อ (๕)

(๕) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

ตำแหน่ง.....(๖).....

(๖) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

วันที่...(๗)..... เดือน..... พ.ศ.

(๗) ระบุ ว ด ป ที่รายงาน

กรณีได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง และการควบคุมภายในหรือการปรับปรุง การควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าว ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตดังกล่าวในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๘)

(๘) ระบุข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตของ ผตส เกี่ยวกับความเสี่ยง

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

(๙) ระบุข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตของ ผตส เกี่ยวกับการควบคุมภายใน หรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน

๒.๑.....

๒.๒.....





หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ



ข้อ 9 วรรคหนึ่ง

- คณะกรรมการของหน่วยงานตามข้อ (1) (2) (3) (4) (5) และ (7) ยกเว้นหน่วยงานของรัฐตามวรรคสอง
- เสนอรายงานการประเมินผลฯ ตามข้อ 8 ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ เพื่อลงนาม
- ส่งรายงานให้ผู้กำกับดูแล และกระทรวงเจ้าสังกัด ภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ/ปีปฏิทิน
- หากผู้กำกับดูแลเป็นบุคคลเดียวกับกระทรวงเจ้าสังกัด ให้ถือว่ากระทรวงเจ้าสังกัดได้รับรายงานแล้ว

ข้อ 9 วรรคสอง

- คณะกรรมการของหน่วยงานตามข้อ (1) กรณีจังหวัด ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน
- เสนอรายงานการประเมินผลฯ ตามข้อ 8 ต่อผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อลงนาม ภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ (ในภาพรวมของส่วนราชการประจำจังหวัด)

ข้อ 9 วรรคสาม

- คณะกรรมการของหน่วยงานตามข้อ (6) องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาลตำบล
- เสนอรายงานการประเมินผลฯ ตามข้อ 8 ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ เพื่อลงนาม
- ส่งนายอำเภอ (คณะกรรมการที่นายอำเภอจัดให้มีขึ้น) รวบรวม + สรุปรายงานการประเมินผลฯ มาจัดทำรายงานการประเมินผลฯ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับอำเภอ (ในภาพรวมของอำเภอ)
- ส่งให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 9 วรรคสี่

- คณะกรรมการของหน่วยงานตามข้อ (6) เทศบาลเมือง เทศบาลนคร องค์การบริหารส่วนจังหวัด
- เสนอรายงานการประเมินผลฯ ตามข้อ 8 ต่อ**หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ** เพื่อลงนาม
- ส่งให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ข้อ 9 วรรคห้า

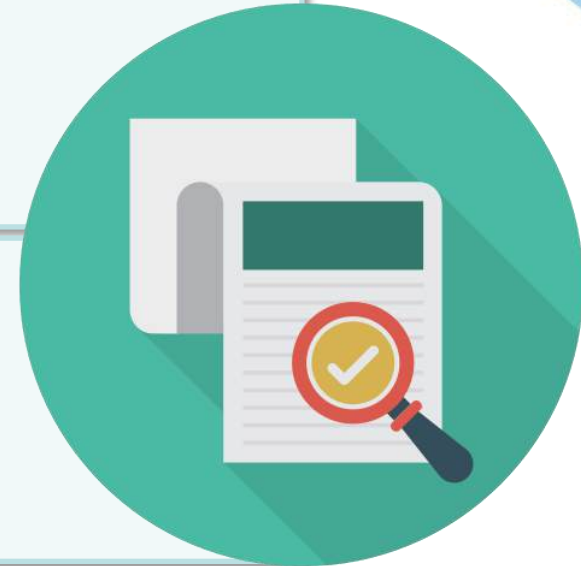
- คณะกรรมการของหน่วยงานตามข้อ (6) เมืองพัทยา กรุงเทพมหานคร
- เสนอรายงานการประเมินผลฯ ตามข้อ 8 ต่อ**หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ** เพื่อลงนาม
- ส่งรายงานต่อกระทรวงการคลังโดยตรง ภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ข้อ 10 วรรคหนึ่ง

- กระทรวงเจ้าสังกัด รวบรวม + สรุปรายงานการประเมินผลฯ ที่ได้รับตามข้อ 9 วรรคหนึ่ง
- จัดทำรายงานการประเมินผลฯ **ระดับกระทรวง**
- ส่ง **กค** ภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ/ปีปฏิทิน

ข้อ 10 วรรคสอง

- หน่วยงานที่ไม่สังกัดกระทรวง
- ส่งรายงานต่อ **กค** **โดยตรง** ภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ/ปีปฏิทิน





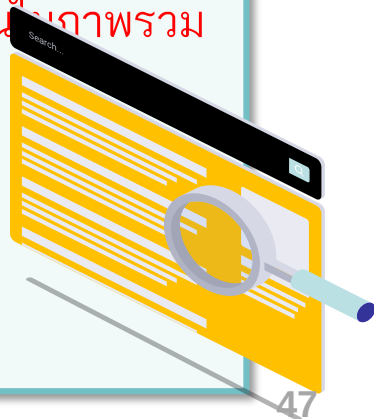
หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 10 วรรคสาม

- สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด รวบรวม + สรุปรายงานการประเมินผลฯ ที่ได้รับตามข้อ 9 วรรคสาม + วรรคสี่ (รายงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับอำเภอ + รายงานเทศบาลเมือง เทศบาลนคร อบจ.)
- จัดทำรายงานการประเมินผลฯ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัด
- เสนอต่อผู้ว่าราชการจังหวัด ภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ
- ส่งให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นด้วย

ข้อ 10 วรรคสี่

- คณะกรรมการที่ผู้ว่าราชการจังหวัดจัดให้มีขึ้น รวบรวม + สรุปรายงานการประเมินผลฯ ที่ได้รับตาม (ข้อ 10) วรรคสาม + ข้อ 9 วรรคสอง (รายงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัด + รายงานในภาพรวมของส่วนราชการประจำจังหวัด)
- จัดทำรายงานการประเมินผลฯ ในภาพรวมจังหวัด
- เสนอผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อลงนาม
- ส่ง กค ภายใน 180 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ



รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในและรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน
(หลักเกณฑ์ปฏิบัติ ข้อ 6)

หนังสือรับรองการจัดวางระบบ
การควบคุมภายใน
(แบบ วค. 1)

รายงานการจัดวาง
ระบบการควบคุมภายใน
(แบบ วค. 2)

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
(หลักเกณฑ์ปฏิบัติ ข้อ 8)

หนังสือรับรองการประเมินผล
การควบคุมภายใน
(แบบ ปค. 1 / ปค. 2 / ปค. 3)

รายงานการสอบทาน
การประเมินผลการควบคุมภายใน
ของผู้ตรวจสอบภายใน
(แบบ ปค. 6)

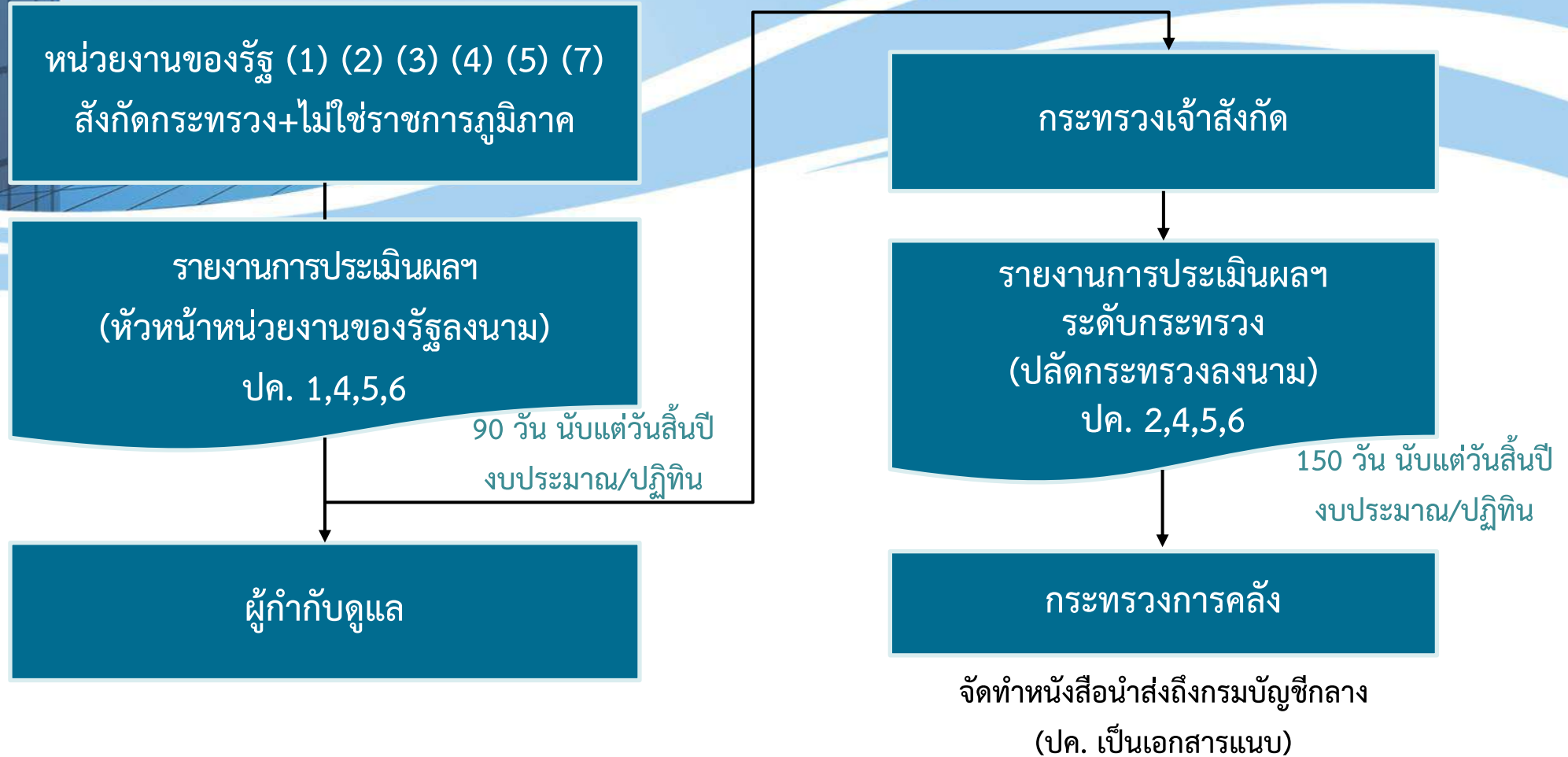
รายงานการประเมินองค์ประกอบ
ของการควบคุมภายใน
(แบบ ปค. 4)

รายงานการประเมินผล
การควบคุมภายใน
(แบบ ปค. 5)

(หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561)



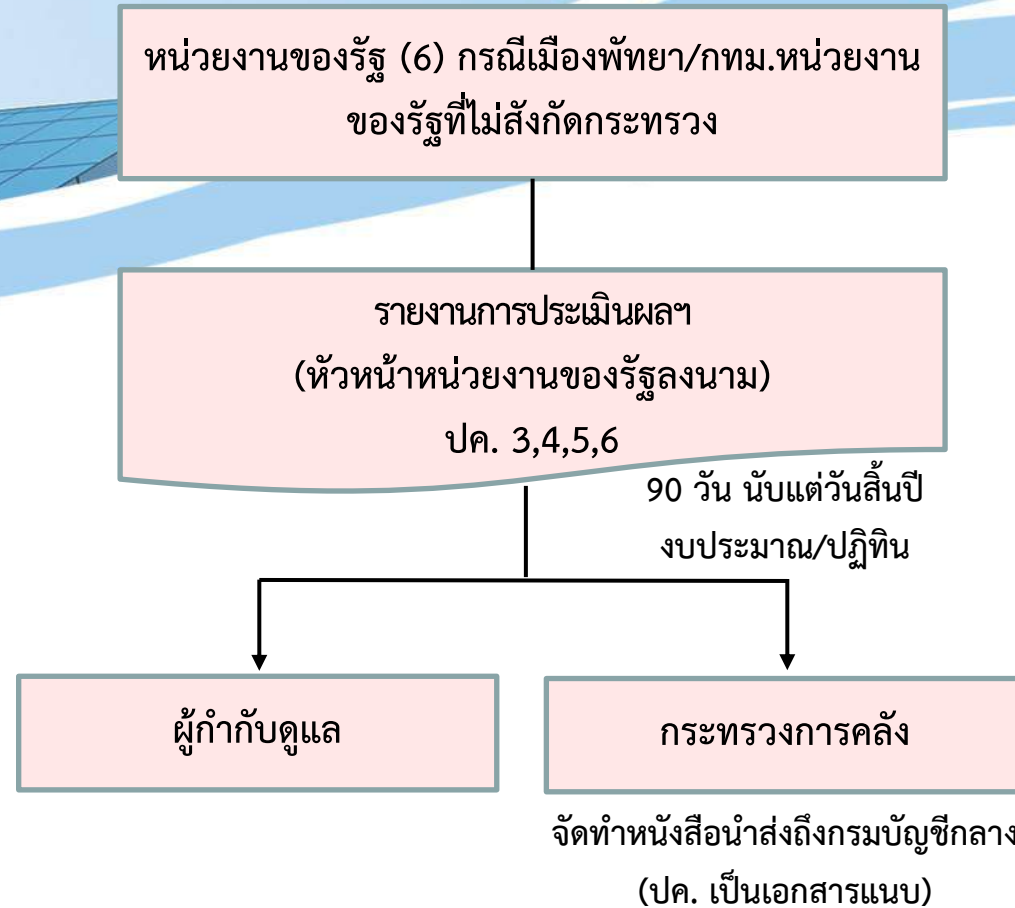
การส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน หน่วยงานของรัฐที่สังกัดกระทรวง



(หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561)



การส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน หน่วยงานของรัฐที่ไม่สังกัดกระทรวง



(หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561)



หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 11

ให้หัวหน้าหน่วยงาน ผู้กำกับดูแล กระทรวงเจ้าสังกัด ใช้ข้อมูลรายงานการประเมินผลฯ เพื่อให้หน่วยงานสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ข้อ 12

กรมบัญชีกลางเป็นผู้กำหนดคู่มือหรือแนวปฏิบัติการควบคุมภายใน

ข้อ 13

กรณีกระทรวงการคลังขอให้หน่วยงานชี้แจง/ให้ข้อมูลระบบการควบคุมภายใน หน่วยงานต้องดำเนินการภายในระยะเวลาที่กำหนด

ข้อ 14

กรณีหน่วยงานไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติ ให้ขอทำความเข้าใจกับ กค





ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

การบริหารจัดการความเสี่ยง



กองตรวจสอบภาครัฐ
กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

Governance



Risk Management



Internal Control



การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล

Good Governance



เกิดประโยชน์สุขของประชาชน



เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ



มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า
ในเชิงภารกิจของรัฐ



ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน
เกินความจำเป็น



มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ
ให้ทันต่อสถานการณ์



ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก
และได้รับการตอบสนองความต้องการ



มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
อย่างสม่ำเสมอ



RISK



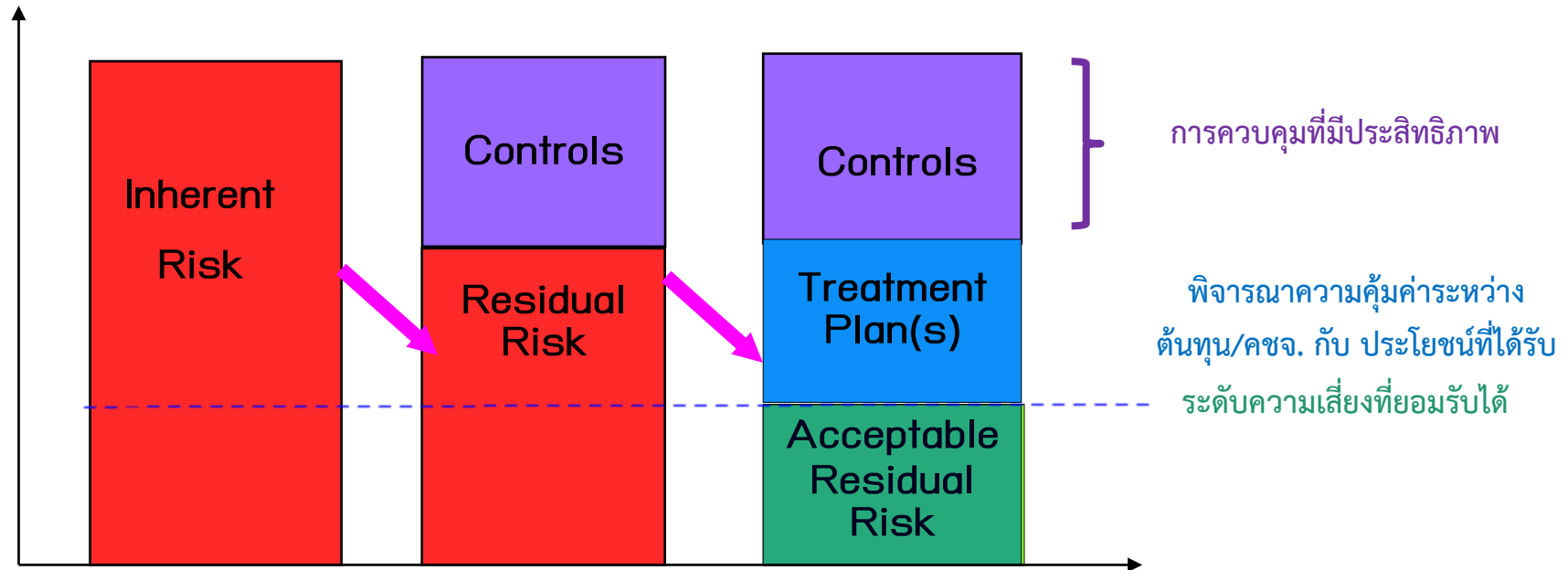
“The possibility that events will occur and affect the achievement
of strategy and business objectives”



- Effect of uncertainty on objectives...
- can be positive, negative...
- expressed in terms of risk sources , potential events, consequences and likelihood



แนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยง



ความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk) คือ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงานขององค์กร หรือความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติจากลักษณะขององค์กร

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) คือ ความเสี่ยงคงเหลือหลังจากมีการควบคุมหรือบริหารจัดการในปัจจุบัน

การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

หลักเกณฑ์ฯ

หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.4/ว 23

ลงวันที่ 19 มีนาคม 2562

- มาตรฐาน 9 ข้อ
- หลักเกณฑ์ 13 ข้อ

SCAN
ME! >>



แนวทาง

หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.3/ว 36

ลงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2564

- กรอบบริหารจัดการความเสี่ยง 8 ข้อ
- กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง 7 ข้อ

SCAN
ME! >>



พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561

มาตรา 79

ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด



หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน
และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.4/ว 23 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2562



R I S K

หน่วยงานของรัฐ



(1) ส่วนราชการ

(2) รัฐวิสาหกิจ

(3) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม

ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระ
ตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(4) องค์การมหาชน

(5) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(6) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(7) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ



ฝ่ายบริหาร



ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ



ผู้รับผิดชอบ

คณะบุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง
ของหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ



ความเสี่ยง

ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์



การบริหารจัดการความเสี่ยง



กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ
เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ



มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่น
อย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการ
บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม



มาตรฐานการบริหารจัดการความ

เสี่ยง

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมบัญชีกลางคือใคร



บทบาทของกรมบัญชีกลางคือการกำกับดูแลและบริหารจัดการงบประมาณการเงินการคลังของภาครัฐ

ตัวอย่าง

ประชาชน

- ผู้มีสิทธิได้รับเงินสวัสดิการภาครัฐ
- ประชาชนผู้ได้รับผลกระทบจากนโยบายการคลังหรือโครงการของรัฐ
- ผู้รับบริการจากระบบราชการที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายงบประมาณ

ภาคเอกชน

- บริษัทที่เข้าร่วมจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ
- ผู้ขาย / ผู้ให้บริการตามสัญญารัฐ
- ผู้ประกอบการที่ใช้ระบบ e-GP (ระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ)

บุคลากรในกรมบัญชีกลาง

- ข้าราชการ
- พนักงานราชการ
- ลูกจ้างต่าง ๆ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง



ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหาร
จัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบ
เรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐ
ที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล





มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ
ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง





มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง

➤ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

ด้านการดำเนินงาน

ด้านการรายงาน

ด้านการปฏิบัติตาม
กฎหมาย ระเบียบ
ข้อบังคับ



ด้านกลยุทธ์

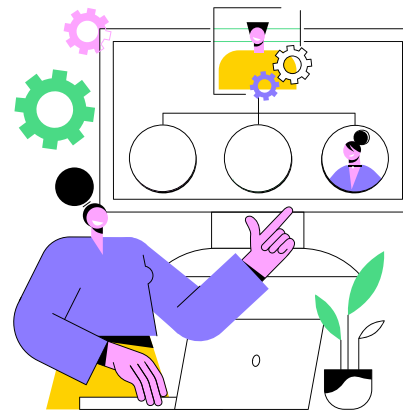
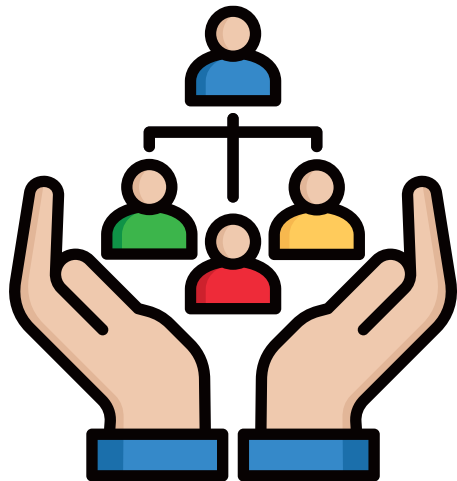


แผนงานและวิธีการที่หน่วยงานจะใช้เพื่อบรรลุเป้าหมาย
มุ่งเน้นไปที่การแก้ไขปัญหาและส่งเสริมการพัฒนาในด้านต่าง ๆ
ที่เกี่ยวข้องกับประชาชนและสังคม



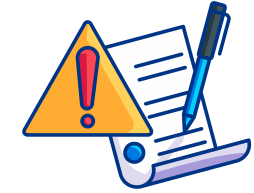
มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ





มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง



การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง
การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง





มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง



ระบุความเสี่ยง

- 🔍 ปัจจัยภายใน
- 🔍 ปัจจัยภายนอก



ประเมินความเสี่ยง

- 🔍 โอกาส
- 🔍 ผลกระทบ
- + ความเร็วที่มีต่อผลกระทบต่อองค์กร
- ระยะเวลาของผลกระทบ

จัดการความเสี่ยง

- 🔍 ยอมรับ
- 🔍 หลีกเลี่ยง
- 🔍 ลด
- 🔍 แบ่งปัน



ระบุความเสี่ยง

🔍 ปัจจัยภายใน



วัฒนธรรมองค์กร



ประสบการณ์



กฎระเบียบ



ระบบการทำงาน

🔍 ปัจจัยภายนอก



เศรษฐกิจ



การเมือง



เทคโนโลยี



กฎหมาย



สภาพอากาศ



มิฉฉาชีพ

ระบุความเสี่ยง

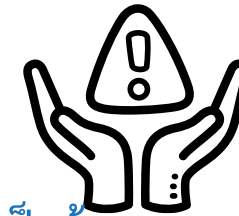


โอกาส

โอกาส (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสความเป็นไปได้ที่เกิดเหตุการณ์ความ
เสี่ยง



เช่น หน่วยงานระบุเป็นจำนวนครั้งในการเกิดเหตุการณ์ จำนวนร้อยละความสำเร็จ เป็นต้น
โดยอาจต้องพิจารณาตามเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานด้วย



ผลกระทบ

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาด/ระดับความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น
หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ที่จะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานต่อการบรรลุวัตถุประสงค์



เช่น หน่วยงานอาจจะระบุผลกระทบเป็นมูลค่าจำนวนเงิน ผลกระทบต่อองค์กร(ชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์) เป็นต้น



ตัวอย่าง

ตารางเกณฑ์โอกาสและผลกระทบ



โอกาสจะเกิดความเสี่ยง	ความถี่	ระดับคะแนน
สูงมาก	1 เดือนต่อครั้ง	5
สูง	1-6 เดือนต่อครั้ง	4
ปานกลาง	7-12 เดือนต่อครั้ง	3
น้อย	มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปีต่อครั้ง	2
น้อยมาก	มากกว่า 3 ปีต่อครั้ง	1

ความน่าเชื่อถือ
ภาพลักษณ์
องค์กร

ผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	> 10,000,000 บาท	5
สูง	> 250,000 – 10,000,000 บาท	4
ปานกลาง	> 50,000 – 250,000 บาท	3
น้อย	> 10,000 – 50,000 บาท	2
น้อยมาก	< 10,000 บาท	1

จำนวนเงิน



ความสามารถใน
การแข่งขัน

ตัวอย่าง

โอกาส	5	10	15	20	25
	4	8	12	16	20
	3	6	9	12	15
	2	4	6	8	10
	1	2	3	4	5
ผลกระทบ					

หมายเหตุ : ระดับความเสี่ยง x
ผลกระทบ

ลำดับ	ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน
1	สูงมาก	20-25
2	สูง	15-19
3	ปานกลาง	10-14
4	ต่ำ	5-9
5	ต่ำมาก	1-4

ตัวอย่าง

ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน	ช่วงคะแนน
สูงมาก	20-25	ระดับที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้ และต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับต่ำลงโดยทันที
สูง	15-19	ระดับที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้ และต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับต่ำลงโดยเร็ว/ กำหนดผู้บริหารระดับสูงติดตามอย่างใกล้ชิด
ปานกลาง	10-14	ระดับองค์กรยอมรับได้ โดยอาจมีการติดตามเฝ้าระวังทุกเดือน เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น/ กำหนดผู้บริหารระดับกลางติดตามอย่างสม่ำเสมอ
ต่ำ	5-9	ระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยยังไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติม
ต่ำมาก	1-4	



จัดการความเสี่ยง



ยอมรับ

ไม่มีการดำเนินการที่ส่งผลกระทบต่อโอกาสที่จะเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยงหรือเป็นการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิด เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง



หลีกเลี่ยง

เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรม หรือลดโครงการนั้น



ลด

จัดทำกิจกรรมหรือกำหนดการควบคุมเพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้



แบ่งปัน

ลดโอกาสที่จะเกิด หรือผลกระทบความเสี่ยง โดยการโอนหรือแบ่งปันความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ เช่น การซื้อประกันภัย การทำสัญญาป้องกันความเสี่ยง หรือการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อดำเนินกิจกรรมบางด้าน เป็นต้น





มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย





มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานของรัฐต้องมีการ**ติดตาม**ประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
และ**ทบทวน**แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ





มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง
ของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง





มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง



หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม

มาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยง

ของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด





หลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยง



➤ ให้องค์กรของรัฐ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรของรัฐดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับองค์กรของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในขององค์กรของรัฐ

- ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้
- (1) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
 - (2) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
 - (3) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
 - (4) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง





หลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยง



- ให้องค์กรของรัฐจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรของรัฐ
- ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้
- ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการทำงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครึ่งหรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที



หลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยง



- ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณีพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการและระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง



แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.3/ว 36 ลงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2564



กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง



- 1 การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
- 2 ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง
- 3 การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
- 4 การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 5 การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย
- 6 การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ
- 7 การใช้ข้อมูลสารสนเทศ
- 8 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง



1

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร



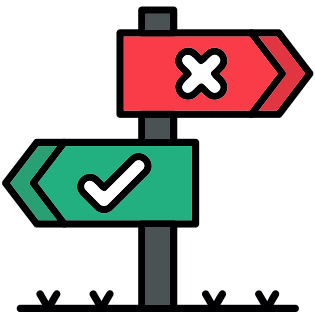
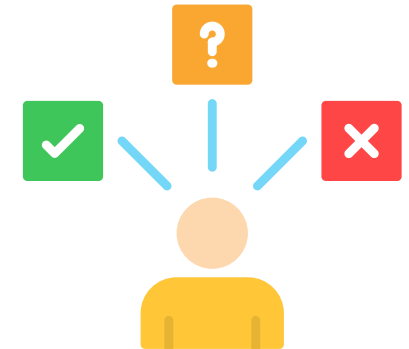
มีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่นๆ



ควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์และกระบวนการประเมินผล



การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร



กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง



2 ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

- การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
- ผู้กำกับดูแลมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง
- หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ผู้กำกับดูแล (ถ้ามี) อาจตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (หรืออนุกรรมการหรือคณะที่ปรึกษา)



กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง



3

การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร



การบริหารทรัพยากรบุคคล (สรรหา พัฒนา ส่งเสริม รักษา)



การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 1.การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
- 2.การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ
- 3.การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
- 4.การสร้างพฤติกรรมการตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 5.การสร้างพฤติกรรมการตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส



กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง



4

การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง



องค์กรควรมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจน และเหมาะสม ประกอบด้วย

- เจ้าของความเสี่ยง
- ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจ
- ผู้มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตาม ✕



กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

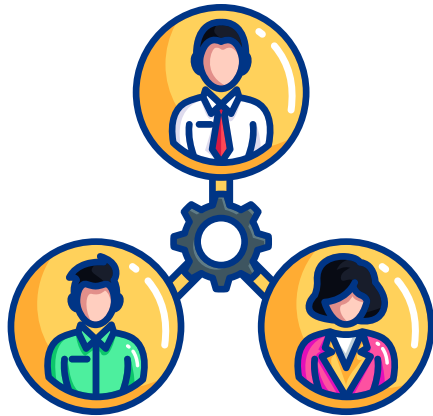


5

การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย



ผู้บริหารควรคำนึงถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม



กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง



6

การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

- การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร อาจหมายรวมถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาว แผนปฏิบัติราชการระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน



กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง



การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

- องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง
หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจ
โดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน
- ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา



กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง



8

การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการฝังการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานโดยปกติของการดำเนินงานและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง



กระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยง



- 1 การวิเคราะห์องค์กร
- 2 การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 3 การระบุความเสี่ยง
- 4 การประเมินความเสี่ยง
- 5 การตอบสนองความเสี่ยง
- 6 การติดตามและทบทวน
- 7 การสื่อสารและการรายงาน



กระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยง



1

การวิเคราะห์องค์กร

วิสัยทัศน์

พันธกิจ

ยุทธศาสตร์

อำนาจหน้าที่
ความรับผิดชอบ

นโยบายของรัฐบาล
ที่เกี่ยวข้องกับ
หน่วยงาน

วิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

SWOT Analysis

PESTLE Analysis



กระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยง



2

การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหาร → ผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้กำกับดูแล → ผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง

ระบุ : ✓ วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

✓ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง

✓ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite)

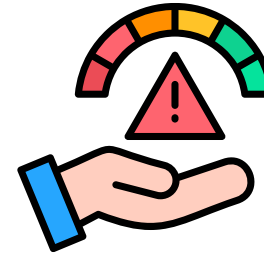
หน่วยงานอาจระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ 5 ระดับ เช่น

- ปฏิเสธความเสี่ยง
- ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย
- ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง
- เต็มใจยอมรับความเสี่ยง
- ยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด



ตัวอย่างนโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร

ผู้บริหารได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่างๆ ดังนี้



ด้านการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงใน **ระดับปานกลาง** ในกระบวนการการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กร และยอมรับความเสี่ยง **ระดับน้อย** ในการปฏิบัติงานมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับการให้บริการของประชาชน ทั้งนี้ผู้บริหารจะยอมรับความเสี่ยง**ระดับสูง** ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา

ด้านการทุจริต

ผู้บริหาร **ปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยง** ที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุมป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร



ตัวอย่างนโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ



ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ และยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลาง สำหรับระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น แบบความคิดเห็นหรือการเก็บสถิติทั่วไป หน่วยงาน

ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร



ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน ผู้เสียภาษีซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยเกี่ยวกับความเชื่อและภาพลักษณ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียโดยเนื้อแท้

กระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยง



3

การระบุความเสี่ยง



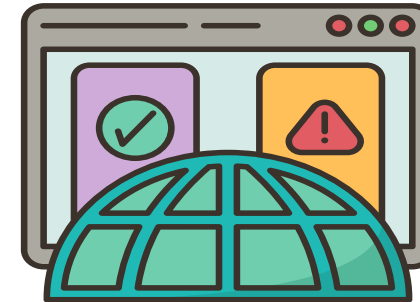
เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (บวก/ลบ)



สาเหตุความเสี่ยง (ภายใน/ภายนอก)



ผลกระทบ (บวก/ลบ)



กระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยง



4 การประเมินความเสี่ยง

- การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง
- การให้คะแนนความเสี่ยง
- การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม
- การจัดลำดับความเสี่ยง

“ โอกาส ”

“ ผลกระทบ ”



กระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยง



5

การตอบสนองความเสี่ยง

1. ปฏิเสธความเสี่ยง
2. การลดโอกาสของความเสี่ยง
3. การลดผลกระทบของความเสี่ยง
4. การโอนความเสี่ยง
5. ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง
6. ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง
7. การทำแผนฉุกเฉิน
8. การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น(เชิงบวก)





การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

1. กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

พิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์และผลกระทบที่ได้รับหากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น เพื่อกำหนดเป็นเกณฑ์ในการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต (Risk Score)



2. การประเมินความเสี่ยงทุจริต

ระบุประเด็นความเสี่ยงทุจริต และจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงทุจริต โดยอาจค้นหาจาก :

- ความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น/คาดว่าจะเกิดขึ้น/มีประวัติอยู่แล้ว
- ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน แต่ใช้การคาดการณ์ว่าเหตุการณ์นั้นอาจจะเกิดขึ้น

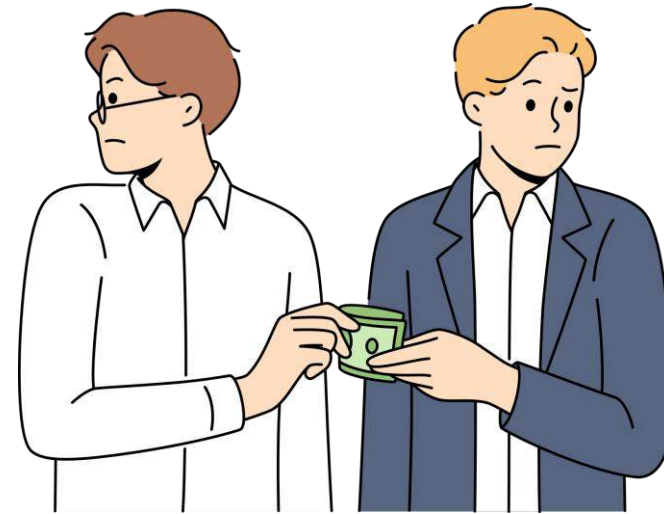
3. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต

กำหนดวิธีการหรือแนวทางการจัดการกับความเสี่ยง เพื่อควบคุมหรือลดโอกาส/ผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น โดยพิจารณามาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันว่ายังคงมีประสิทธิภาพอยู่ หรือจะต้องจัดทำมาตรการเพิ่มเติม รวมถึงมีการติดตามกิจกรรมตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้



ประเด็นการทุจริต

- การปฏิบัติหน้าที่
- การใช้งบประมาณ
- การใช้อำนาจ
- การใช้ทรัพย์สินของทางราชการ
- ประสิทธิภาพการสื่อสาร
- การเปิดเผยข้อมูล



EXAMPLE

ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต/เหตุการณ์ความเสี่ยง	วิเคราะห์ความเสี่ยง		
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับคะแนน ความเสี่ยง
ประเด็นการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร			
A. บุคลากรของหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เป็นไปตามกฎหมายกรอบระยะเวลา และขั้นตอนที่กำหนด รวมทั้งมีการเลือกปฏิบัติโดยไม่คำนึงถึงหลักความเสมอภาค	4	5	20 (สูงมาก)
B. บุคลากรของหน่วยงานมีการเบียดบังเวลาราชการเพื่อไปใช้ทำธุรกิจส่วนตัว	4	2	8 (ปานกลาง)
C. บุคลากรของหน่วยงานมีการเรียกรับ/ให้ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดจากทั้งบุคคลภายใน และภายนอกเพื่อหวังผลประโยชน์จากการปฏิบัติหน้าที่	1	5	5 (ปานกลาง)



EXAMPLE

ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต/เหตุการณ์ความเสี่ยง	วิเคราะห์ความเสี่ยง		
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับคะแนน ความเสี่ยง
ประเด็นการใช้งบประมาณของหน่วยงาน			
D. บุคลากรของหน่วยงานมีการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นเท็จ/ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างโดยเอื้อประโยชน์แก่ตนหรือพวกพ้อง	2	3	6 (ปานกลาง)
ประเด็นการบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน			
E. หน่วยงานมีการใช้อำนาจแทรกแซงการบริหารงานบุคคล/เอื้อประโยชน์ให้พวกพ้อง	4	2	8 (ปานกลาง)
F. การประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างไม่โปร่งใส/เป็นธรรม	5	2	10 (สูง)
ประเด็นการใช้ทรัพย์สินของราชการ			
G. บุคลากรของหน่วยงานมีการนำทรัพย์สิน วัสดุ ครุภัณฑ์ของหน่วยงานไปใช้ในเรื่องส่วนตัวหรือประโยชน์ของพวกพ้อง	2	1	2 (ต่ำ)



EXAMPLE

ระดับ ความเสี่ยง	ระดับคะแนน	เกณฑ์ความเสี่ยง	ประเด็น ความเสี่ยง
สูงมาก	15-25	ระดับที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับต่ำลงโดยทันที	A
สูง	9-14	ระดับที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับต่ำลงโดยเร็ว/ กำหนดผู้บริหารระดับสูงติดตามอย่างใกล้ชิด	F
ปานกลาง	5-8	ระดับที่องค์กรยอมรับได้โดยอาจมีการติดตามเฝ้าระวังทุกเดือน เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น/กำหนดผู้บริหารระดับกลางติดตามอย่างสม่ำเสมอ	B,C,D,E
ต่ำ	1-4	ระดับที่องค์กรยอมรับได้โดยยังไม่ต้องดำเนินการใดๆ เพิ่มเติม	G



แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

EXAMPLE

เหตุการณ์ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	แนวทาง/มาตรการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา ดำเนินการ	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ
A. บุคลากรของหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เป็นไปตามกฎหมาย กรอบระยะเวลาและขั้นตอนที่กำหนด รวมทั้งมีการเลือกปฏิบัติ โดยไม่คำนึงถึงหลักความเสมอภาค	สูงมาก	1. มีการมอบหมายนโยบาย/ประชุมซักซ้อมความเข้าใจ/กำกับดูแล ในระดับสำนัก เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย กรอบระยะเวลาและขั้นตอนที่กำหนด รวมทั้งปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เลือกปฏิบัติ	เม.ย. - ก.ย. 25XX	ทุกหน่วยงาน
		2. จัดให้มีกระบวนการ/ระบบ/ช่องทางในการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรภายในสำนัก เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย กรอบระยะเวลาและขั้นตอนที่กำหนด	มี.ค.-ก.ย. 25XX	ทุกหน่วยงาน
		3. จัดทำหรือเผยแพร่แผนผังการดำเนินงานตามภารกิจ/คู่มือการปฏิบัติงาน/คู่มือประชาชนให้บุคลากรภายในและผู้มีส่วนได้เสียภายนอกได้รับทราบ	ม.ค.-มี.ค. 25XX	ทุกหน่วยงาน
		4. จัดให้มีช่องทางที่บุคคลภายนอกสามารถร้องเรียน/สอบถามข้อมูล/แสดงความคิดเห็น/ประเมินความพึงพอใจได้ โดยที่หน่วยงานสามารถสื่อสารให้คำตอบได้อย่างรวดเร็ว และมีมาตรการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	มี.ค.-ก.ย. 25XX	กอง A
		5. จัดให้มีการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรภายในหน่วยงานให้เป็นไปด้วยความซื่อสัตย์ เป็นธรรม มีอาชีพ โปร่งใส ตรวจสอบได้	มี.ค.-ก.ย. 25XX	กอง B

กระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยง



6 การติดตามและทบทวน

ติดตามต่อเนื่อง/สม่ำเสมอ



ติดตามเป็นระยะ



กระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยง

7

การสื่อสารและการรายงาน

การสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ
และการมีส่วนร่วมของกระบวนการ
บริหารจัดการความเสี่ยง

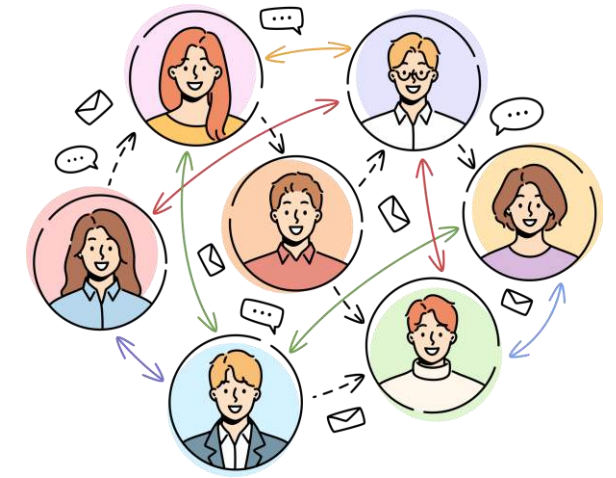
การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล
(Two-way Communication)

หน่วยงานควรมีช่องทางการสื่อสาร
ทั้งภายในและภายนอก

การสื่อสารจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down)

การสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร
(Bottom UP)

การสื่อสารระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน
(Across Divisions)



การสื่อสารภายใน

กระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยง



7

การสื่อสารและการรายงาน

การรายงาน

กำหนดผู้รับข้อมูล



ประเภทของข้อมูลที่เราควรได้รับ



กำหนดความถี่ รูปแบบ และวิธีการรายงาน



แนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงสากล







กองตรวจสอบภาครัฐ

กรมบัญชีกลาง

โทร. 0 2127 7000 ต่อ 4374, 4744

ช่องทางการติดตามข่าวสารของ



www.cgd.go.th

