



แนวทางการบริหารความเสี่ยง
และการควบคุมภายใน
สำนักงานกิจการยุติธรรม

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร เพราะการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ ต้องเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการมองภาพรวมทั้งหมดขององค์กร โดยคำนึงถึงเหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงที่สามารถส่งผลกระทบต่อมูลค่ารวมขององค์กร และกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งการควบคุมภายในเพื่อให้ความเสี่ยงองค์กรอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับและจัดการหรือควบคุมได้ นำไปสู่การสร้างหลักประกันที่องค์กรจะสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย รวมถึงการเป็นองค์กรที่ดำเนินงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล มีความสุจริต และโปร่งใส

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสำนักงานกิจการยุติธรรมได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการทุกฝ่ายมีความเข้าใจถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และสามารถดำเนินงานทั้งสองส่วนควบคู่กันไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การลดมูลเหตุและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ส่งผลให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับ ประเมิน ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กร จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามความคาดหวังได้ เมื่อผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย ทุกกลุ่มงาน ได้นำกระบวนการ/ขั้นตอนการดำเนินงานตามคู่มือฯ ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในฉบับนี้ จะมีส่วนในการพัฒนาภารกิจงานขององค์กร และเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
สำนักงานกิจการยุติธรรม
มีนาคม ๒๕๖๒

สารบัญ

บทที่ ๑	บทนำ	
	หลักการและเหตุผล	๑
	วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง	๑
	เป้าหมาย	๑
	ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	๒
บทที่ ๒	ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานกิจการยุติธรรม	
	ประวัติความเป็นมา	๓
	วิสัยทัศน์	๔
	ภารกิจหลัก	๔
	ยุทธศาสตร์	๔
	โครงสร้างหน่วยงาน	๕
บทที่ ๓	การบริหารความเสี่ยง	
	หลักการบริหารความเสี่ยง	๖
	กรอบแนวทางทั่วไป	๖
	วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	๖
	นิยามและความหมายเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	๖
บทที่ ๔	กรอบการบริหารความเสี่ยง	
	กรอบการบริหารความเสี่ยง	๑๐
	ประเภทการบริหารความเสี่ยง	๑๐
	องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	๑๑
	สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)	๑๑
	การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร (Objective Setting)	๑๒
	การระบุเหตุการณ์ (Risk Identification)	๑๒
	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	๑๙
	การจัดการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses)	๒๒
	กิจกรรมควบคุม (Control Activity)	๒๓
	ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)	๒๔
	การติดตามผล (Monitoring)	๒๔
บทที่ ๕	การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกิจการยุติธรรม	
	โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงสำนักงานกิจการยุติธรรม	๒๕
	บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง	๒๕
	ระดับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร	๒๖
	เกณฑ์การประเมินระดับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร	๒๗

สารบัญ

บทที่ ๖	มาตรฐานการควบคุมภายใน	
	ความหมาย แนวคิด และประเภทของการควบคุมภายใน	๓๐
	ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารต่อการควบคุมภายใน	๓๑
	การพัฒนาระบบการควบคุมภายใน	๓๓
	ประเภทการควบคุม	๓๔
	มาตรฐานการควบคุมภายใน	๓๔
บทที่ ๗	การจัดวางระบบการควบคุมภายใน	
	การกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล	๓๙
	แนวทางการกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน	๔๐
	การกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน	๔๐
	เงื่อนไขการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล	๔๐
บทที่ ๘	การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน	
	ความจำเป็นในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน	๔๑
	การดำเนินการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน	๔๑
	การวางแผนและการดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน	๔๑
	กระบวนการวางแผนและการดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน	๔๒
บทที่ ๙	รูปแบบรายงาน	
	วัตถุประสงค์การรายงาน	๔๔
	การใช้รูปแบบรายงาน	๔๔
	ขั้นตอนการดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน	๔๕
	กระบวนการจัดทำรายงานแบบติดตามการควบคุมภายใน	๔๖
	กระบวนการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน (งวดสั้นปีงบประมาณ)	๔๖
	ปฏิทินการดำเนินงาน	๔๗

สารบัญ

ภาคผนวก ๑	แบบ ปค.๑ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ)	๔๙
ภาคผนวก ๒	แบบ ปค. ๔ รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน	๕๑
ภาคผนวก ๓	แบบ ปค.๕ รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	๕๓
ภาคผนวก ๔	แบบติดตาม ปค.๕ รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน	๕๕
ภาคผนวก ๕	แบบ ปค.๖ รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน	๕๗
ภาคผนวก ๖	หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑	๕๙
ภาคผนวก ๗	แบบฟอร์มการระบุความเสี่ยง สกธ./แบบฟอร์มการจัดการความเสี่ยง สกธ./แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง สกธ.	๖๐

บทที่ ๑ บทนำ

๑. หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่จะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ เป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

ภายใต้สภาวะการดำเนินงานของทุกองค์กร ล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งเป็นความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง กำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง และต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ ได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน รวมทั้งการประเมินส่วนราชการตามแนวทางการพัฒนาระบบราชการ ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในด้วย

ดังนั้น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสำนักงานกิจการยุติธรรม จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขึ้น สำหรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม/กระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ส่งผลให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับ ประเมิน ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ

๒. วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง

- ๒.๑ เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจหลักการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- ๒.๒ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง
- ๒.๓ เพื่อการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีระบบและต่อเนื่อง
- ๒.๔ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์กร
- ๒.๕ เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

๓. เป้าหมาย

๓.๑ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง และสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงานประจำปี ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓.๒ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน สามารถระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓.๓ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร/ดำเนินงานตามขอบเขตงานที่ได้รับมอบ

๓.๔ กระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๓.๕ ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงถูกกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร และได้รับการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

๔. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยง จะทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหา/อุปสรรค และอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย โดยประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

๑. เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหาร บุคลากร ตระหนักถึงความเสี่ยงหลักที่สำคัญ และสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลและดำเนินงานขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมากขึ้น

๒. สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารความเสี่ยง จะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว จะตั้งอยู่บนสมมติฐานเพื่อการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร รวมทั้งเป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๓. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยง จะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมถึงความเสี่ยงในเรื่องธรรมาภิบาลด้วย

๔. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถปกป้องผลประโยชน์ รวมทั้งเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร

๕. ช่วยให้การพัฒนางานองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๖. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม และการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง เช่น การใช้ทรัพยากรสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำและกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงย่อมแตกต่างกัน หรือการเลือกใช้มาตรการแต่ละประเภทย่อมใช้ทรัพยากรแตกต่างกัน เป็นต้น

บทที่ ๒

ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานกิจการยุติธรรม

๑. ประวัติความเป็นมา

สำนักงานกิจการยุติธรรมจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๔๕ และกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการสำนักงานกิจการยุติธรรม พ.ศ. ๒๕๔๕ โดยกำหนดให้อำนาจและหน้าที่ด้านนโยบายและพัฒนาระบบการยุติธรรม โดยการศึกษา วิจัย การประเมินผลการบังคับใช้กฎหมาย

ต่อมา เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาของกระบวนการยุติธรรมไทย ในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมแก่ประชาชน เช่น การขาดประสิทธิภาพในการบังคับใช้กฎหมาย การละเมิดสิทธิของประชาชน และการดำเนินการที่ไม่สอดคล้องกับหลักนิติธรรม การขาดระบบตรวจสอบถ่วงดุลที่มีประสิทธิภาพ การขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดนโยบายและทิศทางการบริหารงานยุติธรรมของประเทศ และปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งของในกระบวนการยุติธรรมก็คือ หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมขาดการบูรณาการในด้านการทำงาน ยังเป็นการดำเนินงานในลักษณะแยกส่วน บางงานยังมีความซ้ำซ้อน เนื่องจากแต่ละหน่วยงานต่างก็มีหน้าที่รับผิดชอบตามบทบาท ภารกิจที่กฎหมายบัญญัติไว้ในแต่ละองค์กรแยกจากกัน รวมทั้งมีบริหารงานการบังคับบัญชาหน่วยงานของตนเองอย่างเป็นอิสระ จึงทำให้การบริหารงานด้านกระบวนการยุติธรรมขาดความเชื่อมโยงและบูรณาการ ส่งผลให้ประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศไม่สามารถเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้อย่างเสมอภาค เป็นธรรมและเท่าเทียม รัฐบาลจึงได้มีการตราพระราชบัญญัติพัฒนาการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๙ ซึ่งมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๑๖ มีนาคม ๒๕๔๙ โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ ส่งเสริมการบูรณาการ และประสานความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมและหน่วยงานต่างๆ รวมถึงภาคประชาสังคมให้เป็นไปโดยสอดคล้องกัน มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมให้องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานยุติธรรม ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในการใช้กฎหมายด้านต่างๆ ได้ร่วมกันวางแผนการบริหารงานยุติธรรมและแก้ไขปัญหาอุปสรรคในกระบวนการยุติธรรม อันจะทำให้การอำนวยความสะดวกยุติธรรมมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริงและในพระราชบัญญัติฉบับนี้ กำหนดให้มีการจัดตั้ง คณะกรรมการพัฒนาการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ (กพย.ช.) ขึ้น โดยมีนายกรัฐมนตรีหรือรองนายกรัฐมนตรี ซึ่งนายกรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธานกรรมการ มีผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมร่วมเป็นกรรมการ และมีผู้อำนวยการสำนักงานกิจการยุติธรรมเป็นเลขานุการ ซึ่งเป็นอีกหนึ่งบทบาทภารกิจที่สำนักงานฯ ดำเนินงาน

ต่อมา ได้มีประกาศใช้กฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการสำนักงานกิจการยุติธรรม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๖ โดยจัดตั้งกลุ่มตรวจสอบภายในและกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เพื่อทำหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานกิจการยุติธรรม ประกอบกับปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมจากเดิมใช้ชื่อว่า “คณะกรรมการยุติธรรมแห่งชาติ” เป็น “คณะกรรมการพัฒนาการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ”

ต่อมา ปี พ.ศ. ๒๕๕๗ คณะกรรมการพัฒนาการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ มีแนวคิดในการปรับบทบาทหน้าที่ที่เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากในการพัฒนาระบบการยุติธรรม จำเป็นต้องมีรากฐานที่สำคัญคือตัวบทกฎหมาย จึงมีมติเสนอคณะรัฐมนตรีขอให้คณะกรรมการพัฒนาการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ มีหน้าที่เป็นผู้ดูแลเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงแก้ไขกฎหมายทั้งระบบ ทำให้ในอนาคตภารกิจบทบาทที่เพิ่มขึ้นของสำนักงานฯ มีหน้าที่ในการกำกับดูแลกฎหมาย พิจารณาปรับปรุงกฎหมายให้ทันสมัยกับเหตุการณ์และยุคสมัย และป้องกัน

ความซ้ำซ้อน หรือพันธกรณีกับระหว่างประเทศ การบูรณาการด้านฐานข้อมูลกระบวนการยุติธรรมด้วยระบบ DXC ตลอดจนการดำเนินงานตามข้อสั่งการ สปท. ในการปฏิรูปตัวชี้วัดกระบวนการยุติธรรม เป็นต้น ดังนั้น สำนักงานฯ จึงได้ปรับบทบาทภารกิจ เพิ่มเติมอำนาจและหน้าที่ในการจัดทำตัวชี้วัดประสิทธิภาพกระบวนการยุติธรรมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และประกาศใช้กฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการสำนักงานกิจการยุติธรรม พ.ศ. ๒๕๖๑ ซึ่งมีผลบังคับใช้อยู่ในปัจจุบันนี้

๒. วิสัยทัศน์

“ยกระดับกระบวนการยุติธรรมของประเทศไทย เพื่อให้คนไทยยอมรับและเชื่อมั่นในระบบความยุติธรรม”

๓. ภารกิจหลัก

สำนักงานกิจการยุติธรรม มีภารกิจเกี่ยวกับนโยบายและการพัฒนา กระบวนการยุติธรรม โดยการศึกษา วิจัย การประเมินผลการบังคับใช้กฎหมาย และนำผลให้คณะกรรมการพัฒนาการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติประกอบการพิจารณากำหนดแนวทางการดำเนินการของหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรมมีทิศทางดำเนินการที่สามารถอำนวยความสะดวกยุติธรรมให้แก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยให้มีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

(๑) รับผิดชอบในงานธุรการของคณะกรรมการพัฒนาการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติและดำเนินการตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

(๒) ศึกษา วิเคราะห์นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ และแนวทางการบริหารงานกระบวนการยุติธรรม เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ

(๓) สนับสนุนและดำเนินงานตามแผนแม่บทการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติ

(๔) ประสานและดำเนินการวิจัยด้านกฎหมาย ระบบงานยุติธรรม และทางด้านอาชญาวิทยารวมทั้งติดตามและประเมินผลการบังคับใช้กฎหมายในกระบวนการยุติธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

(๕) ยุติธรรมพัฒนากฎหมายและระบบงานในกระบวนการ

(๖) จัดทำและผลักดันแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกระบวนการยุติธรรม รวมทั้งพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สนับสนุนกระบวนการยุติธรรมและภารกิจของสำนักงานกิจการยุติธรรม

(๗) ดำเนินการและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

(๘) บริหารกองทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนาการบริหารงานยุติธรรม

(๙) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่และอำนาจของสำนักงานหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

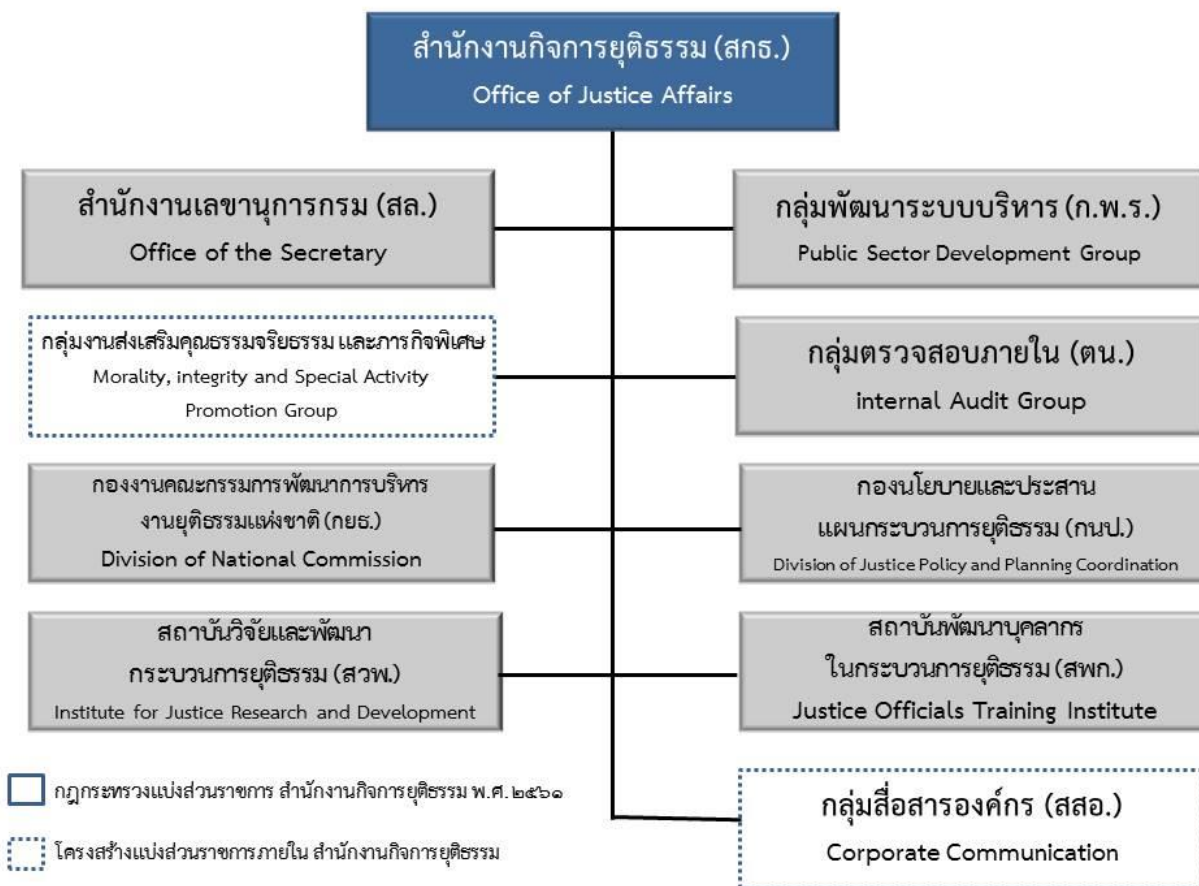
๔. ยุทธศาสตร์

๑. สร้างและพัฒนาหน่วยงานให้เป็น “คลังข้อมูลความรู้” ที่เกี่ยวข้องกับความยุติธรรม

๒. กำหนดและผลักดันทิศทางการพัฒนากระบวนการยุติธรรมโดยข้อมูลและองค์ความรู้

๓. เสริมสร้างสมรรถนะและความเป็นมืออาชีพของหน่วยงาน

๕. โครงสร้างหน่วยงาน



รูปภาพที่ ๒-๑ แสดงโครงสร้างสำนักงานกิจการยุติธรรม

บทที่ ๓ การบริหารความเสี่ยง

๓.๑ หลักการการบริหารความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ รัฐธรรมนูญ พ.ศ. ๒๕๖๐ หมวด ๑๖ การปฏิรูปประเทศ (มาตรา ๒๕๘ ข ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน) และ โมเดล Thailand ๔.๐ (ระบบราชการ ๔.๐) มีเป้าหมายให้หน่วยงานภาครัฐเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงอย่างมี ธรรมชาติ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ด้วยการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานโดยการนำระบบเทคโนโลยี มาใช้อย่างเหมาะสมเพื่อยกระดับคุณภาพการดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

สำนักงานกิจการยุติธรรมจึงได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงเพื่อบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจเป็นสำคัญ

๓.๒ กรอบแนวทางทั่วไป

สำนักกิจการยุติธรรมจัดให้มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงโดยมุ่งเน้นให้เกิดการบูรณาการอย่างเป็น ระบบและต่อเนื่องด้านความเสี่ยงองค์กร การควบคุมภายใน การสร้างธรรมาภิบาล และการพัฒนาคุณภาพอย่าง ต่อเนื่อง โดยให้เป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานของบุคลากรและเป็นเครื่องมือบริหารคุณภาพภายในองค์กรที่ยั่งยืน

๓.๓ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

๑) ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจเทคนิค และวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ในการดำเนินการกิจการตามวิสัยทัศน์ และขับเคลื่อนแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ตามยุทธศาสตร์

๒) ผู้ปฏิบัติงานตระหนักรู้ในขั้นตอนและกระบวนการวางแผนบริหารความเสี่ยงกิจกรรม/โครงการ ที่รับผิดชอบ และสามารถแก้ไขปัญหา/สร้างแนวทางป้องกันผลกระทบเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์กร

๓) หน่วยงานนำระบบการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการติดตามประเมินผลกิจกรรม/โครงการ เพื่อนำไปสู่ การพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เป็นระบบและต่อเนื่อง

๓.๔ นิยามและความหมายเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

๓.๔.๑ ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตหรือโอกาสที่จะเกิด ความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า ซึ่งส่งผลกระทบให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร อาทิ ด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน เป็นต้น ซึ่งพิจารณาจาก ผลกระทบที่ได้รับ (Impact) และโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) โดยความเสี่ยง (Risk) จำแนกได้เป็น ๕ ลักษณะ ดังนี้

- ๑) Strategic Risk (ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์)
- ๒) Operational Risk (ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ)
- ๓) Reporting Risk (ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการรายงาน)
- ๔) Compliance Risk (ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่ เกี่ยวข้อง)

๕) Information Technology Risk (ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)

๓.๔.๒ ความไม่แน่นอน (Uncertainty) หมายถึง เหตุการณ์และสิ่งต่างๆ ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ หรือยากต่อการคาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตหรือไม่ เช่น ภูมิอากาศ อุบัติภัยต่างๆ การก่อการร้าย เป็นต้น

๓.๔.๓ ปัญหา (Problem) หมายถึง เหตุการณ์และสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลในทางลบและเป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายการดำเนินการ จึงต้องได้รับการแก้ไขเนื่องจากอาจก่อให้เกิดความเสียหายหรือเป็นความเสี่ยงในภายหลัง (อาจกล่าวได้ว่าความเสี่ยงในอดีตที่ไม่ได้นำมาจัดการทำให้เกิดปัญหาในปัจจุบัน และปัญหาในปัจจุบันหากไม่รับการแก้ไขจะส่งผลให้เป็นความเสี่ยงในอนาคต)

๓.๔.๔ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ประกอบด้วย การระบุเหตุการณ์ (Identify) การประเมินความเสี่ยง (Assess) และวิธีการจัดการตอบสนอง (Response) ให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

- การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance/Take Risk) หมายถึง การยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

- การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Treat Risk) หมายถึง การปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

- การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Transfer Risk) หมายถึง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance/Terminate Risk) หมายถึง การจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป

๓.๔.๕ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินผลกระทบที่จะได้รับ (Impact) และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) โดยที่

- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

๓.๔.๖ ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น ๕ ระดับใหญ่ๆ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยมาก

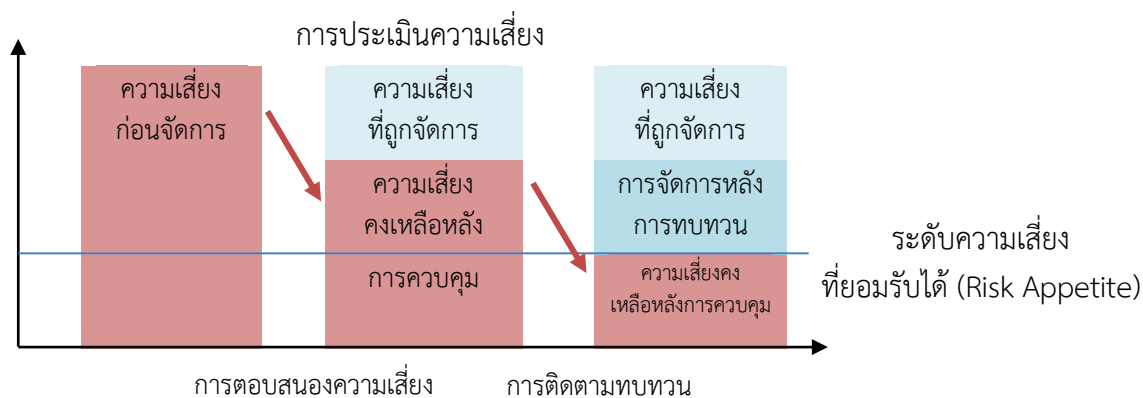
๓.๔.๗ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่เป็นปัจจัยของความเสี่ยงที่จะทำให้การดำเนินงานมีอุปสรรคและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น หากมีการระบุสาเหตุของความเสี่ยงได้อย่างแท้จริงย่อมนำไปสู่การวิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงที่ถูกต้องในภายหลัง

๓.๔.๘ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง วัฒนธรรมกระบวนการดำเนินงานที่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกำหนดกลยุทธ์ วางแผนบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานเพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน ตลอดจนความไม่แน่นอนจากปัจจัยภายนอก

๓.๔.๙ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่คณะกรรมการหรือผู้บริหารกำหนดไว้ใน การดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์กร

๓.๔.๑๐ ระดับที่ยอมรับได้ของความเสี่ยง (Risk Tolerance) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนที่องค์กรยอมรับจากเกณฑ์ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) เช่น องค์กรมี Risk Appetite คือ การที่รายได้ลดลง ๕% ภายใน ๒ ปี การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) อาจกำหนดไว้ในอัตรา ๔% - ๖% โดยช่วงที่กำหนดไว้นี้ถือเป็นระดับที่องค์กรยอมรับได้โดยยังบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๓.๔.๑๑ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากที่ดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงไปแล้ว บางครั้งระดับความเสี่ยงอาจลดลงแต่ยังไม่อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) รายละเอียด ดังรูปภาพที่ ๓-๑



ภาพที่ ๓ - ๑ ระดับความเสี่ยงก่อนจัดการและหลังจัดการ

๓.๔.๑๒ ตัวชี้วัด (Indicator) หมายถึง

- ตัวชี้วัดที่ใช้ติดตามการเปลี่ยนแปลงความสามารถการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ (Key Performance Indicators (KPIs) – Monitor changes in business performance in relation to specific business objective. Key Risk Indicators (KRIs/KPIs Risk)

- ตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงผลกระทบหรือโอกาสการเกิดของความเสี่ยง (Relate to a specific risk and demonstrate a change in likelihood or impact of the risk event occurring.)

- ตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงประสิทธิผลของการควบคุมการดำเนินงาน (Key Control Indicators (KCI) – Demonstrate a change in a specific control’s effectiveness.)

๓.๔.๑๓ แผนปฏิบัติการในระบบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

- แผนรองรับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Continuity Plan) หมายถึง แผนการดำเนินงานหลักที่ทำให้การดำเนินงานองค์กร สามารถกระทำได้อย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดชะงัก เมื่อเกิดภัยพิบัติหรือเหตุฉุกเฉิน

- แผนการกู้ระบบกลับคืน (Disaster Recovery Plan หรือ DRP) หมายถึง แผนการดำเนินงานทางด้าน IT เพื่อให้ข้อมูลและระบบงานของระบบคอมพิวเตอร์สามารถกลับมาดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดตาม Service Level Agreement

- แผนสำรองฉุกเฉิน (Contingency Plan) หมายถึง แผนรองรับการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานองค์กรให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วหรือสามารถกระทำได้อย่างต่อเนื่องไม่หยุดเมื่อเกิดภัยพิบัติหรือเหตุฉุกเฉิน

- แผนรองรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Incident Response Plan หรือ IRP) หมายถึง แผนรองรับเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดว่าจะเกิดกับองค์กร เช่น การชู้ว้างระเบิด ติ๊กถล่ม Hacker การโจมตีระบบงาน การปิดศูนย์ราชการ หรือเหตุการณ์อื่นๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานภายหลังเกิดเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ในระยะเวลาที่รวดเร็วและเหมาะสม (ดังนั้น แผน IRP เป็นส่วนหนึ่งของแผนสำรองฉุกเฉินที่มีโอกาสเกิดน้อยแต่ผลกระทบรุนแรงและพยากรณ์ล่วงหน้าได้ยาก)

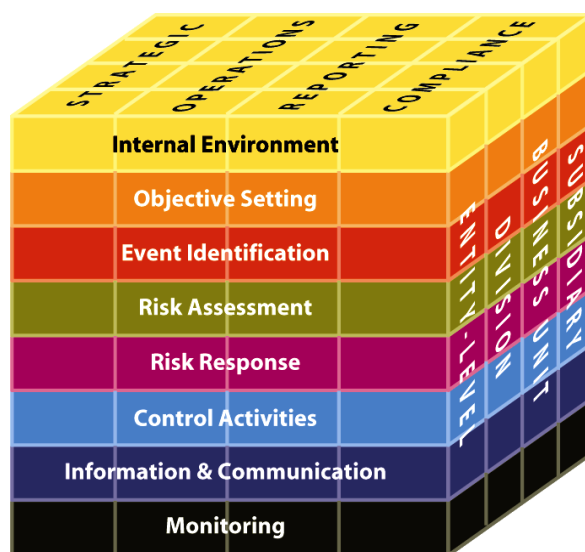
บทที่ ๔

กรอบการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกิจการยุติธรรมเป็นกระบวนการที่คณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรทุกระดับให้การสนับสนุนและนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับคุณภาพการดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีอาชีพ และสอดคล้องบริบทระบบราชการ ๔.๐ ในปัจจุบัน

๔.๑ กรอบการบริหารความเสี่ยง

กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO : ERM (Enterprise Risks Management-Integrated Framework) เป็นแสดงความสัมพันธ์ของสามมิติ คือ มิติของวัตถุประสงค์ ๔ ด้าน มิติด้านองค์ประกอบ ๘ ด้าน และมิติของระดับในองค์การ ดังรูปภาพที่ ๔-๑



Enterprise Risk Management

ภาพที่ ๔-๑ กรอบการบริหารความเสี่ยงรูปลูกบาศก์แสดงความสัมพันธ์แบบสามมิติ

๔.๒ ประเภทของการบริหารความเสี่ยง

๑) วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ Strategic Objectives : S) เป็นส่วนที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนด เช่น แผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ ซึ่งต้องกำหนดแผนงาน/กิจกรรม/โครงการต่าง ๆ ให้เชื่อมโยงกันเพื่อสนับสนุนความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ดังกล่าว

๒) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Objectives : O) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผลของการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากร ซึ่งวัดจากอัตราหมุนเวียนของการใช้ทรัพย์สิน ความคุ้มค่า การลดความสูญเสียในกระบวนการผลิต ความรวดเร็วในการให้บริการรวมถึงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือ ความพึงพอใจของบุคลากรในการดำเนินงานขององค์การ เป็นต้น

๓) วัตถุประสงค์ด้านรายงาน (Reporting Objectives : R) เป็นความถูกต้องเชื่อถือได้ของรายงานทางบัญชี/การเงิน และรายงานการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร และความเชื่อถือต่อบุคคลภายนอก

๔) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Objectives : C) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย สัญญา และระเบียบต่างๆ ที่กำหนดเพื่อมั่นใจว่าการดำเนินงานจะไม่ทำการละเมิดที่จะนำไปสู่การทุจริต ถูกฟ้องร้อง และเสียชื่อเสียง เป็นต้น

๔.๒ องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

การบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO ERM ที่จะนำมาใช้ในการจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงในระยะเริ่มต้นมีองค์ประกอบ ๘ ด้าน ดังนี้

๔.๒.๑ **สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)** หมายถึง การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด นโยบาย รวมถึงบรรยากาศการทำงานที่กำหนดจากการบริหารระดับสูง (Tone at the Top) ซึ่งมีอิทธิพลสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การบริหารความเสี่ยงในทุกด้าน ในส่วนนี้จึงมีองค์ประกอบย่อย ได้แก่

๑) นโยบายและปรัชญาแนวคิดด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Philosophy) หน่วยงานมีการกำหนดนโยบาย หลักการและวิธีการบริหารความเสี่ยงจากฝ่ายบริหารระดับสูง รวมถึงแนวคิดทัศนคติขององค์กรเกี่ยวกับความเสี่ยง

๒) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นการกำหนดระดับความเสี่ยงอย่างกว้างๆ ที่องค์กรยอมรับได้ เช่น กำหนดเป็นระดับสูง กลาง หรือต่ำ ในเชิงปริมาณไว้ที่ชัดเจน หรือเชิงคุณภาพ ซึ่งจะมีผลต่อการบริหารจัดการกับความเสี่ยงให้สอดคล้องตามระดับที่ตนเองยอมรับ

๓) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และกลุ่มตรวจสอบภายในมีโครงสร้างชัดเจน มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีบทบาทในการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ

๔) ความซื่อตรงและจริยธรรมองค์กร (integrity and Ethical Value) ผู้บริหารระดับสูง (tone at the top) เป็นแบบอย่างสำคัญ และมีการจัดทำมาตรฐานทางจริยธรรมเป็นลายลักษณ์อักษร มีการระบุพฤติกรรมที่ควรไม่ควรอย่างชัดเจน

๕) ความมุ่งมั่นด้านความสามารถ (Commitment to Competence) องค์กรต้องสรรหาและสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความฉลาด ไหวพริบ และความสามารถในการตัดสินใจเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร

๖) โครงสร้างการจัดการองค์กร (Organizational Structure) หน่วยงานมีการจัดสายการบังคับบัญชาที่เอื้อต่อการบริหารจัดการ สั่งการ ควบคุม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๗) การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Assignment of Authority and responsibility) หน่วยงานมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเพื่อประโยชน์ด้านการกำกับดูแลและควบคุมให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

๘) มาตรฐานด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Standards) หน่วยงานมีการดำเนินงานเกี่ยวกับมาตรฐานในการสรรหา การจ้าง การพัฒนา การประเมินผล การเลื่อนระดับ การสร้างแรงจูงใจ รวมถึงการให้โทษทางวินัยอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม

๔.๒.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร (Objective Setting) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมตามแผนการปฏิบัติงานประจำปีอย่างชัดเจน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และหน่วยวัดที่ชัดเจนจะช่วยให้การระบุและการวิเคราะห์ความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์โดยคำนึงถึงหลัก SMART ประกอบด้วย

- Specific : มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
- Measurable : สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
- Achievable : สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
- Reasonable : สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้
- Time Constrained : มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

๔.๒.๓ การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) หมายถึง การระบุเหตุการณ์ที่พิจารณาว่าเป็นความเสี่ยงจากปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งภายนอกและภายในองค์กรและทั้งที่เกิดขึ้นและไม่เคยเกิดมาก่อน โดยการระบุเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงระดับองค์กรสามารถจำแนกได้เป็น ๕ ลักษณะ ดังนี้

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการทำงานตามพันธกิจ การบริหาร หรือการดำรงอยู่ขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องวางแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานอย่างรอบคอบ ส่งเสริมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล พร้อมทั้งจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานภายในที่เหมาะสมสำหรับการนำไปปฏิบัติ เช่น การจัดองค์กร บุคลากร งบประมาณ ระบบสารสนเทศ ระบบการติดตามและควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจและวิสัยทัศน์และจัดการกับปัญหาขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแผนการดำเนินงานองค์กรมีความสำคัญและเชื่อมโยงกัน ดังนี้

- แผนกลยุทธ์ (Strategic plan) หมายถึง แผนที่แสดงทิศทางการทำงานและสะท้อนวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์กร โดยทั่วไปจะมีระยะเวลา ๓ ถึง ๕ ปี ซึ่งแผนกลยุทธ์ที่ดี จะต้องมีความชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมาย ยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

- แผนดำเนินงาน (Business plan) หมายถึง แผนที่กำหนดกรอบการทำงานโดยรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนกลยุทธ์ และเป็นแนวทางให้แก่หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรกำหนด

- แผนปฏิบัติการ (Action plan) หมายถึง แผนกิจกรรม ที่แสดงกิจกรรมของการทำงาน งบประมาณผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาดำเนินการ ในแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน โดยยึดแผนดำเนินงาน (Business Plan) เป็นกรอบและสามารถเขียนแผนปฏิบัติการเป็นรายปีงบประมาณ รายครึ่งปี รายไตรมาส รายเดือนหรือรายโครงการ ฯลฯ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการใช้แผนและการติดตามงาน ดังนั้น โดยทั่วไปแผนปฏิบัติการ (action plan) จะเป็นแผนระยะสั้น ไม่เกิน ๑ ปี ประกอบด้วยเป้าหมาย ผลผลิตผลสัมฤทธิ์หน้าที่ ความรับผิดชอบ ปริมาณทรัพยากรที่ใช้ กรอบเวลาการทำงาน และเกณฑ์ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งควรสอดคล้องกับงบประมาณขององค์กร

แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ ๒ ประเภทหลัก ประกอบด้วย ปัจจัย ความเสี่ยงภายในและภายนอก ดังนี้

๑.๑ ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (PESTEL) หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่องค์กรควบคุมได้ยากหรือ ไม่สามารถควบคุมได้ อันส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย ได้แก่ ความไม่แน่นอนทางการเมืองและสังคม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของประชาชน/หน่วยบริการปัจจัยทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี กฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ และสิ่งแวดล้อม /ภัยธรรมชาติ เป็นต้น

๑.๑.๑ ความไม่แน่นอนทางการเมืองและสังคม (Political and Social) เป็นความไม่แน่นอนทางการเมืองทั้งการเมืองระดับประเทศ การเมืองระดับท้องถิ่น ตลอดจนปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรมและ ค่านิยม เช่น

- ความต่อเนื่องในเชิงนโยบายของรัฐบาล
- ความแทรกแซงจากบุคลากรภายนอก ซึ่งบุคลากรภายนอก หมายถึง องค์กร NGOs/ประชาชน/หน่วยบริการที่ได้รับผลกระทบ ผู้มีอิทธิพลทางการเมือง
- การร่วมมือเชิงนโยบายระหว่างผู้บริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ความร่วมมือระหว่างกลุ่มของผู้มีส่วนได้เสีย หรือกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของประชาชน/หน่วยบริการ การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรและความต้องการของประชาชน/หน่วยบริการจะมีผลต่อกระบวนการยุติธรรมและผู้บริหารระดับสูงต้องติดตามดูแลและมีวิธีการจัดการกับสิ่งเหล่านี้ เพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านเสถียรภาพของกระบวนการยุติธรรม

๑.๑.๒ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (Technological) สกธ. อาจเผชิญกับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ได้จากสาเหตุ ดังนี้

- การเลือกใช้เทคโนโลยีไม่เหมาะสม
- ความล้าหลังของเทคโนโลยี เนื่องจากมีเทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
- ความผิดพลาดของเทคโนโลยีที่ใหม่เกินไป อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการให้บริการขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๑.๑.๓ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic) ภาวะเศรษฐกิจในระดับโลก ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค หรือระดับท้องถิ่น มีผลกระทบต่องบประมาณและภารกิจของ สกธ. ทั้งนี้ ระดับความรุนแรงของผลกระทบดังกล่าว ขึ้นอยู่กับขอบเขตการดำเนินงาน และความสามารถในการปรับตัวของ สกธ. ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรประเมินระดับความเสี่ยงขององค์กรตลอดจนติดตามภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันแนวโน้ม รวมทั้งคาดการณ์ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างต่อเนื่อง

๑.๑.๔ กฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ (Legal) ความคลุมเครือของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่างๆ ความไม่มั่นใจในการบังคับใช้กฎหมาย กฎหมายไม่ครอบคลุมอาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานอันส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแผนและการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ องค์กรต้องจัดให้มีหน่วยงานและผู้รับผิดชอบเพื่อติดตาม กฎระเบียบ และข้อกำหนดต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

๑.๑.๕ สิ่งแวดล้อม/ภัยธรรมชาติ (Environment) ได้แก่ การก่อความไม่สงบ สงคราม น้ำท่วมพายุไต้ฝุ่น โคลนถล่ม แผ่นดินไหว ภัยแล้ง โรคระบาด มีผลกระทบต่อแผนกลยุทธ์ทั้งสิ้น

๑.๒ ปัจจัยเสี่ยงภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถ ควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอและคุณภาพของบุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยี สำหรับการให้บริการ เป็นต้น และการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงภายใน อาจใช้ SWOT ช่วยในการวิเคราะห์ ดังนี้

๑.๒.๑ โครงสร้างองค์กร การจัดโครงสร้างองค์กรมีความสำคัญต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและประสิทธิภาพ หากองค์กรถูกรวบงำโดยผู้บริหารหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน อาจทำให้การบริหารขาดความเป็นอิสระและไม่มีการถ่วงดุลอำนาจ ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาในการจัดการและการบังคับบัญชาขององค์กรควรมีโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน และสามารถป้องกันการแสวงหาผลประโยชน์โดยบุคคลภายใน เช่น กรรมการชุดต่างๆ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ เป็นต้น

๑.๒.๒ กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน องค์กรที่มีได้กำหนดกระบวนการและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน หรือกำหนดความรับผิดชอบที่ซ้ำซ้อนกัน อาจส่งผลให้การปฏิบัติตามแผนดำเนินงานและแผนปฏิบัติการล่าช้าและผิดพลาดได้ง่าย ยากแก่การติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงานได้ถูกต้องและทันกาล องค์กรควรกำหนดให้มีกระบวนการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ และกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน พร้อมทั้งมีการสอบย้อนความถูกต้องและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันการเกิดช่องโหว่ในการควบคุมภายใน

๑.๒.๓ ความเพียงพอและคุณภาพของบุคลากร แผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงที่มีความรู้ประสบการณ์และวิสัยทัศน์ สำหรับการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานในทุกระดับขององค์กรจะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของบุคลากร จำนวนบุคลากรที่เพียงพอ จะช่วยรองรับปริมาณงานได้ครบถ้วน บุคลากรควรมีความเชี่ยวชาญและได้รับการฝึกอบรมที่จำเป็นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ควรจะมีบุคลากรที่มีความเป็นมืออาชีพ มีความรู้และความชำนาญในเรื่องดังกล่าวอย่างเพียงพอ เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสามารถตอบสนอง ความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้

๑.๒.๔ ความเพียงพอของข้อมูล องค์กรจะต้องได้รับข้อมูลที่เหมาะสม เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การได้รับข้อมูลที่ไม่เพียงพอ ไม่เหมาะสม ไม่ถูกต้องและไม่ทันกาล จะเป็นอุปสรรคต่อการเข้าใจภาวะการณ์ปัจจุบัน และส่งผลกระทบต่อวางแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน การกำหนดเป้าหมาย และการบริหารงานขององค์กร องค์กรควรมีข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ฯลฯ เพื่อใช้กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

๑.๒.๕ เทคโนโลยี องค์กรต้องมั่นใจว่าเทคโนโลยีที่ใช้อยู่สามารถตอบสนอง ความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ โดยเฉพาะโครงการที่มีความซับซ้อน

๒) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี ขาดธรรมาภิบาลในองค์กร หรือการควบคุมภายในที่ดี ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน

บุคลากร ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อการทำงานตามภารกิจขององค์กร รวมถึงมีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านกฎหมาย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) และด้านชื่อเสียง (Reputation)

๒.๑ ที่มาของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ปัจจัยหรือสาเหตุที่มีผลกระทบต่อการทำงาน ประกอบด้วย ๔ ปัจจัย ได้แก่

(๑) ปัจจัยด้านคน ถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากกระบวนการทำงานผิดพลาด หรือการควบคุมภายในไม่เพียงพอ อันอาจนำมาสู่ความเสี่ยงและความเสียหายต่างๆ ดังนั้นการให้ความสำคัญในการคัดเลือกบุคลากร การอบรม และการพัฒนาจะทำให้องค์กรได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และความสามารถที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้ง การส่งเสริมและสร้างจริยธรรมให้บุคลากรตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามการปฏิบัติงานก็ควรพัฒนาระบบให้มีการป้องกันความผิดพลาดที่เกิดจากความพลั้งเผลอของบุคลากร เช่น ข้อมูลมีการสอบย้อนกัน

ตัวอย่างความผิดพลาดที่เกิดจากคน : การนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้แทนระบบเดิม ขณะที่ยังไม่ได้มีการอบรมการใช้โปรแกรมให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ทำให้บุคลากรไม่เข้าใจการทำงานของระบบและกระบวนการทำงานที่ชัดเจน จึงทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานได้

(๒) ปัจจัยด้านระบบงาน หากระบบงานเกิดความเสียหาย ชัดข้อง หรือหยุดชะงัก รวมถึงความถูกต้องเชื่อถือได้ของระบบข้อมูล และระบบการสื่อสารภายในองค์กร การควบคุมการเข้าถึงระบบการรักษาความปลอดภัยของระบบและข้อมูล ตลอดจนความสามารถในการนำระบบให้กลับมาทำงานได้ตามปกติหลังจากที่เกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน อันอาจมีผลกระทบต่อการทำงานได้ ดังนั้นระบบที่ดีจะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรให้สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยระบบงานที่ใช้อยู่ควรมีความเหมาะสมกับขนาดและความซับซ้อนขององค์กร

ตัวอย่างความผิดพลาดที่เกิดจากระบบงาน : การเปลี่ยนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ แต่โปรแกรมคอมพิวเตอร์ไม่สมบูรณ์ จึงส่งผลให้เกิดความผิดพลาด เช่น เกิดข้อมูลที่ไม่ถูกต้องในระบบ

(๓) ปัจจัยด้านกระบวนการทำงาน หากไม่มีกระบวนการ / ขั้นตอนการทำงานหรือจุดควบคุมในแต่กระบวนการ อาจก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นได้ เช่น การถูกฟ้องร้องจากการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบหรือสัญญา ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

(๔) ปัจจัยที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก ถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน เนื่องจากเป็นปัจจัยที่อยู่เหนือความคาดหมาย หรือการควบคุมขององค์กร เช่น ด้านการเมือง ด้านภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ของกฎหมายหรือกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ เป็นต้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดมาตรการรองรับเพื่อลดความสูญเสียให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๒.๒ ประเภทของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ประเภทของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ จำแนกออกได้เป็น ๗ ประเภท ดังนี้

(๑) ความเสี่ยงจากการทุจริตภายใน (Internal Fraud) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการทุจริตของบุคลากรภายในองค์กร ที่กระทำหรือละเว้นการกระทำโดยเจตนา เพื่อให้ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการทุจริตดังกล่าวตกแก่ตนเองและพวกพ้อง เช่น การทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ/อนุญาต การทุจริตเรื่องความโปร่งใสการใช้อำนาจ/ตำแหน่งหน้าที่ ทุจริตเรื่องการใช้จ่ายงบประมาณ ทรัพยากรของรัฐ เป็นต้น

(๒) ความเสี่ยงจากการทุจริตภายนอก (External Fraud) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตของบุคลากรภายนอกองค์กรที่กระทำการโดยมิชอบด้วยกฎหมาย ก่อให้เกิดความเสียหายโดยตรงกับส่วนราชการ เช่น การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน การฉ้อโกง การโจรกรรม เป็นต้น

(๓) ความเสี่ยงจากการจ้างงาน และความปลอดภัยในสถานที่ปฏิบัติงาน (Employment practices and workplace safety) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกระบวนการจ้างงาน (Contract out) ที่ไม่เหมาะสม การจ่ายค่าตอบแทน หรือการปฏิบัติงานต่อบุคลากรเป็นไปอย่างไม่เป็นธรรม รวมถึงการกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และการควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอ จนส่งผลกระทบต่อสุขภาพของบุคลากร อันเนื่องมาจากโรคภัยหรือได้รับบาดเจ็บจากอุบัติเหตุอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานได้ ซึ่งอาจก่อให้เกิดการถูกฟ้องร้อง การลาออก หรือการลาหยุดงานประท้วงได้

(๔) ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนสิทธิประโยชน์ และข้อพึงปฏิบัติและจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน (Stakeholders, Products and Code of Conducts) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากวิธีการปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกับข้อพึงปฏิบัติและจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน กระบวนการออกชุดสิทธิประโยชน์ และการเข้าถึงข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไม่เหมาะสม การดำเนินธุรกรรมทางการเงินโดยไม่ได้รับอนุมัติ การนำข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปหาผลประโยชน์ เป็นต้น

(๕) ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน (Damage to physical assets) เป็นความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทรัพย์สิน อันเนื่องมาจากอุบัติเหตุต่างๆ เช่น อุบัติเหตุ อัคคีภัยภัยธรรมชาติ การทำลายทรัพย์สิน การจลาจล การก่อความไม่สงบทางการเมือง การก่อวินาศกรรม เป็นต้น

(๖) ความเสี่ยงจากการขัดข้องหรือหยุดชะงักของระบบงานหรือระบบคอมพิวเตอร์ (Business disruption and system failures) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากระบบงานที่ผิดปกติ หรือการหยุดการทำงานของระบบคอมพิวเตอร์ หรือการเปลี่ยนแปลงระบบงาน เช่น การหยุดให้บริการ ความเสียหายจากความไม่สอดคล้องกัน หรือความแตกต่างของระบบงานที่เกิดจากการควรวรรวมกิจการ ความล้มเหลว หรือความบกพร่องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเครือข่าย รวมถึงการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมล้ำสมัย และไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

(๗) ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน (Execution, Delivery and process anagement) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาดในวิธีการปฏิบัติงาน (Methodology) ความผิดพลาดของระบบการปฏิบัติงาน (Procedure) หรือความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใน และการจ้างบุคคลภายนอก(Outsourcing)

๓) ความเสี่ยงด้านการรายงาน (Reporting Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องรายงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินซึ่งสำคัญต่อการตัดสินใจ การนำไปใช้ประโยชน์ และความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการดำเนินงานองค์กรซึ่งเกิดจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดีในกระบวนการปฏิบัติงานภายใน ซึ่งเกิดจากคน ระบบงาน นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน เทคนิค และระบบการกำกับดูแลโดยชอบเขตการวิเคราะห์ด้านงบประมาณ การเงิน และบัญชี เช่น การบันทึกข้อมูลผิดพลาด ไม่ครบถ้วน ไม่เป็นปัจจุบัน ไม่เร่งรัดการใช้เงินอย่างทันเวลา มีการปรับเปลี่ยนการทำโครงการโดยโยกเงินไปใช้ในโครงการ / กิจกรรมอื่น ที่อาจเสี่ยงต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน การประมาณ

การการใช้งบประมาณอย่างเร่งรัด ไม่สามารถทำได้จริงทำให้มีเงินเหลืออยู่โดยไม่ได้ใช้ตามแผนที่วางไว้แล้วมาปรับ โยกันภายหลัง เป็นต้น ทำให้กระบวนการทำงานไม่มีประสิทธิภาพ การบันทึกข้อมูลทางบัญชี การเงินผิดพลาด มีผลให้องค์กรได้รับความเสียหาย เนื่องจากข้อมูลไม่สะท้อนความเป็นจริงที่จะนำมาใช้ประโยชน์ได้

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับขององค์กร (Compliance Risk) หมายถึง โอกาสที่องค์กรไม่ทำตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งจะมีผลต่อการถูกฟ้องร้องหรือร้องเรียน จะเห็นว่ากฎดังกล่าวที่องค์กรจะต้องปฏิบัติให้ถูกต้อง ตั้งแต่ กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี มติคณะกรรมการ ประกาศ รวมถึงแนวทางและหลักเกณฑ์ในการดำเนินงาน ทั้งนี้ จะต้องไม่ขัดกับกฎหมาย หรือ พระราชบัญญัติ สำหรับการไม่ปฏิบัติตามกฎดังกล่าวมีผลต่อระดับความน่าเชื่อถือขององค์กรต่อสาธารณะ ในการ พิจารณาถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบมีหลักการในการพิจารณา ดังนี้

๑. โครงการ กิจกรรม แผนงาน และวิธีการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ

๒. ความเหมาะสมของวิธีการควบคุมให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศต่างๆ ทั้งสองประเด็นเป็นประเด็นที่จะต้องให้ความสำคัญในลำดับแรก เพราะหากไม่มีความเหมาะสมแล้ว องค์กรยังคงมีความเสี่ยงอยู่ปกติ การประเมินความเสี่ยงมักเน้นการประเมินความเหมาะสมของการออกแบบ วิธีการในการควบคุมให้เป็นไปตามระเบียบ มากกว่าการเน้นว่าได้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือไม่

ตัวอย่าง ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบของหน่วยงานราชการ

- ไม่มีกระบวนการทบทวนการออกระเบียบ กฎ ภายในหน่วยงาน
- ไม่มีกำหนดแนวทางการทำงานที่ชัดเจน และเป็นลายลักษณ์อักษร
- ทำงานนอกเหนือที่ พ.ร.บ. กำหนด
- มติกรรมการต่างๆ ขัดต่อกฎหมาย และ พ.ร.บ. ที่เกี่ยวข้อง
- ความคลุมเครือของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่างๆ
- ความไม่มั่นใจในการบังคับใช้กฎหมาย
- กฎหมายไม่ครอบคลุม
- กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ล่าช้าไม่ทันสมัย ไม่ทันการเปลี่ยนแปลง
- การเปลี่ยนแปลงมติที่เกี่ยวข้อง
- สัญญา หรือข้อตกลงที่มีความผิดพลาด ไม่ครอบคลุม
- การจัดทำนิติกรรมสัญญาไม่เหมาะสมทำให้ไม่สามารถใช้บังคับได้ตามกฎหมาย เป็นต้น

๕) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) หมายถึง ความ เป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ที่คาดหวังหรือไม่คาดหวัง อันเนื่องมาจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ โดยมีผลกระทบต่อ ระบบงานและการปฏิบัติงานซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินงานองค์กร ๒. ประเภทความเสี่ยงด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risks) จะพิจารณาความเสี่ยงออกเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านการบริหารงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้

๕.๑ ความเสี่ยงด้านการบริหารงานเทคโนโลยีสารสนเทศ : ความเสี่ยงด้านการบริหารงานเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นความเสี่ยงซึ่งเกิดจากนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานหรือกระบวนการตัดสินใจในการพัฒนาและนำระบบออกใช้งานจริง ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานตามภารกิจ ผู้บริหารควรพิจารณาและยึดหลักธรรมาภิบาลทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance) ในการบริหารงาน เพื่อให้การดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีประสิทธิภาพสูงสุด

๕.๒ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานเทคโนโลยีสารสนเทศ : เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการที่หน่วยงานราชการ ขาดการกำกับดูแลและการควบคุมภายในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเพียงพอ ก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานซึ่งมีผลกระทบต่อซึ่งผลกระทบต่อการทำงานตามภารกิจ ซึ่งความเสี่ยงประเภทนี้จะพิจารณาจากการควบคุมภายในระบบข้อมูลสารสนเทศ ความซื่อสัตย์ของพนักงาน และขั้นตอนการปฏิบัติงานในการให้บริการ ดังนี้

(๑) การรักษาความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Security) เป็นการพิจารณาสภาพแวดล้อมในการประมวลผลทั้งด้านกายภาพและตรรกะ (Physical & Logical) โดยจัดการป้องกันให้มีความเหมาะสมทั้งคุณค่าและความสำคัญของข้อมูล ซึ่งหลักเกณฑ์ในการมีระบบการรักษาความปลอดภัยที่ดีจะต้องสามารถป้องกันการเข้าถึงการเข้าไปแก้ไขเปลี่ยนแปลง การทำลาย หรือการเปิดเผยข้อมูล ทั้งระหว่างที่กำลังพัฒนาระบบงาน หรือในการจัดส่งข้อมูลการประมวลผลหรือจัดเก็บรักษาข้อมูลในระบบงาน

(๒) ความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูล (Data Integrity) หรือการส่งมอบข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ถูกต้อง ครบถ้วนและน่าเชื่อถือได้ ให้กับผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูล (End User) จะทำให้การดำเนินงานและการบริหารงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ หากผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูลได้รับข้อมูลที่น่าเชื่อถือย่อมก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กร ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงด้านนี้จะมีผลกระทบต่อโครงสร้างของการควบคุมองค์กรและต่อโครงสร้างของสายงานการให้บริการทั้งหมด การพิจารณาความเสี่ยงในส่วนนี้จะครอบคลุมถึงความบกพร่องในกระบวนการออกแบบระบบ การนำออกใช้งานจริง หรือระหว่างการบำรุงรักษาระบบและเครื่องมืออุปกรณ์ ตัวอย่างเช่น

- การไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ของระบบภายในและระบบภายนอก หรืออุปกรณ์และSoftware ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

- การให้บริการช่องทางการรับส่งข้อมูลและการประมวลผลที่ไม่เหมาะสมกับระบบงาน

- ความคลาดเคลื่อนหรือความไม่สมบูรณ์ของข้อมูล

(๓) ความพร้อมการใช้งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Availability) ความพร้อมใช้งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความเสี่ยงในเรื่องการจัดส่งข้อมูลไปให้ผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูลได้รวดเร็วทันเวลาและสามารถให้ข้อมูลได้อย่างต่อเนื่องในเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถสนับสนุนการดำเนินงานและการตัดสินใจ โดยอาศัยข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอก โดยต้องจัดให้มีแผนการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉินในการแก้ไขปัญหาหรือมีศูนย์ประมวลผลสำรอง ส่วนราชการควรดำเนินการเพื่อให้บริการข้อมูลต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายในระยะเวลาที่กำหนดเป็น Service Level Agreement หลังจากการดำเนินงานหยุดชะงักอันเนื่องมาจากเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ ทั้งนี้ ควรมีความพร้อมใช้งานด้าน IT ต้องมีการจัดทำแผนรองรับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Continuity Plan) ซึ่งเป็นแผนการดำเนินงานหลัก และมีแผนการกู้ระบบกลับคืน

(Disaster Recovery Plan) แผนสำรองฉุกเฉิน (Contingency Plan) และแผนรองรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้น (Incident Response Plan) โดยที่แผนรองรับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Continuity Plan) หมายถึง แผนการดำเนินงานหลักที่ทำให้การดำเนินงานสามารถกระทำได้อย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดชะงัก เมื่อเกิดภัยพิบัติหรือเหตุฉุกเฉิน

แผนการกู้ระบบกลับคืน (Disaster Recovery Plan หรือ DRP) หมายถึง แผนการดำเนินงานทางด้าน IT เพื่อให้ข้อมูลและระบบงานของระบบคอมพิวเตอร์สามารถกลับมาดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดตาม Service Level Agreement

แผนสำรองฉุกเฉิน (Contingency Plan) หมายถึง แผนรองรับการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว หรือสามารถกระทำได้อย่างต่อเนื่องไม่หยุดเมื่อเกิดภัยพิบัติหรือเหตุฉุกเฉิน

แผนรองรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้น (Incident Response Plan หรือ IRP) หมายถึง แผนรองรับเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดว่าจะเกิดกับ สกธ. ซึ่งเหตุการณ์ที่นอกเหนือจากสิ่งที่คิดว่าจะเกิดขึ้น เช่น การขู่วางระเบิด ติ๊กถล่ม Hacker โจมตีระบบงาน หรือเหตุการณ์ ๙๑๑ เพื่อให้องค์กร สามารถดำเนินงานภายหลังเกิดเหตุการณ์ที่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้นได้ในระยะเวลาที่รวดเร็วและเหมาะสม

(๔) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากความคิดเห็นเชิงลบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถของส่วนราชการที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ใหม่ๆ หรือดำรงความสัมพันธ์ของการให้บริการแก่ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคงอยู่ต่อไป ซึ่งมีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือและเสถียรภาพขององค์กร โดยความเสี่ยงด้านชื่อเสียงเกิดขึ้นเมื่อใดก็ได้ที่ส่วนราชการนำเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับชุดสิทธิประโยชน์ การให้บริการ ช่องทางการรับส่งข้อมูล หรือการประมวลผลมาใช้ ซึ่งอาจตรงข้ามกับความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงขั้นส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน

ตัวอย่างเช่น จุดอ่อนของระบบการรักษาความปลอดภัยซึ่งเป็นภัยสำคัญต่อความเป็นส่วนตัว ความไม่เพียงพอของแผนฉุกเฉิน และการเตรียมรองรับการให้บริการเมื่อระบบผิดพลาด การโจรกรรมข้อมูลซึ่งเป็นส่วนที่ทำลายความน่าเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(๕) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (Regulation) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติตามหรือไม่ทำตามมาตรการทางกฎหมาย กฎระเบียบ คำสั่ง ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงาน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายอาจเกิดขึ้นในหลายๆ ช่องทาง ได้แก่ การไม่สามารถที่จะทำตามความต้องการที่ให้ปิดข้อมูลส่วนบุคคลเป็นความลับ หรือการละเมิดลิขสิทธิ์ โปรแกรมซอฟต์แวร์ต่างๆ

๔.๒.๔ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การวิเคราะห์และการจัดลำดับความเสี่ยงว่ามีผลกระทบต่อองค์กรสูงหรือต่ำอย่างไร โดยพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ตามรายละเอียดขั้นตอน ดังนี้

(๑) **การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน :** เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งสามารถกำหนดได้เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามความเหมาะสมของข้อมูลสภาพแวดล้อมและดุลยพินิจการตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งควรใช้เกณฑ์เชิงปริมาณสำหรับ

หน่วยงานมีข้อมูลตัวเลขหรือจำนวนเงินในการวิเคราะห์อย่างพอเพียงการใช้จะเหมาะสมกว่า และเกณฑ์เชิงคุณภาพสำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาและไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจน โดยสามารถอธิบายความแตกต่างระหว่างเกณฑ์ตามตัวอย่าง ดังนี้

๑.๑ ตัวอย่างเกณฑ์ในการพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

เกณฑ์ในการพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย				
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด Likelihood	เชิงปริมาณ		เชิงคุณภาพ
		ความถี่ที่เกิดขึ้น (เฉลี่ย)	% โอกาสที่จะเกิดขึ้น	โอกาส
๑	ต่ำมาก	มากกว่าเวลา ๕ ปีขึ้นไป ต่อครั้ง	น้อยกว่า ๑๐ %	ไม่มีโอกาสเกิด
๒	ต่ำ	ระหว่างเวลา ๑-๕ ปี ต่อครั้ง	๑๐ % - ๒๕ %	เกิดบ้าง/นานๆ เกิดครั้งหนึ่ง
๓	ปานกลาง	ระหว่างเวลา ๖-๑๒ เดือน ต่อครั้ง	๒๖ % - ๕๐ %	เกิดเป็นครั้งคราว
๔	สูง	ระหว่างเวลา ๑-๖ เดือน ต่อครั้ง	๕๑ % - ๗๕ %	เกิดบ่อย
๕	สูงมาก	น้อยกว่า ๑ เดือน ต่อครั้ง	มากกว่า ๗๕ %	เกิดอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา

ตารางที่ ๔-๑ แสดงเกณฑ์ในการพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

๑.๒ ตัวอย่างเกณฑ์ในการพิจารณาผลกระทบจากความเสียหาย

เกณฑ์ในการพิจารณาผลกระทบจากความเสียหาย						
ระดับ	ผลกระทบ Impact	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	ผู้ได้รับผลกระทบ		
				ผู้ปฏิบัติงาน	องค์กร	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๑	ต่ำมาก	ไม่เกินห้าหมื่น	ไม่มีผลกระทบ / ผลกระทบน้อยมาก	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ได้รับผลกระทบ
๒	ต่ำ	มากกว่าห้าหมื่นแต่ไม่เกินหนึ่งแสน	ผลกระทบเพียงเล็กน้อย และสามารถยอมรับได้	ได้รับผลกระทบเล็กน้อย และสามารถยอมรับได้	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่ได้รับผลกระทบ
๓	ปานกลาง	มากกว่าหนึ่งแสนแต่ไม่เกินห้าแสน	เกิดผลต่อการดำเนินงาน และต้องมีแผนการจัดการ	ได้รับผลกระทบปานกลาง	ได้รับผลกระทบปานกลาง	ได้รับผลกระทบน้อย
๔	สูง	มากกว่าห้าแสนแต่ไม่เกินหนึ่งล้าน	ค่อนข้างมาก และต้องมีการจัดการให้แล้วเสร็จภายในรอบการตรวจครั้งต่อไป	ได้รับผลกระทบมาก	ได้รับผลกระทบมาก	ได้รับผลกระทบปานกลาง
๕	สูงมาก	มากกว่าหนึ่งล้าน	รุนแรงในขั้นวิกฤต/ ผิดระเบียบ/ ผิดกฎหมาย และต้องมีการจัดการในทันที	ได้รับผลกระทบมาก	ได้รับผลกระทบมาก	ได้รับผลกระทบมาก

ตารางที่ ๔-๒ แสดงเกณฑ์ในการพิจารณาผลกระทบจากความเสียหาย

๑.๓ ตัวอย่างการจัดระดับความเสี่ยง (Risk Profile Map) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยมาก ดังนี้

ผลกระทบ Impact	ระดับความน่าจะเป็น Likelihood				
	๑ ยาก	๒ เป็นไปได้บ้าง	๓ อาจเป็นไปได้	๔ เป็นไปได้มาก	๕ แน่นอน
๕ สูงมาก	E	E	E	E	E
๔ สูง	M	H	H	E	E
๓ ปานกลาง	L	M	M	H	H
๒ น้อย	L	L	L	M	H
๑ น้อยมาก	L	L	L	L	M

L : Low = น้อย M : Moderate = ปานกลาง H : Hight = สูง E : Extremely high = สูงมาก

ตารางที่ ๔-๓ แสดงการจัดระดับความเสี่ยง (Risk Profile Map)

(๒) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง : เป็นการนำเหตุการณ์ความเสี่ยงแต่ละเหตุการณ์ที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยงเพื่อแสดงให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกันทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมทำให้การวางแผนและการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่จำกัด ดังนั้น ผู้ประเมินกิจกรรม/โอกาสจึงควรเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ อย่างแท้จริง สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละความเสี่ยงนั้นอาจใช้คะแนนเสี่ยงข้างมากในที่ประชุมกลุ่มหรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนน แล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น โดยมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

๒.๑ ขั้นตอนการพิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกา/ความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดตามตารางที่ ๔.๑

๒.๒ ขั้นตอนพิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานว่าระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดตามตารางที่ ๔.๒

(๓) การวิเคราะห์ความเสี่ยง : เป็นการพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละความเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงกับผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรม/ภารกิจว่าก่อให้เกิดระดับความเสี่ยงในระดับใด

ในตารางระดับความเสี่ยง ตามตารางที่ ๔.๓ ซึ่งจะทำให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูง (High) ถึงสูงมากExtremely High)

(๔) **การจัดลำดับความเสี่ยง** : เป็นการเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และสูงมาดำเนินการจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยง เนื่องจาก ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับน้อย (Low) หรือปานกลาง (Moderate) เป็นระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ จึงไม่จำเป็นต้องมีกิจกรรมควบคุมเพิ่มเติมจากที่มีอยู่เดิม และต้องกำกับติดตามความเสี่ยงนั้นๆ ให้อยู่ในระดับเท่าเดิมหรือลดลง โดยการพิจารณานำผลจากการจัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงถึงสูงมากมาหามาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรกมีขั้นตอน ดังนี้

๔.๑ นำความเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงถึงสูงมากมาพิจารณาป้องกันหรือลดความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น โดยพิจารณาหรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่

๔.๒ ถ้ามีการควบคุมแล้วให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

๔.๓ หากการควบคุมที่เป็นอยู่ไม่เพียงพอหรือยังไม่ีมาตรการควบคุมให้กำหนดมาตรการควบคุมที่จะสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงนั้นได้

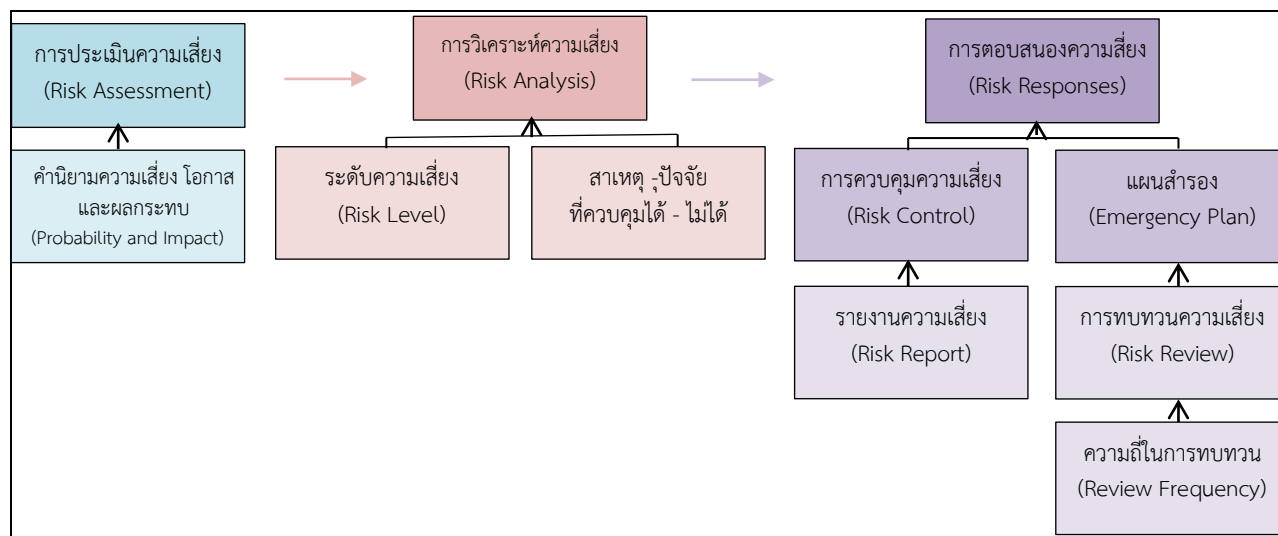
๔.๒.๕ การจัดการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses) : เป็นการเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมกับโอกาสและผลกระทบซึ่งต้องพิจารณาถึงต้นทุน(ทั้งทางตรงและทางอ้อม) และประโยชน์ที่จะได้รับ โดยหลักการพิจารณาที่สำคัญ ประกอบด้วย

๑. ความคุ้มค่ากับการลงทุน : ควรพิจารณาทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยที่ความคุ้มค่าเชิงปริมาณพิจารณาจากเงินที่ใช้ไปกับผลที่จะได้รับกลับคืนในเชิงปริมาณ และความคุ้มค่าเชิงคุณภาพเป็นการพิจารณาถึงการสร้างโอกาสที่ดี การสร้างความมั่นคง ความพึงพอใจ การลดการเสียโอกาสบางอย่าง การสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชนผู้ใช้บริการ และการสร้างเสริมชื่อเสียง เป็นต้น

๒. ความสมเหตุสมผลกับระดับความเสี่ยง : หากเป็นความเสี่ยงที่มีระดับผลกระทบและโอกาสเกิดสูง องค์กรจะต้องตอบสนองและมีการควบคุมที่มีประสิทธิผลสูง เช่น ใช้การควบคุมหลายรูปแบบ ทั้งป้องกัน ค้นพบ ส่งเสริม การตอบสนองจึงเป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในสำนัก เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบ ในการดำเนินงานตามแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และหากเป็นความเสี่ยงระดับต่ำควรใช้การยอมรับและติดตามเป็นระยะ

๓. รูปแบบการตอบสนองความเสี่ยง : มี ๔ รูปแบบ ประกอบด้วย การยอมรับความเสี่ยง (Accept Risk) การหลีกเลี่ยง (Terminate/Avoid Risk) การโอนหรือกระจายความเสี่ยง (Transfer/Sharing Risks) และการแก้ไขความเสี่ยง (Control/Treat/Mitigate Risks)

จากความสำคัญของกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงข้างต้น ซึ่งประกอบด้วย การประเมินความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง สามารถสรุปความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ของขอบเขตและองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง ได้ ดังนี้



รูปภาพที่ ๔-๑ แสดงขอบเขตและองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยง

๔.๒.๖ กิจกรรมควบคุม (Control Activity) หมายถึง นโยบาย วิธีการ และการปฏิบัติที่กำหนดในการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้อย่างมีประสิทธิภาพในเวลาที่กำหนด ซึ่งกิจกรรมควบคุมควรเป็นกิจกรรมที่แทรกในกระบวนการปฏิบัติงานปกติ ได้แก่ การขออนุมัติ (Authorization) การได้รับความเห็นชอบ (Approvals) การพิสูจน์หลักฐาน (Verification) การตรวจกับกฎเกณฑ์ (Valication) การยืนยันยอด/การทบทวน (Reconciliation) เช่น กิจกรรมการสอบทานงานโดยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง การควบคุมทรัพย์สิน การตรวจนับและเก็บรักษาไว้ในที่ปลอดภัย การแบ่งแยกหน้าที่ ตลอดจนการใช้ตัววัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ขององค์กรเป็นระดับ เป็นต้น โดยการควบคุมแบ่งเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันระดับความน่าจะเป็นที่จะเกิดข้อผิดพลาดไว้ก่อน เช่น การให้ความเห็นชอบ การใช้รหัสผ่านการจัดโครงสร้างองค์กรและมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมขององค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การเข้าทรัพย์สิน เป็นต้น

๒) การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นวิธีควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยเร็ว เช่น การสอบทานผลลัพธ์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง การวิเคราะห์ความคลาดเคลื่อน การรายงานสิ่งผิดปกติ เป็นต้น

๓) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directige Control) เป็นการควบคุมกำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น การกำหนดนโยบาย วิธีการปฏิบัติงาน แผนการฝึกอบรม การมีมาตรการจูงใจและให้รางวัลหากผลการปฏิบัติงานบรรลุตามตัวชี้วัด/เป้าหมาย เป็นต้น

๔) การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาด อาจเป็นวิธีการควบคุมใหม่ (ไม่เคยทำการควบคุมนี้มาก่อน) เช่น การใช้ระบบอัตโนมัติ การจัดกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ การจัดโครงสร้างใหม่ การยุบรวมหรือยกเลิกการกระทำบางอย่าง หรืออาจใช้วิธีการชดเชยการควบคุมปกติที่ไม่อาจปฏิบัติได้เพราะต้นทุนสูง เช่นการให้มีการกำกับสอบทานของผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเพราะไม่มีงบประมาณมากพอที่จะจ้างพนักงานผู้ที่เกี่ยวข้องชายเพิ่ม

๔.๒.๗ ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) หมายถึง การบริหารจัดการระบบสารสนเทศเกี่ยวกับความเสี่ยง ประกอบด้วย การระบุ บันทึก มีการเผยแพร่เป็นรูปแบบภายใน เวลาที่เหมาะสม มีการสื่อสารโดยใช้แหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร และแทรกอยู่ในระบบสารสนเทศ และสื่อสารในการบริหารและการปฏิบัติงานและมีกลไกการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดตามลำดับ โดยการจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงแนวทางสำคัญ ดังนี้

๑. ลำดับขั้นของการรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงเพื่อประโยชน์ต่อการตัดสินใจ และการกำกับดูแล

๒. กรอบระยะเวลาของการรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓. คุณภาพของสารสนเทศจะต้องมีความเหมาะสมหรือสาระสำคัญที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจ ให้เป็นไปอย่างถูกต้องสมบูรณ์เป็นปัจจุบัน ทันเวลา และเข้าถึงได้

๔.๒.๘ การติดตามผล (Monitoring) หมายถึง การติดตามผลของการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และมีระดับความเสี่ยงลดลงหรือไม่ รวมถึงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอนเพื่อนำไปสู่การพัฒนา ระบบให้ดียิ่งขึ้น โดยการติดตามแบ่งเป็น ๒ รูปแบบ ได้แก่

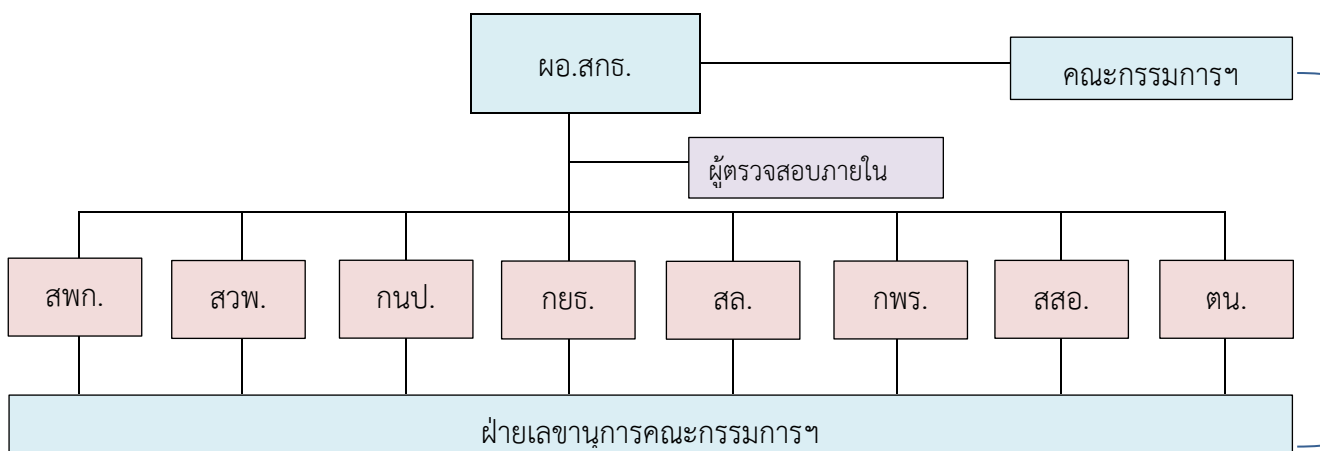
๑. การติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) : เป็นการดูความคืบหน้าในการปฏิบัติตามแผนจัดการความเสี่ยงซึ่งจะสามารถแก้ไขได้ทันที่

๒. การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) : เป็นการประเมินผลเป็นครั้งคราวตามงวดเวลาหรือกรณีพิเศษ โดยการประเมินตนเอง (Self Assessment) หรือโดยผู้ตรวจสอบภายใน

บทที่ ๕ การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานกิจการยุติธรรม

๕.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงสำนักงานกิจการยุติธรรม

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงสำนักงานกิจการยุติธรรมตามคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ที่ ๓๐/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๖๒ ประกอบด้วย



รูปภาพที่ ๕- ๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

๕.๒ บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	เป็นผู้รับผิดชอบอำนวยการเกี่ยวกับการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้เป็นไปอย่างเรียบร้อยและสัมฤทธิ์ผล
ผู้บริหาร	กำกับดูแลให้มีการจัดวางและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้เป็นไปตามมาตรฐานเพื่อให้มั่นใจว่าหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และโปร่งใสด้วยแนวทางการควบคุมภายในและธรรมาภิบาลที่เหมาะสม
บุคลากรทุกระดับ	มีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่องค์กรกำหนด โดยการทบทวน ระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และบริหารจัดการความเสี่ยง ในกระบวนการทำงานที่รับผิดชอบเพื่อควบคุมความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับยอมรับได้ พร้อมทั้งรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บังคับบัญชาเป็นระยะๆ
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	บริหารจัดการและประสานให้มีการจัดวางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อทำให้เกิดการระบุ การประเมิน การจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติให้เกิดการจัดการและควบคุมความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และรายงานการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บังคับบัญชา

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
ผู้ตรวจสอบภายใน	๑. สอบทานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ๒. สอบทานการนำระบบการบริหารความเสี่ยงและระบบธรรมาภิบาลที่เหมาะสมไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ๓. ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และธรรมาภิบาลกับทุกฝ่ายภายในองค์กร ๔. ดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง (Risk based auditing)

ตารางที่ ๕-๑ บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง

๕.๓ ระดับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

สามารถแบ่งระดับการบริหารความเสี่ยงองค์กรได้เป็น ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับที่	ลักษณะ/ความหมาย
ระดับ ๑	การบริหารความเสี่ยงน้อยมาก ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงโดยมีแนวทางบริหารความเสี่ยงในเชิงรับ/ในระดับเบื้องต้นการบริหารความเสี่ยงยังไม่เป็นระบบ ไม่มีคณะกรรมการเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ และไม่มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง
ระดับ ๒	การบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบเบื้องต้น ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงที่เป็นกลยุทธ์ระยะสั้นมีการระบุความเสี่ยงจากต้นเหตุเป็นส่วนใหญ่โดยไม่มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงแยกเป็นส่วนๆ และมีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงแล้วแต่ผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงด้อยกว่าแผนฯ และไม่ต่างจากอดีตที่ผ่านมาก่อนที่จะทำการบริหารความเสี่ยง
ระดับ ๓	การเชื่อมโยงและบูรณาการความเสี่ยงกับการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงครบถ้วนตามที่กำหนดในระดับที่ ๒ และการบริหารความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์หรือการดำเนินงานที่ต่อเนื่องทั้งองค์กร มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ รวมถึงมีการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดีตามที่กำหนดของระดับ ๓ ถึงแม้ว่าผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงไม่เป็นไปตามแผนฯ แต่ดีขึ้นจากอดีตก่อนที่จะทำการบริหารความเสี่ยง
ระดับ ๔	การบริหารความเสี่ยงที่สร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงครบถ้วนตามที่กำหนดในระดับที่ ๓ ซึ่งกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงเชื่อมโยงกับการกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ /การวางแผนของหน่วยงาน มีการบริหารความเสี่ยง และมีการสนับสนุนการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กร มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และทำการปรับปรุงเมื่อจำเป็น รวมถึงมีการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดีตามที่กำหนดของระดับ ๔ และผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงใกล้เคียงหรือดีกว่าแผนฯ และดีขึ้นจากอดีตก่อนที่จะทำการบริหารความเสี่ยง
ระดับ ๕	การปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่นำไปสู่การสร้างสรรคมูลค่าให้แก่องค์กร (Value Creation) ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงครบถ้วนตามที่กำหนดในระดับที่ ๔ และมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมสม่ำเสมอและต่อเนื่องของทุกหน่วยงาน และมีการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดีตามที่กำหนดของระดับ ๕

๕.๔ เกณฑ์การประเมินระดับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ระดับ	เกณฑ์การประเมิน
ระดับที่ ๑	<p>การบริหารความเสี่ยงน้อยมาก : หน่วยงานดำเนินการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ฝึกอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยง - ให้ความรู้กับผู้บริหาร (๓ อันดับแรก) และบุคลากรในระดับที่รับผิดชอบในแต่ละปัจจัยเสี่ยงให้เข้าใจถึงพื้นฐานการบริหารความเสี่ยง - มีการสื่อสารนโยบาย หลักปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงให้กับบุคลากรทุกระดับทราบโดยทั่วกัน
ระดับที่ ๒	<p>การบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นอย่างเป็นระบบ : หน่วยงานดำเนินการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในระยะสั้น - กำหนด Risk Appetite, Residual Risk และ Risk Map - พิจารณาถึงผลกระทบ และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ตรวจสอบค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้จากการดำเนินการต่างๆ และกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) - ระบุความเสี่ยงครบทุกด้าน ได้แก่ Strategic Risk/Operational Risk/ Reporting Risk/Compliance Risk และ Information Technology Risk (S-O-R-C-I)
ระดับที่ ๓	<p>การเชื่อมโยงและบูรณาการความเสี่ยงกับการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี : หน่วยงานดำเนินการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นเป้าหมายหรือช่วง - กำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) ครอบคลุมความเสี่ยงที่สามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk /Operational Risk / Reporting Risk / Compliance Risk และ Information Technology Risk (S-O-R-C-I) - มีการรายงานเนื้อหาและผลลัพธ์ของการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ด้านการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบความเสี่ยงโดยตรง และมีกระบวนการสอบถามระดับความตระหนักในการบริหารความเสี่ยงของบุคลากร - ผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำกับดูแลและติดตาม การจัดการกระบวนการป้องกันความเสียหาย การปรับปรุง รวมถึงให้คำแนะนำกับทุกฝ่าย - มีฐานข้อมูลในระบบสารสนเทศ (IT) - มีหลักฐานที่แสดงถึงระดับความเสี่ยงที่ลดลงโดยพิจารณาจากความเสี่ยงหลักขององค์กรเฉพาะความเสี่ยงที่มีระดับความเสียหายอยู่ในช่วงสูงมาก ตั้งแต่ ๑๒ คะแนนขึ้นไป (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) โดยที่ระดับความเสี่ยงที่ลดลงจะต้องครอบคลุมความเสี่ยงที่สามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk / Operational Risk /Reporting Risk / Compliance Risk และ Information Technology Risk (S-O-R-C-I)
ระดับที่ ๔	<p>การบริหารความเสี่ยงที่สร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร : หน่วยงานดำเนินการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - บริหารความเสี่ยงและสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement) - กำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงเชื่อมโยงกับนโยบาย/กลยุทธ์/การวางแผน/การลงทุน - ปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอครบถ้วน

ระดับ	เกณฑ์การประเมิน
	<p>- มีการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน ควบคุม/บริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน</p> <p>- มีการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน เช่น การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ / ความพึงพอใจ บริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อสร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)</p> <p>- มีการสื่อสารถึงผู้ตรวจสอบ และผู้บริหารระดับสูงสุดอย่างต่อเนื่อง (ตามที่ระบุ/กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง)</p> <p>- มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอ และทำการปรับปรุงเมื่อจำเป็น เช่น มีการปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยงตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> I. การกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และความรับผิดชอบ II. การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดีและสอดคล้องกับประเด็นปัญหา/อุปสรรคที่ผ่านมา III. -การพัฒนาอบรม และสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน ในการบริหารความเสี่ยง <p>- จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เช่น จรรยาบรรณ และผู้บริหารรับฟังการท้วงติงของความเสี่ยง รวมถึงมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ เช่น การสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบของการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น</p> <p>- ระบบสารสนเทศขององค์กรมีระบบการดูแลสภาพแวดล้อมที่ดี มีมาตรฐาน (IT Security Room) ของศูนย์คอมพิวเตอร์หลัก มีระบบข้อมูลสำรองไว้ในกรณีฉุกเฉิน มีระบบการจัดการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management : BCM) ของงานหลักๆ ทุกด้าน เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานจะไม่มีปัญหาในสถานการณ์ฉุกเฉินต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม เป็นต้น</p> <p>- ผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงใกล้เคียงหรือดีกว่าแผน โดยการควบคุมและการจัดการที่ได้จัดทำขึ้น และดีขึ้นจากอดีตที่ผ่านมาก่อนที่จะทำการบริหารความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจาก</p> <ol style="list-style-type: none"> I. การดำเนินกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง (ในกรณีที่ไม่สามารถกำหนดเป้าหมายได้ในปีนั้นๆ) II. ผลการดำเนินงานดีขึ้นจากอดีตที่ผ่านมา III. ระดับความเสี่ยงที่ลดลงโดยพิจารณาจากความเสียหายหลักขององค์กร โดยพิจารณาเฉพาะความเสี่ยงที่มีระดับความเสียหายอยู่ในช่วงปานกลาง ถึง สูงมาก (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) แต่อย่างไรก็ตาม ระดับความเสี่ยงที่ลดลง จะต้องครอบคลุมความเสี่ยงที่เป็น Strategic Risk / Operational Risk / Reporting Risk / Compliance Risk และ Information Technology Risk (S-O-R-C-I)
ระดับที่ ๕	<p>การปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่นำไปสู่การสร้างสรรค์มูลค่าให้แก่องค์กร (Value Creation) หน่วยงานดำเนินการการสร้างมูลค่าให้แก่องค์กรตามแนวคิด ๔V Model ดังนี้</p>

ระดับ	เกณฑ์การประเมิน
	<p><input type="checkbox"/> Values - มาตรฐานองค์กรที่บุคลากรในองค์กรจะต้องปฏิบัติต่อตนเองต่อผู้อื่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และชุมชน</p> <p><input type="checkbox"/> Valuables - ทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร ได้แก่ อาคารสถานที่ อุปกรณ์ต่างๆ ข้อมูล บุคลากรความรู้ เอกสาร สัญญาต่างๆ ตลอดจนถึงการเงิน ต้องได้รับการดูแล ป้องกันความเสียหาย และพร้อมใช้งานเมื่อเกิดอุบัติเหตุต่างๆ ต้องมีแผนฉุกเฉินรองรับ</p> <p><input type="checkbox"/> Value Add - การสร้างคุณค่าเพิ่มแก่องค์กร โดยมีกระบวนการปฏิบัติงานที่ดีทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีและคุ้มค่าในด้านเวลา คุณภาพ และต้นทุน</p> <p><input type="checkbox"/> Valuation - ความสำคัญ และคุณค่าขององค์กรต่อสาธารณชน เช่น สามารถนำเสนอผลการดำเนินงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการเงิน ด้านการดำเนินงานอย่างถูกต้องและปราศจากซึ่งภาวะซ่อนเร้น</p>

บทที่ ๖ มาตรฐานการควบคุมภายใน

๖.๑ ความหมาย แนวคิด และประเภทของการควบคุมภายใน

๖.๑.๑ ความหมายของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน หมายถึง หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรองค์กรจัดให้มีขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย โดยที่

- ✚ ด้านการดำเนินงาน (Operation : O) หมายถึง การบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหายการรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตของหน่วยงาน

- ✚ ด้านการรายงาน (Reporting : R) หมายถึง รายงานทางการเงินและไม่ใช้การเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้และทันเวลา

- ✚ ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance : C) ได้แก่การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่หน่วยงานได้กำหนดขึ้น

๖.๑.๒ แนวคิดของการควบคุมภายใน

๑) การควบคุมภายในเป็นกลไกสร้างความมั่นใจว่าหน่วยงานมีความสมเหตุสมผลในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์/ภารกิจที่กำหนด

๒) การควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่รวมไว้หรือเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานปกติที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง

๓) การควบคุมภายในเกิดขึ้นโดยบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับกำหนดขึ้นเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่สัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพ

๖.๑.๓ ประเภทของการควบคุมภายใน

๑) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาด ความเสียหาย เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การงาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน

๒) การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทานงาน การสอบย้อนอด การตรวจนับพัสดุ เป็นต้น

๓) การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

๔) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี การยกย่องสร้างเสริมขวัญกำลังใจ เป็นต้น

๕) การควบคุมแบบชดเชย (Compensating Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อชดเชยหรือทดแทนสำรองระบบที่ทำอยู่เดิม เช่น เปลี่ยนจากระบบ Manual เป็นระบบคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

อาจกล่าวได้ว่า การควบคุมทั้ง ๕ แบบมีผลต่อประสิทธิผลของการควบคุมภายใน การควบคุมแบบป้องกันถือเป็นการควบคุมด้านคุณภาพที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการควบคุมแบบค้นพบหรือแบบแก้ไข อย่างไรก็ตาม การควบคุมแบบค้นพบหรือแบบแก้ไขยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยวัดความมีประสิทธิภาพของการทำงานเชิงป้องกันว่าได้ผลจริงและป้องกันความสูญหายของทรัพย์สินได้จริง ในขณะที่การควบคุมแบบส่งเสริมถือว่าเป็นวิธีที่ดีและทันสมัยเพราะมีผลเชิงบวกต่อการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

๖.๒ ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารต่อการควบคุมภายใน

- **ผู้บริหารระดับสูง** : มีหน้าที่ในการกำหนดหรือออกแบบและประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กร รวมถึงการกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายในของส่วนงานต่างๆ ภายใต้ความรับผิดชอบให้มีประสิทธิผลในระดับที่น่าพอใจ โดยริเริ่มและดำเนินการสร้างบรรยากาศในระดับสูง (Tone at the Top) เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมของการควบคุมและปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องความซื่อสัตย์ ความมีคุณธรรมและจริยธรรมมีการกำหนดบทบาทของหน่วยงานตรวจสอบให้เป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างการควบคุมภายใน โดยทำหน้าที่สอบทานหรือประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment) เพื่อให้ความมั่นใจว่าหน่วยรับตรวจมีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

- **ผู้บริหารระดับรองลงมาทุกระดับ** : มีหน้าที่กำหนดหรือออกแบบการควบคุมภายในของส่วนงานที่รับผิดชอบโดยให้สอดคล้องกับการควบคุมภายในที่องค์กรกำหนดและสอบทานหรือประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานภายใต้ระบบการควบคุมภายในที่นำมาใช้การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment : CSA) ซึ่งเป็นวิธีการที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการควบคุมภายในให้มีความรัดกุม การปลูกฝังให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความเข้าใจมองเห็นความสำคัญมีวินัยและจิตสำนึกที่ดีก็เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้การควบคุมภายในมีประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การจัดให้มีโครงสร้างการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลและเพียงพอขึ้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารของหน่วยงาน ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำต้องดำเนินการเพื่อความมั่นใจได้ว่าหน่วยงานของตนมีโครงสร้างการควบคุมภายในที่เหมาะสม มีการติดตามผล และปรับปรุงให้ทันกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างทันกาล ซึ่งสามารถแสดงความเชื่อมโยงการออกแบบโครงสร้างการควบคุมภายในให้ดำรงรักษาไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

บทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหาร	บทบาทและความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบภายใน
<ul style="list-style-type: none"> ✚ สร้างสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดีโดย <ul style="list-style-type: none"> ❖ จัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีโดยเฉพาะในเรื่องความซื่อสัตย์ ความมีจริยธรรม ❖ สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดอย่างต่อเนื่อง ❖ ฝ่ายบริหารปฏิบัติตามเพื่อให้เป็นตัวอย่างที่ดี ❖ พิจารณาผลการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรม ✚ พิจารณาแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ ✚ มอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับส่วนงานจัดทำและพิจารณารายงานผลการปฏิบัติงาน ✚ พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนกระบวนการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง กำหนดนโยบายการควบคุมจากผลของการประเมินความเสี่ยง สนับสนุนกระบวนการ ✚ ประเมินการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ ดำรงไว้ซึ่งความเป็นอิสระและเที่ยงธรรมในกิจกรรมที่ประเมิน ✚ ปฏิบัติงานด้วยความรู้ความสามารถระมัดระวังในวิชาชีพและความรับผิดชอบ ✚ รายงานและให้ข้อเสนอแนะผู้บริหารเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในเพื่อการป้องกันหรือลดความเสี่ยง ✚ ให้คำแนะนำวิธีการประเมินการควบคุมภายในแก่หน่วยงานต่างๆภายในหน่วยรับตรวจ ✚ ศึกษาค้นคว้าวิธีการควบคุมใหม่ๆ เพื่อนำเสนอฝ่ายบริหารพิจารณาใช้ลดหรือป้องกันจุดอ่อนการควบคุมภายใน ✚ ติดตามผลการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในตามแผนปฏิบัติงานที่ได้รับอนุมัติจากฝ่ายบริหาร ✚ ประสานงานกับผู้ตรวจสอบภายนอกเกี่ยวกับผลการประเมินระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจ

การควบคุมภายใน

หลัก

ต้องเป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมฯ

ตัวอย่างการควบคุมภายในที่ถือปฏิบัติทั่วไป

- ✚ การบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด
- ✚ หน้าที่และความรับผิดชอบแต่ละบุคคลชัดเจน เพื่อป้องกันมิให้ทรัพย์สินเกิดความสูญเสียชีวิตหรือเสียหาย และเกิดการทุจริต
- ✚ วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนงานที่ได้รับอนุมัติ
- ✚ กำหนดผู้รับผิดชอบควบคุมดูแลและป้องกันระบบการประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์
- ✚ กำหนดวิธีการและสอบทานควบคุมทรัพย์สินเป็นระยะเพื่อป้องกันมิให้เกิดการสูญหาย
- ✚ กำหนดวิธีการและควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สินและเอกสารหลักฐานเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับอนุญาต

ติดตามการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง

ประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในเป็นระยะ ๆ

รูปภาพที่ ๖-๑ การออกแบบโครงสร้างการควบคุมภายในให้ดำรงรักษาไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

๖.๓ การพัฒนาระบบการควบคุมภายใน

หน่วยงานมีความจำเป็นต้องพัฒนาระบบการควบคุมเพื่อให้องค์กรมีระบบการควบคุมภายในที่ดีและความสำเร็จที่ยั่งยืนเพื่อประโยชน์ในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ด้วยกลไกภายนอกและกลไกภายในที่ใช้ในการพัฒนาการควบคุมภายใน ดังนี้

๖.๓.๑ กลไกภายนอก – องค์กรที่กำกับดูแล : องค์กรที่กำกับดูแลต้องเข้ามามีบทบาท โดยการกำหนดกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และแนวทางปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนและเสริมสร้างให้เกิดการจัดการด้านการควบคุมภายใน ได้แก่ กระทรวงการคลัง (กรมบัญชีกลาง) สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ก.พ.ร. สำนักงาน ปปช. ปปท. ก.พ. สขร. ฯลฯ

๖.๓.๒ กลไกภายในหน่วยงาน ได้แก่

๑) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการการควบคุมภายใน และผู้บริหารระดับสูง : มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

- ให้ความสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์แนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน และการปรับปรุงจุดอ่อนของการควบคุมภายใน

- เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องของจริยธรรมและความซื่อสัตย์ การยึดผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ (ไม่ใช่ประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่ของหน่วยงานเพื่อประโยชน์ตนเอง ไม่ใช่โอกาสและช่องโหว่ในกฎข้อบังคับ แสวงหาผลประโยชน์ให้กับตนเอง เพื่อเป็นการลดข้อจำกัดของการควบคุมภายในและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน)

๒) หัวหน้าส่วนงานกลุ่มภารกิจและผู้ปฏิบัติ : ปรับใช้วิธีการควบคุมต่างๆ ในการกำกับดูแลให้ผู้ปฏิบัติงานถือปฏิบัติตามวิธีการที่ฝ่ายบริหารกำหนด มีการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจปัญหาอุปสรรค จุดอ่อนการควบคุมภายใน และความเสี่ยงในกิจกรรมที่รับผิดชอบ รวมทั้งเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกระตุ้นบุคลากรทุกระดับภายในหน่วยงานให้เห็นความสำคัญของการควบคุมภายในและปฏิบัติตามระบบด้วยความเคร่งครัดอย่างมีวินัย

๓) ผู้ตรวจสอบภายใน : มีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในเรื่องการควบคุมภายใน โดยการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรอย่างเป็นระบบและมีแบบแผนเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาระบบการการควบคุมภายในให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๔) วิธีการควบคุมและเครื่องมือที่ใช้ : วิธีการควบคุมที่นำหน่วยงานมาใช้ควรพิจารณาถึงความเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมบริบทองค์กร ตลอดจนผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการควบคุมภายใน ต้องแสวงหาวิธีการควบคุมใหม่ๆ มาปรับใช้ให้เหมาะสมและทันกาลอย่างต่อเนื่อง

๖.๔. ประเภทการควบคุม

๖.๔.๑ การควบคุมเชิงนามธรรม (Soft Control) หมายถึง การควบคุมที่เกิดขึ้นจากจิตสำนึก การกระทำ ทักษะ ความสามารถของบุคลากรทุกระดับที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ซึ่งไม่สามารถจับต้องได้แต่ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ เช่น ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส ความมีคุณธรรม และจริยธรรม ความขยันขันแข็ง ความรับผิดชอบ เป็นต้น

๖.๔.๒ การควบคุมเชิงรูปธรรม (Hard Control) หมายถึง การควบคุมที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้น เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานสำหรับผู้รับผิดชอบกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เช่น ผังโครงสร้าง นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ และคู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น

๖.๕ มาตรฐานองค์ประกอบการควบคุมภายใน

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กำหนดองค์ประกอบการควบคุมภายในไว้ ๕ องค์ประกอบ และ ๑๗ หลักการ เพื่อให้หน่วยงานสัมฤทธิ์ผล ๓ ประการ (๑. การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ๒. รายงานองค์กรต้องเชื่อถือได้ทันเวลา และ ๓. ดำเนินงานตามกฎหมายระเบียบ กฎหมายข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง) ดังนี้

องค์ประกอบที่	ด้าน	จำนวนหลักการ
๑)	สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)	๕ หลักการ
๒)	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	๔ หลักการ
๓)	กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)	๓ หลักการ
๔)	สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications)	๓ หลักการ
๕)	การติดตามประเมินผล (Monitoring)	๒ หลักการ

ตารางที่ ๖-๑ แสดงสรุปองค์ประกอบมาตรฐานการควบคุมภายใน

๖.๕.๑ สภาพแวดล้อมของการควบคุม : สภาพแวดล้อมของการควบคุมมีปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ความซื่อสัตย์และจริยธรรม การพัฒนาความรู้ และความสามารถของบุคลากร คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบปรัชญาและรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร โครงสร้างองค์กร การมอบอำนาจและหน้าที่ ความรับผิดชอบ นโยบายและวิธีบริหารงานบุคคล โดยสภาพแวดล้อมของการควบคุม ประกอบด้วย ๕ หลักการ ดังนี้

หลักการที่	คุณลักษณะ	จุดสำคัญ/จุดควบคุม
๑	องค์กรแสดงความมุ่งมั่นต่อคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม (Demonstrates Commitment to Integrity and Ethical Values)	การสร้างบรรยากาศในระดับสูง (tone at the top) โดยผู้บริหารและคณะกรรมการ ต้องแสดงออกด้วยการสั่งการ กระทำเป็นตัวอย่าง ตามนโยบายด้านความซื่อตรงและจริยธรรมที่องค์กรได้กำหนด
๒	คณะกรรมการแสดงความรับผิดชอบในการกำกับดูแล (Exercises Oversight Responsibility)	กำหนดความรับผิดชอบของคณะกรรมการเป็นลายลักษณ์อักษร ทักษะและความเชี่ยวชาญของคณะกรรมการที่ต้องมีและต้องพัฒนา ความเป็นอิสระของคณะกรรมการ การกำกับดูแลระบบการควบคุมภายใน
๓	การกำหนดโครงสร้างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Establishes Structure, Authority and Responsibility)	คณะกรรมการและฝ่ายบริหารพิจารณาจัดโครงสร้างที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดสายการรายงาน ระบุ มอบหมายจำกัดอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ
๔	การแสดงความมุ่งมั่นในการพัฒนาความสามารถของพนักงาน)Demonstrates Commitment to Competence)	การกำหนดนโยบายและวิธีการที่จำเป็นที่จะสนับสนุนความสำเร็จของวัตถุประสงค์ มีการประเมินความสามารถและการระบุข้อบกพร่องของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร สรรหา คัดเลือกพัฒนาและบำรุงรักษาบุคลากร
๕	การกำหนดให้รายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Enforces Accountability)	กำหนดให้เจ้าหน้าที่รายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ประเมินตัววัดผลงาน แรงจูงใจ พิจารณาแรงกดดันที่สูงเกินปกติ ประเมินผลงานและการให้รางวัลหรือลงโทษ

๖.๕.๒ การประเมินความเสี่ยง

- ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสของบางสิ่งหรือเหตุการณ์บางอย่างที่เกิดขึ้นแล้วมีผลสืบเนื่อง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยวัดความรุนแรงจากผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่จะ เกิด (Likelihood)

- การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงว่ามีมากน้อยเพียงใด ซึ่งเกิดจากกระบวนการนำความเสี่ยงที่ได้จากการระบุความเสี่ยงมาทำการประเมินโดยใช้เกณฑ์การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและระดับความรุนแรงของผลกระทบ ซึ่งมี ๕ ระดับ ได้แก่ ระดับสูงมาก (๕ คะแนน) ระดับสูง (๔ คะแนน) ระดับปานกลาง (๓ คะแนน) ระดับน้อย (๒ คะแนน) และระดับน้อยมาก (๑ คะแนน) เมื่อทำการประเมินความเสี่ยงแล้วจัดลำดับความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญของปัญหาและแนวทางแก้ไขตามลำดับความสำคัญ โดยการประเมินความเสี่ยงองค์กร ประกอบด้วย ๔ หลักการ ดังนี้

หลักการที่	คุณลักษณะ	จุดสำคัญ/จุดควบคุม
๖	การระบุวัตถุประสงค์ที่เหมาะสม (Specifies Suitable Objectives)	ระบุวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนด้านการปฏิบัติงาน ด้านการปฏิบัติตามมาตรฐานบัญชี ซึ่งงบการเงินต้องสะท้อนให้เห็นลักษณะเชิงคุณภาพ ด้านการสอดคล้องกับมาตรฐานและกรอบงานภายนอก ด้านการสะท้อนตามกฎหมายและระเบียบ เป็นต้น
๗	การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง (Identifies and Analyses Risk)	ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงทุกระดับ คือระดับองค์กร หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กร วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอก
๘	การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต (Assesses Fraud Risk)	การพิจารณาการทุจริตประเภทต่าง ๆ (จากการทำรายงานเท็จ ยักยอกทรัพย์สิน คอร์รัปชันและพฤติกรรมไม่เหมาะสม ผลประโยชน์ทับซ้อน) ประเมินแรงจูงใจแรงกดดัน ประเมินโอกาส ประเมินทัศนคติหรือเหตุผลที่ผิด
๙	การระบุและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Identifies and Analyzes Significant Change)	วิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอก (เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม) การเปลี่ยนแปลงในโมเดลธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงผู้นำ

๖.๕.๓ กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบายและระเบียบ วิธีปฏิบัติ รวมถึงมาตรการต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นเพื่อให้บุคลากรนำไปปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงและได้รับการตอบสนองโดยมีการปฏิบัติตาม เช่น การกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน การสอบทานโดยผู้บริหาร การควบคุมการประมวลผลข้อมูล การอนุมัติ การดูแลป้องกันทรัพย์สิน การแบ่งแยกหน้าที่ การจัดทำเอกสารหลักฐาน โดยกิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

หลักการที่	คุณลักษณะ	จุดสำคัญ/จุดควบคุม
๑๐	การเลือกและพัฒนากิจกรรมควบคุม (Selects and Develops Control Activities)	การพิจารณาเพื่อระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๑๑	การเลือกและพัฒนากิจกรรมควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี (Selects and Develops General Controls Over Technology)	พิจารณาการใช้และการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการควบคุมเทคโนโลยีให้ครบถ้วนถูกต้องในการประมวลผล ความปลอดภัย จำกัดการเข้าถึงและระดับสิทธิของผู้ใช้งาน
๑๒	การกำหนดนโยบายและวิธีการควบคุม (Deploys through Policies and Procedures)	การกำหนดนโยบาย/วิธีการควบคุมความรับผิดชอบ การกระทำอย่างทันกาล การกำหนดผู้รับผิดชอบและแก้ไขสั่งการ การใช้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงาน

๖.๕.๔ สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งานของบุคลากรทุกระดับ โดยผู้บริหารใช้ในการบริหารจัดการ ผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นเครื่องชี้นำในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ซึ่งข้อมูลข่าวสารที่ดีจะต้องมีความถูกต้อง สมบูรณ์ เป็นปัจจุบัน ทันเวลา และมีความน่าเชื่อถือ

การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกในทุกรูปแบบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยการสื่อสารที่ดีควรเป็นไปอย่างกว้างขวางมีการสื่อสารข้อมูลทั้งจากระดับบนลงล่างและจากระดับล่างขึ้นบน ทั้งในระดับเดียวกันภายในหน่วยงานและการสื่อสารที่เพียงพอกับบุคคลภายนอกเพื่อให้สามารถรับข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

โดยองค์ประกอบด้านสารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

หลักการที่	คุณลักษณะ	จุดสำคัญ/จุดควบคุม
๑๓	การใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้อง (Uses Relevant Information)	การระบุสารสนเทศที่ต้องการ จัดเก็บข้อมูลทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก การประมวลผลข้อมูล การรักษาคุณภาพข้อมูล (ครบถ้วน ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และทันกาล) การพิจารณาต้นทุนและประโยชน์
๑๔	การสื่อสารภายใน (Communicates Internally)	การสื่อสารภายในกับเจ้าหน้าที่ขององค์กรเพื่อให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติหน้าที่ด้านการควบคุมภายในให้ประสบความสำเร็จ การสื่อสารกับคณะกรรมการ เพื่อให้มีการสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารกับคณะกรรมการเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายมีสารสนเทศที่จำเป็นในการทำงานตามบทบาทที่รับผิดชอบ การมีช่องทางหรือสายสื่อสารอิสระ (whistler blower hotline) การกำหนดวิธีการสื่อสาร (ระยะเวลา ผู้ฟัง ลักษณะสารสนเทศ)
๑๕	การสื่อสารภายนอก (Communicate Externally)	การสื่อสารกับบุคคลภายนอก การมีช่องทางรับข้อมูลจากบุคคลภายนอก (ประชาชนผู้ใช้บริการ หน่วยบริการ ซัพพลายเออร์ สตง. ส่วนราชการอื่น ๆ) การมีช่องทางหรือสายสื่อสารอิสระสายด่วนแจ้งเบาะแส (whistler blower hotline) การเลือกวิธีการสื่อสาร (ระยะเวลา ผู้ฟัง ลักษณะสารสนเทศ)

๖.๕.๕ การติดตามประเมินผล

การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้มีความเพียงพอและเหมาะสม มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในจริงข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลาการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินผลเป็นรายครั้ง โดยองค์ประกอบด้านการติดตามประเมินผล ประกอบด้วย ๒ หลักการ ดังนี้

หลักการที่	คุณลักษณะ	จุดสำคัญ/จุดควบคุม
๑๖	การติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงานและ/หรือการประเมินผลอิสระ (Conducts Ongoing and/or Separate Evaluations)	กำหนดพื้นฐานในการติดตามผลการใช้บุคคลที่มีความสามารถในการประเมินผลการประเมินผลอย่างเที่ยงธรรม การปรับขอบเขตความถี่ตามผลการประเมินความเสี่ยง
๑๗	การประเมินข้อบกพร่องและการสื่อสาร (Evaluates and Communicates Deficiencies)	ประเมินผล สื่อสารข้อบกพร่อง ติดตามสั่งการแก้ไข


บทที่ ๗

การจัดวางระบบการควบคุมภายใน

๗.๑ การกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล


แนวทางการกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

๑) กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานองค์กร : การสร้างระบบการควบคุมภายในที่ดีช่วยทำให้ผู้บริหารมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลว่าจะสามารถควบคุมดูแลการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ดังนั้น หน่วยงานต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์/ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ระดับกลุ่มภารกิจ/สำนัก และระดับกิจกรรม ทั้งเป้าหมายระยะสั้นระยะยาว โดยวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้

 ระดับวัตถุประสงค์แบ่งเป็น ๒ ระดับ ได้แก่

- วัตถุประสงค์ในระดับองค์กรเป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร

- วัตถุประสงค์กลุ่มภารกิจที่รองรับวัตถุประสงค์องค์กรและในระดับกิจกรรมเป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับกลุ่มภารกิจและแต่ละกิจกรรมของหน่วยงานย่อย เช่น สำนักต่างๆ มีวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมที่จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับกลุ่มภารกิจและองค์กร

 ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย

- กำหนดภารกิจขององค์กร
- กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้
- กำหนดกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่รองรับวิสัยทัศน์และสอดคล้องกับ พันธกิจ ในระดับองค์กร

- กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

๒) ค้นหาความเสี่ยงต่างๆ ที่มีนัยสำคัญที่อาจทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

๓) พิจารณาการควบคุมที่มีอยู่แล้ว ว่าสามารถที่จะป้องกันหรือลดความเสี่ยงได้หรือไม่ และในระดับใด

๔) ระบุกิจกรรมการควบคุมใหม่เพื่อป้องกันความเสี่ยง หรือลดความเสี่ยงที่เหลือให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้

๕) ประเมินการต้นทุนที่จะต้องใช้ในการจัดให้มีและดำรงรักษาไว้ซึ่งกิจกรรมการควบคุม ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต้องไม่สูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม

๖) จัดทำแผนในการนำกิจกรรมการควบคุมนั้นมาใช้

๗) นำกิจกรรมการควบคุมไปปฏิบัติและติดตามผล

๗.๒ แนวทางการกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน

การดำเนินงานระบบการควบคุมภายใน สกธ. อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามคำสั่งสำนักงานกิจการยุติธรรมที่ ๓๐/๒๕๖๒ โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. อำนาจการในการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงาน กิจการยุติธรรม
๒. กำหนดแนวทางการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในภาพรวม
๓. รวบรวม พิจารณากลับกรอง และสรุปผลการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการ ควบคุมภายในในภาพรวม
๔. ประสานงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสำนักงานกิจการ ยุติธรรม
๕. จัดทำรายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสำนักงาน กิจการยุติธรรม
๖. ดำเนินการอื่นๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้เป็นไปตาม หลักเกณฑ์และแนวทางที่กำหนดอย่างเหมาะสม

๗.๓ การกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน

การกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายในเป็นไปตามมาตรฐาน COSO ๒๐๑๓ ประกอบด้วยการควบคุมทั้ง ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการว่ามีอยู่จริงและทำหน้าที่ได้จริง โดยใช้แบบประเมิน ตนเอง โดยผู้ประเมินจะต้องเข้าใจกระบวนการของแต่ละกิจกรรมที่รองรับวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี โดยวิธีการ ง่าย ๆ คือ จัดทำแผนผังกระบวนการจาก Quality Control Plan (QCP) แล้วพิจารณาว่าการควบคุมภายใน ะไรบ้างที่สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนตามแผนผังกระบวนการเพื่อให้การดำเนินงานตาม กิจกรรมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ การควบคุมภายในระดับยุทธศาสตร์ให้เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้ที่ได้รับ มอบหมาย

๗.๔ เงื่อนไขการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล

การควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นในระดับสมเหตุสมผลในการบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหากไม่บรรลุวัตถุประสงค์ก็ต้องสามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประกอบด้วยเงื่อนไขที่สำคัญ ๒ ประการ ดังนี้

- ประการที่ ๑. องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบและหลักการแต่ละหลักการต้องมีอยู่จริง (Present : P) หมายถึง การพิจารณาว่าองค์ประกอบและหลักการที่เกี่ยวข้องมีอยู่จริงทั้งในขณะการออกแบบ (Design) และการนำไปใช้ (Implementation) ในระบบการควบคุมภายใน
- ประการที่ ๑. องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบและหลักการแต่ละหลักการต้องทำหน้าที่ได้จริง (Functioning : F) หมายถึง การพิจารณาว่าองค์ประกอบและหลักการที่เกี่ยวข้องยังคงมีอยู่ในการจัดการ และใช้ ในการปฏิบัติงานจริงหรือการทำหน้าที่ในการลดหรือป้องกันความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ได้จริง

บทที่ ๘

การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

๘.๑ ความจำเป็นในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

การติดตามประเมินผลการควบคุมภายในจะทำให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ยังคงสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือจำเป็นต้องปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๘.๒ การดำเนินการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

การติดตามประเมินผลมี ๒ ลักษณะ ดังนี้

๘.๒.๑ การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Evaluation) : เป็นกิจกรรมที่รวมอยู่กับการบริหารจัดการและการ ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามปกติประจำวันของแต่ละส่วนงานย่อย ฝ่ายบริหาร และบุคลากรทุกระดับต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดให้มีกิจกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานตนเอง

๘.๒.๒ การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) : มีประโยชน์ในการเน้นไปที่ประสิทธิผลของการควบคุมภายในโดยตรง ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง โดยคำนึงถึงปัจจัย ดังนี้

๑) ขอบเขตและความถี่ของการประเมิน : ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงานย่อยประเมินงานของตนเองโดยพิจารณาถึงควมมีประสิทธิภาพของการควบคุมในกิจกรรมที่ตนรับผิดชอบ รวมทั้งหน่วยงานตรวจสอบควรประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติหรือประเมินการควบคุมภายในตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร

๒) วิธีการประเมิน : เป็นไปตามรูปแบบของการประเมินโดยผู้ประเมินต้องทำความเข้าใจภารกิจหลักวัตถุประสงค์ขององค์กรรวมทั้งพิจารณาถึงการปฏิบัติจริงเปรียบเทียบกับรูปแบบการควบคุมภายในที่กำหนดหรือออกแบบไว้และพิจารณาจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงแก้ไข วิธีการปรับปรุงการควบคุมที่เหมาะสมจะช่วยให้มีความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เครื่องมือการประเมินผล เช่น ผังแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงาน แผนการดำเนินงาน แบบสอบถามการควบคุมภายใน

๓) การทดสอบการควบคุม : สามารถทำได้ทั้งการประเมินผลแบบต่อเนื่องและการประเมินผลเป็นรายครั้ง เช่น การสอบทานรายการต่างๆ การทดสอบการปฏิบัติงาน ทดสอบระบบการปฏิบัติการ การสอบถามบุคคลที่เหมาะสม เป็นต้น ผลการสอบทดสอบนี้จะได้รับการสอบทานโดยฝ่ายบริหารเพื่อประเมินความสำคัญของข้อบกพร่องที่พบและจัดทำแผนการปรับปรุงแก้ไข และติดตามผลการปรับปรุงแก้ไขตามแผนเพื่อให้มั่นใจว่าข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้ว

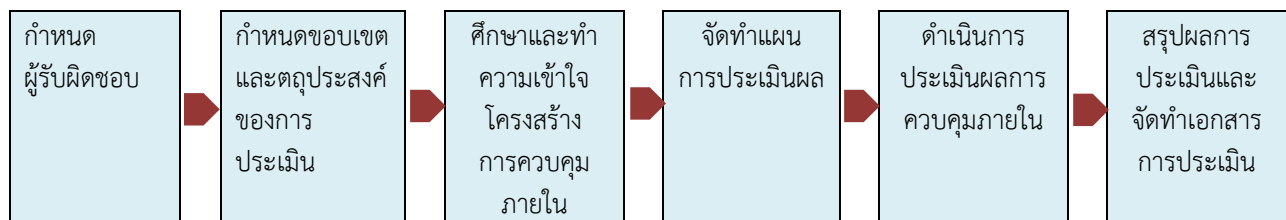
๘.๓ การวางแผนและการดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน

เพื่อให้มั่นใจว่าการควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงรวมทั้งการควบคุมภายในดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีการประเมินการควบคุมภายในและรายงานต่อคณะกรรมการอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

๘.๓.๑ การประเมินผลระดับองค์กรจากข้อมูลการควบคุมภายในควรใช้ผลการประเมินระดับส่วนงานย่อยในการสรุปเป็นการควบคุมภายในระดับองค์กร ทั้งนี้ อาจต้องทำการประเมินเพิ่มเติมในส่วนของความเสี่ยงบางอย่างซึ่งควบคุมโดยหน่วยงานหรือองค์กร เช่น ระดับยุทธศาสตร์เนื่องจากทุกฝ่ายอาจไม่ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์ที่เชื่อมโยงกันในภาพรวม

๘.๓.๒ การประเมินผลระดับส่วนงานย่อย (กลุ่มภารกิจและสำนักต่างๆ ภายใต้กลุ่มภารกิจ) เป็นการประเมินผลกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มภารกิจและสำนักต่างๆ ภายใต้กลุ่มภารกิจรับผิดชอบอย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อให้ผู้รับผิดชอบในระดับภารกิจต่างๆ ตามบทบาทหน้าที่ที่มีความมั่นใจพอควรเกี่ยวกับประสิทธิผลของการควบคุมภายในของกิจกรรมที่ถูกประเมินอย่างต่อเนื่อง

๘.๔ กระบวนการวางแผนและดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน



แผนภาพที่ ๘.๑ การวางแผนและดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน

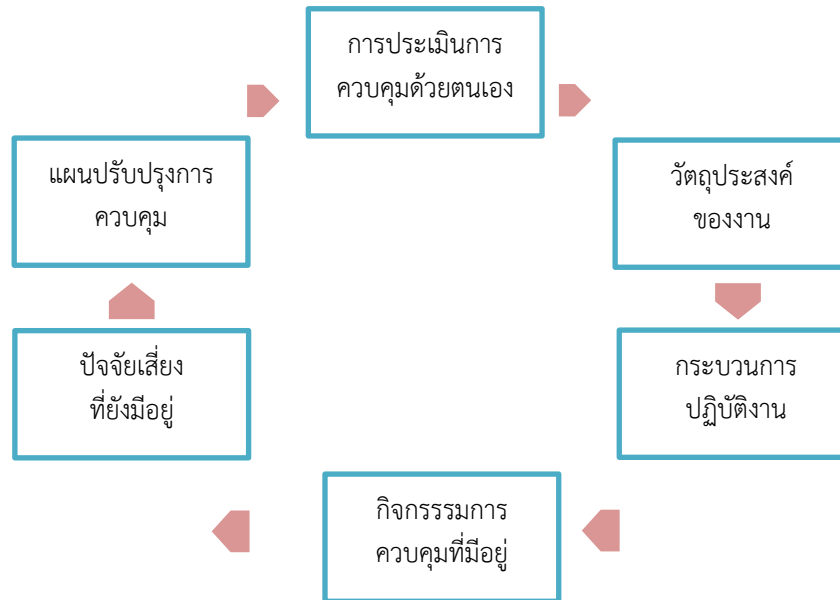
๘.๔.๑ การกำหนดผู้รับผิดชอบ : การประเมินการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของ สกธ. อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในโดยกลุ่มงานพัฒนาระบบบริหารเป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการประเมินทั้งระบบของสำนักงาน

๘.๔.๒ การกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมิน : เมื่อกำหนดผู้ทำการประเมินผลแล้วจะต้องกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินให้ชัดเจนว่าจะประเมินผลระบบการควบคุมภายในทุกระบบทั่วทั้งองค์กรหรือจะประเมินเฉพาะบางส่วนงานหรือบางระบบที่มีความเสี่ยงสูงและควรกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินว่าจะประเมินเพื่อให้ทราบสิ่งใด เช่น ด้านความถูกต้องน่าเชื่อถือของข้อมูล ด้านการปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ การปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้น โดยกลุ่มงานพัฒนาระบบบริหารทบทวนประเด็นการประเมินให้มีความครบถ้วนเหมาะสมของระดับการประเมินเสนอต่อคณะกรรมการฯ

๘.๔.๓ ศึกษาและทำความเข้าใจโครงสร้างการควบคุมภายใน : เมื่อกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว คณะกรรมการได้กำหนดให้หน่วยงานภายในเป็นผู้ประเมินซึ่งผู้ประเมินต้องศึกษาทำความเข้าใจโครงสร้างการควบคุมภายในรวมทั้งวัตถุประสงค์วิธีการและรูปแบบของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้วพิจารณาว่าการทำงานจริงทำอย่างไร โดยอาจใช้วิธีการต่างๆ เช่น ดูผลการดำเนินงานในอดีตถึงปัจจุบัน การบรรลุตัวชี้วัด สถิติที่เกี่ยวข้องการสอบถาม สัมภาษณ์ ประชุม ปรีกษา ศึกษาเอกสารคู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น

๘.๔.๔ จัดทำแผนการประเมินผล : เป็นการกำหนดรายละเอียดต่างๆ เพื่อให้การดำเนินการประเมินผลเป็นไปอย่างมีระบบขั้นตอนโดยกำหนดรายละเอียดการประเมิน คือ วัตถุประสงค์ ขอบเขต ระดับการประเมิน (ระดับสำนัก กลุ่มภารกิจ องค์กร) ระยะเวลา ผู้ประเมินหลัก ผู้ทบทวนการประเมิน ผู้อนุมัติผลการประเมิน วิธีการประเมินอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน เมื่อจัดทำแผนการประเมินเสร็จแล้วอาจให้มีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อขอความเห็นเกี่ยวกับแผนและควรประชุมชี้แจงแผน เพื่อทำความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

๘.๔.๕ ดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน : ผู้บริหารของกลุ่มภารกิจและผู้ปฏิบัติงานของสำนักที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ประเมิน หรือคณะทำงานประเมินจะต้องดำเนินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment : CSA) เพื่อเป็นกระบวนการสร้างความรับผิดชอบในการควบคุมภายในให้แก่ทุกคนที่เป็นเจ้าของงาน โดยนำกระบวนการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ของงานสร้างความเชื่อมโยงและทำการระบุนการควบคุมภายในที่มีอยู่ของงานนั้น และกำหนดแผนปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการ ควบคุมภายในให้เหมาะสม



ภาพที่ ๘.๒ การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA)

๘.๔.๖ สรุปผลการประเมินและจัดทำเอกสารการประเมิน : ผลที่ได้จากการประเมินจะถูกบันทึกในรูปแบบที่กระทรวงการคลังกำหนดโดยหน่วยงานที่ประเมินส่งสำเนาผลการประเมินให้กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหารเพื่อสรุปผลและกำกับติดตามอย่างต่อเนื่องต่อไป

๘.๔.๗ สรุปผลการประเมินและจัดทำเอกสารการประเมินระดับส่วนงานย่อย (กลุ่มภารกิจและสำนักต่างๆ ภายใต้กลุ่มภารกิจ) ประกอบด้วย

- สรุปผลการประเมินการควบคุมด้วยตนเองเพื่อนำข้อมูลมาสรุปผลจัดทำรายงานของส่วนงาน โดยวิเคราะห์ความมีความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ระบุ และเสนอมาตรการปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสมจำเป็น และนำเสนอคณะทำงานควบคุมภายในสอบทานต่อไปในรูปแบบ ๑) แบบรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และ ๒) แบบรายงานผลการปรับปรุงการควบคุมภายใน

- ผลการประเมินระดับองค์กรเป็นการนำผลสรุปจากการประเมินผลการควบคุมภายในระดับกลุ่มภารกิจและสำนักต่างๆ ภายใต้กลุ่มภารกิจ และระดับองค์กร (การประเมินกิจกรรมหลักซึ่งมีผลสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ภารกิจหลักตามยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์) สรุปเป็นภาพรวมตามวัตถุประสงค์องค์กร

บทที่ ๙ รูปแบบรายงาน

๙.๑ วัตถุประสงค์การรายงาน

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กำหนดให้ฝ่ายบริหารขององค์กร และกลุ่มภารกิจจัดทำรายงานเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ดังนี้

๑. รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ภายใน ๑๕๐ วัน หลังจากจัดวางระบบแล้วเสร็จ (รายงานครั้งเดียว)
๒. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง ภายใน ๙๐ วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณ

๙.๒ การใช้รูปแบบรายงาน

๑) ระดับสำนัก/กลุ่มงาน จัดทำแบบรายงาน ๓ แบบ ดังนี้

- (๑) แบบ ปค.๔ รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- (๒) แบบ ปค.๕ รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๓) แบบติดตาม ปค.๕ รายงานการติดตามการปรับปรุงการควบคุมภายใน

๒) ระดับองค์กร

ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ เป็นผู้รวบรวมข้อมูลจากแต่ละสำนัก/กลุ่มงาน และนำมาจัดทำรายงานในภาพรวมระดับองค์กร โดยจัดทำแบบรายงาน ๓ แบบ ดังนี้

- (๑) แบบ ปค.๑ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ)
- (๒) แบบ ปค.๔ รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- (๓) แบบ ปค.๕ รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

โดยแบบรายงานการควบคุมภายในมีรายละเอียด ดังนี้

๑. หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๑) รายงานเพื่อรับรองผลการประเมินระบบการควบคุมภายในขององค์กรว่ามีความเพียงพอปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องและเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหาร กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายใน สำหรับความเสี่ยงดังกล่าวในปีงบประมาณถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในแบบรายงานได้

๒. รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔) ระบุผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่จากการประเมินกิจกรรมต่างๆ ประกอบด้วย

- ๒.๑ สภาพแวดล้อมการควบคุม
- ๒.๒ การประเมินความเสี่ยง
- ๒.๓ กิจกรรมการควบคุม
- ๒.๔ สารสนเทศและการสื่อสาร
- ๒.๕ กิจกรรมการติดตามผล

๓. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕) การประเมินผลการควบคุมภายในของภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของ สกธ. โดยระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่ ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ที่กระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ระบุการปรับปรุงเพื่อป้องกันเพื่อลดความเสี่ยง

๔. รายงานการติดตามการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบติดตาม ปค. ๕) รายงานผลการดำเนินงานแต่ละหัวข้อของการปรับปรุงการควบคุม/กิจกรรมการควบคุมตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในตามแบบ ปค. ๕

๕. รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. ๖) เป็นรายงานของหน่วยตรวจสอบภายในเพื่อรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายในของ สกธ. ว่ามีความเพียงพอ ปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่องและเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กรณีมีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตให้รายงานในรายงานได้

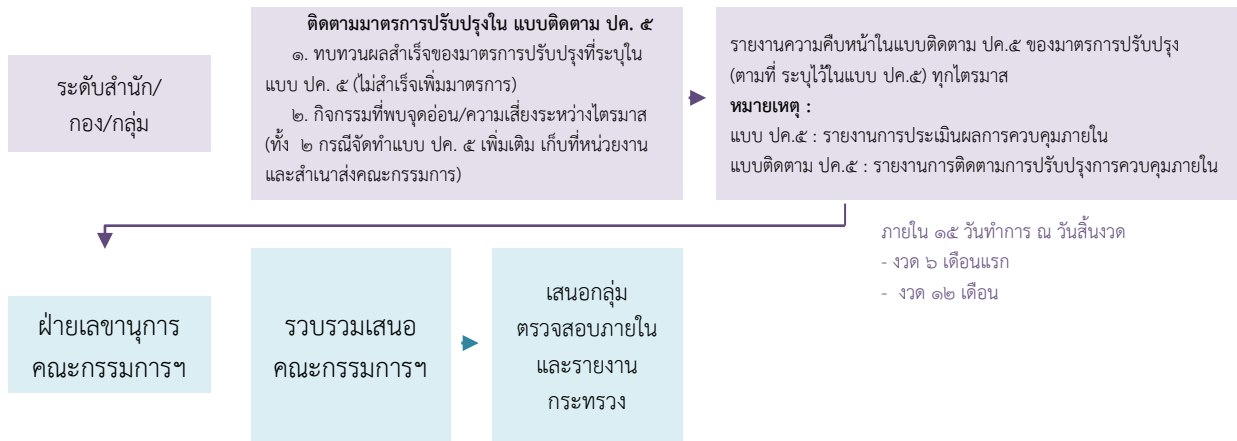
๙.๓ ขั้นตอนการดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน

รายงานการประเมินผลตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ข้อ ๘



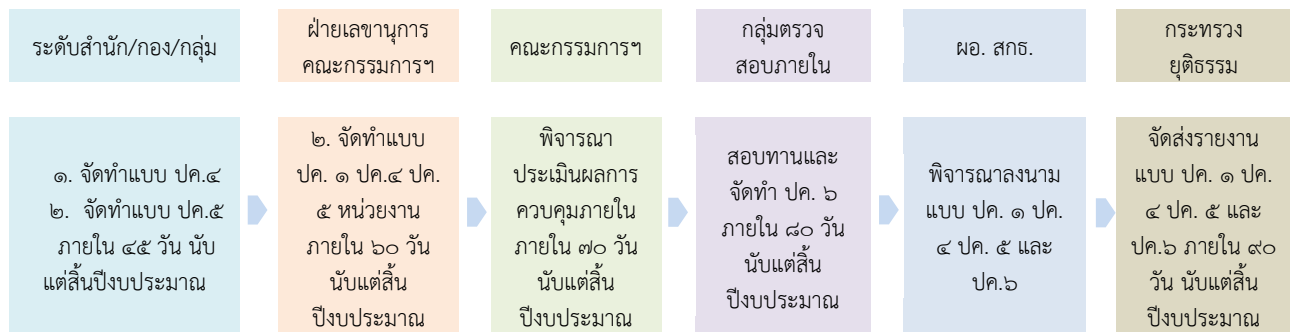
รูปภาพที่ ๙-๑ แสดงขั้นตอนการดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน

๙.๔ กระบวนการจัดทำรายงานแบบติดตามการควบคุมภายใน (แบบติดตาม ปค. ๕)



รูปภาพที่ ๙-๒ แสดงกระบวนการจัดทำรายงานแบบติดตามการควบคุมภายใน (แบบติดตาม ปค. ๕)

๙.๕ กระบวนการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน (งวดสิ้นปีงบประมาณ)



รูปภาพที่ ๙-๓ แสดงกระบวนการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน (งวดสิ้นปีงบประมาณ)

ภาคผนวก

ภาคผนวก ๑ แบบ ปค.๑ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ)

แบบ ปค. ๑

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(ระดับหน่วยงานของรัฐ)

เรียน(๑).....

.....(๒)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่(๓)..... เดือน..... พ.ศ. ด้วยวิธีการที่หน่วยงาน
กำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุม
ภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า
ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ
ประสิทธิผล ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส
รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว(๔)..... เห็นว่า การควบคุม
ภายในของหน่วยงานมีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ภายใต้
การกำกับดูแลของ(๕).....

ลายมือชื่อ(๖).....

ตำแหน่ง.....(๗).....

วันที่.....(๘)..... เดือน..... พ.ศ.

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยง
ดังกล่าวในปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือ
ปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๑๐)

๒.๑.....

๒.๒.....

คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. ๑)

- (๑) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ หัวหน้าสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๓) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๔) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๕) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๗) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๘) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน
- (๙) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารลู่วัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๑๐) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๙) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป

ภาคผนวก ๒. แบบ ปค. ๔ รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

แบบ ปค. ๔

.....(๑).....
 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
 สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด(๒).....

(๓) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	(๔) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม
๒. การประเมินความเสี่ยง
๓. กิจกรรมการควบคุม
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร
๕. กิจกรรมการติดตามผล

ผลการประเมินโดยรวม (๕)

.....

ลายมือชื่อ(๖).....

ตำแหน่ง(๗).....

วันที่(๘)..... เดือน พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ๕ องค์ประกอบ
- (๔) ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/
จุดอ่อน
- (๕) สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ
- (๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๗) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๘) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

ภาคผนวก ๓. แบบ ปค.๕ รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

แบบ ปค. ๕

.....(๑).....
 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
 สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานที่สิ้นสุด(๒).....

(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	(๔) ความแข็ง ที่มีอยู่	(๕) การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	(๖) การประเมินผล การควบคุมภายใน	(๗) ความแข็ง ที่มีอยู่	(๘) การปรับปรุง การควบคุมภายใน	(๙) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ

ลายมือชื่อ(๑๐).....

ตำแหน่ง(๑๑).....

วันที่ ... (๑๒) .. เดือน พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่ประเมิน
- (๔) ระบุความเสี่ยงสำคัญของแต่ละภารกิจ
- (๕) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์
- (๖) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่ โดยอาจระบุในลักษณะต่างๆ เช่น มีการกำหนดหรือสั่งการอย่างเป็นทางการ มีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และหรือความเสี่ยงที่ลดลงหรือสามารถป้องกันได้ คุ่มค่ากับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการควบคุมความเสี่ยงดังกล่าว
- (๗) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๘) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๗) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป
- (๙) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบและกำหนดแล้วเสร็จ (วัน เดือน ปี) ของการปรับปรุงการควบคุมภายใน กรณีการจัดทำรายงานในระดับกระทรวงหรือในภาพรวมของจังหวัด ให้ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐในระดับหน่วยงานของรัฐ เช่น กรม ก. สำนักงาน ข. เทศบาลตำบล ค. เป็นต้น
- (๑๐) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๑๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๑๒) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

ภาคผนวก ๔. แบบติดตาม ปค.๕ รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน

แบบติดตาม ปค.5

ชื่อหน่วยงาน(1).....
 รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
 ตั้งแต่วันที่(2).....

ภารกิจตามกฎหมายที่รับผิดชอบ หน่วยงานของรัฐหรือภารกิจ ตามแผนการดำเนินงานหรือ ภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของ หน่วยงานของรัฐ/วัตถุประสงค์ (3)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (4)	การปรับปรุงการควบคุมภายใน (5)	ผลการดำเนินงาน (6)

ชื่อผู้จัดทำ.....(7).....
 (.....)
 ตำแหน่ง(8).....
 วันที่(9).....

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5) ระดับสำนัก/กลุ่มงาน

- (1) ระบุชื่อสำนัก/กลุ่มงานที่ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (2) ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (3) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่ประเมิน
- (4) ระบุความเสี่ยงสำคัญของแต่ละภารกิจ
- (5) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์
- (6) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่
- (7) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (8) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (7) ในปัจจุบันหรือปีปฏิทินถัดไป
- (9) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบการปรับปรุงการควบคุมภายใน
- (10) ระบุผลการดำเนินงานตามการปรับปรุงการควบคุมภายในนั้นๆ
- (11) ลงลายมือชื่อผู้จัดทำ/ผอ.สำนัก-กลุ่มงาน
- (12) ระบุตำแหน่ง
- (13) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

กรณี ระดับองค์กร

- (1) ระบุชื่อองค์กรที่ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (11) ลงลายมือชื่อ ผอ. สกธ.

ภาคผนวก ๕. แบบ ปค.๖ รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

แบบ ปค. ๖

รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน(๑).....

ผู้ตรวจสอบภายในของ (๒) ได้สอบทานการประเมินผล
การควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ (๓) เดือน พ.ศ. ด้วยวิธีการ
สอบทานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของ
หน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ
ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติ
ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการสอบทานดังกล่าว ผู้ตรวจสอบภายในเห็นว่า การควบคุมภายในของ
..... (๔) มีความเพียงพอ ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตาม
หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงาน
ของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ลายมือชื่อ (๕)

ตำแหน่ง (๖)

วันที่... (๗) เดือน พ.ศ.

กรณีได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับ
ความเสี่ยง และการควบคุมภายในหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าว
ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตดังกล่าวในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายในและหรือ
การปรับปรุงการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยง (๘)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๒.๑.....

๒.๒.....

คำอธิบายแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน
(แบบ ปค. ๖)

- (๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
- (๓) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในดำเนินการสอบทานการประเมินดังกล่าว
- (๔) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
- (๕) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (๖) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (๗) ระบุวันที่รายงาน
- (๘) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับความเสี่ยง
- (๙) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๘)

ภาคผนวก ๖. : หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ด่วนมาก

ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ ก ๑๐๐



กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๕ ตุลาคม ๒๕๖๑

เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

เรียน ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี เลขาธิการ ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการ
กรุงเทพมหานคร ผู้ว่าการ หัวหน้ารัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารท้องถิ่น และหัวหน้าหน่วยงานอื่นของรัฐตาม
พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่
๒๐ เมษายน ๒๕๖๑ โดยมาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุม
ภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

กระทรวงการคลังขอเรียนว่า เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการควบคุมภายในเป็นไปตาม
บทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ให้หน่วยงานของรัฐ
ถือปฏิบัติ รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ


(นายรินทร์ กิตยารมิต)
รองปลัดกระทรวงการคลัง
หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน

กรมบัญชีกลาง
กองตรวจสอบภาครัฐ
โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๕
โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๒๗

ภาคผนวก ๗. : แบบฟอร์มการระบุความเสี่ยง สกธ. ปีงบประมาณ ๒๕๖๒

แบบฟอร์มการจัดการความเสี่ยง สกธ.

ตัวอย่าง

แบบ RM-๒

ปีงบประมาณ ..๒๕๖๒.....

ชื่อหน่วยงาน ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (ระบุผู้รายงานระดับฝ่าย/สำนัก/กอง/กลุ่ม)

ตารางแสดงการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง

ณ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๑

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร (ใส่ตามยุทธศาสตร์ของ สกธ.)

โครงการ/กิจกรรม ปรับปรุงระบบเครือข่ายสารสนเทศ (ใส่ชื่อโครงการหรือกิจกรรมหลัก เช่น การจัดประชุม การติดตามผล การฝึกอบรม เป็นต้น)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ระบบงานสารสนเทศสามารถตอบสนองต่อการใช้งานได้ตลอดเวลา (ใส่วัตถุประสงค์ของโครงการ/กิจกรรม)

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด ระบบเครือข่ายสารสนเทศขัดข้องครั้งละไม่เกิน ๑ ชม. (ใส่เป้าหมายหรือตัวชี้วัดของโครงการ/กิจกรรม)

ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ กลุ่ม IT สกธ. (ระบุส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม เช่น กลุ่ม/กอง/ฝ่าย/ศูนย์)

กระบวนการ ปฏิบัติงานโครงการ/ ขั้นตอนหลัก (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) (๒)	สาเหตุของความเสียหาย (Root cause) (๓)	การประเมินความเสี่ยง				วิธีการบริหาร ความเสี่ยง (๘)	แผนจัดการความเสี่ยง (มาตรการควบคุม เพิ่มเติม) (๙)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๑๐)	งบ ประมาณ (๑๑)
			โอกาส (๔)	ผลกระทบ (๕)	ระดับ ความ รุนแรง (๖)	ระดับความเสี่ยงที่ คาดหวัง (๗)				
๑.ปรับปรุงระบบ เครือข่ายสารสนเทศ	๑.๑ ระบบ เครือข่าย ไม่สามารถ ตอบสนอง ได้ภายในเวลาที่ กำหนด						การควบคุม			
		๑.๑.๑ Server/Network/ Database ขัดข้อง	๓	๔	๑๕	๓	การควบคุม	- จัดทำตาราง ตรวจสอบการ ทำงานของระบบ เครือข่าย	- หัวหน้ากลุ่มงาน ไอที ฯ	
		๑.๑.๒ ระบบไฟฟ้า ขัดข้อง	๓	๔	๑๕	๓	การควบคุม	- ประสานงานกับ กองอาคาร สถานที่ ฯ	- หัวหน้าฝ่าย อาคารสถานที่ ฯ	

แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง สกธ.

แบบ RM-๓
 ปีงบประมาณ

ชื่อหน่วยงาน

แบบรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่วันที่ ๑ ต.ค. ๖๑ - ๓๑ มี.ค. ๖๒

ยุทธศาสตร์ที่ ๖
 โครงการ/กิจกรรม
 วัตถุประสงค์
 เป้าหมาย/ตัวชี้วัด
 ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) (๑)	สาเหตุของความเสียหาย (Root cause) (๒)	การดำเนินการตามมาตรการป้องกัน		ระยะเวลา (๕)				ผู้รับผิดชอบ (๖)	√/√สถานะความเสี่ยง														
		มาตรการ ควบคุมภายใน (๓)	มาตรการตาม แผนบริหาร ความเสี่ยง (๔)	Q๑	Q๒	Q๓	Q๔		หมดไป	คงอยู่		ความเสี่ยงที่ เกิดขึ้นใหม่											
										ควบคุมได้	ควบคุมไม่ได้												
๑.๑									สถานะ : ปัญหาอุปสรรค : แนวทางแก้ไข : หมายเหตุ :		-												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">R</td> <td style="width: 25%;">L</td> <td style="width: 25%;">I</td> <td style="width: 25%;">L x I</td> </tr> <tr> <td>ก่อน</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>หลัง</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	R	L	I	L x I	ก่อน				หลัง												สถานะ : ปัญหาอุปสรรค : แนวทางแก้ไข : หมายเหตุ :		-
R	L	I	L x I																				
ก่อน																							
หลัง																							

แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง สกธ.

ตัวอย่าง

แบบ RM-๓
ปีงบประมาณ .๒๕๖๒.....

ชื่อหน่วยงาน .ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (ระบุผู้รายงานระดับฝ่าย/สำนัก/กอง/กลุ่ม)
แบบรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่วันที่ ๑ ต.ค. ๖๑ – ๓๑ มี.ค. ๖๒

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร (ใ้ตามยุทธศาสตร์ของ สกธ.)

โครงการ/กิจกรรม ปรับปรุงระบบเครือข่ายสารสนเทศ (ใส่ชื่อโครงการหรือกิจกรรมหลัก เช่น การจัดประชุม การติดตามผล การฝึกอบรม เป็นต้น)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ระบบงานสารสนเทศสามารถตอบสนองต่อการใช้งานได้ตลอดเวลา (ใส่วัตถุประสงค์ของโครงการ/กิจกรรม)

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด ระบบเครือข่ายสารสนเทศขัดข้องครั้งละไม่เกิน ๑ ชม. (ใส่เป้าหมายหรือตัวชี้วัดของโครงการ/กิจกรรม)

ส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบ กลุ่ม IT สกธ. (ระบุส่วนงานย่อยที่รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม เช่น กลุ่ม/กอง/ฝ่าย/ศูนย์)

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) (๑)	สาเหตุของความเสี่ยง (Root cause) (๒)	การดำเนินการตามมาตรการป้องกัน		ระยะเวลา (๕)				ผู้รับผิดชอบ (๖)	สถานะความเสี่ยง														
		มาตรการควบคุมภายใน (๓)	มาตรการตามแผนบริหารความเสี่ยง (๔)	Q๑	Q๒	Q๓	Q๔		หมดไป	คงอยู่		ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่											
				ควบคุมได้	ควบคุมไม่ได้																		
๑.๑ ระบบเครือข่ายไม่สามารถตอบสนองได้ภายในเวลาที่กำหนด <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>R</td> <td>L</td> <td>I</td> <td>L x I</td> </tr> <tr> <td>ก่อน</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>หลัง</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	R	L	I	L x I	ก่อน				หลัง				๑.๑.๑ Server/Network/Data base ขัดข้อง	- แผนบำรุงรักษาระบบเครือข่าย	- จัดทำตารางตรวจสอบการทำงานของระบบเครือข่าย	←————→					- หัวหน้ากลุ่มงานไอที ฯ	สถานะ : ปัญหาอุปสรรค : แนวทางแก้ไข : หมายเหตุ :	-
	R	L	I	L x I																			
ก่อน																							
หลัง																							
	๑.๑.๒ ระบบไฟฟ้าขัดข้อง	- แผนกู้คืนระบบ	- ประสานงานกับกองอาคารสถานที่ ฯ	←————→					- หัวหน้าฝ่ายอาคารสถานที่ ฯ	สถานะ : ปัญหาอุปสรรค : แนวทางแก้ไข : หมายเหตุ :	-												