

**หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ
การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ**

การบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผล
กระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถ
ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่ม
ศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

ความเสี่ยง

ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็น
อุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

RISK

ความไม่แน่นอนที่มีผลต่อ

- OBJECTIVE
- CAPABILITIES
- RESILIENCE
 - TO ADAPT TO UNEXPECTED ADVERSE EVENTS AND EXPLOIT OPPORTUNITIES

RISK

COSO DEFINITION

“THE POSSIBILITY THAT EVENTS WILL OCCUR AND AFFECT THE ACHIEVEMENT OF STRATEGY AND BUSINESS OBJECTIVES”

ISO DEFINITION

- EFFECT OF UNCERTAINTY ON OBJECTIVES...
- CAN BE POSITIVE, NEGATIVE...
- EXPRESSED IN TERMS OF RISK SOURCES , POTENTIAL EVENTS, CONSEQUENCES AND LIKELIHOOD

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ

- ❖ ให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
- ❖ สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง –
การมอบหมายผู้รับผิดชอบ การกำหนดวัฒนธรรม และการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ❖ กำหนดวัตถุประสงค์
- ❖ ดำเนินการทุกระดับ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ

- ❖ การบริหารจัดการความเสี่ยง – ระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และตอบสนองความเสี่ยง
- ❖ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ❖ การติดตามประเมินผล
- ❖ การรายงานการบริหารความเสี่ยง

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ

- ❖ ให้อำนาจหน่วยงานของรัฐ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ

❖ ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

- จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ

- ❖ ให้องค์กรของรัฐจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ
- ❖ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ

- ❖ ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบต้องจัดให้มีการติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการทำงานหรือ ติดตามประเมินผลเป็นรายครึ่งหรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณี พบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานหัวหน้าหน่วยงาน ของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณีทันที

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ

- ❖ ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง
- ❖ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการ และระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

เรื่อง

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

๑. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง
๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบบริหารจัดการความเสี่ยง

- ❖ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
- ❖ ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง
- ❖ การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
- ❖ การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ❖ การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย
- ❖ การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ
- ❖ การใช้ข้อมูลสารสนเทศ
- ❖ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการ ทั่วทั้งองค์กร

- ❖ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว
- ❖ การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล
- ❖ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

- ❖ ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย
- ❖ การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่าหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล
- ❖ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ❖ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหารบุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานและการสื่อสาร เป็นต้น
- ❖ ผู้กำกับดูแล (ถ้ามี) อาจตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (หรืออนุกรรมการ หรือคณะที่ปรึกษา) ขึ้นซึ่งประกอบด้วยผู้มีทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงาน

การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

- ❖ บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (RISK-AWARE BEHAVIOR)
- ❖ พฤติกรรมการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ❖ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย
 - การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
 - การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ
 - การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
 - การสร้างพฤติกรรมการตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
 - การสร้างพฤติกรรมการตระหนักถึงความเสี่ยงและ โอกาส

หน้าที่ของผู้บริหาร

- ❖ พัฒนานโยบาย กฎระเบียบ หรือมาตรฐานการปฏิบัติ
- ❖ TONE AT THE TOP /LEADING BY EXAMPLE



LESSON LEARNED CULTURE

BLAME CULTURE

concealment of breakdowns in control.

การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

- ❖ การกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจนและเหมาะสม
- ❖ เจ้าของความเสี่ยง (RISK OWNERS) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตาม การรายงาน หรือการส่งสัญญาณความเสี่ยง
- ❖ ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่กำหนดไว้
- ❖ ผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ❖ โครงสร้างและสายการรายงาน รวมถึงการ OUTSOURCE

การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

- ❖ รัฐบาล ผู้บริหาร บุคลากรของรัฐ
- ❖ ผู้รับบริการ
- ❖ ประชาชน
- ❖ สังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม

การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

- ❖ เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร ให้มั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมาย และหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงาน
- ❖ กำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร
- ❖ เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ (งานใหม่ๆ) และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)

การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

- ❖ ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน
- ❖ ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา
- ❖ ข้อมูลความเสี่ยง ประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อองค์กร สาเหตุความเสี่ยง ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (KEY RISK INDICATORS)
- ❖ หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล และบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล
- ❖ การรวบรวมและการวิเคราะห์แบบอัตโนมัติ ลดข้อผิดพลาดจากบุคคล (HUMAN ERRORS)

การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

- ❖ ขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ❖ BENCHMARKING
 - การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบ SILO
 - การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ
 - การฝังการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานโดยปกติของดำเนินงานและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

- ❖ การวิเคราะห์องค์กร
- ❖ การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ❖ การระบุความเสี่ยง
- ❖ การประเมินความเสี่ยง
- ❖ การตอบสนองความเสี่ยง
- ❖ การติดตามและทบทวน
- ❖ การสื่อสารและการรายงาน

การวิเคราะห์องค์กร

- ❖ พันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน
- SWOT ANALYSIS เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
- PESTLE ANALYSIS เป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง (POLITICAL) ด้านเศรษฐกิจ (ECONOMIC) ด้านสังคม (SOCIAL) ด้านเทคโนโลยี (TECHNOLOGICAL) ด้านกฎหมาย (LEGAL) และด้านสภาพแวดล้อม (ENVIRONMENTAL)
- BALANCED SCORECARD : FINANCIAL, CUSTOMER, INTERNAL, INNOVATION AND LEARNING

การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

- ❖ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว
- ❖ ระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง และ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร

RISK APPETITE

- ❖ ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ❖ เป็นการแสดงเจตนารมณ์ของผู้บริหารและผู้กำกับดูแลในการดำเนินงานขององค์กร
- ❖ การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรคำนึงถึงศักยภาพขององค์กร ในเรื่องการจัดการความเสี่ยง
- ❖ ศักยภาพขององค์กร ในเรื่องการจัดการความเสี่ยง (RISK CAPACITY) ขึ้นอยู่กับงบประมาณ บุคลากร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย
- ❖ ผู้บริหารระดับรองลงมาสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับสำนัก กอง ศูนย์ กลุ่ม หรือนำไปสู่การระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย
- ❖ ต้องมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจกำหนดระดับ RISK APPETITE

- วัตถุประสงค์ขององค์กร
- ประเภทของความเสี่ยง
- โครงสร้างพื้นฐานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
- วัฒนธรรมในเรื่องของความเสี่ยงขององค์กร
- ATTITUDES TOWARDS RISK
- RISK CAPACITY

ตัวอย่างนโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร

นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นการให้นโยบายเพื่อให้ทิศทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงและได้รับการเห็นชอบโดยคณะกรรมการ

ผู้บริหารได้ตระหนักและยอมรับว่าการดำเนินงานขององค์กรมีความเสี่ยงที่อาจทำให้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร โดยผู้บริหารทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมุ่งมั่นและตั้งใจ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อประเทศชาติเป็นที่ตั้ง (PUBLIC INTEREST)

ตัวอย่างนโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร (ต่อ)

ผู้บริหารได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

ด้านการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางในกระบวนการการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กร และยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยในการปฏิบัติงานมีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของประชาชน ทั้งนี้ผู้บริหารจะยอมรับความเสี่ยงระดับสูงในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา

ด้านการทุจริต

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุมป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร

ตัวอย่างนโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร (ต่อ)

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ และยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางสำหรับระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น แบบความคิดเห็นหรือการเก็บสถิติทั่วไป หน่วยงานยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยสำหรับประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศในการให้บริการประชาชน

ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของประชาชนผู้เสียภาษีซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยเกี่ยวกับความเชื่อถือนและภาพลักษณ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียโดยเนื้อแท้



RISK TOLERANCE

การระบุความเสี่ยง

- ❖ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งในด้านบวกและด้านลบ
- ❖ รายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (RISK INVENTORY) ต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ โดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยง ควรระบุข้อมูลดังนี้
 - เหตุการณ์ความเสี่ยง
 - สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (ROOT CAUSE) ของความเสี่ยง
 - ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือด้านบวก
- ❖ หน่วยงานอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยงเดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น

การระบุเหตุการณ์

- ❖ ปัจจัยภายใน – โครงสร้างพื้นฐาน บุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี
- ❖ ปัจจัยภายนอก – เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ การเมือง สังคม เทคโนโลยี

ตัวอย่างการระบุนความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง : 1

ชื่อความเสี่ยง : ความเสี่ยงการเข้าถึงและการส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว

สาเหตุ/ตัวปลักคั้นความเสี่ยง - ไม่มีการแบ่งประเภทข้อมูล

- ขาดมาตรการหรือการกำหนดคสิทธิการเข้าถึงข้อมูล
- ขาดความรู้ความเข้าใจในการส่งต่อข้อมูลของบุคลากร
- บุคลากรไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของข้อมูลทางราชการ
- ไม่มีนโยบายในการจัดเก็บ / ทำลาย ข้อมูลที่ชัดเจน

ผลกระทบ - ด้านความน่าเชื่อถือ (ความเชื่อมั่นขององค์กรและรัฐบาล)

- ด้านกฎหมายระเบียบ (การฟ้องร้องจากบุคคลภายนอก)
- ด้านความมั่นคงของรัฐบาล (การประท้วง/จลาจล)

การประเมินความเสี่ยง

- ❖ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง หน่วยงานอาจให้คะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านต่างๆ เช่น ด้าน โอกาส ด้านผลกระทบ รวมถึงด้านความสามารถขององค์กร ในการจัดการความเสี่ยง และด้านลักษณะของความเสี่ยง โดยช่วงคะแนนอาจกำหนดเป็น 3 ช่วงคะแนน หรือ 5 ช่วงคะแนน
- ❖ การให้คะแนนความเสี่ยง วิธีการให้คะแนนความเสี่ยง เช่น การสัมภาษณ์ การทำแบบสำรวจ การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานภายใน การทำ BENCHMARKING การวิเคราะห์สถานการณ์ (SCENARIO ANALYSIS) ทั้งนี้ การให้คะแนนความเสี่ยงของแต่ละกองงาน (SILO THINKING) เพียงวิธีเดียวอาจทำให้การให้คะแนนความเสี่ยงมีความคาดเคลื่อนได้
- ❖ การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้ว
- ❖ การจัดลำดับความเสี่ยง : คะแนนความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ) , ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยง, ลักษณะของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน

การตอบสนองความเสี่ยง

- ❖ การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
 - การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง
 - ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
 - ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ❖ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตามและการรายงานความเสี่ยง

ตัวอย่างวิธีการจัดการความเสี่ยง

- ❖ ปฏิเสธความเสี่ยง โดยไม่ดำเนินงาน ในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง
- ❖ การลดโอกาสของความเสี่ยง
- ❖ การลดผลกระทบของความเสี่ยง
- ❖ การโอนความเสี่ยง
- ❖ ยอมรับความเสี่ยง โดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง
- ❖ ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง
- ❖ การทำแผนฉุกเฉิน
- ❖ การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น

การติดตามและทบทวน

- ❖ การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
- ❖ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ❖ ดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ ซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ❖ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยง

การสื่อสารและการรายงาน

- ❖ การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล (TWO – WAY COMMUNICATION)
- ❖ หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา
- ❖ การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร
- ❖ หน่วยงานอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (KEY RISK INDICATORS) เพื่อติดตามข้อมูลความเสี่ยงและการรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ

**หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ
การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ**

ความหมาย

หน่วยงานของรัฐ

(1) ส่วนราชการ (2) รัฐวิสาหกิจ (3) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์การอัยการ (4) องค์การมหาชน (5) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล (6) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (7) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

ผู้กำกับดูแล

บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล หรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

ฝ่ายบริหาร

ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

คณะกรรมการ

คณะกรรมการที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

ผู้ตรวจสอบภายใน

ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐหรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

ความเสี่ยง

ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การควบคุมภายใน

กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐ จัดให้มีขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ จะบรรลุวัตถุประสงค์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

COSO

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

- ✎ American Institute of Certified Public Accountants : AICPA)
- ✎ The Institute of Internal Auditors : IIA
- ✎ Financial Executives Institute : FEI
- ✎ American Accounting Association : AAA
- ✎ Institute of Management Accountants: IMA

ความหมายการควบคุมภายใน

กรอบการควบคุมภายใน 2013 ฉบับ COSO (COSO Internal Control Framework)

การควบคุมภายใน เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดผล โดยคณะกรรมการบริษัท* ผู้บริหารและบุคลากรอื่น ออกแบบมาเพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงานและด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

วัตถุประสงค์การควบคุมภายใน

ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives)

ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึง การบรรลุเป้าหมาย ด้านการดำเนินงานด้านการเงิน การใช้ ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความ ผิดพลาดของหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนความเสียหาย การ รั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตในหน่วยงานของรัฐ

วัตถุประสงค์การควบคุมภายใน

ด้านการรายงาน (Reporting Objectives)

การรายงานทางการเงินและไม่ใช่การเงินที่ใช้ภายในและภายนอก
หน่วยงานของรัฐ รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส
หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

วัตถุประสงค์การควบคุมภายใน

ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Objectives)

การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่
เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

แนวคิด

การควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

แนวคิด

การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงานของรัฐ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

แนวคิด

การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยงานของรัฐ โดยผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายใน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้น ซึ่งไม่ใช่เพียงการกำหนดนโยบาย ระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงาน และแบบฟอร์มดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ต้องมีการปฏิบัติ

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

แนวคิด

การควบคุมภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหน่วยงานของรัฐ อย่างไรก็ตาม การควบคุมภายในที่กำหนดก็อาจจะไม่สามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหารว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

แนวคิด

การควบคุมภายในควรกำหนดให้เหมาะสมกับ โครงสร้างองค์กรและ
ภารกิจของหน่วยงานของรัฐ

การควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล

การออกแบบการนำไปใช้ -- มีปรากฏ

การดำเนินการอย่างต่อเนื่อง -- ทำหน้าที่อยู่

การทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการ

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน

- ข้อบังคับต่าง ๆ
- ขนาดองค์กร
- รูปแบบการดำเนินงาน
- เทคโนโลยี
- ต้นทุน VS ประโยชน์
- ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร

องค์ประกอบและหลักการของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในจะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (CONTROL ENVIRONMENT)
2. การประเมินความเสี่ยง (RISK ASSESSMENT)
3. กิจกรรมการควบคุม (CONTROL ACTIVITIES)
4. สารสนเทศและการสื่อสาร (INFORMATION AND COMMUNICATION)
5. กิจกรรมการติดตามผล (MONITORING ACTIVITIES)

5 หลักการ

4 หลักการ

3 หลักการ

3 หลักการ

2 หลักการ

สภาพแวดล้อมการควบคุม

- มาตรฐาน กระบวนการ และโครงสร้าง
- การเป็นแบบอย่างของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง
- มาตรฐานที่พึงปฏิบัติ

1. การยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม
2. ผู้กำกับดูแลของหน่วยงาน แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร + มีหน้าที่กำกับดูแล ให้มีการพัฒนาปรับปรุงการควบคุมภายใน + การดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
3. หัวหน้าหน่วยงานจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนวยการหน้าที่ + ความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล
4. หน่วยงานแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนา + รักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ
5. หน่วยงานกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่ + ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

1. ความซื่อสัตย์ + จริยธรรม

- ทำที่จากระดับสูงและตลอดทั่วองค์กร
- กำหนดมาตรฐานพึงปฏิบัติ
- การประเมินผลตามมาตรฐาน
- การระบุและแก้ไขความเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน

2. ความรับผิดชอบในการสอดส่องดูแลของคณะกรรมการ

- กำหนดความรับผิดชอบ
- ความเชี่ยวชาญ
- ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรม
- สอดส่องดูแลระบบการควบคุมภายใน

3. โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ

- โครงสร้าง
- สายการรายงาน
- อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

4. บุคคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

- นโยบายและการปฏิบัติ
- การประเมินความรู้ความสามารถ
- การจูงใจ การพัฒนาและรักษา
- การวางแผนและเตรียมหาผู้สืบทอด

5. ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติตามหน้าที่

- ACCOUNTABILITY
- สร้างมาตรการ KPI สิ่งจูงใจ การให้รางวัล
- ประเมินมาตรการ KPI สิ่งจูงใจ การให้รางวัล
- พิจารณาถึงความกดดันที่มากเกินไป
- ประเมินผล ให้รางวัล หรือลงโทษ

การประเมินความเสี่ยง

- กระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ
- ระบุ + วิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
- กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง
- ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้

6. หน่วยงานระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้
อย่างชัดเจน + เพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์
7. หน่วยงานระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงาน
+ วิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น
8. หน่วยงานพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุ
วัตถุประสงค์
9. หน่วยงานระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

วัตถุประสงค์

ชัดเจน

วัดได้/สังเกตได้

บรรลุผลได้

มีความเกี่ยวข้อง

มีเงื่อนไขเวลา

การระบุวัตถุประสงค์ด้านดำเนินงาน

- สะท้อนถึงทางเลือกของผู้บริหาร
- พิจารณาช่วงเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- รวมเป้าหมายเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานด้านการเงินและการดำเนินงาน
- สร้างเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากร

การระบุวัตถุประสงค์ด้านรายงานการเงินต่อบุคคลภายนอก

- ปฏิบัติตามมาตรฐานรายงานการเงิน
- พิจารณาความมีสาระสำคัญ
- สะท้อนกิจกรรมของกิจการ

การระบுவัตถุประสงค์ด้านรายงานที่ไม่ใช่การเงินต่อบุคคลภายนอก

- ปฏิบัติตามมาตรฐานและข้อกำหนดจากภายนอก
- พิจารณาระดับความถูกต้องที่กำหนดไว้
- สะท้อนกิจกรรมขององค์กร

การระบุนวัตกรรมประสงค์ด้านรายงานภายใน

- สะท้อนถึงทางเลือกของผู้บริหาร
- พิจารณาระดับความถูกต้องที่กำหนดไว้
- สะท้อนกิจกรรมขององค์กร

การระบุนวัตกรรมประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

- สะท้อนกฎหมายและระเบียบ
- พิจารณาช่วงเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้

7. ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง

- ทุกระดับ
- วิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก
- ฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้องร่วมประเมิน
- ประเมินความสำคัญของความเสี่ยง
- พิจารณาการตอบสนองความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง

- ❖ Inherent Risk
- ❖ Residual Risk

การประเมินความสำคัญของความเสี่ยง

- ประเมินผลกระทบ (IMPACT)
- ประเมินโอกาสที่จะเกิด (LIKELIHOOD)
- ความเร็วที่มีผลกระทบต่อองค์กร
- ระยะเวลาของผลกระทบ

RISK MATRIX / HEAT MAP

ผลกระทบ	วิกฤต	5					
	รุนแรง	4					
	ปานกลาง	3					
	น้อย	2					
	ไม่เป็นสาระสำคัญ	1					
			1	2	3	4	5
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			โอกาสเกิด				

ประเภทการตอบสนองความเสี่ยง

- การยอมรับ
- การหลีกเลี่ยง
- การลด
- การแบ่งปัน

8. ประเมินความเสี่ยงจากการทุจริต

- พิจารณาประเภทการทุจริต
- ประเมินแรงจูงใจ
- ประเมิน โอกาส
- ประเมินทัศนคติ

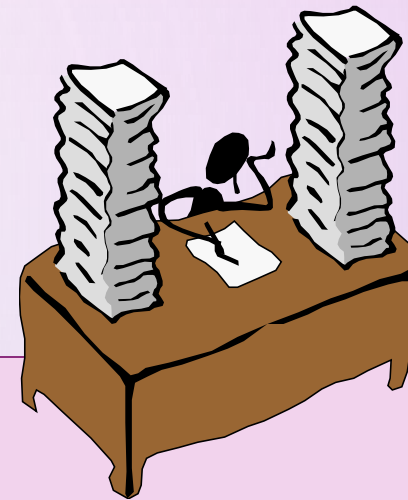
9. ระบุและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง

- ประเมินการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก
- ประเมินการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน
- ประเมินการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหาร/ผู้นำองค์กร

การระบุความเสี่ยง

- การระบุ UNIVERSE OF FRAUD RISKS
- ข้อมูลสารสนเทศจากภายนอก : ข่าว, COMPLAINTS, THE IIA AND องค์กรหลักต่างๆ
- ข้อมูลสารสนเทศจากภายใน : INTERVIEWING, BRAINSTORMING, EMPLOYEE SURVEYS, FACILITATED SESSIONS, REVIEWING INFORMATION FROM WHISTLEBLOWER HOTLINE, PERFORMING ANALYTICAL PROCEDURES

กิจกรรมการควบคุม



- เป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบาย + กระบวนการดำเนินงาน
- เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์
- การอนุมัติ/ให้ความเห็นชอบ พิสูจน์ยืนยัน กระทบยอด สอบทาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน การควบคุมเกี่ยวกับข้อมูล การควบคุมดูแล

10. หน่วยงานระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
11. หน่วยงานระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์
12. หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม ผ่านนโยบาย และวิธีการปฏิบัติ

10. เลือกและพัฒนากิจกรรมการควบคุม

- บูรณาการกับการประเมินความเสี่ยง
- พิจารณาลักษณะขององค์กร
- พิจารณากระบวนการที่จำเป็นต้องมีกิจกรรมการควบคุม
- ประเมินการผสมผสานกิจกรรมการควบคุมทั้งหมดทุกประเภท – โดยคน/อัตโนมัติ ป้องกัน/ตรวจพบ
- พิจารณาระดับส่วนงาน/ทั้งองค์กรที่กิจกรรมควบคุมถูกนำไปใช้
- พิจารณาการแบ่งแยกหน้าที่ หรือกิจกรรมควบคุมทดแทน

ประเภทของการควบคุม

- PREVENTIVE CONTROL
- DETECTIVE CONTROL

การควบคุมภายใน

- การอนุมัติรายการ
- การสอบทาน
- การเก็บรักษาทรัพย์สิน
- การกระทบยอด
- การแบ่งแยกหน้าที่
- การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน
- นโยบายการหยุดงาน (อย่างน้อย 2 สัปดาห์ติดต่อกัน)

การแบ่งแยกหน้าที่

- การบันทึกรายการ
- การอนุมัติ
- การดูแลทรัพย์สิน
- การกระทบยอด/การควบคุม

- COST/BENEFIT

11. เลือกลงและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี

- พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการดำเนินงานกิจกรรมควบคุมอัตโนมัติ และการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี
- สร้างกิจกรรมการควบคุมโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี
- สร้างกิจกรรมการควบคุมกระบวนการจัดการความปลอดภัย
- สร้างกิจกรรมการควบคุมเกี่ยวกับการจัดหา การพัฒนา และการบำรุงรักษา เทคโนโลยี

12. การนำกิจกรรมการควบคุมไปใช้โดยนโยบายและกระบวนการ

- สร้างนโยบายและกระบวนการสนับสนุนการนำคำสั่งของฝ่ายบริหารไปดำเนินการ
- สร้าง RESPONSIBILITY และ ACCOUNTABILITY ในการปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการ
- ดำเนินการอย่างทันเวลา
- การดำเนินการแก้ไข
- การปฏิบัติงาน โดยบุคลากรที่มีความสามารถและมีอำนาจเพียงพออย่างระมัดระวังและต่อเนื่อง
- ประเมินนโยบายและกระบวนการเป็นระยะๆ

สารสนเทศและการสื่อสาร

- สารสนเทศจะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ
- การสื่อสาร 360 องศา

13. หน่วยงานจัดทำ/จัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้ปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

14. หน่วยงานมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายใน

15. หน่วยงานสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการทำหน้าที่ของการควบคุมภายใน

13. สารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

- ระบุความต้องการสารสนเทศ
- รวบรวมข้อมูลจากภายในและภายนอก
- ประมวลผลข้อมูลเป็นสารสนเทศ
- รักษาคุณภาพของข้อมูล – ทันเวลา เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ครบถ้วน เข้าถึงได้ ได้รับการปกป้อง สามารถตรวจสอบว่าถูกต้อง
- พิจารณาต้นทุนและประโยชน์

14. การสื่อสารภายใน

- การสื่อสารกับบุคลากรทุกคนเพื่อให้เข้าใจและปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการควบคุมภายใน
- การสื่อสารกับผู้กำกับดูแล
- การสร้างช่องทางการสื่อสารแยกต่างหาก เช่น ระบบ Whistle-blower hotlines
- การเลือกวิธีการสื่อสาร – เวลา ผู้รับข้อมูล ลักษณะของข้อมูล

15. การสื่อสารภายนอก

- การสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ด้วยข้อมูลที่เกี่ยวข้องและทันต่อเวลา
- การสื่อสารจากภายนอกเข้ามาในองค์กร – ผู้รับบริการ คู่สัญญา ผู้ตรวจสอบภายนอก
ประชาชน
- สื่อสารข้อมูลการประเมินจากบุคคลภายนอกกับผู้กำกับดูแล
- การสร้างช่องทางการสื่อสารแยกต่างหาก เช่น ระบบ WHISTLE – BLOWER
HOTLINES
- การเลือกวิธีการสื่อสาร – เวลา ผู้รับข้อมูล ลักษณะของข้อมูล

กิจกรรมการติดตามผล

- ประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน ประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน
- เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ
- กรณีที่ผลการประเมิน(เห็นว่า)จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานฝ่ายบริหาร ผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา

16. หน่วยงานระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

17. หน่วยงานประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

16. การประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และ/หรือ แยกต่างหาก

- การพิจารณาการผสมระหว่างการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และ แยกต่างหาก
- การพิจารณาอัตราการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและกระบวนการ ในการเลือกและ พัฒนาการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และแยกต่างหาก
- การควบคุมปัจจุบันเป็นฐานในการประเมินผล
- การประเมินผลโดยบุคลากรที่มีความรู้
- การประเมินผลอย่างต่อเนื่องฝังอยู่ในกระบวนการดำเนินงาน
- การปรับขอบเขตและความถี่ของการประเมินผลแยกต่างหากตามความเสี่ยง
- การประเมินผลแยกต่างหากด้วยความเที่ยงธรรม

17. การประเมินและสื่อสารข้อบกพร่อง

- ฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแลประเมินผลการประเมินอย่างต่อเนื่องและแยกต่างหาก
- การสื่อสารข้อบกพร่องกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการแก้ไข
- ฝ่ายบริหารติดตามการดำเนินการแก้ไขตามระยะเวลาที่กำหนด

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ มีข้อกำหนด 14 ข้อ

(1) คำนิยามต่างๆ

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

(2) การจัดวางและการประเมินผลการควบคุมภายใน

การจัดวางและการประเมินผลการควบคุมภายใน การรายงานการจัดวางและการประเมินผลการควบคุมภายใน และการใช้ข้อมูลรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (หลักเกณฑ์ฯ ข้อ 2 - 11)

(3) ผู้ที่กำหนดคู่มือหรือแนวปฏิบัติการควบคุมภายใน

กำหนดผู้รับผิดชอบ ได้แก่ กรมบัญชีกลาง (หลักเกณฑ์ฯ ข้อ 12)

(4) การให้ข้อมูลการควบคุมภายใน

กำหนดให้หน่วยงานของรัฐชี้แจงหรือให้ข้อมูลการควบคุมภายในต่อกระทรวงการคลัง และกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติ ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติดังกล่าวได้ ให้ขอทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลัง (หลักเกณฑ์ฯ ข้อ 13 - 14)

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 1 คำนิยาม

หน่วยงานของรัฐ

(1) ส่วนราชการ

(2) รัฐวิสาหกิจ

(3) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(4) องค์การมหาชน

(5) ทุณหมนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(6) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(7) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร คณะกรรมการ

ผู้ตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และ ความเสี่ยง

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

การจัดวางระบบ

ข้อ 2

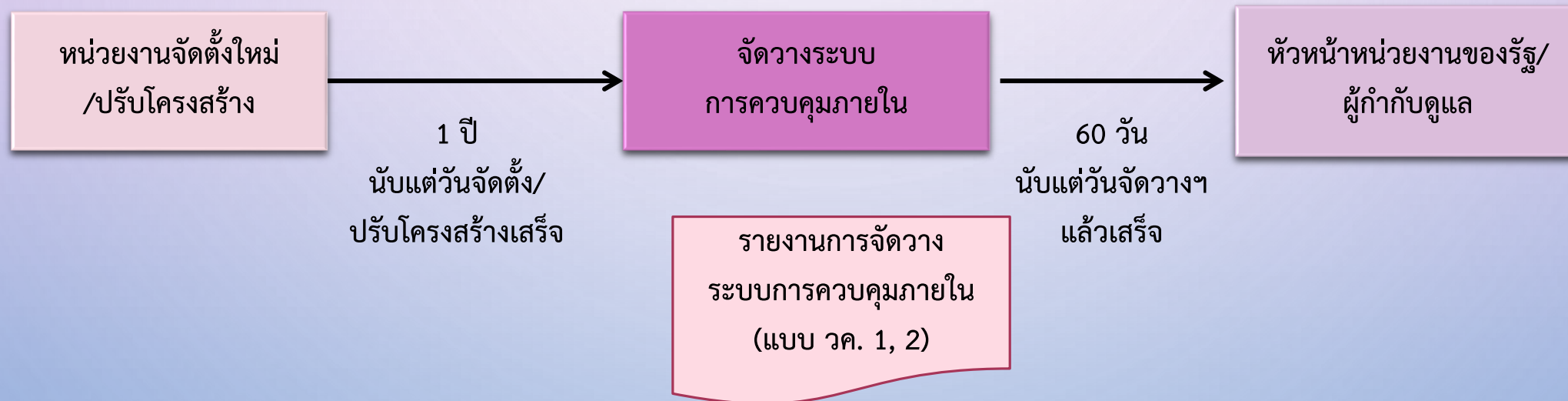
- ให้จัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานฯ เป็นแนวทางในการจัดวางฯ
- ให้หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่/ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ จัดวางระบบฯ ให้แล้วเสร็จใน 1 ปี นับแต่วันที่จัดตั้ง/ปรับโครงสร้าง
- ให้รายงานการจัดวางฯ ตามข้อ 6 และข้อ 7

ข้อ 6 รายงานการจัดวางฯ ประกอบด้วย

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

ข้อ 7 จัดส่งรายงานการจัดวางระบบฯ **ระดับหน่วยงานของรัฐ** ตามข้อ 6 ให้ผู้กำกับดูแลภายใน 60 วัน นับแต่วันที่จัดวางระบบฯ แล้วเสร็จ

รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ



(๑) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแล
ของหน่วยงานของรัฐ

หนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

เรียน(๑).....

(๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ

(๕) ระบุ วัตถุประสงค์ ที่จัดวางระบบการ
ควบคุมภายในแล้วเสร็จ

(๓) ระบุชื่อ กรม ที่เกี่ยวข้องกับการ
จัดตั้งหรือปรับโครงสร้างใหม่

.....(๒)..... ได้จัดตั้งขึ้นใหม่ (หรือได้ปรับโครงสร้างใหม่) ตาม(๓)..... เมื่อ
วันที่.....(๔).....เดือน.....พ.ศ. และได้จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ เมื่อวันที่.....(๕).....เดือน.....พ.ศ.
..... ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมี
วัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ด้านการดำเนินงานที่มี
ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงิน ที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย
ระเบียบ และข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ภายใต้การกำกับดูแลของ(๖).....

(๔) ระบุ วัตถุประสงค์ ที่จัดตั้งหรือปรับ
โครงสร้างใหม่

(๖) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแล

(๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

ลายมือชื่อ.....(๓).....

(๘) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

ตำแหน่ง.....(๘).....

วันที่.....(๙)..... เดือน.....พ.ศ.

(๙) ระบุ วัตถุประสงค์ ที่รายงาน

(๒) ระบุระยะเวลาในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ที่จัดตั้งหรือปรับโครงสร้างใหม่จนถึงปรับโครงสร้างแล้วเสร็จ

(๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งหรือปรับโครงสร้างใหม่

.....(๑).....

รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

ระยะเวลาตั้งแต่(๒)..... ถึง

<p>(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์</p>	<p>(๔) สภาพแวดล้อม การควบคุม</p>	<p>(๕) ความเสี่ยงที่สำคัญ</p>	<p>(๖) กิจกรรม การควบคุมที่สำคัญ</p>	<p>(๗) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ</p>
<p>(๓) ระบุภารกิจตาม กม หรือ ภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นที่สำคัญ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าว</p>	<p>(๔) ระบุ สภาพแวดล้อม การควบคุม ภายใน ที่ เกี่ยวข้องการวางระบบการควบคุม</p>	<p>(๕) ระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ การไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจที่จัดวางระบบการควบคุมภายใน</p>	<p>(๖) ระบุกิจกรรมการควบคุมที่สำคัญเพื่อป้องกันลดความเสี่ยงตาม (๕)</p>	<p>(๗) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจที่จัดวางระบบฯ</p>

(๘) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

ลายมือชื่อ(๘).....

(๙) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

ตำแหน่ง(๙).....

(๑๐) ระบุ ว ด ป ที่รายงาน

วันที่(๑๐)..... เดือน พ.ศ.

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 3

- ให้งานของรัฐบาลจัดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนดอย่างน้อย **ปีละหนึ่งครั้ง** โดยมีการรายงานตามข้อ 8 และข้อ 9

ข้อ 4

- ให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลให้มีการนำมาตรฐานการควบคุมภายใน มาใช้เป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในและประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 5

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

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 8

ให้คณะกรรมการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
รายงานประกอบด้วย

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

(๑) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแล
ของหน่วยงานของรัฐ

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(ระดับหน่วยงานของรัฐ)

แบบ ปค. ๑

(๓) ระบุ วัตถุประสงค์ สิ้นรอบระยะเวลาการ
ดำเนินงานประจำปีประเมิน

เรียน(๑).....

(๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ

(๒).....ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่...(๓).....เดือน

พ.ศ.ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุมภายใน
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการ
ควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส
รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

(๔) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ

จากผลการประเมินดังกล่าว(๔)..... เห็นว่า การควบคุมภายในของหน่วยงานมีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่าง
ต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑
ภายใต้ การกำกับดูแลของ.....(๕).....

(๕) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของ
หน่วยงานของรัฐ

ลายมือชื่อ(๖).....

(๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

ตำแหน่ง.....(๗).....

(๗) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

วันที่...(๘)..... เดือน.....พ.ศ.

(๘) ระบุ วัตถุประสงค์ ที่รายงาน

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าวในงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบาย
เพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

(๙) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ สอดคล้องกับ แบบ ปค ๔,๕

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๑๐)

(๑๐) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อลดความเสี่ยงตาม (๙)

๒.๑.....

๒.๒.....

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(กรณีกระทรวงเจ้าสังกัดจัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลัง
หรือจังหวัดส่งรายงานในภาพรวมจังหวัดต่อกระทรวงการคลัง)

แบบ ปค. ๒

เรียน ปลัดกระทรวงการคลัง

.....(๑)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐในสังกัด (หรือในภาพรวมของจังหวัด) สำหรับปี
สิ้นสุดวันที่...(๒).....เดือน พ.ศ.ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและ
หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของ
หน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของ การควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้
การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว(๓)..... เห็นว่า การควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐในสังกัด (หรือใน
ภาพรวมของจังหวัด) มีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการ
ควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ลายมือชื่อ(๔).....

ตำแหน่ง.....(๕).....

วันที่...(๖)..... เดือน.....พ.ศ.

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าวในปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบาย
เพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๗)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๘)

๒.๑.....

๒.๒.....

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง)

แบบ ปค. ๓

เรียน ปลัดกระทรวงการคลัง

.....(๑).....ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่(๒).....เดือน พ.ศ.
..... ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุมภายในสำหรับ
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม
ภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันทเวลา และโปร่งใส รวมทั้ง
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว(๓)..... เห็นว่า การควบคุมภายในของหน่วยงานมีความเพียงพอ ปฏิบัติตาม
อย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.
๒๕๖๑

ลายมือชื่อ(๔).....

ตำแหน่ง.....(๕).....

วันที่...(๖)..... เดือน.....พ.ศ.

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าวในปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบาย
เพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๗)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๘)

๒.๑.....

๒.๒.....

(๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ

.....(๑).....

แบบ ปค. ๕

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด

(๒) ระบุ วัตถุประสงค์ สิ้นรอบระยะเวลาดำเนินงานประจำปีที่จะประเมิน

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

ผลการประเมินโดยรวม (๕)

(๕) สรุปผลการประเมินโดยรวมว่าแต่ละองค์ประกอบและหลักการที่เกี่ยวข้องนั้นมีปรากฏและทำหน้าที่อยู่ และองค์ประกอบเหล่านั้นมีการทำงานร่วมกันแบบบูรณาการหรือไม่ รวมทั้งระบุความรุนแรงของข้อบกพร่องของการควบคุมภายใน

(๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๗) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๘) ระบุ วัตถุประสงค์ ที่รายงาน

ลายมือชื่อ(๖).....
ตำแหน่ง(๗).....
วันที่(๘)..... เดือน พ.ศ.

(๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ

(๑).....

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

(๒) ระบุ วัตถุประสงค์ สั้นรอบระยะเวลาดำเนินงานประจำปีที่จะประเมิน

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

(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงาน ของรัฐหรือภารกิจ ตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงาน ของรัฐ/วัตถุประสงค์	(๔) ความเสี่ยง	(๕) การควบคุม ภายใน ที่มีอยู่	(๖) การประเมินผล การควบคุมภายใน	(๗) ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	(๘) การปรับปรุง การควบคุม ภายใน	(๙) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ
<p>1. ระบุภารกิจตามกฎหมายหรือการดำเนินการ หรืออื่นที่สำคัญของหน่วยงาน</p> <p>2. ระบุวัตถุประสงค์ของภารกิจที่ประเมิน</p>	<p>ระบุความเสี่ยงสำคัญของแต่ละภารกิจ</p> <p>ระบุเหตุการณ์ที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์</p>	<p>ระบุการควบคุมภายในเพื่อลดความเสี่ยงของ (๔) เช่น ขั้นตอนวิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์ เป็นต้น</p>	<p>ระบุผลการประเมินการควบคุมภายใน (๕) ว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องเพื่อลดความเสี่ยงใน (๔)</p> <p>กรณีไม่เพียงพอ</p> <p>กรณีเพียงพอ</p>	<p>ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์</p>	<p>ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๗) ในปี งบประมาณ / ปีปฏิทินถัดไป</p>	<p>1.ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบการปรับปรุงการควบคุมภายใน/</p> <p>2. ระบุ วัตถุประสงค์ ที่จะปรับปรุงแล้วเสร็จ</p>

ช่องที่ (๗) - (๙) ไม่ต้องระบุ

(๑๐) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

ลายมือชื่อ

(๑๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

ตำแหน่ง

วันที่(๑๒).... เดือน

(๑๒) ระบุ วัตถุประสงค์ ที่รายงาน

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 9

วรรคหนึ่ง

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

วรรคสอง

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

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 9

พรรคสาม

- คณะกรรมการของหน่วยงานตามข้อ (6) **องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาลตำบล**
- เสนอรายงานการประเมินผลฯ ตามข้อ 8 ต่อ **หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ** เพื่อลงนาม
- ส่ง **นายอำเภอ** (คณะกรรมการที่นายอำเภอจัดให้มีขึ้น) รวบรวม + สรุปรายงานการประเมินผลฯ มาจัดทำรายงานการประเมินผลฯ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับอำเภอ (ในภาพรวมของอำเภอ)
- ส่งให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

พรรคสี่

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

พรรคห้า

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

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 10

วรรคหนึ่ง

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

วรรคสอง

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

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 10

วรรคสาม

- สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด รวบรวม + สรุปรายงานการประเมินผลฯ ที่ได้รับตามข้อ 9 วรรคสาม + **วรรคสี่** (รายงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับอำเภอ + รายงานเทศบาลเมือง เทศบาลนคร องค์การบริหารส่วนจังหวัด)
- จัดทำรายงานการประเมินผลฯ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัด
- เสนอต่อผู้ว่าราชการจังหวัด ภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ
- ส่ง เสนอให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นด้วย

วรรคสี่

- คณะกรรมการที่**ผู้ว่าราชการ**จังหวัดจัดให้มีขึ้น รวบรวม + สรุปรายงานการประเมินผลฯ ที่ได้รับตาม (ข้อ 10) วรรคสาม + **ข้อ 9 วรรคสอง** (รายงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัด + **รายงานในภาพรวมของ ส่วนราชการประจำจังหวัด**)
- จัดทำรายงานการประเมินผลฯ ในภาพรวมจังหวัด
- เสนอ**ผู้ว่าราชการ**จังหวัด เพื่อลงนาม
- ส่ง **กค** ภายใน 180 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในและรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

(หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561)

รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน
(หลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ 6)

หนังสือรับรองการจัดวาง
ระบบการควบคุมภายใน
(แบบ วค. 1)

รายงานการจัดวาง
ระบบการควบคุมภายใน
(แบบ วค. 2)

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
(หลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ 8)

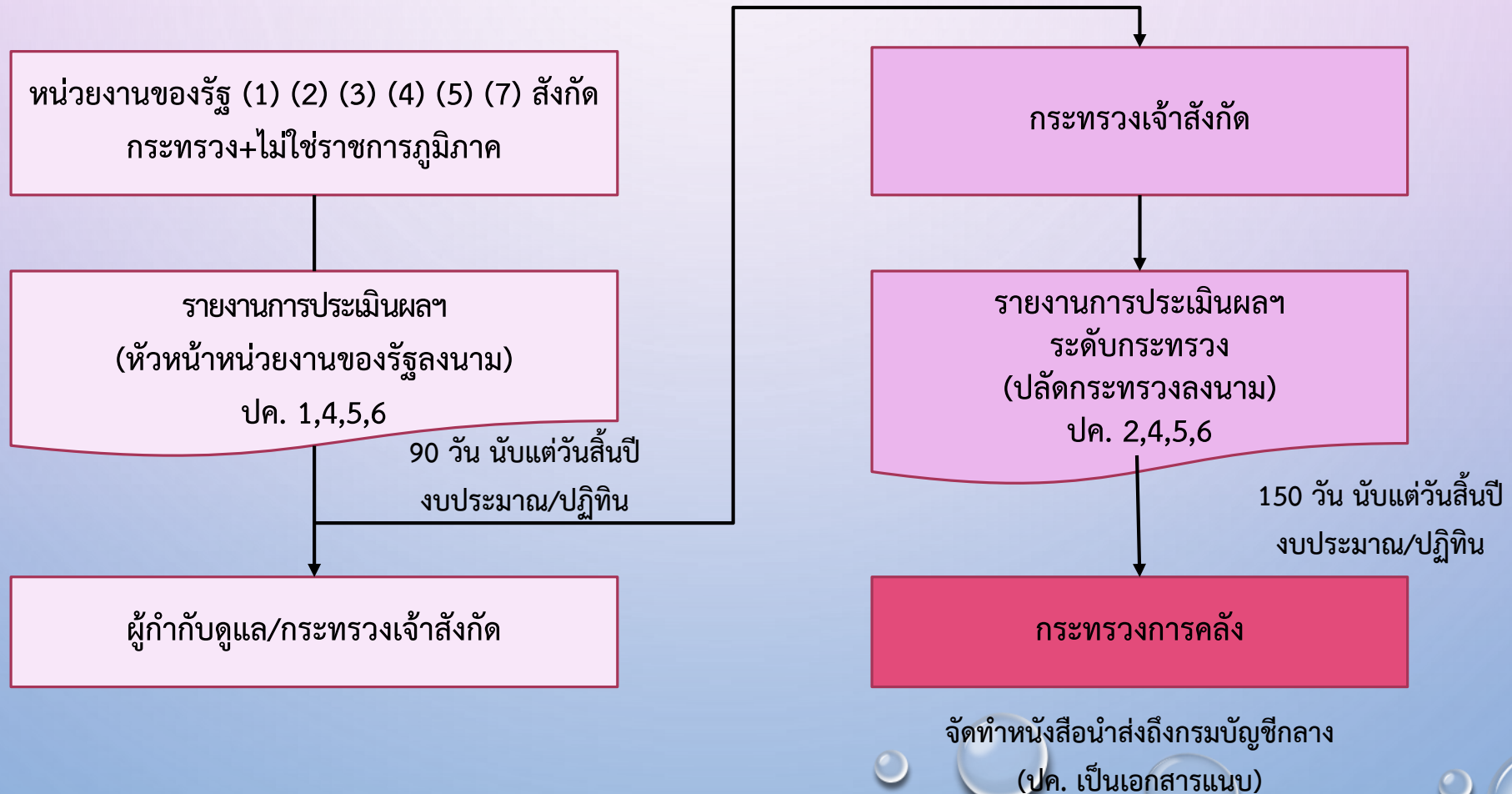
หนังสือรับรองการประเมินผล
การควบคุมภายใน
(แบบ ปค. 1 / ปค. 2 / ปค. 3)

รายงานการสอบทาน
การประเมินผลการควบคุมภายใน
ของผู้ตรวจสอบภายใน
(แบบ ปค. 6)

รายงานการประเมินองค์ประกอบ
ของการควบคุมภายใน
(แบบ ปค. 4)

รายงานการประเมินผล
การควบคุมภายใน
(แบบ ปค. 5)

การส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ
หน่วยงานของรัฐที่สังกัดกระทรวง



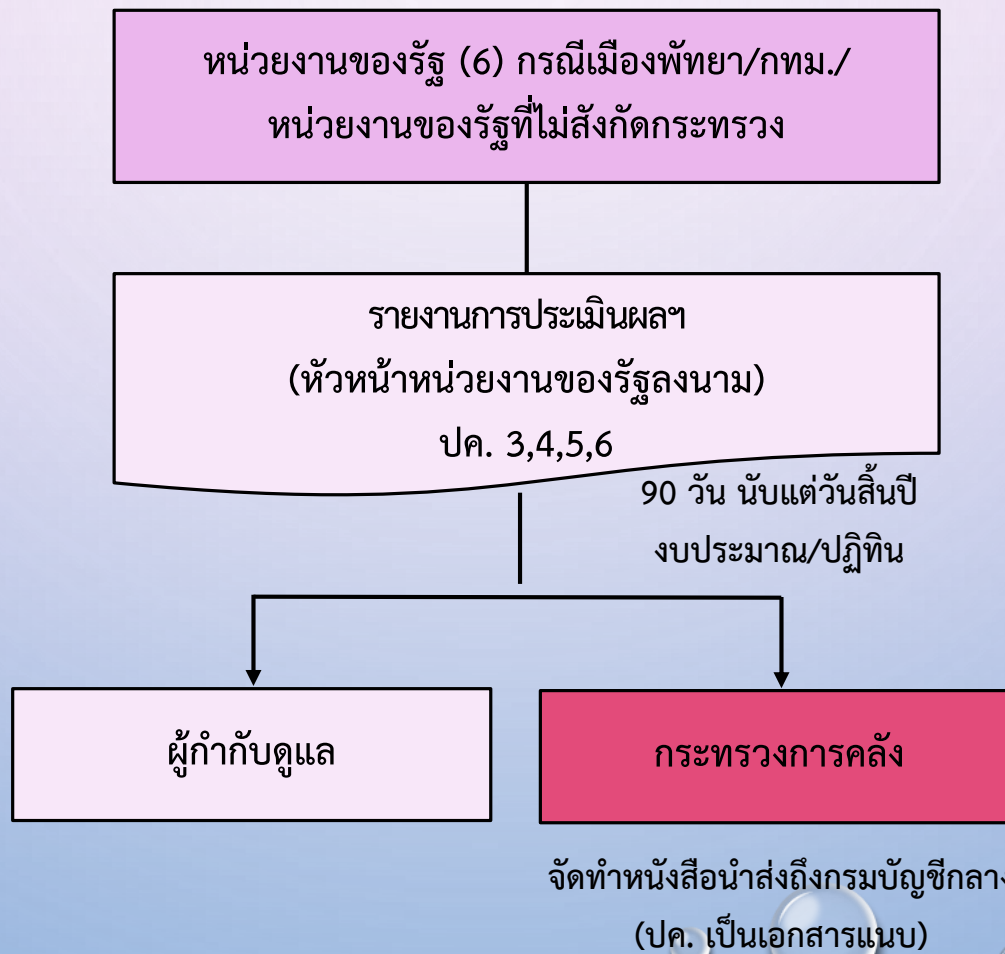
การส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

หน่วยงานของรัฐที่เป็นจังหวัดและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



การส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

หน่วยงานของรัฐที่ไม่สังกัดกระทรวง



หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 11

ให้หัวหน้าหน่วยงาน ผู้กำกับดูแล กระทรวงเจ้าสังกัด ใช้ข้อมูลรายงานการประเมินผลฯ เพื่อให้หน่วยงานสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ข้อ 12

กรมบัญชีกลางเป็นผู้กำหนดคู่มือหรือแนวปฏิบัติการควบคุมภายใน

ข้อ 13

กรณี **กค** ขอให้หน่วยงานชี้แจง/ให้ข้อมูลระบบการควบคุมภายใน หน่วยงานต้องดำเนินการภายในระยะเวลาที่กำหนด

ข้อ 14

กรณีหน่วยงานไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติ ให้ขอทำความตกลงกับ **กระทรวงการคลัง**