



การบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน

กลุ่มตรวจสอบภายในกระทรวง
กระทรวงศึกษาธิการ



การบริหารความเสี่ยงองค์กร
Enterprise Risk Management



ตสน.ศธ.

หัวข้อบรรยาย



หลักการและความจำเป็นในการบริหารความเสี่ยง



การบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO



แนวทางการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง



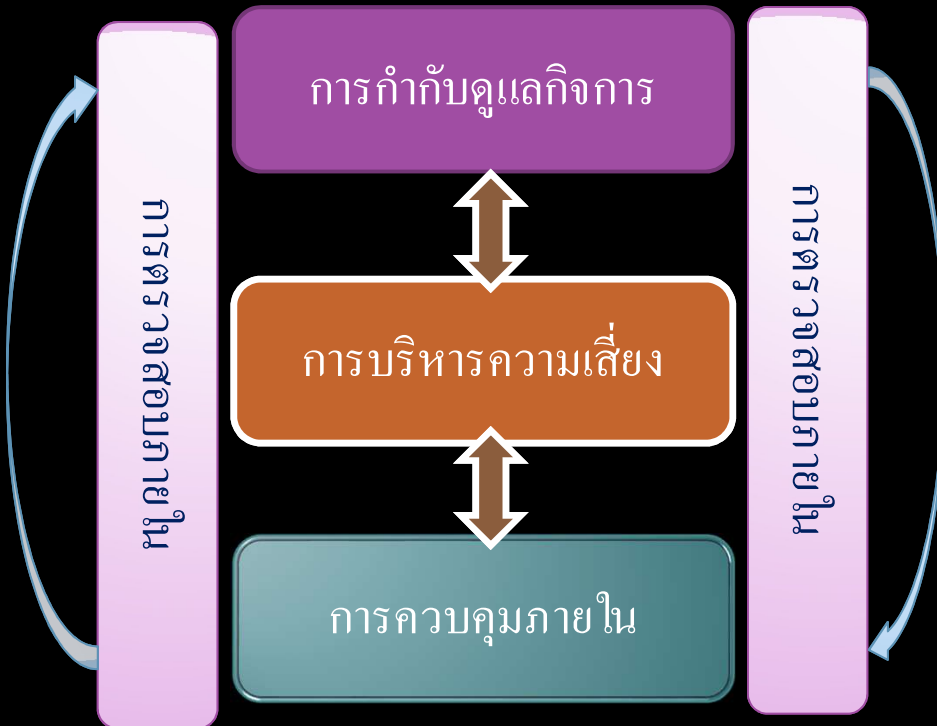
A decorative border surrounds the text, featuring a string of small blue beads, various colored daisies (pink, yellow, white), and several white starburst patterns of different sizes.

หลักการและความจำเป็น ในการบริหารความเสี่ยง

ความเชื่อมโยง



ตสท.ศธ.



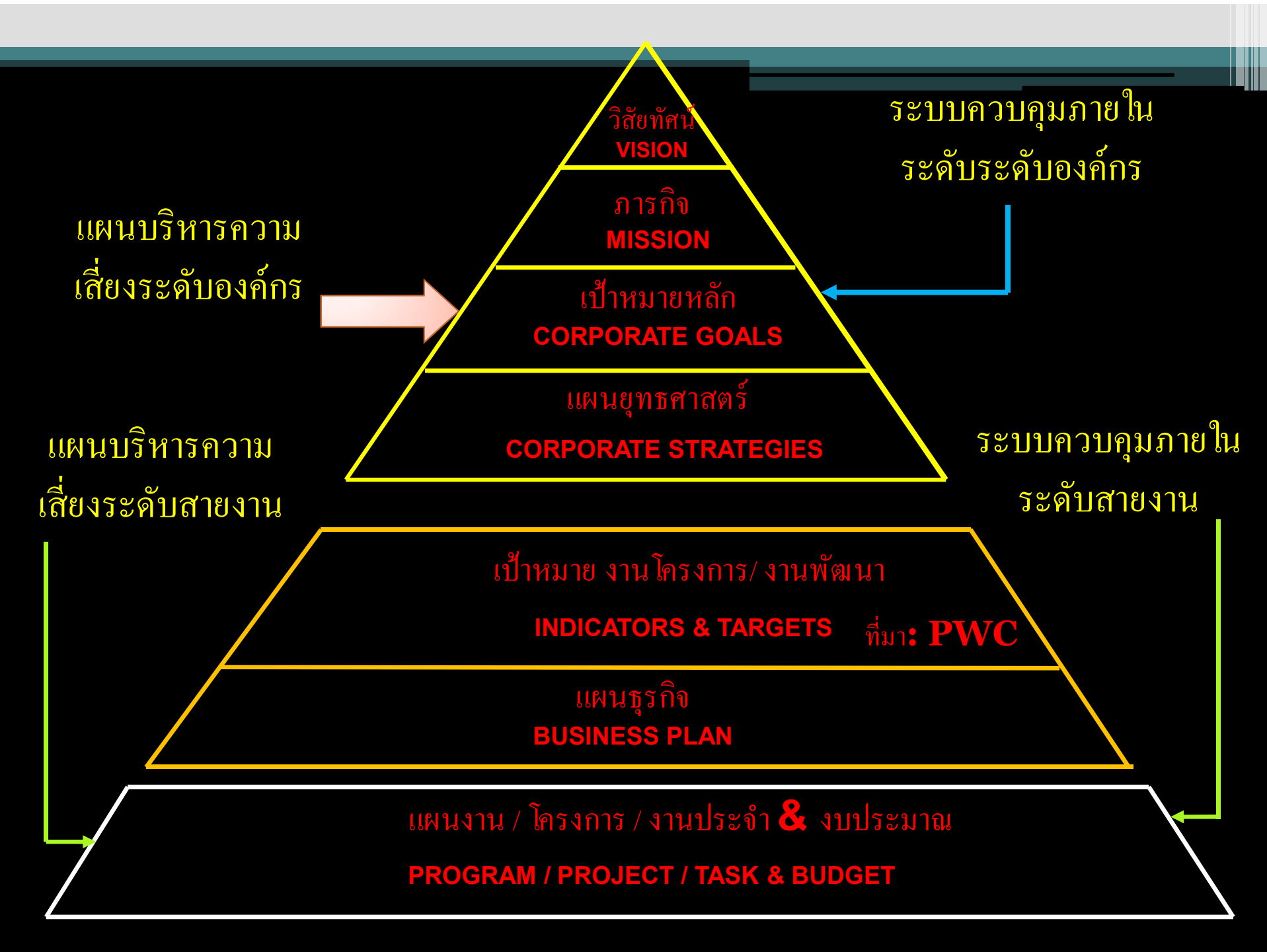
- การกำกับ ติดตาม และควบคุมดูแลให้ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจให้ทำหน้าที่บริหาร จัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด คุ่มค่า ได้ผลตามเป้าหมายและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนได้เสีย

- การระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

-การนำการควบคุมไปใช้ในทางปฏิบัติเพื่อลดผลกระทบ และ/หรือ โอกาสเกิดความเสียหาย

-กลไกการประเมินผลของการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน





การบริหารความเสี่ยง : ความจำเป็น



ตส.น.ศ.อ.

- ◆ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (Good Governance: GG) มุ่งหวังให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน
- ◆ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดำรับรองการปฏิบัติราชการ และมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544
- ◆ เพิ่มโอกาสและช่วยให้ส่วนราชการบรรลุเป้าประสงค์และพันธกิจที่ตั้งไว้มากยิ่งขึ้น
- ◆ พัฒนาผลงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การบริหารความเสี่ยง : แนวคิดพื้นฐาน



ตสว.ศธ.

- ✚ เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร
- ✚ กำหนดขั้นตอนและนำไปใช้โดยบุคลากรทุกระดับในองค์กร
- ✚ ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร
- ✚ นำไปใช้ทั่วทั้งองค์กรทุกระดับ
- ✚ บริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- ✚ ให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลไม่ใช่สมบูรณ์ 100 %
- ✚ มุ่งสู่การบรรลุวัตถุประสงค์



การบริหารความเสี่ยง ตามกรอบแนวคิดของ COSO



ความหมาย



ตสน.ศธ.



ความเสี่ยง (Risk) คือ
เหตุการณ์ที่มีความไม่
แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะ
มีผลกระทบในเชิงลบต่อ
การบรรลุวัตถุประสงค์
หรือเป้าหมายขององค์กร



ตสว.ศธ.

ความหมาย

การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management)

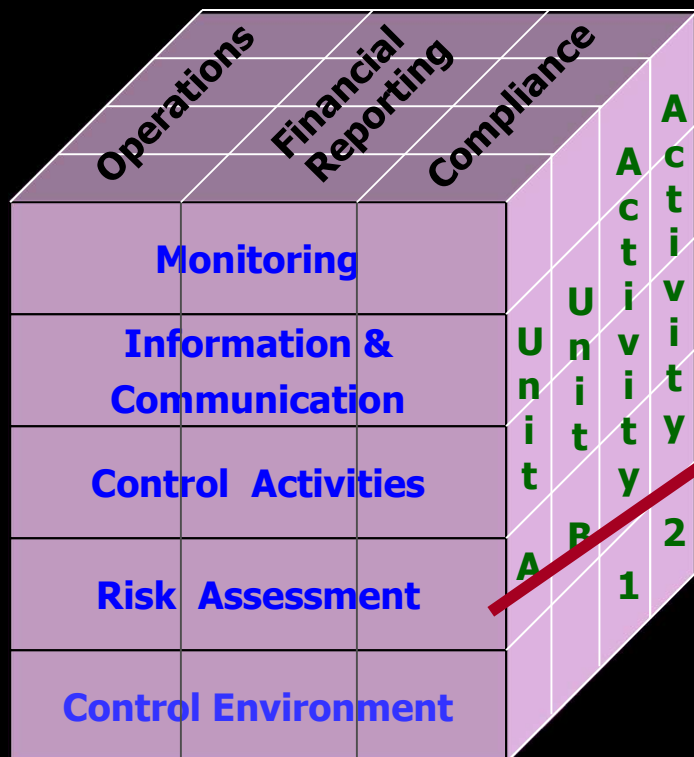
หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

กรอบงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามแนวคิดของ COSO

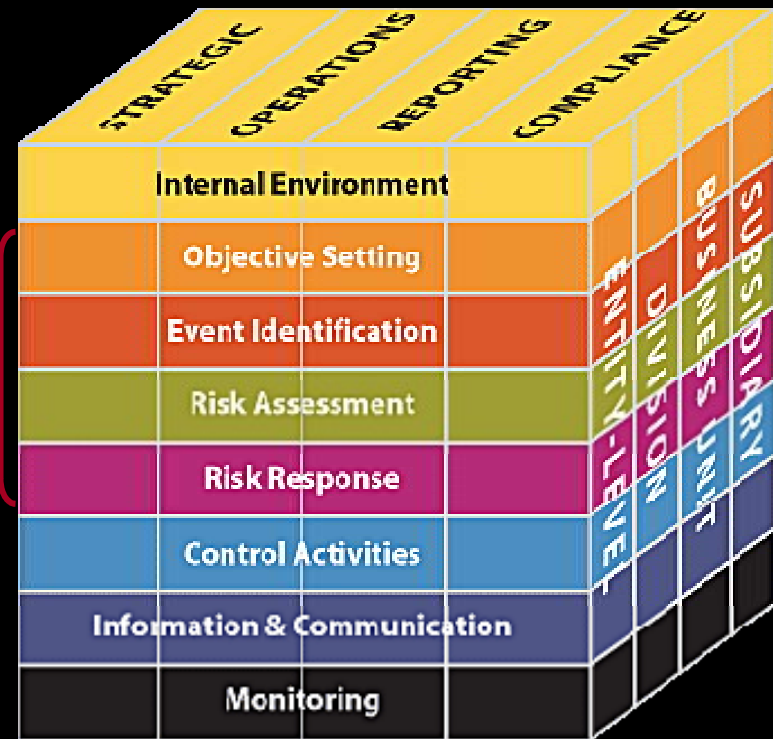
(Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission)



Control



ERM



กรอบงานการควบคุมภายใน



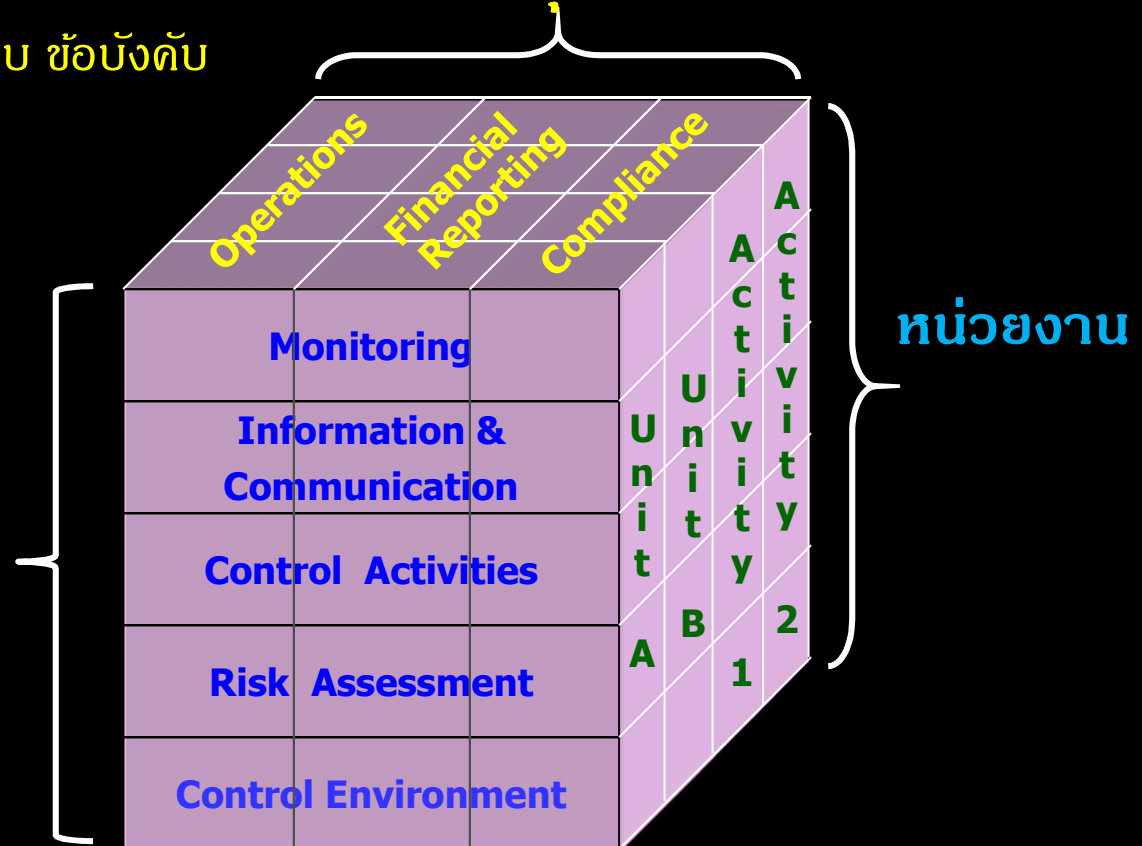
ต.อ.อ.ท.

- 1.ด้านความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงาน
- 2.ด้านความเชื่อถือได้ของข้อมูลและรายงานทางการเงิน
- 3.ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

วัตถุประสงค์

5 องค์ประกอบ

- 1.สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน
- 2.การประเมินความเสี่ยง
- 3.กิจกรรมการควบคุม
- 4.สารสนเทศและการสื่อสาร
- 5.การติดตามและประเมินผล



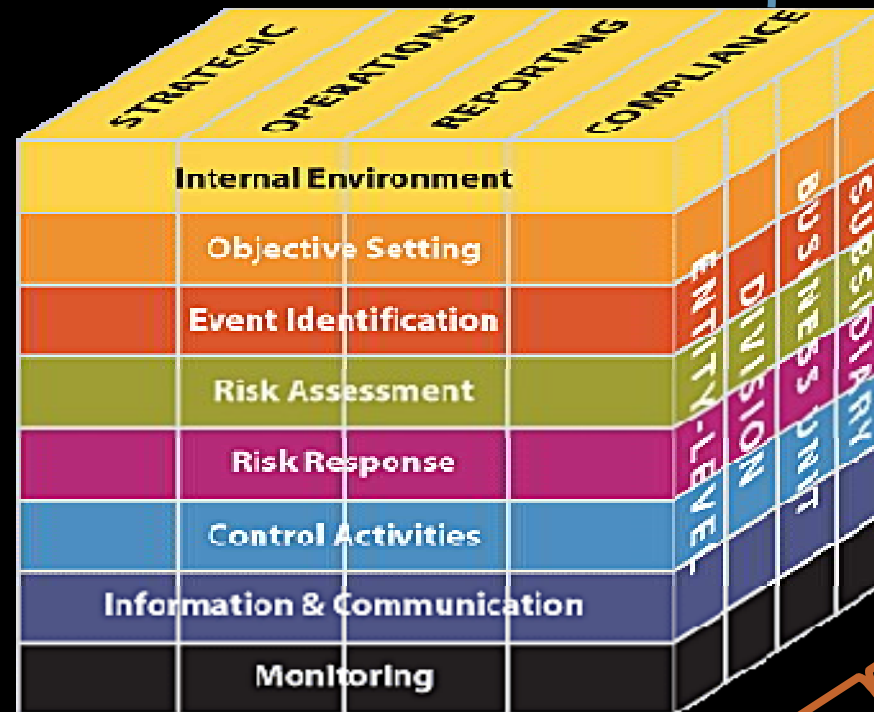
กรอบงานการบริหารความเสี่ยง



ตสท.ศธ.

4 วัตถุประสงค์

8 องค์ประกอบ

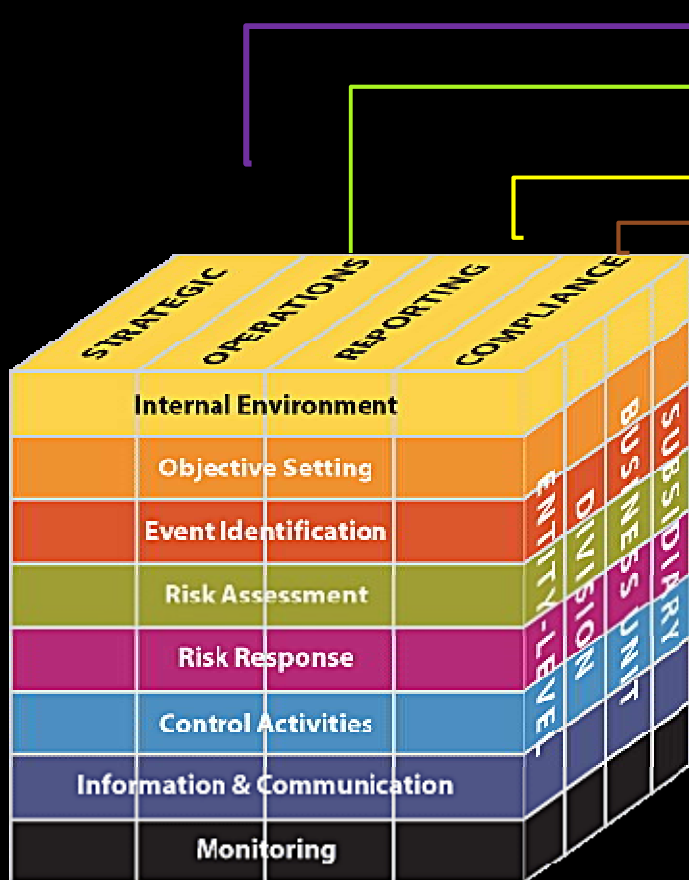


ระดับของ
หน่วยงาน

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง



ตสท.ศธ.



1 ด้านกลยุทธ์ (Strategic) เป้าหมายระดับสูง ต้องสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจขององค์กร

2 ด้านการปฏิบัติการ (Operation) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3 ด้านการรายงาน (Reporting) การรายงานมีความน่าเชื่อถือ

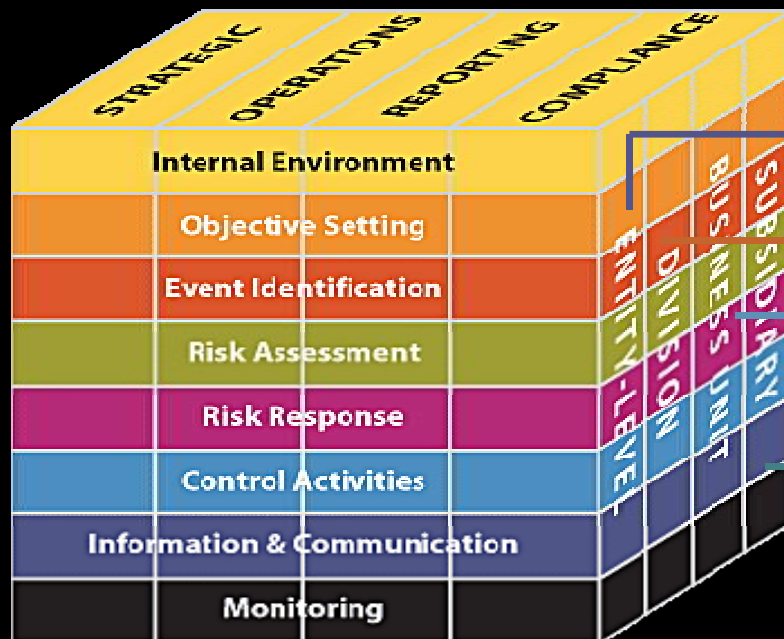
4 ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) การปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ระดับของหน่วยงานองค์กร



ต.จ.บ.ค.บ.

หน่วยงานองค์กร แบ่งออกได้เป็น
4 ระดับ คือ



1. ระดับทั่วทั้งองค์กร

(Entity-level : EL)

2. ระดับส่วนงาน (Division : D)

3. ระดับหน่วยงาน (Business

units : BU)

4. ระดับหน่วยย่อย

(Subsidiary : S)

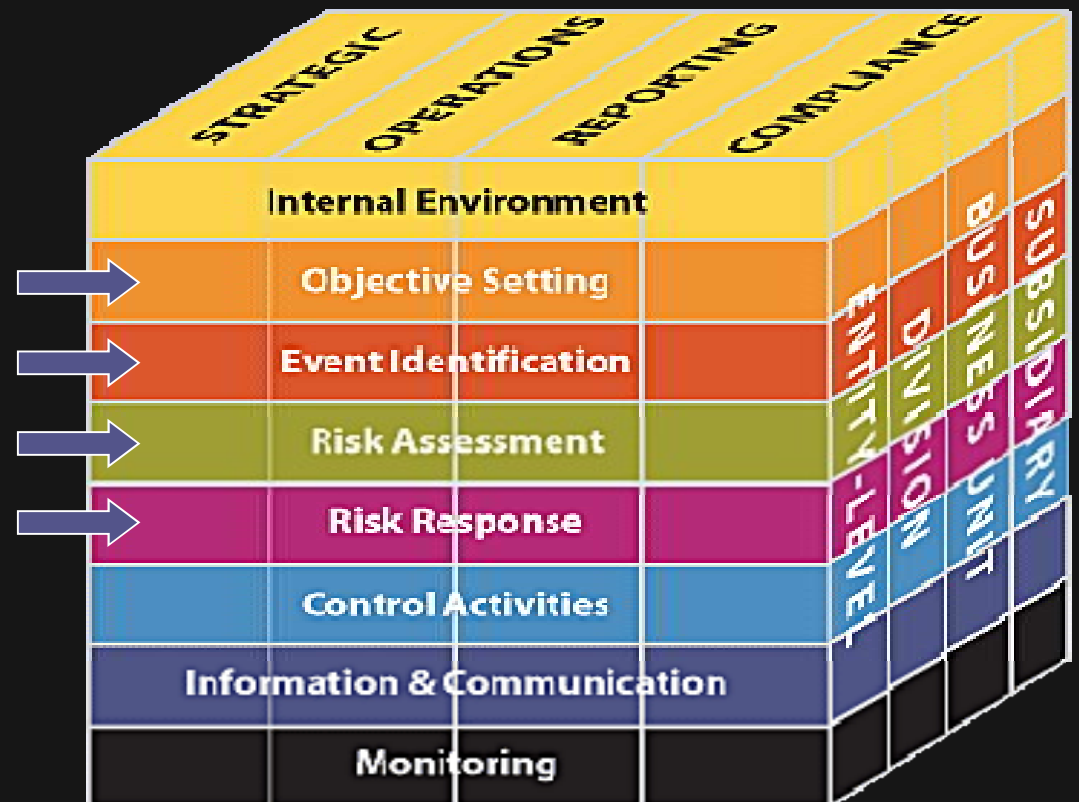
องค์ประกอบของกรอบงานการบริหารความเสี่ยง (COSO : Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission)



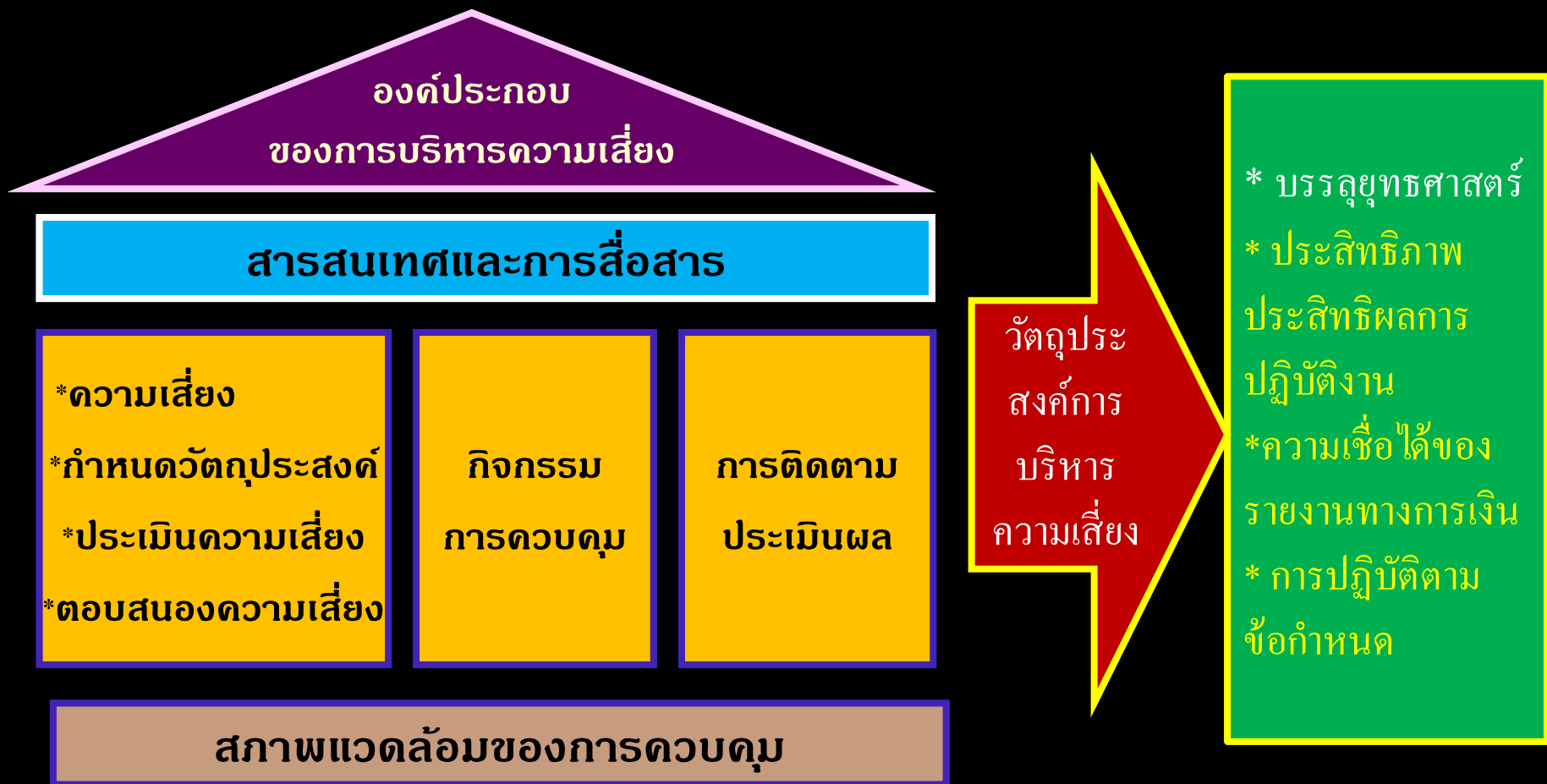
ต.จ.บ.ค.บ.

8 องค์ประกอบ

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. การบ่งชี้เหตุการณ์
4. การประเมินความเสี่ยง
5. การตอบสนองความเสี่ยง
6. กิจกรรมเพื่อการควบคุม
7. สารสนเทศและการสื่อสาร
8. การติดตามและประเมินผล



ERM หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้



องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง



สศน.ศธ.

1 สภาพแวดล้อมในองค์กร









ที่มีอิทธิพลต่อความตระหนักในเรื่องความเสี่ยงของคนในองค์กร และเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบอื่นทั้งหมดของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดระเบียบ วินัย และ โครงสร้างขององค์กร

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง



ตสน.ศธ.

1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (ต่อ)

-  นโยบายและปรัชญาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
-  กำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
-  การกำกับดูแลของคณะกรรมการ
-  ความซื่อสัตย์ และคุณค่าแห่งจริยธรรม
-  ความสามารถของบุคลากร
-  การจัดโครงสร้างองค์กร
-  การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
-  มาตรฐานและวิธีปฏิบัติด้าน



องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง



ตส.น.ศ.อ.

② การกำหนดวัตถุประสงค์

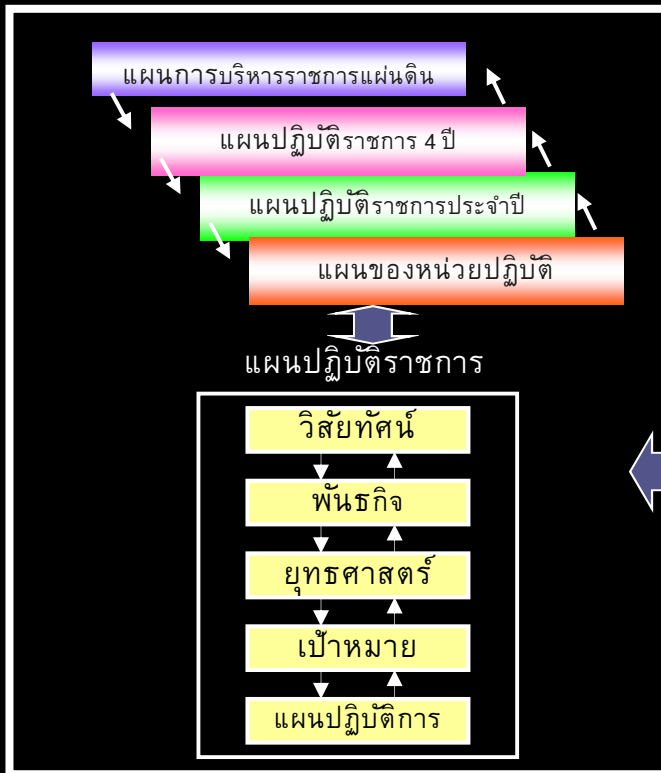


การกำหนดสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จ หรือผลลัพธ์ของการดำเนินการ ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์มีหลายระดับ

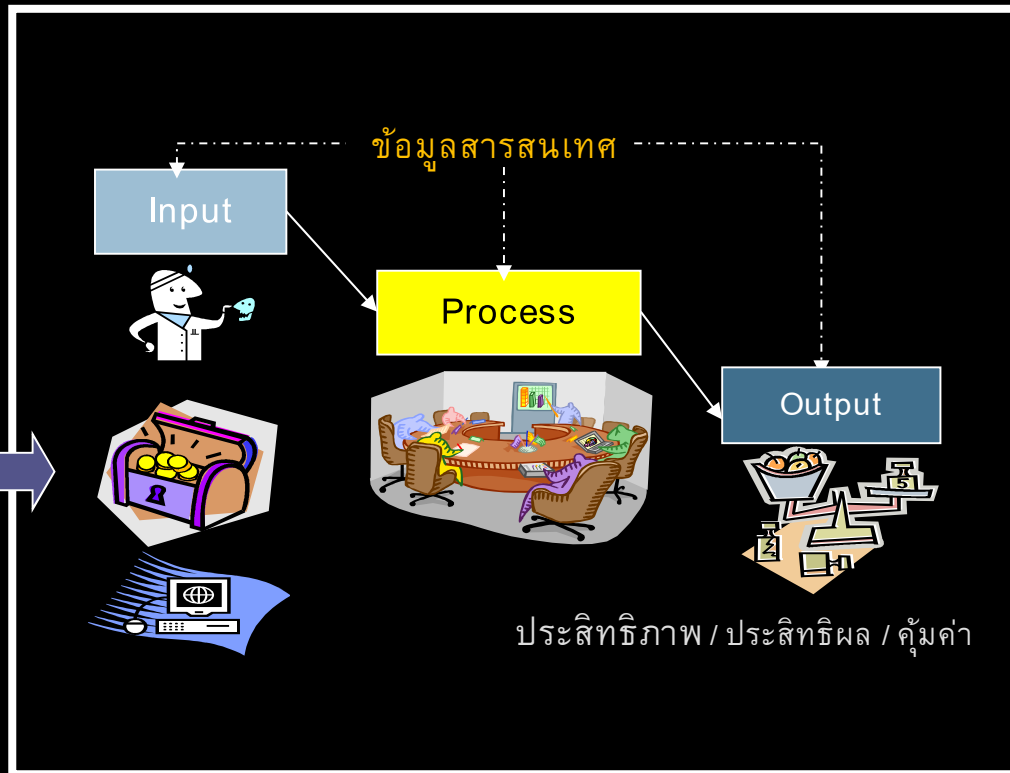


การกำหนดวัตถุประสงค์

เพื่อบั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และความเสี่ยง



วัตถุประสงค์ระดับองค์กรโดยรวม
(Entity-Wide Level Objectives)



วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม
(Activity-Level Objectives)

วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมต้องสอดคล้อง/สนับสนุนวัตถุประสงค์ระดับองค์กร



วัตถุประสงค์ที่ดี (SMART)

TIME CONSTRAINED

มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและ
เหมาะสม

SPECIFIC

มีการกำหนด
เป้าหมายที่ชัดเจน

MEASURABLE

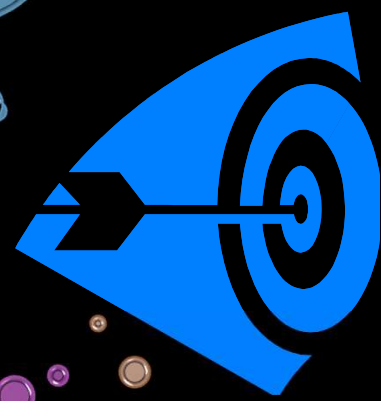
สามารถวัดผลได้

REASONABLE

สมเหตุสมผล
มีความเป็นไปได้

ACHIEVABLE

สามารถบรรลุผลได้



องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง



ตสว.ศธ.

๓ ระบุความเสี่ยง/การบ่งชี้เหตุการณ์

- ระบุปัจจัยที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อเป้าหมายขององค์กร หรือการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและกิจกรรม

- ปัจจัยความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอก
- เหตุการณ์ร้ายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น
- การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอก

- ประเภทความเสี่ยง

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operational Risk)
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)



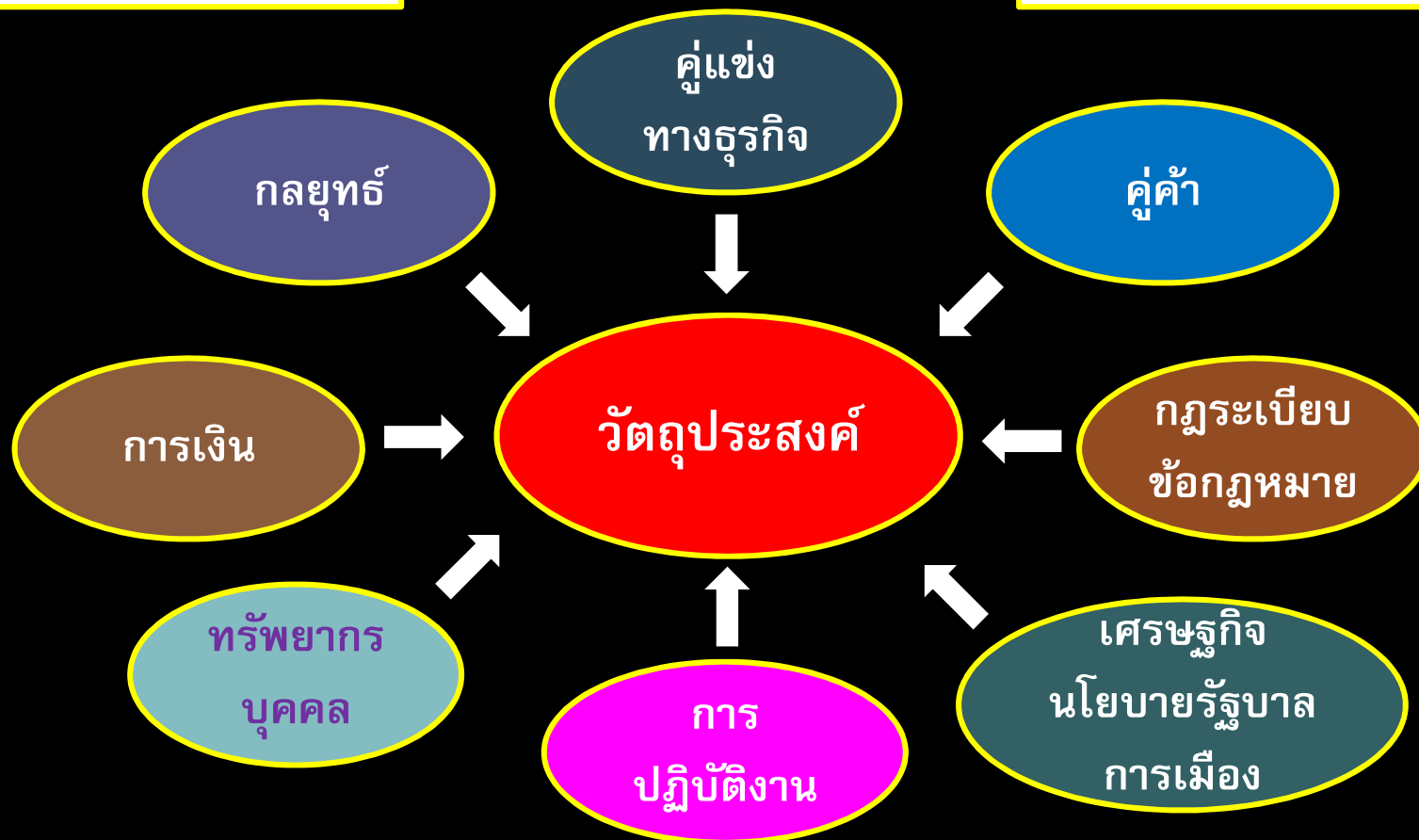
แหล่งที่มาของความเสียง



ตสน.ศธ.

ปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายนอก



การบ่งชี้เหตุการณ์

การระบุเหตุ/ปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด
ภายใต้สภาพแวดล้อมภายใน

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก (ความเสี่ยงจากเหตุการณ์)

วัตถุประสงค์ระดับองค์กรและระดับกิจกรรม



ระบุปัจจัยเสี่ยง

ความเสี่ยง
ในเชิงกลยุทธ์
(Strategic Risk)

- นโยบายผู้บริหาร
- แผนยุทธศาสตร์ (การจัดทำบุคลากร การสื่อสาร)
- หลักเกณฑ์การประเมินผล
- นโยบายจรรยาบรรณ
- การบริหารทรัพยากรบุคคล

ความเสี่ยง
ด้านการดำเนินงาน
(Operation Risk)

- โครงสร้างองค์กร - สถานที่
- การมอบหมายงาน - กระบวนการ
- การควบคุมภายใน
- การตรวจสอบภายใน
- แผน-ผลการปฏิบัติงาน
- ระบบการสื่อสาร
- การรักษาทรัพย์สิน

ความเสี่ยง
ด้านการเงิน
(Financial Risk)

- งบประมาณ (เงินในและนอก)
- เงินรายได้
- การใช้จ่าย
- รายงานการเงิน

ความเสี่ยงในการปฏิบัติ
ตามกฎหมาย ระเบียบ
ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
(Compliance Risk)

- ข้อทักท้วงการปฏิบัติตามข้อกำหนด
- ความเสียหายจากการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด
- การแก้ไขปัญหา

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน (ความเสี่ยงจากองค์กร หน่วยงาน การปฏิบัติงาน)

ระบุปัจจัยเสี่ยงที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

ตัวอย่างการระบุเหตุการณ์



ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	การบริหารงาน	-กำหนดกลยุทธ์ผิดพลาด ไม่นำไปสู่วิสัยทัศน์ และ เป้าหมายขององค์กร
	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	-กิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ ไม่สามารถนำไปสู่การบรรลุ วัตถุประสงค์องค์กรได้
	การแข่งขันทางกลยุทธ์	-กลยุทธ์ขององค์กร ขาดการพัฒนาให้ทันต่อ สถานการณ์จนไม่สามารถ แข่งขันกับคู่แข่งได้

ตัวอย่างการระบุเหตุการณ์



ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	บุคลากรในหน่วยงาน	-ขาดทักษะ, ความชำนาญและความรู้เฉพาะทาง
	ความปลอดภัย	-เกิดอุบัติเหตุ หรือได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงาน
	เทคโนโลยี/นวัตกรรม	-เทคโนโลยีล้าสมัย -ถูกละเมิด หรือ ละเมิดลิขสิทธิ์
	สิ่งแวดล้อม	-สร้างมลพิษแก่ชุมชนรอบข้าง -สร้างความเดือดร้อนแก่ประชาชน

ตัวอย่างการระบุเหตุการณ์



ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านการเงิน	งบประมาณ	-เบิกจ่ายงบประมาณไม่ ทันตามกำหนดเวลา -งบประมาณไม่เพียงพอ ต่อการดำเนินงาน
	หนี้สิน	-องค์กรขาดสภาพคล่อง ในการชำระหนี้ -เกิดหนี้สูญจากลูกหนี้
	ตลาดสินค้าและการเงิน	-การเปลี่ยนแปลงของ ราคาวัตถุดิบ, อัตรา แลกเปลี่ยน, ดอกเบี้ย ฯลฯ

ตัวอย่างการระบุเหตุการณ์



ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ	การละเมิดสัญญา	-ดำเนินงานไม่เสร็จตาม กำหนดในสัญญา -กระบวนการดำเนินงานไม่ เป็นไปตามข้อตกลง
	การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ	-ผู้เสียผลประโยชน์หรือ บุคลากรในองค์กรต่อต้าน กฎระเบียบใหม่ -องค์กรได้รับความ เสียหายในทางใดทางหนึ่ง จากการเปลี่ยนแปลง กฎหมาย

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง



ตสว.ศธ.

4 การประเมินความเสี่ยง



เป็นการประเมินเหตุการณ์
จาก 2 มุมมอง ได้แก่ โอกาสที่จะ
เกิด และผลกระทบ

โอกาสที่จะเกิด คือ ความ
เป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์
หนึ่งจะเกิดขึ้น

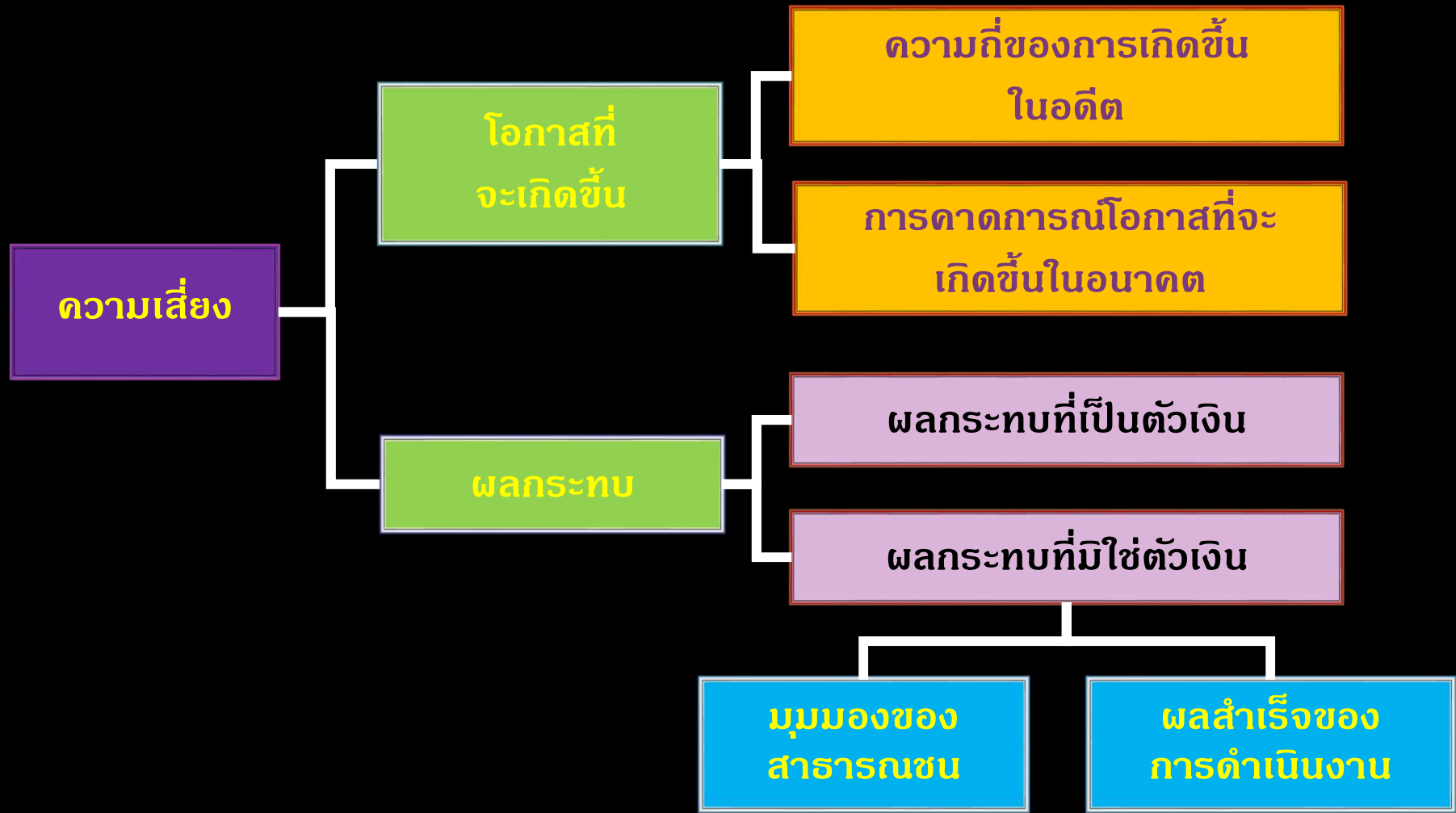
ผลกระทบ คือ ผลที่เกิดขึ้น
จากเหตุการณ์นั้น



การประเมินความเสี่ยง



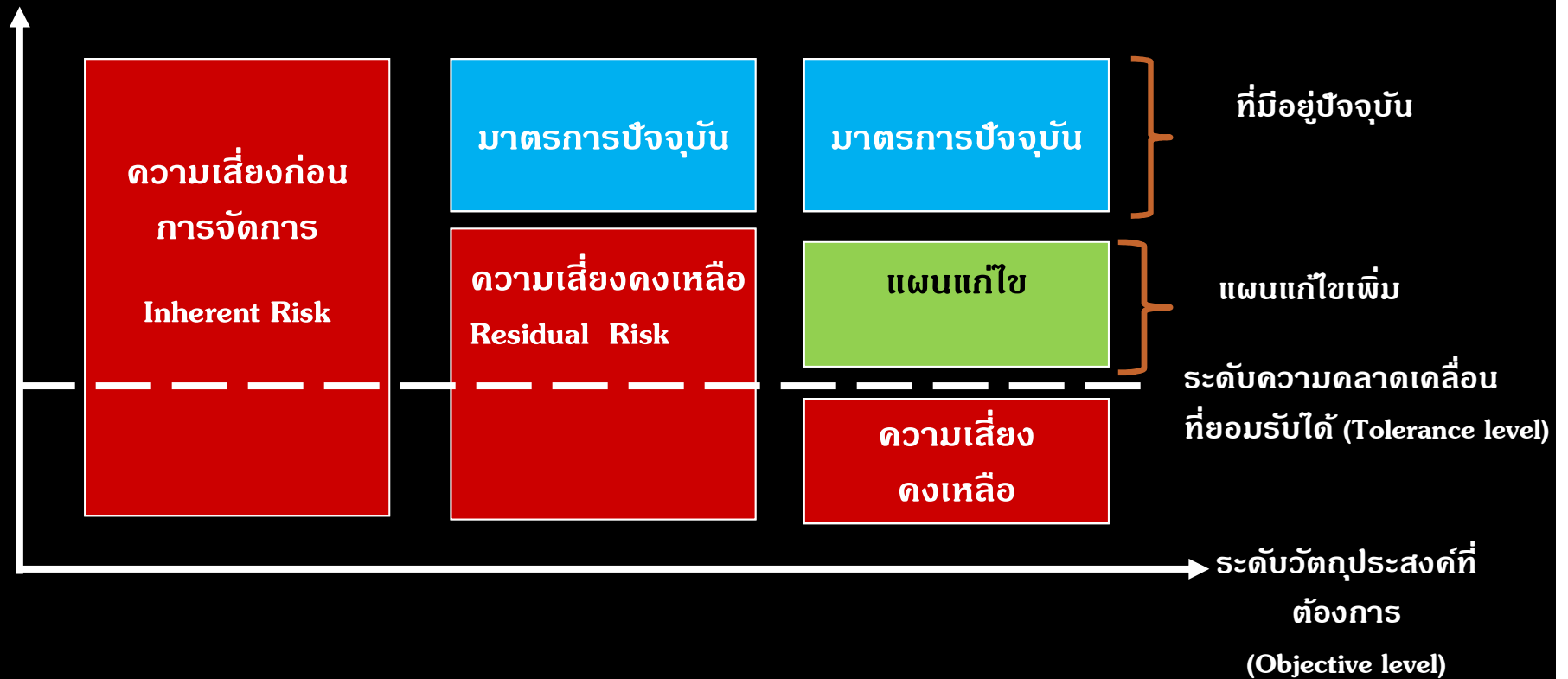
ตส.น.ศ.ร.





ตส.น.ศ.อ.

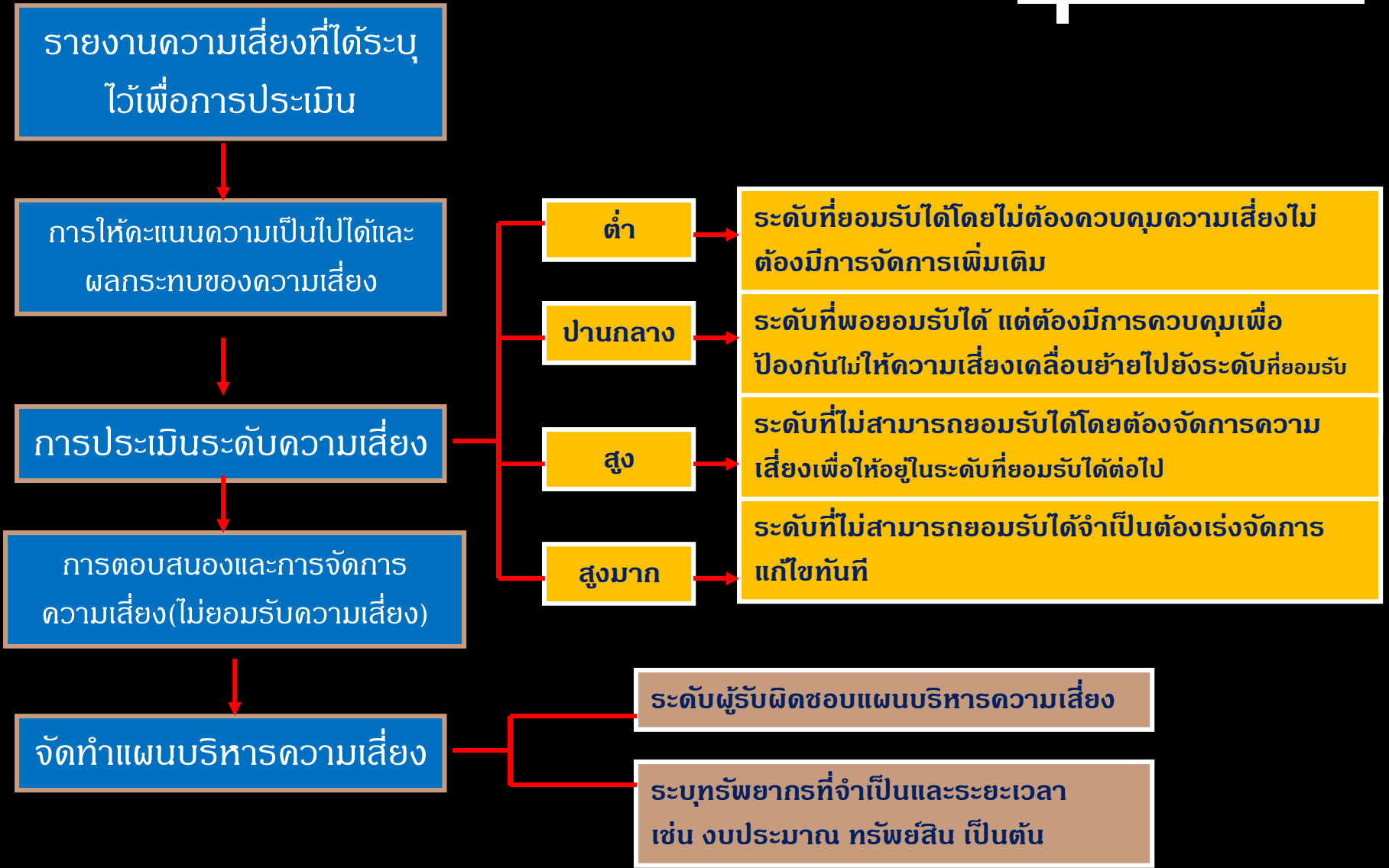
ความเสี่ยงก่อนการจัดการและความเสี่ยงคงเหลือ



สรุปขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง



ตส.น.ศ.ร.



การประเมินความเสี่ยง : กำหนดเกณฑ์ประเมิน



➤ ตัวอย่าง ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง	ความถี่ที่เกิดขึ้น (เฉลี่ย)	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 1 ครั้งต่อเดือน	5
สูง	ระหว่าง 1-6 เดือนต่อครั้ง	4
ปานกลาง	ระหว่าง 6-12 เดือนต่อครั้ง	3
น้อย	มากกว่า 1 ปีต่อครั้ง	2
น้อยมาก	มากกว่า 5 ปีต่อครั้ง	1

การประเมินความเสี่ยง : กำหนดเกณฑ์ประเมิน (ต่อ)



ตส.น.ศ.อ.

➤ ตัวอย่างเกณฑ์ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง	เปอร์เซ็นต์โอกาส ที่จะเกิดขึ้น	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 80%	5
สูง	70-79%	4
ปานกลาง	60-69%	3
น้อย	50-59%	2
น้อยมาก	น้อยกว่า 50%	1

การประเมินความเสี่ยง : กำหนดเกณฑ์ประเมิน (ต่อ)



➤ ตัวอย่างเกณฑ์ ผลกระทบต่อองค์กร (ด้านการเงิน)

ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 40 ล้านบาท	5
สูง	3 ล้านบาท – 40 ล้านบาท	4
ปานกลาง	5 แสนบาท – 3 ล้านบาท	3
น้อย	1 แสนบาท – 5 แสนบาท	2
น้อยมาก	น้อยกว่า 1 แสนบาท	1

การประเมินความเสี่ยง : กำหนดเกณฑ์ประเมิน (ต่อ)



ตส.ศธ.

➤ ตัวอย่างเกณฑ์ ผลกระทบต่อองค์กร (ด้านเวลา)

ผลกระทบ ต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับ คะแนน
สูงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 6 เดือน	5
สูง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 4.5 เดือน ถึง 6 เดือน	4
ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 3 เดือน ถึง 4.5 เดือน	3
น้อย	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 1.5เดือน ถึง 3 เดือน	2
น้อยมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 1.5 เดือน	1

การประเมินความเสี่ยง : กำหนดเกณฑ์ประเมิน (ต่อ)



ตส.น.ศ.อ.

➤ ตัวอย่างเกณฑ์ผลกระทบต่อองค์กร (ด้านชื่อเสียง)

ผลกระทบ ต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับ คะแนน
สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวจากสื่อภายในและต่างประเทศเป็นวงกว้าง	5
สูง	มีการเผยแพร่ข่าวเป็นวงกว้างในประเทศและมีการเผยแพร่ข่าวอยู่ อยู่วงจำกัดในประเทศ	4
ปานกลาง	มีการลงข่าวในหนังสือพิมพ์ในประเทศหลายฉบับ 2-3 วัน	3
น้อย	มีการลงข่าวหนังสือพิมพ์ในประเทศบางฉบับ 1 วัน	2
น้อยมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว	1

การประเมินความเสี่ยง : กำหนดเกณฑ์ประเมิน (ต่อ)



ตส.น.ศ.ร.

➤ ตัวอย่างเกณฑ์ ผลกระทบต่อองค์กร (ด้านลูกค้า)

ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ผู้ใช้บริการลดลงมากกว่า 50 คน ต่อเดือน	5
สูง	ผู้ใช้บริการลดลงตั้งแต่ 40-50 คนต่อเดือน	4
ปานกลาง	ผู้ใช้บริการลดลงตั้งแต่ 30-39 คนต่อเดือน	3
น้อย	ผู้ใช้บริการลดลงตั้งแต่ 20-29 คนต่อเดือน	2
น้อยมาก	ผู้ใช้บริการลดลงไม่เกิน 19 คนต่อเดือน	1

การประเมินความเสี่ยง : กำหนดเกณฑ์ประเมิน (ต่อ)



ตส.ศธ.

➤ ตัวอย่างเกณฑ์ผลกระทบต่อองค์กร (ด้านความสำเร็จ)

ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า 60 %	5
สูง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 60-70 %	4
ปานกลาง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 71-80%	3
น้อย	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 81-90%	2
น้อยมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้มากกว่า 90%	1

การประเมินความเสี่ยง : กำหนดเกณฑ์ประเมิน (ต่อ)



ตส.น.ศ.อ.

ตัวอย่างเกณฑ์ ผลกระทบต่อองค์กร (ด้านบุคลากร)

ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	มีบุคลากรเสียชีวิตมากกว่า 3 คน	5
สูง	มีบุคลากรเสียชีวิตไม่เกิน 3 คน	4
ปานกลาง	มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บจนพิการ แต่ไม่มีผู้เสียชีวิต	3
น้อย	มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บต้องรักษาตัวที่โรงพยาบาล	2
น้อยมาก	มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บเล็กน้อย	1

ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง



ตสว.ศธ.

ระดับการประเมิน	1	2	3	4	5
	ต่ำมาก/น้อยมาก	ต่ำ/น้อย	ปานกลาง	สูง/บ่อย	สูงมาก/บ่อยครั้ง
โอกาสเกิด	อาจเกิดขึ้นได้ใน กรณียกเว้น	อาจเกิดขึ้นได้ทุก 3 ปี	อาจเกิดขึ้นได้ทุก 1 ปี	อาจเกิดขึ้นได้ทุก 6เดือน	อาจเกิดขึ้นได้ทุก วัน
ระดับการประเมิน	1 ไม่เป็นสาระสำคัญ/ น้อยมาก	2 ต่ำ/น้อย	3 ปานกลาง	4 สูง/วิกฤต	5 สูงมาก/หายนะ

1. ผลกระทบด้านการเงิน

- ค่าความเสียหาย	100,000 บาท	500,000 บาท	3 ล้านบาท	40 ล้านบาท	100 ล้านบาท
- การลงทุน/ร่วมลงทุน		ผลตอบแทน>เงินฝากประจำ 1 ปี/ พันธบัตรรัฐบาล+ อัตราเงินเฟ้อ	ผลตอบแทน=เงินฝากประจำ 1 ปี/ พันธบัตรรัฐบาล+ อัตราเงินเฟ้อ	ผลตอบแทน<เงินฝากประจำ 1 ปี/ พันธบัตรรัฐบาล+ อัตราเงินเฟ้อ	ไม่ได้รับ ผลตอบแทน
- ค่าใช้จ่ายการลงทุน		เพิ่มขึ้น = 10%	10%<เพิ่มขึ้น 15%	15%<เพิ่มขึ้น <20%	เพิ่มขึ้น>=20%
- ผลกระทบการเบิกจ่ายงบประมาณ (%)		100%	99%	90%	85%

ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง



ระดับการประเมิน	1 ไม่เป็นสาระสำคัญ/ น้อยมาก	2 ต่ำ/น้อย	3 ปานกลาง	4 สูง/วิกฤต	5 สูงมาก/หายนะ
2.ผลกระทบด้านการดำเนินธุรกิจและความสามารถในการแข่งขันธุรกิจ.					
- นโยบายรัฐบายและกฎหมาย	สูญเสียโอกาสในการดำเนินธุรกิจ (10%)	สูญเสียโอกาสในการดำเนินธุรกิจ (20%)	สูญเสียโอกาสในการดำเนินธุรกิจ (30%)	สูญเสียโอกาสในการดำเนินธุรกิจ (40%)	สูญเสียโอกาสในการดำเนินธุรกิจ (50%)
- การสูญเสียจำนวนลูกค้ารายใหญ่		สูญเสียจำนวนลูกค้ารายใหญ่ 1%	สูญเสียจำนวนลูกค้ารายใหญ่ 5%	สูญเสียจำนวนลูกค้ารายใหญ่ 10%	สูญเสียจำนวนลูกค้ารายใหญ่ >10%
- การสูญเสียรายได้จำหน่ายกระแสไฟฟ้า		สูญเสียรายได้จำหน่ายกระแสไฟฟ้า 5%	สูญเสียรายได้จำหน่ายกระแสไฟฟ้า 10%	สูญเสียรายได้จำหน่ายกระแสไฟฟ้า 15%	สูญเสียรายได้จำหน่ายกระแสไฟฟ้า >15%
-ระบบควบคุมเทคโนโลยีสารสนเทศ/ระบบควบคุมระบบไฟฟ้า		ระยะเวลาที่ระบบ <= 1 ชม. สูญเสียฐานข้อมูลลูกค้า 5%	1 ชม.<ระยะเวลาที่ระบบ<= 6 ชม. สูญเสียฐานข้อมูลลูกค้า 10 %	6 ชม.<ระยะเวลาที่ระบบ<= 9 ชม. สูญเสียฐานข้อมูลลูกค้า 15 %	ระยะเวลาที่ระบบ > 9 ชม. สูญเสียฐานข้อมูลลูกค้า > 20%

ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง



ระดับการประเมิน	1 ไม่เป็นสาระสำคัญ/ น้อยมาก	2 ต่ำ/น้อย	3 ปานกลาง	4 สูง/วิกฤต	5 สูงมาก/หายนะ
3. ผลกระทบด้านชื่อเสียงองค์กร					
-ผลกระทบด้าน ชื่อเสียงขององค์กร		แก้ไขได้ภายใน 1 วัน	พาดหัวข่าวในหน้า หนังสือพิมพ์/วิทยุ/ โทรทัศน์ในเชิงลบ	พาดหัวข่าวในหน้า หนังสือพิมพ์/วิทยุ/ โทรทัศน์ในเชิงลบ 1 วัน	พาดหัวข่าวในหน้า หนังสือพิมพ์/วิทยุ/ โทรทัศน์ในเชิงลบ มากกว่า 1 วัน ต่อเนื่อง
4. ผลกระทบด้านความปลอดภัย					
-ผลกระทบด้าน ความปลอดภัย		ต้องทำการปฐม พยาบาล	ต้องเข้าโรงพยาบาล เพื่อรับการรักษา	เกิดการเสียชีวิต หรือบาดเจ็บ หลายราย/สูญเสียชีวิต อวัยวะสำคัญ นิ้ว แขนและขา	เกิดการเสียชีวิต มากกว่า 1 ราย

ตัวอย่าง เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

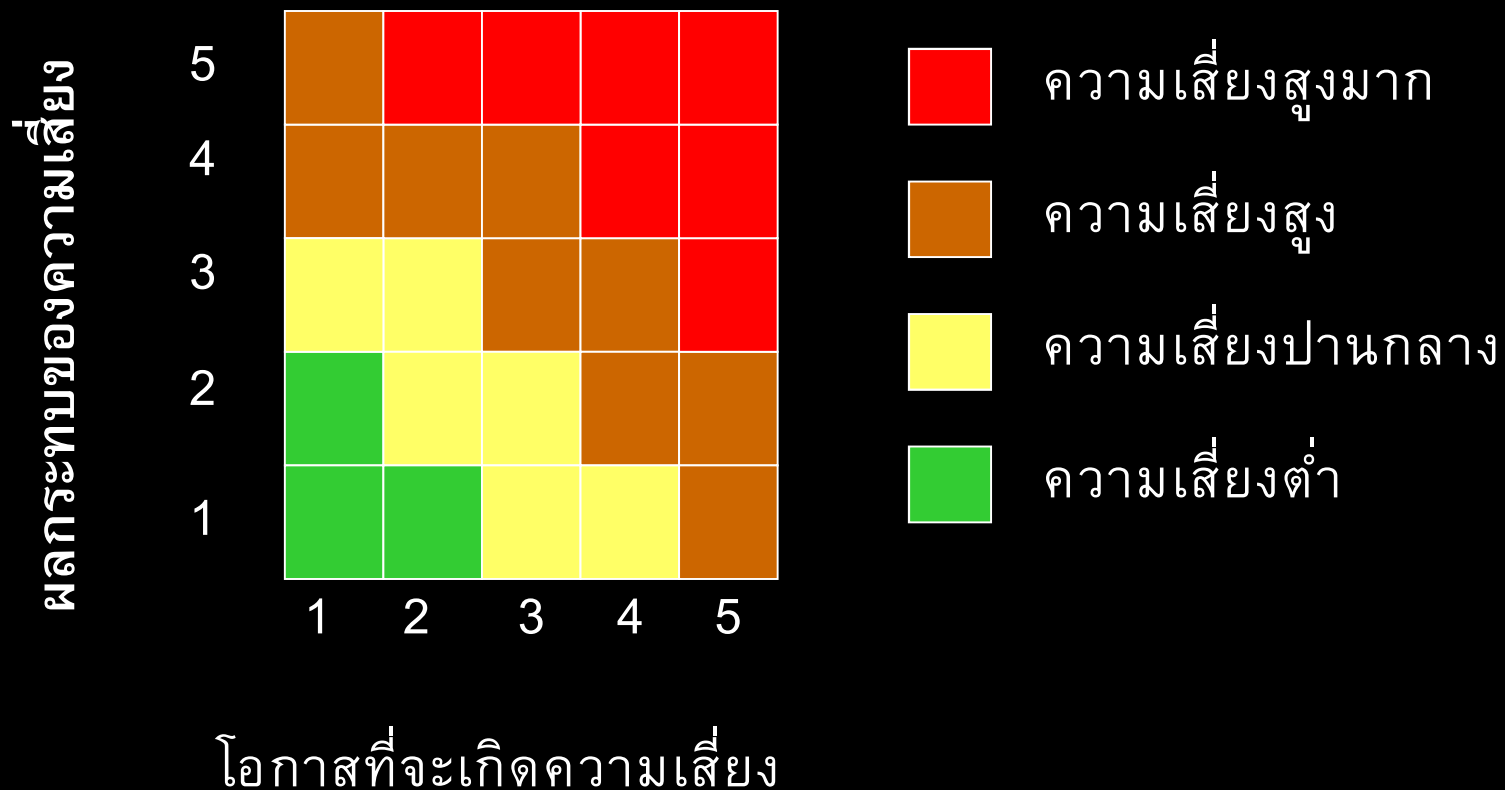


ระดับการประเมิน	1 ไม่เป็น สาระสำคัญ/น้อย มาก	2 ต่ำ/น้อย	3 ปานกลาง	4 สูง/วิกฤต	5 สูงมาก/หายนะ
5. ผลกระทบด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญาและข้อผูกพัน					
- ผลกระทบด้าน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา และข้อผูกพัน	เสียดำปรับไม่เกิน 1 ล้านบาทต่อปี	เสียดำปรับไม่เกิน 5 ล้านบาทต่อปี	เสียดำปรับไม่เกิน 10 ล้านบาทต่อปี	เสียดำปรับไม่เกิน 20 ล้านบาทต่อปี	เสียดำปรับตั้งแต่ 20 ล้านบาทต่อปี
6. ผลกระทบด้านความพึงพอใจของลูกค้า					
- ผลกระทบด้าน ความพึงพอใจ ของลูกค้า		ยังคงรักษาระดับ ความพึงพอใจไว้ ได้มากกว่า 80 %	ยังคงรักษาระดับ ความพึงพอใจไว้ ได้มากกว่า 70 %	ยังคงรักษาระดับ ความพึงพอใจไว้ ได้มากกว่า 60 %	ยังคงรักษาระดับ ความพึงพอใจไว้ ได้มากกว่า 50 %
- ผลกระทบด้าน การดำเนินธุรกิจ ประเภทผู้ใช้ไฟฟ้า ทั่วไป	ไฟกระพริบ	ไฟดับน้อยกว่า หรือเท่ากับ 1 นาที	ไฟดับน้อยกว่า หรือเท่ากับ 30 นาที	ไฟดับมากกว่า 30 นาที	ไฟดับมากกว่า 3 ชั่วโมง
- ผลกระทบด้าน	ไฟกระพริบ	ไฟดับน้อยกว่า	ไฟดับน้อยกว่า	ไฟดับน้อยกว่า	ไฟดับมากกว่า 20

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความเสี่ยง : โอกาสและผลกระทบ



ตัวอย่าง ตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)





ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเสี่ยง : การวิเคราะห์ความเสี่ยง

☞ พิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และ ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

☞ พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่เกิดความเสี่ยงและ ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร/หน่วยงานในตารางระดับ ความเสี่ยง

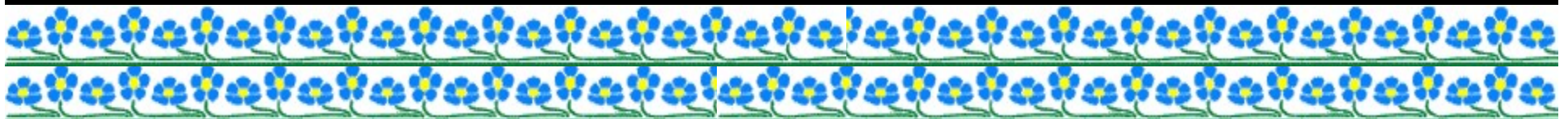


ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง : การจัดลำดับความเสี่ยง



ตส.น.ศ.อ.

- ❖ **คำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) เท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหายเพื่อจัดลำดับความสำคัญ และใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน**
- ❖ **จัดทำแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อให้ผู้บริหารและคนในองค์กรได้เห็นภาพรวมว่าความเสี่ยงมีการกระจายตัวอย่างไร**



แผนภูมิความเสี่ยง

ผลกระทบ	5	5 (๑ x ๕)	10 (๒ x ๕)	15 (๓ x ๕)	20 (๔ x ๕)	25 (๕ x ๕)
	4	4 (๑ x ๔)	8 (๒ x ๔)	12 (๓ x ๔)	16 (๔ x ๔)	20 (๕ x ๔)
	3	3 (๑ x ๓)	6 (๒ x ๓)	9 (๓ x ๓)	12 (๔ x ๓)	15 (๕ x ๓)
	2	2 (๑ x ๒)	4 (๒ x ๒)	6 (๓ x ๒)	8 (๔ x ๒)	10 (๕ x ๒)
	1	1 (๑ x ๑)	2 (๒ x ๑)	3 (๓ x ๑)	4 (๔ x ๑)	5 (๕ x ๑)
		1	2	3	4	5

โอกาสเกิด

ระดับความเสี่ยง	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ต่ำ		(ค่า ๑-๓ คะแนน) หมายถึงระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุม ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง		(ค่า ๔-๕ คะแนน) หมายถึงระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้
สูง		(ค่า ๑๐-๑๖ คะแนน) หมายถึงระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก		(ค่า ๑๗-๒๕ คะแนน) หมายถึงระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

ตัวอย่าง จัดลำดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

ผลกระทบ (Impact)	5	5 (๑ x ๕)	10 (๒ x ๕)	15 (๓ x ๕)	20 (๔ x ๕)	25 (๕ x ๕)	- ความเสี่ยงสูงมาก - อันตรายอาจเกิดได้ทันที - ต้องแก้ไข
	4	4 (๑ x ๔)	8 (๒ x ๔)	12 (๓ x ๔)	16 (๔ x ๔)	20 (๕ x ๔)	
	3	3 (๑ x ๓)	6 (๒ x ๓)	9 (๓ x ๓)	12 (๔ x ๓)	15 (๕ x ๓)	
	2	2 (๑ x ๒)	4 (๒ x ๒)	6 (๓ x ๒)	8 (๔ x ๒)	10 (๕ x ๒)	- ความเสี่ยงสูง - มีอันตราย - ต้องเร่งวางแผน
	1	1 (๑ x ๑)	2 (๒ x ๑)	3 (๓ x ๑)	4 (๔ x ๑)	5 (๕ x ๑)	
			1	2	3	4	5
							โอกาสที่จะเกิด (likelihood)

Risk Appetite Boundary
(ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)

Risk Appetite Boundary ขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ กำหนดไว้ ๑-๕
 Risk Appetite เป้าหมายที่คาดหวังของการควบคุมความเสี่ยงระดับที่ยอมรับได้ กำหนดไว้ ๑-๓
 Risk Tolerance ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้หลังการจัดการ กำหนดไว้ ๔-๕

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง



สศน.ศธ.

5 การตอบสนองความเสี่ยง

วิธีการพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตามผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่งต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และคุ่มค่าในการบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่

การตอบสนองความเสี่ยงจำแนกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. Take-การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)
2. Treat-การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction)
3. Terminate-การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)
4. Transfer-การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing)

การตอบสนองความเสี่ยง : วิธีการจัดการ



ตสว.ศธ.

การยอมรับความเสี่ยง (Take : Risk Acceptance)

หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสมเนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

TAKE



การตอบสนองความเสี่ยง : วิธีการจัดการ (ต่อ)



ตส.น.ศ.ท.

การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Treat : Risk Reduction)

- พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วน ของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง
- ลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น เช่น การฝึกอบรม บุคลากรให้มีความรู้เพียงพอ การกำหนดผู้จัดจ้างและผู้รับมอบงานให้แยก จากกัน
- ลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การติดตั้งเครื่องดับเพลิง การ back up ข้อมูลเป็นระยะ ๆ การมี server สำรอง



TREAT



การตอบสนองความเสี่ยง : วิธีการจัดการ (ต่อ)



การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Transfer : Risk Sharing)

- ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น
- มิได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น

TRANSFER



การตอบสนองความเสี่ยง : วิธีการจัดการ (ต่อ)



ตส.น.ศ.บ.

การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง

(Transfer : Risk Sharing)

- การทำประกัน (Insurance) คือการจ่ายเงินเพื่อป้องกันตนเองและสินทรัพย์จากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น การทำประกันภัย ประกันชีวิต ประกันอัตราแลกเปลี่ยน
- การทำสัญญา (Contracts) คือการทำข้อตกลงต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น การทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้า การจ้างหน่วยงานอื่นให้ดำเนินการแทน
- การรับประกัน (Warranties) ผู้ขายให้สัญญากับผู้ซื้อว่าสินค้าจะสามารถใช้งานได้ตามคุณสมบัติที่ระบุไว้ภายในระยะเวลาที่กำหนด หากไม่เป็นไปตามสัญญา ผู้ขายพร้อมที่จะรับผิดชอบตามที่ตกลงกัน จึงเป็นลักษณะของการแบ่งปันความเสี่ยงจากผู้ซื้อไปยังผู้ขาย

TRANSFER

การตอบสนองความเสี่ยง : วิธีการจัดการ (ต่อ)



ตสน.ศฉ.

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate Risk Avoidance)

- ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็น ความเสี่ยง เช่น การเปลี่ยนแผนการสร้างรถไฟฟ้าเป็นรถ BRT ใน เส้นทางที่ไม่คุ้มทุน การยกเลิกโครงการที่สร้างผลกระทบทาง สิ่งแวดล้อมให้ชุมชน
- ข้อเสียคือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานของ องค์กรมากจนเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

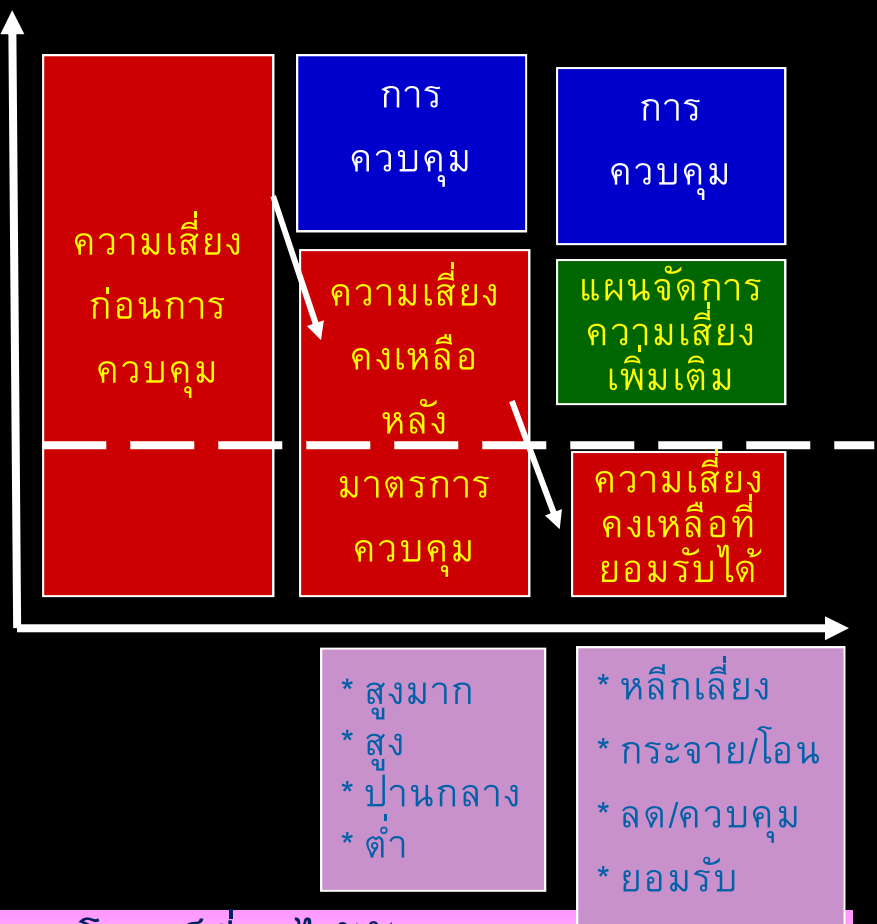
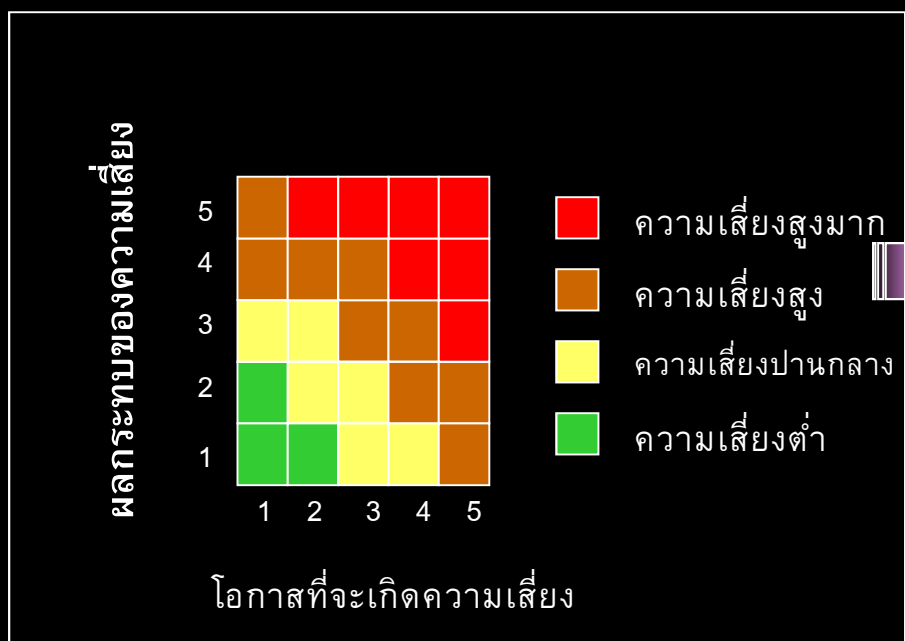
TERMINATE



การตอบสนองความเสี่ยง

การระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การประเมินความเสี่ยง



โดยคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับ

การพิจารณาเลือกแผนจัดการความเสี่ยง



ตลิ่ง.ศ.ศ.

- ศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก
- วิเคราะห์ถึงผลได้ผลเสียของแต่ละทางเลือก
 - **ผลได้** คือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อนำมาตรการนั้นมาใช้ลดความเสี่ยง อาจเกิดขึ้นในทันที หรือในระยะยาว
 - **ผลเสีย** ได้แก่ ต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่เสียไป รวมไปถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต



องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

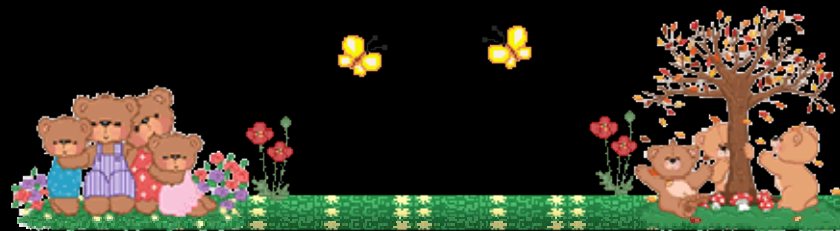


ตสน.ศธ.

๖ กิจกรรมการควบคุม

คือ นโยบาย และวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่า ได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้

กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งาน และทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การยืนยันความถูกต้อง การกระทบบยอด การแบ่งแยกหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน





ตส.น.ศ.บ.

6 กิจกรรมการควบคุม (ต่อ)

ประเภทของการควบคุมภายใน



1. การควบคุมแบบป้องกัน (**Preventive Controls**)



2. การควบคุมแบบค้นพบ (**Detective Controls**)



3. การควบคุมแบบแก้ไข (**Directive Controls**)



4. การควบคุมแบบส่งเสริม (**Corrective Controls**)



ตสน.ศธ.

⑥ กิจกรรมการควบคุม (ต่อ)

ประเภทของการควบคุมภายใน (ต่อ)

1. การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาด ความเสียหาย เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การงาน การควบคุมการเข้าถึง ทรัพย์สิน เป็นต้น
2. การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การสอบย้อนยอด การตรวจนับพัสดุ เป็นต้น
3. การควบคุมแบบแก้ไข (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหาย หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต
4. การควบคุมแบบส่งเสริม (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง



ตส.น.ศ.อ.

7 สารสนเทศและการสื่อสาร



ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง จะต้องถูกระบุ บันทึก และจัดเก็บไว้ และมีการสื่อสารในรูปแบบและกรอบเวลาที่ช่วยทำให้ บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินงานตามความรับผิดชอบของตนได้



บุคลากรทุกคนต้องได้รับข่าวสารที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูงว่า ความรับผิดชอบในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กรถือเป็นเรื่อง สำคัญ และต้องดำเนินการอย่างจริงจัง



จัดให้มีช่องทางหรือสื่อในการสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพ



องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง



ตสน.ศธ.

๘ การติดตามประเมินผล

สามารถทำได้ 2 วิธี โดย

1. ใช้วิธีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในแต่ละกิจกรรมในระหว่างดำเนินการ หรือ

2. ใช้วิธีการประเมินแยกต่างหากมุ่งเน้นโดยตรงที่ประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และทำให้มีโอกาสดำเนินการพิจารณาประสิทธิผลของกิจกรรมที่ต่อเนื่อง



การประเมินผลการจัดการและแผนบริหารความเสี่ยง



ต.จ.น.ศ.ร.

ดำเนินการโดยสำนักบริหารความเสี่ยง

■ รายเดือนและรายไตรมาส

-ดำเนินการต่อเนื่องจากรายงานและติดตามรายปี

■ รายปี

-สรุปรายงานประจำปี เสนอต่อดคณะกรรมการพิจารณาแผนบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการ

-รายงานในรายงานประจำปี

-ประเมินผลเพื่อนำข้อมูลไปจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อเนื่องต่อไป

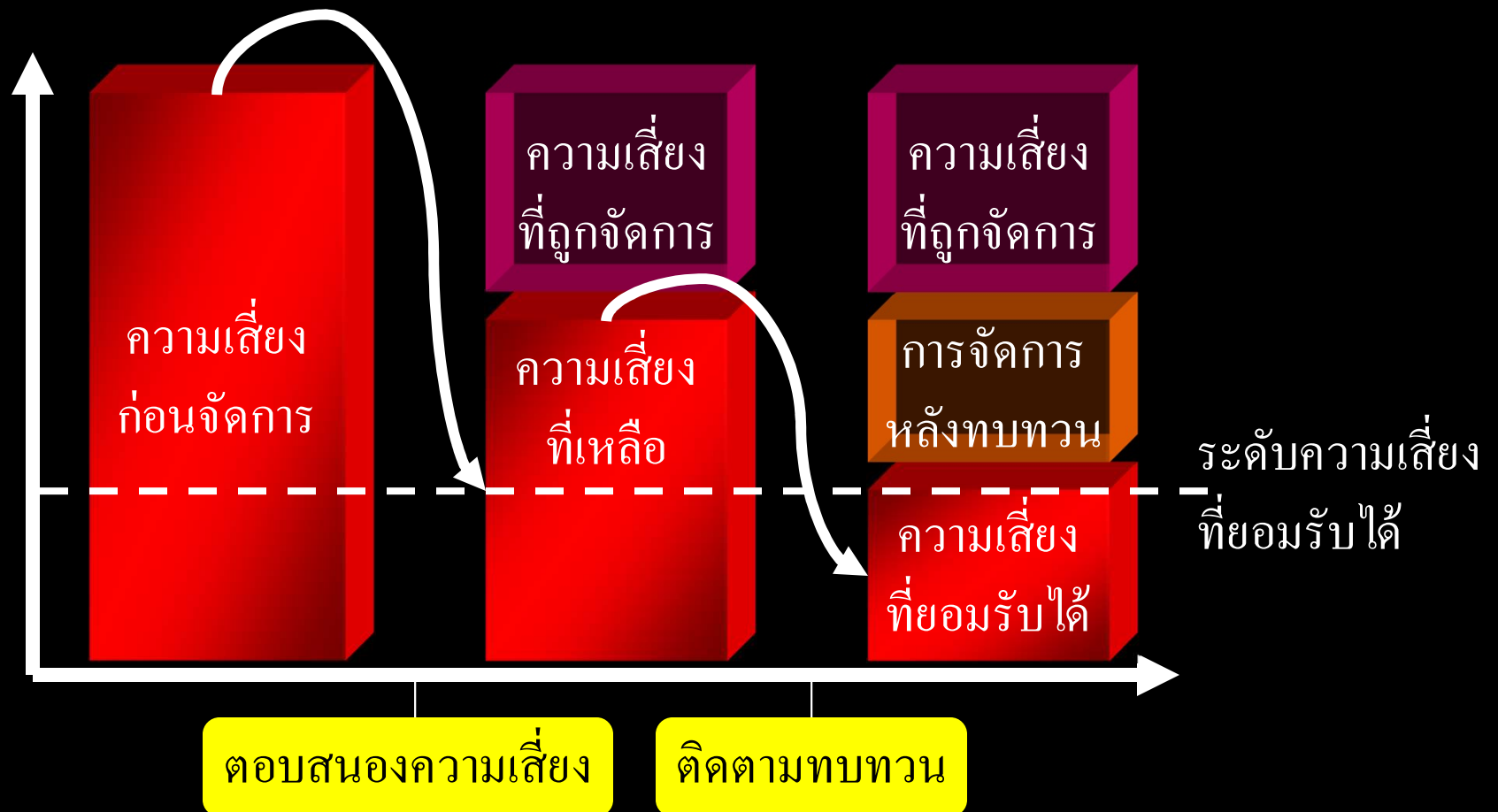
■ กรณีฉุกเฉิน เร่งด่วน

-คณะกรรมการพิจารณาแผนบริหารความเสี่ยงฝ่ายบริหารระดับสูง และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำสายงาน อาจมีการรายงานติดตามผลและประเมินความเสี่ยงในกรณีเร่งด่วน

การติดตามและทบทวนความเสี่ยง



ตส.น.ศ.อ.



แนวทางในการจัดทำระบบ บริหารความเสี่ยง



กรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างมีระบบทั่วทั้งองค์กร



ตสว.ศธ.

วัฒนธรรมองค์กร

- วัตถุประสงค์
- นโยบาย
- เป้าหมายการดำเนินงาน
- ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)



โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

- หน่วยงาน/คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- สายการบังคับบัญชา/รายงาน
- บทบาทความรับผิดชอบ
- ทักษะ/บุคลากร

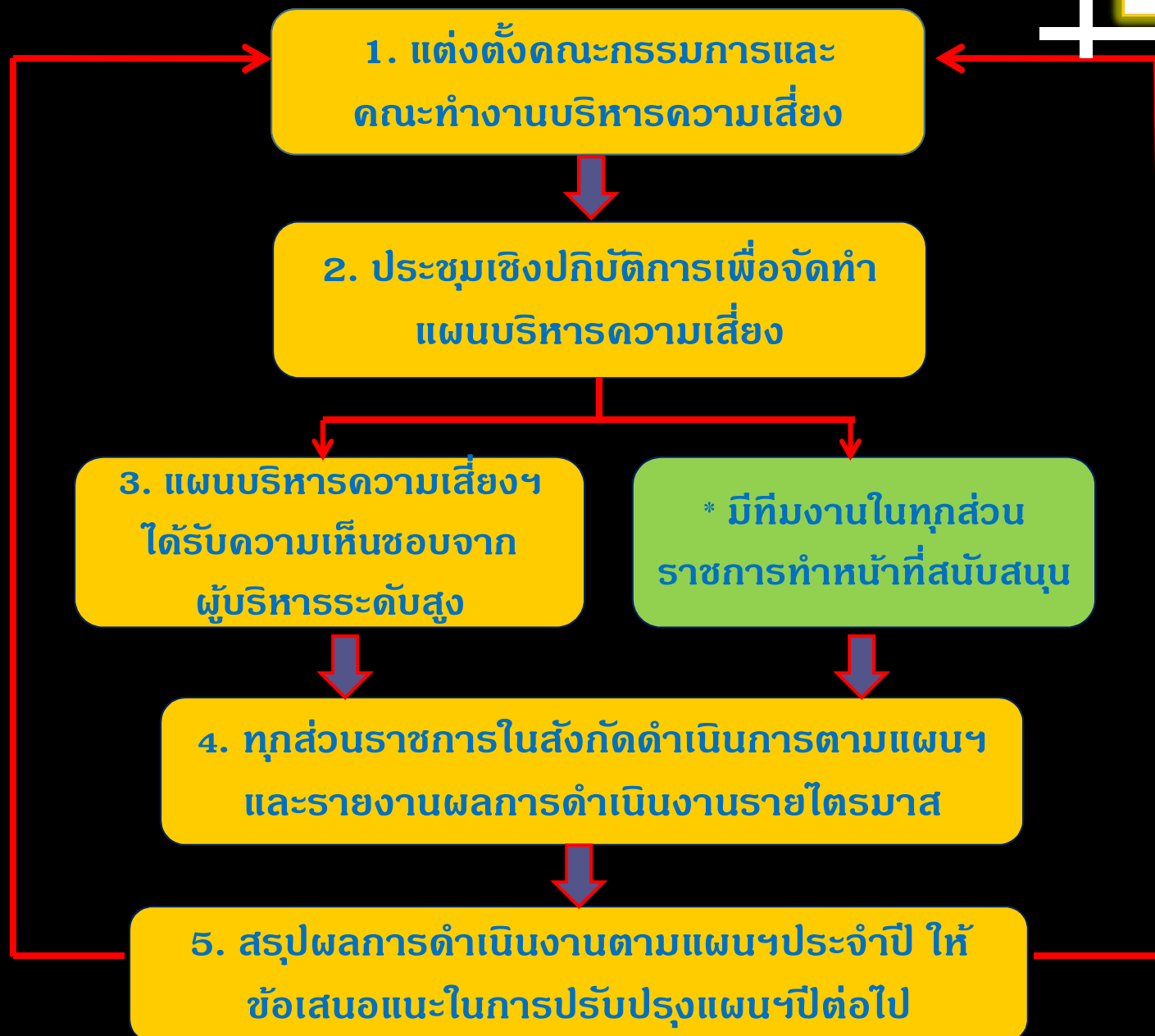
ปัจจัยพื้นฐาน

- โครงสร้างระบบ
- วิธีการและเครื่องมือ
- ข้อมูลและการสื่อสาร

แนวทางการบริหารความเสี่ยง








ตส.น.ศ.ร.



นโยบาย วัตถุประสงค์ และผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

-  ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
-  ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
-  ให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
-  ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี
-  ให้มีการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

นโยบาย วัตถุประสงค์ และผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

- 1 เพื่อลดโอกาส และผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นที่จะทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และภารกิจขององค์กร
- 2 เพื่อให้มีแผนในการจัดการความเสี่ยง หรือรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- 3 เพื่อให้องค์กรมีระบบบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับการพิจารณาผลตอบแทน และ/หรือ ระบบความดีความชอบของหน่วยงาน ที่นำระบบบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสร้างมูลค่าเพิ่ม

บทบาทและความรับผิดชอบ



ตสท.ศธ.

ระดับ	บทบาท
ผู้บริหาร ระดับสูง	<ul style="list-style-type: none">- กำหนดนโยบายและแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน- กำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
กรรมการ อำนวยการ	<ul style="list-style-type: none">- อำนวยการ เสนอแนะ ให้ความเห็นและคำปรึกษาในการดำเนินงานจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง- ควบคุม และกำกับดูแลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจการจัดตั้งองค์กร
คณะกรรมการ บริหารความ เสี่ยง	<ul style="list-style-type: none">- กำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักและตามคำของบประมาณ- อำนวยการเสนอแนะ ให้ความเห็นและคำปรึกษาในการดำเนินการผลักดัน ติดตาม ประเมินผล และแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ

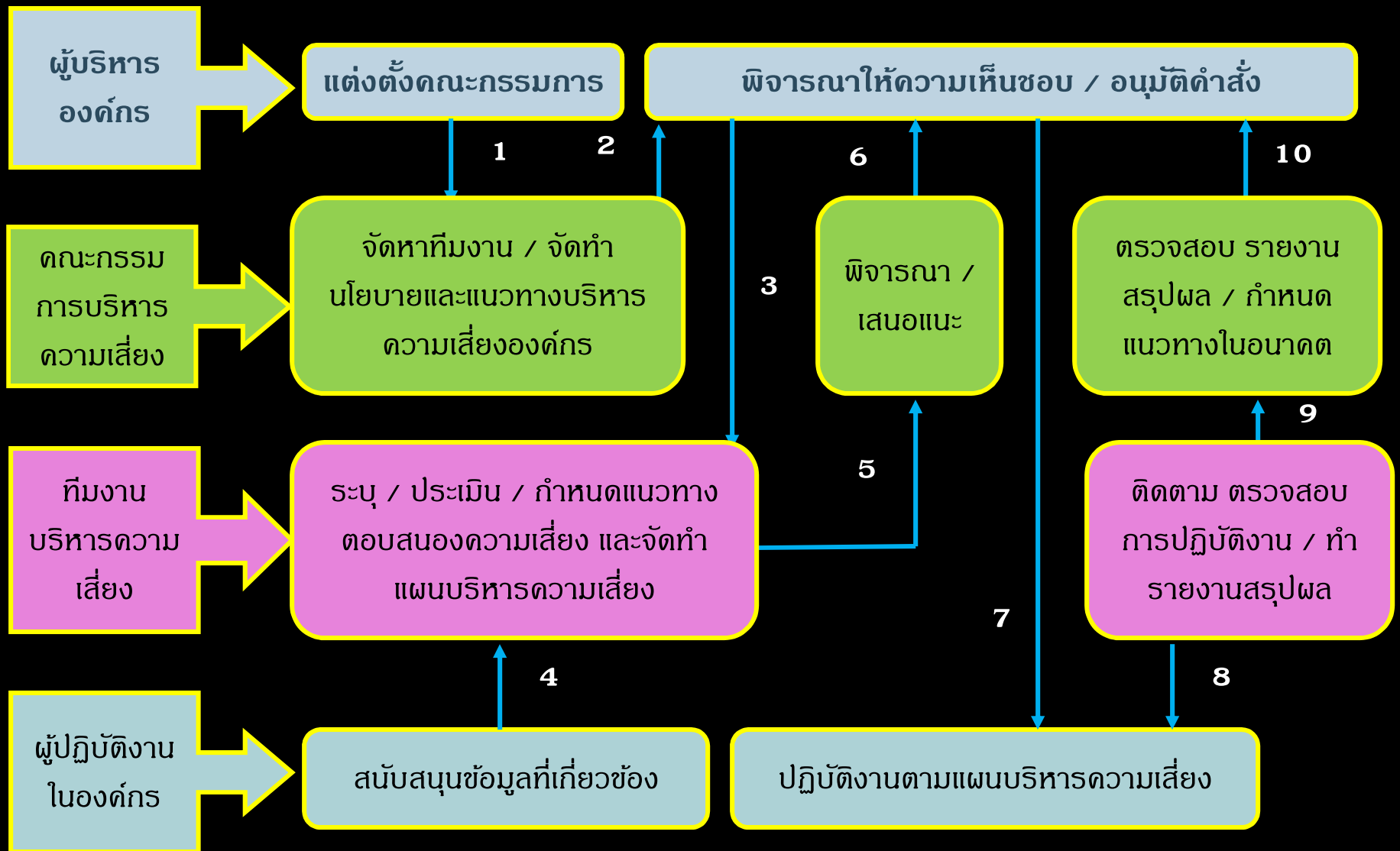
บทบาทและความรับผิดชอบ



ตส.น.ศ.ต.

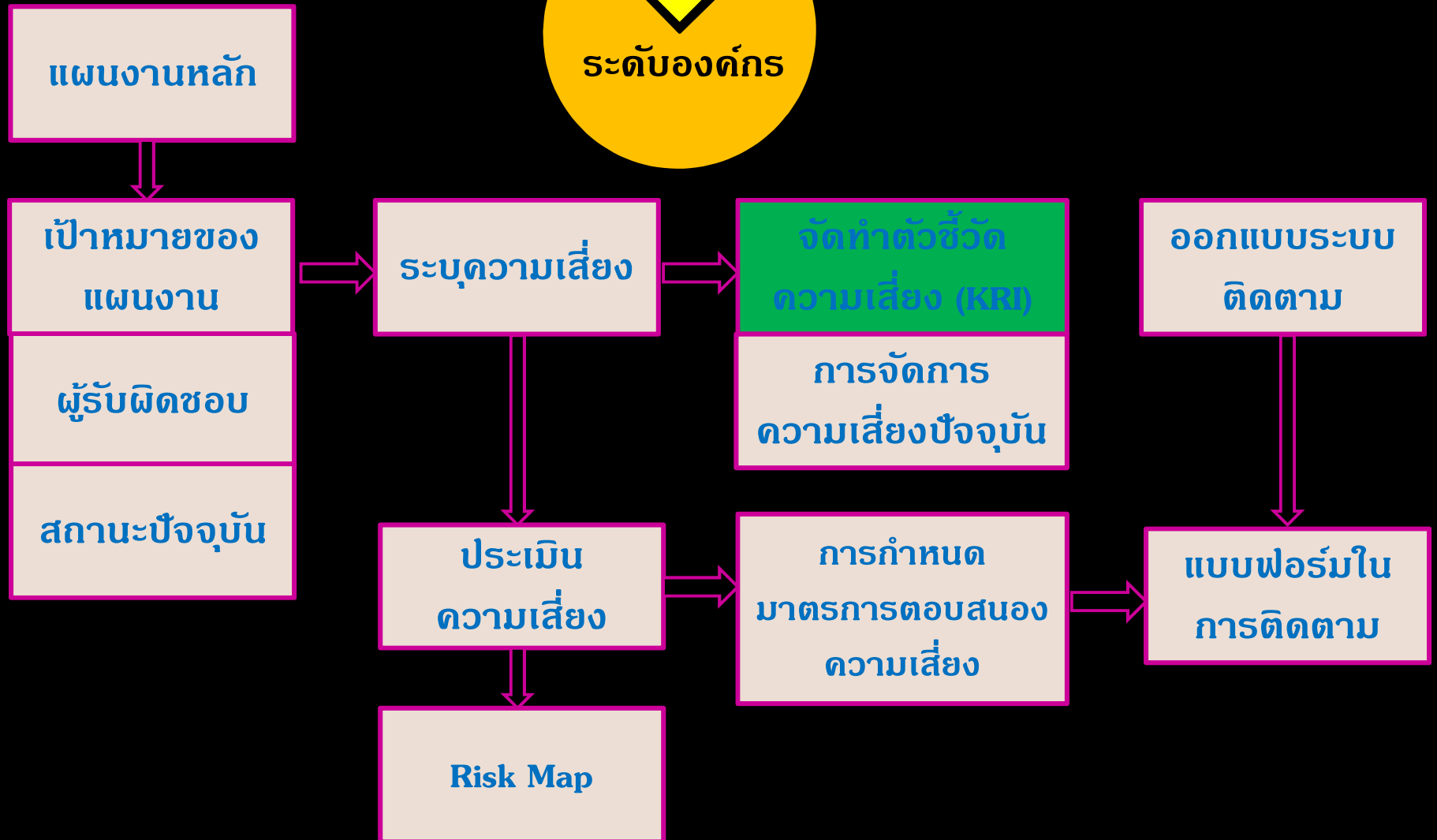
ระดับ	บทบาท
คณะทำงาน บริหารความ เสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> - ระบุปัจจัยเสี่ยง กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง - จัดทำรายงานสรุปผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง - จัดทำรายงานสรุปผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง - จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประชาสัมพันธ์บริหารความเสี่ยง - ติดตามความก้าวหน้าและรายงานสรุปผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการอำนวยการ และผู้บริหารระดับสูง
ผู้บริหารระดับ สำนัก/กลุ่ม/ หน่วย/ฝ่าย	<ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาทำความเข้าใจกับการบริหารความเสี่ยง - ให้ความรู้กับบุคลากรใหม่ในหน่วยงาน และจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานรวมทั้งติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
บุคลากรใน หน่วยงาน	ทำความเข้าใจและดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

ตัวอย่างผังโครงสร้างกระบวนการบริหารความเสี่ยง



วิธีการ/ขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

ระดับองค์กร



วิธีการ/ขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

ระดับสำนัก/
กลุ่มภารกิจ



แบบทบทวนภารกิจจำแนกตามยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กร



แผนปฏิบัติราชการประจำปี

RM- 1

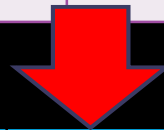
ยุทธศาสตร์ที่ รับผิดชอบ	กระบวนการ/กิจกรรม ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์

➤ แบบทบทวนภารกิจจำแนกตามยุทธศาสตร์

RM-1

ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	กระบวนการ/กิจกรรม ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย



RM-2

งานหลัก ของฝ่าย (1)	วัตถุประสงค์ (เพื่อ)/เป้าหมาย (2)	ผู้รับผิดชอบ จัดทำแผน (3)	สถานะ ปัจจุบัน (4)	Risk ID (5)	ความ เสี่ยง (6)	ประเภทความ เสี่ยง (7)				ปัจจัยเสี่ยง (8)		ผลกระทบ (9)		โอกาสที่ จะเกิด (10)	ผล กระทบ (11)	ระดับ ความ เสี่ยง (12)
						S	F	O	C	ภายนอก	ภายใน	ทางตรง	ทางอ้อม			

ศึกษาวัตถุประสงค์ของการทำงาน
รวมทั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัดที่รับผิดชอบ
และพิจารณาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม
ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 ระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ความเสี่ยง

RM-2

งานหลักของฝ่าย (1)	วัตถุประสงค์ (เพื่อ)/เป้าหมาย (2)	ผู้รับผิดชอบจัดทำแผน (3)	สถานะปัจจุบัน (4)	Risk ID (5)	ความเสี่ยง (6)	ประเภทความเสี่ยง (7)				ปัจจัยเสี่ยง (8)		ผลกระทบ (9)		โอกาสที่จะเกิด (10)	ผลกระทบ (11)	ระดับความเสี่ยง (12)
						S	F	O	C	ภายนอก	ภายใน	ทางตรง	ทางอ้อม			
<p>บ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และปฏิบัติงานประจำวัน</p>																

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง

RM-2

งานหลักของฝ่าย (1)	วัตถุประสงค์ (เพื่อ)/เป้าหมาย (2)	ผู้รับผิดชอบจัดทำแผน (3)	สถานะปัจจุบัน (4)	Risk ID (5)	ความเสี่ยง (6)	ประเภทความเสี่ยง (7)				ปัจจัยเสี่ยง (8)		ผลกระทบ (9)		โอกาสที่จะเกิด (10)	ผลกระทบ (11)	ระดับความเสี่ยง (12)
						S	F	O	C	ภายนอก	ภายใน	ทางตรง	ทางอ้อม			
<p>การประเมิน โอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นมาแล้วและคาดว่าจะเกิดขึ้น</p>																

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (ต่อ)

RM 2

งานหลักของฝ่าย (1)	วัตถุประสงค์(เพื่อ)/เป้าหมาย (2)	ผู้รับผิดชอบจัดทำแผน (3)	สถานะปัจจุบัน (4)	Risk ID (5)	ความเสี่ยง (6)	ประเภทความเสี่ยง (7)				ปัจจัยเสี่ยง (8)		ผลกระทบ (9)		โอกาสที่จะเกิด (10)	ผลกระทบ (11)	ระดับความเสี่ยง (12)	
						S	F	O	C	ภายนอก	ภายใน	ทางตรง	ทางอ้อม				
ศึกษาวัตถุประสงค์ของการทำงานรวมทั้งเป้าหมาย/ตัวชี้วัดที่รับผิดชอบและพิจารณาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร				บ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรระดับหน่วยงาน และปฏิบัติงานประจำวัน												การประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นมาแล้วและคาดว่าจะเกิดขึ้น	



RM 2-1

ประเภทความเสี่ยง (1)	L (2)	C (3)	ระดับความเสี่ยง (4)	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง (5)	การตอบสนองความเสี่ยง (6)

พิจารณาทางเลือกที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อควบคุมความเสี่ยงและกำหนดเป็นแผน/จัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 4 การจัดการความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

RM 2

งานหลักของฝ่าย (1)	วัตถุประสงค์ (เพื่อ)/เป้าหมาย (2)	ผู้รับผิดชอบจัดทำแผน (3)	สถานะปัจจุบัน (4)	Risk ID (5)	ความเสี่ยง (6)	ประเภทความเสี่ยง (7)				ปัจจัยเสี่ยง (8)		ผลกระทบ (9)		โอกาสที่จะเกิด (10)	ผลกระทบ (11)	ระดับความเสี่ยง (12)	
						S	F	O	C	ภายนอก	ภายใน	ทางตรง	ทางอ้อม				



RM 2-1

ประเภทความเสี่ยง (1)	L (2)	C (3)	ระดับความเสี่ยง (4)	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง (5)	การตอบสนองความเสี่ยง (6)



RM 3

ประเภทความเสี่ยง (1)	ความเสี่ยง (2)	ปัจจัยเสี่ยง (3)	แนวทางตอบสนองต่อความเสี่ยง (3)	แผนงาน/กิจกรรม (4)	ผู้รับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบหลัก (5)	ระยะเวลาดำเนินการ (6)

กำหนดกิจกรรมหรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลงในระดับที่ยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 4 การจัดการความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

RM 2

งานหลักของฝ่าย (1)	วัตถุประสงค์ (เพื่อ)/เป้าหมาย (2)	ผู้รับผิดชอบจัดทำแผน (3)	สถานะปัจจุบัน (4)	Risk ID (5)	ความเสี่ยง (6)	ประเภทความเสี่ยง (7)				ปัจจัยเสี่ยง (8)		ผลกระทบ (9)		โอกาสที่จะเกิด (10)	ผลกระทบ (11)	ระดับความเสี่ยง (12)
						S	F	O	C	ภายนอก	ภายใน	ทางตรง	ทางอ้อม			

RM 2-1

ประเภทความเสี่ยง (1)	L (2)	C (3)	ระดับความเสี่ยง (4)	ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง (5)	การตอบสนองความเสี่ยง (6)

RM 3

ประเภทความเสี่ยง (1)	ความเสี่ยง (2)	ปัจจัยเสี่ยง (3)	แนวทางตอบสนองต่อความเสี่ยง (4)	แผนงาน/กิจกรรม (5)	ผู้รับผิดชอบ/ผู้รับผิดชอบหลัก (6)	ระยะเวลาดำเนินการ (7)

ขั้นตอนที่ 5 การรายงานและติดตามผล (ต่อ)

➤ ตารางสรุปผลการประเมินความเสี่ยงภายหลังการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

RM 6

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง						การเปลี่ยนแปลง ระดับความเสี่ยง	สรุปความเสี่ยง	
	ก่อนการประเมิน			หลังการประเมิน				ควบคุมได้	ควบคุมไม่ได้

➤ ปัจจัยความเสี่ยงที่ต้องนำไปดำเนินปีต่อไป

RM 7

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			แนวทาง/มาตรการดำเนินงานในปีถัดไป
	หลังการประเมิน			



ปัจจัยที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงล้มเหลว

1. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง
2. ขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการวางแผนกลยุทธ์
3. ขาดการสื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบถึงวิสัยทัศน์ และสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต
4. ล้มเหลวในการสร้างทีมสนับสนุนที่มีอำนาจตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับกลาง
5. มองทุกอย่างเป็นอุปสรรค หรือผู้คนในองค์กรเป็นตัวสกัดกั้นการทำงานไปสู่วิสัยทัศน์
6. การกำหนดกลยุทธ์ให้องค์กรประสบความสำเร็จระยะสั้นล้มเหลวจะทำให้ระยะยาวล้มเหลว

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง



ต.จ.อ.ศ.อ.

- ① ใช้ในการวางแผนควบคุมดูแลกับการบริหารงาน บริหารโครงการ หรือบริหารองค์กร
- ② ผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์
- ③ นำกลยุทธ์องค์กรไปดำเนินการในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ
- ④ ระบุและบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีความสำคัญได้ทันเวลา



The image features a central illustration of an unrolled scroll of parchment. The scroll is yellowish-tan with a slightly textured appearance and is set against a dark brown background with faint, decorative floral patterns. To the left of the scroll, a lit candle in a dark holder casts a warm, yellow glow. A quill pen is positioned vertically to the left of the scroll. The overall scene is framed by a dark border with a light blue and grey gradient at the top.

ตัวอย่าง

ตัวอย่าง ความเสี่ยงในแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 จำแนกตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ



แบบกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์

RM-1

ยุทธศาสตร์ที่ รับผิดชอบ	กระบวนการ/กิจกรรม ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
<u>ยุทธศาสตร์ที่ 1</u> พัฒนาระบบ จัดการที่มีประสิทธิภาพตาม หลักธรรมาภิบาลและสร้าง ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร	สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรใน สังกัดจัดทำวิจัยเพื่อพัฒนา การศึกษา	เพื่อให้งานที่เกิด ประโยชน์ต่อการพัฒนา การศึกษา	จำนวนผลงานวิจัยและ นวัตกรรมที่ได้รับการ เผยแพร่และนำไปใช้ ประโยชน์	เพื่อวิจัยและพัฒนา รวมทั้งถ่ายทอดองค์ ความรู้และสร้าง นวัตกรรมที่นำไปสู่การ พัฒนา

แบบฟอร์มการวิเคราะห์ความเสี่ยง

RM-2

งานหลักของฝ่าย (MISSION)	วัตถุประสงค์ (เพื่อ)/เป้าหมาย (KPI)	ผู้รับผิดชอบจัดทำแผน	สถานะปัจจุบัน	Risk ID	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง				ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบ		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
						S	F	O	C	ภายนอก	ภายใน	ทางตรง	ทางอ้อม			
สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดจัดทำวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา	เพื่อให้งานที่ทำเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษา	กลุ่มงานวิจัยและพัฒนาการศึกษา	มีการจัดทำวิจัยด้านการศึกษาอย่างต่อเนื่อง แต่จำนวนของงานวิจัยถูกนำไปใช้เพียงร้อยละ 10 ของจำนวนงานวิจัยทั้งหมดที่จัดทำ	S1	ผลงานวิจัยไม่ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม	√				ผู้รับบริการไม่ทราบว่ามีการวิจัย	หัวข้องานวิจัยไม่น่าสนใจไม่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ	ทำให้งานวิจัยถูกนำไปใช้ไม่คุ้มค่ากับงบประมาณ	ทำให้เสียโอกาสในการนำผลการวิจัยมาพัฒนาการศึกษา	L=5	C=4	20 สูงมาก

แบบแสดงแนวทางตอบสนองความเสี่ยง

RM 3

ประเภทความเสี่ยง (1)	ความเสี่ยง (2)	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทาง ตอบสนองต่อ ความเสี่ยง (3)	แผนงาน/กิจกรรม (4)	ผู้รับผิดชอบ/ ผู้รับผิดชอบหลัก (5)	ระยะเวลา ดำเนินการ (6)
ความเสี่ยงด้าน กลยุทธ์	S1.ผลงานวิจัย ไม่ได้ถูกนำไปใช้ ประโยชน์อย่าง เป็นรูปธรรม		ลดความเสี่ยง	1.ให้มีการ กลั่นกรองหัวข้อ งานวิจัยที่สามารถ นำมาใช้ประโยชน์ ได้ให้คุ้มค่ากับเงิน งบประมาณที่จ่ายไป 2.มีการเผยแพร่ งานวิจัยอย่าง กว้างขวาง	ทุกหน่วยงาน สังกัด สป./กลุ่ม วิจัยและพัฒนา การศึกษา	พฤษภาคม – กันยายน 2553

แบบการติดตามผลการจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง S1. ผลงานวิจัยไม่ได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม

RM 4

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	ร้อยละความคืบหน้า	ปัญหา อุปสรรค และ แนวทางแก้ไขปัญหา
1. มีการกลั่นกรอง หัวข้องานวิจัยที่ สามารถนำมาใช้ ประโยชน์ได้ให้คุ้มค่ากับ เงินงบประมาณที่ใช้จ่าย ไป		ทุกหน่วยงานในสังกัด สป./สพ.สป.		100%	ปัญหา อุปสรรค -นโยบายรัฐบาล เปลี่ยนแปลงบ่อย -นักวิจัยมีจำนวนน้อย และมีการกิจหลายด้าน -ระยะเวลากระชั้นชิด
-สำนักงานคณะกรรมการ วิจัยแห่งชาติแจ้งผลหัวข้อ วิจัยที่ได้รับการพิจารณา ในปีงบประมาณ	28-29 เม.ย. 53		-มีหัวข้อวิจัย ปีงบประมาณ 2553 ของ สป.	100%	หมายเหตุ เนื่องจากแผน บริหารความเสี่ยง สป. ประกาศใช้ในช่วงกลาง ปีงบประมาณ (21 เม.ย.53) มีผลทำให้ การดำเนินงาน กิจกรรมบางส่วนได้ ดำเนินไปก่อนแล้ว
-จัดสรรงบประมาณให้ หน่วยงานที่รับผิดชอบ หัวข้อวิจัยที่สำนักงาน คณะกรรมการวิจัย แห่งชาติเห็นชอบแล้ว	1-5 พ.ค. 53		-หน่วยงานที่ผ่าน ความเห็นชอบหัวข้อ วิจัย ได้รับจัดสรร งบประมาณไป ดำเนินการ	100%	
-แต่งตั้งคณะกรรมการ ด้านนโยบายและ ยุทธศาสตร์การวิจัยของ สำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ (ปี 2554)	11 มิ.ย. 53		-มีคณะกรรมการด้าน นโยบายและ ยุทธศาสตร์การวิจัย ของ สป.	100%	

แบบการติดตามผลการจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง S1. ผลงานวิจัยไม่ได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม

RM 4

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	ร้อยละความคืบหน้า	ปัญหา อุปสรรค และ แนวทางแก้ไขปัญหา
2. มีการเผยแพร่ งานวิจัยอย่าง กว้างขวาง		ทุกหน่วยงานในสังกัด สป./สพ.สป.	มีรายงานผลการ ดำเนินการวิจัย 3 เรื่อง กศน. สกก. สด.	100%	
-ติดตามและประเมิน ผลการวิจัย	14-16 มิ.ย.53		-มีการรายงานผลการ ดำเนินการวิจัยตาม แบบประเมินผลหลัง สิ้นสุดการวิจัยราย โครงการและกำหนด รูปแบบการเผยแพร่ และถ่ายทอด ผลการวิจัย โดย *บทสรุปสำหรับ ผู้บริหาร *พิมพ์เป็นรูปเล่ม *นำเสนอผ่าน เว็บไซต์	100%	

แบบสรุปผลการดำเนินงานจากการบริหารความเสี่ยง

RM 5

ประเภทความเสี่ยง	(✓) ด้านกลยุทธ์	() ด้านการปฏิบัติงาน	() ด้านการเงิน	() ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ			
ปัจจัยเสี่ยง	ความเสียหายที่ อาจเกิดขึ้น	ระดับความ เสี่ยง	แผน/กิจกรรม	รายละเอียดการจัดการ	ผลจากการใช้ มาตรการจัดการ ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ภายหลังการบริหาร ความเสี่ยง	แนวทาง/ มาตรการสำหรับ ปีถัดไป
S1.ผลงานวิจัย ไม่ได้ถูกนำไปใช้ ประโยชน์อย่างเป็น รูปธรรม	การใช้จ่ายเงิน งบประมาณไม่ คุ้มค่า	สูงมาก L=5 C=4	1.ให้มีการ กลั่นกรอง หัวข้องานวิจัยที่ สามารถนำมาใช้ ประโยชน์ได้ให้ คุ้มค่ากับเงิน งบประมาณที่ใช้ จ่ายไป 2.มีการเผยแพร่ งานวิจัยอย่าง กว้างขวาง	1.มีการประชุมคณะกรรมการ ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ การวิจัย ของ สป. เพื่อ พิจารณากลั่นกรองหัวข้อ งานวิจัยก่อนเสนอ สกว.ให้ ความเห็นชอบ และสำนัก งบประมาณจัดสรรเงิน งบประมาณ 2.มีการเผยแพร่งานวิจัยอย่าง กว้างขวาง เช่น (1) การศึกษาสภาพการจัด กิจกรรมในค่ายลูกเสือ เพื่อ เป็นแหล่งการเรียนรู้ให้กับ เยาวชน : ศึกษาเฉพาะกรณี การจัดกิจกรรมที่พึงประสงค์ ของสำนัก ยุวกาชาดฯ (2) การศึกษาความ ครอบคลุมและคุณภาพในการ จัดการศึกษาตลอดชีวิต ระดับ หมู่บ้านของสำนักบริหารงาน ศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัย	1.มีการกลั่นกรอง หัวข้องานวิจัยก่อน ดำเนินการ 2.ผลการวิจัยถูก นำไปใช้ตามวัตถุประสงค์และ ผู้บริหารระดับสูง สป. รับทราบ ผลการวิจัย ร้อยละ 80	ต่ำ L=1 C=2	ใช้แนวทางการ จัดการความเสี่ยง ของปีงบประมาณ 2553 เป็น แนวทางการ ดำเนินงานในปี ถัดไป

แบบสรุปผลการประเมินความเสี่ยงภายหลังการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

RM 6

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง						การเปลี่ยนแปลง ระดับความเสี่ยง	สรุปความเสี่ยง	
	ก่อนการประเมิน			หลังการประเมิน				ควบคุมได้	ควบคุมไม่ได้
ความเสี่ยงด้าน กลยุทธ์									
S1.ผลงานวิจัยไม่ได้ ถูกนำไปใช้ประโยชน์ อย่างเป็นรูปธรรม	L5=5	C4=4	20 (สูง มาก)	L5=1	C4=2	2 (ต่ำ)	ลดลง	√	
O1. การปฏิบัติงาน ในพื้นที่เสี่ยงภัย	L5=4	C2=5	20 (สูง มาก)	L5=4	C2=4	16 (สูง)	ลดลง	√	
O3 ขาดการพัฒนา ตนเอง	L4=4	C4=4	16 (สูง)	L4=3	C4=3	9 (ปาน กลาง)	ลดลง	√	



แบบปัจจัยเสี่ยงที่ต้องนำไปดำเนินการต่อในปี 2554

RM 7

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง			แนวทาง/มาตรการดำเนินงานในปีถัดไป
	หลังการประเมิน			
O1. การปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัย	L5=4	C2=4	16 (สูง)	ใช้แนวทางการจัดการความเสี่ยงของปีงบประมาณ 2553 ดำเนินการต่อไป
O3 ขาดการพัฒนาตนเอง	L4=3	C4=3	9 (ปานกลาง)	<ol style="list-style-type: none"> จัดให้มีการทำงานเป็นทีมมีการส่งมอบข้อมูลให้ผู้ปฏิบัติงานในทีมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ ส่งเสริมให้มีการใช้ประโยชน์จากคู่มือสมรรถนะและบันทึกการพัฒนาสมรรถนะของตนเองอย่างเป็นรูปธรรม



ส่วนงานย่อย.....

รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ปย.2

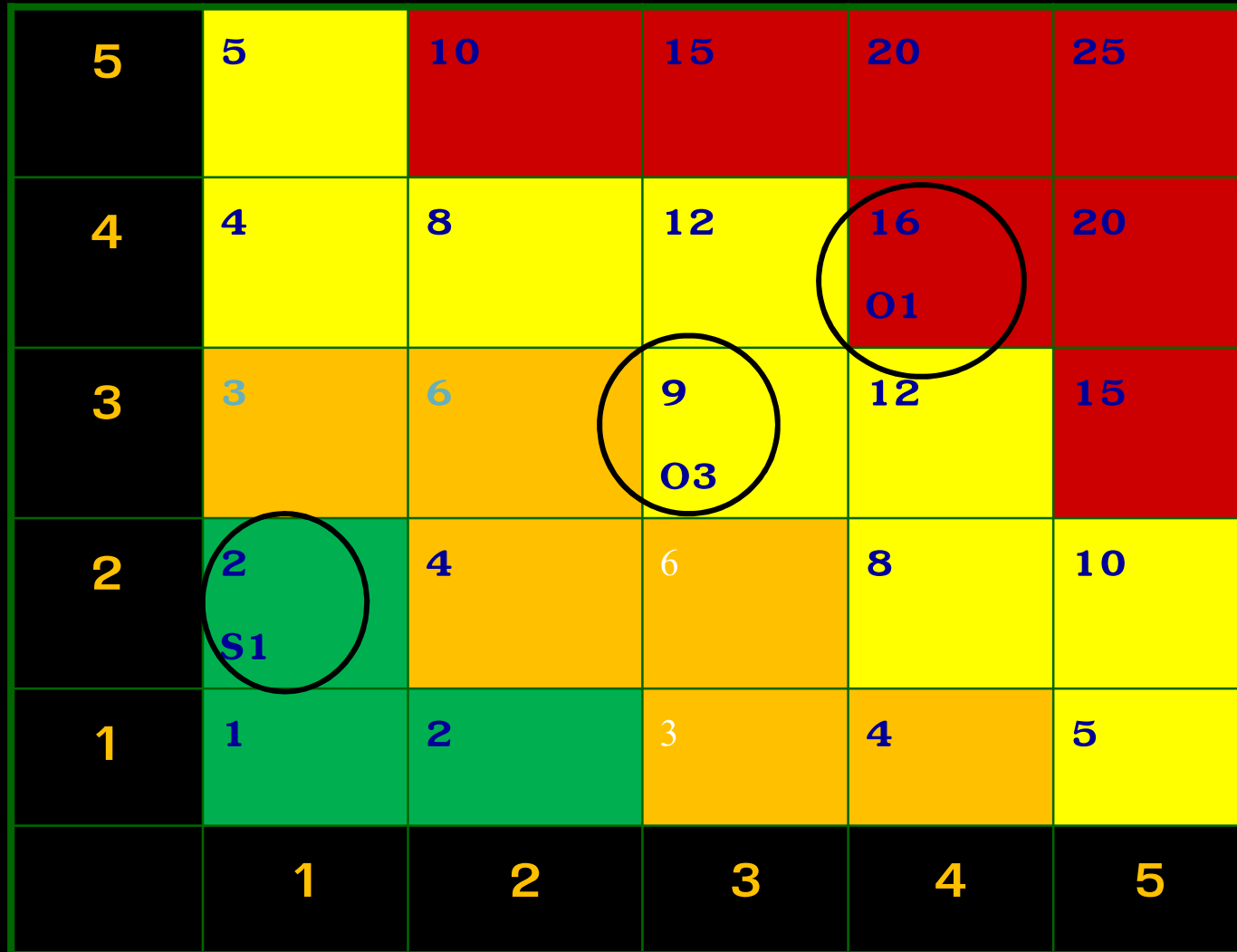
กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ ด้านงานที่ประเมินละ วัตถุประสงค์ของการ ควบคุม (1)	การควบคุมที่มีอยู่ (2)	การ ประเมินผล การควบคุม (3)	ความเสี่ยงที่ ยังมีอยู่ (4)	การปรับปรุง การควบคุม (5)	กำหนด เสร็จผู้รับ ผิด ชอบ (6)	หมา ยเหตุ (7)
งานสนับสนุนส่งเสริมให้ บุคลากรในสังกัดจัดทำ วิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา วัตถุประสงค์ เพื่อให้งานที่ทำเป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนา การศึกษา	1. สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติขอ สนับสนุนงบประมาณการดำเนินงานวิจัย 2. มีคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อวิจัยจาก บุคลากรภายในหน่วยงาน 3. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานในสังกัด เสนอหัวข้อการวิจัยและพิจารณาผล 4. จัดสรรงบประมาณ 5. พิจารณาผลงานวิจัย 6. เผยแพร่งานวิจัยประกาศแจ้งหัวข้อวิจัยที่ ดำเนินการแล้วเสร็จให้หน่วยงานในสังกัดทราบ	ยังไม่เพียงพอ เนื่องจาก มี การจัดทำวิจัย ด้านการศึกษา อย่างต่อเนื่อง แต่จำนวนของ งานวิจัยถูก นำไปใช้เพียง ร้อยละ 10 ของจำนวน งานวิจัย ทั้งหมดที่จัดทำ	ผลงานวิจัย ไม่ได้ถูกนำมาใช้ ประโยชน์อย่าง เป็นรูปธรรม	1. ให้มีการ กลั่นกรอง หัวข้องานวิจัย ที่สามารถ นำมาใช้ ประโยชน์ได้ไม่ คุ้มค่ากับเงิน งบประมาณที่ จ่ายไป 2. การเผยแพร่ งานวิจัยอย่าง กว้างขวาง	พ.ศ.— ก.ย. 2553 ทุก หน่วยงาน สังกัด สป./ กลุ่มวิจัยและ พัฒนา การศึกษา	

ชื่อผู้รายงาน.....
(ชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย)
ตำแหน่ง.....
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

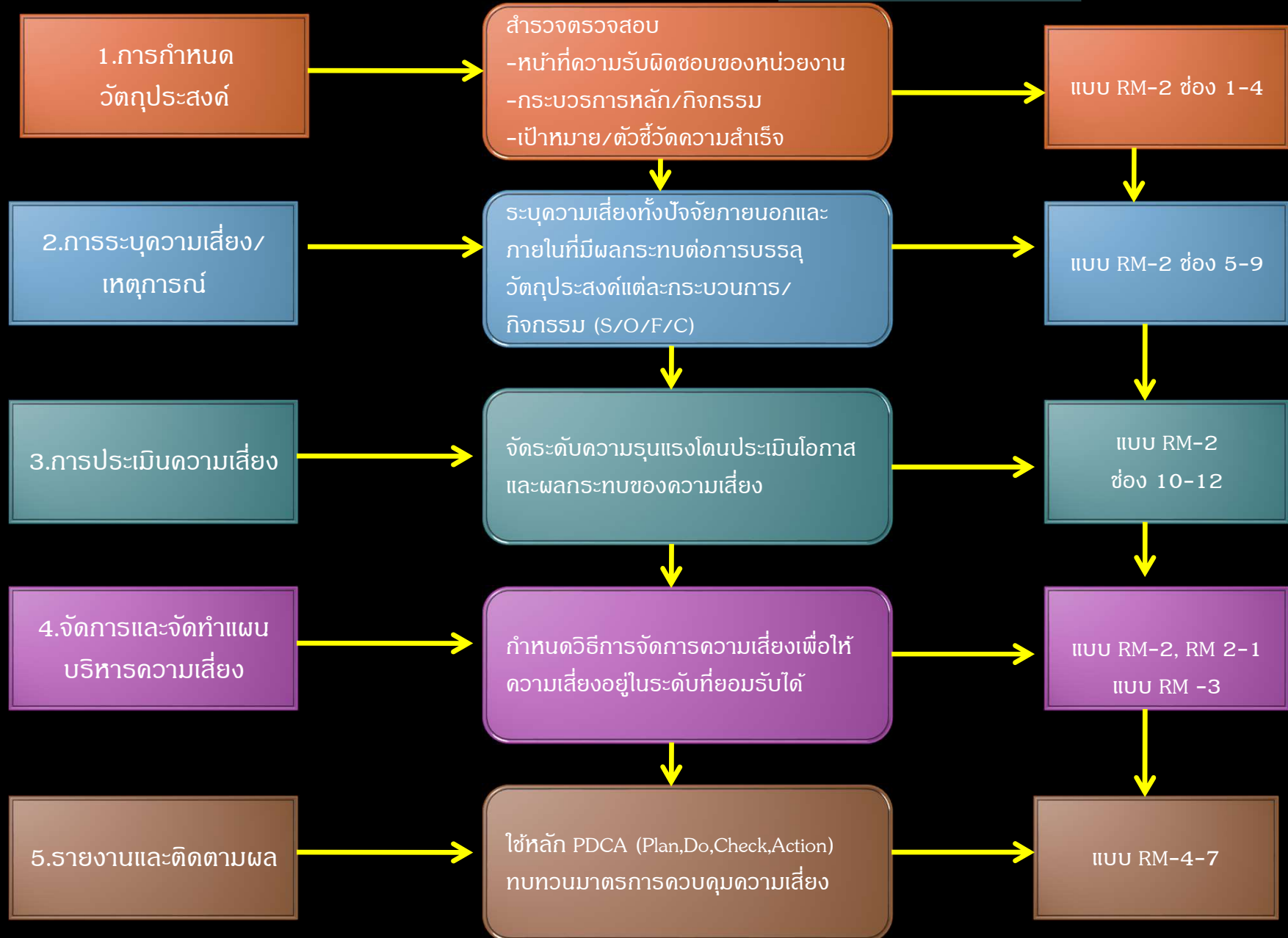
แผนภูมิความเสี่ยง

5	5	10	15	20 O1	25
4	4	8	12	16 O3	20 S1
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

แผนภูมิความเสี่ยงภายหลังการบริหารความเสี่ยง



สรุป กระบวนการบริหารความเสี่ยง





การควบคุมภายใน
(Internal Control)



ตส.น.ศ.ช.

หัวข้อการบรรยาย

- AA หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
- AA องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน
- AA การนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปสู่การปฏิบัติ
- AA การจัดวางระบบการควบคุมภายใน
- AA การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน



สาระสำคัญ



ตส.น.ศ.อ.

- ❶ หลักการ/ที่มา และความสำคัญของการควบคุมภายใน
- ❷ ความหมาย วัตถุประสงค์และแนวคิดของการควบคุมภายใน
- ❸ ประโยชน์และข้อจำกัดของการควบคุมภายใน



หลักการ/ที่มา และความสำคัญของการควบคุมภายใน



ตส.น.ศ.อ.

ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544

ส่วนที่ 1 ตั้ระเบียบ

ระเบียบฯ ข้อ 4 ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการนำมาตรฐานการควบคุมภายในทำยระเบียบไปใช้เป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม

ระเบียบฯ ข้อ 5 ให้นำหน่วยรับตรวจจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในทำยระเบียบเป็นแนวทางให้แล้วเสร็จภายใน 1 ปี นับแต่วันที่ระเบียบใช้บังคับ (27 ต.ค. 2544)

ระเบียบฯ ข้อ 6 รายงานเกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างน้อยปีละครั้ง ภายใน 90 วันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณ (30 ก.ย.)

ระเบียบฯ ข้อ 8 บทกำหนดโทษหากไม่ปฏิบัติตามระเบียบ

หลักการ/ที่มา และความสำคัญของการควบคุมภายใน (ต่อ)



ส่วนที่ 2 มาตรฐานการควบคุมภายใน (แบบทำยระเบียบ)

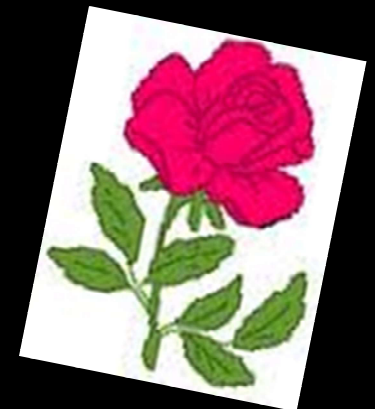
ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีองค์ประกอบของการควบคุมภายใน 5 ประการ ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

- สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
- การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- การกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
- การติดตามประเมินผล (Monitoring)

หลักการ/ที่มา และความสำคัญของการควบคุมภายใน (ต่อ)



ความสำคัญ



ความหมาย วัตถุประสงค์และแนวคิดของการควบคุมภายใน



ตสอ.ศอ.

COSO คืออะไร

COSO : The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

(องค์กรพิเศษที่ประกอบด้วยคณะกรรมการจากสมาคมต่างๆ ที่มาร่วมประชุมเป็น คณะทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของประเทศสหรัฐอเมริกา

- สมาคมผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา (America Institute of Certified Public Accountants หรือ AICPA)
- สมาคมผู้ตรวจสอบภายใน (The Institute of Internal Auditors หรือ IIA)
- สมาคมผู้บริหารการเงิน (Financial Executives Institute หรือ FEI)
- สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา (American Accounting Association หรือ AAA และ
- สมาคมนักบัญชีเพื่อการบริหาร (Institute of Management Accountants หรือ IMA)

ความหมาย วัตถุประสงค์และแนวคิดของการควบคุมภายใน (ต่อ)



ความหมายตาม COSO

“Internal Control is a process, effected by an entity’s board of directors, management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories

- Effectiveness and efficiency of operations
- Reliability of financial reporting
- compliance with applicable laws and regulations”

แปลความได้ว่า

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่คณะผู้บริหารและบุคลากร ในองค์กรกำหนดขึ้น ซึ่งเป็นการออกแบบในระดับที่สมเหตุสมผลเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น ในการบรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องดังต่อไปนี้

- ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน
- ความเชื่อถือได้ของข้อมูลและรายงานทางการเงิน
- การปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ

ความหมาย วัตถุประสงค์และแนวคิดของการควบคุมภายใน (ต่อ)



ตส.น.ศ.ร.

ความหมายตาม คตง.

“การควบคุมภายใน หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยรับตรวจจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยรับตรวจจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึง การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานการทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและมติ คณะรัฐมนตรี



ความหมาย วัตถุประสงค์และแนวคิดของการควบคุมภายใน (ต่อ)

วัตถุประสงค์

- ปฏิบัติตามกฎหมาย
- มีความสม่ำเสมอ
- มีการควบคุม กำกับดูแล



- มีประสิทธิภาพ
- มีประสิทธิผล และ
- ประหยัด

- มีความถูกต้องแม่นยำ
- เชื่อถือได้
- ทันเวลา

ความหมาย วัตถุประสงค์และแนวคิดของการควบคุมภายใน (ต่อ)



แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

- เป็น “กระบวนการ” ที่แทรกอยู่ในกิจกรรมขององค์กร
- เกิดขึ้นได้โดย “บุคลากร” ในองค์กร
- ทำให้เกิด “ความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผล” เท่านั้นว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ฝ่ายบริหาร – จัดให้มีระบบ
และติดตามผล
ผู้ปฏิบัติงาน -- ปฏิบัติตามระบบ



ประโยชน์และข้อจำกัดของการควบคุมภายใน

- ◆ การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้มีประสิทธิภาพ
- ◆ การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่า
- ◆ มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง ครบถ้วนและเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ
- ◆ การปฏิบัติในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่ในกรอบของกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่วางไว้
- ◆ เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่ง

ประโยชน์และข้อจำกัดของการควบคุมภายใน (ต่อ)



ตธน.ศธ.

ลักษณะของการควบคุมภายในที่ดี

- ★ ไม่เสียค่าใช้จ่ายเกินควร
- ★ ควบคุมในจุดที่สำคัญ
- ★ เหมาะสมและเข้าใจ
- ★ สอดคล้องกับเป้าหมาย
- ★ ทันกาล



ประโยชน์และข้อจำกัดของการควบคุมภายใน (ต่อ)

ข้อจำกัดของการควบคุมภายใน

- ★ การละเว้น หรือไม่ปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด
(*Breakdown*)
- ★ มีเหตุการณ์ที่ไม่คาดว่าจะเป็น (Abnormal Course)
- ★ การร่วมมือกันกระทำการทุจริต (*Collusion*)
- ★ การก้าวก่ายหน้าทีของคณะกรรมการดำเนินการ (*Management Override*)
- ★ ค่าใช้จ่ายที่จัดให้มีการควบคุมภายในสูงกว่าค่าเสียหายที่อาจเกิดขึ้นหรือไม่

คุ้มค่ากับประโยชน์ที่จะได้รับ (*Cost – Effective*)



องค์ประกอบของมาตรฐาน
การควบคุมภายใน

สาระสำคัญ



ตส.น.ศ.อ.

องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

- ☞ สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน (Control Environment)
- ☞ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- ☞ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- ☞ สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications)
- ☞ การติดตามประเมินผล (Monitoring)



สภาพแวดล้อมของการควบคุม

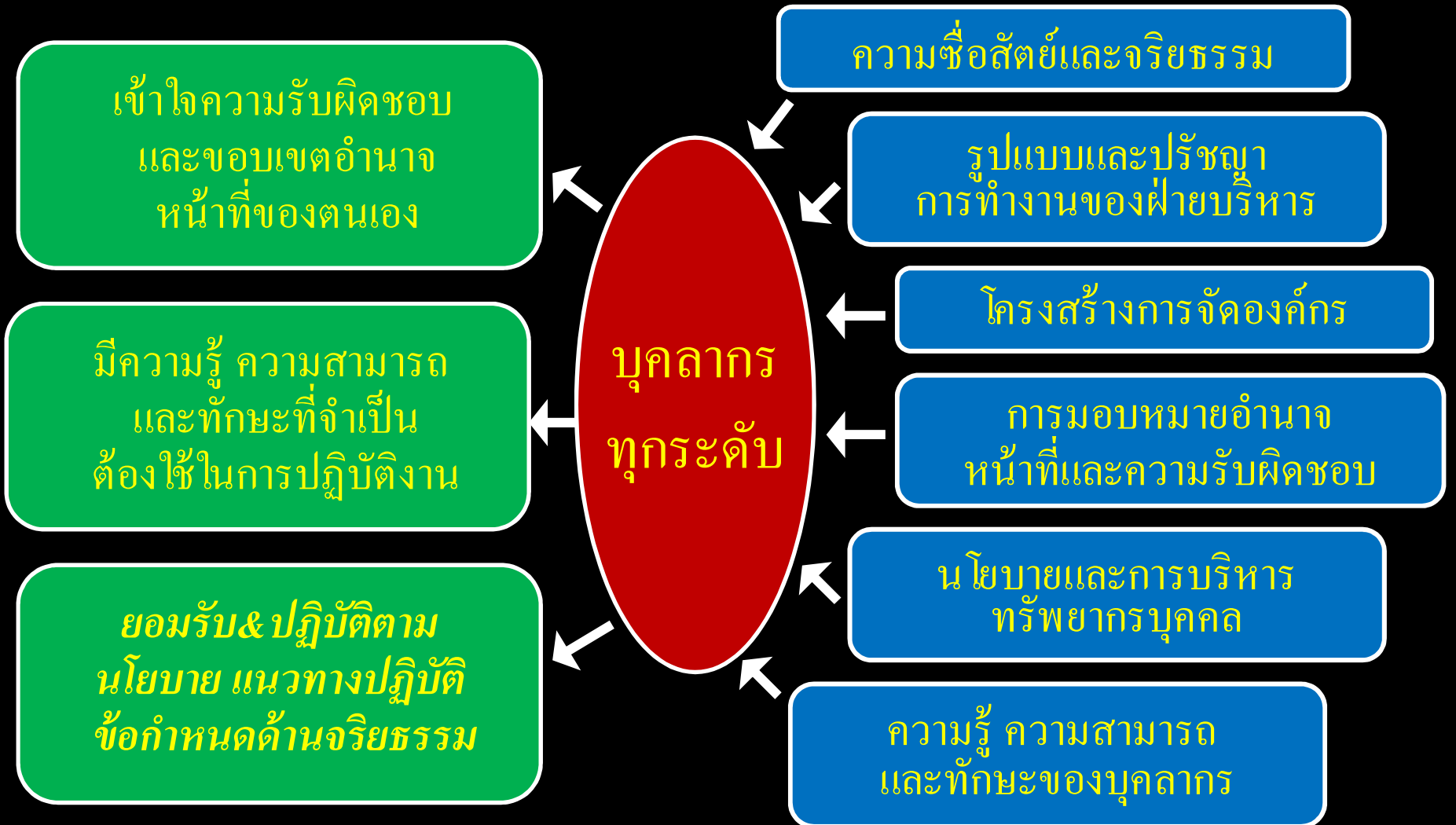


ตส.น.ศ.อ.

“สภาพแวดล้อมของการควบคุม” หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อทัศนคติและการตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายในของบุคลากรทุกคนในองค์กร

เป็น“รากฐาน”ขององค์ประกอบอื่นๆ ของการควบคุม

สภาพแวดล้อมของการควบคุม



การประเมินความเสี่ยง



ตสท.ศธ.

กระบวนการที่ใช้ในการระบุและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้ในการควบคุมความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ซึ่งไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

การประเมินความเสี่ยง



ตสว.ศธ.

ขั้นตอนในการประเมิน ความเสี่ยง

ใช้ในการประเมินการ
ควบคุมภายใน
เพื่อรายงาน

กำหนด
วัตถุประสงค์ระดับ
องค์กร/กิจกรรม

1. การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

3. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง



ตสท.ศธ.

① การระบุปัจจัยเสี่ยง

- ทำความเข้าใจภารกิจโดยรวม และลักษณะงาน/กระบวนการปฏิบัติงานด้านต่างๆ

② การวิเคราะห์ความเสี่ยง

- วิเคราะห์สาเหตุและจัดลำดับความเสี่ยง
- พิจารณาโอกาสและความถี่
- พิจารณาระดับผลกระทบ

③ การจัดการความเสี่ยง

- หามาตรการตอบสนองความเสี่ยง / กำหนดวิธีการจัดการเพื่อลด/ป้องกันความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง



ตสว.ศธ.

- ✦ การควบคุม/ลด (*Treat*)
- ✦ การโอนย้าย (*Transfer*)
- ✦ การหลีกเลี่ยง/กำจัด (*Terminate*)
- ✦ การยอมรับ (*Take*)





กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

หมายถึง นโยบายและวิธีการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้บุคลากรของหน่วยรับตรวจปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง และได้รับการสนองตอบโดยมีการปฏิบัติ

- ☞ ควรแฝงอยู่ในกระบวนการทำงานตามปกติ
- ☞ สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับยอมรับได้
- ☞ ต้นทุนคุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ
- ☞ เพียงพอเหมาะสมไม่มากหรือน้อยเกินไป
- ☞ มีการติดตามประเมินผลเป็นระยะ



ตสว.ศธ.

ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม

- ✦ การกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน
- ✦ การสอบทาน
- ✦ การควบคุมการประมวลผลข้อมูล
- ✦ การอนุมัติ
- ✦ การดูแลป้องกันทรัพย์สิน
- ✦ การแบ่งแยกหน้าที่
- ✦ การจัดทำเอกสารหลักฐาน



สารสนเทศและการสื่อสาร

(Information and Communications)



ตสท.ศธ.

☞ สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน

☞ การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจ ซึ่งอาจใช้คนหรือใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารก็ได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

☞ ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีสารสนเทศอย่างพอเพียงและสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่นๆที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอก หน่วยรับตรวจ ซึ่งจำเป็นต้องใช้สารสนเทศนั้นในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลา



ตส.น.ศ.อ.

การติดตามประเมินผล (Monitoring)

หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน และประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอโดย

- ☞ การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring)
- ☞ การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation)
 - ➔ การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment)
 - ➔ การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment)

การนำมาตรฐาน การควบคุมภายในไปสู่การปฏิบัติ



สาระสำคัญ



ตสว.ศธ.

- ☺ การออกแบบระบบการควบคุมภายใน
- ☺ โครงสร้างการควบคุมและหน้าที่ความรับผิดชอบ
- ☺ การนำระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติ



การออกแบบระบบการควบคุมภายใน



ตสท.ศธ.

1. กำหนดวัตถุประสงค์
2. ค้นหาความเสี่ยงที่อาจทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์
3. พิจารณาการควบคุมสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงได้ในระดับใด
4. ระบูกิจกรรมการควบคุมใหม่เพื่อป้องกันความเสี่ยง หรือลดความเสี่ยง
ที่เหลือให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
5. ประเมินการค่าใช้จ่ายในการจัดให้มีและรักษากิจกรรมการควบคุมไว้
6. จัดทำแผนการนำกิจกรรมการควบคุมไปใช้
7. นำกิจกรรมการควบคุมไปปฏิบัติ และติดตามประเมินผล



ตสท.ศธ.

ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ

ภารกิจ
ของ
องค์กร

วัตถุประสงค์
ในระดับ
องค์กร

กิจกรรม
ที่ทำให้
บรรลุ
วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์
ในระดับ
กิจกรรม

ลักษณะของการควบคุมภายใน



ตสน.ศธ.

☞ การควบคุมที่เป็นรูปธรรม

(Hard Controls)

- กำหนดโครงสร้างองค์กร
- นโยบาย
- ระเบียบวิธีปฏิบัติ

☞ การควบคุมที่เป็นนามธรรม

(Soft Controls)

- ความซื่อสัตย์
- ความโปร่งใส
- ความรับผิดชอบ
- ความมีจริยธรรม



ตส.น.ศ.อ.

โครงสร้างการควบคุมและหน้าที่ความรับผิดชอบ

โครงสร้างการควบคุมภายใน

ระดับกระทรวง

ระดับหน่วย
รับตรวจ (กรม)

ระดับหน่วยงาน
ย่อย

หน้าที่ความรับผิดชอบ



ตสท.ศธ.

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
1. คณะกรรมการอำนวยการ	<ol style="list-style-type: none">กำหนดแนวทางการจัดทำระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจนำระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติ โดยอาจกำหนดการควบคุมภายในเป็นนโยบาย วิธีการ แนวทางปฏิบัติงาน หรือระเบียบปฏิบัติรายงานเกี่ยวกับการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ตามที่กำหนดในระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6 รวมถึงหน่วยงานผู้กำกับดูแล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการจัดวางระบบการ

หน้าที่ความรับผิดชอบ (ต่อ)



ตส.น.ศ.อ.

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
2. ผู้บริหารระดับสูง	จัดให้มีการควบคุมภายในชั้นในองค์กร ปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี ในเรื่องความซื่อสัตย์ และจริยธรรม และสร้างสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี
3. ผู้บริหารระดับกลาง	จัดให้มีการควบคุมภายใน ประเมินประสิทธิผล ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้มีความรัดกุมอยู่เสมอ สอบทาน ให้มีการปฏิบัติตามระบบ และมาตรการควบคุมภายในที่ใช้ในหน่วยงาน รวมถึงการปลูกฝังให้ ผู้ได้บังคับบัญชามีวินัย และจิตสำนึกที่ดีในส่วนที่ เกี่ยวกับการควบคุมภายใน
4. คณะกรรมการจัดวางระบบการควบคุมภายใน	<ol style="list-style-type: none">1. ทบทวนและเป็นแกนหลักในการกำหนดระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน2. รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงาน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการ กำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6

หน้าที่ความรับผิดชอบ (ต่อ)



ตส.น.ศ.อ.

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
	3. ติดตามการประเมินความเสี่ยงและการปรับปรุงระบบงานของหน่วยงาน
5. คณะทำงานสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายใน	1. สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในในด้านต่างๆ กิจกรรมต่างๆ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ข้อ 6 ของทุกหน่วยงาน 2. สอบทานความเสี่ยงในภาพรวมของกรม และพิจารณา เปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่กรมยอมรับได้ 3. นำเสนอผลการสอบทานต่อคณะกรรมการกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงและจัดวางระบบควบคุมภายใน



ตส.น.ศ.อ.

หน้าที่ความรับผิดชอบ (ต่อ)

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
6. ผู้ตรวจสอบภายใน	ตรวจสอบ และประเมินความมีประสิทธิภาพของ มาตรการควบคุมภายใน ให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหาร เกี่ยวกับมาตรการควบคุมภายในขององค์กร
7. เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ	ศึกษามาตรการและระบบการควบคุมภายใน และ ปฏิบัติตามมาตรการ เพื่อให้การควบคุมเกิด ประสิทธิภาพ หากพบการปฏิบัติงานในขั้นตอนใดที่มี จุดอ่อนของระบบการควบคุมภายใน ควรแจ้งให้ ผู้บังคับบัญชาทราบเพื่อพิจารณาและสั่งการแก้ไข ปรับปรุงให้เกิดความรัดกุมยิ่งขึ้น

การนำระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติ



ตสน.ศธ.

➔ การสื่อสาร (Communication)

➔ การติดตามประเมินผล (Monitoring)

* การติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงานหรือระหว่างการนำระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง (On going)

* การตรวจสอบ (check - up) โครงสร้างการควบคุมภายในเป็นระยะ ๆ

* การสอบทานที่เน้นด้านการดำเนินงานเฉพาะส่วนหรือเฉพาะเรื่อง โดยการตรวจสอบการบริหาร (Management Audit) หรือตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Audit)



การจัดวางระบบการควบคุมภายใน

สาระสำคัญ



ตสท.ศธ.

- ๙ ขั้นตอนการจัดวางระบบการควบคุมภายใน
- ๙ แบบฟอร์มและการรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน





สาระสำคัญของข้อมูลที่ต้องรายงานตามระเบียบฯ ข้อ 5

ข้อมูลที่ต้องรายงาน	ระดับหน่วย รับตรวจ
สรุปภารกิจและวัตถุประสงค์ การดำเนินงานที่สำคัญและข้อมูล เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุม	หนังสือรับรองการ จัดวางระบบการ ควบคุมภายใน
ความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม จุดอ่อนของระบบการควบคุมภายใน แผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน	
จุดอ่อนของระบบการควบคุมภายใน แผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ผู้รับผิดชอบ และวิธีการติดตามประเมินผล	

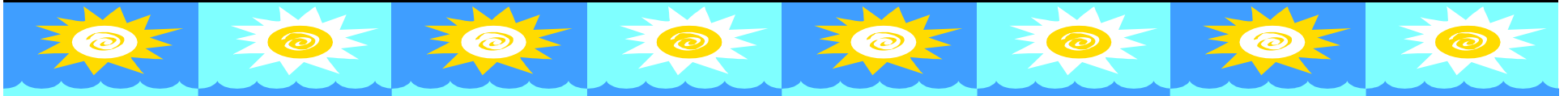


ตสท.ศธ.

หน่วยรับตรวจที่ต้องจัดวางระบบการควบคุมภายใน

☞ หน่วยรับตรวจที่เกิดขึ้นก่อนระเบียบฯ และยังไม่ได้จัดวางระบบฯ
(ก่อน 27 ตุลาคม 2544)

☞ หน่วยรับตรวจที่เกิดขึ้นหลังระเบียบฯ และยังไม่ได้จัดวางระบบฯ
(หลัง 27 ตุลาคม 2544)





ตสน.ศธ.

การจัดวางระบบการควบคุมภายใน

หมายถึง การกำหนดหรือออกแบบวิธีการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับลักษณะ ขนาด และภารกิจของหน่วยงานและนำมาใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพ





ตสท.ศธ.

ระดับของการจัดวางระบบควบคุมภายใน



ระดับส่วนงานย่อย หรือระดับหน่วยงานย่อย
(สำนัก/กอง)



ระดับองค์กร (ส่วนราชการระดับกรม)

ขั้นตอนการปฏิบัติงานของกระบวนการจัดวางระบบควบคุมภายใน



ผู้บริหารสูงสุด

แต่งตั้งคณะกรรมการการจัดวางระบบฯ

ผู้บริหารระดับส่วนงาน/ส่วนงานย่อย

ประเมินองค์ประกอบของมาตรฐาน
การควบคุมภายใน (ภาคผนวก ก)

ประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและ
วัตถุประสงค์การควบคุม (ภาคผนวก ข)

แบบประเมินองค์ประกอบ
ของการควบคุมภายใน(แบบ
ปย.1)

ผู้บริหารระดับส่วนงาน/
ส่วนงานย่อยพิจารณา

แบบประเมินผลและการ
ปรับปรุงการควบคุมภายใน
(ปย.2)

คณะกรรมการจัดวางระบบพิจารณา

ระดับหน่วยรับตรวจจัดทำแบบประเมิน
องค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ปอ. 2)
และแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปอ. 3)

หนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

ขั้นตอนปฏิบัติในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน



ต.ส.น.ศ.อ.

- ✦ กำหนดผู้รับผิดชอบ
- ✦ กำหนดขอบเขตงานที่จะประเมินของแต่ละส่วนงาน
- ✦ การประเมินการควบคุมของแต่ละส่วนงาน
- ✦ จัดทำแผนปรับปรุงและรายงานการควบคุมภายใน
- ✦ จัดวางระบบการควบคุมภายใน/ปรับปรุงการควบคุมภายใน



การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน


สาระสำคัญ

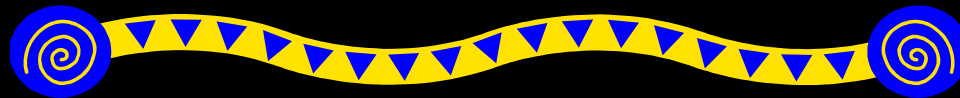


ตสว.ศธ.

 หลักการพื้นฐานการประเมินผลการควบคุมภายใน

 ขั้นตอนการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

 แบบฟอร์มการรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุม
ภายใน

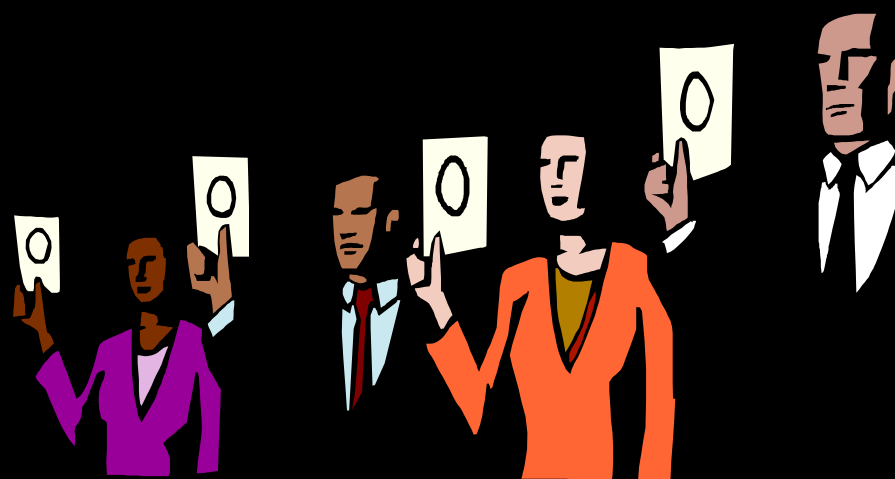


การติดตามประเมินผล



ตส.น.ศ.อ.

กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน และประเมิน
ประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและ
สม่ำเสมอ



ข้อกำหนดทางกฎหมาย



ตสน.ศธ.

มาตรฐานการควบคุมภายใน :

ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผล โดย

- ☑ การติดตามผลในระหว่างการทำงาน
- ☑ การประเมินผลเป็นรายครั้ง



การประเมินรายครั้ง



ตส.น.ศ.อ.

✓ การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง

(Control Self Assessment)

✓ การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ

(Independent Assessment)





หลักการพื้นฐานในการประเมินผล

1

ความชัดเจนของ
เป้าหมายและ
วัตถุประสงค์ใน
การควบคุม

2

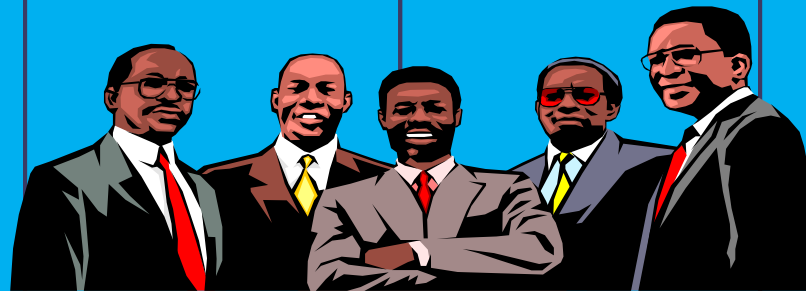
กรอบเวลาในการ
ประเมินผล

3

ระดับของ
ประสิทธิผลที่
มุ่งหวัง

4

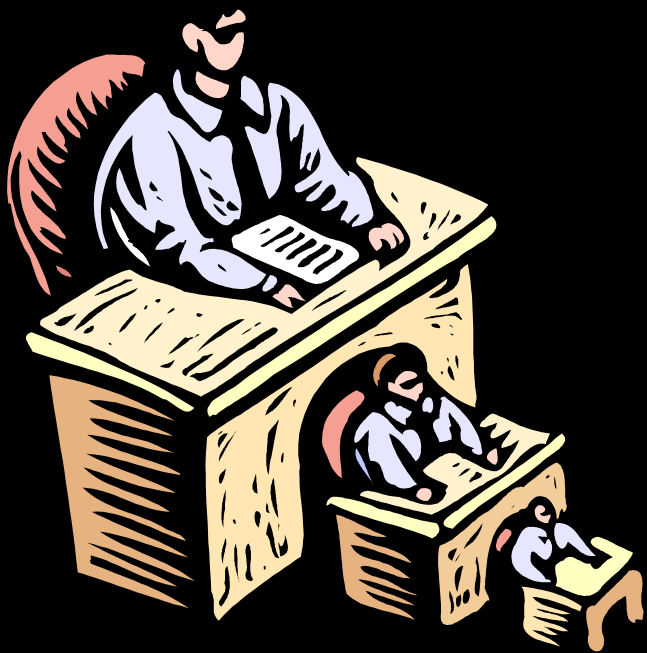
กระบวนการใน
การประเมินผล



การดำเนินการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน



ต.ส.น.ศ.อ.



การประเมินผลระดับ
หน่วยรับตรวจ

การประเมินผลระดับ
ส่วนงานย่อย

รูปแบบการประเมินผล



ตสท.ศธ.

➤ การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (*Control Self Assessment : CSA*)

☞ การประชุมเชิงปฏิบัติการ (*CSA Workshop*)

☞ การใช้แบบสอบถาม (*Questionnaires*)

➤ การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (*Independent Assessment*)

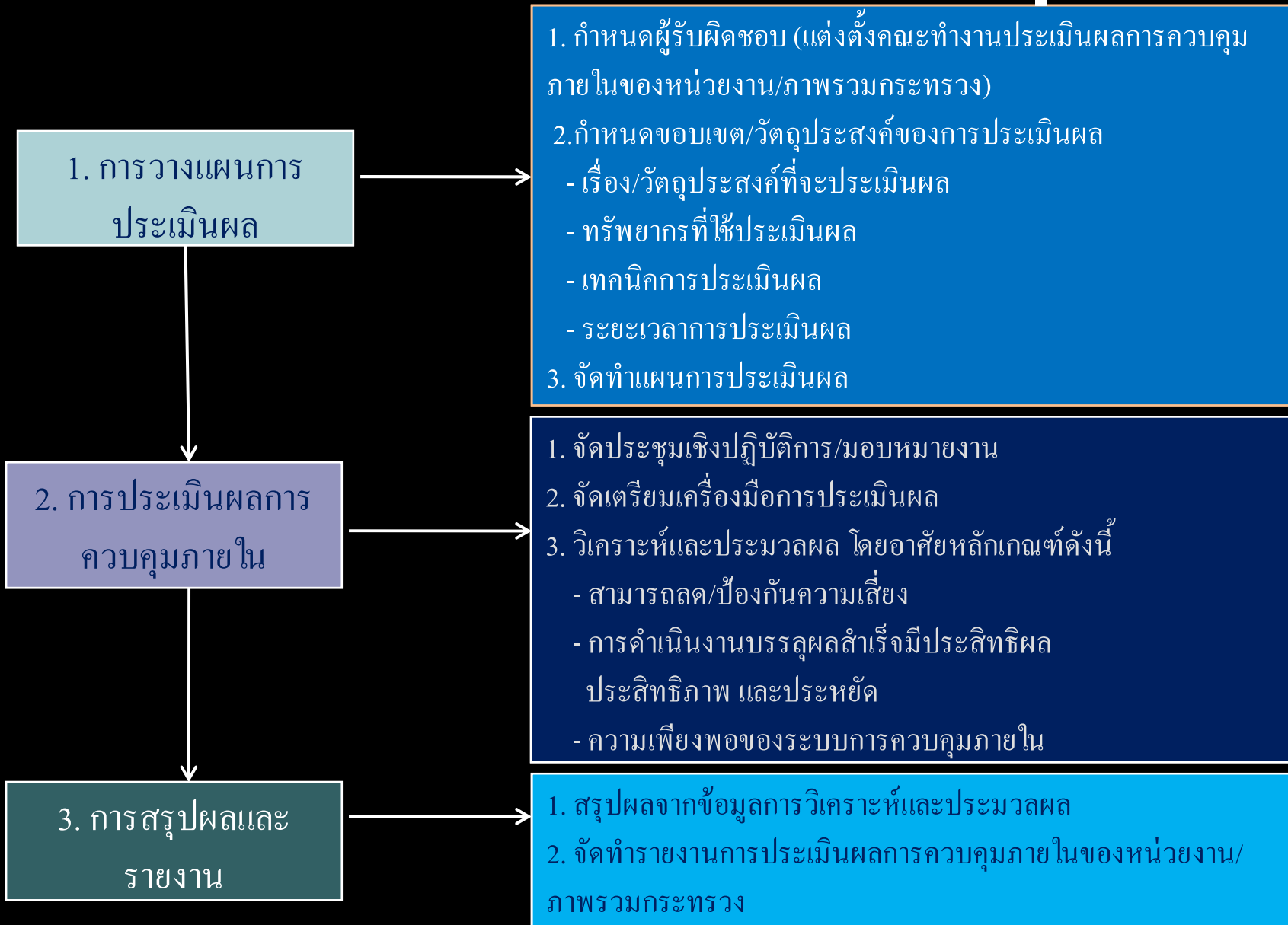
☞ ประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายใน

☞ ประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายนอก

วิธีการประเมินผลการควบคุมภายในด้วยตนเอง



ตส.น.ศ.อ.



กระบวนการประเมินผลและจัดทำรายงาน



ตส.น.ศ.อ.

1. กำหนดผู้รับผิดชอบ
2. กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมิน
3. ศึกษาและทำความเข้าใจโครงสร้างการควบคุมภายใน
4. จัดทำแผนการประเมินผล
5. ดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน
6. สรุปผลการประเมินและจัดทำรายงานการประเมิน

1. กำหนดผู้รับผิดชอบ



ตส.น.ศ.อ.

ผู้บริหารสูงสุด มีหน้าที่
พิจารณาผลการประเมินระดับหน่วยรับตรวจ (ปอ.)

เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส/
คณะทำงาน

1. อำนาจการและประสานงาน
2. จัดทำแผนการประเมิน
3. ติดตามผลการประเมิน
4. สรุปภาพรวมการประเมิน
5. จัดทำรายงานระดับองค์กร
(ปอ. 2 , 3 , 1)

ผู้บริหารระดับส่วนงานย่อยและ
ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานย่อย

1. ประเมินการควบคุม (CSA)
2. ติดตามผลการประเมิน
3. สรุปผลการประเมิน
4. จัดทำรายงานระดับ
ส่วนงานย่อย (ปย. 1 , 2)

ผู้ตรวจสอบภายใน

1. ประเมินการควบคุม
(CSA)
2. สอบทานการประเมิน
3. สอบทานรายงาน
4. จัดทำรายงานแบบ ปส.



ผู้รับผิดชอบกับรายงานการควบคุมที่เกี่ยวข้อง

❖ ผู้บริหารระดับส่วนงานย่อย



- แบบ ปย.1 ผลการประเมินองค์ประกอบฯ
- แบบ ปย.2 การประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมฯ

❖ เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส/คณะทำงานในนามหัวหน้าหน่วยงาน



- แบบ ปอ.1, ปอ.2 และ ปอ.3

❖ ผู้ตรวจสอบภายใน



- แบบ ปส. รายงานผลการสอบทานการประเมินการควบคุมของผู้ตรวจสอบภายใน

2. กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมิน



ตส.น.ศ.อ.

2.1 การประเมินผลระบบควบคุมภายในจะดำเนินการ
ทุกระบบทั้งหน่วยงาน หรือ
จะประเมินผลเฉพาะบางส่วนงานที่มีความเสี่ยงสูง
ซึ่งส่งผลกระทบต่อหน่วยงานเป็นอย่างมาก

2.2 กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินว่า
จะมุ่งประเมินในเรื่องใด
ตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน
(3 วัตถุประสงค์ : OFC)

2.3 คณะผู้ประเมิน
ร่วมประชุม
และนำเสนอ
ผู้บริหาร
ให้ความเห็นชอบ
ก่อนดำเนินการ
ในขั้นตอนต่อไป

3. ศึกษาและทำความเข้าใจโครงสร้างการควบคุมภายใน



สศน.ศธ.

✘ พิจารณาว่าโครงสร้างการควบคุมภายในเป็นไปตามที่
ออกแบบไว้หรือไม่

✘ ใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น สอบถาม ศึกษาเอกสารต่าง ๆ
ที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ



4. จัดทำแผนการประเมินผล



ตสว.ศธ.

- ♣ เรื่องที่จะประเมิน
- ♣ วัตถุประสงค์ในการประเมิน
- ♣ ขอบเขตการประเมิน
- ♣ ผู้ประเมิน
- ♣ ระยะเวลาในการประเมิน
- ♣ วิธีการประเมิน
- ♣ อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน



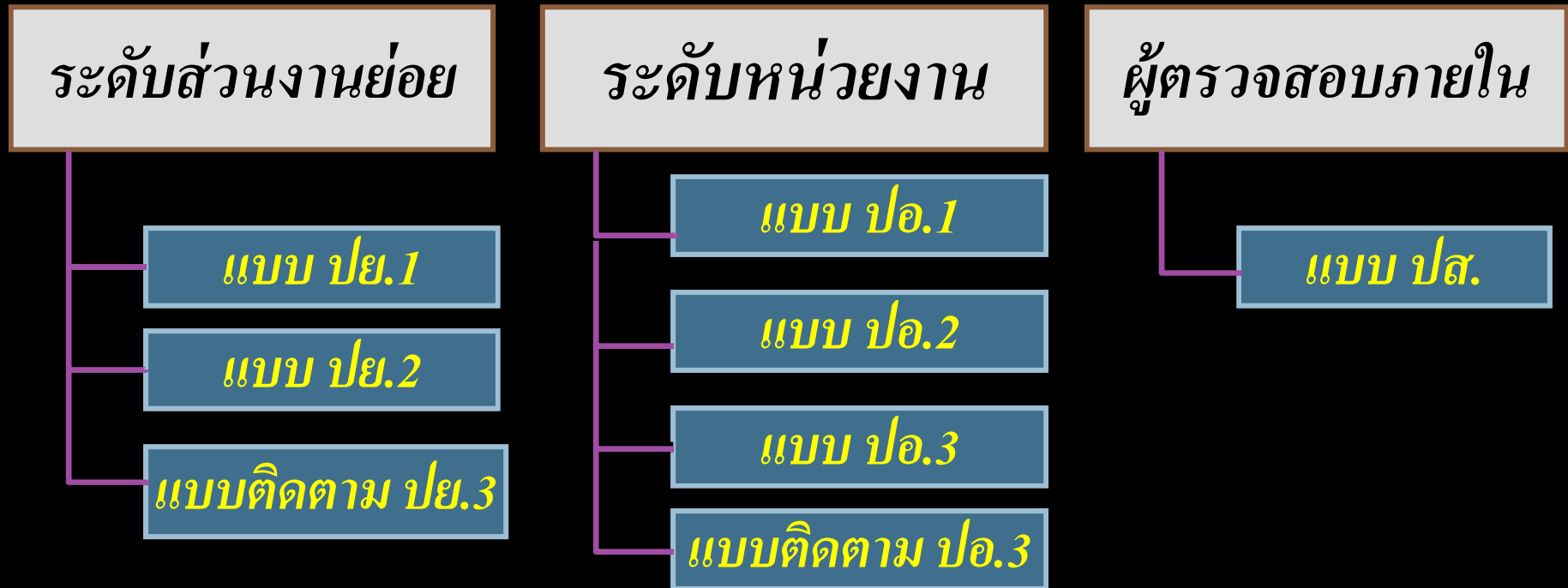


5. ดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน

- ☞ ขั้นตอนที่ 1 : จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ
- ☞ ขั้นตอนที่ 2 : กำหนดงานในความรับผิดชอบของส่วนงานย่อย ออกเป็นกิจกรรม/งาน เพื่อทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหลักของกิจกรรม/งาน
- ☞ ขั้นตอนที่ 3 : จัดเตรียมเครื่องมือการประเมิน
- ☞ ขั้นตอนที่ 4 : ดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายในทั้งระดับส่วนงานย่อยและหน่วยงาน



6. สรุปผลการประเมินและจัดทำรายงานการประเมิน

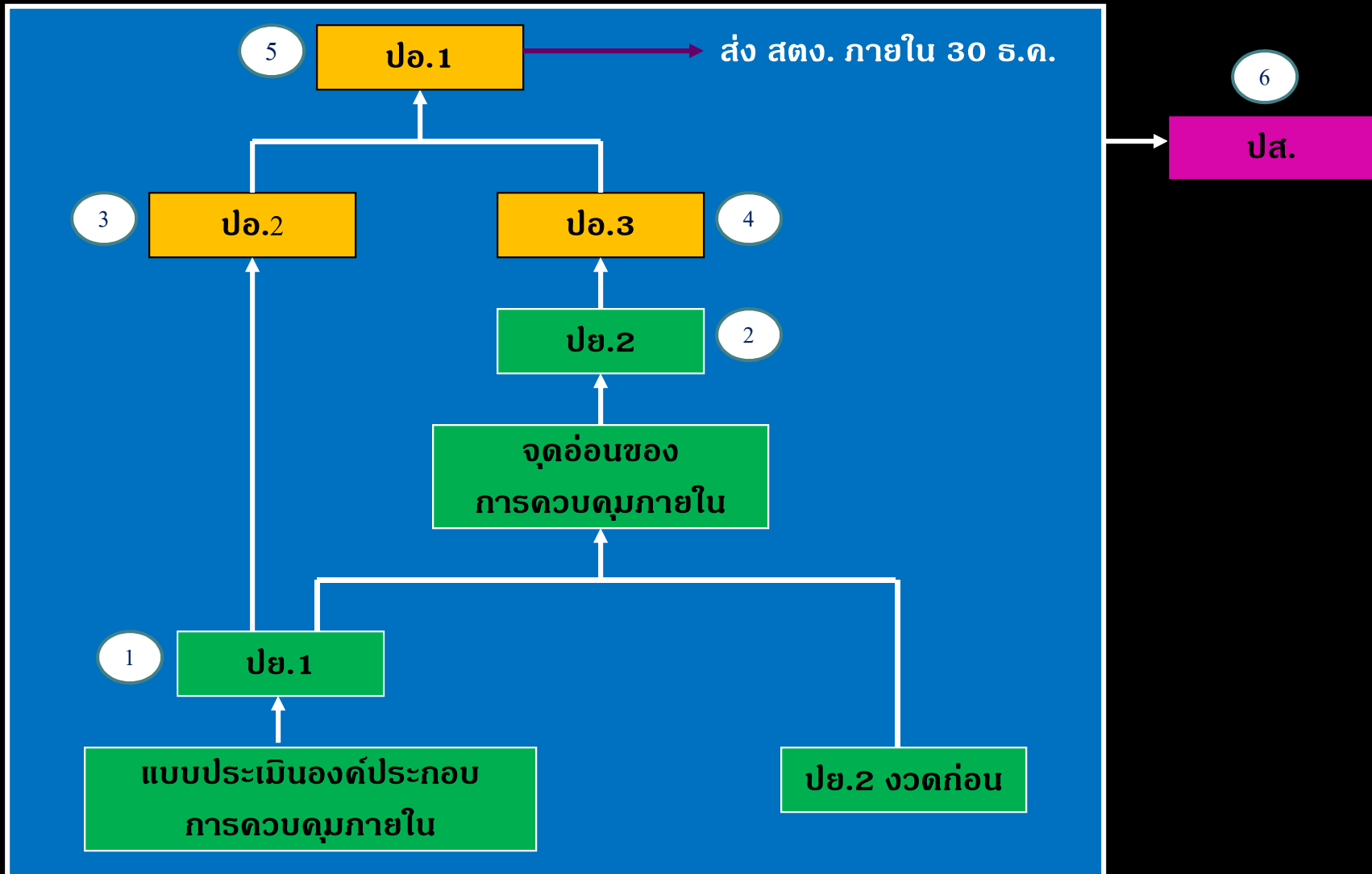


การรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินตามระเบียบฯ ข้อ 6
ให้จัดส่งเฉพาะหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ปอ.1)
รายงานแบบอื่นให้เก็บไว้ที่หน่วยงานเพื่อใช้ประโยชน์ต่อไป

ผังภาพการดำเนินการประเมินผล
การควบคุมภายใน
ทั้งระดับส่วนงานย่อยและหน่วยรับตรวจ

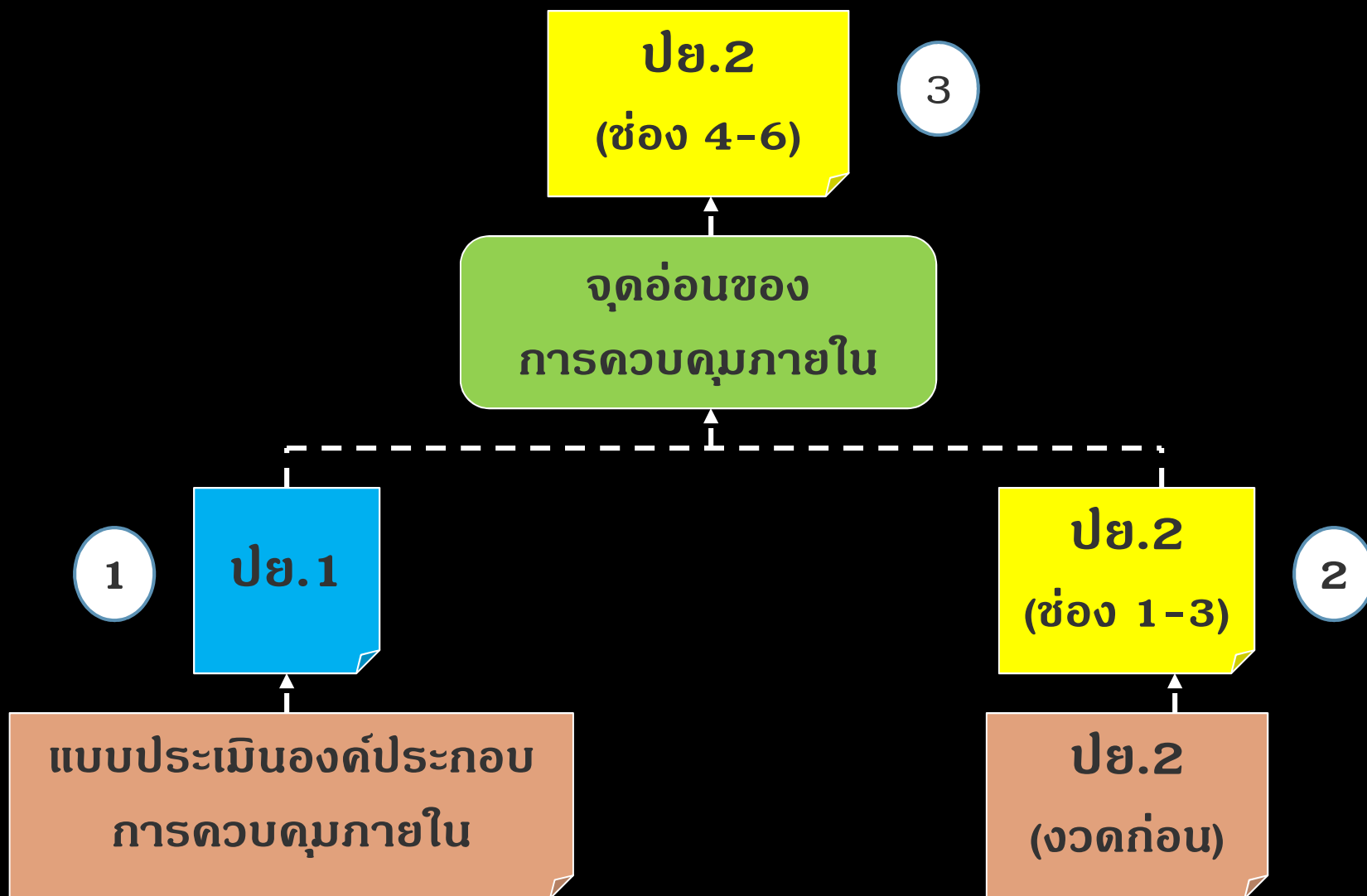
การประเมินผลการควบคุม : การรายงาน - คตง.

➤ ขั้นตอนการจัดทำรายงานตามระเบียบฯ คตง.



การประเมินผลการควบคุม : การรายงาน - คตง.

➤ ขั้นตอนการจัดทำรายงานระดับส่วนงานย่อย



ขั้นตอนที่ 1 ประเมินแต่ละองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

➤ แบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น/คำอธิบาย
1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม 1.1	
2. การประเมินความเสี่ยง 2.1	
3. กิจกรรมการควบคุม 3.1	
4. สารสนเทศและการสื่อสาร 4.1	
5. การติดตามประเมินผล 5.1	

สรุปผล

ปย. 1

องค์ประกอบการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม 2. การประเมินความเสี่ยง 3. กิจกรรมการควบคุม 4. สารสนเทศและการสื่อสาร 5. การติดตามประเมินผล	

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินผลของงวดก่อนและการปรับปรุงการควบคุมภายในงวดใหม่

ปย. 2 งวดก่อน

ปย. 1

กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม/ด้านของงานที่ประเมินและวัตถุประสงค์ของการควบคุม	การควบคุมที่มีอยู่	การประเมินผลการควบคุม	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุงการควบคุม	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ

องค์ประกอบการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม	
2. การประเมินความเสี่ยง	
3. กิจการกรมการควบคุม	
4. สารสนเทศและการสื่อสาร	
5. การติดตามประเมินผล	

ปย. 2

กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม/ด้านของงานที่ประเมินและวัตถุประสงค์ของการควบคุม	การควบคุมที่มีอยู่	การประเมินผลการควบคุม	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุงการควบคุม	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
					(ปิดไป)	

ประเมินผลการปฏิบัติงานตามข้อเท็จจริง

โดยใช้เทคนิคการประเมินผล เช่น แบบสอบถาม สัมภาษณ์ สังเกตการณ์ ประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมความคิด การจัดทำแผนภาพ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายในภาพรวมองค์กร

ปย.1

องค์ประกอบการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม	
2. การประเมินความเสี่ยง	
3. กิจกรรมการควบคุม	
4. สารสนเทศและการสื่อสาร	
5. การติดตามประเมินผล	

แบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น/คำอธิบาย
1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม 1.1	
2. การประเมินความเสี่ยง 2.1	
3. กิจกรรมการควบคุม 3.1	
4. สารสนเทศและการสื่อสาร 4.1	
5. การติดตามประเมินผล 5.1	

ภาพรวมองค์กร

ปจ.2



องค์ประกอบการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม	
2. การประเมินความเสี่ยง	
3. กิจกรรมการควบคุม	
4. สารสนเทศและการสื่อสาร	
5. การติดตามประเมินผล	



ขั้นตอนที่ 4 ประเมินผลการควบคุมภายในภาพรวมองค์กร

ปอ. 2

กระบวนการ ปฏิบัติงาน/ โครงการ/ กิจกรรม/ด้าน ของงานที่ ประเมิน และวัตถุประสงค์ ของการควบคุม	การควบคุม ที่มีอยู่	การ ประเมินผล การควบคุม	ความเสี่ยงที่ ยังมีอยู่	การ ปรับปรุง การ ควบคุม	กำหนด เสร็จ/ผู้รับ ผิดชอบ	หมายเหตุ
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------	-------------------------------	----------------------------	----------------------------------	---------------------------------	----------

ภาพรวมองค์กร

ปอ. 3

กระบวนการ ปฏิบัติงาน/ โครงการ/ กิจกรรม/ด้านของ งานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ ของการควบคุม	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	งวด/เวลาที่ พบจุดอ่อน	การปรับปรุง การควบคุม	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		(ปัจจุบัน)		(ถัดไป)	

นำไปเป็นข้อมูลใส่ใน ปอ. 1

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำความเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายในภาพรวมองค์กร

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ปอ.1)

เรียน (คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน / ผู้กำกับดูแล / คณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล
ภาคราชการ)

..... (ชื่อหน่วยรับตรวจ)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับปีสิ้นสุดวันที่..... เดือน..... พ.ศ.
ด้วยวิธีการที่ (ชื่อหน่วยรับตรวจ) กำหนด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า
การดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานและ
การใช้ทรัพยากร ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง
หรือการทุจริต ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและการดำเนินงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ
ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี และนโยบาย ซึ่งรวมถึงระเบียบปฏิบัติของฝ่ายบริหาร

จากผลการประเมินดังกล่าวเห็นว่า การควบคุมภายในของ (ชื่อหน่วยรับตรวจ) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่
..... เดือน..... พ.ศ. เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ มีความเพียงพอและบรรลุวัตถุประสงค์ของ
การควบคุมภายในตามที่กล่าวในวรรคแรก

(อนึ่ง การควบคุมภายในยังคงมีจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญ ดังนี้

- 1.....
- 2..... **จุดอ่อนที่มีนัยสำคัญ มาจากการพิจารณาข้อมูลในแบบประเมินผลการควบคุมภายในทั้งหมด** ..)

ลายมือชื่อ.....

(ชื่อหัวหน้าหน่วยรับตรวจ)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ขั้นตอนที่ 6 พิจารณาความเพียงพอและเหมาะสมของการควบคุมภายใน

รายงานผลการสอบทานการประเมินการควบคุมภายใน ของผู้ตรวจสอบภายใน (ปส.)

เรียน (หัวหน้าหน่วยรับตรวจ / ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยรับตรวจ)

ข้าพเจ้าได้สอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายในของ (ชื่อหน่วยรับตรวจ) สำหรับปี
สิ้นสุดวันที่ เดือน..... พ.ศ. การสอบทานได้ปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลและระมัดระวัง
อย่างรอบคอบ ผลการสอบทานพบว่า การประเมินผลการควบคุมภายในเป็นไปตามวิธีการที่
กำหนด ระบบการควบคุมภายในมีความเพียงพอและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม
ภายใน (อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญดังนี้

จุดอ่อนที่มีนัยสำคัญ มาจากการสอบทานแบบ ปย. และ ปอ.

ชื่อผู้รายงาน.....

(ชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

รายงานตามระเบียบ ฯ คตง.
ปอ.1

คตง. ผู้กำกับดูแล
คณะกรรมการตรวจสอบ
หรือ คตป.

หัวหน้าส่วนราชการ

รายงานระดับหน่วยรับตรวจ
ปอ.1 ปอ.2 ปอ.3

หน่วยรับตรวจ

รายงานระดับหน่วยรับตรวจ
ปย.1 ปย.2

ส่วนงานย่อย

รายงานของผู้ตรวจสอบภายใน
ปส.

ผู้ตรวจสอบภายใน

ความแตกต่างระหว่างการ
บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



ความแตกต่างระหว่างการบริหารความเสี่ยง กับการควบคุมภายใน



ตสน.ศธ.



การบริหารความเสี่ยง - การควบคุมภายใน



ตส.น.ศ.อ.

	การบริหารความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
วัตถุประสงค์	<ol style="list-style-type: none">1. เชิงยุทธศาสตร์2. การดำเนินงาน3. การเงิน4. การปฏิบัติตามข้อกำหนด	<ol style="list-style-type: none">1. การดำเนินงาน2. การเงิน3. การปฏิบัติตามข้อกำหนด
องค์ประกอบ	<ol style="list-style-type: none">1. สภาพแวดล้อมภายใน2. การกำหนดวัตถุประสงค์3. การบ่งชี้เหตุการณ์4. การประเมินความเสี่ยง5. การตอบสนองความเสี่ยง6. กิจกรรมการควบคุม7. สารสนเทศและการสื่อสาร8. การติดตามและประเมินผล	<ol style="list-style-type: none">1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม2. การประเมินความเสี่ยง (กำหนดวัตถุประสงค์ ระบุปัจจัยเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง)3. กิจกรรมการควบคุม4. สารสนเทศและการสื่อสาร5. การติดตามและประเมินผล

การบริหารความเสี่ยง - การควบคุมภายใน



ต.ส.น.ศ.อ.

	การบริหารความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
ขอบเขต	ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อองค์กร	ความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน
ลักษณะงาน	เน้นการประเมินความเสี่ยง	เน้นการควบคุมภายใน
การจัดการ	ทำความเข้าใจและจัดการความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร โดยอาจจัดทำเป็นแผนแยกต่างหากจากการดำเนินงานปกติหรือจะเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติก็ได้	ทำความเข้าใจและจัดการกระบวนการควบคุมภายใน โดยเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติ

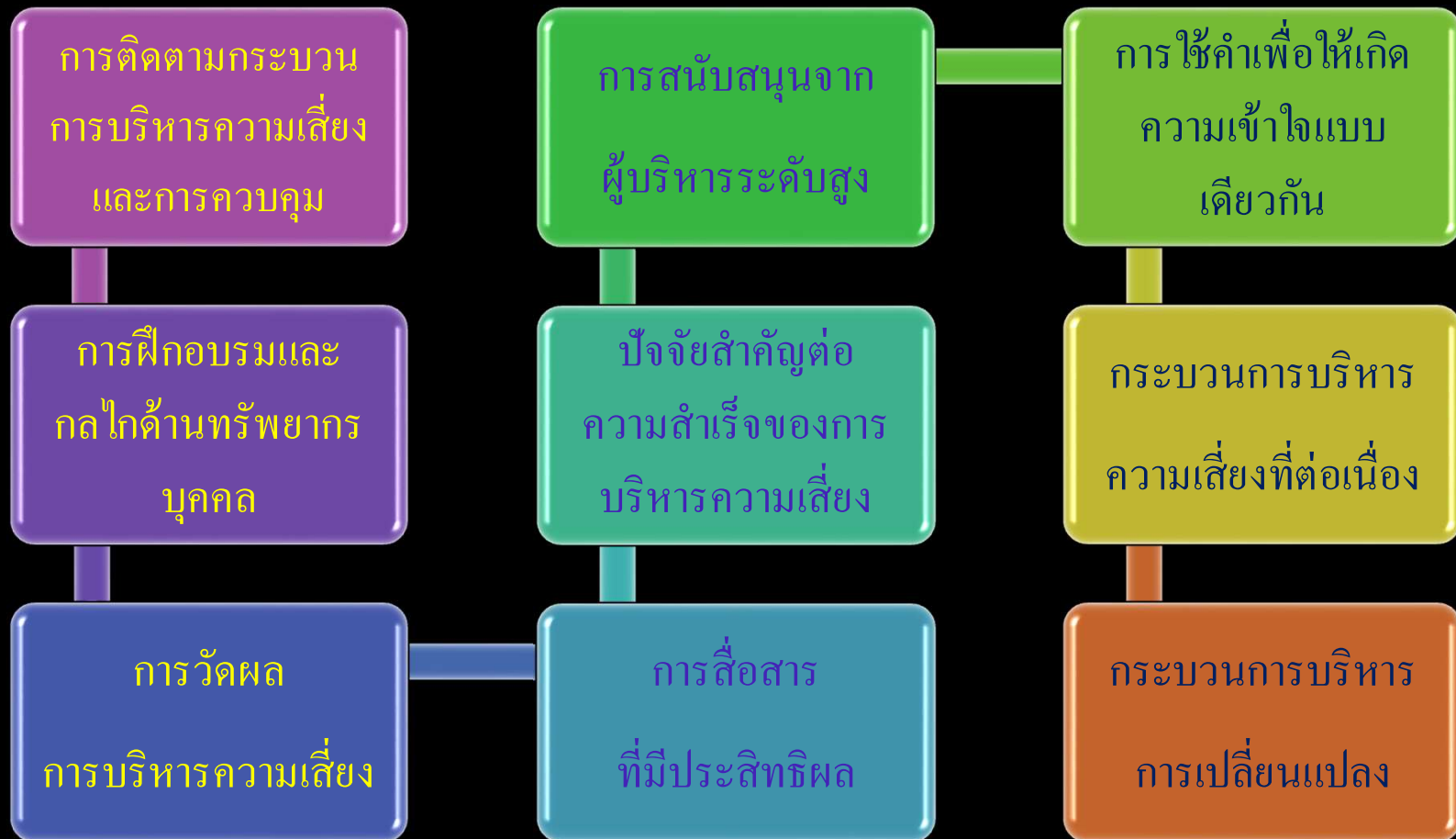


ສຽງ



ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ปัจจัยสำคัญ 8 ประการ เพื่อช่วยในการปฏิบัติตามกรอบการบริหาร
ความเสี่ยงและการควบคุมภายในประสบผลสำเร็จ มีดังนี้



ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (ต่อ)



ตส.น.ศ.ร.



ปัจจัยที่ 1 : การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง



ปัจจัยที่ 2 : การใช้คำที่ทำให้เข้าใจแบบเดียวกัน



ปัจจัยที่ 3 : การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
และการควบคุมภายในที่ต่อเนื่องสม่ำเสมอ



ปัจจัยที่ 4 : การมีกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง



ปัจจัยที่ 5 : การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (ต่อ)



ตส.น.ศ.ร.



ปัจจัยที่ 6 : การวัดผลการบริหารความเสี่ยงซึ่งรวมทั้งการวัดความเสี่ยงและการวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง



ปัจจัยที่ 7 : การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจในกรอบและความรับผิดชอบ

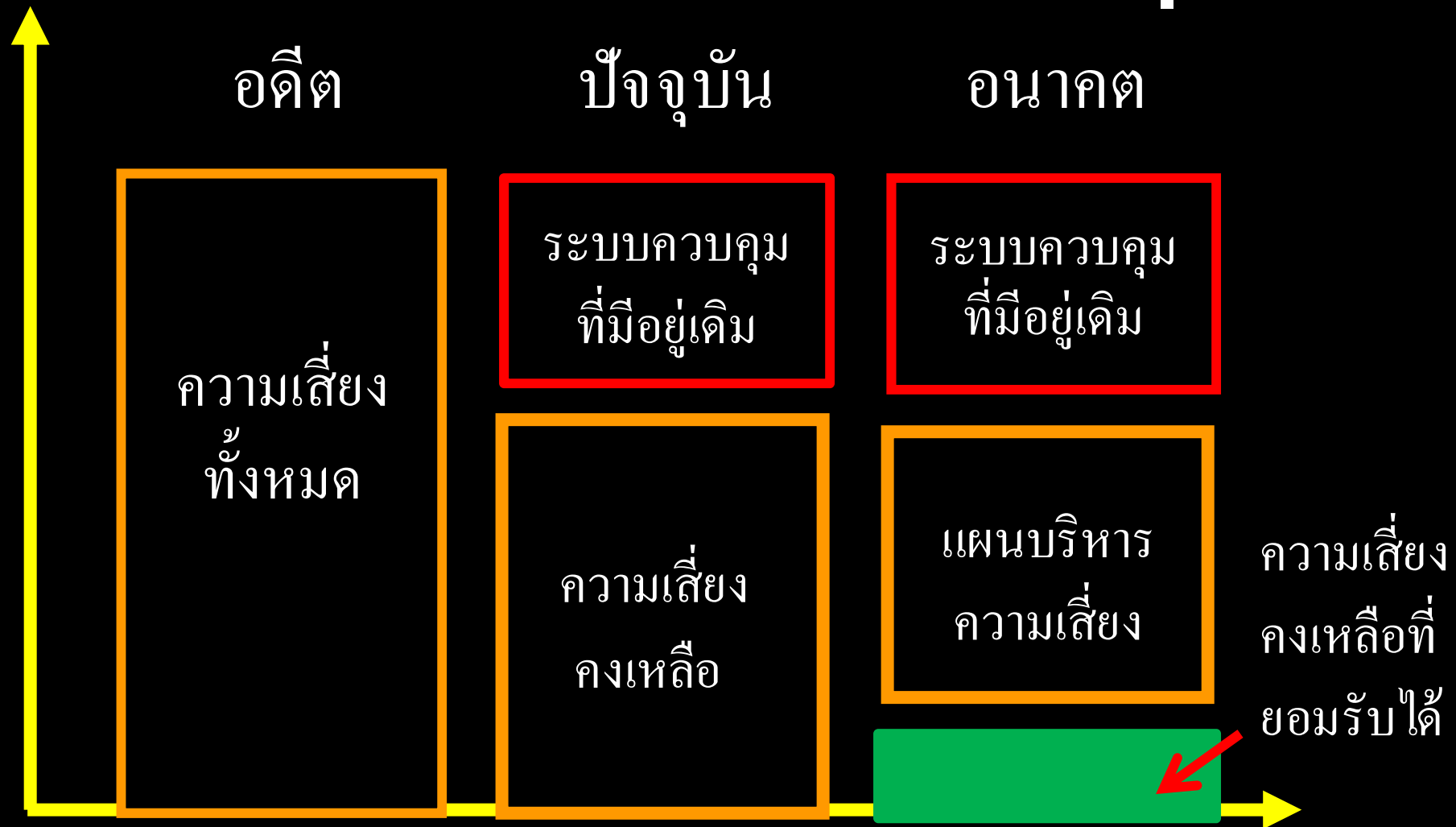


ปัจจัยที่ 8 : การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในด้วยการกำหนดวิธีที่เหมาะสม

แนวคิดการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม



ตส.น.ศ.ร.



การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



ตส.น.ศ.ร.

เป็นเครื่องมือสำคัญอันหนึ่งที่จะทำให้

- 👧 การใช้งบประมาณมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 👧 การกิจของรัฐเกิดสัมฤทธิ์ผลแก่ผู้ใช้บริการ
- 👧 องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจนั้น ๆ
- 👧 นำกลยุทธ์องค์กรไปดำเนินการในภาคปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ



การดำเนินการ



ตส.น.ศ.บ.

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมต้อง



- 👤 ดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน
- 👤 เริ่มจากวิเคราะห์ไปจนถึงลงมือกำกับ ติดตาม ควบคุม และรายงาน
- 👤 มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมขั้นตอน
- 👤 เริ่มดำเนินการตั้งแต่การเริ่มต้นภารกิจหรือโครงการจนสิ้นสุดโครงการ
- 👤 มีการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมฯ จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรในที่สุด

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



ตส.น.ศ.อ.

การบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์
- 2) การระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์
- 3) การประเมินความเสี่ยง
- 4) การตอบสนองและจัดทำแผนฯ
- 5) การรายงานและติดตามผล

การควบคุมภายใน

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน

- 1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม
- 2) การประเมินความเสี่ยง
- 3) กิจกรรมการควบคุม
- 4) สารสนเทศและการสื่อสาร
- 5) การติดตามประเมินผล

ระบบควบคุมภายใน

กำหนดกฎ ระเบียบมาตรการ/
กระบวนการ/คู่มือ/วิธีการ
ปฏิบัติงาน

- ด้านผลิตบัณฑิต
- ด้านการวิจัย
- ด้านการบริหารวิชาการ
- ด้านการทำนุบำรุงศิลปฯ
- ด้านบริหารจัดการ

แบบรายงาน

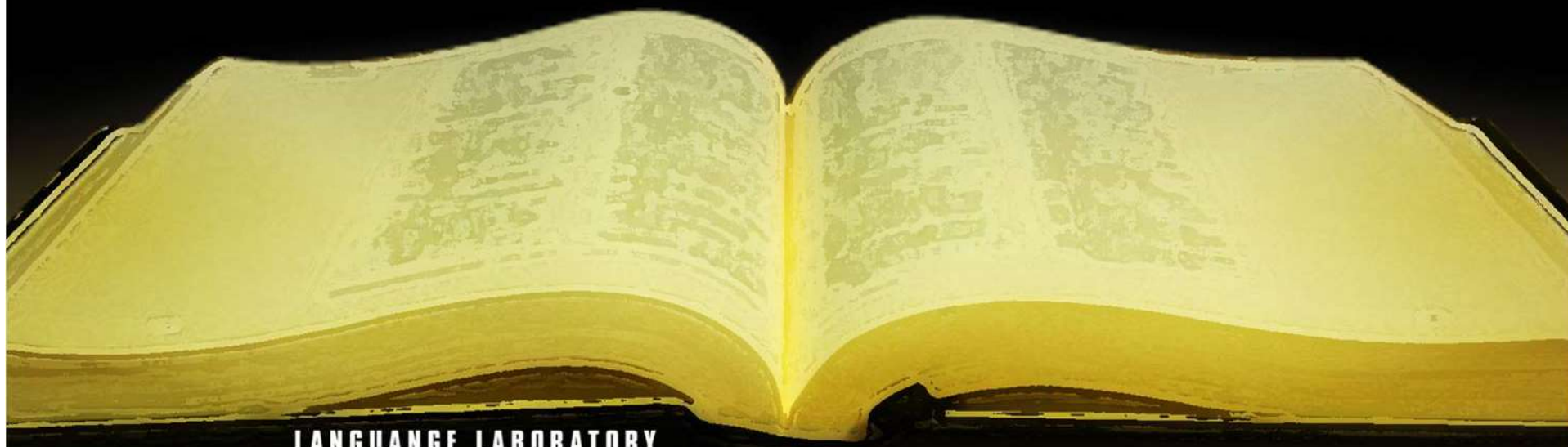
การบริหารความเสี่ยง

- 1.แบบฟอร์มการระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง (RM 2-1)
- 2.แบบแสดงแนวทางตอบสนองความเสี่ยง (RM 3)
- 3.แบบการติดตามผลการจัดการความเสี่ยง (RM 4)
- 4.แบบสรุปผลการดำเนินงานจากการบริหารความเสี่ยง (RM 5)
- 5.แบบสรุปผลการประเมินความเสี่ยงภายหลังการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง (RM 6)
- 6.แบบปัจจัยเสี่ยงที่ต้องนำไปดำเนินงานต่อในปี 2554 (RM 7)

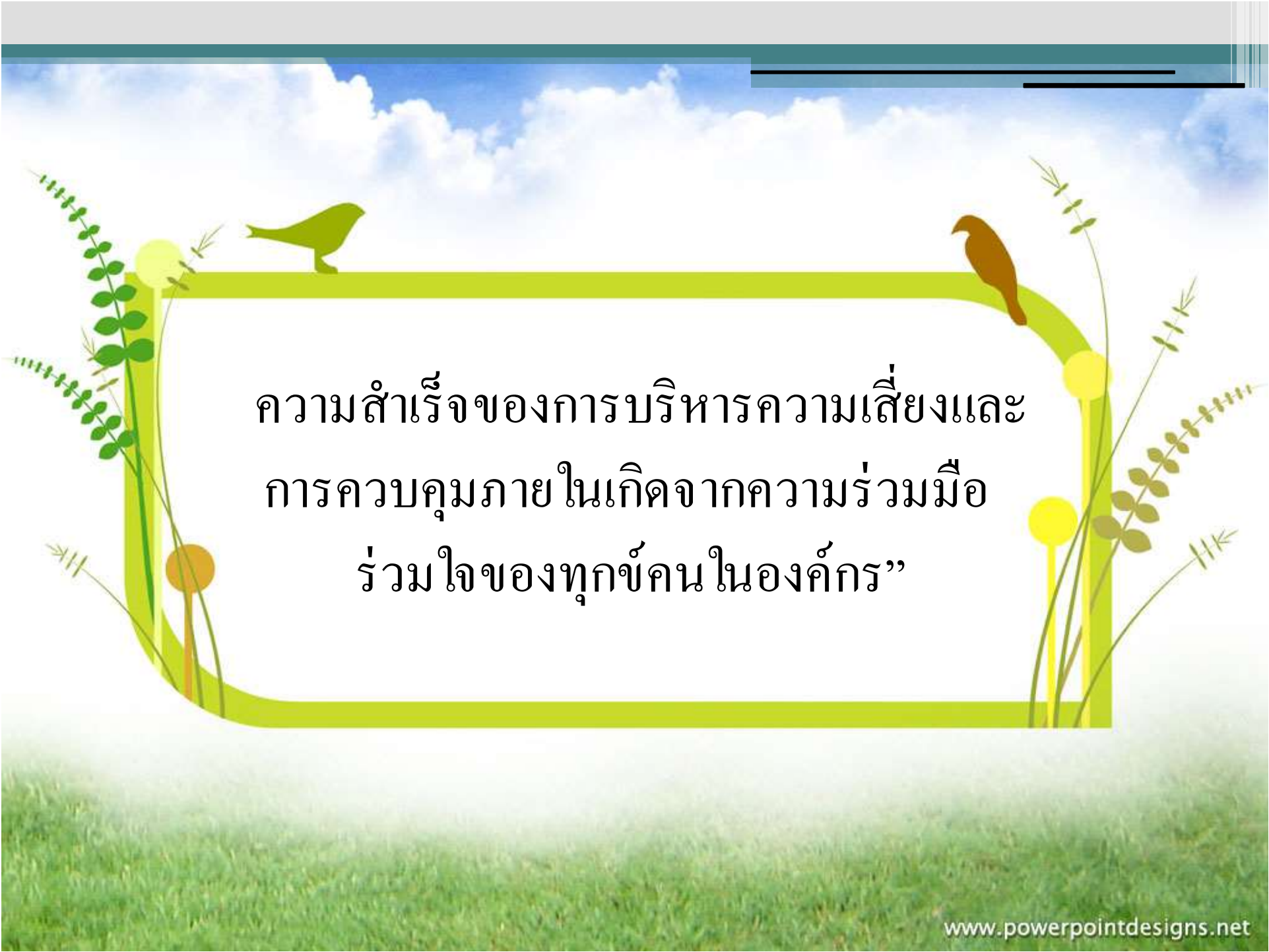
การควบคุมภายใน

- 1.รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
 - 1.1 หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในแบบปอ.1
 - 1.2 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในแบบ ปอ.3
 - 1.3 รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในแบบ ปอ.3
 - 1.4 รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน แบบ ปส.
2. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน (6 เดือน) ให้นำหน่วยรับตรวจติดตามผลการดำเนินการ ในรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน (แบบ ปอ.) โดยบันทึกผลการดำเนินการในรอบ 6 เดือนในช่อง “หมายเหตุ”

ถาม-ตอบ



LANGUAGE LABORATORY



ความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงและ
การควบคุมภายในเกิดจากความร่วมมือ
ร่วมใจของทุกซ์คนในองค์กร”