

การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
สำหรับ เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ
ของหน่วยงานภาครัฐ

Risk Management & Internal Control
for operational staff of Government agency



อ.ทศพร จันทมงคลเลิศ

วัตถุประสงค์ (Key Objective)

- สร้างความเข้าใจ และความตระหนักรู้ ถึง
 - การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน เพื่อเพิ่มโอกาส สร้างความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลในการดำเนินงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต
 - เรียนรู้แนวคิด / เทคนิค / กลยุทธ์ / จุดสำคัญและฝึกทักษะในการ ค้นหา วิเคราะห์ และวางแผนจัดการประเด็นความเสี่ยงสำคัญ และปรับปรุงการควบคุมภายในที่เพียงพอ อย่างเหมาะสม ผ่านการฝึกปฏิบัติ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ผ่านประสบการณ์ที่หลากหลาย

กำหนดการ (Agenda)

- **Day 1** : 11 ธันวาคม 2561

9.00-11.00 น. กรอบแนวคิด หลักการสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

11.00-14.00 น. Workshop ฝึกปฏิบัติการ
(ค้นหา วิเคราะห์ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน และกำหนด KRIs)

14.15-16.00 น. Learn & Share แลกเปลี่ยนเรียนรู้

- **Day 2** : 12 ธันวาคม 2561

9.00-11.00 น. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2561

แนวคิดเชิงระบบในการวางระบบการควบคุมภายใน

11.00-14.00 น. Workshop ฝึกปฏิบัติการ (วิเคราะห์กระบวนการ และกำหนดจุดควบคุมสำคัญ)

14.15-16.00 น. Learn & Share แลกเปลี่ยนเรียนรู้

VUCA WORLD

- **Volatility** (Rate of Change)
 - **Uncertainty** (Unclear about the present)
- **Complexity** (Multiple key decision factors)
 - **Ambiguity** (Lack of clarity about meaning of an event)

Disruptive Change



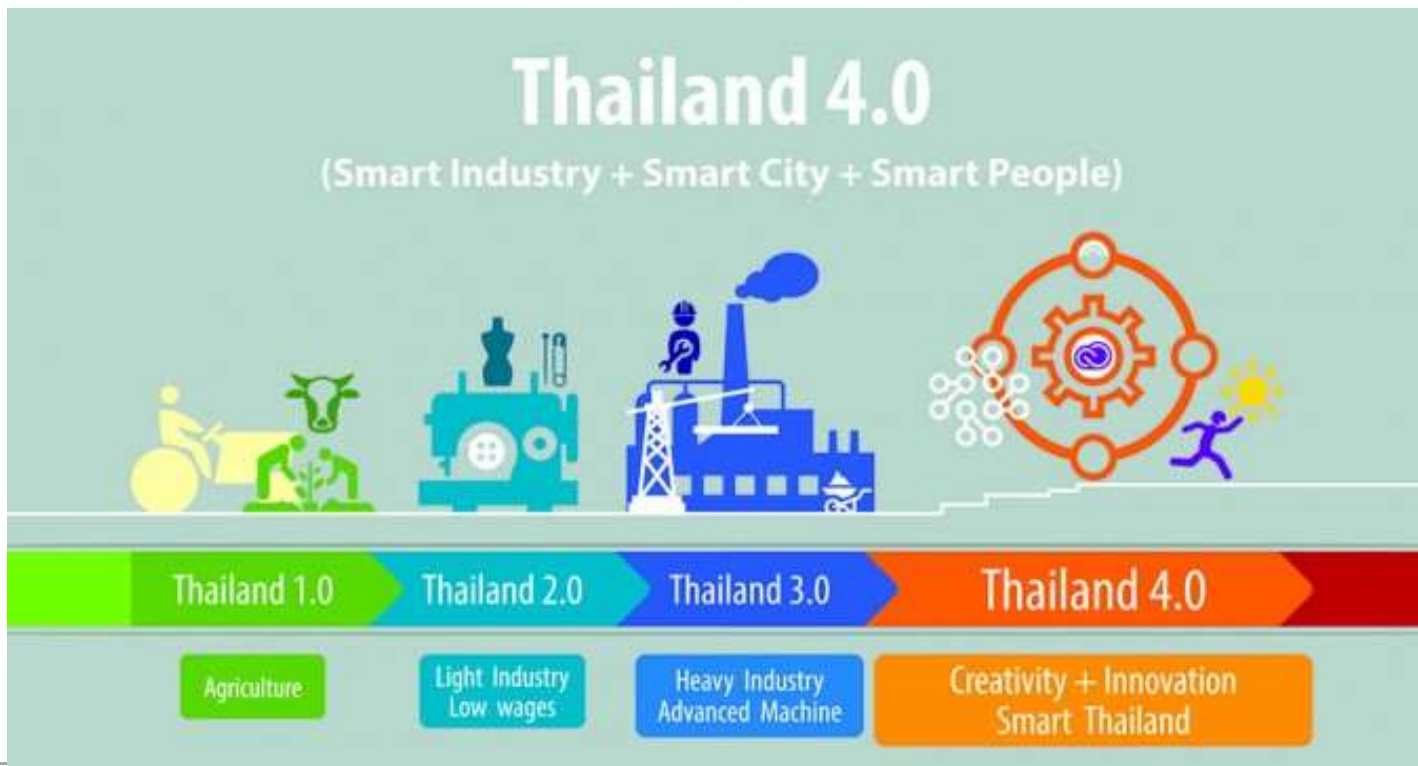
ประเทศไทย 4.0

โมเดลการพัฒนาประเทศ

มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

การสร้างโมเดล ประเทศไทย 4.0
คือการเสริมศักยภาพ และสร้างโอกาสสู่
“การขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยด้วยนวัตกรรม”
(Value-Based Economy)

จากการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน
และปรับเปลี่ยนวิธีการจาก
‘ทำมากได้น้อย’ เป็น ‘ทำน้อย ได้มาก’
(Productivity)



อนาคตประเทศไทยปี 2579

วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”



ภาพคนไทยในอนาคต

คนดี

คนเก่ง

สุขภาวะดี



คนไทยมีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย ภูมิใจในชาติ มีจิตสาธารณะ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ รับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

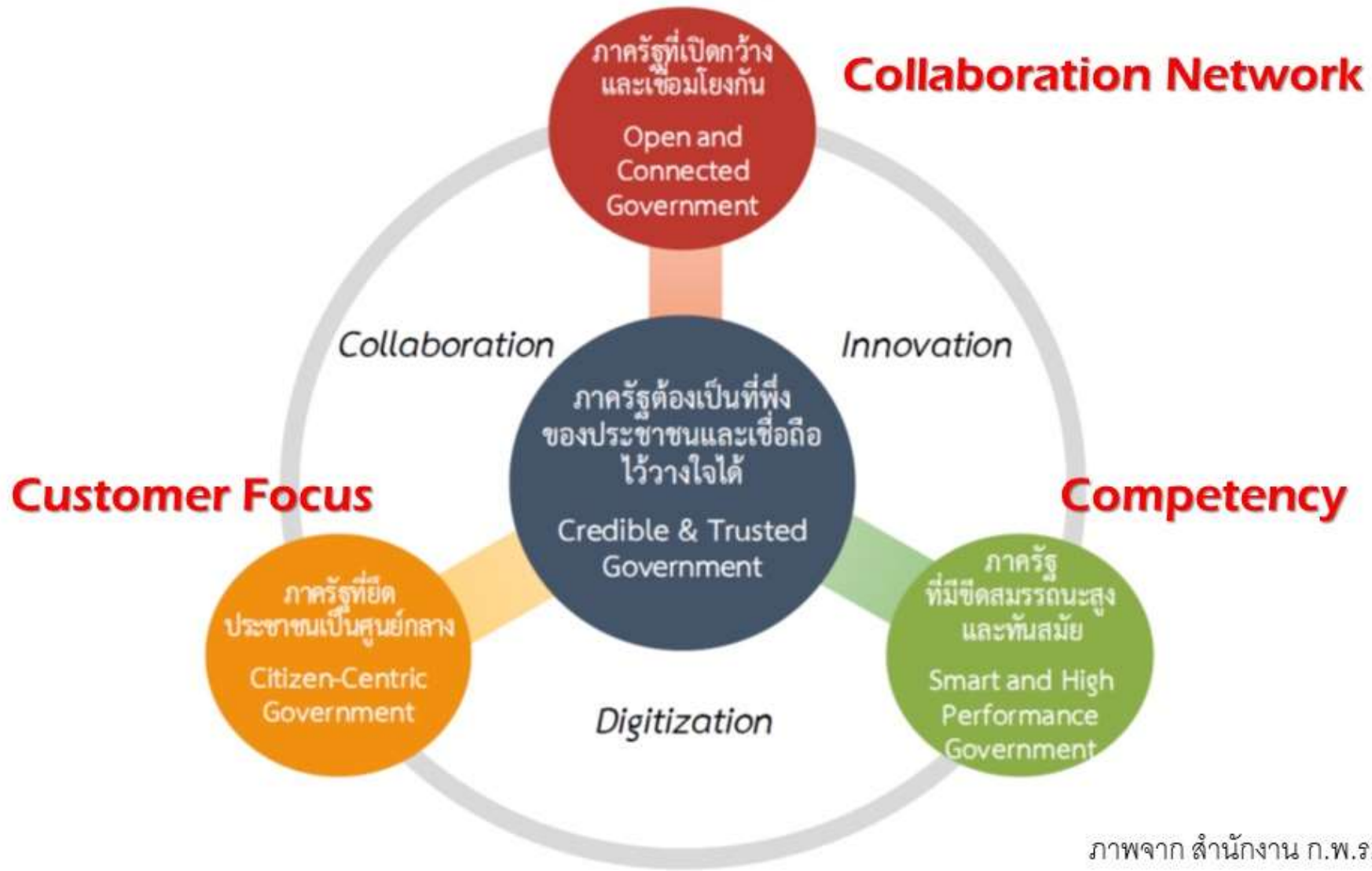
คนไทยทุกช่วงวัยมีทักษะการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ เชี่ยวชาญตามความถนัดของตน สามารถสร้างสรรค์ต่อยอดนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาประเทศ

คนไทยเกิดความรู้และพฤติกรรมสุขภาพที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่การมีสุขภาวะที่ดี

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แบ่งเป็น 6 ด้าน

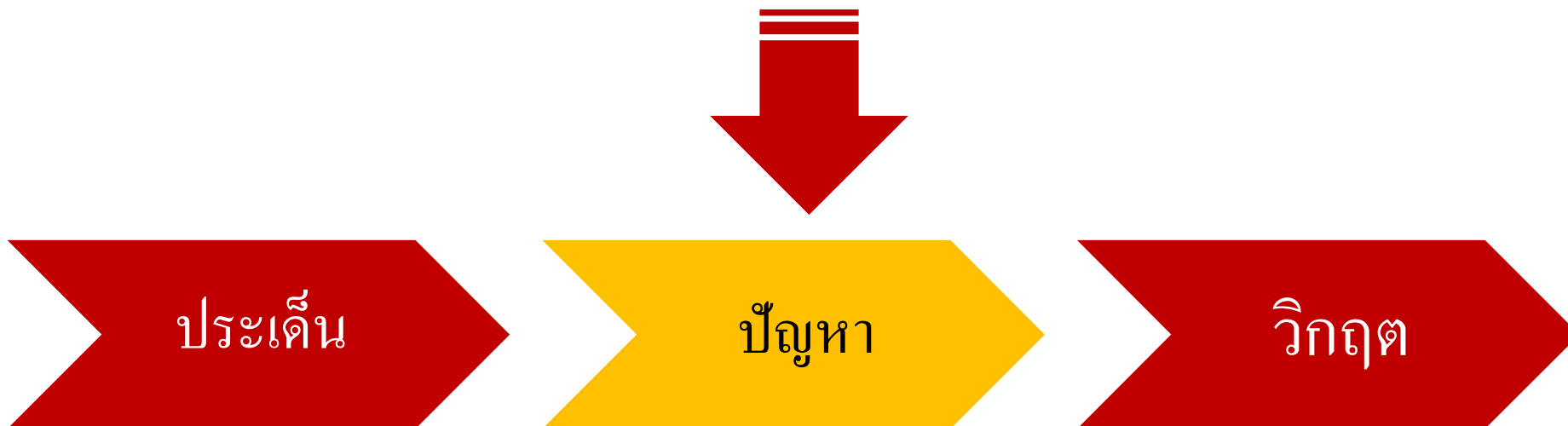
1. ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง
2. ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
3. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
5. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
6. ยุทธศาสตร์ชาติด้านพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ

ยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน
(Better Governance, Happier Citizens)



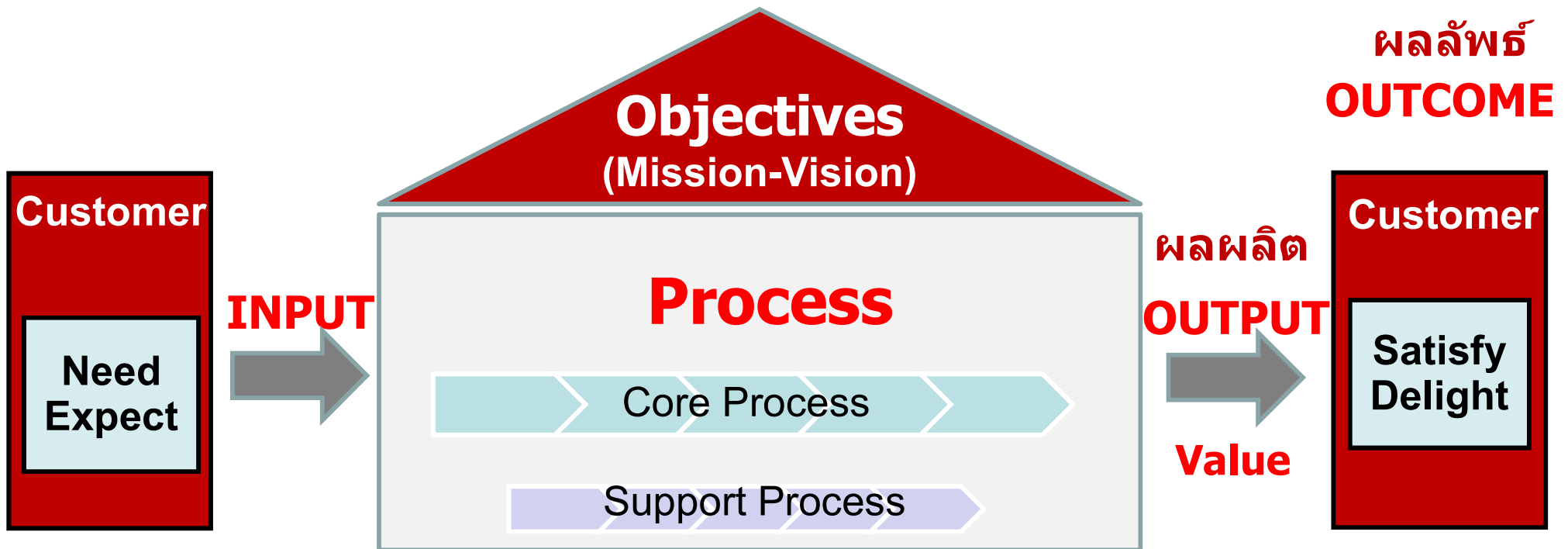
การตอบสนองต่อประเด็น ปัญหา วิกฤต

- การ *เปลี่ยนแปลง* และการ *แข่งขัน* เป็น ตัวสร้าง *ประเด็น*
- *ประเด็น* ไม่ได้รับการตอบสนอง จะเป็น *ปัญหา*
- *ปัญหา* ไม่ได้รับการตอบสนอง จะพัฒนาเป็น *วิกฤต*



กระบวนการ

การตอบสนองทางธุรกิจขององค์กร



ความคาดหวัง
Expectation

Value (คุณค่า) ?

(+)

0

(-)

Need

ความต้องการ

Score



What is GRC

GRC is a management model that promotes the criteria unification, as well as communication and collaboration between different stakeholders in the management and control of the organisation



Governance

- Strategy
- Goals and objectives
- Policies and procedures
- Structures and processes

Governance:

- Manages the *risks* to the execution of the company strategy as well as the *risks from* the chosen strategy

Risk Management

- Identify risks
- Risk analysis
- Risk profiles
- Risk Monitoring
- Achievement of objectives

Risk management:

- Determines the areas exposed to potential risks

Compliance

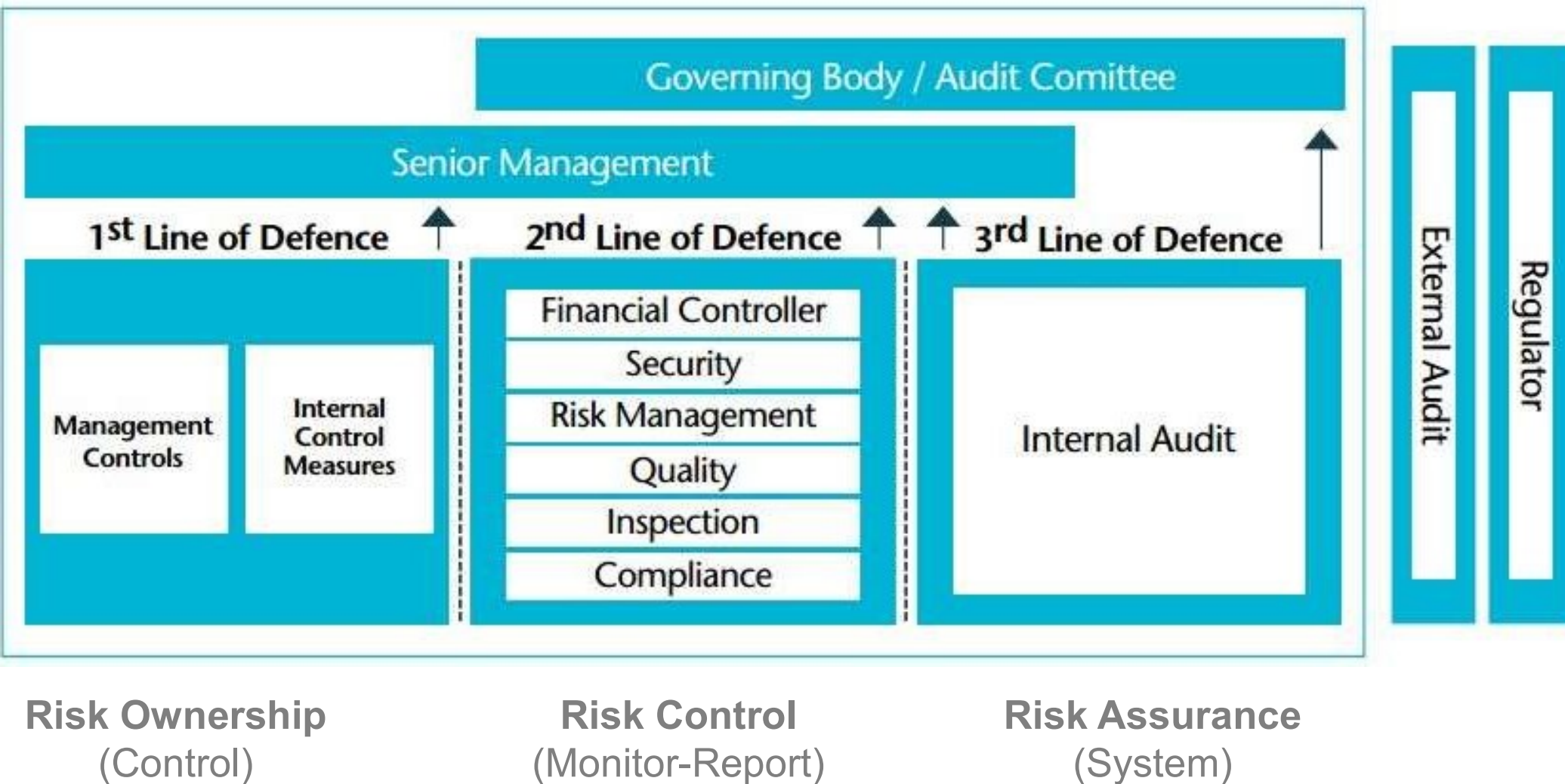
- Comply with policy and procedures
- Laws and regulations
- Controls
- Activities

Compliance:

- Is the tactical action to mitigate risk

Source: Deloitte – May 2013

Governance of risk: Three lines of defence



<https://www.iaa.org.uk/resources/audit-committees/governance-of-risk-three-lines-of-defence/>

การควบคุมภายใน (Internal Control)

กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

ความเสี่ยง (Risk)

ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

วัตถุประสงค์ – เป้าหมาย
(สิ่งที่หน่วยงานต้องการบรรลุผล)

การควบคุม
(สิ่งที่ทำแล้ว ช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมาย)

ความเสี่ยง
(สิ่งที่เป็อุปสรรค ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย)

Risk

Control



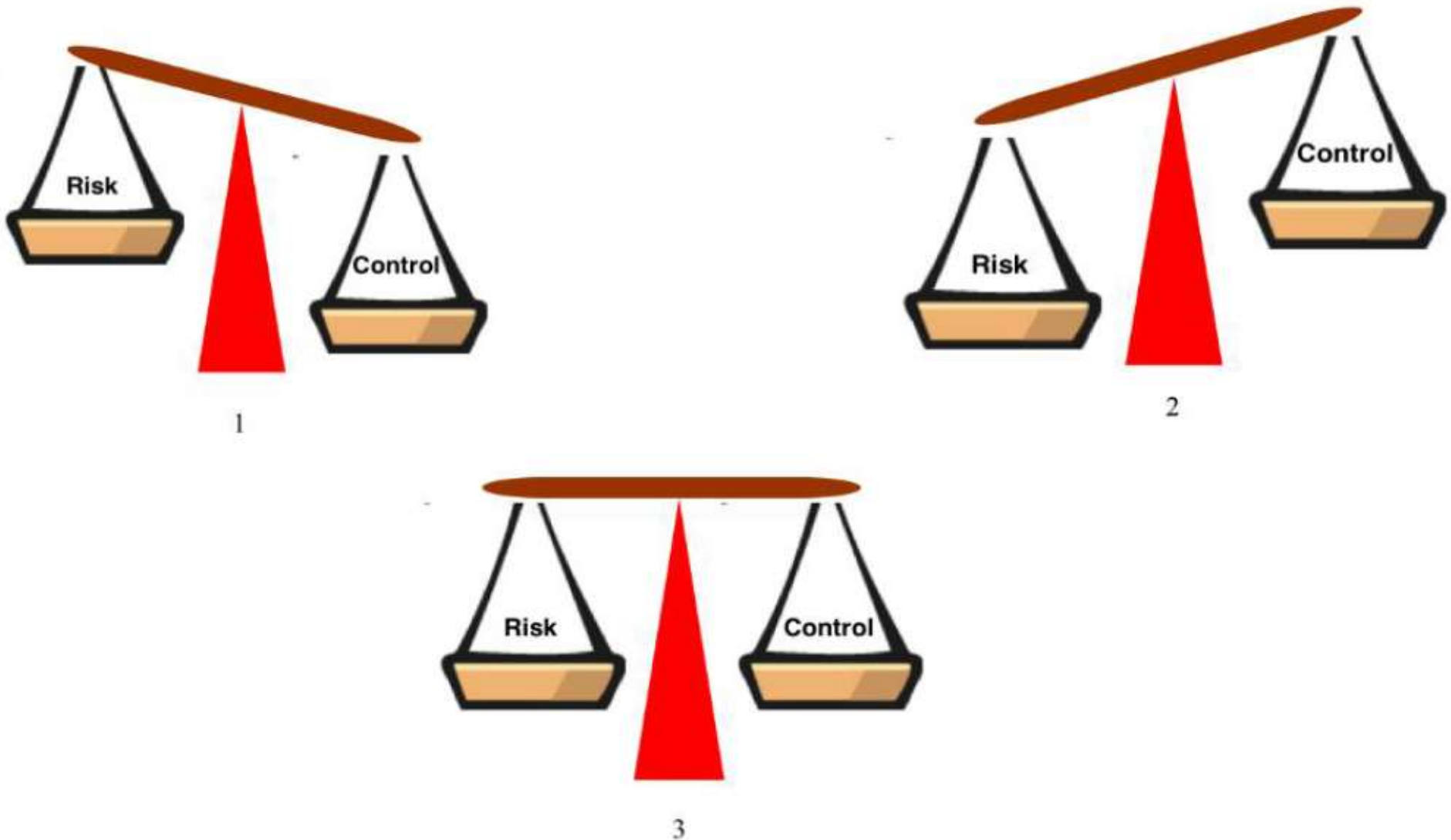
Waste



Unacceptable

- วัตถุประสงค์ ที่ไม่มี การควบคุม ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้
- การควบคุม โดยปราศจาก ความเสี่ยง เป็นการสูญเสียทรัพยากร(โดยไม่จำเป็น)
- ความเสี่ยง ที่ปราศจาก การควบคุม เป็นสิ่งที่ไม่สามารถยอมรับได้
- การตรวจสอบภายใน ที่ไม่ครอบคลุมทั้ง ความเสี่ยง และ การควบคุม เป็นเรื่องที่เสียเวลา

ระดับความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับงานของท่านในปัจจุบัน

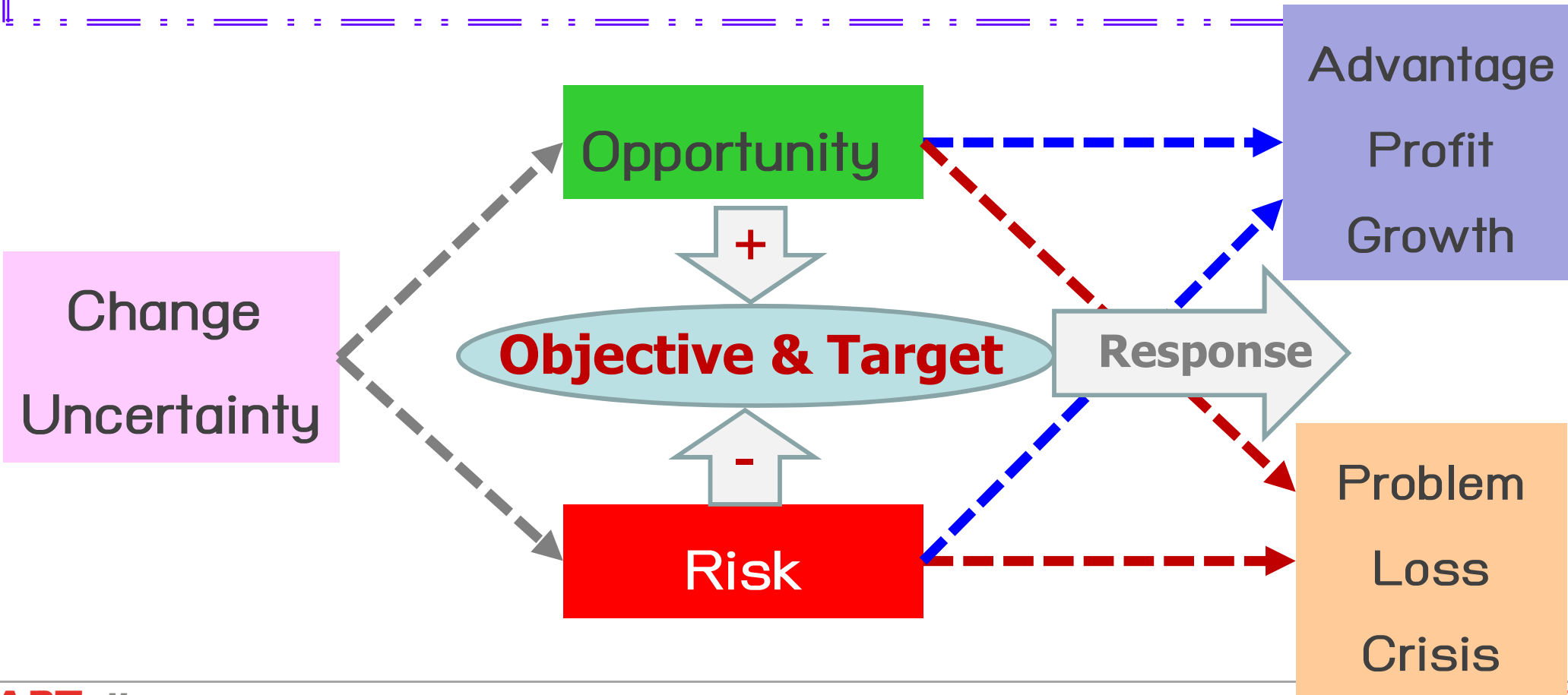


Risk (ความเสี่ยง)

เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน อาจเกิดขึ้น หรือไม่เกิดขึ้นก็

ได้ในอนาคต ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อ

ความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย



Risk (ความเสี่ยง)

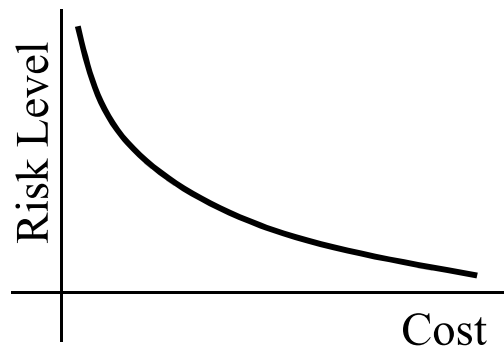
เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน อาจเกิดขึ้น หรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบเชิงลบ ต่อความสำเร็จในการ บรรลุวัตถุประสงค์ และ เป้าหมาย

Risk
Change
Threat-Opportunity
Problem

ความเข้าใจผิด 3 ประการ เกี่ยวกับ Risk

1) Risk is always bad

Risk เป็นสิ่งไม่ดีเสมอ



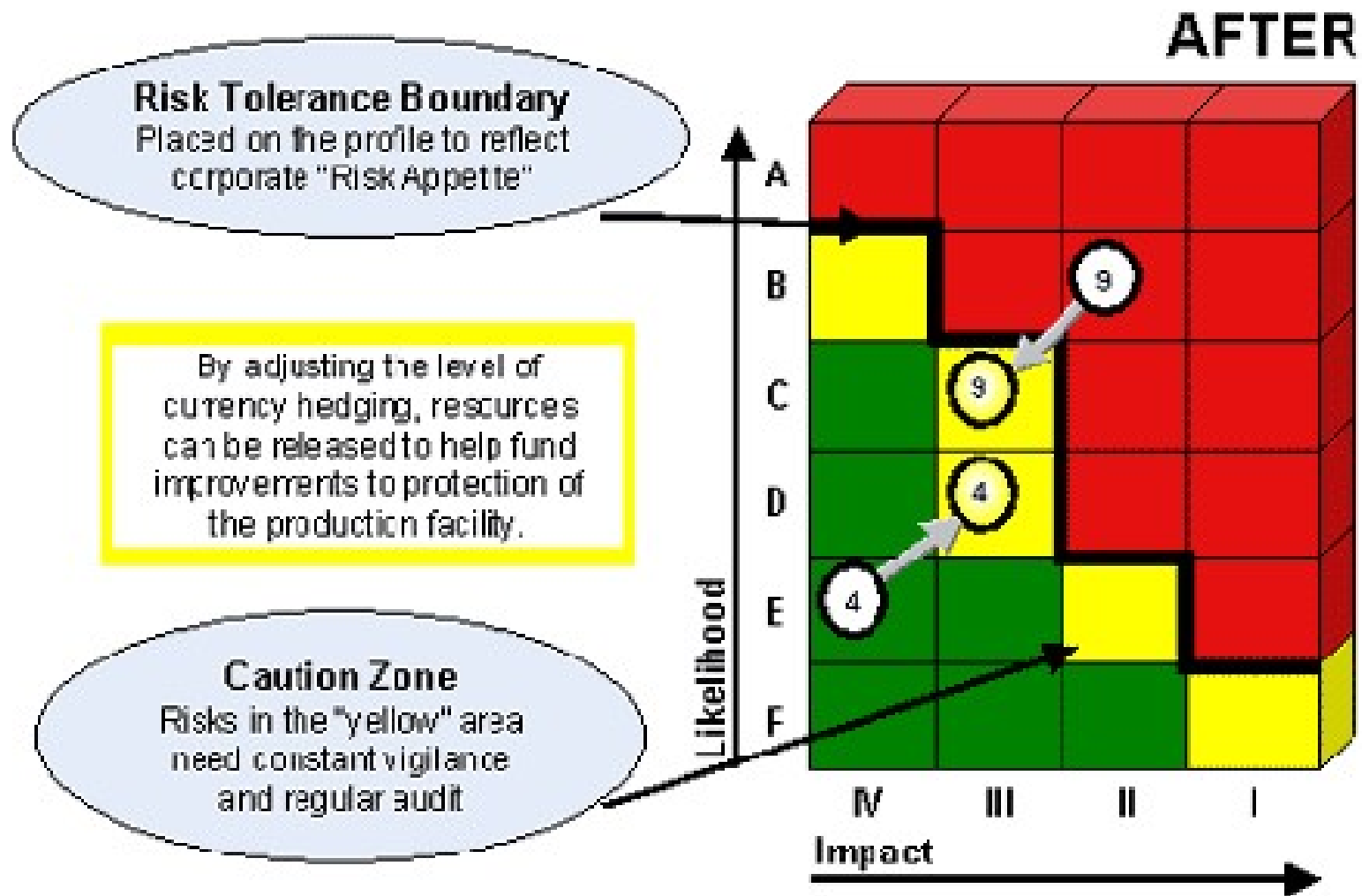
2) Risk must be eliminated at all costs

ต้องกำจัด Risk ให้หมดสิ้น

3) Playing it safe is the safest thing to do

ไม่เสี่ยงเลย จะคุ้ม/ปลอดภัย ที่สุด

ที่มา : เอกสารประกอบการบรรยายของ ผศ.ประเสริฐ อัครประดมพงศ์



Likelihood Scale: A: Very High B: High C: Occasional D: Low E: Very Low F: Almost Impossible
Impact Scale: I: Catastrophic II: Critical III: Significant IV: Marginal

Risk Management Process

การบริหารความเสี่ยง (Risk management)

Strategic: กลยุทธ์ / **Operations:** ปฏิบัติการ / **Reporting:** การรายงาน /

Compliance: การปฏิบัติตามกฎระเบียบ
วัตถุประสงค์ของธุรกิจ



Source: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) – Enterprise Risk Management – Integrated Framework

“Enterprise Risk Management – Integrated Framework” ของ COSO ประกาศใช้เมื่อเดือนกันยายน 2547 ได้ถือว่าเป็นกรอบสากลสำหรับการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ กระบวนการที่กำหนดและนำไปปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากร เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กรในทุกระดับ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ใน **ระดับที่องค์กรยอมรับ** เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรประกอบไปด้วยองค์ประกอบ ที่เกี่ยวข้องกัน 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. การระบุเหตุการณ์
4. การประเมินความเสี่ยง
5. การตอบสนองต่อความเสี่ยง
6. กิจกรรมควบคุม
7. สารสนเทศ และการสื่อสาร
8. การติดตามประเมินผล

1. SWOT/Context

ที่คาดว่าจะเปลี่ยนแปลง

2. กำหนด วัตถุประสงค์

3. ระบุความเสี่ยง/ เหตุการณ์

4. ประเมิน ความเสี่ยง

5-6. จัดทำและ บริหารแผนจัดการ ควบคุมความเสี่ยง

7. รายงานและ ติดตามผล

8. ประเมินผล การจัดการและ แผนบริหาร ความเสี่ยง

ระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์สำคัญ

- ระบุปัจจัยที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อเป้าหมายขององค์กร (ทั้งงานยุทธศาสตร์ และ งานประจำ)
 - **Internal & External Factors**
 - เหตุการณ์ร้ายต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น
 - ** Change & Uncertainty ****
- ประเภทความเสี่ยง
 - ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
 - ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operational Risk)
 - ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
 - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance/Hazard Risk)

→ **What-If Analysis**

Event Inventories/ Facilitated Workshop/ Interviews / Surveys / Forecast-Foresight from Experience Etc.

ประเภทของความเสี่ยง (Risk Category)

Strategic Risk

- กำหนดกลยุทธ์ผิดพลาด
- เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจเชิงนโยบาย
- กิจกรรม/โครงการไม่สามารถทำให้บรรลุตามเป้าหมายยุทธศาสตร์
- กลยุทธ์ไม่ตอบสนองต่อการแข่งขัน

Operational Risk

- ระบบ กระบวนการผิดพลาด/ล่าช้า
- เทคโนโลยีล้าสมัย / ระบบล่ม / ข้อมูลเสียหาย
- ทักษะบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน/คนเก่งลาออก/ทุจริต
- เกิดอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน/ไฟไหม้/ภัยธรรมชาติ
- ขาดสื่อ/ข่าวเชิงลบแพร่กระจาย

Financial Risk

- เบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันตามกำหนด
- รายได้ลดลง รายจ่ายสูงขึ้น/ขาดสภาพคล่อง
- ลูกหนี้ชำระล่าช้า
- อัตราแลกเปลี่ยนเปลี่ยนแปลง

Compliance Risk

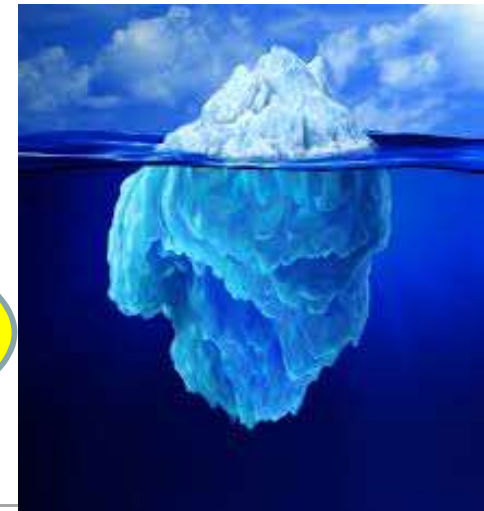
- ไม่สอดคล้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
- ผลงานไม่เป็นไปตามข้อตกลง
- เกิดการต่อต้านระเบียบใหม่
- โครงการสำคัญล่าช้าจากการปรับระเบียบใหม่

Identify Risk Event

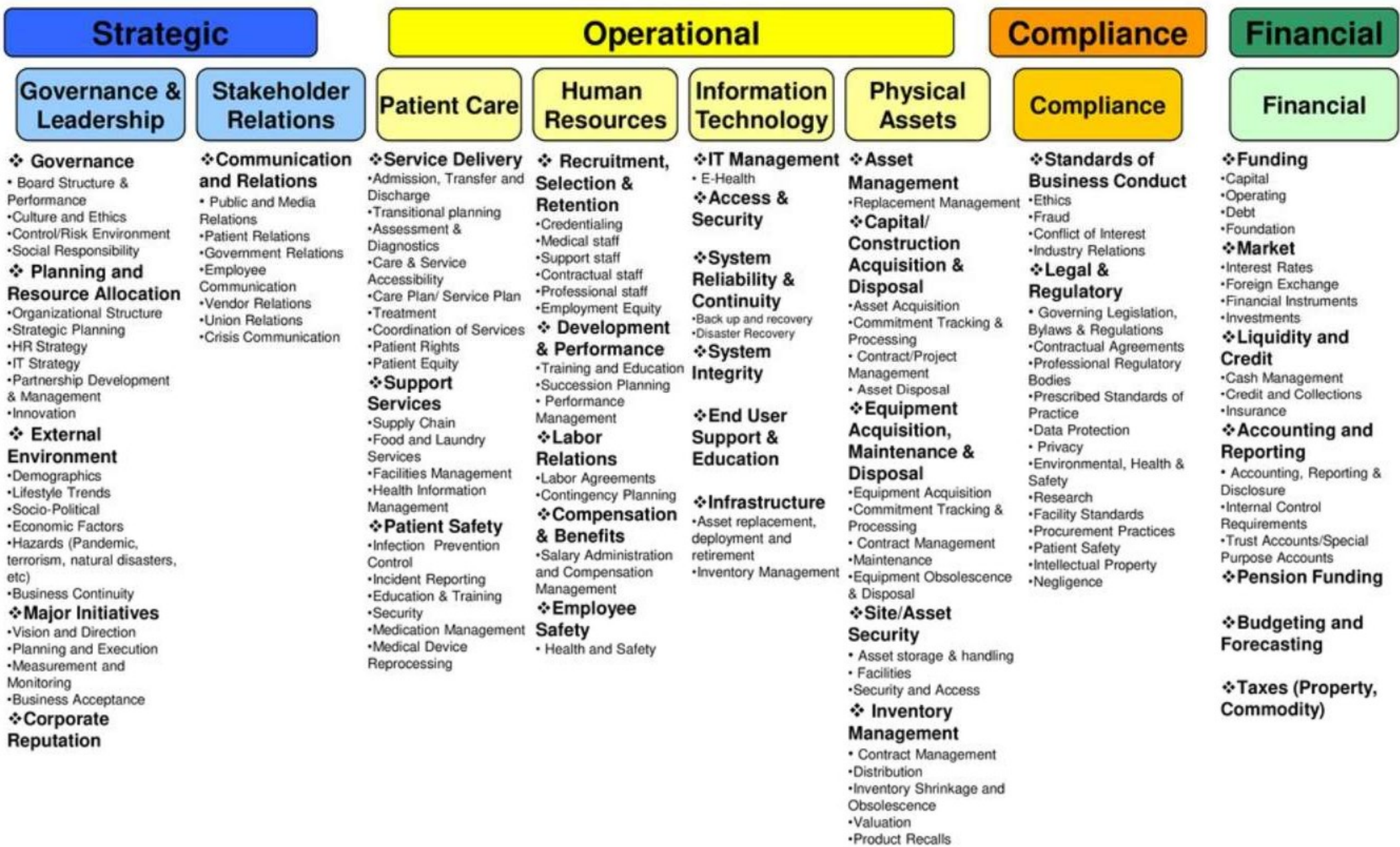
Internal & External Environment

- ❑ **Problem / Vulnerabilities / Ineffective Control/Management**
- ❑ **Change / Uncertainty**
- ❑ **Abnormality / Emergency**

**Impact
Objectives & Target**



Draft - Enterprise Risk Management Risk Universe



Risks Identification ?

ตัวอย่าง

Objective – to travel by train from A to B for a meeting at a certain time	
Failure to get from A to B on time for the meeting	X this is simply the converse of the objective
Being late and missing the meeting	X This is a statement of the impact of the risk, not the risk itself
There is no buffet on the train so I get hungry	X this does not impact on achievement of the objective
Missing the train causes me to be late and miss the meeting	✓ This is a risk which can be controlled by making sure I allow plenty of time to get to the station
Severe weather prevents the train from running and me from getting to the meeting	✓ This is a risk which I cannot control, but against which I can make a contingency plan

ผู้รับบริการ
(Customer)

สภาพแวดล้อม **ภายนอก** (PESTEL)

การเมือง
(Political)

เศรษฐกิจ
(Economic)

สังคม
(Social)

เทคโนโลยี
(Technology)

นโยบาย
(Policy)

สภาพแวดล้อมขององค์กร

สิ่งแวดล้อม
(Environment)

- ปัญหา อุปสรรค
- ความท้าทาย/ความได้เปรียบ
- การเปลี่ยนแปลง(Change)

กฎหมาย ระเบียบ
(Legal)

โครงสร้างองค์กร
(Organization)

การบริหารจัดการ
(Management)

วิเคราะห์/คาดการณ์กระทบต่อการดำเนินงานและเป้าหมายอย่างไร??



บุคลากร
(Employee)

การแข่งขัน
(Competitiveness)

ระบบงาน/วิธีการทำงาน
(System/Process)

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
(IT)

กฎระเบียบ ข้อบังคับ
(Rules & Regulations)

สภาพแวดล้อม **ภายใน**

สินค้า/บริการ
(Product/Service)

คู่มือ/เครือข่าย
(Partnership)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
(Stakeholder)

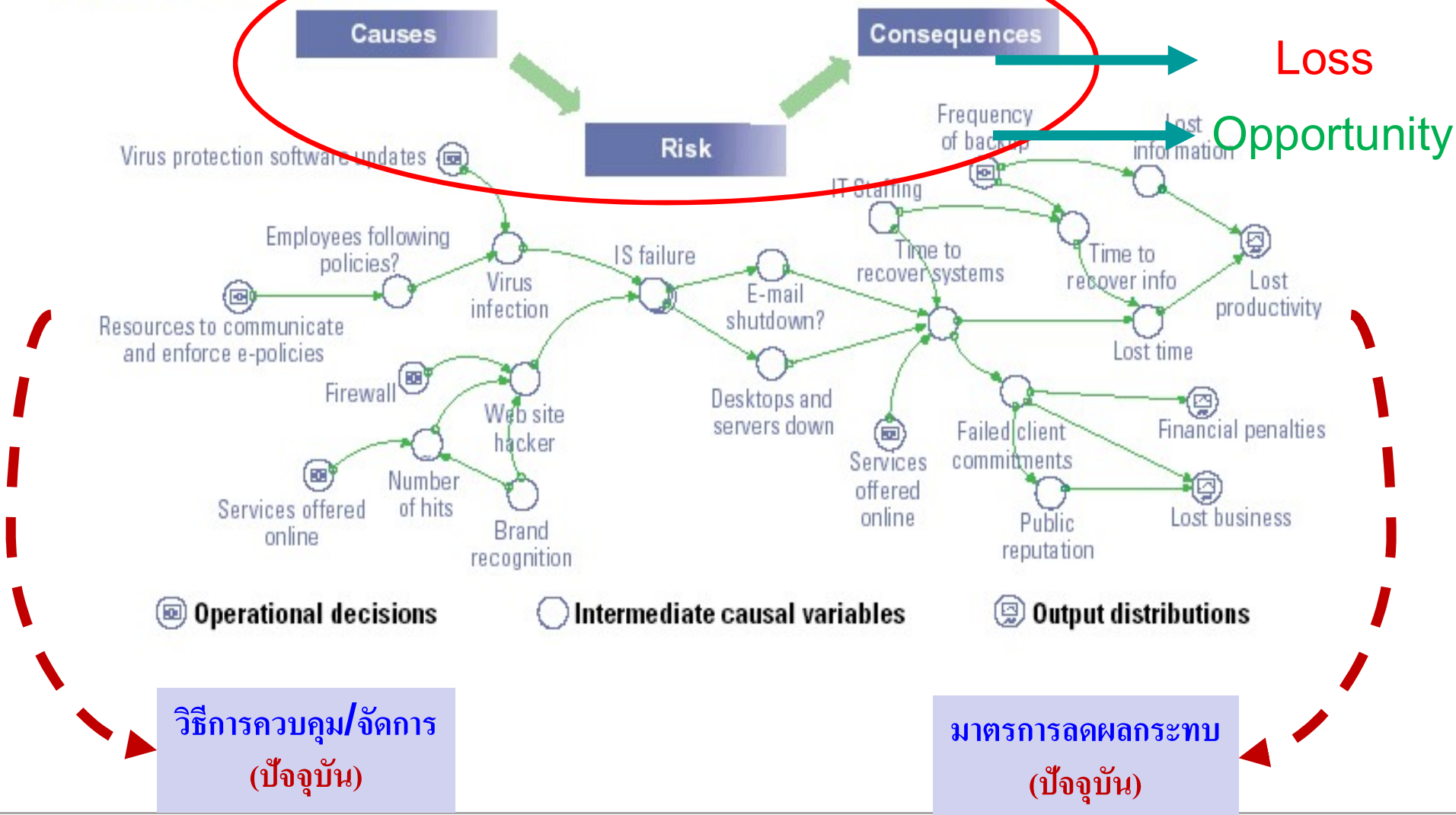
ตัวอย่าง

การวิเคราะห์ความเสี่ยงสำคัญ สาเหตุและผลกระทบของความเสี่ยง

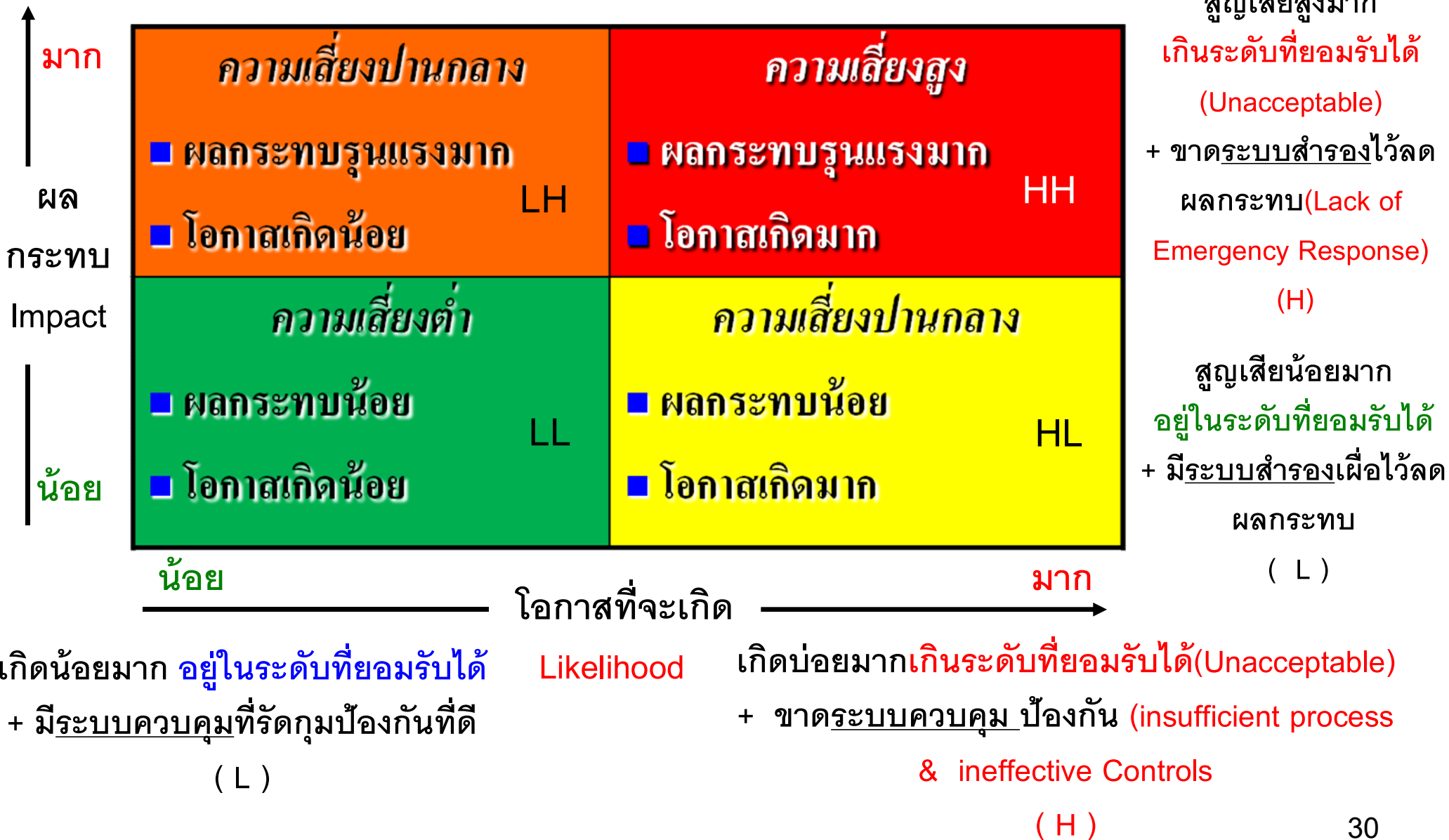
(Risk Cause and Consequence Analysis)

Checkpoint : Future Event / Focus / Fact & Data (Likelihood-Impact) / Function-Process/Activity (for Internal Control)

A risk map of cause-effect relationships can be used to document the output of the risk identification process



แนวคิดการประเมินระดับความเสี่ยง



เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง

Likelihood (โอกาสที่จะเกิด)	Consequences (ผลกระทบ/Impact)				
	น้อยมาก 1	น้อย 2	ปานกลาง 3	สูง 4	สูงมาก 5
สูงมาก 5	M 5	H 10	H 15	E 20	E 25
สูง 4	M 4	M 8	H 12	E 16	E 20
ปานกลาง 3	L 3	M 6	M 9	H 12	H 15
น้อย 2	L 2	M 4	M 6	M 8	H 10
น้อยมาก 1	L 1	L 2	L 3	M 4	M 5

พิจารณา ระบบควบคุม (ปัจจัย/สาเหตุเสี่ยง)

(ตัวอย่าง) เกณฑ์ประเมิน ระดับโอกาสเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	หลักการพิจารณาโอกาสเกิด (ในภาพรวม)	ความถี่ที่เกิดขึ้น (เฉลี่ย)	โอกาสที่จะเกิดขึ้น (เปอร์เซ็นต์)
5	สูงมาก	เกินระดับที่ยอมรับได้มาก	มากกว่า 1 ครั้ง/เดือน	มากกว่า 80%
4	สูง	เกินระดับที่ยอมรับได้	ระหว่าง 1-6 ครั้ง/เดือน	70-79%
3	ปานกลาง	พอยอมรับได้	ระหว่าง 6-12 ครั้ง/เดือน	60-69%
2	น้อย	ต่ำกว่าระดับที่ยอมรับได้	มากกว่า 1 ปี/ครั้ง	50-59%
1	น้อยมาก	ต่ำกว่าระดับที่ยอมรับได้มาก	มากกว่า 5 ปี/ครั้ง	น้อยกว่า 50%

(ตัวอย่าง) เกณฑ์ประเมิน **ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย**

ระดับ	ผลกระทบ	หลักการพิจารณา ผลกระทบในภาพรวม (หากเกิดความเสียหาย)	ด้านการเงิน	ด้านชื่อเสียง
5	สูงมาก	เกินระดับที่ยอมรับได้มาก	มากกว่า 10 ล้านบาท	เผยแพร่ข่าวทั้งจากสื่อ ภายในและต่างประเทศเป็น วงกว้าง
4	สูง	เกินระดับที่ยอมรับได้	5 แสนบาท – 10 ล้านบาท	เผยแพร่ข่าวเป็นวงกว้างใน ประเทศและมีการเผยแพร่ ข่าวอยู่ วงจำกัดใน ต่างประเทศ
3	ปานกลาง	พอยอมรับได้	1 แสนบาท – 5 แสนบาท	ลงข่าวในหนังสือพิมพ์ใน ประเทศหลายฉบับ 2-3 วัน
2	น้อย	ต่ำกว่าระดับที่ยอมรับได้	1 หมื่นบาท – 1 แสนบาท	ลงข่าวในหนังสือพิมพ์ใน ประเทศบางฉบับ 1 วัน
1	น้อยมาก	ต่ำกว่าระดับที่ยอมรับได้มาก	น้อยกว่า 1 หมื่นบาท	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว

(ตัวอย่าง) เกณฑ์ประเมิน **ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย**

ระดับ	ผลกระทบ	หลักการพิจารณา ผลกระทบในภาพรวม (หากเกิดความเสียหาย)	ด้านลูกค้า	ด้านความปลอดภัย
5	สูงมาก	เกินระดับที่ยอมรับได้มาก	ผู้ใช้บริการลดลงมากกว่า 70 คน/เดือน	มีบุคลากรเสียชีวิตมากกว่า 3 คน
4	สูง	เกินระดับที่ยอมรับได้	ผู้ใช้บริการลดลงมากกว่า 50-69 คน/เดือน	มีบุคลากรเสียชีวิตไม่เกิน 3 คน
3	ปานกลาง	พอยอมรับได้	ผู้ใช้บริการลดลงมากกว่า 40-49 คน/เดือน	มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บจน พิการ แต่ไม่มีผู้เสียชีวิต
2	น้อย	ต่ำกว่าระดับที่ยอมรับได้	ผู้ใช้บริการลดลงมากกว่า 30-39 คน/เดือน	มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บจน ต้องรักษาตัวที่โรงพยาบาล
1	น้อยมาก	ต่ำกว่าระดับที่ยอมรับได้มาก	ผู้ใช้บริการลดลงไม่เกิน 29 คน/เดือน	มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บ เล็กน้อย

(ตัวอย่าง) เกณฑ์ประเมิน **ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย**

ระดับ	ผลกระทบ	หลักการพิจารณา ผลกระทบในภาพรวม (หากเกิดความเสียหาย)	การบรรลุเป้าหมาย	ด้านเวลา
5	สูงมาก	เกินระดับที่ยอมรับได้มาก	เสียหายต่อเป้าหมาย มากกว่า 30%	เกิดความล่าช้าของ โครงการ มากกว่า 6 เดือน ขึ้นไป
4	สูง	เกินระดับที่ยอมรับได้	เสียหายต่อเป้าหมาย 21- 30%	เกิดความล่าช้าของ โครงการ มากกว่า 4.5 เดือน ถึง 6 เดือน
3	ปานกลาง	พอยอมรับได้	เสียหายต่อเป้าหมาย 11 - 20%	เกิดความล่าช้าของ โครงการ มากกว่า 3 เดือน ถึง 4.5 เดือน
2	น้อย	ต่ำกว่าระดับที่ยอมรับได้	เสียหายต่อเป้าหมาย 5 - 10%	เกิดความล่าช้าของ โครงการ มากกว่า 1.5 เดือน ถึง 3 เดือน
1	น้อยมาก	ต่ำกว่าระดับที่ยอมรับได้มาก	เสียหายต่อเป้าหมายน้อย กว่า 5%	เกิดความล่าช้าของ โครงการ ไม่เกิน 1.5 เดือน

กลยุทธ์/แนวทางการจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงอาจเลือกใช้กลยุทธ์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือผสมผสานกัน:

TERMINATE

หลีกเลี่ยง (AVOID)

- ยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป
- หากจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบกิจกรรม ให้พิจารณาความเสี่ยงใหม่ว่ายอมรับได้หรือไม่

TRANSFER

ร่วมจัดการ (SHARE)

- ร่วมมือกัน จัดการโดยแบ่งความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคล สถานที่ หรือองค์กรอื่น
- ทำประกัน กระจายกิจกรรมไปหลากหลายสถานที่



TREAT

ลด (REDUCE)

- การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิด หรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- การวางระบบควบคุม และการทำแผน B และแผน C

TAKE

ยอมรับ (ACCEPT)

- ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานและภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้
- หากค่าใช้จ่ายในการจัดการสูงเกินไป ไม่พองบ หรือไม่คุ้มประโยชน์

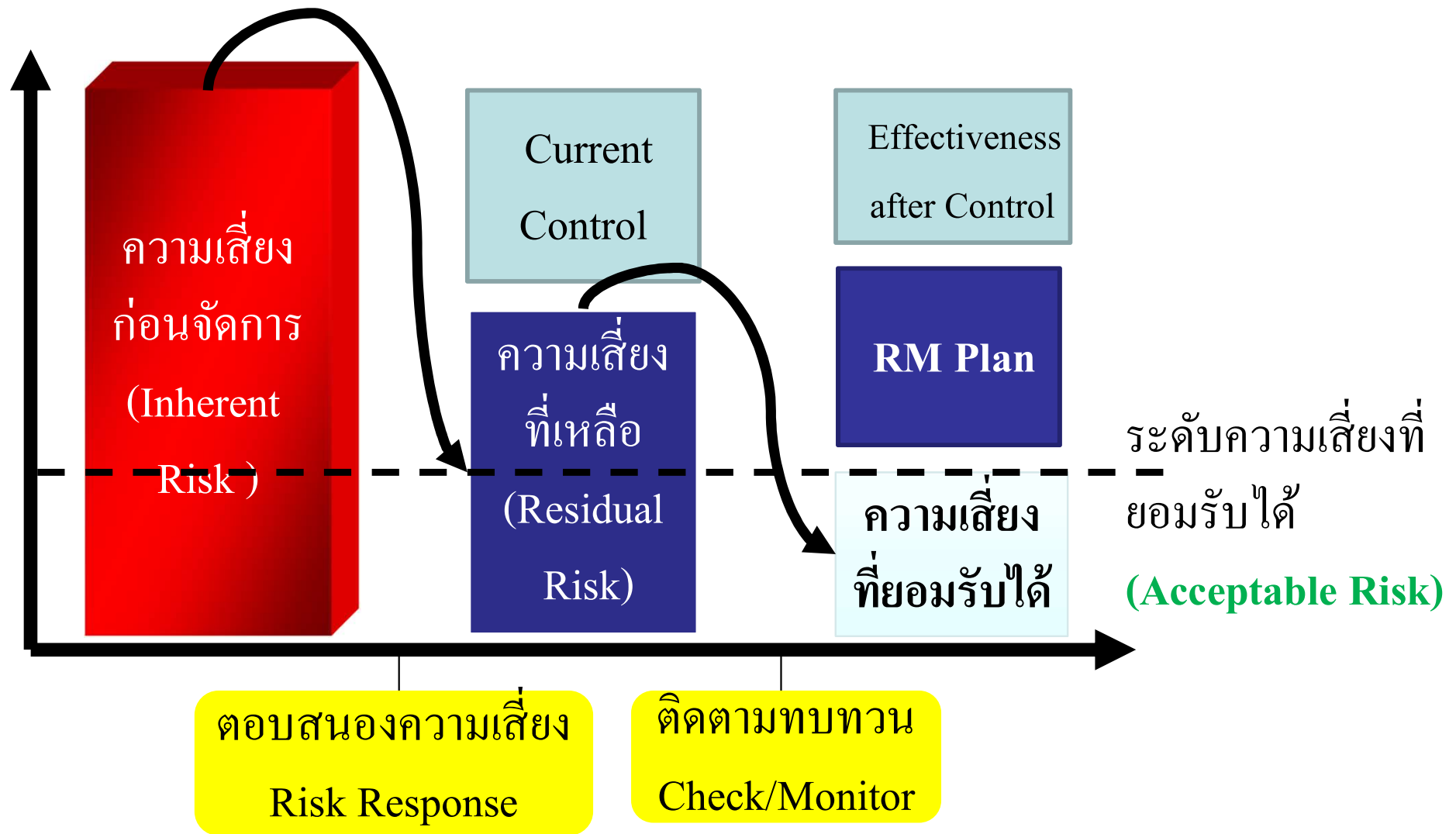
@ ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ ปรับปรุงจากเอกสารอบรม URM 1 จัดโดยสถาบันคลังสมอง

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง : Key Risk Indicator (KRI)



KRI ที่ดี

- ควรเป็น Leading KRI ดัชนีชี้วัดนำ (โดยส่วนใหญ่) สามารถสะท้อน/แจ้งเตือนความเสี่ยงได้ชัดเจน เป็นรูปธรรม สามารถเก็บข้อมูล และสะท้อนความเสี่ยงได้บ่อยพอสมควร เพื่อสามารถเตือนภัยได้ทันเวลา อาทิ รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส เป็นต้น
- ควรมีเท่าที่จำเป็นเท่านั้น ไม่ควรมีมากเกินไปเพราะมีต้นทุนในการเก็บข้อมูล และบางครั้ง KRI 1 ตัว อาจสามารถตอบได้มากกว่า 1 ความเสี่ยง
- ควรเก็บได้ง่าย สะดวก ชัดเจน ตรงประเด็น



Objective : **Target (+Tolerance) :**±.....

กระบวนการ

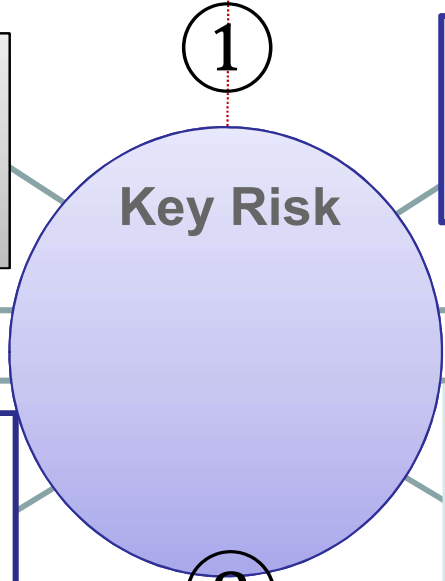
Current Management & Control

④ วิธีการควบคุม/จัดการ

มาตรการลดผลกระทบ ⑤

Internal Risk factors/Ineffective Control
RF1 –
RF2

Financial Impact (Loss → Cost/Benefit)
1.
2.



External Risk Factors/new Threats
RF1
RF2
RF3

Non-Financial Impact (Loss → Negative news → Image/Reputation...)
1.
2.

②

③

⑥

New Risk Treatment Plans

⑦

มาตรการควบคุม/ป้องกัน (เพิ่มเติม)
1.
2.
3

มาตรการลดผลกระทบ (เพิ่มเติม)
1.
2.
3

HR Objective/KPI ... รักษาคนดี คนเก่ง / อัตราการลาออกของพนักงาน ...

กระบวนการรักษาบุคลากร KPI Target (+/-Tolerance) ... 10+/-2%.....

Internal Risk Factors

- RF_I1** -ค่าตอบแทน
- ใช้แรงงานมาก
 - คู่แข่งให้สูงกว่า
- RF_I2** -ระบบประเมิน
- ใช้ความรู้สึก
- RF_I3** -สภาพแวดล้อม
- ไม่ท้าทาย
 - ภาพลักษณ์องค์กร

External Risk Factors

- RF_E1** การแข่งขันแรงงาน
- ตลาดขาดแคลนแรงงาน
- RF_E2** ภาพลักษณ์โรงงานในการดูแล
แรงงานไม่ดี

Internal Control

ควบคุม/จัดการ	ลดผลกระทบ
1.....	1.....
2.....	2.....

High Performer

ลาออก

KRI

Leading | Lagging

-ผลการประเมินความพึงพอใจ
รายไตรมาสมีแนวโน้มลดลงต่ำกว่า 70 %

-จำนวน(%)พนักงานที่เป็น
High Performer ลาออก มากกว่า 2 %

Risk Treatment Plan

มาตรการป้องกัน มาตรการลดผลกระทบ

Financial Impact

1 เสียชจ.ในการ Recruit
develop ความสามารถ

2 รายได้ลดลงจากการย้ายฐาน
ลูกค้า.....

Non - Financial Impact

1 Competitiveness ลดลง
งานสำคัญไม่เป็นไปตามเป้า

2 ภาพลักษณ์องค์กร ในด้านการดูแล
รักษาพนักงานเป็นลบ.

ที่มา : เอกสารประกอบการบรรยายของ ศส.ประเสริฐ อัครประดมพงศ์

STRATEGIC OBJECTIVE	RISK EVENT	OUTCOMES	RISK INDICATORS	LIKELIHOOD/ CONSEQUENCES	MANAGEMENT CONTROLS	ACCOUNTABLE MANAGER
Guarantee reliable and competitive supplier-to-manufacturer processes	Interruption of deliveries	Overtime Emergency freight Quality problems Production losses	Critical items report Late deliveries Incoming defects Incorrect component shipments		<p>Hold daily supply chain meeting with logistics, purchasing, and QA</p> <p>Monitor suppliers' tooling to detect deterioration</p> <p>Risk mitigation initiative: Upgrade suppliers' tooling</p> <p>Risk mitigation initiative: Identify the key supply chain executive at each critical supplier</p>	Mr. O. Manuel, director of manufacturing logistics

Workshop

ภารกิจ :

วัตถุประสงค์ :

KPI + ค่าเป้าหมาย :

Key Risk 1 + (ผลกระทบเชิงลบต่อ Objective) :

Key Risk 2 + (ผลกระทบเชิงลบต่อ Objective) :

Key Risk 3 + (ผลกระทบเชิงลบต่อ Objective) :

(Internal Control เน้นมิติ Operation-Finance-Compliance + การทุจริต)

Objective : **Target (+Tolerance) :**±.....

กระบวนการ

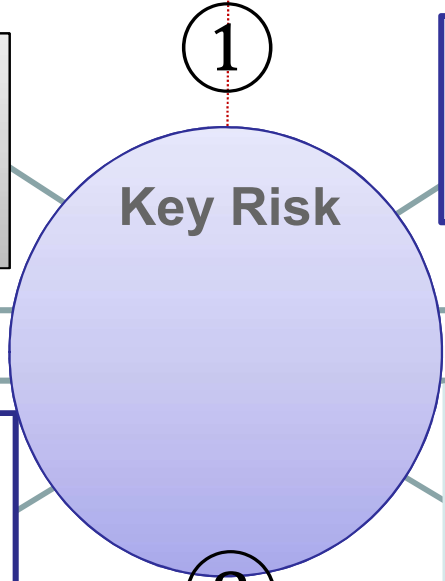
Current Management & Control

④ วิธีการควบคุม/จัดการ

มาตรการลดผลกระทบ ⑤

Internal Risk factors/Ineffective Control
RF1 –
RF2

Financial Impact (Loss → Cost/Benefit)
1.
2.



External Risk Factors/new Threats
RF1
RF2
RF3

Non-Financial Impact (Loss → Negative news → Image/Reputation...)
1.
2.

②

③

⑥

New Risk Treatment Plans

⑦

มาตรการควบคุม/ป้องกัน (เพิ่มเติม)
1.
2.
3

มาตรการลดผลกระทบ (เพิ่มเติม)
1.
2.
3

KRI

.....(๑).....

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด(๒).....

ปค.5

- Mission
- Objective & Target

(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	(๔) ความเสี่ยง	(๕) การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	(๖) การประเมินผล การควบคุมภายใน	(๗) ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	(๘) การปรับปรุง การควบคุมภายใน	(๙) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ
--	-------------------	------------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่ประเมิน
- (๔) ระบุความเสี่ยงสำคัญของแต่ละภารกิจ
- (๕) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์
- (๖) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่
- (๗) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๘) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๗) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป
- (๙) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบการปรับปรุงการควบคุมภายใน
กรณีการจัดทำรายงานในระดับกระทรวงหรือในภาพรวมของจังหวัด ให้ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐในระดับ
หน่วยงานของรัฐ เช่น กรม ก. สำนักงาน ข. เทศบาลตำบล ค. เป็นต้น
- (๑๐) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๑๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๑๒) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

ลายมือชื่อ(๑๐).....

ตำแหน่ง(๑๑).....

วันที่(๑๒).... เดือน พ.ศ.





มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

Internal Control Standard
for Government Agency



หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2561
(ประกาศ ณ วันที่ 3 ต.ค.61)

45

ความสำคัญ

- พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561
 - หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ
 - มาตรา 79 ให้นำหน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐาน หรือหลักเกณฑ์ฯ โดยไม่มีเหตุอันสมควร ให้ กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติการณ์ของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

ความสำคัญ

เจตนารมณ์

- เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจ มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ประหยัด และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพยากรสิน หรือการกระทำอันเป็นทุจริต
- เพื่อให้การดำเนินงาน และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมีการกำกับดูแลที่ดี

แนวคิดที่สำคัญ

- การควบคุมภายใน เป็น **กลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์** การควบคุมภายในด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ
- การควบคุมภายใน เป็น **ส่วนประกอบที่แทรกในการปฏิบัติงานตามปกติ** เป็นสิ่งที่**ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง** ไม่ใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ **(Process, Built in)**
- การควบคุมภายใน **เกิดขึ้น โดยบุคลากรทุกระดับของหน่วยงาน** โดยผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายใน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญ ไม่ใช่เพียงการกำหนดนโยบาย ระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มเท่านั้น แต่ต้องมีการปฏิบัติ

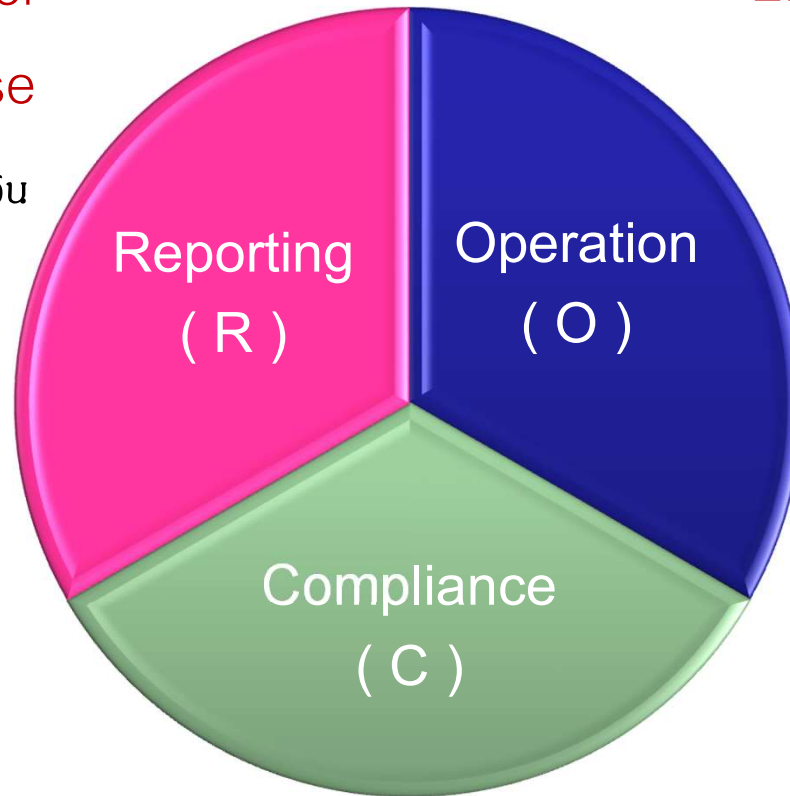
แนวคิดที่สำคัญ

- ❑ การควบคุมภายใน สามารถให้**ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นของหน่วยงานของรัฐ** แต่การควบคุมภายในที่กำหนดก็อาจจะไม่สามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารว่าการดำเนินงานจะบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์
- ❑ การควบคุมภายใน **ควร กำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กร และภารกิจของหน่วยงานภาครัฐ**

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน (Objectives)

Reliability of reporting for
internal and external use

ข้อมูลและรายงานทางการเงิน-ไม่ใช่การเงิน
(ถูกต้อง ครบถ้วน เชื่อถือได้ ทันเวลา)



Effectiveness Efficiency and
Economy of operations

มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด
คุ้มค่า ดูแลรักษาทรัพย์สิน ป้องกันหรือลด
ความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล
การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต

Compliance with applicable laws and regulations

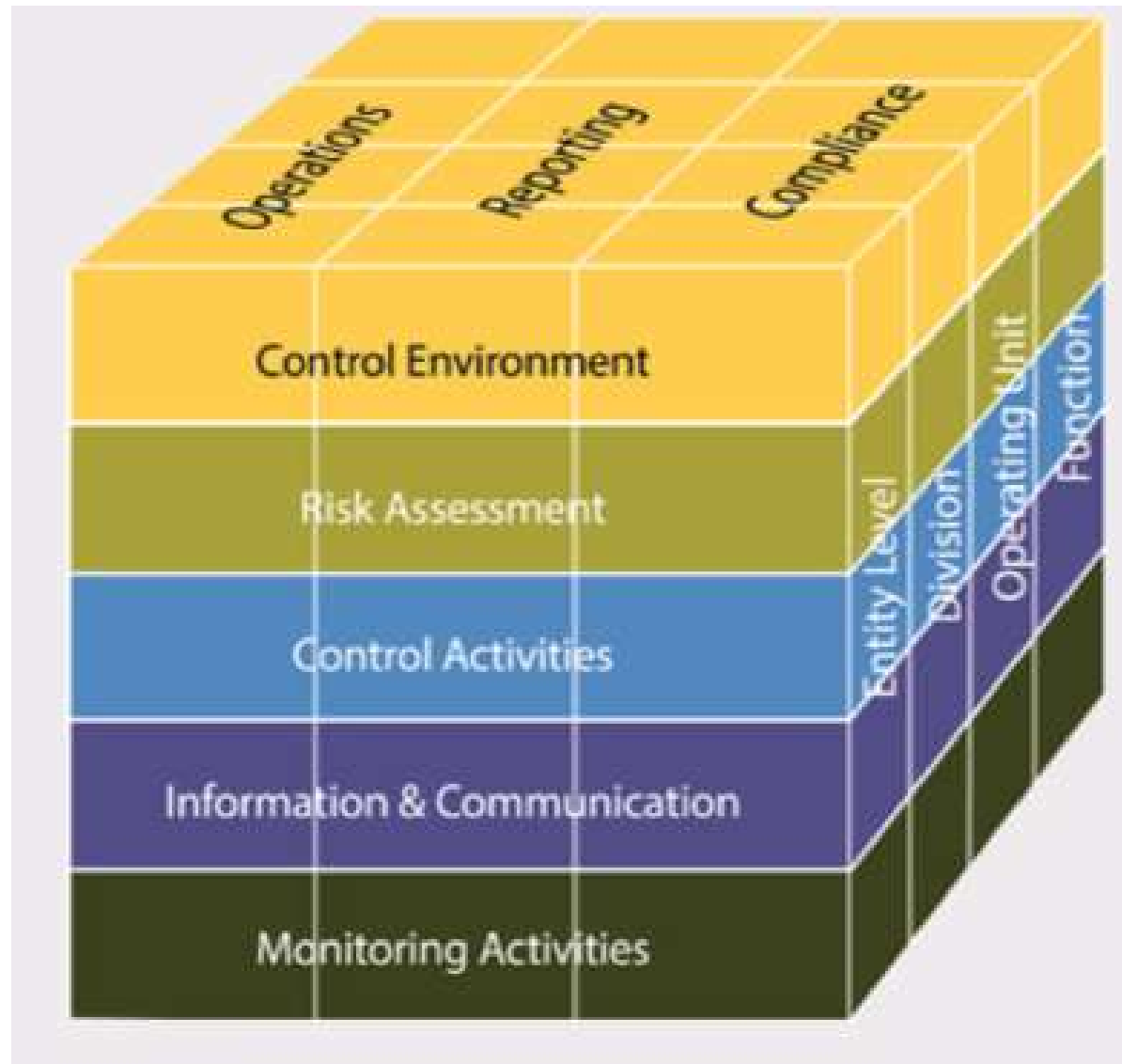
ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับ
มีความสม่ำเสมอ มีการควบคุม กำกับดูแลการปฏิบัติงาน

Internal Controls Framework and Principles

The COSO Cube

3 Objectives (วัตถุประสงค์)

5
Components
(องค์ประกอบ)



Structure
(ระดับ)

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

5 องค์ประกอบ -17 หลักการของการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล



1. สภาพแวดล้อมการควบคุม

ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวัง

(1) (หน่วยงานของรัฐ) แสดงให้เห็นถึง การยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรง และจริยธรรม

(2) (ผู้กำกับดูแล) แสดงให้เห็นถึง ความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร มีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนา ปรับปรุง ดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

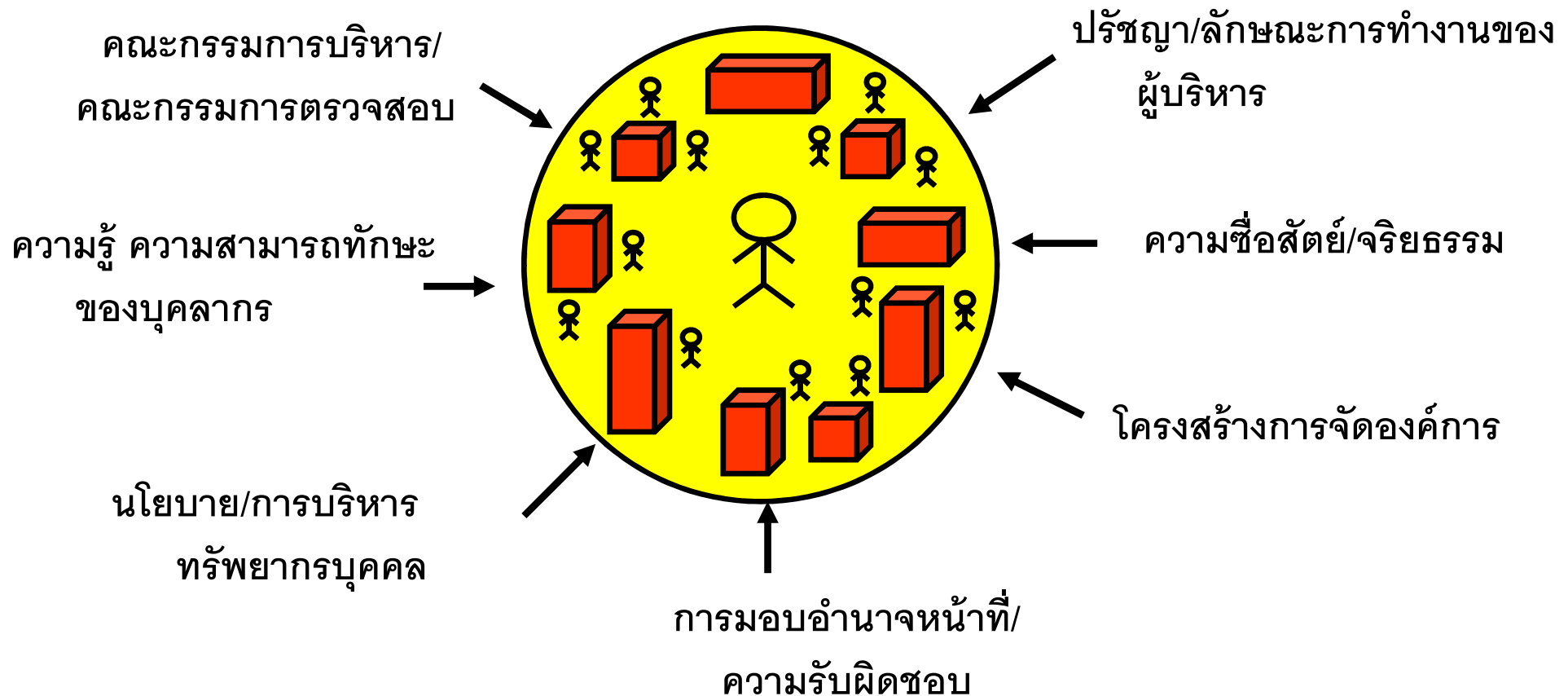
(3) (หัวหน้าหน่วยงาน) จัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล

(4) (หน่วยงานของรัฐ) แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น สร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

(5) (หน่วยงานของรัฐ) กำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

หมายถึง สภาพการณ์หรือปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลให้เกิดระบบการควบคุมภายใน
หน่วยงาน



ให้เกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมาย

2. การประเมินความเสี่ยง

เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุ วิเคราะห์ และ กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

(หน่วยงานของรัฐ)

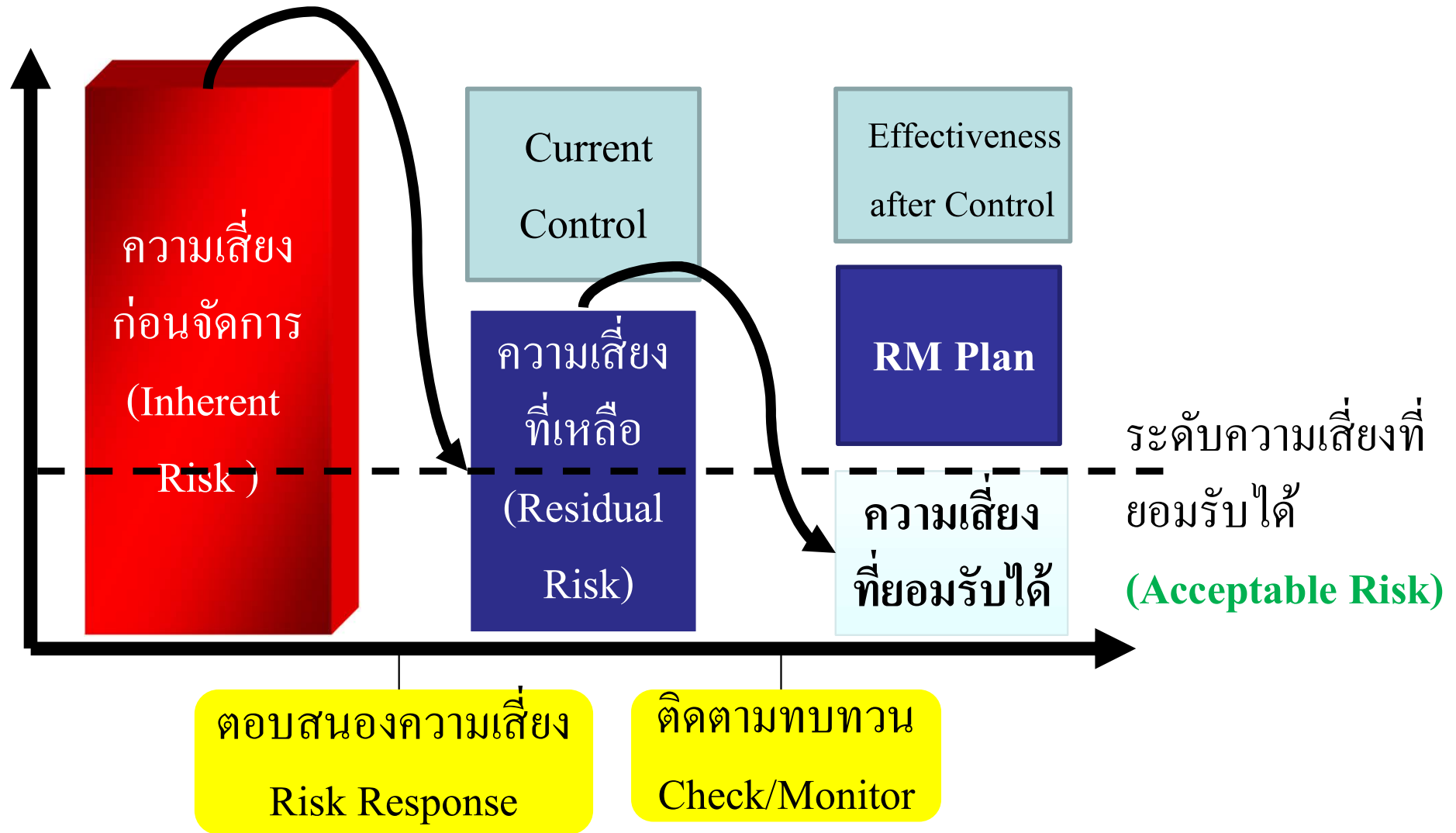
(6) ระบุ วัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ivo อย่างชัดเจน และเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

(7) ระบุ ความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้ง หน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น

(8) พิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์

(9) ระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)



3. กิจกรรมการควบคุม

เป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงาน ในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

(หน่วยงานของรัฐ)

(10) ระบุ และพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(11) ระบุ และพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

(12) จัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวัง และขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

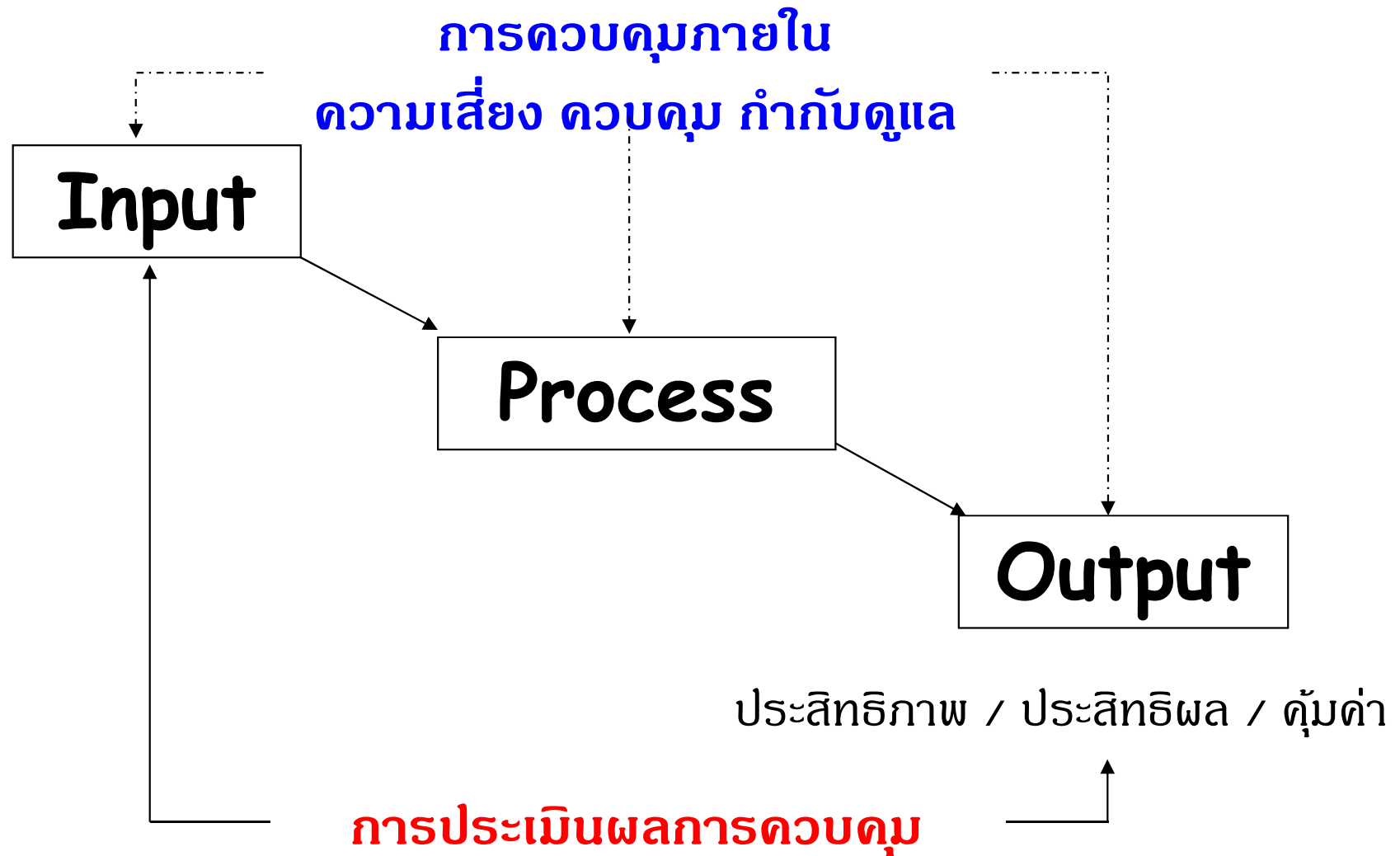
หมายถึง นโยบาย มาตรการ และวิธีการต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดหรือนำมาใช้ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และช่วยเพิ่มความมั่นใจในความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ตัวอย่าง

- ☐ นโยบาย
- ☐ การวางแผน
- ☐ การกำกับดูแล
- ☐ การสอบทาน
- ☐ การรายงาน
- ☐ การสั่งการ การสื่อสาร
- ☐ การมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ
- ☐ การแบ่งแยกหน้าที่
- ☐ การอนุมัติ
- ☐ การให้ความเห็นชอบ
- ☐ แนวทางการปฏิบัติงาน คู่มีอ
- ☐ การให้ความรู้ ความเข้าใจ
- ☐ การรวบรวม จัดเก็บเอกสาร
- ☐ การจดบันทึก การประมวลผลข้อมูล
- ☐ การตรวจนับ ฯ ล ฯ

ฝ่ายบริหาร (ทุกระดับ) กำหนดกิจกรรมการควบคุมให้กับบุคลากรของหน่วยปฏิบัติ

การควบคุมภายใน : หลักการ (มุมมองเชิงระบบ)



ลักษณะของการควบคุม

Hard Controls

- โครงสร้างองค์กร
- นโยบาย และคู่มือปฏิบัติงาน
- ระเบียบวิธีปฏิบัติ

Soft Controls

- ความซื่อสัตย์
- ความโปร่งใส
- การมีภาวะผู้นำที่ดี
- คุณธรรม จริยธรรม
- ความขยันขันแข็ง
ความรับผิดชอบ

ฝ่ายบริหารกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร ให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการได้บรรลุตามวัตถุประสงค์

ส่งเสริม/สร้างจิตสำนึก ทักษะความสามารถของบุคลากร ให้เกิดการกระทำ/พฤติกรรมที่ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

4. สารสนเทศและการสื่อสาร

ช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยการสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก เป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงาน ช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

(หน่วยงานของรัฐ)

(13) จัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

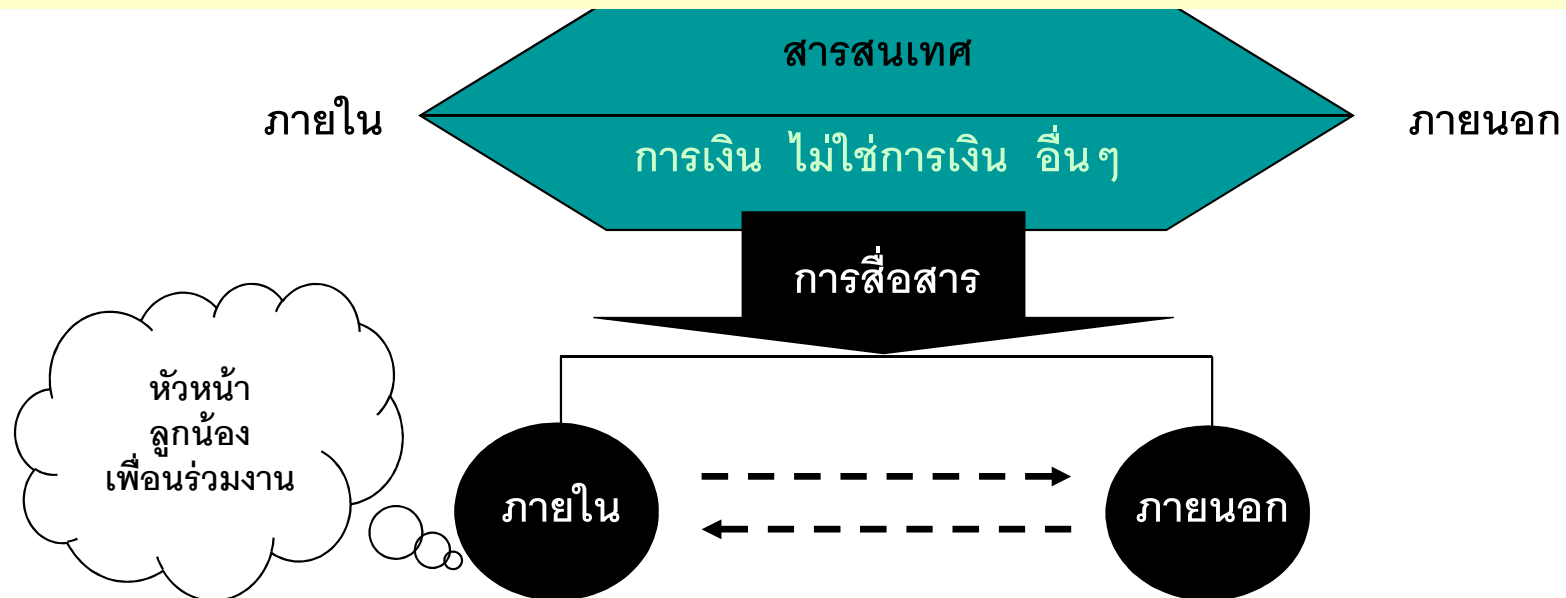
(14) มีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายใน ซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(15) มีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการทำงานปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและไม่ใช้การเงิน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่นๆ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก

การสื่อสาร หมายถึง การรับและส่งข้อมูลระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคล ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารจะเกิดได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน



ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน
การสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง และทันเวลา

5. กิจกรรมการติดตามผล

เป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ (กรณีที่เกิดการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา
(หน่วยงานของรัฐ)

(16) ระบุ และพัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบการควบคุมภายใน

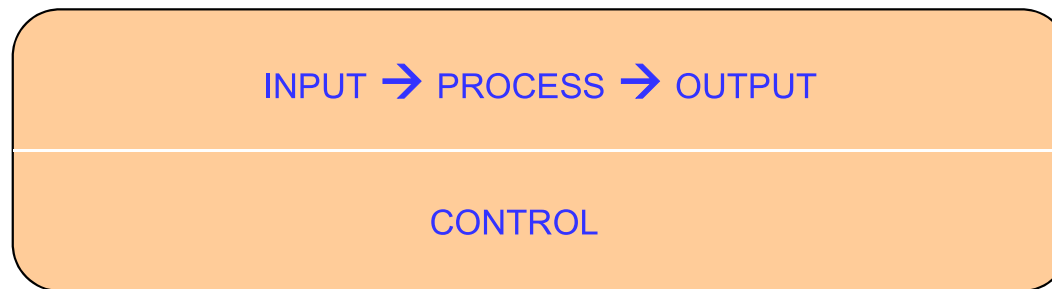
(17) ประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

การติดตามผล หมายถึง การสอดส่องดูแลกิจกรรมที่อยู่ระหว่างการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด

การประเมินผล หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องหรือไม่ เพียงใด และประเมินระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ว่ายังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่

ภารกิจ



ติดตามระหว่างการ
ปฏิบัติงาน

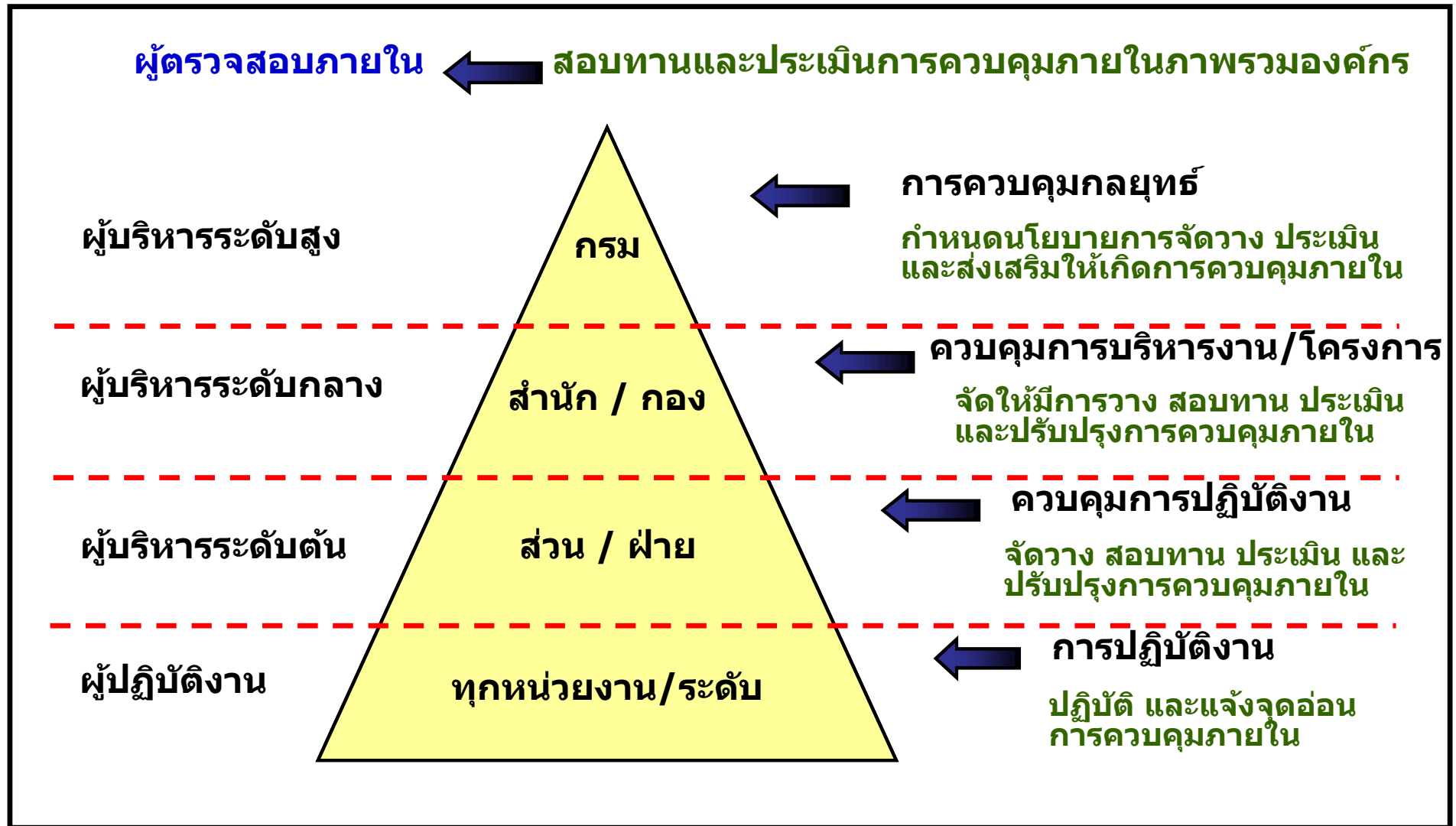
ประเมินผล

* ด้วยตนเอง (CSA)

* อย่างอิสระ (ผู้ตรวจสอบภายใน / อื่นๆ)

ต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง

การควบคุมภายใน : ผู้รับผิดชอบ



บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการฯ (การควบคุมภายใน)

(ข้อ 5)

(ข้อ 5) ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่ง โดยมีหน้าที่ ดังนี้

- 1) อำนวยการในการประเมินผลการควบคุมภายใน
- 2) กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ
- 3) รวบรวม พิจารณากลับกรอง และสรุปผลการประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ
- 4) ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง
- 5) จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

- หน่วยงานของรัฐ **ต้องจัดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายใน** ตามที่หน่วยงานของรัฐ กำหนดไว้อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง (ข้อ 3)
- ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลให้มีการนำมาตรฐานการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด **ใช้เป็นแนวทางในการจัดวางระบบควบคุมภายในและประเมินผลการควบคุมภายใน** ของหน่วยงานของรัฐ (ข้อ 4)

การรายงานผลการควบคุมภายใน

สำหรับหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือปรับโครงสร้างใหม่

(ข้อ 6 ข้อ 7)

1. จัดวางระบบควบคุมภายในให้แล้วเสร็จภายใน 1 ปี นับแต่วันที่จัดตั้งขึ้นใหม่
2. จัดทำรายงานการจัดวางระบบควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

ประกอบด้วย

- วค. 1 : หนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน
(ของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ)
- วค. 2 : รายงานการจัดวางระบบควบคุมภายใน



ผู้กำกับดูแล

(ภายใน 60 วัน นับแต่วันที่จัดวางระบบควบคุมภายในแล้วเสร็จ)

การรายงานผลการควบคุมภายใน

คณะกรรมการฯ จัดทำ

(ข้อ 8, ข้อ 9)

- ปค. 4 : รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- ปค. 5 : รายงานประเมินผลการควบคุมภายใน

ผู้ตรวจสอบภายใน จัดทำ

- ปค. 6 : รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายใน ของผู้ตรวจสอบภายใน

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ พิจารณา และลงนาม

- ปค. 1 : หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงาน)

ผู้กำกับดูแล และ กระทรวงเจ้าสังกัด

ภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ/สิ้นปีปฏิทิน แล้วแต่กรณี

กระทรวงเจ้าสังกัด รวบรวม สรุป จัดทำรายงานประเมินผลการควบคุมภายในระดับกระทรวง

(ข้อ 10)

- ปค. 2 : หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (กรณีกระทรวงเจ้าสังกัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลัง / จังหวัดส่งรายงานในภาพรวมจังหวัดต่อกระทรวงการคลัง)
- ปค. 3 : หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (กรณีหน่วยงานของรัฐ ไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง)

กระทรวงการคลัง

ภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ/สิ้นปีปฏิทิน แล้วแต่กรณี

การควบคุมภายใน : สรุปลองค์ประกอบ



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

ปค.4

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

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔)

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

ผลการประเมินโดยรวม (๕)

.....

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

.....(๑).....
 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
 สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด(๒).....

ปค.5

(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	(๔) ความเสี่ยง	(๕) การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	(๖) การประเมินผล การควบคุมภายใน	(๗) ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	(๘) การปรับปรุง การควบคุมภายใน	(๙) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ
<p>คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)</p> <p>(๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ</p> <p>(๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน</p> <p>(๓) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่ประเมิน</p> <p>(๔) ระบุความเสี่ยงสำคัญของแต่ละภารกิจ</p> <p>(๕) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์</p> <p>(๖) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่</p> <p>(๗) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ</p> <p>(๘) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๗) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป</p> <p>(๙) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบการปรับปรุงการควบคุมภายใน กรณีการจัดทำรายงานในระดับกระทรวงหรือในภาพรวมของจังหวัด ให้ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐในระดับ หน่วยงานของรัฐ เช่น กรม ก. สำนักงาน ข. เทศบาลตำบล ค. เป็นต้น</p> <p>(๑๐) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ</p> <p>(๑๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ</p> <p>(๑๒) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน</p>						

ลายมือชื่อ(๑๐).....

ตำแหน่ง(๑๑).....

วันที่(๑๒).... เดือน พ.ศ.

รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

ปค.6

เรียน(๑).....

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

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

ลายมือชื่อ (๕)
ตำแหน่ง (๖)
วันที่ (๗) เดือน พ.ศ.

กรณีได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับ ความเสี่ยง และการควบคุมภายในหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าว ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตดังกล่าวในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายในและหรือ การปรับปรุงการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยง (๘)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๒.๑.....

๒.๒.....

คำอธิบายแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. ๖)

- (๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
- (๓) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่จะประเมินผลการควบคุมภายใน ซึ่งผู้ตรวจสอบ ภายในดำเนินการสอบทานการประเมินดังกล่าว
- (๔) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
- (๕) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (๖) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (๗) ระบุวันที่รายงาน
- (๘) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับความเสี่ยง
- (๙) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการควบคุมภายในและหรือการปรับปรุง การควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๘)

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(ระดับหน่วยงานของรัฐ)

เรียน(๑).....

.....(๒)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่(๓)..... เดือน..... พ.ศ. ด้วยวิธีการที่หน่วยงาน
กำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุม
ภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า
ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล
ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ หักเวลา และโปร่งใส
รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

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

ลายมือชื่อ(๖).....

ตำแหน่ง.....(๗).....

วันที่.....(๘)..... เดือน..... พ.ศ.

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยง
ดังกล่าวในงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในงบประมาณหรือ
ปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๑๐)

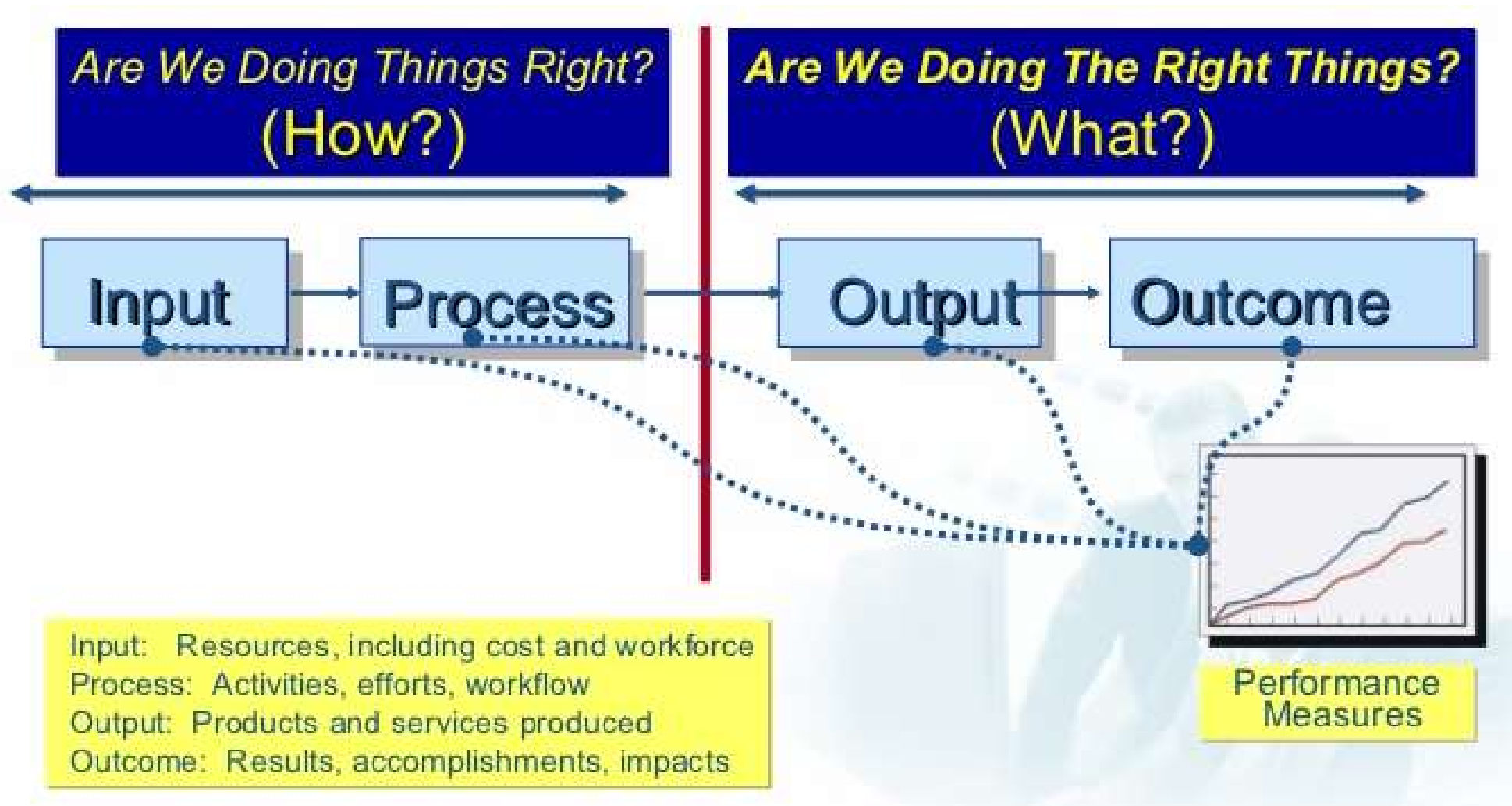
๒.๑.....

๒.๒.....

ปค.1

คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. ๑)

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




Workshop


ภารกิจของหน่วยงาน :

วัตถุประสงค์ : (Operation/Compliance/Reporting)

KPI + ค่าเป้าหมาย :

Output + Value	Process (กิจกรรม / ขั้นตอน)	Input (ทรัพยากร)	Control Point (จุดควบคุม/ตรวจสอบ)
	 <pre>graph TD; A([เริ่ม/สิ้นสุด]) --> B[ดำเนินงาน]; B --> C{ตัดสินใจ};</pre>		

CREDIT

- ประเสริฐ อัครประดมพงศ์ . เอกสารประกอบการสอนวิชา 2104559 Risk Management for Industry
- ประเสริฐ อัครประดมพงศ์ . เอกสารประกอบการอบรมเชิงปฏิบัติการ Risk Management : Challenge & Opportunity
- COSO ERM : Application Techniques
- COSO ERM : Developing KRI to strengthen ERM
- COSO ERM : Risk Assessment Thought Paper October 2012
- Frank Davies : Manager, Enterprise Risk Management, NSW Department of Education and Communities; Chair, Public Sector Risk Management Association
- Dr.Zakaria Salah : The Key Risk Indicators Example 
- Kayan Debnath : Key Risk Indicators : Bet on the risks you carry
- เอกสารบรรยายการควบคุมภายใน กรมบัญชีกลาง