



ราชวิทยาลัย  
จุฬารักษ์

# คู่มือ

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

และการควบคุมภายใน

ราชวิทยาลัยจุฬารักษ์

ฉบับปรับปรุง ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘



# คำนำ

การดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้เริ่มดำเนินการโดยการจัดโครงการเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ความรู้แก่บุคลากรตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ และได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติเป็นภารกิจประจำวันของการปฏิบัติงาน

ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ได้มีการประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เพื่อให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ บูรณาการในทุกระดับ ให้ทุกหน่วยงานและบุคลากรร่วมเป็นเจ้าของความเสี่ยง มีการวิเคราะห์ วางมาตรการ กำกับ ติดตาม และรายงานผลอย่างเหมาะสม ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสนับสนุนการบรรลุยุทธศาสตร์ การพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคง ยั่งยืน โปร่งใส มีธรรมาภิบาล และมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ในทุก ๆ ด้านตามพระปณิธานได้อย่างแท้จริง

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จึงได้จัดทำคู่มือในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ เพื่อให้ทุกส่วนงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มีแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อทุกส่วนงานของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์และส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลต่อไป

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน  
สำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

# สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	
๑.๑ ความเป็นมา	๑
๑.๒ ความหมายและความจำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน	๕
๑.๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๖
๑.๔ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง	๖
- บทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบหลักของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายใน	๗
- บทบาทหน้าที่ของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับหน่วยงาน	๑๑
- บทบาทหน้าที่ของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (ภาพรวม)	๑๔
๑.๕ ขั้นตอนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์	๑๗
๑.๖ ศัพท์เฉพาะ/คำนิยาม	๒๐
<b>บทที่ ๒ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน     ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์</b>	
๒.๑ การวิเคราะห์ความเสี่ยงในมิติของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	๒๒
๒.๒ การวิเคราะห์ความเสี่ยงในมิติของ COSO	๒๒
๒.๓ การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง	๒๓
๒.๔ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง	๒๓
๒.๕ การจัดการความเสี่ยง	๒๗
๒.๖ การวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับเทียบกับค่าใช้จ่าย (Cost-Benefit Analysis)	๒๘
๒.๗ การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators : KRIs)	๓๐
<b>บทที่ ๓ แบบรายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน     สำหรับหน่วยงาน</b>	
๓.๑ แบบรายงาน การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	
- ส่วนที่ ๑ แบบการวิเคราะห์/ค้นหาความเสี่ยง	๓๔
- ส่วนที่ ๒ แบบรายงานผลการจัดการความเสี่ยง	๓๖
๓.๒ แบบรายงาน การประเมินผลการควบคุมภายใน	
- ส่วนที่ ๑ แบบสอบถามการควบคุมภายใน (แบบรายงานที่ ๓)	๓๘
- ส่วนที่ ๒ แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (ป.ค.๔) (แบบรายงานที่ ๔)	๓๙

## สารบัญ (ต่อ)

หน้า

### ภาคผนวก

- ๑ ปฏิทินการดำเนินการ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน  
ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
- ๒ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน  
สำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑
- ๓ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการ  
ความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒
- ๔ หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. ๒๕๖๔

## บทที่ ๑ บทนำ

### ๑.๑ ความเป็นมา

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดย กระทรวงการคลังได้ออกหลักเกณฑ์ ดังนี้

๑) **หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑** ให้คำนิยามของ “การควบคุมภายใน” ว่าเป็น กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ จะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงานด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operation Objectives) ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตใน หน่วยงาน
- เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของการรายงานผล (Reporting Objectives) ทั้งการ รายงานทางการเงินและไม่ใช้การเงินที่ใช้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ในแง่ของความถูกต้อง เชื่อถือ ได้ ทันเวลา โปร่งใส หรือตามข้อกำหนดอื่น ๆ
- เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรี ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานที่หน่วยงานได้กำหนดขึ้น

๒) **หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒** ให้คำนิยามของ “การบริหารจัดการความเสี่ยง” ว่าเป็นกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐ สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ ดังนี้

- **เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน:** เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายที่กำหนด และมีการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
- **ลดความเสี่ยงและความเสียหาย:** เพื่อค้นหาปัจจัยบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง รวมทั้งลดโอกาสเกิดความเสียหาย การรั่วไหล หรือการทุจริตในหน่วยงาน
- **เป็นมาตรฐานเดียวกัน:** เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติมาตรฐานสำหรับหน่วยงานของรัฐทุกแห่งในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ
- **เสริมสร้างการบริหารจัดการที่ดี:** เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ความเชื่อถือได้ของรายงานการเงิน/ไม่ใช้การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ต่อมากรมบัญชีกลางได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง **หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร** ขึ้น เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการดังกล่าวไปปรับใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมกับหน่วยงาน (ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ว๓๖ ลงวันที่ ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔) โดยหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย

- (๑) **กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง** ประกอบด้วย ๘ หลักการ ดังนี้
  - การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
  - ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง
  - การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
  - การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
  - การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย
  - การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ
  - การใช้ข้อมูลสารสนเทศ
  - การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- (๒) **กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง** ประกอบด้วย ๗ กระบวนการ ดังนี้
  - การวิเคราะห์องค์กร
  - การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
  - การระบุความเสี่ยง
  - การประเมินความเสี่ยง
  - การตอบสนองความเสี่ยง
  - การติดตามและทบทวน
  - การสื่อสารและการรายงาน

### ๓) **กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM ๒๐๑๗ (Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance)**

COSO ERM ๒๐๑๗ เน้นการบูรณาการความเสี่ยงเข้ากับกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน แบ่งเป็น ๕ องค์ประกอบ ๒๐ หลักการ (Principles) ที่เชื่อมโยงกัน ช่วยให้องค์กรจัดการความเสี่ยงเพื่อสร้างและรักษาคุณค่า ตลอดจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

องค์ประกอบหลักของ COSO ERM ๒๐๑๗ : ๕ องค์ประกอบ ๒๐ หลักการ ได้แก่

- (๑) **การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)** : กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแล ความรับผิดชอบ และสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงภายในองค์กร
  - หลักการที่ ๑ จัดตั้งคณะกรรมการดูแลด้านความเสี่ยง คณะกรรมการทำหน้าที่กำกับดูแลกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง
  - หลักการที่ ๒ จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน กำหนดโครงสร้างองค์กรเพื่อบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์
  - หลักการที่ ๓ ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมพฤติกรรมความเสี่ยงที่เหมาะสม
  - หลักการที่ ๔ แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก แสดงออกถึงความมุ่งมั่นในค่านิยมและจริยธรรมขององค์กร

- หลักการที่ ๕ จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ สร้างทรัพยากรบุคคล  
ที่มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับกลยุทธ์
- (๒) การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting) บูรณาการ  
การบริหารความเสี่ยงเข้ากับการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์  
ธุรกิจ
- หลักการที่ ๖ วิเคราะห์บริบทธุรกิจ (Context) พิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผล  
ต่อระดับความเสี่ยง
- หลักการที่ ๗ ระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) กำหนดประเภท  
และปริมาณความเสี่ยงที่องค์กรพร้อมจะรับ
- หลักการที่ ๘ ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก เปรียบเทียบความเสี่ยงของกลยุทธ์ต่างๆ  
ก่อนตัดสินใจ
- หลักการที่ ๙ กำหนดวัตถุประสงค์ธุรกิจ ตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องและสนับสนุน  
กลยุทธ์หลัก
- (๓) ผลการดำเนินงาน (Performance) ระบุ ประเมิน และตอบสนองต่อความเสี่ยงที่  
ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมาย
- หลักการที่ ๑๐ ระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ค้นหาความเสี่ยงที่อาจส่ง  
ผลกระทบต่อกลยุทธ์และเป้าหมาย
- หลักการที่ ๑๑ ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Severity) วิเคราะห์โอกาส  
และผลกระทบต่อความเสี่ยง
- หลักการที่ ๑๒ จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Risk Prioritization) พิจารณา  
เลือกจัดการความเสี่ยงที่สำคัญที่สุดก่อน
- หลักการที่ ๑๓ ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) เลือกแนวทาง  
จัดการ เช่น การยอมรับ การลด การหลีกเลี่ยง หรือการถ่ายโอนความเสี่ยง
- หลักการที่ ๑๔ พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม (Portfolio View): พิจารณา  
ความเสี่ยงรวมทั้งทั้งองค์กร
- (๔) การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review & Revision) ทบทวนการดำเนินงานเพื่อ  
ปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง
- หลักการที่ ๑๕ ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญติดตามปัจจัยใหม่ๆ ที่เปลี่ยน  
ประเด็นความเสี่ยงขององค์กร
- หลักการที่ ๑๖ ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน ประเมินว่าผลการจัดการ  
ความเสี่ยงเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่
- หลักการที่ ๑๗ มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร พัฒนาระบบการให้มี  
ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- (๕) สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, and  
Reporting): การแลกเปลี่ยนข้อมูลความเสี่ยงในทุกระดับเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ  
จัดระบบข้อมูลและรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร
- หลักการที่ ๑๘ การยกระดับระบบสารสนเทศ ใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเพื่อสนับสนุน  
การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

หลักการที่ ๑๙ การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยง สื่อสารข้อมูลทั้งภายในและภายนอก  
องค์กรอย่างทั่วถึง

หลักการที่ ๒๐ การรายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน จัดทำ  
รายงานในระดับต่างๆ เพื่อการกำกับดูแล

#### ๔) มาตรฐานการจัดการความเสี่ยง (ISO 31000:2018)

มาตรฐาน ISO 31000 : 2018 เป็นมาตรฐานสากลที่ให้แนวทางการบริหารความเสี่ยงแบบครอบคลุม เหมาะสำหรับทุกประเภทองค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยมุ่งให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจ การดำเนินงาน และการกำกับดูแลกิจการ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความยั่งยืนขององค์กร ทั้งนี้ ISO 31000 ไม่ใช่มาตรฐานสำหรับการรับรอง (Certification) แต่สามารถใช้เป็นแนวทางในการทวนสอบผ่านการตรวจสอบภายในหรือภายนอก เพื่อให้มั่นใจว่าระบบบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีความสอดคล้องกับแนวทางสากลและมีประสิทธิภาพตามหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ถูกต้อง การประยุกต์ใช้ ISO 31000 ยังช่วยเสริมสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยสนับสนุนให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนในเรื่องความเสี่ยง และสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมั่นใจบนพื้นฐานข้อมูลที่ต้องการและทันสมัย

มาตรฐานประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบหลัก ได้แก่ หลักการ (Principles) โครงสร้างระบบบริหารความเสี่ยง (Framework) และ กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Process) ดังนี้

##### ๑) หลักการบริหารความเสี่ยง (Principles)

ISO 31000 กำหนดหลักการสำคัญ ๘ ประการ เพื่อให้ระบบบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ได้แก่

- (๑) การบูรณาการ บริหารความเสี่ยงต้องแฝงอยู่ในทุกกระบวนการและระดับขององค์กร
- (๒) มีโครงสร้างและครอบคลุม มีกระบวนการที่ชัดเจน ครอบคลุม และสม่ำเสมอ
- (๓) ปรับให้เหมาะสมกับบริบท ออกแบบให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม และเป้าหมายขององค์กร
- (๔) การมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมและให้ข้อมูล
- (๕) ปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง ระบบต้องมีความยืดหยุ่นและพร้อมปรับปรุงตามสถานการณ์
- (๖) ใช้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ ตัดสินใจจากข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย และตรวจสอบได้
- (๗) คำนึงถึงมนุษย์และวัฒนธรรม พิจารณาพฤติกรรมมนุษย์และวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความเสี่ยง
- (๘) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอตามบทเรียนและผลการประเมิน

๒) โครงสร้างระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management Framework) จะช่วยให้องค์กรนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้จริงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอนหลัก ได้แก่

- (๑) บทบาทหน้าที่และการสนับสนุนจากผู้บริหาร ผู้บริหารกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย และสนับสนุนทรัพยากร
- (๒) การบูรณาการ บริหารความเสี่ยงต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และกระบวนการทำงาน
- (๓) การออกแบบระบบบริหารความเสี่ยง ครอบคลุมการกำหนดบทบาทหน้าที่ นโยบาย หลักเกณฑ์ วิธีประเมิน และเกณฑ์ยอมรับความเสี่ยง

- (๔) การดำเนินการ ได้แก่ การระบุ วิเคราะห์ ประเมิน ติดตาม และรายงานความเสี่ยง
- (๕) การประเมินและปรับปรุง ทบทวนประสิทธิผลของระบบและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### ๓) กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)

- (๑) การสื่อสารและการให้คำปรึกษา (Communication and Consultation) : ดำเนินการตลอดกระบวนการเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มีส่วนได้เสีย
- (๒) การกำหนดขอบเขต สภาพแวดล้อม และเกณฑ์ (Scope, Context and Criteria) กำหนดเป้าหมาย ขอบเขต สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอก และเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง
- (๓) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment): เป็นหัวใจสำคัญ แบ่งเป็น ๓ ขั้นตอนย่อย
  - ขั้นตอนที่ ๑ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification): ค้นหาและระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น
  - ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis): วิเคราะห์สาเหตุ โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)
  - ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินค่าความเสี่ยง (Risk Evaluation): จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อตัดสินใจ
- (๔) การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment): เลือกและนำมาตราการไปใช้ เช่น ลด ถ้ายโอน หลีกเลี่ยง หรือยอมรับความเสี่ยง
- (๕) การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring and Review): เฝ้าติดตามผลการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

### ๑.๒ ความหมายและความจำเป็นต้องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

- **ความเสี่ยง** คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหลความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร
- **การควบคุมภายใน** คือ การควบคุมที่ออกแบบเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน จะให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ไม่ใช่ความเชื่อมั่นแบบสมบูรณ์
- **การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน** เป็นภารกิจสำคัญที่ทุกองค์กรมีความจำเป็นต้องดำเนินการ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า การดำเนินภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร จะประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายได้นั้น จำเป็นต้องมีแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ดี จะต้องให้บุคลากรในองค์กรทุกฝ่าย ได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยง และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ และร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียชีวิตให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ๑.๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

เพื่อให้การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และบรรลุเป้าประสงค์ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (รจภ.) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ จึงกำหนดแนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายใน รจภ. ถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน

#### ➤ แนวทางการดำเนินงาน

การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงฯ ผู้บริหารหรือผู้นำระดับสูงในองค์กร และ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องรับทราบนโยบาย มาตรการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงฯ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของ รจภ. ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีการประชุมชี้แจงถึงเหตุผลและทำความเข้าใจร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ก่อนที่จะมีการดำเนินงานบริหาร ความเสี่ยงฯ ของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ

#### ➤ การแต่งตั้งคณะกรรมการ

เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งใหม่สำหรับหน่วยงาน ผู้เข้าร่วมดำเนินการอาจไม่คุ้นเคย กับการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบ โดยเฉพาะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังนั้น การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ของส่วนงาน จึงมีความสำคัญมาก โดยผู้บริหารของส่วนงาน จะต้องจัดหาทีมงานหรือคณะทำงานที่มาจากตัวแทนทุกฝ่าย เพื่อเข้ามาทำหน้าที่ในการระดมความคิดเห็น เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงฯ ของส่วนงาน โดยนำกิจกรรมหลักของส่วนงาน มาวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผน ความเสี่ยงฯ และติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ พร้อมทั้งทบทวนปรับปรุงแผนบริหาร ความเสี่ยงฯ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

### ๑.๔ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง

รจภ. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของ ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้มีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง บทบาทหน้าที่และความ รับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยฯ โดยกำหนดแบ่งบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- ๑) บทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบหลักของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- ๒) บทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน
- ๓) บทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ในระดับราชวิทยาลัย จุฬาภรณ์ (ภาพรวม)

บทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบหลักของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีดังนี้

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
<p>๑. สภाराชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ (สภाराชวิทยาลัยฯ)</p>	<p>๑) ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ๒) แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ๓) รับทราบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ รจก. ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ รายงาน</p>
<p>๒. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ (คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ)</p>	<p>๑) กำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ๒) กำกับให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตลอดจนมาตรการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ แล้วรายงานให้สภाराชวิทยาลัยฯ เพื่อทราบ ๓) กำกับให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง ๔) มีอำนาจในการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน เพื่อดำเนินงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์</p>
<p>๓. เลขาธิการราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ (เลขาธิการฯ)</p>	<p>๑) พิจารณา ให้ความเห็นชอบและอนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงฯ ๒) สนับสนุนให้ทุกส่วนงาน ร่วมกัน ดำเนินการบริหารความเสี่ยงฯ ของแต่ละส่วนงาน ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ลดลงหรือหมดไป โดยมีการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรและเพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ มีการบูรณาการร่วมกันทั่วทั้งองค์กร ๓) เสนอรายงานการควบคุมภายในต่อนายกรัฐมนตรี (ผู้กำกับดูแล) และปลัดกระทรวงการคลัง (กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง) ภายใน ๙๐ วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณ (ภายในวันที่ ๒๙ ธันวาคม ของทุกปี)</p>
<p>๔. คณะอนุกรรมการ จัดทำแผน และติดตามผลการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุม ภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ (คณะอนุกรรมการฯ)</p>	<p>๑) กำกับให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ มาตรการจัดการความเสี่ยงฯ ของทุกส่วนงานและในภาพรวมของ รจก. ทุกปีงบประมาณ ๒) จัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงฯ แล้วเสนอให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะได้ตามความเหมาะสม ๓) กำกับให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงาน ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ อย่างน้อย ปีละ ๑ ครั้ง</p>

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
	<p>๔) มีอำนาจในการแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินงานในเรื่องการบริหาร ความเสี่ยงฯ ได้ตามความเหมาะสม</p> <p>๕) ให้การสนับสนุนตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ มอบหมาย</p> <p>๖) ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำปรึกษาแนะนำ ในการดำเนินงานบริหาร ความเสี่ยงฯ ของ รจก.</p>
<p>๕. คณะกรรมการ/คณะทำงาน ระดับส่วนงาน</p>	<p>๑) กำกับให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของหน่วยงานระดับ หน่วยงานภายใต้ส่วนงาน</p> <p>๒) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ ระดับส่วนงาน แล้วเสนอให้ คณะอนุกรรมการฯ เพื่อจัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงฯ ระดับ องค์การ</p> <p>๓) ติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของหน่วยงานภายใต้ส่วนงาน พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงาน ต่อคณะอนุกรรมการฯ ปีละ ๒ ครั้ง (รอบ ๖ เดือน และรอบ ๑๒ เดือน)</p> <p>๔) กำกับให้หน่วยงานภายใต้ส่วนงาน จัดทำแบบประเมินองค์ประกอบ การควบคุมภายใน ของหน่วยงานย่อย (ปค.๔) และรายงานการ ประเมินผลการควบคุมภายใน ของหน่วยงานย่อย (ปค.๕) พร้อมทั้ง รายงานผลฯ ต่อคณะอนุกรรมการฯ ปีละ ๑ ครั้ง</p>
<p>๖. ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน (ฝ่ายบริหารความเสี่ยงฯ ในฐานะ <u>เลขานุการ</u>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ</li> <li>- คณะอนุกรรมการฯ)</li> </ul>	<p>๑) ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ และคณะอนุกรรมการฯ ในฐานะเลขานุการ</p> <p>๒) ให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางการดำเนินการบริการความเสี่ยงฯ แก่หน่วยงาน</p> <p>๓) รวบรวม วิเคราะห์ ข้อมูลความเสี่ยงฯ ระดับส่วนงาน พร้อมทั้งจัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงฯ ของ รจก. (ระดับองค์กร) เสนอ คณะอนุกรรมการฯ เพื่อพิจารณา ให้ข้อเสนอนแนะ</p> <p>๔) เสนอ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงฯ ระดับองค์กร ต่อคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ก่อนเสนอ เลขานุการฯ เพื่อพิจารณาอนุมัติแผนฯ และแจ้งส่วนที่เกี่ยวข้อง ประชาสัมพันธ์ให้ทุกส่วนงานรับทราบแผนฯ และนำไปสู่การปฏิบัติ</p> <p>๕) ติดตามผลการบริหารความเสี่ยงฯ ทุก ๒ ไตรมาส ของทุกส่วนงาน และจัดทำรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของ รจก.</p> <p>๖) จัดทำแบบประเมินฯ (ปค.๔) และแบบสอบถามการควบคุมภายใน ทั้ง ๕ ด้าน และจัดส่งให้ส่วนที่เกี่ยวข้อง ตามข้อ ๗ และข้อ ๘</p> <p>๗) จัดทำหนังสือรับรองการจัดวางระบบควบคุมภายใน (แบบ วค.๑) และรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค.๒) ต่อ</p>

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
	<p>นายกรัฐมนตรี (กรณีหน่วยงานของรัฐมีการจัดตั้งใหม่และกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่ระบบบริหารงานเปลี่ยนไปจากเดิม)</p> <p>๘) ติดตามแบบสอบถามการควบคุมภายใน ทั้ง ๕ ด้าน กับผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง แบบประเมินการควบคุมภายใน (ปค.๔) กับหน่วยงานระดับฝ่ายของทุกส่วนงาน และแบบ ปค.๖ จากฝ่ายตรวจสอบภายใน เมื่อสิ้นไตรมาส ๓ เพื่อนำข้อมูลจัดทำเป็นแบบรายงานผลการประเมินการควบคุมภายใน (ปค.๔ - ๕) รวบรวมและเสนอเลขาธิการ พิจารณาลงนาม พร้อมทั้งจัดส่งให้นายกรัฐมนตรีและกระทรวงการคลัง ภายใน ๓๐ วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณ</p> <p>๙) ติดตามผลการดำเนินการตามมาตรการควบคุมความเสี่ยงฯ ของส่วนงาน รอบ ๖ เดือน และรอบ ๑๒ เดือน เพื่อรวบรวมและเสนอต่อคณะกรรมการฯ เพื่อทบทวนและกำหนดแนวทางปรับปรุงพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงฯ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รจก.</p>
<p>๗. ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา ระดับหน่วยงาน ของ รจก. (หัวหน้าสำนัก/ผู้อำนวยการ/ หัวหน้าฝ่าย)</p>	<p>๑) นำนโยบายจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติของบุคลากรทุกใน รจก.</p> <p>๒) ส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของหน่วยงาน</p> <p>๓) กำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงฯ ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายของ รจก.</p> <p>๔) ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงาน ตระหนักถึงความสำคัญและการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงฯ</p> <p>๕) สนับสนุนให้หน่วยงานในกำกับ วิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงฯ และจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงฯ ของหน่วยงานระดับฝ่าย อย่างเหมาะสม</p> <p>๖) ค้นหา รวบรวมข้อมูล ระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง และประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน (ระดับฝ่าย)</p> <p>๗) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ พร้อมเสนอมาตรการจัดการความเสี่ยงฯ ของหน่วยงานระดับฝ่าย</p> <p>๘) จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงฯ (ระดับหน่วยงาน) เสนอคณะกรรมการ/คณะทำงาน ระดับส่วนงาน วิเคราะห์และประมวลผลฯ ก่อนจัดส่งให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยงฯ ในฐานะเลขานุการ คณะอนุกรรมการฯ รอบ ๖ เดือน และรอบ ๑๒ เดือน พร้อมทั้งทบทวนและกำหนดแนวทางปรับปรุงพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงฯ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์</p>

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
	๙) ตอบแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ปค.๔) ระดับส่วนงาน วิเคราะห์และประมวลผลฯ ก่อนจัดส่งให้ ฝ่ายเลขานุการ คณะอนุกรรมการฯ
๘. ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ทั้ง ๕ ด้าน	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ตอบแบบสอบถามการควบคุมภายในของ รจก. ทั้ง ๕ ด้าน ประกอบด้วย ๑) ด้านบริหาร ๒) ด้านการเงินบัญชี ๓) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ๔) ด้านระบบสารสนเทศ และ ๕) ด้านการบริหารพัสดุ และนำส่งฝ่ายเลขานุการ คณะอนุกรรมการฯ ปีงบประมาณละ ๑ ครั้ง (สิ้นไตรมาสที่ ๓)</li> </ul>
๙. ฝ่ายตรวจสอบภายใน	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายใน จัดทำรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (ปค.๖) และนำส่งให้ฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ภายในวันที่ ๓๑ กรกฎาคมของทุกปี เพื่อรวบรวมเสนอเลขานุการฯ ก่อนนำส่งส่วนที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>
๑๐. หน่วยงานระดับฝ่าย	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ ระดับหน่วยงาน และทำหน้าที่ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของตนอย่างต่อเนื่อง</li> <li>▪ ดำเนินการตามที่คณะกรรมการ/คณะทำงาน ระดับส่วนงาน และผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา ตามข้อ ๗ มอบหมาย</li> </ul>

บทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบในระดับหน่วยงาน มีดังนี้

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่	เสนอรายงานต่อ/ กำหนดรายงาน
<p>➢ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- หัวหน้าสำนัก</li> <li>- ผู้อำนวยการ</li> <li>- หัวหน้าฝ่าย</li> </ul>	<p>๑) มอบหมายให้หน่วยงานย่อยภายใต้สังกัด - ทบทวนความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ ในปีปัจจุบันและ ค้นหาความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ในปีถัดไป</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง</li> <li>- วิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับเทียบกับต้นทุน โดยระบุทางเลือก มาตรการ/กิจกรรม ที่จะใช้ในการจัดการความเสี่ยง วิเคราะห์ต้นทุน (Cost) และผลประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit) ของแต่ละ มาตรการ/กิจกรรม ว่าเป็นวิธีการที่มี ประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลหรือไม่</li> <li>- ระบุกิจกรรมควบคุมภายใน เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ</li> <li>- กำหนดค่าเป้าหมายและระดับความเสี่ยง ให้ ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทุกปีงบประมาณ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงฯ</li> <li>▪ กำหนดให้ดำเนินการ งบประมาณละ ๑ ครั้ง (สิ้นไตรมาสที่ ๔) ภายในวันที่ ๑๕ กรกฎาคมของ ทุกปี</li> </ul>
	<p>๒) มอบหมายให้หน่วยงานย่อยภายใต้สังกัด รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ในรอบปีงบประมาณที่ผ่านมา ตามมาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง พร้อมเอกสารแนบ (ถ้ามี)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงฯ</li> <li>▪ กำหนดให้ดำเนินการ งบประมาณละ ๒ ครั้ง (รอบ ๖ เดือน และ รอบ ๑๒ เดือน)</li> <li>▪ ครั้งที่ ๑ ภายในวันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ของทุกปี</li> <li>▪ ครั้งที่ ๒ ภายในวันที่ ๑๕ กรกฎาคมของทุกปี</li> </ul>

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่	เสนอรายงานต่อ/ กำหนดรายงาน
<b>➢ การประเมินผลการควบคุมภายใน</b>		
<p>ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ทั้ง ๕ ด้าน</p>	<p>ตอบแบบสอบถามการควบคุมภายใน ของ รจก. ดังนี้</p> <p><b>๑) ด้านบริหาร :</b></p> <p>๑.๑) สำนักงานราชวิทยาลัยจุฬารักษ์ (ส.รจก.) ได้แก่ รองเลขาธิการฯ ผู้ช่วยเลขาธิการฯ และผู้อำนวยการสำนักงาน</p> <p>๑.๒) วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์ เจ้าฟ้าจุฬารักษ์ (ววจ.) ได้แก่ อธิการบดีฯ หรือ ผู้อำนวยการ</p> <p>๑.๓) โรงพยาบาลจุฬารักษ์ (รพ.จุฬารักษ์) ได้แก่ ผู้อำนวยการ</p> <p>๑.๔) คณะเทคโนโลยีฯ คณะแพทยฯ คณะ พยาบาลฯ และคณะวิทย์ฯ ได้แก่ คณบดีทุกคณะ</p> <p><b>๒) ด้านการเงินการบัญชี :</b></p> <p>๒.๑) ส.รจก. ได้แก่ รองเลขาธิการฯ และ ผู้ช่วยเลขาธิการฯ ที่กำกับดูแลกลุ่มการเงินการ คลัง</p> <p>๒.๒) ววจ. ได้แก่ อธิการบดีฯ หรือ ผู้อำนวยการ</p> <p>๒.๓) รพ.จุฬารักษ์ได้แก่ ผู้อำนวยการ</p> <p>๒.๔) คณะเทคโนโลยีฯ คณะแพทยฯ คณะ พยาบาลฯ และคณะวิทย์ฯ ได้แก่ คณบดีทุกคณะ</p> <p><b>๓) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล :</b></p> <p>๓.๑) ส.รจก. ได้แก่ รองเลขาธิการฯ และ ผู้ช่วยเลขาธิการฯ ที่กำกับดูแลกลุ่มทรัพยากร บุคคล</p> <p>๓.๒) ววจ. ได้แก่ อธิการบดีฯ หรือ ผู้อำนวยการ</p> <p>๓.๓) รพ.จุฬารักษ์ได้แก่ ผู้อำนวยการ</p> <p>๓.๔) คณะเทคโนโลยีฯ คณะแพทยฯ คณะ พยาบาลฯ และคณะวิทย์ฯ ได้แก่ คณบดีทุกคณะ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ฝ่ายบริหารความเสี่ยง</li> <li>▪ กำหนดให้รายงาน ปีงบประมาณละ ๑ ครั้ง (สิ้นไตรมาสที่ ๓) ภายในวันที่ ๓๐ มิถุนายนของทุกปี</li> </ul>

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่	เสนอรายงานต่อ/ กำหนดรายงาน
	<p><b>๔) ด้านระบบสารสนเทศ :</b></p> <p>๔.๑) ส.รจภ. ได้แก่ รองเลขาธิการฯ และผู้ช่วยเลขาธิการฯ ที่กำกับดูแลกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>๔.๒) ววจ. ได้แก่ อธิการบดีฯ หรือ ผู้อำนวยการ</p> <p>๔.๓) รพ.จุฬาลงกรณ์ได้แก่ ผู้อำนวยการ</p> <p>๔.๔) คณะเทคโนโลยีฯ คณะแพทยฯ คณะพยาบาลฯ และคณะวิทย์ฯ ได้แก่ คณบดีทุกคณะ</p> <p><b>๕) ด้านการบริหารพัสดุ :</b></p> <p>๕.๑) ส.รจภ. ได้แก่ รองเลขาธิการฯ และผู้ช่วยเลขาธิการฯ ที่กำกับดูแลกลุ่มพัสดุ</p> <p>๕.๒) ววจ. ได้แก่ อธิการบดีฯ หรือ ผู้อำนวยการ</p> <p>๕.๓) รพ.จุฬาลงกรณ์ได้แก่ ผู้อำนวยการ</p> <p>๕.๔) คณะเทคโนโลยีฯ คณะแพทยฯ คณะ</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- หัวหน้าสำนัก</li> <li>- ผู้อำนวยการศูนย์</li> <li>- หัวหน้าฝ่าย</li> </ul>	<p>จัดทำ แบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ปค.๔) ระดับส่วนงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ คณะกรรมการ/คณะทำงาน ระดับส่วนงาน</li> <li>▪ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงฯ</li> <li>▪ กำหนดให้ดำเนินการ ปีงบประมาณละ ๑ ครั้ง (สิ้นไตรมาสที่ ๓) ภายในวันที่ ๓๐ มิ.ย. ของทุกปี</li> </ul>



บทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบในระดับราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (ภาพรวม)

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่	เสนอรายงานต่อ/ กำหนดรายงาน
➢ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง		
ฝ่ายบริหารความเสี่ยงฯ (เลขานุการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ กรรมการและเลขานุการ คณะอนุกรรมการฯ)	๑) รวบรวมข้อมูลความเสี่ยง วิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยง จากทุกส่วนงาน จำแนกประเด็น และกำหนด ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ระดับองค์กร ๒) จัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงฯ ของ รจภ. ทุกปีงบประมาณ ๓) เสนอ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณา ให้ข้อเสนอนะ	▪ คณะอนุกรรมการฯ / ภายในไตรมาสที่ ๔
	๔) เสนอ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณา ให้ความเห็นชอบ	▪ คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ / ภายในไตรมาสที่ ๔
	๕) เสนอ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงฯ ที่ได้รับการ พิจารณาให้ความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ แล้ว เพื่อขออนุมัติแผนฯ และ ประชาสัมพันธ์ให้ทุกหน่วยงานทราบและดำเนินการ ตามแผนฯ	▪ เลขานุการฯ / ดำเนินการภายหลัง คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ พิจารณา ภายในเดือนกันยายน ของทุกปี
	๖) จัดส่งแผนบริหารความเสี่ยงฯ ที่ได้รับการอนุมัติ และประกาศใช้แล้ว บรรจุเข้าวาระประชุมสภาฯ เพื่อทราบ	▪ ราชวิทยาลัยฯ / ภายใน ๑ เดือน หลังจาก ประกาศแผนฯ
	๗) จัดทำบันทึก ประสานหน่วยงานระดับฝ่ายทุกส่วนงาน ให้รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยงฯ รอบ ๖ เดือน และรอบ ๑๒ เดือน พร้อมทั้ง วิเคราะห์/สรุปรายงานผลการดำเนินการจัดการ ความเสี่ยงฯ ตามมาตรฐานการบริหารและควบคุม ความเสี่ยงที่กำหนดไว้	▪ คณะอนุกรรมการฯ ▪ คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ / ภายในไตรมาสที่ ๒ และไตรมาสที่ ๔ ของทุกปีงบประมาณ
	๘) จัดทำบันทึก แจ้างส่วนงาน ๓ ส่วนงาน ให้จัดทำ ฐานข้อมูลความเสี่ยงฯ ในหน่วยงานของตน พร้อมทั้งทบทวนความเสี่ยงของปีงบประมาณเดิม และค้นหาความเสี่ยงใหม่ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ในปีงบประมาณถัดไป	▪ หน่วยงานภายใต้ส่วนงาน / ภายในไตรมาสที่ ๔

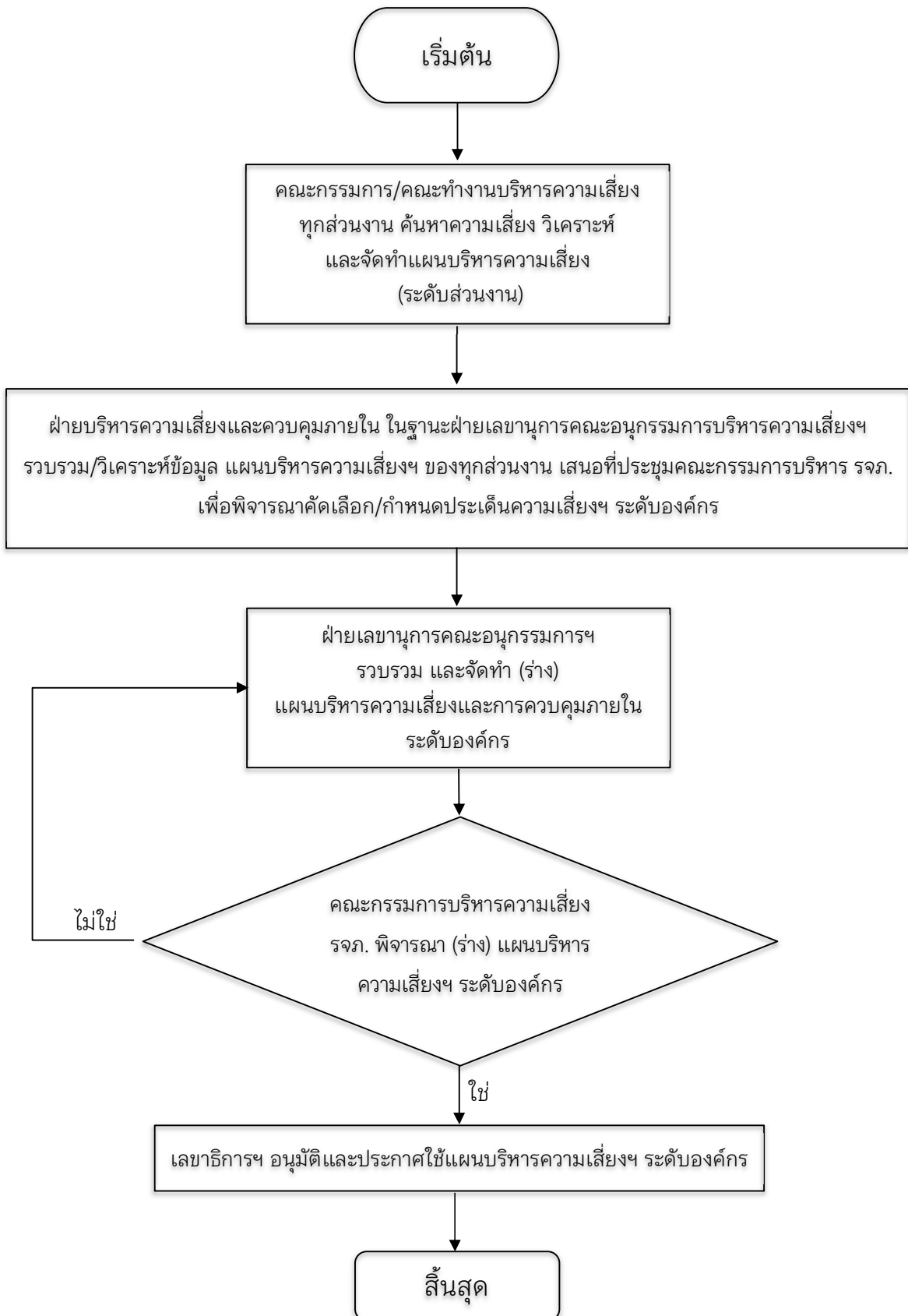
ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่	เสนอรายงานต่อ/ กำหนดรายงาน
<b>➢ การรายงานผลการควบคุมภายใน</b>		
ฝ่ายบริหารความเสี่ยงฯ (กรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการฯ)	๑) รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม การควบคุมภายใน ของ รจก. ของผู้บริหาร ทั้ง ๕ ด้าน และวิเคราะห์ข้อมูลจากรายงาน ปค.๕ และ ปค.๕ ที่หน่วยงานจัดส่งให้ เพื่อจัดส่งให้ ฝ่ายตรวจสอบภายใน จัดทำรายงานการสอบทาน การประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบ ภายใน (ปค. ๖)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ / ภายในเดือนกรกฎาคม ของทุกปี</li> </ul>
	๒) จัดทำแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการ ควบคุมภายใน (ปค. ๔) และรายงานการประเมินผล การควบคุมภายใน (ปค. ๕)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ / ภายในเดือนสิงหาคม ของทุกปี</li> </ul>
	๓) จัดทำแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ของ รจก. ประกอบด้วย - หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ) : แบบ ปค. ๑ - หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง) : แบบ ปค. ๓ - รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุม ภายใน : แบบ ปค. ๔ - รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน : แบบ ปค. ๕ - รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุม ภายในของผู้ตรวจสอบภายใน แบบ ปค. ๖	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ / ภายในเดือนสิงหาคม ของทุกปี</li> </ul>
ฝ่ายบริหารความเสี่ยงฯ (เลขานุการ คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงฯ)	๑) จัดส่งแบบรายงานการประเมินผลการควบคุม ภายในของ รจก. ที่ได้รับการพิจารณาจากคณะ กรรมการบริหารความเสี่ยงฯ เสนอเลขานุการฯ เพื่อพิจารณาลงนาม	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ เลขานุการฯ / ภายในเดือนกันยายน ของทุกปี</li> </ul>
	๒) จัดส่งแบบรายงานการประเมินผลการควบคุม ภายในของ รจก. ที่ลงนามเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จัดส่งให้ ส่วนที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานละ ๑ ชุด	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สำนักเลขานุการ นายกรัฐมนตรี (ปค.๑, ๔, ๕ และ ปค.๖)</li> <li>▪ สำนักงานปลัด กระทรวงการคลัง (ปค.๓, ๔, ๕ และ ปค.๖)</li> </ul>

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่	เสนอรายงานต่อ/ กำหนดรายงาน
➤ การรายงานผลการควบคุมภายใน		
	๓) นำข้อมูลที่ได้จากการรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของ รจภ. ไปบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ในแผนปีถัดไป และบรรจุเข้าวาระประชุมสภาฯ เพื่อทราบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สภามหาวิทยาลัยฯ</li> </ul>

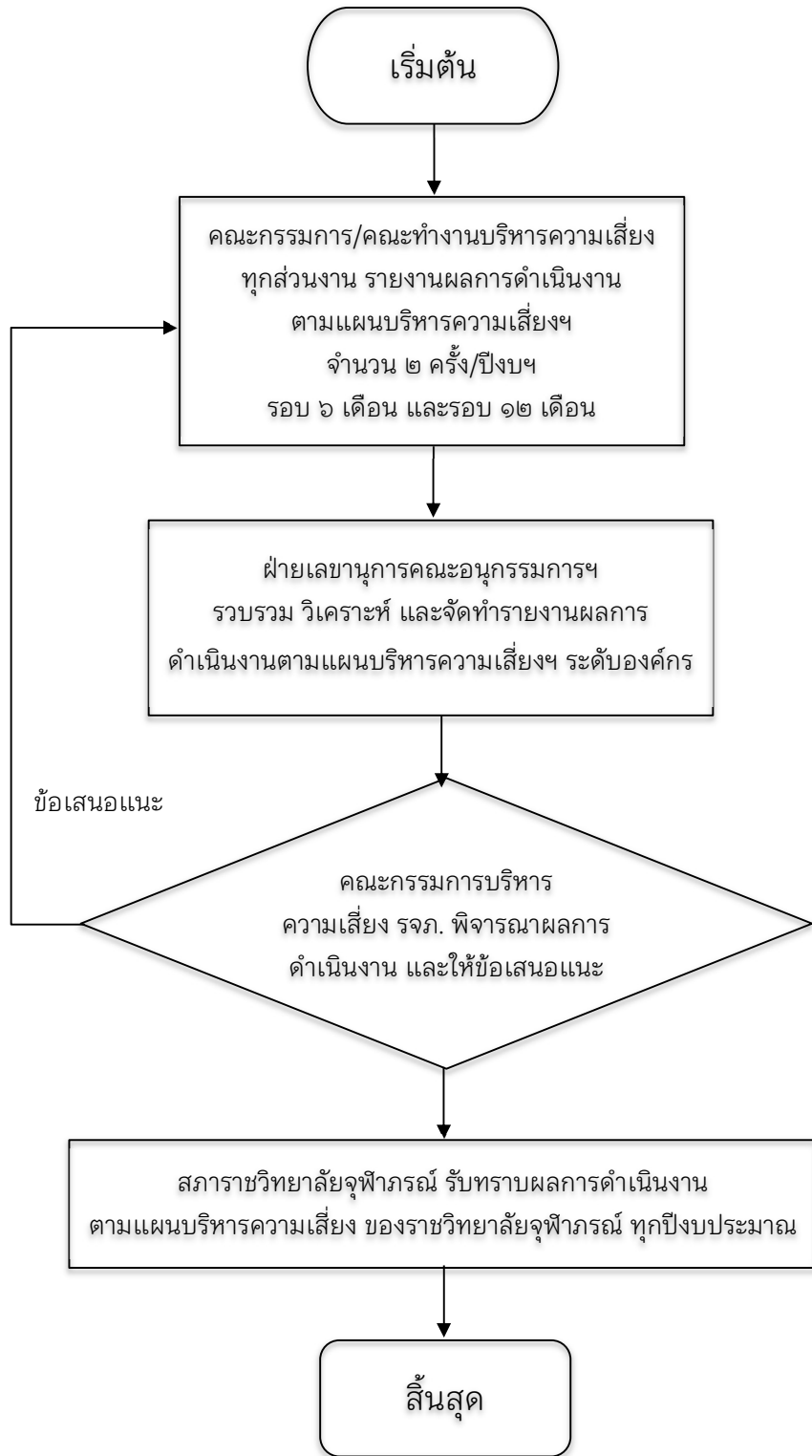


### ๑.๕ ขั้นตอนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

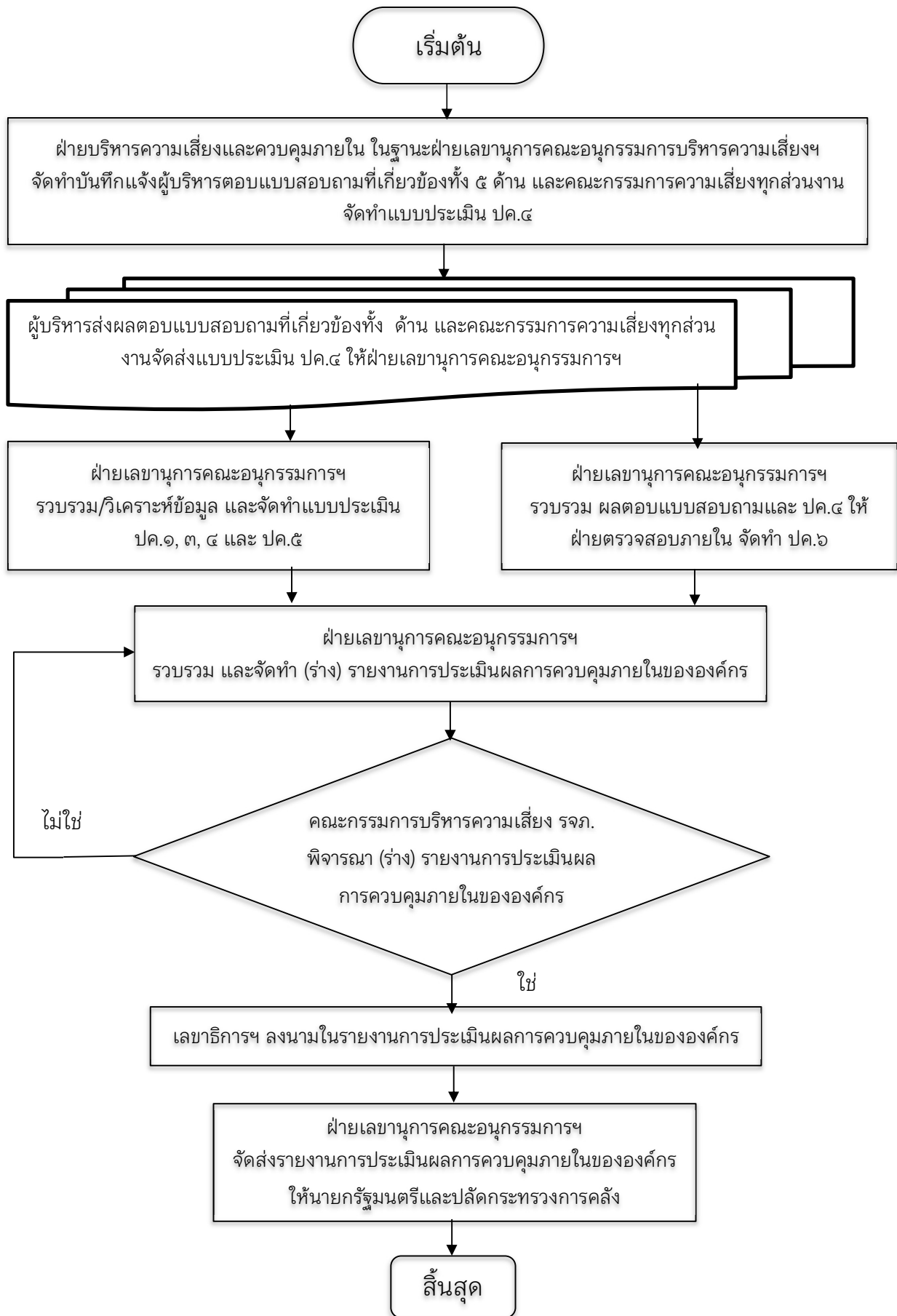
- ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์



- ขั้นตอนการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของราชวิทยาลัยจุฬารักษ์



- ขั้นตอนการรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์



## ๑.๖ ศัพท์เฉพาะ/คำนิยาม

ศัพท์เฉพาะ	คำนิยาม
ความเสี่ยง (Risk)	เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
ระดับความเสี่ยงก่อนการบริหาร (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นก่อนที่จะมีการควบคุมหรือการจัดการความเสี่ยงใด ๆ
ระดับความเสี่ยงหลังการบริหาร (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่หลังจากได้มีการควบคุมหรือจัดการความเสี่ยงแล้ว
โอกาส (Likelihood)	โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น
ผลกระทบ (Impact/Consequence)	ผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน
ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	สิ่งที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ หรือรายละเอียดของเหตุการณ์ที่ทำให้ทราบว่าความเสี่ยงเกิดจากอะไร ประกอบด้วย ๒ ปัจจัย คือ ปัจจัยภายใน และ ปัจจัยภายนอก
การวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับเทียบกับค่าใช้จ่าย (Cost & Benefit Analysis)	การวิเคราะห์ผลประโยชน์เปรียบเทียบกับต้นทุน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่สามารถวัดเป็นตัวเงิน ใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง โดยควรพิจารณาว่าวิธีใดก่อให้เกิดประโยชน์ ทั้งในด้านการลดผลกระทบหรือโอกาสเกิดความเสี่ยงมากกว่าต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการจัดการความเสี่ยงนั้น
ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner)	บุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อความเสี่ยงโดยตรง และมีความสามารถในการจัดการเพื่อลดระดับความเสี่ยง
ระดับ/เกณฑ์ความเสี่ยง (Risk Criteria)	ระดับหรือเกณฑ์ที่ใช้กำหนดความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อใช้ในการประเมินผล
ระดับการยอมรับความเสี่ยง (Degree of Acceptance)	ระดับของความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้โดยไม่จำเป็นต้องดำเนินการเพิ่มเติม
Risk Matrix	แผนภูมิ ๒ มิติ ขนาด ๕ × ๕ ประกอบด้วยแกนผลกระทบและแกนโอกาส โดยแต่ละแกนแบ่งระดับความรุนแรงออกเป็น ๕ ระดับ ใช้เพื่อแสดงระดับความเสี่ยงของเหตุการณ์ต่าง ๆ
Risk Profile	กลุ่มชุดของความเสี่ยง (Set of Risks) ที่ใช้แสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงต่าง ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของหน่วยงาน โดยมีข้อมูลที่อธิบายลักษณะและประเภทของความเสี่ยง รวมถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนข้อมูลประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถแสดงในรูปแบบ Risk Map

ศัพท์เฉพาะ	คำนิยาม
Key Risk Indicators (KRIs)	<p>ตัวชี้วัดความเสี่ยงเชิงปริมาณ กิจกรรม หรือเหตุการณ์ ที่บ่งบอกถึงการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย สามารถใช้ในการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงว่าดำเนินไปตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงแผนบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leading KRIs (ตัวชี้วัดเชิงนำ / ตัวบ่งชี้ล่วงหน้า) เป็นตัวชี้วัดที่ใช้ทำนายแนวโน้มความเสี่ยงก่อนที่เหตุการณ์ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นจริง ช่วยให้องค์กรสามารถเตรียมการหรือปรับแผนเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์รุนแรงเกิดขึ้น</li> <li>▪ Lagging KRIs (ตัวชี้วัดเชิงตาม / ตัวบ่งชี้หลังเกิดเหตุ) เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนสถานะความเสี่ยงหลังจากที่เหตุการณ์เกิดขึ้นแล้ว ใช้ประเมินผลความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงและผลกระทบที่เกิดขึ้น</li> </ul>
การควบคุมภายใน (Internal Control)	<p>กระบวนการที่กำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ ๓ ประการ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน</li> <li>๒. ความเชื่อถือได้ของการรายงานทางการเงิน</li> <li>๓. การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ</li> </ol>
หลักเกณฑ์การควบคุมภายใน	หลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

## บทที่ ๓

### แบบรายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงาน

ในการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงาน (หน่วยงานระดับฝ่ายของทุกส่วนงาน : สำนัก/ศูนย์/ฝ่าย) ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ และเพื่อให้การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รจภ. จึงมีมติให้ทุกหน่วยงานรายงานผลตามกรอบระยะเวลา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### ๓.๑ แบบรายงาน การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

##### ๑) ส่วนที่ ๑ แบบการวิเคราะห์/ค้นหาความเสี่ยง (แบบรายงานที่ ๑)

- เป็นการค้นหาความเสี่ยงใหม่ในหน่วยงานของตนเอง/ทบทวนความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในปีงบประมาณปัจจุบันและค้นหาความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปีงบประมาณถัดไป
- ทำการวิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และระบุกิจกรรมควบคุมภายใน เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- กำหนดให้ดำเนินการ ภายในวันที่ ๑๕ กรกฎาคม ของทุกปี (ปีงบประมาณละ ๑ ครั้ง)

##### ๒) ส่วนที่ ๒ แบบรายงานผลการจัดการความเสี่ยง (แบบรายงานที่ ๒)

- เป็นการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณนั้น ๆ พร้อมทั้งทบทวนความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากที่ได้ดำเนินการไปแล้ว โดยดำเนินการปีละ ๒ ครั้ง (ทุก ๒ ไตรมาส)
  - ครั้งที่ ๑ ภายในวันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ ของทุกปี (รอบ ๖ เดือน)
  - ครั้งที่ ๒ ภายในวันที่ ๑๕ กรกฎาคม ของทุกปี (รอบ ๑๒ เดือน)

#### ๓.๒ แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

##### ๑) ส่วนที่ ๑ แบบสอบถามการควบคุมภายใน (แบบรายงานที่ ๓)

- ผู้ตอบแบบสอบถามการควบคุมภายใน คือ ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่กำกับดูแลจำนวน ๕ ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านการเงินการบัญชี ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านสารสนเทศ และด้านพัสดุ
- กำหนดให้รายงาน ภายในวันที่ ๓๐ มิถุนายน ของทุกปีงบประมาณ (สิ้นไตรมาสที่ ๓)

##### ๒) ส่วนที่ ๒ แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (ปค.๔) (แบบรายงาน ที่ ๔)

- เป็นแบบฟอร์มสำหรับการบริหารและการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและผู้ประเมินพิจารณาตัดสินใจได้ว่า ระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจ (หน่วยงาน) ได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสมและเพียงพอหรือไม่ ควรปรับปรุงแก้ไขในจุดใด อย่างไร
- ผู้ตอบแบบประเมิน คือ ประธานคณะกรรมการความเสี่ยงทุกส่วนงาน (เก็บข้อมูลจากหัวหน้าฝ่ายทุกฝ่ายภายใต้ส่วนงาน)
- กำหนดให้รายงาน ภายในวันที่ ๓๐ มิถุนายน ของทุกปีงบประมาณ (สิ้นไตรมาสที่ ๓)

- ๓) ส่วนที่ ๓ การรายงานการประเมินองค์ประกอบผลการควบคุมภายใน ระดับองค์กร ที่ต้องดำเนินการรายงานผลต่อนายกรัฐมนตรีและปลัดกระทรวงการคลังประกอบด้วย
- ๓.๑) หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ) :  
แบบ ปค. ๑
- ๓.๒) หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน  
(กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง) : แบบ ปค.๓
- ๓.๓) รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน : แบบ ปค.๔
- ๓.๔) รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน : แบบ ปค.๕
- ๓.๕) รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน :  
แบบ ปค.๖
- ผู้รายงานการประเมินฯ คือ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในฐานะเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
  - กำหนดให้รายงานปีงบประมาณละ ๑ ครั้ง ภายในวันที่ ๓๐ กันยายน ของทุกปีงบประมาณ (สิ้นไตรมาสที่ ๔)

## ๓.๑ แบบรายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

### ส่วนที่ ๑ แบบการวิเคราะห์/ค้นหาความเสี่ยง (แบบรายงานที่ ๑)

แบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕																		
ส่วนงาน/หน่วยงาน ที่รายงาน .....																		
ผู้รายงาน/เบอร์ติดต่อ .....																		
แบบวิเคราะห์การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน (แบบค้นหาความเสี่ยง ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน)																		
ที่ (๑)	ความสอดคล้องยุทธศาสตร์ (๒)			ประเภท ความเสี่ยง (๓)	ความเสี่ยง (๔)	ปัจจัยเสี่ยง/เหตุการณ์เสี่ยง (๕)	ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ (๖)			เป้าหมายการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน (๗)			แผนงาน - กิจกรรม / มาตรการบริหารและควบคุม ความเสี่ยง (๘)	แนวทางการจัดการความเสี่ยง (๙)	แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง จากค่าวิเคราะห์ Cost-Benefit (๑๐)		ระยะเวลาดำเนินการ (๑๑)	หน่วยรับผิดชอบ ที่เกี่ยวข้อง (๑๒)
	ยุทธศาสตร์ (๒.๑)	เป้าประสงค์ (๒.๒)	แผนงาน เชิงกลยุทธ์ (๒.๓)				โอกาส (๖.๑)	ผล กระทบ (๖.๒)	ระดับ ความเสี่ยง (๖.๓)	โอกาส (๗.๑)	ผล กระทบ (๗.๒)	ระดับความ เสี่ยง (๗.๓)			Cost (๑๐.๑)	Benefit (๑๐.๒)		

**กำหนดให้ดำเนินการ**  
ภายในวันที่ ๑๕ กรกฎาคม ของทุกปี  
(ปีงบประมาณละ ๑ ครั้ง)

## ๓.๑ แบบรายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

### ส่วนที่ ๑ แบบการวิเคราะห์/ค้นหาความเสี่ยง (แบบรายงานที่ ๑)(คำอธิบาย)

คำอธิบายในการกรอกแบบฟอร์มการค้นหาและการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง		
ส่วนที่ ๑ : แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (ทุกเชิงประมาณ)		
ลำดับ	รายละเอียดแบบฟอร์ม	คำอธิบาย
๑	ที่	ลำดับที่ของความเสี่ยง
๒	ความสอดคล้องยุทธศาสตร์	วิเคราะห์ตามแผนยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ฉบับที่ ๒ ระยะเวลา ๖ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๕-๒๕๗๐)
๓	ประเภทความเสี่ยง	ระบุประเภทความเสี่ยงตามCOSO มี ๔ ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S), ความเสี่ยงด้านการเงิน (F), ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) และความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (C) อีกทั้งยังความเสี่ยงด้านอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่บรรลุเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ อีก ๒ ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านการทุจริต (FRAs) และความเสี่ยงด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความเสี่ยงต่อเนื่อง (BCP)
๔	ความเสี่ยง	วิเคราะห์ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้น ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อสร้างความเสียหายต่อกรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้ (โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน/องค์กร ดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์)
๕	ปัจจัยเสี่ยง/เหตุการณ์เสี่ยง	คือ ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง(ตามข้อ ๔) ที่จะทำให้้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก
๖	ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่	
๖.๑	โอกาส	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระบุค่าคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในคู่มือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (ระดับคะแนนจากน้อยมากไปสูงมาก คะแนน ๑ ถึง ๕)
๖.๒	ผลกระทบ	ความเสียหาย/ผลกระทบ ระบุค่าคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในคู่มือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (ระดับคะแนนจากน้อยมากไปสูงมาก คะแนน ๑ ถึง ๕)
๖.๓	ระดับความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง เป็นค่าคะแนนที่คำนวณจากโอกาส (๖.๑) คูณ (x) ผลกระทบ (๖.๒) (คะแนนสูงสุด คือ ๒๕)
๗	เป้าหมายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	กำหนดค่าเป้าหมายของความเสี่ยงให้ลดลงอย่างน้อย ๑ ระดับ เพื่อให้สามารถจัดการและควบคุมความเสี่ยงให้เป็นไปตามเป้าหมาย และไม่ให้เกิดผลกระทบและความเสียหายต่อองค์กร
๘	แผนงาน - กิจกรรม / มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง	ระบุและกำหนด วิธีดำเนินการโครงการ/กิจกรรม เพื่อจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ให้ลดลงจากที่มาของปัจจัยเสี่ยง/เหตุการณ์เสี่ยง ตามข้อ (๕)
๙	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยงมี ๔ ประเภท คือ ยอมรับความเสี่ยง, ลดความเสี่ยง, ถ่ายโอนความเสี่ยง และ หลีกเลี่ยงความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงแต่ละประเด็นนั้น มีแนวทางการจัดการความเสี่ยงในประเภทใดจาก ๔ ประเภท (เช่น ลดความเสี่ยง ถ่ายโอนความเสี่ยง เป็นต้น)
๑๐	แนวทางการจัดการความเสี่ยง จากการวิเคราะห์ Cost-Benefit	โดยวิเคราะห์จากแผนงาน - กิจกรรม / มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง ตามข้อ (๘) ศึกษาความเป็นไปได้ในการวิเคราะห์ต้นทุน (Cost) และผลประโยชน์ที่จะได้รับ (Benefit) ของแต่ละทางเลือกมาตรการ/กิจกรรม ว่ามีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลหรือไม่ โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาในการวิเคราะห์จากผู้ถือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
๑๐.๑	Cost	วิเคราะห์ Cost เป็นการวิเคราะห์มูลค่าของทรัพยากรที่ต้องลงทุน โดยครอบคลุมทั้งต้นทุนที่ต้องจ่ายออกไปเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น งบประมาณ, เวลา และแรงงาน เป็นต้น (สามารถดูละเอียดเพิ่มเติมในคู่มือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง)
๑๐.๒	Benefit	วิเคราะห์ Benefit เป็นการวิเคราะห์ผลประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อเลือกใช้แนวทาง/มาตรการ แต่ละทางเลือก หากลงทุนหรือต้องใช้จ่ายในการดำเนินการแล้ว ผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่จะได้รับมีประสิทธิภาพได้ประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด โดยการวิเคราะห์ผลประโยชน์สามารถพิจารณาผลประโยชน์ในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านยุทธศาสตร์, ด้านงบประมาณ, ด้านเวลา, ด้านผู้รับบริการ และด้านนวัตกรรม (ซึ่งได้รวมถึงผลสำเร็จของการดำเนินงานที่ดำเนินถึงการพัฒนางานเชิงนวัตกรรม สังคม และการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล) (สามารถดูละเอียดเพิ่มเติมในคู่มือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง)
๑๑	ระยะเวลาดำเนินการ	กำหนดระยะเวลาดำเนินการของการจัดการบริหารความเสี่ยง (เชิงประมาณ)
๑๒	หน่วยงานที่รับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง	ระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการ

**๓.๑ แบบรายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง**  
**ส่วนที่ ๒ แบบรายงานผลการจัดการความเสี่ยง (แบบรายงานที่ ๒)**

ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕ ส่วนงาน/หน่วยงาน ที่รายงาน ..... ผู้รายงาน/เบอร์ติดต่อ ..... แบบรายงานผลการจัดการความเสี่ยง ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน ปีงบประมาณ ๒๕๕๕							
ผลการดำเนินงาน (รอบ ๖ เดือน) (๑๓)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (๑๑) (รอบ ๖ เดือน)			ผลการดำเนินงาน (รอบ ๑๒ เดือน) (๑๑)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (๑๖) (รอบ ๑๒ เดือน)		
	โอกาส (๑๔๑)	ผลกระทบ (๑๔๒)	ระดับความ เสี่ยง (๑๔๓)		โอกาส (๑๖๑)	ผลกระทบ (๑๖๒)	ระดับความ เสี่ยง (๑๖๓)

กำหนดให้รายงาน ปีงบประมาณละ ๒ ครั้ง (รอบ ๖ เดือน และรอบ ๑๒ เดือน)

- ระยะที่ ๑ ภายในวันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ ของทุกปีงบประมาณ (รอบ ๖ เดือน)
- ระยะที่ ๒ ภายในวันที่ ๑๕ กรกฎาคม ของทุกปีงบประมาณ (รอบ ๑๒ เดือน)

## ๓.๑ แบบรายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

### ส่วนที่ ๒ แบบรายงานผลการจัดการความเสี่ยง (แบบรายงานที่ ๒) (คำอธิบาย)

ส่วนที่ ๒ : ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ (ทุกปีงบประมาณ)		
ครั้งที่ ๑ รอบ ๖ เดือน		
๑๓	ผลการดำเนินงาน	รายงานผลการดำเนินงานจากโครงการ/กิจกรรม ที่กำหนดไว้ในแผนงาน - กิจกรรม/มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง ตามข้อ (๘) รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
๑๔	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ รอบ ๖ เดือน	ประเมินค่าคะแนนความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ รอบ ๖ เดือน
๑๔.๑	โอกาส	โอกาสเกิดคงเหลือ เป็นค่าคะแนนที่คงเหลือ “หลังจากดำเนินการ” ตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว (ระดับคะแนนจากน้อยมากไปสูงมาก คะแนน ๑ ถึง ๕) (ค่าคะแนนกำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงฯ)
๑๔.๒	ผลกระทบ	ผลกระทบคงเหลือ เป็นค่าคะแนนที่คงเหลือ “หลังจากดำเนินการ” ตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว (ระดับคะแนนจากน้อยมากไปสูงมาก คะแนน ๑ ถึง ๕) (ค่าคะแนนกำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงฯ)
๑๔.๓	ระดับความเสี่ยง	เป็นค่าคะแนนจากโอกาส (๑๔.๑) คูณ(x) ผลกระทบ (๑๔.๒) เกิดขึ้น “หลังดำเนินการ” (รอบ ๖ เดือน) (คะแนนสูงสุด คือ ๒๕)
ครั้งที่ ๒ รอบ ๑๒ เดือน (ปีงบประมาณ)		
๑๕	ผลการดำเนินงาน	ทบทวนผลการดำเนินงานจากโครงการ/กิจกรรม ที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง/วิธีจัดการความเสี่ยง ตามข้อ (๘) รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ว่าดำเนินการครบถ้วนหรือไม่ หากต้องการลดระดับคะแนนของโอกาส/ผลกระทบ ให้เพิ่มข้อมูลการดำเนินงานที่นอกเหนือจาก แผนงาน - กิจกรรม/มาตรการบริหารและควบคุมความเสี่ยง (ตามข้อ ๘) ต่อไป
๑๖	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ รอบ ๑๒ เดือน	ประเมินค่าคะแนนความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ รอบ ๑๒ เดือน (รอบปีงบประมาณ)
๑๖.๑	โอกาส	โอกาสเกิดคงเหลือ เป็นค่าคะแนนที่คงเหลือ “หลังจากดำเนินการ” ตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว (ค่าคะแนนกำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์)
๑๖.๒	ผลกระทบ	ความเสียหาย/ผลกระทบคงเหลือ เป็นค่าคะแนนที่คงเหลือ “หลังจากดำเนินการ” ตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว (ค่าคะแนนกำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์)
๑๖.๓	ระดับความเสี่ยง	เป็นค่าคะแนนจากโอกาส (๑๕.๑) คูณ(x) ผลกระทบ (๑๕.๒) เกิดขึ้น “หลังดำเนินการ” (รอบ ๑๒ เดือน/รอบปีงบประมาณ) (คะแนนสูงสุด คือ ๒๕)

๓.๒ แบบรายงาน การประเมินผลการควบคุม  
ภายใน  
ส่วนที่ ๑ แบบสอบถามการควบคุมภายใน  
(แบบรายงานที่ ๓)

แบบสอบถามการควบคุมภายใน  
ด้านการบริหาร/ ด้านการเงินการบัญชี/  
ด้านทรัพยากรบุคคล/ ด้านสารสนเทศ/ ด้านพัสดุ  
ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง  
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน  
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑



ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน  
สำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์

ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้าน เป็นผู้รายงานผล  
กำหนดให้รายงาน ปีงบประมาณละ ๑ ครั้ง  
ภายในวันที่ ๓๐ มิถุนายน ของทุกปี (สิ้นไตรมาสที่ ๓)

๓.๒ แบบรายงาน การประเมินผลการควบคุมภายใน :  
ส่วนที่ ๒ แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน  
 (ปก.๔) (แบบรายงานที่ ๔)

แบบ ปค.4

ชื่อส่วนงานย่อย.....  
 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน  
 สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม ..... ..... .....	
2. การประเมินความเสี่ยง ..... ..... .....	
3. กิจกรรมการควบคุม ..... ..... .....	
4. สารสนเทศและการสื่อสาร ..... ..... .....	
5. การติดตามประเมินผล ..... ..... .....	
ผลการประเมินโดยรวม ..... .....	

ประธานคณะกรรมการความเสี่ยงทุกส่วนงาน เป็นผู้รายงานผล  
 กำหนดให้รายงาน ปีงบประมาณละ ๑ ครั้ง  
 ภายในวันที่ ๓๐ มิถุนายน ของทุกปี (สิ้นไตรมาสที่ ๓)

**บทที่ ๒**  
**การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน**  
**ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์**

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ มีการวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยง และจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ แบ่งเป็น ๒ มิติ คือ การวิเคราะห์ความเสี่ยงในมิติของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และในมิติของ COSO โดยมีรายละเอียดดังนี้

**๒.๑ การวิเคราะห์ความเสี่ยงในมิติของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์**

ความสอดคล้องยุทธศาสตร์ คือ ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นที่อาจมีผลกระทบต่อ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของ รจภ. ที่ต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของ รจภ. ซึ่งยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ รจภ. ฉบับที่ ๒ ระยะเวลา ๖ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๗๐) ประกอบด้วย ๕ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การจัดการศึกษาเพื่อผลิตกำลังคนที่ตอบสนองความต้องการของประเทศ
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การสร้างความเป็นเลิศด้านการวิจัยและนวัตกรรมเชิงสุขภาพเพื่อความยั่งยืน
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การสร้างบริการสุขภาพที่เป็นเลิศ
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์เพื่อการเป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำ
- ยุทธศาสตร์ที่ ๕ องค์กรสมรรถนะสูงเพื่อความยั่งยืน

**๒.๒ การวิเคราะห์ความเสี่ยงในมิติของ COSO**

ประเภทของความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread Way Commission) มี ๔ ด้าน คือ

- (๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก
- (๒) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการงบประมาณ และการเงินที่ไม่เป็นไปตามแผน
- (๓) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk : O) คือ ความเสี่ยงของการดำเนินงานที่จะก่อให้เกิดความเสียหายจากการขาดการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล
- (๔) ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk : C) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง หรือกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่มีอยู่ไม่เหมาะสม

นอกจากความเสี่ยง ๔ ด้าน ตามหลัก COSO ยังพบว่ามีความเสี่ยงเพิ่มเติมจากความเสี่ยงองค์กรที่มีอยู่เดิม จำนวน ๒ ประเภท คือ

- (๕) ความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk-Assessments : FRAs) คือ ความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต การขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม หรือการรับสินบน
- (๖) ความเสี่ยงกรณีเกิดวิกฤตฉุกเฉินในด้านต่าง ๆ หมายถึง สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ เช่น อุทกภัย อัคคีภัย การก่อการชุมนุมประท้วง/จลาจล/ก่อวินาศกรรม และโรคระบาด หากเกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงานไม่สามารถดำเนินงานหรือให้บริการได้ตามปกติ ดังนั้น จึงเป็นความจำเป็นที่

หน่วยงานต้องจัดทำ**แผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP)** เป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนงาน เพื่อเตรียมความพร้อมให้หน่วยงานสามารถตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉินที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานต้องหยุดชะงัก หรือไม่สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง

### ๒.๓ การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในแต่ละประเด็น เพื่อจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการที่จะดำเนินการเร่งป้องกันและแก้ไข บริหารจัดการหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ ขึ้น ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑) ความเสี่ยง (ประเด็นความเสี่ยง) คือ ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้

๒) ปัจจัยเสี่ยง/เหตุการณ์เสี่ยง คือ ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยง ประกอบด้วย ๒ ปัจจัย คือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายใน เช่น สถานที่ทำงานไม่ปลอดภัย การจะตั้งเป็นสำนักงานเป็นองค์กรต่าง ๆ ระบบการเงิน ระบบบัญชีต้องเป็นที่น่าเชื่อถือ วัฒนธรรมขององค์กรไม่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมพนักงานไม่เพียงพอเนื่องจากสถานการณ์เปลี่ยนต้องมีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถที่ดีขึ้น และเรื่องความขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of interest) ขัดผลประโยชน์กันในองค์กรเมื่อไหร่องค์กรนั้นก็เสียหาย

ปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงในกฎหมาย เศรษฐกิจ กระแสโลกาภิวัตน์ เสถียรภาพทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมผู้บริโภค กระแสสังคม สิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

๓) ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ ประกอบด้วย

- โอกาส คือ เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด (คะแนน ๑ ถึง ๕)
- ผลกระทบ คือ หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด (คะแนน ๑ ถึง ๕)
- ระดับความเสี่ยง คือ ค่าคะแนนที่คำนวณจาก โอกาส x ผลกระทบ (คะแนนเต็ม ๒๕)

### ๒.๔ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

จากการระบุปัจจัยเสี่ยงแยกตามประเภทความเสี่ยง ตามหลัก COSO ทั้ง ๔ ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร และด้านอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่บรรลุตามเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ที่กำหนดไว้ อีก ๒ ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านการทุจริตและความเสี่ยงด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ และคณะกรรมการจัดทำแผนและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงฯ ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ระบุเกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสเกิดของความเสี่ยงและค่าผลกระทบ ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ปริมาณและเกณฑ์คุณภาพ ตามสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ดังนี้

### ๒.๔.๑ เกณฑ์การประเมินค่าโอกาสเกิด ของความเสี่ยง (Likelihood : L)

ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการระบุค่าโอกาสการเกิดเหตุการณ์ว่าจะอยู่ในระดับต่าง ๆ ที่หน่วยงานเห็นว่าเหมาะสมยอมรับได้ ดังนี้

- กรณีที่ข้อมูลเป็นจำนวนตัวเลขหรือจำนวนเงิน ควรใช้เกณฑ์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ
- กรณีไม่สามารถระบุจำนวนครั้งของโอกาสที่จะเกิดขึ้น ควรใช้เกณฑ์เชิงคุณภาพ

#### ▪ เกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสเกิดของความเสี่ยง เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ใช้เกณฑ์การประเมินเดียวกันทั้ง ๖ ด้าน ประกอบด้วย ๑) ด้านกลยุทธ์ ๒) ด้านการเงิน ๓) ด้านการปฏิบัติงาน ๔) ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร ๕) ด้านการทุจริต และ ๖) ด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง

ระดับ	ความหมาย	คำอธิบายการให้คะแนน โอกาสเกิด	
		(เชิงปริมาณ)	(เชิงคุณภาพ)
๕	สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า	มีโอกาสในการเกิด เกือบทุกครั้ง
๔	สูง	๑ - ๖ เดือน ต่อครั้ง แต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง	มีโอกาสในการเกิด ค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ
๓	ปานกลาง	๑ ปี ต่อครั้ง	มีโอกาสในการเกิด บางครั้ง
๒	น้อย	๒ - ๓ ปีต่อครั้ง	อาจมีโอกาสในการเกิด แต่นานครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง	ไม่น่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นเลย

ซึ่งในการกำหนดเกณฑ์การประเมินค่าโอกาสเกิดของความเสี่ยง (Likelihood) ข้างต้น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้มีการประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๒๙ เมษายน ๒๕๖๗ มีมติยืนยันการใช้เกณฑ์ในการประเมินค่าโอกาสเกิดของความเสี่ยง เป็น ๒ รูปแบบ คือ เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติของกรมบัญชีกลางและที่ได้กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ทุกปีงบประมาณ เพื่อให้สอดคล้องกับการประเมินความเสี่ยงที่ครอบคลุมทุกด้านต่อไป

### ๒.๔.๒ เกณฑ์การประเมินเกณฑ์ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) “I”

- กรณีที่ข้อมูลสามารถระบุความเสียหายเป็นจำนวนเงินได้ จะใช้ค่าคะแนนเชิงปริมาณ
- กรณีความเสียหายหรือผลกระทบที่ไม่สามารถกำหนดค่าเป็นจำนวนเงินได้ จะใช้ค่าคะแนนเชิงคุณภาพ

#### ๑) เกณฑ์การให้คะแนนความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบ (เชิงปริมาณ)

ใช้เกณฑ์การประเมินเดียวกันทั้ง ๖ ด้าน ประกอบด้วย (๑) ด้านกลยุทธ์ (๒) ด้านการเงิน (๓) ด้านการปฏิบัติงาน (๔) ด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (๕) ด้านการทุจริต และ (๖) ด้านที่สอดคล้องกับแผนบริหารความต่อเนื่อง

ระดับ	ความหมาย	รายละเอียดความรุนแรงของผลกระทบ (เชิงปริมาณ)
๕	สูงมาก	ความเสียหายเป็นวงเงิน มากกว่า ๒๐ ล้านบาท
๔	สูง	ความเสียหายเป็นวงเงิน ๕ ถึง ๒๐ ล้านบาท
๓	ปานกลาง	ความเสียหายเป็นวงเงิน ๕ แสนบาท ถึง ๕ ล้านบาท
๒	น้อย	ความเสียหายเป็นวงเงิน ๒ ถึง ๕ แสนบาท
๑	น้อยมาก	ความเสียหายเป็นวงเงิน น้อยกว่า ๒ แสนบาท

## ๒) เกณฑ์การให้คะแนนความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบ (เชิงคุณภาพ)

ระดับ	ความหมาย	คำอธิบายการให้คะแนน ความรุนแรงของผลกระทบ (เชิงคุณภาพ)		
		ด้านกลยุทธ์/ด้านการเงิน	ด้านการปฏิบัติงาน/ด้าน BCP	ด้านกฎหมาย/ด้านการทุจริต
๕	สูงมาก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๔๐</li> <li>- มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรุนแรง ต้องใช้ทรัพยากรและเวลาในการแก้ไขมากกว่า ๖ เดือน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีผลกระทบ ต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงมาก เช่น หยุดดำเนินการ มากกว่า ๑ เดือน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการสอบสวนดำเนินคดีอาญา เรียกร้องค่าเสียหาย และ/หรือคำสั่ง ให้ระงับการทำธุรกรรมใด ๆ</li> <li>- มีการฝ่าฝืน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีการฟ้องร้องดำเนินคดี หรือเรียกร้องค่าเสียหาย</li> </ul>
๔	สูง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๕๐</li> <li>- มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมมาก สามารถควบคุมได้ ภายใน ๖ เดือน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีผลกระทบ ต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรง เช่น หยุดดำเนินการ ๑ เดือน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการสอบสวนอาจจะรวมถึงการดำเนินคดีอาญา และ/หรือ เรียกร้องค่าเสียหาย ที่มีนัยสำคัญ</li> <li>- มีการฝ่าฝืน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีการสอบสวนหรือรายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>
๓	ปานกลาง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๖๐</li> <li>- มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมพอสมควร สามารถควบคุมได้ ภายใน ๓๐ วัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการชะงักงาน อย่างมีนัยสำคัญของกระบวนการและการดำเนินงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการฟ้องร้องคดีที่สำคัญ รวมทั้งการเรียกร้องค่าปรับ/ค่าเสียหาย ที่มีนัยสำคัญ</li> <li>- มีการฝ่าฝืน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เป็นโทษทางวินัย</li> </ul>
๒	น้อย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๗๐</li> <li>- มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมพอสมควร สามารถควบคุมได้ ภายใน ๗ วัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีผลกระทบเล็กน้อย ต่อกระบวนการและการดำเนินงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการฟ้องร้องคดี มีค่าปรับ/ค่าเสียหายเล็กน้อย</li> <li>- มีการฝ่าฝืน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ต้องว่ากล่าวตักเตือน</li> </ul>
๑	น้อยมาก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินการสำเร็จตามแผน ร้อยละ ๘๐</li> <li>- มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเล็กน้อย สามารถควบคุมได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีการชะงักงาน ของกระบวนการและการดำเนินงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ไม่มีนัยสำคัญ</li> </ul>

๒.๔.๓ การจัดลำดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง โดยใช้ตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

ตาราง Risk Matrix แสดงระดับความเสี่ยง (เป็นค่าคะแนนระหว่างโอกาส x ผลกระทบ)

ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)	5 = สูงมาก	(1x5)	(2x5)	(3x5)	(4x5)	(5x5)
	4 = สูง	(1x4)	(2x4)	(3x4)	(4x4)	(5x4)
	3 = ปานกลาง	(1x3)	(2x3)	(3x3)	(4x3)	(5x3)
	2 = น้อย	(1x2)	(2x2)	(3x2)	(4x2)	(5x2)
	1 = น้อยมาก	(1x1)	(2x1)	(3x1)	(4x1)	(5x1)
		1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)				

คำอธิบาย

ระดับความเสี่ยงโดยรวม	ระดับคะแนน	แถบสี	ความหมาย
ต่ำ	๑ - ๓	เขียว	ระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีควบคุมปกติ ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน
ปานกลาง	๔ - ๙	เหลือง	ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง	๑๐ - ๑๖	ส้ม	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก	๑๗ - ๒๕	แดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

## ๒.๕ การจัดการความเสี่ยง

เมื่อทราบผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงฯ แล้ว ต้องกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยง เป็น ๔ ประเภท (๔T) ดังนี้

๑) Take (การยอมรับความเสี่ยง) ประเมินค่าความเสี่ยงแล้วมีค่าต่ำหรือปานกลาง หรือไม่คุ้มค่าในการลดความเสี่ยง เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

๒) Treat (การลดความเสี่ยง) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓) Transfer (การถ่ายโอนความเสี่ยง) เป็นการโอนความเสี่ยงไปให้บุคคลที่ ๓ เช่น บริษัท ประกันภัย หรือการว่าจ้างให้บุคคลภายนอกเป็นผู้กระทำกิจกรรมแทนในบางกิจกรรม (Outsourcing) เป็นต้น

๔) Terminate (การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง) เป็นการยกเลิกกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่หน่วยงานไม่ถนัด



อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการจัดทำแผนงาน – กิจกรรม ตามมาตรฐานการบริหารและควบคุมความเสี่ยงแล้ว จะต้องการกำหนดระยะเวลาดำเนินการตามแผน โดยกำหนดระยะเวลาดำเนินการในประเด็นความเสี่ยงนั้น ๆ พร้อมทั้งระบุหน่วยรับผิดชอบ คือ หน่วยงานที่รับผิดชอบ/ส่วนที่เกี่ยวข้อง ในการดำเนินการตามแผนงาน - กิจกรรม ของความเสี่ยงประเด็นนั้น ๆ

## ๒.๖ การวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับเทียบกับค่าใช้จ่าย (Cost-Benefit Analysis)

ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้วิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับเทียบกับค่าใช้จ่าย (Cost-Benefit Analysis) ประกอบการพิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อตัดสินใจเลือกแนวทาง/มาตรการ การลดและควบคุมความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ระบุทางเลือก มาตรการ/กิจกรรม ที่จะใช้ในการจัดการความเสี่ยง แล้วศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก รวมถึงวิเคราะห์ต้นทุน (Cost) และผลประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit) ของแต่ละมาตรการ/กิจกรรม ว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลหรือไม่ โดยมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาในการวิเคราะห์ ดังนี้

**๒.๖.๑ ด้านต้นทุน (Cost)** เป็นการวิเคราะห์มูลค่าของทรัพยากรที่จะต้องใช้จ่ายในทางเลือกต่างๆ โดยครอบคลุมทั้งต้นทุนที่เป็นตัวเงิน และต้นทุนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ งบประมาณ เวลา และแรงงาน เป็นต้น เกณฑ์การวิเคราะห์ต้นทุนมีรายละเอียด ดังนี้

ระดับ	รายละเอียดเกณฑ์การพิจารณาในการวิเคราะห์ต้นทุน (Cost)		
	งบประมาณ (Budget)	เวลา (Time)	แรงงาน (Man-month)
ต่ำ	- ใช้งบประมาณบริหารจัดการปกติ ไม่ต้องจัดหางบประมาณเพิ่ม	- ทำให้การดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรม เกิดความล่าช้า (ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด) ไม่เกิน ๓ เดือน	- ไม่ต้องมีบุคลากรเพิ่ม เป็นงานที่อยู่ในภาระหน้าที่ของหน่วยงาน
ปานกลาง	- ต้องใช้งบประมาณเพื่อจัดการกับความเสี่ยงเดิม น้อยกว่าร้อยละ ๑๐ ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม	- ทำให้การดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรม เกิดความล่าช้า (ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด) ไม่เกิน ๖ เดือน	- มีการสรรหาบุคลากรเพิ่ม - มีการประสานงานกับหน่วยงานภายในเพื่อมอบหมายบุคลากรในการดำเนินการกิจควบคุมหรือลดความเสี่ยง โดยกำหนดเป็นภาระงานที่ชัดเจนของหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง จำนวน ๒ หน่วยงาน (เป็นผู้รับผิดชอบร่วมในประเด็นความเสี่ยง)
สูง	- ต้องใช้งบประมาณเพื่อจัดการกับความเสี่ยงเดิม มากกว่าร้อยละ ๑๐ ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม	- ทำให้การดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรม เกิดความล่าช้า (ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด) เกิน ๖ เดือน ขึ้นไป	- มีการสรรหาบุคลากรเพิ่ม - มีการประสานงานกับหน่วยงานภายในเพื่อมอบหมายบุคลากรในการดำเนินการกิจควบคุมหรือลดความเสี่ยง โดยกำหนดเป็นภาระงานที่ชัดเจนของหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง จำนวน ๓ หน่วยงาน (เป็นผู้รับผิดชอบร่วมในประเด็นความเสี่ยง)

หมายเหตุ : สามารถเลือกประเด็นที่สอดคล้องหรือใกล้เคียง โดยไม่จำเป็นต้องครบทุกประเด็น ในแต่ละระดับ

**๒.๖.๒ ด้านผลประโยชน์ (Benefit)** เป็นการวิเคราะห์ผลประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อเลือกใช้แนวทาง/มาตรการ แต่ละทางเลือก หากลงทุนหรือต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานแล้ว ผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่จะได้รับมีประสิทธิภาพได้ประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด การวิเคราะห์ผลประโยชน์สามารถพิจารณาผลประโยชน์ในด้านต่างๆ ดังนี้

รายละเอียด เกณฑ์การพิจารณาในการวิเคราะห์ผลประโยชน์ (Benefit)	
ด้านยุทธศาสตร์	วัดได้จากผลสำเร็จของการดำเนินงาน ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
ด้านงบประมาณ	วัดได้จากผลสำเร็จของการดำเนินงาน เป็นไปตามงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร (ไม่มีการขอจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมระหว่างปี)
ด้านเวลา	วัดได้จากผลสำเร็จของการดำเนินงาน เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด
ด้านผู้รับบริการ	วัดได้จากผลสำเร็จของการดำเนินงาน เป็นไปตามความพึงพอใจของผู้รับบริการ
ด้านนวัตกรรม	วัดได้จากผลสำเร็จของการดำเนินงานที่ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งรวมถึงผลสำเร็จของการดำเนินงานที่คำนึงถึงการพัฒนาล้างแวล้อม ลังคม และการบริหารจัดการให้ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

การวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับเทียบกับค่าใช้จ่าย (Cost-Benefit Analysis) เป็นเทคนิคสำหรับการประเมินค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น เมื่อดำเนินกิจกรรมควบคุมภายในเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อหน่วยงานพิจารณาต้นทุนและผลประโยชน์ในแต่ละทางเลือกแล้ว ให้ตัดสินใจเลือกแนวทาง/มาตรการที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน พร้อมทั้งระบุต้นทุน (Cost) และผลประโยชน์ (Benefit) ไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน ตามแบบวิเคราะห์และค้นหาความเสี่ยงที่กำหนดไว้



## ๒.๗ การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators : KRIs)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ได้มีการประชุม ครั้งที่ ๔/๒๕๖๘ เมื่อวันที่ ๑๑ กันยายน ๒๕๖๘ มีมติให้แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators : KRIs) ของแต่ละประเด็นความเสี่ยงแล้วนำไปบรรจุในแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับองค์กรของทุกปีงบประมาณ

ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ หรือที่เรียกว่า KRI แบ่งเป็น ๒ ประเภท คือ Leading KRI และ Lagging KRI จะถูกกำหนดในช่วง “หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้ว” ซึ่งจะกำหนดภายหลังจากขั้นตอนการกำหนดมาตรการควบคุมและแผนจัดการความเสี่ยง ขั้นตอนนี้เป็นจุดหลักในการกำหนด Leading และ Lagging KRI และนำไปใช้ในขั้นตอนการติดตาม ประเมินผล และรายงานความเสี่ยง เพื่อเป็นเครื่องมือในการแจ้งเตือนล่วงหน้าและประเมินผลของมาตรการควบคุมความเสี่ยง

### ขั้นตอนการจัดทำ Risk Management



#### เทคนิคการเลือก “KRI”

R : ระบุเหตุการณ์ที่ยังไม่เกิดขึ้น แต่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลต่อการบรรลุเป้าหมาย

I : ตัวชี้วัด หรือ สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง อาจมีหลายสาเหตุที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น

K : เลือกตัวชี้วัดที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงมากที่สุด และมีข้อมูลวัด/แสดงได้ จากตัวชี้วัดทั้งหมด เพื่อให้ง่ายต่อการติดตามและจัดการ (สามารถวัดเป็นปริมาณได้)

KRI เป็นตัวบ่งชี้ นับว่าเป็นขั้นตอนสำคัญมากในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพราะช่วยให้องค์กร “รู้ก่อน-ป้องกันได้-ควบคุมได้-ติดตามได้” สิ่งสำคัญ KRI ต้องเป็น ข้อมูลจริง วัดได้ เปรียบเทียบได้ รายงานได้

KRI แบ่งได้เป็น ๒ ประเภท คือ Leading KRI และ Lagging KRI

๑) **ตัวชี้วัดนำ (Leading KRI)** ตัวชี้วัดที่มองไปข้างหน้าและสามารถคาดการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เปรียบเสมือน "สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า" ซึ่งจะบอกตัวเลขความถี่ที่อาจจะเกิดโอกาสในประเด็นต่าง ๆ

ขั้นตอนกำหนด Leading KPI

- ๑.๑) วิเคราะห์ “สาเหตุ (Cause)” ของความเสี่ยง หรือ ปัจจัยเสี่ยง
- ๑.๒) เลือกตัวชี้วัดที่สามารถบอกก่อนว่าเหตุที่จะเกิด
- ๑.๓) ตั้งเกณฑ์เตือน (Threshold) เช่น เหลือง ส้ม แดง
- ๑.๔) กำหนดวิธีเก็บข้อมูลและความถี่ในการรายงาน

๒) **ตัวชี้วัดตาม (Lagging KRI)** คือ ตัวชี้วัดที่แสดงผลลัพธ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว ตัวนี้จะบอกผลเสียหายที่เกิดขึ้น ปริมาณใดที่องค์กรรับได้

ขั้นตอนกำหนด Lagging KPI

- ๒.๑) วิเคราะห์ “ผลกระทบ (Impact)” ของความเสี่ยง
- ๒.๒) เลือกตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์จริง
- ๒.๓) ตั้งเกณฑ์เทียบกับเป้าหมายขององค์กร
- ๒.๔) ระบุวิธีสรุปผลในรายงานความเสี่ยงตามรอบ (๖ เดือน/๑๒ เดือน)

หลักการสำคัญ คือ Lagging ในปีนี้ อาจนำไปกำหนดเป็น Leading ในปีถัดไปได้ เพราะ Lagging KPI คือ “ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง” ในปัจจุบัน และองค์กรสามารถนำผลลัพธ์เหล่านั้นมาวิเคราะห์เพื่อตั้งเป็น สัญญาณเตือน (Leading) สำหรับปีถัดไป

# ภาคผนวกที่ ๑

ปฏิทินการดำเนินการ  
การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน  
ของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์





## ปฏิทินการดำเนินการ

.....  
 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์  
 ของทุกปีงบประมาณ



	วัน/เดือน/ปี	กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	แบบรายงานที่ใช้
การบริหารความเสี่ยง	เดือนกรกฎาคม ของทุกปี (รอบ ๑๒ เดือน)	ทบทวนความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในปีงบประมาณปัจจุบัน และ ค้นหาความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปีงบประมาณถัดไป ในหน่วยงานของตนเอง พร้อมข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)	คณะกรรมการ/คณะทำงาน บริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน	แบบรายงานที่ ๑
	เดือนกุมภาพันธ์ ของทุกปี (รอบ ๖ เดือน)	รายงานผลการดำเนินงาน ตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของหน่วยงาน ระยะที่ ๑ (ผลการดำเนินงานรอบ ๖ เดือน) ของปีงบประมาณปัจจุบัน	คณะกรรมการ/คณะทำงาน บริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน	แบบรายงานที่ ๒
	เดือนกรกฎาคม ของทุกปี (รอบ ๑๒ เดือน)	รายงานผลการดำเนินงาน ตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของหน่วยงาน ระยะที่ ๒ (ผลการดำเนินงานรอบ ๑๒ เดือน) ของปีงบประมาณปัจจุบัน	คณะกรรมการ/คณะทำงาน บริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน	แบบรายงานที่ ๒



## ปฏิทินการดำเนินการ

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์  
ของทุกปีงบประมาณ



	วัน/เดือน/ปี	กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	แบบรายงานที่ใช้
การควบคุมภายใน	เดือนมิถุนายน ของทุกปี (ภายในไตรมาสที่ ๓)	จัดส่งแบบการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน (ปค.๔)	หน่วยงานระดับฝ่าย ภายใต้คณะกรรมการ/คณะทำงาน บริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน	แบบรายงานที่ ๓ (ปค.๔)
	เดือนมิถุนายน ของทุกปี (ภายในไตรมาสที่ ๓)	ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ตอบแบบสอบถามการควบคุมภายใน ทั้ง ๕ ด้าน ประกอบด้วย ๑) ด้านการบริหาร ๒) ด้านการเงินการบัญชี ๓) ด้านทรัพยากรบุคคล ๔) ด้านสารสนเทศ ๕) ด้านพัสดุ	ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ทั้ง ๕ ด้าน	(ฝ่ายบริหารความเสี่ยงฯ จะดำเนินการจัดส่งให้ ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง)

# ภาคผนวกที่ ๒

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง  
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์  
ปฏิบัติการควบคุมภายใน  
สำหรับหน่วยงานของรัฐ

พ.ศ. ๒๕๖๑

ด่วนมาก

ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ ๑๑๐



กระทรวงการคลัง

ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๕ ตุลาคม ๒๕๖๑

เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ  
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

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

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ  
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

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

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

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

  
(นายนิรันดร์ กัลยาณมิตร)  
รองปลัดกระทรวงการคลัง  
หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน

กรมบัญชีกลาง

กองตรวจสอบภาครัฐ

โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๕

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗

## หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง

ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการควบคุมภายในเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

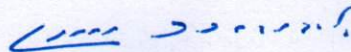
ข้อ ๑ หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑”

ข้อ ๒ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ ๔ กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดโดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๗ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๑



(นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง



มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

Internal Control Standard  
for Government Agency

กระทรวงการคลัง

## บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๒๒ วรรคสาม บัญญัติให้รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลังเพื่อให้ฐานะการเงินการคลังมีเสถียรภาพมั่นคงและยั่งยืน โดยกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับกรอบการดำเนินการการคลัง งบประมาณ วินัยรายได้ รายจ่าย ทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ การรับทรัพย์สิน เงินคงคลังและหนี้สาธารณะ ดังนั้น จึงได้กำหนดพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการควบคุมภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่า ของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐนี้ ได้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : COSO 2013 โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทาง ในการกำหนด ประเมินและปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ อันจะทำให้ การดำเนินงาน และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมีการกำกับดูแลที่ดี

กระทรวงการคลัง

# สารบัญ

	หน้า
แนวคิด	๑
คำนิยาม	๑
ขอบเขตการใช้	๒
วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน	๒
องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน	๒
• สภาพแวดล้อมการควบคุม	๓
• การประเมินความเสี่ยง	๓
• กิจกรรมการควบคุม	๓
• สารสนเทศและการสื่อสาร	๔
• กิจกรรมการติดตามผล	๔



## มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

### แนวคิด

๑. การควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

๒. การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงานของรัฐ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ

๓. การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยงานของรัฐ โดยผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายใน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้น ซึ่งไม่ใช่เพียงการกำหนดนโยบาย ระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ต้องมีการปฏิบัติ

๔. การควบคุมภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหน่วยงานของรัฐ อย่างไรก็ตาม การควบคุมภายในที่กำหนดก็อาจจะไม่สามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหาร ว่าการดำเนินงานจะบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์

๕. การควบคุมภายในควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงานของรัฐ

### คำนิยาม

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

- (๑) ส่วนราชการ
- (๒) รัฐวิสาหกิจ
- (๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ
- (๔) องค์การมหาชน
- (๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล
- (๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- (๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล หรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้ตรวจสอบภายใน” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

### ขอบเขตการใช้

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ จัดทำขึ้นสำหรับหน่วยงานของรัฐเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับลักษณะ ขนาด และความซับซ้อนของงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐ และมีการติดตามประเมินผลและปรับปรุงการควบคุมภายในให้เพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งมีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง

### วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

หน่วยงานของรัฐต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในแต่ละด้าน ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงานด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดของหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงานของรัฐ

๒. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและไม่ใช้การเงิน ที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ทันเวลา โปร่งใส หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

๓. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

### องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

หน่วยงานของรัฐได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน การควบคุมภายในจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ทั้งนี้ การควบคุมภายในจะประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ดังนี้

**องค์ประกอบของการควบคุมภายใน ๕ องค์ประกอบ :**

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
๕. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)

## ๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายใน มาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่นๆ

สภาพแวดล้อมการควบคุมประกอบด้วย ๕ หลักการ ดังนี้

- (๑) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม
- (๒) ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
- (๓) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล
- (๔) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ
- (๕) หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

## ๒. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๔ หลักการ ดังนี้

- (๖) หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์
- (๗) หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น
- (๘) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
- (๙) หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายใน

## ๓. กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ ในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑๐) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(๑๑) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

(๑๒) หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

#### ๔. สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑๓) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๔) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๕) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

#### ๕. กิจกรรมการติดตามผล

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา

กิจกรรมการติดตามผลประกอบด้วย ๒ หลักการ ดังนี้

(๑๖) หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(๑๗) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง  
ถนนพระรามที่ ๖ เขตพญาไท กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐  
โทรศัพท์ ๐-๒๑๒๗-๗๒๘๔, ๐-๒๑๒๗-๗๒๘๕, ๐-๒๑๒๗-๗๒๘๑  
โทรสาร ๐-๒๑๒๗-๗๑๒๗  
E - mail address : [iastd@cgd.go.th](mailto:iastd@cgd.go.th)

# หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๑ ในหลักเกณฑ์นี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระ

ตามรัฐธรรมนูญ และองค์การอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล หรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผล การควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้ตรวจสอบภายใน” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

ข้อ ๒ ให้หน่วยงานของรัฐจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

ทั้งนี้ ให้หน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือที่ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ จัดวางระบบการควบคุมภายในตามวรรคหนึ่ง ให้แล้วเสร็จภายใน ๑ ปี นับแต่วันที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือที่ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ โดยให้มีการรายงานตามข้อ ๖ และข้อ ๗

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนดไว้ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง โดยให้มีการรายงานตามข้อ ๘ และข้อ ๙

ข้อ ๔ ให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลให้มีการนำมาตรฐานการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด ใช้เป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน และประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งโดยมีหน้าที่ ดังนี้

- (๑) อำนวยการในการประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๒) กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ
- (๓) รวบรวม พิจารณากลับกรอง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ
- (๔) ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง
- (๕) จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

ทั้งนี้ องค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการ ให้เป็นไปตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

ข้อ ๖ รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ ประกอบด้วย

- (๑) การรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายในของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๒) รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยอย่างน้อยต้องแสดงข้อมูล ดังนี้
  - (๒.๑) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน

ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ

- (๒.๒) วัตถุประสงค์การดำเนินงานตามข้อ ๖ (๒.๑)
- (๒.๓) ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมของหน่วยงานของรัฐ
- (๒.๔) ความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน
- (๒.๕) กิจกรรมการควบคุมที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงตามข้อ ๖ (๒.๔)
- (๒.๖) ผู้รับผิดชอบในกิจกรรมการควบคุมตามข้อ ๖ (๒.๕)

ทั้งนี้ รายงานดังกล่าวให้เป็นไปตามแบบรายงานที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ปฏิบัตินี้ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดแบบรายงานเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

ข้อ ๗ ให้หน่วยงานของรัฐจัดส่งรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๖ ให้ผู้กำกับดูแลภายใน ๖๐ วัน นับแต่วันที่จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ

ข้อ ๘ ให้คณะกรรมการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐประกอบด้วย

(๑) การรับรองว่าการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐเป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนด

(๒) การประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ประกอบด้วย

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

(๓) การประเมินผลการควบคุมภายในของภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ

(๔) ความเห็นของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการสอบทานการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

ทั้งนี้ รายงานดังกล่าวให้เป็นไปตามแบบรายงานที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ปฏิบัตินี้ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดแบบรายงานเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

ข้อ ๙ ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๑) ยกเว้นหน่วยงานของรัฐตามวรรคสอง และหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๒) (๓) (๔) (๕) และ (๗) เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม และจัดส่งให้ผู้กำกับดูแลและกระทรวงเจ้าสังกัด ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทิน แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ กรณีที่ผู้กำกับดูแลเป็นบุคคลเดียวกับกระทรวงเจ้าสังกัด ให้ถือว่ากระทรวงเจ้าสังกัดได้รับทราบรายงานนั้นแล้ว

ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๑) กรณีจังหวัด ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อพิจารณาลงนาม ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๒) กรณีองค์การบริหารส่วนตำบล และเทศบาลตำบล เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม และจัดส่งให้นายอำเภอ เพื่อให้คณะกรรมการที่นายอำเภอจัดให้มีขึ้น ดำเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในดังกล่าวมาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับอำเภอ และส่งให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๒) กรณีเทศบาลเมือง เทศบาลนคร และองค์การบริหารส่วนจังหวัด เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม และจัดส่งให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๒) กรณีเมืองพัทยาและกรุงเทพมหานคร เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม และให้จัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลังโดยตรง ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ข้อ ๑๐ ให้กระทรวงเจ้าสังกัดดำเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในที่ได้รับตามข้อ ๙ วรรคหนึ่ง มาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับกระทรวง และส่งให้กระทรวงการคลังภายใน ๑๕๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทินแล้วแต่กรณี

กรณีหน่วยงานของรัฐที่ไม่อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวง ให้จัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลังโดยตรง ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทินแล้วแต่กรณี

ให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับตามข้อ ๙ วรรคสาม และวรรคสี่ มาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัด แล้วเสนอต่อผู้ว่าราชการจังหวัด ภายใน ๑๕๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ และสำเนาให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นด้วย

ให้คณะกรรมการที่ผู้ว่าราชการจังหวัดจัดให้มีขึ้น ดำเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในที่ได้รับตามวรรคสาม และข้อ ๙ วรรคสอง มาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในภาพรวมจังหวัด แล้วเสนอต่อผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อพิจารณาลงนาม และส่งให้กระทรวงการคลัง ภายใน ๑๘๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ข้อ ๑๑ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ผู้กำกับดูแล กระทรวงเจ้าสังกัด ใช้ข้อมูลรายงานการประเมินผล การควบคุมภายใน เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนด

ข้อ ๑๒ กรมบัญชีกลางเป็นผู้กำหนดคู่มือหรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในให้หน่วยงานของรัฐ ถือปฏิบัติ

ข้อ ๑๓ ในกรณีกระทรวงการคลังขอให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการชี้แจง และหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติม เกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวต้องชี้แจง และหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติม ภายในระยะเวลาที่กระทรวงการคลังกำหนด

ข้อ ๑๔ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ หน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดได้ ให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง

## แบบรายงานแนบท้าย

### หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

#### วัตถุประสงค์

เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้ประกอบในการจัดทำรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในและรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

#### การใช้รูปแบบรายงาน

##### ๑. แบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

###### ๑.๑ หนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๑)

เป็นแบบหนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือปรับโครงสร้างใหม่

###### ๑.๒ รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๒)

เป็นแบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือปรับโครงสร้างใหม่ เพื่อระบุภารกิจ/กิจกรรม/งาน สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง และหน่วยงานที่รับผิดชอบ

##### ๒. แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

###### ๒.๑ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. ๑)

เป็นแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ ๙ และข้อ ๑๐ วรรคสาม

###### ๒.๒ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (กรณีกระทรวงเจ้าสังกัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลัง หรือจังหวัดส่งรายงานในภาพรวมจังหวัดต่อกระทรวงการคลัง) (แบบ ปค. ๒)

เป็นแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับกระทรวงเจ้าสังกัดหรือสำหรับจังหวัดในภาพรวมจังหวัด แล้วแต่กรณี เพื่อส่งกระทรวงการคลัง ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ ๑๐ วรรคหนึ่ง และวรรคสี่

###### ๒.๓ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง) (แบบ ปค. ๓)

เป็นแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวง เพื่อส่งกระทรวงการคลัง ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ ๑๐ วรรคสอง

###### ๒.๔ รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔)

เป็นแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

###### ๒.๕ รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)

เป็นแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

###### ๒.๖ รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. ๖)

เป็นแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

หนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

เรียน .....(๑).....

.....(๒)..... ได้จัดตั้งขึ้นใหม่ (หรือได้ปรับโครงสร้างใหม่)  
ตาม.....(๓)..... เมื่อวันที่...(๔).....เดือน.....พ.ศ. ....  
และได้จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ เมื่อวันที่...(๕).....เดือน.....พ.ศ.  
..... ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน  
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของ  
หน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ  
ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงิน ที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส ด้านการปฏิบัติ  
ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ภายใต้การกำกับดูแลของ  
(๖).....

ลายมือชื่อ.....(๗).....

ตำแหน่ง.....(๘).....

วันที่...(๙)..... เดือน.....พ.ศ. ....

## คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๑)

- (๑) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่
- (๓) ระบุชื่อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นใหม่หรือการปรับโครงสร้างใหม่ของหน่วยงานของรัฐ กรณีหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่โดยไม่มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งหรือปรับโครงสร้างใหม่ดังกล่าว ให้ใส่ข้อความว่า ไม่มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งหรือปรับโครงสร้างหน่วยงาน
- (๔) ระบุวันเดือนปีที่จัดตั้งหน่วยงานขึ้นใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่ของหน่วยงานของรัฐ
- (๕) ระบุวันเดือนปีที่จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ
- (๖) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (๗) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๘) ระบุตำแหน่งของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๙) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

.....(๑).....

รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

ระยะเวลาตั้งแต่ .....(๒)..... ถึง .....

(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	(๔) สภาพแวดล้อม การควบคุม	(๕) ความเสี่ยงที่สำคัญ	(๖) กิจกรรม การควบคุมที่สำคัญ	(๗) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ

ลายมือชื่อ .....(๘).....

ตำแหน่ง .....(๙).....

วันที่ .....(๑๐)..... เดือน ..... พ.ศ. ....

## คำอธิบายแบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๒)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่
- (๒) ระบุระยะเวลาในการจัดวางระบบการควบคุมภายในตั้งแต่ วันที่ เดือน ปี ที่หน่วยงานของรัฐจัดตั้งขึ้นใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่ ถึง วันที่ เดือน ปี ที่จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ
- (๓) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าว
- (๔) ระบุสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่จัดวางระบบการควบคุมภายใน
- (๕) ระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจที่จัดวางระบบการควบคุมภายใน
- (๖) ระบุกิจกรรมการควบคุมที่สำคัญเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๕)
- (๗) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจที่จัดวางระบบการควบคุมภายใน
- (๘) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๙) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๑๐) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน  
(ระดับหน่วยงานของรัฐ)

เรียน .....(๑).....

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

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

ลายมือชื่อ .....(๖).....

ตำแหน่ง.....(๗).....

วันที่...(๘)..... เดือน.....พ.ศ. ....

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยง  
ดังกล่าวในปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือ  
ปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๑๐)

๒.๑.....

๒.๒.....

**คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน  
(ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. ๑)**

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

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน  
(กรณีกระทรวงเจ้าสังกัดจัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลัง  
หรือจังหวัดส่งรายงานในภาพรวมจังหวัดต่อกระทรวงการคลัง)

เรียน ปลัดกระทรวงการคลัง

.....(๑)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน  
ของรัฐในสังกัด (หรือในภาพรวมของจังหวัด) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ ..(๒)..... เดือน.....พ.ศ.  
ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์  
ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่าง  
สมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของ การควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มี  
ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันทเวลา และโปร่งใส  
รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว .....(๓)..... เห็นว่า การควบคุมภายใน  
ของหน่วยงานของรัฐในสังกัด (หรือในภาพรวมของจังหวัด) มีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และ  
เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ  
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

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

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยง  
ดังกล่าวในงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในงบประมาณหรือ  
ปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

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

**คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน  
(กรณีกระทรวงเจ้าสังกัดจัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลัง  
หรือจังหวัดส่งรายงานในภาพรวมจังหวัดต่อกระทรวงการคลัง) (แบบ ปค. ๒)**

- (๑) ระบุกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ หรือจังหวัด แล้วแต่กรณี ที่ประเมินผลการควบคุมภายใน  
ในภาพรวมของกระทรวง หรือในภาพรวมของจังหวัด
- (๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุชื่อกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ หรือชื่อจังหวัดที่ประเมินผลการควบคุมภายในใน  
ภาพรวมของกระทรวง หรือในภาพรวมของจังหวัด
- (๔) ลงลายมือชื่อปลัดกระทรวงเจ้าสังกัด หรือผู้ว่าราชการจังหวัด แล้วแต่กรณี
- (๕) ระบุตำแหน่งปลัดกระทรวงเจ้าสังกัด หรือผู้ว่าราชการจังหวัด แล้วแต่กรณี
- (๖) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน
- (๗) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๘) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๗) ในปีงบประมาณหรือ  
ปีปฏิทินถัดไป

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน  
(กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง)

เรียน ปลัดกระทรวงการคลัง

.....(๑)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ ..(๒)..... เดือน..... พ.ศ. .... ด้วยวิธีการที่หน่วยงาน  
กำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุม  
ภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของ  
หน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้าน  
การรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติ  
ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว .....(๓)..... เห็นว่า การควบคุมภายในของหน่วยงาน  
มีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน  
และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ลายมือชื่อ.....(๔).....

ตำแหน่ง.....(๕).....

วันที่...(๖)..... เดือน..... พ.ศ. ....

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยง  
ดังกล่าวในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือ  
ปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๓)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๘)

๒.๑.....

๒.๒.....

คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน  
(กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง) (แบบ ปค. ๓)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๔) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๕) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๖) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน
- (๗) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๘) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๗) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป

.....(๑).....

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

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

ผลการประเมินโดยรวม (๕)

.....  
 .....  
 .....

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

## คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔)

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

.....(๑).....

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

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

ลายมือชื่อ .....(๑๐).....

ตำแหน่ง .....(๑๑).....

วันที่ ....(๑๒).... เดือน ..... พ.ศ. ....

## คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่จะประเมินผลการควบคุมภายใน
- (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

รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน .....(๑).....

ผู้ตรวจสอบภายในของ .....(๒)..... ได้สอบทานการประเมินผล การควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ .....(๓)..... เดือน ..... พ.ศ. .... ด้วยวิธีการ สอบทานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของ หน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทุนเวลา 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) ระบุวันเดือนปีรับรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในดำเนินการสอบทานการประเมินดังกล่าว
- (๔) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
- (๕) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (๖) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (๗) ระบุวันที่รายงาน
- (๘) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับความเสี่ยง
- (๙) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๘)

# ภาคผนวกที่ ๓

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง  
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์  
ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง  
สำหรับหน่วยงานของรัฐ

พ.ศ. ๒๕๖๒



ที่ กค ๐๔๐๙.๔/๐๒๓

กระทรวงการคลัง  
ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๑๗ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง  
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

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

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง  
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงาน  
ของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติ  
ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

กระทรวงการคลังขอเรียนว่า เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง  
เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงกำหนดหลักเกณฑ์  
กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ  
พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรินทร์ กัลยาณมิตร)  
รองปลัดกระทรวงการคลัง  
หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายได้และหนี้สิน

กรมบัญชีกลาง

กองตรวจสอบภาครัฐ

โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๗

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง  
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ  
พ.ศ. ๒๕๖๒

โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒”

ข้อ ๒ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในรอระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ ๔ กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒

(นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง



# มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ

กรมบัญชีกลาง  
กระทรวงการคลัง

มีนาคม ๒๕๖๒

## บทนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

เพื่อให้เป็นไปตามนัยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ดังกล่าวข้างต้น จึงได้จัดทำมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐฉบับนี้ขึ้น โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากล และมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ





## มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กำหนดต่อไปนี้ได้จัดทำขึ้นตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลมากำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย โดยถือเป็นมาตรฐานเบื้องต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

### ๑. คำนิยาม

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุณฑมนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

### ๒. มาตรฐาน

๒.๑ หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

๒.๒ ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๓ หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

๒.๔ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

๒.๕ การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

๒.๖ หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย



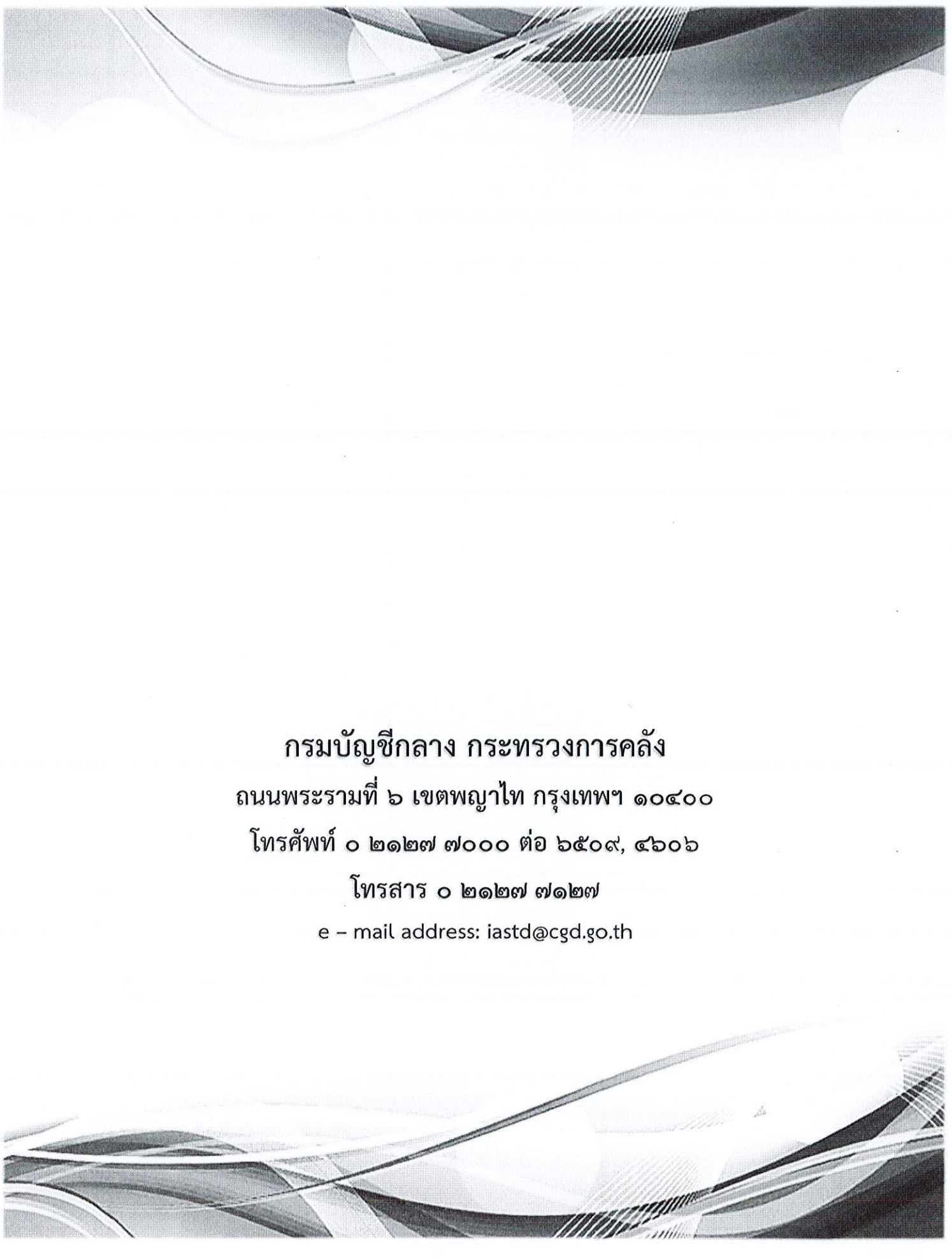


๒.๗ หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๒.๘ หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

๒.๙ หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด





กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง  
ถนนพระรามที่ ๖ เขตพญาไท กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐  
โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๐๐๐ ต่อ ๖๕๐๙, ๕๖๐๖  
โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗  
e - mail address: [iastd@cgd.go.th](mailto:iastd@cgd.go.th)

## หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

ข้อ ๑ ในหลักเกณฑ์นี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุณฑุมเงินที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้รับผิดชอบ” หมายความว่า คณะบุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ข้อ ๒ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) - (๗) ถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน และหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๒) ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด



ข้อ ๔ ให้นำหน่วยงานของรัฐ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

- (๑) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๒) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๖ ให้นำหน่วยงานของรัฐจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๗ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

ข้อ ๘ ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครึ่ง หรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

ข้อ ๙ ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

ข้อ ๑๐ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการ และระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๑๑ กรณีกรมบัญชีกลางขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) - (๗) และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑ (๒) จัดส่งรายงานแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ ๖ และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ ๙ หรือข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวดำเนินการตามรูปแบบ วิธีการ และระยะเวลาที่กรมบัญชีกลาง หรือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

ข้อ ๑๒ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ให้ขอทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลัง

ข้อ ๑๓ หน่วยงานของรัฐที่ได้ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ดำเนินการต่อไปจนกว่าจะแล้วเสร็จ และให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป สำหรับหน่วยงานของรัฐที่ยังไม่ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป



# ภาคผนวกที่ ๔

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง  
ระดับองค์กร พ.ศ. ๒๕๖๔

ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ ๐๓๖



กระทรวงการคลัง

ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

เรียน ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี เลขาธิการ ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ผู้ว่าการ ผู้บริหารท้องถิ่น และหัวหน้าหน่วยงานอื่นของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

อ้างถึง หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร จำนวน ๑ เล่ม

ตามหนังสือที่อ้างถึง กระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ ๓ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ ยกเว้นรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนด นั้น

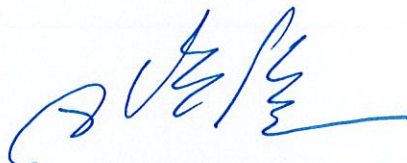
กระทรวงการคลังขอเรียนว่า หน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ในการจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามมาตรา ๗๙ ของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ รวมถึงยกระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหารให้สามารถเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Informed Strategic Decision Making) เพื่อสนับสนุนการบริหารหน่วยงานของรัฐให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างแท้จริง กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรขึ้น รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย โดยหน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการดังกล่าวไปปรับใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมกับหน่วยงาน ทั้งนี้ ท่านสามารถดาวน์โหลดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

เรื่อง....

เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ได้จากเว็บไซต์กรมบัญชีกลาง [www.cgd.go.th](http://www.cgd.go.th) หัวข้อ  
เรื่องที่น่าสนใจ หัวข้อ ตรวจสอบภายใน เลือกระเบียบ มาตรฐาน คู่มือ แนวปฏิบัติ หัวข้อ แนวทางการบริหาร  
จัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ



(นายจำเริญ โพธิ์ยอด)

รองปลัดกระทรวงการคลัง

หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน  
ปฏิบัติราชการแทน ปลัดกระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง

กองตรวจสอบภาครัฐ

โทร. ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๗

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗



แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

เรื่อง

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

กระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔



## คำนำ

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ณ วันที่ ๑๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ ๓ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐยกเว้นรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งได้ผสมผสานกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรชั้นนำต่างๆ ประกอบด้วย Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) และ International Organization for Standardization (ISO) รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาครัฐของประเทศต่างๆ มากำหนดเป็นแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรดังกล่าวเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งนี้ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดให้มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

กระทรวงการคลัง

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔



# สารบัญ

	หน้า
หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร .....	๑
กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง .....	๒
การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร .....	๒
ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง.....	๒
การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร .....	๓
การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๓
การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย .....	๓
การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ.....	๔
การใช้ข้อมูลสารสนเทศ.....	๔
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง.....	๔
กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๕
การวิเคราะห์องค์กร .....	๕
การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง .....	๕
การระบุความเสี่ยง .....	๖
การประเมินความเสี่ยง .....	๖
การตอบสนองความเสี่ยง.....	๗
การติดตามและทบทวน.....	๘
การสื่อสารและการรายงาน .....	๘
ภาคผนวก ตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยง	
นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร .....	ก
การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories).....	ข
การระบุความเสี่ยง .....	ค
เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง .....	ง
การให้คะแนนความเสี่ยง.....	ช



## สารบัญ

หน้า

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ ..... ฅ

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง ..... ญ

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง..... ฎ

เอกสารอ้างอิง



## หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมถึงความคาดหวังของประชาชน หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานต้องเผชิญกับความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยหน่วยงานในการวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจเกิดขึ้น อันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงช่วยหน่วยงานในการบริหารจัดการเพื่อสร้างหรือฉวยโอกาส หรือได้รับประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวกที่อาจเกิดขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานสามารถเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้ประชาชนและประเทศชาติได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้หลักธรรมาภิบาล

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง และความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของหน่วยงาน แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้อาจมีเนื้อหาบางส่วนเกี่ยวข้องกับ การควบคุมภายใน เนื่องจากการควบคุมภายในถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ดังนั้น หน่วยงานอาจดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเชื่อมโยงการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าด้วยกัน

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จเกิดจากการความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้กำกับดูแล

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย

๑. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร (Strategic Plans) และการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนฐานข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน

๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน



## กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานของรัฐควรพิจารณานำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ไปปรับใช้ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริง โดยหน่วยงานของรัฐแต่ละแห่งอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดไปปรับใช้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงาน กรอบบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย หลักการ ๘ ประการ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
๒. ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง
๓. การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
๔. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย
๖. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ
๗. การใช้ข้อมูลสารสนเทศ
๘. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการควรมีลักษณะ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่น ๆ เช่น ความเสี่ยงของความล่าช้าในระบบการขนส่งวัตถุดิบไม่เพียงกระทบต่อกิจกรรมการผลิต อาจมีผลกระทบด้านการส่งมอบสินค้า ค่าปรับที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น
๒. การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล
๓. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานของรัฐบางแห่งมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่าหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล



หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการ ความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหาร บุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตาม กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานและการสื่อสาร เป็นต้น

ผู้กำกับดูแล (ถ้ามี) อาจตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (หรืออนุกรรมการ หรือคณะที่ปรึกษา) ขึ้น ซึ่งประกอบด้วยผู้มีทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการดำเนินงานของ หน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลักในการดำเนินงานอาจจำเป็นต้องมี ผู้เชี่ยวชาญอิสระในการกำกับหรือให้ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอและความเหมาะสมของการบริหาร จัดการความเสี่ยงในเรื่องความเสี่ยงทางไซเบอร์ของหัวหน้าหน่วยของรัฐและผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

### การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่ การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ โดยบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการ บริหารจัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึง พฤติกรรมการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่าน วัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
๒. การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ
๓. การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
๔. การสร้างพฤติกรรมการตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. การสร้างพฤติกรรมการตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

### การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานควรมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตาม การรายงาน หรือการส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่ กำหนดไว้ และผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหาร จัดการความเสี่ยง

### การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้อง คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการหรือ ความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม



### การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์อาจหมายถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาว แผนปฏิบัติราชการระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

เมื่อหน่วยงานของรัฐกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์โดยสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรแล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ (งานใหม่ๆ) และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)

### การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล และบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล

ข้อมูลความเสี่ยง ประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อองค์กร สาเหตุ ความเสี่ยง ตัวผลักดันความเสี่ยง หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา ทั้งนี้ หน่วยงานอาจพิจารณาการรวบรวมการประมวลผล หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบอัตโนมัติเพื่อลดข้อผิดพลาดจากบุคคล (Human errors)

### การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการจัดการความเสี่ยง หน่วยงานอาจพิจารณาทำ Benchmarking เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานอาจพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงเริ่มต้นจากการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบ Silo พัฒนาเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ และพัฒนาต่อเนื่องโดยมีการฝังการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานโดยปกติของดำเนินงานและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง



## กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย

๑. การวิเคราะห์องค์กร
๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. การระบุความเสี่ยง
๔. การประเมินความเสี่ยง
๕. การตอบสนองความเสี่ยง
๖. การติดตามและทบทวน
๗. การสื่อสารและการรายงาน

### การวิเคราะห์องค์กร

ในการวิเคราะห์องค์กรหน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร หน่วยงานอาจเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์องค์กร เช่น

๑. SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
๒. PESTLE Analysis เป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technological) ด้านกฎหมาย (Legal) และด้านสภาพแวดล้อม (Environmental)

### การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรเป็นการแสดงเจตนาของผู้บริหารและผู้กำกับดูแลในการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรคำนึงถึงศักยภาพขององค์กรในเรื่องการจัดการความเสี่ยง โดยศักยภาพในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Risk Capacity) ขึ้นอยู่กับงบประมาณ บุคลากร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ หน่วยงานอาจระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็น ๕ ระดับ เช่น ปฏิเสธความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง เต็มใจยอมรับความเสี่ยง และยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด เป็นต้น

หน่วยงานอาจแสดงนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมาสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับสำนัก กอง ศูนย์ กลุ่ม หรือนำไปสู่การระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย



## การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงหน่วยงานอาจทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยง หน่วยงานควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้

ก เหตุการณ์ความเสี่ยง

ข สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง

ค ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือด้านบวก

หน่วยงานอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยง เดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น ตัวอย่างการจัดประเภทความเสี่ยงในภาคผนวก

## การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง หน่วยงานอาจให้คะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์การ ประเมินความเสี่ยงด้านต่างๆ เช่น ด้านโอกาส ด้านผลกระทบ รวมถึงด้านความสามารถขององค์กรในการ จัดการความเสี่ยง และด้านลักษณะของความเสี่ยง โดยช่วงคะแนนอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วงคะแนน หรือ ๕ ช่วง คะแนน

๒. การให้คะแนนความเสี่ยง วิธีการให้คะแนนความเสี่ยง เช่น การสัมภาษณ์ การทำแบบสำรวจ การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานภายใน การทำ Benchmarking การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) ทั้งนี้ การให้คะแนนความเสี่ยงของแต่ละกองงาน (Silo Thinking) เพียงวิธีเดียวอาจ ทำให้การให้คะแนนความเสี่ยงมีความคาดเคลื่อนได้

๓. การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อ วัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ในระดับกลุ่ม และผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานในภาพรวม เช่น ผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีต่อกิจกรรมอาจมีน้อยแต่มี ผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกอง หรือความเสี่ยง ๒ ความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอาจมีผลกระทบ ต่อหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

๔. การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องจัดลำดับ ความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง หน่วยงานอาจใช้คะแนน ความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เท่ากับอาจพิจารณาปัจจัยอื่น ประกอบ เช่น ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนั้นๆ หรือลักษณะของ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น



## การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๑. การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง
๒. ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
๓. ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีที่ใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี ตัวอย่างวิธีการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้นๆ

๒. การลดโอกาสของความเสี่ยง เช่น การลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงิน โดยการวางระบบการควบคุมภายใน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบ การสอบทาน และการระงับข้อพิพาท เป็นต้น

๓. การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน (Hedging Instruments) เป็นต้น

๔. การโอนความเสี่ยง หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมที่หน่วยงานเห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการโดยมีการโอนความเสี่ยงและผลตอบแทนไปด้วย (Public Private Partnership : PPP) เป็นต้น

๕. ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

๖. ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน และการดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงของปริมาณน้ำในเขื่อนมากเนื่องจากปริมาณน้ำฝน

๗. การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระงับขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยต้องระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีเจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้

๘. การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อความเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับองค์กร รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตามและการรายงานความเสี่ยง



### การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ ซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

### การสื่อสารและการรายงาน

การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล (Two – way Communication) หน่วยงานควรมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารแบบจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Divisions)

หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา

การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

หน่วยงานอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพื่อติดตามข้อมูลความเสี่ยงและการรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ



ภาคผนวก  
ตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยง



## นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร

นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นการให้นโยบายเพื่อให้ทิศทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูงและได้รับการเห็นชอบโดยคณะกรรมการ

ผู้บริหารได้ตระหนักและยอมรับว่าการดำเนินงานขององค์กรมีความเสี่ยงที่อาจทำให้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร โดยผู้บริหารทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมุ่งมั่นและตั้งใจ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อประเทศชาติเป็นที่ตั้ง (Public Interest)

ผู้บริหารได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

### ด้านการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางในกระบวนการการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กร และยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยในการปฏิบัติงานมีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของประชาชน ทั้งนี้ผู้บริหารจะยอมรับความเสี่ยงระดับสูงในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา

### ด้านทฤษฎี

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร

### ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ และยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางสำหรับระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น แบบความคิดเห็นหรือการเก็บสถิติทั่วไป หน่วยงานยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยสำหรับประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศในการให้บริการประชาชน

### ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของประชาชนผู้เสียภาษีซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยเกี่ยวกับความเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียโดยเนื้อแท้



### การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)

หน่วยงานต้องระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (Risk Inventory) เมื่อหน่วยงานระบุความเสี่ยงทั้งหมดแล้วควรพิจารณาจัดกลุ่มความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่มีลักษณะเหมือนกัน จัดกลุ่มเป็นประเภทความเสี่ยงเดียวกัน ตัวอย่างการกำหนดประเภทความเสี่ยง เช่น

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิผล

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks) คือ ความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงกฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร

ประเภทของความเสี่ยงหน่วยงานสามารถกำหนดได้อย่างเหมาะสมกับหน่วยงาน เพื่อให้มุมมองการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรเกิดความชัดเจน



การระบุความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง : ๑

ชื่อความเสี่ยง : ความเสี่ยงการเข้าถึงและการส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว

- สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง - ไม่มีการแบ่งประเภทข้อมูล
- ขาดมาตรการหรือการกำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูล
  - ขาดความรู้ความเข้าใจในการส่งต่อข้อมูลของบุคลากร
  - บุคลากรไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของข้อมูลทางราชการ
  - ไม่มีนโยบายในการจัดเก็บ / ทำลาย ข้อมูลที่ชัดเจน

- ผลกระทบ - ด้านความน่าเชื่อถือ (ความเชื่อมั่นขององค์กรและรัฐบาล)
- ด้านกฎหมายระเบียบ (การฟ้องร้องจากบุคคลภายนอก)
  - ด้านความมั่นคงของรัฐบาล (การประท้วง/จลาจล)



คำอธิบาย

เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง  
ด้านผลกระทบ

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า ..... ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ ..... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาลจำนวนเงิน ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....
๔	สูง	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง ..... ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่างร้อยละ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ ..... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง ..... ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่างร้อยละ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ ..... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....
๒	ต่ำ	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง ..... ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่างร้อยละ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ ..... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....
๑	ต่ำมาก	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินน้อยกว่า ..... ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการน้อยกว่าร้อยละ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ ..... หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....



ด้านโอกาส

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า ๙๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ ความถี่ของเกิดขึ้นทุก ๖ เดือน
๔	สูง	โอกาสเกิด ๗๐ - ๙๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุกปี
๓	ปานกลาง	โอกาสเกิด ๕๐ - ๖๙% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก ๒ ปี
๒	น้อย	โอกาสเกิด ๒๐ - ๓๙% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก ๓ ปี
๑.	น้อยมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่า ๒๐ - ๓๙% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือเกิดขึ้นทุก ๕ ปี



ตัวอย่าง

ด้านความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	หน่วยงานไม่มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยง ไม่มีแผนในการจัดการความเสี่ยง
๔	สูง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงต่ำ มีแผนในการจัดการความเสี่ยงแบบไม่สมบูรณ์
๓	ปานกลาง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงปานกลาง มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่เพียงพอ
๒	น้อย	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูง มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี
๑	น้อยมาก	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูงมาก มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีมาก และมีการกำหนดมาตรการ ในการตอบสนองความเสี่ยงหลายวิธี



ด้านอ่อนไหว

ด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรแบบทันที และไม่มีสัญญาณแจ้ง
๔	สูง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน ๒ - ๓ สัปดาห์
๓	ปานกลาง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน ๒ - ๓ เดือน
๒	น้อย	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน ๓ - ๖ เดือน
๑	น้อยมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร มากกว่า ๖ เดือน



คำอธิบาย

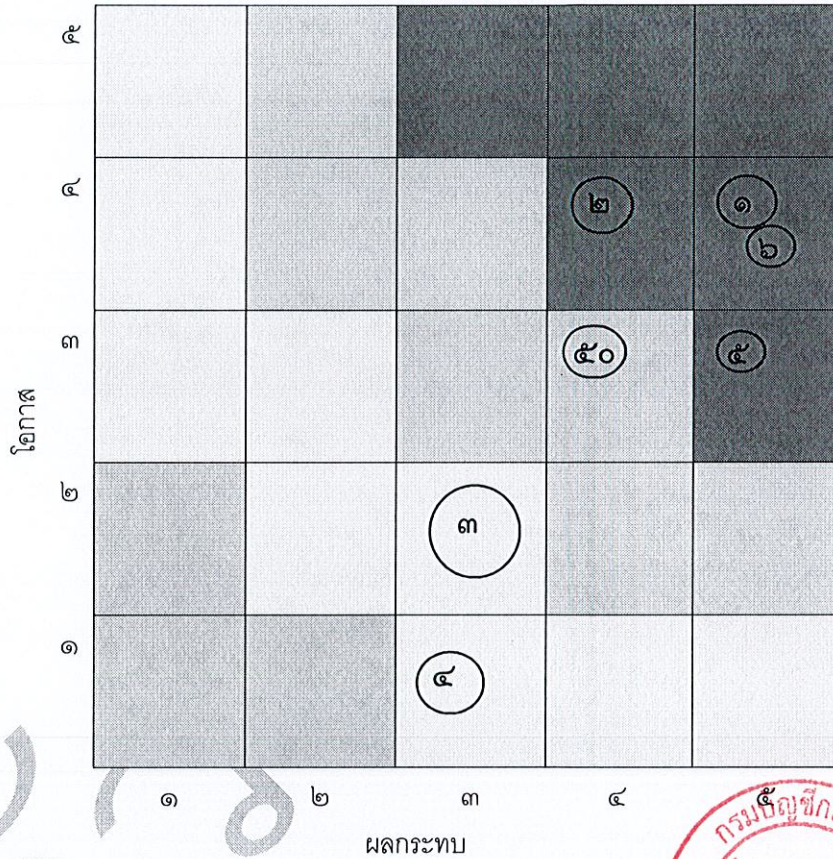
การให้คะแนนความเสี่ยง

รหัส	ชื่อความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ความ อ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง	ลักษณะการ เปลี่ยนแปลง ของความเสี่ยง
๑	ความเสี่ยงการเข้าถึงและการ ส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว	๔	๕	๓	๓
๒	ความเสี่ยงการโจรกรรมข้อมูล บุคคล	๔	๔	๓	๓
๓	ความเสี่ยงการบันทึกข้อมูลใน ระบบผิดพลาด	๒	๓	๑	๕
๔	ความเสี่ยงการแก้ไขโปรแกรม โดยไม่ได้การอนุมัติ	๑	๓	๑	๔
๕	ความเสี่ยงประชาชนที่ด้อย โอกาสไม่สามารถเข้าถึงการ บริการรูปแบบใหม่	๓	๕	๒	๒
๖	ความเสี่ยงการปฏิบัติงานแทน กันในระบบการเงิน	๔	๕	๒	๒
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.
๕๐	ความเสี่ยงการโจมตีทาง ไซเบอร์	๓	๔	๓	



### การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ

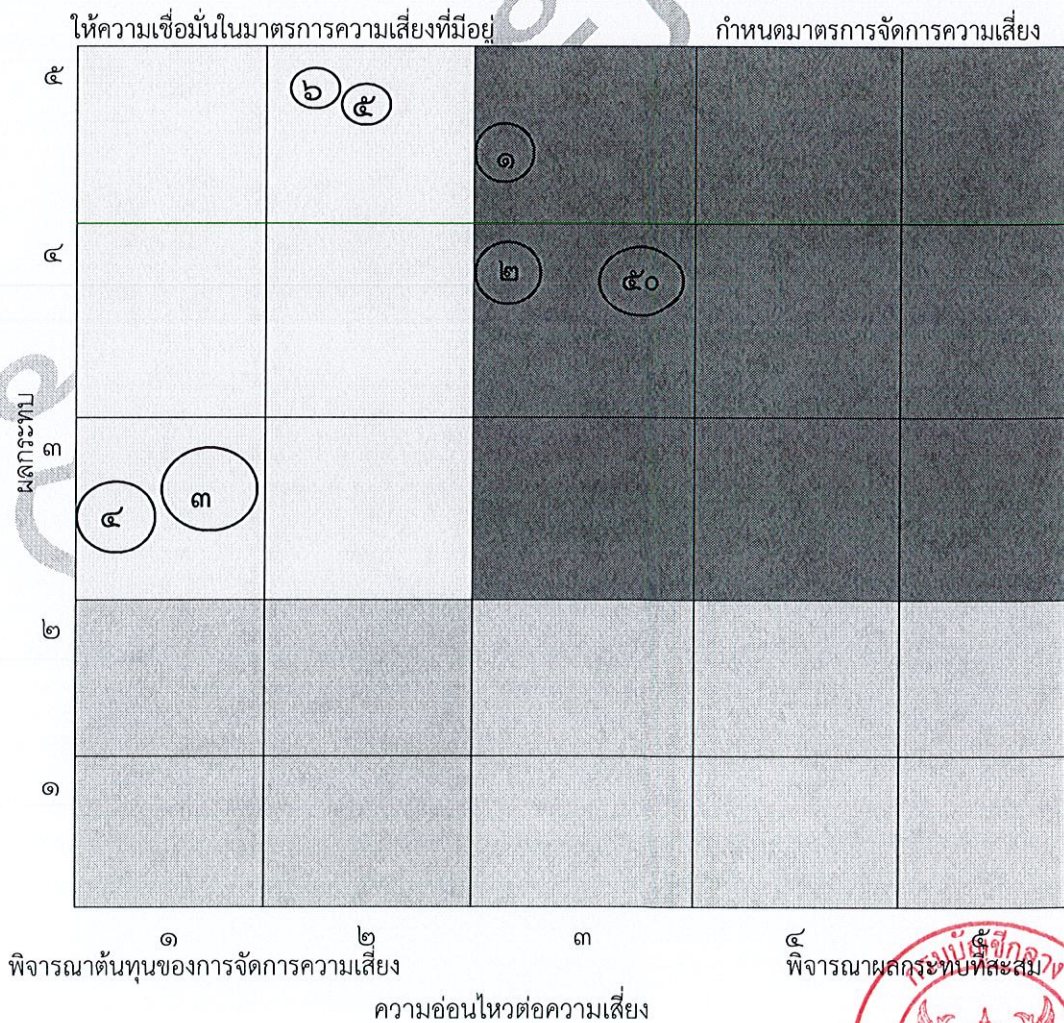
การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงและโอกาสสูงเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานต้องพิจารณาให้ความสำคัญมากกว่าความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่ำและโอกาสต่ำ การจัดลำดับความเสี่ยงอาจใช้แผนภาพ Heat map เป็นเกณฑ์ในการจัดลำดับความเสี่ยง<sup>\*</sup>



<sup>\*</sup> Deloitte & Touche LLP, Curtis P., and Carey M. ๒๐๑๖. Thought Leadership in ERM : Risk Assessment in Practice, p.๑๖

### การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

การจัดลำดับความเสี่ยงที่สำคัญเพื่อพิจารณาวิธีการตอบสนองความเสี่ยงโดยคำนึงผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง ตามแนวคิดการจัดลำดับเพื่อพิจารณาการจัดการความเสี่ยงแบบ MARCI Chart<sup>๒</sup> จากภาพข้างล่าง พื้นที่มุมซ้ายล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๑ - ๒ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๑ - ๒ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้หน่วยงานควรพิจารณาถึงความเหมาะสมว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ไม่มากเกินความจำเป็น พื้นที่มุมขวาล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๑ - ๒ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๓ - ๕ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานคำนึงถึงผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละเรื่องที่อาจสะสมทำให้ผลกระทบรวมเพิ่มสูงขึ้น พื้นที่มุมซ้ายบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๓ - ๕ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๑ - ๒ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณาว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพเพียงพอ พื้นที่มุมขวาบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๓ - ๕ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๓ - ๕ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณากำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอย่างเหมาะสม โดยหน่วยงานสามารถปรับช่วงพื้นที่การจัดการความเสี่ยงได้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานโดยคำนึงถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน



<sup>๒</sup> Deloitte & Touche LLP, Curtis P., and Carey M. ๒๐๑๒. Thought Leadership in ERM : Risk Assessment in Practice, p.๑๗



## แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง : ๑

ชื่อความเสี่ยง : ความเสี่ยงในเรื่องของการเข้าถึงและส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว

ระดับผลกระทบ : ระดับองค์กร

เจ้าของความเสี่ยง : ผู้อำนวยการกอง.....

### วิธีจัดการความเสี่ยง

๑. มาตรการการจัดกลุ่มประเภทข้อมูลและการมอบหมายความรับผิดชอบ
๒. มาตรการเข้าถึงข้อมูล
๓. มาตรการเก็บรักษาข้อมูล
๔. มาตรการในการลบหรือทำลายข้อมูล
๕. การใช้ Biometrics ในการเข้าใช้งานในระบบงาน หรือสถานที่เก็บข้อมูล
๖. การติดตั้งโปรแกรมป้องกันการเจาะระบบข้อมูล
๗. การใช้โปรแกรมการตรวจสอบความผิดปกติของการเข้าใช้งานในระบบ
๘. การทดสอบการเจาะระบบเป็นประจำทุกปีหรือเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

### ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ

๑. จำนวนครั้งในการเข้าระบบไม่สำเร็จ.....ครั้ง ต่อ ๑ ผู้ใช้งาน
๒. การดาวน์โหลดข้อมูลจำนวนเกินกว่า .....
๓. ข่าวสารในสื่อสังคมประเภท.....

### วิธีการติดตามและการรายงาน

๑. รายงานจากโปรแกรมการตรวจสอบการเข้าใช้งาน
๒. เกณฑ์การเข้าระบบไม่สำเร็จ.....ครั้ง ต่อ ๑ ผู้ใช้งาน ให้ผู้อำนวยการกองดำเนินการตรวจสอบ.....
๓. เกณฑ์การดาวน์โหลดข้อมูลจำนวนเกินกว่า ..... ให้ผู้อำนวยการกองดำเนินการตรวจสอบ และ รายงานต่อรองอธิบดี



## เอกสารอ้างอิง

๑. ISO ๓๑๐๐๐:๒๐๑๘(en) *Risk management — Guidelines*. International Organization for Standardization.
๒. *Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance*. June ๒๐๑๗. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
๓. Deloitte & Touche LLP, Curtis P., and Carey M. ๒๐๑๒. *Thought Leadership in ERM : Risk Assessment in Practice*. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM%20Risk%20Assessment%20in%20Practice%20Thought%20Paper%20October%202012.pdf>
๔. *Management of Risk in Government : A framework for boards and examples of what has worked in practice*. ๒๐๑๗. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/๕๘๔๓๖๓/๑๗๐๑๑๐\\_Framework\\_for\\_Management\\_of\\_Risk\\_in\\_Govt\\_final\\_.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/๕๘๔๓๖๓/๑๗๐๑๑๐_Framework_for_Management_of_Risk_in_Govt_final_.pdf)

