

การตรวจสอบภายใน
การควบคุมภายใน
การบริหารความเสี่ยง
รายงานหลังการฝึกอบรม



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ.....

ที่..... วันที่..... กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓.....

เรื่อง รายงานผลการฝึกอบรม

เรียน หัวหน้าสำนักปลัด/ปลัดเทศบาล/นายกเทศมนตรีตำบล

ตามคำสั่งเทศบาลตำบล..... ที่..... ลงวันที่..... เรื่อง ให้
พนักงานเทศบาลเดินทางไปราชการ โดยอนุญาต ให้..... ตำแหน่ง.....
.....เดินทางไปราชการเพื่อเข้าร่วมฝึกอบรม.....หลักสูตร การควบคุมภายใน การ
ตรวจสอบภายในภายใต้หลักเกณฑ์(ใหม่) พ.ศ.๒๕๖๒และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ตาม
พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑.พร้อมกับการจัดทำแบบรายงานการติดตาม การประเมิน
สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓ ซึ่งมีกำหนดการระหว่างวันที่..... ณ.....
.....นั้น

บัดนี้การฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้เดินทางกลับถึงสถานที่ราชการ แล้ว
เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม และการเข้ารับการฝึกอบรมของ
เจ้าหน้าที่ท้องถิ่น พ.ศ.๒๕๕๗ แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับปัจจุบัน ข้อ ๑๐ “ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือผู้สังเกตการณ์ที่
เข้ารับการฝึกอบรมหรือเข้าร่วมสังเกตการณ์ที่หน่วยงานอื่นของรัฐหรือหน่วยงานอื่นจัดการฝึกอบรม จัดทำรายงาน
ผลการฝึกอบรมหรือเข้าร่วมสังเกตการณ์เสนอผู้มีอำนาจอนุมัติตามข้อ ๙ ภายใน หกสิบวัน นับแต่วันเดินทางกลับ
ถึงสถานที่ราชการ” จึงขอรายงานผลการฝึกอบรม รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

รายงานผลการฝึกอบรม

ชื่อหลักสูตร

หลักสูตร การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายในภายใต้หลักเกณฑ์(ใหม่) พ.ศ.๒๕๖๒และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ พร้อมกับการจัดทำแบบรายงานการติดตาม การประเมิน สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓

หน่วยงานผู้จัด

สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ระยะเวลาในการฝึกอบรม

สรุปเนื้อหาสาระ

๑. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒

ที่มา : พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มีผลบังคับใช้ เมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑ม. ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายในการควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

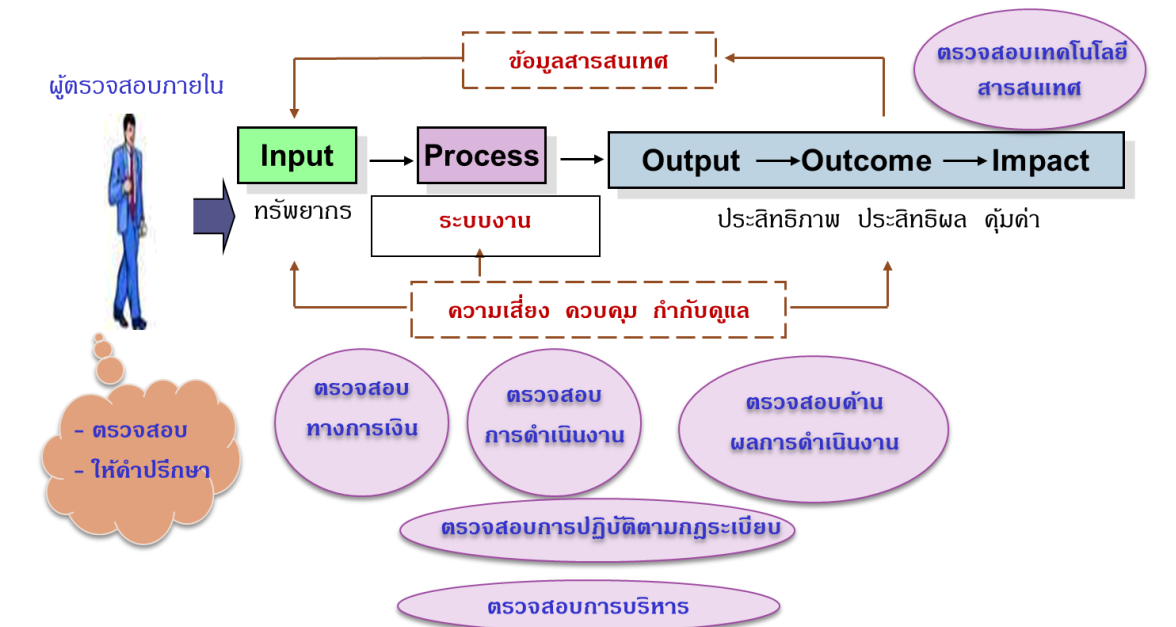
การตรวจสอบภายใน คือ กิจกรรมการให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษา อย่างเที่ยงธรรม และเป็นอิสระ ซึ่งจัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐให้ดีขึ้น การตรวจสอบภายในจะช่วยให้หน่วยงานของรัฐบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ



วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายใน

การปฏิบัติงานโดยอิสระปราศจากการแทรกแซงในการทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กร ด้วยการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์ ประเมิน ให้คำปรึกษา ให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะ เพื่อสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานทุกระดับขององค์กรสามารถปฏิบัติหน้าที่และดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

หลักการและแนวคิด : **ประเภทการตรวจสอบ**



หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายใน

โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน เพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐให้ดีขึ้น และจะช่วยให้หน่วยงานของรัฐบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมและการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑”

ข้อ ๒ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ บรรดาระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งอื่นใดในส่วนที่กำหนดไว้แล้วในหลักเกณฑ์นี้ หรือซึ่งขัดหรือแย้งกับหลักเกณฑ์นี้ ให้ใช้หลักเกณฑ์นี้แทน

ข้อ ๔ ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ ๕ กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานหรือ

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดโดยไม่มีเหตุอันควรให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐดังกล่าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

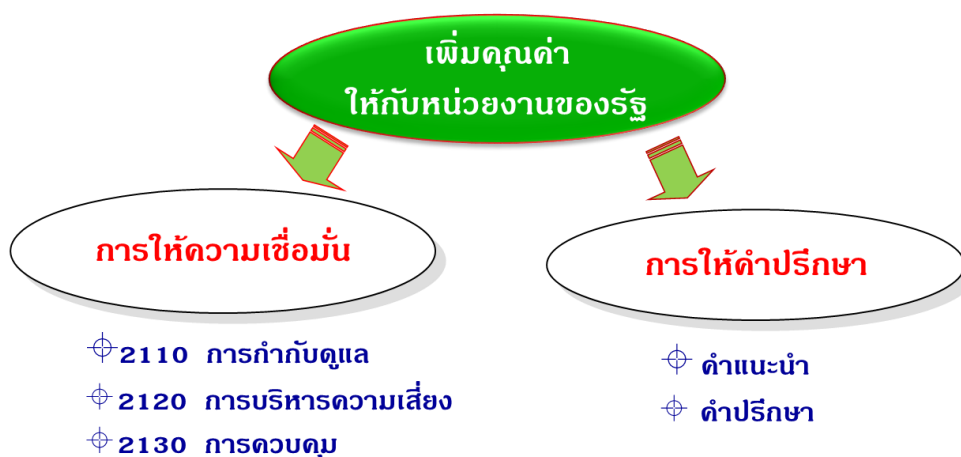
มาตรฐานการตรวจสอบภายใน : มาตรฐานด้านคุณสมบัติ

ผู้ตรวจสอบภายในดำรงไว้ซึ่งความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและการเสนอความเห็น

- ปราศจากการแทรกแซง
- ไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ไม่เป็นกรรมการในคณะกรรมการใดๆ ที่มีผลกระทบถึงความเป็นอิสระ
- มีสิทธิ์ในการเข้าถึงบุคคล ข้อมูล เอกสารหลักฐาน และทรัพย์สินต่างๆ
- เข้าร่วมประชุมกับผู้บริหารในเรื่องเกี่ยวกับนโยบายและการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานการตรวจสอบภายใน : มาตรฐานด้านการปฏิบัติงาน

2100 ลักษณะของงานตรวจสอบภายใน



หน่วยงานตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

(๑) กำหนดเป้าหมาย ทิศทาง การปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน เพื่อสนับสนุนการบริหารงาน และการดำเนินงานด้านต่างๆ ของหน่วยงานของรัฐ โดยให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานของรัฐ คณะกรรมการ และคณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการอื่นใดที่ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน โดยคำนึงถึงการกำกับดูแลที่ดี ความมีประสิทธิภาพของกิจกรรมการบริหาร ความเสี่ยงและความเพียงพอของการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐด้วย

(๒) กำหนดกฎบัตรไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและเสนอหัวหน้าหน่วยงานของรัฐก่อนเสนอ คณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและเผยแพร่หน่วยรับตรวจทราบ รวมทั้งมีการสอบทานความเหมาะสมของกฎบัตรอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

(๓) จัดให้มีการประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในทั้งภายในและภายนอก ตามรูปแบบและ วิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด

๒. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

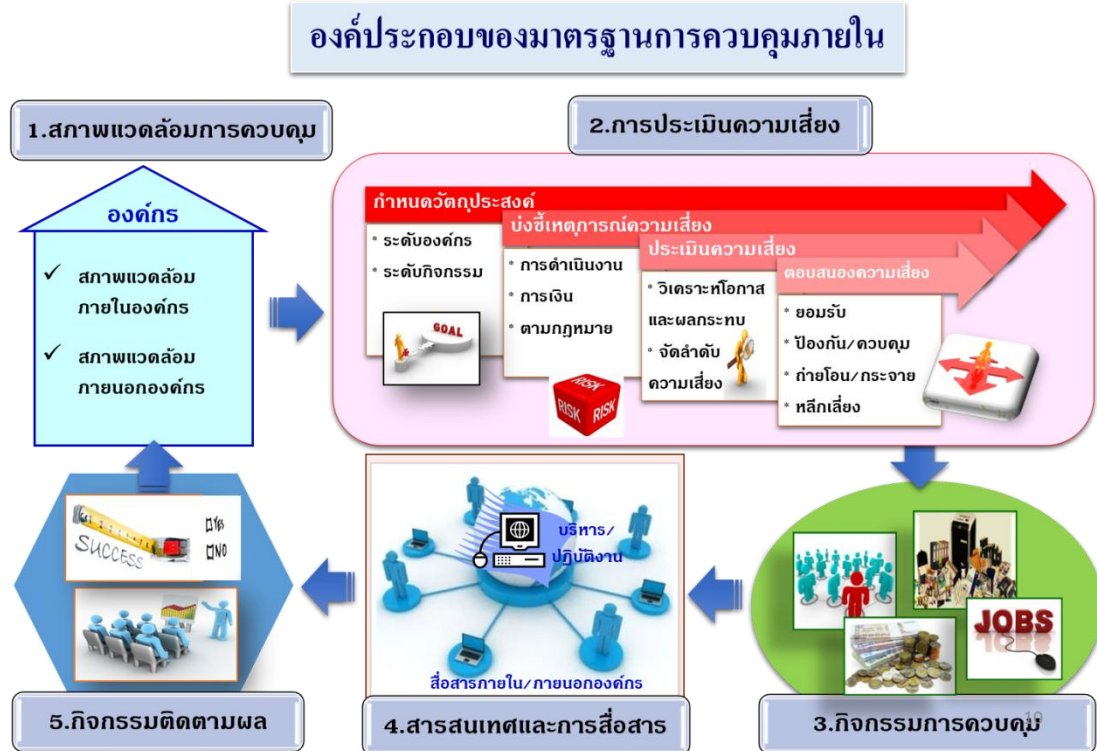
วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

- **วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives)**
ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดของหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงานของรัฐ
- **วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives)**
การรายงานทางการเงินและไม่ใช่การเงิน ที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ
- **วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Objectives)**
การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

แนวคิดของการควบคุมภายใน

- เป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ
- เป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงานของรัฐ ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ
- เกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยงานของรัฐ โดยผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายใน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้น ซึ่งมีไม่เพียงการกำหนดนโยบาย ระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ต้องมีการปฏิบัติ
- สามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหน่วยงานของรัฐ
- ควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561



๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำ การควบคุมภายใน มาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร จะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายในรวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อ องค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่นๆ

สภาพแวดล้อมการควบคุม ประกอบด้วย 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

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย ๔ หลักการ ดังนี้

(๖) หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

(๗) หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุม ทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น

(๘) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

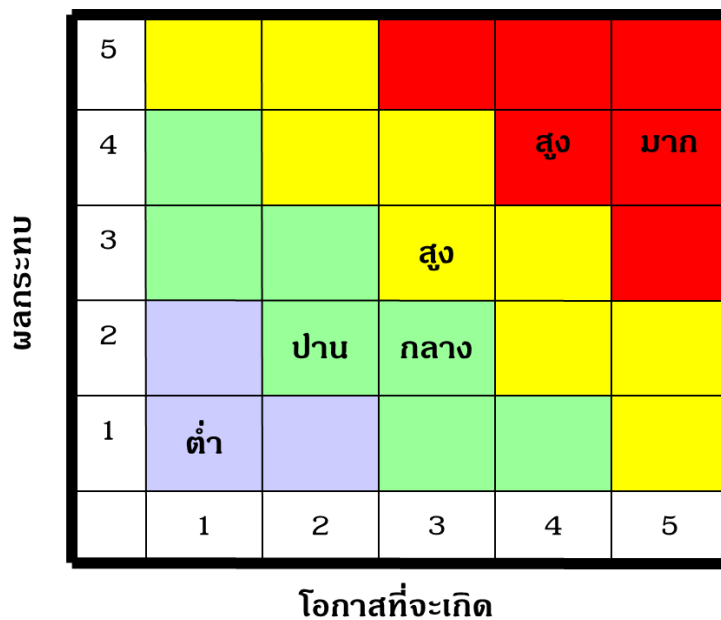
(๙) หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

การประเมินความเสี่ยง

วิเคราะห์

- * โอกาส (Likelihood)
- * ผลกระทบ (Impact)

แผนภูมิความเสี่ยง



14

ตัวอย่าง : เกณฑ์ประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง	ความถี่	ระดับคะแนน
สูงมาก	น้อยกว่า 1 เดือนต่อครั้ง	5
สูง	1-6 เดือนต่อครั้ง	4
ปานกลาง	7-12 เดือนต่อครั้ง	3
น้อย	มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปีต่อครั้ง	2
น้อยมาก	มากกว่า 3 ปีต่อครั้ง	1

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง	ร้อยละของโอกาส	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่าร้อยละ 80	5
สูง	ร้อยละ 70-79	4
ปานกลาง	ร้อยละ 60-69	3
น้อย	ร้อยละ 50-59	2
น้อยมาก	น้อยกว่าร้อยละ 50	1

ผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	> 10,000,000 บาท	5
สูง	> 250,000 – 10,000,000 บาท	4
ปานกลาง	> 50,000 – 250,000 บาท	3
น้อย	> 10,000 – 50,000 บาท	2
น้อยมาก	< 10,000 บาท	1

ผลกระทบ	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	กระทบกับหน่วยงานทั้งในและนอกองค์กร	5
สูง	กระทบกับหน่วยงานภายในองค์กรมากกว่าร้อยละ 75	4
ปานกลาง	กระทบกับหน่วยงานภายในองค์กรร้อยละ 50-75	3
น้อย	กระทบกับหน่วยงานภายในองค์กรร้อยละ 25-49	2
น้อยมาก	กระทบกับหน่วยงานภายในองค์กรน้อยกว่าร้อยละ 25	1

๓. กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ ในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน กิจกรรมการควบคุม ประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑๐) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(๑๑) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

(๑๒) หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วย ผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม

๑. การกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติ
๒. การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ
๓. การกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
๔. การจัดทำบัญชี ทะเบียน รายงาน
๕. การควบคุมทางกายภาพ
๖. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน
๗. การควบคุมการประมวลผลข้อมูล
๘. การกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

ฯลฯ

๔. สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุม ภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจาก ภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงาน ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบ และ ความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

สารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑๓) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๔) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความ รับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุม ภายในที่กำหนด

(๑๕) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติ ตามการควบคุมภายในที่กำหนด

๕. กิจกรรมการติดตามผล

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละ องค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะ ก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา

กิจกรรมการติดตามผล ประกอบด้วย ๒ หลักการ ดังนี้

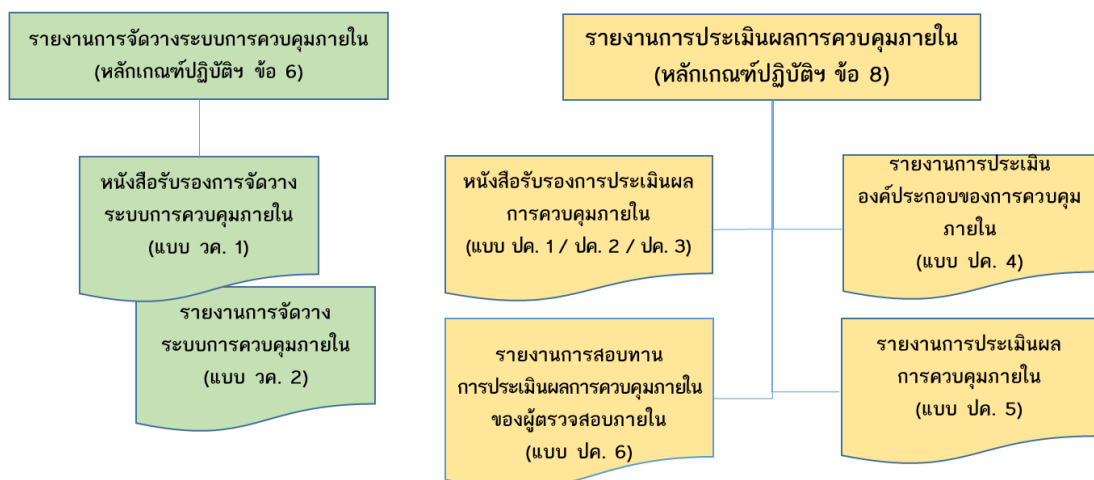
(๑๖) หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการทำงาน และหรือ การประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(๑๗) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายใน อย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

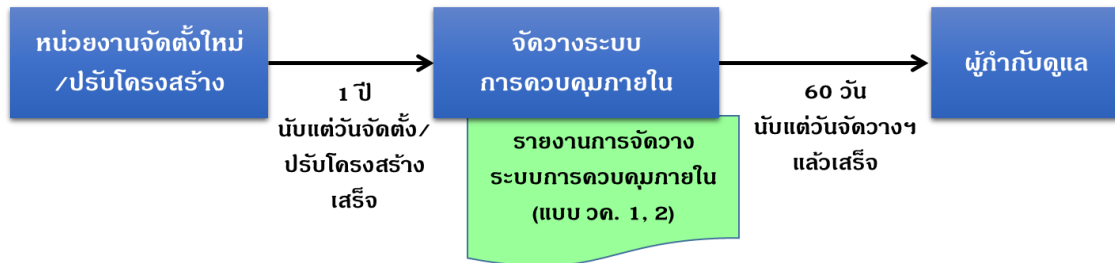
ระบบการควบคุมภายในที่ดี

- มีความเหมาะสม เพียงพอ และรัดกุม
- มีความคุ้มค่า
- สามารถป้องกันความเสียหายหรือความสูญเสีย
- ปฏิบัติงานได้สะดวก และปลอดภัย
- เสริมสร้างความพอใจ

รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในและรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ
(หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561)

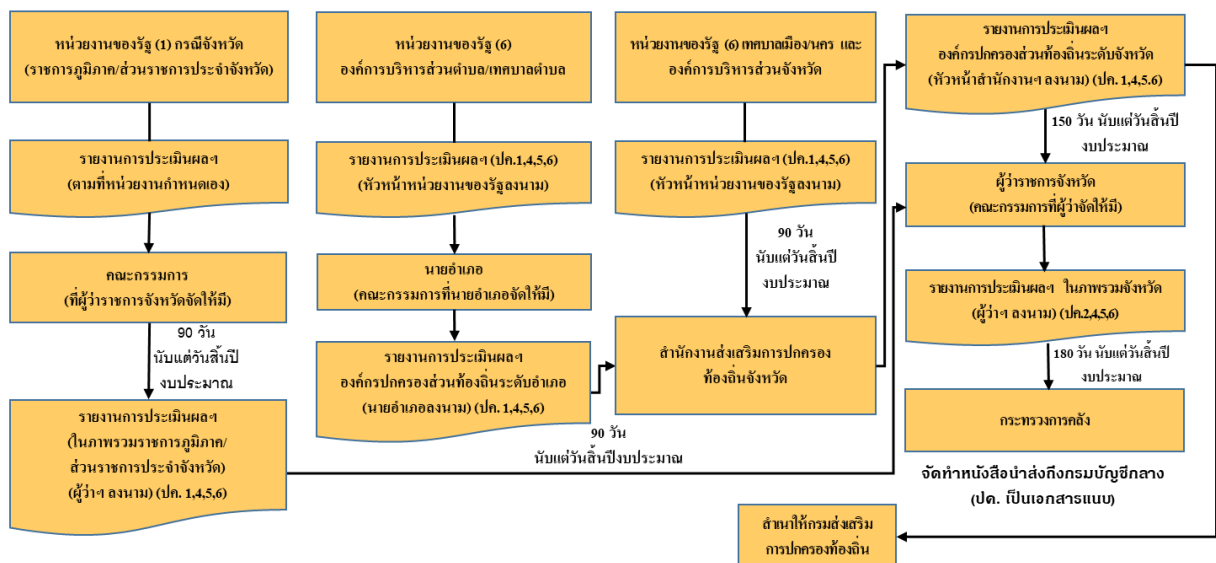


รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน
ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ



การส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

หน่วยงานของรัฐที่เป็นจังหวัดและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



แนวทางการควบคุมภายในด้านการรับเงิน

การควบคุมทั่วไป

- ๑.การแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้รับชำระเงินและผู้บันทึกรายการรับเงินในสมุดบัญชี
- ๒.การกำหนดผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบควบคุมการนำเงินสดและเช็คที่ได้รับฝากธนาคารให้ครบถ้วนถูกต้อง
- ๓.เจ้าหน้าที่การเงินต้องไม่สามารถบันทึกเพิ่มรายการลูกหนี้ การลดหนี้ และการปรับปรุงสถานะใบแจ้งหนี้ รวมถึงไม่ควรมีหน้าที่ในการติดตามทวงหนี้
- ๔.การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ปฏิบัติงานด้านการเงินและการบัญชี ควรกำหนดให้มีการควบคุมดังนี้
 - ๔.๑เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานต้องมีการเข้าระบบด้วยรหัสผู้ใช้และรหัสผ่าน
 - ๔.๒รหัสผู้ใช้และรหัสผ่านต้องเป็นความลับเฉพาะบุคคล
 - ๔.๓การกำหนดรหัสผู้ใช้และรหัสผ่านสำหรับการแบ่งแยกหน้าที่ของงานด้านการเงินงานด้านการบัญชี และงานอื่น ๆ
 - ๔.๔การกำหนดรหัสผู้ใช้และรหัสผ่านสำหรับการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้ทำรายการและผู้อนุมัติรายการ
 - ๔.๕การแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในระบบ (Users) กับผู้ดูแลระบบ (Administrators)
- ๕.การกำหนดนโยบายและขั้นตอนเกี่ยวกับการรับเงินเพื่อให้เกิดความชัดเจนและลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน รวมถึงการอบรมหรือการเวียนหนังสือแจ้งเจ้าหน้าที่การเงินการบัญชีเกี่ยวกับนโยบายการควบคุมภายในของงานการเงินและการบัญชีเป็นประจำทุกปี
- ๖.การเปิดบัญชีเงินฝากธนาคารเพื่อรับชำระเงินแยกออกจากบัญชีเงินฝากประเภทอื่น
- ๗.การกำหนดช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนโดยไม่ต้องระบุตัวตน (Whistle Blowing) และการกำหนดผู้รับผิดชอบในการพิจารณาเรื่องร้องเรียน

การควบคุมด้านการรับเงิน

- ๑.การรับชำระเงินทุกครั้งต้องมีการออกใบเสร็จรับเงิน หรือเอกสารหลักฐานอื่นในรูปแบบกระดาษ หรือเอกสารหลักฐานอื่นในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับเลขที่เอกสาร ผู้ชำระเงิน วันที่ชำระเงิน จำนวนเงิน และวัตถุประสงค์ของการชำระเงิน เป็นอย่างน้อย
- ๒.การจัดทำเอกสารการรับเงินควรมีการอ้างอิงกับเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น การออกใบเสร็จรับเงินต้องมีการอ้างอิงใบแจ้งหนี้ หน่วยงานควรกำหนดวิธีการอ้างอิงกับเอกสารต้นทางที่ชัดเจนและเป็นระบบ
- ๓.ในกรณีที่มีการรับเช็ค ผู้รับชำระเงินต้องตรวจสอบสภาพเช็คว่ายู่ในสภาพสมบูรณ์และไม่มีการแก้ไขข้อความ

๓.การบริหารจัดการความเสี่ยง ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

ความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน(หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐของหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังฯ)

กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ(มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ของหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังฯ)

กระบวนการที่เกิดขึ้นจากคณะกรรมการขององค์กร ผู้บริหารและบุคลากรอื่นๆ เป็นกระบวนการที่จะถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร ได้รับการออกแบบมาเพื่อให้สามารถระบุเหตุการณ์อันอาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร และเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ภายในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (risk appetite) ซึ่งจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นได้อย่างสมเหตุสมผลเกี่ยวกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

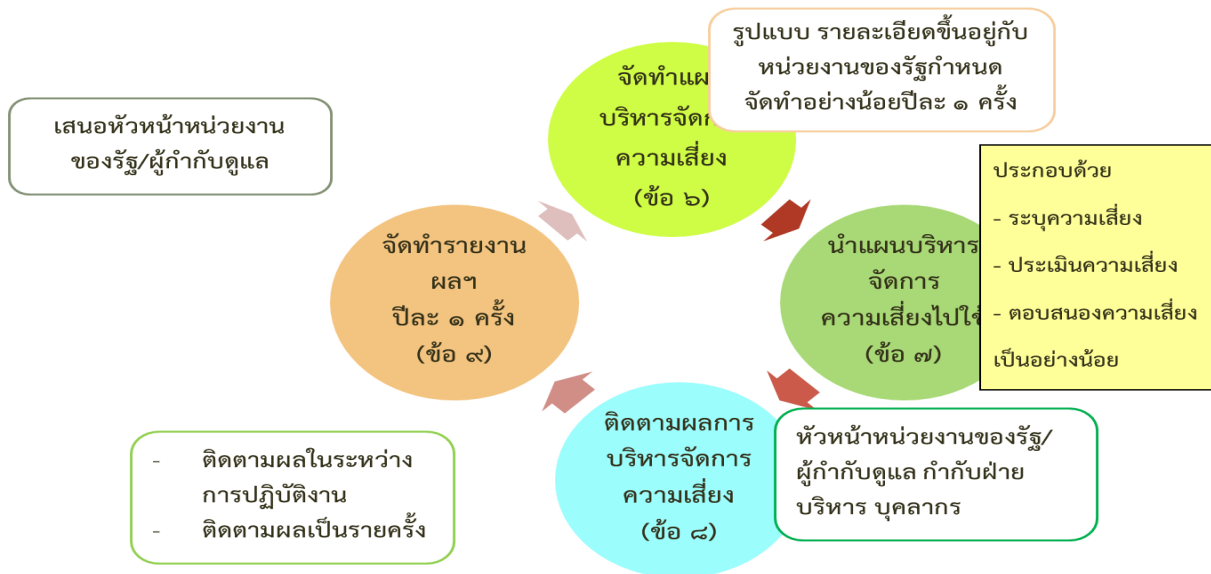
มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ

- ✓ ต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ✓ ต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงการกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ✓ ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- ✓ ต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง
- ✓ ต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- ✓ ต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- ✓ ต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง
- ✓ สามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ

- จัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานกระทรวงการคลังถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานได้ ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์
- จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายใน
- ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้
 - (๑) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
 - (๒) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
 - (๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
 - (๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
- กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้
- ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครึ่งหรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที
- จัดทำรายงานเสนอเพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง
- สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการ และระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง
- กรมบัญชีกลางขอให้หน่วยงานของรัฐ จัดส่งรายงานและรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง หรือข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวดำเนินการตามรูปแบบ วิธีการ และระยะเวลาที่กรมบัญชีกลางกำหนด กรณีไม่สามารถปฏิบัติได้ให้ขอทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลัง

มาตรฐานและหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ



กรอบแนวคิดสากลการบริหารจัดการความเสี่ยง

- Enterprise Risk Management : Integrated framework Version ๒๐๐๔ by COSO
- Enterprise Risk Management : Integrating with Strategy and Performance Version ๒๐๑๗ by COSO
- ISO ๓๑๐๐๐ : ๒๐๐๙ Risk Management
- ISO ๓๑๐๐๐ : ๒๐๑๘ Risk Management
- King report on Corporate Governance

ประเภทความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อทิศทาง หรือ ภารกิจหลักขององค์กร หรือมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เนื่องมาจากการเมือง เศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอก ผู้ใช้บริการ ฯลฯ หรือความเสี่ยงที่เกิดจากการกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ผิดพลาด รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

ความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น การทุจริต การไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญา การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับผลกระทบสิ่งแวดล้อม

ความเสี่ยงทางด้านการเงิน

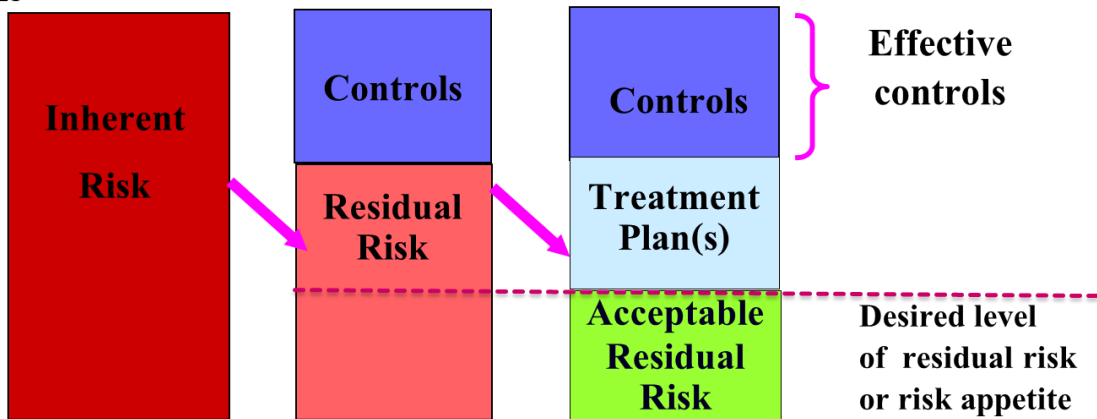
ความเสี่ยงเกี่ยวกับสถานะและการดำเนินงานทางการเงิน เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง จนกระทบการดำเนินงานขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ เนื่องมาจากการขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจทางการเงิน หรือการบริหารงบประมาณที่ผิดพลาด ส่งผลกระทบต่อสถานะการเงินขององค์กร

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงเนื่องจากการปฏิบัติงานภายในองค์กร อันเกิดจากกระบวนการ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น ขาดการบริหารโครงการที่ดี ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ การใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เต็มประสิทธิภาพ

แนวคิดของการบริหารความเสี่ยง

15



ความเสี่ยงที่มีอยู่ดั้งเดิม/ก่อนการควบคุม คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร โดยที่ยังไม่ได้ดำเนินการใดๆ เพื่อลดผลกระทบหรือโอกาสเกิดของความเสี่ยงนั้น

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ก่อนการจัดการ/หลังการควบคุม คือ ความเสี่ยงคงเหลือหลังจากพิจารณาถึงการควบคุมต่างๆ ที่มีในปัจจุบัน การประเมินระดับความเสี่ยงหลังการควบคุม ทำให้สามารถพิจารณาได้ว่า การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันมีความเพียงพอหรือไม่ หรือมีการควบคุมเกินความจำเป็น หากระดับความเสี่ยงหลังการควบคุมอยู่ในระดับที่สูงเกินกว่าระดับที่องค์กรยอมรับได้ จะต้องกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงและดำเนินการตามแผนดังกล่าว

**** พิจารณาคำดับความสำคัญระหว่างต้นทุน/คช. กับ ประโยชน์ที่ได้รับ**

องค์ประกอบของ COSO ERM ๒๐๐๔

๑. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)
๒. กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
๓. ระบุความเสี่ยง (Event Identification)
๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information&Communication)
๘. การติดตาม (Monitoring)

๑. สภาพแวดล้อมภายใน Internal Environment

กำหนดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เช่น การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ วัฒนธรรมองค์กร การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร โครงสร้างองค์กร เป็นต้น

- คณะกรรมการและผู้บริหารควรกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

- คณะกรรมการและผู้บริหารควรมีหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงองค์กร ให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ระดับของความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นในภาพรวม ซึ่งองค์กรสามารถยอมรับได้ในการมุ่งไปสู่พันธกิจ (หรือวิสัยทัศน์) ขององค์กรนั้น สามารถระบุได้ในลักษณะเชิงปริมาณ หรือ เชิงคุณภาพ การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ อยู่บนพื้นฐานของสถานการณ์ปัจจุบัน และต้องมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากปัจจัยภายใน-นอก เช่น ระดับการหลีกเลี่ยงหรือความกลัวความเสี่ยง ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ศักยภาพองค์กร เศรษฐกิจ สังคม

ขั้นตอนการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๑. วิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๒. วิเคราะห์เชื่อมโยงกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร และข้อมูลความเสี่ยงขององค์กรในแต่ละด้าน

๓. กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร โดยพิจารณาจากผลที่ได้จากขั้นตอนที่ ๑ – ๒

ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ที่สัมพันธ์กับการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือระดับการเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้จากตัววัดผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยสามารถวัดได้และสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ตัวอย่าง ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

องค์กรแห่งหนึ่งมีเป้าหมายในการให้บริการที่ลูกค้าพึงพอใจ ซึ่งในการพิจารณาช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น

ผู้บริหารได้ระบุว่า

- ค่าเป้าหมายของระดับความพึงพอใจของลูกค้า เท่ากับร้อยละ ๘๕ มาเป็นเวลานานหลายปี ซึ่งองค์กรก็สามารถดำเนินงานได้ตามค่าเป้าหมายนี้มาโดยตลอด

- ค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม เท่ากับร้อยละ ๘๐ และมีแนวโน้มคงที่

- หากความพึงพอใจของลูกค้าลดลงเป็นการชั่วคราว และยังคงอยู่ในระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม พบว่ามีผลกระทบน้อย

มากต่อการตัดสินใจให้บริการของลูกค้า

- หากจะทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้นสูงกว่าร้อยละ ๘๗ ต้องใช้ทรัพยากรเพิ่มขึ้นอย่างมากและไม่คุ้มกับผลที่ได้รับ

- องค์กรกำลังถูกจับตามองจากสาธารณชนและมีการวิพากษ์วิจารณ์ถึงการที่องค์กรไม่สามารถลดต้นทุนได้

จากข้อมูลดังกล่าว จึงกำหนดว่าควรคงค่าเป้าหมายของระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่ร้อยละ ๘๕ และมีช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้อยู่ระหว่างร้อยละ ๘๒-๘๖

องค์กรควรจัดให้มี นโยบายการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy) ที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยให้แสดงถึงความมุ่งมั่นในการให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง กระบวนการปฏิบัติในองค์กร และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในด้านการบริหารความเสี่ยง จัดให้มีโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดสายการรายงาน การมอบอำนาจ และความรับผิดชอบ สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งให้มีการกำหนดเจ้าของความเสี่ยง (RiskOwner) ที่จะต้องดำเนินการรับผิดชอบในการจัดการบริหารความเสี่ยงนั้นๆ นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนา วางระบบ และติดตามการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ในการจัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยง ควรมีหัวข้อ

๑. วัตถุประสงค์ของนโยบาย
๒. คำจำกัดความของความเสี่ยง
๓. บทบาทและความรับผิดชอบ
๔. การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง
๕. การติดตามและการรายงานผล

ตัวอย่างนโยบายการบริหารความเสี่ยง

บทบาทและความรับผิดชอบ

๑. คณะกรรมการ(หรือหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ)เป็นผู้กำกับดูแลและสนับสนุนการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงนี้ไปปฏิบัติใน...ชื่อหน่วยงานของรัฐ...ผ่านทางคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (และหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ)ของ ...ชื่อหน่วยงานของรัฐ...

๒. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นผู้กำกับดูแลการนำนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติภายใน องค์กร ติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ความเพียงพอของการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ และรายงานให้ คณะกรรมการ(หรือหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ)ทราบเป็นระยะ

๓. ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ และติดตามการนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

๔. บุคลากรทุกคนต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง

ตัวอย่างนโยบายการบริหารความเสี่ยง

การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง

๑. ในกรณีที่ผู้บริหารพบว่านโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงาน ต้องนำเสนอต่อคณะกรรมการ(หรือหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ) ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อขออนุมัติในการปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยง

๒. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกปี และนำเสนอต่อคณะกรรมการ(หรือหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ) เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร

ทั้งนี้ นโยบายนี้มีผลบังคับใช้กับกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคน นับแต่นี้เป็นต้นไป
อนุมัติโดย

(.....)

ประธานกรรมการ(หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ)

วันที่

ตัวอย่างบทบาท อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

คณะกรรมการ

เห็นชอบนโยบายและควบคุมดูแลการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในขององค์กรให้เพียงพอเหมาะสม

คณะกรรมการตรวจสอบ

๑. กำกับดูแลให้มีระบบการตรวจสอบที่เหมาะสม เพียงพอ

๒. กำกับดูแลให้มีระบบข้อมูล ระบบบัญชี และรายงานทางการเงิน รายงานทางการบริหารที่ถูกต้อง เพียงพอและเชื่อถือได้

๓. กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี และนโยบายที่คณะกรรมการกำหนด

๔. กำกับดูแลให้มีการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประหยัด

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (RMC) มีหน้าที่ดังนี้

๑. พิจารณา อนุมัติ นโยบายการบริหารความเสี่ยง และคู่มือการบริหารความเสี่ยง

๒. พิจารณาอนุมัติความเสี่ยงระดับองค์กร แผนบริหารความเสี่ยง และเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง

๓. ติดตามผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมสนับสนุนให้คำแนะนำในการทบทวนปรับปรุงมาตรการต่างๆ ที่กำหนดในแผนบริหารความเสี่ยง และแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

๔. รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการ และคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง (RMS) มีหน้าที่ดังนี้

๑. กำกับดูแลการดำเนินการตามแผนงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
๒. จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยง คู่มือการบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยงระดับองค์กร แผนบริหารความเสี่ยง เกณฑ์ประเมินความเสี่ยง
๓. ติดตามประเมินผลการดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามเป้าหมาย
๔. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
๕. ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติและเป็นวัฒนธรรม
๖. เสนอแนะแนวทางปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรค จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร

ผู้อำนวยการองค์การคลังสินค้า มีหน้าที่ดังนี้

๑. ติดตามและให้ข้อสังเกตในการบริหารความเสี่ยง
๒. สนับสนุน ส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง ให้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ

๑. วางแนวทางและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงขององค์กร พร้อมกับมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินการ
๒. สนับสนุน ส่งเสริมการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้มีความเชื่อมโยงและบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์

๑. ระบุ ประเมินความเสี่ยง รวมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามแนวทางและนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูงมอบหมาย
๒. ประเมิน ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ตามกำหนดเวลา
๓. สนับสนุน ส่งเสริมการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ของบุคลากรในหน่วยงาน ให้มีประสิทธิภาพ

หัวหน้าส่วนงาน /ผู้ปฏิบัติงาน

๑. ระบุ ประเมินความเสี่ยง กำหนดมาตรการ/แผนงานในแผนบริหารความเสี่ยง และ รับผิดชอบการนำแผนงานไปปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

๒. ปฏิบัติงาน ดูแลและติดตามงานต่าง ๆ ตามกรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงรวมถึง รายงาน ความเสี่ยงของการปฏิบัติงานรายวันให้ผู้บริหารหน่วยงานทราบอย่างสม่ำเสมอ

๓. ส่งเสริม สนับสนุน ให้ความร่วมมือ และปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของ หน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในขณะนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน ประจำตามปกติ

๒. กำหนดวัตถุประสงค์ Objective Setting

กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และสอดคล้องกัน ทั้งวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงานขององค์กร และจะต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของ องค์กร



ตัวอย่างวัตถุประสงค์

- เพิ่มระดับการบริการของศูนย์บริการลูกค้า (Call Center) ให้ลูกค้ามีความพึงพอใจที่มากกว่าปีที่ผ่านมาอย่างน้อย ๕% ภายในธันวาคม ๒๕๖๓
- ขยายการดำเนินงานด้านสินเชื่อรถยนต์ให้ครอบคลุมทุกจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยให้วงเงินเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าของปีที่ผ่านมา ภายใน ๓ ปีข้างหน้า
- พัฒนาบุคลากรในหน่วยงานตรวจสอบภายใน ให้ได้เป็นผู้ตรวจสอบภายในวิชาชีพอย่างน้อย ๕ คน ภายในธันวาคม ๒๕๖๓

๓. ระบุความเสี่ยง Event Identification

ระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรและจะต้องมีความเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีต และการคาดการณ์ในอนาคต

ขั้นตอนการระบุเหตุการณ์

๑. ศึกษา และพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ โดยพิจารณาทั้งปัจจัยทั้งภายในและภายนอก เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว หรือคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

๒. สรุปประเด็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และสาเหตุของเหตุการณ์หรือความเสี่ยงดังกล่าว ให้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อหารือร่วมกัน หากเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงลบถือเป็นความเสี่ยงที่ต้องประเมินและจัดการความเสี่ยงนั้น สำหรับเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกเป็นโอกาส

ซึ่งควรนำไปพิจารณาอีกครั้งในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานต่อไป

- ต้องระบุสาเหตุของความเสี่ยงด้วยทุกครั้ง
- ระบุให้ครบทุกสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว

เพื่อให้สามารถกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงให้ได้ตรงกับสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เลขที่ ความเสี่ยง	ความเสี่ยง	เลขที่ สาเหตุ	สาเหตุความเสี่ยง
R1	การจำหน่ายสินค้าและ/หรือ การให้บริการ มีปริมาณลดลง	C1	เหตุการณ์วิกฤตน้ำท่วม เนื่องจากน้ำท่วมส่งผลกระทบต่อสภาพเศรษฐกิจของ ประเทศ และความสามารถในการใช้จ่ายของประชาชน ส่งผลกระทบให้อุปสงค์ ลดลง
R2	การขาดความต่อเนื่อง ในการดำเนินงาน	C1	เจ้าหน้าที่มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันบ่อย
		C2	การเกิดเหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมือง
		C3	การเกิดความเสียหายด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการธุรกิจ
R3	คุณภาพสินค้าลดต่ำลง	C1	การตรวจสอบคุณภาพสินค้าไม่ทั่วถึง

ความเสี่ยง คืออะไร ???

- ❖ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดความเสียหาย
- ❖ การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือ
- ❖ เหตุการณ์ซึ่งไม่พึงประสงค์ ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

๔. การประเมินความเสี่ยง Risk Assessment

ประเมินความเสี่ยงที่ชัดเจนและเป็นระบบ โดยการประเมินความเสี่ยงจะมีการพิจารณาทั้งด้านโอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น และผลกระทบหากความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งในเชิงคุณภาพ และในเชิงปริมาณ และสามารถทำการประเมินได้ตั้งแต่ระดับองค์กรไปจนถึงระดับหน่วยงาน

- วิเคราะห์โอกาสที่ความเสี่ยงดังกล่าวจะเกิดขึ้น และผลกระทบหากความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง โดยการประเมินความเสี่ยงจะต้องประเมินทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Residual Risk)

- อาจประเมินเป็นด้านต่างๆ เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ Strategic Risk ด้านปฏิบัติการ Operational Risk การเงิน Financial Risk และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ Compliance Risk (S-O-F-C)

การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ระดับหรือความรุนแรงของความเสียหาย พิจารณาจากผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) หรือ $I \times L$

ตัวอย่างผังจัดระดับความเสี่ยง

ความรุนแรงของผลกระทบ	โอกาสที่จะเกิดขึ้น				
	1 - น้อยมาก	2 - น้อย	3 - ปานกลาง	4 - สูง	5 - สูงมาก
5 - สูงมาก	ต่ำ	กลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
4 - สูง	ต่ำ	ต่ำ	กลาง	สูง	สูงมาก
3 - ปานกลาง	ต่ำมาก	ต่ำ	ต่ำ	กลาง	สูง
2 - น้อย	ต่ำมาก	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	กลาง
1 - น้อยมาก	ต่ำมาก	ต่ำมาก	ต่ำมาก	ต่ำ	ต่ำ

ตัวอย่างเกณฑ์ประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	เปอร์เซ็นต์โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 80 %	5
สูง	70-79 %	4
ปานกลาง	60-69 %	3
น้อย	50-59 %	2
น้อยมาก	น้อยกว่า 50 %	1

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

ตัวอย่างเกณฑ์ประเมินผลกระทบต่อการเงิน

ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 10 ล้านบาท	5
สูง	มากกว่า 5 แสนบาท - 10 ล้านบาท	4
ปานกลาง	มากกว่า 1 แสนบาท - 5 แสนบาท	3
น้อย	1 หมื่นบาท - 1 แสนบาท	2
น้อยมาก	น้อยกว่า 1 หมื่นบาท	1

ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	เสียค่าใช้จ่ายเกิน ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท	๕
สูง	เสียค่าใช้จ่าย ๒๕๐,๐๐๑ - ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท	๔
ปานกลาง	เสียค่าใช้จ่าย ๕๐,๐๐๑ - ๒๕๐,๐๐๐ บาท	๓
น้อย	เสียค่าใช้จ่าย ๑๐,๐๐๑ - ๕๐,๐๐๐ บาท	๒
น้อยมาก	เสียค่าใช้จ่ายไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท	๑

ตัวอย่างเกณฑ์ประเมินผลกระทบต่อด้านชื่อเสียง

ผลกระทบ ต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวเกิน 1 เดือน /ทางสื่อมวลชนทั้งในประเทศ+ ตปท.	๕
สูง	มีการเผยแพร่ข่าวไม่เกิน 1 เดือน /ทางสื่อมวลชนในประเทศ	๔
ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวไม่เกิน 1 สัปดาห์/ทางหนังสือพิมพ์ไม่เกิน 2 ฉบับ	๓
น้อย	มีการเผยแพร่ข่าวไม่เกิน 1 วัน/ทางหนังสือพิมพ์ไม่เกิน 1 ฉบับ	๒
น้อยมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว	๑

ตัวอย่างเกณฑ์ประเมินผลกระทบต่อด้านผู้ให้บริการ

ผลกระทบ ต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ผู้ให้บริการลดลงมากกว่า 50 คน ต่อเดือน	5
สูง	ผู้ให้บริการลดลงตั้งแต่ 40-50 คน ต่อเดือน	4
ปานกลาง	ผู้ให้บริการลดลงตั้งแต่ 30-39 คน ต่อเดือน	3
น้อย	ผู้ให้บริการลดลงตั้งแต่ 20-29 คน ต่อเดือน	2
น้อยมาก	ผู้ให้บริการลดลงไม่เกิน 19 คน ต่อเดือน	1

๕. การตอบสนองความเสี่ยง Risk Response

กำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยงให้สอดคล้องกับระดับความรุนแรงของความเสี่ยง และช่วงความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ แนวทางในการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่สามารถพิจารณาปฏิบัติมี ๔ ทาง คือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การถ่ายโอนความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง

ความเสี่ยง	กลยุทธ์จัดการความเสี่ยง	คำอธิบายวิธีการจัดการความเสี่ยง	ต้นทุน	ประโยชน์
	หลีกเลี่ยง			
	ลด			
	ถ่ายโอน			
	ยอมรับ			
สรุปทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง				

๖. กิจกรรมการควบคุม Control Activities

กำหนดกิจกรรมการควบคุม เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ กิจกรรมการควบคุมสามารถจัดประเภทได้ตามลักษณะของความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์ การปฏิบัติการ การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ สะท้อนผ่านทางนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติ อย่างเหมาะสมและทันกาล ผู้บริหารองค์กรสามารถพิจารณาเลือกประเภทของกิจกรรมควบคุมที่มีอยู่หลากหลาย เช่น การควบคุมเชิงป้องกัน การควบคุมเชิงค้นหา การควบคุมด้าน

การบริหาร การควบคุมระบบสารสนเทศ

ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม

๑. การกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติ
๒. การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ
๓. การกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
๔. การจัดทำบัญชี ทะเบียน รายงาน การกระทบยอด
๕. การควบคุมทางกายภาพ
๖. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

- ๗. การควบคุมการประมวลผลข้อมูล
- ๘. การกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน
- ฯลฯ

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร Information&Communication

กำหนดให้มีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กรและภายนอกองค์กรควรได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันกาล โดยเฉพาะข้อมูลสนับสนุนที่มีความสำคัญเกี่ยวกับการบ่งชี้ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รัฐวิสาหกิจควรมีการสื่อสารให้บุคลากรมีความตระหนักและเข้าใจการบริหารความเสี่ยง

๘. การติดตาม Monitoring

กำหนดให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยผสมผสานให้เข้ากับกระบวนการดำเนินการต่างๆ ตามปกติของธุรกิจ และหรือติดตามแยกต่างหาก/ อย่างเป็นอิสระ ควรมีการติดตามดูแลกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารความเสี่ยงหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างทันกาล

- มอบหมายให้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการติดตามการบริหารความเสี่ยง โดยหน่วยงานบริหารความเสี่ยงสามารถกำหนดให้เจ้าของความเสี่ยงเป็นผู้ติดตามและรวบรวมข้อมูลเพื่อรายงานความคืบหน้าของแผนจัดการความเสี่ยงต่อหน่วยงานบริหารความเสี่ยงเป็นระยะ
- หน่วยงานบริหารความเสี่ยงควรคัดกรองและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ ตามความเหมาะสมของระดับความรุนแรงและข้อมูล เช่น อาจมีการรวบรวมและวิเคราะห์คัดกรองเป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง-แผน

ประเด็นยุทธศาสตร์	1. หลักสูตรที่พัฒนาความเชี่ยวชาญ บูรณาการ และสร้างความสามารถในการลงมือปฏิบัติ
เป้าประสงค์	1. หลักสูตร.....
ตัวชี้วัด	1. จำนวนหลักสูตรที่ 2. ระดับความสำเร็จของ
กลยุทธ์	1. 2.
โครงการ/งาน	1. โครงการ..... 2. โครงการ..... 3. โครงการเสริมสร้างความรู้ให้กับนักศึกษาโดยผู้มีส่วนร่วทางวิชาการ/วิชาชีพ จากหน่วยงานหรือชุมชนภายนอก(ทุกหลักสูตร) 4. โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการเรียนการสอน
ผู้รับผิดชอบ	คณะครุศาสตร์ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี บัณฑิตวิทยาลัย สำนักงานอธิการบดี ฯลฯ

ปัจจัยเสี่ยง	การวิเคราะห์ความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง	วิธีการบริหารความเสี่ยง				แนวทาง การปรับปรุง
	โอกาส	ผลกระทบ		ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน	ควบคุม	

การบริหารความเสี่ยง-แผน

ประเด็นยุทธศาสตร์	1. หลักสูตรที่พัฒนาความเชี่ยวชาญ บูรณาการ และสร้างความสามารถในการลงมือปฏิบัติ
เป้าประสงค์	1. หลักสูตร.....
ตัวชี้วัด	1. จำนวนหลักสูตรที่..... 2. ระดับความสำเร็จของ
กลยุทธ์	1. เร่งรัดการพัฒนาหลักสูตร..... 2. พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนให้บัณฑิตมีคุณภาพพึงประสงค์ มีความรู้ คู่คุณธรรม เชี่ยวชาญในศาสตร์ที่ศึกษา
โครงการ/งาน	1. โครงการจัดทำและพัฒนาหลักสูตร..... 2. โครงการพัฒนาระบบการเรียนการสอนและเสริมสร้างศักยภาพการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3. โครงการเสริมสร้างความรู้ให้กับนักศึกษาโดยผู้มีส่วนร่วทางวิชาการ/วิชาชีพ จากหน่วยงานหรือชุมชนภายนอก(ทุกหลักสูตร) 4. โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการเรียนการสอน
ผู้รับผิดชอบ	คณะครุศาสตร์ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี บัณฑิตวิทยาลัย สำนักงานอธิการบดี ฯลฯ

ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ที่มีอยู่	แนวทางการปรับปรุง	ผลการดำเนินการ ปรับปรุง	ระดับความเสี่ยง คงเหลือ	แนวทางแก้ไข (เพิ่มเติม)
ข้อมูลจากแผนการบริหารความเสี่ยง			ข้อมูลจากติดตามผลการดำเนินงานจริง		

ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาและการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้พัฒนาหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ได้เพิ่มพูนความรู้ มีความเข้าใจ เกี่ยวกับเนื้อหาและสาระสำคัญของ พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ ม.๗๙ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในได้อย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในองค์กรได้ พร้อมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในการจัดวางควบคุมภายในและประเมินผลการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มีเทคนิคในการประเมินความเสี่ยง และนำมาบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง พ.ศ.๒๕๖๒ มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการจัดทำรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน และการประเมินผลการควบคุมภายใน(ตามแนวทางใหม่) มีเทคนิคการประเมินความเสี่ยงสามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ