

1

# การบริหารจัดการความเสี่ยง ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562



กองตรวจสอบภาครัฐ  
กรมบัญชีกลาง

## พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

### การบริหารจัดการความเสี่ยง

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.4/ว23 ลว 19 มีนาคม 2562

- มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
- หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

การบริหารจัดการความเสี่ยง  
ตามหลักเกณฑ์ฯ  
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์  
การบริหารจัดการความเสี่ยง  
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

# พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

## มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

### คำนิยาม

- หน่วยงานของรัฐ
- ฝ่ายบริหาร
- การบริหารจัดการความเสี่ยง

### มาตรฐาน

ประกอบด้วย ๙ ข้อ

# คำจำกัดความตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน  
(หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ของหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังฯ)

กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถ  
ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ  
(มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ของหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังฯ)

## COSO - ERM

กระบวนการที่เกิดขึ้นจากคณะกรรมการขององค์กร ผู้บริหารและบุคลากรอื่นๆ เป็นกระบวนการที่จะถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการ  
การกำหนดกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร ได้รับการออกแบบมาเพื่อให้สามารถระบุเหตุการณ์อันอาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ  
องค์กร และเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ภายในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (risk appetite) ซึ่งจะทำให้เกิด  
ความเชื่อมั่นได้อย่างสมเหตุสมผลเกี่ยวกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

## มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ

- ▶ ต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ▶ ต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย
  - การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง
  - การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง
  - การบริหารทรัพยากรบุคคล
- ▶ ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- ▶ ต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

## มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ

- ▶ ต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- ▶ ต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- ▶ ต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง
- ▶ สามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด



## หลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

### คำนิยาม

- หน่วยงานของรัฐ
- หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- ฝ่ายบริหาร
- ผู้รับผิดชอบ
- การบริหารจัดการความเสี่ยง
- ความเสี่ยง

### หลักเกณฑ์

ประกอบด้วย ๑๓ ข้อ



## ๑ หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ

➤ จัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานกระทรวงการคลัง

ถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานได้

➤ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายใน

➤ ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

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

## หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ

- ▶ จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
- ▶ กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้
- ▶ ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการทำงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครึ่งหรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที
- ▶ จัดทำรายงานเสนอเพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง
- ▶ สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการ และระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ▶ กรมบัญชีกลางขอให้หน่วยงานของรัฐ จัดส่งรายงานและรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง หรือ ข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวดำเนินการตามรูปแบบ วิธีการ และระยะเวลาที่กรมบัญชีกลางกำหนด กรณีไม่สามารถปฏิบัติได้ให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง

# มาตรฐานและหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

เสนอหัวหน้าหน่วยงาน  
ของรัฐ/ผู้กำกับดูแล

กำหนดให้มี  
ผู้รับผิดชอบ

รูปแบบ รายละเอียดขึ้นอยู่กับ  
หน่วยงานของรัฐกำหนด  
จัดทำอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

จัดทำรายงาน  
ผลฯ  
ปีละ ๑ ครั้ง  
(ข้อ ๙)

จัดทำ  
แผนบริหารจัดการ  
ความเสี่ยง  
(ข้อ ๖)

กระบวนการอย่างน้อย  
ประกอบด้วย

- ระบุความเสี่ยง
- ประเมินความเสี่ยง
- ตอบสนองความเสี่ยง

เป็นอย่างน้อย

11

1. ติดตามผลในระหว่าง  
การปฏิบัติงาน
2. ติดตามผลเป็นรายครั้ง

ติดตามผลการ  
บริหารจัดการ  
ความเสี่ยง  
(ข้อ ๘)

นำแผนบริหาร  
จัดการ  
ความเสี่ยงไปใช้  
(ข้อ ๗)

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ/  
ผู้กำกับดูแล กำกับฝ่าย  
บริหาร บุคลากร

## ประเภทความเสี่ยง

### ➤ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

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

### ➤ ความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ

ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น การทุจริต การไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญา การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับผลกระทบสิ่งแวดล้อม

## ความเสี่ยง

### ➡ ความเสี่ยงทางการเงิน

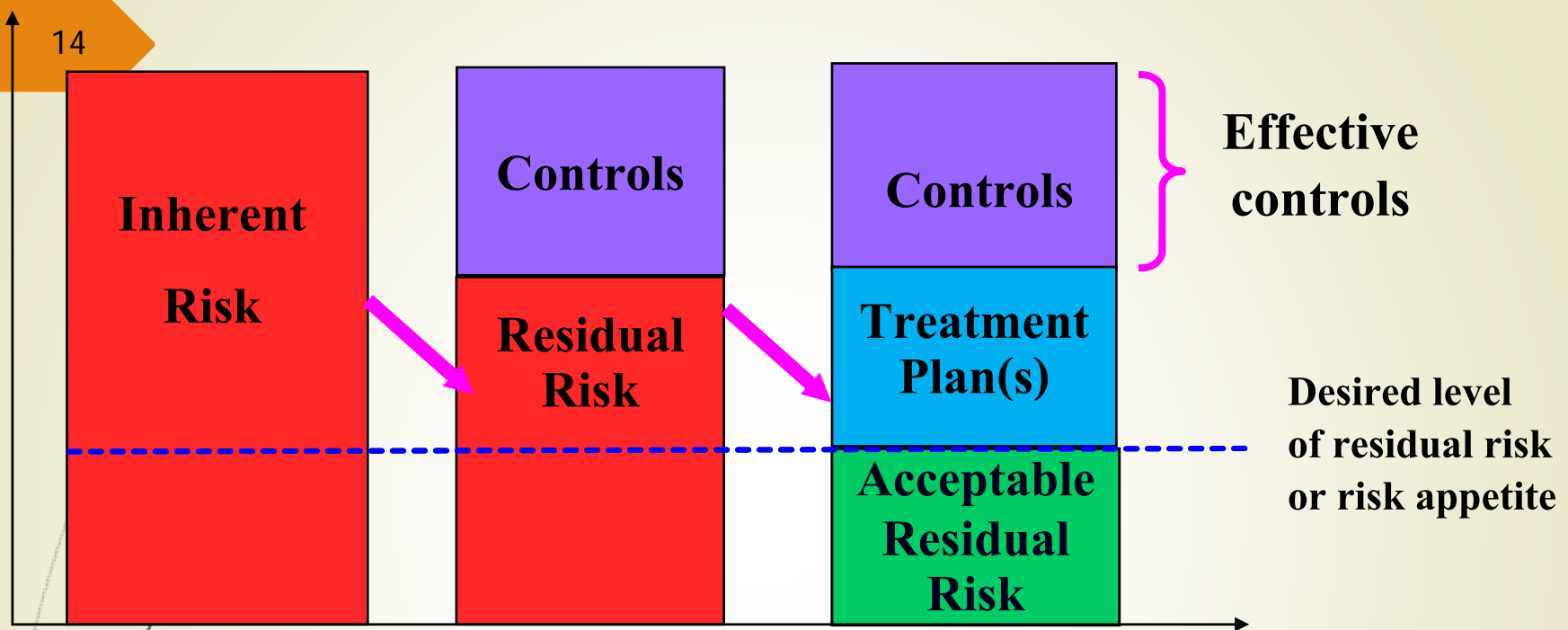
ความเสี่ยงเกี่ยวกับสถานะและการดำเนินงานทางการเงิน เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง จนกระทบการดำเนินงานขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ เนื่องมาจากการขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงาน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจทางการเงิน หรือการบริหารงบประมาณที่ผิดพลาด ส่งผลกระทบต่อสถานะการเงินขององค์กร

### ➡ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงเนื่องจากการปฏิบัติงานภายในองค์กร อันเกิดจากกระบวนการ บุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เช่น ขาดการบริหารโครงการที่ดี ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ การใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เต็มประสิทธิภาพ




# แนวคิดของการบริหารความเสี่ยง



ความเสี่ยงที่มีอยู่ดั้งเดิม/ก่อนการควบคุม คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร โดยที่ยังไม่ได้ดำเนินการใดๆ เพื่อลดผลกระทบหรือโอกาสเกิดของความเสี่ยงนั้น

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

**\*\* พิจารณาค่าระดับระหว่างต้นทุน/ดช. กับ ประโยชน์ที่ได้รับ**



## กรอบแนวคิดสากลการบริหารจัดการความเสี่ยง

- ▶ Enterprise Risk Management : Integrated framework Version 2004 by COSO
- ▶ Enterprise Risk Management : Integrating with Strategy and Performance Version 2017 by COSO
- ▶ ISO 31000 : 2009 Risk Management
- ▶ ISO 31000 : 2018 Risk Management
- ▶ King report on Corporate Governance



## องค์ประกอบของ COSO ERM 2004

1. สภาพแวดล้อมภายใน Internal Environment
2. กำหนดวัตถุประสงค์ Objective Setting
3. ระบุความเสี่ยง Event Identification
4. การประเมินความเสี่ยง Risk Assessment
5. การตอบสนองความเสี่ยง Risk Response
6. กิจกรรมการควบคุม Control Activities
7. สารสนเทศและการสื่อสาร Information&Communication
8. การติดตาม Monitoring

## องค์ประกอบของ COSO ERM 2004

### 1. สภาพแวดล้อมภายใน Internal Environment

กำหนดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เช่น การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ วัฒนธรรมองค์กร การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร โครงสร้างองค์กร เป็นต้น

- คณะกรรมการและผู้บริหารควรกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
- คณะกรรมการและผู้บริหารควรมีหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงองค์กร ให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

## สภาพแวดล้อมภายใน (ต่อ)

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

ขั้นตอนการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

1. วิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
2. วิเคราะห์เชื่อมโยงกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร และข้อมูลความเสี่ยงขององค์กรในแต่ละด้าน
3. กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร โดยพิจารณาจากผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 – 2

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

## สภาพแวดล้อมภายใน (ต่อ)

### ตัวอย่าง ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

องค์กรแห่งหนึ่งมีเป้าหมายในการให้บริการที่ลูกค้าพึงพอใจ ซึ่งในการพิจารณาช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น ผู้บริหารได้ระบุว่า

- ค่าเป้าหมายของระดับความพึงพอใจของลูกค้า เท่ากับร้อยละ 85 มาเป็นเวลานานหลายปี ซึ่งองค์กรก็สามารถดำเนินงานได้ตามค่าเป้าหมายนี้มาโดยตลอด
- ค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม เท่ากับร้อยละ 80 และมีแนวโน้มคงที่
- หากความพึงพอใจของลูกค้าลดลงเป็นการชั่วคราว และยังคงอยู่ในระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม พบว่ามีผลกระทบน้อยมากต่อการตัดสินใจใช้บริการของลูกค้า
- หากจะทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้นสูงกว่าร้อยละ 87 ต้องใช้ทรัพยากรเพิ่มขึ้นอย่างมากและไม่คุ้มกับผลที่ได้รับ
- องค์กรกำลังถูกจับตามองจากสาธารณชนและมีการวิพากษ์วิจารณ์ถึงการที่องค์กรไม่สามารถลดต้นทุนได้

จากข้อมูลดังกล่าว จึงกำหนดว่าควรคงค่าเป้าหมายของระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่ร้อยละ 85 และมีช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้อยู่ระหว่างร้อยละ 82-86

## สภาพแวดล้อมภายใน (ต่อ)

องค์กรควรจัดให้มี นโยบายการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy) ที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยให้แสดงถึงความมุ่งมั่นในการให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง กระบวนการปฏิบัติในองค์กร และบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในด้านการบริหารความเสี่ยง จัดให้มีโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดการบริหารความเสี่ยงที่มี ประสิทธิภาพ มีการกำหนดสายการรายงาน การมอบอำนาจและความรับผิดชอบ สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่าง เหมาะสม รวมทั้งให้มีการกำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ที่จะต้องดำเนินการรับผิดชอบในการจัดการบริหาร ความเสี่ยงนั้นๆ นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนา วางระบบ และติดตามการบริหารความเสี่ยง ขององค์กร

ในการจัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยง ควรมีหัวข้อ

1. วัตถุประสงค์ของนโยบาย
2. คำจำกัดความของความเสี่ยง
3. บทบาทและความรับผิดชอบ
4. การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง
5. การติดตามและการรายงานผล

## สภาพแวดล้อมภายใน (ต่อ)

ตัวอย่างนโยบายการบริหารความเสี่ยง

บทบาทและความรับผิดชอบ

1. คณะกรรมการ(หรือหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ)เป็นผู้กำกับดูแลและสนับสนุนการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงนี้ไปปฏิบัติใน...ชื่อหน่วยงานของรัฐ...ผ่านทางคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง(และหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ)ของ...ชื่อหน่วยงานของรัฐ...
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นผู้กำกับดูแลการนำนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติภายในองค์กร ติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ความเพียงพอของการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ และรายงานให้คณะกรรมการ(หรือหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ)ทราบเป็นระยะ
3. ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ และติดตามการนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
4. บุคลากรทุกคนต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง



## สภาพแวดล้อมภายใน (ต่อ)

### ตัวอย่างนโยบายการบริหารความเสี่ยง

1. ในกรณีที่ผู้บริหารพบว่านโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงาน ต้องนำเสนอต่อคณะกรรมการ(หรือหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ) ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อขออนุมัติในการปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยง
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกปี และนำเสนอต่อคณะกรรมการ(หรือหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ) เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร

ทั้งนี้ นโยบายนี้มีผลบังคับใช้กับกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคน นับแต่นี้เป็นต้นไป  
อนุมัติโดย

(.....)

ประธานกรรมการ(หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ)

วันที่ .....



## ตัวอย่างบทบาท อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

### คณะกรรมการ

เห็นชอบนโยบายและควบคุมดูแลการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในขององค์กรให้เพียงพอเหมาะสม  
คณะกรรมการตรวจสอบ

1. กำกับดูแลให้มีระบบการตรวจสอบที่เหมาะสม เพียงพอ
2. กำกับดูแลให้มีระบบข้อมูล ระบบบัญชี และรายงานทางการเงิน รายงานทางการบริหารที่ถูกต้อง เพียงพอและเชื่อถือได้
3. กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี และนโยบายที่คณะกรรมการกำหนด
4. กำกับดูแลให้มีการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (RMC) มีหน้าที่ดังนี้

1. พิจารณา อนุมัติ นโยบายการบริหารความเสี่ยง และคู่มือการบริหารความเสี่ยง
2. พิจารณาอนุมัติความเสี่ยงระดับองค์กร แผนบริหารความเสี่ยง และเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง
3. ติดตามผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมสนับสนุนให้คำแนะนำในการทบทวน ปรับปรุงมาตรการต่างๆ ที่กำหนดในแผนบริหารความเสี่ยง และแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
4. รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการ และคณะกรรมการตรวจสอบ

## ตัวอย่างบทบาท อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง (RMS) มีหน้าที่ดังนี้

1. กำกับดูแลการดำเนินการตามแผนงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
2. จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยง คู่มือการบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยงระดับองค์กร แผนบริหารความเสี่ยง เกณฑ์ประเมินความเสี่ยง
3. ติดตามประเมินผลการดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามเป้าหมาย
4. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
5. ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติและเป็นวัฒนธรรม
6. เสนอแนะแนวทางปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรค จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในภาพรวมองค์กร

ผู้อำนวยการของหน่วยงาน มีหน้าที่ดังนี้

1. ติดตามและให้ข้อสังเกตในการบริหารความเสี่ยง
2. สนับสนุน ส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง ให้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ

1. วางแนวทางและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงขององค์กร พร้อมกับมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินการ
2. สนับสนุน ส่งเสริมการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้มีความเชื่อมโยงและบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

## ตัวอย่างบทบาท อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

### ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์

1. ระบุ ประเมินความเสี่ยง รวมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามแนวทางและนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูง
2. ประเมิน ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
3. สนับสนุน ส่งเสริมการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ของบุคลากรในหน่วยงาน ให้มีประสิทธิภาพ

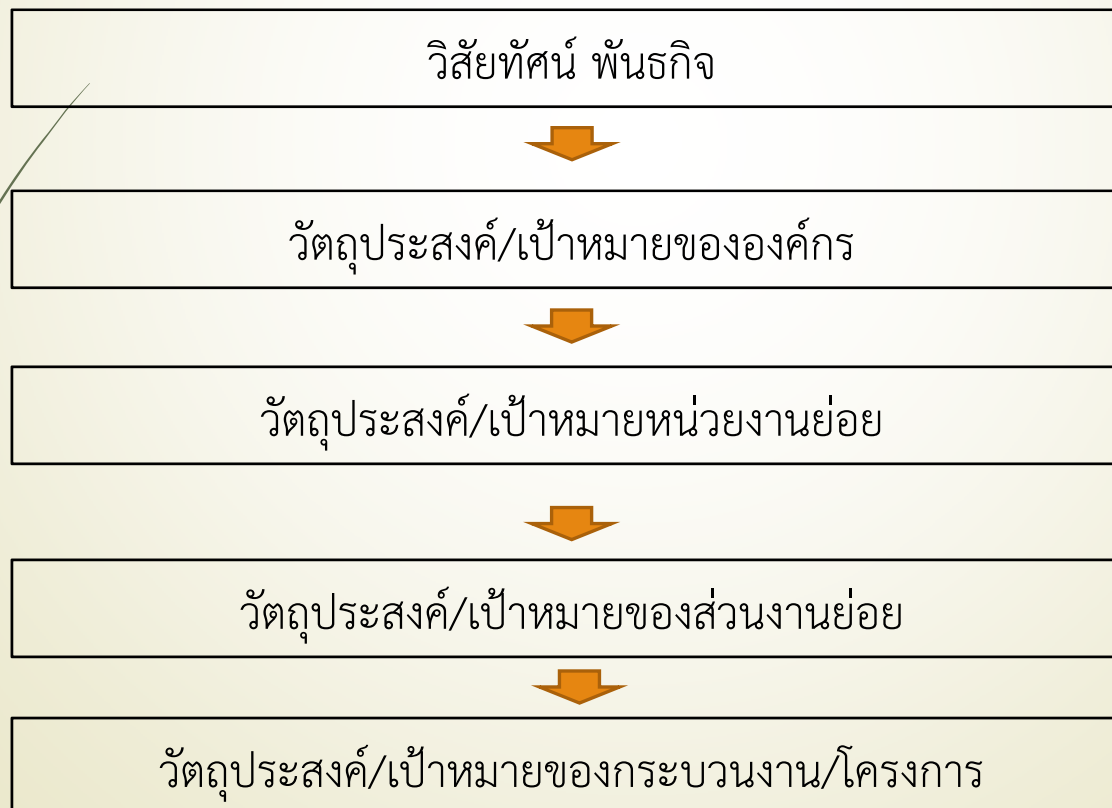
### หัวหน้าส่วนงาน /ผู้ปฏิบัติงาน

1. ระบุ ประเมินความเสี่ยง กำหนดมาตรการ/แผนงานในแผนบริหารความเสี่ยง และรับผิดชอบการนำแผนงานไปปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
2. ปฏิบัติงาน ดูแลและติดตามงานต่าง ๆ ตามกรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงรวมถึงรายงาน ความเสี่ยงของการปฏิบัติงานรายวันให้ผู้บริหารหน่วยงานทราบอย่างสม่ำเสมอ
3. ส่งเสริม สนับสนุน ให้ความร่วมมือ และปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในขณะนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานประจำตามปกติ

# องค์ประกอบของ COSO ERM 2004

## 2. กำหนดวัตถุประสงค์ Objective Setting

กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และสอดคล้องกัน ทั้งวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงานขององค์กร และจะต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร



## กำหนดวัตถุประสงค์ (ต่อ)

### ตัวอย่างวัตถุประสงค์

- เพิ่มระดับการบริการของศูนย์บริการลูกค้า (Call Center) ให้ลูกค้ามีความพึงพอใจที่มากกว่าปีที่ผ่านมาอย่างน้อย 5% ภายในธันวาคม 2563
- ขยายการดำเนินงานด้านสินเชื่รถยนต์ให้ครอบคลุมทุกจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
โดยให้วงเงินเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าของปีที่ผ่านมา ภายใน 3 ปีข้างหน้า
- พัฒนาบุคลากรในหน่วยงานตรวจสอบภายใน ให้ได้เป็นผู้ตรวจสอบภายในวิชาชีพอย่างน้อย 5 คน ภายในธันวาคม 2563

## องค์ประกอบของ COSO ERM 2004

### 3. ระบุความเสี่ยง Event Identification

ระบุเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรและจะต้องมีความเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีต และการคาดการณ์ในอนาคต ขั้นตอนการระบุเหตุการณ์

1. ศึกษา และพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ โดยพิจารณาทั้งปัจจัยทั้งภายในและภายนอก เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว หรือคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
2. สรุปประเด็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และสาเหตุของเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงดังกล่าว ให้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อหารือร่วมกัน หากเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงลบถือเป็นความเสี่ยงที่ต้องประเมินและจัดการความเสี่ยงนั้น สำหรับเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกเป็นโอกาส ซึ่งควรนำไปพิจารณาอีกครั้งในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานต่อไป
  - ต้องระบุสาเหตุของความเสี่ยงด้วยทุกครั้ง
  - ระบุให้ครบทุกสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว

เพื่อให้สามารถกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงให้ได้ตรงกับสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



## ระบุความเสี่ยง (ต่อ)

เลขที่ ความเสี่ยง	ความเสี่ยง	เลขที่ สาเหตุ	สาเหตุความเสี่ยง
R1	การดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมาย	C1	เหตุการณ์วิกฤตน้ำท่วม เนื่องจากน้ำท่วมส่งผลกระทบต่อสภาพเศรษฐกิจของประเทศ และความสามารถในการใช้จ่ายของประชาชน ส่งผลกระทบให้อุปสงค์ลดลง
R2	การขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน	C1	เจ้าหน้าที่มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันบ่อย
		C2	การเกิดเหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมือง
		C3	การเกิดความเสียหายด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการธุรกิจ
R3	คุณภาพสินค้าลดต่ำลง	C1	การตรวจสอบคุณภาพสินค้าไม่ทั่วถึง
		C2	การตรวจสอบมีมาตรฐานลดลง



## องค์ประกอบของ COSO ERM 2004

### 4. 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)

## การประเมินความเสี่ยง (ต่อ)

การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ระดับหรือความรุนแรงของความเสี่ยง 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	80 % ขึ้นไป	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 ล้านบาท - 10 ล้านบาท	4
ปานกลาง	มากกว่า 1 ล้านบาท - 5 ล้านบาท	3
น้อย	1 หมื่นบาท - 1 ล้านบาท	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

34

ผลกระทบต่อองค์กร	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

## ตัวอย่างเกณฑ์ประเมินผลกระทบต่อด้านผู้ใช้บริการ

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

## องค์ประกอบของ COSO ERM 2004

### 5. การตอบสนองความเสี่ยง Risk Response

กำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยงให้สอดคล้องกับระดับความรุนแรงของความเสี่ยง และช่วงความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ แนวทางในการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่สามารถพิจารณาปฏิบัติมี 4 ทาง คือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง

ความเสี่ยง	กลยุทธ์จัดการความเสี่ยง	คำอธิบายวิธีการจัดการความเสี่ยง	ต้นทุน	ประโยชน์
	หลีกเลี่ยง			
	ลด			
	หาผู้ร่วมรับ			
	ยอมรับ			
สรุปทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง				

## องค์ประกอบของ COSO ERM 2004

### 6. กิจกรรมการควบคุม Control Activities

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



## ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม

1. การกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติ
2. การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ
3. การกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
4. การจัดทำบัญชี ทะเบียน รายงาน การกระทบยอด
5. การควบคุมทางกายภาพ
6. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน
7. การควบคุมการประมวลผลข้อมูล
8. การกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

ฯลฯ



## องค์ประกอบของ COSO ERM 2004

### 7. สารสนเทศและการสื่อสาร Information&Communication

กำหนดให้มีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กรและภายนอกองค์กรควรได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันกาล โดยเฉพาะข้อมูลสนับสนุนที่มีความสำคัญเกี่ยวกับการบ่งชี้ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ควรมีการสื่อสารให้บุคลากรมีความตระหนักและเข้าใจการบริหารความเสี่ยง

## องค์ประกอบของ COSO ERM 2004

### 8. การติดตาม Monitoring

กำหนดให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยผสมผสานให้เข้ากับกระบวนการดำเนินการต่างๆ ตามปกติของธุรกิจ และหรือติดตามแยกต่างหาก/อย่างเป็นอิสระ ควรมีการติดตามดูแลกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารความเสี่ยงหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างทันกาล

- มอบหมายให้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการติดตามการบริหารความเสี่ยง โดยหน่วยงานบริหารความเสี่ยงสามารถกำหนดให้เจ้าของความเสี่ยงเป็นผู้ติดตามและรวบรวมข้อมูลเพื่อรายงานความคืบหน้าของแผนจัดการความเสี่ยงต่อหน่วยงานบริหารความเสี่ยงเป็นระยะ

- หน่วยงานบริหารความเสี่ยงควรคัดกรองและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างสม่ำเสมอตามความเหมาะสมของระดับความรุนแรงและข้อมูล เช่น อาจมีการรวบรวมและวิเคราะห์คัดกรองเป็นรายเดือน หรือรายไตรมาส เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

# การบริหารจัดการความเสี่ยงสากล

## 2. ISO 31000

ISO 31000 เป็นอีกมาตรฐานหนึ่งที่ได้รับความนิยม และเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และปัจจุบันมีหลายองค์กรของไทยโดยเฉพาะภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจบางแห่งมีการนำมาใช้ทดแทนแนวของ COSO หรือ นำมาแก้ไขจุดอ่อนของ COSO เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพขึ้น ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การสื่อสารและการให้คำแนะนำ (communicate and consult)
2. การกำหนดสภาพแวดล้อม (establish the context)
3. การประเมินความเสี่ยง (risk assessment)
4. การจัดการความเสี่ยง (treat the risks)
5. การเฝ้าระวังติดตาม และการทบทวนความเสี่ยง (monitor and review)

# การบริหารจัดการความเสี่ยงสากล

## 2. ISO 31000

ขั้นตอนที่ 1: การสื่อสารและการให้คำแนะนำ

เป็นการบอกกล่าวให้แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการบริหาร ความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการตัดสินใจดำเนินการบริหารความเสี่ยง ทราบถึงความจำเป็นและขอบเขต โดยสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวคิด หลักการและวิธีปฏิบัติที่ตรงกัน ตลอดจนสามารถ วิเคราะห์ และจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

# การบริหารจัดการความเสี่ยงสากล

## 2. ISO 31000

ขั้นตอนที่ 2: การกำหนดสภาพแวดล้อมเป็นการระบุสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กรที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์กร ทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร จึงต้องนำไปสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยง

2.1 การกำหนดสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรประกอบต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เป็นต้น

2.2 การกำหนดสภาพแวดล้อมภายใน สิ่งที่อยู่ภายในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะต้องสอดคล้องในทิศทางเดียวกันกับวัฒนธรรมกระบวนการ และโครงสร้างขององค์กร เช่น นโยบาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์พันธกิจ และกลยุทธ์ที่จะต้องประสบ ความสำเร็จ ชัดความสามารถขององค์กร ในรูปของทรัพยากร และความรู้ ระบบสารสนเทศ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร การรับรู้ คุณค่า และวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง เช่น ระบบการจัดการ บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ เป็นต้น



# การบริหารจัดการความเสี่ยงสากล

## 2. ISO 31000

ขั้นตอนที่ 3 : การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วยกระบวนการหลัก 3 กระบวนการ ดังนี้

3.1 การระบุความเสี่ยง

3.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

3.3 การประเมินความเสี่ยง

# การบริหารจัดการความเสี่ยงสากล

## 2. ISO 31000

ขั้นตอนที่ 4: การจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

4.1 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

4.2 การลดความเสี่ยง

4.3 การแบ่งปันความเสี่ยงให้กับหน่วยงานอื่น ๆ

4.4 การยอมรับหรือเก็บรักษาความเสี่ยงไว้

# การบริหารจัดการความเสี่ยงสากล

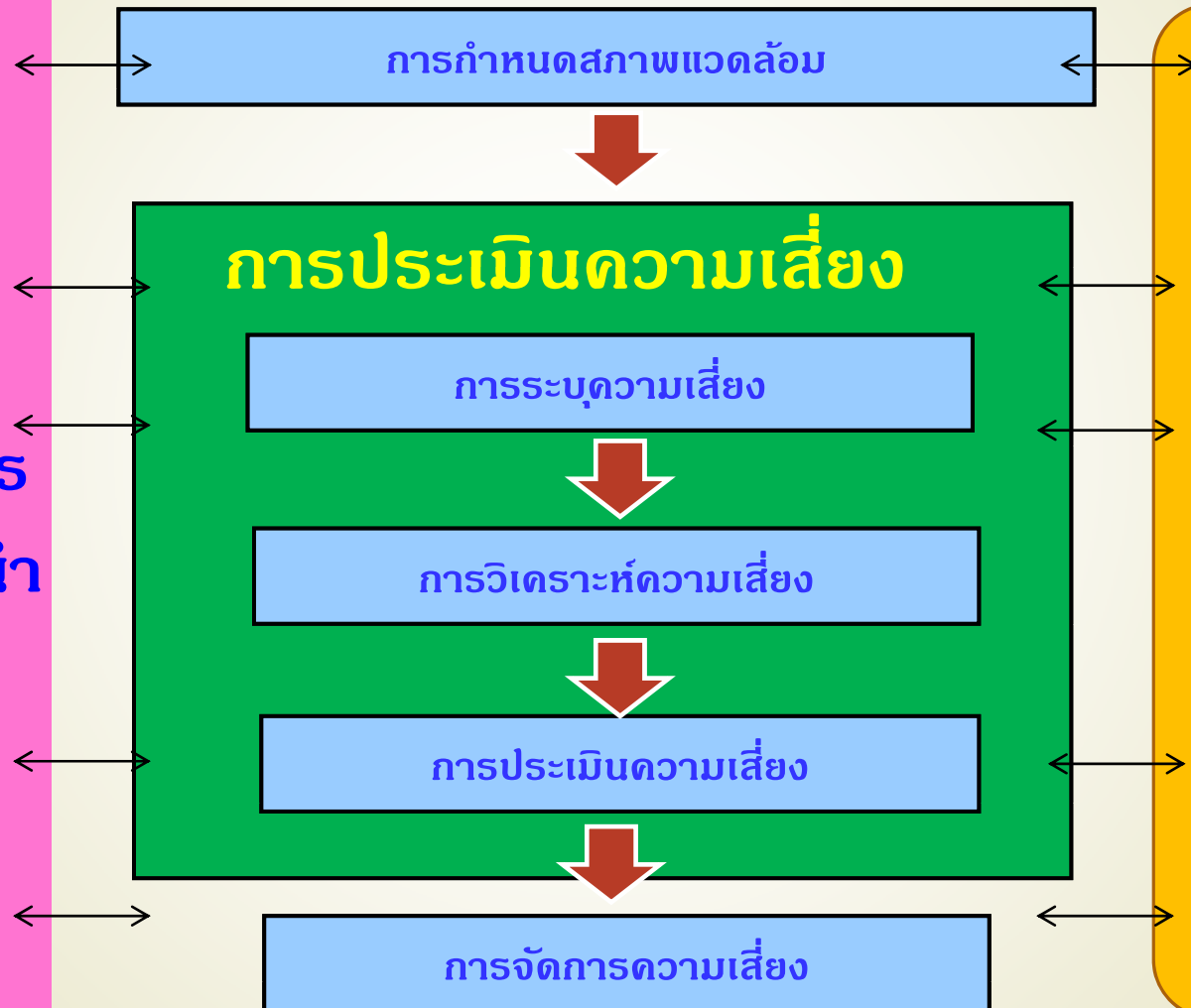
## 2. ISO 31000

ขั้นตอนที่ 5: การเฝ้าติดตาม และการทบทวนความเสี่ยง

องค์กรจะต้องจัดให้มีการเฝ้าติดตามและทบทวนไว้เป็นหนึ่งในกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยจะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบเวลาในการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้การเฝ้าติดตามและ ทบทวน จะต้องครอบคลุมในทุก ๆ ส่วนของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

# ISO 31000

การสื่อสาร  
ให้คำแนะนำ



การ  
ติดตาม  
และ  
การ  
ทบทวน



# **ขอบคุณ**

**กองตรวจสอบภาครัฐ**

**กรมบัญชีกลาง**

**โทร. 0 2127 7000 ต่อ 4374, 4606**

**E-mail address : [IASTD@cgd.go.th](mailto:IASTD@cgd.go.th)**



# หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

กองตรวจสอบภาครัฐ  
กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง



หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ  
การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

---

- อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 79 แห่ง พ.ร.บ.ฯ

(มาตรา 79 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

ประกาศ 19 เม.ย. 2561/บังคับใช้ 20 เม.ย. 2561)

- ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันที่กระทรวงการคลัง (กค) ประกาศเป็นต้นไป  
(ประกาศ 3 ต.ค. 2561 /บังคับใช้ 4 ต.ค. 2561)

- ให้หน่วยงานของรัฐตาม พ.ร.บ.ฯ ถือปฏิบัติตาม

มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน ที่แนบท้ายหลักเกณฑ์

- กรณีมีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติฯ โดยไม่มีเหตุอันควร

ให้ กค พิจารณาการเสนอความเห็นพฤติการณ์ดังกล่าวต่อผู้เกี่ยวข้องไปดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79  
หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน  
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

โครงสร้าง

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการ ควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ	(1) ชื่อหลักเกณฑ์ (2) วันบังคับใช้ (3) ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ (4) การไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ
มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับ หน่วยงานของรัฐ	(1) แนวคิด (2) คำนิยาม (3) ขอบเขตการใช้ (4) วัตถุประสงค์ (5) องค์ประกอบ
หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ	(1) คำนิยาม (2) การจัดวางและประเมินผลการควบคุมภายใน (3) รูปแบบและระยะเวลาการส่งรายงานการจัดวาง และการประเมินผลการควบคุมภายใน (4) การกำหนดคู่มือ (5) การชี้แจงข้อมูลต่อกระทรวงการคลัง (6) การขอตกลงกับกระทรวงการคลัง

## หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

---

หน่วยงานของรัฐ (มาตรา 4 แห่ง พ.ร.บ.ฯ)

(1) ส่วนราชการ

(2) รัฐวิสาหกิจ

(3) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ (องค์กรอิสระฯ ได้แก่ กกต. ผผ. ปปช. สตง. กสม. /องค์กรอัยการ ได้แก่ อัยการสูงสุด)

(4) องค์การมหาชน (เช่น โรงพยาบาลบ้านแพ้ว)

(5) หุ้ณหุ้ณเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(6) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(7) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด (เช่น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ธนาคารแห่งประเทศไทย โดยมีรมต.กระทรวงการคลังเป็นผู้รักษาการ)

# หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

## หน่วยงานของรัฐ

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

## ผู้กำกับดูแล

บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล หรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

## หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

## ฝ่ายบริหาร

ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

## คณะกรรมการ

คณะกรรมการที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

# หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

ผู้ตรวจสอบภายใน

ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐหรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

การควบคุมภายใน

กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ จะบรรลุวัตถุประสงค์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

ความเสี่ยง

ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

# มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

## 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 ซึ่งมิใช่เพียงการกำหนดนโยบาย ระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ต้องมีการปฏิบัติ
- ❖ สามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหน่วยงานของรัฐ
- ❖ ควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงานของรัฐ

# องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในจะประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

๕ หลักการ

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

๔ หลักการ

๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

๓ หลักการ

๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

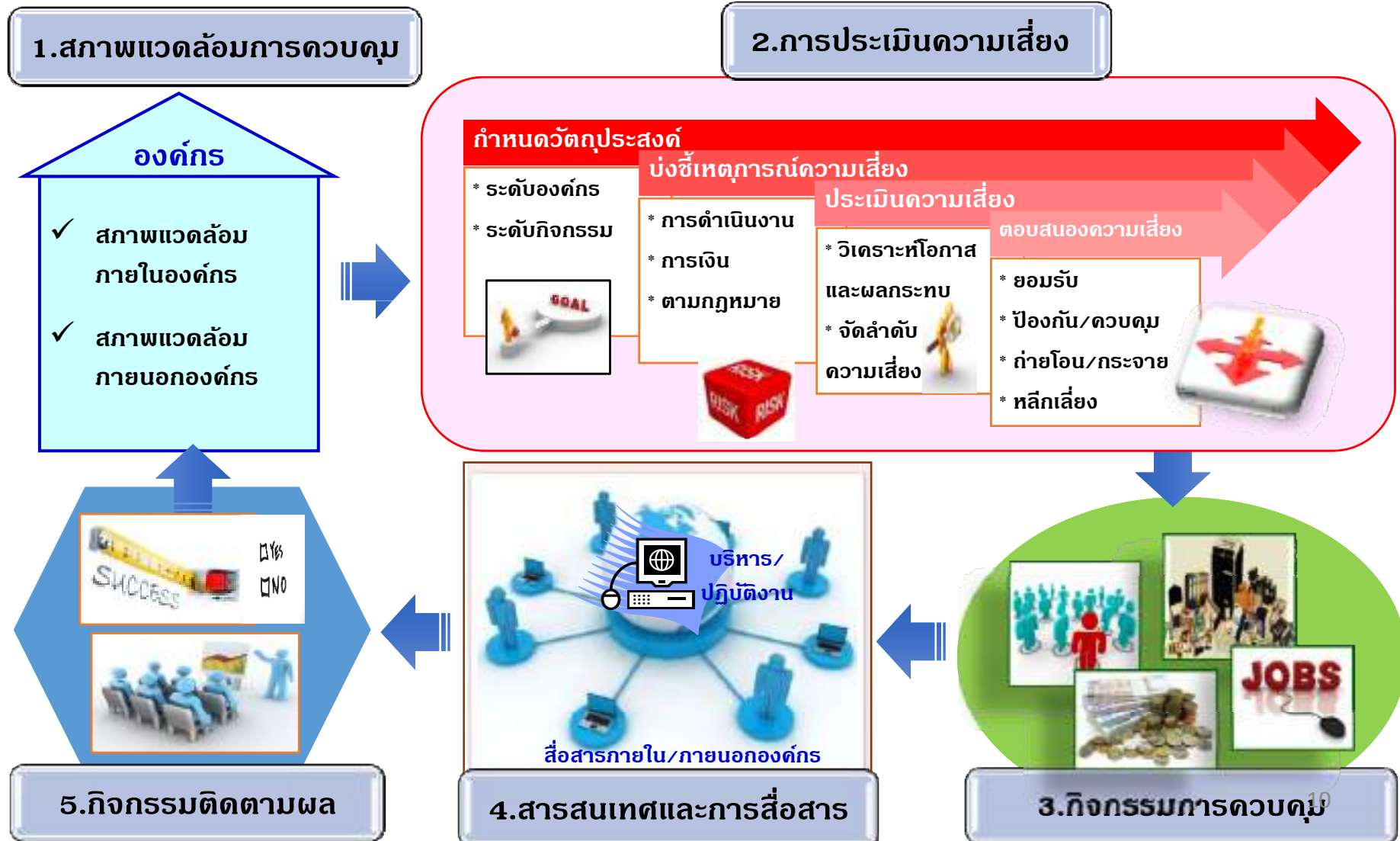
๓ หลักการ

๕. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)

๒ หลักการ

# มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

## องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน



# ๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่นๆ

## สภาพแวดล้อมการควบคุม ประกอบด้วย ๕ หลักการ ดังนี้

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

# สภาพแวดล้อมการควบคุม

---

- ความซื่อสัตย์และจริยธรรม
- ปรัชญาและรูปแบบการบริหาร
- ความรู้ ทักษะ และความสามารถ
- โครงสร้างการจําดองค์กร
- การมอบอำนาจและความรับผิดชอบ
- นโยบายด้านทรัพยากรบุคคล
- ผู้บริหารหรือคณะกรรมการตรวจสอบ



## ๒. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

**การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย ๔ หลักการ ดังนี้**

(๖) หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

(๗) หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น

(๘) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

(๙) หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน



# การประเมินความเสี่ยง

## วิเคราะห์

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

## แผนภูมิความเสี่ยง

ผลกระทบ	5					
	4			สูง	มาก	
	3			สูง		
	2		ปาน	กลาง		
	1	ต่ำ				
		1	2	3	4	5
		โอกาสที่จะเกิด				

## 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

## ตัวอย่าง : เกณฑ์ประเมินระดับผลกระทบของความเสียหาย

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 เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามการสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ ในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

**กิจกรรมการควบคุม ประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้**

(๑๐) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(๑๑) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

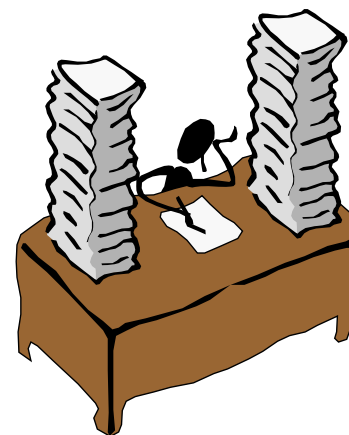
(๑๒) หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

# ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม

---

1. การกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติ
2. การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ
3. การกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
4. การจัดทำบัญชี ทะเบียน รายงาน
5. การควบคุมทางกายภาพ
6. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน
7. การควบคุมการประมวลผลข้อมูล
8. การกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

ฯลฯ



## ๔. สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบ และความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

**สารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้**

(๑๓) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๔) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๕) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

## ๕. กิจกรรมการติดตามผล

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการทำงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา

**กิจกรรมการติดตามผล ประกอบด้วย ๒ หลักการ ดังนี้**






(๑๖) หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการทำงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(๑๗) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม



# ระบบการควบคุมภายในที่ดี

---

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

## หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ มีข้อกำหนด 14 ข้อ

(1) คำนิยามต่างๆ

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

(2) การจัดวางและการประเมินผลการควบคุมภายใน

การจัดวางและการประเมินผลการควบคุมภายใน การรายงานการจัดวางและการประเมินผลการควบคุมภายใน และการใช้ข้อมูลรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (หลักเกณฑ์ฯ ข้อ 2 - 11)

(3) ผู้ที่กำหนดคู่มือหรือแนวปฏิบัติการควบคุมภายใน

กำหนดผู้รับผิดชอบ ได้แก่ กรมบัญชีกลาง (หลักเกณฑ์ฯ ข้อ 12)

(4) การให้ข้อมูลการควบคุมภายใน

กำหนดให้หน่วยงานของรัฐชี้แจงหรือให้ข้อมูลการควบคุมภายในต่อกระทรวงการคลัง และกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติดังกล่าวได้ ให้ขอทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลัง (หลักเกณฑ์ฯ ข้อ 13 - 14)

# หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

---

## ข้อ 1 คำนิยาม

### หน่วยงานของรัฐ

- (1) ส่วนราชการ
- (2) รัฐวิสาหกิจ
- (3) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ
- (4) องค์การมหาชน
- (5) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล
- (6) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- (7) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร คณะกรรมการ  
ผู้ตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และ ความเสี่ยง

## หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

### ข้อ 2

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

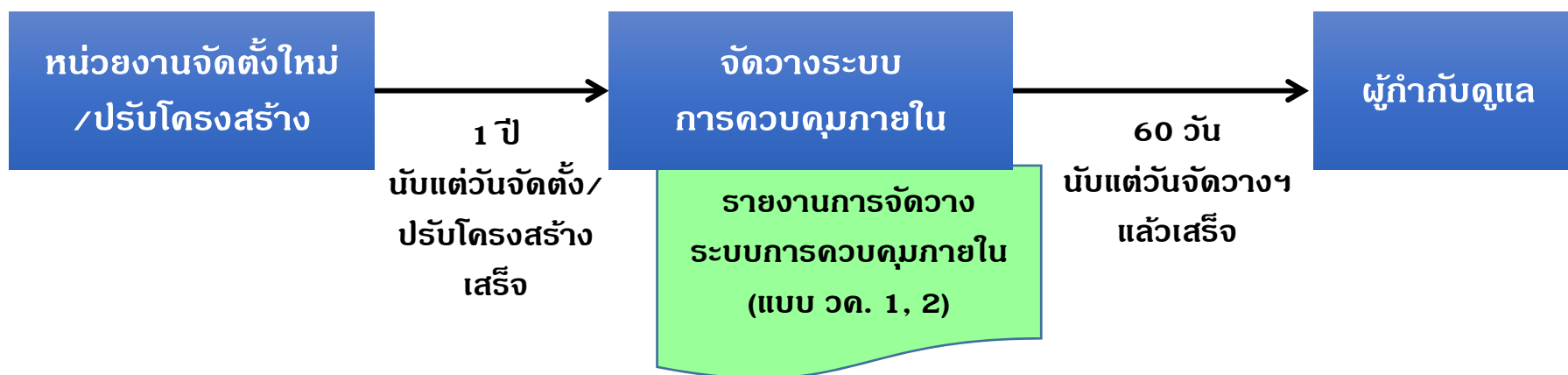
### ข้อ 6 รายงานการจัดวางฯ ประกอบด้วย

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

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

รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน  
ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

---



หนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

เรียน .....(๑).....

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

ลายมือชื่อ.....(๗).....

ตำแหน่ง.....(๘).....

วันที่...(๙)..... เดือน.....พ.ศ. ....

.....(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. ....



## หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

---

### ข้อ 3

- ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนดอย่างน้อย **ปีละหนึ่งครั้ง** โดยมีการรายงานตามข้อ 8 และข้อ 9

### ข้อ 4

- ให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลให้มีการนำมาตรฐานการควบคุมภายใน มาใช้เป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในและประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

## หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

---

### ข้อ 5

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

## หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

### ข้อ 8

ให้คณะกรรมการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ  
รายงานประกอบด้วย

- การรับรองว่าการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐเป็นไปตามมาตรฐานฯ

(หนังสือรับรองการควบคุมภายใน : ปค.1/ปค.2/ปค.3)

- การประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน : ปค.4)

- การประเมินผลการควบคุมภายในของภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือ  
ภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ

(รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน : ปค.5)

- ความเห็นของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการสอบทานการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

(รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน : ปค.6)

**หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน**  
**(ระดับหน่วยงานของรัฐ)**

**แบบ ปค. ๑**

เรียน .....(๑).....

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

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

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

ลายมือชื่อ .....(๖).....

ตำแหน่ง.....(๗).....

วันที่...(๘)..... เดือน.....พ.ศ. ....

**กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าวในปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้**

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๑๐)

๒.๑.....

๒.๒.....

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน  
(กรณีกระทรวงเจ้าสังกัดจัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลัง  
หรือจังหวัดส่งรายงานในภาพรวมจังหวัดต่อกระทรวงการคลัง)

แบบ ปค. ๒

เรียน ปลัดกระทรวงการคลัง

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

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

ลายมือชื่อ .....(๔).....

ตำแหน่ง.....(๕).....

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

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าวในปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบาย  
เพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๗)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๘)

๒.๑.....

๒.๒.....

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน  
(กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง)

แบบ ปค. ๓

เรียน ปลัดกระทรวงการคลัง

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

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

ลายมือชื่อ .....(๔).....

ตำแหน่ง.....(๕).....

วันที่...(๖)..... เดือน.....พ.ศ. ....

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าวในปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบาย  
เพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๗)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๘)

๒.๑.....

๒.๒.....

.....(๑).....

แบบ ปค. ๔

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

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

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

ผลการประเมินโดยรวม (๕)

.....

ลายมือชื่อ .....(๖).....

ตำแหน่ง .....(๗).....

วันที่ ....(๘).... เดือน ..... พ.ศ. ....



.....(๑).....

แบบ ปค. ๕

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

(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐหรือภารกิจ ตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของ หน่วยงานของรัฐ/วัตถุประสงค์	(๔) ความเสี่ยง	(๕) การควบคุม ภายใน ที่มีอยู่	(๖) การ ประเมินผล การควบคุม ภายใน	(๗) ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	(๘) การปรับปรุง การควบคุม ภายใน	(๙) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ

ลายมือชื่อ .....(๑๐).....

ตำแหน่ง .....(๑๑).....

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

รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน .....(๑).....

ผู้ตรวจสอบภายในของ.....(๒).....ได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....(๓).....เดือน.....พ.ศ. ....ด้วยวิธีการสอบทานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์  
ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การกิจของหน่วยงานจะบรรลุ  
วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้  
ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการสอบทานดังกล่าว ผู้ตรวจสอบภายในเห็นว่า การควบคุมภายในของ.....(๔).....มีความเพียงพอ  
ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ  
พ.ศ. ๒๕๖๑

ลายมือชื่อ .....(๕).....

ตำแหน่ง.....(๖).....

วันที่...(๗)..... เดือน.....พ.ศ. ....

กรณีได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง และการควบคุมภายในหรือการปรับปรุง  
การควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าว ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตดังกล่าวในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๘)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๒.๑.....

๒.๒.....

## หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

### ข้อ 9

#### วรรคหนึ่ง

- คณะกรรมการของหน่วยงานตามข้อ (1) (2) (3) (4) (5) และ (7) ยกเว้นหน่วยงานของรัฐตามวรรคสอง

- เสนอรายงานการประเมินผลฯ ตามข้อ 8 ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ เพื่อลงนาม

- ส่งรายงานให้ผู้กำกับดูแล และกระทรวงเจ้าสังกัด ภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้น

ปีงบประมาณ/ปีปฏิทิน

- หากผู้กำกับดูแลเป็นบุคคลเดียวกับกระทรวงเจ้าสังกัด ให้ถือว่ากระทรวงเจ้าสังกัดได้รับรายงานแล้ว

#### วรรคสอง

- คณะกรรมการของหน่วยงานตามข้อ (1) กรณีจังหวัด ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน

- เสนอรายงานการประเมินผลฯ ตามข้อ 8 ต่อผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อลงนาม ภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ (ในภาพรวมของส่วนราชการประจำจังหวัด)

## หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

### ข้อ 9

#### วรรคสาม

- คณะกรรมการของหน่วยงานตามข้อ (6) องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาลตำบล
- เสนอรายงานการประเมินผลฯ ตามข้อ 8 ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ เพื่อลงนาม
- ส่งนายอำเภอ (คณะกรรมการที่นายอำเภอจัดให้มีขึ้น) รวบรวม + สรุปรายงานการประเมินผลฯ มาจัดทำรายงานการประเมินผลฯ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับอำเภอ (ในภาพรวมของอำเภอ)
- ส่งให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

#### วรรคสี่

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

#### วรรคห้า

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

## หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

---

### ข้อ 10

#### วรรคหนึ่ง

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

#### วรรคสอง

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

## หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

### ข้อ 10

#### วรรคสาม

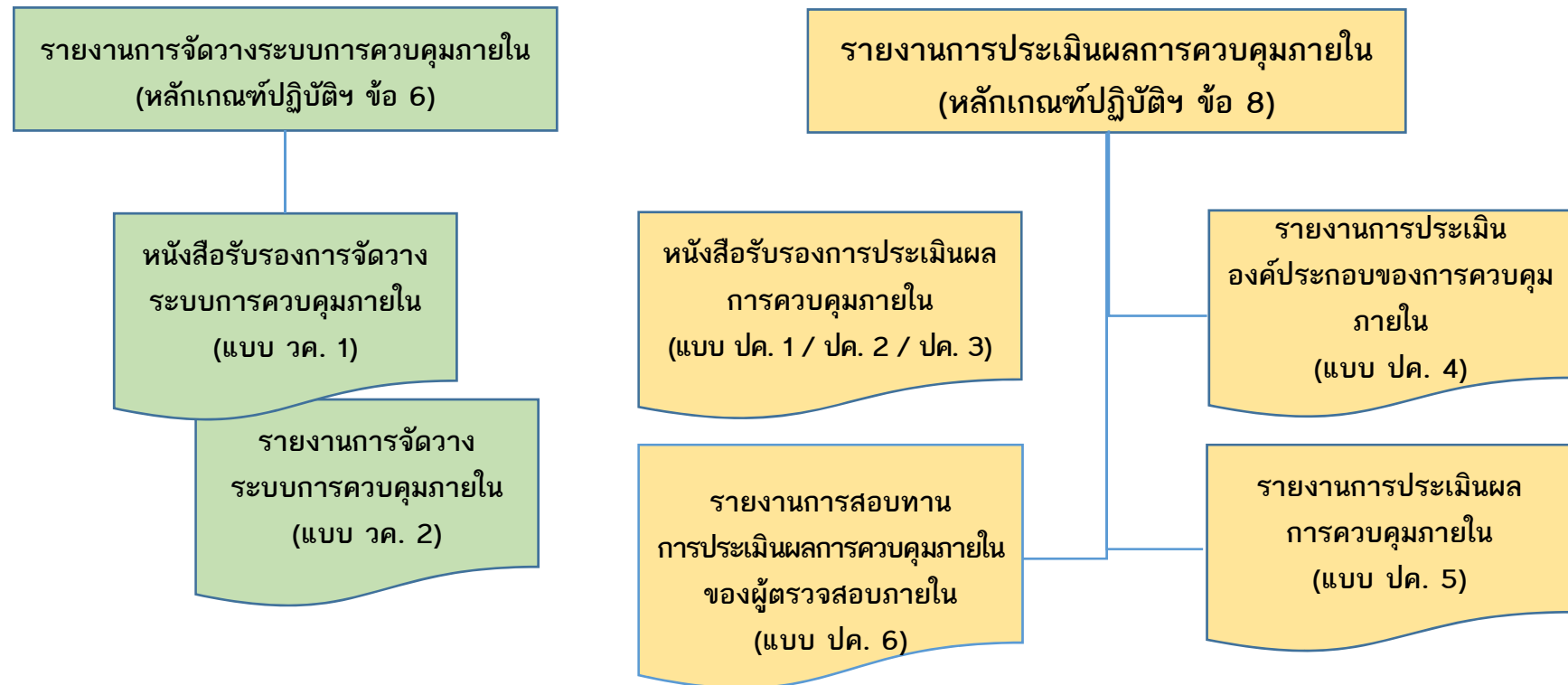
- สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด รวบรวม + สรุปรายงานการประเมินผลฯ ที่ได้รับตามข้อ 9 วรรคสาม + วรรคสี่ (รายงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับอำเภอ + รายงานเทศบาลเมือง เทศบาลนคร องค์การบริหารส่วนจังหวัด)
- จัดทำรายงานการประเมินผลฯ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัด
- เสนอต่อผู้ว่าราชการจังหวัด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

#### วรรคสี่

- คณะกรรมการที่ผู้ว่าราชการจังหวัดจัดให้มีขึ้น รวบรวม + สรุปรายงานการประเมินผลฯ ที่ได้รับตาม (ข้อ 10) วรรคสาม + ข้อ 9 วรรคสอง (รายงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัด + รายงานในภาพรวมของส่วนราชการประจำจังหวัด)
- จัดทำรายงานการประเมินผลฯ ในภาพรวมจังหวัด
- เสนอผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อลงนาม
- ส่ง กค ภายใน 180 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในและรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน  
ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ  
(หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561)

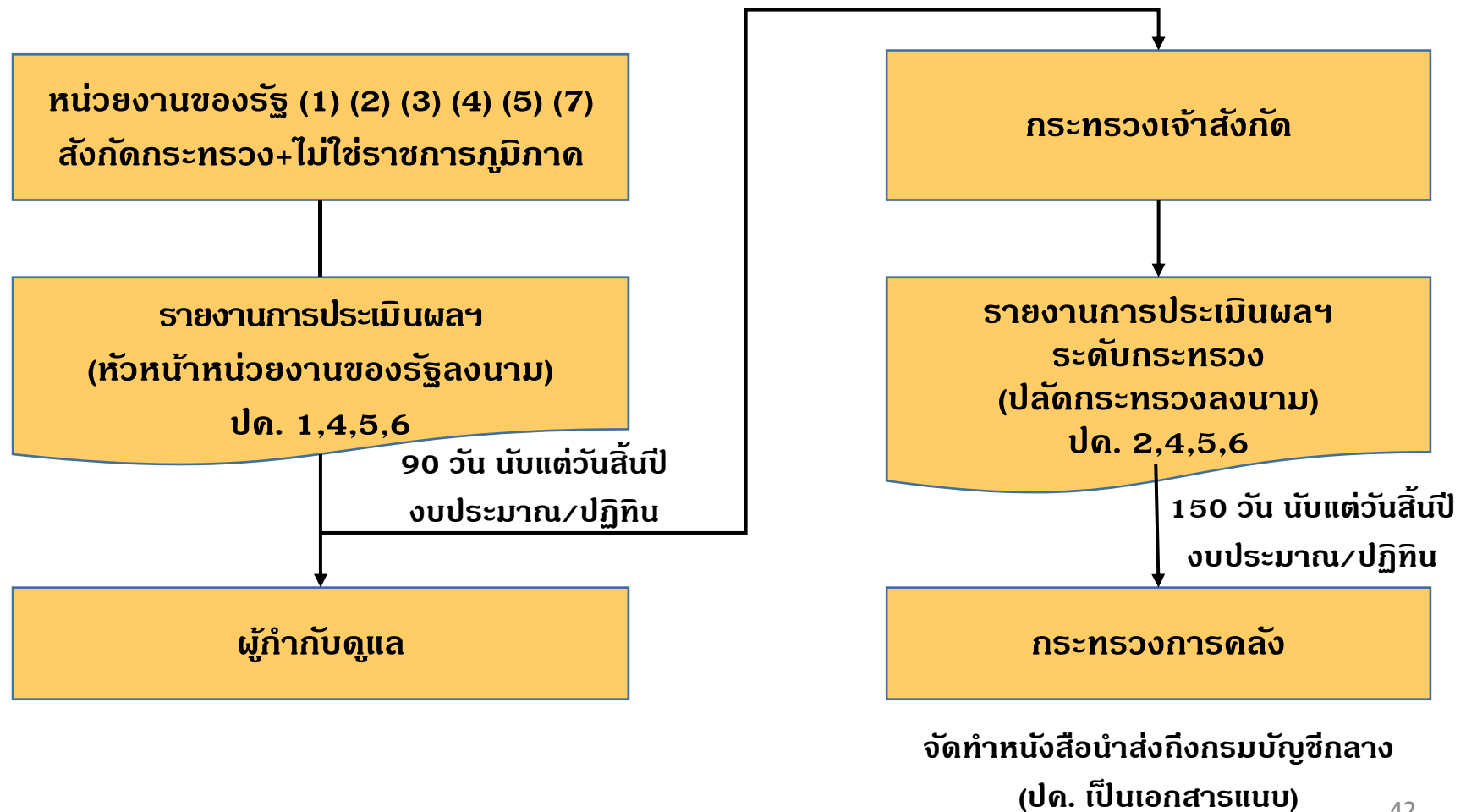
---





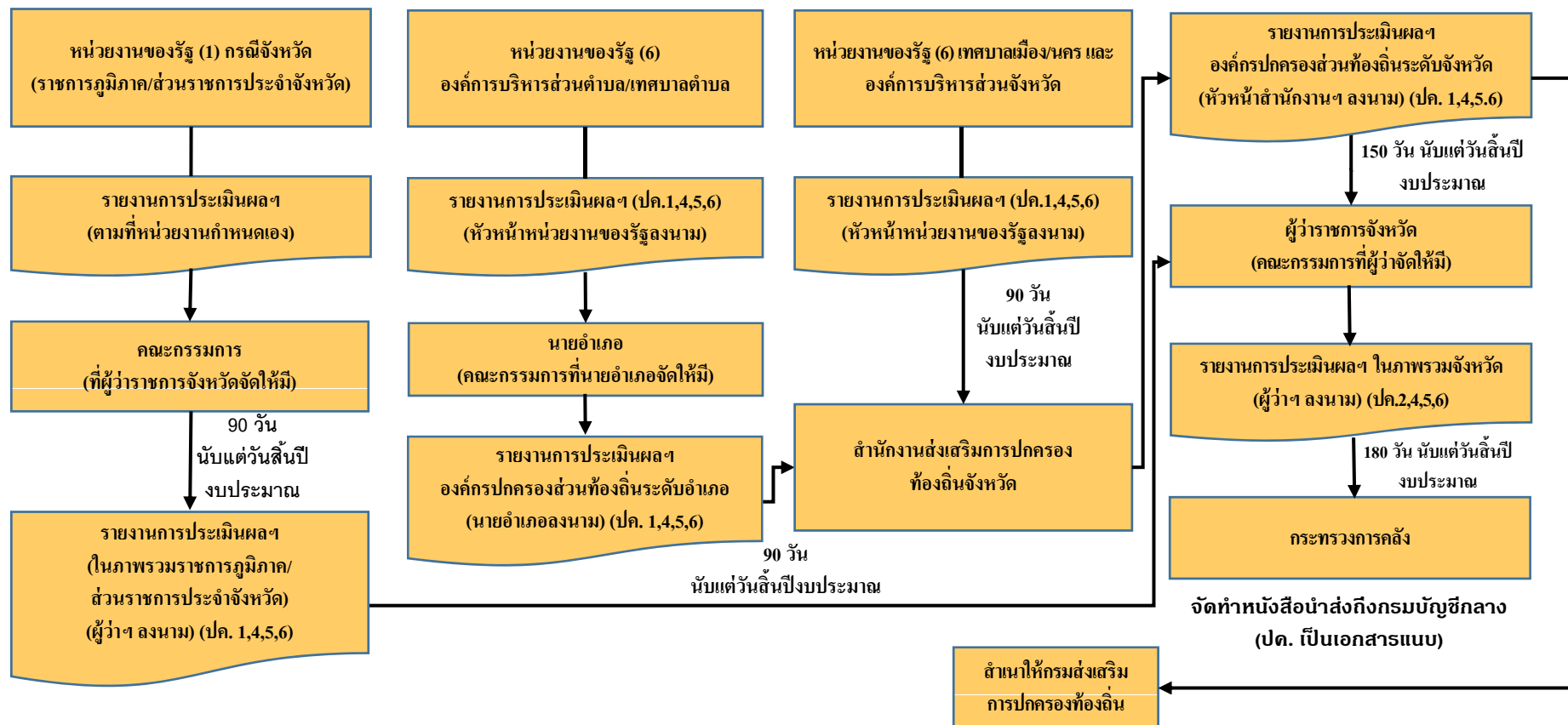
การส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน  
ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

หน่วยงานของรัฐที่สังกัดกระทรวง



# การส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

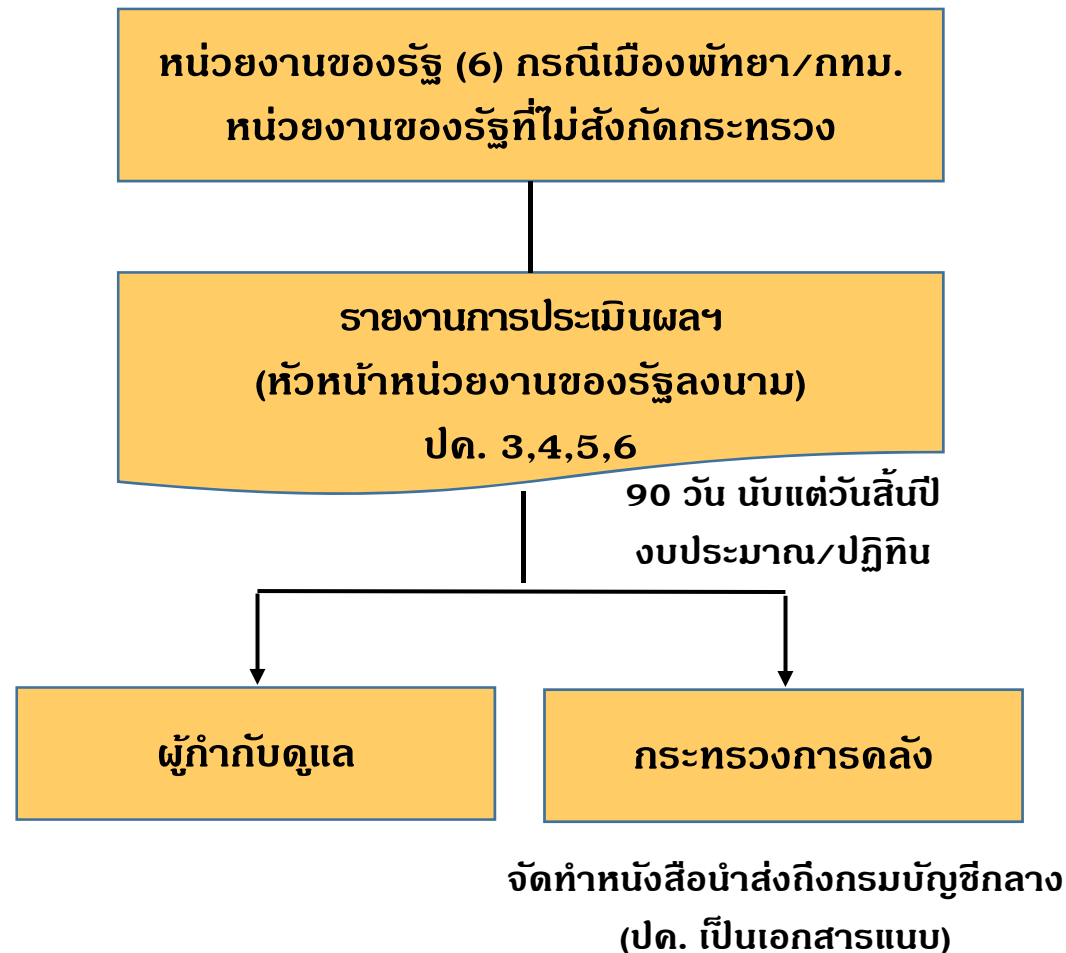
## หน่วยงานของรัฐที่เป็นจังหวัดและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



การส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน  
ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

---

หน่วยงานของรัฐที่ไม่สังกัดกระทรวง



## หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

---

### ข้อ 11

ให้หัวหน้าหน่วยงาน ผู้กำกับดูแล กระทรวงเจ้าสังกัด ใช้ข้อมูลรายงานการประเมินผลฯ เพื่อให้หน่วยงานสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

### ข้อ 12

กรมบัญชีกลางเป็นผู้กำหนดคู่มือหรือแนวปฏิบัติการควบคุมภายใน

### ข้อ 13

กรณี **กค** ขอให้หน่วยงานชี้แจง/ให้ข้อมูลระบบการควบคุมภายใน หน่วยงานต้องดำเนินการภายในระยะเวลาที่กำหนด

### ข้อ 14

กรณีหน่วยงานไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติ ให้ขอทำความเข้าใจกับ **กค**

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน  
สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด 30 กันยายน 25XX

(๓) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	(๔) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
<p>๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม</p> <p>(๑) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม</p> <p>(๒) ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน</p> <p>(๓) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล</p> <p>(๔) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ</p> <p>(๕) หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ</p>	<p>สภาพแวดล้อมการควบคุมของหน่วยงาน.....มีความเหมาะสม โดยมีบรรยากาศของระบบการควบคุมภายในดังนี้</p> <p>๑ มีการกำหนดนโยบายตามหลักธรรมาภิบาล</p> <p>๒ มีการบริหารจัดการที่สามารถตรวจสอบได้ โดยมีการสอบทานการบริหารของฝ่ายบริหาร</p> <p>๓ มีการประเมินและติดตามกำกับดูแลการพัฒนาปรับปรุงการควบคุมภายในเป็นประจำทุกปี</p> <p>๔ มีโครงสร้าง สายการบังคับบัญชา การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน</p> <p>๕ มีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม เผยแพร่หลักเกณฑ์หรือข้อกำหนดให้ทราบทั่วกัน.....</p> <p>อย่างไรก็ดี หน่วยงานยังมีเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติที่มีทักษะความชำนาญยังไม่เพียงพอ ซึ่งได้กำหนดการปรับปรุงแก้ไขแล้ว</p>

ผลการประเมินโดยรวม (๕) หน่วยงาน.....มีองค์ประกอบการควบคุมภายใน ๕ องค์ประกอบ  
ที่มีประสิทธิผลและเพียงพอ..... อย่างไรก็ตาม ยังมีบางองค์ประกอบที่ต้องปรับปรุงแก้ไข

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

.....(๑).....

แบบ ปค. ๕

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

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

(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐหรือภารกิจ ตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของ หน่วยงานของรัฐ/วัตถุประสงค์	(๔) ความเสี่ยง	(๕) การควบคุม ภายใน ที่มีอยู่	(๖) การ ประเมินผล การควบคุม ภายใน	(๗) ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	(๘) การปรับปรุง การควบคุม ภายใน	(๙) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ
ภารกิจ/กิจกรรม/โครงการ  วัตถุประสงค์  - เพื่อ.....  - เพื่อ.....	ความเสี่ยงที่สำคัญที่ ทำให้กิจกรรมไม่ บรรลุวัตถุประสงค์	การควบคุมที่ หน่วยงานกำหนดไว้ เพื่อให้งานบรรลุ วัตถุประสงค์ เช่น  -การแบ่งแยกหน้าที่  -การอนุมัติรายการ  -การสอบทานงาน  -การกำหนดแบบฟอร์ม หรือคู่มือ	ประเมินช่องที่ 5 ว่าลด ความเสี่ยงในช่องที่ 4 ได้ ถึงจุดที่ยอมรับได้  -เพียงพอ  -ไม่เพียงพอ	เมื่อผลการประเมินใน ช่องที่ 6 กรณี  -เพียงพอ อาจจะ ไม่ต้องเติมอะไรในช่องนี้  -ไม่เพียงพอต้องบอก สาเหตุของความเสี่ยงที่ ทำให้งานไม่บรรลุ วัตถุประสงค์	-  เติมกิจกรรม/การ ควบคุมที่จะลดความ เสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ใน ช่องที่ 7	-  ชื่อหน่วยงาน/  30 ก.ย. 63

ลายมือชื่อ .....(๑๐).....

ตำแหน่ง .....(๑๑).....

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

# คำถาม



# Thank You



กองตรวจสอบภาครัฐ

โทร. 0 2127 7000 ต่อ 4374, 6512 , 4606,  
6509