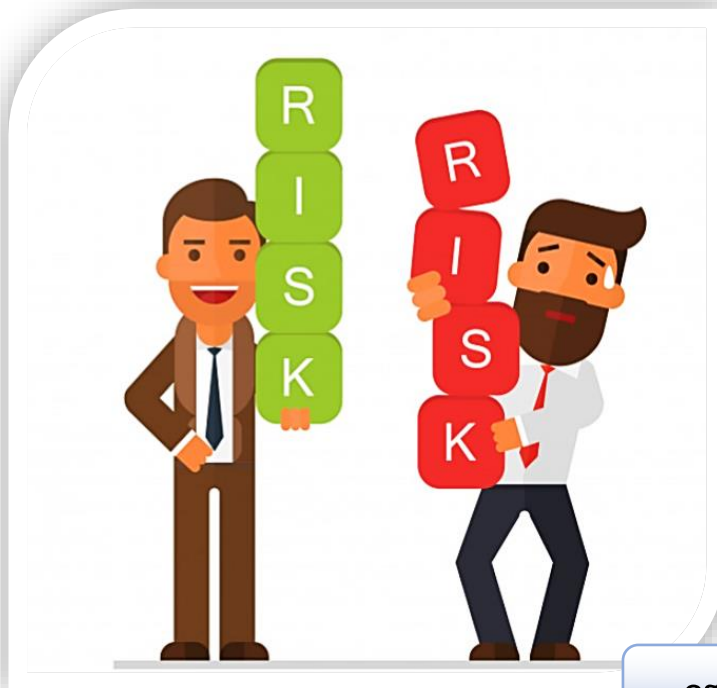




สำนักงานธนาคุณเคราะห์ (สธค.)

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

## คำนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 มาตรา 79 ให้นหน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งในปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรจะต้องเผชิญกับสถานะความไม่แน่นอนทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ทั้งที่เป็นความเสี่ยง และโอกาส (Risk and Opportunities) ต่อองค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบในเชิงลบ ในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างมูลค่าต่อองค์กร ดังนั้นการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกัน รักษา และส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงจึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สธค. ประจำปีงบประมาณ 2563 ขึ้น เพื่อเป็นกรอบการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีคุณภาพตามแนวทาง COSO-ERM 2017 และแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานของสำนักงานธนานุเคราะห์เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของ สธค. มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กรตลอดจนสร้างความมั่นใจว่า สธค. มีการบูรณาการกระบวนการทำงานเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ (Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบประกาศคำสั่งและมาตรฐานที่ดี (Compliance)

ทั้งนี้ คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สธค. ได้มีการปรับปรุงคู่มือทุกปี เพื่อให้ผู้บริหารและผู้พนักงาน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ทุกหน่วยงาน และมีความเข้าใจถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยง สามารถปฏิบัติตามวิธีการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ตามคู่มือ และให้มีการจัดทำรายงานตามแบบในภาคผนวกได้อย่างถูกต้อง พร้อมนำไปเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

งานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน  
ฝ่ายนโยบายและแผน  
ปีงบประมาณ 2563

คำนำ

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| บทที่ 1 บทนำ ข้อมูลทั่วไปของสธค.                                                                                         | 5  |
| 1.1 วัตถุประสงค์การจัดตั้งสธค.                                                                                           | 5  |
| 1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและยุทธศาสตร์                                                                              | 6  |
| บทที่ 2 แนวคิดการบริหารความเสี่ยงของ สธค.                                                                                | 7  |
| 2.1 ความเป็นมาของการบริหารความเสี่ยง                                                                                     | 7  |
| 2.2 ความเป็นมาของการควบคุมภายใน                                                                                          | 8  |
| 2.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง                                                                                   | 9  |
| 2.4 วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน                                                                                        | 9  |
| 2.5 นิยามและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง                                                                            | 10 |
| 2.6 นิยามและคำจำกัดความของการควบคุมภายใน                                                                                 | 12 |
| 2.7 ประเภทความเสี่ยงขององค์กร                                                                                            | 13 |
| 2.8 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน                                                                                          | 13 |
| 2.9 ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง                                                                              | 21 |
| บทที่ 3 การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การกำกับดูแลกิจการที่ดี และกระบวนการที่สำคัญ | 22 |
| 3.1 ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนขององค์กร                                                          | 22 |
| 3.2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธรรมาภิบาลและการควบคุมภายใน                                                      | 26 |
| 3.3 การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการที่สำคัญ                                                         | 27 |
| 3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน                                             | 30 |
| 3.5 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงและองค์ประกอบของการควบคุมภายใน                                       | 31 |
| บทที่ 4 แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน                                                                       | 32 |
| 4.1 นโยบายในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสธค.                                                                  | 32 |
| 4.2 แผนผังโครงสร้างคณะกรรมการและคณะทำงานบริหารความเสี่ยง                                                                 | 32 |
| 4.3 หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงสธค.                                                           | 33 |
| 4.4 โครงสร้างของ สธค. ประจำปี 2563                                                                                       | 37 |
| 4.5 คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการบริหารความเสี่ยงของ สธค.                                                            | 37 |
| 4.6 แนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของสธค.                                                                         | 39 |
| บทที่ 5 กระบวนการบริหารความเสี่ยง                                                                                        | 40 |
| 5.1 การบริหารความเสี่ยงใน สธค.                                                                                           | 40 |
| 5.2 องค์ประกอบของกรอบงานการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO 2017                                                              | 41 |
| 5.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสธค.                                                                                     | 42 |

|                                                                           | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------|------|
| บทที่ 6 สรุป                                                              | 56   |
| 6.1 สรุป                                                                  | 56   |
| 6.2 ข้อเสนอแนะ                                                            | 56   |
| ภาคผนวก                                                                   | 57   |
| ภาคผนวก ก                                                                 | 58   |
| - แบบฟอร์มรูปแบบรายงานและคำอธิบายการควบคุมภายใน                           |      |
| ภาคผนวก ข                                                                 | 77   |
| - คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ                        |      |
| การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์                  |      |
| - คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานคณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน               |      |
| และการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปี 2563                |      |
| - หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการ |      |
| ความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562                                   |      |
| - หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน  |      |
| สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2561                                             |      |

## 1.1 วัตถุประสงค์การจัดตั้งสธค.

เมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2544 คณะรัฐมนตรีได้พิจารณาหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจตามที่กระทรวงการคลังเสนอหลักเกณฑ์นี้ได้กำหนดให้ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงโดยเห็นว่าผู้บริหารรัฐวิสาหกิจสามารถป้องกันและลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินกิจการได้ซึ่งจะเป็นผลทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจไว้ดังนี้ จัดตั้งทีมงานหรือส่วนงานเพื่อตรวจสอบและดูแลการบริหารความเสี่ยงโดยตรงวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงซึ่งมีผลกระทบต่องค์กรทั้งจากภายในและภายนอกและจัดทำรายงานประเมินผลความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

สำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) นำการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ในการกำกับดูแลและดำเนินงานของ สธค. โดยมีข้อตกลงกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สำหรับประเมินผลการดำเนินงานของ สธค. และการบริหารความเสี่ยงเป็นหลักปฏิบัติตามเกณฑ์การประเมินระบบวัดเรื่องการกำกับดูแลที่ดี “เกณฑ์วัดผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารจัดการองค์กร” ได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์วัดผลดังกล่าวประกอบด้วยส่วนที่ 1 การบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบหลักของ COSO ERM และเกณฑ์การพิจารณาอื่นที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงขั้นพื้นฐาน (เกณฑ์วัดระดับขั้นบันได) และส่วนที่ 2 เกณฑ์เพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (พิจารณาคะแนนถ่วงน้ำหนัก) การบริหารความเสี่ยงนั้นถือเป็นการระวังป้องกันและจัดการเพื่อลดโอกาสและความรุนแรงในการเกิดอันตรายความเสียหายความล้มเหลวตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่างๆที่จะส่งผลกระทบต่อโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคลากรให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ประเมินได้ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

จากแนวทางดังกล่าวสธค. ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรกำหนดให้ใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นแนวทางให้องค์กรก้าวเดินอย่างถูกทิศทางมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและในระดับสากลตอบสนองต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศตามภารกิจที่กำหนดไว้สธค. จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับพนักงานและผู้บริหารในการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรให้สามารถเข้าใจกระบวนการขั้นตอนและวิธีการบริหารจัดการ

## 1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและยุทธศาสตร์

### วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นองค์กรชั้นนำ ด้านการบริการรับจำนำ ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล”

### พันธกิจ (Mission)

1. สนองนโยบายรัฐในการสร้างโอกาสการเข้าถึงการรับจำนำในอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสมเพื่อช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า
2. ดำเนินธุรกิจการรับจำนำด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเป็นผู้นำด้านการรับจำนำ
3. ยกระดับมาตรฐานการรับจำนำด้วยความเชี่ยวชาญ โปร่งใส และตรวจสอบได้
4. การบริหารการเงินและการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารความเสี่ยงเพื่อสนับสนุนการเติบโตและสถานะการเงินที่มั่นคง

### ปรัชญา (Philosophy)

“บริการดี มีนวัตกรรม รับผิดชอบต่อ เชื่อถือได้”

### ค่านิยม ร่วม /อุดมการณ์ร่วม (Core Value) สธค. ISMART

Innovation : นวัตกรรม นวัตกรรมก้าวไกล

Service Mind : จิตบริการ มีจิตมุ่งมั่ง มีความเต็มใจ ในการให้บริการลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน

Morality : ศีลธรรม ความประพฤติที่ดีมีศีลธรรม

Accountability : ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้

Respectability : ความน่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจำนำ

Teamwork : การสร้างทีมงาน ร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อเป้าหมายขององค์กร

### ยุทธศาสตร์ สธค.

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีประสบปัญหาทางการเงินเฉพาะหน้า เพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความมั่นคงทางการเงินเพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในระยะยาว

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล และเป็นที่พึ่งของประชาชน



## 2.1 ความเป็นมาของการบริหารความเสี่ยง

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรจะต้องเผชิญกับสถานะความไม่แน่นอนทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ทั้งที่เป็นความเสี่ยง และโอกาส (Risk and Opportunities) ต่อองค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบในเชิงลบ ในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างมูลค่าองค์กร ดังนั้น การบริหารความเสี่ยง จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกัน รักษา และส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ องค์กร นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

สรค.จะต้องพิจารณาการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย (พรบ. ไซเบอร์ พรบ. ความคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งเป็นเรื่องใหม่ ที่ท้าทายความเข้าใจในการนำไปปฏิบัติงาน เป็นอย่างยิ่ง) มาตรฐาน แนวการปฏิบัติงาน และเรื่องสำคัญก็คือ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ นโยบายภาครัฐ คือ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีที่มีนวัตกรรมใหม่ๆ และก้าวหน้าอย่างยิ่ง และ อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานทั้งมิติของความมั่นคงขององค์กร และการบรรลุเป้าหมาย ฯลฯ ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งจะก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กรโดยรวม ในการบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ซึ่ง COSO ERM 2017 จะได้นำแนวทางการบริหารความเสี่ยงมาประยุกต์ใช้ ให้ความสำคัญในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม (Strategy Selection) ตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่เลือกไว้แล้ว (Strategy Implementation) ในระดับประเทศหรือระดับองค์กร

สรค.จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง โดยมีการกำหนดนโยบาย แนวทาง และ



กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management-Integrated Framework) ตามแนวทาง COSO ERM มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง ซึ่งโดยรวมก็คือ การมีวัตถุประสงค์ให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกันกับค่านิยม เรื่องเป้าหมายและวัตถุประสงค์ อันจะสร้างความรับผิดชอบอย่างทั่วถึงและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.2 ความเป็นมาของการควบคุมภายใน

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 20 เมษายน 2561 โดยมาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

กระทรวงการคลัง ได้มีหนังสือด่วนมาก ที่ กค 0409.3/ว105 ลงวันที่ 5 ตุลาคม 2561 เรื่องหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2561 แจ้งเพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการควบคุมภายในให้เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 พร้อมทั้งจัดส่งหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2561 เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าการบริหารและการปฏิบัติงานของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการดูแลทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตในหน่วยงาน และภายหลังการจัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ จะต้องรายงานประจำปีเกี่ยวกับการควบคุมภายในต่อกระทรวงเจ้าสังกัด โดยรายงานปีละ 1 ครั้ง ภายใน 90 วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณหรือปีปฏิทินแล้วแต่กรณี ซึ่งเป็นการปฏิบัติตามระเบียบฯ ข้อ 6

ดังนั้น สำนักงานธนานุเคราะห์จึงได้จัดทำคู่มือการจัดทำรายงานตาม หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามระเบียบว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน เป็นคู่มือให้หน่วยงานภายในและพนักงานสำนักงานธนานุเคราะห์ ปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยเฉพาะในระดับผู้บริหารของหน่วยงานจะสามารถเข้าไปศึกษาในรายละเอียด และดำเนินการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด





## 2.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในหลักการแนวคิดวิธีการกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของสธค.
- 2) เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารและพนักงานดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสอดคล้องกับนโยบายวิสัยทัศน์ภารกิจพันธกิจ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร
- 3) เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้หน่วยงานภายในสธค. มีการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ
- 4) เพื่อเป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสธค. โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดีให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสามารถรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- 5) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความตระหนักและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรและให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานตามปกติ โดยมุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงไปยังผู้บริหารและพนักงาน

## 2.4 วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

การพัฒนาแนวคิดของการควบคุมภายใน และได้ให้ความหมายของการควบคุมภายในว่า “การควบคุมภายใน คือ กระบวนการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดร่วมกันโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารตลอดจนพนักงานขององค์กรทุกระดับชั้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า วิธีการหรือการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม” ระบบการควบคุมภายในประกอบด้วยนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นในองค์กร เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่ากิจการจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ดังนี้

**1. ด้านปฏิบัติการ (Operation)** โดยมุ่งหมายให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่า ด้วยการกำกับการใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ และให้ปลอดจากการกระทำทุจริตของพนักงาน หรือผู้บริหาร ถ้ามีความเสียหายเกิดขึ้นจะช่วยให้ทราบถึงความเสียหายนั้นได้โดยเร็วที่สุด

**2. ด้านการรายงานทางการเงิน (Financial Reporting)** รายงานทางการเงินหรืองบการเงินไม่ว่าจะเป็นรายงานที่ใช้ภายในหรือภายนอกองค์กร ต่างต้องมีความเชื่อถือได้และทันเวลา มีคุณภาพเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา ตัดสินใจทางธุรกิจของนักบริหาร เจ้าหน้าที่ ผู้ถือหุ้น และผู้ลงทุนทั่วไป

**3. ด้านการปฏิบัติให้เป็นไปตาม กฎ ระเบียบ และนโยบาย(Compliance with Application Laws and Regulations)** การปฏิบัติงานหรือดำเนินธุรกิจให้สอดคล้อง เป็นไปตามบทบัญญัติข้อกำหนดของกฎหมาย นโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หรือการดำเนินธุรกิจนั้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดผลเสียหายใดๆ จากการละเว้นการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบเหล่านั้น

**4. ด้านการวางแผนทางธุรกิจหรือแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)** เพื่อให้เกิดการวางแผนทางธุรกิจหรือแผนเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม ป้องกันผลกระทบที่เกิดทั้งภายในและภายนอกองค์กร อันจะนำไปสู่เป้าหมายที่มุ่งหวัง



## 2.5 นิยามและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การใช้คำนิยามและคำจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงเป็นที่เข้าใจในแนวทางเดียวกัน สรค. จึงได้กำหนดคำนิยามของการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

**2.3.1 ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต ที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

**2.3.2 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกซึ่งองค์กรควรระบุสาเหตุที่แท้จริงโดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไร เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/ คู่มือการบริหารความเสี่ยงสรค. มาตรการ / แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทขององค์กรโดยปัจจัยเสี่ยงพิจารณาได้จาก

1) ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้แต่อาจลดผลกระทบเช่นการติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเพื่อเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาสหรือลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้นตัวอย่างปัจจัยภายนอกเช่น

- ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Natural Environment) การเกิดน้ำท่วมไฟไหม้ แผ่นดินไหวคลื่นยักษ์สึนามิโรคระบาดที่ทำความเสียหายต่ออาคารทรัพย์สินแหล่งวัตถุดิบแรงงาน
- ภาวะเศรษฐกิจ (Economic) ภาวะเงินเฟ้อเงินฝืดอัตราดอกเบี้ยอัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงินและเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของราคาแหล่งเงินทุนภาวะการแข่งขัน
- ภาวะการเมือง (Political) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการประกาศใช้กฎหมายระเบียบและเหตุการณ์ที่เปิดหรือจำกัดโอกาสเข้าสู่ตลาดต่างประเทศการเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี
- สังคม (Social) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของประชากรการย้ายแหล่งที่อยู่ โครงสร้างครอบครัวมาตรฐานและรสนิยมของสังคมการก่อการร้าย
- เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technological) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เช่น E-commerce ซึ่งมีผลต่อการใช้สารสนเทศในการบริหารการลดโครงสร้างต้นทุนหรือความต้องการด้านเทคโนโลยี

2) ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ตัวอย่างปัจจัยภายในเช่น

- โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความต้องการเงินทุนเพื่อขยายหรือรักษาโครงสร้างพื้นฐานการลดเวลาการซ่อมชิ้นงานนิทรรศการและการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า
- พนักงานและลูกจ้าง (Personnel) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับอุบัติเหตุการทุจริตการหมดอายุสัญญาจ้างประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานและลูกจ้างการสูญเสียพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาที่ส่งผลต่อความเสียหายทางการเงินการให้บริการและภาพลักษณ์ขององค์กร

- กระบวนการ (Process) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ความผิดพลาดในระบบการดำเนินงานวิธีการให้บริการแก่ผู้มาจำหน่ายการควบคุมไม่เพียงพอที่ส่งผลต่อความไม่มีประสิทธิภาพการเสียส่วนแบ่งการตลาดความไม่พอใจของผู้มาจำหน่าย

- เทคโนโลยี (Technology) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบไอทีและสารสนเทศภายในองค์กรความถูกต้องครบถ้วนของสารสนเทศความมั่นคงปลอดภัยการทุจริตการเลือกสรรที่จะใช้การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบการหยุดชะงักของระบบและความไม่สามารถปฏิบัติงานต่อเนื่อง

**2.3.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** หมายถึง การกำหนดนโยบายโครงสร้างและกระบวนการเพื่อให้คณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ประเมินผลกระทบต่อบริษัทและกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการในองค์กรจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลมีข้อดีดังต่อไปนี้

- เพิ่มมูลค่าขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ทำให้เกิดความมั่นใจต่อการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ
- เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่
- ป้องกันและดูแลทรัพย์สินต่างๆ
- ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างยั่งยืน
- เพิ่มความน่าเชื่อถือของการเปิดเผยข้อมูลต่อบุคลากรภายนอก

**2.3.4 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)** หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยเสี่ยง และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสียหายและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยการคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

**2.3.5 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยง

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับคือ สูงมาก สูงปานกลาง น้อย และน้อยมาก

### 2.3.6 ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง

เนื่องจากสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการพัฒนากำลังคนและความมั่นคงของมนุษย์มีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อช่วยเหลือประชาชนผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่ประสบปัญหาเฉพาะหน้า ขาดแคลนเงินใช้ในการดำรงชีพและการประกอบอาชีพ โดยนำทรัพย์สินมาจำหน่ายเสียดอกเบี้ยในอัตราต่ำ การดำเนินงานของสธค. นั้นเพื่อสร้างคุณค่าสูงสุดให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรซึ่งประกอบด้วยรัฐบาล บุคลากรภายในองค์กรหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการพัฒนากำลังคนและความมั่นคงของมนุษย์และประชาชน

ผู้ให้บริการในปัจจุบันสศค. ดำเนินงานภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงของนโยบายภาครัฐทั้งจากระบบเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วการเปลี่ยนแปลงความต้องการของสังคมการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบทำให้การดำเนินงานเพื่อสร้างคุณค่าดังกล่าวนั้นอาจมีผลกระทบจากความเสี่ยงในการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรดังนั้นการจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงภายในสศค. อย่างมีประสิทธิภาพก็จะช่วยลดโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงที่สำคัญให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการหรือมีผลกระทบน้อยที่สุด

**2.3.7 ความเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)** หมายถึง ระดับความเปี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งค่าความเปี่ยงเบนจะเป็นช่วงที่ยอมรับให้ผลการดำเนินงานเปี่ยงเบนหรือคลาดเคลื่อนไปจากเป้าหมายที่กำหนดโดยจะต้องมีความสัมพันธ์กับ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

**2.3.8 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)** หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กรยอมรับได้โดยยังคงให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้นจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ไม่ด้อยกว่าค่าเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัว

**2.3.9 แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)** หมายถึง ภาพ/แผนผังที่แสดงถึงความเสี่ยงขององค์กร โดย Risk Map จะต้องสามารถแสดงถึงหรือวิเคราะห์ถึงผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กันทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน

**2.3.10 เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)** หมายถึง ฝ่าย/งาน/หน่วยงาน/บุคคลหรือ กลุ่มบุคคล ที่มีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยงโดยเจ้าของความเสี่ยงจะระบุปัจจัยเสี่ยงและจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงซึ่งอาจต้องประสานกับหน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ เพื่อลด หรือควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

**2.3.11 การควบคุม (Control)** หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งาน และทั่วทั้งองค์กรประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การยืนยันความถูกต้องการกระหายอด การแบ่งหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน

## 2.6 นิยามและคำจำกัดความของการควบคุมภายใน

**การควบคุมภายใน**หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยรับตรวจจัดทำขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยรับตรวจจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน 3 ด้าน คือ ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของหน่วยงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงานรับตรวจ ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี

**ผู้กำกับการดูแล** หมายความว่า บุคคลหรือคณะบุคคลผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาผู้รับตรวจหรือหน่วยรับตรวจ

**ผู้รับตรวจ** หมายความว่า หัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้าหน่วยงาน หรือผู้บริหารองค์กรผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ หรือการบริหารของหน่วยรับตรวจ

### หน่วยรับตรวจ หมายความว่า

- (1) กระทรวง ทบวง กรม และส่วนราชการที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นที่มีฐานะเป็นกระทรวง ทบวง หรือกรม
- (2) หน่วยงานของราชการส่วนภูมิภาค
- (3) หน่วยงานของราชการส่วนท้องถิ่น
- (4) รัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณหรือตามกฎหมายอื่น
- (5) หน่วยงานอื่นของรัฐ
- (6) หน่วยงานที่ได้รับเงินอุดหนุน หรือกิจการที่ได้รับเงินหรือทรัพย์สินลงทุนจากหน่วยรับตรวจตาม (1) (2) (3) (4) หรือ (5)
- (7) หน่วยงานอื่นใดหรือกิจการที่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐที่มีกฎหมายกำหนดให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบ

**ฝ่ายบริหาร** หมายความว่า ผู้รับตรวจ หรือผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานรับตรวจ

**ผู้ตรวจสอบภายใน** หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานรับตรวจ หรือดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานรับตรวจ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายใน

**ระดับส่วนงานย่อย** หมายความว่า หน่วยงานที่เป็นสาขาย่อยของระดับหน่วยรับตรวจ เช่นระดับหน่วยรับตรวจคือ งานและฝ่ายต่าง ๆ ในส่วนกลาง และสถานธนาณเคราะห์ทุกแห่ง

## 2.7 ประเภทความเสี่ยงขององค์กร

สธค. ได้จัดแบ่งประเภทความเสี่ยงได้ ดังนี้

S : Strategic Risk ด้านกลยุทธ์

O : Operational Risk ด้านปฏิบัติการ

F : Financial Risk ด้านการเงิน

CB : Core Business process Risk ด้านกระบวนการหลักขององค์กร

G : Good Governance & Control Risk ด้านการกำกับดูแลและควบคุมภายในที่ดี

C : Compliance ด้านกฎระเบียบ

## 2.8 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน

บางครั้งในการจัดการควบคุมภายในสามารถแยกแยะวัตถุประสงค์ได้ชัดเจน แต่บางกรณีก็มีวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกัน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องตัดสินใจว่า จะกำหนดมาตรการควบคุมภายในเพื่อวัตถุประสงค์อะไร ต้องการเน้นชัดว่าเพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งเพียงอย่างเดียว หรือต้องการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในเพื่อวัตถุประสงค์หลายประการที่สัมพันธ์กันในการทำ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดของ COSO จะต้องพิจารณาในเนื้อหาอย่างลึกซึ้ง โดยประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ ดังนี้





## องค์ประกอบที่ 1: สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

### หลักการที่ 1 – องค์กรยึดหลักความซื่อตรงและจริยธรรม

- 1.1) แสดงให้เห็นผ่านคำสั่ง การกระทำ พฤติกรรม
- 1.2) จัดทำมาตรฐานของจรรยาบรรณ
- 1.3) ประเมินการยึดมั่นในมาตรฐานของจรรยาบรรณ
- 1.4) รายงานการเบี่ยงเบนในเวลาที่เหมาะสม

### หลักการที่ 2 – คณะกรรมการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อการกำกับดูแล

- 2.1) กำหนดความรับผิดชอบในการกำกับดูแล
- 2.2) กรรมการบริษัทมีความรู้ความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ
- 2.3) ดำเนินการอย่างเป็นอิสระ จากฝ่ายบริหาร
- 2.4) กำกับดูแลในเรื่องสภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการ

ควบคุม ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล

### หลักการที่ 3 – คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร มีอำนาจการสั่งการชัดเจน

- 3.1) พิจารณาโครงสร้างทั้งหมดขององค์กร
- 3.2) กำหนดสายการรายงาน
- 3.3) กำหนด มอบหมาย และจำกัดขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

### หลักการที่ 4 – องค์กร จูงใจ รักษาไว้ และจูงใจพนักงาน

- 4.1) วางนโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร
- 4.2) ประเมินความสามารถรายบุคคลและระบุส่วนที่ยังขาดอยู่เพื่อปรับปรุงแก้ไข
- 4.3) จูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากร
- 4.4) วางแผนและเตรียมสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession)

## หลักการที่ 5 – องค์กรผลักดันให้ทุกตำแหน่งรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน

- 5.1) บังคับให้มีความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายในผ่านโครงสร้างองค์กร อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- 5.2) กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล
- 5.3) ประเมินตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน สิ่งจูงใจ และรางวัลอย่างต่อเนื่อง
- 5.4) พิจารณาความกดดันในการทำงานที่มากเกินไป
- 5.5) ประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล และการลงโทษพนักงานเป็นรายบุคคล

## **องค์ประกอบที่ 2: การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)**

### หลักการที่ 6 – กำหนดเป้าหมายชัดเจน

- 6.1) องค์กรปฏิบัติตามมาตรฐานบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป
- 6.2) องค์กรกำหนดสาระสำคัญของรายงานทางการเงิน
- 6.3) รายงานทางการเงินสะท้อนถึงกิจกรรมขององค์กร
- 6.4) คณะกรรมการอนุมัติและสื่อสารนโยบายบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหารและพนักงานรับทราบ และเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

### หลักการที่ 7 – ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างครอบคลุม

- 7.1) ระบุความเสี่ยงทุกประเภท ทั้งระดับ องค์กร ฝ่ายงาน
- 7.2) วิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายใน/ภายนอก
- 7.3) ให้ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วม
- 7.4) ประเมินนัยสำคัญของความเสี่ยงที่ระบุ
- 7.5) กำหนดว่าจะตอบสนองความเสี่ยงอย่างไร

### หลักการที่ 8 – พิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต

- 8.1) ประเมินโอกาสที่จะเกิดการทุจริตประเภทต่างๆ
- 8.2) ทบทวนเป้าหมาย แรงจูงใจและแรงกดดัน
- 8.3) คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาและสอบถามผู้บริหารเกี่ยวกับโอกาสเกิดทุจริต และมาตรการป้องกัน
- 8.4) องค์กรได้สื่อสารให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบาย

### หลักการที่ 9 – ระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบต่อการควบคุมภายใน

- 9.1) ประเมินการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก
- 9.2) ประเมินการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำธุรกิจ
- 9.3) ประเมินการเปลี่ยนแปลงผู้นำองค์กร

### เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของการควบคุมภายใน

| ระดับ<br>คะแนน | อธิบาย        | ด้านการเงิน<br>(เป็นตัวเงิน)                                   | ด้านชื่อเสียง<br>(ไม่เป็นตัวเงิน)                                                                                                                                                                                                                                                                                | ด้านกฎระเบียบ<br>(ไม่เป็นตัวเงิน)                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------|---------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1              | ไม่มีนัยสำคัญ | เกิดผลกระทบต่องค์กร คิดเป็น<br>มูลค่าความเสียหาย $\leq 1$ ลบ.  | ลูกค้าร้องเรียนแต่ผู้รับผิดชอบสายงานแต่ สธค.<br>สามารถอธิบายหรือจัดการสถานการณ์นั้นได้ใน<br>เวลาไม่เกิน 1 วัน                                                                                                                                                                                                    | 1. ไม่มีการดักเตือนจากหน่วยงานที่กำกับดูแล/หน่วยงานราชการ<br>2. พนักงาน สธค. ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ<br>มีการดักเตือนด้วยวาจาหรือส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของลูกค้า<br>แต่สามารถจัดการได้ทันตามระยะเวลา                                                                     |
| >1-2           | น้อย          | เกิดผลกระทบต่องค์กร คิดเป็น<br>มูลค่าความเสียหาย $\geq 10$ ลบ. | - ปรากฏเป็นข่าวเสียหายเล็กๆ ตาม<br>หนังสือพิมพ์ฉบับใดฉบับหนึ่งที่ไม่ใช่ข่าวหน้า 1<br>และไม่ใช่ข่าวหลักตามหน้าเว็บไซต์บนระบบ<br>อินเทอร์เน็ต เป็นเว็บที่ไม่มีชื่อเสียง<br>- ลูกค้าบางรายแจ้งข้อร้องเรียนต่อผู้บริหาร<br>ระดับสูง และเป็นเรื่องที่ สธค. ไม่สามารถจัดการ<br>เหตุการณ์นั้นได้ในระยะเวลาไม่เกิน 2 วัน | 1. ได้รับการดักเตือนจากหน่วยงานที่กำกับดูแล/หน่วยงานราชการ แต่<br>เป็นเรื่องไม่รุนแรงและไม่ต้องทำหนังสือชี้แจง<br>2. พนักงาน สธค. ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบแต่ไม่มีนัยสำคัญ มี<br>การดักเตือนและจัดทำเป็นหนังสือชี้แจงหรือส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่น<br>ของลูกค้าเพียงเล็กน้อย |
| >2-3           | ปานกลาง       | เกิดผลกระทบต่องค์กร คิดเป็น<br>มูลค่าความเสียหาย $\geq 20$ ลบ. | เป็นข่าวเสียหายเล็กๆ ในสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อ<br>อินเทอร์เน็ตในช่วงระยะเวลา 1 วัน                                                                                                                                                                                                                                    | 1. ได้รับการดักเตือนจากหน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานราชการ<br>โดย สธค. ต้องชี้แจงเหตุผลและแนวทางการแก้ไข<br>2. พนักงาน สธค. ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบแต่ไม่มีนัยสำคัญ<br>หรือหรือส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าเพียงบางกลุ่ม                                                 |
| >3-4           | นัยสำคัญ      | เกิดผลกระทบต่องค์กร คิดเป็น<br>มูลค่าความเสียหาย $\geq 30$ ลบ. | เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ในทางลบจากสื่อสิ่งพิมพ์<br>หรือสื่อโทรทัศน์หรือจากสื่ออินเทอร์เน็ตทุกๆ วัน<br>เป็นเวลาตั้งแต่ 1 วัน แต่ไม่เกิน 3 วัน                                                                                                                                                                        | 1. ได้รับการดักเตือนจากหน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานราชการ<br>โดย สธค. ต้องเข้าชี้แจงเหตุผลและแนวทางการแก้ไข<br>2. พนักงาน สธค. ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบและสามารถชดใช้<br>ค่าเสียหายได้                                                                                          |
| >4-5           | วิกฤต         | เกิดผลกระทบต่องค์กร คิดเป็น<br>มูลค่าความเสียหาย $\geq 40$ ลบ. | เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ในทางลบจากสื่อสิ่งพิมพ์<br>หรือ สื่อโทรทัศน์หรือจากสื่ออินเทอร์เน็ตทุกๆ<br>วัน เป็นเวลาดติดต่อกันเกิน 3 วัน และมีแนวโน้ม<br>ขยายเป็นวงกว้าง                                                                                                                                                 | 1. ได้รับคำพิพากษาหรือคำสั่งตามกฎหมายให้ สธค. หยุดดำเนินธุรกิจ<br>ชั่วคราวหรือ<br>2. พนักงาน สธค. ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ ถึงขั้นได้รับคำ<br>พิพากษาคดีอาญา และเกิดความเสียหายจนต้องมีการฟ้องร้อง                                                                            |

### องค์ประกอบที่ 3: กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

#### หลักการที่ 10 – ควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

- 10.1) การควบคุมเหมาะสมกับความเสี่ยง และลักษณะเฉพาะขององค์กร สภาพแวดล้อม ลักษณะของงาน
- 10.2) มีมาตรการการควบคุมภายในที่กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น นโยบาย คู่มือ ระเบียบ
- 10.3) กำหนดกิจกรรมควบคุมให้มีความหลากหลายอย่างเหมาะสมการผสมผสานของกิจกรรมการควบคุมหลายๆประเภท
- 10.4) กำหนดให้มีการควบคุมทุกระดับขององค์กร
- 10.5) มีการแบ่งแยกหน้าที่ ผู้อนุมัติ ผู้บันทึก ผู้ดูแลเก็บรักษา

#### หลักการที่ 11 – พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการควบคุม

- 11.1) กำหนดความเกี่ยวข้องกันของการใช้ IT ในกระบวนการธุรกิจกับการควบคุมทั่วไปทางด้าน IT ให้เหมาะสม
- 11.2) กำหนดกิจกรรมการควบคุมด้านโครงสร้างพื้นฐานให้เหมาะสม
- 11.3) กำหนดกิจกรรมการควบคุมด้านความปลอดภัยให้เหมาะสม
- 11.4) กำหนดกิจกรรมการควบคุมด้านการจัดหา การพัฒนา และดูแลรักษาระบบ

#### หลักการที่ 12 – ควบคุมให้นโยบายสามารถปฏิบัติได้

- 12.1) มีนโยบายที่รัดกุมเพื่อติดตามการทำธุรกรรมของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กรรมการ ผู้บริหาร
- 12.2) มีนโยบายเพื่อให้การอนุมัติการทำธุรกรรมกระทำโดยผู้ที่ไม่มีส่วนได้เสีย
- 12.3) มีนโยบายเพื่อให้การอนุมัติธุรกรรมคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัท เสมือนเป็นรายการที่ทำกับบุคคลภายนอก(at arms' length basis)
- 12.4) มีกระบวนการติดตามดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อย บริษัทร่วม
- 12.5) กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ
- 12.6) นโยบายและกระบวนการปฏิบัติได้รับการนำไปใช้ในเวลาที่เหมาะสม
- 12.7) ทบทวนนโยบายและกระบวนการทำงานให้เหมาะสมอยู่เสมอ

### องค์ประกอบที่ 4: สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

#### หลักการที่ 13 – องค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ

- 13.1) ระบุสารสนเทศที่ต้องการใช้ในการดำเนินงาน
- 13.2) พิจารณา ต้นทุน ประโยชน์ รวมทั้งปริมาณและความถูกต้องของข้อมูล
- 13.3) ดำเนินการเพื่อให้กรรมการมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจ
- 13.4) ดำเนินการเพื่อให้กรรมการได้รับหนังสือเชิญประชุมและเอกสารล่วงหน้าก่อนการประชุมตามที่กฎหมายกำหนด
- 13.5) ดำเนินการเพื่อให้รายงานการประชุมมีรายละเอียดสามารถสอบย้อนได้
- 13.6) องค์กรมีการดำเนินการดังนี้ เก็บเอกสารเป็นระบบ แก่ไขข้อบกพร่องการควบคุม ตามความเห็นผู้สอบ

#### หลักการที่ 14 – มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร ให้การควบคุมภายในดำเนินต่อไปได้

- 14.1) มีกระบวนการสื่อสารข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ มีช่องทางที่เหมาะสม
- 14.2) มีการรายงานข้อมูลที่สำคัญถึงกรรมการอย่างสม่ำเสมอ

- 14.3) จัดให้มีช่องทางสื่อสารลับเพื่อแจ้งเบาะแสเกี่ยวกับการทุจริต
- หลักการที่ 15 - มีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ในประเด็นที่อาจกระทบต่อการควบคุมภายใน**
- 15.1) สื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ มีช่องทางที่เหมาะสม
- 15.2) มีช่องทางสื่อสารลับ สำหรับผู้มีส่วนได้เสียภายนอก แจ้งเบาะแสการทุจริต

## องค์ประกอบที่ 5: กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)

### **หลักการที่ 16 - ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน**

- 16.1) จัดให้มีการติดตามการปฏิบัติตามจริยธรรมธุรกิจและข้อกำหนด ในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- 16.2) จัดให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่วางไว้ โดยการประเมินตนเอง และ/หรือการประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายใน
- 16.3) ความถี่การติดตามและประเมินผล มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของบริษัท
- 16.4) ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน โดยผู้มีความรู้ความสามารถ
- 16.5) กำหนดแนวทางการรายงานผลการตรวจสอบภายใน ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ
- 16.6) ส่งเสริมให้ผู้ตรวจสอบภายในปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรฐานสากล การปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน

### **หลักการที่ 17 - ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในทันเวลา และเหมาะสม**

- 17.1) ประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายใน และดำเนินการแก้ไขอย่างทันทั่วทั้ง
- 17.2) รายงานต่อคณะกรรมการบริษัททันทีที่เกิดเหตุการณ์ทุจริตร้ายแรง การฝ่าฝืนกฎหมาย หรือการกระทำที่ผิดปกติ ซึ่งกระทบชื่อเสียงและฐานะการเงินบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ
- 17.3) รายงานข้อบกพร่องที่เป็นสาระสำคัญ พร้อมแนวทางแก้ไข ต่อคณะกรรมการบริษัท/ คณะกรรมการตรวจสอบ ในเวลาอันควร

## เรื่องที่เห็นได้ชัดเห็นว่า COSO 2013 เพิ่มเติมจาก COSO 1992 ประกอบด้วย

- ประการที่ 1 การเอาใจใส่ และให้ความสำคัญกับธรรมาภิบาล (Governance) ที่องค์กรไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และการต้องเพิ่มกิจกรรมที่ส่งเสริมธรรมาภิบาลในองค์กรด้วย
- ประการที่ 2 การเพิ่มข้อพึงปฏิบัติที่ให้ความสำคัญ และการกำหนดให้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการควบคุมด้วยกลไกอัตโนมัตินอกเหนือจากการพึ่งพาตัวบุคคล ทั้งในส่วนที่เป็นกระบวนการปฏิบัติงาน (Operation) และระบบการรายงาน (Reporting)
- ประการที่ 3 การปรับระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับองค์กรโดยคำนึงถึงผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์ และการให้บริการตามพันธกิจซึ่งอาจต้องเปลี่ยนแปลงตาม
- ประการที่ 4 การขยายขอบเขตของการจัดทำรายงานโดยเฉพาะด้านการเงิน โดยควรคำนึงให้สามารถใช้ประโยชน์ได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ประการที่ 5 การแยกความเสี่ยงจากการทุจริตออกมาพิจารณาต่างหากและเพิ่มหัวข้อในการพิจารณา ซึ่ง ความเสี่ยงนี้เป็นหลักการสำคัญหลักการหนึ่งใน 17 หลักการของ COSO 2013 ที่องค์กรต้องวางระบบ ควบคุมภายในให้สามารถป้องกันการทุจริตในลักษณะต่างๆ ได้ด้วย 3



- ประการที่ 6 การเพิ่มความครอบคลุมของรายงานเกี่ยวกับผลการใช้ระบบควบคุมภายใน โดยไม่ได้จำกัด เฉพาะรายงานทางการเงิน หากแต่ครอบคลุมถึงรายงานลักษณะอื่น รวมทั้งรายงานด้านการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ และรายงานที่สะท้อนความยั่งยืนขององค์กรด้วย

- ประการที่ 7 การขยายกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดวางระบบการควบคุมเพื่อกำกับความเสี่ยงที่มีผลต่อการ บรรลุแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยให้ครอบคลุมทั้ง ผู้ที่เกี่ยวข้องภายใน และ ผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอก ผู้ที่เกี่ยวข้องภายใน ครอบคลุมทั้ง 1) ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีความรับผิดชอบทั้งการบริหารจัดการในฐานะ ผู้บริหาร และการกำหนดนโยบาย ออกคำสั่ง กฎเกณฑ์ข้อบังคับ 2) หน่วยงานบริหารความเสี่ยง และ 3) คณะกรรมการ บริษัทหรือคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งมีความรับผิดชอบด้านการกำกับดูแลในองค์กร ส่วนผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอก COSO 2013 จะเน้นไปยัง ผู้ตรวจสอบภายนอก

- ประการที่ 8 COSO 2013 กำหนดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจนกว่า COSO 1992

- ประการที่ 9 การเพิ่มความรับผิดชอบของเจ้าของภาระงาน/กระบวนการ (Process Owner) แต่ละเรื่อง ในการออกแบบให้กระบวนการมีระบบควบคุม ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในที่ตั้งไว้ บุคลากรที่เกี่ยวข้องครอบคลุมตั้งแต่คณะกรรมการขององค์กร (มหาวิทยาลัย เรียก สภามหาวิทยาลัย) ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรที่รับผิดชอบภาระงานหรือกระบวนการหนึ่งๆ ทั่วทั้งองค์กร

- ประการที่ 10 การเพิ่มบทบาทของระบบควบคุมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Control) โดยเฉพาะ ความเสี่ยงของการรักษาความปลอดภัยของสารสนเทศ การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการดำเนินงาน การ เชื่อมโยงระบบงานข้ามสถานที่ตั้ง และการใช้คลาวด์ คอมพิวติ้ง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อองค์กรแต่ก็ จะ ทำให้องค์กรมีความเสี่ยงต่อการถูกโจมตีทางคอมพิวเตอร์ด้วย

- ประการที่ 11 การยกระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Compliance and Operational Objectives) ให้มีความเด่นชัดมากขึ้น และมี ความสำคัญเทียบเท่าความเสี่ยงทางการเงินและการรายงานทางการเงิน ทั้งนี้ เพื่อให้้องค์กรมีการวาง ระบบการควบคุมภายในเพื่อวัตถุประสงค์ในด้านนี้อย่างจริงจัง

- ประการที่ 12 การแยกข้อพึงปฏิบัติในด้านการควบคุมการออกรายงานทางการเงินที่เปิดเผยแก่บุคคลภายนอกออกมาเป็นหลักการเฉพาะ ซึ่งแสดงถึงแนวคิดที่ขยายวงออกไปจากเดิมที่เน้นเฉพาะการ ควบคุมภายในองค์กร ผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกองค์กรมากขึ้น

- ประการที่ 13 การขยายกรอบแนวคิดด้านการควบคุม สู่ความสัมพันธ์ เชื่อมโยงระหว่างองค์กร เช่น (ก) การทำความตกลงร่วมลงทุน (ข) การพึ่งพาอาศัยซัพพลายเออร์ (ค) การทำความตกลงกับคู่ค้า 4 โดย COSO 2013 ให้นำประเด็นเหล่านี้ ซึ่งอาจเป็นประเด็นระดับโลกมาค้นหาและประเมินความเสี่ยง และพัฒนางานควบคุมเพื่อกำกับความสำเร็จของงาน

- ประการที่ 14 นอกเหนือจากการยึดองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบของการควบคุมภายในตามเดิม แล้ว COSO 2013 ยังพยายามก้าวสู่การพัฒนาประสิทธิผลของการใช้การควบคุมภายในเป็นกลไกในการกำกับการดำเนินงานและผลการดำเนินการ ให้การควบคุมมีหน้าที่จริงในองค์กร ไม่ใช่เพียงการ ออกแบบหรือวางมาตรการการควบคุม

- ประการที่ 15 มีการปรับปรุงองค์ประกอบของระบบควบคุม 5 องค์ประกอบให้ละเอียดมากขึ้น ได้แก่

● องค์ประกอบที่ 1 – สภาพแวดล้อมการควบคุม โดยเน้นการกำหนดนโยบายจากระดับบนลงล่าง (Tone at the Top) ที่มีความรับผิดชอบของ คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการตรวจสอบ มากขึ้น

● องค์ประกอบที่ 2 – การค้นหาความเสี่ยง โดยเน้นการนิยามเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่เกิดจากผล ของเหตุการณ์ความเสี่ยงต่อการบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงาน ที่อาจจะต้องทำให้องค์กรมีความ ยืดหยุ่นตามสภาพความเสี่ยงมากขึ้น

● องค์ประกอบที่ 3 – กิจกรรมการควบคุม โดยเน้นการวางนโยบาย และกำหนดกิจกรรมควบคุมไว้ใน ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่จะกำกับ ตลอดจนการ วางระบบรายงานเพื่อทบทวนกิจกรรมการควบคุมที่เกิดขึ้นกับ วัตถุประสงค์การควบคุมที่วางไว้

● องค์ประกอบที่ 4 – สารสนเทศและการสื่อสาร โดยเน้นการไหลของสารสนเทศและกิจกรรมการ สื่อสารที่ครอบคลุมตามความจำเป็น ตั้งแต่ระดับ คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และเจ้าของกระบวนการทุกระดับ ในองค์กร

● องค์ประกอบที่ 5 – การกำกับติดตาม และประเมินผล โดยเน้นการกำกับติดตามของเจ้าของ กระบวนการ ทั้งในการปฏิบัติงานประจำวันและการประเมินผลโดย หน่วยงานอื่นที่เป็นอิสระ โดยการประเมินผล นี้จะต้องเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของกระบวนการ ความ เสี่ยงที่เกี่ยวข้อง และกิจกรรมการควบคุมใน กระบวนการ

### ประสิทธิผลของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในจะมีประสิทธิผล ต่อเมื่อ

1. องค์ประกอบ (Component) ของหลักการทุกข้อที่สัมพันธ์กับองค์ประกอบ ต้องมีอยู่ (Presenting) และปฏิบัติจริง (Functioning)
2. องค์ประกอบทั้ง 5 ทำงานอย่างสอดคล้องและสัมพันธ์กัน

**ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุม(Controls) ประเด็นสำคัญ (Point of focus) หลักการ (Principles) และองค์ประกอบ (Components)**

แต่ละองค์ประกอบและหลักการที่ สอดคล้องกันต้องมีอยู่และปฏิบัติจริง รวมถึงต้องดำเนินงานอย่างสอดคล้อง กันด้วย

การควบคุมภายในจะต้องสะท้อน ให้เห็นถึงการมีอยู่และถือปฏิบัติ จริง

หลักการคือคุณลักษณะ สำคัญขององค์ประกอบ

ประเด็นสำคัญ (Point of focus) คือคุณลักษณะ สำคัญ ของหลักการแต่ละ ข้อ



## 2.9 ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานในสภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสธค. ดังนี้

- 1) การดำเนินงานของสธค. สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
- 2) ช่วยให้การบริหารงานของสธค. เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด
- 3) ประยุกต์ใช้กับทุกงานและทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้นในสธค. ตั้งแต่ขนาดเล็กถึงขนาดใหญ่
- 4) สธค. มีแผนรองรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันการณ์และสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากความเสียหายที่เกิดขึ้นได้
- 5) สธค. สามารถลดหรือบรรเทาหรือหลีกเลี่ยงความเสียหายที่เกิดขึ้นจากผลกระทบจากภายในและภายนอกองค์กรได้
- 6) พนักงานและเจ้าหน้าที่สธค. ได้เรียนรู้ตระหนักถึงความเสี่ยงและปรับตัวในการทำงานได้อย่างเหมาะสม
- 7) สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 8) เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร



### 3.1 ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนขององค์กร

ฝ่ายนโยบายและแผน ได้รวบรวมความเชื่อมโยงระหว่างแนวทางการบริหารความเสี่ยงกับข้อกำหนดตามยุทธศาสตร์ชาติที่สำคัญ ดังนี้

#### 1.รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560

มาตรา 65 รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว

#### 2.ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580

ในการที่จะทำให้ประเทศไทยพัฒนาไปสู่อนาคตอันพึงประสงค์นั้น จำเป็นต้องมีการวางแผน และกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาในระยะยาว เพื่อให้ทุกภาคส่วนในสังคมนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580 ประกอบด้วย

- 1.ด้านความมั่นคง
- 2.ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
- 3.ด้านพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์
- 4.ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
- 5.ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- 6.ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐ

ซึ่งได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2561 เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องบูรณาการร่วมกัน และมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันในระยะ 20 ปี ตั้งแต่ พ.ศ.2561-2580

#### 3.แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน

ตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ กำหนดให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศอย่างน้อยในด้านต่างๆ ให้เกิดผลตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ ซึ่งวิธีการจัดทำแผนต้องให้ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ต้องมีการวัดผลการดำเนินการและระยะเวลาดำเนินการปฏิรูปประเทศจำนวน 11 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเมือง ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ด้านกฎหมาย ด้านกระบวนการยุติธรรม ด้านเศรษฐกิจ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านสาธารณสุข ด้านสื่อสารมวลชนเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านสังคมด้านพลังงาน และด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ซึ่งแผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 6 เมษายน 2561

#### 4.แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) มุ่งพัฒนาภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนามีส่วนร่วม การพัฒนาที่ยึดหลักสมดุลยั่งยืน ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังนำมาเป็นหลักในการพัฒนาองค์กร ดังนี้

- 1.การสร้างความโปร่งใสในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติราชการ
- 2.การพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความเป็นมืออาชีพ
- 3.การสร้างระบบตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

5.ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามทุจริต

การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ.2560 – 2564) ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างสังคมที่ไม่ทนต่อการทุจริต
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับเจตจำนงทางการเมืองในการต่อต้านการทุจริต
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 สกัดกั้นการทุจริตเชิงนโยบาย
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบป้องกันการทุจริตเชิงรุก
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูปกลไกและกระบวนการการปราบปรามการทุจริต
- ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยกระดับคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index : CPI) ของประเทศไทย

6.ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

กรอบแนวคิดของยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม 5 ด้าน “รัฐวิสาหกิจมีบทบาทในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ โดยสามารถเร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และมีความแข็งแกร่งทางการเงิน โดยเน้นการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนางานและเพิ่มประสิทธิภาพภายใต้ระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและมีคุณธรรม และการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้” ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารแผนการลงทุนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผน DE

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

7.ยุทธศาสตร์สำนักงานธรรมาภิบาล

การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์สำนักงานธรรมาภิบาล ระยะยาว 2563 -2565 ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีปัญหาการเงินเฉพาะหน้าเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ

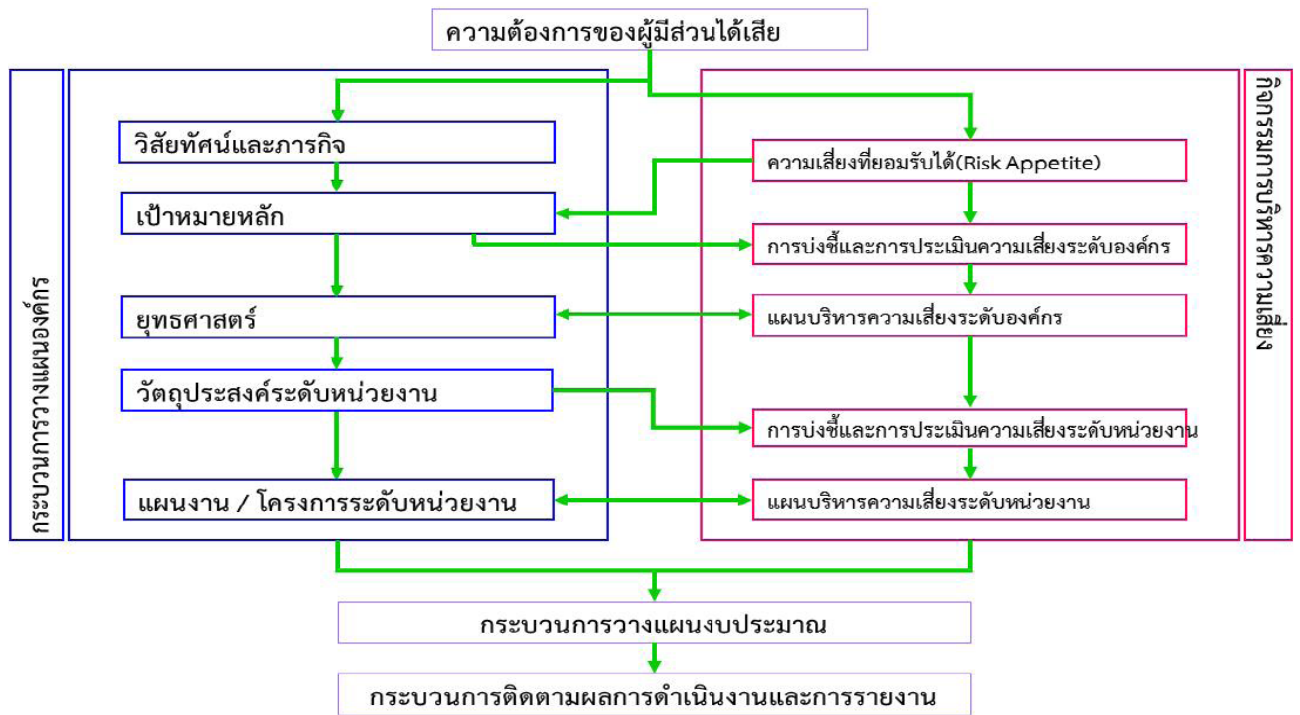
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความมั่นคงทางการเงินเพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในระยะยาว

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล

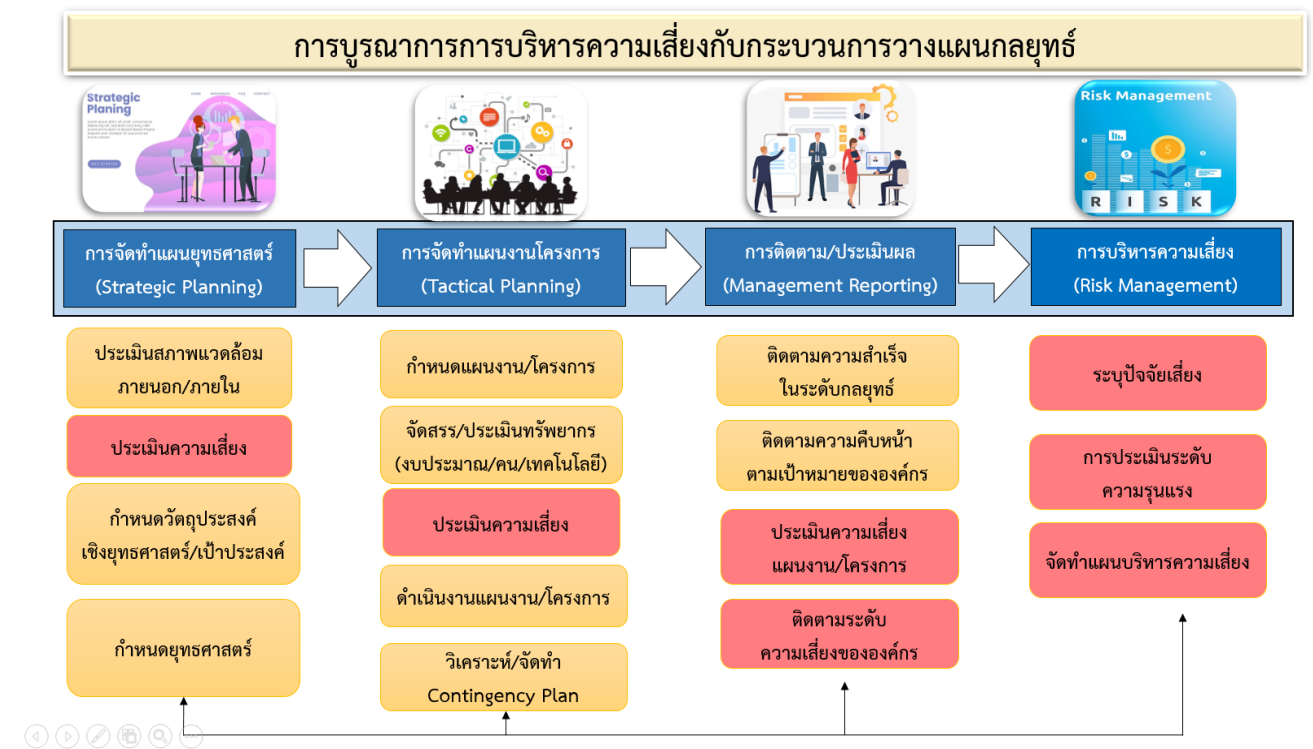
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล และเป็นที่พึงของประชาชน

## การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร

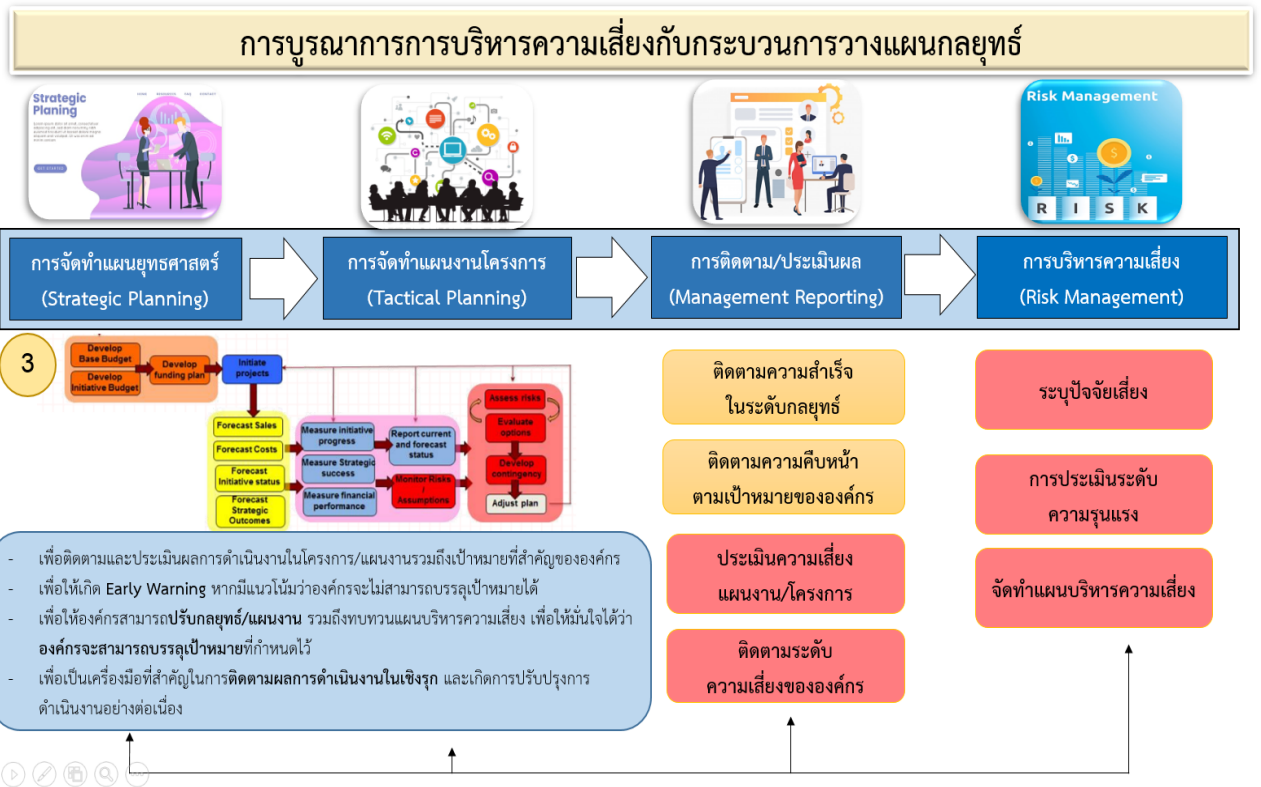
การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อเนื่องเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กร ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และให้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อลดระดับความรุนแรงตลอดจนมีการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง โดยจะต้องเป็นการดำเนินการร่วมระหว่างหน่วยงานในสังกัด เพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงานขององค์กรต่อไป



## การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์



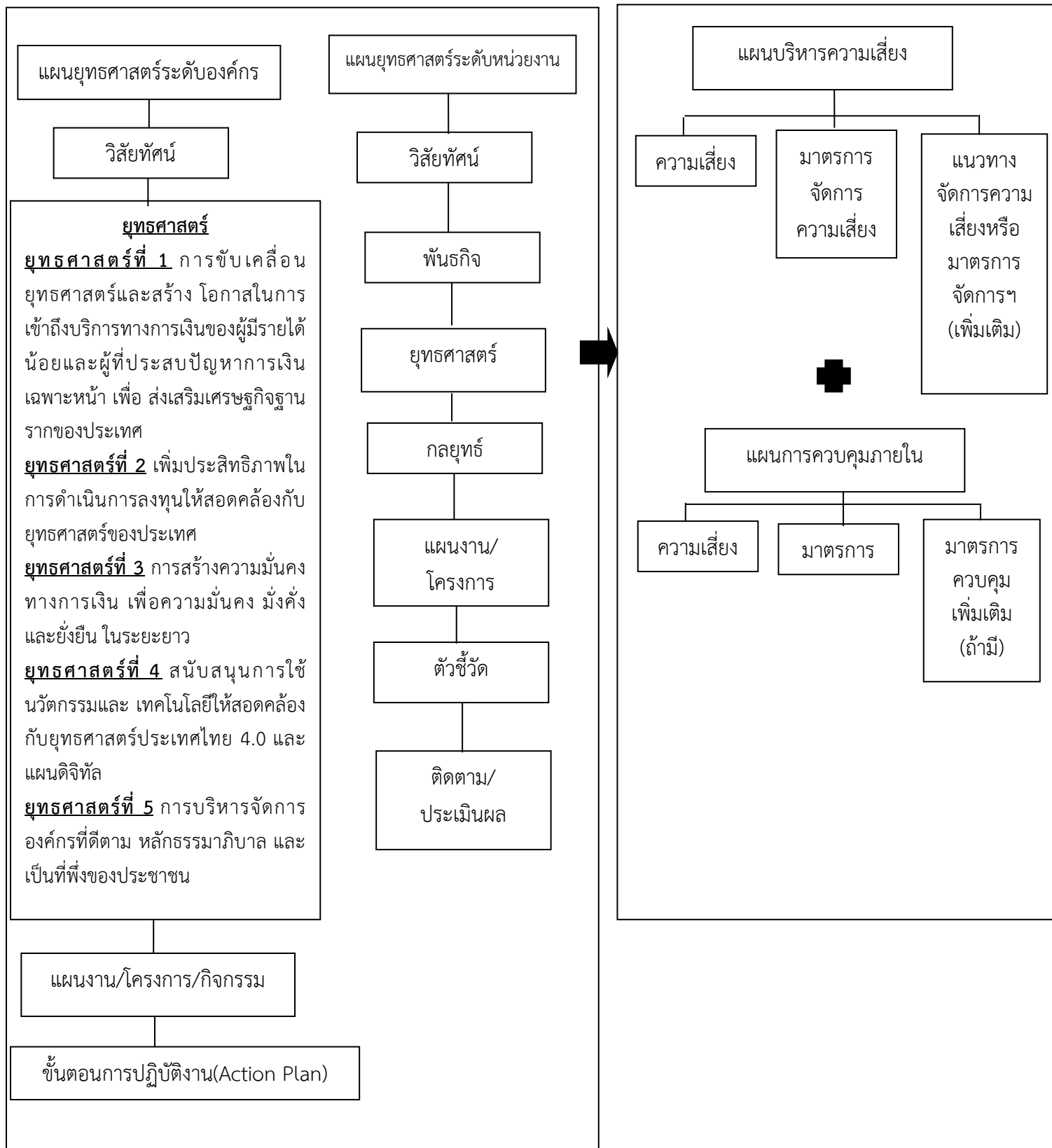




### แนวทางการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงสำนักงานธนานุเคราะห์

การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ 2563 เพื่อให้หน่วยงานต่างๆสามารถปฏิบัติงานในการจัดวางระบบบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง ซึ่งงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้ดำเนินการโดยยึดหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ (ระบบ SE-AM) ข้อ 2 เรื่องการวางแผนกลยุทธ์ (SP) ซึ่งต้องให้รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ในการป้องกันข้อผิดพลาดหรือลดโอกาสที่จะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย โดยให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ รวมไปถึงมีแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม และสามารถติดตามประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์และการควบคุมภายใน



## การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามหลักมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Commission)

### กระบวนการบริหารความเสี่ยง

#### 3.3 การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการที่สำคัญ

สรุป. มีการบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการที่สำคัญดังนี้การควบคุมภายใน (Internal Control) และการตรวจสอบภายใน (Internal Audit)การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance)โดยการบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการที่สำคัญจะเห็นได้จากภาพที่ 2.1



รูปภาพที่ 3.3 แสดงการบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการที่สำคัญ

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรที่ดีคือการติดตามกำกับควบคุมและดูแลให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพตรงเป้าหมายคุ้มค่าและประหยัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดังนั้นสิ่งที่เป็รากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนั้นประกอบด้วย

##### 1) การควบคุมภายใน (Internal Control)

การควบคุมภายในคือกระบวนการ (Process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรขององค์กรจัดให้มีขึ้นเพื่อให้สามารถมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่าหากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้วองค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยวัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ขององค์กรได้แก่

1.1) ด้านการดำเนินงาน (Operation) โดยมุ่งหมายให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่า ด้วยการกำกับการใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนดไว้ และให้ปลอดจากการกระทำทุจริตของพนักงาน หรือผู้บริหาร และหากมีความเสียหายเกิดขึ้นก็ช่วยให้ทราบถึง ความเสียหายนั้นได้โดยเร็วที่สุด

1.2) ด้านการรายงานทางการเงิน (Financial Reporting) รายงานทางการเงินหรืองบการเงินไม่ว่าจะเป็น รายงานที่ใช้ภายในหรือภายนอกองค์กร ต่างต้องมีความเชื่อถือได้และทันเวลา มีคุณภาพเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาตัดสินใจทางธุรกิจของนักบริหาร เจ้าหนี้ ผู้ถือหุ้น และผู้ลงทุนทั่วไป

1.3) ด้านการปฏิบัติให้เป็นไปตาม กฎ ระเบียบ และนโยบาย (Compliance with Application Laws and Regulations) การปฏิบัติงานหรือดำเนินธุรกิจให้สอดคล้อง หรือเป็นไปตามบทบัญญัติ ข้อกำหนดของ กฎหมาย นโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หรือการดำเนินธุรกิจนั้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดผลเสียใดๆ จากการละเว้นการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบเหล่านั้น

การกำหนดวัตถุประสงค์ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีการทำงานไปสู่วัตถุประสงค์นั้นและในขณะเดียวกันก็ต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานต่างๆในองค์กรให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยซึ่งการควบคุมต่างๆเหล่านี้ก็คือการควบคุมกระบวนการภายในองค์กรหรือเรียกสั้นๆว่าการควบคุมภายใน

ดังนั้นทุกหน่วยงานในองค์กรจะต้องมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมขึ้นมาส่วนการจัดวางระบบการควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงาน (หัวหน้างาน ผู้จัดการสาขา) ซึ่งเป็นผู้ทราบถึงงานจุดใดของตนมีความเสี่ยงจากนั้นก็ประเมินความเสี่ยงและสร้างระบบการควบคุมขึ้นเพื่อป้องกันแก้ไขหรือตรวจหาความเสี่ยงเหล่านั้นโดยการควบคุมภายในมักจะถูกกำหนดออกมาในรูปของระเบียบข้อบังคับหรือคู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ

การควบคุมภายในจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรช่วยป้องกันการรั่วไหลช่วยให้องค์กรเห็นฐานะทางการเงินถูกต้องเชื่อถือได้ในที่สุดองค์กรก็เจริญเติบโตอย่างมั่นคง

## 2) การบริหารความเสี่ยง (Risk management)

ความเสี่ยงคือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวังหรือความไม่แน่นอนมีโอกาสที่จะประสบกับความสูญเสียหรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ได้แก่ภัยธรรมชาติการทุจริตการลักขโมยความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการถูกดำเนินทางกฎหมายการบาดเจ็บความเสียหายเหตุร้ายการเกิดอันตรายสูญเสียทรัพย์สินสูญเสียชื่อเสียงภาพลักษณ์ขององค์กรและบุคลากรเกิดความไม่แน่นอนการไม่พิทักษ์สิทธิหรือศักดิ์ศรีหรือเกิดความสูญเสียจนต้องมีการชดเชยค่าเสียหายการบริหารความเสี่ยง (Risk management) คือกระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงานโดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กรและสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

## 3) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

การตรวจสอบภายในคืองานที่รัฐวิสาหกิจกำหนดขึ้นเกี่ยวกับการสร้างความเชื่อมั่นโดยการตรวจสอบ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายในกระบวนการกำกับดูแลที่ดีกระบวนการความเสี่ยง และการปฏิบัติงานต่างๆรวมทั้งการรายงานผลการปฏิบัติงาน และการให้คำแนะนำปรึกษาอย่างเป็นอิสระและเที่ยงธรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ การตรวจสอบภายในเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการปรับปรุงการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานมักคิดว่าการควบคุมที่มีอยู่เพียงพอแล้วหรือคิดว่ามีความชำนาญแล้วจากการปฏิบัติงานมานานก็อาจทำให้ประมาทโดยละเลยบางจุดที่ต้องควบคุมไปแต่ผู้ตรวจสอบภายในจะมีวิธีการตรวจสอบว่าการควบคุมที่ปฏิบัติกันเพียงพอหรือไม่ต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรโดยผลของการตรวจสอบจะออกมาเป็นรายงานการตรวจสอบเสนอต่อผู้บริหารทราบหรือพิจารณาซึ่งรายงานจะประกอบด้วยสิ่งที่ตรวจพบความเห็นหรือข้อเสนอแนะหากเห็นว่าต้องมีการปรับปรุงจากที่ปฏิบัติอยู่

## 4) การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance)

การกำกับดูแลกิจการที่ดีคือการจัดโครงสร้างและกลไกการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อเชื่อมโยง ความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการผู้บริหารพนักงานสธค. ซึ่งการจัดโครงสร้างและกลไกการบริหารจัดการ

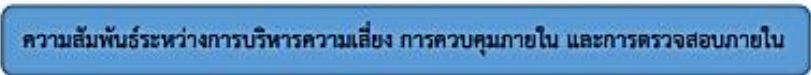
ดังกล่าวจะต้องสะท้อนถึงหลักสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดี 7 ประการประกอบด้วยความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน (Accountability), ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ (Responsibility), การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียม (Equitable Treatment), ความโปร่งใส (Transparency), การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นระยะยาว (Value Creation), การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ (Ethics) และการมีส่วนร่วมเป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสแก่ประชาชนในการมีส่วนร่วม (Participation) โดยคณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนกลยุทธ์ และการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ เป็นผู้ควบคุมและกำหนดนโยบาย และคณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ เป็นผู้รายงานและติดตามการปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบโดยมอบให้ผู้บริหารของสธค. เป็นตัวแทนปฏิบัติงานตามนโยบายด้วยทักษะความสุจริตและความรอบคอบเช่นกันในการดำเนินกิจการในองค์กรย่อมจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้เสมอซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจสามารถที่จะปกป้องไม่ให้เกิดความเสียหายได้ซึ่งเป็นการช่วยองค์กรไม่ให้เกิดตัดสินใจผิดพลาดในการประกอบธุรกิจหรือพบความเสียหายได้โดยสธค. มีแนวทางปฏิบัติที่ดีดังนี้



1. มีการจัดตั้งคณะจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนบริหารความเสี่ยงของสธค.เพื่อกำกับดูแลบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. ให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบตามแนวทาง COSO-ERM 2017 และแนวทางอื่นๆที่กำหนดเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
3. ติดตามและทบทวนปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งความเสี่ยงวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงแนวโน้มซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรรวมทั้งจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามระยะเวลาที่กำหนด
4. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง
5. ให้มีการเผยแพร่ความรู้สร้างความเข้าใจและปลูกฝังจิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างเคร่งครัด Governance Risk management & Compliance (GRC) คือแนวคิดในการเชื่อมโยง และบูรณาการนิยามของสามองค์ประกอบ ได้แก่
  1. Governance หมายถึงนโยบายวัฒนธรรมองค์กรกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดออกมาอย่างชัดเจนในการบริหารจัดการและกำกับดูแลองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูงเพื่อการบริหารองค์กรที่โปร่งใสซึ่งรวมถึงความสัมพันธ์และบทบาทของทุกคนในองค์กร
  2. Risk Management หมายถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยใช้กระบวนการเชิงระบบของการประเมินสถานะและระดับของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ลักษณะที่ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลตามเป้าหมายโดยจะต้องหาทางค้นหาหาความเสี่ยงจัดลำดับความเสี่ยงตามความสำคัญและบริหารจัดการหรือป้องกันหรือลดโอกาสเกิดและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่ไม่คาดหวังด้วย
  3. Compliance หมายถึงการดำเนินงานกำกับให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานทุกอย่างอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์อย่างเหมาะสมไม่เกิดการฝ่าฝืนใดๆเกิดขึ้นโดยกฎเกณฑ์ที่ว่านี้รวมถึงระเบียบข้อบังคับกฎหมายคำสั่งภายในองค์กรแนวทางจากผู้บริหารของหลายๆฝ่ายโดยต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์ประกอบพื้นฐานหลัก 5 ประการขององค์กร ได้แก่ 1. กลยุทธ์ 2. กระบวนการ 3. ระบบ 4. บุคลากร 5. เทคโนโลยี



### 3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน



**รูปภาพที่ 3.4** ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน

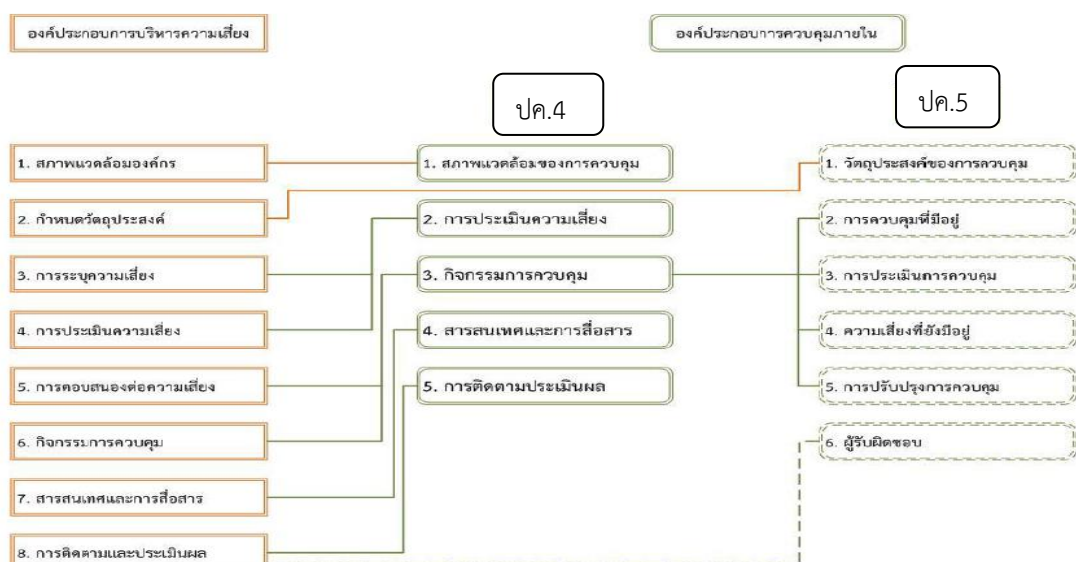


จากรูปภาพที่ 3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในอย่างที่ทำแล้วว่าการบริหารความเสี่ยงจะเริ่มต้นที่คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารความเสี่ยงของ สธค. โดยดำเนินการระบุความเสี่ยงรายปี, ประเมินความเสี่ยง, ทำแผนปฏิบัติการ ความเสี่ยงจัดการความเสี่ยงตามความเหมาะสม, การติดตามและประเมินความเสี่ยงความสัมพันธ์ของการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงคือ



คณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงของ สธค. จะส่งมอบความเสี่ยงที่มีอยู่ในแต่ละปีและความเสี่ยงที่เหลือนอกจากปีถัดมาให้กับคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารความเสี่ยงของ สธค. บริหารความเสี่ยงไปพิจารณาเพื่อระบุเป็นความเสี่ยงระดับหน่วยงานในแต่ละปีโดยความเสี่ยงที่เลือกไปนั้นจะต้องเป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของ สธค. ส่วนการควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยที่จะต้องดำเนินการควบคุมการดำเนินการทุกกิจกรรมที่รับผิดชอบ เพื่อให้ผลการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยนั้นๆ ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ในการทำการควบคุมภายในต้องมีขั้นตอนการดำเนินงานคือการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม, การควบคุมการประเมินความเสี่ยง, การควบคุมความเสี่ยง, การประเมินผลและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ นอกจากนั้นการควบคุมภายในเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการทันทีเมื่อปฏิบัติงานตามแผนงานประจำปีแต่การบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมที่ต้องเฝ้าระวังและมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานเพื่อดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและก่อนที่จะดำเนินการในแต่ละแผนงานจะต้องทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงินและความคุ้มค่าของโครงการส่วนการตรวจสอบภายในจะเป็นการสอบทานการทำงานของทั้งสองส่วนงานในช่วงของการประเมินของแต่ละงานเท่านั้น

### 3.5 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงและองค์ประกอบของการควบคุมภายใน



รูปภาพที่ 3.5 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงและองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

#### 4.1 นโยบายในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสธค.

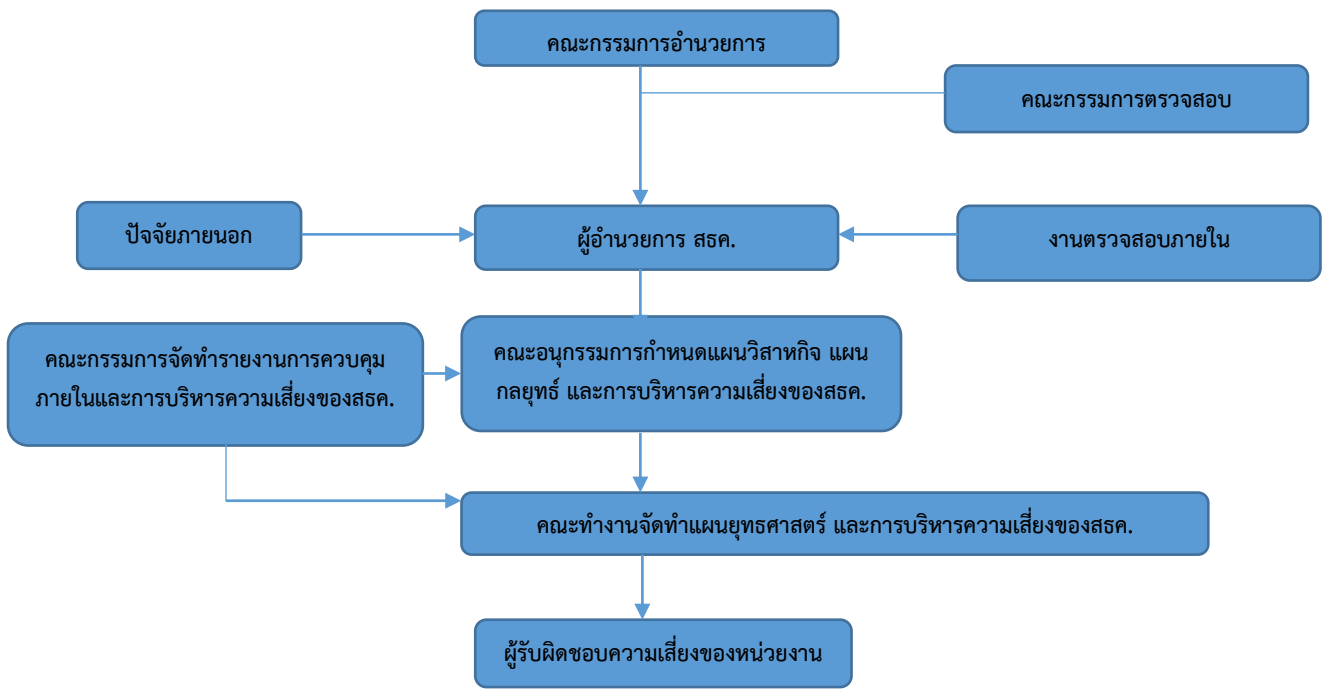
เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กร โดยมีคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจฯ กำกับดูแล ร่วมกันกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสธค. ไว้เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานตามนโยบายที่ชัดเจนโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยให้มีความเชื่อมโยงของแผนบริหารความเสี่ยงกับแผนยุทธศาสตร์/แผนงานที่สำคัญ และมีการจัดการอย่างมีระบบและต่อเนื่อง
2. มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และนโยบาย รวมทั้งชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร เพื่อให้มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้
3. ส่งเสริมให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรได้รับรู้ ตระหนัก ป้องกันความเสี่ยง และมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยง
4. ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้มีการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
5. ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่นำไปสู่การสร้างสรรคมูลค่าให้แก่องค์กร

โดยให้เป็นที่รับรู้ เข้าใจ ถือปฏิบัติเป็นวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานทั้งปัจจุบันและอนาคต อันจะเสริมความก้าวหน้าและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรอย่างยั่งยืน

#### 4.2 แผนผังโครงสร้างคณะกรรมการและคณะทำงานบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบของทุกกระบวนการดำเนินกิจการตลอดจนมีความเชื่อมโยงกับทุกระดับ ดังนั้นโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงจึงต้องมีความเชื่อมโยงกัน โดยมีคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนกลยุทธ์ และการบริหารความเสี่ยงของสธค. และคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการบริหารความเสี่ยงของสธค. เป็นผู้กำหนดนโยบายผลักดันและติดตามในขณะที่หน่วยงานปฏิบัติทำหน้าที่ประเมินและบริหารจัดการตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยโดยมีโครงสร้างการบริหารดังนี้



รูปภาพที่ 4.2 แสดงโครงสร้างบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวมของ สธค.

#### 4.3 หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงสธค.

ตารางที่ 4.3 แสดงหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงสธค.

| หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง สธค. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ผู้ที่เกี่ยวข้อง                                            | หน้าที่และความรับผิดชอบหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 1. คณะกรรมการอำนวยการ                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร</li> <li>- กำกับดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและครอบคลุมในทุกด้าน</li> <li>- มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กรและทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นๆ</li> </ul> |
| 2. คณะกรรมการตรวจสอบ                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการกับความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร</li> <li>- กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ</li> <li>- สอบทานและให้การปรึกษาการบริหารความเสี่ยง</li> </ul>                                                           |

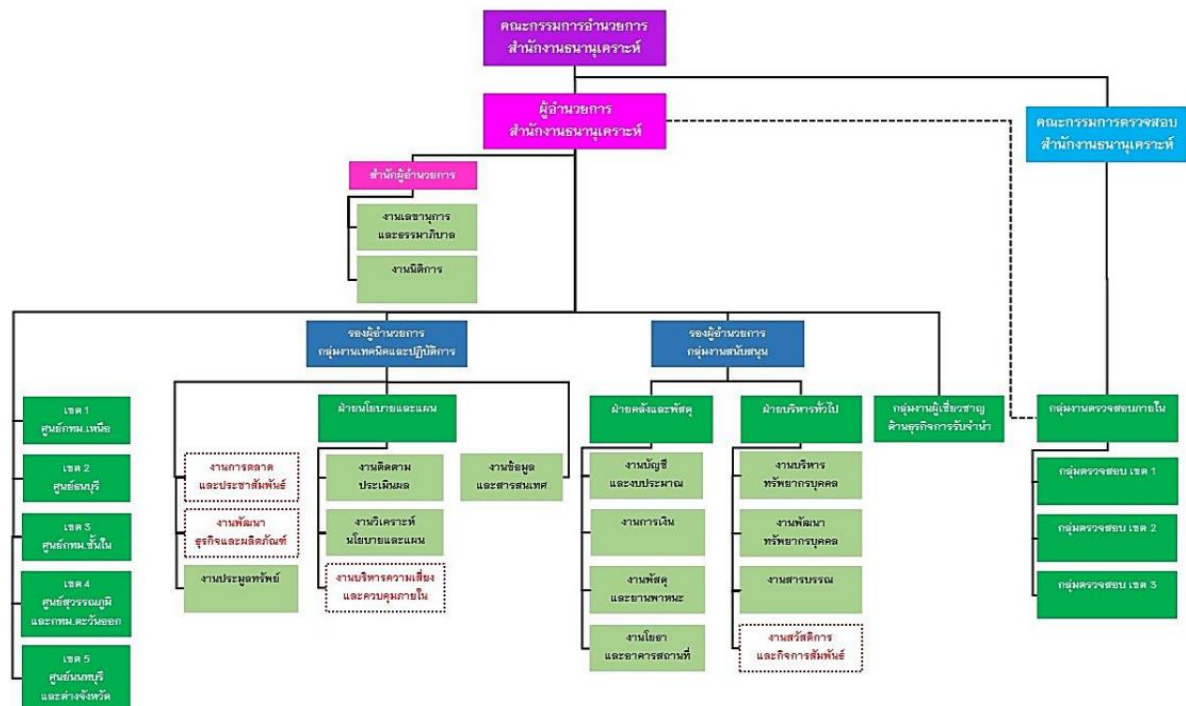
| หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง สธค.                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ผู้ที่เกี่ยวข้อง                                                           | หน้าที่และความรับผิดชอบหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน</li> <li>- สื่อสารกับคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนกลยุทธ์ และการบริหารความเสี่ยงของสธค. เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญและเชื่อมโยงกับระบบการควบคุมภายใน</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 3. คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนกลยุทธ์ และการบริหารความเสี่ยงของ สธค. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดแนวทางและให้คำปรึกษาในเรื่องการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร</li> <li>- จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยง</li> <li>- จัดทำแผนและคู่มือการบริหารความเสี่ยงสธค. ประจำปี</li> <li>- ติดตามรายงานสถานการณ์ดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรต่อผู้อำนวยการ และ คณะกรรมการตรวจสอบ</li> <li>- ติดตามการพัฒนากำหนดการบริหารความเสี่ยง</li> <li>- ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง</li> <li>- ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง</li> <li>- สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร</li> <li>- ผลักดันให้มีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเรื่องการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้พนักงานทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงของทุกหน่วยงาน</li> <li>- จัดให้มีการบูรณาการระหว่างการทำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานที่ได้วางเอาไว้ (Compliance)</li> </ul> |
| 4. คณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงของสธค.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดแนวทางและให้คำปรึกษาในเรื่องที่การควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร</li> <li>- รายงานการประเมินความเพียงพอประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในการบรรลุ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

| หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง สธค. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ผู้ที่เกี่ยวข้อง                                            | หน้าที่และความรับผิดชอบหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                             | <p>วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดรวมทั้งข้อสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ติดตามสถานการณ์รายงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงต่อผู้อำนวยการคณะกรรมการตรวจสอบสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ</li> <li>- รายงานจุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในพร้อมข้อเสนอแนะตามรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบปค.5) รายปีและรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของงวดก่อน-ระดับองค์กร (แบบติดตามปค.5) รายไตรมาส ต่อผู้อำนวยการองค์กร</li> </ul> |
| 5. คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการบริหารความเสี่ยงของสธค. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร</li> <li>- ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยงและทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร</li> <li>- กำกับดูแลให้มีการวิเคราะห์ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั่วทั้งองค์กรและทำให้มั่นใจว่ามีแผนการจัดการที่เหมาะสม</li> <li>- สนับสนุนให้มีการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรเครื่องมือและระบบในการดำเนินงาน</li> <li>- กำหนดให้มีกลไกการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ</li> </ul>                                      |
| 6. ผู้อำนวยการ สธค.                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานมีการประเมินจัดการและรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ</li> <li>- ส่งเสริมพนักงานในสายงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 7. ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงของหน่วยงาน                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อ งานวิเคราะห์นโยบายและแผน ฝ่ายนโยบายและแผนและเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติ</li> <li>- ประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่รับผิดชอบ</li> <li>- จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                       |

| หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง สรค. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ผู้ที่เกี่ยวข้อง                                            | หน้าที่และความรับผิดชอบหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยคำนึงถึง Cost &amp; Benefit</li> <li>- ระบุระดับความเสี่ยงต่างๆและนำเสนอประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างทันสถานการณ์</li> <li>- จัดทำรายงานสถานะของความเสี่ยงหลังจากจัดการหรือแก้ไขปัจจัยเสี่ยงนั้นๆเสร็จสิ้นต่อฝ่ายนโยบายและแผน</li> </ul>                                                                                                                                  |
| 8. งานตรวจสอบภายใน                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการตรวจสอบติดตามระบบการบริหารภายในและการควบคุมความเสี่ยง</li> <li>- จัดทำแผนตรวจสอบและตามความเสี่ยงขององค์กร</li> <li>- ทำให้มั่นใจว่าได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร</li> <li>- สอบทานการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง</li> <li>- สื่อสารกับคณะทำงานจัดทำแผนฯ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวทางการบริหารความเสี่ยง</li> </ul> |



#### 4.4 โครงสร้างของ สธค. ประจำปี 2563



รูปภาพที่ 4.4 โครงสร้างของ สธค. ประจำปี 2563

#### 4.5 คณะทำงานจัดทำแผนวิสาหกิจ และแผนการบริหารความเสี่ยงของสธค.

เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจที่ได้กำหนดให้มีการจัดตั้งคณะทำงานหรือมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้หน่วยงานในองค์กรอย่างชัดเจน เพื่อตรวจสอบดูแลการบริหารความเสี่ยงโดยตรงในปี 2563 สธค. ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนวิสาหกิจ และแผนการบริหารความเสี่ยงของสธค. ได้มีการปรับปรุงองค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสธค. (คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนวิสาหกิจ และแผนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธรรมาภิบาลที่ 202/2562) เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและสอดคล้องกับระบบการประเมินผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของสธค. โดยมีองค์ประกอบดังนี้

- |                                                                      |                |
|----------------------------------------------------------------------|----------------|
| 1. ผู้อำนวยการสำนักงานธรรมาภิบาล                                     | ประธานคณะทำงาน |
| 2. รองผู้อำนวยการสำนักงานธรรมาภิบาล<br>(กลุ่มงานสนับสนุน)            | คณะทำงาน       |
| 3. รองผู้อำนวยการสำนักงานธรรมาภิบาล<br>(กลุ่มงานเทคนิคและปฏิบัติการ) | คณะทำงาน       |
| 4. ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจการรับจำนำทุกท่าน                           | คณะทำงาน       |
| 5. หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย                                                | คณะทำงาน       |

- |                                                                       |                               |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 6. นายภัทรชัย จันทรศรี<br>ผู้จัดการอาวุโส สถานธนานุเคราะห์            | คณะกรรมการ                    |
| 7. นายสิทธิชัย มหาเจริญศิริ<br>ผู้จัดการอาวุโส สถานธนานุเคราะห์       | คณะกรรมการ                    |
| 8. นางสาวนภัส หลักคำ<br>ผู้จัดการอาวุโส สถานธนานุเคราะห์              | คณะกรรมการ                    |
| 9. นายเสกสิทธิ์ สุคติ<br>ผู้จัดการอาวุโส สถานธนานุเคราะห์             | คณะกรรมการ                    |
| 10. นายณรัชต์ภณ ผ่องอำไพ<br>ผู้จัดการอาวุโส สถานธนานุเคราะห์          | คณะกรรมการ                    |
| 11. หัวหน้างานทุกงาน                                                  | คณะกรรมการ                    |
| 12. นางรัตนา คงประสิทธิ์สิงห์<br>พนักงานเก็บรักษาของ สถานธนานุเคราะห์ | คณะกรรมการ                    |
| 13. นางทัศนีย์ ฮามไสย์<br>สมุห์บัญชี สถานธนานุเคราะห์                 | คณะกรรมการ                    |
| 14. นางสาวจิตาธิปไตย อรุณสมบูรณ์<br>สมุห์บัญชี สถานธนานุเคราะห์       | คณะกรรมการ                    |
| 15. นายสายชล ฌอนมรด<br>นักวิเคราะห์ข้อมูลและคอมพิวเตอร์               | คณะกรรมการ                    |
| 16. นายปกครอง เทือกสุบรรณ<br>นักบริหารทรัพยากรบุคคล                   | คณะกรรมการ                    |
| 17. นายนเรศ อารุงจิตชัย<br>นักการตลาดและประชาสัมพันธ์                 | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| 17. หัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผน                                   | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| 18. นายชูสิทธิ์ สรรค์วงศ์<br>นักวิเคราะห์และวางแผน                    | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| 19. นายอิทธิพล วรรณสาย<br>นักวิเคราะห์และวางแผน                       | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| 20. นางรักษิณา บุญถั่ง<br>นักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน           | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| 21. นางสาวจามีกร พิสิษฐบรรณกร<br>นักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน    | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

โดยให้คณะกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ.2560 – 2565 พร้อมศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆ เพื่อนำข้อมูลสนับสนุนกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสำนักงานธนานุเคราะห์ในช่วงปี พ.ศ.2561 – 2565 ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพปัญหาขององค์กร

2. ศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมฯ และกรอบแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ.2560 – 2565 เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี 2562 ของสำนักงานธนานุเคราะห์เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการกำหนดกลยุทธ์ฯ และคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์
3. ศึกษา รวบรวมข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Master Plan) ประจำปี 2561 นโยบายกลยุทธ์ด้านการบริหาร ความเสี่ยง ให้มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการกำหนดกลยุทธ์ฯ และคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์
4. เป็นผู้ประสานงานของคณะกรรมการกำหนดกลยุทธ์ฯ และให้การสนับสนุนและแนะนำกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงานประจำปี และแผนบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร
5. ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

#### 4.6 แนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของสธค.

แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของสธค. แบ่งเป็น 2 ระยะดังนี้

##### ระยะที่ 1 การเริ่มต้นและพัฒนา

- การประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานเบื้องต้น
- การจัดลำดับความสำคัญปัจจัยเสี่ยงจากการดำเนินงาน
- กำหนดกิจกรรมควบคุม
- จัดการอบรม/สัมมนาการบริหารความเสี่ยง
- จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก
- จัดทำการดำเนินงานตามโครงสร้างการบริหารจัดการการแบ่งประเภทความเสี่ยงโดยพิจารณาจากการดำเนินงานที่มีผลกระทบสูง

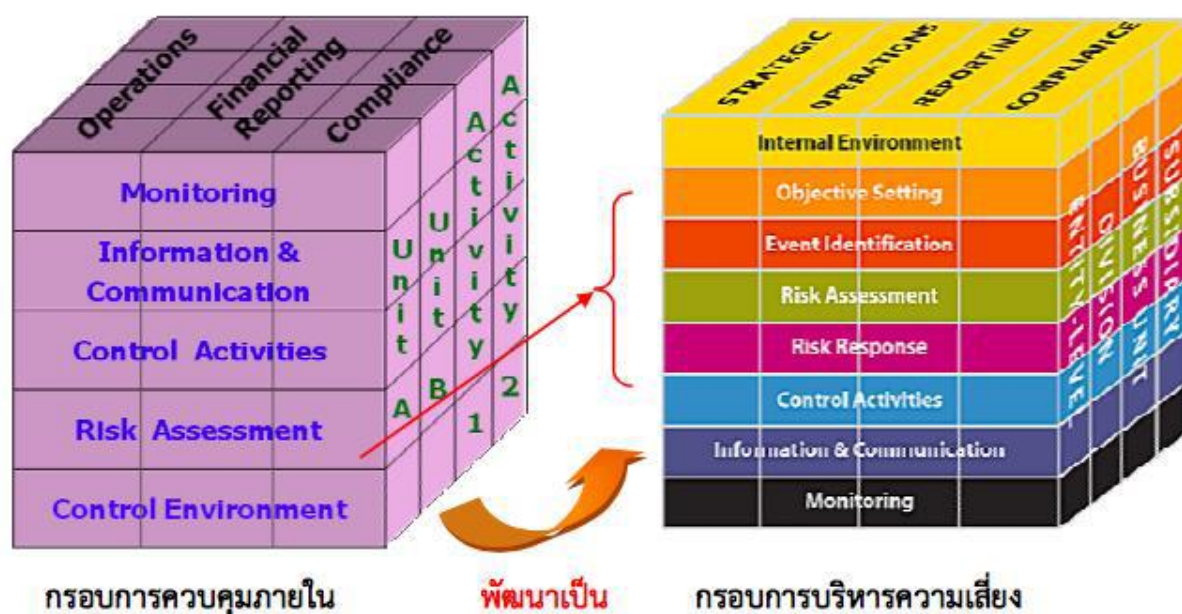


##### ระยะที่ 2 การทำให้เป็นผลสำเร็จ

- ผลักดันให้พนักงานเห็นความสำคัญและตระหนักต่อความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ความต้องการและความเข้าใจการบริหารความเสี่ยงของพนักงานทั่วทั้งองค์กร
- การผลักดันให้ทุกสาขา หน่วยงานย่อยและสำนักทำการบริหารความเสี่ยงในงาน/ กิจกรรม / โครงการของตัวเอง
- การสื่อความการอำนวยความสะดวกในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแก่ทุกหน่วยงาน
- การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท
- พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการดำเนินกระบวนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

### 5.1 การบริหารความเสี่ยงใน สธค.

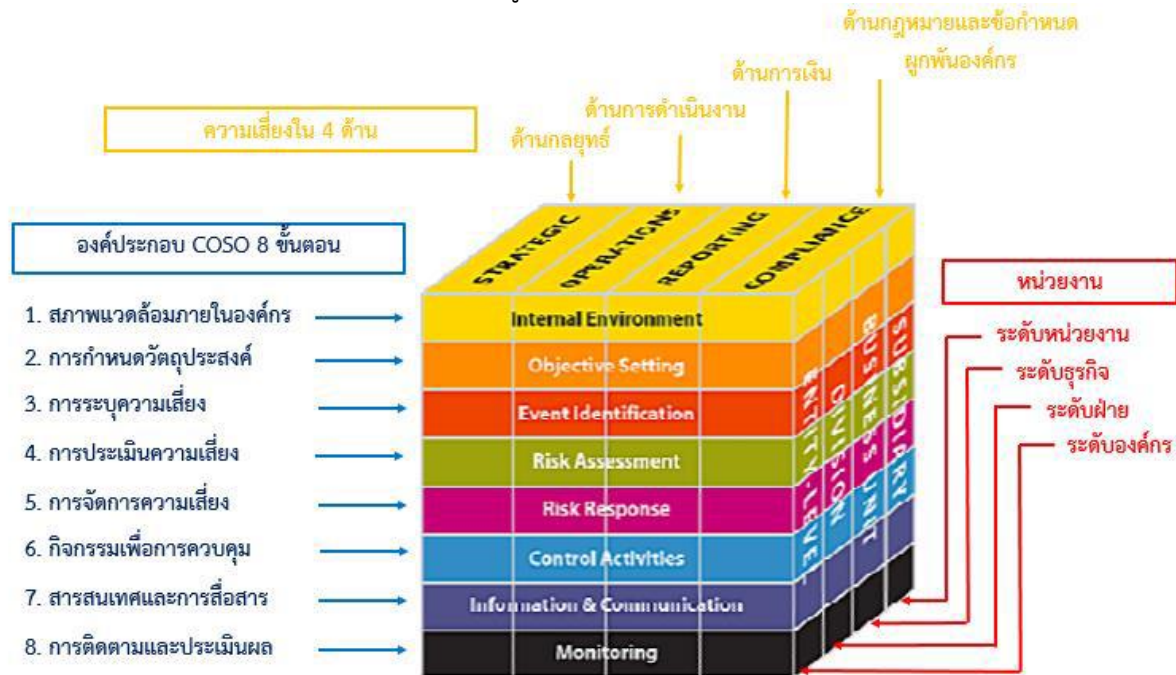
สำนักงานธนานุเคราะห์ ตระหนักว่า การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลที่ดี ซึ่งจะนำองค์กรไปสู่ความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน โดยพัฒนาจากกรอบงานการควบคุมภายในและได้เพิ่มแนวความคิดหลักการและองค์ประกอบสำคัญเพื่อให้ตรงตามความต้องการจึงได้ปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ ให้เป็นไปตามมาตรฐานในระดับสากลโดยอาศัยกรอบการบริหารความเสี่ยงของ Committee of Sponsoring Organizations of The Tread way Commission (COSO) 2017 และ Enterprise Risk Management (ERM) เป็นแนวทางในการดำเนินการซึ่งประกอบด้วย 8 ขั้นตอน 17 หลักการตามแผนภาพ ดังต่อไปนี้



รูปภาพที่ 5.1 กรอบงานการควบคุมภายในและกรอบงานการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO

## 5.2 องค์ประกอบของกรอบงานการบริหารความเสี่ยงตามแนว COSO 2017

มีทั้งสิ้น 8 องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันตามรูปภาพที่ 5.2



รูปภาพที่ 5.2 แผนภาพแสดงการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO

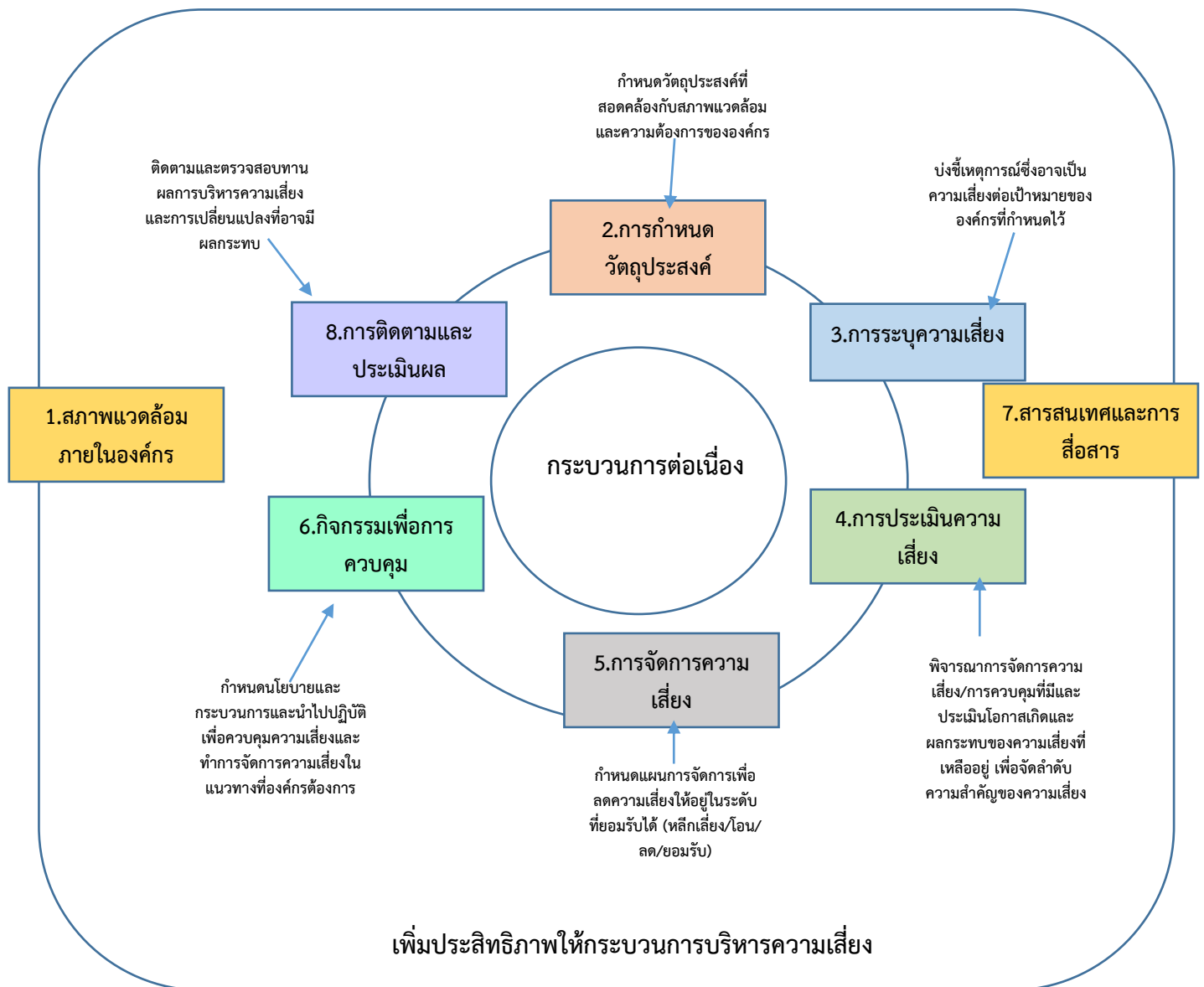
องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงข้างต้นมีกระบวนการที่ต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 6 ขั้นตอน ได้แก่

- การกำหนดวัตถุประสงค์ (ขั้นตอน 2)
- การระบุความเสี่ยง (ขั้นตอน 3)
- การประเมินความเสี่ยง (ขั้นตอน 4)
- การจัดการความเสี่ยง (ขั้นตอน 5)
- กิจกรรมเพื่อการควบคุม (ขั้นตอน 6)
- การติดตามและประเมินผล (ขั้นตอน 8)

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

โดยมีขั้นตอนสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (ขั้นตอน 1) และสารสนเทศและการสื่อสาร (ขั้นตอน 7) เป็นองค์ประกอบเสริมให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้ง 6 ขั้นตอนมีประสิทธิภาพตามรูปภาพที่ 5.3

### 5.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสธศ.



รูปภาพที่ 5.3 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของสธศ.

ขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยงของสธศ. แบ่งเป็น 8 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

#### ขั้นตอนที่ 1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

องค์กรในที่นี้หมายถึงสธศ. หน่วยงานย่อยในที่นี้หมายถึงงานหรือกิจกรรมที่แต่ละหน่วยงานมีแผนหรือกิจกรรมในการดำเนินงานอยู่แล้วสามารถนำมาวิเคราะห์ประเมินผลได้

##### สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพแวดล้อมการทำงานภายในสธศ. อาจจะเป็นสภาพแวดล้อมการทำงานภายนอกของหน่วยงานย่อยของสธศ. ได้หากอยู่นอกเหนือการควบคุมของหน่วยงานนั้นๆ เช่น นโยบายของสธศ. นโยบายของผู้บริหารหรือนโยบายของผู้บริหารเนื่องจากสิ่งเหล่านั้นล้วนกำหนดมาเพื่อเป็นทิศทางให้หน่วยงานย่อยดำเนินการซึ่งการกำหนด



นั้นจะส่งผลต่อความสำเร็จหรือไม่สำเร็จของหน่วยงานย่อยได้แต่หน่วยงานย่อยไม่สามารถควบคุมกำหนดแก้ไขหรือปรับปรุงได้แต่ถ้าเป็นสภาพแวดล้อมการทำงานภายนอกของสธ. ย่อมเป็นสภาพแวดล้อมการทำงานภายนอกของหน่วยงานย่อยโดยไม่ต้องวิเคราะห์อีกแล้วไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใดก็ตามเป็นสิ่งที่สธ. ควบคุมไม่ได้ย่อมเป็นสิ่งที่หน่วยงานภายในสธ.ควบคุมไม่ได้เช่นเดียวกัน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นการศึกษาเพื่อค้นหาและระบุว่าจะต้องบริหารงานและดำเนินงานเพื่อนำปัจจัยขององค์กรมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจากจุดแข็งและโอกาสตลอดจนเพื่อหลีกเลี่ยงจุดอ่อนและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรสามารถทำได้หลายวิธีที่นิยมกันดังนี้

- การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Function Analysis)
- การวิเคราะห์ปัจจัย 7 ประการของ McKinsey (McKinsey 7-S Framework)
  - 1.กลยุทธ์ (Strategy) 2.โครงสร้างองค์กร (Structure) 3.สไตล์ (Style) 4.ระบบ (System)
  - 5.บุคลากร (Staff) 6.ทักษะ (Skill) 7.ค่านิยม (Shared Value)
- การวิเคราะห์สายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)

ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ (Controllable Factor) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมีการวิเคราะห์ได้หลายวิธีที่นิยมกันได้แก่การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (Function Analysis) การวิเคราะห์ปัจจัย 7 ประการของ McKinsey (McKinsey 7-S Framework) และวิธีที่สามารถวิเคราะห์สายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)

### สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่อยู่เหนือการควบคุมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเป็นไปไม่ได้ที่จะติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ทุกอย่างผู้บริหารควรจะมีเฉพาะปัจจัยทางสภาพแวดล้อมที่สำคัญเท่านั้นโดยทั่วไปสภาพแวดล้อมภายนอกมีอยู่ 2 ส่วนคือ

1.1 สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (Task Environment) เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานของกิจการประกอบไปด้วยผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรเช่นรัฐบาลชุมชนคู่แข่งลูกค้าผู้จำหน่ายวัตถุดิบเจ้าหน้าที่แรงงานกลุ่มผลประโยชน์

1.2 สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment) เป็นปัจจัยที่ไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานระยะสั้นขององค์กรแต่มีผลต่อการตัดสินใจในระยะยาวได้แก่เศรษฐกิจสังคมวัฒนธรรมการเมืองกฎหมายเทคโนโลยีภูมิศาสตร์และปัจจัยระหว่างประเทศการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงลักษณะของอุตสาหกรรมซึ่งสร้างโอกาสอุปสรรคและปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญใหม่ๆขึ้นมาผู้บริหารจึงต้องประเมินทรัพยากรและความสามารถขององค์กรโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้วยทั้งนี้เพื่อทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรด้วยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis) เป็นปัจจัยภายในที่ขึ้นกับทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเอง

## ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์

ความเสี่ยงจะกำหนดวัตถุประสงค์ตามภารกิจหลักของสธ. และเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติงานโดยให้สอดคล้องกับงบประมาณรายจ่ายในแต่ละปีของสธ. เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วนในการบริหารความเสี่ยงของ

หน่วยงาน / องค์กรให้บรรลุเป้าหมายในภาพรวมการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีในการกำหนดวัตถุประสงค์ควรกำหนดให้ครอบคลุมแต่ละประเภทของวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์คือวัตถุประสงค์ระดับนโยบายขององค์กรโดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรโดยรวมซึ่งมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรในภาพรวม

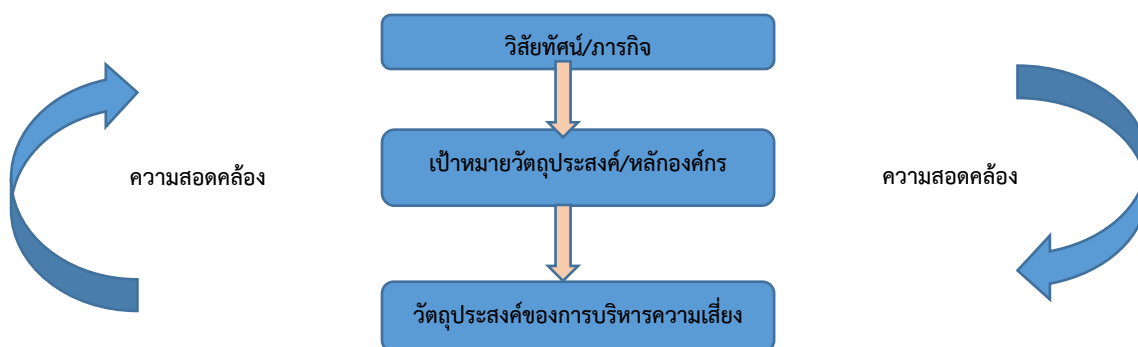
- วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงานคือวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

- วัตถุประสงค์ด้านการเงินคือวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินขององค์กรในทุกด้านได้แก่ประสิทธิภาพในการเบิกจ่ายงบประมาณประสิทธิภาพในการบริหารค่าใช้จ่ายความน่าเชื่อถือและความทันเวลาของการรายงานข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่ไม่ใช่ทางการเงินทั้งภายในและภายนอกองค์กร

- วัตถุประสงค์ด้านกฎหมายกฎระเบียบคือวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆการปฏิบัติตามกฎระเบียบเกี่ยวข้องกับความสอดคล้องของวัตถุประสงค์วัตถุประสงค์ต้องมีความสอดคล้องทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าหน่วยงานผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

วิสัยทัศน์เป็นจุดเริ่มต้นในการกำหนดทิศทางขององค์กรผู้บริหารระดับสูงจะทำการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กรขึ้นในการจัดทำแผนประจำปีแต่ละหน่วยงานดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้และการกำหนดวัตถุประสงค์ของกระบวนการและโครงการต่างๆต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและระดับองค์กร

วัตถุประสงค์อาจเกี่ยวข้องกับองค์การในหลายๆด้านรวมไปถึงทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการเป็นต้น



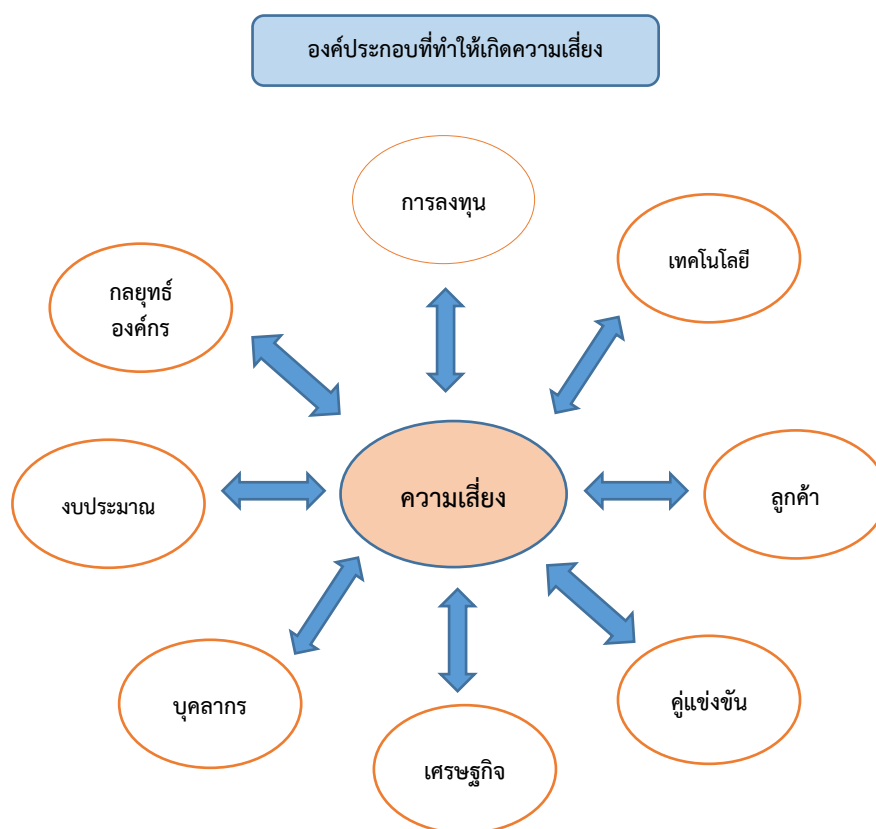
รูปภาพที่ 5.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ /เป้าหมาย

### ขั้นตอนที่ 3 การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงคือการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นโดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกสำนักงานที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสำนักงาน

ประเภทความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 ด้านดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์หรือนโยบายการบริหารงานทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุกลยุทธ์และเพิ่มมูลค่าให้องค์กรได้เช่นนโยบายไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดโครงสร้างองค์กรที่ปรับเปลี่ยนผลงานวิจัยไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ เป็นต้น
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานปกติในทุกๆ ขั้นตอนโดยเกี่ยวข้องกับกระบวนการในการปฏิบัติงานอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศบุคลากรซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขององค์กรเช่นโครงการล่าช้าขาดอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพขาดการติดตามการบริหารสัญญาบุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงจากการขาดข้อมูลการวิเคราะห์การวางแผนการควบคุมและการจัดทารายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้องเหมาะสมส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงินขององค์กรเช่นแผนการลงทุนไม่มีความชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์เพื่อคาดการณ์ด้านการเงินได้สภาพคล่องทางการเงินอัตราแลกเปลี่ยนดอกเบี้ยไม่มีแหล่งรายได้ใหม่ เป็นต้น
4. ความเสี่ยงด้านกฎหมายระเบียบ (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานได้กฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรกำหนดขึ้นไม่สามารถปฏิบัติตามได้เช่นความสับสนในการเลือกกฎระเบียบหรือกฎหมายที่จะบังคับใช้



รูปภาพที่ 5.5 องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความเสี่ยง

## ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงควรพิจารณาถึงความไม่แน่นอนของเหตุการณ์หรือเงื่อนไขต่างๆใน 2 ปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ผลกระทบของความเสียหาย
2. โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

### โอกาส (Likelihood)

เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น อาจกำหนดระดับของความถี่ที่จะเกิดขึ้น จากโอกาสเกิดขึ้นได้มาก (ระดับ 5) ถึงโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้น้อยมาก (ระดับ 1)

### ผลกระทบ (Impact)

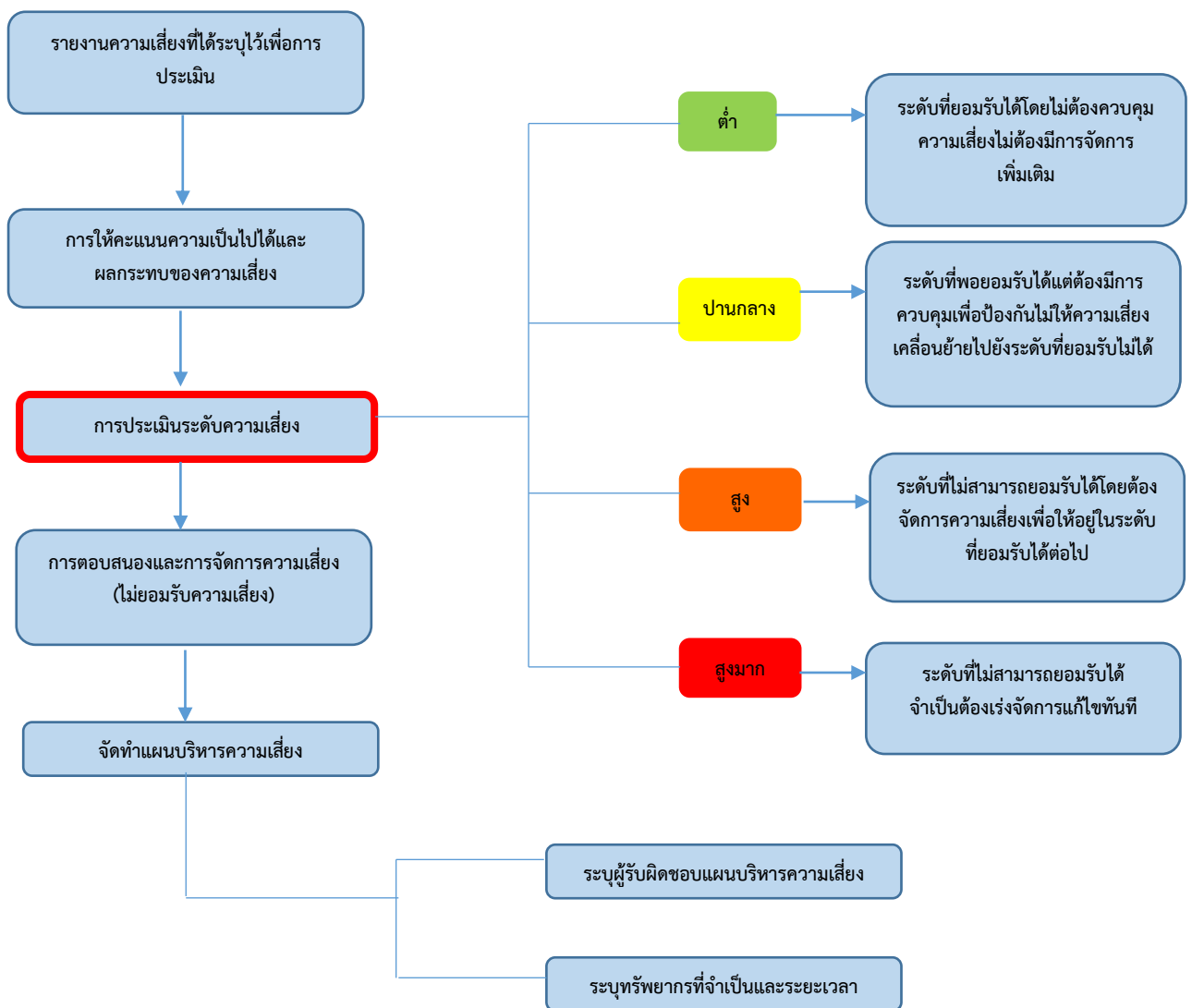
ที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของพันธกิจ/กิจกรรมนั้น โดยพิจารณาจากผลกระทบต่อฐานะทางการเงินและหรือพันธกิจขององค์กรในองค์กรรวม และกำหนดระดับของความถี่ที่จะเกิดขึ้น จากระดับความเสียหายน้อย (ระดับ 1) ถึงระดับที่เสียหายเกิดขึ้นได้มาก (ระดับ 5) ในแต่ละระดับผลกระทบจะใช้หลักการดังนี้

- ใช้ตัวเลขของข้อมูลจากค่าเฉลี่ยที่ดีที่สุด(Min)ในอดีต (ประมาณ 5 ปี) (เป็นระดับ 1X)
- ใช้ตัวเลขที่อยู่ระหว่าง ตัวเลขที่ดีที่สุด และตัวเลขที่เป็นค่าเฉลี่ย (Baseline) (เป็นระดับ2)
- ใช้ตัวเลขจากค่าเฉลี่ย(Baseline)และปรับให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานระดับองค์กร (KPI) ระดับ 5 (เป็นระดับ 3)
- ใช้ตัวเลขระหว่างค่าเฉลี่ย และค่าผลกระทบที่สูงมาก (Max) (เป็นระดับที่ 4)
- ใช้ตัวเลขที่เป็นผลกระทบต่อองค์กรสูงมาก (Max) และปรับตัวเลขอย่างสมเหตุสมผลว่าหากความเสี่ยงอยู่ในระดับนี้จะก่อให้เกิดผลกระทบอย่างร้ายแรงต่อรายได้ ค่าใช้จ่าย และฐานะทางการเงิน จนอาจทำให้องค์กรประสบภาวะการณ์ขาดทุน หรือทำให้กำไรสุทธิลดลงจนต่ำกว่าเป้าหมาย ที่กำหนด หรือเป็นระดับให้ละเมิดกฎเกณฑ์ของทางการ หรือเกิดความเสียหายต่อภาพพจน์องค์กรอย่างร้ายแรง (เป็นระดับ 5)

หลังจากได้ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วในขั้นตอนที่ 3 ขั้นตอนต่อไปคือการประเมินความเสี่ยงซึ่งเป็นการคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยนั้นๆและประเมินว่าความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใดเพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญโดยในการประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการที่มีอยู่ (Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ดังแสดงในรูปภาพที่ 4.7 และขั้นตอนการประเมินในรูปภาพที่ 4.8



รูปภาพที่ 5.6 ความเสี่ยงก่อน/หลังการบริหารจัดการความเสี่ยง



รูปภาพที่ 5.7 ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง

## 1) การประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงจะพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการได้แก่โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) การนำเอาองค์ประกอบทั้ง 2 มาพิจารณาร่วมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำคัญของความเสี่ยงนั้นแสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงโดยค่าระดับความเสี่ยงได้จากการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน ดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง (R)} = \text{ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)} \times \text{ระดับผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)}$$

|                       |   |                  |              |              |              |              |
|-----------------------|---|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| โอกาส<br>(Likelihood) | 5 | 5<br>ปานกลาง     | 10<br>สูง    | 15<br>สูงมาก | 20<br>สูงมาก | 25<br>สูงมาก |
|                       | 4 | 4<br>ปานกลาง     | 8<br>ปานกลาง | 12<br>สูง    | 16<br>สูงมาก | 20<br>สูงมาก |
|                       | 3 | 3<br>ต่ำ         | 6<br>ปานกลาง | 9<br>ปานกลาง | 12<br>สูง    | 15<br>สูงมาก |
|                       | 2 | 2<br>ต่ำมาก      | 4<br>ต่ำ     | 6<br>ปานกลาง | 8<br>ปานกลาง | 10<br>สูง    |
|                       | 1 | 1<br>ต่ำมาก      | 2<br>ต่ำมาก  | 3<br>ต่ำ     | 4<br>ปานกลาง | 5<br>ปานกลาง |
|                       |   | ผลกระทบ (Impact) |              |              |              |              |
|                       |   | 1                | 2            | 3            | 4            | 5            |

รูปภาพที่ 5.8 ตารางการประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง

จากตารางข้างต้นนำรายการความเสี่ยงของแต่ละระดับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงลำดับไว้นำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยงระดับความเสี่ยง

|                                                                                     |             |         |                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|------------------------|
|  | สีเขียวอ่อน | หมายถึง | ความเสี่ยงระดับต่ำมาก  |
|  | สีเขียวเข้ม | หมายถึง | ความเสี่ยงระดับต่ำ     |
|  | สีเหลือง    | หมายถึง | ความเสี่ยงระดับปานกลาง |
|  | สีส้ม       | หมายถึง | ความเสี่ยงระดับสูง     |
|  | สีแดง       | หมายถึง | ความเสี่ยงระดับสูงมาก  |



## 2) การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

หมายถึงความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้นมักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมาอย่างไรก็ตามในกรณีที่เหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อนอาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันที่ได้เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่นการประเมินความเป็นไปได้จะพิจารณาในรูปแบบของความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับดังนี้

| คะแนน | ความถี่โดยเฉลี่ย | โอกาสที่จะเกิด                    |
|-------|------------------|-----------------------------------|
| 1     | ต่ำมาก/ น้อยมาก  | อาจเกิดขึ้นได้ทุก 1-3 ปี          |
| 2     | ต่ำ/น้อย         | อาจเกิดขึ้นได้ทุก 6 เดือน – 1 ปี  |
| 3     | ปานกลาง          | อาจเกิดขึ้นได้ทุก 3-6 เดือน       |
| 4     | สูง/บ่อย         | อาจเกิดขึ้นได้ทุก 1-3 เดือน       |
| 5     | สูงมาก/บ่อยครั้ง | อาจเกิดขึ้นได้ทุก 1 เดือน/มากกว่า |

## 3) การประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact)

คือผลกระทบหรือความเสียหายที่จะเกิดกับองค์กรบ่งบอกถึงความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นสามารถวัดเป็นมูลค่าที่คาดหวังหรือมูลค่าที่เลวร้ายที่สุดหรืออาจแสดงเป็นปริมาณเช่นสูง (High) กลาง (Medium) และต่ำ (Low) หรือการวัดเป็นเปอร์เซ็นต์ความถี่ที่จะเกิดเป็นต้นและเมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้นที่จะทำให้องค์กรได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใดการประเมินผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรมีทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินดังนี้

- ผลกระทบด้านการเงินเป็นผลกระทบหรือความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงและสามารถประเมินค่าเป็นตัวเงินได้ได้แก่
  - ผลกระทบจากค่าความเสียหายในด้านต่างๆต่อทรัพย์สินของสธค.
  - ผลกระทบจากเงินรายได้ของสธค. ลดลง
  - ผลกระทบค่าใช้จ่ายการจัดหาและควบคุมพัสดุ
  - ผลกระทบต่อการเบิกจ่ายงบประมาณ
- ผลกระทบต่อด้านชื่อเสียงขององค์กรเป็นความเสียหายต่อชื่อเสียงไม่ว่าจะเป็นผลจากการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อมส่งผลกระทบต่อภาพพจน์และความเชื่อถือของสธค.
- ผลกระทบด้านความปลอดภัยส่งผลกระทบต่อสินทรัพย์ชีวิตพนักงานของ สธค.
- ผลกระทบด้านกฎระเบียบและข้อบังคับสัญญาและข้อผูกพัน
- ผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

การวัดระดับโอกาสและผลกระทบสามารถเลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบต่างๆประกอบกันตามความเหมาะสมของแต่ละความเสี่ยงได้แก่การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (ไม่ได้กำหนดเป็นตัวเลขโดยประเมินเป็นเชิงพรรณนา/อธิบาย) การวิเคราะห์ทั้งเชิงคุณภาพทั้งปริมาณ (มีการกำหนดตัวเลขแทนข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อขยายความให้การอธิบายข้อมูลเชิงคุณภาพ) และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (เป็นการใช้ตัววัดที่เป็นตัวเลขเช่นจำนวนเงินที่สูญเสียจำนวนข้อร้องเรียนร้อยละความล่าช้าเทียบกับแผนงานเป็นต้น) เทคนิคการวิเคราะห์เชิงปริมาณทำได้ยาก

และต้องอาศัยการเก็บรวบรวมสถิติและข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวมถึงการใช้แบบจำลองหรือวิธีการทางคณิตศาสตร์ช่วยในการกำหนดค่าตัวเลขโดยจะต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) เป็นการระบุว่าความเสี่ยงนั้นมีตัวชี้วัดอะไรบ้างเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดกิจกรรมที่อาจทำให้องค์กรมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้นซึ่งจะเป็นปัจจัยในการพิจารณาทิศทางของความเสี่ยงว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้การกำหนด KRI จะช่วยทำให้มีสัญญาณเตือนปัญหาเพื่อนำไปสู่การค้นหาสาเหตุทั้งนี้ในการกำหนด Likelihood (L) และ Impact (I) จะต้องมียุทธศาสตร์สนับสนุนเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นโดยอาจอ้างอิงถึงข้อมูลในอดีตภาพเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตการจัดทำแบบจำลองความน่าจะเป็นการสัมผัสหรือการจัดทำตัวชี้วัดเปรียบเทียบเป็นต้น

#### 4) ขอบเขตของระดับความเสี่ยง (Risk Boundary)

หมายถึงขอบเขตของคะแนนระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้คือระดับคะแนนตั้งแต่ 1-9 กับความเสี่ยงที่มีระดับคะแนน 10-25 คะแนนระดับความรุนแรง  $\text{Impact} \times \text{Likelihood}$

#### 5) การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงของความเปี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ถือเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรโดยรวมเนื่องจากการดำเนินงานต่างๆขององค์กรมีความเสี่ยงเป็นอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้หากมีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในระดับหนึ่งโดยองค์กรยังสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเรียกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

##### (1) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

หมายถึงค่าความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยอมรับเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายซึ่งความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้จะระบุเป็นเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยงเป็นระดับของความเสี่ยงที่คณะกรรมการหรือผู้บริหารยอมรับได้ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์กรโดยคณะกรรมการหรือผู้บริหารควรกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรที่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้หรือความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อสร้างมูลค่า (Value) ให้กับองค์กรโดยวัดระดับเป็นสูงกลางต่ำหรืออาจวัดเป็นเชิงปริมาณการหา Risk Appetite ของแต่ละความเสี่ยงสามารถหาได้เมื่อทราบถึงปริมาณความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้วความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงหรือสูงมากจำเป็นต้องลดความเสี่ยงนั้นลง สธค. พิจารณาว่าจะลดความเสี่ยงนั้นให้ต่ำที่สุดในระดับใดที่องค์กรสามารถยอมรับได้มีความเสี่ยงอยู่ในการดำเนินงานของสธค. ในกรณีที่ไม่สามารถกำจัดความเสี่ยงนั้นได้กล่าวโดยสรุปคือ Risk Appetite คือระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ของ สธค. ที่ยอมให้เกิดขึ้นแต่จะต้องไม่ทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินขององค์กรได้รับความเสียหายหรือไม่บรรลุวัตถุประสงค์

##### (2) ช่วงของความเปี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

หมายถึงช่วงของความเปี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็นระดับของความเปี่ยงเบนของผลลัพธ์ออกจากเป้าหมายของวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่อยู่ภายในระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะช่วยเป็นหลักประกันให้แก่ฝ่ายบริหารได้ว่ามีความเป็นไปได้สูงที่องค์กรจะสามารถดำเนินการและบรรลุวัตถุประสงค์ได้ซึ่งส่วนมากจะอยู่ในระดับสูงกว่า Risk Appetite Risk Tolerance เป็นเครื่องมือในการกำกับผลดำเนินงานในมุมมองของการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ภายใต้ความเสี่ยงที่ทำให้เกิดค่าเปี่ยงเบนของผลดำเนินงานจริงให้ต่ำกว่าค่าเป้าหมายในเกณฑ์ที่กิจการยังพอยอมรับได้

##### (3) สถานภาพปัจจัยเสี่ยง/ผลการดำเนินที่ผ่านมา

คือตำแหน่งสถานภาพของการประเมินความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงก่อนสถานะภาพปัจจัยเสี่ยง หมายถึงสถานภาพที่สอดคล้อง ประเมินว่าอยู่ในระดับใดของการทำงานหากอยู่ในโซนที่เกินระดับคะแนน (Impact x Likelihood) 10 หรือระดับคะแนนเกิน 10 ในโซนสีแดงและสีแดงสด. จะต้องทำการบริหารหรือจัดการความเสี่ยง หากมีระดับคะแนน (Impact x Likelihood) ตั้งแต่ 9 คะแนนลงมาปัจจัยเสี่ยงนั้นก็จะอยู่ในระดับที่ต้องทำการเฝ้าระวังโดยไม่ต้องมีการบริหารความเสี่ยงก็ได้

## 6) เกณฑ์การประเมินและวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง

(1) การใช้ข้อมูลสารสนเทศในการสนับสนุนทุกกระบวนการของการบริหารความเสี่ยงทุกขั้นตอน ตั้งแต่การประเมินความเสี่ยงการวิเคราะห์ความถี่ผลกระทบโอกาสที่จะเกิด Risk Appetite และ Risk Tolerance การควบคุมความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล

(2) การนำฐานข้อมูลที่จัดเก็บเป็นสถิติในการดำเนินงาน KPI และบันทึกข้อตกลงฯ ทั้งในอดีต และในอนาคตมาช่วยในการวิเคราะห์ในระดับความรุนแรงโอกาสผลกระทบและเป้าหมายโดยจะมีการจัดเก็บเป็น สถิติของการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมเช่นสถิติของจำนวนผู้ใช้บริการ เป็นต้น

## 7) การควบคุม (Control Risk)

คือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่มีประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในที่วางไว้ในการ จัดการความเสี่ยงผู้รับผิดชอบต้องมีการรวบรวมประมวลข้อมูลและศึกษาระบบควบคุมภายในหรือการบริหาร จัดการที่ได้มีการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน (ระดับการควบคุม) เพื่อให้การดำเนินงานในขั้นต่อไปเกิดประสิทธิภาพ

การควบคุมพิจารณาได้จาก

- หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานย่อย
- แผนงาน/โครงการ
- แผนปฏิบัติงานประจำ

การพิจารณาการควบคุมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การจัดการความเสี่ยงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ในขั้นตอนต่อไปไม่เกิดความซ้ำซ้อนและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร อีกทั้งยังสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำ รายละเอียดแผนบริหารความเสี่ยงด้วยการประเมินความเสี่ยงซึ่งจะแบ่งระดับของความเสี่ยงออกเป็น 5 ระดับและ มีค่าความเสี่ยงรวมเท่ากับ 25 คะแนน (Level of Risk) โดยการนำผลที่ได้จากการประเมินความเป็นไปได้และ ผลกระทบมาจัดทำแผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

## ขั้นตอนที่ 5 การจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระบุแนวทางที่เหมาะสมในการตอบสนองต่อ ความเสี่ยงพิจารณาทางเลือกโดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุน (Cost) กับประโยชน์ (Benefit) ที่ได้รับ การเลือกการตอบสนองต่อความเสี่ยงขึ้นอยู่กับผลการประเมินความเสี่ยงโดยรวมขององค์กร

การจัดการความเสี่ยงในการจัดการความเสี่ยงจะต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละประเด็น เพื่อนำไปสู่การหามาตรการจัดการกับปัจจัยความเสี่ยงให้ตรงจุดโดยการเลือกรายการความเสี่ยงจากที่มีความ สำคัญที่สุดมาดำเนินการก่อนการจัดการความเสี่ยงคือการดำเนินการเพื่อการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้โดยวิธีแนวทางในการจัดการบริหารได้แก่ การหลีกเลี่ยงการถ่ายโอนการลด การยอมรับความเสี่ยง

**1) การหลีกเลี่ยง/กำจัดความเสี่ยง (Risk Avoidance):** ไม่ยอมรับความเสี่ยงเป็นการกำจัดความเสี่ยงออกไปหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเนื่องจากมีโอกาสเกิดขึ้นสูงและมีผลกระทบสูงเช่น

- เปลี่ยนวัตถุประสงค์
- หยุดดำเนินการ/ระงับ/ยกเลิก
- งดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง
- ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานหรือลดขอบเขตการดำเนินการ
- ไม่ดำเนินการกิจกรรมนั้นๆเมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้วอยู่ในระดับไม่ยอมรับ

ความเสี่ยงเช่นการลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ เป็นต้น

**ข้อเสีย**ของการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงคืออาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากจนเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

**2) การถ่ายโอน/การกระจายความเสี่ยง (Risk Sharing/Spreading):** เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและ/หรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงโดยการถ่ายโอนหรือแบ่งภาระบางส่วนให้ผู้อื่นรับผิดชอบ เช่น

- การทำประกัน (Insurance) คือการจ่ายเงินเพื่อป้องกันตนเองและสินทรัพย์จากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเป็นการโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกันเช่นการทำประกันภัยประกันชีวิตประกันอัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น
- การทำสัญญา (Contracts) คือการทำข้อตกลงต่างๆทั้งในปัจจุบันและอนาคตเช่นการทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้าการจัดจ้างหน่วยงานอื่นให้ดำเนินการแทน
- การรับประกัน (Warranties) ผู้ขายให้สัญญากับผู้ซื้อว่าสินค้าจะสามารถใช้งานได้ตามคุณสมบัติที่ระบุไว้ในระยะเวลาที่กำหนดหากไม่เป็นไปตามสัญญาผู้ขายพร้อมที่จะรับผิดชอบตามที่ตกลงกันจึงเป็นลักษณะของการแบ่งปันความเสี่ยง
- การทำสำเนาเอกสารไว้หลายชุด
- การกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า
- การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน ฯลฯ

**3) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control):** ดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้นและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้นได้แก่การหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงอย่างเต็มรูปแบบเช่นการจัดซื้ออุปกรณ์เพื่อป้องกันอันตรายจากการทำงานหรือการจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติมจากเดิมการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการงานการจัดทำแผนฉุกเฉินการจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอการกำหนดผู้จัดจ้างและผู้มอบงานให้แยกออกจากกันการสำรองข้อมูลเป็นระยะการมี Server สำรอง เป็นต้น

**4) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance):** เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงเกิดขึ้นกลยุทธ์นี้จะไม่มีการดำเนินการใดเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบเนื่องจากระดับความเสี่ยงที่เหลือนั้นอยู่ในระดับต่ำหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการความเสี่ยงสูงกว่าผลลัพธ์ที่จะได้แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

- ตั้งใจที่จะดำเนินการต่อไป
- ยอมรับทั้งหมด
- กำหนดรางวัล/ เป้าหมายความเสียหายและระดับการยอมรับ
- กำหนดและติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ
- การตรวจสอบและติดตาม
- จัดหาเงินทุนสำรองเพื่อรองรับผลที่อาจเกิดขึ้น
- จัดเตรียมแผนรองรับการเสื่อมถอย

## ขั้นตอนที่ 6 กิจกรรมเพื่อการควบคุม

หมายถึงนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานที่ทำให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกส่วนขององค์กรและกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน เช่น กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) ซึ่งรวมถึง

- การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานเช่นการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน
- การอนุมัติ/ รับรอง/ ให้ความเห็นชอบงาน
- การสอบทานผลการปฏิบัติงาน
- การรักษาความปลอดภัย/ การเข้าถึงข้อมูลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบงาน/การมอบหมายงาน

สำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.) ได้มีการกำหนดกิจกรรมควบคุมอย่างชัดเจนโดยมีการจัดทำนโยบายและวิธีปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงกำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงโดยในการบริหารความเสี่ยงระดับปฏิบัติการผู้อำนวยการฝ่าย/หัวหน้างานเป็นผู้พิจารณากำหนดความรับผิดชอบส่วนการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรผู้อำนวยการจะเป็นผู้กำหนดว่าส่วนงานใดเป็นผู้รับผิดชอบหลักมีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการแล้วเสร็จและมีการรายงานผลการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นการสอบทานเป็นระยะด้วย

## ขั้นตอนที่ 7 สารสนเทศและการสื่อสาร

หมายถึงการจัดให้มีการสื่อสารและระบบสารสนเทศความเสี่ยงที่ดีเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารและพนักงานทุกคนเข้าใจกระบวนการและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

สารสนเทศและการสื่อสารที่ดีจะเกิดขึ้นได้ต้องมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนั้นได้มีการบ่งชี้รวบรวมและชี้แจงให้แก่บุคคลที่ควรทราบโดยผ่านทางรูปแบบและเวลาการสื่อสารที่เหมาะสมข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานนั้นอาจเป็นได้ทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการเงินและการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆโดยแหล่งข้อมูลอาจมาจากภายในหรือภายนอกองค์กร

องค์ประกอบในเรื่องสารสนเทศและการสื่อสารอาจพิจารณาประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

- ข้อมูลเพียงพอถูกต้องภายใต้รูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลาเพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานในเรื่องต่างๆได้แก่
  - ข้อมูลการเงินและบัญชี
  - ข้อมูลบุคลากร
  - ข้อมูลงบประมาณ
  - ข้อมูลการบริหารความเสี่ยง

- ข้อมูลการควบคุมภายใน
- การสื่อสารข้อมูลเกิดขึ้นอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรจากผู้บริหารถึงพนักงานและในทางกลับกันระหว่างหน่วยงานหรืองาน
- การสื่อสารอย่างชัดเจนให้บุคลากรทราบถึงความสำคัญและความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน เช่นโปสเตอร์/ เว็บไซต์/ การประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการบริหารความเสี่ยงของสธค./ การประชุมคณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายในฯ

## ขั้นตอนที่ 8 การติดตามและประเมินผล

จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีกลไกในการติดตามและประเมินผลเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติการควบคุมภายในนั้นอย่างสม่ำเสมอและการปฏิบัตินั้นยังมีความเหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพราะอย่าลืมว่าการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงในการดำเนินงานและความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป

1) การติดตามผลเป็นการติดตามผลหลังจากการได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จความรุนแรงของผลกระทบวิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยงรวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุมมีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงโดยมีมีเป้าหมายในการติดตามผลคือ

- เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยงรวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่
- เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่การรายงานและติดตามผลมีความจำเป็นและมีประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงเพราะจะทำให้ทราบว่า
- แผนจัดการความเสี่ยงได้ถูกนำไปใช้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพเพียงใด
- ทำให้ทราบถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหลังจากใช้แผนจัดการความเสี่ยง
- ทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือกรณีที่แผนเดิมไม่มีประสิทธิภาพ
- มีการรายงานต่อผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายเป็นรายไตรมาส

2) การประเมินผลสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ

(1) การประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) โดยจะประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อติดตามว่ากระบวนการต่างๆได้มีการดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่ได้กำหนดไว้หรือไม่และสามารถลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นได้หรือไม่หรือมีเหตุการณ์/สถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นนอกเหนือจากที่ได้คาดการณ์ไว้แล้วนำเสนอคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารเพื่อปรับแผนบริหารความเสี่ยงและดำเนินการปรับแก้ไขได้อย่างทันท่วงทีโดยความถี่ในการติดตามและประเมินผลจากกิจกรรมควบคุมดำเนินการเป็นรายไตรมาสและในกรณีพิเศษหากพบว่าการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญจะจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของสธค.เป็นกรณีพิเศษขึ้นมา



(2) การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) เป็นการประเมินผลโดยการรายงานเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือในกรณีพิเศษการติดตามและประเมินผลอาจจะดำเนินการในลักษณะของการประเมินตนเอง (Self-Appraisal) หรืออาจให้บุคคลภายนอกเป็นผู้ประเมิน (Independent Appraisal) โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบบริหารจัดการความเสี่ยงใดหน่วยงานนั้นจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของตนเองและผู้ตรวจสอบภายในจะเป็นอีกหน่วยงานหนึ่งที่จะทำการติดตามตรวจสอบตามหน้าที่ประจำของแต่ละหน่วยงานหรืออาจจะทำการตรวจสอบตามคำสั่งของคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งขอบเขตความถี่ในการประเมินจะขึ้นอยู่กับผลการประเมินความเสี่ยงและประสิทธิผลของการติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงานในการประเมินคณะกรรมการจะประเมินผลดังนี้

- มีการปฏิบัติตามมาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่ได้กำหนดไว้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่
- การปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุมนั้นสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่
- มีข้อบกพร่องหรือสถานการณ์ใดๆที่มีผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงที่ควรได้รับความสนใจแก้ไขหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือไม่จากนั้นคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการบริหารความเสี่ยงของ สธค. และนำเสนอเข้าคณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงของ สธค. เพื่อจะเสนอรายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารและคณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจฯ เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ปรับปรุงการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงในปีต่อไปให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุ้มค่ายิ่งขึ้น

นอกจากนี้ควรมีการกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งเพื่อดูว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้วหรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่โดยอาจกำหนดเป็นแผนดำเนินการรวมทั้งมีเครื่องมือที่ใช้เพื่อการรายงานการติดตามผลการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย

- การจัดทำแผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) เป็นการแสดงให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทั้งในระดับองค์กรและระดับงานเพื่อใช้ในการตรวจติดตามและประเมินการบริหารความเสี่ยง
- การจัดทำ Risk Profile และการจัดลำดับความเสี่ยงจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงทั้งหมดโดยเรียงลำดับตามระดับโอกาส  $\times$  ผลกระทบในปัจจุบันและระดับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเปลี่ยนแปลงไปตามมาตรการการจัดการความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้
- การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) เพื่อทำการเชื่อมโยงให้เห็นถึงความเสี่ยงในระดับองค์กรตามแต่ละกลุ่มประเภทของความเสี่ยง

## 6.1 สรุป

คู่มือบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2563 เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเป็นประจำทุกปีเพื่อให้พนักงานสำนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย ในทุกระดับได้ใช้ประกอบกับการดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การจัดทำและบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อันอาจเกิดขึ้นกับการทำงานทั้งในระดับหน่วยงานและระดับองค์กร

## 6.2 ข้อเสนอแนะ

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในนับเป็นส่วนสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรของ สธค. เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานของ สธค. มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดสามารถนำไปประยุกต์ใช้ร่วมกับกิจกรรมขององค์กรได้ไม่ว่าโครงการขนาดเล็กหรือโครงการขนาดใหญ่ นอกจากนี้ยังช่วยให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรได้เกิดความตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตลอดจนช่วยในการเตรียมความพร้อมที่จะรองรับความเสียหาย ลดความเสียหายก่อนความเสียหายจะเกิดขึ้น หรือแก้ไขให้ทันการณ์ และลดความเสียหายจากค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น



อย่างไรก็ตามการจะทำให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กรประสบความสำเร็จได้นั้นพนักงานทุกคนจะต้องทำความเข้าใจกับความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยงตลอดจนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นอย่างดี

สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในนั้นประกอบด้วย การสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูงการมีทีมงานที่เข้าใจระบบ และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการขับเคลื่อนระบบให้ทั่วทั้งองค์กรการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเข้ากับโครงสร้างระบบงานเดิม การนำการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในไปใช้เป็นตัวชี้ให้เห็นถึงโอกาส และการปรับปรุงระบบงานการสร้างตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กรและการสื่อสารถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผลให้ทั่วทั้งองค์กรแต่ทั้งนี้ในองค์กรอาจมีข้อจำกัดซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กรไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น การตัดสินใจของฝ่ายบริหารโดยใช้ดุลยพินิจที่ผิดพลาดการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กรเหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกหรือเกิดเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดมาก่อนหรือไม่สามารถคาดการณ์ได้ การทุจริตในหน่วยงานในกรณีบุคลากรในหน่วยงานร่วมมือกันทำทุจริตต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนได้บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเมื่อพิจารณาเห็นว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการป้องกันความเสี่ยงมากกว่าผลตอบแทนที่ได้

# ภาคผนวก

# ภาคผนวก ก

- แบบฟอร์มรูปแบบรายงานและคำอธิบายการควบคุมภายใน

## หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ)

เรียน .....(1).....

.....(2)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ .....(3)..... เดือน..... พ.ศ. .... ด้วยวิธีการที่หน่วยงาน  
กำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุม  
ภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจ  
ของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ  
ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการ  
ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว .....(4)..... เห็นว่า การควบคุม  
ภายในของหน่วยงานมีความเพียงพอ ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง  
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ภายใต้ การ  
กำกับดูแลของ .....(5).....

ลายมือชื่อ.....(6).....

ตำแหน่ง.....(7).....

วันที่.....(8)..... เดือน..... พ.ศ. ....

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยง  
ดังกล่าวในงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในงบประมาณหรือ  
ปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (9)

1.1.....

1.2.....

2. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๑๐)

2.1.....

2.2.....

## คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน

### (ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. 1)

- (1) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ หัวหน้าสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (2) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (3) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (4) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (5) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (6) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (7) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (8) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน
- (9) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (10) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (9) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป



.....(1).....

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน  
สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด .....(2).....

| (3)<br>องค์ประกอบของการควบคุมภายใน                          | (4)<br>ผลการประเมิน/ข้อสรุป      |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 1. สภาพแวดล้อมการควบคุม<br>.....<br>.....<br>.....          | .....<br>.....<br>.....          |
| 2. การประเมินความเสี่ยง<br>.....<br>.....<br>.....<br>..... | .....<br>.....<br>.....<br>..... |
| 3. กิจกรรมการควบคุม<br>.....<br>.....<br>.....              | .....<br>.....<br>.....          |
| 4. สารสนเทศและการสื่อสาร<br>.....<br>.....<br>.....         | .....<br>.....<br>.....          |
| 5. กิจกรรมการติดตามผล<br>.....<br>.....<br>.....            | .....<br>.....<br>.....          |

ผลการประเมินโดยรวม (5)

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

ลายมือชื่อ .....(6).....

ตำแหน่ง .....(7).....

วันที่ .....(8)..... เดือน ..... พ.ศ. ....

#### คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 4)

- (1) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (2) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- (3) ระบุองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ๕ องค์ประกอบ
- (4) ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน
- (5) สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ
- (6) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (7) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (8) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

.....(1).....

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด .....(2).....

| (3)<br>ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ<br>หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ<br>หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/<br>วัตถุประสงค์ | (4)<br>ความเสี่ยง | (5)<br>การควบคุมภายใน<br>ที่มีอยู่ | (6)<br>การประเมินผล<br>การควบคุมภายใน | (7)<br>ความเสี่ยง<br>ที่ยังมีอยู่ | (8)<br>การปรับปรุง<br>การควบคุมภายใน | (9)<br>หน่วยงาน<br>ที่รับผิดชอบ/<br>กำหนดเสร็จ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------|
|                                                                                                                                              |                   |                                    |                                       |                                   |                                      |                                                |

ลายมือชื่อ .....(10).....

ตำแหน่ง .....(11).....

วันที่ ....(12).... เดือน ..... พ.ศ. ....

## คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 5)

- (1) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (2) ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่จะประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่ประเมิน
- (4) ระบุความเสี่ยงสำคัญของแต่ละภารกิจ
- (5) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์
- (6) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่ โดยอาจจะระบุในลักษณะต่างๆ เช่น มีการกำหนดหรือสั่งการอย่างเป็นทางการ มีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องและช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และหรือความเสี่ยงที่ลดลงหรือสามารถป้องกันได้ คำนวณกับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการควบคุมความเสี่ยงดังกล่าว
- (7) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (8) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๗) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป
- (9) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบและกำหนดแล้วเสร็จ (วัน เดือน ปี) ของการปรับปรุงการควบคุมภายในกรณีการจัดทำรายงานในระดับกระทรวงหรือในภาพรวมของจังหวัด ให้ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐในระดับหน่วยงานของรัฐ เช่น กรม ก. สำนักงาน ข. เทศบาลตำบล ค. เป็นต้น
- (10) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (11) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (12) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

ชื่อหน่วยงาน.....

รายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน-ระดับองค์กร

สำหรับงวดตั้งแต่วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. .... ถึงวันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

| ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงาน<br>ของรัฐหรือภารกิจตามแผนการ<br>ดำเนินการหรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของ<br>หน่วยงานรัฐ/กระบวนงาน/วัตถุประสงค์<br>(๑) | จุดอ่อนของการควบคุม<br>หรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่<br>(๒) | งวด/เวลาที่<br>พบจุดอ่อน<br>(๓) | การปรับปรุงการควบคุมภายใน<br>(๔) | กำหนดเสร็จ/<br>ผู้รับผิดชอบ<br>(๕) | สถานะการ<br>ดำเนินการ*<br>(๖) | วิธีการติดตาม<br>และสรุปผลการประเมิน/ข้อคิดเห็น<br>(๗) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                     |                                                          |                                 |                                  |                                    |                               | วิธีการติดตาม :<br>สรุปผลการประเมิน :<br>ข้อคิดเห็น :  |

\* สถานะการดำเนินการ :

- H = ดำเนินการแล้ว เสร็จตามกำหนด
- ✓ = ดำเนินการแล้ว เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด
- X = ยังไม่ดำเนินการ
- O = อยู่ระหว่างดำเนินการ

ชื่อผู้รายงาน.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

## คำอธิบายรายงาน แบบติดตาม ปค.5

1. ชื่อหน่วยงาน
2. ชื่อรายงาน รายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน-ระดับองค์กร
3. งวดรายงาน  
-ระบุวันสุดท้ายของรอบระยะเวลาของแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน
4. คอลัมน์ (1) กระบวนการปฏิบัติงาน / โครงการ / กิจกรรม / ด้านของงานที่ประเมิน  
และวัตถุประสงค์ของการควบคุม  
- ระบุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมหรือด้านของงานที่กำลังประเมิน ถ้าเป็นกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการนั้น รวมทั้งวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลัก ทั้งนี้ หนึ่งกิจกรรม / ด้านของงาน / ขั้นตอนการปฏิบัติงานอาจมีได้หลายวัตถุประสงค์
5. คอลัมน์ (2) จุดอ่อนของการควบคุมหรือความเสี่ยงที่มีอยู่  
- ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน คือ  
    ด้านการดำเนินงาน (Operation)  
    ด้านความถูกต้องเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน (Financial Reporting)  
    ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ (Compliance)  
- สรุปขั้นตอน / วิธีปฏิบัติงาน / นโยบาย / กฎเกณฑ์ที่ใช้ปฏิบัติอยู่สำหรับกิจกรรมต่าง ๆ
6. คอลัมน์ (3) งวด/เวลาที่พบจุดอ่อน  
- ระบุงวด / เวลาที่พบหรือทราบความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ตามที่ระบุในคอลัมน์ (2)
7. คอลัมน์ (4) การปรับปรุง  
- เสนอแนะการปรับปรุงการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตามคอลัมน์ (4)
8. คอลัมน์ (5) กำหนดเสร็จ / ผู้รับผิดชอบ  
- ระบุผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุง และวันที่ดำเนินการปรับปรุงแล้วเสร็จ
9. คอลัมน์ (6) สถานการณ์ดำเนินการ\* โดยมีสัญลักษณ์การดำเนินการ ดังต่อไปนี้

### เครื่องหมาย H

หมายถึง องค์กรหรือหน่วยรับตรวจได้ดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในช่องการปรับปรุงการควบคุมของแบบติดตาม ปค.5 แล้วเสร็จภายในกำหนดเวลาตามที่ระบุไว้ในช่องกำหนดเสร็จของแบบติดตาม ปค.5

### เครื่องหมาย V

หมายถึง องค์กรหรือหน่วยรับตรวจได้ดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในช่องแผนการปรับปรุงของแบบติดตาม ปค.5 แล้วเสร็จ ณ วันประเมิน แต่ล่าช้ากว่าระยะเวลาที่กำหนดไว้ในช่องกำหนดเสร็จของแบบติดตาม ปค.5

### เครื่องหมาย X

หมายถึง องค์กรหรือหน่วยรับตรวจยังไม่ได้เริ่มการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในช่องแผนการปรับปรุงของแบบติดตาม ปค.5 จึงทำให้ยังไม่สามารถลดจุดอ่อนของการควบคุม หรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ตามที่ระบุไว้ใน แบบติดตาม ปค.5



### เครื่องหมาย O

หมายถึง องค์กรหรือหน่วยรับตรวจได้เริ่มดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในช่องแผนการปรับปรุงของแบบติดตาม ปค.5 แล้ว แต่ ณ วันประเมินยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จจึงทำให้ยังไม่สามารถลดจุดอ่อนของการควบคุมหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ตามที่ระบุไว้ใน แบบติดตาม ปค.5

#### 10. คอลัมน์ (7)

- ระบุวิธีการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในว่ามีวิธีการติดตามผลอย่างไร และต้องสรุปผลการประเมิน / ข้อคิดเห็นลงไปในเรื่องนี้ และให้สรุปผลการดำเนินการว่าสามารถลดจุดอ่อนของการควบคุมได้อย่างไร ให้ระบุสาเหตุปัญหาและอุปสรรคที่ไม่ได้ดำเนินการ หากดำเนินการแล้วให้รายงานความคืบหน้าของการดำเนินการ ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ว่าเป็นเพราะสาเหตุใด

#### 11. ชื่อผู้รายงาน ได้แก่ ชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย พร้อมระบุตำแหน่ง และวันที่ เดือน ปี ที่รายงาน

## รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน .....(1).....

ผู้ตรวจสอบภายในของ.....(2)..... ได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ .....(3)..... เดือน ..... พ.ศ. .... ด้วยวิธีการสอบทานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการสอบทานดังกล่าว ผู้ตรวจสอบภายในเห็นว่า การควบคุมภายในของ.....(4)..... มีความเพียงพอ ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

ลายมือชื่อ.....(5).....

ตำแหน่ง.....(6).....

วันที่...(7)..... เดือน..... พ.ศ. ....

กรณีได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับ ความเสี่ยง และการควบคุมภายในหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าว ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตดังกล่าวในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

### 1. ความเสี่ยง (8)

1.1.....

1.2.....

### 2. การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน (9)

2.1.....

2.2.....

**คำอธิบายแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. 6)**

- (1) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (2) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
- (3) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่จะประเมินผลการควบคุมภายใน ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในดำเนินการสอบทานการประเมินดังกล่าว
- (4) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
- (5) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (6) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (7) ระบุวันที่รายงาน
- (8) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับความเสี่ยง
- (9) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (8)

### คำศัพท์การบริหารความเสี่ยง (Risk Management Dictionary)

| ลำดับที่ | อักษรย่อ/คำย่อ | คำศัพท์                               | ความหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------|----------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        |                | ความเสี่ยง (Risk)                     | เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบต่อสร้างความเสียหายต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร โดยวัดความรุนแรงจากผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 2        |                | เหตุการณ์ (Event)                     | เหตุ/กรณีที่เกิดขึ้นจากแหล่งภายในหรือภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อกรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งเหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อการดำเนินงาน โดยผลเชิงลบนั้นถือว่าเป็น “ความเสี่ยง” (Risk) สำหรับผลในเชิงบวกถือเป็นการสร้าง “โอกาส” (Opportunity) ให้กับองค์กร                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 3        |                | ผลสืบเนื่อง (Consequence)             | สิ่งที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์/ความเสี่ยงนั้นๆ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 4        |                | โอกาส (Opportunity)                   | เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนบางอย่างที่เกิดขึ้นแล้วมีผลสืบเนื่อง (Consequence) ที่ส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 5        |                | ผลกระทบ / ความเสียหาย (Impact)        | ผลกระทบหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นกับองค์กร/สายงาน/หน่วยงาน เนื่องจากมีเหตุการณ์ความเสี่ยงเกิดขึ้น (ค่าความเสียหายอาจมีค่าเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินก็ได้)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 6        |                | โอกาส/ความเป็นไปได้                   | ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร/สายงาน/หน่วยงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 7        | RM             | การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) | กระบวนการหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นโดยคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนกลยุทธ์ และการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ ผู้บริหารและพนักงานของสำนักงานธนานุเคราะห์ เพื่อใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการและติดตามความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อสำนักงานธนานุเคราะห์ รวมทั้งการกำหนดวิธีการในการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สำนักงานธนานุเคราะห์ยอมรับได้ ซึ่งจะทำให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า สธค. จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ |
| 8        |                | GRC                                   | G (Governance) = การกำกับดูแลองค์กร<br>R (Risk Management) = การบริหารความเสี่ยง<br>C (Compliance or Control) = การปฏิบัติตามระเบียบหรือการควบคุม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

| ลำดับที่ | อักษรย่อ/คำย่อ | คำศัพท์                                   | ความหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------|----------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                |                                           | ภายใน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 9        |                | การบูรณาการ GRC                           | <p>การที่คณะกรรมการสามารถกำกับดูแลองค์กรและให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารเพื่อดำเนินงานให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างมั่นใจ โดยจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบ มุ่งเน้นความเสี่ยงที่ตรงประเด็น และสามารถจัดกระบวนการทำงาน ให้มีการปฏิบัติตามระเบียบหรือการควบคุมภายในได้อย่างเหมาะสม ภายใต้ต้นทุนการดำเนินงานที่สมเหตุสมผลรวมถึงการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและการสื่อสารข้อมูลอย่างถูกต้องเหมาะสม ทันเวลาต่อผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ</p> <p>การบูรณาการ GRC มีดังต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ต้องได้รับความสำคัญในระดับกลยุทธ์ขององค์กร ต้องวางแผนและส่งเสริมโดยคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดบทบาทหน้าที่ ขอบเขตงาน ตัววัดผลงาน ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหน่วยงานทุกหน่วย รวมถึงหน่วยงานที่เป็นผู้ประสานติดตามกระบวนการต่างๆ อันได้แก่ฝ่ายตรวจสอบภายใน ฝ่ายการเงิน ฝ่ายกฎหมาย เป็นต้น</li> <li>2. การกำหนดนโยบายและข้อบังคับขององค์กรเพื่อให้การปฏิบัติตามกฎระเบียบมีความเข้มงวดและจริงจัง สามารถสื่อสารและติดตามการปฏิบัติตามได้อย่างทั่วถึง</li> <li>3.การจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเป็นระบบ โดยใช้การบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกัน และค้นหาจุดที่จะเกิดหรือมีความผิดพลาด</li> <li>4. การจัดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล และถูกต้องตามหลักการควบคุมภายในที่ดี</li> <li>5. การจัดให้มีระบบการรายงานข้อมูลอย่างเหมาะสมและโดยเร็วต่อเหตุการณ์นั้นๆ โดยข้อมูลต้องได้รับการสื่อสารไปยังผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ ทั้งคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร และพนักงานทั้งนี้รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการรวบรวมและสื่อสารข้อมูลการวัดความสำเร็จของการบูรณาการ GRC</li> </ol> |
| 10       | S              | ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์<br>(Strategic Risk) | ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน ทรัพยากร และสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 11       | O              | ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน                | ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

| ลำดับที่ | อักษรย่อ/คำย่อ | คำศัพท์                                                                   | ความหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------|----------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                | (Operation Risk)                                                          | ปฏิบัติงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 12       | F              | ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)                                    | ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเงิน เช่น สภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน แนวโน้มอัตราเงินเฟ้อสูงขึ้น ความสามารถในการทำกำไร และการรายงานทางการเงิน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 13       | C              | ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)                                 | ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 14       |                | การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)                                   | การค้นหว่าในการดำเนินงานในอนาคตมีความเสี่ยงใดที่มีโอกาสเกิดขึ้นและทำให้สายงาน/หน่วยงาน/องค์กร ไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 15       |                | กรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management Framework) | <p>- พิจารณาจากความเสี่ยงองค์กรที่สำคัญ ที่มีระดับความเสี่ยง ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความเสี่ยงองค์กรที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด เป็นความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงถึงสูงมาก (ระดับความเสี่ยง 10 – 25 คะแนน) และมีระดับความเสี่ยงเกินระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงทันที ผู้บริหารต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด</li> <li>2. ความเสี่ยงองค์กรที่ต้องเฝ้าระวัง เป็นความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง (ระดับความเสี่ยง 5 – 9 คะแนน) หรือมีระดับความเสี่ยงเท่ากับระดับความเสี่ยงที่องค์กรจะยอมรับได้ ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงโดยผู้บริหารต้องให้ความสนใจเฝ้าระวัง</li> <li>3. ความเสี่ยงองค์กรที่ใช้วิธีควบคุมปกติ เป็นความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ (ระดับความเสี่ยง 1 – 4 คะแนน) หรือมีระดับความเสี่ยงเท่ากับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับและเป็นความเสี่ยงที่สนับสนุนเป้าหมายหลักขององค์กร โดยผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ สรค.ให้ทุกสายงาน/หน่วยงาน ร่วมกันบริหารความเสี่ยง</li> </ol> |
| 16       | ER             | ความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk)                                        | ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีแหล่งที่มาของความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน/ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานและไม่สามารถบริหารจัดการได้ด้วยการควบคุมภายในและความเสี่ยงที่มาจากปัจจัยภายนอกอื่นๆ โดยพิจารณาว่าหากเกิดความเสี่ยงขึ้นและจะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรในภาพรวม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 17       | KRI            | ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)                                  | มาตรวัด (Measure) หรือจุดเตือนภัย (Trigger Point) ของระดับหรือสถานะความเสี่ยง ซึ่งสามารถวัดความมีประสิทธิภาพของแผนบริหารความเสี่ยง และใช้ในการประเมินว่าระดับหรือสถานะของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) เพิ่มขึ้นหรือลดลงเมื่อเวลาผ่านไป                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

| ลำดับที่ | อักษรย่อ/คำย่อ | คำศัพท์                                                     | ความหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------|----------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 18       |                | สาเหตุความเสี่ยง (Risk Factor)                              | สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง ซึ่งมีผลกระทบทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้                                                                                                                                                                                                                                           |
| 19       |                | ตารางระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)                          | ตารางการจัดลำดับความเสี่ยงตามคะแนนระดับความเสี่ยง โดยสามารถจัดลำดับความเสี่ยงได้ทั้งก่อนจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และหลังจากดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง (สามารถรับรู้ระดับความเสี่ยงว่าสูงขึ้น/ลดลงได้)                                                                                                                        |
| 20       |                | ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)                 | ระดับความเสี่ยงที่องค์กร/สายงาน/หน่วยงานยอมรับได้ เพื่อช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์/ภารกิจ/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย ขององค์กร ของสายงาน และของหน่วยงาน                                                                                                                                                                                     |
| 21       |                | ขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถรับได้ (Risk Boundary)     | ขอบเขตของคะแนนระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 22       |                | ค่าเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) | ค่าเบี่ยงเบนสูงสุด/ต่ำสุด ของระดับความเสี่ยงที่องค์กร/สายงาน/หน่วยงานยอมรับได้                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 23       |                | ระดับความเสี่ยงที่องค์กรคาดหวัง                             | ระดับความเสี่ยงที่องค์กรคาดหวังที่จะดำเนินการให้ได้ โดยต้องมีระดับความเสี่ยงต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้                                                                                                                                                                                                              |
| 24       |                | แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)                                 | แผนที่ความเสี่ยงแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงเพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้สาเหตุอย่างแท้จริง                                                                                                                                                                                                                            |
| 25       |                | การประเมินความเสี่ยง (Risk Management Planning)             | การวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยนำความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น มาทำการประเมินหาค่าระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) โดยใช้เกณฑ์ประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบ ซึ่งมี 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก (5 คะแนน), สูง (4 คะแนน), ปานกลาง (3 คะแนน), ต่ำ (2 คะแนน) และต่ำมาก (1 คะแนน) |
| 26       |                | การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Planning)      | การวางแผนกำหนดแนวทางเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างการทำงาน แล้วส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้                                                                                                                                          |



| ลำดับที่ | อักษรย่อ/คำย่อ | คำศัพท์                                                                  | ความหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------|----------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 27       |                | หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)                                   | บุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งมีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยงใดความเสี่ยงหนึ่ง โดยเป็นผู้ระบุที่มาของความเสี่ยง (สาเหตุหรือปัจจัยเสี่ยง) รวมทั้งทำหน้าที่ตัดสินใจหรือให้ข้อเสนอแนะในการลดหรือควบคุมความเสี่ยงหรือปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นภายใต้ขอบเขตความรับผิดชอบของตน เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้                                                                   |
| 28       |                | การควบคุม/ลด (Treat)                                                     | การควบคุมความเสี่ยงหรือหาวิธีการควบคุมเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 29       |                | การโอนย้าย (Transfer)                                                    | การถ่ายโอนความเสี่ยงหรือการโอนย้ายความเสี่ยงให้ผู้อื่นรับผิดชอบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 30       |                | การหลีกเลี่ยง/จำกัด (Terminate)                                          | การจำกัดความเสี่ยงหรือหลีกเลี่ยงไม่ยอมรับความเสี่ยงนั้น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 31       |                | การยอมรับ (Take)                                                         | ระบบควบคุมที่มีประสิทธิภาพ หรือมีเงินทุนเพียงพอที่จะรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ หรือระดับความเสี่ยงเหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือการยอมรับให้มีความเสี่ยงเนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการความเสี่ยงอาจมีมูลค่าสูงกว่าประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ แต่ควรมีมาตรการติดตามและควบคุมดูแล                                                                                                                    |
| 32       |                | การติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation)                          | กระบวนการควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงาน และประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง/มาตรการ/กิจกรรมควบคุมเพิ่มเติมที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 33       |                | ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity)                             | ขีดความสามารถทางกลยุทธ์ (Strategy) และยุทธวิธี (Tactical) ขององค์กร ในการวางแผนและตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่ส่งผลต่อการหยุดชะงักทางธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องภายใต้ระดับที่สามารถยอมรับได้                                                                                                                                                                                  |
| 34       | BCM            | การบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (Business Continuity Management) | กระบวนการบริหารงานแบบองค์รวม (Holistic Management Process) ในการระบุอันตรายที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรและผลกระทบที่มีต่อการดำเนินธุรกิจจากภัยอันตรายนั้น รวมถึงการจัดเตรียมกรอบสำหรับการสร้างความยืดหยุ่นในขีดความสามารถขององค์กร ให้สามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการปกป้องดูแลให้กับผู้มีส่วนได้เสีย ชื่อเสียงองค์กร ทรัพย์สินค่า และการดำเนินงานในการสร้างคุณค่าขององค์กร |

| ลำดับที่ | อักษรย่อ/คำย่อ | คำศัพท์                                                            | ความหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------|----------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 35       | BCP            | แผนบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (Business Continuity Plan) | แผนงานซึ่งกำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อรองรับหรือเรียกคืนการดำเนินงานให้กลับสู่ภาวะปกติ จะเป็นการสร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานปกติสามารถดำเนินได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อมีเหตุการณ์ต่างๆที่ทำให้การปฏิบัติงานปกติต้องหยุดชะงัก เช่น อุบัติเหตุ ภัยธรรมชาติ อัคคีภัย อุทกภัย การก่อเหตุวินาศกรรม หรือการระบาดของโรคติดต่อร้ายแรง เป็นต้น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 36       | BIA            | การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business impact analysis)            | การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ ประกอบด้วย <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การระบุถึงกิจกรรมที่ให้การสนับสนุนต่อผลิตภัณฑ์และบริการหลัก</li> <li>2. การระบุถึงผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเหล่านั้น</li> <li>3. การประเมินเวลาส่วนเกินของกิจกรรมที่ได้รับผลกระทบ</li> <li>4. การกำหนดช่วงเวลาที่ยาวที่สุดของการหยุดชะงักที่สามารถยอมรับได้</li> <li>5. การระบุถึงความเกี่ยวข้องกันของกิจกรรมต่างๆ รวมถึงผู้ส่งมอบ และที่มีการจ้างงานภายนอก</li> <li>6. ประเภทของกิจกรรมที่มีความสอดคล้องกันกับลำดับความสำคัญในการฟื้นฟูสภาพ</li> <li>7. การคาดการณ์ทรัพยากรในแต่ละกิจกรรมที่จะต้องทำตามความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย</li> <li>8. การกำหนดเป้าหมายของเวลาที่ใช้ในการฟื้นฟูแก้ไขสำหรับกิจกรรมหลักภายในช่วงเวลาที่มากที่สุดที่ยอมรับได้</li> <li>9. การทบทวนถึงความเพียงพอของการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจเป็นระยะๆ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกิดขึ้นกับองค์กร</li> </ol> |

## คำศัพท์เกี่ยวกับการควบคุมภายใน

| คำศัพท์                           | ความหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การควบคุมภายใน (Internal Control) | กระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกคนใน สธค. ตั้งแต่คณะกรรมการ สธค. ผู้บริหารทุกระดับ และพนักงาน สธค. กำหนดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สินทรัพย์จำนำ การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในองค์กร ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี |

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) | ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งส่งเสริมให้องค์ประกอบการควบคุมภายในอื่นๆ มีประสิทธิผลในองค์กรหรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น หรือทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการควบคุมมากขึ้น                                                    |
| ความเสี่ยง (Risk)                             | เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นและมีผลทำให้องค์การเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้                        |
| การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)        | กระบวนการที่สำคัญที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการค้นหาและนำเอาวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร                 |
| กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)         | นโยบาย และวิธีการต่างๆ ที่ฝ่ายบริหาร ได้กำหนดขึ้น ให้พนักงานในหน่วยต่างๆปฏิบัติตาม เพื่อควบคุมหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและได้รับการตอบสนองโดยมีการปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุมที่กำหนดขึ้น                                       |
| สารสนเทศ (Information)                        | ข้อมูลข่าวสารทางการเงิน และข้อมูลข่าวสารอื่นๆ เกี่ยวกับดำเนินงาน ที่ผ่านการประมวลผลหรือจัดระบบแล้ว เพื่อให้มีความหมายและคุณค่าสำหรับผู้ใช้                                                                                       |
| การติดตามประเมินผล (Monitoring)               | กระบวนการติดตามควบคุมการปฏิบัติงานการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการควบคุม โดยใช้วิธีการติดตามในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) |

# ภาคผนวก ข

- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์
- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปี 2563
- หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการ บริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562
- หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการ ควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2561



คำสั่งคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธรรมาภิบาล

ที่ ๒ / ๒๕๖๓

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยง  
และควบคุมภายในของสำนักงานธรรมาภิบาล

เพื่อให้การดำเนินงานของคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและ  
ควบคุมภายในของสำนักงานธรรมาภิบาล เป็นไปอย่างต่อเนื่อง เหมาะสม

อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๑๘ แห่งข้อบังคับกระทรวงการพัฒนาระบบและความมั่นคงของ  
มนุษย์ ว่าด้วยการบริหารงานสำนักงานธรรมาภิบาล กรมพัฒนาระบบและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาระบบ  
และความมั่นคงของมนุษย์ พ.ศ. ๒๕๕๕ ประกอบกับมติที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการสำนักงาน  
ธรรมาภิบาล ครั้งที่ ๑ ปีงบประมาณ ๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๓๑ มกราคม ๒๕๖๓ จึงมีคำสั่งดังต่อไปนี้

๑. ให้ยกเลิก

๑.๑ คำสั่งคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธรรมาภิบาล ที่ ๒๐/๒๕๕๗ ลงวันที่  
๒๐ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนกลยุทธ์ และการ  
บริหารความเสี่ยงของสำนักงานธรรมาภิบาล

๑.๒ คำสั่งคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธรรมาภิบาล ที่ ๑๒/๒๕๕๘ ลงวันที่  
๒๓ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๘ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนกลยุทธ์ และการบริหาร  
ความเสี่ยงของสำนักงานธรรมาภิบาล

๑.๓ คำสั่งคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธรรมาภิบาล ที่ ๖/๒๕๖๒ ลงวันที่  
๓๑ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ เรื่อง แต่งตั้งประธานคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนกลยุทธ์  
และการบริหารความเสี่ยงสำนักงานธรรมาภิบาล

๑.๔ คำสั่งคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธรรมาภิบาล ที่ ๗/๒๕๖๒ ลงวันที่  
๓๑ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนกลยุทธ์  
และการบริหารความเสี่ยงสำนักงานธรรมาภิบาล เพิ่มเติม

๒. แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน  
ของสำนักงานธรรมาภิบาล โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๒.๑ องค์ประกอบ ...

๒.๑ องค์ประกอบ

|        |                                       |                                                                          |
|--------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| ๒.๑.๑  | นายไพฑูรย์ บิสันธนโสภา                | ประธานอนุกรรมการ<br>กรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์                  |
| ๒.๑.๒  | นายเกรียงศักดิ์ ประสงค์สุกาญจน์       | อนุกรรมการ<br>กรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ (ผู้แทนกระทรวงการคลัง) |
| ๒.๑.๓  | นางนภา เศรษฐกร                        | อนุกรรมการ<br>ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก                                        |
| ๒.๑.๔  | ผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์       | อนุกรรมการ                                                               |
| ๒.๑.๕  | รองผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์    | อนุกรรมการ<br>กลุ่มงานสนับสนุน                                           |
| ๒.๑.๖  | รองผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์    | อนุกรรมการ<br>กลุ่มงานเทคนิคและปฏิบัติการ                                |
| ๒.๑.๗  | ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจการรับจำนำ      | อนุกรรมการ<br>ที่ผู้อำนวยการมอบหมาย                                      |
| ๒.๑.๘  | ผู้จัดการอาวุโส ที่ผู้อำนวยการมอบหมาย | อนุกรรมการ                                                               |
| ๒.๑.๙  | หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป               | อนุกรรมการ                                                               |
| ๒.๑.๑๐ | หัวหน้าฝ่ายคลังและพัสดุ               | อนุกรรมการ                                                               |
| ๒.๑.๑๑ | หัวหน้าฝ่ายนโยบายและแผน               | อนุกรรมการและเลขานุการ                                                   |
| ๒.๑.๑๒ | หัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผน       | ผู้ช่วยเลขานุการ                                                         |

โดยมีอำนาจหน้าที่

- (๑) กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ ในการจัดทำแผนวิสาหกิจของสำนักงานธนานุเคราะห์ เพื่อเสนอคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์พิจารณา
- (๒) กำหนดนโยบายและวางกรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ ให้เชื่อมโยงสอดคล้องกันโดยมุ่งเน้นการบูรณาการ เพื่อผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม
- (๓) วางแผนบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในเพื่อเป็นแผนแม่บท
- (๔) ทบทวนและปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง
- (๕) ติดตาม กำกับ ดูแล ผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติงานประจำปี รวมทั้งประเมินการบริหารความเสี่ยง และการประเมินผลการควบคุมภายใน รายงานผลเสนอคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์

(๖) แต่งตั้ง ...

- (๖) แต่งตั้งคณะทำงานช่วยปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสมในขอบเขตหน้าที่ข้างต้น
- (๗) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์

มอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้ เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๓



(นายปรเมธี วิมลศิริ)

ปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์  
ประธานกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์

สำเนาถูกต้อง

กิตติศักดิ์/คัด



(นางมนต์ฤทัย อติศัพท์)

หัวหน้างานบริหารทรัพยากรบุคคล

๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓





คำสั่งสำนักงานธรรมาภิบาล

ที่ 195/2562

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธรรมาภิบาล  
ประจำปีงบประมาณ 2563

เพื่อให้สำนักงานธรรมาภิบาล ถือปฏิบัติและจัดให้มีการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ

อาศัยอำนาจตามความในข้อ 24 แห่งข้อบังคับกระทรวงการพัฒนาระบบและความมั่นคงของมนุษย์ว่าด้วยการบริหารงานสำนักงานธรรมาภิบาล กรมพัฒนาระบบและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาระบบและความมั่นคงของมนุษย์ พ.ศ.2545 จึงมีคำสั่งดังต่อไปนี้

- ยกเลิกคำสั่งสำนักงานธรรมาภิบาล ที่ 238/2561 ลงวันที่ 18 ตุลาคม 2561

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของ

สำนักงานธรรมาภิบาล ประจำปีงบประมาณ 2562

- แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของ

สำนักงานธรรมาภิบาลประจำปีงบประมาณ 2563 ประกอบด้วย

- |                                                                       |               |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------|
| 2.1 รองผู้อำนวยการสำนักงานธรรมาภิบาล<br>(กลุ่มงานเทคนิคและปฏิบัติการ) | ประธานกรรมการ |
| 2.2 นายเชษฐา มะเยาะ<br>(ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจการรับจำนำ)             | กรรมการ       |
| 2.3 หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่ายหรือผู้แทน                                      | กรรมการ       |
| 2.4 ผู้จัดการอาวุโส สถานธรรมาภิบาล 9                                  | กรรมการ       |
| 2.5 ผู้จัดการอาวุโส สถานธรรมาภิบาล 12                                 | กรรมการ       |
| 2.6 ผู้จัดการอาวุโส สถานธรรมาภิบาล 18                                 | กรรมการ       |
| 2.7 ผู้จัดการอาวุโส สถานธรรมาภิบาล 19                                 | กรรมการ       |
| 2.8 ผู้จัดการอาวุโส สถานธรรมาภิบาล 23                                 | กรรมการ       |
| 2.9 หัวหน้างานติดตามประเมินผลหรือผู้แทน                               | กรรมการ       |
| 2.10 หัวหน้างานบริหารทรัพยากรบุคคลหรือผู้แทน                          | กรรมการ       |
| 2.11 หัวหน้างานการเงินหรือผู้แทน                                      | กรรมการ       |
| 2.12 นายสายชล วัฒนมรด<br>(นักวิเคราะห์และวางแผน)                      | กรรมการ       |
| 2.13 นายอิทธิพล วรรณสาย<br>(นักวิเคราะห์และวางแผน)                    | กรรมการ       |

- |                                      |              |                            |
|--------------------------------------|--------------|----------------------------|
| 2.14 นางนพรัตน์                      | เทศวิศาล     | กรรมการ                    |
| (พนักงานเก็บรักษาของ สถานธนาคราะห์)  |              |                            |
| 2.15 นางสาวทัศนีย์                   | ฮามไสย์      | กรรมการ                    |
| (สมุห์บัญชี สถานธนาคราะห์)           |              |                            |
| 2.16 หัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผน |              | กรรมการและเลขานุการ        |
| 2.17 นางรักชิณา                      | บุญถ้ง       | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| (นักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน)  |              |                            |
| 2.18 นางสาวจามีกร                    | พิสิษฐบรรณกร | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| (นักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน)  |              |                            |

โดยให้คณะกรรมการฯ มีหน้าที่ดังนี้

1. อำนาจในการประเมินผลการควบคุมภายใน
2. กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงานของสำนักงานธนาคราะห์
3. รวบรวม พิจารณากลับกรอง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงานของสำนักงานธนาคราะห์
4. ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง
5. จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของสำนักงานธนาคราะห์
6. ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานผู้บริหารทันที
7. จัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อย 3 เดือน/ครั้ง เสนอต่อคณะกรรมการกำหนดแผนกลยุทธ์ฯ
8. ปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดภายใต้พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561
9. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยให้กลุ่มงานตรวจสอบภายในเป็นที่ปรึกษาทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 7 ตุลาคม พ.ศ. 2562



(นายวิสุทธิ จันมณี)

กรรมการอำนาจการสำนักงานธนาคราะห์  
รักษาการแทน ผู้อำนวยการสำนักงานธนาคราะห์

ที่ กค ๐๔๐๙.๔/๑๒๓



กระทรวงการคลัง  
ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๕๐๐

๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง  
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

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

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง  
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๕ บัญญัติให้หน่วยงาน  
ของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติ  
ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

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

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรินทร์ ชัยอนันต)

รองปลัดกระทรวงการคลัง  
หัวหน้าศูนย์การคลังด้านธรรมาภิบาล

กรมบัญชีกลาง

กองตรวจสอบภาครัฐ

โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๒๗ ๗๒๘๗

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๒๗

**หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง**  
**ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ**  
**พ.ศ. ๒๕๖๒**

---

โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

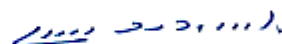
ข้อ ๑ หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า "หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒"

ข้อ ๒ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ ๔ กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒



(นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

ด่วนมาก

ที่ กค ๐๔๐๔.๓/ ๑๑๐๐



กระทรวงการคลัง

ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๕ ตุลาคม ๒๕๖๑

เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ  
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

เรียน ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี เลขานุการ ผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการจังหวัด ผู้ว่าราชการ  
กรุงเทพมหานคร ผู้ว่าการ หัวหน้ารัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารท้องถิ่น และหัวหน้าหน่วยงานอื่นของรัฐตาม  
พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ  
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

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

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

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

  
(นายรินทร์ ภิเษกมณีตร)  
รองปลัดกระทรวงการคลัง  
หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน

กรมบัญชีกลาง

กองตรวจสอบภาครัฐ

โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๔๕

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗

## หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง

ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการควบคุมภายในเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๔ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

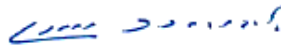
ข้อ ๑ หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑”

ข้อ ๒ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ ๔ กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือเปลี่ยนแปลงรายละเอียดในการปฏิบัติตามมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดโดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๗ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๑



(นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง



## รูปภาพการประชุม







(สธค.) สำนักงานธนาคาเคราะห์

โรงรับจำนำของรัฐ

สำนักงานธนาคาเคราะห์ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

1034 อาคาร 8 ชั้น 5 ถนนกรุงเกษม แขวงมหานาค เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร 10100

โทร. 0 2281 7500 ต่อ 127 โทรสาร 0 2281 7507

[www.pawn.co.th](http://www.pawn.co.th)

<http://oc.pawn.co.th>