

คู่มือการบริหารความเสี่ยง

Risk Management

สถาบันวิจัยและพัฒนา



คำนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ถือเป็น เครื่องมือ สำคัญต่อการบริหาร มีกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ หน่วยงานของรัฐ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มโอกาสความสำเร็จ ลดโอกาสของความเสี่ยง ต่อการไม่บรรลุต่อเป้าหมายการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรและให้องค์กรสามารถบรรลุจุดมุ่งหมาย ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้ และเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัย การการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ดังกล่าวข้างต้น สถาบันวิจัยและพัฒนาจึงได้จัดทำคู่มือการบริหาร จัดการความเสี่ยงของสถาบันวิจัยและพัฒนา เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยได้กำหนด ประเด็นการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ (Technology) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายและระเบียบ (Compliance) และ กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบรับผิดชอบบริหารจัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) ทั้งนี้ สถาบันวิจัยและพัฒนาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ จะเป็น ประโยชน์แก่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านบริหารจัดการความเสี่ยงและจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานต่อไป

สถาบันวิจัยและพัฒนา

มิถุนายน ๒๕๖๗

สารบัญ

หน้า

คำนำ

ส่วนที่ ๑ หลักการและเหตุผล

วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

กฎหมายและระเบียบด้านการบริหารความเสี่ยง

นิยามความเสี่ยง

ขอบเขตและองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยง

ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง

ส่วนที่ ๒ ข้อมูลพื้นฐานหน่วยงาน

Value Chain สถาบันวิจัยและพัฒนา

Strategy Map สถาบันวิจัยและพัฒนา

ส่วนที่ ๓ นโยบาย วัตถุประสงค์ และโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของสถาบันวิจัยและพัฒนา

นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง

หน้าที่ความรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง

ส่วนที่ ๔ การบริหารจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงวิเคราะห์ตามแนวทางธรรมาภิบาล

การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เกณฑ์การประเมินโอกาส/ผลกระทบ

การพิจารณาความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง

การรายงานผลการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยความสำเร็จในการบริการความเสี่ยงของหน่วยงาน

เอกสารอ้างอิง

ภาคผนวก

-คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน สถาบันวิจัยและพัฒนา

-หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๑)

-รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๔)

-รายงานผลการดำเนินงานตามรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบติดตาม ปค.๕)

-รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๕)

- QR CODE หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ว๑๐๕ ลงวันที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๖๑
เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ๓๔
- QR CODE พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ๓๔
- QR CODE หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒
เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ๓๔
- QR CODE แบบประเมิน ๕ องค์ประกอบการควบคุมภายใน สถาบันวิจัยและพัฒนา ๓๕
- QR CODE แบบประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในสถาบันวิจัยและพัฒนา ๓๕

ส่วนที่ ๑ หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑ โดยมาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งได้แก่หลักเกณฑ์กระทรวง การคลังว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และเพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ รวมถึงยกระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงให้สามารถเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Informed Strategic Decision Making) เพื่อสนับสนุนการบริหารหน่วยงานของรัฐ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างแท้จริง กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานรัฐ ในปี พ.ศ. ๒๕๖๔ เรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรขึ้น

หลักเกณฑ์ดังกล่าวทำให้หน่วยงานภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานที่กำหนด แม้ว่าหน่วยงานจะจัดระบบการควบคุมภายในไว้ดีอยู่แล้วก็ตาม แต่ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของมาตรฐานการควบคุมต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ อาจแปรเปลี่ยนได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงคณะผู้บริหาร ระดับสูง การเปลี่ยนนโยบายการบริหาร วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงาน หรือการเปลี่ยนแปลงด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ สภาวะการแข่งขัน และพัฒนาการด้านเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อการทำงานและระบบการควบคุมภายใน ขององค์กร ซึ่งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก็อาจทำให้วิธีการควบคุมภายใน หรือการตอบสนองความเสี่ยงที่เคยใช้ได้ผลดีในระยะเวลาที่ผ่านมาอาจถูกละเลยหรือใช้ไม่ได้ผลต่อไป

สถาบันวิจัยและพัฒนาจึงดำเนินการติดตามระบบการควบคุมภายในและการบริหารจัดการ ความเสี่ยงที่มีอยู่และปรับปรุงให้เป็นไปตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด เพื่อให้ เกิดความมั่นใจว่าจะสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และส่งผลให้องค์กร ประสบความสำเร็จในระดับที่คาดหวังได้อย่างต่อเนื่อง ต่อไป

วัตถุประสงค์ของคู่มือการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างองค์ความรู้ด้านบริหารความเสี่ยง และปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมของหน่วยงานแก่ผู้ปฏิบัติงานสถาบันวิจัยและพัฒนา
๒. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสถาบันวิจัยและพัฒนาเข้าใจหลักการ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการบริหาร ความเสี่ยง
๓. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสถาบันวิจัยและพัฒนาทราบขั้นตอน กระบวนการ และสามารถวางแผนบริหาร ความเสี่ยงของหน่วยงาน และของแต่ละส่วนงาน
๔. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหาร ความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของสถาบันวิจัยและพัฒนา
๕. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสำหรับ ทุกส่วนงานของสถาบันวิจัยและพัฒนา

๖. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ และมีความต่อเนื่อง

ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพราะนอกจากจะสนับสนุนให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายแล้ว ยังเป็นการเพิ่มมูลค่า และความน่าเชื่อถือให้แก่หน่วยงาน ให้ความเชื่อมั่นในการดูแล และปกป้องทรัพย์สินของหน่วยงาน การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ต่างๆ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงาน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของหน่วยงาน

- ★ ลดโอกาส หรือผลกระทบจากเหตุการณ์อันไม่พึงประสงค์
- ★ พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ
- ★ เพิ่มขีดความสามารถเชิงรุกได้อย่างมั่นใจ
- ★ องค์กรมั่นคงและยั่งยืน

กฎหมาย ระเบียบด้านการบริหารความเสี่ยง

- พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑
- หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒
- แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับองค์กร กระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง (กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔)

นิยามความเสี่ยง

ความเสี่ยงคือ (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจ เกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ/สาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง ปัจจัยเสี่ยงพิจารณาได้จาก

๑.ปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ฯลฯ

๒.ปัจจัยภายใน เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพของบุคลากร และระบบงาน ฯลฯ

การระบุความเสี่ยง หมายถึง การระบุปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ตามภารกิจโดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายใน และภายนอกหน่วยงาน ทุกด้าน เช่น ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านกฎหมาย เป็นต้น

การวิเคราะห์เสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้ลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหายและขนาดของ

ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์เป็นสำคัญ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงโดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Consequence) เพื่อทราบระดับความเสี่ยงแล้วนำมาจัดลำดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง หมายถึง ค่าของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

จัดลำดับความเสี่ยง หมายถึง ค่าของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อนำมาจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง

ความเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ระดับความเปี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งค่าความเปี่ยงเบนจะเป็นช่วงที่ยอมให้ผลการดำเนินงานเปี่ยงเบนหรือคลาดเคลื่อนไปจากเป้าหมายที่กำหนดโดยจะต้องมีความสัมพันธ์กับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนโดยรวมที่ยอมรับได้โดยยังคงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัว

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) หมายถึง ภาพ/แผนผังที่แสดงถึงความเสี่ยง โดย Risk Map จะต้องสามารถแสดงถึงหรือวิเคราะห์ถึงผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กันทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) หมายถึง ฝ่าย ส่วนงาน บุคคล หรือ กลุ่มบุคคล ที่มีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยงโดยเจ้าของความเสี่ยงจะระบุปัจจัยเสี่ยงและจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงซึ่งอาจต้องประสานกับฝ่าย ส่วนงาน บุคคล ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเสี่ยงนั้นๆเพื่อลด หรือควบคุมความเสี่ยง

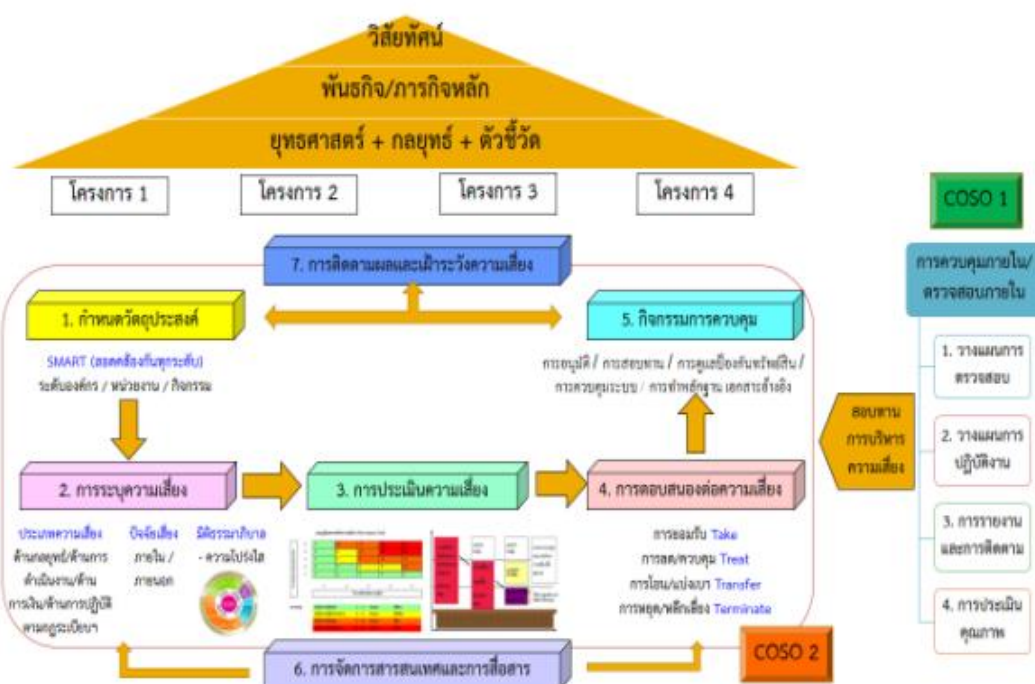
ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่ได้มีการจัดวางกิจกรรมควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงแล้ว

แผนบริหารความเสี่ยง หมายถึง แผนที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการกำหนดระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ (Risk Appetite) การจัดการความเสี่ยงต้องมองปัญหาความเสี่ยงแบบองค์รวม ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการจากทุกระดับร่วมกันพิจารณาทั้งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และเห็นพ้องร่วมกันทั่วทั้งหน่วยงานจึงจะสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสียหาย และ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยการคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงของหน่วยงาน เป็นสำคัญโดยได้รับการสนับสนุน และการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร การบริหารความเสี่ยงขององค์กรสามารถเชื่อมโยงต่อการกำหนด ทบทวนวางแผนกลยุทธ์ในช่วงระยะเวลาและสถานการณ์ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการและมีทิศทางนำไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกัน

การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการวางแผนกลยุทธ์องค์กร



การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งาน และทั่วทั้งหน่วยงาน ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติการมอบหมายอำนาจหน้าที่ การยืนยันความถูกต้อง การทบทวน การแบ่งหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน แบ่งประเภทการควบคุมไว้ ๔ ประเภท คือ

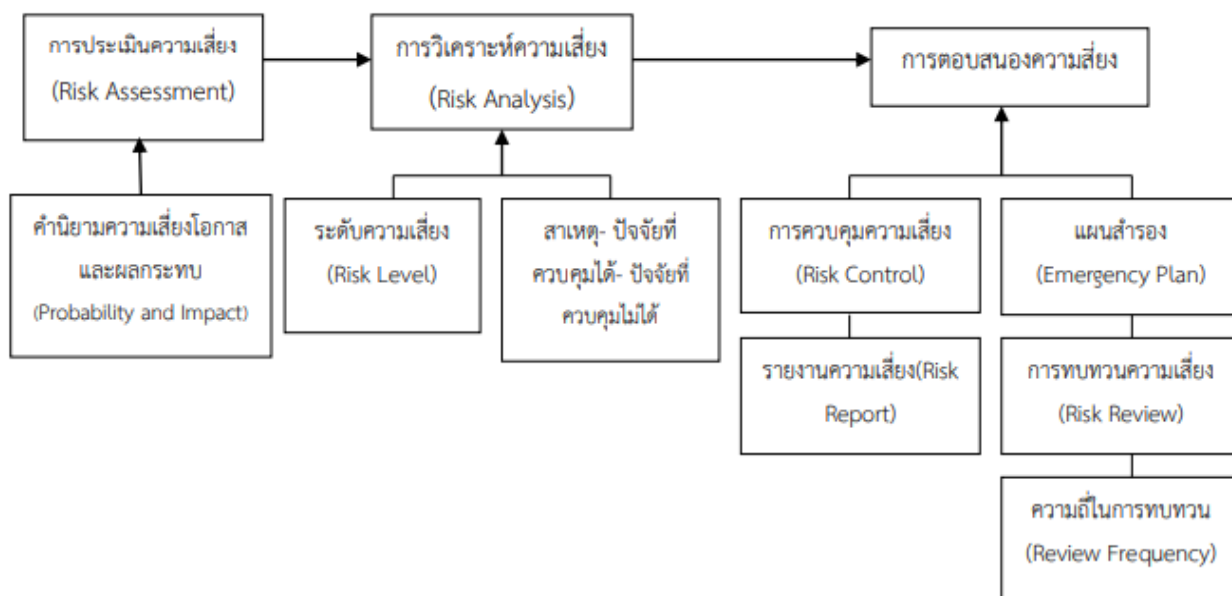
๑) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อ ป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างหน่วยงาน การแบ่งแยก หน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสารข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

๒) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหา ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

๓) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

๔) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิง เพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้ เป็นต้น

ขอบเขตและองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยง



ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง

เมื่อมีการดำเนินงานตามแนวทางของการบริหารความเสี่ยงแล้ว ประโยชน์ที่สถาบันวิจัยและพัฒนาคาดหวังว่าจะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้ :

๑. ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยการบริหารความเสี่ยงช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ต่างๆ มีความสมบูรณ์ และมีความเป็นไปได้มากขึ้น และสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๒. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานสถาบันวิจัยและพัฒนาทุกคน มีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความระมัดระวังในการทำงานและลดโอกาสของการล้มเหลวหรือโอกาสที่จะทำให้เกิดการสูญเสียจากการดำเนินงาน

๓. สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารงาน การปฏิบัติงาน โดยใช้ข้อมูลหรือสารสนเทศที่ได้รับจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการตัดสินใจด้านต่างๆซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

๔. ส่งเสริมให้เกิดการเตรียมความพร้อมและแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน

๕. ช่วยให้การจัดสรรและการจัดลำดับความสำคัญของทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ ๒ ข้อมูลพื้นฐานหน่วยงาน



สถาบันวิจัยและพัฒนา

๑.วิสัยทัศน์ (Vision)

“สร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรมที่เป็นเลิศ เพื่อการพัฒนากระบวนการยุติธรรมสำหรับเด็กและเยาวชนสู่มาตรฐานสากล”

๒.พันธกิจ (Mission)

๑. สร้างความร่วมมือและเครือข่ายด้านงานวิจัยเพื่อเด็กและเยาวชนที่เข้าสู่กระบวนการยุติธรรม
๒. ส่งเสริม สนับสนุนเผยแพร่ และให้บริการองค์ความรู้จากการวิจัยด้านกระบวนการยุติธรรมสำหรับเด็กและเยาวชน
๓. ผลิตผลงานวิจัยให้ตอบสนองความต้องการของหน่วยงาน สังคม และประเทศชาติ
๔. พัฒนาศักยภาพบุคลากรของหน่วยงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการงานวิจัย

๓.อำนาจหน้าที่

๑. จัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดทิศทาง พัฒนารูปแบบ และประสิทธิภาพการวิจัยของกรม
๒. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาทางวิชาการในกระบวนการยุติธรรมเด็กและเยาวชน เพื่อจัดทำเป็นข้อเสนอเชิงวิชาการไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบทของประเทศและมาตรฐานระดับสากล
๓. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย สถานการณ์และสภาพแวดล้อม เพื่อให้ทราบสถานการณ์และพยากรณ์แนวโน้มของปัญหาสังคมและผลกระทบด้านกระบวนการยุติธรรมเด็กและเยาวชนระดับประเทศและระดับพื้นที่เฉพาะตามที่ได้รับมอบหมาย
๔. พัฒนา ศึกษา และวิจัยรูปแบบ เครื่องมือ ทฤษฎี และยกระดับมาตรฐานงานกระบวนการยุติธรรมเด็กและเยาวชน
๕. เป็นศูนย์กลางโครงการวิจัยระหว่างประเทศ เพื่อเสริมสร้าง และพัฒนาองค์ความรู้หรือความร่วมมือที่เกี่ยวข้องกับการกิจกรรม
๖. ติดตามประเมินผลการนำวิจัยไปสู่การปฏิบัติ
๗. ส่งเสริม สนับสนุน การศึกษา วิจัยที่เกี่ยวข้องกับความต้องการในการพัฒนางานของกรม
๘. พัฒนาศักยภาพและสนับสนุนความรู้ทางวิชาการแก่บุคลากร กลุ่มองค์กร ภาควิชาที่เกี่ยวข้อง
๙. การบริหารข้อมูล การจัดการความรู้ การเผยแพร่ และถ่ายทอดองค์ความรู้ทั้งโครงการวิจัยของกรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องให้กับบุคลากรของกรม หน่วยงานภายนอกและบุคคลที่เกี่ยวข้อง
๑๐. ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

Value Chain สถาบันวิจัยและพัฒนา

วิสัยทัศน์ด้าน
การวิจัย

“สร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรมที่เป็นเลิศ เพื่อการพัฒนากระบวนการยุติธรรมสำหรับเด็กและเยาวชนสู่มาตรฐานสากล”

กระบวนการสนับสนุน

Human Resource

- ยกระดับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
- พัฒนาศักยภาพองค์กรด้านการขับเคลื่อนงานวิจัย/งานวิชาการ

Firm
Infrastructure

- การเข้าถึงปัญหาและแก้ไขปัญหาตามหลักวิชาการ
- บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

Technology

- การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการเผยแพร่และให้บริการงานวิจัย/งานวิชาการ

Procurement

- บูรณาการหน่วยงานเครือข่ายด้านการวิจัย



สถาบันวิจัยและพัฒนา

เป็นแหล่งศึกษา
ข้อมูลวิชาการเพื่อ
การแก้ไข ป้องกัน
ปัญหาเด็กและ
เยาวชนกระทำผิด
อย่างมี
ประสิทธิภาพ

กระบวนการเพิ่มคุณค่า

วิเคราะห์สถานการณ์ทางสังคม/สภาพปัญหา
ในพื้นที่ (สพ. ศฝ.) / ผลการดำเนินงาน เพื่อ
สนับสนุนการจัดทำยุทธศาสตร์

มีแผนการจัดการความรู้
ศึกษาวิจัย
ถอดบทเรียน และสังเคราะห์ความรู้

สนับสนุนงานวิชาการ และนำ
ความรู้งานวิจัยไปใช้ประโยชน์

สนับสนุน ติดตาม
ประเมินผลเชิงวิชาการ

หน่วยงานดี ข้อมูลดี มีชุดองค์ความรู้

มีการพัฒนา มีคุณภาพได้มาตรฐาน

เพิ่มคุณค่าทางวิชาการ

ได้มาตรฐาน

กิจกรรม

- มีงานวิจัย /องค์ความรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่ และตรงประเด็นกับสภาพความต้องการสังคมและประชาชน ที่มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และทันสมัย
- มีระบบสารสนเทศที่ทันสมัย และใช้ประโยชน์ได้จริง
- บุคลากรมีทักษะด้านการศึกษาวิจัย
- มีระบบการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล
- ใช้จ่ายงบประมาณ ประหยัด คุ่มค่า คุ่มทุน คุ่มเวลา

- กระบวนการศึกษาค้นคว้าวิจัยที่ได้มาตรฐานระดับประเทศ
- พัฒนากระบวนการวิจัยด้านเด็กและเยาวชนกระทำผิดอยู่เสมอ
- รวบรวมผลงานวิชาการ
- สังเคราะห์งานวิจัยเพื่อการพัฒนา R&D

- สร้างความรู้ความเข้าใจให้หน่วยงานองค์กร และเครือข่ายที่เกี่ยวข้องนำผลงานวิจัย/ผลงานทางวิชาการไปใช้ประโยชน์บนพื้นฐานของหลักวิชาการ
- มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางการพัฒนางานเด็กและเยาวชนกระทำผิด
- เผยแพร่ประชาสัมพันธ์นวัตกรรมงานวิจัย และผลงานทางวิชาการสู่สาธารณะ
- มีชุดองค์ความรู้สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

- ส่งเสริมสนับสนุนและให้คำปรึกษาแนะนำที่ตรงกับความต้องการและเป็นประโยชน์ต่อผู้นำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์
- ติดตามสถานการณ์สังคม วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต เพื่อกำหนดแนวทางการวิจัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

Key
Success

ระบบบริหาร
งานวิจัย
มีประสิทธิภาพ

Strategy Map

วิสัยทัศน์ : “เป็นองค์กรมาตรฐานสากลด้านการพิทักษ์คุ้มครองเด็กและเยาวชนในกระบวนการยุติธรรม”

พิทักษ์คุ้มครองเด็ก เยาวชน และผู้เยาว์ ในกระบวนการ
ยุติธรรมให้เป็นมาตรฐานสากล

ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเครือข่าย และบูรณาการ
ในการพิทักษ์คุ้มครองเด็ก เยาวชน และครอบครัว

พัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรให้มีมาตรฐานด้วย
เทคโนโลยีและนวัตกรรม

วิสัยทัศน์ด้านการวิจัย

“สร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรมที่เป็นเลิศ เพื่อการพัฒนากระบวนการยุติธรรมสำหรับเด็กและเยาวชนสู่มาตรฐานสากล”

กรอบการวิจัยที่ ๑
การพัฒนากระบวนการ
ยุติธรรมทางอาญา

กรอบการวิจัยที่ ๒
การพัฒนากระบวนการ
ยุติธรรม

กรอบการวิจัยที่ ๓
การพัฒนากฎหมาย

กรอบการวิจัยที่ ๔
การพัฒนาเทคโนโลยีและ
นวัตกรรมในกระบวนการยุติธรรม

กรอบการวิจัยที่ ๕
การพัฒนาหน่วยงานใน
กระบวนการยุติธรรม

ประสิทธิผล

มีเครือข่ายงานวิจัยทั้ง
ภาครัฐ เอกชน ทั้งในและ
ต่างประเทศ

ผลงานวิจัยตอบสนองผู้รับบริการ
ผู้มีส่วนได้เสียด้านกระบวนการยุติธรรมเด็ก

บุคลากรขององค์กรได้รับการ
พัฒนาองค์ความรู้เพิ่มขึ้น

ผลงานวิจัยและผลงานวิชาการเป็นที่ยอมรับ
ในระดับชาติ และนานาชาติ และนำมาใช้
ประโยชน์ได้จริง

คุณภาพการให้บริการ

ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้เสีย
มีความพึงพอใจ

ประสิทธิภาพของการให้บริการ

งานวิจัยและพัฒนาดำเนินการ
แล้วเสร็จตามแผน

มีความร่วมมือกับเครือข่ายด้านงานวิจัย

มีองค์ความรู้และเทคนิคทางการวิจัยที่ทันสมัย

มีการประชาสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ

การพัฒนาองค์กร

ส่วนที่ ๓ นโยบาย วัตถุประสงค์ และโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของสถาบันวิจัยและพัฒนา

นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

สถาบันวิจัยและพัฒนาตระหนักถึงความสำคัญในการเตรียมการหรือป้องกันต่อความเสี่ยง ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานสถาบันวิจัยและพัฒนาจึงมุ่งมั่นดำเนินการบริหารความเสี่ยงโดยจะครอบคลุมความเสี่ยงในแต่ละด้าน และการปฏิบัติตามข้อกำหนดกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง ข้อบังคับ ระเบียบ ข้อกำหนด ของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน และให้ผู้ปฏิบัติงานสถาบันวิจัยและพัฒนา ซึ่งหมายถึงคณะกรรมการฯ และทุกส่วนงานทุกคน ต้องมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง อันจะก่อให้เกิดการกำกับดูแลที่ดี การที่สถาบันวิจัยและพัฒนาจะดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลที่ดี ให้เจริญเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน จำเป็นต้องสร้างกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันและลดผลกระทบของความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงตามที่กำหนดไว้ นโยบายบริหารความเสี่ยงสถาบันวิจัยและพัฒนา ดังนี้

๑. มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นตามมาตรฐานของหน่วยงานที่กำกับดูแล และเป็นมาตรฐานเดียวกัน และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานสถาบันวิจัยได้รับรู้และป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทั้งหมด โดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนสำคัญ ของการจัดการทำแผนกลยุทธ์ แผนงาน งบประมาณประจำปี และการตัดสินใจในการบริหารงานต่างๆ

๒. ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมหน่วยงาน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาลที่นำไปสู่การสร้างสรรค์เพิ่มคุณค่าให้แก่สถาบันวิจัยและพัฒนา

๓. ผู้ปฏิบัติงานสถาบันวิจัยและพัฒนาต้องตระหนักและมีหน้าที่รับผิดชอบร่วมกันในการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง

๔. มีการประเมิน รายงาน ติดตาม กำกับดูแล และทบทวนความเพียงพอของนโยบายเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ และมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี

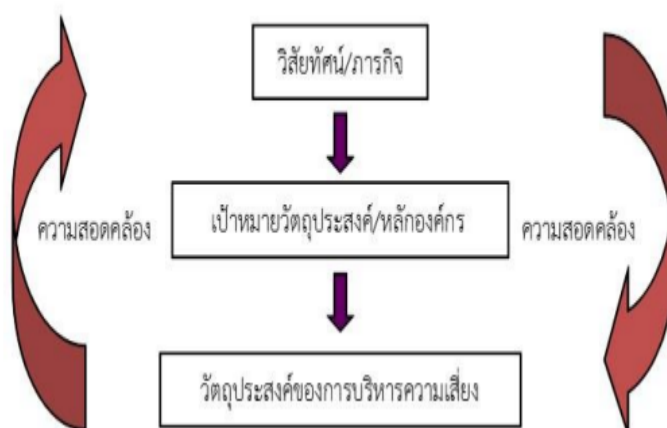
วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

สถาบันวิจัยและพัฒนาได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน ไว้ดังนี้

๑. เพื่อให้หน่วยงานมีการบริหารจัดการที่เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

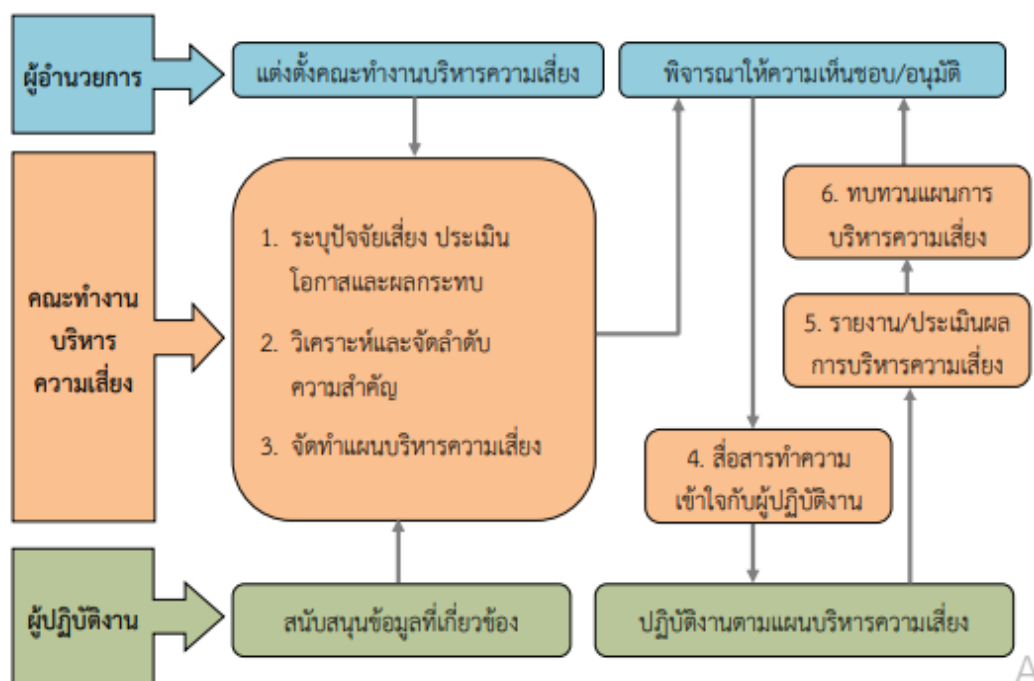
๒. เพื่อให้มีการเฝ้าระวัง ป้องกัน และบริหารจัดการ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด และลดความรุนแรงของผลกระทบ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ อันนำไปสู่ความสูญเสีย ความล้มเหลว และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

๓. เพื่อให้มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล อย่างเป็นระบบ



โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและบทบาทหน้าที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง

สถาบันวิจัยและพัฒนาได้กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกันเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเกิดขึ้นทั่วทั้งหน่วยงาน มีการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงจากทุกระดับภายในหน่วยงาน และสนับสนุนข้อมูลสำคัญ เพื่อการตัดสินใจในระดับบริหาร ผ่านคณะกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของสถาบันวิจัยและพัฒนา



โดยคณะกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของสถาบันวิจัยและพัฒนาทำหน้าที่ในการถ่ายทอดนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานไปสู่การปฏิบัติในทุกส่วนงาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกส่วนงานมีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางที่สถาบันวิจัยและพัฒนากำหนด

หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ
๑. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา	๑.ให้ความเห็นชอบเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญและมาตรการในการจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของหน่วยงาน ๒.ส่งเสริมสนับสนุนนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง สร้างความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งหน่วยงาน ๓.กำกับดูแล ติดตามความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ในแต่ละพันธกิจหรือภารกิจหลักของหน่วยงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบริหารจัดการความเสี่ยง และกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนอย่างเหมาะสม ๔.ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง และปฏิบัติให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานปกติ ๕.ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งหน่วยงาน
๒. คณะทำงานติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน ของสถาบันวิจัยและพัฒนา	๑.กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญของหน่วยงาน ๒.พิจารณาแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่เลือกใช้ให้มีความเหมาะสม ๓.กำหนดนโยบายกรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน และทบทวนอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ๔.จัดให้มีการวางแผนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ๕.กำกับดูแล และติดตามประเมินผลการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ ๖.วิเคราะห์และประเมินความเพียงพอเหมาะสมของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ๗.ประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาให้ทุกส่วนงานดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามนโยบาย และกรอบแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ
๓.ผู้ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยและพัฒนา ทุกส่วนงาน	๑.มีหน้าที่รับผิดชอบการวิเคราะห์ระบุ และประเมินความเสี่ยง กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และกำหนดมาตรการหรือแผน บริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน/โครงการ หรืองานที่อยู่ในความ รับผิดชอบ ๒.ติดตามและรายงานความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับ ขั้นตอนตลอดจนคณะทำงานติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ๓.ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานในฝ่าย/ส่วน ให้เป็นไปตามนโยบาย และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง รวมทั้งจัดให้มีระบบบริหาร ความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ๔.ส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานในฝ่าย/ส่วนงานให้ตระหนักถึงความสำคัญ ของการบริหารความเสี่ยง
๔.ผู้รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายการ ควบคุมภายใน	๑.รวบรวม สรุป ผลการประเมิน บันทึก ติดตามระดับฝ่ายและส่วน งาน ๒.จัดทำรายงานผลการดำเนินงานควบคุมภายในตามห้วงเวลาที่ กำหนด

ส่วนที่ ๔ การบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลักของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way) เป็นมาตรฐานสากลซึ่งคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้นำมาเป็นมาตรฐานของระบบการจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดให้หน่วยงานต่างๆ นำไปจัดทำแผนการควบคุมภายใน ประกอบด้วย ๑) สภาพแวดล้อมองค์กร ๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ ๓) การระบุความเสี่ยง ๔) การประเมินความเสี่ยง ๕) ตอบสนองความเสี่ยง ๖) กิจกรรมควบคุม ๗) สารสนเทศและการสื่อสาร และ ๘) การติดตามผลการดำเนินงาน



ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)



โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการดังต่อไปนี้

๑.การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) หน่วยงานต้องกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย หน่วยงานก่อนที่จะระบุเหตุการณ์ที่อาจกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้ วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์พิจารณา ได้หลายระดับ ตั้งแต่ระดับหน่วยงาน (Corporate Level) ระดับส่วน (Division Level) ระดับโครงการ (Project Level) ระดับกิจกรรม/กระบวนการ (Activity/Process) ระดับตัวชี้วัดในการดำเนินงาน (Key Performance Indication) เป็นต้น โดยการกำหนดวัตถุประสงค์จะคำนึงถึงหลัก SMART ซึ่งย่อมาจาก

- Specific : มีกำหนดเป้าหมายชัดเจน
- Measurable : วัดผลหรือประเมินผลได้
- Achievable : ปฏิบัติให้บรรลุผลได้
- Reasonable : มีความสอดคล้องและสมเหตุสมผลกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- Time constrained : มีกรอบระยะเวลาที่แน่นอน

๒.การระบุความเสี่ยง หรือ การบ่งชี้เหตุการณ์(Event Identification) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงานว่ามีเหตุการณ์หรืออุปสรรคใดที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอก และให้ครอบคลุมในทุกประเภทของความเสี่ยงเพื่อให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่เพียงพอในการนำไปบริหารจัดการได้

ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ และรวบรวม เหตุการณ์ทั้งหมดในหน่วยงานที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงาน และภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจ ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ และมีข้อมูลที่เพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธีซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ตามความเหมาะสม ดังนี้

- ๑) การระบุความเสี่ยงโดยการระดมสมอง (Brainstorming) เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
- ๒) การระบุความเสี่ยงโดยข้อมูลในอดีต (Past Data)
- ๓) การระบุความเสี่ยงโดยใช้รายการตรวจสอบ (Checklist) ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ และทรัพยากร
- ๔) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ความผิดพลาดของมนุษย์ (Human Error Analysis)
- ๕) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ระบบงาน (Work System Analysis)
- ๖) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์ (What

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๒ มิติ ดังนี้

มิติที่ ๑ โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสดังเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

มิติที่ ๒ ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนจัดการความเสี่ยงและหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) ปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น การปฏิบัติงานของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ กระบวนการปฏิบัติงาน กิจกรรมการควบคุมภายใน โครงสร้างองค์กร กระบวนการรายงาน/วิธีการติดต่อสื่อสาร ทักษะและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมี และที่มีอยู่ในปัจจุบัน และการวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผล เป็นต้น

- การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) จะไม่มีการระบุค่าของความเสียหายออกมาเป็นตัวเลขแต่ระบุออกเป็นระดับความรุนแรงของความเสียหาย และระดับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น

- การประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) จะระบุค่าของความเสียหายเป็นตัวเลข (โดยเฉพาะตัวเงิน) และโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดออกมาในรูปของความน่าจะเป็น (Probability) ซึ่งเป็นรูปตัวเลขเช่นกัน

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

ตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของสถาบันวิจัยและพัฒนา กำหนดให้บริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งหน่วยงาน โดยบูรณาการกับการควบคุมภายใน ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งหน่วยงาน และให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่มีการทบทวน และปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ จึงได้จัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะ หรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยงเดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันนี้มีมุมมองในภาพรวมที่ชัดเจนมากขึ้น โดยนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานครอบคลุมความเสี่ยง ๔ ด้าน ดังนี้



๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน หรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับ

และโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง

๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากกระบวนการภายในของหน่วยงาน/กระบวนการ/เทคโนโลยี หรือเหตุการณ์ที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูลส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

๓. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

๔. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินของหน่วยงาน



การบริหารความเสี่ยงวิเคราะห์ตามแนวทางธรรมาภิบาล

การวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น นอกจากจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้ว ต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ได้แก่ การวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น หน่วยงานต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการดำเนินงานแผนงาน/โครงการ มีประกอบ ๑๐ ด้าน ดังนี้



๑. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการปฏิบัติงานต้องมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพคุ้มค่าการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม รวมทั้งต้องมีการลดขั้นตอน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัย และไม่มีความจำเป็น

๒. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การระบุนความเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงมีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างมีระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยง และมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

๓. หลักการรับผิดชอบ (Accountability) ในการปฏิบัติงานต้องตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้า และผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

๔. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) ต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

๕. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

๖. หลักความโปร่งใส (Transparency) ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น และเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

๗. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ในการปฏิบัติงานควรมีการมอบอำนาจ และกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

๘. หลักความเสมอภาค (Equity) ต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่นๆ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงโอกาสความทัดเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม

๙. หลักนิติธรรม (Rule of Law) ต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ

๑๐. หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) ในการปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการในการแสวงหาฉันทามติ หรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

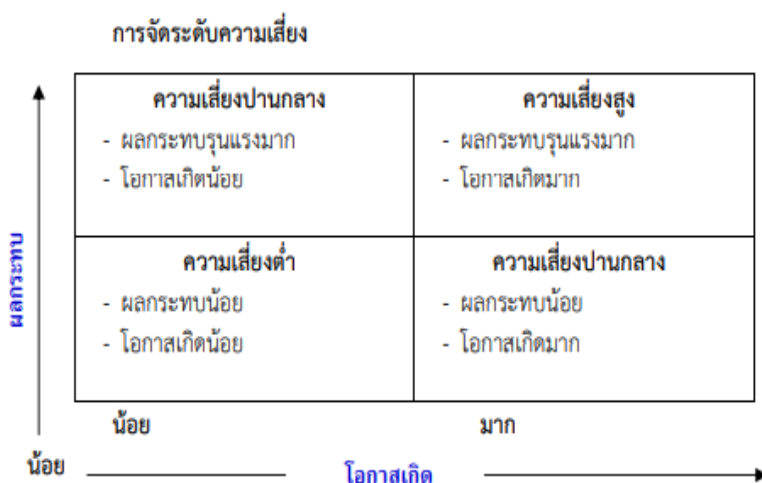
การวิเคราะห์ความเสี่ยง

การวิเคราะห์ความเสี่ยง ประกอบด้วย

➤ การประเมินโอกาส และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง และประเมินระดับความรุนแรง เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายหลังจากมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินงานผ่านมาแล้ว

➤ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ หมายถึง ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงโดยโอกาสแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก โดยประเมินจากขอบเขตของผลกระทบ ดังนี้

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)



เกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์	ความน่าจะเป็น	ความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง	0-20%	ไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย
2	น้อย	2 - 3 ปีต่อครั้ง	มากกว่า 20% - 40%	มีโอกาสดังขึ้นน้อยมาก
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง	มากกว่า 40% - 60%	มีโอกาสดังขึ้นปานกลาง
4	สูง	1 - 6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	มากกว่า 60% - 80%	มีโอกาสดังขึ้นมาก
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	มากกว่า 80% - 100%	มีโอกาสดังขึ้นสูงมาก

➤ ผลกระทบหมายถึง ระดับของความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายตามภารกิจเป็นการพิจารณา ระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ ซึ่งแบ่งระดับของผลกระทบ ออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก โดยประเมินจากขอบเขตของผลกระทบ ดังนี้

เกณฑ์การประเมินระดับของผลกระทบ (ไม่เป็นตัวเงิน)

ระดับ	ผลกระทบ	ทรัพย์สิน	วัตถุประสงค์	องค์กร
1	น้อยมาก	ไม่มีการสูญเสีย	น้อยมาก หรือไม่มี	ไม่ส่งผลเลยหรือส่งผลกระทบระดับบุคคล
2	น้อย	สูญเสียเล็กน้อย	ค่อนข้างน้อย	ส่งผลกระทบในหน่วยงานภายใต้สำนัก/ กอง/ศูนย์/กลุ่ม
3	ปานกลาง	สูญเสียปานกลาง	บางส่วน	ส่งผลกระทบระดับสำนักกอง/ศูนย์/กลุ่ม
4	สูง	สูญเสียค่อนข้างมาก	ค่อนข้างมาก	ส่งผลกระทบระดับกรม
5	สูงมาก	สูญเสียมาก	มาก	ส่งผลกระทบไปยังภายนอกกรม

เกณฑ์การประเมินระดับของผลกระทบ (เป็นตัวเงิน)

ระดับ	ผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 5 ล้านบาท
2	น้อย	> 5 ล้านบาท - 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	> 10 ล้านบาท - 50 ล้านบาท
4	สูง	> 50 ล้านบาท - 100 ล้านบาท
5	สูงมาก	> 100 ล้านบาท

ตัวอย่างกำหนดเกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ในเชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า
4	สูง	1 – 6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2 – 3 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ในเชิงคุณภาพ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาเกิดบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาเกิดในกรณียกเว้น

ตัวอย่างกำหนดเกณฑ์การประเมินความรุนแรงของผลกระทบ

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มากกว่า 10 ล้านบาท
4	สูง	มากกว่า 2.5 ล้านบาท – 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	มากกว่า 50,000 – 2.5 ล้านบาท
2	น้อย	มากกว่า 10,000 – 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงคุณภาพ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์/มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก/มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก/มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร/มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย/ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

ด้านกลยุทธ์

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน 91 - 100 %
2	ต่ำ	สำเร็จตามแผน 81 - 90 %
3	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน 71 - 80 %
4	สูง	สำเร็จตามแผน 61 - 70 %
5	สูงมาก	สำเร็จตามแผน 1- 60 %

ด้านการปฏิบัติงาน

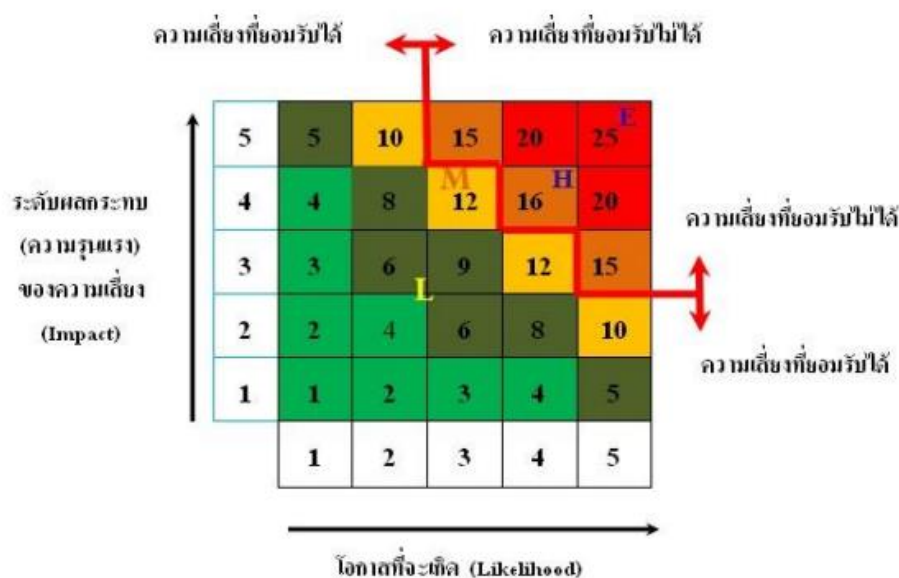
ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน 91 - 100 %
2	ต่ำ	สำเร็จตามแผน 81 - 90 %
3	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน 71 - 80 %
4	สูง	สำเร็จตามแผน 61 - 70 %
5	สูงมาก	สำเร็จตามแผน 1- 60 %

ด้านนโยบาย / กฎหมาย / ระเบียบ / ข้อบังคับ

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ
2	ต่ำ	การละเมิดข้อกำหนดที่ไม่มีนัยสำคัญ
3	ปานกลาง	การฝ่าฝืนกฎข้อกำหนดที่สำคัญ ที่มีการสอบสวนหรือรายงาน ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหาย หากเป็นไปได้
4	สูง	การละเมิดข้อกำหนดที่สำคัญ
5	สูงมาก	การฟ้องร้องดำเนินคดี และ เรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย

การพิจารณาความเสี่ยง หลังจากประเมินความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood Score) และผลกระทบ (ความรุนแรง) (Impact Score) ของปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ โดยนำความเสี่ยงที่ระบุไว้แล้วทั้งหมด มาพิจารณาความเสี่ยง ดังนี้

ตารางระดับและลำดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)



เมื่อหน่วยงานมีผลสรุปจำนวนกิจกรรมความเสี่ยงในแต่ละระดับแล้ว หน่วยงานจะต้องทำการควบคุมกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง และสูงมาก ซึ่งถือว่ามีนัยสำคัญให้วางแผนการควบคุมและนำเสนอต่อคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาในภาพรวมต่อไป สำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงระดับปานกลาง และต่ำ เมื่อพิจารณาจากระดับความเสี่ยงแล้วเห็นว่าหน่วยงานสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองจึงไม่ต้องรายงาน แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ ความเสี่ยงในระดับสูงและสูงมาก หน่วยงานจะต้องจัดทำแผนดำเนินการควบคุมอย่างเป็นทางการ และต้องรายงานผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสถาบันวิจัยและพัฒนา

การบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหาร/จัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการหรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติสถาบันวิจัยและพัฒนาเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนการจัดการความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง

ทางเลือกในการจัดการตอบสนองความเสี่ยง มีหลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของคณะกรรมการ โดยสามารถแบ่งจัดการได้หลายวิธี ดังนี้



๑) **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate risk)** กรณีที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้อาจใช้วิธีการเปลี่ยนวัตถุประสงค์ การหยุดดำเนินกิจกรรม/ระงับ/ยกเลิก หรือการไม่ดำเนินการกิจกรรมนั้น ๆ เลย เช่น โครงการขนาดใหญ่มีงบประมาณโครงการสูง อาจมีการประเมินความเสี่ยงก่อนเริ่มโครงการ ซึ่งหากมีความเสี่ยงสูงต่อการเกิดปัญหาตามมา ทั้งด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ก็จะไม่ดำเนินการ เป็นต้น

๒) **การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer risk)** เป็นวิธีการร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบให้กับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เช่น การทำประกันภัย และการจ้างบุคคลภายนอกที่มีความสามารถหรือความชำนาญการในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ดำเนินการแทน (Outsource) เป็นต้น

๓) **การควบคุมความเสี่ยง (Treat risk)** เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อควบคุมโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือขนาดของผลกระทบจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่กำหนด ซึ่งเป็นระดับที่สามารถยอมรับได้ เช่น การจัดซื้อ

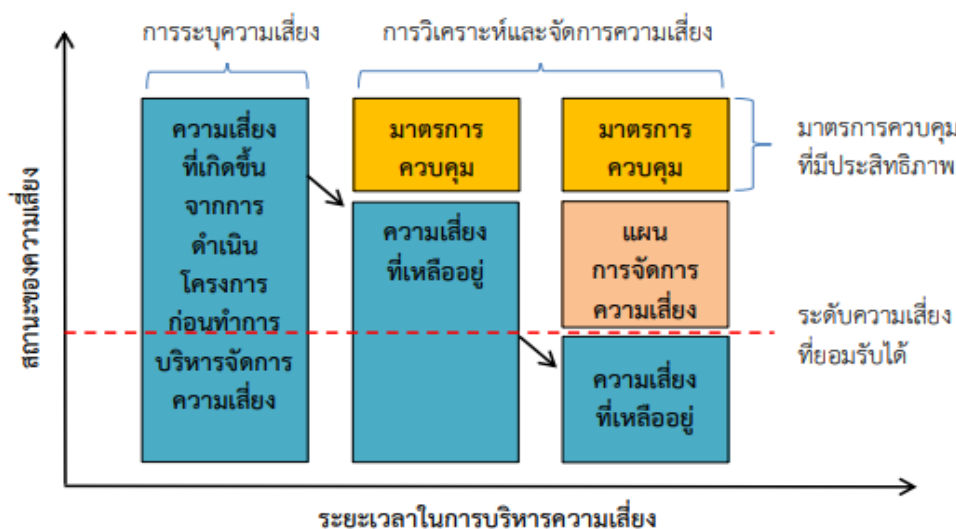
อุปกรณ์เพื่อป้องกันอันตรายจากการทำงาน หรือการจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติมจากเดิม การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ
การจัดทำแผนฉุกเฉิน เป็นต้น

๔) การยอมรับความเสี่ยง (Take risk) เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยไม่มีมาตรการหรือกลยุทธ์ใด ๆ ในการควบคุม ซึ่งอาจเนื่องมาจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับความเสี่ยงต่ำมาก หรือไม่มีวิธีการใด ๆ ในปัจจุบันที่จะควบคุม หรือวิธีการที่จะนำมาใช้มีต้นทุนสูงเมื่อเทียบกับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ไม่คุ้มค่าต่อการดำเนินการ

การรายงานผลการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

หลังจากจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามและประเมินผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพ และความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้ง ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่า บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถามดูว่าวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาทราบ ทั้งนี้กระบวนการสอบถามอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตาม และประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ความสัมพันธ์ของความเสี่ยง การควบคุม และความเสี่ยงที่เหลืออยู่



ปัจจัยสำเร็จความในการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จต้องมีปัจจัยสำคัญ ซึ่งประกอบทั้งด้านทรัพยากร และโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นเพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงที่ประสบผลสำเร็จและยั่งยืน ดังนี้

๑.ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง

การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานจะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนาธรรม การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในหน่วยงาน คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญ และสนับสนุนให้ทุกคนในหน่วยงานเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อหน่วยงาน มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ การบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มต้นจากผู้นำสูงสุดของหน่วยงานต้องการให้เกิดระบบขึ้น โดยกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงการกำหนดให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจและบริหารงาน

๒.ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงในทางเดียวกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้มีประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

หน่วยงานที่จัดทำนโยบาย และกรอบการบริหารความเสี่ยง ที่มีคำอธิบายองค์ประกอบในการกรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน จะทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าใจความเสี่ยงในแนวทางเดียวกัน และมีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

๓.กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในการนำเอากระบวนการ และระบบบริหารแบบใหม่มาใช้ หน่วยงานจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงก็เช่นเดียวกัน ต้องมีการชี้แจงให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกคนรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลง และผลที่หน่วยงาน และแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น

๔.การกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ต่อเนื่อง

หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ หน่วยงานที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งหน่วยงาน และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

๕.การสื่อสาร การเรียนรู้ และการอบรมที่มีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนั้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่า

- ผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ถูกต้องและทันเวลา
- ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ หรือตามการเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่
- มีการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารหน่วยงาน และจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานมีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด โดยที่การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์หน่วยงาน การชี้แจงทำความเข้าใจต่อผู้ปฏิบัติงานทุกคนถึงความรับผิดชอบแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง โดยควรได้รับการสนับสนุนในทางปฏิบัติจากผู้บริหารระดับสูง

๖.การวัดความเสี่ยง

การวัดผลการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย ๒ รูปแบบ ดังนี้

๑. การวัดความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จจะช่วยให้ความเสี่ยงเหลืออยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้

๒.การวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง โดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (KRI) ซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับหน่วยงาน สายงาน ฝ่าย หรือรายบุคคล

๗.กระบวนการติดตามการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง

การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

• การนำแผนตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ และระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการปฏิบัติตามแผน

• การรายงาน และการสอบทานตามขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

• ความชัดเจน และสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหาร

• บทบาทของผู้นำในการสนับสนุน และติดตามการบริหารความเสี่ยง

• การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

เอกสารอ้างอิง

สถาบันสารสนเทศทรัพยากรน้ำและการเกษตร (องค์การมหาชน) , แผนบริหารความเสี่ยง สสนก.ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑, กันยายน ๒๕๖๐

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, คู่มือบริหารความเสี่ยง สวทช., ตุลาคม ๒๕๖๐

วารุณี ปรีดานนท์, เอกสารการบรรยายเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงองค์กรและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร”, มกราคม ๒๕๖๒

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ, คู่มือบริหารความเสี่ยง สวทช., เมษายน ๒๕๖๒

สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข. ๒๕๖๖. คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ ๒๕๖๖. กรุงเทพฯ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (๒๕๕๖). คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี “การวิเคราะห์และการบริหารความเสี่ยง”.กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.).

คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล. (๒๕๖๒). มาตรฐานการปฏิบัติงาน (COSO-ERM): เข้าถึงได้จาก https://med.mahidol.ac.th/risk_mgt/th/standard.

คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ฝ่ายวางแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ;กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙

ภาคผนวก

(ถ้าเนา)

คำสั่งสถาบันวิจัยและพัฒนา

ที่ ๑ /๒๕๖๗

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายใน
สถาบันวิจัยและพัฒนา กรมที่ดินและศูนย์ตรองศึกและเสนาชน

ด้วยอาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติวินัยการวินัยการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๒ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด เพื่อให้ระบบการควบคุมภายใน เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผล บรรดาวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับตามกฎหมายที่ปฏิบัติการควบคุม ภายในสำหรับหน่วยงานรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด

เพื่อให้ระบบการควบคุมภายในที่ได้กำหนดไว้ มีการนำเสนอไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและ คำนึงการมีส่วนร่วมหรือถูกต้องตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และเกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารจัดการ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการควบคุม ภายในของสถาบันวิจัยและพัฒนา โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

องค์ประกอบ

๑.นางสาวโชติมา สุวฤทธิธรรม ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการพัฒนาศักยภาพและเสนาชน ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา	ประธานคณะกรรมการ
๒.นางสาวไตรพร ชีวโคกสูง นักจิตวิทยาคลินิกชำนาญการพิเศษ	คณะทำงาน
๓.นายเสกนรินทร์ ศรีอินทร์ นักศึกษาระดับปริญญาตรี	คณะทำงาน
๔.นางสาวดารณี เกษพิพัฒน์ พนักงานคุมประพฤติชำนาญการพิเศษ	คณะทำงานและเลขานุการ
๕.นางสาวอภิสรา ชุ่มทอง นักจัดการทั่วไป	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

อำนาจหน้าที่

๑.กำหนดแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในของสถาบันวิจัยและพัฒนา โดยให้ถือปฏิบัติ ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ตามกระทรวงการคลัง กำหนด

-๒-

๒.รวบรวม ติดตาม สรุปผลการประเมินผลและจัดทำรายงานผลการดำเนินการควบคุมภายใน
ของสถาบันวิจัยและพัฒนาในภาพรวมให้เป็นปัจจุบันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

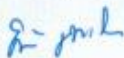
สั่ง ณ วันที่ ๑๖ มกราคม พ.ศ.๒๕๖๗

(ลงชื่อ) โซติมา สุรฤทธิธรรม

(นางสาวโซติมา สุรฤทธิธรรม)

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการพัฒนาเด็กและเยาวชน
ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา

สำเนาถูกต้อง



(นางสาวโซติมา สุรฤทธิธรรม)

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการพัฒนาเด็กและเยาวชน
ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา

คารณิ คัด/ทาน

แบบ ปค. ๑

**หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(ระดับหน่วยงานของรัฐ)**

เรียน

..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปี
สิ้นสุดวันที่ เดือน..... พ.ศ. ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตาม
หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.
๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการ
ควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงิน
ที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการ
ดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าวเห็นว่า การควบคุมภายในของหน่วยงาน
มีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์
ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ภายใต้อำนาจการกำกับดูแลของ(๕)

ลายมือชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

**กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าวใน
ปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้**

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทิน
ถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๑๐)

๒.๑.....

๒.๒.....

แบบ ปค. ๔

ระบุชื่อหน่วยงาน.....

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

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม	
๒. การประเมินความเสี่ยง	
๓. กิจกรรมการควบคุม	
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร	
๕. การติดตามประเมินผล	

ผลการประเมินโดยรวม

.....

ลายมือชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน.....พ.ศ.

แบบติดตาม ปค. ๕

ระบุชื่อหน่วยงาน.....

รายงานผลการดำเนินงานตามรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด วันที่ ๓๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕XX

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐหรือภารกิจ ตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของ หน่วยงานของรัฐ/วัตถุประสงค์	การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	การปรับปรุง การควบคุมภายใน	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ	สถานะการ ดำเนินการ	วิธีการติดตาม/ สรุปผลการประเมิน และข้อคิดเห็น

สถานการณ์ดำเนินการ

☆ = ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด

✓ = ดำเนินการแล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด

✕ = ยังไม่ดำเนินการ

○ = อยู่ระหว่างดำเนินการ

ลายมือชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน.....พ.ศ.

แบบ ปค.๕

ระบุชื่อหน่วยงาน.....

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

สำหรับระยะเวลาการดำเนินงาน สิ้นสุดวันที่ ๓๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕XX

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงาน ของรัฐหรือภารกิจตามแผนการ ดำเนินงานหรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของ หน่วยงานของรัฐ/วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	การประเมินผลการ ควบคุมภายใน	ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	การปรับปรุงการควบคุม ภายใน	หน่วยงานที่ ผู้รับผิดชอบ

ลายมือชื่อ

(.....)

ตำแหน่ง

วันที่..... เดือน.....พ.ศ.



หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ว๑๐๕ ลงวันที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๖๑ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑



พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑



หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒



แบบประเมิน ๕ องค์ประกอบการควบคุมภายใน
สถาบันวิจัยและพัฒนา



แบบประเมินความพึงพอใจของระบบการควบคุมภายใน
สถาบันวิจัยและพัฒนา