

A misty mountain landscape with rocky peaks and pine trees. The scene is atmospheric, with soft light and a hazy background. The text is overlaid in a bright yellow color.

การตรวจสอบภายในภาครัฐ

สำนักกำกับและพัฒนากิจการตรวจสอบภาครัฐ

กรมบัญชีกลาง

กระทรวงการคลัง

ขอบเขตการบรรยาย

การตรวจสอบภายใน

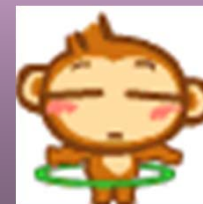
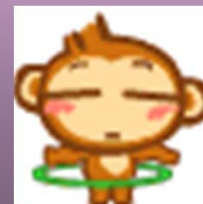
การควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยง



วัตถุประสงค์ของการบรรยาย

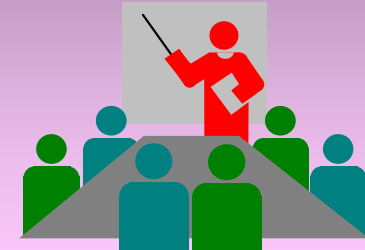
ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจหลักการ กระบวนการ และ
คุณค่าหรือประโยชน์ของการตรวจสอบภายในขั้นพื้นฐานได้
รวมทั้งสามารถบริหารความเสี่ยงในงานที่รับผิดชอบ



การตรวจสอบภายใน (Internal Auditing)

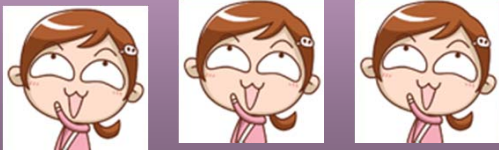
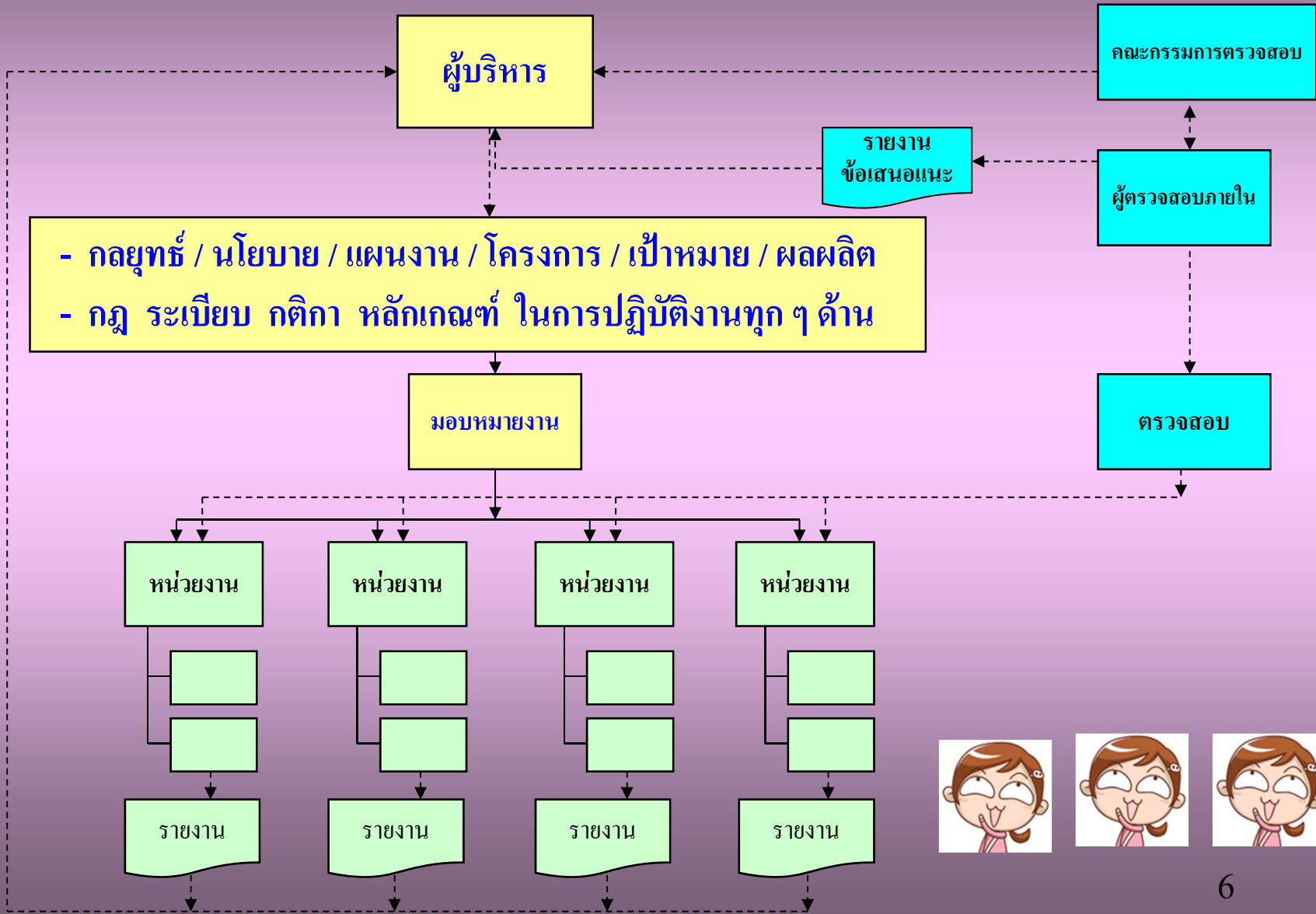


ตรวจสอบภายใน ให้ะไรมากกว่าที่ท่านคิด



1. ความสำคัญของการตรวจสอบภายใน
2. ผู้ตรวจสอบภายในทำงานอะไร และอย่างไร
3. ปัจจัยที่ทำให้การตรวจสอบภายในบรรลุเป้าหมาย
4. สรุป การตรวจสอบภายในให้ะไรกับท่านบ้าง

1. ความสำคัญของการตรวจสอบภายใน



1. ความสำคัญของการตรวจสอบภายใน (ต่อ)

- ❖ ภารกิจของผู้บริหารครอบคลุมงานและหน่วยงานเป็นจำนวนมาก
- ❖ ผู้บริหารต้องกำกับดูแลและควบคุมงานทุกด้านและทุกหน่วยงาน
ให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งไม่สามารถพิจารณาลงลึกในรายละเอียด
ได้อย่างทั่วถึง และใกล้ชิด
- ❖ ผู้บริหารจึงบริหารงานโดยใช้ข้อมูลและรายงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชา
และหน่วยงานต่าง ๆ เสนอขึ้นมา
- ❖ ผู้บริหารจะมั่นใจได้หรือไม่ว่าข้อมูลและรายงานดังกล่าวเชื่อถือได้
และผู้ใต้บังคับบัญชา/หน่วยงานในกำกับดูแลปฏิบัติตามกฎเกณฑ์
นโยบายและแผนงานที่วางไว้อย่างจริงจัง และสม่ำเสมอ

1. ความสำคัญของการตรวจสอบภายใน (ต่อ)

- ผู้บริหารต้องมี **“ผู้ช่วย”** ที่มีความสามารถในการตรวจสอบและสอบทานการปฏิบัติงานว่ากำลังดำเนินไปตามนโยบายและแผนงานที่วางไว้หรือไม่ สามารถตรวจสอบว่ากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในด้านต่าง ๆ ได้รับการปฏิบัติตามหรือไม่ และให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะในการป้องกันความเสี่ยงที่อาจทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย รวมทั้งสามารถตรวจสอบงานอื่น ๆ ที่ผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษ

ผู้ช่วย



ผู้ตรวจสอบภายใน

2. ผู้ตรวจสอบภายในทำงานอะไร และอย่างไร

อดีต

ผู้ตรวจสอบภายในทำงานจำกัดอยู่เฉพาะการตรวจสอบ
เกี่ยวกับการเงินและบัญชี

ความผิดของคุณ คือผลงานของเรา

ปัจจุบัน
และอนาคต

การตรวจสอบภายในมีความหมายและขอบเขต

ที่กว้างขวางกว่าการตรวจสอบเกี่ยวกับการเงินและบัญชี

คุณสัมฤทธิ์งาน คือความสำเร็จของเรา

2. ผู้ตรวจสอบภายในทำงานอะไร และอย่างไร (ต่อ)

การตรวจสอบภายใน หมายถึง กิจกรรมการให้ความเชื่อมั่น (Assurance)

และการให้คำปรึกษา (Consulting) อย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระ

ซึ่งจัดให้มีขึ้น เพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กร

ให้ดีขึ้น การตรวจสอบภายในจะช่วยให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้

ด้วยการประเมิน และปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

การควบคุมและการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ

การตรวจสอบภายในภาคราชการ

ที่มา

- ระเบียบการเบิกจ่ายเงินจากคลัง พ.ศ. 2505
- ระเบียบ การรับจ่าย การเก็บรักษา และการนำส่งเงินของส่วนราชการ พ.ศ. 2516
- มติคณะรัฐมนตรี พ.ศ. 2519 มีตำแหน่ง และอัตรากำลัง (อย่างเป็นทางการ)

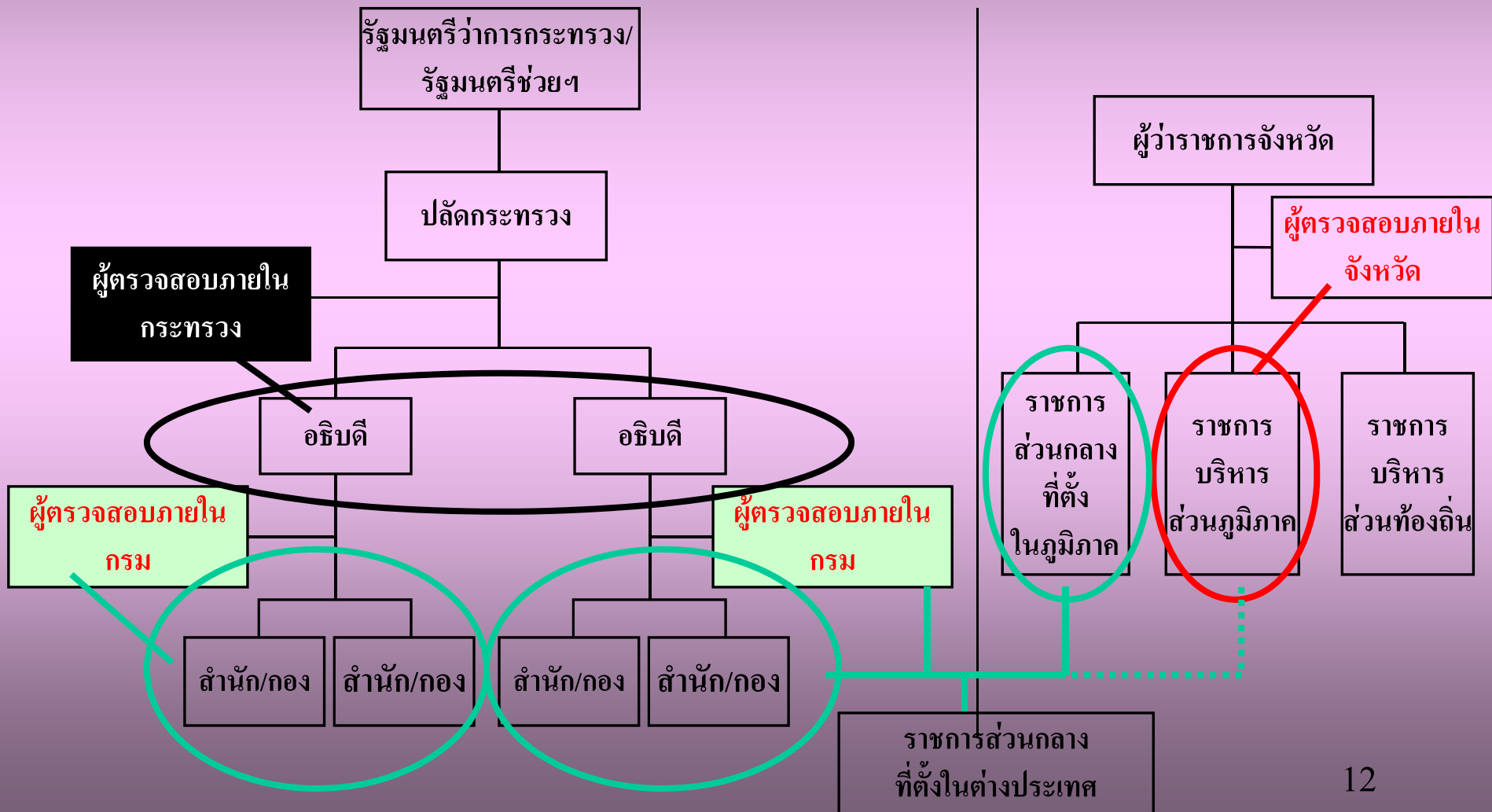
ที่ไป

- ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการตรวจสอบภายในของส่วนราชการ
- มาตรฐานการตรวจสอบภายในและจริยธรรมของผู้ตรวจสอบภายในของส่วนราชการ



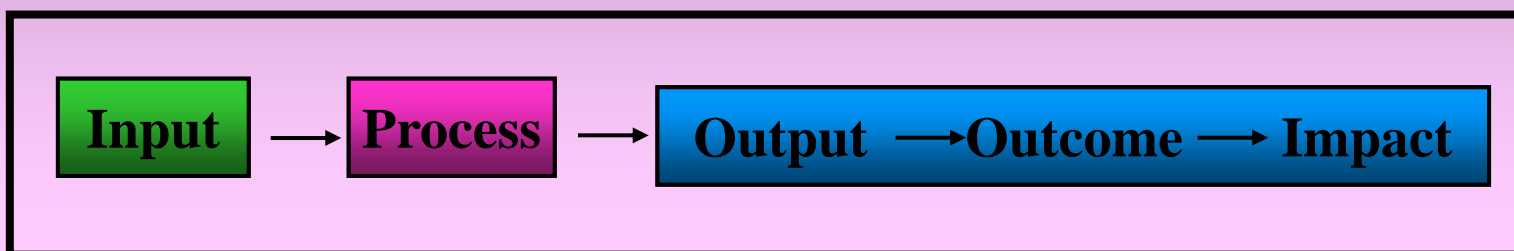
ระเบียบการตรวจสอบภายในของส่วนราชการ

โครงสร้างและสายการบังคับบัญชาของผู้ตรวจสอบภายใน



ระเบียบการตรวจสอบภายในของส่วนราชการ (ต่อ)

ขอบเขตงานของผู้ตรวจสอบภายใน



ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน

การปฏิบัติถูกต้องตามข้อกำหนด

ความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูล

การดูแลรักษาทรัพย์สิน

ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพย์สิน

ระเบียบการตรวจสอบภายในของส่วนราชการ (ต่อ)

หน่วยรับตรวจ

หน้าที่
ความรับผิดชอบ

อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือ

- ✎ จัดเตรียมรายละเอียดแผนงาน งาน โครงการ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง
- ✎ จัดเตรียมรายงานทางการเงิน และเอกสารประกอบรายการบัญชี
- ✎ ชี้แจงตอบข้อซักถาม
- ✎ ปฏิบัติตามข้อทักท้วงและข้อเสนอแนะ

มาตรฐานการตรวจสอบภายในของส่วนราชการ

มาตรฐานด้านคุณสมบัติ

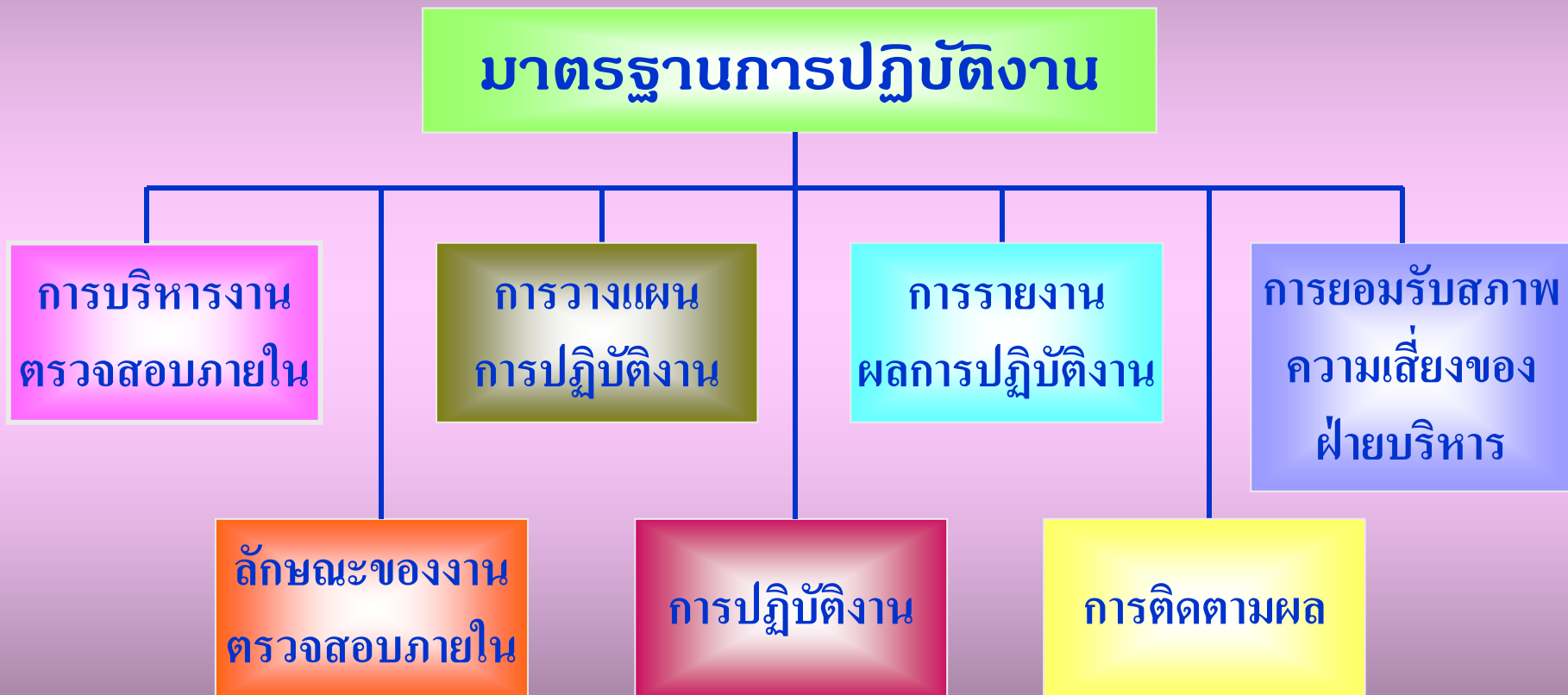
วัตถุประสงค์
อำนาจหน้าที่
ความรับผิดชอบ

ความเป็นอิสระ
และ
ความเที่ยงธรรม

ความเชี่ยวชาญและ
ความระมัดระวัง
รอบคอบ

การประกัน
และการปรับปรุง
คุณภาพงาน

มาตรฐานการตรวจสอบภายในของส่วนราชการ (ต่อ)



จรรยาบรรณการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ของส่วนราชการ

วัตถุประสงค์

- ให้ได้รับการยกย่องและยอมรับ
- ให้ ผสน. ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติ

- หลักการพื้นฐานโดยใช้สามัญสำนึกและวิจารณญาณ
- ประพฤติตนตามจรรยาบรรณของ ผสน.
- ยึดถือและดำรงไว้ซึ่งหลักปฏิบัติ

หลักปฏิบัติ

- ความซื่อสัตย์ (Integrity)
- ความเที่ยงธรรม (Objectivity)
- การปกปิดความลับ (Confidentiality)
- ความสามารถในหน้าที่ (Competency)

ขอบเขตงานตรวจสอบภายใน

 ขอบเขตการทำงานของผู้ตรวจสอบภายในครอบคลุมทุกภารกิจ และทุกหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหาร

 การตรวจสอบภายใน จำแนกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1. การตรวจสอบการเงินและบัญชี (FINANCIAL AUDITING)
2. การตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนด (COMPLIANCE AUDITING)
3. การตรวจสอบการบริหาร (MANAGEMENT AUDITING)
4. การตรวจสอบการดำเนินงาน (PERFORMANCE AUDITING)
5. การตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศ
(INFORMATION TECHNOLOGY AUDITING)
6. การตรวจสอบพิเศษ (SPECIAL AUDITING)

ประเภทการตรวจสอบภายใน

1. การตรวจสอบการเงินและบัญชี (FINANCIAL AUDITING)

ความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงิน การดูแลป้องกันทรัพย์สิน
ความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในในการบันทึกบัญชี รายงาน ทะเบียน เอกสาร

2. การตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนด (COMPLIANCE AUDITING)

ความถูกต้องในการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทั้งภายใน-นอกองค์กร

3. การตรวจสอบการบริหาร (MANAGEMENT AUDITING)

ความถูกต้องเหมาะสม ประสิทธิภาพของระบบการบริหาร เช่น การวางแผน
การบริหารงบประมาณ การกำกับดูแล การติดตามประเมินผล การตัดสินใจ

ประเภทการตรวจสอบภายใน (ต่อ)

4. การตรวจสอบการดำเนินงาน (PERFORMANCE AUDITING)

ความมีประสิทธิภาพ/ประหยัด ความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานตามแผนงาน งาน/โครงการต่างๆ (วัตถุประสงค์ กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์/ประโยชน์/ผลกระทบ)

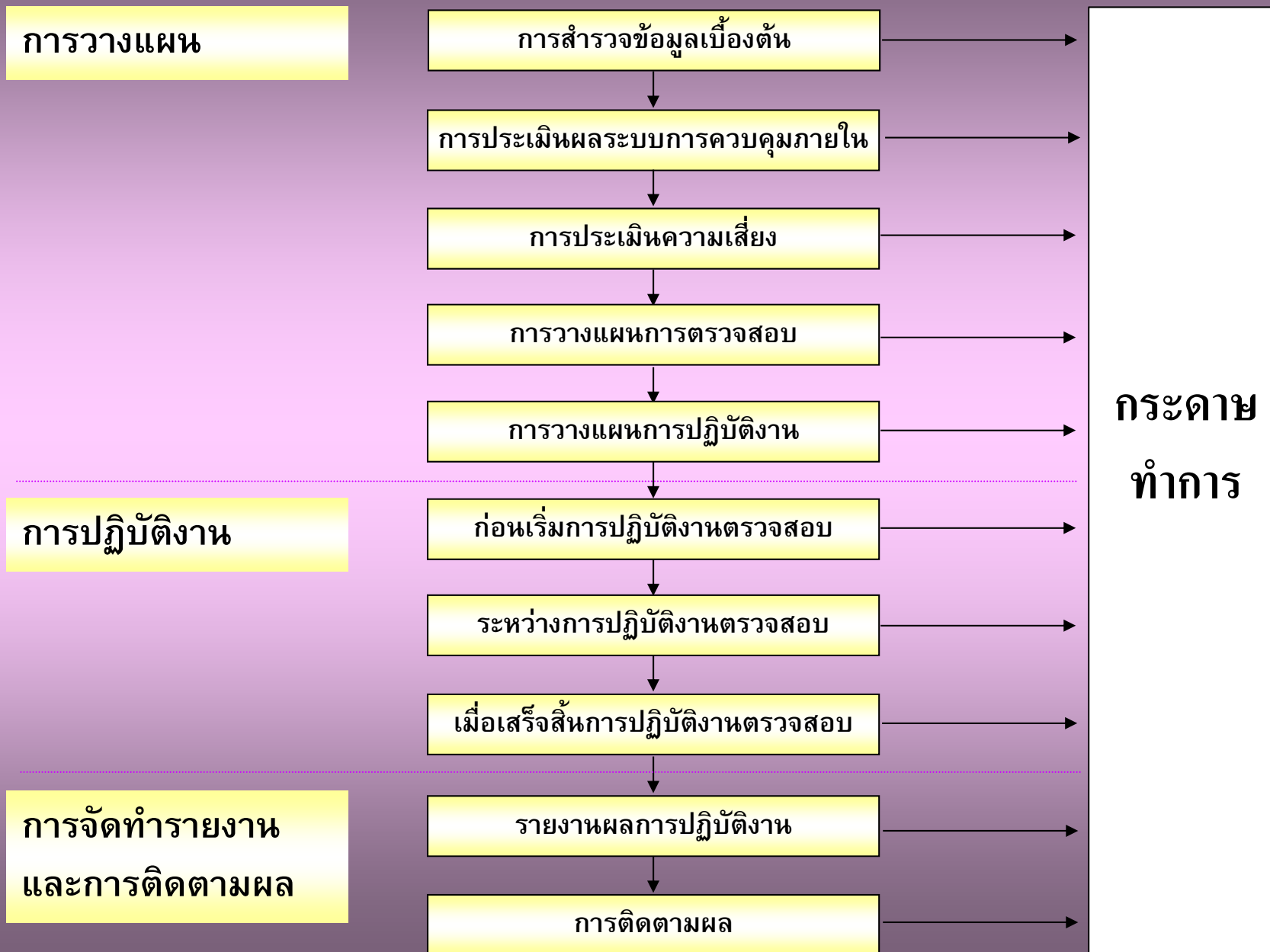
5. การตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศ (INFORMATION TECHNOLOGY AUDITING)

ความถูกต้องน่าเชื่อถือและความปลอดภัยของข้อมูลในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และหรือการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระบบงานต่างๆ เช่น งานบัญชี งานงบประมาณ

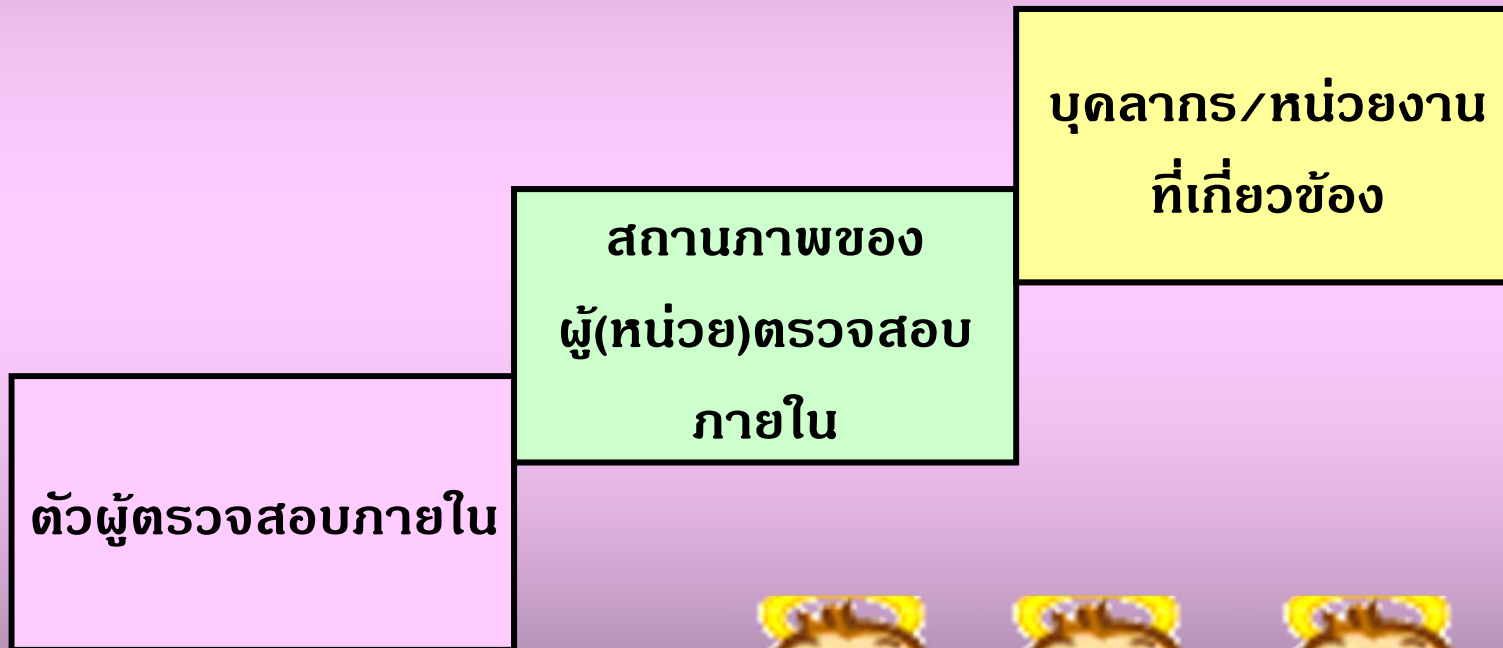
6. การตรวจสอบพิเศษ (SPECIAL AUDITING)

งานที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหาร การตรวจสอบทุจริต การกระทำผิดกฎหมาย

กระบวนการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน (Internal Audit Process)



**3. ปัจจัยที่ทำให้งานตรวจสอบภายในบรรลุเป้าหมาย
(จะทำอย่างไร เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในทำงานได้อย่างราบรื่น)**



3. ปัจจัยที่ทำให้งานตรวจสอบภายในบรรลุเป้าหมาย (ต่อ)

ตัวผู้ตรวจสอบภายใน

1. คุณสมบัต



ความเป็นอิสระ และความเที่ยงธรรม
ความเชี่ยวชาญ และความระมัดระวังรอบคอบ
การประกันคุณภาพ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2. การปฏิบัติงาน



การบริหารงานตรวจสอบภายใน
กระบวนการปฏิบัติงาน

3. จริยธรรม



ความมีจุดยืนที่มั่นคง ความเที่ยงธรรม
การปกปิดความลับ ความสามารถในหน้าที่

4. อื่น ๆ



ความมีมนุษยสัมพันธ์
การทำงานเป็นทีม

3. ปัจจัยที่ทำให้งานตรวจสอบภายในบรรลุเป้าหมาย (ต่อ)

สถานการณ์ของผู้ตรวจสอบภายใน

1. ผู้ตรวจสอบภายในมีหน้าที่เสนอแนะเป็นที่ปรึกษา (Staff Function)
2. ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด คือ รับคำสั่งและรายงานต่อผู้บริหารโดยไม่ต้องผ่านผู้หนึ่งผู้ใด

1 และ 2 จะทำให้เกิดประโยชน์กับผู้ตรวจสอบภายใน ดังนี้

- สิทธิที่จะเข้าถึง
- เสรีภาพในการตรวจสอบ (อิสระ)
- การไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. ปัจจัยที่ทำให้งานตรวจสอบภายในบรรลุเป้าหมาย (ต่อ)

บุคลากร/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ผู้บริหาร หน่วยรับตรวจ กรมบัญชีกลาง คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ฯลฯ

1. ความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดี

2. สร้างบรรยากาศที่ดี ให้โอกาสเข้าร่วมประชุม ให้ความร่วมมือ

3. ให้การสนับสนุน

- ปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารภายในให้เข้าถึงผู้ตรวจสอบภายใน

- กำหนดกรอบอัตรากำลังให้เหมาะสมกับการงาน

- ระดับตำแหน่งให้เหมาะสม ไม่ต่ำกว่าหัวหน้าหน่วยงานที่เป็นหน่วยรับตรวจ

4. สรุป การตรวจสอบภายใน ให้ะไรกับท่านบ้าง

1. เป็นสัญญาณเตือนภัยให้ทราบถึงจุดอ่อนการควบคุม
2. เป็นผู้ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ
3. เป็นเพื่อนคู่คิดให้คำปรึกษาในเรื่องงานต่าง ๆ
4. เป็นเครื่องมือป้องกันการทุจริต ไม่ให้เกิดขึ้นง่าย ๆ

การควบคุมภายใน (Internal Control)



การควบคุมภายใน คือ อะไร

หมายถึง กระบวนการที่คณะผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงาน ร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อให้ความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลว่า การปฏิบัติงานจะสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนี้

- ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน

(Operation Objectives = **O**)

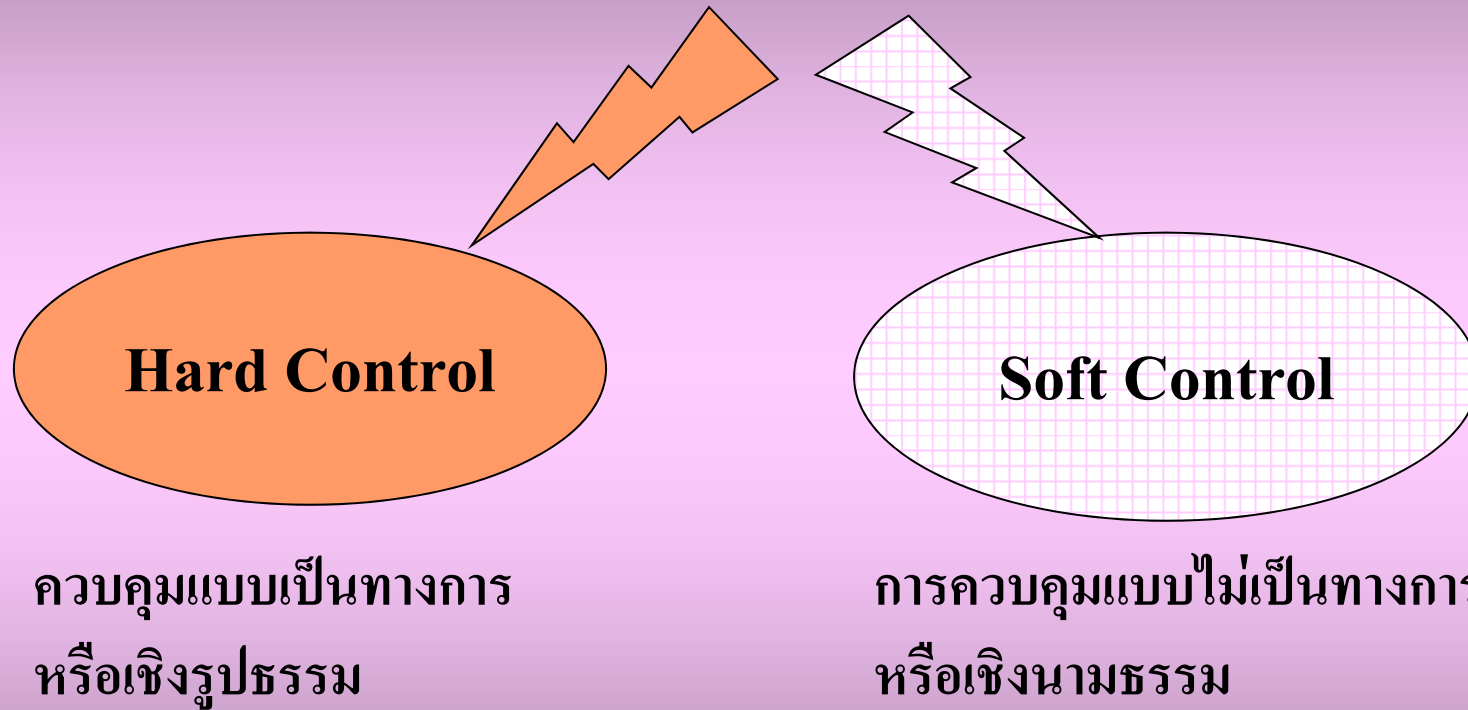
- ความเชื่อถือได้ของข้อมูลและรายงานทางการเงิน

(Financial Reporting Objectives = **F**)

- การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

(Compliance Objectives = **C**)

ลักษณะของการควบคุมภายใน



ลักษณะของการควบคุมภายใน (ต่อ)

Hard Control

การควบคุมที่กำหนดขึ้น
เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นแนวทาง
อย่างชัดเจนในการปฏิบัติ

นโยบาย แผนงาน ระเบียบ คำสั่ง คู่มือการปฏิบัติงาน
ผังโครงสร้างองค์กร แบบฟอร์มเอกสาร การแบ่งแยกหน้าที่
การใช้รหัส/บัตรผ่าน เป็นต้น



ลักษณะของการควบคุมภายใน (ต่อ)

Soft Control

การควบคุมที่เกิดขึ้นจาก
สามัญสำนึก การกระทำและ
ความสามารถของบุคคล

- ❖ ความรู้ ความสามารถ จิตสำนึก ความซื่อสัตย์
ความขยันขันแข็ง ความรับผิดชอบ ภาวะผู้นำ เป็นต้น
- ❖ เป็นส่วนที่ช่วยสนับสนุน หรือกระตุ้นให้ Hard Control
มีประสิทธิภาพประสิทธิผลยิ่งขึ้น



ประเภทของการควบคุมภายใน

1. การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control)
2. การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control)
3. การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control)



องค์ประกอบของการควบคุมภายใน ตามแนวทางของ COSO

**COSO : The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway
Commission**

(คณะกรรมการร่วมของสถาบันวิชาชีพ 5 สถาบันในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่
สถาบันผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา (AICPA) สถาบันผู้ตรวจสอบ
ภายในสากล (Institute of Internal Auditors หรือ IIA) สถาบันผู้บริหาร
การเงิน (Financial Executives Institute หรือ FEI) สมาคมนักบัญชีแห่ง
สหรัฐอเมริกา (American Accounting Association หรือ AAA) และสถาบันนัก
บัญชีเพื่อการบริหาร (Institute of Management Accountants หรือ IMA)



องค์ประกอบของการควบคุมภายใน ตามแนวทางของ COSO (ต่อ)



1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

“สภาพแวดล้อมการควบคุม” หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อทัศนคติและการตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายในของบุคลากรทุกคนในองค์กร

หรือปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งร่วมกันส่งผลให้มีการควบคุมขึ้นภายในองค์กร หรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่ มีประสิทธิผลประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรือในทางตรงข้ามอาจทำให้การควบคุมหละหลวมมากขึ้น



1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) (ต่อ)

ตัวอย่างสภาพแวดล้อมการควบคุม

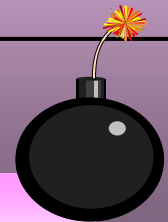
- ความซื่อสัตย์ จริยธรรม
- ความรู้ความสามารถ
- ปรัชญาและวิธีปฏิบัติของฝ่ายบริหาร
- โครงสร้างการจํากัดกักร
- การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- นโยบายและวิธีปฏิบัติงานทางด้านทรัพยากรบุคคล

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง การระบุปัจจัยเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญของเหตุการณ์ใด/เงื่อนไขใดที่จะมีผลกระทบต่อภารกิจไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน



ทราบความเสี่ยงและหาทางลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้



2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) (ต่อ)

ความเสี่ยง หมายถึง

เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

และมีผลกระทบก่อให้เกิดความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

ความผิดพลาด ความเบี่ยงเบน หรือลดโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์

ของการดำเนินงาน ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน และการบริหาร

ทั้งนี้ อาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้

ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง

ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

โดยต้องระบุได้ด้วยว่าจะเกิดที่ไหน และ เมื่อใด

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

หมายถึง นโยบายและวิธีการต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงและบุคลากรได้มีการปฏิบัติตามกิจกรรมควบคุมนั้น

- นโยบายและระเบียบปฏิบัติ
- การอนุมัติ การมอบอำนาจ การแบ่งแยกหน้าที่งาน
- การตรวจสอบความถูกต้อง การบันทึกรายการ การกระทบยอด
การสอบทานผลการดำเนินงาน
- การรักษาความปลอดภัย การจำกัดการเข้าถึงทรัพยากร

ฯลฯ

4. สารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communications)

สารสนเทศ หมายถึง

ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและ
ไม่ใช่การเงิน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก

การสื่อสาร หมายถึง

การรับและส่งข้อมูลระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคล ซึ่งมีหน้าที่
ความรับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารจะเกิดได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

- มีการสื่อสารข้อมูลทั้งจากระดับบนลงล่าง ระดับล่างขึ้นบนและในระดับเดียวกัน
- มีการสื่อสารกับแหล่งข้อมูลภายนอก
- กำหนดช่องทางในการรายงานการกระทำที่ไม่เหมาะสม โดยไม่ต้องผ่านหัวหน้างาน

5. การติดตามและประเมินผล

หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

1. ติดตามระหว่างการปฏิบัติงาน

- การบริหารและการกำกับดูแลการปฏิบัติงานประจำวัน

2. ประเมินผลเป็นรายครั้ง

- ประเมินการควบคุมด้วยตนเอง
- ประเมินการควบคุมอย่างอิสระ

3. การรายงานจุดอ่อนและข้อบกพร่อง

รายงานเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน ข้อ 6

ส่วนงานย่อย

- ปย. 1 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- ปย. 2 รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน

หน่วยรับตรวจ (องค์กร)

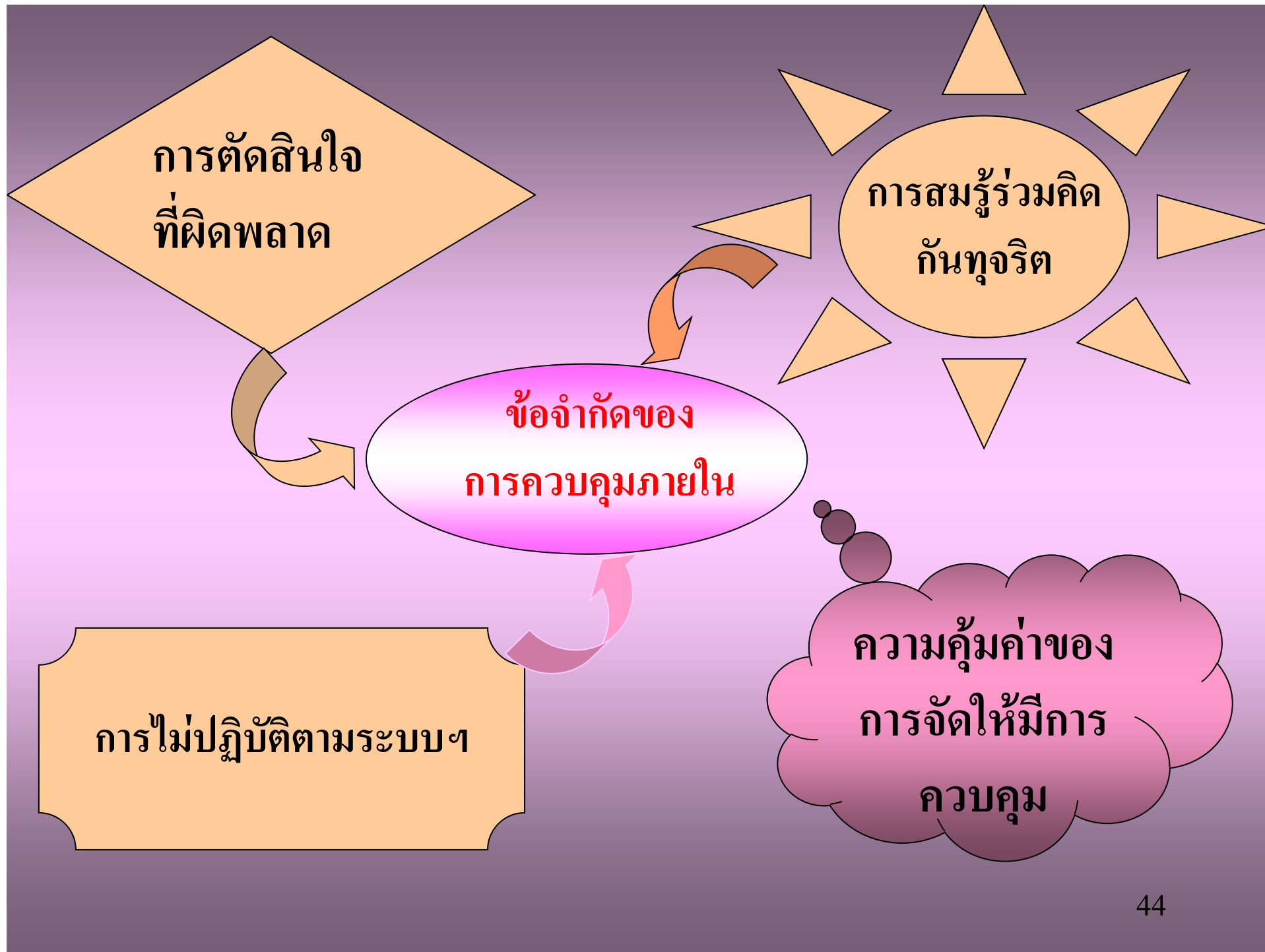
- ปอ. 1 หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
- ปอ. 2 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- ปอ. 3 รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน

ผู้ประเมินอิสระ

- ผู้ตรวจสอบภายใน - ปส. รายงานผลการสอบทานการประเมินการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

ปัจจัยความสำเร็จของการควบคุมภายใน

1. ผู้บริหาร-การให้ความสำคัญ,การเป็นแบบอย่าง
2. ผู้ใต้บังคับบัญชา-จิตสำนึก,การมีส่วนร่วม,ความรู้
ความเข้าใจความสามารถในการปฏิบัติ
3. การยอมรับ/ตกลงร่วมกันและการเรียนรู้



ความสัมพันธ์

การควบคุมภายใน

การตรวจสอบภายใน

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)



การบริหารความเสี่ยง

หมายถึง

กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และบุคลากร
ทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน
โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบ
ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร
และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ
เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล
ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

แนวคิดพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง

- เป็นกระบวนการ ที่ต้องปรับเปลี่ยนอยู่ตลอด
- เกิดจากบุคลากร
- กำหนดกลยุทธ์องค์กร
- นำไปใช้ทั่วองค์กร
- จัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

1. วัตถุประสงค์ก่อนความสูญเสีย : เป็นการเตรียมการขององค์กรเพื่อวางแผนป้องกันความสูญเสีย เช่น ป้องกันไม่ให้สูญเสีย-รายได้/ค่าใช้จ่าาย/งบประมาณ หรือป้องกันการขาดประสิทธิภาพการทำงาน
2. วัตถุประสงค์หลังความสูญเสีย : เป็นเตรียมการเพื่อวางแผนบรรเทาความสูญเสียล่วงหน้า แผนการเยียวยาความสูญเสีย เพื่อรองรับเหตุการณ์ที่เกิดความสูญเสียขึ้นกับองค์กร หรือรองรับแผนงาน/โครงการเกิดความผิดพลาด ซึ่งความเสียหายเกิดขึ้นกับองค์กร และผู้เกี่ยวข้อง(เช่น ผู้ใช้บริการ ประชาชน สังคม)

องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง

1. สภาพแวดล้อมในองค์กร (Internal Environment)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
3. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)
8. การติดตามผล (Monitoring)

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

เป็นพื้นฐานสำหรับองค์ประกอบอื่นๆ

มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและกิจกรรมขององค์กร
ตลอดจนการจัดการความเสี่ยง

- จริยธรรม/จรรยาบรรณของบุคลากร
- การจัดโครงสร้างองค์กร
- นโยบายและวิธีการทำงานของบุคลากร
- ปรัชญาและแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงของบุคลากร
- ความเสี่ยงที่ยอมรับได้(Risk Appetite)

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ

ทำให้สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน

สามารถวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

สำหรับวัตถุประสงค์ในระดับแผนกหรือระดับฝ่าย จะต้องสอดคล้องหรือ

เป็นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง ควรมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดภารกิจขององค์กร
2. กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร
3. กำหนดกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร
4. กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

- ในกระบวนการปฏิบัติงาน มีเหตุการณ์หรือกิจกรรมใด ที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหายและหรือการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งทรัพย์สินใดที่จำเป็นต้องได้รับการดูแลรักษาป้องกัน
- เทคนิคการระบุเหตุการณ์ เช่น ประชุมระดมความคิดเห็น พิจารณาจากประสบการณ์ ข้อมูลสถิติ การวิเคราะห์กระบวนการปฏิบัติงาน
- พิจารณาสาเหตุของความเสียหาย(ปัจจัยเสี่ยง) ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้จากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร
- ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่ได้ถูกระบุในขั้นตอนนี้ จะไม่ถูกนำไปบริหารจัดการ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรในภายหลังได้

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้น มีระดับความเสี่ยง (Risk Exposure/Degree of Risk) เป็นอย่างไร โดยพิจารณาจากระดับของโอกาสที่จะเกิด(Likelihood) ร่วมกับระดับของผลกระทบ(Consequence/Impact)
- การพิจารณาระดับความเสี่ยง อาจพิจารณาในลักษณะผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดกับระดับของผลกระทบ อยู่ในช่วงคะแนนระดับความเสี่ยงใด เช่น ช่วงคะแนน 1-5:ต่ำ 6-10:กลาง 12-25:สูง หรือพิจารณาในลักษณะเจาะจง เช่น โอกาสเกิดในระดับต่ำ แต่มีผลกระทบสูง ถือเป็นความเสี่ยงระดับสูง
- กำหนดระดับความเสี่ยง ในระดับใดที่มีความสำคัญมาก ที่ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น ระดับความเสี่ยงตั้งแต่ กลาง สูง และสูงมาก
- กำหนดลำดับความสำคัญก่อนหลังของปัจจัยเสี่ยงใดที่ต้องจัดการความเสี่ยง เช่น สูงมาก:ลำดับที่ 1 สูง:ลำดับที่ 2 กลาง:ลำดับที่ 3

การตอบสนองความเสี่ยง/การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

- พิจารณาหาแนวทางเพื่อจะจัดการกับความเสี่ยงเพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance)
- การเลือกแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของการเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจากแนวทางนั้นๆกับผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับความคุ้มค่าต่อองค์กรหรือไม่

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) (ต่อ)

กลยุทธ์/รูปแบบในการจัดการความเสี่ยง

- **การหลีกเลี่ยง (Terminate/ Risk Avoidance)**
หลีกเลี่ยงเหตุการณ์/กิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
- **การโอน/กระจาย (Transfer/Risk Diversification)**
แบ่ง/ร่วมจัดการความเสี่ยงกับผู้อื่น
- **การลด (Treat/Risk Reduction)**
ดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาส/ผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- **การยอมรับ (Take/Risk Acceptance)**
ไม่ดำเนินการเพิ่มเติมเนื่องจากความเสี่ยงที่เหลืออยู่/ที่มีอยู่ในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยอาจดำเนินการเพียง Monitoring

กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

- กิจกรรมควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการ/วิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ได้ลดโอกาสหรือความเสียหายที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้นหรือได้เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับยอมรับได้
- กำหนดตัวผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม และระยะเวลา/กำหนดวันในการปฏิบัติให้แล้วเสร็จ

สารสนเทศและการสื่อสาร

(Information and Communication)

- สามารถสืบค้นและรายงานข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น ข้อมูลทางการเงิน ผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ขั้นตอนการกำหนดแนวทางตอบสนองต่อความเสี่ยงมีข้อมูลที่เพียงพอ และติดตามผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ต้องทำให้บุคลากรทุกระดับสามารถสื่อสารกันได้ และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และผู้บริหารได้รับทราบปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริง

การติดตามผล (Monitoring)

เพื่อให้มั่นใจว่า การจัดการความเสี่ยงมีความเหมาะสม และ
นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร

- ทราบถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหลังจากใช้แผนจัดการความเสี่ยง
- สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับ
สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือกรณีที่แผนเดิมไม่มีประสิทธิภาพ

สำนักกำกับและพัฒนากาการตรวจสอบภาครัฐ

กรมบัญชีกลาง

โทร. 0 2127 7000 ต่อ 4744

E-mail address : IASTD@cgd.go.th

