

# คู่มือ

การบริหารจัดการความเสี่ยง  
และการควบคุมภายใน

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



# คำนำ

การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร เป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ท่ามกลางบริบทการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา การบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มโอกาสและความสำเร็จ ลดโอกาสของความล้มเหลว และลดความไม่แน่นอนในผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร รวมถึงป้องกันความเสี่ยงการทุจริต ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายตามเป้าประสงค์ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ขององค์กร และประเด็นยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จึงได้มีการทบทวนและจัดทำคู่มือบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในขึ้น เพื่อเป็นคู่มือในการเสริมสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งการประเมินความเสี่ยงการทุจริต และการควบคุมภายใน ในระดับองค์กร รวมถึงใช้เป็นเครื่องมือติดตามผลการดำเนินงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กร ให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กรต่อไป

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน  
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม  
ธันวาคม ๒๕๖๔



# สารบัญ

## คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

### นโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ส่วนที่ ๑	บทนำ	๑
	๑.๑ หลักการและเหตุผล	๑
	๑.๒ วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ	๒
	๑.๓ ความหมายและคำจำกัดความ	๒
	๑.๔ ขอบเขตการดำเนินการ	๓
ส่วนที่ ๒	แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	๔
	๒.๑ กฎหมาย ระเบียบ และแผนที่เกี่ยวข้อง	๕
	๒.๒ หลักเกณฑ์และมาตรฐานสำหรับการดำเนินการ	๗
	๒.๓ กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามมาตรฐาน COSO	๑๑
ส่วนที่ ๓	กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	๒๐
	๓.๑ นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๒๐
	๓.๒ โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๒๒
	๓.๓ กรอบการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๒๔
ส่วนที่ ๔	กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	๒๘
	๔.๑ การวิเคราะห์องค์กร	๒๘
	๔.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์	๒๙
	๔.๓ การระบุความเสี่ยง	๒๙
	๔.๔ การประเมินความเสี่ยง	๔๑
	๔.๕ การจัดการความเสี่ยง	๕๒
	๔.๖ การติดตามและทบทวน	๖๐
	๔.๗ การสื่อสารและรายงาน	๖๑
ภาคผนวก		
	ภาคผนวก ก คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม	๖๔
	ภาคผนวก ข ตัวอย่างรูปแบบความเสี่ยงการทุจริต	๖๗
	ภาคผนวก ค รายละเอียดของแบบฟอร์มต่างๆ	๗๑
	ภาคผนวก ง เอกสารประกอบที่เกี่ยวข้อง	๘๘

# นโยบาย

## การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



## นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

### สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมตระหนักและให้ความสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหาย รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้ดำเนินการได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่คำนึงถึงประโยชน์ต่อประเทศชาติเป็นที่ตั้ง โดยกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ดังนี้

๑. ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร มีการจัดการอย่างเป็นระบบและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นไปตามแนวปฏิบัติตามมาตรฐานของไทยและสากล โดยมุ่งสู่การกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Good Governance) จัดการความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์การดำเนินงาน ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร รวมทั้ง มีการดำเนินการที่มั่นใจได้ว่าจะมีความโปร่งใสและปราศจากการทุจริต และปฏิบัติตามข้อกำหนดและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

๒. ส่งเสริมให้การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญ รวมทั้งมีส่วนร่วมและสนับสนุนการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๓. กำหนดให้มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์กรที่เป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนา และมีการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๔. กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

#### ด้านกลยุทธ์

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับน้อยเกี่ยวกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ พันธกิจขององค์กร และนโยบายและแผนระดับชาติ และการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์องค์กรที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของนโยบายและแผนระดับชาติได้ ทั้งนี้ มุ่งมั่นที่จะกำหนดและขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติและประชาชนเป็นสำคัญ

### ด้านการดำเนินงาน

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางในกระบวนการการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กร และยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยในการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบเกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชน ทั้งนี้ จะยอมรับความเสี่ยงระดับสูงในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา

### ด้านการเงิน

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับน้อยเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงินที่สำนักงาน นโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมดำเนินการเองที่ไม่เป็นไปตามแผนงาน/ผลผลิต/กิจกรรม รวมถึงการรับและเบิกจ่ายเงินคลาดเคลื่อนหรือไม่ถูกต้อง ทั้งนี้ ปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องด้านการเงินการคลัง และการทุจริตด้านการเงินในทุกกรณี

### ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ และมีการใช้อำนาจตามกฎหมายให้เป็นประโยชน์แก่ตนเอง

### ด้านการทุจริต

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร

### ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลความลับของราชการ ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ และยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยสำหรับระบบสารสนเทศเพื่อการให้บริการประชาชน รวมทั้งยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางสำหรับระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอื่น ๆ ของหน่วยงาน

### ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร อย่างไรก็ตาม ให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๕. ให้มีการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งมีการทบทวนปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความเหมาะสม เป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

๖. ให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการที่ดี และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับ สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสาร การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างทั่วถึง

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๘ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๔



(ดร.พิรุณ สัยยะสิทธิ์พานิช)

เลขาธิการ

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

## ๑.๑ หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติ ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ได้แก่ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และหลักเกณฑ์ กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของ รัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ รวมทั้งแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหาร จัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ซึ่งจัดทำขึ้นตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังฯ พ.ศ. ๒๕๖๒ หลักเกณฑ์ ปฏิบัติฯ ข้อ ๓ ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ ยกเว้นรัฐวิสาหกิจ ถือปฏิบัติตามคู่มือ แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับ การบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนด ประกอบกับ สำนักงานคณะกรรมการป้องกัน และปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ในฐานะฝ่ายเลขานุการศูนย์อำนวยการต่อต้าน การทุจริตแห่งชาติ (ศอตช.) ได้พัฒนาแนวทางการดำเนินการเพื่อวางระบบการประเมินความเสี่ยงต่อ การทุจริตประพัตติมียอบในสวนราชการ โดยสำนักงาน ป.ป.ท. ได้เริ่มและขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยง การทุจริต ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๑ เป็นต้นมา

เพื่อให้สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สามารถดำเนินงาน และบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมี การกำกับดูแลที่ดี รวมทั้งการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงการทุจริต และการ ควบคุมภายในของสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นไปตามกฎหมาย และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง มาตรฐานสากล และหลักธรรมาภิบาล จึงได้มีการทบทวนและปรับปรุง คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยได้ ผนวกรวมการดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริต และการควบคุมภายใน เข้าด้วยกัน เพื่อให้มี การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในในภาพรวมโดยไม่แยกส่วนการทำงาน มีการบูรณาการ การดำเนินการทั่วทั้งองค์กร และเป็นเครื่องมือสำคัญในการตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างทันท่วงที และสร้างความพร้อมในการควบคุมความเสี่ยงในทุกด้านอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยคู่มือการบริหาร จัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ฉบับนี้ จะเป็นแนวทางให้กอง/กลุ่มอิสระ และบุคลากรสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม ทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจถึงหลักการ กรอบการดำเนินการ และกระบวนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในของสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในทุกระดับ ได้อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง อันจะส่งผลให้ สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สามารถบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เพิ่มศักยภาพในการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ และเกิด ประโยชน์ต่อประชาชนและประเทศชาติ ภายใต้การกำกับองค์กรที่ดี (Good Governance)



## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ

๑) เพื่อให้บุคลากรสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๒) เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในทุกระดับ และมีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

๓) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร สร้างความตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๔) เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ และการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ไปยังผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ

## ๑.๓ ความหมายและคำจำกัดความ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (กรมบัญชีกลาง, ๒๕๖๒)

“ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk)” หมายความว่า การดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบ หรืออาจการก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ, ๒๕๖๔)

“ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite)” หมายความว่า ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (กรมบัญชีกลาง, ๒๕๖๔)

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ (กรมบัญชีกลาง, ๒๕๖๒)

“ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)” หมายความว่า ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

“การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)” หมายความว่า กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อภารกิจเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจาก

๑) โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

๒) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๖๕)

“การระบุความเสี่ยง” คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยง ควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง (กรมบัญชีกลาง, ๒๕๖๔) ดังนี้

- ๑) เหตุการณ์ความเสี่ยง
- ๒) สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง
- ๓) ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือบวก

“การตอบสนองความเสี่ยง” คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (กรมบัญชีกลาง, ๒๕๖๔)

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ (กรมบัญชีกลาง, ๒๕๖๑)

## ๑.๔ ขอบเขตการดำเนินการ

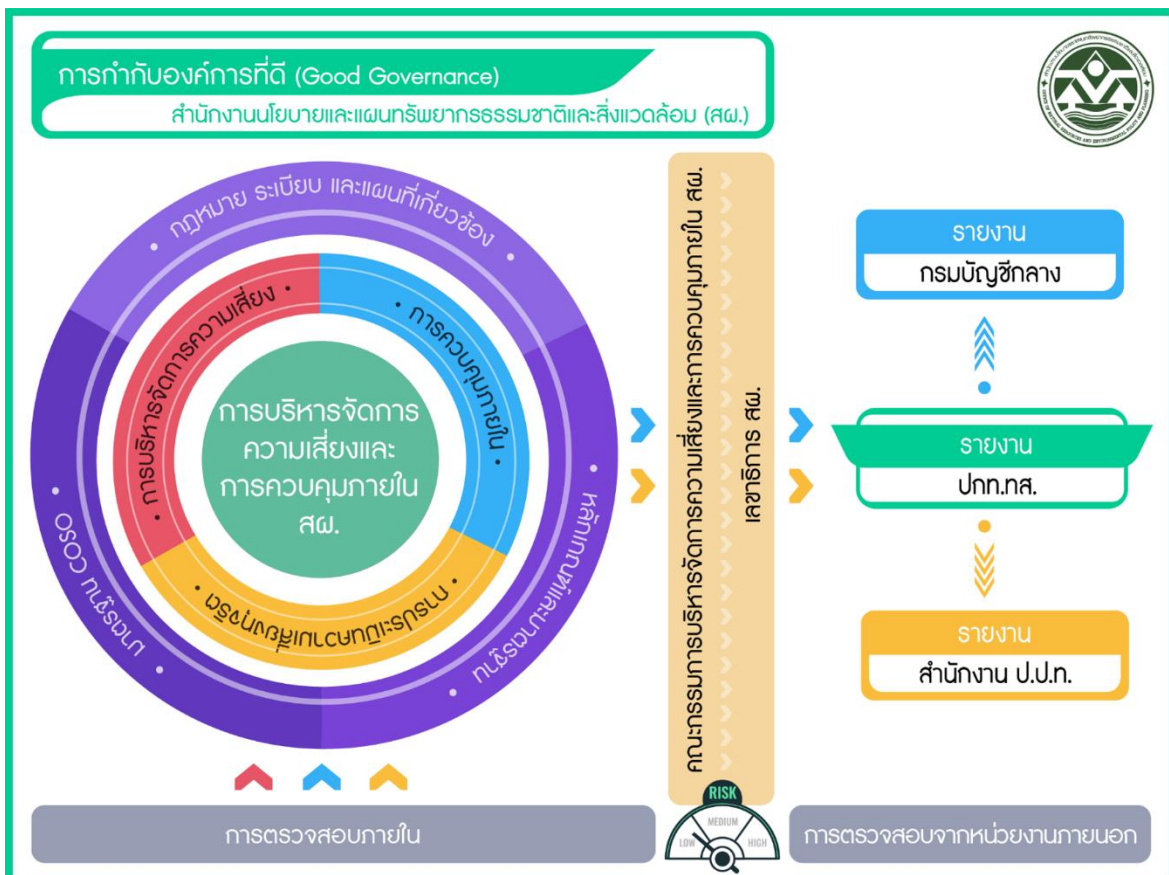
สผ. กำหนดการบริหารจัดการความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงการทุจริต และการวางระบบการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร ใน ๒ ระดับ ได้แก่

- ๑) ระดับหน่วยงาน กำกับดูแลโดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ.
- ๒) ระดับกอง/กลุ่มอิสระ กำกับดูแลโดยผู้อำนวยการกอง/กลุ่มอิสระ

## ส่วนที่ ๒

### แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

แนวคิดในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ผนวกกรรมการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงทุจริต และการควบคุมภายใน เป็นกระบวนการเดียวกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินการ และขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และแผนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และใช้แนวทางการดำเนินการและหลักปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่หน่วยงานกำกับเป็นผู้กำหนด รวมทั้งสอดคล้องกับกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เป็นมาตรฐานสากล อันจะนำไปสู่การกำกับการที่ดี (Good Governance) แสดงดังภาพที่ ๒-๑



ภาพที่ ๒-๑ แสดงกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน  
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

## ๒.๑ กฎหมาย ระเบียบ และแผนที่เกี่ยวข้อง

๑) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ถึงฉบับที่ ๘ พ.ศ. ๒๕๕๓) มาตรา ๓/๑ บัญญัติว่า “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน การจัดสรรงบประมาณ และการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง หรือปฏิบัติหน้าที่ต้องคำนึงถึง หลักการดังกล่าว ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ” จะเห็นได้ว่าตาม พ.ร.บ. ดังกล่าว ภาครัฐในปัจจุบันจำเป็นต้องบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้นกว่าเดิม และต้องเปิดเผยข้อมูลในการปฏิบัติราชการให้ประชาชนสามารถตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจึงจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการป้องกันการไม่ได้รับการยอมรับจากภาคประชาชน และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

๒) พระราชบัญญัติวินัยการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

๓) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาท ภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการ และยึดหลักธรรมาภิบาลปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส อีกทั้งให้มีการปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์ สุจริต ความมั่งคั่ง และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความชัดเจน เพียงเท่าที่จำเป็น ทันสมัย เป็นสากล ลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา

๔) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ มุ่งเน้นให้ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ แผนย่อยที่ ๑ การป้องกันการทุจริต และประพฤติมิชอบ ปรับ “ระบบ” เพื่อลดจำนวนคดีทุจริตและประพฤติมิชอบในหน่วยงานภาครัฐ โดยการพัฒนาเครื่องมือ เพื่อสร้างความโปร่งใส มุ่งเน้น การสร้างนวัตกรรมและมาตรการในการต่อต้านการทุจริต ที่มีประสิทธิภาพและเท่าทันต่อพลวัตของการทุจริต รวมถึงการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐ มีมาตรการ ระบบหรือแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต

๕) แผนปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประเด็นปฏิรูปที่ ๒ ด้านการป้องกันและปราบปราม ได้กำหนดให้ ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) ดำเนินการวางระบบการประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริตประพฤติมิชอบในส่วนราชการเป็นประจำทุกปี และรายงานผลการปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาหรือตามระยะเวลาที่กำหนด

#### ๖) ยุทธศาสตร์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมระยะ ๒๐ ปี (๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อการขับเคลื่อนด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ๖ ประเด็นยุทธศาสตร์ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ อนุรักษ์ คุ้มครอง ป่าไม้ พืช สัตว์ เสริม และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและ ความหลากหลายทางชีวภาพอย่างยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ บริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ทั้งน้ำผิวดินและน้ำใต้ดินแบบมีส่วนร่วม เป็นธรรม และเพียงพอ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ ป้องกัน รักษา และฟื้นฟู คุณภาพสิ่งแวดล้อม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ ขับเคลื่อนการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ในการพัฒนา และจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ ลดก๊าซเรือนกระจกและลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพ ภูมิอากาศและภัยพิบัติทางธรรมชาติ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๖ พัฒนากลไก ระบบบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม อย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดการองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาลและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

#### ๗) ประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้แผนกลยุทธ์ของสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๖๒)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ สร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ เสริมสร้างหุ้นส่วนการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมเชิงรุกให้มี ประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ เสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (ค่านิยม) ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

#### ๘) แผนปฏิบัติราชการรายปี (พ.ศ. ๒๕๖๕) สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

แผนปฏิบัติราชการรายปี (พ.ศ. ๒๕๖๕) ของสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แบ่งเป็น ๕ ด้าน ได้แก่

๑) ด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

๒) ด้านการสร้างการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว (ด้านทรัพยากรทางบก/ด้านความหลากหลายทางชีวภาพ)

๓) ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมภูมินิเวศ สิ่งแวดล้อมธรรมชาติและศิลปกรรม พื้นที่สีเขียว และพื้นที่คุ้มครองสิ่งแวดล้อมเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

๔) ด้านการยกระดับกระบวนการทศน์ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อกำหนดอนาคตประเทศ (ด้านระบบการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม)

๕) ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

## ๒.๒ หลักเกณฑ์และมาตรฐานสำหรับการดำเนินการ

๑) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กำหนดขึ้นตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ที่ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

๑.๑) มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ (Internal Control Standard for Government Agency) ประกอบด้วย แนวคิด คำนียาม ขอบเขตการใช้ วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

๑.๒) หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

(๑) ให้หน่วยงานของรัฐจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ทั้งนี้ ให้หน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือที่ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ จัดวางระบบการควบคุมภายในตามวรรคหนึ่ง ให้แล้วเสร็จภายใน ๑ ปี นับแต่วันที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือที่ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ โดยให้มีการรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ ให้ผู้กำกับดูแลภายใน ๖๐ วัน นับแต่วันที่จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ

(๒) ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนดไว้อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

(๓) ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งโดยมีหน้าที่ ดังนี้

(๓.๑) อำนวยการในการประเมินผลการควบคุมภายใน

(๓.๒) กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงาน

ของรัฐ

(๓.๓) รวบรวม พิจารณากลับกรอง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายใน

ในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ

(๓.๔) ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัด

ที่เกี่ยวข้อง

(๓.๕) จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

ทั้งนี้ องค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการ ให้เป็นไปตามที่หน่วยงานของรัฐ

กำหนด

(๔) ให้คณะกรรมการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงาน

ของรัฐ ประกอบด้วย

(๔.๑) การรับรองว่าการควบคุมภายในของหน่วยงานเป็นไปตามมาตรฐานและ

หลักเกณฑ์ปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนด รายงานโดยใช้หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. ๑)

(๔.๒) การประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ประกอบด้วย ก. สภาพแวดล้อม การควบคุม ข. การประเมินความเสี่ยง ค. กิจกรรมการควบคุม ง. สารสนเทศและการสื่อสาร และ ง. กิจกรรมการติดตามผล รายงานโดยใช้รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔)

(๔.๓) การประเมินผลการควบคุมภายในของภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ รายงานโดยใช้รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)

(๔.๔) ความเห็นของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการสอบทานของการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ รายงานโดยใช้แบบสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายใน ของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. ๖)

(๕) ให้คณะกรรมการเสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณา ลงนาม และจัดส่งให้ผู้กำกับดูแลและกระทรวงเจ้าสังกัด ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทิน แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ กรณีที่ผู้กำกับดูแลเป็นบุคคลเดียวกับกระทรวงเจ้าสังกัด ให้ถือว่ากระทรวงเจ้าสังกัดได้รับทราบรายงานนั้นแล้ว

(๖) ให้กระทรวงเจ้าสังกัดดำเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในที่ได้รับ มาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับกระทรวง และส่งให้กระทรวงการคลังภายใน ๑๕๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทินแล้วแต่กรณี

**๒) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการ ความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒** กำหนดขึ้นตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ที่ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

**๒.๑) มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ** ประกอบด้วย คำนิยาม และมาตรฐาน

**๒.๒) หลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ** สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

(๑) ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ ความเสี่ยง

(๒) ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหาร จัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน

(๓) ให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และ บุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ของรัฐ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็น ผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ โดยผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

(๓.๑) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยหัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือ ผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการ ความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

(๓.๒) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการทำงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครึ่งหรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

(๓.๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

(๓.๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๔) กรณีกรมบัญชีกลางขอให้หน่วยงานของรัฐ จัดส่งรายงานแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง หรือข้อมูลอื่นๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวดำเนินการตามรูปแบบ วิธีการ และระยะเวลาที่กรมบัญชีกลางกำหนด

### ๓) แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

จัดทำขึ้นตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ ๓ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ ยกเว้นรัฐวิสาหกิจ ถือปฏิบัติตามคู่มือ แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนด ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ รวมถึงยกระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหารให้สามารถเน้นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Informed Strategic Decision Making) เพื่อสนับสนุนการบริหารหน่วยงานของรัฐให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างแท้จริง

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย

๓.๑) กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร (Strategic plans) และการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน ประกอบด้วยหลักการ ๘ ประการ ดังนี้

- (๑) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
- (๒) ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง
- (๓) การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
- (๔) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๕) การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย
- (๖) การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ
- (๗) การใช้ข้อมูลสารสนเทศ
- (๘) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๓.๒) กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Process) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

- (๑) การวิเคราะห์องค์กร
- (๒) การกำหนดวัตถุประสงค์



- (๓) การระบุความเสี่ยง
- (๔) การประเมินความเสี่ยง
- (๕) การตอบสนองความเสี่ยง
- (๖) การติดตามและทบทวนความเสี่ยง
- (๗) การสื่อสารและรายงานผล

**๔) คู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต การขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต/เกณฑ์การประเมินเชิงคุณภาพ “มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต” (Corruption Risk Control) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕**

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ได้เผยแพร่คู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ เพื่อให้ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) กระทรวงใช้เป็นแนวทางการขับเคลื่อนหน่วยงานภายในสังกัด

มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ แบ่งประเภทตามมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต ๓ ด้าน ได้แก่

(๑) ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติอำนวยความสะดวก ในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘

(๒) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจ และตำแหน่งหน้าที่

(๓) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของโครงการจัดซื้อจัดจ้าง

ทั้งนี้ กำหนดให้หน่วยงานระดับกรม/เทียบเท่า ประเมินความเสี่ยงการทุจริตตามที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด จำนวน ๑ กระบวนการ/โครงการ เพียงอย่างเดียวหนึ่ง โดยกำหนดให้ สผ. ประเมินความเสี่ยงการทุจริต ในด้านที่ ๑ การพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ และกำหนดให้ ศปท. กระทรวง ต้องจัดส่งรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ตามแบบรายงานที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด ให้สำนักงาน ป.ป.ท. ๒ รอบ ดังนี้

รายงานรอบที่ ๑ รายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต และให้เผยแพร่บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน จัดส่งรายงานภายในวันที่ ๑ มีนาคม ๒๕๖๕

รายงานรอบที่ ๒ รายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต รายงานผลหรือความก้าวหน้าการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต และให้เผยแพร่บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน จัดส่งรายงานภายในวันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๕

โดย สำนักงาน ป.ป.ท. จะประเมินเชิงคุณภาพมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตจากรายงานที่ ศปท. กระทรวงจัดส่งให้ ตามเกณฑ์ประเมินเชิงคุณภาพ “มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต” (Corruption Risk Control) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ แบ่งระดับผลการประเมินแบ่งระดับผลการประเมิน เป็น ๓ ระดับ ได้แก่

(๑) ระดับคะแนน P (Pass) ระดับพอใช้ (ผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ)

(๒) ระดับคะแนน G (Good) ระดับดี (ต้องผ่านเกณฑ์ระดับ P ก่อน) และต้องเป็นมาตรการประเมินของประเด็นความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง สูง - สูงมาก เท่านั้น

(๓) ระดับคะแนน E (Excellent) ระดับยอดเยี่ยม (ต้องผ่านเกณฑ์ระดับ G ก่อน)

## ๒.๓ กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามมาตรฐาน COSO

๑) กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร ที่จัดทำโดย The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) เป็นมาตรฐานสากลที่องค์กรทั่วโลกส่วนใหญ่นำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง ในปัจจุบัน มีการนำมาใช้อยู่ ๒ มาตรฐาน ได้แก่ ๑) กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management - Integrated Framework (2004): COSO ERM 2004) และ ๒) กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร: การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน (Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance (2017): COSO ERM 2017)

### ๑.๑) กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management - Integrated Framework (2004): COSO ERM 2004)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ตามแนวคิดของ COSO ERM 2004 เป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของหน่วยงาน เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของทั้งหน่วยงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงถูกออกแบบมาเพื่อใช้ระบุความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานและบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ ซึ่งจะช่วยเพิ่มความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าหน่วยงานจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ (กรมบัญชีกลาง, ๒๕๖๑)

หลักการสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ องค์กรจะดำรงอยู่ได้เมื่อมีการสร้างมูลค่าหรือคุณค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ความเสี่ยงและโอกาสจะส่งผลกระทบต่อการเพิ่มหรือลดคุณค่านั้น องค์กรจะสามารถสร้างคุณค่าให้สูงสุดได้ก็ต่อเมื่อฝ่ายบริหารขององค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ให้เกิดความสมดุลสูงสุดระหว่างการเติบโตและเป้าหมายผลตอบแทนขององค์กร กับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตามแนวคิดของ COSO ERM 2004 จะเป็นเครื่องมือเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ๔ ประเภท (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2004) ได้แก่

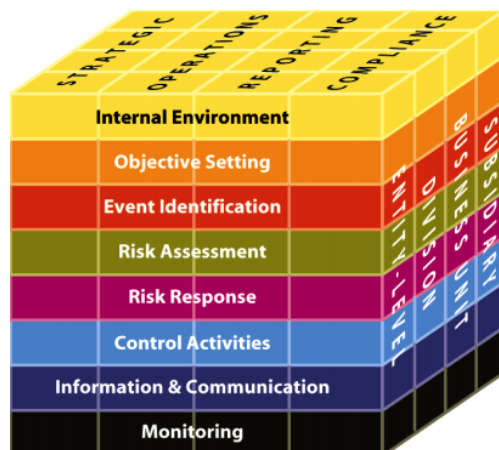
(๑) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic: S) - เป้าหมายระดับสูงที่สอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจขององค์กร

(๒) วัตถุประสงค์การดำเนินงาน (Operations: O) - การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(๓) วัตถุประสงค์การรายงาน (Reporting: R) - ความน่าเชื่อถือของรายงาน

(๔) วัตถุประสงค์การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance: C) - การปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM 2004 ประกอบด้วย องค์ประกอบ ๘ ประการ แสดงรายละเอียดดังภาพที่ ๒-๒ ดังนี้



ภาพที่ ๒-๒ แสดงองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM 2004  
ที่มา: COSO, 2004

(๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบและทิศทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น

(๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรจะบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ก็ต่อเมื่อทราบวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่องค์กรต้องการก่อน ดังนั้นองค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ก่อน จึงจะสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้ อันทำให้เกิดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

(๓) การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร โดยพิจารณาจากปัจจัย ภายในและภายนอกองค์กร

(๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าจะบริหารความเสี่ยงนั้น อย่างไร

(๕) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses) เป็นวิธีการที่ฝ่ายบริหารเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ การตอบสนอง ความเสี่ยง มี ๔ แนวทางหลัก ได้แก่

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือ การหยุดหรือยกเลิกการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น
- การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การไม่ดำเนินการใดๆ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดผลกระทบจากความเสียหาย เนื่องจากเห็นว่าความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับยอมรับได้ หรือไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการ
- การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) คือ การลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดผลกระทบจากความเสียหาย ส่วนใหญ่มักใช้กับความเสี่ยงภายในองค์กรหรือความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้

- **การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง (Risk Sharing)** คือ การลดโอกาสหรือลดผลกระทบจากความเสียหาย โดยการแบ่งปันหรือโอนความเสี่ยงไปให้บุคคลอื่น

(๖) **กิจกรรมควบคุม (Control Activities)** เป็นการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติเพื่อตอบสนองความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่า มีการดำเนินการตามวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

(๗) **สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)** สารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ควรถูกระบุ จัดเก็บ และสื่อสาร ในรูปแบบและในกำหนดเวลาที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปได้ โดยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องทำให้ได้รับรู้กันในวงกว้าง มีการสื่อสารในทุกระดับ ทั้งทั้งองค์กร

(๘) **การติดตามผล (Monitoring)** การบริหารความเสี่ยงขององค์กรต้องได้รับการติดตามผลและได้รับการปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น เพื่อควบคุมคุณภาพของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามผลสามารถดำเนินการได้โดยติดตามผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงาน การแยกประเมินหรือการดำเนินการทั้ง ๒ วิธีร่วมกัน

**๑.๒) กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร: การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน (Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance (2017): COSO ERM 2017)**

ในปี ค.ศ. ๒๐๑๗ COSO ได้ปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็น COSO ERM 2017 ขึ้นมาใหม่แทนที่ COSO ERM 2004 เพื่อให้สอดคล้องกับพลวัตการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจในปัจจุบันที่ความเสี่ยงของธุรกิจในระดับกลยุทธ์นั้นทวีความสำคัญเพิ่มขึ้น ด้วยการบูรณาการความเสี่ยงร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน (ศรัณย์ ชูเกียรติ และคณะ, ๒๕๖๓)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตามแนวคิดของ COSO ERM 2017 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร ความสามารถ และการปฏิบัติ บูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน ซึ่งองค์กรต่างๆ ต้องใช้ในการจัดการความเสี่ยงเพื่อสร้าง รักษา และตระหนักถึงการเพิ่มคุณค่า (กรมบัญชีกลาง, ๒๕๖๑)

จุฑามน สิทธิผลวนิชกุล (๒๕๖๑) ได้อธิบายว่า การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ERM 2017 ให้มีความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในบริบทของพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก ผ่านการเชื่อมโยงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อมุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้ดียิ่งขึ้น แสดงดังภาพที่ ๒-๓



ภาพที่ ๒-๓ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในบริบทของพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก  
เพื่อกำหนดทิศทางและผลการดำเนินงานขององค์กร  
ที่มา: ดัดแปลงจาก COSO (2004) และ จุฑามาน สิทธิผลวนิชกุล (๒๕๖๑)

กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามแนวคิดของ COSO ERM 2017 ประกอบด้วย  
หลักการสำคัญ ๕ หลักการ และมี ๒๐ องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน ดังตารางที่ ๒-๑

ตารางที่ ๒-๑ กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามแนวคิด COSO ERM 2017

การกำกับดูแล กิจการและ วัฒนธรรมองค์กร	การกำหนดกล ยุทธ์และวัตถุประสงค์	ผลการ ดำเนินงาน	การทบทวนและ ปรับปรุงแก้ไข	ข้อมูลการสื่อสาร และ การรายงาน
๑. จัดตั้งคณะกรรมการ ดูแลความเสี่ยง	๖. วิเคราะห์ธุรกิจ	๑๐. ระบุความเสี่ยง	๑๕. ประเมินการ เปลี่ยนแปลง ที่สำคัญ	๑๘. ยกระดับระบบ สารสนเทศ
๒. จัดตั้งโครงสร้าง การดำเนินงาน	๗. ระบุความเสี่ยง ที่ยอมรับได้	๑๑. ประเมิน ความรุนแรง ของความเสี่ยง	๑๖. ทบทวน ความเสี่ยง และผลการ ดำเนินงาน	๑๙. สื่อสารข้อมูล ความเสี่ยง
๓. ระบุวัฒนธรรม องค์กรที่ ต้องการ	๘. ประเมินกล ยุทธ์ทางเลือก	๑๒. จัดลำดับ ความสำคัญ ของความเสี่ยง	๑๗. มุ่งมั่น ปรับปรุง การบริหาร ความเสี่ยง ทั่วทั้ง องค์กร	๒๐. รายงานผล ความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการ ดำเนินงาน
๔. แสดงความมุ่งมั่น ในค่านิยมหลัก	๙. กำหนด วัตถุประสงค์ ทางธุรกิจ	๑๓. ดำเนินการ ตอบสนอง ต่อความเสี่ยง		
๕. จูงใจ พัฒนา และรักษา บุคลากรที่มี ความสามารถ		๑๔. พัฒนารอบ ความเสี่ยง ในภาพรวม		

ที่มา: ดัดแปลงจาก COSO (2004) และ จุฑามาน สิทธิผลวนิชกุล (๒๕๖๑)

## หลักการสำคัญที่ ๑ การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบทั้งหมดในการบริหาร ความเสี่ยงเนื่องจากการกำกับดูแลกิจการจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางขององค์กรในการให้ความสำคัญและสร้างความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับค่านิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนผ่านการตัดสินใจต่างๆ COSO ถือว่าการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง เป็น องค์ประกอบพื้นฐานหลักให้องค์ประกอบอื่นๆ เกิดขึ้นเสมือนเป็นรากฐานสำคัญให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร หลักการที่ ๑ มี ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

### ๑. จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)

คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่างๆ รวมถึงกำกับดูแลกิจการ เช่น คณะกรรมการควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง มีความเป็นอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น

### ๒. จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)

องค์กรควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

### ๓. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture)

ระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ คณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคลากร ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ระเบียบการใช้วิจารณ์ญาณ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้จัดการ มาตรฐานและกฎเกณฑ์ต่างๆ แผนผังทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงาน และระบบค่าตอบแทน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความคาดหวังของลูกค้า นักลงทุน และองค์ประกอบอื่นๆ

### ๔. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values)

องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม

### ๕. จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

องค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมความสามารถของพนักงาน สร้างแรงจูงใจและผลตอบแทนอื่นๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ

## หลักการสำคัญที่ ๒ กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective - Setting)

การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ผ่านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยองค์กรควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติ

ตามกลยุทธ์ รวมถึงการดำเนินงานทั่วไปและปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญ และจะเป็นพื้นฐานในการระบุ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง หลักการสำคัญที่ ๒ มี ๔ องค์ประกอบ ดังนี้

**๖. วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context)** องค์กรควรพิจารณาถึง ผลกระทบจากบริบททางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบททางธุรกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**๗. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)** องค์กรควรระบุ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้าง รักษา และส่งเสริมความตระหนักถึงค่านิยม เช่น มีการกำหนดระดับ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้และสื่อสารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ชัดเจน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่มีการกำหนด รูปแบบที่ตายตัว หรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ภายใต้บริบททางธุรกิจที่ต่างกันในแต่ละองค์กร

**๘. ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies)** องค์กร ควรประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อโปรไฟล์ความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลค่า การคาดการณ์รายได้ การวิเคราะห์คู่แข่ง และการวิเคราะห์ สถานการณ์ กลยุทธ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและความเสี่ยง ที่ยอมรับได้

**๙. กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)** ในการ กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรควรพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่างๆ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุน กลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากผลการดำเนินงานซึ่งยังคงอยู่ ในช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้

### **หลักการสำคัญที่ ๓ ผลการดำเนินงาน (Performance)**

เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุ กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบที่อาจ เกิดขึ้น และพิจารณาความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ จากนั้นองค์กรจะเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธี ต่างๆ รวมถึงพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวม และตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลง แก้ไข ซึ่งจะพัฒนามุมมองในภาพรวมเกี่ยวกับปริมาณความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญในการบรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในระดับองค์กร หลักการที่ ๓ มี ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

**๑๐. ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)** องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงทั้งหมดจะเก็บไว้ในโปรไฟล์ความเสี่ยงเพื่อนำไป จัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป

**๑๑. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)** องค์กร ควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อย เพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

**๑๒. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)** องค์กรควรคำนวณ ระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่าง โอกาสที่จะเกิดกับความเสียหายเพื่อจัดลำดับความสำคัญ และใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่ง จัดการก่อน

**๑๓. ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses)** องค์กรควรระบุและคัดเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ เช่น การยอมรับความเสี่ยง การลดการโอน หรือการหลีกเลี่ยง โดยศึกษาผลดีผลเสีย ความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก

**๑๔. พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View)** องค์กรควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยงมีชื่อเรียกหลายชื่อ ได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix

**หลักการสำคัญที่ ๔ การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)** องค์กรควรพิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ โดยทบทวนความสามารถและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาความสามารถและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรว่าเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใด และมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ หลักการที่ ๔ มี ๓ องค์ประกอบ ดังนี้

**๑๕. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)** องค์กรควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในกิจการและภายนอกกิจการ ที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารระดับสูงลาออกจากตำแหน่ง การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี หรือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ

**๑๖. ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance)** องค์กรควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงพิจารณาทบทวนความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่ องค์กรประเมินความเสี่ยงได้แม่นยำหรือไม่ องค์กรพิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่ หรือมีความเสี่ยงอื่นใดที่กำลังเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

**๑๗. มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)** องค์กรควรปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กรอยู่เสมอ โดยเฉพาะช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร หลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง

**หลักการสำคัญที่ ๕ สารสนเทศการสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication, and Reporting)**

การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูลและแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวจะมาจากทั้งผู้บริหารและพนักงานในส่วนงานต่างๆ ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรจะใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูล เพื่อรวบรวม ประมวลผล และจัดการข้อมูลต่างๆ ที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง จากนั้นองค์กรจึงรายงานข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินการได้ หลักการที่ ๕ มี ๓ องค์ประกอบดังนี้

**๑๘. ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems)** องค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสมและทันต่อเวลา องค์กรอาจใช้กระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกัน นำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

**๑๙. สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information)** องค์กรควรสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงองค์กรผ่านช่องทางการติดต่อต่างๆ ข้อมูลการสื่อสารทั้งระดับบน



ลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารข้อมูล ความเสี่ยงควรมีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

**๒๐. รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)** องค์กรควรรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานในทุกระดับให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร แม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้หน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหารก็ยังต้องมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย

องค์กรประกอบ ๒๐ ข้อนี้อาจนำไปใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท โดยไม่ขึ้นกับขนาด ประเภท หรือสถานที่ตั้งของธุรกิจ หลักการและองค์ประกอบต่างๆ มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน และเน้นย้ำความสำคัญของการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเข้ากับการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารและกรรมการอาจให้ความสำคัญกับหลักการใดหลักการหนึ่งโดยเฉพาะได้ ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ในการตัดสินใจประยุกต์หลักการและองค์ประกอบต่างๆ และประโยชน์ที่องค์กรต้องการได้รับจากการบริหารความเสี่ยง เมื่อองค์กรกำหนดองค์ประกอบ หลักการ และการควบคุมได้อย่างเหมาะสม และนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร ก็จะทำให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้ แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ

## **๒) กรอบการควบคุมภายใน (Internal Control – Integrated Framework :Framework and Appendices 2013 (COSO IC 2013))**

การควบคุมภายใน ตามความหมายของ COSO IC 2013 หมายถึง กระบวนการที่ คณะผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรกำหนดขึ้น ซึ่งเป็นการออกแบบในระดับที่สมเหตุสมผลเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการบรรลุวัตถุประสงค์ในด้าน (๑) ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน (๒) ความเชื่อถือได้ของข้อมูลและรายงานทางการเงิน และ (๓) การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

COSO IC 2013 ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ดังนี้

### **องค์ประกอบที่ ๑ : สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)**

หลักการที่ ๑ - องค์กรยึดหลักความซื่อตรงและจริยธรรม

หลักการที่ ๒ - คณะกรรมการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อการกำกับดูแล

หลักการที่ ๓ - คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร มีอำนาจการสั่งการชัดเจน

หลักการที่ ๔ - องค์กร จูงใจ รักษาไว้ และจูงใจพนักงาน

หลักการที่ ๕ - องค์กรผลักดันให้ทุกตำแหน่งรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน

### **องค์ประกอบที่ ๒ : การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)**

หลักการที่ ๖ - กำหนดเป้าหมายชัดเจน

หลักการที่ ๗ - ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างครอบคลุม

หลักการที่ ๘ - พิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต

หลักการที่ ๙ - ระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบต่อการควบคุมภายใน

### **องค์ประกอบที่ ๓ : กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)**

หลักการที่ ๑๐ - ควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

หลักการที่ ๑๑ - พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการควบคุม

หลักการที่ ๑๒ - ควบคุมให้นโยบายสามารถปฏิบัติได้

### **องค์ประกอบที่ ๔ : สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)**

หลักการที่ ๑๓ - องค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ

หลักการที่ ๑๔ - มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร ให้การควบคุมภายในดำเนินต่อไปได้

หลักการที่ ๑๕ - มีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ในประเด็นที่อาจกระทบต่อการควบคุมภายใน

**องค์ประกอบที่ ๕ : กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)**

หลักการที่ ๑๖ - ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน

หลักการที่ ๑๗ - ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในทันเวลาและเหมาะสม

## ส่วนที่ ๓

### กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

#### ๓.๑ นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมตระหนักและให้ความสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหาย รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้ดำเนินงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่คำนึงถึงประโยชน์ต่อประเทศชาติเป็นที่ตั้ง โดยกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ดังนี้

๑. ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร มีการจัดการอย่างเป็นระบบและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นไปตามแนวปฏิบัติตามมาตรฐานของไทยและสากล โดยมุ่งสู่การกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Good Governance) จัดการความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์การดำเนินงาน ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร รวมทั้ง มีการดำเนินการที่มั่นใจได้ว่าจะมีความโปร่งใสและปราศจากการทุจริต และปฏิบัติตามข้อกำหนดและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

๒. ส่งเสริมให้การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมองค์กร ที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญ รวมทั้งมีส่วนร่วมและสนับสนุนการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๓. กำหนดให้มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์กรที่เป็นระบบ และมีมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนา และมีการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๔. กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

#### ด้านกลยุทธ์

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับน้อยเกี่ยวกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ พันธกิจขององค์กร และนโยบายและแผนระดับชาติ และการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์องค์กรที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของนโยบายและแผนระดับชาติได้ ทั้งนี้ มุ่งมั่นที่จะกำหนดและขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติและประชาชนเป็นสำคัญ

### ด้านการดำเนินงาน

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางในกระบวนการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กร และยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยในการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบเกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชน ทั้งนี้ จะยอมรับความเสี่ยงระดับสูงในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา

### ด้านการเงิน

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับน้อยเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงินที่สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมดำเนินการเองที่ไม่เป็นไปตามแผนงาน/ผลผลิต/กิจกรรม รวมถึงการรับและเบิกจ่ายเงินคลาดเคลื่อนหรือไม่ถูกต้อง ทั้งนี้ ปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องด้านการเงินการคลัง และการทุจริตด้านการเงินในทุกกรณี

### ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ และมีการใช้อำนาจตามกฎหมายให้เป็นประโยชน์แก่ตนเอง

### ด้านการทุจริต

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร

### ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลความลับของราชการ ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ และยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยสำหรับระบบสารสนเทศเพื่อการให้บริการประชาชน รวมทั้งยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางสำหรับระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอื่น ๆ ของหน่วยงาน

### ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

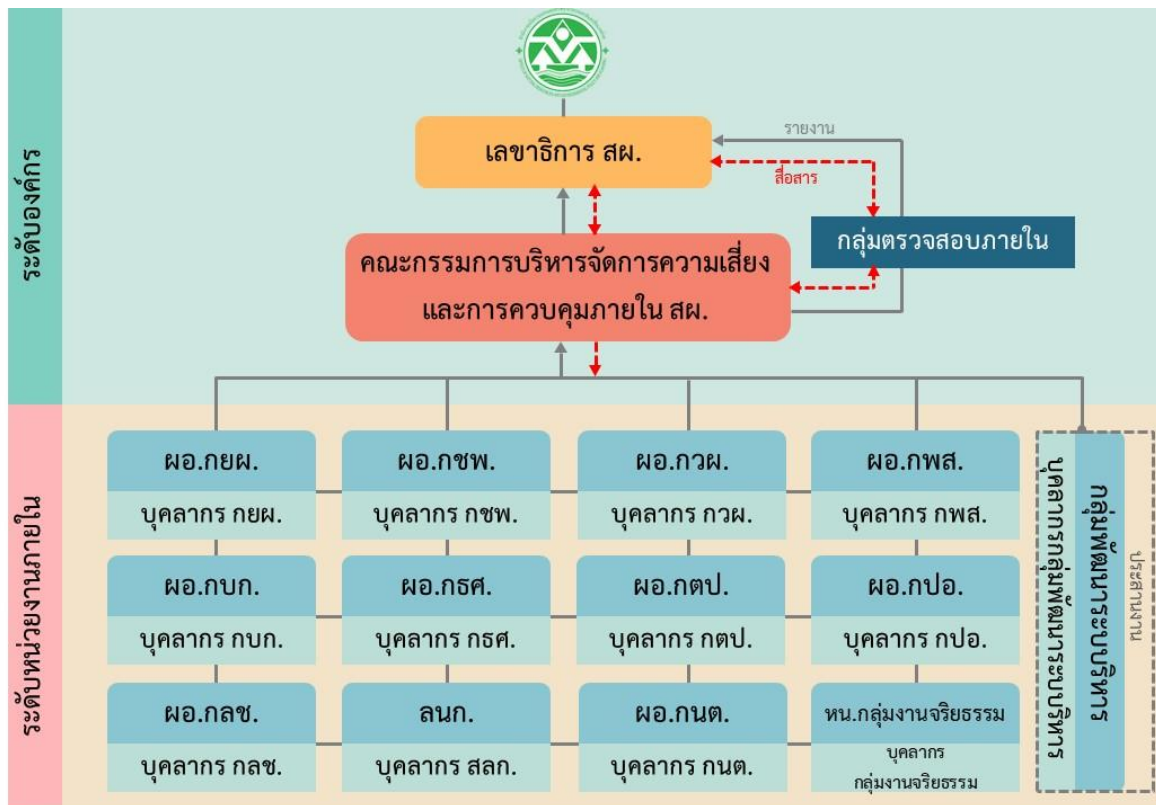
ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร อย่างไรก็ตาม ให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มี การบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๕. ให้มีการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งมีการทบทวนปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความเหมาะสม เป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

๖. ให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการที่ดี และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสาร การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างทั่วถึง

## ๓.๒ โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

สผ. จัดให้มีโครงสร้างหน้าที่ของคณะกรรมการและหน่วยงาน เพื่อกำกับดูแลและรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยมีโครงสร้างหน้าที่ที่ชัดเจน สอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงของ สผ. และเหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงมีความเป็นอิสระและมีการถ่วงดุลอำนาจอย่างเหมาะสม ดังภาพที่ ๓-๑ และตารางที่ ๓-๑



ภาพที่ ๓-๑ โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน  
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ ๓-๑ บทบาทและความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
<p>เลขานุการสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</p>	<p>กำหนดนโยบาย แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. และกำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</p>
<p>คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. องค์ประกอบ ลสผ. ประธานกรรมการฯ รอง ลสผ. ที่กำกับ สลก. รองประธาน รอง ลสผ./ผอ.กอง/กลุ่มอิสระ/หน.กลุ่มงานจริยธรรม (ยกเว้น ผอ.กตภ.) กรรมการ ผอ.กพร. กรรมการและเลขานุการ</p>	<p>อำนาจหน้าที่ คณะกรรมการฯ</p> <p>(๑) จัดวางระบบการควบคุมภายใน และระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานฯ</p> <p>(๒) จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในของสำนักงานฯ</p> <p>(๓) ประสาน ติดตามประเมินผล และจัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานฯ</p> <p>(๔) ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และการประเมินการควบคุมภายใน อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง</p> <p>รายละเอียดปรากฏดังภาคผนวก ก</p>
<p>ผู้บริหารระดับกอง/กลุ่มอิสระ</p>	<p>ทำหน้าที่กำกับดูแลให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มีการประเมินความเสี่ยง รวมทั้งความเสี่ยงการทุจริต บริหารจัดการความเสี่ยง และรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งจัดวางระบบและประเมินการควบคุมภายใน โดยมีการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และการประเมินการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการฯ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง และส่งเสริมบุคลากรในหน่วยงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในโดยปฏิบัติให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานปกติ</p>
<p>บุคลากรในหน่วยงาน</p>	<p>ทำหน้าที่ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน รวมทั้งมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน และนำไปปฏิบัติ</p>
<p>กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร</p>	<p>ทำหน้าที่ประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาให้หน่วยงาน และกอง/กลุ่มอิสระดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามนโยบายและกรอบแนวทางที่กำหนด จัดให้มีเครื่องมือและวิธีการเพื่อสนับสนุนการประเมินความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ</p>

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
กลุ่มงานจริยธรรม	ทำหน้าที่ประสานงาน ผลักดัน และติดตามการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของกอง/กลุ่มอิสระ และจัดทำแบบรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ตามแบบที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด เสนอไปยังศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
กลุ่มตรวจสอบภายใน	ทำหน้าที่สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยง การประเมินการควบคุมภายใน ประสานงานกับหน่วยงาน เพื่อทำความเข้าใจและวางแผนการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง (Risk Based Audit)

### ๓.๓ กรอบการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กำหนดกรอบการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ขึ้น เพื่อใช้กำกับการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกรอบระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ ดังตารางที่ ๓-๒

ตารางที่ ๓-๒ กรอบการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ลำดับ	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ไตรมาส ๑			ไตรมาส ๒			ไตรมาส ๓			ไตรมาส ๔		
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
๑	จัดทำรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๔) และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๕) ประจำปี ให้ กพร.สผ.	กอง/กลุ่มอิสระ	↔											
๒	- จัดทำ ร่าง รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ของ สผ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ประกอบด้วย - หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน แบบ ปค.๑ - แบบ ปค.๔ - แบบ ปค.๕ - เสนอคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ ร่าง รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ของ สผ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔	กพร.สผ./คกก.	↔											
๓	สอบทานและจัดทำรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน แบบ ปค.๖	กตภ.		↔										
๔	เสนอเลขาธิการ สผ. พิจารณาลงนาม รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ของ สผ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ และนำเสนอ ปกท.ทส.	กพร.สผ.		↔										
๕	จัดทำร่าง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. เสนอคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ	คกก./กพร.สผ.	↔											

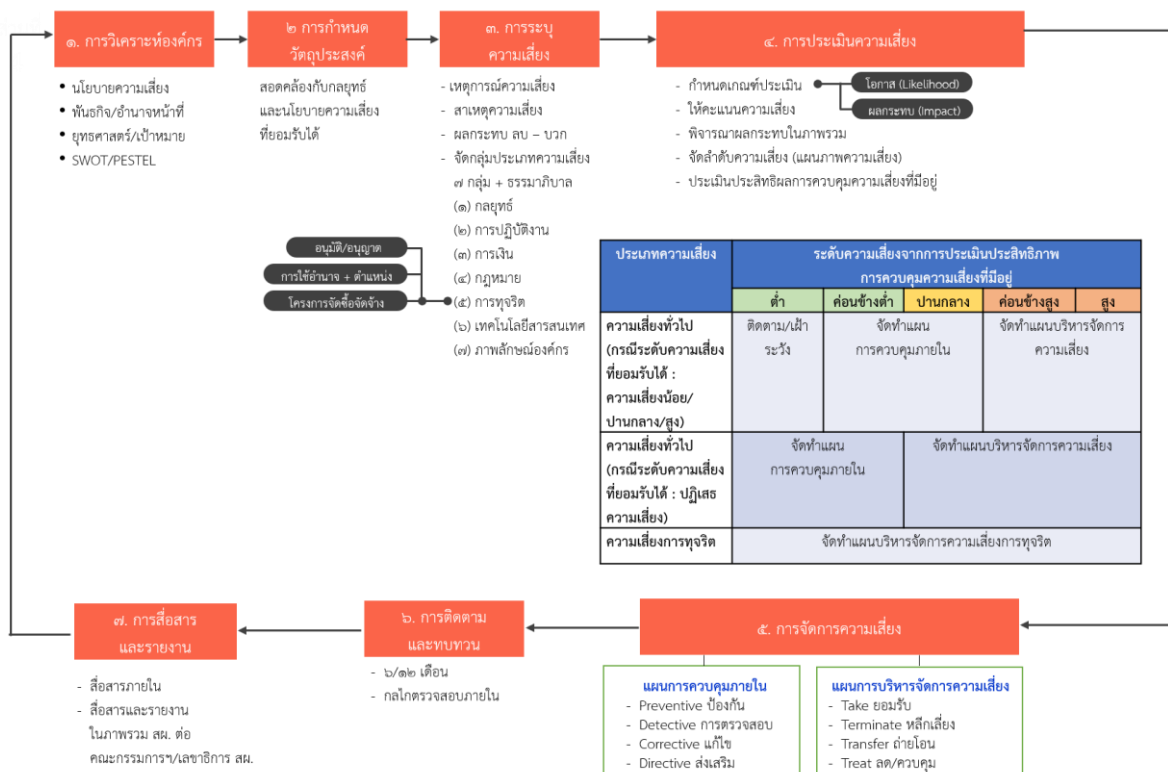


ลำดับ	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ไตรมาส ๑			ไตรมาส ๒			ไตรมาส ๓			ไตรมาส ๔		
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
๖	จัดทำ ร่าง คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. เสนอคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ	คกก./กพร.สผ.		↔										
๗	จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ของกอง/กลุ่มอิสระ	กอง/กลุ่มอิสระ		↔										
๘	จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. ประจำปี เสนอคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ	คกก./กพร.สผ.			↔									
๙	เผยแพร่แผนบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. ประจำปี	กพร.สผ.			↔									
๑๐	ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน ประจำปี	กอง/กลุ่มอิสระ				↔								
๑๑	จัดทำแบบรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปี รอบที่ ๑ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต เสนอเลขาธิการ สผ. ลงนามไปยัง ปกท.ทส. พร้อมเผยแพร่บนเว็บไซต์ สผ. ภายใน ๑๕ กุมภาพันธ์ ของทุกปี (หรือตามที่ ป.ป.ท. กำหนด)	กคจ./กพร.สผ.				↔								
๑๒	รายงานผลการดำเนินการความเสี่ยงการทุจริต ให้ กพร.สผ. ภายใน ๓๐ พฤษภาคม ของทุกปี	กวม./กพส.							↔					
๑๓	จัดทำแบบรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ รอบที่ ๒ ผลการดำเนินการความเสี่ยงการทุจริต เสนอเลขาธิการ สผ. ลงนามไปยัง ปกท.ทส. พร้อมเผยแพร่บนเว็บไซต์ สผ. ภายใน ๑๕ มิถุนายน ของทุกปี (หรือตามที่ ป.ป.ท. กำหนด)	กคจ./กพร.สผ.								↔				

ลำดับ	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ไตรมาส ๑			ไตรมาส ๒			ไตรมาส ๓			ไตรมาส ๔		
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
๑๔	ติดตามและสอบทานการดำเนินการควบคุมภายใน ประจำปี ของ กอง/กลุ่มอิสระ	กตภ.				←								→
๑๕	รายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยง ประจำปี ให้ กพร.สผ.	กอง/กลุ่มอิสระ												↔
๑๖	ทบทวนนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุม ภายใน สผ. และคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน สผ.	กพร.สผ.												↔

# ส่วนที่ ๔ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สผ. ดำเนินการตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. ประกอบด้วย ๗ กระบวนการเป็นวงจรต่อเนื่อง แสดงดังภาพที่ ๔-๑



ภาพที่ ๔-๑ แสดงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

## ๔.๑ การวิเคราะห์องค์กร

การวิเคราะห์องค์กร ต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของ สผ./กองและกลุ่มอิสระ รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ สผ. โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ทั้งนี้ อาจเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์องค์กร เช่น

- ๑) SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค
- ๒) PESTEL Analysis เพื่อวิเคราะห์ด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technological) ด้านสภาพแวดล้อม (Environmental) และด้านกฎหมาย (Legal)

## ๔.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่องค์กรต้องการ ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) เพื่อจะได้สามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้ที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

## ๔.๓ การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งในด้านบวกและด้านลบ โดยในการระบุความเสี่ยงให้จัดทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) และต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน และนำมาจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทเดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกัน มีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น โดย สผ. แบ่งประเภทความเสี่ยงขององค์กรออกเป็น ความเสี่ยงทั่วไป และ ความเสี่ยงการทุจริต รวม ๗ ด้าน ดังนี้

### ๑. ความเสี่ยงทั่วไป ประกอบด้วย

๑) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S)** ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง

๒) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks : O)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิภาพ

๓) **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks : F)** เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่เป็นไปตามแผนงาน/ผลผลิต/กิจกรรม ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น

๔) **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Legal Risks : L)** คือ ความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ และมติคณะรัฐมนตรี หรือความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน รวมถึง การทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน เป็นต้น

๕) **ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risks : IT)** เป็นความเสี่ยงที่ครอบคลุมการบริหารจัดการ และประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความมั่นคงปลอดภัย (Security) ความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูล (Integrity) และความพร้อมใช้งานของระบบงานและข้อมูล (Availability)

๖) **ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ขององค์กร (Reputational Risks : R)** คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร

๒. **ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risks : C)** หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบ หรืออาจก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานในอนาคต

## ขั้นตอนการระบุความเสี่ยง

### ๑. การค้นหาประเด็นความเสี่ยง

#### ๑.๑ การค้นหาความเสี่ยงทั่วไป ควรพิจารณาให้ครบถ้วนจากประเด็น ดังนี้

- ๑) ภารกิจ/กระบวนการที่เป็นอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย
- ๒) ภารกิจ/โครงการตามกรอบการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ของ สผ. ประจำปี
- ๓) ภารกิจ/แผนงาน/โครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ นโยบายรัฐบาล นโยบายเร่งด่วนของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แผนปฏิบัติราชการ ทส. และ สผ. หรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายพิเศษ
- ๔) โครงการสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (Flagship Project) ตามมติคณะรัฐมนตรี
- ๕) โครงการที่ใช้งบประมาณสูง ตั้งแต่ ๑๐ ล้านบาทขึ้นไป และ/หรือโครงการที่สำนักงบประมาณกำหนดให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง
- ๖) ความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่จากการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในงบประมาณที่ผ่านมา

หากในการค้นหาความเสี่ยง พบว่า ความเสี่ยงนั้นเป็นประเภทความเสี่ยงการทุจริต ให้นำไปเริ่มกระบวนการค้นหาความเสี่ยงการทุจริตตามขั้นตอนที่ระบุใน ข้อ ๑.๒ การค้นหาความเสี่ยงการทุจริต

**๑.๒ การค้นหาความเสี่ยงการทุจริต** ให้คัดเลือกกระบวนการหรือโครงการที่จะนำมาประเมินความเสี่ยงการทุจริต จากประเด็นความเสี่ยงการทุจริต ๓ ด้าน ตามคู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต การขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต/เกณฑ์การประเมินเชิงคุณภาพ “มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต” (Corruption Risk Control) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ของสำนักงาน ป.ป.ท. ได้แก่

๑) ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติอนุญาตตาม พ.ร.บ. อำนาจความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘ โดย สผ. มี ๒ กระบวนการ ได้แก่ (๑) การขอรับใบอนุญาตเป็นผู้มีสิทธิทำรายงานเกี่ยวกับการศึกษาและมาตรการป้องกันและแก้ไขผลกระทบกระเทือนต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อม ดำเนินการโดย กองพัฒนาระบบการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม และ (๒) การพิจารณารายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม สำหรับโครงการ กิจการ หรือการดำเนินการใดที่หน่วยงานของรัฐจะอนุญาต ซึ่งผู้ดำเนินการหรือผู้ขออนุญาตต้องจัดทำรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม ดำเนินการโดย กองวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม

๒) ความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจ และตำแหน่งหน้าที่

๓) ความเสี่ยงทุจริตการในความโปร่งใสของโครงการจัดซื้อจัดจ้าง โดยในระดับกอง/กลุ่มอิสระ ให้ประเมินความเสี่ยงการทุจริตโครงการจัดซื้อจัดจ้าง ที่มีงบประมาณสูงสุด จำนวน ๑ โครงการ โดยในแต่ละกระบวนการหรือโครงการ ให้ระบุขั้นตอนการดำเนินงานของกระบวนการหรือโครงการตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดที่ทำการประเมิน และระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตโดย อธิบายรายละเอียดเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงานให้ละเอียดและชัดเจนมากที่สุด

การค้นหาความเสี่ยงการทุจริต ค้นหาจาก ความเสี่ยงที่เคยเกิด หรือคาดว่าจะเกิดซ้ำสูง มีประวัติอยู่แล้ว (Known Factor) และไม่เคยเกิดหรือไม่มีประวัติมาก่อน แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์

ในอนาคตความีโอกาสเกิด (Unknown Factor) ในขั้นตอนนี้เป็นการตั้งสมมุติฐาน หรือเป็นการพยากรณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพิ่มเติม (Scenario) เป็นการมองข้อมูลไปข้างหน้า (Forward looking information) โดยไม่คำนึงว่าหน่วยงานมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตนั้นอยู่แล้วหรือไม่ โดยการมองความเสี่ยงการทุจริต ด้วยข้อมูลที่เลวร้ายที่สุด (Worst Case) โดยการระบุและประเมินความเสี่ยงการทุจริต ควรมีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วย เนื่องจากในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ผู้ปฏิบัติงานหรือรับผิดชอบกระบวนการหรือโครงการ (Risk Owners) อาจไม่ยอมรับหรือไม่เห็นความบกพร่องของตนเอง ผู้ประเมินความเสี่ยงการทุจริตจึงไม่ใช่ Risk Owners เท่านั้น ตัวอย่างรูปแบบความเสี่ยงการทุจริต ปรากฏดังภาคผนวก ข

หลักการสำคัญของการค้นหาความเสี่ยง ทั้งความเสี่ยงทั่วไปและความเสี่ยงการทุจริต ต้องระมัดระวังไม่นำเอาปัญหาหรือข้อจำกัดจากการบริหารงานในปัจจุบัน เช่น ทรัพยากร คน พาหนะ ระบบเทคโนโลยี ไม่มีหรือไม่เพียงพอ บุคลากรไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ไม่มีจิตสำนึก มารระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

**๒. การระบุสาเหตุของความเสียหาย** โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

๑) ปัจจัยภายใน คือ ความเสี่ยงในงาน โครงการ กิจกรรม หรือ กระบวนการปฏิบัติงาน รวมทั้ง โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารจัดการ ความสามารถในการแข่งขัน ความรู้และความสามารถของบุคลากร การบริหารสินทรัพย์ขององค์กร เป็นต้น

๒) ปัจจัยภายนอก คือ ความเสี่ยงทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ซึ่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปซึ่งมีผลในระยะยาว เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม กฎหมาย เทคโนโลยี คู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

**๓. การระบุผลกระทบ** ทั้งด้านลบและ/หรือด้านบวก ทั้งนี้ ให้ระบุผลกระทบความเสี่ยงต่อหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) ด้วย ดังนี้

<p>(๑) หลักประสิทธิผล (Effectiveness)</p>	<p>หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง</p>
<p>(๒) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)</p>	<p>หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำสมัย และไม่มีคามจำเป็น</p>
<p>(๓) หลักการตอบสนอง (Responsiveness)</p>	<p>หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/</p>

	ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม
(๔) หลักการรับผิดชอบ (Accountability)	หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น
(๕) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)	หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย
(๖) หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented)	หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ
(๗) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)	หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม
(๘) หลักนิติธรรม (Rule of Law)	หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการ ปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ
(๙) หลักความเสมอภาค (Equity)	หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มี การแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่นๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม
(๑๐) หลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics)	หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้ง ยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐาน จริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวล จริยธรรมข้าราชการพลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพ

	<p>ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย ๘ ประการ (I AM READY) ได้แก่</p> <p>I - Integrity ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง</p> <p>A - Activeness ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ</p> <p>M - Morality มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม</p> <p>R - Responsiveness คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง</p> <p>E - Efficiency มุ่งเน้นประสิทธิภาพ</p> <p>A - Accountability ตรวจสอบได้</p> <p>D - Democracy ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย</p> <p>Y - Yield มุ่งผลสัมฤทธิ์</p>
--	--

วิธีการในการระบุความเสี่ยง สามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธี เช่น

๑) การพิจารณาจากกระบวนการงาน เพื่อตรวจสอบขั้นตอนการทำงานที่อาจมีความเสี่ยงจนนำไปสู่ความเสียหาย

๒) การพิจารณาจากคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อตรวจสอบขั้นตอนและมาตรฐานการทำงานว่าทำได้ถูกต้องครบถ้วนเหมาะสมหรือไม่ มีโอกาสเกิดความเสี่ยงในขั้นตอนใดบ้าง

๓) การระดมความคิดเห็นจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อร่วมกันพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อเสียหาย

๔) การสัมภาษณ์ผู้บริหาร/ผู้เกี่ยวข้อง และการส่งแบบสอบถามให้ผู้รับผิดชอบเพื่อระบุลักษณะของความเสี่ยง โอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

๕) การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมิน โดยวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา/ข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นในอดีตซึ่งมีการบันทึกไว้ เพื่อใช้เป็นแนวทางและข้อมูลเบื้องต้น

การระบุความเสี่ยงทั่วไป และการระบุความเสี่ยงการทุจริต ให้จัดทำในแบบ R1.1 และแบบ R1.2 ตัวอย่างของการระบุความเสี่ยงทั่วไป ปรากฏดังตารางที่ ๔-๑ และตัวอย่างของการระบุความเสี่ยงการทุจริต ปรากฏดังตารางที่ ๔-๒

ตารางที่ ๔-๑ ตัวอย่างการระบุความเสี่ยงทั่วไป

ลำดับ	ภารกิจ/กระบวนการงาน/แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์	ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S-O-F-L-I-T-R	สาเหตุ	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ผลกระทบตามหลักธรรมาภิบาล
๑	การประเมินสถานะของหน่วยงานในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0)	เพื่อให้ สผ. พัฒนาการการสู่ระบบราชการ ๔.๐ ตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด	ความเสี่ยงการไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานในการเป็นระบบ	○	- ไม่มีการจัดทำแผนการยกระดับหน่วยงานสู่ระบบราชการ ๔.๐ และขาด	- กระทบต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรการ - กระทบต่อคุณภาพการ	- หลักประสิทธิผล - หลักประสิทธิภาพ - หลักการตอบสนอง



ลำดับ	ภารกิจ/ กระบวนการ/ แผนงาน/ โครงการ	วัตถุประสงค์	ประเด็น ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S-O-F-L-I-T-R	สาเหตุ	ผลกระทบ ที่อาจเกิดขึ้น	ผลกระทบ ตามหลัก ธรรมาภิบาล
			ราชการ ๔.๐ ในเป้าหมายขั้นสูง		การติดตาม ประเมินผล - ขาด นวัตกรรมใน การขับเคลื่อน การดำเนินงาน - ขาดแผนการ พัฒนาศักยภาพ บุคลากรเพื่อ ขับเคลื่อนการ ดำเนินงาน - ขาดการ ปรับปรุงการ ทำงานที่ ตอบสนองความ ต้องการของ ผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย	ให้บริการ ประชาชน - กระทบต่อ ภาพลักษณ์หรือ ความน่าเชื่อถือ ขององค์กร	- หลักเปิดเผย/ โปร่งใส
๒	การจัดทำ แผนพัฒนา องค์กร สผ.	เพื่อให้ สผ. มีกรอบแนวทาง สำหรับการ บริหารจัดการ องค์กรที่มี ประสิทธิภาพ	ความเสี่ยงการ จัดทำ แผนพัฒนา องค์กรที่ไม่ ตอบสนองกับ บริบทการ เปลี่ยนแปลง หรือความ ท้าทายใหม่ๆ	S	- ขาดการ จัดเก็บข้อมูลที่ นำมาวิเคราะห์ อย่างเป็นระบบ - ขาดความรู้ ความเข้าใจใน การจัดทำ แผนพัฒนา องค์กร - ขาดการมี ส่วนร่วมของ บุคลากร สผ.	- ไม่สามารถ บรรลุเป้าหมาย ของแผน - การบริหาร จัดการองค์กร ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สอดคล้องกับ เกณฑ์ หรือ มาตรฐานต่างๆ ที่หน่วยงาน กลางกำหนด - กระทบต่อ คุณภาพ การให้บริการ ประชาชน	- หลัก ประสิทธิผล - หลัก ประสิทธิภาพ - หลักการ ตอบสนอง - หลักการระ ับผิดชอบ - หลักการมี ส่วนร่วม/ การพยายาม แสวงหา ฉันทามติ
			ความเสี่ยงที่ แผนพัฒนา องค์กรไม่ถูก นำไปสู่การ ปฏิบัติ	S	- ขาดการ สื่อสารและสร้าง ความเข้าใจแผน - บุคลากรไม่ เห็นความสำคัญ		

ตารางที่ ๔-๒ ตัวอย่างการระบุความเสี่ยงการทุจริต

ตัวอย่าง ด้านที่ ๑ การพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ

๑. ชื่อกระบวนการ การพิจารณารายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA) สำหรับโครงการ หรือกิจการที่ต้องได้รับ อนุญาตจากทางราชการ และโครงการหรือกิจการที่ไม่ต้องเสนอขอรับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี

๒. รวมระยะเวลาดำเนินการตามคู่มือประชาชน ๑๐๕ วัน

ลำดับ	ขั้นตอน	ประเด็นความเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบ ที่อาจเกิดขึ้น	ผลกระทบตาม หลักธรรมาภิบาล
๑	การตรวจสอบ เอกสาร	การตรวจเอกสาร ไม่ครบถ้วน แต่มีการรับเรื่องไว้	- เจ้าหน้าที่ขาด ความรอบคอบ - ได้รับ ผลประโยชน์ตอบแทน - มีความคุ้นเคย กับ ที่ปรึกษา	เอกสารสูญหาย หรือไม่สามารถ นำเข้าสู่ กระบวนการ พิจารณาได้ตาม ระยะเวลาที่ กำหนด	- หลักประสิทธิผล - หลักประสิทธิภาพ - หลักการตอบสนอง
๒	การพิจารณาให้ความเห็นเบื้องต้นต่อ รายงานการ ประเมินผลกระทบ สิ่งแวดล้อมของ เจ้าหน้าที่	- การใช้ดุลยพินิจ ในการให้ความเห็น ของเจ้าหน้าที่ไม่ เป็นมาตรฐาน เดียวกัน - การพิจารณาให้ความเห็นของ เจ้าหน้าที่ ไม่ ดำเนินการ ตามลำดับที่รับ เรื่องไว้	- แนวทางการ จัดทำรายงานการ ประเมินผลกระทบ สิ่งแวดล้อม ยังไม่ชัดเจน/ ไม่เป็นปัจจุบัน - มีความคุ้นเคย กับที่ปรึกษา - ได้รับ ผลประโยชน์ตอบแทน	- ผลกระทบต่อ คุณภาพของ รายงานการ ประเมินผลกระทบ สิ่งแวดล้อม - เกิดความล่าช้า ในกระบวนการ พิจารณารายงาน	- หลักประสิทธิผล - หลักประสิทธิภาพ - หลักการตอบสนอง
๓	การพิจารณา รายงานการ วิเคราะห์ ผลกระทบ สิ่งแวดล้อม โดย คณะกรรมการ ผู้ชำนาญการ พิจารณารายงาน การประเมินผล กระทบ สิ่งแวดล้อม	ความไม่สม่ำเสมอ ในการพิจารณาให้ความเห็นต่อ รายงานการ ประเมินผลกระทบ สิ่งแวดล้อม โดยใน หลักการพิจารณา รายงานฯ จะ เป็นไปตามหลัก วิชาการ แต่ บางครั้งอาจยังมี การใช้ดุลยพินิจที่ แตกต่างกันของ	คณะกรรมการ ผู้ชำนาญการใช้ ดุลยพินิจในการ พิจารณาจาก เทคนิค วิธีการ และข้อมูล เชิงวิชาการที่ แตกต่างกัน	เกิดข้อโต้แย้งจาก การใช้ดุลยพินิจ	- หลักประสิทธิผล - หลักประสิทธิภาพ - หลักการตอบสนอง - หลักเปิดเผย/โปร่งใส - หลักการมีส่วนร่วม/ การพยายาม แสวงหาฉันทามติ - หลักนิติธรรม - หลักความเสมอภาค

ลำดับ	ขั้นตอน	ประเด็นความเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ผลกระทบตามหลักธรรมาภิบาล
		คณะกรรมการ ผู้ชำนาญการ พิจารณารายงาน			
๔	...	...	...	...	...

ตัวอย่าง ด้านที่ ๒ การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

ชื่องานตามภารกิจ การสรรหาและเลือกสรรเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ

ลำดับ	ขั้นตอน	ประเด็นความเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ผลกระทบตามหลักธรรมาภิบาล
๑	การขออนุมัติการเปิดสอบ	การระบุคุณสมบัติผู้สมัครสอบแข่งขันแบบเฉพาะเจาะจง	ขาดความเข้าใจในการระบุคุณสมบัติของผู้สมัครสอบแข่งขัน	ผู้สมัครอาจมีคุณสมบัติไม่ตรงตามที่หน่วยงานต้องการอย่างแท้จริง	- หลักเปิดเผย/โปร่งใส - หลักนิติธรรม - หลักความเสมอภาค - หลักคุณธรรม/จริยธรรม
๒	การแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการสอบแข่งขัน	การแต่งตั้งคณะกรรมการโดยใช้พรรคพวก	ขาดผู้ที่มีประสบการณ์ในการเป็นกรรมการ	ผู้สมัครอาจมีคุณสมบัติไม่ตรงตามที่หน่วยงานต้องการอย่างแท้จริง	- หลักเปิดเผย/โปร่งใส - หลักนิติธรรม - หลักความเสมอภาค - หลักคุณธรรม/จริยธรรม
๓	การประกาศรับสมัครสอบแข่งขันและเผยแพร่ข่าวการรับสมัครสอบแข่งขัน	-	-	-	-
๔	การจัดพิมพ์ข้อสอบ/การเก็บรักษาข้อสอบ	ข้อสอบรั่วไหล	ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการออกข้อสอบ/จัดพิมพ์/เก็บรักษาข้อสอบ เปิดเผยข้อสอบ	- ผู้ได้รับการคัดเลือกอาจไม่มีคุณสมบัติเพียงพอ - ผลกระทบต่อการปฏิบัติตามระเบียบเกี่ยวกับการจัดสอบแข่งขัน - ผลกระทบต่อชื่อเสียงของหน่วยงาน	- หลักเปิดเผย/โปร่งใส - หลักนิติธรรม - หลักความเสมอภาค - หลักคุณธรรม/จริยธรรม
๕	การสอบแข่งขันเพื่อวัดความรู้ความสามารถที่ใช้	การทุจริตในการสอบโดยวิธีการต่างๆ	- ข้อสอบถูกเปิดเผย	- ผลการสอบไม่โปร่งใส	- หลักเปิดเผย/โปร่งใส - หลักนิติธรรม

ลำดับ	ขั้นตอน	ประเด็นความเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ผลกระทบตามหลักธรรมาภิบาล
	เฉพาะตำแหน่ง (สอบข้อเขียน)		- ผู้สอบแข่งขันทำการทุจริต	- ผู้ได้รับการคัดเลือกอาจไม่มีคุณสมบัติเพียงพอกับตำแหน่งอย่างแท้จริง - ผลกระทบต่อการปฏิบัติตามระเบียบเกี่ยวกับการจัดสอบแข่งขัน - ผลกระทบต่อชื่อเสียงของหน่วยงาน	- หลักความเสมอภาค - หลักคุณธรรม/จริยธรรม
๖	...	...	...	...	...

ตัวอย่าง ด้านที่ ๓ โครงการจัดซื้อจัดจ้างประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

๑.ชื่อโครงการ โครงการสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานของสำนักงานนโยบาย และแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๒.งบประมาณ ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท วิธีจัดซื้อจัดจ้าง ว่าจ้างที่ปรึกษา ระยะเวลาดำเนินการ มีนาคม – กันยายน xx

เงินงบประมาณ

เงินนอกงบประมาณ

ลำดับ	ขั้นตอน	ประเด็นความเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ผลกระทบตามหลักธรรมาภิบาล
๑	การจัดทำขอบเขตการดำเนินงาน	- การกำหนดขอบเขตงาน หรือ เนื้องานที่เกินความจำเป็น (Over Designs) - การเอื้อประโยชน์ให้กับผู้รับจ้าง	- ขาดความเข้าใจในการกำหนดขอบเขตงาน  - ได้รับผลประโยชน์ตอบแทน/มีความคุ้นเคยกับผู้รับจ้าง	- ใช้งบประมาณเกินความจำเป็น  - คุณภาพของงาน	- หลักประสิทธิภาพ - หลักเปิดเผย/โปร่งใส - หลักนิติธรรม - หลักความเสมอภาค - หลักคุณธรรม/จริยธรรม
๒	การแต่งตั้ง/ประชุมคณะกรรมการ	- การตั้งคณะกรรมการที่ไม่มีมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับโครงการ - มีการประชุมกำกับงาน/ตรวจรับงาน เกินความจำเป็น	- ขาดความเข้าใจในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง - แต่งตั้งผู้รู้จำกัดกัน - ประโยชน์ในการเบิกจ่ายประชุม	- อาจได้รับผลงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์/เป้าของโครงการ - ใช้งบประมาณไม่คุ้มค่า/เกินความจำเป็น	- หลักประสิทธิภาพ - หลักเปิดเผย/โปร่งใส - หลักนิติธรรม - หลักความเสมอภาค - หลักคุณธรรม/จริยธรรม
๓	การบริหารสัญญา	- การส่งงานล่าช้ากว่ากำหนด - การตรวจรับงานที่ไม่ตรงกับขอบเขตการดำเนินงาน	- การถ่วงเวลาในขั้นตอนการตรวจรับงาน - ขาดความเข้าใจในการบริหารสัญญา - ขาดความเข้าใจในขอบเขตการดำเนินงาน	ส่งงานล่าช้า และอาจไม่เป็นไปตามขอบเขตการดำเนินงานที่กำหนด	- หลักประสิทธิภาพ - หลักเปิดเผย/โปร่งใส - หลักนิติธรรม - หลักความเสมอภาค - หลักคุณธรรม/จริยธรรม
๔	...	...	...	...	...

เมื่อระบุรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) แล้ว ให้นำมาจัดกลุ่มความเสี่ยงตามประเภทความเสี่ยงทั้ง ๗ ประเภท และกำหนดรหัสความเสี่ยงตามประเภทความเสี่ยง เพื่อจัดทำเป็นทะเบียนความเสี่ยง ในแบบ RM เพื่อเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการต่อไป ดังตัวอย่างตามตารางที่ ๔-๓

ตารางที่ ๔-๓ ตัวอย่างทะเบียนความเสี่ยง

ลำดับ	ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์ หรือ ขั้นตอน	รหัส ความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ผลกระทบตามหลักธรรมาภิบาล
<b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</b>						
๑	การจัดทำแผนพัฒนาองค์การ สม. วัตถุประสงค์ เพื่อให้ สม. มีกรอบแนวทางสำหรับการบริหารจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพ	S1	ความเสี่ยงการจัดทำแผนพัฒนาองค์การที่ไม่ตอบสนองกับบริบทการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายใหม่ๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดการจัดเก็บข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ</li> <li>- ขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ</li> <li>- ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากร สม.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของแผน</li> <li>- การบริหารจัดการองค์การไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สอดคล้องกับเกณฑ์ หรือมาตรฐานต่างๆ ที่หน่วยงานกลางกำหนด</li> <li>- กระทบต่อคุณภาพการให้บริการประชาชน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักประสิทธิผล</li> <li>- หลักประสิทธิภาพ</li> <li>- หลักการตอบสนอง</li> <li>- หลักการรับผิดชอบต่อสังคม</li> <li>- หลักการมีส่วนร่วม/ การพยายามแสวงหามันทามติ</li> </ul>
๒	การจัดทำแผนพัฒนาองค์การ สม. วัตถุประสงค์ เพื่อให้ สม. มีกรอบแนวทางสำหรับการบริหารจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพ	S2	ความเสี่ยงที่แผนพัฒนาองค์การไม่ถูกนำไปสู่การปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดการสื่อสารและสร้างความเข้าใจแผน</li> <li>- บุคลากรไม่เห็นความสำคัญ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของแผน</li> <li>- การบริหารจัดการองค์การไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สอดคล้องกับเกณฑ์ หรือมาตรฐานต่างๆ ที่หน่วยงานกลางกำหนด</li> <li>- กระทบต่อคุณภาพการให้บริการประชาชน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักประสิทธิผล</li> <li>- หลักประสิทธิภาพ</li> <li>- หลักการตอบสนอง</li> <li>- หลักการรับผิดชอบต่อสังคม</li> <li>- หลักการมีส่วนร่วม/ การพยายามแสวงหามันทามติ</li> </ul>
•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•
๗	...	S7	ความเสี่ยง...	...	...	...
<b>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน</b>						
๘	การประเมินสถานะของหน่วยงานในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0) วัตถุประสงค์ เพื่อให้ สม. พัฒนาระบบราชการ ๔.๐ ตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด	O1	ความเสี่ยงการไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ ในเป้าหมายขั้นสูง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีการจัดทำแผนการยกระดับหน่วยงานสู่ระบบราชการ ๔.๐ และขาดการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- ขาดนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน</li> <li>- ขาดแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กระทบต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์การ</li> <li>- กระทบต่อคุณภาพการให้บริการประชาชน</li> <li>- กระทบต่อภาพลักษณ์หรือความน่าเชื่อถือขององค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักประสิทธิผล</li> <li>- หลักประสิทธิภาพ</li> <li>- หลักการตอบสนอง</li> <li>- หลักเปิดเผย/ โปร่งใส</li> </ul>

ลำดับ	ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์ หรือ ขั้นตอน	รหัส ความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบที่อาจ เกิดขึ้น	ผลกระทบ ตามหลัก ธรรมาภิบาล
				ขับเคลื่อนการ ดำเนินงาน - ขาดการปรับปรุง การทำงานที่ ตอบสนองความ ต้องการของ ผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•
๑๒		O7	...	...	...	...
<b>ความเสี่ยงด้านการเงิน</b>						
๑๓	...	F1	...	...	...	...
๑๔	...	F2	...	...	...	...
•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•
๑๙		F7	...	...	...	...
<b>ความเสี่ยงการทุจริต</b>						
๒๐	การพิจารณารายงาน การประเมินผล กระทบสิ่งแวดล้อม (EIA) สำหรับ โครงการ หรือกิจการ ที่ต้องได้รับอนุญาต จากทางราชการ และ โครงการหรือกิจการ ที่ไม่ต้องเสนอขอรับ ความเห็นชอบจาก คณะรัฐมนตรี ขั้นตอน การตรวจสอบ เอกสาร	C1	การตรวจเอกสาร ไม่ครบถ้วน แต่มี การรับเรื่องไว้	- เจ้าหน้าที่ขาด ความรอบคอบ - ได้รับ ผลประโยชน์ตอบ แทน - มีความคุ้นเคยกับ ที่ปรึกษา	เอกสารสูญหาย หรือไม่สามารถ นำเข้าสู่กระบวนการ พิจารณาได้ตาม ระยะเวลาที่กำหนด	- หลักประสิทธิผล - หลักประสิทธิภาพ - หลักการตอบสนอง
•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•
๒๕	...	C6	...	...	...	...

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๑) **การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง** ก่อนทำการประเมินความเสี่ยง ต้องกำหนดเกณฑ์สำหรับใช้ในการประเมินความเสี่ยงหรือให้คะแนนความเสี่ยงของภารกิจ/กระบวนการงาน/แผนงาน/โครงการ ที่ทำการประเมิน ตามความเหมาะสม โดยพิจารณาจาก ๒ ปัจจัย คือ ด้านโอกาส และด้านผลกระทบ และการให้คะแนนทั้ง ๒ ปัจจัย รายละเอียด ดังนี้

(๑) **โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)** หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง ในช่วงเวลาหนึ่ง ในรูปของความถี่ หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ โดยพิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดย สผ. แบ่งเกณฑ์ด้านโอกาส ออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก แทนด้วยคะแนน ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ ตามลำดับ โดยเลือกเกณฑ์ประเมินอย่างใดอย่างหนึ่งให้เหมาะสมกับประเภท ความเสี่ยง

(๒) **ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact)** หมายถึง การวัดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้นซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กร ในด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านภาพลักษณ์ขององค์กร โดย สผ. แบ่งเกณฑ์ด้านผลกระทบ ออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก แทนด้วยคะแนน ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ ตามลำดับ ทั้งนี้ การเลือกเกณฑ์ในการประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ให้พิจารณาตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ประเมิน เช่น ความเสี่ยงด้านการเงินเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงินที่ไม่เป็นไปตามแผนงาน/ผลผลิต/กิจกรรม อาจเลือกเกณฑ์ประเมินผลกระทบด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงินเกี่ยวกับการรับและเบิกจ่ายเงินคลาดเคลื่อนหรือไม่ถูกต้อง อาจเลือกเกณฑ์ประเมินผลกระทบด้านการเงินและด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ เป็นต้น

รายละเอียดของเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ปรากฏดังตารางที่ ๔-๔ และตารางที่ ๔-๕



ตารางที่ ๔-๔ เกณฑ์การประเมินด้านโอกาส (Likelihood)

คะแนน	ระดับ	เกณฑ์	
		เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ
๕	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	มีโอกาสเกิดขึ้นมากกว่า ๔ ครั้งขึ้นไป/ปี
๔	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	มีโอกาสเกิดขึ้น ๔ ครั้ง/ปี
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	มีโอกาสเกิดขึ้น ๓ ครั้ง/ปี
๒	น้อย	มีโอกาสเกิด แต่นานๆ ครั้ง	มีโอกาสเกิดขึ้น ๒ ครั้ง/ปี
๑	น้อยมาก	ไม่มีโอกาสเกิด/ มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น	มีโอกาสเกิดขึ้น ๑ ครั้ง/ปี

ตารางที่ ๔-๕ เกณฑ์การประเมินด้านผลกระทบ (Impact)

ด้านกลยุทธ์

คะแนน	ระดับ	เกณฑ์
๕	สูงมาก	กระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามแผนอย่างยิ่ง หรือ มากกว่า ร้อยละ ๔๐
๔	สูง	กระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามแผนค่อนข้างมาก หรือ ร้อยละ ๓๐ - ๓๙
๓	ปานกลาง	กระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามแผนพอสมควร หรือ ร้อยละ ๒๐ - ๒๙
๒	น้อย	กระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามแผนอยู่บ้าง หรือ ร้อยละ ๑๐ - ๑๙
๑	น้อยมาก	กระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามแผนเพียงเล็กน้อย หรือต่ำกว่า ร้อยละ ๑๐

ด้านการดำเนินงาน

คะแนน	ระดับ	เกณฑ์
๕	สูงมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนงาน/โครงการ ร้อยละ ๑ - ๖๐
๔	สูง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนงาน/โครงการ ร้อยละ ๖๑ - ๗๐
๓	ปานกลาง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนงาน/โครงการ ร้อยละ ๗๑ - ๘๐
๒	น้อย	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนงาน/โครงการ ร้อยละ ๘๑ - ๙๐
๑	น้อยมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนงาน/โครงการ ร้อยละ ๙๑ - ๑๐๐

## ด้านการเงิน

คะแนน	ระดับ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	เสียหาย มากกว่า ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท
๔	สูง	เสียหาย ๑๐๐,๐๐๑ - ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท
๓	ปานกลาง	เสียหาย ๕๐,๐๐๑ - ๑๐๐,๐๐๐ บาท
๒	น้อย	เสียหาย ๑๐,๐๐๑ - ๕๐,๐๐๐ บาท
๑	น้อยมาก	เสียหาย ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท

## ด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ

คะแนน	ระดับ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งส่งผลให้เกิดการฟ้องร้องดำเนินคดี
๔	สูง	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน ของ สผ. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือ อาจก่อให้เกิดข้อร้องเรียน การตักเตือน ค่าปรับ
๓	ปานกลาง	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งต้องใช้เวลาในการแก้ไข ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ของ สผ. อย่างมีนัยสำคัญ
๒	น้อย	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งสามารถแก้ไขได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ของ สผ.
๑	น้อยมาก	การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ได้อย่างครบถ้วน ไม่ส่งผลกระทบต่อ

## ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

คะแนน	ระดับ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	- ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างรุนแรง หรือส่งผลกระทบต่อองค์กรอื่น และประชาชน - เกิดความเสียหายต่อระบบเครือข่าย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล หรือการให้บริการส่วนใหญ่ขององค์กร
๔	สูง	- ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวม - เกิดความเสียหายต่อระบบเครือข่าย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล หรือการให้บริการที่สำคัญขององค์กร
๓	ปานกลาง	- ส่งผลกระทบต่อการทำงานในหลายกอง/กลุ่มงาน - เกิดความเสียหายต่อระบบเครือข่าย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล หรือการให้บริการเป็นบางเรื่อง
๒	น้อย	- ส่งผลกระทบต่อการทำงานในบางกอง/กลุ่มงาน - เกิดความเสียหายต่อระบบเครือข่าย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล หรือการให้บริการเพียงเล็กน้อย

คะแนน	ระดับ	คำอธิบาย
๑	น้อยมาก	- ส่งผลกระทบต่อการทำงานในระดับบุคคล - เกิดความเสียหายต่อคอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์ต่อพ่วงเล็กน้อย และไม่ส่งผลกระทบต่อข้อมูลและการให้บริการของหน่วยงาน

### ด้านภาพลักษณ์องค์กร

คะแนน	ระดับ	คำอธิบาย		
๕	สูงมาก	มีการฟ้องร้องดำเนินคดีกับหน่วยงาน	ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสังคมในระดับสูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวเชิงลบในหน้าหนังสือพิมพ์ วิทยุ และโทรทัศน์
๔	สูง	มีประเด็นร้องเรียนการปฏิบัติงานตามภารกิจของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน	ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสังคมในระดับสูง	มีการเผยแพร่ข่าวเชิงลบในหน้าหนังสือพิมพ์และวิทยุ
๓	ปานกลาง	มีประเด็นร้องเรียนด้านการดำเนินงาน	ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสังคมในระดับปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวเชิงลบในหน้าหนังสือพิมพ์
๒	น้อย	ปรากฏข่าวลือและสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน	ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสังคมในระดับต่ำ	มีการเผยแพร่ข่าวเชิงลบภายในหน่วยงาน
๑	น้อยมาก	ไม่มีข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการดำเนินงาน	ไม่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสังคมในระดับต่ำมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าวเชิงลบ

### ๒) การให้คะแนนความเสี่ยง

การให้คะแนนความเสี่ยง สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การทำแบบสำรวจ การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานภายใน การทำ Benchmarking การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) ทั้งนี้ การให้คะแนนความเสี่ยงสำหรับการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ควรมีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกหน่วยงาน

โดยการให้คะแนนความเสี่ยง จะให้คะแนนจาก ๒ ปัจจัยดังที่กล่าวแล้ว คือ โอกาสเกิด (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) และให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เพื่อหาว่าระดับความเสี่ยง (Risk Score) อยู่ในระดับใด

$$\text{Risk Score} = \text{Likelihood} \times \text{Impact}$$

ระดับความเสี่ยง (Risk Score) แบ่งออกเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และ น้อย แสดงดังแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) ตามภาพที่ ๔-๒ ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังตารางที่ ๔-๖

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)				
	๑	๒	๓	๔	๕
๕	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
๔	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
๓	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
๒	๒	๔	๖	๘	๑๐
๑	๑	๒	๓	๔	๕

ภาพที่ ๔-๒ แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)

ตารางที่ ๔-๖ การแปลความหมายระดับความเสี่ยง

ระดับคะแนน (โอกาส x ผลกระทบ)	แถบสี	ระดับความเสี่ยง
๑ - ๕	เขียว	น้อย
๕ - ๙	เหลือง	ปานกลาง
๑๐ - ๑๖	ส้ม	สูง
๑๗ - ๒๕	แดง	สูงมาก

๓) การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ของกระบวนการ/โครงการแล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงานย่อยและผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานในภาพรวม เช่น ผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีต่อกระบวนการ/โครงการของกลุ่มงานอาจมีน้อย แต่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกองในระดับสูง หรือ ความเสี่ยง ๒ ความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น จึงควรนำมาให้คะแนนความเสี่ยงในภาพรวม

เมื่อให้คะแนนความเสี่ยงในภาพรวมแล้ว ต้องนำมาพิจารณาว่าเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้หรือไม่ ตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. โดยหากเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้ ให้ติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงนั้นเพื่อไม่ให้ความเสี่ยงนั้น กลายเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ สำหรับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องมีการประเมินต่อไปเพื่อหาวิธีจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว เช่น ผู้บริหาร สผ. ยอมรับความเสี่ยงในระดับน้อยเกี่ยวกับ

การขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์องค์กรที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของนโยบายและแผนระดับชาติได้ หากประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในเรื่องดังกล่าวได้ในระดับสูง หรือ ปานกลาง ต้องนำไปประเมินในขั้นตอนต่อไปเพื่อจัดการความเสี่ยงดังกล่าวให้ลงมาอยู่ในระดับที่ สผ. ยอมรับได้ คือในระดับน้อย เป็นต้น ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ของ สผ. แสดงดังตารางที่ ๔-๗

ตารางที่ ๔-๗ แสดงค่าความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็น	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้/ค่าคะแนน
๑. ด้านกลยุทธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ พันธกิจขององค์กร และนโยบายและแผนระดับชาติ</li> <li>● การขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์องค์กรที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของนโยบายและแผนระดับชาติได้ ทั้งนี้ มุ่งมั่นที่จะกำหนดและขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติและประชาชนเป็นสำคัญ</li> </ul>	ระดับน้อย/๔
๒. ด้านการดำเนินงาน	● กระบวนการการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กร	ระดับปานกลาง/๙
	● การปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อเกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชน	ระดับน้อย/๔
	● การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา	ระดับสูง/๑๖
๓. ด้านการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การบริหารงบประมาณและการเงินที่สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมดำเนินการเองที่ไม่เป็นไปตามแผนงาน/ผลผลิต/กิจกรรม</li> <li>● การรับและเบิกจ่ายเงินคลาดเคลื่อนหรือไม่ถูกต้อง</li> </ul>	ระดับน้อย/๔
	● การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องด้านการเงินการคลัง และการทุจริตด้านการเงินในทุกกรณี	ปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยง/๐
๔. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ	● การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ และมีการใช้อำนาจตามกฎหมายให้เป็นประโยชน์แก่ตนเอง	ปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยง/๐

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็น	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้/ค่าคะแนน
๕. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลความลับของราชการ ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ</li> </ul>	ปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยง/๐
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ระบบสารสนเทศเพื่อการให้บริการประชาชน</li> </ul>	ระดับน้อย/๔
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอื่น ๆ ของหน่วยงาน</li> </ul>	ระดับปานกลาง/๙
๖. ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร	ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มี การบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือ เกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับน้อย/๔
๗. ด้านการทุจริต	การทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมั่นใจใน ระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร	ปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยง/๐

การให้คะแนนความเสี่ยง จัดทำในแบบ R2 โดยตัวอย่างการให้คะแนนความเสี่ยง ดังตารางที่ ๔-๘

ตารางที่ ๔-๘ แสดงตัวอย่างการให้คะแนนความเสี่ยง

ลำดับ	ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์ หรือ ขั้นตอน	รหัส ความเสี่ยง	ประเด็น ความเสี่ยง	คะแนนความเสี่ยง (Risk Score)			ระดับ ความ เสี่ยงที่ ยอมรับได้	การยอมรับความ เสี่ยง	
				โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)	คะแนน (L X I)		ยอมรับ	ไม่ ยอมรับ
<b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</b>									
๑	การจัดทำ แผนพัฒนา องค์การ สผ. วัตถุประสงค์ เพื่อให้ สผ. มี กรอบแนวทาง สำหรับการ บริหารจัดการ องค์การที่มี ประสิทธิภาพ	S1	ความเสี่ยง การจัดทำ แผนพัฒนา องค์การที่ไม่ ตอบสนองกับ บริบทการ เปลี่ยนแปลง หรือความ ท้าทายใหม่ๆ	๑	๔	๔ (น้อย)	๔ (น้อย)	✓	
๒	การจัดทำ แผนพัฒนา องค์การ สผ. วัตถุประสงค์ เพื่อให้ สผ. มี กรอบแนวทาง สำหรับการ บริหารจัดการ องค์การที่มี ประสิทธิภาพ	S2	ความเสี่ยงที่ แผนพัฒนา องค์การไม่ถูก นำไปสู่การ ปฏิบัติ	๔	๔	๑๖ (สูง)	๔ (น้อย)		✓
•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
๗	...	S7	ความเสี่ยง...	...	...	...	...	...	...
<b>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน</b>									
๘	การประเมิน สถานะของ หน่วยงานใน การเป็นระบบ ราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0) วัตถุประสงค์ เพื่อให้ สผ. พัฒนาองค์กร สู่ระบบ ราชการ ๔.๐ ตามเกณฑ์ที่ สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด	O1	ความเสี่ยง การไม่ผ่าน เกณฑ์การ ประเมิน สถานะของ หน่วยงานใน การเป็นระบบ ราชการ ๔.๐ ในเป้าหมาย ขั้นสูง	๓	๔	๑๒ (สูง)	๔ (น้อย)		✓
•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

ลำดับ	ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์ หรือ ขั้นตอน	รหัส ความเสี่ยง	ประเด็น ความเสี่ยง	คะแนนความเสี่ยง (Risk Score)			ระดับ ความ เสี่ยงที่ ยอมรับได้	การยอมรับความ เสี่ยง	
				โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)	คะแนน (L X I)		ยอมรับ	ไม่ ยอมรับ
•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
๑๒		O7	...	...	...	...	...	...	...
ความเสี่ยงด้านการเงิน									
๑๓	...	F1	...	...	...	...	...	...	...
๑๔	...	F2	...	...	...	...	...	...	...
•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
ความเสี่ยงการทุจริต									
๒๐	การพิจารณา รายงานการ ประเมินผล กระทบ สิ่งแวดล้อม (EIA) สำหรับ โครงการ หรือ กิจการที่ต้อง ได้รับอนุญาต จากทาง ราชการ และ โครงการหรือ กิจการที่ต้อง เสนอขอรับ ความเห็นชอบ จากคณะรัฐมนตรี ขั้นตอน การตรวจสอบ เอกสาร	C1	ความเสี่ยง การตรวจ เอกสารไม่ ครบถ้วน แต่มี การรับเรื่องไว้	๑	๒	๒ (น้อย)	๐ (ปฏิเสธ)		✓
•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
๒๕	...	C6	...	...	...	...	...	...	...

๔) การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว ให้เลือกความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่สามารถยอมรับได้ มาแสดงในแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความเสี่ยง ในแบบ R3 เพื่อนำไปสู่การพิจารณาวิธีในการตอบสนองความเสี่ยงตามความสำคัญที่ควรจัดการก่อนหลัง ได้แก่ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงต่ำ ตัวอย่างของการจัดลำดับความเสี่ยงในแผนภูมิความเสี่ยง แสดงดังภาพที่ ๔-๓



โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)				
	๑	๒	๓	๔	๕
๕	๕	๑๐	๑๕ (C5)	๒๐	๒๕
๔	๔	๘	๑๒	๑๖ (S2)	๒๐ (IT1)
๓	๓	๖	๙ (F4)	๑๒ (O1)	๑๕
๒	๒	๔ (L1)	๖	๘	๑๐ (R1)
๑	๑	๒ (C1)	๓ (F1)	๔	๕

ภาพที่ ๔-๓ ตัวอย่างการจัดลำดับความเสี่ยง

๕) การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน หลังจากให้คะแนนความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะนำมาประเมินว่ามาตรการควบคุมความเสี่ยงที่หน่วยงาน ดำเนินการในปัจจุบันเพื่อลดความเสี่ยง มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับใด ดี พอใช้ หรืออ่อน (ดูคำอธิบาย เพิ่มเติม) เพื่อพิจารณาวิธีจัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป ประเมินจากตารางที่ ๔-๙ โดยนำคะแนนความ เสี่ยงที่ประเมินได้จากแบบ R2 มาเทียบในตาราง จะพบว่า ระดับความเสี่ยงจากการประเมินประสิทธิภาพ การควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน อยู่ในระดับใด ต่ำ ค่อนข้างต่ำ ปานกลาง ค่อนข้างสูง หรือ สูง โดยแสดงใน แบบ R4 ดังมีตัวอย่างการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมความเสี่ยงที่หน่วยงานดำเนินการในปัจจุบัน ดัง ตารางที่ ๔-๑๐

ระดับ	คำอธิบาย
ดี	การประเมินประสิทธิภาพมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่หน่วยงานดำเนินการในปัจจุบัน การควบคุมมีความ <b>เข้มแข็ง</b> และดำเนินไปได้อย่าง <b>เหมาะสม</b> ซึ่งช่วยให้เกิด <b>ความมั่นใจ</b> ได้ในระดับที่ สมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงได้
พอใช้	การควบคุมยัง <b>ขาดประสิทธิภาพ</b> ถึงแม้ว่าจะไม่ทำให้เกิดผลเสียหายจากความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญ แต่ก็ <b>ควร มีการปรับปรุง</b> เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถลดความเสี่ยงได้
อ่อน	การควบคุม <b>ไม่ได้มาตรฐาน</b> ที่ยอมรับได้เนื่องจาก <b>มีความหละหลวมและไม่มีประสิทธิผล</b> การควบคุมไม่ทำ ให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงได้

ตารางที่ ๔-๙ การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมความเสี่ยง

ประเด็นความเสี่ยง	คุณภาพการควบคุมความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงจากการประเมินประสิทธิภาพ		
		คะแนนความเสี่ยง ๑ - ๔	คะแนนความเสี่ยง ๕ - ๙	คะแนนความเสี่ยง ๑๐ - ๒๕
	ดี	ต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง
	พอใช้	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง
	อ่อน	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	สูง

ตารางที่ ๔-๑๐ แสดงตัวอย่างการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	การควบคุมที่มีอยู่	คุณภาพการควบคุมความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงจากการประเมินประสิทธิภาพ		
				คะแนนความเสี่ยง ๑ - ๔	คะแนนความเสี่ยง ๕ - ๙	คะแนนความเสี่ยง ๑๐ - ๒๕
C1	ความเสี่ยงการตรวจเอกสารไม่ครบถ้วน แต่มีการรับเรื่องไว้	จัดทำคู่มือประชาชน (ภายใต้ พ.ร.บ.อำนวยความสะดวกฯ)	ดี	ต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง
O1	ความเสี่ยงการไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ ในเป้าหมายขั้นสูง	- ใช้กลไกคณะทำงาน PMQA ในการร่วมกันจัดทำข้อมูลและขับเคลื่อนการดำเนินงาน - กำหนดเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกอง/กลุ่มอิสระ				
S2	ความเสี่ยงที่แผนพัฒนาองค์กรไม่ถูกนำไปสู่การปฏิบัติ	ใช้กลไกคณะทำงาน PMQA ในการมอบหมายกอง/กลุ่มอิสระนำไปปฏิบัติ	พอใช้	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง

รหัส ความ เสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	การควบคุมที่มีอยู่	คุณภาพ การ ควบคุม ความ เสี่ยง	ระดับความเสี่ยงจากการประเมินประสิทธิภาพ		
				คะแนน ความเสี่ยง ๑ - ๔	คะแนน ความเสี่ยง ๕ - ๙	คะแนน ความเสี่ยง ๑๐ - ๒๕
			อ่อน	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	สูง

#### ๔.๕ การจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ผ่านการจัดลำดับความสำคัญ และผ่านการประเมินประสิทธิภาพการควบคุม ความเสี่ยงที่หน่วยงานดำเนินการในปัจจุบันแล้วให้นำมาพิจารณาคัดเลือกการจัดการความเสี่ยงตาม ประเภทของความเสี่ยง ตามตารางที่ ๔-๑๑ โดยแสดงการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง ในแบบ R5 ประกอบด้วย ๑) การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ใน แบบ R6.1 และ ๒) การจัดทำแผนการควบคุม ภายใน ใน แบบ R6.2

ตารางที่ ๔-๑๑ แสดงการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงจากการประเมินประสิทธิภาพ การควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่				
	ต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	สูง
ความเสี่ยงทั่วไป (กรณีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ : ความเสี่ยงน้อย/ ปานกลาง/สูง)	ติดตาม/ เฝ้าระวัง	จัดทำแผน การควบคุมภายใน		จัดทำแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง	
ความเสี่ยงทั่วไป (กรณีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ : ปฏิเสธความ เสี่ยง)	จัดทำแผน การควบคุมภายใน		จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง		
ความเสี่ยงการทุจริต	จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต				

๑. การจัดการความเสี่ยงด้วยการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้วยลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือผสมผสานกัน เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ดังนี้

๑) การยอมรับความเสี่ยง (Take) เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงเกิดขึ้น โดยใช้วิธีการควบคุมที่ดำเนินการอยู่เดิมในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ อาจมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น หรือเฝ้าระวังไม่ให้ความเสี่ยงเปลี่ยนเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้

๒) การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Treat) เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินงานปกติ เพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ตัวอย่างการลดความเสี่ยง เช่น การปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงาน การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร เป็นต้น

๓) การหลีกเลี่ยง (Terminate) เป็นการยกเลิก/หลีกเลี่ยง หรือตัดสินใจที่จะไม่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ความเสี่ยง ด้วยการไม่เริ่มหรือหยุดดำเนินการกิจกรรม/งานใด ๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่า การดำเนินงานจะไม่คุ้มค่ากับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น ตัวอย่างการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เช่น การปรับหรือเปลี่ยนเป้าหมาย การหยุดหรือยกเลิกกิจกรรม เป็นต้น

๔) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) เป็นการจัดการความเสี่ยงร่วมกัน หรือถ่ายโอนความรับผิดชอบหรือภาระของการสูญเสียให้แก่บุคคลอื่นรับผิดชอบ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างการถ่ายโอนความเสี่ยง เช่น การทำประกันภัย การจ้างเหมาบริการ บุคคลภายนอกในการซ่อมแซมบำรุงรักษา การจ้างเหมาทำความสะอาด การจ้างเหมาดูแลความปลอดภัย เป็นต้น

๒. การจัดการความเสี่ยงด้วยการจัดทำแผนการควบคุมภายใน เป็นการกำหนดกิจกรรมในขั้นตอนการดำเนินงานปกติ เพื่อจัดการความเสี่ยงให้เพียงพอและเหมาะสมกับระดับความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม เช่น การขออนุมัติ (Authorization) การได้รับความเห็นชอบ (Approvals) การพิสูจน์หลักฐาน (Verification) การตรวจกับกฎเกณฑ์ (Validation) การยืนยันยอด/การทบทวน (Reconciliation) เป็นต้น

กิจกรรมควบคุม ควรเป็นกิจกรรมที่แทรกในกระบวนการปฏิบัติงานปกติ เช่น การสอบทานงานโดยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง (ผอ.กอง/กลุ่มอิสระ) การควบคุมทรัพย์สิน มีการตรวจนับและเก็บรักษาไว้ในที่ปลอดภัย การแบ่งแยกหน้าที่ การใช้ตัววัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ขององค์กร และย่อยลงมาเป็นระดับกลุ่มภารกิจ กองจนถึงกลุ่มงาน เป็นต้น ทั้งนี้ มีการจัดกลุ่มประเภทของกิจกรรมควบคุม ออกเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ทั้งลดโอกาสในการเกิดและลดผลกระทบที่จะได้รับ ตัวอย่างการควบคุมแบบป้องกัน ได้แก่ การให้ความเห็นชอบ การใช้รหัสผ่าน การจัดโครงสร้างองค์กรและมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การฝึกอบรมบุคลากร การติดตั้งอุปกรณ์เตือนภัย การจัดทำมีเวรยามรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

๒) การควบคุมแบบค้นพบ (Detective control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สามารถค้นหาความผิดพลาดหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว เพื่อนำไปสู่การแก้ไขได้ทันเวลา ตัวอย่างการควบคุมแบบค้นพบ ได้แก่ การสอบทานการปฏิบัติงาน การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง การวิเคราะห์ความคลาดเคลื่อน การรายงานสิ่งผิดปกติ เป็นต้น

๓) การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นแล้วให้ถูกต้อง หรือไม่ให้เกิดซ้ำ อาจเป็นวิธีการควบคุมใหม่ ตัวอย่างการควบคุมแบบแก้ไข ได้แก่ การใช้ระบบอัตโนมัติ การจัดกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ การจัดโครงสร้างใหม่ การยุบรวมหรือยกเลิกการกระทำบางอย่าง หรืออาจใช้วิธีการชดเชยการควบคุมปกติที่ไม่อาจปฏิบัติได้เพราะต้นทุนสูง เช่น การให้มีการกำกับสอบทานของผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เพราะไม่มีงบประมาณมากพอที่จะจ้างพนักงานผู้ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม

๔) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อจูงใจหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ตัวอย่างการควบคุมแบบส่งเสริม ได้แก่ การกำหนดนโยบาย วิธีการปฏิบัติงาน แผนการฝึกอบรม การมีมาตรการจูงใจและให้รางวัลหากผลการปฏิบัติงานบรรลุตามตัวชี้วัด/เป้าหมาย เป็นต้น

ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง แสดงดังตัวอย่างตารางที่

ตารางที่ ๔-๑๒ แสดงตัวอย่างการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง

ลำดับ	ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์ หรือ ขั้นตอน	รหัส ความ เสี่ยง	ประเด็น ความ เสี่ยง	คะแนนความเสี่ยง (Risk Score)			ระดับ ความ เสี่ยงที่ ยอมรับ ได้	มาตรการ ควบคุมหรือ การจัดการ ที่ดำเนินการ ในปัจจุบัน (กรณียังไม่มี ให้ระบุว่า “ไม่มี”)	ระดับ ความ เสี่ยงจาก การ ประเมิน ประสิทธิ ภาพ	การ จัดการ ความ เสี่ยง
				โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)				
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (เรียงตามลำดับความสำคัญ)										
๑	การจัดทำ แผนพัฒนา องค์การ สม. วัตถุประสงค์ เพื่อให้ สม. มี กรอบแนวทาง สำหรับการ บริหารจัดการ องค์การที่มี ประสิทธิภาพ	S2	ความเสี่ยงที่ แผนพัฒนา องค์การไม่ ถูกนำไปสู่ การปฏิบัติ	๔	๔	๑๖ (สูง)	๔ (น้อย)	ใช้กลไก คณะทำงาน PMQA ในการ มอบหมาย กอง/กลุ่ม อิสระไป ปฏิบัติ	ค่อนข้าง สูง	แผน บริหาร จัดการ ความ เสี่ยง
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (เรียงตามลำดับความสำคัญ)										
๒	การประเมิน สถานะของ หน่วยงานใน การเป็นระบบ ราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0) วัตถุประสงค์ เพื่อให้ สม. พัฒนาองค์การ สู่ระบบ ราชการ ๔.๐ ตามเกณฑ์ที่ สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด	O1	ความเสี่ยง การไม่ผ่าน เกณฑ์การ ประเมิน สถานะของ หน่วยงาน ในการเป็น ระบบ ราชการ ๔.๐ ใน เป้าหมาย ขั้นสูง	๓	๔	๑๒ (สูง)	๔ (น้อย)	- ใช้กลไก คณะทำงาน PMQA ใน การร่วมกัน จัดทำข้อมูล และ ขับเคลื่อน การ ดำเนินงาน - กำหนด เป็นตัวชี้วัด ตามคำ รับรองการ ปฏิบัติ ราชการของ กอง/กลุ่ม อิสระ	ปาน กลาง	แผน การ ควบคุม ภายใน
๓										

เมื่อคัดเลือกการจัดการความเสี่ยงได้แล้ว ให้นำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน ตัวอย่างดังตารางที่ ๔-๑๓ และ ตารางที่ ๔-๑๔

ตารางที่ ๔-๑๓ ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง	ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์ หรือ ขั้นตอน	ประเด็น ความเสี่ยง	คะแนน ความเสี่ยง (Risk Score)	ระดับ ความ เสี่ยง ที่ ยอมรับ ได้	มาตรการ ควบคุมหรือ การจัดการ ที่ดำเนินการใน ปัจจุบัน (กรณียังไม่มี ให้ระบุว่า “ไม่มี”)	ระดับ ความเสี่ยง จากการ ประเมิน ประสิทธิภาพ	มาตรการ จัดการ ความเสี่ยง	งบ ประมาณ	ตัวชี้วัด	ระยะ เวลา ดำเนินการ/ผู้รับ ผิดชอบ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (เรียงตามลำดับความสำคัญ)										
S2	การจัดทำ แผนพัฒนา องค์การ สผ. วัตถุประสงค์ เพื่อให้ สผ. มี กรอบแนวทาง สำหรับการ บริหารจัดการ องค์การที่มี ประสิทธิภาพ	ความเสี่ยงที่ แผนพัฒนา องค์การไม่ ถูกนำไปสู่ การปฏิบัติ	๑๖ (สูง)	๔ (น้อย)	ใช้กลไก คณะกรรมการ PMQA ในการ มอบหมายกอง/ กลุ่มอิสระนำไป ปฏิบัติ	ค่อนข้างสูง	จัดทำตัวชี้วัด ระดับกอง/ กลุ่มอิสระ ให้สอดคล้อง ตามแผนพัฒนา องค์การ สผ.	-	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการ ตามแผน พัฒนา องค์การ	๑ ม.ค.- ๓๐ ก.ย. ๖๕

ตารางที่ ๔-๑๔ ตัวอย่างการจัดทำแผนการควบคุมภายใน

รหัสความเสี่ยง	ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์ หรือ ขั้นตอน	ประเด็น ความเสี่ยง	คะแนน ความเสี่ยง (Risk Score)	ระดับ การ ยอมรับ ความ เสี่ยง	มาตรการ ควบคุมหรือ การจัดการ ที่ดำเนินการใน ปัจจุบัน (กรณียังไม่มี ให้ระบุว่า “ไม่มี”)	ระดับ ความเสี่ยง จากการ ประเมิน ประสิทธิภาพ	กิจกรรมการควบคุม ภายใน	ระยะ เวลาดำเนิน การ	ผู้รับ ผิดชอบ
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (เรียงตามลำดับความสำคัญ)									
O1	การประเมิน สถานะของ หน่วยงานใน การเป็นระบบ ราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0) วัตถุประสงค์ เพื่อให้ สผ. พัฒนาองค์การ สู่ระบบ ราชการ ๔.๐ ตามเกณฑ์ที่ สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด	ความเสี่ยง การไม่ผ่าน เกณฑ์การ ประเมิน สถานะของ หน่วยงาน ในการเป็น ระบบ ราชการ ๔.๐ ใน เป้าหมาย ขั้นสูง	๑๒ สูง	๔ (น้อย)	- ใช้กลไก คณะกรรมการ PMQA ในการ ร่วมกันจัดทำ ข้อมูลและ ขับเคลื่อนการ ดำเนินงาน - กำหนดเป็น ตัวชี้วัดตามคำ รับรองการ ปฏิบัติราชการ ของ กอง/กลุ่ม อิสระ	ปานกลาง	ปรับปรุงแผนพัฒนา องค์การ โดยกำหนด มาตรการต่างๆ เพื่อ ยกระดับการดำเนินงาน ในการเป็นระบบ ราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0)	๑ ต.ค. ๖๕- ๓๐ ก.ย. ๖๕	กอง/ กลุ่มอิสระ

สำหรับการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตให้นำเกณฑ์การประเมินเชิงคุณภาพ “มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต” (Corruption Risk Control) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ มากำหนดเป็นมาตรการจัดการความเสี่ยง ได้แก่

ด้านความเสี่ยงการทุจริต	เกณฑ์การประเมิน“มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต” (Corruption Risk Control)
๑. การพิจารณา อนุมัติอนุญาต ของทางราชการ	<b>ระดับคะแนน P (ผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ)</b>
	<p>๑) มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับ ประเด็นความเสี่ยงการทุจริตที่เป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยงการ ทุจริตได้อย่างตรงจุด ตรงประเด็นความเสี่ยงการทุจริต</p> <p>๒) แสดงให้เห็นถึงวิธีการนำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่ได้ กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ มีการบังคับใช้หรือมีการวางระบบการขับเคลื่อน ในหน่วยงาน</p>
	<b>ระดับคะแนน G (ต้องผ่านเกณฑ์ระดับ P ก่อน) และต้องเป็นมาตรการฯ ของประเด็นความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง สูง-สูงมาก เท่านั้น</b>
	<p>๓) มีการพัฒนามาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต การให้บริการ ด้านการอนุมัติ อนุญาต ของประชาชนในห้างชั้น เร็วขึ้น ถูกลดอุปสรรค การให้บริการ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการค้าการลงทุนหรือ สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ซึ่งเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการ ให้บริการของภาครัฐ โดยต้องแสดงให้เห็นถึงการพัฒนา มาตรการหรือ ระบบการให้บริการจากของเดิมที่หน่วยงานมีอยู่ก่อนอย่างไรด้วย</p> <p>๔) มีการจัดทำแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อเป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยงการ เรียก-รับ หรือ ยอมจะรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดไม่ว่าเพื่อตนเอง หรือผู้อื่น หรือผลประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ไม่รับสินบน สินน้ำใจ ของขวัญและไม่เรียกร้องผลประโยชน์รวมถึง การก่อให้เกิดการขัดกัน ระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานจาก การปฏิบัติหน้าที่ ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของกระบวนการที่ทำการ ประเมินความเสี่ยงการทุจริต โดยต้องเป็นมาตรการที่เป็นผลมาจากการ ประเมินความเสี่ยงการทุจริตเฉพาะกระบวนการหรือโครงการที่ ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต แนวปฏิบัติต้องสอดคล้องกับลักษณะ งานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง (ต้องไม่เป็นนโยบาย มาตรการ คู่มือ หรือ แนวทางที่ประกาศในภาพรวมของหน่วยงานที่ไม่มีการระบุ เฉพาะเจาะจง ที่สำหรับเจ้าหน้าที่ประเภท ที่มีความเสี่ยงสูง-สูงมากที่เป็นผลมาจากการ ประเมินความเสี่ยงการทุจริต)</p> <p>๕) แสดงให้เห็นถึงวิธีการนำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่ได้ กำหนดไว้ ไปสู่การปฏิบัติ มีการบังคับใช้ หรือมีการวางระบบการ ขับเคลื่อนในหน่วยงาน</p>



<p>ดานความเสี่ยงการทุจริต</p>	<p>เกณฑ์การประเมิน“มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต” (Corruption Risk Control)</p>
	<p><b>ระดับคะแนน E (ต้องผ่านเกณฑ์ระดับ G ก่อน)</b></p> <p>๖) มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายนอกหน่วยงาน ในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต</p>
<p>๒. การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่</p>	<p><b>ระดับคะแนน P (ผานเกณฑ์ขั้นต่ำ)</b></p> <p>๑) มีมาตรการ แนวปฏิบัติ เกณฑ์ หรือการพัฒนาระบบความโปร่งใส การใช้อำนาจ และตำแหน่งหน้าที่ เช่น การควบคุม ตรวจสอบการใช้ดุลยพินิจ/หรือลดการใช้ดุลยพินิจ หรือมีมาตรการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อแสดงถึงความโปร่งใส (โดยเฉพาะขั้นตอนการดำเนินงานที่มีความเสี่ยงสูง)</p> <p>๒) แสดงให้เห็นถึงการนำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่ได้กำหนดไว้ ไปสู่การปฏิบัติ มีการบังคับใช้ หรือมีการวางระบบการขับเคลื่อนในหน่วยงาน</p> <p><b>ระดับคะแนน G (ต้องผ่านเกณฑ์ระดับ P ก่อน)</b></p> <p>๓) มีมาตรการเสริมสร้างวัฒนธรรมการไม่รับสินบนและไม่เรียกร้องผลประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ของกระบวนการหรืองานที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เช่นระเบียบ คำสั่ง คู่มือ หรือ แนวทาง ฯลฯ ที่เฉพาะเจาะจงสำหรับเจ้าหน้าที่ประเภท ที่มีความเสี่ยงสูงในการที่จะทำทุจริตเนื่องจากมีลักษณะงานที่เฉพาะตัว หรือมีหน้าที่และอำนาจ โดยต้องเป็นมาตรการที่เป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเฉพาะกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมินความเสี่ยงเพื่อการลดหรือขจัดโอกาสการกระทำการทุจริต (ต้องไม่เป็นนโยบาย มาตรการ คู่มือ หรือแนวทางที่ประกาศ ในภาพรวมของหน่วยงานที่ไม่มีการระบุเฉพาะเจาะจงสำหรับเจ้าหน้าที่ประเภทที่มีความเสี่ยงสูงชัดเจน)</p> <p>๔) แสดงให้เห็นถึงการนำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ มีการบังคับใช้ ที่ครอบคลุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่อยู่ในสังกัดหรือภายใต้กำกับ เช่น ส่วนราชการส่วนกลาง ส่วนราชการส่วนภูมิภาค องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นราชการส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในภูมิภาค (ถ้ามี)</p> <p><b>ระดับคะแนน E (ต้องผ่านเกณฑ์ระดับ G ก่อน)</b></p> <p>๖) มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานภายนอกหน่วยงาน หรือบุคคลภายนอกหน่วยงาน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้รับบริการ ในการประเมินความเสี่ยงหรือการจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตเพื่อไปจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต</p>

<p>ด้านความเสี่ยงการทุจริต</p>	<p>เกณฑ์การประเมิน“มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต” (Corruption Risk Control)</p>
<p>๓. การจัดซื้อจัดจ้าง</p>	<p style="text-align: center;"><b>ระดับคะแนน P (ผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ)</b></p> <p>๑) มีมาตรการฯ เช่น แนวปฏิบัติ เกณฑ์ ระบบ เป็นต้น ที่แสดงถึงความโปร่งใสในการดำเนินโครงการจัดซื้อจัดจ้าง (โดยเฉพาะขั้นตอนการดำเนินงานที่มีความเสี่ยงสูง)</p> <p>๒) แสดงให้เห็นถึงการนำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ มีการบังคับใช้ หรือมีการวางระบบการขับเคลื่อนในหน่วยงาน</p> <p style="text-align: center;"><b>ระดับคะแนน G (ต้องผ่านเกณฑ์ระดับ P ก่อน)</b></p> <p>๓) มีมาตรการเสริมสร้างวัฒนธรรมการไม่รับสินบนและไม่เรียกร้อย ผลประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ของโครงการที่ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เช่น ระเบียบ คำสั่ง คู่มือ หรือ แนวทาง ฯลฯ ที่เฉพาะเจาะจงสำหรับเจ้าหน้าที่ประเภทที่มีความเสี่ยงสูง ในการที่จะทำ ทุจริตเนื่องจากมีลักษณะงานที่เฉพาะตัว หรือมีหน้าที่และอำนาจ โดยต้องเป็นมาตรการที่เป็นผลมาจากการประเมินความเสี่ยงการทุจริตเฉพาะกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมินความเสี่ยงเพื่อการลดหรือขจัดโอกาสการกระทำ การทุจริต (ต้องไม่เป็นนโยบาย มาตรการ คู่มือ หรือ แนวทางที่ประกาศในภาพรวมของหน่วยงาน ที่ไม่มีการระบุเฉพาะเจาะจงสำหรับเจ้าหน้าที่ประเภทที่มีความเสี่ยงสูงชัดเจน)</p> <p style="text-align: center;"><b>ระดับคะแนน E (ต้องผ่านเกณฑ์ระดับ G ก่อน)</b></p> <p>๔) มีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต อย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนี้</p> <p>๔.๑ จัดให้มีมาตรการเปิดเผย (disclosure) ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการการจัดซื้อจัดจ้างที่นอกเหนือจาก พรบ.จัดซื้อจัดจ้างกำหนดให้เปิดเผย เพื่อเป็นการเปิดเผยข้อมูลที่ให้ประชาชนสามารถเข้าตรวจสอบความโปร่งใสในการดำเนินงาน เช่นอาจประยุกต์ตามแนวการเปิดเผยข้อมูลโครงการตามแนว โครงการความโปร่งใสในการก่อสร้างภาครัฐ หรือ CoST (Infrastructure Transparency Initiative) หรือ CoST เช่น จำนวนบริษัทที่เข้าร่วมประกวดราคา ชื่อสัญญา และเลขที่สัญญา การแก้ไขเปลี่ยนแปลงสัญญา เหตุผลในการเปลี่ยนแปลงขอบเขตและระยะเวลา ดำเนินการตามสัญญาการตรวจสอบและรายงานการประเมินผลโครงการ เป็นต้น</p> <p>๔.๒ จัดให้มีสัญญาคุณธรรม (ความร่วมมือกัน ๒ ฝ่าย ในการป้องกันการทุจริต ในการจัดซื้อจัดจ้างข้อตกลงระหว่างรัฐกับเอกชน) ตัวอย่างการกำหนดสาระสำคัญของสัญญา คุณธรรม ทั้งนี้ อาจนำสาระสำคัญตามข้อตกลงคุณธรรม (Integrity Pact) มาประยุกต์ใช้</p> <p>ตัวอย่างเช่น ขอบเขตของงานและประกาศจัดซื้อจัดจ้าง กำหนดเงื่อนไขเพิ่มเติมว่า ผู้ประสงค์จะเข้าร่วมการเสนอราคากับหน่วยงานของรัฐ</p>

ดานความเสี่ยงการทุจริต	เกณฑ์การประเมิน“มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต” (Corruption Risk Control)
	<p>จะต้องลงนามใน “สัญญาคุณธรรม” ซึ่งเป็นเอกสารที่ยื่นพร้อมกับเอกสารการยื่นข้อเสนอ หากไม่ลงนามในสัญญาคุณธรรมจะไม่มีสิทธิเข้าร่วมการเสนอราคาในโครงการนั้น สัญญาคุณธรรม โดยอาจะระบุข้อความเพิ่มเติมในสัญญาคุณธรรมระหว่างหน่วยงานของรัฐผู้ว่าจ้างกับผู้รับจ้างหรือผู้เข้าทำสัญญา ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. หน่วยงานภาครัฐ ต้องกำหนดมาตรการป้องกันการทุจริต เช่น มิให้มีการเรียกรับ หรือยอมจะรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด ไม่ว่าเพื่อตนเองหรือผู้อื่น ในการกำหนดเงื่อนไขหรือผลประโยชน์ตอบแทน เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ที่จะเข้ายื่นข้อเสนอหรือผู้เข้าร่วมเสนอราคาในโครงการรายใดได้มีสิทธิเข้าทำสัญญากับหน่วยงานของรัฐ เจ้าของโครงการโดยไม่เป็นธรรม หรือกีดกันผู้ที่จะเข้ายื่นข้อเสนอหรือผู้เข้าร่วมเสนอราคา ในโครงการรายใดมิให้มีโอกาสเข้าแข่งขันในการยื่นข้อเสนอหรือเสนอราคา อย่างเป็นธรรม</li> <li>๒. ผู้รับจ้างหรือผู้เข้าทำสัญญา จักไม่กระทำการใด ๆ ที่เป็นการให้เสนอให้หรือรับว่าจะให้ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด แก่ผู้บริหาร หัวหน้าส่วนราชการ เจ้าหน้าที่ของรัฐที่รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องกับโครงการ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง หรือผู้ที่จะเข้ายื่นข้อเสนอหรือผู้เข้าร่วมเสนอราคารายอื่น เพื่อจูงใจให้กระทำการ ไม่กระทำการ หรือประวิงการกระทำ ใด ๆ อันมิชอบไม่ว่าในทางตรงหรือทางอ้อม หรือสมยอมกันในการเสนอราคาต่อหน่วยงานของรัฐเจ้าของโครงการ หรือในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างหรือในการปฏิบัติตามสัญญา ทั้งก่อน ระหว่าง การเสนอราคา และหลังการทำสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง</li> </ol>

## ๔.๖ การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่า การบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ ซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยหน่วยงานอาจกำหนดความถี่ในการติดตามทุก ๖ และ

๑๒ เดือน ทั้งนี้ จะมีการสอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการประเมินการควบคุมภายในจากกลุ่มงานตรวจสอบภายใน

## ๔.๗ การสื่อสารและรายงาน

การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล (Two – way Communication) หน่วยงานควรมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารแบบจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Divisions)

หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับ ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา

การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

ทั้งนี้ สผ. กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. ตามแบบฟอร์มที่กำหนด ดังนี้

๑. การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รายงานในรูปแบบฟอร์มประกอบด้วย

๑.๑ แบบฟอร์มการระบุความเสี่ยง ประกอบด้วย การระบุความเสี่ยงทั่วไป (แบบ R1.1) และการระบุความเสี่ยงการทุจริต (แบบ R1.2)

๑.๒ ทะเบียนความเสี่ยง (แบบ RM)

๑.๓ แบบฟอร์มการให้คะแนนความเสี่ยง (แบบ R2)

๑.๔ แบบฟอร์มการจัดลำดับความเสี่ยง (แบบ R3)

๑.๕ แบบฟอร์มการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมความเสี่ยง (แบบ R4)

๑.๖ แบบฟอร์มการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง (แบบ R5)

๑.๗ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง (แบบ R6.1) และแผนการควบคุมภายใน (แบบ R6.2)

๒. การติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รายงานในรูปแบบฟอร์ม ประกอบด้วย

๒.๑ การติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง (แบบ R7) ทุก ๖ และ ๑๒ เดือน สำหรับการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ให้รายงานตามที่ ศปท. กระทรวงกำหนด

๒.๒ รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๔) และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๕) รายงานปีละ ๑ ครั้ง ภายหลังจากสิ้นปีงบประมาณ

รายละเอียดของแบบฟอร์มต่างๆ ปรากฏดังภาคผนวก ค

”

חכמת

”

# ภาคผนวก ก

คำสั่งแต่งตั้ง

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

และการควบคุมภายใน

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



คำสั่งสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ที่ ๕๓๐ / ๒๕๖๔

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน  
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานนโยบายและแผน  
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง  
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒  
หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานภาครัฐ  
พ.ศ. ๒๕๖๒ และสอดคล้องกับพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ๒๐) พ.ศ. ๒๕๖๔ จึงยกเลิก  
คำสั่ง สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่ ๓๗๐/๒๕๖๒ สั่ง ณ วันที่ ๑๔ มิถุนายน  
๒๕๖๒ และให้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและ  
แผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

องค์ประกอบ

- |  |                  |
|--|------------------|
| ๑. เลขาธิการสำนักงานนโยบายและแผน<br>ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม                                       | ประธานกรรมการ    |
| ๒. รองเลขาธิการสำนักงานนโยบายและแผน<br>ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (ที่กำกับดูแลสำนักงานเลขานุการกรม) | รองประธานกรรมการ |
| ๓. รองเลขาธิการสำนักงานนโยบายและแผน<br>ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม                                    | กรรมการ          |
| ๔. รองเลขาธิการสำนักงานนโยบายและแผน<br>ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม                                    | กรรมการ          |
| ๕. ผู้อำนวยการกองจัดการความหลากหลายทางชีวภาพ   | กรรมการ          |
| ๖. ผู้อำนวยการกองจัดการสิ่งแวดล้อมธรรมชาติและศิลปกรรม  | กรรมการ          |
| ๗. ผู้อำนวยการกองติดตามประเมินผลสิ่งแวดล้อม  | กรรมการ          |
| ๘. ผู้อำนวยการกองบริหารกองทุนสิ่งแวดล้อม   | กรรมการ          |
| ๙. ผู้อำนวยการกองประสานการจัดการการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ  | กรรมการ          |
| ๑๐. ผู้อำนวยการ...   |                  |

- |   |                                |
|---|--------------------------------|
| ๑๐. ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม | กรรมการ                        |
| ๑๑. ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน                     | กรรมการ                        |
| ๑๒. ผู้อำนวยการกองวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม             | กรรมการ                        |
| ๑๓. ผู้อำนวยการกองสิ่งแวดล้อมชุมชนและพื้นที่เฉพาะ         | กรรมการ                        |
| ๑๔. เลขานุการกรม  | กรรมการ                        |
| ๑๕. ผู้อำนวยการกลุ่มนิติการ                               | กรรมการ                        |
| ๑๖. ผู้อำนวยการกลุ่มงานแผนงานและงบประมาณ                  | กรรมการ                        |
| ๑๗. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร                       | กรรมการและ<br>เลขานุการ        |
| ๑๘. เจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร                       | กรรมการและ<br>ผู้ช่วยเลขานุการ |

**อำนาจหน้าที่**

๑. จัดวางระบบควบคุมภายใน และระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานฯ
  ๒. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในของสำนักงานฯ
  ๓. ประสาน ติดตามประเมินผล และจัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานฯ
  ๔. ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และการประเมินการควบคุมภายในอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง
  ๕. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
- ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๓ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๔

(นายพิรุณ สัยยะสิทธิ์พานิช)  
รองเลขาธิการฯ รักษาการแทน  
เลขาธิการสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



# ภาคผนวก ข

ตัวอย่างรูปแบบความเสียหายการทุจริต

## ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต

- เรียกรับโดยเฉพาะการขออนุญาตก่อสร้างอาคาร / คอนโด บ้านจัดสรร / โรงงาน
- ผลประโยชน์ทับซ้อน รับจ้างเขียนแบบแปลน และตรวจเอง (ถึงแม้ราชการจะให้มีแบบมาตรฐานอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนก็ตาม แต่การขออนุญาตต้องมีผังประกอบ จึงต้องว่าจ้างผู้ตรวจ หรือผู้อนุมัติ อนุญาต จะได้ง่าย)
- เจ้าหน้าที่ของรัฐสมยอม หรือมีส่วนรู้เห็นกับบุคคลหรือนิติบุคคลในการดำเนินการก่อสร้าง ดัดแปลง รื้อถอน หรือเคลื่อนย้ายอาคารโดยมิชอบด้วยกฎหมาย
- เจ้าหน้าที่ของรัฐ สมยอม หรือมีส่วนรู้เห็นกับบุคคลหรือนิติบุคคลในการใช้อาคารที่ไม่ตรงกับใบรับรอง ใบอนุญาต หรือที่ยื่นแจ้งต่อเจ้าพนักงานท้องถิ่น
- การประเมินภาษีที่ต่ำกว่าความเป็นจริง
- เรียกรับสินบนโดยใช้ตัวกลาง เก็บค่าใช้จ่ายรายเดือน (ค่าคุ้มครอง) จากผู้ประกอบการ
- พนักงาน เจ้าหน้าที่ หรือลูกจ้างเหมาของหน่วยงานเป็นตัวแทนการยื่นคำขอจดทะเบียนในการขออนุมัติ อนุญาต โดยเรียกรับผลประโยชน์หรือเรียกเก็บค่าธรรมเนียมเพื่อสิทธิพิเศษ
- การดำเนินการยื่นคำขออนุญาต ไม่มีกรอบระยะเวลาที่กำหนดที่ชัดเจนอาจก่อให้เกิดการเรียกรับสินบน เพื่อความรวดเร็วในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต
- การเปิดตรวจสินค้าของเจ้าหน้าที่แต่ละคน ใช้ดุลพินิจไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- การใช้ดุลพินิจในการตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- การตรวจเอกสารไม่ครบถ้วนตามที่ระบุไว้ในคำขอ แต่มีการรับเรื่องไว้
- การเก็บเรื่องไว้ไม่แจ้งผู้ประกอบการเพื่อเรียกรับผลประโยชน์
- การพิจารณาตรวจสอบและเสนอความเห็นของการอนุมัติ อนุญาต ไม่ดำเนินการตามลำดับคำขอ
- เจ้าหน้าที่มีการยกเลิกใบเสร็จรับเงินในระบบทำให้การรายงานการรับเงินประจำวันน้อยกว่า ที่รับไว้จริง/รับเงินและออกไปเสร็จการรับเงินแล้วแต่ไม่นำเงินสด เช็ค นำฝากธนาคารในวันนั้น แต่นำฝากในภายหลัง และนำเงินไปใช้ส่วนตัวก่อน
- ในขั้นตอนการพิจารณาตรวจสอบตามปกติจะมีการใช้เวลาในการพิจารณาตรวจสอบ ๑ วัน แต่ในบางกรณีอาจมีความจำเป็นจะต้องทำการพิจารณาเกิน ๑ วันทำการ เช่น กรณีมีความจำเป็นต้องมีการนัดหมายกับผู้ขอรับใบอนุญาตเพื่อลงพื้นที่ทำการตรวจสอบสถานประกอบการ ก่อนพิจารณา ออกใบอนุญาต มีความเสี่ยงที่เจ้าหน้าที่อาจอาศัยช่องว่างหรือแสวงหาประโยชน์ โดยมิชอบ อาจเรียกรับในขั้นตอนของการพิจารณา
- การดำเนินการออกคำร้องมีการลัดคิวให้กับลูกค้ากลุ่มธุรกิจ
- รับสินบนจากลูกค้าเพื่อให้ตรวจผ่านมาตรฐาน
- การตรวจสอบสถานที่ตั้งที่ขออนุญาตประกอบกิจการ อาจมีการเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ขออนุญาต บางรายในกรณีที่ตั้งสถานประกอบการ ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์
- การสุ่มตรวจสอบสถานที่ตั้งสถานบริการ/สถานประกอบการที่ขออนุญาต อาจมีการเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ขออนุญาตบางรายที่ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์
- การพิจารณาอนุมัติ อนุญาต อาจมีคณะกรรมการบางท่านเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ขออนุญาตบางราย ที่คุณสมบัติไม่ถูกต้องครบถ้วนตามหลักเกณฑ์

- เจ้าหน้าที่ของรัฐทำการปลอมแปลงเอกสารการเบิกจ่าย เช่น ปลอมลายมือชื่อ แก้ไขแบบสำรวจ แก้ไขใบสำคัญรับเงิน มีการใช้หลักฐานเท็จ ใช้บัตรประชาชนของบุคคลที่เสียชีวิต หรือบัตรประชาชนหมดอายุ เป็นต้น

## ๒. ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

- การเข้าตรวจ หรือเยี่ยม สถานที่ของผู้ประกอบการ เช่น โรงงาน ร้านค้า ฯลฯ โดยมีเจตนา นำไปสู่การจ่ายเงินพิเศษรายเดือน
- การเปลี่ยนแปลงข้อกล่าวหา (ฐานความผิด) จากหนักเป็นเบา หรือจากเบาเป็นหนัก
- การบิดผันข้อเท็จจริงในสำนวนการสอบสวนคดีอาญา
- การทำบัตรสนเท่ห์ว่ามีเรื่องร้องเรียนผู้ประกอบการเพื่อทำการตรวจ คั่น กรณีผู้ประกอบการ ร้านค้านั้นๆ ที่ไม่จ่ายเงินพิเศษรายเดือน
- การใช้ตัวกลางในการรับเงินพิเศษ หรือ เก็บเงินรายเดือน กับผู้ประกอบการต่างๆ
- การใช้ดุลพินิจในการอนุมัติ หรือ ยกเว้นระเบียบฯ ที่เอื้อประโยชน์มีผลประโยชน์ทับซ้อน
- การออกระเบียบ กฎหมาย ข้อสั่งการต่างๆ ที่เอื้อประโยชน์มีผลประโยชน์ทับซ้อน
- การให้ทุนสนับสนุนการศึกษาวิจัยต่างๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์
- การแต่งตั้งคณะกรรมการ อนุกรรมการต่างๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์
- ความไม่โปร่งใสในการบริหารงานบุคคล เช่น การซื้อ ขายตำแหน่ง การประเมินความดีความชอบ การแต่งตั้ง โยกย้าย การดำเนินการวินัย เป็นต้น
- การเรียกรับเงิน ผลประโยชน์ เพื่อรับพนักงานเข้าทำงาน/การเรียกเงินค่าแรกเข้า (แป๊ะเจี๊ยะ) เพื่อแลกกับการเข้าเรียนในโรงเรียน
- ใช้อำนาจในการแจกจ่าย จัดสรรงบประมาณ ลงพื้นที่ หรือจัดทำโครงการ ที่มีผลประโยชน์ทับซ้อน หรือมีการแลกรับผลประโยชน์ในภายหลัง
- การประเมินราคาไม่ตรงกับสภาพทรัพย์สินที่นำมาจำหน่าย
- การเปลี่ยนทรัพย์สินที่ลูกค้านำมาจำหน่าย
- การยกยอดทรัพย์สินที่ได้จากการตรวจคั่น จับกุม ไม่ระบุในบัญชีของกลาง
- การลดปริมาณของกลางเพื่อลดโทษ เพื่อเรียกรับผลประโยชน์
- การกรรโชก (รีดไถ) เรียกเอาทรัพย์สินจากผู้กระทำความผิด
- การเข้าตรวจคั่น ปกปิด ซ่อนเร้นไม่มีหมายค้น
- การทำร้ายร่างกายเพื่อได้รับสารภาพ
- รู้เห็นกับผู้ที่มาทำการประมูลของหลุดจำหน่าย มีการให้ข้อมูลการจำหน่ายของหลุดจำหน่ายล่วงหน้ากับพรรคพวกของตนเอง
- การแอบอ้างชื่อบุคคลอื่น หรือชื่อลูกค้า ยกยอดทรัพย์สินจำหน่ายออกไป
- เจ้าหน้าที่ของรัฐ รู้เห็นในการปลอมแปลงและใช้เอกสารปลอม เช่น การปลอมระวางแผนที่ มีการปกปิดและให้ถ้อยคำรับรองอันเป็นเท็จเกี่ยวกับสภาพที่ดิน
- ผู้บังคับใช้กฎหมาย นำตัวบทกฎหมายไปแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ

### ๓. ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

- ผู้ใช้น้ำมันรถยนต์ราชการ นำน้ำมันไปใช้ส่วนตัว เช่น การดูคน้ำมันไปใช้ส่วนตัวระหว่างทาง หรือเติมน้ำมันไม่ครบตามใบสั่งจ่าย ส่วนน้ำมันที่เหลือนำไปใช้ถึงหรือทอนเป็นเงินสด โดยเจ้าหน้าที่ร่วมมือกับผู้ประกอบการ
- เบิกเงินราชการตามสิทธิเป็นเท็จ เช่น ค่าล่วงเวลา ค่าเช่าบ้าน ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าที่พัก
- ยักยอกเงินหลวง ปลอมแปลงเอกสารในการเบิกจ่าย
- การสืบราคาที่กำหนดว่าต้อง ๓ ราย ขึ้นไป อาจไม่มีการสืบราคาจากผู้ประกอบการจริง
- ในการกำหนด TOR การจัดซื้อ จัดจ้าง การจ้างที่ปรึกษา การออกแบบโครงสร้าง มีการกำหนดขอบเขตงาน หรือ หน่วยงานที่เกินความจำเป็น (Over Designs) เพื่อให้มีการประมาณการราคา ในส่วนนี้โดยมีผลประโยชน์ทับซ้อน
- คณะกรรมการกำกับการจ้างที่ปรึกษา / คณะกรรมการตรวจรับงาน มีการตรวจรับในแต่ละงวดงาน หลายครั้ง เกินความจริง เพื่อประโยชน์ในการเบิกค่าเบี้ยประชุม หรือมีการถ่วงเวลาในการเรียกเก็บ ทั้งที่ไม่มีประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ
- คณะกรรมการ หรือ อนุกรรมการต่างๆ ของหน่วยงานมีการประชุมที่เกินความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการเบิกค่าเบี้ยประชุม
- การจัดโครงการต่างๆ ของหน่วยงานที่แอบแฝง หรือที่เกินความจำเป็น ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่คุ้มค่าโปร่งใส
- มีการใช้ดุลพินิจในเบิกจ่ายค่าวิทยากรบุคคลภายนอก ที่สูงโดยมีผลประโยชน์แอบแฝง
- การกำหนดราคากลางไม่ใช่ค่า K มาปรับ
- ผู้รับจ้างขออนุมัติใช้วัสดุแต่ไม่ได้นำวัสดุที่ขออนุมัติมาใช้
- ผู้รับจ้างปล่อยปละละเลยให้ผู้รับจ้างเหมาช่วง
- มีการลือสแปควัสดุที่ทำให้ไม่เกิดการแข่งขัน
- การตรวจการจ้างไม่ตรงตามรูปแบบราชการโดยมีการรับเงินหรือผลประโยชน์จากผู้รับจ้าง
- คณะกรรมการไม่ได้ออกไปดูสถานที่ก่อสร้าง แต่จะมีการเจรจากับผู้รับเหมาโดยใช้ข้อมูลตามผู้รับเหมาแจ้ง แล้วจึงไปทำการตรวจรับงานก่อสร้าง
- มีการให้สินบน/ของขวัญ/สินน้ำใจ/การเลี้ยงรับรอง ซึ่งจะนำไปสู่การเอื้อประโยชน์ให้กับคู่สัญญา
- มีการประสานกับบริษัท หรือผู้ที่จะมาเป็นผู้สัญญาตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อกำหนดคุณลักษณะ (TOR) ซึ่งไม่มีการกำหนดขึ้นอย่างแท้จริงแต่เป็นการนำร่าง TOR ดังกล่าวมาให้คณะกรรมการเป็นผู้กำหนดการแต่งตั้ง คณะกรรมการกำหนด TOR เป็นเพียงการดำเนินการตามรูปแบบของทางราชการ เพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับเอกชน
- การใช้ดุลพินิจในการเลือกวิธีการจัดซื้อจัดจ้างและผู้รับจ้างโดยวิธีพิเศษ

# ภาคผนวก ก

รายละเอียดของระบบฟอร์มต่างๆ

แบบฟอร์มการระบุความเสี่ยงทั่วไป  
 กอง/กลุ่มอิสระ.....  
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

ลำดับ	ภารกิจ/ กระบวนการ/ แผนงาน/ โครงการ	วัตถุประสงค์	ประเด็น ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง S-O-F-L-IT-R	สาเหตุ	ผลกระทบ ที่อาจเกิดขึ้น	ผลกระทบ ตามหลัก ธรรมาภิบาล
					-		

หมายเหตุ

- ประเภทความเสี่ยงทั่วไป แบ่งออกเป็น ๖ ด้าน ได้แก่
  - (๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S)      (๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks : O)
  - (๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks : F)      (๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Legal Risks : L)
  - (๕) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risks : IT)      (๖) ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ขององค์กร (Reputational Risks : R)
- ผลกระทบตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย
  - (๑) หลักประสิทธิผล (Effectiveness)                      (๒) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)                      (๓) หลักการตอบสนอง (Responsiveness)
  - (๔) หลักการรับผิดชอบ (Accountability)                      (๕) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)                      (๖) หลักการมีส่วนร่วม (Participation)
  - (๗) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)                      (๘) หลักนิติธรรม (Rule of Law)                      (๙) หลักความเสมอภาค (Equity)
  - (๑๐) หลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics)

แบบฟอร์มการระบุความเสี่ยงการทุจริต  
 กอง/กลุ่มอิสระ.....  
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

ด้านที่ ๑ การพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ

๑. ชื่อกระบวนการ.....

๒. รวมระยะเวลาดำเนินการตามคู่มือประชาชน ..... วัน

ลำดับ	ขั้นตอน	ประเด็นความเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบ ที่อาจเกิดขึ้น	ผลกระทบตาม หลักธรรมาภิบาล

ด้านที่ ๒ การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่  
 ชื่องานตามภารกิจ.....

ลำดับ	ขั้นตอน	ประเด็นความเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบ ที่อาจเกิดขึ้น	ผลกระทบตาม หลักธรรมาภิบาล

ด้านที่ ๓ โครงการจัดซื้อจัดจ้างประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

๑.ชื่อโครงการ.....

๒.งบประมาณ..... วิธีจัดซื้อจัดจ้าง.....ระยะเวลาดำเนินการ.....

เงินงบประมาณ

เงินนอกงบประมาณ

ลำดับ	ขั้นตอน	ประเด็นความเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบ ที่อาจเกิดขึ้น	ผลกระทบตาม หลักธรรมาภิบาล



ทะเบียนความเสี่ยง  
กอง/กลุ่มอิสระ.....  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

ลำดับ	ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์ หรือ ขั้นตอน	รหัส ความ เสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ผลกระทบ ตามหลัก ธรรมาภิบาล
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)						
		S1				
		S2				
		S...				
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)						
		O...				
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks : F)						
		F...				
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Legal Risks : L)						
		L...				

ลำดับ	ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์ หรือ ขั้นตอน	รหัส ความ เสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ผลกระทบ ตามหลัก ธรรมาภิบาล
ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risks : IT)						
		IT...				
ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ขององค์กร (Reputational Risks : R)						
		R...				
ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risks : C)						
		C...				

แบบฟอร์มการให้คะแนนความเสี่ยง  
 กอง/กลุ่มอิสระ.....  
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

ลำดับ	ภารกิจ กระบวนงาน แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์ หรือ ขั้นตอน	รหัส ความ เสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	คะแนนความเสี่ยง (Risk Score)			ระดับความ เสี่ยงที่ ยอมรับได้	การยอมรับความเสี่ยง	
				โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)	คะแนน (L X I)		ยอมรับได้	ไม่สามารถ ยอมรับได้
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์									
ความเสี่ยงด้าน....									
ความเสี่ยงด้าน....									

แบบฟอร์มการจัดลำดับความเสี่ยง

กอง/กลุ่มอิสระ.....

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

ระดับความเสี่ยง (Risk Score) แบ่งออกเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และ น้อย

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)				
	๑	๒	๓	๔	๕
๕	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
๔	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
๓	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
๒	๒	๔	๖	๘	๑๐
๑	๑	๒	๓	๔	๕

การแปลความหมายระดับความเสี่ยง

ระดับคะแนน (โอกาส x ผลกระทบ)	แถบสี	ระดับความเสี่ยง
๑ - ๔	เขียว	น้อย
๕ - ๙	เหลือง	ปานกลาง
๑๐ - ๑๖	ส้ม	สูง
๑๗ - ๒๕	แดง	สูงมาก

หมายเหตุ ให้นำความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้จากแบบฟอร์ม R2 มาจัดลำดับความเสี่ยงในแผนภูมิความเสี่ยง

แบบฟอร์มการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมความเสี่ยง  
 กอง/กลุ่มอิสระ  
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

รหัส ความ เสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	การ ควบคุมที่ มีอยู่	คุณภาพ การ การ ควบคุม ความ เสี่ยง	ระดับความเสี่ยงจากการประเมิน ประสิทธิภาพ		
				คะแนน ความเสี่ยง ๑ - ๔	คะแนน ความเสี่ยง ๕ - ๙	คะแนน ความเสี่ยง ๑๐ - ๒๕
			ดี	ต่ำ	ค่อนข้าง ต่ำ	ปานกลาง
			พอใช้	ค่อนข้าง ต่ำ	ปานกลาง	ค่อนข้าง สูง
			อ่อน	ปานกลาง	ค่อนข้าง สูง	สูง

ระดับ	คำอธิบาย การประเมินประสิทธิภาพมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่หน่วยงานมีในปัจจุบัน
ดี	การควบคุมมีความ <b>เข้มแข็ง</b> และดำเนินไปได้อย่าง <b>เหมาะสม</b> ซึ่งช่วยให้ <b>เกิดความมั่นใจ</b> ได้ในระดับที่สมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงได้
พอใช้	การควบคุมยัง <b>ขาดประสิทธิภาพ</b> ถึงแม้ว่าจะไม่ทำให้เกิดผลเสียหายจากความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญ แต่ก็ <b>ควรมีการปรับปรุง</b> เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถลดความเสี่ยงได้
อ่อน	การควบคุม <b>ไม่ได้มาตรฐาน</b> ที่ยอมรับได้เนื่องจาก <b>มีความหลวมและไม่มีประสิทธิผล</b> การควบคุมไม่ทำให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงได้

แบบฟอร์มการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง

กอง/กลุ่มอิสระ.....

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

ลำดับ	ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์ หรือ ขั้นตอน	รหัส ความ เสี่ยง	ประเด็นความ เสี่ยง	คะแนนความเสี่ยง (Risk Score)			ระดับ ความ เสี่ยงที่ ยอมรับ ได้	มาตรการควบคุม หรือการจัดการ ที่ดำเนินการ ในปัจจุบัน (กรณียังไม่มี ให้ระบุว่า “ไม่มี”)	ระดับความ เสี่ยงจาก การประเมิน ประสิทธิภาพ	การ จัดการ ความเสี่ยง
				โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)				
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (เรียงตามลำดับความสำคัญ)										
ความเสี่ยงด้าน..... (เรียงตามลำดับความสำคัญ)										

หมายเหตุ : ให้เลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงจากเกณฑ์ที่ปรากฏในตารางด้านล่างนี้

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงจากการประเมินประสิทธิภาพ การควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่				
	ต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	สูง
ความเสี่ยงทั่วไป (กรณีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ : ความเสี่ยงน้อย/ปานกลาง/สูง)	ติดตาม/ เฝ้าระวัง	จัดทำแผน การควบคุมภายใน		จัดทำแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง	
ความเสี่ยงทั่วไป (กรณีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ : ปฏิเสธความเสี่ยง)	จัดทำแผน การควบคุมภายใน			จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	
ความเสี่ยงการทุจริต	จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต				

แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง  
 กอง/กลุ่มอิสระ.....  
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

รหัส ความเสี่ยง	ภารกิจ กระบวนงาน แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์ หรือ ขั้นตอน	ประเด็น ความเสี่ยง	คะแนน ความเสี่ยง (Risk Score)	ระดับ ความ เสี่ยงที่ ยอมรับ ได้	มาตรการควบคุม หรือการจัดการ ที่ดำเนินการ ในปัจจุบัน (กรณียังไม่มี ให้ระบุว่า “ไม่มี”)	ระดับความ เสี่ยงจาก การประเมิน ประสิทธิภาพ	มาตรการจัดการ ความเสี่ยง	งบ ประมาณ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา ดำเนินการ/ ผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (เรียงตามลำดับความสำคัญ)										
ความเสี่ยงด้าน...										
ความเสี่ยงด้าน...										

แบบฟอร์มการจัดทำแผนการควบคุมภายใน  
 กอง/กลุ่มอิสระ.....  
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

รหัส ความ เสี่ยง	ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์ หรือ ขั้นตอน	ประเด็น ความเสี่ยง	คะแนน ความเสี่ยง (Risk Score)	ระดับ ความ เสี่ยงที่ ยอมรับ ได้	มาตรการควบคุม หรือการจัดการ ที่ดำเนินการ ในปัจจุบัน (กรณียังไม่มี ให้ระบุว่า “ไม่มี”)	ระดับความ เสี่ยงจาก การประเมิน ประสิทธิภาพ	กิจกรรมการ ควบคุมภายใน	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (เรียงตามลำดับความสำคัญ)									
ความเสี่ยงด้าน...									
ความเสี่ยงด้าน...									



## แบบฟอร์มการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

กอง/กลุ่มอิสระ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

ระหว่างวันที่ ... ถึงวันที่... พ.ศ. ....

รหัส ความเสี่ยง	ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์ หรือ ขั้นตอน	ประเด็น ความเสี่ยง	คะแนน ความเสี่ยง (Risk Score)	ระดับ ความ เสี่ยงที่ ยอมรับ ได้	มาตรการจัดการ ความเสี่ยง	งบ ประมาณ	ตัวชี้วัด	ระยะ เวลา ดำเนินการ /ผู้รับ ผิดชอบ	ผลการดำเนินงาน (ตามมาตรการ/ ตัวชี้วัด)	ความเสี่ยง คงเหลือ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (เรียงตามลำดับความสำคัญ)										
ความเสี่ยงด้าน...										
ความเสี่ยงด้าน...										

กอง/กลุ่มอิสระ.....

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน  
สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด ๓๐ กันยายน ๒๕๖๔

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

ผลการประเมินโดยรวม (๓)

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

ลายมือชื่อ .....

ตำแหน่ง .....

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔)

- (๑) ระบุองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ๕ องค์ประกอบ
- (๒) ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน
- (๓) สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ

กอง/กลุ่มอิสระ.....  
 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน  
 สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด ๓๐ กันยายน ๒๕๖๔

(๑) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	(๒) ความเสี่ยง	(๓) การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	(๔) การประเมินผล การควบคุมภายใน	(๕) ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	(๖) การปรับปรุง การควบคุมภายใน	(๗) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ

ลายมือชื่อ .....  
 ตำแหน่ง .....  
 วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

## คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)

- (๑) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่ประเมิน
- (๒) ระบุความเสี่ยงสำคัญของแต่ละภารกิจ
- (๓) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์
- (๔) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่ โดยอาจระบุในลักษณะต่างๆ เช่น มีการกำหนดหรือสั่งการอย่างเป็นทางการ มีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และหรือความเสี่ยงที่ลดลง หรือสามารถป้องกันได้ คำนึงค่ากับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการควบคุมความเสี่ยงดังกล่าว
- (๕) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๖) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๕) ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕
- (๗) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบและกำหนดแล้วเสร็จ (วัน เดือน ปี) ของการปรับปรุงการควบคุมภายใน

# ภาคผนวก ง

## เอกสารประกอบที่เกี่ยวข้อง

เอกสาร	QR Code
<p>แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ หน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการ ความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. ๒๕๖๔</p>	
<p>หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑</p>	
<p>คู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต การขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เกณฑ์การประเมินเชิงคุณภาพ “มาตรการ ควบคุมความเสี่ยงการทุจริต” ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕</p>	



สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม  
สำนักงานชั่วคราว อาคารทีปโก้ ทาวเวอร์ ๒ ชั้นที่ ๘ เลขที่ ๑๑๘/๑  
ถนนพระราม ๖ แขวงพญาไท เขตพญาไท กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐  
โทรศัพท์ ๐ ๒๒๖๕-๖๖๓๒-๓๓