

# คู่มือ

## การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



**RISK**

# คำนำ

การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร เป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ท่ามกลางบริบทการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา การบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มโอกาสและความสำเร็จ ลดโอกาสของความล้มเหลว และลดความไม่แน่นอนในผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร จึงได้จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับองค์กร

ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรที่มุ่งมั่นในการวางแผนและขับเคลื่อนบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและยึดประโยชน์ของประชาชน คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จึงได้มีการทบทวนและจัดทำคู่มือบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในขึ้น เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้และเสริมสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เกี่ยวกับนโยบาย แนวทาง กรอบและกระบวนการในการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ในระดับองค์กร รวมถึงใช้เป็นเครื่องมือติดตามและรายงานผลการดำเนินงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กร ให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามเป้าประสงค์ พันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร และประเด็นยุทธศาสตร์ที่วางไว้ต่อไป

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน  
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม  
พฤษภาคม ๒๕๖๕

# สารบัญ

## คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

	นโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	ก
ส่วนที่ ๑	บทนำ	๑
	๑.๑ หลักการและเหตุผล	๑
	๑.๒ วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ	๒
	๑.๓ ความหมายและคำจำกัดความ	๒
	๑.๔ ขอบเขตการดำเนินการ	๒
ส่วนที่ ๒	แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	๓
	๒.๑ กฎหมาย ระเบียบ และแผนที่เกี่ยวข้อง	๔
	๒.๒ หลักเกณฑ์และมาตรฐานสำหรับการดำเนินการ	๖
	๒.๓ กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามมาตรฐาน COSO	๙
ส่วนที่ ๓	กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	๑๘
	๓.๑ นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๑๘
	๓.๒ โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๒๐
	๓.๓ กรอบการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๒๒
ส่วนที่ ๔	กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	๒๕
	๔.๑ การวิเคราะห์องค์กร	๒๕
	๔.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์	๒๖
	๔.๓ การระบุความเสี่ยง	๒๖
	๔.๔ การประเมินความเสี่ยง	๓๒
	๔.๕ การจัดการความเสี่ยง	๔๐
	๔.๖ การติดตามและทบทวน	๔๔
	๔.๗ การสื่อสารและรายงาน	๔๕
ภาคผนวก		
	ภาคผนวก ก คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม	๔๗
	ภาคผนวก ข รายละเอียดของแบบฟอร์มต่าง ๆ	๕๐
	ภาคผนวก ค เอกสารประกอบที่เกี่ยวข้อง	๖๓

# 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

เพื่อให้สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สามารถดำเนินงาน และบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และ มีการกำกับดูแลที่ดี รวมทั้งการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของสำนักงานนโยบาย และแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นไปตามกฎหมายและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง มาตรฐานสากล และหลักธรรมาภิบาล จึงได้มีการทบทวนและปรับปรุงคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยได้ผนวกรวมการดำเนินการประเมิน ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เข้าด้วยกัน เพื่อให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ในภาพรวมโดยไม่แยกส่วนการทำงาน มีการบูรณาการการดำเนินการทั่วทั้งองค์กร และเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างทันท่วงที และสร้างความพร้อมในการควบคุมความเสี่ยงในทุกด้าน อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงาน นโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ฉบับนี้ จะเป็นแนวทางให้กอง/กลุ่มอิสระ และบุคลากรสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจ ถึงหลักการ กรอบการดำเนินการ และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในทุกระดับได้อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง อันจะส่งผลให้ สำนักงานนโยบายและแผน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สามารถบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของ องค์กร เพิ่มศักยภาพในการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ และเกิดประโยชน์ต่อประชาชนและประเทศชาติ ภายใต้การกำกับองค์กรที่ดี (Good Governance)



## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ

๑) เพื่อให้บุคลากรสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๒) เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในทุกกระดับ และมีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

๓) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร สร้างความตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๔) เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ และการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ไปยังผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ

## ๑.๓ ความหมายและคำจำกัดความ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (กรมบัญชีกลาง, ๒๕๖๒)

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

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ (กรมบัญชีกลาง, ๒๕๖๒)

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

“การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)” หมายความว่า กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร 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 กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (กรมบัญชีกลาง, ๒๕๖๔)

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

## ๑.๔ ขอบเขตการดำเนินการ

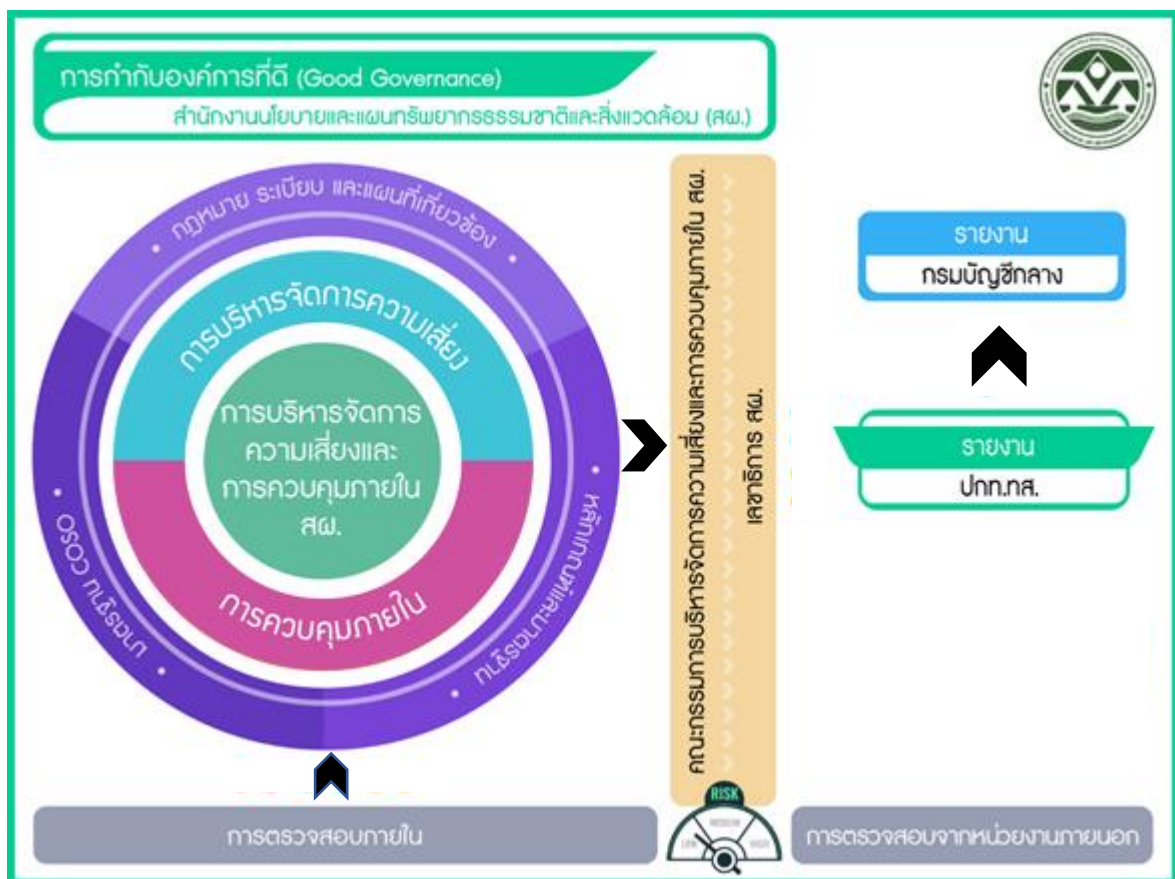
สผ. กำหนดการบริหารจัดการความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร ใน ๒ ระดับ ได้แก่

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

## ส่วนที่ ๒

### แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีแนวคิดเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และแผนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และใช้แนวทางการดำเนินการและหลักปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่หน่วยงานกำกับเป็นผู้กำหนด รวมทั้งสอดคล้องกับกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เป็นมาตรฐานสากล อันจะนำไปสู่การกำกับองค์กรที่ดี (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 ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ” จะเห็นได้ว่าตาม พ.ร.บ. ดังกล่าว ภาครัฐในปัจจุบันจำเป็นต้องบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้นกว่าเดิม และต้องเปิดเผยข้อมูลในการปฏิบัติราชการให้ประชาชนสามารถตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจึงจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการป้องกันการไม่ได้รับการยอมรับจากภาคประชาชน และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

๒) พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ 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) ยุทธศาสตร์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมระยะ ๒๐ ปี (๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อการขับเคลื่อนด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ๖ ประเด็นยุทธศาสตร์ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ อนุรักษ์ คุ้มครอง ฟื้นฟู ส่งเสริม 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

#### **๕) 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

#### **๖) แผนปฏิบัติการราชการรายปี (พ.ศ. ๒๕๖๕) สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**

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

๑) ด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

๒) ด้านการสร้างการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว (ด้านทรัพยากรทางบก/ด้านความหลากหลายทางชีวภาพ)

๓) ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมภูมินิเวศ สิ่งแวดล้อมธรรมชาติและศิลปกรรม พื้นที่สีเขียว และพื้นที่คุ้มครองสิ่งแวดล้อมเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

๔) ด้านการยกระดับกระบวนการด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อกำหนด อนาคตประเทศ (ด้านระบบการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม)

๕) ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

## ๒.๒ หลักเกณฑ์และมาตรฐานสำหรับการดำเนินการ

๑) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ 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) กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ

(๓.๓) รวบรวม พิจารณากลับกรอง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ

(๓.๔) ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง

(๓.๕) จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

ทั้งนี้ องค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการ ให้เป็นไปตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

(๔) ให้คณะกรรมการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ ประกอบด้วย

(๔.๑) การรับรองว่าการควบคุมภายในของหน่วยงานเป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนด รายงานโดยใช้หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. ๑)

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

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

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

(๕) ให้คณะกรรมการเสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม และจัดส่งให้ผู้กำกับดูแลและกระทรวงเจ้าสังกัดภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทิน แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ กรณีที่ผู้กำกับดูแลเป็นบุคคลเดียวกับกระทรวงเจ้าสังกัด ให้ถือว่ากระทรวงเจ้าสังกัดได้รับทราบรายงานนั้นแล้ว

(๖) ให้กระทรวงเจ้าสังกัดดำเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในที่ได้รับ มาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับกระทรวง และส่งให้กระทรวงการคลังภายใน ๑๕๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทินแล้วแต่กรณี

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

**๒.๑) มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ** ประกอบด้วย คำนิยาม และมาตรฐาน

**๒.๒) หลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ** สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

(๑) ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๒) ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน

(๓) ให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ โดยผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

(๓.๑) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยหัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

(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

## 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

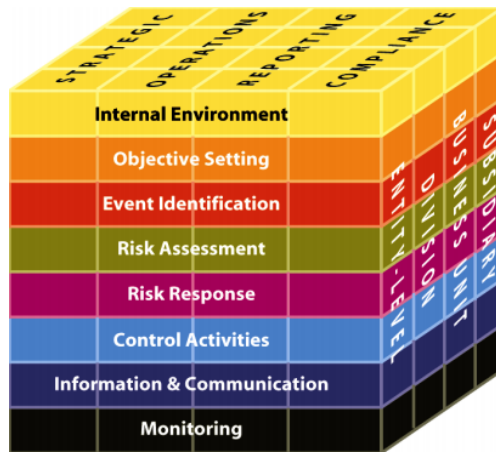
(๑) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic: S) - เป้าหมายระดับสูงที่สอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจขององค์กร

(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) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบและทิศทางของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น

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

(๓) การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

(๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าจะบริหารความเสี่ยงนั้นอย่างไร

(๕) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses) เป็นวิธีการที่ฝ่ายบริหารเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ การตอบสนองความเสี่ยง 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 โดยการแบ่งปันหรือโอนความเสี่ยงไปให้กับคนอื่น

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

(๗) **สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)** สารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ควรถูกรวบรวม จัดเก็บ และสื่อสาร ในรูปแบบและในกำหนดเวลาที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปได้ โดยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องทำให้ได้รับรู้กัน ในวงกว้าง มีการสื่อสารในทุกๆระดับ 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 (ศรีณย์ ชูเกียรติ และคณะ, ๒๕๖๓)

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

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



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

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

ตารางที่ ๒-๑ กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามแนวคิด COSO ERM 2017

การกำกับดูแล กิจการและ วัฒนธรรมองค์กร	การกำหนด กลยุทธ์และ วัตถุประสงค์	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 จุฑามน 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 มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการกำกับการบริหารความเสี่ยง มีความเป็นอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น

### ๒. จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures) องค์กร

ควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

### ๓. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture) องค์กรควรระบุ

พฤติกรรมที่พึงประสงค์ 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) องค์กรควรแสดงให้

เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม

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

ในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ 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 เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณา คัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ 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 ผู้บริหารก็ยังคงต้องมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย

องค์ประกอบ ๒๐ ข้อนี้ สามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท โดยไม่ขึ้นกับขนาด ประเภท หรือสถานที่ตั้งของธุรกิจ หลักการและองค์ประกอบต่างๆ มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน และเน้นย้ำความสำคัญของการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเข้ากับการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารและกรรมการอาจให้ความสำคัญกับหลักการใดหลักการหนึ่งโดยเฉพาะได้ ขึ้นอยู่กับวิจรรย์ญาณในการตัดสินใจประยุกต์หลักการและองค์ประกอบต่างๆ และประโยชน์ที่องค์กรต้องการได้รับจากการบริหาร ความเสี่ยง 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 ซึ่งเป็นการออกแบบในระดับที่สมเหตุสมผลเพื่อให้เกิด ความเชื่อมั่นในการบรรลุวัตถุประสงค์ในด้าน (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 มีการดำเนินการที่มั่นใจได้ว่ามีความโปร่งใสและปราศจากการทุจริต และปฏิบัติตามข้อกำหนดและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

๒. ส่งเสริมให้การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญ รวมทั้งมีส่วนร่วมและสนับสนุนการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๓. กำหนดให้มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กรที่เป็นระบบ และมีมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนา และมีการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๔. กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

#### ด้านกลยุทธ์

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับน้อยเกี่ยวกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ พันธกิจขององค์กร และนโยบายและแผนระดับชาติ และการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์องค์กรที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของนโยบายและแผนระดับชาติได้ ทั้งนี้ มุ่งมั่นที่จะกำหนดและขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติและประชาชนเป็นสำคัญ

### ด้านการดำเนินงาน

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางในกระบวนการการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กร 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

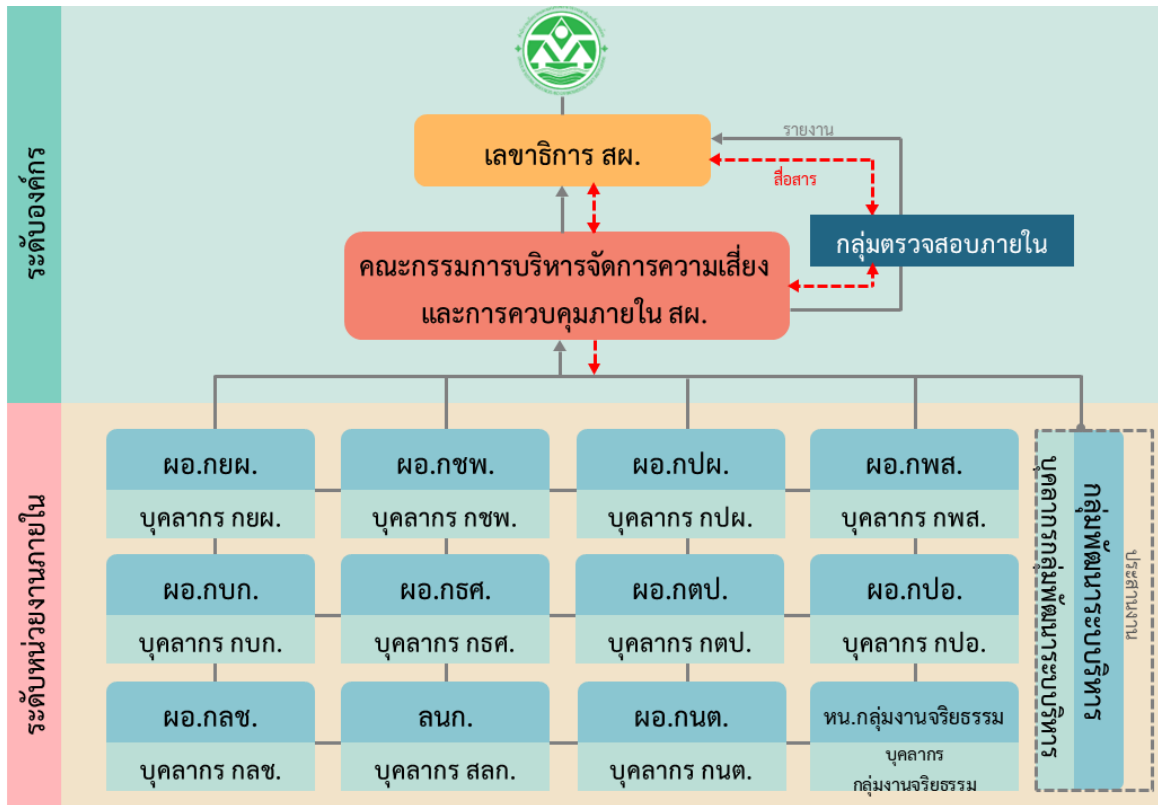
๕. ให้มีการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งมีการทบทวนปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความเหมาะสม เป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

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

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

### ๓.๓ กรอบการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กำหนดกรอบการดำเนินงาน บริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 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) ประจำปีงบประมาณที่ผ่านมา ให้ กพร.	กอง/กลุ่มอิสระ	↔											
๒	- จัดทำ ร่าง รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ของ สผ. ประจำปีงบประมาณที่ผ่านมา ประกอบด้วย - หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน แบบ ปค.๑ - แบบ ปค.๔ - แบบ ปค.๕ - เสนอคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ ร่าง รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณที่ผ่านมา ของ สผ.	กพร./คกก.	↔											
๓	สอบทานและจัดทำรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน แบบ ปค.๖	กตภ.		↔										
๔	เสนอเลขาธิการ สผ. พิจารณาลงนาม รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ของ สผ. ประจำปีงบประมาณที่ผ่านมา และนำเสนอ ปกท.ทส.	กพร.			↔									
๕	ทบทวน/จัดทำ ร่าง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. เสนอคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ	คกก./กพร.	↔											

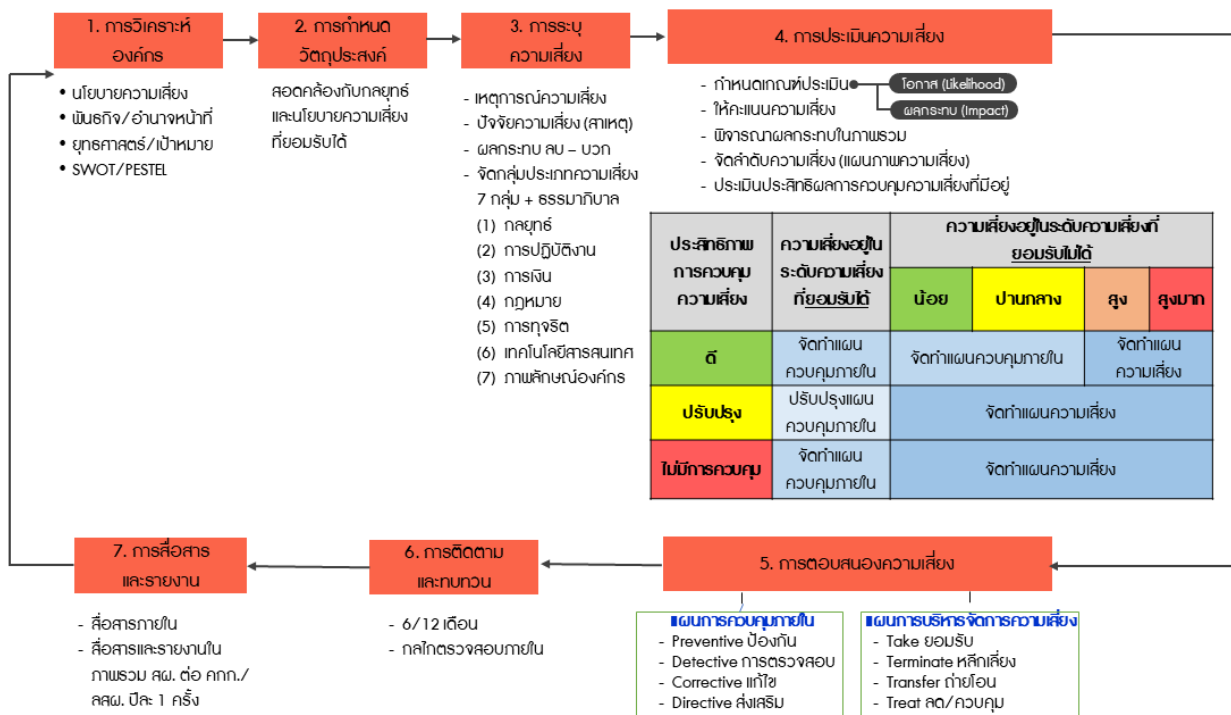
ลำดับ	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ไตรมาส ๑			ไตรมาส ๒			ไตรมาส ๓			ไตรมาส ๔		
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
๖	จัดทำ ร่าง คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. เสนอคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ	คกก./กพร.	←→											
๗	จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ของกอง/กลุ่มอิสระ	กอง/กลุ่มอิสระ		←→										
๘	จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. ประจำปี เสนอคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ	คกก./กพร.			←→									
๙	เผยแพร่แผนบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. ประจำปี	กพร.			←→									
๑๐	ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน ประจำปี	กอง/กลุ่มอิสระ				←								→
๑๑	ติดตามและสอบทานการดำเนินการควบคุมภายใน ประจำปี ของกอง/กลุ่มอิสระ	กตภ.				←								→
๑๒	รายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปี ให้ กพร.	กอง/กลุ่มอิสระ												←→
๑๓	ทบทวนนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. และคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ.	กพร.												←→



# 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 ๗ ด้าน ดังนี้

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 ซึ่งเกี่ยวข้องกับ ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูล (Integrity) และความพร้อมใช้งานของระบบงานและข้อมูล (Availability)

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

๗. ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risks : C) หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบ หรืออาจก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานในอนาคต

## ขั้นตอนการระบุความเสี่ยง

### ๑. การค้นหาประเด็นความเสี่ยง ควรพิจารณาให้ครบถ้วนจากประเด็น ดังนี้

๑) ความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่จากการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณที่ผ่านมา

๒) ภารกิจ/กระบวนการที่เป็นอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย

๓) ภารกิจ/โครงการตามกรอบการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ของ สม. ประจำปี

๔) ภารกิจ/แผนงาน/โครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ นโยบายรัฐบาล นโยบายเร่งด่วนของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แผนปฏิบัติราชการ ทส. และ สม. หรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายพิเศษ

๕) โครงการสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (Flagship Project) ตามมติคณะรัฐมนตรี

๖) โครงการที่ใช้งบประมาณสูง ตั้งแต่ ๑๐ ล้านบาทขึ้นไป และ/หรือโครงการที่สำนักงานประมาณกำหนดให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

หลักการสำคัญของการค้นหาความเสี่ยง ต้องระมัดระวังไม่นำเอาปัญหาหรือข้อจำกัดจากการบริหารงานในปัจจุบัน เช่น ทรัพยากร คน พาหนะ ระบบเทคโนโลยี ไม่มีหรือไม่เพียงพอ บุคลากรไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ไม่มีจิตสำนึก มาระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

๒. การระบุสาเหตุของความเสียหาย โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

๑) ปัจจัยภายใน คือ ความเสี่ยงในงาน โครงการ กิจกรรม หรือ กระบวนการปฏิบัติงาน รวมทั้งโครงสร้างองค์กร 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 มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง</p>
---	---

(๒) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)	หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีผลจำเป็น
(๓) หลักการตอบสนอง (Responsiveness)	หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม
(๔) หลักการรับผิดชอบ (Accountability)	หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้ เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้า และผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น
(๕) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)	หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย
(๖) หลักการมีส่วนร่วม/ การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented)	หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิด แก้ไขปัญหา 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 ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม

	ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่นๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม
(๑๐) หลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics)	<p>หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้ง ยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวล จริยธรรมข้าราชการพลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพ 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

การระบุความเสี่ยง ให้ระบุรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) ตามประเภทความเสี่ยง ทั้ง ๗ ประเภท และกำหนดรหัสความเสี่ยงตามประเภทความเสี่ยง เพื่อจัดทำเป็นทะเบียนความเสี่ยงในแบบ RM เพื่อเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการต่อไป โดยมีตัวอย่าง ปรากฏดังตารางที่ ๔-๑

ตารางที่ ๔-๑ ตัวอย่างทะเบียนความเสี่ยง

ลำดับ	ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	รหัส ความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบที่อาจ เกิดขึ้น	ผลกระทบ ตามหลัก ธรรมาภิบาล
<b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S)</b>						
๑	การจัดทำแผนพัฒนา องค์การ สม. วัตถุประสงค์ เพื่อให้ สม. มีกรอบ แนวทางสำหรับการ บริหารจัดการ องค์การที่มี ประสิทธิภาพ	S1	ความเสี่ยงการจัดทำ แผนพัฒนาองค์การ ที่ไม่ตอบสนองกับ บริบทการ เปลี่ยนแปลงหรือ ความท้าทายใหม่ๆ	- ขาดการจัดเก็บ ข้อมูลที่น่ามา วิเคราะห์อย่างเป็น ระบบ - ขาดความรู้ความ เข้าใจในการ จัดทำแผนพัฒนา องค์การ - ขาดการมีส่วนร่วม ของบุคลากร สม.	- ไม่สามารถบรรลุ เป้าหมายของแผน - การบริหารจัดการ องค์การไม่มี ประสิทธิภาพ ไม่สอดคล้องกับ เกณฑ์ หรือ มาตรฐานต่างๆ ที่หน่วยงานกลาง กำหนด - กระทบต่อคุณภาพ การให้บริการ ประชาชน	- หลักประสิทธิผล - หลักประสิทธิภาพ - หลักการ ตอบสนอง - หลักการ รับผิดชอบ - หลักการมี ส่วนร่วม/ การพยายาม แสวงหา ฉันทามติ
๒	การจัดทำแผนพัฒนา องค์การ สม. วัตถุประสงค์ เพื่อให้ สม. มีกรอบ แนวทางสำหรับการ บริหารจัดการ องค์การที่มี ประสิทธิภาพ	S2	ความเสี่ยงที่ แผนพัฒนาองค์การ ไม่ถูกนำไปสู่การ ปฏิบัติ	- ขาดการสื่อสาร และสร้าง ความเข้าใจแผน - บุคลากรไม่เห็น ความสำคัญ	- ไม่สามารถบรรลุ เป้าหมายของแผน - การบริหารจัดการ องค์การไม่มี ประสิทธิภาพ ไม่สอดคล้องกับ เกณฑ์ หรือ มาตรฐานต่างๆ ที่หน่วยงานกลาง กำหนด - กระทบต่อคุณภาพ การให้บริการ ประชาชน	- หลักประสิทธิผล - หลักประสิทธิภาพ - หลักการ ตอบสนอง - หลักการ รับผิดชอบ - หลักการมี ส่วนร่วม/ การพยายาม แสวงหา ฉันทามติ
•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•
๔	...	S4	ความเสี่ยง...	...	...	...
<b>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks : O)</b>						
๕	การประเมินสถานะ ของหน่วยงานในการ เป็นระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0) วัตถุประสงค์ เพื่อให้ สม. พัฒนา องค์การสู่ระบบ ราชการ ๔.๐ ตาม เกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด	O1	ความเสี่ยงการไม่ผ่าน เกณฑ์การประเมิน สถานะของ หน่วยงานในการ เป็นระบบราชการ ๔.๐ ในเป้าหมาย ขั้นสูง	- ไม่มีการจัดทำ แผนการยกระดับ หน่วยงานสู่ระบบ ราชการ ๔.๐ และขาดการ ติดตามประเมินผล อย่างต่อเนื่อง - ขาดนวัตกรรมใน การขับเคลื่อน การดำเนินงาน - ขาดแผนการ พัฒนาศักยภาพ บุคลากรเพื่อ	- กระทบต่อ ประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ องค์การ - กระทบต่อคุณภาพ การให้บริการ ประชาชน - กระทบต่อ ภาพลักษณ์หรือ ความน่าเชื่อถือ ขององค์กร	- หลักประสิทธิผล - หลักประสิทธิภาพ - หลักการ ตอบสนอง - หลักเปิดเผย/ โปร่งใส

ลำดับ	ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	รหัส ความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบที่อาจ เกิดขึ้น	ผลกระทบ ตามหลัก ธรรมาภิบาล
				ข้อเคลื่อนการ ดำเนินงาน - ขาดการปรับปรุง การทำงานที่ ตอบสนองความ ต้องการของ ผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•
๘		O4	...	...	...	...
<b>ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks : F)</b>						
๙	...	F1	...	...	...	...
๑๐	...	F2	...	...	...	...
<b>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Legal Risks : L)</b>						
๑๑	...	L1	...	...	...	...
<b>ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risks : IT)</b>						
๑๒	...	IT1	...	...	...	...
๑๓	...	IT2	...	...	...	...
•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•
๑๖		IT5	...	...	...	...
<b>ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ขององค์กร (Reputational Risks : R)</b>						
๑๗	...	R1	...	...	...	...
<b>ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risks : C)</b>						
๑๘	การว่าจ้างศึกษา โครงการสำรวจความ พึงพอใจ ความไม่พึง พอใจ และความ เชื่อมั่นต่อการ ดำเนินงานของ สำนักงานนโยบาย และแผนทรัพยากร ธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม วัตถุประสงค์ เพื่อเอาผลสำรวจมา ปรับปรุง/พัฒนา องค์กรให้เป็นที่ ยอมรับและสร้าง ความเชื่อมั่น	C1	การกำหนดขอบเขต งาน หรือ หน้าที่ เกินความจำเป็น (Over Designs)	- ขาดความเข้าใจ ในการกำหนด ขอบเขตงาน - มีความคุ้นเคยกับ ผู้รับจ้าง	- ใช้งบประมาณเกิน ความจำเป็น - ผลกระทบต่อ คุณภาพของงาน	- หลัก ประสิทธิภาพ - หลักเปิดเผย/ โปร่งใส - หลักนิติธรรม - หลักความเสมอ ภาค - หลักคุณธรรม/ จริยธรรม
•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•

## ๔.๔ การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๑) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ก่อนทำการประเมินความเสี่ยง ต้องกำหนดเกณฑ์สำหรับใช้ในการประเมินความเสี่ยงหรือให้คะแนนความเสี่ยงของภารกิจ/กระบวนการ/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 ความเสี่ยงด้านทุจริต อาจพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินผลกระทบต่อความเสียหายทางการเงินและการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น

รายละเอียดของเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านโอกาส และด้านผลกระทบ ปรากฏดังตารางที่ ๔-๒ และตารางที่ ๔-๓ ตามลำดับ

### ตารางที่ ๔-๒ 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 ๔-๓ เกณฑ์การประเมินด้านผลกระทบ (Impact)

คะแนน	ระดับ	ผลกระทบต่อ				
		ความสำเร็จตามแผน	ความเสียหายทางการเงิน	การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	เทคโนโลยีสารสนเทศ	ภาพลักษณ์องค์กร
๕	สูงมาก	กระทบต่อเป้าหมาย ความสำเร็จตามแผนงาน/ โครงการ อย่างยิ่ง หรือ มากกว่า ร้อยละ ๔๐	เสียหาย มากกว่า ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งส่งผลให้เกิดการฟ้องร้องดำเนินคดี	เกิดความเสียหายต่อระบบ เครือข่าย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล หรือการให้บริการส่วนใหญ่ของ สผ.	ส่งผลกระทบต่อ ความเชื่อมั่นของสังคม ในระดับสูงมาก
๔	สูง	กระทบต่อเป้าหมาย ความสำเร็จตามแผนงาน/ โครงการค่อนข้างมาก หรือ ร้อยละ ๓๐ - ๓๙	เสียหาย ๑๐๐,๐๐๑ - ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ สผ. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือ อาจก่อให้เกิดข้อร้องเรียน การตักเตือน ค่าปรับ	เกิดความเสียหายต่อระบบ เครือข่าย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล หรือการให้บริการที่สำคัญของ สผ.	ส่งผลกระทบต่อความ เชื่อมั่นของสังคมใน ระดับสูง
๓	ปานกลาง	กระทบต่อเป้าหมาย ความสำเร็จตามแผนงาน/ โครงการ พอสมควร หรือ ร้อยละ ๒๐ - ๒๙	เสียหาย ๕๐,๐๐๑ - ๑๐๐,๐๐๐ บาท	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งต้องใช้เวลาในการแก้ไข ไม่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ สผ. อย่างมีนัยสำคัญ	เกิดความเสียหายต่อระบบ เครือข่าย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล หรือการให้บริการเป็นบางเรื่อง	ส่งผลกระทบต่อความ เชื่อมั่นของสังคมใน ระดับปานกลาง
๒	น้อย	กระทบต่อเป้าหมาย ความสำเร็จตามแผนงาน/ โครงการ อยู่บ้าง หรือ ร้อยละ ๑๐ - ๑๙	เสียหาย ๑๐,๐๐๑ - ๕๐,๐๐๐ บาท	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งสามารถแก้ไขได้ภายใน เวลาอันรวดเร็ว ไม่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ สผ.	เกิดความเสียหายต่อระบบ เครือข่าย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล หรือการให้บริการเพียงเล็กน้อย	ส่งผลกระทบต่อความ เชื่อมั่นของสังคมใน ระดับต่ำ
๑	น้อยมาก	กระทบต่อเป้าหมาย ความสำเร็จตามแผนงาน/ โครงการ เพียงเล็กน้อย หรือ ต่ำกว่า ร้อยละ ๑๐	เสียหาย ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท	การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ได้อย่างครบถ้วน ไม่ส่งผลกระทบ	เกิดความเสียหายต่อคอมพิวเตอร์ หรืออุปกรณ์ต่อพ่วงเล็กน้อย และ ไม่ส่งผลกระทบต่อข้อมูลและการให้บริการของ สผ.	ไม่ส่งผลกระทบ หรือ ส่งผลกระทบต่อความ เชื่อมั่นของสังคมใน ระดับต่ำมาก

## ๒) การให้คะแนนความเสี่ยง

การให้คะแนนความเสี่ยง สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การทำแบบสำรวจ การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานภายใน การทำ Benchmarking การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis)

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

$$\text{ระดับความเสี่ยง (Risk Score)} = \text{โอกาสเกิด (Likelihood)} \times \text{ผลกระทบ (Impact)}$$

เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ของกระบวนการงาน/โครงการแล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงานย่อย และผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานในภาพรวม เช่น ผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีต่อกระบวนการงาน/โครงการของกลุ่มงานอาจมีน้อย แต่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกองในระดับสูง หรือ ความเสี่ยง ๒ ความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น จึงควรนำมาให้คะแนนความเสี่ยงในภาพรวม

เมื่อให้คะแนนความเสี่ยงในภาพรวมแล้ว ต้องนำมาพิจารณาว่าเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้หรือไม่ ตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. หากเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้ ให้ติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยง/จัดวางระบบควบคุมภายใน เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงนั้นกลายเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ สำหรับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องมีการประเมินต่อไปเพื่อหาวิธีจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว

ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ของ สผ. แสดงดังตารางที่ ๔-๔

ตารางที่ ๔-๔ 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

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็น	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้/ค่าคะแนน
๒. ด้านการดำเนินงาน	● กระบวนการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กร	ระดับปานกลาง/๙
	● การปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อเกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชน	ระดับน้อย/๔
	● การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา	ระดับสูง/๑๖
๓. ด้านการเงิน	● การบริหารงบประมาณและการเงินที่สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมดำเนินการเองที่ไม่เป็นไปตามแผนงาน/ผลผลิต/กิจกรรม	ระดับน้อย/๔
	● การรับและเบิกจ่ายเงินคลาดเคลื่อนหรือไม่ถูกต้อง	ปฏิบัติที่จะยอมรับความเสี่ยง/๐
๔. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ	● การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องด้านการเงินการคลัง และการทุจริตด้านการเงินในทุกกรณี	ปฏิบัติที่จะยอมรับความเสี่ยง/๐
	● การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ และมีการใช้อำนาจตามกฎหมายให้เป็นประโยชน์แก่ตนเอง	ปฏิบัติที่จะยอมรับความเสี่ยง/๐
๕. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	● ความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลความลับของราชการ ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ	ปฏิบัติที่จะยอมรับความเสี่ยง/๐
	● ระบบสารสนเทศเพื่อการให้บริการประชาชน	ระดับน้อย/๔
	● ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอื่น ๆ ของหน่วยงาน	ระดับปานกลาง/๙
๖. ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร	ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มี การบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือ เกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับน้อย/๔
๗. ด้านการทุจริต	การทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุมป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร	ปฏิบัติที่จะยอมรับความเสี่ยง/๐

การให้คะแนนความเสี่ยง จัดทำในแบบ R1 โดยตัวอย่างการให้คะแนนความเสี่ยง ดังตารางที่ ๔-๕

ตารางที่ ๔-๕ 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 ได้	ยอมรับ ไม่ได้
<b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</b>									
๑	การจัดทำ แผนพัฒนา องค์การ สม. วัตถุประสงค์ เพื่อให้ สม. 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 สม. วัตถุประสงค์ เพื่อให้ สม. 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 สม. พัฒนาองค์การ สู่ระบบ ราชการ ๔.๐ ตามเกณฑ์ที่ สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด	O1	ความเสี่ยง การไม่ผ่าน เกณฑ์การ ประเมิน สถานะของ หน่วยงานใน การเป็นระบบ ราชการ ๔.๐ ในเป้าหมาย ชั้นสูง	๓	๔	๑๒ (สูง)	๔ (น้อย)		✓

ลำดับ	ภารกิจ กระบวนการงาน 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 ได้	ยอมรับ ไม่ได้
• • •	• • •	• • •	• • •	• • •	• • •	• • •	• • •	• • •	
๑๒		O7	...	...	...	...	...	...	
ความเสี่ยงด้านการเงิน									
๑๓	...	F1	...	...	...	...	...	...	
๑๔	...	F2	...	...	...	...	...	...	
• • •	• • •	• • •	• • •	• • •	• • •	• • •	• • •	• • •	
ความเสี่ยงการทุจริต									
๒๐	การพิจารณา รายงานการ ประเมินผล กระทบ สิ่งแวดล้อม (EIA) สำหรับ โครงการ หรือ กิจการที่ต้อง ได้รับอนุญาต จากทาง ราชการ และ โครงการหรือ กิจการที่ไม่ต้อง เสนอขอรับ ความเห็นชอบ จากคณะรัฐมนตรี	C1	ความเสี่ยง การตรวจ เอกสารไม่ ครบถ้วน แต่มี การรับเรื่องไว้	๑	๒	๒ (น้อย)	๐ (ปฏิเสธ)		✓
• • •	• • •	• • •	• • •	• • •	• • •	• • •	• • •	• • •	
๒๕	...	C6	...	...	...	...	...	...	

๔) การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้วให้นำมาแสดงในแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความเสี่ยง ในแบบ R2 เพื่อนำไปสู่การพิจารณาวิธีในการตอบสนองความเสี่ยงตามความสำคัญของระดับความเสี่ยงที่ควรจัดการก่อนหลัง ได้แก่ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงต่ำ แสดงดังแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) ดังภาพที่ ๔-๒ และการแปลความหมายระดับความเสี่ยง 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
๑๗ - ๒๕	สีแดง	สูงมาก
๑๐ - ๑๖	สีส้ม	สูง
๕ - ๙	สีเหลือง	ปานกลาง
๑ - ๔	สีเขียว	น้อย

ตัวอย่างของการจัดลำดับความเสี่ยงในแผนภูมิความเสี่ยง แสดงดังภาพที่ ๔-๓

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)				
	๑	๒	๓	๔	๕
๕	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
๔	๔	๑๕ O2	๑๒	๑๖ S2	๒๐ IT1
๓	๓	๖	๙ F4	๑๒ O1	๑๕
๒	๒	๔ L1 S1	๖	๘	๑๐ R1
๑	๑	๒ C1	๓ F1	๔	๕

หมายเหตุ : ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (แสดงด้วยอักษรสีน้ำเงิน) = O2, S1

ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ (แสดงด้วยอักษรสีดำ) = IT1, S2, O1, R1, F4.

ภาพที่ ๔-๓ ตัวอย่างการจัดลำดับความเสี่ยง

๕) การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน หลังจากให้คะแนนความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะนำมาประเมินว่ามาตรการควบคุมความเสี่ยง หรือกิจกรรมการควบคุมภายในที่หน่วยงานดำเนินการในปัจจุบันเพื่อลดความเสี่ยง มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับใด ดี ปรับปรุง ไม่มีการควบคุม เพื่อพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป ดังตารางที่ ๔-๗

ตารางที่ ๔-๗ คำอธิบายการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน

ประสิทธิภาพการควบคุมภายใน	คำอธิบาย
ดี	การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและดำเนินการอย่างเหมาะสม ช่วยให้เกิดความมั่นใจได้ในระดับที่สมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงได้
ปรับปรุง	การควบคุมภายในยังขาดประสิทธิภาพ ควรมีการปรับปรุงเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถลดความเสี่ยงได้
ไม่มี การควบคุม	ไม่มีการควบคุมภายใน

## ๔.๕ การจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ผ่านการจัดลำดับความสำคัญ และผ่านการประเมินประสิทธิภาพการควบคุม ความเสี่ยงที่หน่วยงานดำเนินการในปัจจุบันแล้ว ให้นำมาพิจารณาคัดเลือกการจัดการความเสี่ยงตาม ประเภทของความเสี่ยง ตามตารางที่ ๔-๘ โดยแสดงการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง ในแบบ R3

ตารางที่ ๔-๘ การคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง

ประสิทธิภาพ การควบคุม ความเสี่ยง	ความเสี่ยงอยู่ในระดับ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้	ความเสี่ยงอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้			
		น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ดี	จัดทำแผน การควบคุมภายใน	จัดทำแผนการควบคุมภายใน		จัดทำแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง	
ปรับปรุง	ปรับปรุงแผนการ ควบคุมภายใน	จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง			
ไม่มีการ ควบคุม	จัดทำแผนการ ควบคุมภายใน	จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง			

ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง แสดงดังตัวอย่างตารางที่

๔-๙



ตารางที่ ๔-๙ แสดงตัวอย่างการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง

ลำดับ	ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์ หรือ ขั้นตอน	รหัส ความ เสี่ยง	ประเด็น ความ เสี่ยง	คะแนนความเสี่ยง (Risk Score)			ระดับ ความ เสี่ยงที่ ยอมรับ ได้	การ ยอมรับ ความ เสี่ยง	มาตรการ ควบคุมความ ภายใน ในปัจจุบัน	ประสิทธิ ภาพการ ควบคุม ภายใน	การจัดการ ความ เสี่ยง
				โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)					
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (เรียงตามลำดับความสำคัญ)											
๑	การจัดทำ แผนพัฒนา องค์การ สผ. วัตถุประสงค์ เพื่อให้ สผ. มี กรอบแนวทาง สำหรับการ บริหารจัดการ องค์การที่มี ประสิทธิภาพ	S2	ความเสี่ยงที่ แผนพัฒนา องค์การไม่ ถูกนำไปสู่ การปฏิบัติ	๔	๔	๑๖ (สูง)	๔ (น้อย)	ยอมรับ ไม่ได้	ใช้กลไก คณะทำงาน PMQA ในการ มอบหมาย กอง/กลุ่ม อิสระไป ปฏิบัติ	ปรับปรุง	แผนบริหาร จัดการ ความเสี่ยง
๒	การจัดทำ แผนพัฒนา องค์การ สผ. วัตถุประสงค์ เพื่อให้ สผ. มี กรอบแนวทาง สำหรับการ บริหารจัดการ องค์การที่มี ประสิทธิภาพ	S1	ความเสี่ยง การจัดทำ แผนพัฒนา องค์การที่ไม่ ตอบสนอง กับบริบท การเปลี่ยน แปลงหรือ ความท้าทาย ใหม่ๆ	๑	๔	๔ (น้อย)	๔ (น้อย)	ยอมรับ ได้	ใช้กลไก คณะทำงาน PMQA ในการจัดทำ แผนพัฒนา องค์การ	ปรับปรุง	แผนการ ควบคุม ภายใน
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (เรียงตามลำดับความสำคัญ)											
๓	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 การเป็น ระบบ ราชการ ๔.๐ ในเป้าหมาย ชั้นสูง	๓	๔	๑๒ (สูง)	๔ (น้อย)	ยอมรับ ไม่ได้	- ใช้กลไก คณะทำงาน PMQA ใน การร่วมกัน จัดทำข้อมูล และ ขับเคลื่อน การ ดำเนินงาน - กำหนดเป็น ตัวชี้วัดตาม คำรับรองการ ปฏิบัติ ราชการของ กอง/กลุ่ม อิสระ	ดี	แผนบริหาร จัดการ ความเสี่ยง
๔											

เมื่อคัดเลือกการจัดการความเสี่ยงได้แล้วให้นำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน ประกอบด้วย ๑) การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ใน แบบ R4.1 และ ๒) การจัดทำแผนการควบคุมภายใน ใน แบบ R4.2 โดยมีแนวทาง ดังนี้

**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 ด้วยการไม่เริ่มหรือหยุดดำเนินกิจกรรม/งานใด ๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่า การดำเนินงานจะไม่คุ้มค้ำกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น 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) การยียวนยอด/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 ตัวอย่าง

การควบคุมแบบค้นพบ ได้แก่ การสอบทานการปฏิบัติงาน การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง การวิเคราะห์ความคลาดเคลื่อน การรายงานสิ่งผิดปกติ เป็นต้น

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

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

ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายใน แสดงดังตารางที่ ๔-๑๐ และ ตารางที่ ๔-๑๑ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔-๑๐ ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง	ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์ หรือ ขั้นตอน	ประเด็น ความเสี่ยง	คะแนน ความเสี่ยง (Risk Score)	ระดับ ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้	การ ยอมรับ ความเสี่ยง	มาตรการ ควบคุม ความ ภายใน ในปัจจุบัน	ประสิทธิ ภาพการ ควบคุม ภายใน	ข้อเสนอ มาตรการ จัดการ ความเสี่ยง	งบ ประมาณ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา ดำเนิน การ/ผู้รับ ผิดชอบ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (เรียงตามลำดับความสำคัญ)											
S2	การจัดทำ แผนพัฒนา องค์กร สผ. <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อให้ สผ. มี กรอบแนวทาง สำหรับการบริหารจัดการ องค์กรที่มี ประสิทธิภาพ	ความเสี่ยงที่ แผนพัฒนา องค์กรไม่ ถูกนำไปสู่ การปฏิบัติ	๑๖ (สูง)	๔ (น้อย)	ยอมรับ ไม่ได้	ใช้กลไก คณะทำงาน PMQA ในการ มอบหมาย องค์กร/กลุ่ม อิสระนำไป ปฏิบัติ	ปรับปรุง	จัดทำ ตัวชี้วัด ระดับกอง/ กลุ่มอิสระ ให้ สอดคล้อง ตาม แผนพัฒนา องค์กร สผ.	-	ร้อยละ ความ สำเร็จใน การ ดำเนินการ ตามแผน พัฒนา องค์กร	๑ ม.ค.- ๓๐ ก.ย. ๖๖
S4	...										

ตารางที่ ๔-๑๑ ตัวอย่างการจัดทำแผนการควบคุมภายใน

รหัสความเสี่ยง	ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์ หรือ ขั้นตอน	ประเด็น ความเสี่ยง	คะแนน ความเสี่ยง (Risk Score)	ระดับ การ ยอมรับ ความเสี่ยง	การ ยอมรับ ความเสี่ยง	มาตรการ ควบคุมความ ภายใน ในปัจจุบัน	ประสิทธิ ภาพการ ควบคุม ภายใน	ข้อเสนอ กิจกรรมการ ควบคุมภายใน	ระยะเวลา ดำเนิน การ	ผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (เรียงตามลำดับความสำคัญ)										
S2	การจัดทำ แผนพัฒนา องค์กร สผ. วัตถุประสงค์ เพื่อให้ สผ. มี กรอบแนวทาง สำหรับการบริหารจัดการ องค์กรที่มี ประสิทธิภาพ	ความเสี่ยง การจัดทำ แผนพัฒนา องค์กรที่ไม่ ต่อ สอดคล้องกับ บริบทการ เปลี่ยนแปลงหรือ ความท้าทายใหม่ๆ	๔ (น้อย)	๔ (น้อย)	ยอมรับ ได้	ใช้กลไก คณะทำงาน PMQA ในการจัดทำ แผนพัฒนา องค์กร	ปรับปรุง	จัดให้มีการ วิเคราะห์ SWOT โดย กระบวนการมีส่วนร่วมจาก ทุกกอง/กลุ่ม อีสรระ	๑ ต.ค. ๖๕- ๓๐ ก.ย. ๖๖	กพร.
S5										
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (เรียงตามลำดับความสำคัญ)										
O3										

๔.๖ การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่า การบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ ซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลง ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 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 ประเภทของข้อมูลที่ควรได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับ ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา

การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

ทั้งนี้ สผ. กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. ตามแบบฟอร์มที่กำหนด ดังนี้

๑. การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รายงานในรูปแบบฟอร์มประกอบด้วย

- ๑.๑ ทะเบียนความเสี่ยง (แบบ RM)
- ๑.๒ แบบฟอร์มการให้คะแนนความเสี่ยง (แบบ R1)
- ๑.๓ แบบฟอร์มการจัดลำดับความเสี่ยง (แบบ R2)
- ๑.๔ แบบฟอร์มการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง (แบบ R3)
- ๑.๕ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง (แบบ R4.1) และแผนการควบคุมภายใน (แบบ R4.2)

๒. การติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รายงานในรูปแบบฟอร์ม ประกอบด้วย

- ๒.๑ การติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง (แบบ R5) รายงานปีละ ๑ ครั้ง
- ๒.๒ รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๔) และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๕) รายงานปีละ ๑ ครั้ง

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

รายละเอียดของแบบฟอร์มต่าง ๆ

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

(๑) ลำดับ	(๒) ภารกิจ กระบวนงาน แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	(๓) รหัส ความ เสี่ยง	(๔) ประเด็นความเสี่ยง	(๕) สาเหตุ	(๖) ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	(๗) ผลกระทบ ตามหลัก ธรรมาภิบาล
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)						
		S1				
		S2				
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)						
		O...				
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks : F)						
		F...				
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Legal Risks : L)						
		L...				
ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risks : IT)						
		IT...				

(๑) ลำดับ	(๒) ภารกิจ กระบวนงาน แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	(๓) รหัส ความ เสี่ยง	(๔) ประเด็นความเสี่ยง	(๕) สาเหตุ	(๖) ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	(๗) ผลกระทบ ตามหลัก ธรรมาภิบาล
<b>ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ขององค์กร (Reputational Risks : R)</b>						
		R...				
<b>ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risks : C)</b>						
		C...				

#### หมายเหตุ

- รหัสความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๗ ด้าน ตามประเภทความเสี่ยง 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)
  - (๗) ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risks : C)
- 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)

## แบบฟอร์มการให้คะแนนความเสี่ยง

กอง/กลุ่มอิสระ.....

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

(๑) ลำดับ	(๒) ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	(๓) รหัส ความ เสี่ยง	(๔) ประเด็นความเสี่ยง	(๕) คะแนนความเสี่ยง (Risk Score)			(๖) ระดับความ เสี่ยงที่ ยอมรับได้	(๗) การยอมรับความเสี่ยง	
				โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)	คะแนน (L X I)		ยอมรับ ได้	ยอมรับ ไม่ได้
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์									
ความเสี่ยงด้าน....									
ความเสี่ยงด้าน....									

หมายเหตุ: ๑. ข้อ (๑) – (๔) ให้ยกมาจากแบบ RM ข้อ (๑) – (๔)

๒. ข้อ (๕) ให้คะแนนความเสี่ยงโดยใช้เกณฑ์จาก ตารางที่ ๔-๒ เกณฑ์การประเมินด้านโอกาส (Likelihood) และตารางที่ ๔-๓ เกณฑ์การประเมินด้านผลกระทบ (Impact) ตามคู่มือฯ

๓. ข้อ (๖) กรอกค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และ (๗) ประเมินการยอมรับความเสี่ยง จากตารางที่ ๔-๔ ค่าความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ ตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตามคู่มือฯ

แบบฟอร์มการจัดลำดับความเสี่ยง  
กอง/กลุ่มอิสระ.....  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

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

หมายเหตุ : ให้นำรหัสความเสี่ยงมารอกในช่องคะแนนตามระดับความเสี่ยง และให้ระบุ

- ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (แสดงตัวอักษรสีน้ำเงิน)
- ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ (แสดงตัวอักษรสีดำ)

## แบบฟอร์มการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง

กอง/กลุ่มอิสระ.....

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

(๑) ลำดับ	(๒) ภารกิจ กระบวนงาน แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	(๓) รหัส ความ เสี่ยง	(๔) ประเด็นความ เสี่ยง	(๕) คะแนนความเสี่ยง (Risk Score)			(๖) ระดับ ความ เสี่ยงที่ ยอมรับ ได้	(๗) การยอมรับ ความเสี่ยง	(๘) มาตรการควบคุม ความภายใน ในปัจจุบัน	(๙) ประสิทธิภาพ การควบคุม ภายใน	(๑๐) การจัดการ ความเสี่ยง
				โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)					
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (เรียงตามลำดับความสำคัญ)											
ความเสี่ยงด้าน..... (เรียงตามลำดับความสำคัญ)											

หมายเหตุ: ๑. ข้อ (๑) – (๗) ให้ยกมาจากแบบ R1 ข้อ (๑) – (๗)

๒. ข้อ (๘) ให้ระบุมาตรการ/กิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อควบคุม/ลดความเสี่ยงในปัจจุบัน

๓. ข้อ (๙) ให้ประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในที่มีในปัจจุบัน โดยระบุ “ดี ปรับปรุง หรือ ไม่มีการควบคุม ” จาก ตารางที่ ๔-๗ การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน

๔. ข้อ (๑๐) ให้เลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง โดยระบุ “จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง หรือ จัดทำแผนควบคุมภายใน” จาก ตารางที่ ๔-๘ การคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง หากการจัดการความเสี่ยง คือ การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ให้ดำเนินการต่อในแบบ R4.1 หากการจัดการความเสี่ยง คือ การจัดทำแผนการควบคุมภายใน ให้ดำเนินการต่อในแบบ R4.2

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

(๑) ลำดับ	(๒) ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	(๓) รหัส ความ เสี่ยง	(๔) ประเด็น ความเสี่ยง	(๕) คะแนน ความเสี่ยง (Risk Score)	(๖) ระดับความ เสี่ยงที่ ยอมรับได้	(๗) การ ยอมรับ ความเสี่ยง	(๘) มาตรการ ควบคุมความ ภายใน ในปัจจุบัน	(๙) ประสิทธิภาพ การควบคุม ภายใน	(๑๐) ข้อเสนอ มาตรการ จัดการ ความเสี่ยง	(๑๑) งบ ประมาณ	(๑๒) ตัวชี้วัด	(๑๓) ระยะเวลา ดำเนินการ/ ผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (เรียงตามลำดับความสำคัญ)												
ความเสี่ยงด้าน...												

หมายเหตุ: ๑. ข้อ (๑) – (๙) ให้ยกมาจากแบบ R3 ข้อ (๑) – (๙)

๒. ข้อ (๑๐) – (๑๓) คือข้อเสนอการดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้



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

(๑) ลำดับ	(๒) ภารกิจ กระบวนงาน แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	(๓) รหัส ความ เสี่ยง	(๔) ประเด็น ความเสี่ยง	(๕) คะแนน ความเสี่ยง (Risk Score)	(๖) ระดับความ เสี่ยงที่ ยอมรับได้	(๗) การ ยอมรับ ความเสี่ยง	(๘) มาตรการ ควบคุมความ ภายใน ในปัจจุบัน	(๙) ประสิทธิภาพ การควบคุม ภายใน	(๑๐) ข้อเสนอกิจกรรมการ ควบคุมภายใน	(๑๑) ระยะเวลา ดำเนินการ	(๑๒) ผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (เรียงตามลำดับความสำคัญ)											
ความเสี่ยงด้าน...											

หมายเหตุ: ๑. ข้อ (๑) – (๙) ให้ยกมาจากแบบ R3 ข้อ (๑) – (๙)

๒. ข้อ (๑๐) – (๑๒) คือข้อเสนอกิจกรรมการควบคุมภายใน เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์ เพื่อควบคุมการดำเนินการให้รักษาระดับที่ทำได้ดีในปัจจุบัน หรือปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมภายในเพื่อลดความเสี่ยงลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

## แบบฟอร์มการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

กอง/กลุ่มอิสระ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

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

(๑) ลำดับ	(๒) ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	(๓) รหัส ความ เสี่ยง	(๔) ประเด็น ความเสี่ยง	(๕) คะแนน ความเสี่ยง (Risk Score)	(๖) ระดับความ เสี่ยงที่ ยอมรับได้	(๗) การ ยอมรับ ความเสี่ยง	(๘) ข้อเสนอ มาตรการ จัดการความ เสี่ยง	(๙) งบ ประมาณ	(๑๐) ตัวชี้วัด	(๑๑) ระยะเวลา ดำเนินการ/ ผู้รับผิดชอบ	(๑๒) ผลการ ดำเนินงาน (ตาม มาตรการ/ ตัวชี้วัด)	(๑๓) ความเสี่ยง คงเหลือ และระบุ คะแนน ประเมินผล
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (เรียงตามลำดับความสำคัญ)												
ความเสี่ยงด้าน...												

หมายเหตุ: ๑. ข้อ (๑) – (๗) ให้ยกมาจากแบบ R4.1 ข้อ (๑) – (๗)

๒. ข้อ (๘) – (๑๑) ให้ยกมาจากแบบ R4.1 ข้อ (๑๐) – (๑๓)

๓. ข้อ (๑๒) – (๑๓) ให้เสนอผลการดำเนินงานและความเสี่ยงคงเหลือ ตามข้อเสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง ในข้อ (๘)

กอง/กลุ่มอิสระ.....

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน  
สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด ๓๐ กันยายน ..... (ปีงบประมาณที่ผ่านมา)

(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 ..... (ปีงบประมาณที่ผ่านมา)

(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) ให้ยกมาจากแบบ R4.2 ข้อ (๒) ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/วัตถุประสงค์
- (๒) ให้ยกมาจากแบบ R4.2 ข้อ (๔) ประเด็นความเสี่ยง
- (๓) ให้ยกมาจากแบบ R4.2 ข้อ (๑๐) ข้อเสนอกิจกรรมการควบคุมภายใน
- (๔) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่ โดยอาจระบุในลักษณะต่างๆ เช่น มีการกำหนดหรือสั่งการอย่างเป็นทางการ มีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และหรือความเสี่ยงที่ลดลง หรือสามารถป้องกันได้ คຸ້ມคຳกັບ ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการควบคุมความเสี่ยงดังกล่าว
- (๕) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๖) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๕) ในปีงบประมาณถัดไป
- (๗) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบและกำหนดแล้วเสร็จ (วัน เดือน ปี) ของการปรับปรุงการควบคุมภายใน

# ภาคผนวก ค

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

เอกสาร	QR Code
<p>แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ หน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการ ความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. ๒๕๖๔</p>	
<p>หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑</p>	





สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

สำนักงานชั่วคราว

อาคารทีปโก้ ทาวเวอร์ ๒ ชั้นที่ ๘ เลขที่ ๑๑๘/๑ ถนนพระราม ๖  
แขวงพญาไท เขตพญาไท กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐