



คู่มือ

การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568



คำนำ

การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กร เป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ท่ามกลางบริบทการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มโอกาสและความสำเร็จ ลดโอกาสของความล้มเหลว และลดความไม่แน่นอนในผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กร จึงได้จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับองค์กร และเป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ รวมทั้งแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้มีการทบทวนและปรับปรุงคู่มือบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และบริบทขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป โดยคู่มือฉบับนี้จะใช้เป็นกรอบการดำเนินงานสำหรับผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในการบริหารจัดการความเสี่ยงและดำเนินงานควบคุมภายในทุกระดับขององค์กร และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ตุลาคม ๒๕๖๗

สารบัญ

	นโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	ก
ส่วนที่ ๑	บทนำ	๑
	๑.๑ หลักการและเหตุผล	๑
	๑.๒ วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ	๒
	๑.๓ ความหมายและคำจำกัดความ	๒
	๑.๔ ขอบเขตการดำเนินการ	๓
ส่วนที่ ๒	แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	๔
	๒.๑ กฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง	๕
	๒.๒ ยุทธศาสตร์และแผนที่เกี่ยวข้อง	๘
	๒.๓ กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามมาตรฐาน COSO	๑๒
ส่วนที่ ๓	กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	๒๑
	๓.๑ นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๒๑
	๓.๒ โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๒๒
	๓.๓ กรอบการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๒๔
ส่วนที่ ๔	กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	๒๗
	๔.๑ การวิเคราะห์องค์กร	๒๗
	๔.๒ การกำหนดวัตถุประสงค์	๒๘
	๔.๓ การระบุความเสี่ยง	๒๘
	๔.๔ การประเมินความเสี่ยง	๓๙
	๔.๕ การจัดการความเสี่ยง	๔๘
	๔.๖ การติดตามและทบทวน	๕๒
	๔.๗ การสื่อสารและรายงาน	๕๒
ภาคผนวก		
	ภาคผนวก ก คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	๕๖
	ภาคผนวก ข ตัวอย่างรูปแบบความเสี่ยงการทุจริต	๕๙
	ภาคผนวก ค รายละเอียดของแบบฟอร์มสำหรับองค์กร	๖๓
	ภาคผนวก ง รายละเอียดของแบบฟอร์มสำหรับกอง/กลุ่มอิสระ	๗๔
	ภาคผนวก จ เอกสารประกอบที่เกี่ยวข้อง	๘๙

สารบัญ

สารบัญตาราง

ตารางที่ ๒-๑	กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามแนวคิด COSO ERM 2017	๑๕
ตารางที่ ๓-๑	บทบาทและความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๒๓
ตารางที่ ๓-๒	กรอบการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ.	๒๕
ตารางที่ ๔-๑	ตัวอย่างประเด็นความเสี่ยงจากภารกิจสนับสนุน	๓๐
ตารางที่ ๔-๒	ตัวอย่างทะเบียนความเสี่ยง (แบบ RM)	๓๖
ตารางที่ ๔-๓	เกณฑ์การประเมินด้านโอกาส (Likelihood)	๔๐
ตารางที่ ๔-๔	เกณฑ์การประเมินด้านผลกระทบ (Impact)	๔๑
ตารางที่ ๔-๕	คำอธิบายการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน	๔๒
ตารางที่ ๔-๖	การแบ่งระดับความเสี่ยง	๔๔
ตารางที่ ๔-๗	ตัวอย่างการประเมินคะแนนความเสี่ยง (แบบ R1)	๔๕
ตารางที่ ๔-๘	ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (แบบ R3.1)	๕๐
ตารางที่ ๔-๙	ตัวอย่างการจัดทำแผนการควบคุมภายใน (แบบ R3.2)	๕๑
ตารางที่ ๔-๑๐	ตัวอย่างการติดตามประเมินผลแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (แบบ R4)	๕๔
ตารางที่ ๔-๑๑	ตัวอย่างรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๕)	๕๕

สารบัญ

สารบัญภาพ

ภาพที่ ๒-๑	กรอบแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ.	๔
ภาพที่ ๒-๒	องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM 2004	๑๓
ภาพที่ ๒-๓	ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในบริบทของพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก เพื่อกำหนดทิศทางและผลการดำเนินงานขององค์กร	๑๕
ภาพที่ ๓-๑	โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๒๓
ภาพที่ ๔-๑	ประเด็นความเสี่ยงจากภารกิจสนับสนุน	๒๗
ภาพที่ ๔-๒	แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)	๔๓
ภาพที่ ๔-๓	ตัวอย่างการจัดลำดับความเสี่ยง	๔๔

นโยบาย

การบริหารจัดการความเสี่ยง
และการควบคุมภายใน

สำนักงานนโยบายและแผน

ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



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. มุ่งเน้นการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ไม่กระทบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรในภาพรวม โดยมีวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทั้งหมด ๗ ด้าน ดังนี้

ด้านกลยุทธ์

ผู้บริหารมุ่งมั่นที่จะกำหนดแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ พันธกิจขององค์กร และนโยบายและแผนระดับชาติ และการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์องค์กรที่สามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและนโยบายและแผนระดับชาติได้ ทั้งนี้ มุ่งมั่นที่จะกำหนดและขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติและประชาชนเป็นสำคัญ

ด้านการดำเนินงาน

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในทุกกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อเกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชน

ด้านการเงิน

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารงบประมาณและการเงินให้เป็นไปตามแผนงาน/ผลผลิต/กิจกรรม รวมถึงการรับและเบิกจ่ายเงินที่ถูกต้อง เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

ผู้บริหารมุ่งมั่นให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของระบบสารสนเทศขององค์กร โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลความลับของราชการ ฐานข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ ฐานข้อมูลทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและฐานข้อมูลขององค์การ ข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ

ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งต้องเป็นภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ด้านการทุจริต

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร

๕. ให้มีการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งมีการทบทวนปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความเหมาะสม เป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

๖. ให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการที่ดี และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสาร การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างทั่วถึง

ทั้งนี้ตั้งแต่วันที่นี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๒๒ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๗



(นายประเสริฐ ศิริินภาพร)

เลขาธิการ

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๑.๑ หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติ ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ได้แก่ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ รวมทั้งแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สผ.) ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการดำเนินงานควบคุมภายในมาโดยตลอด โดยดำเนินงานอย่างสอดคล้อง และเป็นไปตามกฎหมายและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง มาตรฐานสากล และหลักธรรมาภิบาล อย่างไรก็ดีตาม สผ. ดำเนินงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่มีผลกระทบต่อการทำงานและระบบการควบคุมภายในขององค์กร ซึ่งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว อาจทำให้การบริหารจัดการความเสี่ยงและการดำเนินงานควบคุมภายในที่เคยใช้ได้ผลดีในระยะที่ผ่านมา อาจถูกใช้ไม่ได้ผลอีกต่อไป

สผ. จึงได้มีการทบทวนและปรับปรุงคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง สำนักงานนโยบายและแผน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทาง ผู้บริหาร และบุคลากร สผ. ทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจถึงหลักการ กรอบการดำเนินการ และกระบวนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถบริหารจัดการ ความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สผ. ในทุกระดับได้อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง และเกิดความมั่นใจได้ว่า สผ. จะสามารถดำเนินงานและบริหารจัดการ องค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำกับ องค์กรที่ดี (Good Governance) และส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในระดับที่คาดหวังได้อย่างต่อเนื่อง ต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ

- ๑) เพื่อให้บุคลากร สผ. และผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- ๒) เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สผ. ในทุกระดับ และมีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ๓) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร สร้างความตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- ๔) เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ และการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ไปยังผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ

๑.๓ ความหมายและคำจำกัดความ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (กรมบัญชีกลาง, ๒๕๖๒)

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

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

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

“ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)” หมายความว่า สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น ๒ ปัจจัย ดังนี้

- ๑) ปัจจัยภายใน เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร นโยบายการบริหารและการจัดการบุคลากร กระบวนการทำงาน ข้อมูล ระบบสารสนเทศ เครื่องมือและอุปกรณ์ เป็นต้น
- ๒) ปัจจัยเสี่ยงภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย คู่แข่ง เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น (กรมบัญชีกลาง, ๒๕๖๔)

“การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)” หมายความว่า กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจาก

- ๑) โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ๒) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๖๕)

๓) ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสียหายที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย (กรมบัญชีกลาง, ๒๕๖๔)

๔) ความเสี่ยงคงเหลือ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากการที่ได้มีการจัดวางกิจกรรมควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงแล้ว (กรมบัญชีกลาง, ๒๕๖๔)

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

๑) เหตุการณ์ความเสี่ยง

๒) สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง

๓) ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือบวก

“การตอบสนองความเสี่ยง” คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (กรมบัญชีกลาง, ๒๕๖๔)

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

๑.๔ ขอบเขตการดำเนินการ

สผ. กำหนดการบริหารจัดการความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กรใน ๒ ระดับ ได้แก่

๑) ระดับองค์กร กำกับดูแลโดย คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ.

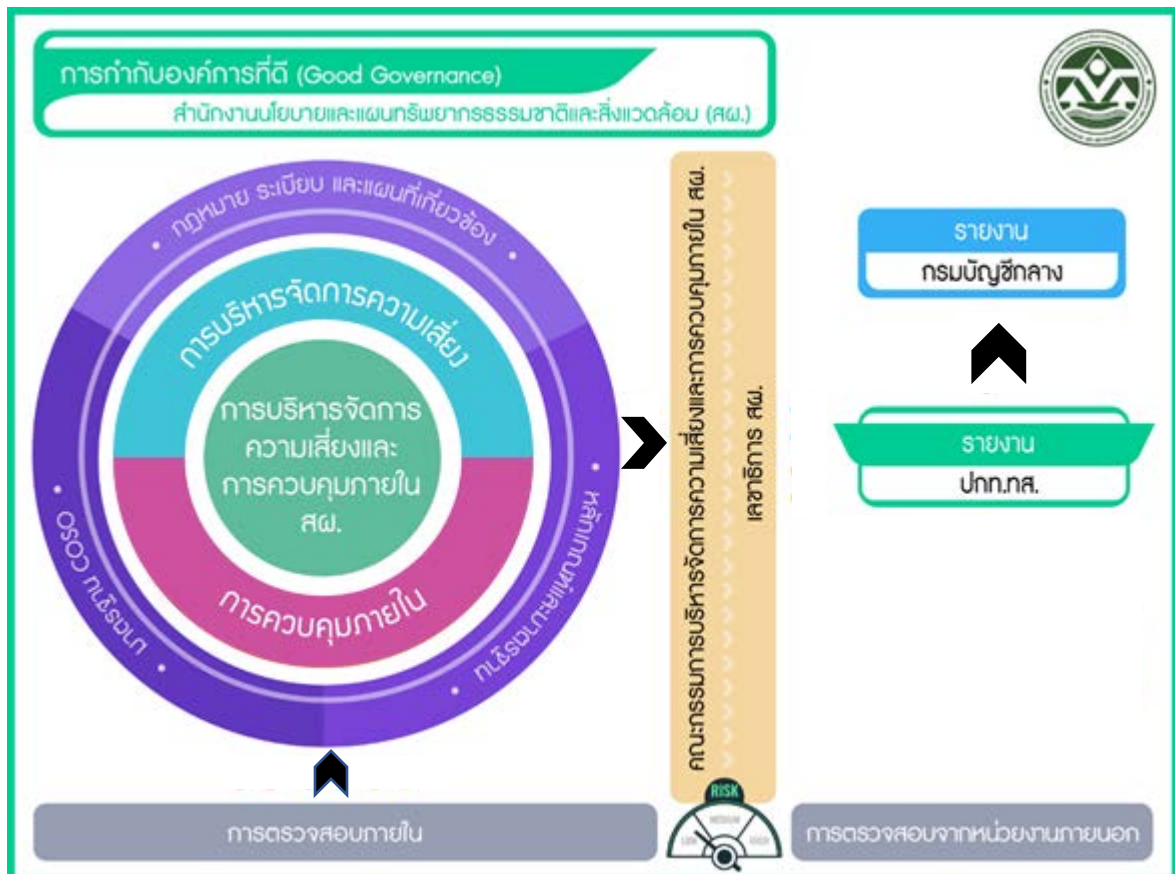
๒) ระดับกอง/กลุ่มอิสระ กำกับดูแลโดย กลไกที่ผู้อำนวยการกอง/กลุ่มอิสระ กำหนดขึ้น

ส่วนที่ ๒

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. มีแนวคิดเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และแผนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งการประเมินความเสี่ยงการทุจริต และการควบคุมภายใน และใช้แนวทางการดำเนินการและหลักปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่หน่วยงานกำกับเป็นผู้กำหนด รวมทั้งสอดคล้องกับกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เป็นมาตรฐานสากล อันจะนำไปสู่การกำกับองค์กรที่ดี (Good Governance) แสดงดังภาพที่ ๒-๑

ภาพที่ ๒-๑ แสดงกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ.



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 และการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ ต้องคำนึงถึง หลักการดังกล่าว ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ” จะเห็นได้ว่าตาม พ.ร.บ. ดังกล่าว ภาครัฐในปัจจุบันจำเป็นต้องบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้นกว่าเดิม และต้องเปิดเผยข้อมูลในการปฏิบัติราชการให้ประชาชนสามารถตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจึงจำเป็นต้องต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการป้องกันการไม่ได้รับการยอมรับจากภาคประชาชน และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

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

๓) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กำหนดขึ้นตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ที่ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

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

๓.๒) หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

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

(๒) ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนดไว้อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

(๓) ให้นำหน่วยงานของรัฐจัดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งโดยมีหน้าที่ ดังนี้

(๓.๑) อำนาจการในการประเมินผลการควบคุมภายใน

(๓.๒) กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ

(๓.๓) รวบรวม พิจารณากลับกรอง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ

(๓.๔) ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง

(๓.๕) จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

ทั้งนี้ องค์กรประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการ ให้เป็นไปตามที่หน่วยงานของรัฐ

กำหนด

(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 และจัดส่งให้ผู้กำกับดูแลและกระทรวงเจ้าสังกัด ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทิน แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ กรณีที่ผู้กำกับดูแลเป็นบุคคลเดียวกับกระทรวงเจ้าสังกัด ให้ถือว่ากระทรวงเจ้าสังกัดได้รับทราบรายงานนั้นแล้ว

(๖) ให้กระทรวงเจ้าสังกัดดำเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในที่ได้รับ มาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับกระทรวง และส่งให้กระทรวงการคลัง ภายใน ๑๕๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทินแล้วแต่กรณี

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

๔.๑) มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ประกอบด้วย คำนิยาม และมาตรฐาน

๔.๒) หลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ สรุปลักษณะสำคัญได้ดังนี้

(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 โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครั้งหรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

(๓.๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

(๓.๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๔) กรณีกรมบัญชีกลางขอให้หน่วยงานของรัฐ จัดส่งรายงานแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง หรือข้อมูลอื่นๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวดำเนินการตามรูปแบบ วิธีการ และระยะเวลาที่กรมบัญชีกลางกำหนด

๕) 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

๕.๑) 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

๕.๒) กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Process) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

- (๑) การวิเคราะห์องค์กร
- (๒) การกำหนดวัตถุประสงค์
- (๓) การระบุความเสี่ยง
- (๔) การประเมินความเสี่ยง
- (๕) การตอบสนองความเสี่ยง
- (๖) การติดตามและทบทวนความเสี่ยง
- (๗) การสื่อสารและรายงานผล

๒.๒ ยุทธศาสตร์และแผนที่เกี่ยวข้อง

๑) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาท ภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการ และยึดหลักธรรมาภิบาลปรับวัฒนธรรมการทำงาน ให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัล เข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส อีกทั้งให้มีการปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมั่งคั่ง และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติกุศลอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความชัดเจน เพียงเท่าที่จำเป็น ทันสมัย เป็นสากล ลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา

๒) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ มุ่งเน้นให้ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดภัยการทุจริตและประพฤติมิชอบ แผนย่อยที่ ๑ การป้องกันการทุจริต และประพฤติมิชอบ ปรับ “ระบบ” เพื่อลดจำนวนคดีทุจริตและประพฤติมิชอบในหน่วยงานภาครัฐ โดยการพัฒนาเครื่องมือ เพื่อสร้างความโปร่งใส มุ่งเน้น การสร้างนวัตกรรมและมาตรการในการต่อต้านการทุจริตที่มีประสิทธิภาพและเท่าทันต่อพลวัตของการทุจริต รวมถึงการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐ มีมาตรการ ระบบหรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงาน ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต

๓) แผนปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประเด็นปฏิรูปที่ ๒ ด้านการป้องกันและปราบปราม ได้กำหนดให้ ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) ดำเนินการ วางระบบการประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริตประพฤติมิชอบในส่วนราชการเป็นประจำทุกปี และรายงาน ผลการปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาหรือตามระยะเวลาที่กำหนด

๔) นโยบายรัฐบาล นางสาวแพทองธาร ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ได้แถลงนโยบายรัฐบาล ต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ ๗ กันยายน ๒๕๖๗ ที่เกี่ยวข้องกับ สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สามารถสรุปได้ ดังนี้

(๑) การสร้างความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการขับเคลื่อน เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

(๒) การฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ อนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพ และรักษาสมดุลของ ระบบนิเวศท้องถิ่น เพื่อให้เป็นฐานสำคัญในการดำรงชีวิต

(๓) เพิ่มขีดความสามารถของพื้นที่และชุมชนท้องถิ่นในการจัดการสิ่งแวดล้อมและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

๕) ยุทธศาสตร์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ระยะ ๒๐ ปี (๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อการขับเคลื่อนด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ๖ ประเด็น ยุทธศาสตร์ดังนี้

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

๖) แผนยุทธศาสตร์ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีสาระสำคัญ ดังนี้

วิสัยทัศน์

ประเทศไทยเติบโตอย่างยั่งยืนด้วยการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อประชาชน

พันธกิจ

(๑) กำหนดนโยบาย แผน มาตรการ การอนุรักษ์และบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

(๒) กำกับดูแล ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

(๓) สนับสนุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมผ่านกลไกกองทุนสิ่งแวดล้อมและการอุดหนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๔) ประสานความร่วมมือกับองค์กรระหว่างประเทศและต่างประเทศ ในอนุสัญญาระหว่างประเทศ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ค่านิยม

FUTURE ย่อมาจาก

Freedom กล้าคิด กล้าทำ ความเป็นอิสระเสรีทางความคิด การแสดงออก รวมไปถึงสภาพบรรยากาศ ในสถานที่ทำงานที่ปลอดความกลัวและเปิดกว้างทางความคิด ภายใต้กรอบ ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

Utility นำประโยชน์สู่ประชาชน สร้างประโยชน์ให้ส่วนรวม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

Teamwork คนทำงานเป็นทีมด้วยใจ การทำงานเป็นทีม การสร้างทีม การแบ่งหน้าที่ภายในทีม และการมีความรับผิดชอบ ร่วมกันเป็นทีม

Uncovering โปร่งใส เปิดเผย ไม่ปกปิด เปิดเผย โปร่งใส สามารถเปิดเผยกระบวนการจัดทำนโยบายและแผน (Transparency) การประเมินผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การจัดสรรเงินกองทุนต่อสาธารณชนได้ ตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึงมีเอกสารหลักฐานที่ สามารถตรวจสอบได้

Resilience เคยล้มแล้ว ต้องลุกไว มีความยืดหยุ่นล้มแล้วลุกไว สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาด ความล้มเหลว และสามารถปรับปรุงตัวเองเพื่อก้าวไปข้างหน้าต่อไปได้อย่างรวดเร็ว

Environment ใส่ใจสิ่งแวดล้อม การคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมรอบตัว และสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่เหมาะสม รวมไปถึงการคำนึงถึงชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรในชาติ

ประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ บูรณาการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเชิงพื้นที่ เพื่อรองรับการเติบโตทางเศรษฐกิจ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล และยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ ยกระดับกระบวนการทัศน์ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมสู่การกำหนดเป้าหมายอนาคตประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ ภาครัฐทันสมัยด้านระบบและบุคลากร

๗) แผนปฏิบัติการราชการ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยแผนปฏิบัติการฯ ๖ ด้าน ได้แก่

๗.๑) ด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

๗.๒) ด้านการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว (ด้านทรัพยากรทางบก/ด้านความหลากหลายทางชีวภาพ)

๗.๓) ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมภูมินิเวศ สิ่งแวดล้อมธรรมชาติและศิลปกรรม พื้นที่สีเขียว พื้นที่คุ้มครองสิ่งแวดล้อม พื้นที่เฉพาะและพื้นที่พัฒนาพิเศษเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

๗.๔) ด้านการยกระดับกระบวนการทัศน์ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อกำหนดอนาคตประเทศ (ด้านระบบการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม)

๗.๕) ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๗.๖) ด้านการพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ และการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล

๘) แผนปฏิบัติการราชการรายปี (พ.ศ. ๒๕๖๗) สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยแผนปฏิบัติการฯ ๕ ด้าน ได้แก่

๘.๑) ด้านการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว (ด้านทรัพยากรทางบก/ด้านความหลากหลายทางชีวภาพ)

๘.๒) ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมภูมินิเวศ สิ่งแวดล้อมธรรมชาติและศิลปกรรม พื้นที่สีเขียว พื้นที่คุ้มครองสิ่งแวดล้อม พื้นที่เฉพาะและพื้นที่พัฒนาพิเศษเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

๘.๓) ด้านการยกระดับกระบวนการทัศน์ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อกำหนดอนาคตประเทศ (ด้านระบบการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม)

๘.๔) ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๘.๕) ด้านการพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ และการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล

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 กระบวนการบริหารความเสี่ยงถูกออกแบบมา เพื่อใช้ระบุความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานและบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ ซึ่งจะช่วยให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าหน่วยงานจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

หลักการสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ องค์กรจะดำรงอยู่ได้ เมื่อมีการสร้างมูลค่าหรือคุณค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ความเสี่ยงและโอกาสจะส่งผลกระทบต่อการเพิ่มหรือลดคุณค่านั้น องค์กรจะสามารถสร้างคุณค่าให้สูงสุดได้ก็ต่อเมื่อฝ่ายบริหารขององค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ให้เกิดความสมดุลสูงสุดระหว่างการเติบโตและเป้าหมายผลตอบแทนขององค์กร กับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตามแนวคิดของ COSO ERM 2004 จะเป็นเครื่องมือเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ๔ ประเภท 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 ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ แสดงรายละเอียดดังภาพที่ ๒-๒ ดังนี้



ที่มา: COSO ERM 2004

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

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

(๓) การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

(๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าจะบริหารความเสี่ยงนี้ได้อย่างไร

(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 โดยการแบ่งปันหรือโอนความเสี่ยงไปให้บุคคลอื่น

(๖) กิจกรรมควบคุม (Control Activities) เป็นการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติเพื่อตอบสนองความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่า มีการดำเนินการตามวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

(๗) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) สารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ควรถูกรวบรวม จัดเก็บ และสื่อสาร ในรูปแบบและในกำหนดเวลาที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปได้ โดยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องทำให้ได้รับรู้กัน ในวงกว้าง มีการสื่อสารในทุกระดับ ทั้งทั้งองค์กร

(๘) การติดตามผล (Monitoring) การบริหารความเสี่ยงขององค์กรต้องได้รับการติดตามผล และได้รับการปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น 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

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตามแนวคิดของ COSO ERM 2017 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร ความสามารถ และการปฏิบัติ บูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน ซึ่งองค์กรต่างๆ ต้องใช้ในการจัดการความเสี่ยงเพื่อสร้าง รักษา และตระหนักถึงการเพิ่มคุณค่า กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ERM 2017 ให้มีความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในบริบทของพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก ผ่านการเชื่อมโยงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อมุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้ดียิ่งขึ้น แสดงดังภาพที่ ๒-๓

ภาพที่ ๒-๓ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในบริบทของพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก เพื่อกำหนดทิศทางและผลการดำเนินงานขององค์กร



ที่มา: ดัดแปลงจาก COSO ERM 2017

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

ตารางที่ ๒-๑ กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามแนวคิด COSO ERM 2017

การกำกับดูแล กิจการและ วัฒนธรรมองค์กร	การกำหนด กลยุทธ์และ วัตถุประสงค์	ผลการดำเนินงาน	การทบทวนและ ปรับปรุงแก้ไข	ข้อมูลการสื่อสาร และ การรายงาน
๑. จัดตั้ง คณะกรรมการ ดูแลความเสี่ยง	๖. วิเคราะห์ธุรกิจ	๑๐. ระบุความเสี่ยง	๑๕. ประเมินการ เปลี่ยนแปลง ที่สำคัญ	๑๘. ยกระดับระบบ สารสนเทศ
๒. จัดตั้งโครงสร้าง การดำเนินงาน	๗. ระบุความเสี่ยง ที่ยอมรับได้	๑๑. ประเมินความ รุนแรงของความ เสี่ยง	๑๖. ทบทวน ความเสี่ยง และผลการ ดำเนินงาน	๑๙. สื่อสารข้อมูล ความเสี่ยง
๓. ระบุวัฒนธรรม องค์กรที่ต้องการ	๘. ประเมินกลยุทธ์ ทางเลือก	๑๒. จัดลำดับ ความสำคัญ ของความเสี่ยง	๑๗. มุ่งมั่น ปรับปรุงการ บริหารความ เสี่ยงทั่วทั้ง องค์กร	๒๐. รายงานผล ความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการ ดำเนินงาน
๔. แสดงความมุ่งมั่น ในค่านิยมหลัก	๙. กำหนด วัตถุประสงค์ ทางธุรกิจ	๑๓. ดำเนินการ ตอบสนองต่อ ความเสี่ยง		
๕. จูงใจ พัฒนา และรักษา บุคลากรที่มี ความสามารถ		๑๔. พัฒนารอบความ เสี่ยงในภาพรวม		

ที่มา: ดัดแปลงจาก COSO ERM 2017

หลักการสำคัญที่ ๑ การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบทั้งหมดในการบริหารความเสี่ยงเนื่องจากการกำกับดูแลกิจการจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางขององค์กรในการให้ความสำคัญและสร้างความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับค่านิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนผ่านการตัดสินใจต่างๆ COSO ถือว่าการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานหลักให้องค์ประกอบอื่นๆ เกิดขึ้นเสมือนเป็นรากฐานสำคัญให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร หลักการที่ ๑ มี ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

(๑) จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)

คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่างๆ รวมถึงกำกับดูแลกิจการ เช่น คณะกรรมการควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการกำกับการบริหารความเสี่ยง มีความเป็นอิสระ หลีกเลียงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น

(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 ระดับการใช้วิจารณ์ญาณ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงาน และผู้จัดการ มาตรฐานและกฎเกณฑ์ต่างๆ แผนผังทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงาน และระบบค่าตอบแทน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความคาดหวังของลูกค้า นักลงทุน และองค์ประกอบอื่นๆ

(๔) แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values) องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือการบริหาร

ความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม

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

ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมความสามารถของพนักงาน สร้างแรงจูงใจและผลตอบแทนอื่นๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ

หลักการสำคัญที่ ๒ กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective

- Setting)

การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ผ่านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยองค์กรควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์ รวมถึงการดำเนินงานทั่วไปและปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญ และจะเป็นพื้นฐานในการระบุประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง หลักการสำคัญที่ ๒ มี ๔ องค์ประกอบ ดังนี้

(๖) วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) องค์กรควรพิจารณาถึงผลกระทบจากบริบททางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบททางธุรกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(๗) ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้าง รักษา และส่งเสริมความตระหนักถึงค่านิยม เช่น มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และสื่อสารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ชัดเจน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ตายตัวหรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้บริบททางธุรกิจที่ต่างกันในแต่ละองค์กร

(๘) ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies) องค์กรควรประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อโปรไฟล์ความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลค่า การคาดการณ์รายได้ การวิเคราะห์คู่แข่ง และการวิเคราะห์สถานการณ์ กลยุทธ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

(๙) กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives) ในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรควรพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่างๆ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากผลการดำเนินงานซึ่งยังคงอยู่ในช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้

หลักการสำคัญที่ ๓ ผลการดำเนินงาน (Performance)

เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และพิจารณาความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ จากนั้นองค์กรจะเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีต่างๆ รวมถึงพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวม และตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไข ซึ่งจะพัฒนามุมมองในภาพรวมเกี่ยวกับปริมาณความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในระดับองค์กร หลักการที่ ๓ มี ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

(๑๐) ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงินและความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงทั้งหมดจะเก็บไว้ในโปรไฟล์ความเสี่ยงเพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป

(๑๑) ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงโดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

(๑๒) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks) องค์กรควรคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหายเพื่อจัดลำดับความสำคัญ และใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

(๑๓) ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses) องค์กรควรระบุและคัดเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ เช่น การยอมรับความเสี่ยง การลด การโอน หรือการหลีกเลี่ยง โดยศึกษาผลดีผลเสีย ความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก

(๑๔) พัฒนาการอบความเสี่ยงในภาพรวม (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

ใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกัน นำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

(๑๙) **สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information)** องค์กรควรสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงองค์กรผ่านช่องทางการติดต่อต่างๆ ข้อมูลการสื่อสารทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงควรมีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

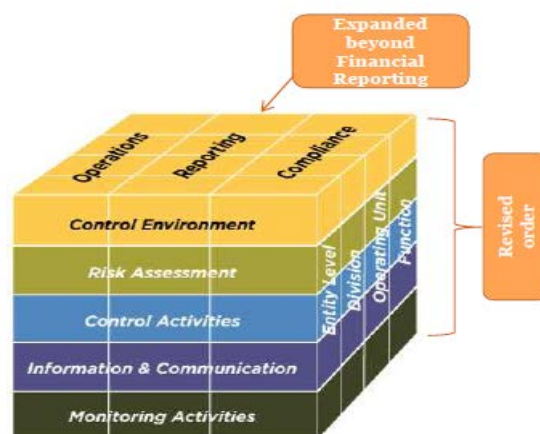
(๒๐) **รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)** องค์กรควรรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานในทุกระดับให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร แม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้หน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหารก็ยังคงต้องมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย

องค์ประกอบ ๒๐ ข้อนี้ สามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท โดยไม่ขึ้นกับขนาดประเภท หรือสถานที่ตั้งของธุรกิจ หลักการและองค์ประกอบต่างๆ มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน และเน้นย้ำความสำคัญของการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเข้ากับการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารและกรรมการอาจให้ความสำคัญกับหลักการใดหลักการหนึ่งโดยเฉพาะได้ ขึ้นอยู่กับวิจารณญาณในการตัดสินใจประยุกต์หลักการและองค์ประกอบต่างๆ และประโยชน์ที่องค์กรต้องการได้จากการบริหารความเสี่ยง เมื่อองค์กรกำหนดองค์ประกอบ หลักการ และการควบคุมได้อย่างเหมาะสม และนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร ก็จะทำให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ

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

การควบคุมภายในตามความหมายของ COSO IC 2013 หมายถึง กระบวนการที่คณะผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรกำหนดขึ้น ซึ่งเป็นการออกแบบในระดับที่สมเหตุสมผลเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการบรรลุวัตถุประสงค์ในด้าน (๑) ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน (๒) ความเชื่อถือได้ของข้อมูลและรายงานทางการเงิน และ (๓) การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

COSO IC 2013 ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ดังนี้



Source : COSO การควบคุมภายใน 2013

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

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๓.๑ นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมตระหนักและให้ความสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหาย รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้ดำเนินการได้ บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่คำนึงถึงประโยชน์ต่อประเทศชาติเป็นที่ตั้ง โดยกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ดังนี้

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

๒. ส่งเสริมให้การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมองค์กร ที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญ รวมทั้งมีส่วนร่วม และสนับสนุนการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๓. กำหนดให้มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กรที่เป็นระบบ และมีมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนา และมีการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๔. มุ่งเน้นการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ไม่กระทบต่อเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรในภาพรวม โดยมีวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในทั้งหมด ๗ ด้าน ดังนี้

ด้านกลยุทธ์

ผู้บริหารมุ่งมั่นที่จะกำหนดแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ พันธกิจขององค์กร และนโยบายและแผนระดับชาติ และการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์องค์กรที่สามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและนโยบายและแผนระดับชาติได้ ทั้งนี้ มุ่งมั่นที่จะกำหนดและขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติและประชาชนเป็นสำคัญ

ด้านการดำเนินงาน

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในทุกกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบเกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชน

ด้านการเงิน

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารงบประมาณและการเงินให้เป็นไปตามแผนงาน/ผลผลิต/กิจกรรม รวมถึงการรับและเบิกจ่ายเงินที่ถูกต้อง เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

ผู้บริหารมุ่งมั่นให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของระบบสารสนเทศขององค์กร โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลความลับของราชการ ฐานข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ ฐานข้อมูลทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและฐานข้อมูลขององค์กร ข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ

ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งต้องเป็นภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ด้านการทุจริต

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกระดับ และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร

๕. ให้มีการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งมีการทบทวนปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความเหมาะสม เป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

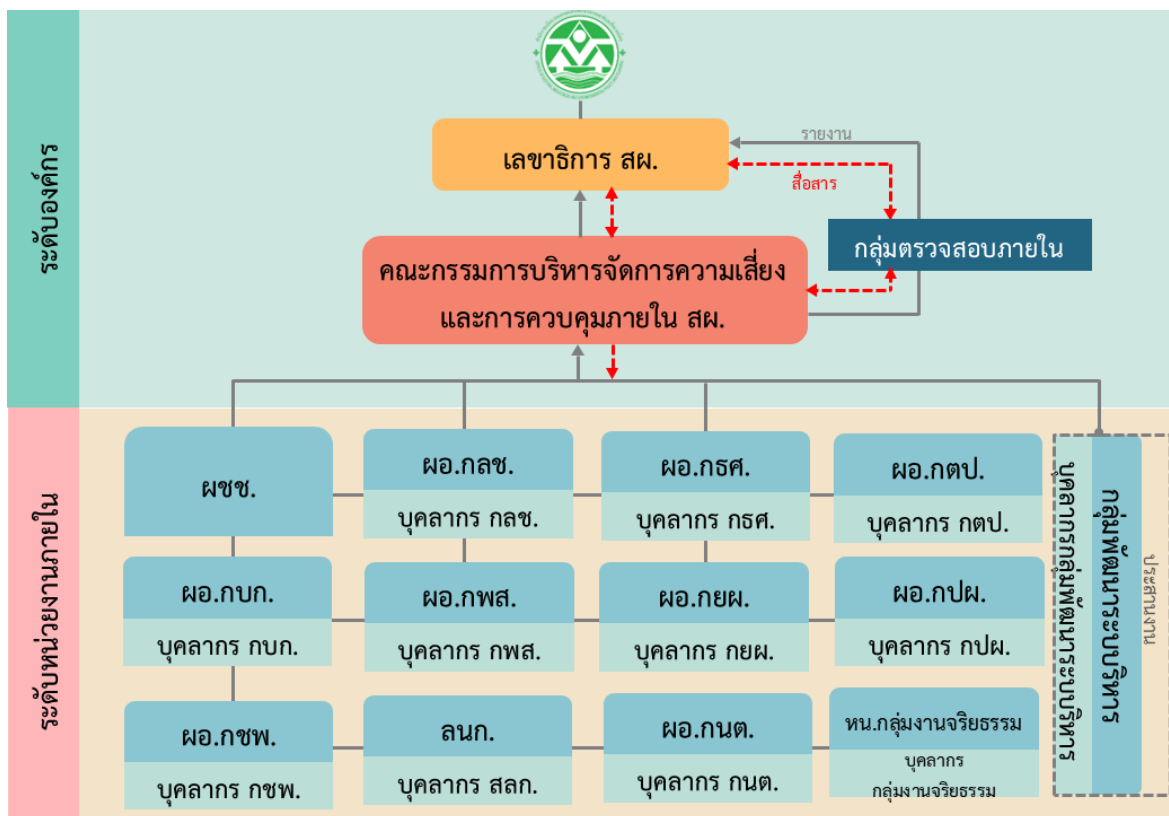
๖. ให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการที่ดี และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสาร การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างทั่วถึง

๓.๒

โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

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

ภาพที่ ๓-๑ โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ.



ตารางที่ ๓-๑ บทบาทและความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
เลขาธิการสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	กำหนดนโยบาย แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. และกำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. องค์ประกอบ ลสผ. ประธานกรรมการฯ รอง ลสผ. ที่กำกับ สลก. รองประธาน รอง ลสผ./ ผชช. /ผอ.กอง/กลุ่มอิสระ /หน.กลุ่มงานจริยธรรม (ยกเว้น ผอ.กตป.) 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

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
ผู้บริหารระดับกอง/กลุ่มอิสระ	ทำหน้าที่ กำกับดูแลให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มีการประเมินความเสี่ยง บริหารจัดการความเสี่ยง และรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งจัดวางระบบและประเมินการควบคุมภายใน โดยมีการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และการประเมินการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการฯ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง และส่งเสริมบุคลากรในหน่วยงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยปฏิบัติให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานปกติ
บุคลากรในหน่วยงาน	ทำหน้าที่ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน รวมทั้งมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน และนำไปปฏิบัติ
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	ทำหน้าที่ ประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาให้หน่วยงาน และกอง/กลุ่มอิสระดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามนโยบายและกรอบแนวทางที่กำหนด จัดให้มีเครื่องมือและวิธีการเพื่อสนับสนุนการประเมินความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ
กลุ่มงานจรรยาธรรม	ทำหน้าที่ ประสานงาน ผลักดัน และติดตามการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของกอง/กลุ่มอิสระ ตามที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด และจัดทำแบบรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เสนอไปยังศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
กลุ่มตรวจสอบภายใน	ทำหน้าที่ สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยง การประเมินการควบคุมภายใน ประสานงานกับหน่วยงาน เพื่อทำความเข้าใจและวางแผนการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง (Risk Based Audit)

๓.๓ กรอบการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

สผ. กำหนดกรอบการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อใช้กำกับ การดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกรอบระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ ดังตารางที่ ๓-๒

ตารางที่ ๓-๒ กรอบการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ.

ลำดับ	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. ๒๕๖๗			พ.ศ. ๒๕๖๘										
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	
๑	จัดทำรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๔) และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๕) ประจำปีงบประมาณที่ผ่านมา ให้ กพร.	กอง/กลุ่ม อิสระ	█													
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.สผ. - คกก.ก พร.สผ.	█													
๓	สอบทานและจัดทำรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน แบบ ปค.๖	กตภ.		█												
๔	เสนอเลขาธิการ สผ. พิจารณาลงนาม รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ของ สผ. ประจำปีงบประมาณที่ผ่านมา และนำเสนอ ปกท.ทส.	กพร.สผ.			█											
๕	ทบทวน/จัดทำ ร่าง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน สผ. เสนอคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ	- คกก.ก พร.สผ. - กพร.สผ.	█													
๖	จัดทำ ร่าง คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. เสนอคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ	- คกก.ก พร.สผ. - กพร.สผ.	█													
๗	จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ของกอง/กลุ่มอิสระ	กอง/กลุ่ม อิสระ		█												

ลำดับ	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. ๒๕๖๗			พ.ศ. ๒๕๖๘										
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	
๘	จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. ประจำปี เสนอคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ	- คกก.ก พร.สผ - กพร.สผ.		■												
๙	เผยแพร่แผนบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. ประจำปี	กพร.สผ.				■										
๑๐	ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน ประจำปี	กอง/กลุ่ม อิสระ				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
๑๑	ติดตามและสอบทานการดำเนินการควบคุมภายใน ประจำปี ของ กอง/กลุ่มอิสระ	กตภ.				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
๑๒	รายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปี ให้ กพร.	กอง/กลุ่ม อิสระ												■		
๑๓	ทบทวนนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. และคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ.	กพร.สผ.													■	

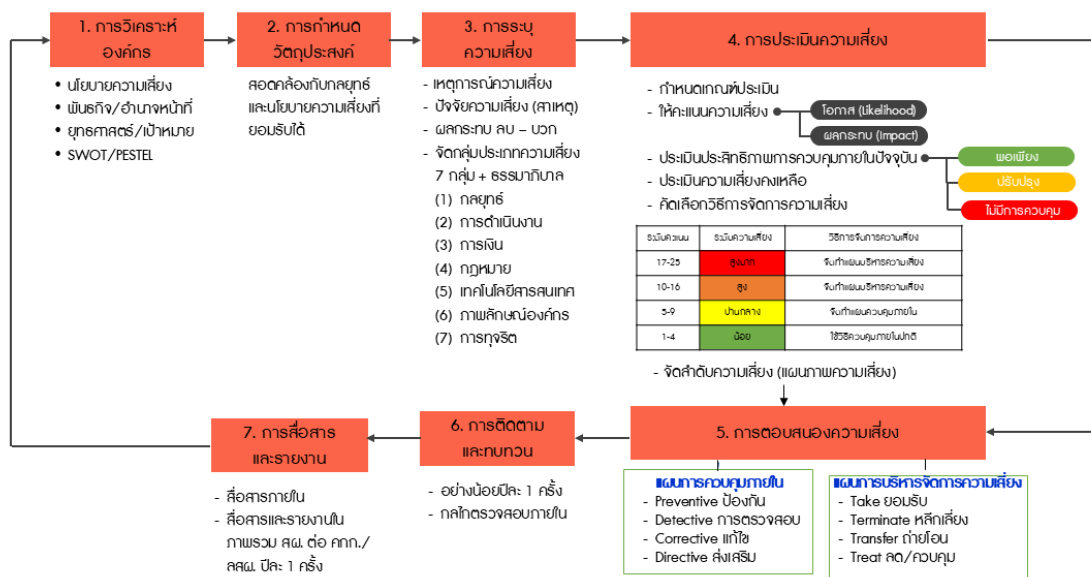
ส่วนที่ ๔

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

สำนักกานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

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

ภาพที่ ๔-๑ แสดงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ.



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 ซึ่งเกี่ยวข้องกับความมั่นคงปลอดภัย (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/กระบวนงานที่เป็นอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย
- ๓) ภารกิจ/โครงการตามกรอบการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ของ สผ. ประจำปี
- ๔) ภารกิจ/แผนงาน/โครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ นโยบายรัฐบาล นโยบายเร่งด่วนของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แผนปฏิบัติราชการ ทส. และ สผ. หรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายพิเศษ
- ๕) โครงการสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (Flagship Project) ตามมติคณะรัฐมนตรี
- ๖) โครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการได้ทันที (Quick win Project)
- ๗) โครงการที่ใช้งบประมาณสูง ตั้งแต่ ๑๐ ล้านบาทขึ้นไป และ/หรือโครงการที่สำนักงานประมาณกำหนดให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

สำหรับการค้นหาความเสี่ยงการทุจริต ให้คัดเลือกกระบวนงานหรือโครงการที่จะนำมาประเมินความเสี่ยงการทุจริต จากประเภทการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ๓ ด้าน ตามคู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ (Corruption Risk Assessment) ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ได้แก่

๑) ความเสี่ยงการทุจริตด้านการอนุมัติ อนุญาต คือ การให้บริการด้านการอนุมัติ อนุญาต ตาม พ.ร.บ. อำนาจความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘ โดย สผ. มี ๒ กระบวนงาน ได้แก่ (๑) การขอรับใบอนุญาตเป็นผู้มีสิทธิทำรายงานเกี่ยวกับการศึกษาและมาตรการป้องกันและแก้ไขผลกระทบกระเทือนต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อม และ (๒) การพิจารณารายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม สำหรับโครงการ กิจการ หรือการดำเนินการใดที่หน่วยงานของรัฐจะอนุญาต ซึ่งผู้ดำเนินการหรือผู้ขออนุญาตต้องจัดทำรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม

๒) ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ คือ อำนาจที่ได้มาจากการดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง โดยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติในทางมิชอบ

๓) ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้จ่ายงบประมาณ คือ โครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณในปีที่ทำการประเมินของทุกประเภทงบประมาณ ได้แก่ งบดำเนินงาน งบลงทุน งบรายจ่ายอื่น งบเงินอุดหนุนหรือเงินที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น งบกลาง เงินนอกงบประมาณ และโครงการที่ถ่ายทอดจากเงินสะสมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ไม่รวมโครงการ รายการงบลงทุน “ที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ วงเงินตั้งแต่ ๕๐๐ ล้านบาทขึ้นไปที่มีการจัดซื้อจัดจ้าง” เนื่องจากได้จัดทำประเมินความเสี่ยงการทุจริตของโครงการพร้อมเสนอมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมยื่นต่อสำนักงานประมาณพร้อมคำขอ แล้ว)

การค้นหาความเสี่ยงการทุจริต ค้นหาจาก ความเสี่ยงที่เคยเกิด หรือคาดว่าจะเกิดซ้ำสูง มีประวัติอยู่แล้ว (Known Factor) และไม่เคยเกิดหรือไม่มีประวัติมาก่อน แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ในอนาคตว่ามีโอกาสเกิด (Unknown Factor) ในขั้นตอนนี้เป็นการตั้งสมมุติฐาน หรือเป็นการพยากรณ์ล่วงหน้าที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพิ่มเติม (Scenario) เป็นการมองข้อมูลไปข้างหน้า (Forward looking information)

โดยไม่คำนึงว่าหน่วยงานมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตนั้นอยู่แล้วหรือไม่ โดยการมองความเสี่ยงการทุจริต ด้วยข้อมูลที่เลวร้ายที่สุด (Worst Case) โดยการระบุและประเมินความเสี่ยงการทุจริต ควรมีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วย เนื่องจากในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ผู้ปฏิบัติงานหรือรับผิดชอบกระบวนการหรือโครงการ (Risk Owners) อาจไม่ยอมรับหรือไม่เห็นความบกพร่องของตนเอง ผู้ประเมินความเสี่ยงการทุจริตจึงไม่ใช่ Risk Owners เท่านั้น

เมื่อค้นหาความเสี่ยงการทุจริตว่าเป็นกระบวนการหรือโครงการใดแล้ว หลังจากนั้นให้นำกระบวนการนั้นมาระบุรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในกระบวนการ และทำการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละขั้นตอน โดยการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตให้อธิบายรายละเอียดเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริตว่ามีรูปแบบพฤติกรรมการทุจริตในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานของกระบวนการหรือโครงการที่ทำการประเมินให้ละเอียดและชัดเจนมากที่สุด ตัวอย่างรูปแบบความเสี่ยงการทุจริต ปรากฏดังภาคผนวก ข

ในการค้นหาความเสี่ยงในระดับกอง/กลุ่มอิสระ ให้พิจารณาประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดจากภารกิจสนับสนุน ดังตารางที่ ๔-๑ (เฉพาะประเด็นที่กอง/กลุ่มอิสระมีความเสี่ยง) เพื่อนำไปประเมินความเสี่ยงเพิ่มเติมด้วย

ตารางที่ ๔-๑ ตัวอย่างประเด็นความเสี่ยงจากภารกิจสนับสนุน

ภารกิจ/วัตถุประสงค์	ตัวอย่างประเด็นความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)		
๑. ด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุมีประสิทธิภาพประสิทธิผลตรงกับความต้องการ โดยดำเนินการตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องภายในระยะเวลาที่กำหนดรวมทั้ง คัดค้าน โปร่งใส และตรวจสอบได้	- การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า ไม่ทันต่อความต้องการ/ ไม่สอดคล้องกับความต้องการ	ระบุวิธีการควบคุมที่กองดำเนินการ เช่น - มีการสำรวจความต้องการใช้วัสดุครุภัณฑ์ประจำปีงบประมาณ - มีการจัดลำดับความจำเป็นเร่งด่วนเพื่อจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปีงบประมาณที่เป็นลายลักษณ์อักษร และดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามแผนการจัดซื้อจัดจ้าง (กรณีไม่ตรงตามแผน แต่มีการปรับปรุงแผนการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นลายลักษณ์อักษร)
	- พัก/ วัสดุ/ ครุภัณฑ์สูญหาย/ ใช้งานไม่คุ้มค่าเสื่อมสภาพเร็วกว่าที่ควร	ระบุวิธีการควบคุมที่กองดำเนินการ เช่น - มีการมอบหมายเจ้าหน้าที่จัดเก็บดูแลรักษา วัสดุครุภัณฑ์ เป็นลายลักษณ์อักษร - มีการจัดเก็บวัสดุครุภัณฑ์ที่เหมาะสม (เช่น กระจาดถ่ายเอกสารไม่อยู่ใน

	ภารกิจ/วัตถุประสงค์	ตัวอย่างประเด็นความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่
			<p>สถานที่อัปชั่น หมักพิมพ์อยู่ในบรรจุกหีบห่อ เป็นต้น)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สถานที่จัดเก็บวัสดุครุภัณฑ์มีดขีดและยากต่อการเข้าถึง (เช่น ตู้เก็บวัสดุมีกุญแจปิดล็อก และกุญแจมีผู้ถือเฉพาะ, มีห้องเก็บวัสดุครุภัณฑ์ที่ต้องขออนุญาตในการเข้าถึง) - มีการจัดทำทะเบียนคุมวัสดุครุภัณฑ์ที่มีข้อมูลเป็นปัจจุบัน - มีขั้นตอนในการขออนุมัติเบิกจ่ายตามที่ระเบียบกำหนด (มีการใช้แบบฟอร์มการขอเบิกใช้วัสดุครุภัณฑ์ตามระเบียบ) - มีการมอบหมายเจ้าหน้าที่ในการตรวจนับ และรายงานสภาพวัสดุครุภัณฑ์ประจำปีงบประมาณ
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks : F)			
๒.	<p>ด้านงบประมาณ <u>วัตถุประสงค์</u> ๑. เพื่อให้การวางแผนและการขอรับจัดสรรงบประมาณ (กำหนดวงเงินงบประมาณประจำปี) มีความเหมาะสมเพียงพอต่อการดำเนินงาน ๒. เพื่อให้การใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โปร่งใส คุ่มค่า ประหยัด</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การใช้ งบประมาณไม่เป็นไปตามแผน/งบประมาณไม่เพียงพอ - ใช้จ่ายงบประมาณไม่เหมาะสม ไม่คุ้มค่า 	<p>ระบุวิธีการควบคุมที่กองดำเนินการ เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีแผนการขอรับการจัดสรรงบประมาณล่วงหน้า - มีการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินและใช้ งบประมาณตามแผน - มีการจัดทำทะเบียนคุมการใช้จ่ายงบประมาณและมีข้อมูลเป็นปัจจุบัน - มีการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ - มีการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ - มีการประสานงาน/ ติดตามการเบิกจ่ายกับกลุ่มงานคลังและพัสดุ <p>ระบุวิธีการควบคุมที่กองดำเนินการ เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - การกำหนด แผนงาน/โครงการ ที่มีการกำหนดผลลัพธ์ที่วิเคราะห์ ความคุ้มค่า/ประโยชน์ที่ได้รับ

	ภารกิจ/วัตถุประสงค์	ตัวอย่างประเด็นความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่
			<ul style="list-style-type: none"> - มีการกำหนดแผนการจัดซื้อจัดจ้างที่คำนึงถึงความจำเป็นเร่งด่วน และความเพียงพอเหมาะสมกับงบประมาณที่ได้รับ
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Legal Risks : L)			
๓.	<p>ด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ</p> <p><u>วัตถุประสงค์</u></p> <p>เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุมีประสิทธิภาพประสิทธิผลตรงกับความต้องการโดยดำเนินการตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ภายในระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้ง คุ่มค่า โปร่งใส และตรวจสอบได้</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการและขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ (บริหารพัสดุ หมายถึง ควบคุมการรับ-การเบิกจ่าย การซ่อมแซม การบำรุงรักษา การตรวจสอบพัสดุประจำปีและการจำหน่าย) ไม่ครบถ้วน/ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง 	<p>ระบุวิธีการควบคุมที่กองดำเนินการ เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - การมอบหมายเจ้าหน้าที่พัสดุเป็นลายลักษณ์อักษร - มีการสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่พัสดุได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐอยู่เสมอ - มีการจัดทำ/ถือปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ
ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risks : IT)			
๔.	<p>ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p><u>วัตถุประสงค์</u></p> <p>เพื่อให้การดำเนินงานด้านระบบฐานข้อมูล รวมทั้งระบบสารสนเทศ อิเล็กทรอนิกส์ของกองมีประสิทธิภาพในด้านความมั่นคงปลอดภัย ความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูล และความพร้อมใช้งานของระบบงานและข้อมูล</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบฐานข้อมูล/ระบบสารสนเทศ อิเล็กทรอนิกส์ไม่สามารถใช้งานได้/โดนโจรกรรม/ ติดไวรัส/ ข้อมูลสูญหาย 	<p>ระบุวิธีการควบคุมที่กองดำเนินการ เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีระบบป้องกัน (ไวรัส/ แยกเกอร์/ สแกมเมอร์) - มีการมอบหมาย/ แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการเข้าใช้งานระบบสารสนเทศ/ระบบฐานข้อมูล (Admin /User) เป็นลายลักษณ์อักษร - มีจัดเก็บสำรองข้อมูล ทุก สัปดาห์ (backup) - มีการปฏิบัติตามแนวทางในการจัดทำหรือพัฒนาเว็บไซต์และฐานข้อมูลของ สผ. ปฏิบัติตามนโยบายกำกับดูแลคุณภาพข้อมูล สผ. และมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลอย่างเคร่งครัด

	ภารกิจ/วัตถุประสงค์	ตัวอย่างประเด็นความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่
		- ข้อมูลมีความคลาดเคลื่อน ไม่ถูกต้อง /ไม่เป็นปัจจุบัน	<p>ระบุวิธีการควบคุมที่กองดำเนินการ เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการกำหนดสิทธิ/การเข้าถึงข้อมูล เป็นลายลักษณ์อักษร - มีการมอบหมายเจ้าหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร ให้มีหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนการนำเข้า และปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันสม่ำเสมอ - มีการฝึกอบรม/คู่มือการใช้งานระบบฐานข้อมูล - มีการปฏิบัติตามมาตรการนโยบายข้อมูล สผ.
ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risks : C)			
๕.	<p>ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุ</p> <p><u>วัตถุประสงค์</u></p> <p>เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุ มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ตรงกับความต้องการ โดยดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ภายในระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้ง คัดค้านการทุจริต ตรวจสอบได้</p>	<p>- การจัดซื้อจัดจ้างไม่เหมาะสม (ราคาแพง คุณภาพต่ำ ไม่คุ้มค่า) ไม่โปร่งใส/การจัดซื้อจัดจ้างกับผู้ขาย/ผู้รับจ้างรายเดิม ๆ/ เกิดข้อร้องเรียนในการจัดซื้อจัดจ้าง</p>	<p>ระบุวิธีการควบคุมที่กองดำเนินการ เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการปฏิบัติตามมาตรการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง กรณีวงเงิน ๕๐๐,๐๐๐ บาทขึ้นไป - ปฏิบัติตามมาตรการส่งเสริมความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้างทุกรายการ - การกำหนดราคากลางที่ได้มาจากการสืบราคาท้องตลาด ไม่น้อยกว่า ๓ ราย - มีแนวทาง/คู่มือ/ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ในการกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะที่เหมาะสม ไม่กีดกันผู้เสนอราคา/เฉพาะรายใดรายหนึ่งหรือใกล้เคียงยี่ห้อใดยี่ห้อหนึ่ง

๒. การระบุสาเหตุของความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

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

๒) ปัจจัยภายนอก คือ ความเสี่ยงทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงาน 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 วัตถุประสงค์ขององค์การมีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง</p>
<p>(๒) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)</p>	<p>หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น</p>
<p>(๓) หลักการตอบสนอง (Responsiveness)</p>	<p>หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ ความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม</p>
<p>(๔) หลักการรับผิดชอบ (Accountability)</p>	<p>หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้า และผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น</p>
<p>(๕) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)</p>	<p>หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย</p>
<p>(๖) หลักการมีส่วนร่วม/ การพยายามแสวงหาฉันทมติ (Participation/Consensus Oriented)</p>	<p>หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทมติหรือ</p>

	ข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ
(๓) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)	หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม
(๔) หลักนิติธรรม (Rule of Law)	หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการ ปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ
(๕) หลักความเสมอภาค (Equity)	หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่นๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม
(๑๐) หลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics)	หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้ง ยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวล จริยธรรมข้าราชการพลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย ๘ ประการ (I AM READY) ได้แก่ I - Integrity ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง A - Activeness ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ M - Morality มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม R - Responsiveness คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง E - Efficiency มุ่งเน้นประสิทธิภาพ A - Accountability ตรวจสอบได้ D - Democracy ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย Y - Yield มุ่งผลสัมฤทธิ์

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 ๔-๒

ตารางที่ ๔-๒ ตัวอย่างทะเบียนความเสี่ยง (แบบ RM)

ลำดับ	ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	ประเด็น ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	รหัส ความเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบที่อาจ เกิดขึ้น	ผลกระทบตาม หลักธรรมาภิบาล
ภารกิจหลัก							
๑	การประสานและ ดำเนินการเกี่ยวกับ การพัฒนาระบบ ราชการร่วมกับ หน่วยงานกลางต่าง ๆ และหน่วยงานในสังกัด สำนักงาน <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อให้การดำเนินงาน เกี่ยวกับการพัฒนา ระบบราชการร่วมกับ หน่วยงานกลางและ หน่วยงานใน สผ. มีประสิทธิภาพและ บรรลุเป้าหมาย	ความเสี่ยง การจัดทำ แผนพัฒนา องค์การที่ไม่ ตอบสนอง กับบริบท การ เปลี่ยนแปลง หรือความ ท้าทาย ใหม่ๆ	ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S)	S1	- ขาดการ จัดเก็บข้อมูลที่ นำมา วิเคราะห์อย่าง เป็นระบบ - ขาดความรู้ ความเข้าใจใน การจัดทำ แผนพัฒนา องค์การ - ขาดการมีส่วนร่วม ของ บุคลากร สผ.	- ไม่สามารถ บรรลุเป้าหมาย ของแผน - การบริหาร จัดการองค์การ ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สอดคล้องกับ เกณฑ์ หรือ มาตรฐานต่างๆ ที่หน่วยงาน กลางกำหนด - กระทบต่อ คุณภาพการ ให้บริการ ประชาชน	- หลักประสิทธิผล - หลักประสิทธิภาพ - หลักการตอบสนอง - หลักการรับผิดชอบ - หลักการมีส่วนร่วม/ การพยายามแสวงหา ฉันทามติ
๒	ติดตามประเมินผล และจัดทำรายงาน เกี่ยวกับการพัฒนา ระบบราชการภายใน สำนักงาน <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อให้การติดตาม รายงานผลการ ดำเนินงานมี ประสิทธิภาพ	ความเสี่ยง การไม่ผ่าน เกณฑ์การ ประเมิน สถานะของ หน่วยงานใน การเป็น ระบบ ราชการ ๔.๐ ใน เป้าหมาย ชั้นสูง	ด้านการ ดำเนินงาน (Operation Risks : O)	O1	- ไม่มีการจัดทำ แผนการ ยกระดับ หน่วยงานสู่ ระบบราชการ ๔.๐ และขาด การติดตาม ประเมินผล อย่างต่อเนื่อง - ขาดนวัตกรรม ในการ ขับเคลื่อนการ ดำเนินงาน - ขาดแผนการ พัฒนา ศักยภาพ บุคลากรเพื่อ ขับเคลื่อนการ ดำเนินงาน - ขาดการ ปรับปรุงการ ทำงานที่ ตอบสนอง ความต้องการ ของ ผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	- กระทบต่อ ประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพ การบริหาร จัดการองค์การ - กระทบต่อ คุณภาพการ ให้บริการ ประชาชน - กระทบต่อ ภาพลักษณ์หรือ ความน่าเชื่อถือ ขององค์กร	- หลักประสิทธิผล - หลักประสิทธิภาพ - หลักการตอบสนอง - หลักเปิดเผย/โปร่งใส

ลำดับ	ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	ประเด็น ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	รหัส ความเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบที่อาจ เกิดขึ้น	ผลกระทบตาม หลักธรรมาภิบาล
๓	ติดตามประเมินผล และจัดทำรายงาน เกี่ยวกับการพัฒนา ระบบราชการภายใน สำนักงาน <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อให้การติดตาม รายงานผลการ ดำเนินงานมี ประสิทธิภาพ	ความเสี่ยงที่ แผนพัฒนา องค์กรไม่ ถูกนำไปสู่ การปฏิบัติ	ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S)	S2	- ขาดการ สื่อสารและ สร้างความ เข้าใจแผน - บุคลากรไม่ เห็น ความสำคัญ	- ไม่สามารถ บรรลุเป้าหมาย ของแผน - การบริหารจัดการ องค์กรไม่ดี ไม่มี ประสิทธิภาพ ไม่สอดคล้องกับ เกณฑ์ หรือ มาตรฐานต่างๆ ที่หน่วยงาน กลางกำหนด - กระทบต่อ คุณภาพการ ให้บริการ ประชาชน	- หลักประสิทธิผล - หลักประสิทธิภาพ - หลักการตอบสนอง - หลักการรับผิดชอบ - หลักการมีส่วนร่วม/การ พยายามแสวงหาฉันทามติ
•	•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•	•
๖
ภารกิจสนับสนุน							
๗	ด้านงบประมาณ <u>วัตถุประสงค์</u> ๑. เพื่อให้การวางแผน และการขอรับจัดสรร งบประมาณ (กำหนด วงเงินงบประมาณ ประจำปี) มีความ เหมาะสม เพียงพอต่อ การดำเนินงาน ๒. เพื่อให้การใช้ จ่ายเงินงบประมาณ เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โปร่งใส คุ่มค่า ประหยัด"	ความเสี่ยง การไม่ได้รับ การจัดสรร งบประมาณ ตาม แผนการ ขอรับการ จัดสรร งบประมาณ	ด้านการเงิน (Financial Risks : F)	F1	เงินงบประมาณ ที่ได้ไม่เพียงพอ ต่อการบริหาร จัดการ	การดำเนินงาน ตามภารกิจ ไม่บรรลุ วัตถุประสงค์	หลักประสิทธิผล
๘	การว่าจ้างศึกษา โครงการสำรวจความ พึงพอใจ ความไม่พึง พอใจ และความ เชื่อมั่นต่อการ ดำเนินงานของ สำนักงานโยธาฯ และแผนทรัพยากร ธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อเอาผลสำรวจ มาปรับปรุง/พัฒนา	ความเสี่ยง การว่าจ้าง ผู้รับจ้าง รายเดิม	การทุจริต (Corruption Risks : C)	C1	- การกำหนด ขอบเขตงานที่ เอื้อประโยชน์ กับผู้รับจ้าง รายเดิม - มีความคุ้นเคย กับผู้รับจ้าง	- กระทบต่อ คุณภาพของงาน - ใช้งบประมาณ ไม่คุ้มค่า	- หลักประสิทธิภาพ - หลักเปิดเผย/โปร่งใส - หลักนิติธรรม - หลักความเสมอภาค - หลักคุณธรรม/จริยธรรม

ลำดับ	ภารกิจ ภาระงาน แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	ประเด็น ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	รหัส ความเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบที่อาจ เกิดขึ้น	ผลกระทบตาม หลักธรรมาภิบาล
	องค์การให้เป็นที่ ยอมรับและสร้าง ความเชื่อมั่น						
...
•	•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•	•

๔.๔ การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๑) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ก่อนทำการประเมินความเสี่ยง ต้องกำหนดเกณฑ์ สำหรับใช้ในการประเมินความเสี่ยงหรือให้คะแนนความเสี่ยงของภารกิจ/ภาระงาน/แผนงาน/โครงการ ที่ทำการประเมิน ตามความเหมาะสม โดยพิจารณาจาก ๒ ปัจจัย คือ ด้านโอกาส และด้านผลกระทบ และการให้คะแนนทั้ง ๒ ปัจจัย รายละเอียด ดังนี้

(๑) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง ในช่วงเวลาหนึ่งในรูปของความถี่ หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ โดยพิจารณา จากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดย สผ. แบ่งเกณฑ์ด้านโอกาส ออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก แทนด้วย คะแนน ๕ ๔ ๓ ๒ และ ๑ ตามลำดับ โดยเลือกเกณฑ์ประเมินอย่างใดอย่างหนึ่งให้เหมาะสมกับประเภท ความเสี่ยง

(๒) ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact) หมายถึง การวัดความรุนแรงของความเสียหาย ที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้นซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กร 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 ปรากฏดัง ตารางที่ ๔-๓ และตารางที่ ๔-๔ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔-๓ 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	มีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง	มีโอกาสเกิดขึ้น ๒ ครั้ง/ปี
๑	น้อยมาก	ไม่มีโอกาสเกิด/ มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น	มีโอกาสเกิดขึ้น ๑ ครั้ง/ปี

ตารางที่ ๔-๔ เกณฑ์การประเมินด้านผลกระทบ (Impact)

คะแนน	ระดับ	ผลกระทบต่อ				
		ความสำเร็จตามแผน	ความเสียหายทางการเงิน	การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	เทคโนโลยีสารสนเทศ	ภาพลักษณ์องค์กร
๕	สูงมาก	กระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามแผนงาน/โครงการ อย่างยิ่ง หรือ มากกว่า ร้อยละ ๔๐	เสียหาย มากกว่า ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งส่งผลให้เกิดการฟ้องร้องดำเนินคดี	เกิดความเสียหายต่อระบบเครือข่าย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล หรือการให้บริการส่วนใหญ่ของ สผ.	ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสังคมในระดับสูงมาก
๔	สูง	กระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามแผนงาน/โครงการค่อนข้างมาก หรือ ร้อยละ ๓๐ - ๓๙	เสียหาย ๑๐๐,๐๐๑ - ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของ สผ. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือ อาจก่อให้เกิดข้อร้องเรียน การดักเตือน ค่าปรับ	เกิดความเสียหายต่อระบบเครือข่าย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล หรือการให้บริการที่สำคัญของ สผ.	ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสังคมในระดับสูง
๓	ปานกลาง	กระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามแผนงาน/โครงการ พอสมควร หรือ ร้อยละ ๒๐ - ๒๙	เสียหาย ๕๐,๐๐๑ - ๑๐๐,๐๐๐ บาท	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งต้องใช้เวลาในการแก้ไข ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ สผ. อย่างมีนัยสำคัญ	เกิดความเสียหายต่อระบบเครือข่าย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล หรือการให้บริการเป็นบางเรื่อง	ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสังคมในระดับปานกลาง
๒	น้อย	กระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามแผนงาน/โครงการ อยู่บ้าง หรือ ร้อยละ ๑๐ - ๑๙	เสียหาย ๑๐,๐๐๑ - ๕๐,๐๐๐ บาท	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งสามารถแก้ไขได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ สผ.	เกิดความเสียหายต่อระบบเครือข่าย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล หรือการให้บริการเพียงเล็กน้อย	ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสังคมในระดับต่ำ
๑	น้อยมาก	กระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามแผนงาน/โครงการ เพียงเล็กน้อย หรือต่ำกว่า ร้อยละ ๑๐	เสียหาย ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท	การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ได้อย่างครบถ้วน ไม่ส่งผลกระทบต่อ	เกิดความเสียหายต่อคอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์ต่อพ่วงเล็กน้อย และไม่ส่งผลกระทบต่อข้อมูลและการให้บริการของ สผ.	ไม่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสังคมในระดับต่ำมาก

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

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

เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ของกระบวนการ/โครงการแล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงานย่อย และผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานในภาพรวม เช่น ผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีต่อกระบวนการ/โครงการของกลุ่มงานอาจมีน้อย แต่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกองในระดับสูง หรือ ความเสี่ยง ๒ ความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น จึงควรนำมาให้คะแนนความเสี่ยงในภาพรวม

๓) การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในในปัจจุบัน

หลังจากให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนจะนำมาประเมินว่า กิจกรรมการควบคุมภายใน หรือ มาตรการควบคุมความเสี่ยง ที่หน่วยงานดำเนินการในปัจจุบันเพื่อลดความเสี่ยง มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับใด พอเพียง ปรับปรุง ไม่มีการควบคุม ดังตารางที่ ๔-๕

ตารางที่ ๔-๕ คำอธิบายการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน

ประสิทธิภาพการควบคุมภายใน	คำอธิบาย
พอเพียง	การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและดำเนินการอย่างเหมาะสม ช่วยให้เกิดความมั่นใจได้ในระดับที่สมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงได้
ปรับปรุง	การควบคุมภายในยังขาดประสิทธิภาพ ควรมีการปรับปรุงเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถลดความเสี่ยงได้
ไม่มี การควบคุม	ไม่มีการควบคุมภายใน

๔) การประเมินความเสี่ยงคงเหลือ หลังจากประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบันแล้ว ขั้นตอนจะนำมาให้คะแนนความเสี่ยงคงเหลือจาก **โอกาสเกิด (Likelihood) x ผลกระทบ (Impact)** โดยใช้เกณฑ์โอกาสและผลกระทบ ดังตารางที่ ๔-๓ และ ๔-๔ ข้างต้น หลังจากนั้นนำมาพิจารณาระดับความเสี่ยงว่าอยู่ในระดับใด ตามแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) ดังภาพที่ ๔-๒ และการแปลความหมายระดับความเสี่ยง ดังตารางที่ ๔-๖

ภาพที่ ๔-๒ แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)

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

ตารางที่ ๔-๖ การแบ่งระดับความเสี่ยง

ระดับ คะแนน (โอกาส x ผลกระทบ)	ระดับ ความ เสี่ยง	ความหมาย	
		ความเสี่ยงทั่วไป (S, O, F, L, IT, R)	ความเสี่ยงการทุจริต (C) (การพิจารณาอนุมัติ/ อนุญาต, การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่, การจัดซื้อจัดจ้าง)
๑๗ - ๒๕	สูงมาก	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัดจัดทำแผนบริหาร จัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการความ เสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที รวมทั้งป้องกันไม่ให้มีระดับความเสี่ยง สูงขึ้น	มีความเสี่ยงในการทุจริตสูงมาก จำเป็นต้องจัดทำแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง เพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับที่สามารถควบคุมดูแลได้ทันที
๑๐ - ๑๖	สูง	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องจัดทำแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยงและ จัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ สามารถยอมรับได้ต่อไป	มีความเสี่ยงในการทุจริตสูง จำเป็นต้อง จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยงลงให้สามารถ ควบคุมดูแลได้
๕ - ๙	ปาน กลาง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมี การจัดทำแผนการควบคุมภายในเพื่อ ป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงไปยังระดับที่ ยอมรับไม่ได้	มีความเสี่ยงในการทุจริตปานกลาง ต้องจัดทำแผนการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงไปยังระดับที่ ไม่สามารถควบคุมดูแลได้
๑ - ๔	น้อย	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยใช้ แผนการควบคุมภายในปกติในขั้นตอน การปฏิบัติงานที่กำหนด	มีความเสี่ยงในการทุจริตน้อย สามารถใช้ ความรอบคอบระมัดระวังโดยใช้แผนการ ควบคุมภายในปกติ ในระหว่าง ปฏิบัติงานควบคุมดูแลได้

๕) การพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยง พิจารณาคัดเลือกการจัดการความเสี่ยงตามระดับ
ความเสี่ยง ตามตารางที่ ๔-๖

การประเมินความเสี่ยง การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง
คงเหลือ และการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง แสดงในแบบ R1 ดังตารางที่ ๔-๗

ตารางที่ ๔-๗ แสดงตัวอย่างการประเมินคะแนนความเสี่ยง (แบบ R1)

ลำดับ	ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	รหัส ความเสี่ยง	ประเด็น ความเสี่ยง	การประเมิน ความเสี่ยง (Risk Score)			การควบคุมภายใน		การประเมินความเสี่ยงคงเหลือภายหลังการควบคุมภายใน			
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	กิจกรรม การควบคุม ภายในที่มี อยู่	ประสิทธิภาพ การควบคุม ภายใน	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	ระดับความเสี่ยงคงเหลือ/ วิธีการจัดการความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S)												
๑	การประสานและ ดำเนินการเกี่ยวกับ การพัฒนาระบบ ราชการร่วมกับ หน่วยงานกลาง ต่างๆและ หน่วยงานในสังกัด สำนักงาน วัตถุประสงค์ เพื่อให้การ ดำเนินงานเกี่ยวกับ การพัฒนาระบบ ราชการร่วมกับ หน่วยงานกลาง และหน่วยงานใน สพ. มีประสิทธิภาพและ บรรลุเป้าหมาย	S1	ความเสี่ยง การจัดทำ แผนพัฒนา องค์กรที่ไม่ ตอบสนอง กับบริบท การ เปลี่ยนแปลง หรือความ ท้าทาย ใหม่ๆ	๔	๓	๑๒	ใช้กลไก คณะทำงาน PMQA ใน การจัดทำ แผนพัฒนา องค์กร	<input type="checkbox"/> พอเพียง <input checked="" type="checkbox"/> ปรับปรุง <input type="checkbox"/> ไม่มี	๓	๓	๙	<input type="checkbox"/> สูงมาก (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) <input type="checkbox"/> สูง (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) <input checked="" type="checkbox"/> ปานกลาง (ทำแผนควบคุมภายใน) <input type="checkbox"/> น้อย (ใช้แผนควบคุมภายในปกติ)
๒	ติดตามประเมินผล และจัดทำรายงาน เกี่ยวกับการพัฒนา	S2	ความเสี่ยงที่ แผนพัฒนา องค์กรไม่	๔	๔	๑๖	ใช้กลไก คณะทำงาน PMQA ใน การ	<input type="checkbox"/> พอเพียง <input checked="" type="checkbox"/> ปรับปรุง <input type="checkbox"/> ไม่มี	๓	๔	๑๒	<input type="checkbox"/> สูงมาก (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) <input checked="" type="checkbox"/> สูง (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) <input type="checkbox"/> ปานกลาง (ทำแผนควบคุมภายใน) <input type="checkbox"/> น้อย (ใช้แผนควบคุมภายในปกติ)

ลำดับ	ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	รหัส ความเสี่ยง	ประเด็น ความเสี่ยง	การประเมิน ความเสี่ยง (Risk Score)			การควบคุมภายใน		การประเมินความเสี่ยงคงเหลือภายหลังการควบคุมภายใน			
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	กิจกรรม การควบคุม ภายในที่มี อยู่	ประสิทธิภาพ การควบคุม ภายใน	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	ระดับความเสี่ยงคงเหลือ/ วิธีการจัดการความเสี่ยง
	ระบบราชการ ภายในสำนักงาน <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อให้การติดตาม รายงานผลการ ดำเนินงานมี ประสิทธิภาพ		ถูกนำไปสู่ การปฏิบัติ				มอบหมาย กอง/กลุ่ม อิสระไป ปฏิบัติ					
•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)												
๕	ติดตามประเมินผล และจัดทำรายงาน เกี่ยวกับการพัฒนา ระบบราชการ ภายในสำนักงาน <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อให้การติดตาม รายงานผลการ ดำเนินงานมี ประสิทธิภาพ	O1	ความเสี่ยง การไม่ผ่าน เกณฑ์การ ประเมิน สถานะของ หน่วยงานใน การเป็น ระบบ ราชการ ๔.๐ ใน เป้าหมาย ชั้นสูง	๓	๔	๑๒	- ใช้กลไก คณะทำงาน PMQA ใน การร่วมกัน จัดทำข้อมูล และ ขับเคลื่อน การ ดำเนินงาน - กำหนด เป็นตัวชี้วัด ตาม คำรับรอง การปฏิบัติ	<input checked="" type="checkbox"/> พอเพียง <input type="checkbox"/> ปรับปรุง <input type="checkbox"/> ไม่มี	๑	๒	๒	<input type="checkbox"/> สูงมาก (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) <input type="checkbox"/> สูง (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) <input type="checkbox"/> ปานกลาง (ทำแผนควบคุมภายใน) <input checked="" type="checkbox"/> น้อย (ใช้แผนควบคุมภายในปกติ)

ลำดับ	ภารกิจ กระบวนงาน แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	รหัส ความเสี่ยง	ประเด็น ความเสี่ยง	การประเมิน ความเสี่ยง (Risk Score)			การควบคุมภายใน		การประเมินความเสี่ยงคงเหลือภายหลังการควบคุมภายใน				
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	กิจกรรม การควบคุม ภายในที่มี อยู่	ประสิทธิภาพ การควบคุม ภายใน	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	ระดับความเสี่ยงคงเหลือ/ วิธีการจัดการความเสี่ยง	
							ราชการของ กอง/กลุ่ม อิสระ						
ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risks : C)													
๑๘	การว่าจ้างศึกษา โครงการสำรวจ ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความเชื่อมั่น ต่อการดำเนินงาน ของสำนักงาน นโยบายและแผน ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อเอาผลสำรวจ มาปรับปรุง/พัฒนา องค์การให้เป็นที่ ยอมรับและสร้าง ความเชื่อมั่น	C1	ความเสี่ยง การว่าจ้าง ผู้รับจ้างราย เดิม	๑	๓	๓	การกำหนด ราคากลาง ที่ได้มาจก การสืบ ราคา ท้องตลาด ไม่น้อยกว่า ๓ ราย	<input checked="" type="checkbox"/> พอเพียง <input type="checkbox"/> ปรับปรุง <input type="checkbox"/> ไม่มี	๑	๑	๑	<input type="checkbox"/> สูงมาก (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) <input type="checkbox"/> สูง (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) <input type="checkbox"/> ปานกลาง (ทำแผนควบคุมภายใน) <input checked="" type="checkbox"/> น้อย (ทำแผนควบคุมภายในปกติ)	

๖) การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อให้คะแนนความเสี่ยงคงเหลือและนำมาประเมินว่าระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับใดแล้ว ให้นำมาแสดงในแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความเสี่ยง ตามความสำคัญของระดับความเสี่ยงที่ควรจัดการก่อนหลัง ในแบบ R2

ตัวอย่างของการจัดลำดับความเสี่ยงในแผนภูมิความเสี่ยง แสดงดังภาพที่ ๔-๓

ภาพที่ ๔-๓ ตัวอย่างการจัดลำดับความเสี่ยง

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

๔.๕ การจัดการความเสี่ยง

เมื่อคัดเลือกการจัดการความเสี่ยงได้แล้ว ให้นำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน โดยเรียงตามลำดับความสำคัญตามแบบ R2 (ภาพที่ ๔-๓) ประกอบด้วย ๑) การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงใน แบบ R3.1 และ ๒) การจัดทำแผนการควบคุมภายในใน แบบ R3.2 โดยมีแนวทาง ดังนี้

๑. การจัดการความเสี่ยงด้วยการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้วยลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือผสมผสานกัน ดังนี้

๑) การยอมรับความเสี่ยง (Take) เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงเกิดขึ้น โดยใช้วิธีการควบคุมที่ดำเนินการอยู่เดิมในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ อาจมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้นหรือเผื่อระวังไม่ให้ความเสี่ยงเปลี่ยนเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้

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

๓) การยกเลิก (Terminate) เป็นการยกเลิก หรือตัดสินใจที่จะไม่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ความเสี่ยง ด้วยการไม่เริ่มหรือหยุดดำเนินกิจกรรม/งานใด ๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าการดำเนินงานจะไม่คุ้มค่างับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น ตัวอย่างการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เช่น การปรับหรือเปลี่ยนเป้าหมาย การหยุดหรือยกเลิกกิจกรรม เป็นต้น

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

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

๒) การควบคุมแบบค้นพบ (Detective control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สามารถค้นหาความผิดพลาดหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว เพื่อนำไปสู่การแก้ไขได้ทันเวลา ตัวอย่างการควบคุมแบบค้นพบ ได้แก่ การสอบทานการปฏิบัติงาน การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่องการวิเคราะห์ความคลาดเคลื่อน 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 ๔-๘ และ ตารางที่ ๔-๙ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔-๘ ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (แบบ R3.1)

ลำดับ	ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	รหัส ความ เสี่ยง	ประเด็น ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง (Risk Score)			การควบคุมภายใน		การประเมินความเสี่ยงคงเหลือ ภายหลังการควบคุมภายใน				แนวทาง การจัดการความเสี่ยง	งบประมาณ	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	ระยะเวลา ดำเนินการ/ ผู้รับผิดชอบ
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	กิจกรรม การ ควบคุม ภายในที่มี อยู่	ประสิทธิภาพ การควบคุม ภายใน	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	ระดับความ เสี่ยงคงเหลือ				
๑	ติดตาม ประเมินผล และจัดทำ รายงาน เกี่ยวกับการ พัฒนาระบบ ราชการ ภายใน สำนักงาน วัตถุประสงค์ เพื่อให้การ ติดตาม ผลการ ดำเนินงานมี ประสิทธิภาพ	S2	ความเสี่ยง ที่ แผนพัฒนา องค์กรไม่ ถูกนำไปสู่ การปฏิบัติ	๔	๔	๑๖	ใช้กลไก คณะกรรมการ PMQA ใน การ มอบหมาย กอง/ กลุ่มอิสระ ไปปฏิบัติ	<input type="checkbox"/> ทดเพียง <input checked="" type="checkbox"/> ปรับปรุง <input type="checkbox"/> ไม่มี	๓	๔	๑๒	<input type="checkbox"/> สูงมาก <input checked="" type="checkbox"/> สูง <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> น้อย	<input type="checkbox"/> ยอมรับความเสี่ยง (ไม่ต้องจัดการความเสี่ยงแต่ให้ระวัง) <input type="checkbox"/> ยกเลิกการดำเนินการ (ไม่ต้องจัดการความเสี่ยง) <input type="checkbox"/> ถ่ายโอนความเสี่ยง โดยกำหนด มาตรการจัดการความเสี่ยง ดังนี้ <input checked="" type="checkbox"/> ลด/ควบคุมความเสี่ยง โดยกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง ดังนี้ จัดทำตัวชี้วัดระดับกอง/กลุ่มอิสระ ให้สอดคล้องตามแผนพัฒนาองค์กร สห.	-	ตัวชี้วัด ร้อยละความสำเร็จในการ ดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร เป้าหมาย ร้อยละ ๘๐.....	๑ ต.ค. ๖๗- ๓๐ ก.ย. ๖๘/ กพร.
				ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย												
				โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)										
				๒	๔	๘										

ตารางที่ ๔-๙ ตัวอย่างการจัดทำแผนการควบคุมภายใน (แบบ R3.2)

ลำดับ	ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	รหัส ความ เสี่ยง	ประเด็นความ เสี่ยง	การประเมิน ความเสี่ยง (Risk Score)			การควบคุมภายใน		การประเมิน ความเสี่ยงคงเหลือ ภายหลังการควบคุมภายใน				แนวทางการปรับปรุง การควบคุมภายใน	เป้าหมาย	ระยะเวลา ดำเนินการ/ ผู้รับผิดชอบ
				โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)	กิจกรรมการ ควบคุม ภายในที่มีอยู่	ประสิทธิภาพ การควบคุม ภายใน	โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)	ระดับ ความเสี่ยง คงเหลือ			
๑	การประสานและ ดำเนินการ เกี่ยวกับการ พัฒนาระบบ ราชการร่วมกับ หน่วยงานกลาง ต่าง ๆ และ หน่วยงานใน สังกัดสำนักงาน วัตถุประสงค์ เพื่อให้การ ดำเนินการ เกี่ยวกับการ พัฒนาระบบ ราชการร่วมกับ หน่วยงานกลาง และหน่วยงานใน สผ. มีประสิทธิภาพ และบรรลุ เป้าหมาย	S1	ความเสี่ยงการ จัดทำแผนพัฒนา องค์การที่ไม่ ตอบสนองกับ บริบทการ เปลี่ยนแปลง หรือความท้าทาย ใหม่ๆ	๔	๓	๑๒	ใช้กลไก คณะทำงาน PMQA ในการ จัดทำ แผนพัฒนา องค์การ	<input checked="" type="checkbox"/> ทอเพียง <input type="checkbox"/> ปรับปรุง <input type="checkbox"/> ไม่มี	๓	๓	๙	<input type="checkbox"/> สูงมาก <input type="checkbox"/> สูง <input checked="" type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> น้อย	<input type="checkbox"/> ใช้กิจกรรมการ ควบคุมเดิมที่มีอยู่ <input checked="" type="checkbox"/> ปรับปรุงการควบคุม ภายใน โดยมีกิจกรรม ดังนี้ ๑. จัดให้มีภาวะวิเคราะห์ SWOT โดยคณะกรรมการมีส่วน ร่วมจากทุกองคค์กรม อิสระ ๒. ติดตามและทบทวน แผนให้ทันต่อ สถานการณ์การ เปลี่ยนแปลงเสมอ	เป้าหมาย แผนพัฒนาองค์การมี การปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบท ใหม่ และแนวทงของสำนักงาน ก.พ.ร. ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย โอกาส (L) ผล กระทบ (I) คะแนน (L X I) ๑ ๓ ๓	๑ ต.ค. ๖๗ - ๓๐ ก.ย. ๖๘/ กพร.

๔.๖ การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่า การบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ ซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยหน่วยงานอาจกำหนดความถี่ในการติดตามทุก ๖ และ ๑๒ เดือน ทั้งนี้ จะมีการสอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการประเมินการควบคุมภายในจากกลุ่มงานตรวจสอบภายใน

สำหรับการติดตามประเมินผลแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. กำหนดติดตามความปีละ ๑ ครั้ง โดยการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง แสดงในแบบ R4 และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน แสดงในแบบ ปค.๕ ดังมีตัวอย่างการติดตามประเมินผลแสดงดังตารางที่ ๔-๑๐ และ ตารางที่ ๔-๑๑ ตามลำดับ

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 เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

หน่วยงานสามารถกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพิ่มเติม หากพิจารณาแล้วว่า เป็นความเสี่ยงต่อหน่วยงานที่อาจเกิดผลกระทบต่อในระดับสูง เพื่อใช้ในการติดตามข้อมูลความเสี่ยงและการรายงาน ต่อไป

ทั้งนี้ สผ. กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. ใน ๒ ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร และกอง/กลุ่มอิสระ ตามแบบฟอร์มที่กำหนด ดังนี้

๑. การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รายงานในรูปแบบฟอร์ม ประกอบด้วย

๑.๑ ทะเบียนความเสี่ยง (แบบ RM)

๑.๒ แบบฟอร์มการประเมินคะแนนความเสี่ยง (แบบ R1)

๑.๓ แบบฟอร์มการจัดลำดับความเสี่ยง (แบบ R2)

๑.๔ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง (แบบ R3.1) และแผนการควบคุมภายใน (แบบ R3.2)

๒. การติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รายงานในรูปแบบฟอร์ม ประกอบด้วย

๒.๑ การติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง (แบบ R4) รายงานปีละ ๑ ครั้ง

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

รายละเอียดของแบบฟอร์มสำหรับองค์กร ปรากฏดังภาคผนวก ค และรายละเอียดของแบบฟอร์มสำหรับกอง/กลุ่มอิสระ ปรากฏดังภาคผนวก ง

ตารางที่ ๔-๑๐ ตัวอย่างการติดตามประเมินผลแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (แบบ R4)

ลำดับ	ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	รหัส ความเสี่ยง	ประเด็น ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยงคงเหลือ ภายหลังการควบคุมภายใน				แนวทาง การจัดการความเสี่ยง	งบ ประมาณ	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	ระยะเวลา ดำเนินการ/ ผู้รับผิดชอบ	ผลการดำเนินงาน (ตามมาตราการ/ตัวชี้วัด)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/ คะแนนความเสี่ยงคงเหลือ												
				โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)	ระดับ ความเสี่ยง คงเหลือ																		
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S)																									
๑	ติดตาม ประเมินผล และจัดทำ รายงาน เกี่ยวกับการ พัฒนาระบบ ราชการ ภายใน สำนักงาน วัตถุประสงค์ เพื่อให้การ ติดตาม รายงานผล การ ดำเนินงานมี ประสิทธิภาพ	S2	ความเสี่ยง ที่ แผนพัฒนา องค์กรไม่ ถูกนำไปสู่ การปฏิบัติ	๓	๔	๑๒	<input type="checkbox"/> สูงมาก <input checked="" type="checkbox"/> สูง <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> น้อย	<input type="checkbox"/> ยอมรับความเสี่ยง (ไม่ต้องจัดการความเสี่ยง แต่เฝ้าระวัง) <input type="checkbox"/> ยกเลิกการดำเนินการ (ไม่ต้องจัดการความเสี่ยง) <input type="checkbox"/> ถ่ายโอนความเสี่ยง โดยกำหนดมาตรการจัดการความ เสี่ยง ดังนี้ <input checked="" type="checkbox"/> ลด/ควบคุมความเสี่ยง โดยกำหนดมาตรการจัดการ ความเสี่ยง ดังนี้ จัดทำดัชนีชี้วัดระดับกลุ่ม อิสระให้สอดคล้องตามแผนพัฒนา องค์กรฯ สผ.	-	ตัวชี้วัด ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตาม แผนพัฒนาองค์กร เป้าหมาย ร้อยละ..... ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>โอกาส (L)</td> <td>ผลกระทบ (I)</td> <td>คะแนน (L X I)</td> </tr> <tr> <td>๒</td> <td>๔</td> <td>๘</td> </tr> </table>	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	๒	๔	๘	๑ ต.ค. ๖๗- ๓๐ ก.ย. ๖๘/ กพร.	ผลการดำเนินงานตามมาตรการ ๑. กำหนดตัวชี้วัด “ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร ประจำปี” เป็นตัวชี้วัดกลางใน คำรับรอง การปฏิบัติราชการของกอง/กลุ่มอิสระ ๒. ใช้กลไกคณะทำงาน PMQA ในการ ขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนพัฒนา องค์กร และรายงานผลการดำเนินการ ต่อคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สผ. ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ผลการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร คิดเป็นร้อยละ ๘๔	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ ได้แก่ บงโครงการ/กิจกรรมอาจได้แผนยังไม่ถูกนำไป ปฏิบัติ <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>โอกาส (L)</td> <td>ผลกระทบ (I)</td> <td>คะแนน (L X I)</td> </tr> <tr> <td>๑</td> <td>๓</td> <td>๓</td> </tr> </table>	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	๑	๓	๓
โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)																							
๒	๔	๘																							
โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)																							
๑	๓	๓																							
•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•													
ความเสี่ยงด้าน.....																									
...													

ตารางที่ ๔-๑๑ ตัวอย่างรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๕)

(๑) ลำดับ	(๒) ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	(๓) รหัส ความ เสี่ยง	(๔) ประเด็น ความเสี่ยง	(๕) การประเมินความเสี่ยงคงเหลือ ภายหลังการควบคุมภายใน				(๖) แนวทางการปรับปรุง การควบคุมภายใน	(๗) เป้าหมาย	(๗) ระยะเวลา ดำเนินการ/ ผู้รับ ผิดชอบ	(๘) การประเมิน ผลการควบคุมภายใน /ผลดำเนินงาน	(๙) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	(๑๐) การปรับปรุง การควบคุมภายใน	(๑๑) หน่วยงานที่ รับผิดชอบ/ กำหนด เสร็จ							
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	ระดับ ความเสี่ยง คงเหลือ														
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S)																					
๑	การประสาน และดำเนินการ เกี่ยวกับการ พัฒนาระบบ ราชการร่วมกับ หน่วยงานกลาง ต่าง ๆ และ หน่วยงานใน สังกัดสำนักงาน วัตถุประสงค์ เพื่อให้การ ดำเนินงาน เกี่ยวกับการ พัฒนาระบบ ราชการร่วมกับ หน่วยงานกลาง และหน่วยงาน ใน สผ. มีประสิทธิภาพ และบรรลุ เป้าหมาย	S1	ความเสี่ยง การจัดทำ แผนพัฒนา องค์การที่ ไม่ ตอบสนอง กับบริบท การเปลี่ยนแปลงหรือ ความท้าทายใหม่ๆ	๓	๓	๙	<input type="checkbox"/> สูงมาก <input type="checkbox"/> สูง <input checked="" type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> น้อย	<input type="checkbox"/> ใช้กิจกรรมควบคุม ดั้งเดิมอยู่ <input checked="" type="checkbox"/> ปรับปรุงการควบคุม ภายใน โดยมีกิจกรรม ดังนี้ ๑. จัดให้มีการวิเคราะห์ SWOT โดยกระบวนการ มีส่วนร่วมจากทุกอง/ ภูมิภาคอิสระ ๒. ติดตามและทบทวน แผนให้ทันต่อสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงเสมอ.	เป้าหมาย แผนพัฒนาองค์การมีการ ปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ และแนวทางของสำนักงาน.สผ.	๑ ต.ค. ๖๗ - ๓๐ ก.ย. ๖๘/ กพร.	การประเมินผลการควบคุม ภายใน การควบคุมภายในที่มีอยู่มีความ เหมาะสมแต่ยังไม่เพียงพอ ผลการดำเนินงาน ๑. จัดทำแผนปฏิบัติการด้าน การพัฒนากองการ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ๒. เพิ่มเดิมองค์ประกอบ คณะทำงาน PMQA เพื่อให้การ พัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐมีประสิทธิภาพ ๓. ติดตามผลการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการด้านพัฒนา องค์การ รอบ ๖ และ ๑๒ เดือน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ ได้แก่ สำนักงาน กพร. มีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์ PMQA	<table border="1"> <thead> <tr> <th>โอกาส (L)</th> <th>ผลกระทบ (I)</th> <th>คะแนน (L X I)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>๒</td> <td>๓</td> <td>๖</td> </tr> </tbody> </table>	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	๒	๓	๖	๑. ติดตามเกณฑ์ PMQA จาก สำนักงาน กพร. อย่างสม่ำเสมอ ๒. ปรับปรุงแผนพัฒนา องค์การโดยนำเกณฑ์ที่รับ เปลี่ยนมาประกอบการจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปี	๑ ต.ค. ๖๘ - ๓๐ ก.ย. ๖๘/ กพร.
โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)																			
๒	๓	๖																			
.							
ความเสี่ยงด้าน.....																					
...							

ภาคผนวก ก

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการ
ความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
สำนักงานนโยบายและแผน
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



คำสั่งสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ที่ ๐๐๓ / ๒๕๖๗

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ตามที่ พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติ ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์ กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้การ ดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด และจัดให้มีการควบคุมภายในเพื่อให้เกิด ความเชื่อมั่นว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ นั้น

เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานนโยบายและแผน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ที่กระทรวงการคลังกำหนด จึงยกเลิคำสั่งสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่ ๘๑๘/๒๕๖๖ สั่ง ณ วันที่ ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๖ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยมีองค์ประกอบ และอำนาจหน้าที่ ดังนี้

องค์ประกอบ

- | | |
|--|------------------|
| ๑. เลขานุการสำนักงานนโยบายและแผน
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม | ประธานกรรมการ |
| ๒. รองเลขานุการสำนักงานนโยบายและแผน
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (ที่กำกับดูแลสำนักงานเลขาธิการกรม) | รองประธานกรรมการ |
| ๓. รองเลขานุการสำนักงานนโยบายและแผน
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม | กรรมการ |

๔. รองเลขานุการ...

๔. รองเลขาธิการสำนักงานนโยบายและแผน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	กรรมการ
๕. ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อม	กรรมการ
๖. ผู้อำนวยการกองจัดการความหลากหลายทางชีวภาพ	กรรมการ
๗. ผู้อำนวยการกองจัดการสิ่งแวดล้อมธรรมชาติและศิลปกรรม	กรรมการ
๘. ผู้อำนวยการกองติดตามประเมินผลสิ่งแวดล้อม	กรรมการ
๙. ผู้อำนวยการกองบริหารกองทุนสิ่งแวดล้อม	กรรมการ
๑๐. ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม	กรรมการ
๑๑. ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน	กรรมการ
๑๒. ผู้อำนวยการกองประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม	กรรมการ
๑๓. ผู้อำนวยการกองสิ่งแวดล้อมชุมชนและพื้นที่เฉพาะ	กรรมการ
๑๔. เลขานุการกรม	กรรมการ
๑๕. ผู้อำนวยการกลุ่มนิติการ	กรรมการ
๑๖. หัวหน้ากลุ่มงานจริยธรรม	กรรมการ
๑๗. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	กรรมการและเลขานุการ
๑๘. เจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

อำนาจหน้าที่

๑. จัดวางระบบการควบคุมภายใน และระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานฯ
๒. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในของสำนักงานฯ
๓. ประสาน ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานฯ
๔. ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และการประเมินการควบคุมภายในอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง
๕. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๗



(นายจิรวัดน์ ระดีสุนทร)

รองเลขาธิการ รักษาการแทน

เลขาธิการสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ภาคผนวก ข

**ตัวอย่างรูปแบบ
ความเสี่ยงการทุจริต**

๑. ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต

- เรียกรับโดยเฉพาะการขออนุญาตก่อสร้างอาคาร / คอนโด บ้านจัดสรร / โรงงาน
- ผลประโยชน์ทับซ้อน รับจ้างเขียนแบบแปลน และตรวจเอง (ถึงแม้ราชการจะให้มีแบบมาตรฐานอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนก็ตาม แต่การขออนุญาตต้องมีผังประกอบ จึงต้องว่าจ้างผู้ตรวจ หรือผู้อนุมัติ อนุญาต จะได้ผ่านง่าย)
- เจ้าหน้าที่ของรัฐสมยอม หรือมีส่วนรู้เห็นกับบุคคลหรือนิติบุคคลในการดำเนินการก่อสร้าง ดัดแปลง รื้อถอน หรือเคลื่อนย้ายอาคารโดยมิชอบด้วยกฎหมาย
- เจ้าหน้าที่ของรัฐ สมยอม หรือมีส่วนรู้เห็นกับบุคคลหรือนิติบุคคลในการใช้อาคารที่ไม่ตรงกับใบรับรอง ใบอนุญาต หรือที่ยื่นแจ้งต่อเจ้าพนักงานท้องถิ่น
- การประเมินภาษีที่ต่ำกว่าความเป็นจริง
- เรียกรับสินบนโดยใช้ตัวกลาง เก็บค่าใช้จ่ายรายเดือน (ค่าคุ้มครอง) จากผู้ประกอบการ
- พนักงาน เจ้าหน้าที่ หรือลูกจ้างเหมาของหน่วยงานเป็นตัวแทนการยื่นคำขอจดทะเบียนในการขออนุมัติ อนุญาต โดยเรียกรับผลประโยชน์หรือเรียกเก็บค่าธรรมเนียมเพื่อสิทธิพิเศษ
- การดำเนินการยื่นคำขออนุญาต ไม่มีกรอบระยะเวลาที่กำหนดที่ชัดเจนอาจก่อให้เกิดการเรียกรับสินบน เพื่อความรวดเร็วในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต
- การเปิดตรวจสินค้าของเจ้าหน้าที่แต่ละคน ใช้ดุลยพินิจไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- การใช้ดุลยพินิจในการตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- การตรวจเอกสารไม่ครบถ้วนตามที่ระบุไว้ในคำขอ แต่มีการรับเรื่องไว้
- การเก็บเรื่องไว้ไม่แจ้งผู้ประกอบการเพื่อเรียกรับผลประโยชน์
- การพิจารณาตรวจสอบและเสนอความเห็นของการอนุมัติ อนุญาต ไม่ดำเนินการตามลำดับคำขอ
- เจ้าหน้าที่มีการยกเลิกใบเสร็จรับเงินในระบบทำให้การรายงานการรับเงินประจำวันน้อยกว่า ที่รับไว้จริง/รับเงินและออกใบเสร็จการรับเงินแล้วแต่ไม่นำเงินสด เช็ค นำฝากธนาคารในวันนั้น แต่นำฝากในภายหลัง และนำเงินไปใช้ส่วนตัวก่อน
- ในขั้นตอนการพิจารณาตรวจสอบตามปกติจะมีการใช้เวลาในการพิจารณาตรวจสอบ ๑ วัน แต่ในบางกรณีอาจมีความจำเป็นจะต้องทำการพิจารณาเกิน ๑ วันทำการ เช่น กรณีมีความจำเป็นต้องมีการนัดหมายกับผู้ขอรับใบอนุญาตเพื่อลงพื้นที่ทำการตรวจสอบสถานประกอบการ ก่อนพิจารณา ออกใบอนุญาต มีความเสี่ยงที่เจ้าหน้าที่อาจอาศัยช่องว่างหรือแสวงหาประโยชน์ โดยมิชอบ อาจเรียกรับในขั้นตอนของการพิจารณา
- การดำเนินการออกคำร้องมีการลัดคิวให้กับลูกค้ากลุ่มธุรกิจ
- รับสินบนจากลูกค้าเพื่อให้ตรวจผ่านมาตรฐาน
- การตรวจสอบสถานที่ตั้งที่ขออนุญาตประกอบกิจการ อาจมีการเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ขออนุญาตบางราย ในกรณีที่ตั้งสถานประกอบการ ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์
- การสุ่มตรวจสอบสถานที่ตั้งสถานบริการ/สถานประกอบการที่ขออนุญาต อาจมีการเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ขออนุญาตบางรายที่ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์
- การพิจารณาอนุมัติ อนุญาต อาจมีคณะกรรมการบางท่านเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ขออนุญาตบางรายที่คุณสมบัติไม่ถูกต้องครบถ้วนตามหลักเกณฑ์
- เจ้าหน้าที่ของรัฐทำการปลอมแปลงเอกสารการเบิกจ่าย เช่น ปลอมลายมือชื่อ แก้วไขแบบสำรวจ แก้วไขใบสำคัญรับเงิน มีการใช้หลักฐานเท็จ ใช้บัตรประชาชนของบุคคลที่เสียชีวิต หรือบัตรประชาชนหมดอายุ เป็นต้น

๒. ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

- การเข้าตรวจ หรือเยี่ยม สถานที่ของผู้ประกอบการ เช่น โรงงาน ร้านค้า ฯลฯ โดยมีเจตนา นำไปสู่การจ่ายเงินพิเศษรายเดือน
- การเปลี่ยนแปลงข้อกำหนด (ฐานความผิด) จากหนักเป็นเบา หรือจากเบาเป็นหนัก
- การบิดผันข้อเท็จจริงในสำนวนการสอบสวนคดีอาญา
- การทำบัตรสนเท่ห์ว่ามีเรื่องร้องเรียนผู้ประกอบการเพื่อทำการตรวจ คั้น กรณีผู้ประกอบการ ร้านค้านั้นๆ ที่ไม่จ่ายเงินพิเศษรายเดือน
- การใช้ตัวกลางในการรับเงินพิเศษ หรือ เก็บเงินรายเดือน กับผู้ประกอบการต่างๆ
- การใช้ดุลยพินิจในการอนุมัติ หรือ ยกเว้นระเบียบฯ ที่เอื้อประโยชน์มีผลประโยชน์ทับซ้อน
- การออกระเบียบ กฎหมาย ข้อสั่งการต่างๆ ที่เอื้อประโยชน์มีผลประโยชน์ทับซ้อน
- การให้ทุนสนับสนุนการศึกษาวิจัยต่างๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์
- การแต่งตั้งคณะกรรมการ อนุกรรมการต่างๆ ให้กับพรรคพวก มีระบบเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์
- ความไม่โปร่งใสในการบริหารงานบุคคล เช่น การซื้อ ขายตำแหน่ง การประเมินความดีความชอบ การแต่งตั้ง โยกย้าย การดำเนินการวินัย เป็นต้น
- การเรียกรับเงิน ผลประโยชน์ เพื่อรับพนักงานเข้าทำงาน/การเรียกเงินค่าแรกเข้า (แป๊ะเจี๊ยะ) เพื่อแลกกับการเข้าเรียนในโรงเรียน
- ใช้อำนาจในการแจกจ่าย จัดสรรงบประมาณ ลงพื้นที่ หรือจัดทำโครงการ ที่มีผลประโยชน์ทับซ้อน หรือ มีการแลกรับผลประโยชน์ในภายหลัง
- การประเมินราคาไม่ตรงกับสภาพทรัพย์สินที่นำมาจำหน่าย
- การเปลี่ยนทรัพย์สินที่ลูกค้านำมาจำหน่าย
- การยกยอกทรัพย์สินที่ได้จากการตรวจค้น จับกุม ไม่ระบุในบัญชีของกลาง
- การลดปริมาณของกลางเพื่อลดโทษ เพื่อเรียกรับผลประโยชน์
- การกรรโชก (รีดไถ) เรียกเอาทรัพย์สินจากผู้กระทำความผิด
- การเข้าตรวจค้น ปกปิด ซ่อนเร้นไม่มีหมายค้น
- การทำร้ายร่างกายเพื่อได้รับสารภาพ
- รู้เห็นกับผู้ที่มาทำการประมุขของหลุดจำหน่าย มีการให้ข้อมูลการจำหน่ายของหลุดจำหน่ายล่วงหน้ากับพรรคพวกของตนเอง
- การแอบอ้างชื่อบุคคลอื่น หรือชื่อลูกค้า ยกยอกทรัพย์สินจำหน่ายออกไป
- เจ้าหน้าที่ของรัฐ รู้เห็นในการปลอมแปลงและใช้เอกสารปลอม เช่น การปลอมระวางแผนที่ มีการปกปิด และให้ถ้อยคำรับรองอันเป็นเท็จเกี่ยวกับสภาพที่ดิน
- ผู้บังคับใช้กฎหมาย นำตัวบทกฎหมายไปแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ

๓. ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

- ผู้ใช้น้ำมันรถยนต์ราชการ นำน้ำมันไปใช้ส่วนตัว เช่น การดูน้ำมันไปใช้ส่วนตัวระหว่างทาง หรือเติมน้ำมันไม่ครบตามใบสั่งจ่าย ส่วนน้ำมันที่เหลือนำไปใช้ถึงหรือทอนเป็นเงินสด โดยเจ้าหน้าที่ร่วมมือกับผู้ประกอบการ
- เบิกเงินราชการตามสิทธิเป็นเท็จ เช่น ค่าล่วงเวลา ค่าเข้าบ้าน ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าที่พัก
- ยักยอกเงินหลวง ปลอมแปลงเอกสารในการเบิกจ่าย
- การสืบราคาที่กำหนดว่าต้อง ๓ ราย ขึ้นไป อาจไม่มีการสืบราคาจากผู้ประกอบการจริง
- ในการกำหนด TOR การจัดซื้อ จัดจ้าง การจ้างที่ปรึกษา การออกแบบโครงสร้าง มีการกำหนดขอบเขตงาน หรือ หน่วยงานที่เกินความจำเป็น (Over Designs) เพื่อให้มีการประมาณการราคาในส่วนนี้โดยมีผลประโยชน์ทับซ้อน
- คณะกรรมการกำกับการจ้างที่ปรึกษา / คณะกรรมการตรวจรับงาน มีการตรวจรับในแต่ละงวดงานหลายครั้ง เกินความจริง เพื่อประโยชน์ในการเบิกค่าเบี้ยประชุม หรือมีการถ่วงเวลาในการเรียกเก็บ ทั้งที่ไม่มีประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ
- คณะกรรมการ หรือ อนุกรรมการต่างๆ ของหน่วยงานมีการประชุมที่เกินความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการเบิกค่าเบี้ยประชุม
- การจัดโครงการต่างๆ ของหน่วยงานที่แอบแฝง หรือที่เกินความจำเป็น ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่คุ้มค่าโปร่งใส
- มีการใช้ดุลยพินิจในเบิกจ่ายค่าวิทยากรบุคคลภายนอก ที่สูงโดยมีผลประโยชน์แอบแฝง
- การกำหนดราคากลางไม่ใช่ค่า K มาปรับ
- ผู้รับจ้างขออนุมัติใช้วัสดุแต่ไม่ได้นำวัสดุที่ขออนุมัติมาใช้
- ผู้รับจ้างปล่อยปละละเลยให้ผู้รับจ้างเหมาช่วง
- มีการลือสเปควัสดุที่ทำให้ไม่เกิดการแข่งขัน
- การตรวจการจ้างไม่ตรงตามรูปแบบราชการโดยมีการรับเงินหรือผลประโยชน์จากผู้รับจ้าง
- คณะกรรมการไม่ได้ออกไปดูสถานที่ก่อสร้าง แต่จะมีการเจรจากับผู้รับเหมาโดยใช้ข้อมูลตามที่ผู้รับเหมาแจ้งแล้วจึงไปทำการตรวจรับงานก่อสร้าง
- มีการให้สินบน/ของขวัญ/สินน้ำใจ/การเลี้ยงรับรอง ซึ่งจะนำไปสู่การเอื้อประโยชน์ให้กับคู่สัญญา
- มีการประสานกับบริษัท หรือผู้ที่จะเป็นคู่สัญญาตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อกำหนดคุณลักษณะ (TOR) ซึ่งไม่มีการกำหนดขึ้นอย่างแท้จริงแต่เป็นการนำร่าง TOR ดังกล่าวมาให้คณะกรรมการเป็นผู้กำหนดการแต่งตั้ง คณะกรรมการกำหนด TOR เป็นเพียงการดำเนินการตามรูปแบบของทางราชการ เพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับเอกชน
- การใช้ดุลยพินิจในการเลือกวิธีการจัดซื้อจัดจ้างและผู้รับจ้างโดยวิธีพิเศษ

ภาคผนวก ค

**รายละเอียดของ
แบบฟอร์มสำหรับองค์กร**

ทะเบียนความเสี่ยง
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

(๑) ลำดับ	(๒) ภารกิจ กระบวนงาน แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	(๓) ประเด็นความเสี่ยง	(๔) ประเภท ความเสี่ยง	(๕) รหัส ความ เสี่ยง	(๖) สาเหตุ	(๗) ผลกระทบที่อาจ เกิดขึ้น	(๘) ผลกระทบตาม หลักธรรมาภิบาล
ภารกิจหลัก							
			S1				
			O...				
			S...				
			F...				
ภารกิจสนับสนุน							
			C...				
			F....				

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) และ (๗) ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risks : C)
- ผลกระทบตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย (๑) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) (๒) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) (๓) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) (๔) หลักการรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) (๕) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) (๖) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) (๗) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) (๘) หลักนิติธรรม (Rule of Law) (๙) หลักความเสมอภาค (Equity) และ (๑๐) หลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics)

แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยง
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

(๑) ลำดับ	(๒) ภารกิจ กระบวนงาน แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	(๓) รหัส ความ เสี่ยง	(๔) ประเด็น ความ เสี่ยง	(๕) การประเมินความเสี่ยง (Risk Score)			(๖) การควบคุมภายใน		(๗) การประเมินความเสี่ยงคงเหลือภายหลังการควบคุมภายใน			
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	กิจกรรม การ ควบคุม ภายในที่ มีอยู่	ประสิทธิภาพ การควบคุม ภายใน	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	ระดับความเสี่ยงคงเหลือ/ วิธีการจัดการความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S)												
								<input type="checkbox"/> พอเพียง <input type="checkbox"/> ปรับปรุง <input type="checkbox"/> ไม่มี				<input type="checkbox"/> สูงมาก (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) <input type="checkbox"/> สูง (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) <input type="checkbox"/> ปานกลาง (ทำแผนควบคุมภายใน) <input type="checkbox"/> น้อย (ใช้แผนควบคุมภายในปกติ)
.
ความเสี่ยงด้าน...												
...
ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risks : C)												
								<input type="checkbox"/> พอเพียง <input type="checkbox"/> ปรับปรุง <input type="checkbox"/> ไม่มี				<input type="checkbox"/> สูงมาก (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) <input type="checkbox"/> สูง (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) <input type="checkbox"/> ปานกลาง (ทำแผนควบคุมภายใน) <input type="checkbox"/> น้อย (ทำแผนควบคุมภายในปกติ)

- หมายเหตุ:**
๑. ข้อ (๑) – (๒) ให้ยกมาจากแบบ RM ข้อ (๑) – (๒)
 ๒. ข้อ (๓) ให้ยกมาจากแบบ RM ข้อ (๕)
 ๓. ข้อ (๔) ให้ยกมาจากแบบ RM ข้อ (๓)
 ๔. ข้อ (๕) ให้คะแนนความเสี่ยงโดยใช้เกณฑ์จาก ตารางที่ ๔-๓ เกณฑ์การประเมินด้านโอกาส (Likelihood) และตารางที่ ๔-๔ เกณฑ์การประเมินด้านผลกระทบ (Impact) ตามคู่มือฯ
 ๕. ข้อ (๖) ให้ระบุกิจกรรมควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน และประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน จาก ตารางที่ ๔-๕ คำอธิบายการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน ตามคู่มือฯ
 ๖. ข้อ (๗) ให้คะแนนความเสี่ยงคงเหลือโดยใช้เกณฑ์จาก ตารางที่ ๔-๓ เกณฑ์การประเมินด้านโอกาส (Likelihood) และตารางที่ ๔-๔ เกณฑ์การประเมินด้านผลกระทบ (Impact) ตามคู่มือฯ และพิจารณาระดับความเสี่ยงคงเหลือ/วิธีการจัดการความเสี่ยง จากตารางที่ ๔-๖ การแบ่งระดับความเสี่ยง ตามคู่มือฯ

แบบฟอร์มแผนภูมิความเสี่ยง (การจัดลำดับความเสี่ยง)
 สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
 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:ให้นำรหัสความเสี่ยงในแบบ R1 ข้อ (๓) มาแสดงในแผนภูมิความเสี่ยง ตามคะแนนความเสี่ยง
 คงเหลือ ข้อ (๗)

แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

(๑) ลำดับ	(๒) ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	(๓) รหัส ความ เสี่ยง	(๔) ประเด็น ความ เสี่ยง	(๕) การประเมินความเสี่ยง (Risk Score)			(๖) การควบคุมภายใน		(๗) การประเมินความเสี่ยงคงเหลือ ภายหลังการควบคุมภายใน				(๘) แนวทาง การจัดการความเสี่ยง	(๙) งบ ประมาณ	(๑๐) ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	(๑๑) ระยะเวลา ดำเนินการ/ ผู้รับผิดชอบ						
				โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)	กิจกรรม การ ควบคุม ภายใน ที่มีอยู่	ประสิทธิภาพ การควบคุม ภายใน	โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)	ระดับ ความเสี่ยง คงเหลือ										
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S)																						
								<input type="checkbox"/> ท่อเพียง <input type="checkbox"/> ปรับปรุง <input type="checkbox"/> ไม่มี				<input type="checkbox"/> สูงมาก <input type="checkbox"/> สูง <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> น้อย	<input type="checkbox"/> ยอมรับความเสี่ยง (ไม่ต้องจัดการความเสี่ยง แต่เฝ้าระวัง) <input type="checkbox"/> ยกเลิกการดำเนินการ (ไม่ต้องจัดการความเสี่ยง) <input type="checkbox"/> ถ่ายโอนความเสี่ยง โดยกำหนดมาตรการจัดการ ความเสี่ยง ดังนี้ <input type="checkbox"/> ลด/ควบคุมความเสี่ยง โดย กำหนดมาตรการจัดการความ เสี่ยง ดังนี้		ตัวชี้วัด..... เป้าหมาย..... ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>โอกาส (L)</td> <td>ผล กระทบ (I)</td> <td>คะแนน (L X I)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)				
โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)																				
.						
ความเสี่ยงด้าน...																						
...						

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

๒. ข้อ (๘) – (๑๑) ให้ระบุแนวทางการจัดการความเสี่ยง งบประมาณ ตัวชี้วัด/เป้าหมาย และ ระยะเวลาดำเนินการ/ผู้รับผิดชอบ ที่ตอบสนองต่อระดับความเสี่ยงคงเหลือ

**แบบฟอร์มการจัดทำแผนการควบคุมภายใน
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.**

(๑) ลำดับ	(๒) ภารกิจ กระบวนงาน แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	(๓) รหัส ความ เสี่ยง	(๔) ประเด็น ความ เสี่ยง	(๕) การประเมินความเสี่ยง (Risk Score)			(๖) การควบคุมภายใน		(๗) การประเมินความเสี่ยงคงเหลือ ภายหลังการควบคุมภายใน				(๘) แนวทางการปรับปรุง การควบคุมภายใน	(๙) เป้าหมาย	(๑๐) ระยะเวลา ดำเนินการ/ ผู้รับผิดชอบ							
				โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)	กิจกรรม การ ควบคุม ภายใน ที่มีอยู่	ประสิทธิภาพ การควบคุม ภายใน	โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)	ระดับ ความเสี่ยง คงเหลือ										
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S)																						
							<input type="checkbox"/> พอเพียง <input type="checkbox"/> ปรับปรุง <input type="checkbox"/> ไม่มี				<input type="checkbox"/> สูงมาก <input type="checkbox"/> สูง <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> น้อย	<input type="checkbox"/> ใช้กิจกรรมการควบคุมเดิมที่มีอยู่ <input type="checkbox"/> ปรับปรุงการควบคุมภายใน โดยมี กิจกรรม ดังนี้	เป้าหมาย.....	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">โอกาส (L)</td> <td style="width: 33%;">ผล กระทบ (I)</td> <td style="width: 33%;">คะแนน (L X I)</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)				
โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)																				
ความเสี่ยงด้าน ...																						
							<input type="checkbox"/> พอเพียง <input type="checkbox"/> ปรับปรุง <input type="checkbox"/> ไม่มี				<input type="checkbox"/> สูงมาก <input type="checkbox"/> สูง <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> น้อย	<input type="checkbox"/> ใช้กิจกรรมการควบคุมเดิมที่มีอยู่ <input type="checkbox"/> ปรับปรุงการควบคุมภายใน โดยมี กิจกรรม ดังนี้	เป้าหมาย.....	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">โอกาส (L)</td> <td style="width: 33%;">ผล กระทบ (I)</td> <td style="width: 33%;">คะแนน (L X I)</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)				
โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)																				

หมายเหตุ: ๑. ข้อ (๑) – (๗) ให้ยกมาจากแบบ R1 ข้อ (๑) – (๗)
 ๒. ข้อ (๘) – (๑๐) ให้ระบุแนวทางการปรับปรุงการควบคุมภายใน ระยะเวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ ที่ตอบสนองกับระดับความเสี่ยงคงเหลือ

แบบฟอร์มการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.
ระหว่างวันที่ ... ถึงวันที่... พ.ศ.

(๑) ลำดับ	(๒) ภารกิจ กระบวนงาน แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	(๓) รหัส ความ เสี่ยง	(๔) ประเด็น ความ เสี่ยง	(๕) การประเมินความเสี่ยงคงเหลือ ภายหลังการควบคุมภายใน				(๖) แนวทาง การจัดการความเสี่ยง	(๗) งบ ประมาณ	(๘) ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	(๙) ระยะเวลา ดำเนินการ/ ผู้รับ ผิดชอบ	(๑๐) ผลการดำเนินงาน (ตามมาตรการ/ ตัวชี้วัด)	(๑๑) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/ คะแนนความเสี่ยงคงเหลือ
				โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)	ระดับ ความเสี่ยง คงเหลือ						
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S)													
:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
ความเสี่ยงด้าน...													
...

หมายเหตุ:
 ๑. ข้อ (๑) - (๔) ให้ยกมาจากแบบ R.3.1 ข้อ (๑) - (๔)
 ๒. ข้อ (๕) - (๙) ให้ยกมาจากแบบ R.3.1 ข้อ (๗) - (๑๑)
 ๓. ข้อ (๑๐) - (๑๑) ให้เสนอผลการดำเนินงานและความเสี่ยงคงเหลือ จากการดำเนินมาตรการ
 จัดการความเสี่ยง ในข้อ (๖) และ (๘)

ลายมือชื่อ
 ตำแหน่ง เลขที่การ สผ.
 วันที่ เดือน พ.ศ.

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด ๓๐ กันยายน (ปีงบประมาณที่ผ่านมา)

(๑) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	(๒) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
<p>๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานแสดงให้เห็นถึงความยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อสัตย์ และจริยธรรม ● ผู้กำกับดูแลแสดงให้เห็นถึงความอิสระจากฝ่ายบริหาร มีหน้าที่กำกับดูแลพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน ● หัวหน้าหน่วยงานจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ภายใต้การกำกับดูแลของหัวหน้าหน่วยงาน ● ความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ● กำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบควบคุมภายในเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ 	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>๒. การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ ● หน่วยงานระบุ ความเสี่ยงที่มี ผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงาน และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยงนั้น ● หน่วยงานพิจารณาโอกาสที่ อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ● หน่วยงานระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน 	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

(๑) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	(๒) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
<p>๓. กิจกรรมการควบคุม ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ● หน่วยงานระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ ● หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมโดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง 	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>๔. สารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานจัดทำหรือจัดหาหรือใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด ● หน่วยงานมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศรวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายใน ซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด ● หน่วยงานมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด 	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>๕. กิจกรรมการติดตามผล ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ● หน่วยงานประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม 	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ผลการประเมินโดยรวม (๓)

.....

.....

.....

ลายมือชื่อ

ตำแหน่ง เลขที่การ สผ.

วันที่ เดือน พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔)

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

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
 สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด ๓๐ กันยายน (ปีงบประมาณที่ผ่านมา)

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

ลายมือชื่อ

ตำแหน่ง เลขที่การ สผ.

วันที่ เดือน พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)

(๑) ให้ยกมาจากแบบ R.3.2 ข้อ (๒)

(๒) ให้ยกมาจากแบบ R.3.2 ข้อ (๔)

(๓) ให้ยกมาจากแบบ R.3.2 ข้อ (๘)

(๔) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่ โดยอาจระบุในลักษณะต่างๆ เช่น มีการกำหนดหรือสั่งการอย่างเป็นทางการ มีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และหรือความเสี่ยงที่ลดลง หรือสามารถป้องกันได้ คำนึงกับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการควบคุมความเสี่ยงดังกล่าว

(๕) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ และประเมินคะแนนความเสี่ยงคงเหลือ

(๖) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๘) ในปีงบประมาณถัดไป

(๗) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบและกำหนดแล้วเสร็จ (วัน เดือน ปี) ของการปรับปรุงการควบคุมภายใน

ภาคผนวก ง

รายละเอียดของแบบฟอร์ม
สำหรับกอง/กลุ่มอิสระ

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

(๑) ลำดับ	(๒) ภารกิจ ภาระงาน แผนงาน โครงการ/วัตถุประสงค์	(๓) ประเด็นความเสี่ยง	(๔) ประเภท ความเสี่ยง	(๕) รหัส ความเสี่ยง	(๖) สาเหตุ	(๗) ผลกระทบที่อาจ เกิดขึ้น	(๘) ผลกระทบตาม หลักธรรมาภิบาล
ภารกิจหลัก							
			S1				
			O...				
			S...				
			F...				
ภารกิจสนับสนุน							
			C...				
			F...				

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) และ (๗) ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risks : C)
- ผลกระทบตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย (๑) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) (๒) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) (๓) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) (๔) หลักการรับผิดชอบต่อ (Accountability) (๕) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) (๖) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) (๗) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) (๘) หลักนิติธรรม (Rule of Law) (๙) หลักความเสมอภาค (Equity) และ (๑๐) หลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics)

แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยง
 กอง/กลุ่มอิสระ.....
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

(๑) ลำดับ	(๒) ภารกิจ กะบวนงาน แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	(๓) รหัส ความ เสี่ยง	(๔) ประเด็น ความ เสี่ยง	(๕) การประเมินความเสี่ยง (Risk Score)			(๖) การควบคุมภายใน		(๗) การประเมินความเสี่ยงคงเหลือภายหลังการควบคุมภายใน			
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	กิจกรรม การ ควบคุม ภายในที่ มีอยู่	ประสิทธิภาพ การควบคุม ภายใน	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	ระดับความเสี่ยงคงเหลือ/ วิธีการจัดการความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S)												
								<input type="checkbox"/> พอเพียง <input type="checkbox"/> ปรับปรุง <input type="checkbox"/> ไม่มี				<input type="checkbox"/> สูงมาก (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) <input type="checkbox"/> สูง (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) <input type="checkbox"/> ปานกลาง (ทำแผนควบคุมภายใน) <input type="checkbox"/> น้อย (ใช้แผนควบคุมภายในปกติ)
.
ความเสี่ยงด้าน ...												
...
ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risks : C)												
								<input type="checkbox"/> พอเพียง <input type="checkbox"/> ปรับปรุง <input type="checkbox"/> ไม่มี				<input type="checkbox"/> สูงมาก (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) <input type="checkbox"/> สูง (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) <input type="checkbox"/> ปานกลาง (ทำแผนควบคุมภายใน) <input type="checkbox"/> น้อย (ทำแผนควบคุมภายในปกติ)

- หมายเหตุ:**
๑. ข้อ (๑) – (๒) ให้ยกมาจากแบบ RM ข้อ (๑) – (๒)
 ๒. ข้อ (๓) ให้ยกมาจากแบบ RM ข้อ (๕)
 ๓. ข้อ (๔) ให้ยกมาจากแบบ RM ข้อ (๓)
 ๔. ข้อ (๕) ให้คะแนนความเสี่ยงโดยใช้เกณฑ์จาก ตารางที่ ๔-๓ เกณฑ์การประเมินด้านโอกาส (Likelihood) และตารางที่ ๔-๔ เกณฑ์การประเมินด้านผลกระทบ (Impact) ตามคู่มือฯ
 ๕. ข้อ (๖) ให้ระบุกิจกรรมควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน และประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน จาก ตารางที่ ๔-๕ คำอธิบายการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน ตามคู่มือฯ
 ๖. ข้อ (๗) ให้คะแนนความเสี่ยงคงเหลือโดยใช้เกณฑ์จาก ตารางที่ ๔-๓ เกณฑ์การประเมินด้านโอกาส (Likelihood) และตารางที่ ๔-๔ เกณฑ์การประเมินด้านผลกระทบ (Impact) ตามคู่มือฯ และพิจารณาระดับความเสี่ยงคงเหลือ/วิธีการจัดการความเสี่ยง จากตารางที่ ๔-๖ การแบ่งระดับความเสี่ยง ตามคู่มือฯ

แบบฟอร์มแผนภูมิความเสี่ยง (การจัดลำดับความเสี่ยง)

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:ให้นำรหัสความเสี่ยงในแบบ R1 ข้อ (๓) มาแสดงในแผนภูมิความเสี่ยง ตามคะแนนความเสี่ยง
คงเหลือ ข้อ (๗)

แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

กอง/กลุ่มอิสระ.....

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

(๑) ลำดับ	(๒) ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	(๓) รหัส ความ เสี่ยง	(๔) ประเด็น ความ เสี่ยง	(๕) การประเมินความเสี่ยง (Risk Score)			(๖) การควบคุมภายใน		(๗) การประเมินความเสี่ยงคงเหลือ ภายหลังการควบคุมภายใน				(๘) แนวทาง การจัดการความเสี่ยง	(๙) ง บ ประ มา ณ	(๑๐) ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	(๑๑) ระยะเวลา ดำเนินการ/ ผู้รับผิดชอบ							
				โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)	กิจกรรม การ ควบคุม ภายใน ที่มีอยู่	ประสิทธิภาพ การควบคุม ภายใน	โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)	ระดับ ความ เสี่ยง คงเหลือ											
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S)																							
								<input type="checkbox"/> พอเพียง <input type="checkbox"/> ปรับปรุง <input type="checkbox"/> ไม่มี					<input type="checkbox"/> สูงมาก <input type="checkbox"/> สูง <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> น้อย	<input type="checkbox"/> ยอมรับความเสี่ยง (ไม่ต้องจัดการความเสี่ยงแต่เฝ้า ระวัง) <input type="checkbox"/> ยกเลิกการดำเนินการ (ไม่ต้องจัดการความเสี่ยง) <input type="checkbox"/> ถ่ายโอนความเสี่ยง โดย กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง ดังนี้ <input type="checkbox"/> ลด/ควบคุมความเสี่ยง โดยกำหนดมาตรการจัดการ ความเสี่ยง ดังนี้		ตัวชี้วัด..... เป้าหมาย..... ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>โอกาส (L)</td> <td>ผลกระทบ (I)</td> <td>คะแนน (L X I)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)				
โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)																					
.							
ความเสี่ยงด้าน ...																							
...							

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

๒. ข้อ (๘) – (๑๑) ให้ระบุแนวทางการจัดการความเสี่ยง งบประมาณ ตัวชี้วัด/เป้าหมาย และ ระยะเวลาดำเนินการ/ผู้รับผิดชอบ ที่ตอบสนองต่อระดับความเสี่ยงคงเหลือ

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

(๑) ลำดับ	(๒) ภารกิจ กระบวนการ/ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	(๓) รหัส ความเสี่ยง	(๔) ประเด็น ความเสี่ยง	(๕) การประเมินความเสี่ยง (Risk Score)			(๖) การควบคุมภายใน		(๗) การประเมินความเสี่ยงคงเหลือ ภายหลังการควบคุมภายใน				(๘) แนวทางการปรับปรุง การควบคุมภายใน	(๙) เป้าหมาย	(๑๐) ระยะเวลา ดำเนินการ/ ผู้รับผิดชอบ									
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	กิจกรรมการ ควบคุมภายในที่ มีอยู่	ประสิทธิภาพ การควบคุม ภายใน	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	ระดับ ความเสี่ยง คงเหลือ												
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S)																								
								<input type="checkbox"/> พอเพียง <input type="checkbox"/> ปรับปรุง <input type="checkbox"/> ไม่มี				<input type="checkbox"/> สูงมาก <input type="checkbox"/> สูง <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> น้อย	<input type="checkbox"/> ใช้กิจกรรมการควบคุมเดิมที่มีอยู่ <input type="checkbox"/> ปรับปรุงการควบคุมภายใน โดยมี กิจกรรม ดังนี้.....	เป้าหมาย.....										
														<table border="1"> <tr> <th colspan="3">ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย</th> </tr> <tr> <th>โอกาส (L)</th> <th>ผล กระทบ (I)</th> <th>คะแนน (L X I)</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย			โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)				
ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย																								
โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)																						
•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•									
ความเสี่ยงด้าน ...																								
								<input type="checkbox"/> พอเพียง <input type="checkbox"/> ปรับปรุง <input type="checkbox"/> ไม่มี				<input type="checkbox"/> สูงมาก <input type="checkbox"/> สูง <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> น้อย	<input type="checkbox"/> ใช้กิจกรรมการควบคุมเดิมที่มีอยู่ <input type="checkbox"/> ปรับปรุงการควบคุมภายใน โดยมี กิจกรรม ดังนี้.....											

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

๒. ข้อ (๘) – (๑๐) ให้ระบุแนวทางการปรับปรุงการควบคุมภายใน ระยะเวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ ที่ตอบสนองกับระดับความเสี่ยงคงเหลือ

แบบฟอร์มการติดตามประเมินแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
 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) การประเมินความเสี่ยงคงเหลือ ภายหลังการควบคุมภายใน				(๖) แนวทาง การจัดการความเสี่ยง	(๗) งบ ประมาณ	(๘) ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	(๙) ระยะเวลา ดำเนินการ/ ผู้รับผิดชอบ	(๑๐) ผลการดำเนินงาน(ตัวชี้วัด/ ตามมาตรการ)	(๑๑) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/ คะแนนความเสี่ยงคงเหลือ			
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	ระดับ ความเสี่ยง คงเหลือ						โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S)																
							<input type="checkbox"/> สูงมาก <input type="checkbox"/> สูง <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> น้อย	<input type="checkbox"/> ยอมรับความเสี่ยง (ไม่ต้องจัดการความเสี่ยง แต่เฝ้าระวัง) <input type="checkbox"/> ยกเลิกการดำเนินการ (ไม่ต้องจัดการความเสี่ยง) <input type="checkbox"/> ถ่างโอนความเสี่ยง โดยกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง ดังนี้ <input type="checkbox"/> ลด/ควบคุมความเสี่ยง โดยกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง ดังนี้		ตัวชี้วัด เป้าหมาย		ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานตามมาตรการ	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ ได้แก่			
.	
ความเสี่ยงด้าน...																
...	

หมายเหตุ:
 ๑. ข้อ (๑) – (๔) ให้ยกมาจากแบบ R.3.1 ข้อ (๑) – (๔)
 ๒. ข้อ (๕) – (๙) ให้ยกมาจากแบบ R.3.1 ข้อ (๗) – (๑๑)
 ๓. ข้อ (๑๐) – (๑๑) ให้เสนอผลการดำเนินงานและความเสี่ยงคงเหลือ จากการดำเนินมาตรการจัดการความเสี่ยง ในข้อ (๖) และ (๘)

ลายมือชื่อ
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกอง/กลุ่มอิสระ.....
 วันที่ เดือน พ.ศ.)

กอง/กลุ่มอิสระ.....

**รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด ๓๐ กันยายน (ปีงบประมาณที่ผ่านมา)**

(๑) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	(๒) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
<p>๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กอง/กลุ่มอิสระแสดงให้เห็นถึงความยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อสัตย์ และจริยธรรม ● ผู้กำกับดูแลของกอง/กลุ่มอิสระ แสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ● ผู้อำนวยการกอง/กลุ่มอิสระจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ภายใต้ การกำกับดูแลของผู้อำนวยการกอง/กลุ่มอิสระ ● กอง/กลุ่มอิสระแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกอง/กลุ่มอิสระ ● กอง/กลุ่มอิสระกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบควบคุมภายในเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ 	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>๒. การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กอง/กลุ่มอิสระระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ ● กอง/กลุ่มอิสระระบุ ความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงาน และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยงนั้น ● กอง/กลุ่มอิสระพิจารณาโอกาสที่ อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ● กอง/กลุ่มอิสระระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน 	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

(๑) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	(๒) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
๓. กิจกรรมการควบคุม ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> ● กอง/กลุ่มอิสระระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ● กอง/กลุ่มอิสระระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ ● กอง/กลุ่มอิสระจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> ● กอง/กลุ่มอิสระจัดทำหรือจัดหาหรือใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพเพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด ● กอง/กลุ่มอิสระมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศรวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายใน ซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด ● กอง/กลุ่มอิสระมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด
๕. กิจกรรมการติดตามผล ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> ● กอง/กลุ่มอิสระระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการทำงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ● กอง/กลุ่มอิสระประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

ผลการประเมินโดยรวม (๓)

.....

ลายมือชื่อ
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกอง/กลุ่มอิสระ
 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) ลำดับ	(๒) ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	(๓) รหัส ความ เสี่ยง	(๔) ประเด็น ความ เสี่ยง	(๕) การประเมินความเสี่ยงคงเหลือ ภายหลังการควบคุมภายใน				(๖) แนวทางการ ปรับปรุง การควบคุมภายใน	(๗) เป้าหมาย	(๘) ระยะเวลา ดำเนินการ/ ผู้รับผิดชอบ	(๙) การประเมินผล การควบคุมภายใน /ผลการดำเนินงาน	(๑๐) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	(๑๑) การ ปรับปรุง การ ควบคุม ภายใน	(๑๒) หน่วยงานที่รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ												
				โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)	ระดับ ความเสี่ยง คงเหลือ																			
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S)																										
							<input type="checkbox"/> สูงมาก <input type="checkbox"/> สูง <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> น้อย	<input type="checkbox"/> ใช้กิจกรรม ควบคุมเดิมที่มีอยู่ <input type="checkbox"/> ปรับปรุงการ ควบคุมภายใน โดยมี กิจกรรม ดังนี้	เป้าหมาย..... ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>โอกาส (L)</td> <td>ผลกระทบ (I)</td> <td>คะแนน (L X I)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)					การประเมินผล การควบคุมภายใน ผลการดำเนินงาน 	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ ได้แก่ <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>โอกาส (L)</td> <td>ผลกระทบ (I)</td> <td>คะแนน (L X I)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)					
โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)																								
โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)																								
.												
.												
ความเสี่ยงด้าน.....																										
...												

ลายมือชื่อ
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกอง/กลุ่มอิสระ.....
 วันที่ เดือน พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)

(๑) – (๔) ให้ยกมาจากแบบ R.3.2 ข้อ (๑) – (๔)

(๕) – (๘) ให้ยกมาจากแบบ R.3.2 ข้อ (๗) – (๑๐)

(๙) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่ โดยอาจระบุในลักษณะต่างๆ เช่น มีการกำหนดหรือสั่งการอย่างเป็นทางการ มีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และหรือความเสี่ยงที่ลดลง หรือสามารถป้องกันได้ คำนวณกับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการควบคุมความเสี่ยงดังกล่าว





(๑๐) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ และประเมินคะแนนความเสี่ยงคงเหลือ

(๑๑) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๙) ในปีงบประมาณถัดไป

(๑๒) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบและกำหนดแล้วเสร็จ (วัน เดือน ปี) ของการปรับปรุงการควบคุมภายใน

ภาคผนวก จ

เอกสารประกอบที่เกี่ยวข้อง

เอกสาร	QR Code
<p>หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑</p>	
<p>หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒</p>	
<p>แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. ๒๕๖๔</p>	
<p>แผนยุทธศาสตร์ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</p>	



สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

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