



คู่มือ

การบริหาร จัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

ประจำปี
งบประมาณ
พ.ศ.

2
5
6
9

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



คำนำ

การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กร เป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้ภาครัฐมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ท่ามกลางบริบทการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นตลอดเวลาการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้เพิ่มโอกาสและความสำเร็จ ลดโอกาสของความล้มเหลว และลดความไม่แน่นอนในผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กร จึงได้จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับองค์กร และเป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเบิกการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 รวมทั้งแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้มีการทบทวนและปรับปรุงคู่มือบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และบริบทขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป โดยคู่มือฉบับนี้จะใช้เป็นกรอบการดำเนินงานสำหรับผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในการบริหารจัดการความเสี่ยงและดำเนินงานควบคุมภายในทุกระดับขององค์กร และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ตุลาคม 2568

สารบัญ



นโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ก

ส่วนที่ 1	บทนำ	
	1.1 หลักการและเหตุผล	1
	1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ	1
	1.3 ความหมายและคำจำกัดความ	2
	1.4 ขอบเขตการดำเนินการ	2
ส่วนที่ 2	แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	4
	2.1 กฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง	5
	2.2 ยุทธศาสตร์และแผนที่เกี่ยวข้อง	9
	2.3 กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามมาตรฐาน COSO	12
ส่วนที่ 3	กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	23
	3.1 นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	23
	3.2 โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	25
	3.3 กรอบการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	27
ส่วนที่ 4	กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	30
	4.1 การวิเคราะห์องค์กร	30
	4.2 การกำหนดวัตถุประสงค์	31
	4.3 การระบุความเสี่ยง	31
	4.4 การประเมินความเสี่ยง	42
	4.5 การจัดการความเสี่ยง	53
	4.6 การติดตามและทบทวน	58
	4.7 การสื่อสารและรายงาน	58
ภาคผนวก	ภาคผนวก ก คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	63
	ภาคผนวก ข ตัวอย่างรูปแบบความเสี่ยงการทุจริต	66
	ภาคผนวก ค รายละเอียดของแบบฟอร์มสำหรับองค์กร	70
	ภาคผนวก ง รายละเอียดของแบบฟอร์มสำหรับกอง/กลุ่มอิสระ	85
	ภาคผนวก จ เอกสารประกอบที่เกี่ยวข้อง	102

คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

สารบัญ

สารบัญตาราง



ตารางที่ 2-1	กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามแนวคิด COSO ERM 2017	16
ตารางที่ 3-1	บทบาทและความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	26
ตารางที่ 3-2	กรอบการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ.	28
ตารางที่ 4-1	ตัวอย่างประเด็นความเสี่ยงจากการกีดกันสนับสนุน	34
ตารางที่ 4-2	ตัวอย่างทะเบียนความเสี่ยง (แบบ RM)	40
ตารางที่ 4-3	เกณฑ์การประเมินด้านโอกาส (Likelihood)	43
ตารางที่ 4-4	เกณฑ์การประเมินด้านผลกระทบ (Impact)	44
ตารางที่ 4-5	คำอธิบายการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน	46
ตารางที่ 4-6	การแบ่งระดับความเสี่ยง	48
ตารางที่ 4-7	ตัวอย่างการประเมินคะแนนความเสี่ยง (แบบ R1)	49
ตารางที่ 4-8	ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (แบบ R3.1)	56
ตารางที่ 4-9	ตัวอย่างการจัดทำแผนการควบคุมภายใน (แบบ R3.2)	57
ตารางที่ 4-10	ตัวอย่างการติดตามประเมินผลแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (แบบ R4)	60
ตารางที่ 4-11	ตัวอย่างรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)	61

คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

สารบัญ

สารบัญภาพ



ภาพที่ 2-1	กรอบแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ.	4
ภาพที่ 2-2	องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM 2004	14
ภาพที่ 2-3	ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในบริบทของพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก เพื่อกำหนดทิศทางและผลการดำเนินงานขององค์กร	16
ภาพที่ 3-1	โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	25
ภาพที่ 4-1	ประเด็นความเสี่ยงจากการดำเนินงาน	30
ภาพที่ 4-2	แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)	47
ภาพที่ 4-3	ตัวอย่างการจัดลำดับความเสี่ยง	53

คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



นโยบาย

การบริหารจัดการความเสี่ยง
และการควบคุมภายใน
สำนักงานนโยบายและแผน
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

• • •

นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สผ.) มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อการบริหารปัจจัยเสี่ยงและควบคุมกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนตามหลักธรรมาภิบาล สามารถลดปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ การให้บริการแก่ผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และมาตรฐาน COSO ERM 2017

ดังนั้น เพื่อให้ สผ. บรรลุตามเจตจำนงข้างต้น จึงขอประกาศนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรในสังกัด สผ. ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการดำเนินงาน ดังนี้

1. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดำเนินการจัดวางระบบและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์การ ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ สผ. และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งสู่การกำกับองค์กรที่ดี (Good Governance) ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและประชาชนได้อย่างมีผลสัมฤทธิ์ รวมถึงรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง และความเสี่ยงที่คุกคามต่อความสำเร็จในอนาคต

2. ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานโดยปกติทุกระดับ จนเกิดวัฒนธรรมการทำงานที่มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดี เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายกำหนด

3. กำหนดให้กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นระบบและมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์การ และมีการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยกอง/กลุ่มอิสระ ที่รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยงระดับองค์กร ปฏิบัติตามกระบวนการ ขั้นตอน และขับเคลื่อนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้สามารถลดปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของ สผ. ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4. มุ่งเน้นการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ไม่กระทบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การในภาพรวม โดยมีวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งหมด 7 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 ฐานข้อมูลทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และฐานข้อมูลขององค์กร ข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ

ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งต้องเป็นภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ด้านการทุจริต

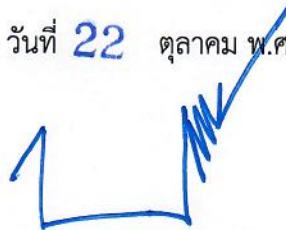
ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร

5. ให้มีการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งมีการทบทวนปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความเหมาะสม เป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

6. ให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการที่ดี และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับ สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสาร การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างทั่วถึง

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ 22 ตุลาคม พ.ศ. 2568



(นายบรรณรักษ์ เสริมทอง)

เลขาธิการ

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

1.1 หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติ ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ได้แก่ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 รวมทั้งแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับองค์กร

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สผ.) ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการดำเนินงานควบคุมภายในมาโดยตลอด โดยดำเนินงานอย่างสอดคล้อง และเป็นไปตามกฎหมายและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง มาตรฐานสากล และหลักธรรมาภิบาล อย่างไรก็ดีตาม สผ. ดำเนินงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานและระบบการควบคุมภายในขององค์กร ซึ่งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว อาจทำให้การบริหารจัดการความเสี่ยงและการดำเนินงานควบคุมภายใน ที่เคยใช้ได้ผลดีในระยะที่ผ่านมา อาจถูกใช้ไม่ได้ผลอีกต่อไป

สผ. จึงได้มีการทบทวนและปรับปรุงคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางผู้บริหารและบุคลากร สผ. ทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจถึงหลักการ กรอบการดำเนินการ และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถบริหารจัดการ ความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สผ. ในทุกระดับได้อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง และเกิดความมั่นใจได้ว่า สผ. จะสามารถดำเนินงานและบริหารจัดการ องค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำกับ องค์กรที่ดี (Good Governance) และส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในระดับที่คาดหวังได้อย่างต่อเนื่องต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ

- 1) เพื่อให้บุคลากร สผ. และผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- 2) เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สผ. ในทุกระดับ และมีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 3) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร สร้างความตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการ ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- 4) เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ และการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ไปยังผู้บริหารและบุคลากร ทุกระดับ

1.3 ความหมายและคำจำกัดความ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (กรมบัญชีกลาง, 2562)

“ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk)” หมายความว่า การดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบ หรืออาจการก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตน กับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการการป้องกันและปราบปราม การทุจริตในภาครัฐ, 2564)

“ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite)” หมายความว่า ระดับความเสี่ยงในภาพรวม ขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (กรมบัญชีกลาง, 2564)

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ หน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ (กรมบัญชีกลาง, 2562)

“ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)” หมายความว่า สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ ปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 2 ปัจจัย ดังนี้

- 1) ปัจจัยภายใน เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร นโยบายการบริหารและการจัดการ บุคลากร กระบวนการทำงาน ข้อมูล ระบบสารสนเทศ เครื่องมือและอุปกรณ์ เป็นต้น
- 2) ปัจจัยเสี่ยงภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย คู่แข่ง เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น (กรมบัญชีกลาง, 2564)

“การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)” หมายความว่า กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจาก

- 1) โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- 2) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2565)
- 3) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย (กรมบัญชีกลาง, 2564)
- 4) ความเสี่ยงคงเหลือ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากการที่ได้มีการจัดวางกิจกรรมควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงแล้ว (กรมบัญชีกลาง, 2564)

“การระบุความเสี่ยง” คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยง ควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง (กรมบัญชีกลาง, 2564) ดังนี้

- 1) เหตุการณ์ความเสี่ยง
- 2) สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง
- 3) ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือบวก

“การตอบสนองความเสี่ยง” คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้น (กรมบัญชีกลาง, 2564)

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ (กรมบัญชีกลาง, 2561)

1.4 ขอบเขตการดำเนินการ

สผ. กำหนดการบริหารจัดการความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร ใน 2 ระดับ ได้แก่

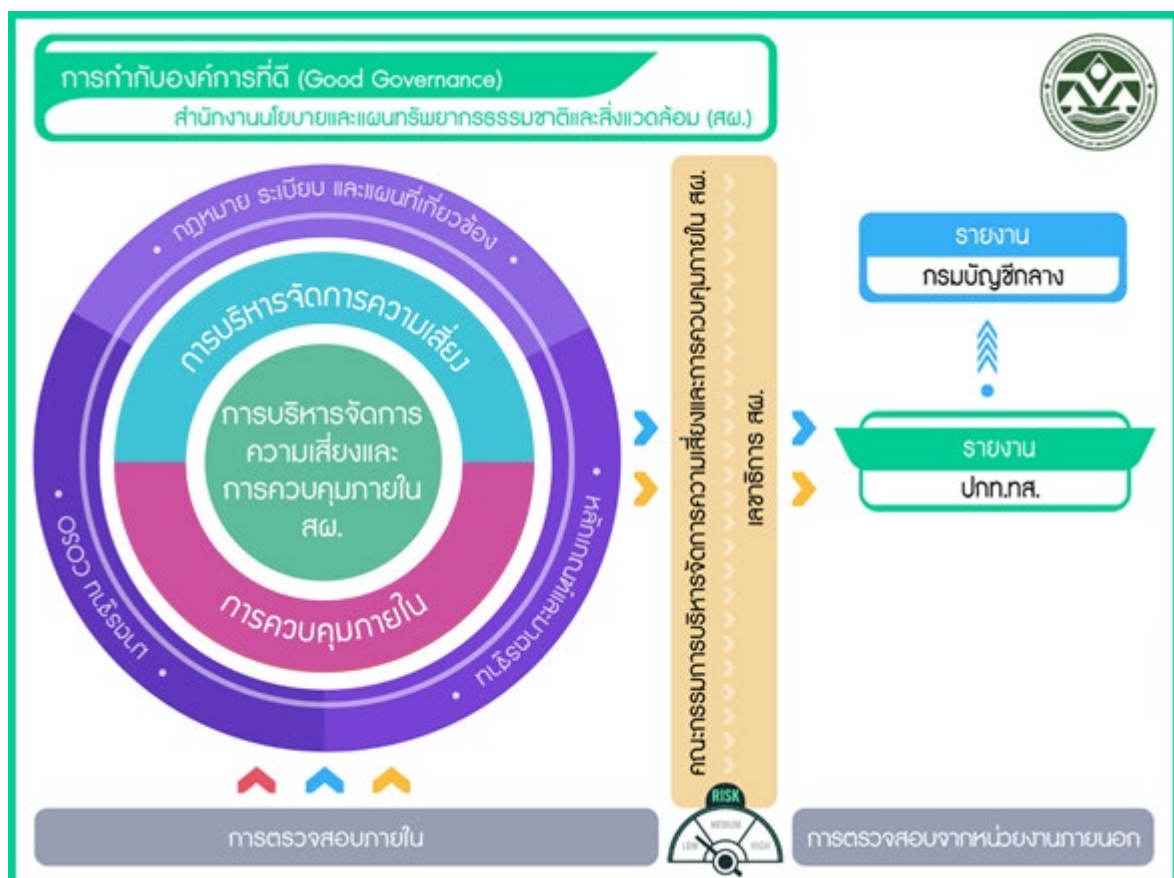
- 1) ระดับองค์กร กำกับดูแลโดย คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ.
- 2) ระดับกอง/กลุ่มอิสระ กำกับดูแลโดย กลไกที่ผู้อำนวยการกอง/กลุ่มอิสระ กำหนดขึ้น

ส่วนที่ 2

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. มีแนวคิดเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และแผนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน และใช้แนวทางการดำเนินการและหลักปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่หน่วยงานกำกับเป็นผู้กำหนด รวมทั้งสอดคล้องกับกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เป็นมาตรฐานสากล อันจะนำไปสู่การกำกับองค์กรที่ดี (Good Governance) แสดงดังภาพที่ 2-1

ภาพที่ 2-1 แสดงกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ.



2.1 กฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

1) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ถึงฉบับที่ 8 พ.ศ. 2553) มาตรา 3/1 บัญญัติว่า “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน การจัดสรรงบประมาณ และการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ต้องคำนึงถึง หลักการดังกล่าว ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบ และประเมินผล การปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ” จะเห็นได้ว่าตาม พ.ร.บ. ดังกล่าว ภาครัฐในปัจจุบันจำเป็นต้องบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้นกว่าเดิม และต้องเปิดเผยข้อมูลในการปฏิบัติราชการให้ประชาชนสามารถตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการป้องกันการไม่ได้รับการยอมรับจากภาคประชาชน และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

2) พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

3) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 กำหนดขึ้นตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 ที่ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

3.1) มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ (Internal Control Standard for Government Agency) ประกอบด้วย แนวคิด คำนิยาม ขอบเขตการใช้ วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

3.2) หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

(1) ให้งานของรฐจ้ดวาระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับงานของรฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการจ้ดวาระบบการควบคุมภายในให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ทั้งนี้ ให้งานของรฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือที่ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ จ้ดวาระบบการควบคุมภายในตามวรรคหนึ่ง ให้แล้วเสร็จภายใน 1 ปี นับแต่วันที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือที่ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ โดยให้มีการรายงานการจ้ดวาระบบการควบคุมภายในระดับงานของรฐ ให้ผู้กำกับดูแลภายใน 60 วัน นับแต่วันที่จ้ดวาระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ

(2) ให้งานของรฐจ้ดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในตามที่งานของรฐกำหนดไว้อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

(3) ให้งานของรฐจ้ดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งโดยมีหน้าที่ ดังนี้

(3.1) อำนวยการในการประเมินผลการควบคุมภายใน

(3.2) กำหนดแนวทางในการประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของงานของรฐ

(3.3) รวบรวม พิจารณากลับกรอง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายใน ในภาพรวมของงานของรฐ

(3.4) ประสานงานในการประเมินผลการควบคุมภายในกับงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง

(3.5) จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับงานของรฐ

ทั้งนี้ องค์กรประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการ ให้เป็นไปตามที่งานของรฐกำหนด

(4) ให้คณะกรรมการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับงานของรฐประกอบด้วย

(4.1) การรับรองว่าการควบคุมภายในของงานเป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนด รายงานโดยใช้หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับงานของรฐ) (แบบ ปค. 1)

(4.2) การประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ประกอบด้วย ก. สภาพแวดล้อมการควบคุม ข. การประเมินความเสี่ยง ค. กิจกรรมการควบคุม ง. สารสนเทศและการสื่อสาร และ จ. กิจกรรมการติดตามผล รายงานโดยใช้รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 4)

(4.3) การประเมินผลการควบคุมภายในของภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งงานของรฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของงานของรฐ รายงานโดยใช้รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 5)

(4.4) ความเห็นของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการสอบทานของการควบคุมภายในของงานของรฐ รายงานโดยใช้แบบสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายใน ของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. 6)

(5) ให้คณะกรรมการเสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม และจัดส่งให้ผู้กำกับดูแลและกระทรวงเจ้าสังกัด ภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทิน แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ กรณีที่ผู้กำกับดูแลเป็นบุคคลเดียวกับ กระทรวงเจ้าสังกัด ให้ถือว่ากระทรวงเจ้าสังกัดได้รับทราบรายงานนั้นแล้ว

(6) ให้กระทรวงเจ้าสังกัดดำเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในที่ได้รับ มาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับกระทรวง และส่งให้กระทรวงการคลัง ภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทินแล้วแต่กรณี

4) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการ ความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 กำหนดขึ้นตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ที่ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

4.1) มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ประกอบด้วย คำนิยาม และ มาตรฐาน

4.2) หลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

(1) ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหาร จัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ ความเสี่ยง

(2) ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ความเสี่ยง อื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน

(3) ให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มี ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ดำเนินการ เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน ของรัฐ โดยผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

(3.1) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยหัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแล แล้วแต่กรณี กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

(3.2) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการทำงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครึ่งหรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

(3.3) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาน้อยปีละ 1 ครั้ง

(3.4) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

(4) กรณีกรมบัญชีกลางขอให้หน่วยงานของรัฐ จัดส่งรายงานแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง หรือข้อมูลอื่นๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวดำเนินการตามรูปแบบ วิธีการ และระยะเวลาที่กรมบัญชีกลางกำหนด

5) แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการ ความเสี่ยงระดับองค์กร

จัดทำขึ้นตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการ ความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ 2 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ ยกเว้นรัฐวิสาหกิจ ถือปฏิบัติตามคู่มือ แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามที่กระทรวงการคลังกำหนด ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ รวมถึงยกระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหารให้สามารถเน้นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Informed Strategic Decision Making) เพื่อสนับสนุนการบริหารหน่วยงานของรัฐให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างแท้จริง

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

5.1) กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้การบริหาร จัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร (Strategic plans) และการกำหนด วัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศ ที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และเพื่อเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถของหน่วยงาน ประกอบด้วยหลักการ 8 ประการ ดังนี้

- (1) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
- (2) ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง
- (3) การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
- (4) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (5) การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

- (6) การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ
- (7) การใช้ข้อมูลสารสนเทศ
- (8) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5.2) กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Process) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

- (1) การวิเคราะห์องค์กร
- (2) การกำหนดวัตถุประสงค์
- (3) การระบุความเสี่ยง
- (4) การประเมินความเสี่ยง
- (5) การตอบสนองความเสี่ยง
- (6) การติดตามและทบทวนความเสี่ยง
- (7) การสื่อสารและรายงานผล

2.2 ยุทธศาสตร์และแผนที่เกี่ยวข้อง

1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาท ภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการ และยึดหลักธรรมาภิบาลปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส อีกทั้งให้มีการปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์ สุจริต ความมัธยัสถ์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติดังกล่าวอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้กฎหมายต้องมีความชัดเจน เพียงเท่าที่จำเป็น ทันสมัย เป็นสากล ลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา

2) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ มุ่งเน้นให้ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ แผนย่อยที่ 1 การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ปรับ “ระบบ” เพื่อลดจำนวนคดีทุจริตและประพฤติมิชอบในหน่วยงานภาครัฐ โดยการพัฒนาเครื่องมือ เพื่อสร้างความโปร่งใส มุ่งเน้น การสร้างนวัตกรรมและมาตรการในการต่อต้านการทุจริตที่มีประสิทธิภาพและเท่าทันต่อพลวัตของการทุจริต รวมถึงการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐ มีมาตรการ ระบบหรือแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต

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

4) นโยบายรัฐบาล นายอนุทิน ชาญวีรกูล นายกรัฐมนตรี ได้แถลงนโยบายรัฐบาล ต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2568 ที่เกี่ยวข้องกับ สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สามารถสรุปได้ ดังนี้

(1) การอนุรักษ์ พืชน้ำและรักษาทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่อย่างยั่งยืน การส่งเสริมการใช้พื้นที่ป่าและป่าชุมชนอย่างถูกต้อง รวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกัน ต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

(2) ผลักดันสังคมคาร์บอนต่ำ โดยประกาศให้ไทยบรรลุเป้าหมายการปล่อย ก๊าซเรือนกระจกสุทธิให้เป็นศูนย์ภายในปี พ.ศ. 2593 (ค.ศ. 2050) เพื่อรับมือกับการค้าระหว่างประเทศและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการใช้พลังงานสะอาด และพัฒนายกระดับวิถีเกษตรกรไปสู่เกษตรกรรุ่นใหม่ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยเน้นการป้องกันและลดการเผาในภาคการเกษตรเพื่อลดปัญหาฝุ่นละออง PM2.5

5) ยุทธศาสตร์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ระยะ 20 ปี (2560 - 2579) ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อการขับเคลื่อนด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 อนุรักษ์ คุ้มครอง พืชน้ำ ส่งเสริม และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและความหลากหลายทางชีวภาพอย่างยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ทั้งน้ำผิวดินและน้ำใต้ดินแบบมีส่วนร่วม เป็นธรรม และเพียงพอ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ป้องกัน รักษา และพืชน้ำ คุณภาพสิ่งแวดล้อม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ขับเคลื่อนการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ในการพัฒนาและจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ลดก๊าซเรือนกระจกและลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติทางธรรมชาติ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนากลไก ระบบบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดการองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาลและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

6) แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีสาระสำคัญ ดังนี้

วิสัยทัศน์

ประเทศไทยเติบโตอย่างยั่งยืนด้วยการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
เพื่อประชาชน

พันธกิจ

- (1) กำหนดนโยบาย แผน มาตรการ การอนุรักษ์และบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- (2) กำกับดูแล ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- (3) สนับสนุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมผ่านกลไกกองทุนสิ่งแวดล้อมและการอุดหนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- (4) 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 รวมถึงมีเอกสารหลักฐานที่สามารถตรวจสอบได้

Resilience เคยล้มแล้ว ต้องลุกไว มีความยืดหยุ่นล้มแล้วลุกไว สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาด ความล้มเหลว และสามารถปรับปรุงตัวเองเพื่อก้าวไปข้างหน้าต่อไปได้อย่างรวดเร็ว

Environment ใส่ใจสิ่งแวดล้อม การคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมรอบตัว และสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่เหมาะสม รวมไปถึงการคำนึงถึงชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรในชาติ

ประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 บูรณาการการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเชิงพื้นที่เพื่อรองรับการเติบโตทางเศรษฐกิจ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล และยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับกระบวนการด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมสู่การกำหนดเป้าหมายอนาคตประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ภาครัฐทันสมัยด้านระบบและบุคลากร

7) แผนปฏิบัติการ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยแผนปฏิบัติการฯ 6 ด้าน ได้แก่

- 7.1) ด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
- 7.2) ด้านการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว (ด้านทรัพยากรทางบก/ด้านความหลากหลายทางชีวภาพ)
- 7.3) ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมภูมินิเวศ สิ่งแวดล้อมธรรมชาติและศิลปกรรม พื้นที่สีเขียว พื้นที่คุ้มครองสิ่งแวดล้อม พื้นที่เฉพาะและพื้นที่พัฒนาพิเศษเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน
- 7.4) ด้านการยกระดับกระบวนการด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อกำหนดอนาคตประเทศ (ด้านระบบการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม)
- 7.5) ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 7.6) ด้านการพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ และการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล

8) แผนปฏิบัติการรายปี (พ.ศ. 2569) สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยแผนปฏิบัติการฯ 5 ด้าน ได้แก่

- 8.1) ด้านการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว (ด้านทรัพยากรทางบก/ด้านความหลากหลายทางชีวภาพ)
- 8.2) ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมภูมินิเวศ สิ่งแวดล้อมธรรมชาติและศิลปกรรม พื้นที่สีเขียว พื้นที่คุ้มครองสิ่งแวดล้อม พื้นที่เฉพาะและพื้นที่พัฒนาพิเศษเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน
- 8.3) ด้านการยกระดับกระบวนการด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อกำหนดอนาคตประเทศ (ด้านระบบการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม)
- 8.4) ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 8.5) ด้านการพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ และการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล

2.3 กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามมาตรฐาน COSO

1) กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร ที่จัดทำโดย The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) เป็นมาตรฐานสากลที่องค์กรทั่วโลกส่วนใหญ่นำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง ในปัจจุบัน มีการนำมาใช้อยู่ 2 มาตรฐาน ได้แก่ 1) กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management - Integrated Framework (2004): COSO ERM 2004) และ 2) กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร: การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน (Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance (2017): COSO ERM 2017)

1.1) 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 4 ประเภท ได้แก่

- (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic: S) เป้าหมายระดับสูงที่สอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจขององค์กร
- (2) วัตถุประสงค์การดำเนินงาน (Operations: O) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- (3) วัตถุประสงค์การรายงาน (Reporting: R) ความน่าเชื่อถือของรายงาน
- (4) วัตถุประสงค์การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance: C) การปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM 2004 ประกอบด้วย องค์ประกอบ 8 ประการ แสดงรายละเอียดดังภาพที่ 2-2 ดังนี้

ภาพที่ 2-2 แสดงองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM 2004



ที่มา: COSO ERM 2004

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

(2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรจะบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ก็ต่อเมื่อทราบวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่องค์กรต้องการก่อน ดังนั้นองค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ก่อนจึงจะสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้อันทำให้เกิดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

(3) การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

(4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าจะบริหารความเสี่ยงนั้นอย่างไร

(5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses) เป็นวิธีการที่ฝ่ายบริหารเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ การตอบสนองความเสี่ยง มี 4 แนวทางหลัก ได้แก่

- **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)** คือ การหยุดหรือยกเลิกการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น
- **การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)** คือ การไม่ดำเนินการใด ๆ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดผลกระทบจากความเสียหาย เนื่องจากเห็นว่าความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับยอมรับได้หรือไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการ
- **การลดความเสี่ยง (Risk Reduction)** คือ การลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดผลกระทบจากความเสียหาย ส่วนใหญ่มักใช้กับความเสี่ยงภายในองค์กรหรือความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้
- **การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง (Risk Sharing)** คือ การลดโอกาสหรือลดผลกระทบจากความเสียหาย โดยการแบ่งปันหรือโอนความเสี่ยงไปให้บุคคลอื่น

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

(7) **สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)** สารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ควบคุม กระบวนการ จัดเก็บ และสื่อสาร ในรูปแบบและในกำหนดเวลาที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปได้ โดยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องทำให้ได้รู้กันทั่วทั้งองค์กร มีการสื่อสารในทุกระดับ ทั้งทั้งองค์กร

(8) **การติดตามผล (Monitoring)** การบริหารความเสี่ยงขององค์กรต้องได้รับการติดตามผลและได้รับการปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น เพื่อควบคุมคุณภาพของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามผลสามารถดำเนินการได้โดยติดตามผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการทำงาน การแยกประเมินหรือการดำเนินการทั้ง 2 วิธีร่วมกัน

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

ในปี ค.ศ. 2017 COSO ได้ปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็น COSO ERM 2017 ขึ้นมาใหม่แทนที่ COSO ERM 2004 เพื่อให้สอดคล้องกับพลวัตการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจในปัจจุบันที่ความเสี่ยงของธุรกิจในระดับกลยุทธ์นั้นทวีความสำคัญเพิ่มขึ้น ด้วยการบูรณาการความเสี่ยงร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตามแนวคิดของ COSO ERM 2017 หมายถึง วัฒนธรรม องค์กร ความสามารถ และการปฏิบัติ บูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน ซึ่งองค์กรต่างๆ ต้องใช้ในการจัดการความเสี่ยงเพื่อสร้าง รักษา และตระหนักถึงการเพิ่มคุณค่า กล่าวคือ การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ERM 2017 ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในบริบทของพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก ผ่านการเชื่อมโยงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความเสี่ยง

ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อมุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้ดียิ่งขึ้น แสดงดังภาพที่ 2-3

ภาพที่ 2-3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในบริบทของพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก เพื่อกำหนดทิศทางและผลการดำเนินงานขององค์กร



ที่มา: ดัดแปลงจาก COSO ERM 2017

กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามแนวคิดของ COSO ERM 2017 ประกอบด้วย หลักการสำคัญ 5 หลักการ และมี 20 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน ดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามแนวคิด COSO ERM 2017

การกำกับดูแล กิจการและ วัฒนธรรมองค์กร	การกำหนด กลยุทธ์และ วัตถุประสงค์	ผลการดำเนินงาน	การทบทวนและ ปรับปรุงแก้ไข	ข้อมูลการสื่อสารและ การรายงาน
1. จัดตั้ง คณะกรรมการ ดูแลความเสี่ยง	6. วิเคราะห์ธุรกิจ	10. ระบุความเสี่ยง	15. ประเมินการ เปลี่ยนแปลงที่ สำคัญ	18. ยกระดับระบบ สารสนเทศ
2. จัดตั้งโครงสร้าง การดำเนินงาน	7. ระบุความเสี่ยง ที่ยอมรับได้	11. ประเมินความ รุนแรงของ ความเสี่ยง	16. ทบทวน ความเสี่ยงและ ผลการ ดำเนินงาน	19. สื่อสารข้อมูล ความเสี่ยง
3. ระบุวัฒนธรรม องค์กรที่ต้องการ	8. ประเมินกลยุทธ์ ทางเลือก	12. จัดลำดับ ความสำคัญ ของความเสี่ยง	17. มุ่งมั่นปรับปรุง การบริหารความ เสี่ยงทั่วทั้ง องค์กร	20. รายงานผล ความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการ ดำเนินงาน
4. แสดงความมุ่งมั่น ในค่านิยมหลัก	9. กำหนด วัตถุประสงค์ ทางธุรกิจ	13. ดำเนินการ ตอบสนองต่อ ความเสี่ยง		
5. จูงใจ พัฒนา และ รักษาบุคลากรที่มี ความสามารถ		14. พัฒนารอบความ เสี่ยงในภาพรวม		

ที่มา: ดัดแปลงจาก COSO ERM 2017

หลักการสำคัญที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบทั้งหมดในการบริหารความเสี่ยงเนื่องจากการกำกับดูแลกิจการจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางขององค์กรในการให้ความสำคัญและสร้างความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับค่านิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนผ่านการตัดสินใจต่าง ๆ COSO ถือว่าการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานหลักให้องค์ประกอบอื่น ๆ เกิดขึ้นเสมือนเป็นรากฐานสำคัญให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร หลักการที่ 1 มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

(1) จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)

คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่างๆ รวมถึงกำกับดูแลกิจการ เช่น คณะกรรมการควรมีกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการกำกับการบริหารความเสี่ยง มีความเป็นอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น

(2) จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)

องค์กรควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

(3) ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture)

องค์กรควรระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ คณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคลากร ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ระดับการใช้วิจารณ์ญาณ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงาน และผู้จัดการ มาตรฐานและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ แผนผังทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงาน และระบบค่าตอบแทน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความคาดหวังของลูกค้า นักลงทุน และองค์ประกอบอื่น ๆ

(4) แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values)

องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม

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

องค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมความสามารถของพนักงาน สร้างแรงจูงใจ และผลตอบแทนอื่น ๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ

หลักการสำคัญที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective - Setting)

การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ผ่านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยองค์กรควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์ รวมถึงการดำเนินงานทั่วไปและปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญ และจะเป็นพื้นฐานในการระบุประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง หลักการสำคัญที่ 2 มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

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

(7) ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้าง รักษา และส่งเสริมความตระหนักถึงค่านิยม เช่น มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และสื่อสารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ชัดเจน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ตายตัวหรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้บริบททางธุรกิจที่ต่างกันในแต่ละองค์กร

(8) ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies) องค์กรควรประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อไปพร้อมความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลค่า การคาดการณ์รายได้ การวิเคราะห์คู่แข่ง และการวิเคราะห์สถานการณ์ กลยุทธ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

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

หลักการสำคัญที่ ๓ ผลการดำเนินงาน (Performance)

เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

และพิจารณาความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ จากนั้นองค์กรจะเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีต่าง ๆ รวมถึงพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวม และตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไข ซึ่งจะพัฒนามุมมองในภาพรวมเกี่ยวกับปริมาณความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในระดับองค์กร หลักการที่ 3 มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

(10) ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)

องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงทั้งหมดจะเก็บไว้ในโปรไฟล์ความเสี่ยงเพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป

(11) ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

(12) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

องค์กรควรคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่าง ๆ การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหายเพื่อจัดลำดับความสำคัญ และใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

(13) ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses)

องค์กรควรระบุและคัดเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ เช่น การยอมรับความเสี่ยง การลด การโอน หรือการหลีกเลี่ยง โดยศึกษาผลดีผลเสีย ความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก

(14) พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View)

องค์กรควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยงมีชื่อเรียกหลายชื่อ ได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix

หลักการสำคัญที่ 4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)

องค์กรควรพิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ โดยทบทวนความสามารถและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาความสามารถและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรว่าเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใด และมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้ แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ หลักการที่ 4 มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

(15) ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)

องค์กรควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในกิจการและภายนอกกิจการ ที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารระดับสูงลาออกจากตำแหน่ง การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี หรือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ

(16) ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance)

องค์กรควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงพิจารณาทบทวนความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่ องค์กรประเมินความเสี่ยงได้แม่นยำหรือไม่ องค์กรพิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่ หรือมีความเสี่ยงอื่นใดที่กำลังเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

(17) มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

องค์กรควรปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กรอยู่เสมอ โดยเฉพาะช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร หลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง

หลักการสำคัญที่ 5 สารสนเทศการสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication, and Reporting)

การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูลและแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวจะมาจากทั้งผู้บริหารและพนักงานในส่วนงานต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรจะใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูล เพื่อรวบรวม ประมวลผล และจัดการข้อมูลต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง จากนั้นองค์กรจึงรายงานข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินการได้ หลักการที่ 5 มี 3 องค์ประกอบดังนี้

(18) ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems)

องค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสมและทันต่อเวลา องค์กรอาจใช้กระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกัน นำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

(19) สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information)

องค์กรควรสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงองค์กรผ่านช่องทางการติดต่อต่าง ๆ ข้อมูลการสื่อสารทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงควรมีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(20) รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)

องค์กรควรรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานในทุกระดับให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร แม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้หน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหารก็ยังคงมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย

องค์ประกอบ 20 ข้อนี้ สามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท โดยไม่ขึ้นกับขนาด ประเภท หรือสถานที่ตั้งของธุรกิจ หลักการและองค์ประกอบต่าง ๆ มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน และเน้นย้ำ ความสำคัญของการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเข้ากับการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหาร และกรรมการอาจให้ความสำคัญกับหลักการใดหลักการหนึ่งโดยเฉพาะได้ ขึ้นอยู่กับวิจรรณญาณ ในการตัดสินใจประยุกต์หลักการและองค์ประกอบต่าง ๆ และประโยชน์ที่องค์กรต้องการได้รับจากการบริหาร ความเสี่ยง เมื่อองค์กรกำหนดองค์ประกอบ หลักการ และการควบคุมได้อย่างเหมาะสม และนำไปใช้ ทั่วทั้งองค์กร ก็จะทำให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร ได้แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่าง ๆ

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

การควบคุมภายใน ตามความหมายของ COSO IC 2013 หมายถึง กระบวนการที่คณะผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กรกำหนดขึ้น ซึ่งเป็นการออกแบบในระดับที่สมเหตุสมผลเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น ในการบรรลุวัตถุประสงค์ในด้าน (1) ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน (2) ความเชื่อถือ ได้ของข้อมูลและรายงานทางการเงิน และ (3) การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

COSO IC 2013 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ ดังนี้



ที่มา : COSO การควบคุมภายใน 2013

องค์ประกอบที่ 1 : สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

- หลักการที่ 1 - องค์กรยึดหลักความซื่อตรงและจริยธรรม
- หลักการที่ 2 - คณะกรรมการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อการกำกับดูแล
- หลักการที่ 3 - คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร มีอำนาจการสั่งการชัดเจน
- หลักการที่ 4 - องค์กร จูงใจ รักษาไว้ และจูงใจพนักงาน
- หลักการที่ 5 - องค์กรผลักดันให้ทุกตำแหน่งรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ 2 : การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- หลักการที่ 6 - กำหนดเป้าหมายชัดเจน
- หลักการที่ 7 - ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างครอบคลุม
- หลักการที่ 8 - พิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต
- หลักการที่ 9 - ระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบต่อการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ 3 : กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

- หลักการที่ 10 - ควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- หลักการที่ 11 - พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการควบคุม
- หลักการที่ 12 - ควบคุมให้นโยบายสามารถปฏิบัติได้

องค์ประกอบที่ 4 : สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

- หลักการที่ 13 - องค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ
- หลักการที่ 14 - มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร ให้การควบคุมภายในดำเนินต่อไปได้
- หลักการที่ 15 - มีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ในประเด็นที่อาจกระทบต่อการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ 5 : กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)

- หลักการที่ 16 - ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน
- หลักการที่ 17 - ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในทันเวลาและเหมาะสม

3.1 นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สผ.) มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงและควบคุมกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนตามหลักธรรมาภิบาล สามารถลดปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ การให้บริการแก่ผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และมาตรฐาน COSO ERM 2017

ดังนั้น เพื่อให้ สผ. บรรลุตามเจตจำนงข้างต้น จึงขอประกาศนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรในสังกัด สผ. ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการดำเนินงาน ดังนี้

1. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดำเนินการจัดวางระบบและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ สผ. และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งสู่การกำกับองค์กรที่ดี (Good Governance) ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและประชาชนได้อย่างมีผลสัมฤทธิ์ รวมถึงรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง และความเสี่ยงที่คุกคามต่อความสำเร็จในอนาคต

2. ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานโดยปกติทุกระดับ จนเกิดวัฒนธรรมการทำงานที่มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดี เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายกำหนด

3. กำหนดให้กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นระบบและมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และมีการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยกอง/กลุ่มอิสระ ที่รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยงระดับองค์กร ปฏิบัติตามกระบวนการ ขั้นตอน และขับเคลื่อนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้สามารถลดปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของ สผ. ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4. มุ่งเน้นการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ไม่กระทบต่อเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรในภาพรวม โดยมีวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทั้งหมด 7 ด้าน ดังนี้

ด้านกลยุทธ์

ผู้บริหารมุ่งมั่นที่จะกำหนดแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ พันธกิจ ขององค์กร และนโยบายและแผนระดับชาติ และการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์องค์กรที่สามารถบรรลุความสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์กรและนโยบายและแผนระดับชาติได้ ทั้งนี้ มุ่งมั่นที่จะกำหนดและขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ที่ ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติและประชาชนเป็นสำคัญ

ด้านการดำเนินงาน

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในทุกกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบเกี่ยวข้อง กับการให้บริการประชาชน

ด้านการเงิน

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารงบประมาณและการเงินให้เป็นไปตามแผนงาน/ผลผลิต/ กิจกรรม รวมถึงการรับและเบิกจ่ายเงินที่ถูกต้อง เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ

ผู้บริหารมุ่งมั่นให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่ เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของระบบสารสนเทศ ขององค์กร โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลความลับของราชการ ฐานข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ ฐานข้อมูล ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและฐานข้อมูลขององค์กร ข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ

ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งต้องเป็นภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ด้านการทุจริต

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร

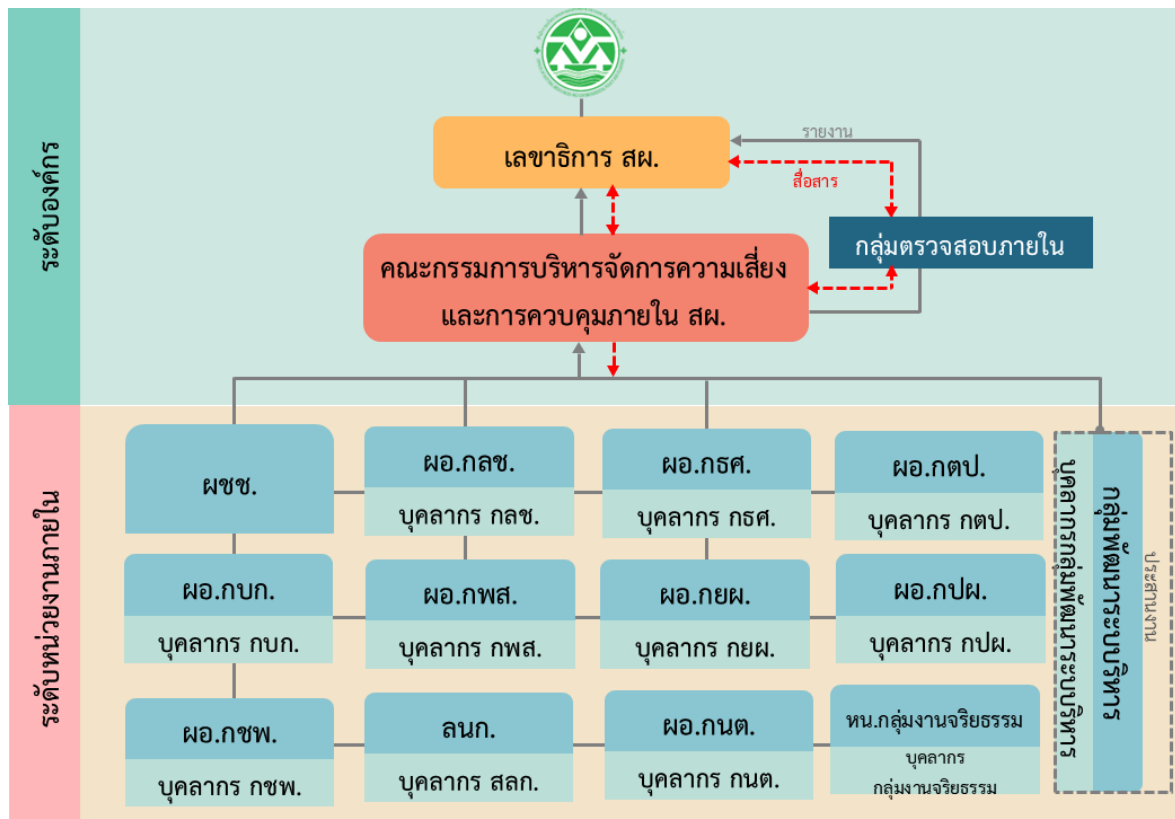
5. ให้มีการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งมีการทบทวนปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความเหมาะสม เป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

6. ให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการที่ดี และสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสาร การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างทั่วถึง

3.2 โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

สผ. จัดให้มีโครงสร้างหน้าที่ของคณะกรรมการและหน่วยงาน เพื่อกำกับดูแลและรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยมีโครงสร้างหน้าที่ที่ชัดเจน สอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงของ สผ. และเหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงมีความเป็นอิสระและมีการถ่วงดุลอำนาจอย่างเหมาะสม ดังภาพที่ 3-1 และตารางที่ 3-1

ภาพที่ 3-1 โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ.



ตารางที่ 3-1 บทบาทและความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
เลขาธิการสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	กำหนดนโยบาย แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. และกำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. องค์ประกอบ ลสผ. ประธานกรรมการฯ รอง ลสผ. ที่กำกับ สลก. รองประธาน	อำนาจหน้าที่ คณะกรรมการฯ (1) จัดวางระบบการควบคุมภายใน และระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานฯ (2) จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในของสำนักงานฯ

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
รอง ลสผ./ ผชช. /ผอ.กอง/กลุ่มอิสระ /หน.กลุ่มงานจริยธรรม (ยกเว้น ผอ.กตภ.) กรรมการ ผอ.กพร. กรรมการและเลขานุการ	(3) ประสาน ติดตามประเมินผล และจัดทำรายงานผลตามแผน บริหารจัดการความเสี่ยง และรายงานการประเมินผลการควบคุม ภายในของสำนักงานฯ (4) ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และการประเมินการควบคุมภายใน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง รายละเอียดปรากฏดังภาคผนวก ก
ผู้บริหารระดับกอง/กลุ่มอิสระ	ทำหน้าที่กำกับดูแลให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มีการ การประเมินความเสี่ยง บริหารจัดการความเสี่ยง และรายงาน ความเสี่ยงอย่างเพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งจัดวางระบบและ ประเมินการควบคุมภายใน โดยมีการรายงานผลการบริหารจัดการ ความเสี่ยง และการประเมินการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการฯ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และส่งเสริมบุคลากรในหน่วยงานให้ ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน โดยปฏิบัติให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ ทำงานปกติ
บุคลากรในหน่วยงาน	ทำหน้าที่ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน รวมทั้งมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการจัดการ ความเสี่ยง การควบคุมภายใน และนำไปปฏิบัติ
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	ทำหน้าที่ประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาให้ หน่วยงาน และกอง/กลุ่มอิสระดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและการ ควบคุมภายใน ตามนโยบายและกรอบแนวทางที่กำหนด จัดให้มีเครื่องมือและวิธีการเพื่อสนับสนุนการประเมินความเสี่ยง ที่มีประสิทธิภาพ
กลุ่มงานจริยธรรม	ทำหน้าที่ประสานงาน ผลักดัน และติดตามการประเมิน ความเสี่ยงการทุจริตของกอง/กลุ่มอิสระ ตามที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด และจัดทำแบบรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เสนอไปยังศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
กลุ่มตรวจสอบภายใน	ทำหน้าที่สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานในการบริหาร จัดการความเสี่ยง การประเมินการควบคุมภายใน ประสานงานกับ

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
	หน่วยงาน เพื่อทำความเข้าใจและวางแผนการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง (Risk Based Audit)

3.3 กรอบการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

สผ. กำหนดกรอบการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อใช้กับการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกรอบระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ ดังตารางที่ 3-2

ตารางที่ 3-2 กรอบการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ.

ลำดับ	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. 2568			พ.ศ. 2569									
			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.
1	จัดทำรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4) และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5) ประจำปีงบประมาณที่ผ่านมา ให้ กพร.	กอง/กลุ่มอิสระ													
2	- จัดทำ ร่าง รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ของ สผ. ประจำปีงบประมาณที่ผ่านมา ประกอบด้วย - หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน แบบ ปค.1 - แบบ ปค.4 - แบบ ปค.5 - เสนอคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ ร่าง รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณที่ผ่านมา ของ สผ.	- กพร.สผ. - คกก.กพร.สผ.													
3	สอบทานและจัดทำรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน แบบ ปค.6	กตภ.													
4	เสนอเลขาธิการ สผ. พิจารณาลงนาม รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ของ สผ. ประจำปีงบประมาณที่ผ่านมา และนำเสนอ ปกท.ทส.	กพร.สผ.													
5	ทบทวน/จัดทำ ร่าง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. เสนอคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ	- คกก.กพร.สผ. - กพร.สผ.													

ลำดับ	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. 2568			พ.ศ. 2569									
			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.
6	จัดทำ ร่าง คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. เสนอคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ	- คกก.กพร.สผ. - กพร.สผ.													
7	จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ของกอง/กลุ่มอิสระ	กอง/กลุ่มอิสระ													
8	จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. ประจำปี เสนอคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ	- คกก.กพร.สผ - กพร.สผ.													
9	เผยแพร่แผนบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. ประจำปี	กพร.สผ.													
10	ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน ประจำปี	กอง/กลุ่มอิสระ													
11	ติดตามและสอบทานการดำเนินการควบคุมภายใน ประจำปี ของ กอง/กลุ่มอิสระ	กตภ.													
12	รายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปี ให้ กพร.	กอง/กลุ่มอิสระ													
13	ทบทวนนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. และคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ.	กพร.สผ.													

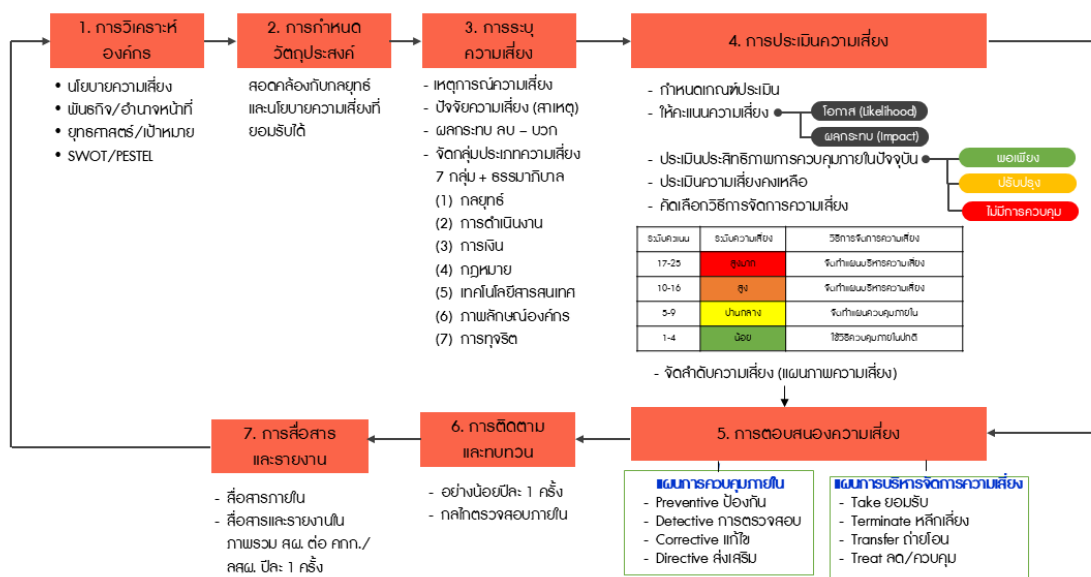
ส่วนที่ 4

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สผ. ดำเนินการตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. ประกอบด้วย 7 กระบวนการเป็นวงจรต่อเนื่อง แสดงดังภาพที่ 4-1

ภาพที่ 4-1 แสดงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ.



4.1 การวิเคราะห์องค์กร

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

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

4.2 การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่องค์กรต้องการ ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) เพื่อจะได้สามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้ที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

4.3 การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งในด้านบวกและด้านลบ โดยในการระบุความเสี่ยงให้จัดทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) และต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน และนำมาจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทเดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกัน มีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น โดย สผ. แบ่งประเภทความเสี่ยงขององค์กรออกเป็น 7 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S) ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks : O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิผล

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

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

5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risks : IT) เป็นความเสี่ยงที่ครอบคลุมการบริหารจัดการ และประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูล (Integrity) และความพร้อมใช้งานของระบบงานและข้อมูล (Availability)

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

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

ขั้นตอนการระบุความเสี่ยง

1. การค้นหาประเด็นความเสี่ยง ควรพิจารณาให้ครบถ้วนจากประเด็น ดังนี้

- 1) ความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่จากการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณที่ผ่านมา
- 2) การกิจ/กระบวนการที่เป็นอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย
- 3) การกิจ/โครงการตามกรอบการประเมินส่วนราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ของ สผ. ประจำปี
- 4) การกิจ/แผนงาน/โครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ นโยบายรัฐบาล นโยบายเร่งด่วนของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แผนปฏิบัติราชการ ทส. และ สผ. หรือการกิจที่ได้รับมอบหมายพิเศษ
- 5) โครงการสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (Flagship Project) ตามมติคณะรัฐมนตรี
- 6) โครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการได้ทันที (Quick win Project)
- 7) โครงการที่ใช้งบประมาณสูง ตั้งแต่ 10 ล้านบาทขึ้นไป และ/หรือโครงการที่สำนักงบประมาณกำหนดให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง

สำหรับการค้นหาความเสี่ยงการทุจริต ให้คัดเลือกกระบวนการหรือโครงการที่จะนำมาประเมินความเสี่ยงการทุจริต จากประเภทการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต 3 ด้าน ตามคู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (Corruption Risk Assessment) ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ได้แก่

1) ความเสี่ยงการทุจริตด้านการอนุมัติ อนุญาต คือ การให้บริการด้านการอนุมัติ อนุญาต ตาม พ.ร.บ. อำนาจความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 โดย สผ. มี 2 กระบวนการ ได้แก่ (1) การขอรับใบอนุญาตเป็นผู้มีสิทธิทำรายงานเกี่ยวกับการศึกษาและมาตรการป้องกันและแก้ไขผลกระทบกระเทือนต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อม และ (2) การพิจารณารายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม สำหรับโครงการ กิจการ หรือการดำเนินการใดที่หน่วยงานของรัฐจะอนุญาต ซึ่งผู้ดำเนินการหรือผู้ขออนุญาตต้องจัดทำรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม

2) ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ คือ อำนาจที่ได้มาจากการดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง โดยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติในทางมิชอบ

3) ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้จ่ายงบประมาณ คือ โครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ ในปีที่ทำการประเมินของทุกประเภทงบประมาณ ได้แก่ งบดำเนินงาน งบลงทุน งบรายจ่ายอื่น งบเงินอุดหนุน หรือเงินที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น งบกลาง เงินนอกงบประมาณ และโครงการที่จ่ายขาดจากเงินสะสมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ไม่รวมโครงการ รายการงบลงทุน “ที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ วงเงินตั้งแต่ 500 ล้านบาทขึ้นไปที่มีการจัดซื้อจัดจ้าง” เนื่องจากได้จัดทำการศึกษาความเสี่ยงการทุจริตของโครงการพร้อมเสนอมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมยื่นต่อสำนักงานงบประมาณพร้อมคำขอแล้ว)

การค้นหาความเสี่ยงการทุจริต ค้นหาจาก ความเสี่ยงที่เคยเกิด หรือคาดว่าจะเกิดซ้ำสูง มีประวัติอยู่แล้ว (Known Factor) และไม่เคยเกิดหรือไม่มีประวัติมาก่อน แต่มีความเสี่ยงจากการพยากรณ์ในอนาคตว่ามีโอกาสเกิด (Unknown Factor) ในขั้นตอนนี้เป็นการตั้งสมมุติฐาน หรือเป็นการพยากรณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพิ่มเติม (Scenario) เป็นการมองข้อมูลไปข้างหน้า (Forward looking information) โดยไม่คำนึงว่าหน่วยงานมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตนั้นอยู่หรือไม่ โดยการมองความเสี่ยงการทุจริต ด้วยข้อมูลที่เลวร้ายที่สุด (Worst Case) โดยการระบุและประเมินความเสี่ยงการทุจริต ควรมีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วย เนื่องจากในการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ผู้ปฏิบัติงานหรือรับผิดชอบกระบวนการงานหรือโครงการ (Risk Owners) อาจไม่ยอมรับหรือไม่เห็นความบกพร่องของตนเอง ผู้ประเมินความเสี่ยงการทุจริตจึงไม่ใช่ Risk Owners เท่านั้น

เมื่อค้นหาความเสี่ยงการทุจริตว่าเป็นกระบวนการงานหรือโครงการใดแล้ว หลังจากนั้นให้นำกระบวนการงานนั้นมาระบุรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในกระบวนการงาน และทำการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตในแต่ละขั้นตอน โดยการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริตให้อธิบายรายละเอียดเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยงการทุจริตว่ามีรูปแบบพฤติกรรมการณ์การทุจริตในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานของกระบวนการงานหรือโครงการที่ทำการประเมิน ให้ละเอียดและชัดเจนมากที่สุด ตัวอย่างรูปแบบความเสี่ยงการทุจริต ปรากฏดังภาคผนวก ข

ในการค้นหาความเสี่ยงในระดับกอง/กลุ่มอิสระ ให้พิจารณาประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดจากภารกิจสนับสนุน ดังตารางที่ 4-1 (เฉพาะประเด็นที่กอง/กลุ่มอิสระมีความเสี่ยง) เพื่อนำไปประเมินความเสี่ยงเพิ่มเติมด้วย

ตารางที่ 4-1 ตัวอย่างประเด็นความเสี่ยงจากภารกิจสนับสนุน

ภารกิจ/วัตถุประสงค์		ตัวอย่างประเด็นความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)			
1.	ด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตรงกับความต้องการ โดยดำเนินการตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ภายในระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งคุ้มค่า โปร่งใส และตรวจสอบได้	- การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า ไม่ทันต่อความต้องการ/ไม่สอดคล้องกับความต้องการ	ระเบียบวิธีการควบคุมที่กองดำเนินการ เช่น - มีการสำรวจความต้องการใช้วัสดุครุภัณฑ์ประจำปีงบประมาณ - มีการจัดลำดับความจำเป็นเร่งด่วนเพื่อจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปีงบประมาณที่เป็นลายลักษณ์อักษร และดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามแผนการจัดซื้อจัดจ้าง (กรณีไม่ตรงตามแผน แต่มีการปรับปรุงแผนการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นลายลักษณ์อักษร)
		- พัสตุ/ ครุภัณฑ์สูญหาย/ใช้งานไม่คุ้มค่า เสื่อมสภาพเร็วกว่าที่ควร	ระเบียบวิธีการควบคุมที่กองดำเนินการ เช่น - มีการมอบหมายเจ้าหน้าที่จัดเก็บ ดูแลรักษาวัสดุครุภัณฑ์ เป็นลายลักษณ์อักษร - มีการจัดเก็บวัสดุครุภัณฑ์ ที่เหมาะสม (เช่น กระดาษถ่ายเอกสารไม่อยู่ในสถานที่อบชื้น หมึกพิมพ์อยู่ในบรรจุหีบห่อ เป็นต้น) - สถานที่จัดเก็บวัสดุครุภัณฑ์มิดชิด และยากต่อการเข้าถึง (เช่น ตู้เก็บวัสดุมีกุญแจปิดล็อก และกุญแจมีผู้ถือเฉพาะ มีห้องเก็บวัสดุครุภัณฑ์ ที่ต้องขออนุญาตในการเข้าถึง) - มีการจัดทำทะเบียนคุมวัสดุครุภัณฑ์ที่มีข้อมูลเป็นปัจจุบัน - มีขั้นตอนในการขออนุมัติเบิกจ่ายตามที่ระเบียบกำหนด (มีการใช้แบบฟอร์มการขอเบิกใช้วัสดุครุภัณฑ์ตามระเบียบ) - มีการมอบหมายเจ้าหน้าที่ในการตรวจนับ และรายงานสภาพวัสดุครุภัณฑ์ประจำปีงบประมาณ
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks : F)			
2.	ด้านงบประมาณ <u>วัตถุประสงค์</u> 1. เพื่อให้การวางแผนและการขอรับจัดสรรงบประมาณ (กำหนดวงเงินงบประมาณประจำปี) มีความเหมาะสมเพียงพอต่อการดำเนินงาน	- การใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน/งบประมาณไม่เพียงพอ	ระเบียบวิธีการควบคุมที่กองดำเนินการ เช่น - มีแผนการขอรับการจัดสรรงบประมาณล่วงหน้า - มีการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินและใช้จ่ายงบประมาณตามแผน - มีการจัดทำทะเบียนคุมการใช้จ่ายงบประมาณ และมีข้อมูลเป็นปัจจุบัน - มีการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ

ภารกิจ/วัตถุประสงค์		ตัวอย่างประเด็นความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่
	2. เพื่อให้การใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โปร่งใส คุ้มค่า ประหยัด		- มีการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ - มีการประสานงาน/ ติดตามการเบิกจ่ายกับกลุ่มงานคลังและพัสดุ
		- ใช้จ่ายงบประมาณไม่เหมาะสม ไม่คุ้มค่า	ระเบียบวิธีการควบคุมที่กองดำเนินการ เช่น - การกำหนด แผนงาน/โครงการ ที่มีการกำหนดผลลัพธ์ที่วิเคราะห์ความคุ้มค่า/ประโยชน์ที่ได้รับ - มีการกำหนดแผนการจัดซื้อจัดจ้างที่คำนึงถึงความจำเป็นเร่งด่วน และความเพียงพอเหมาะสมกับงบประมาณที่ได้รับ
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Legal Risks : L)			
3.	ด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตรงกับความต้องการโดยดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ภายในระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้ง คุ้มค่า โปร่งใส และตรวจสอบได้	- กระบวนการและขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ (บริหารพัสดุ หมายถึง ควบคุม การรับ-การเบิกจ่าย การซ่อมแซม การบำรุงรักษา การตรวจสอบพัสดุประจำปีและการจำหน่าย) ไม่ครบถ้วน/ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง	ระเบียบวิธีการควบคุมที่กองดำเนินการ เช่น - การมอบหมายเจ้าหน้าที่พัสดุเป็นลายลักษณ์อักษร - มีการสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่พัสดุได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐอยู่เสมอ - มีการจัดทำ/ถือปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ
ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risks : IT)			
4.	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อให้การดำเนินงานด้าน ระบบฐานข้อมูล รวมทั้งระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ของกองมีประสิทธิภาพในด้านความมั่นคงปลอดภัย ความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูล และความพร้อมใช้งานของระบบงานและข้อมูล	- ระบบฐานข้อมูล/ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ไม่สามารถใช้งานได้/โดนโจรกรรม/ ติดไวรัส/ ข้อมูลสูญหาย	ระเบียบวิธีการควบคุมที่กองดำเนินการ เช่น - มีระบบป้องกัน (ไวรัส/ แยกเกอร์/ สแกนเนอร์) - มีการมอบหมาย/ แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการเข้าใช้งานระบบสารสนเทศ/ระบบฐานข้อมูล (Admin /User) เป็นลายลักษณ์อักษร - มีจัดเก็บสำรองข้อมูล ทุก สัปดาห์ (backup) - มีการปฏิบัติตามแนวทางในการจัดทำหรือพัฒนาเว็บไซต์และฐานข้อมูลของ สผ. ปฏิบัติตามนโยบายกำกับดูแลคุณภาพข้อมูล สผ. และมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลอย่างเคร่งครัด
		- ข้อมูลมีความคลาดเคลื่อนไม่ถูกต้อง /ไม่เป็นปัจจุบัน	ระเบียบวิธีการควบคุมที่กองดำเนินการ เช่น

ภารกิจ/วัตถุประสงค์		ตัวอย่างประเด็นความเสี่ยง	การควบคุมภายในที่มีอยู่
			- มีการกำหนดสิทธิ/การเข้าถึงข้อมูล เป็นลายลักษณ์อักษร - มีการมอบหมายเจ้าหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร ให้มีหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนการนำเข้า และปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันสม่ำเสมอ - มีการฝึกอบรม/คู่มือการใช้งานระบบฐานข้อมูล - มีการปฏิบัติตามมาตรการนโยบายข้อมูล สผ.
ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risks : C)			
5.	ด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตรงกับความต้องการ โดยดำเนินการตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องภายในระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งคุ้มค่า โปร่งใสและตรวจสอบได้	- การจัดซื้อจัดจ้างไม่เหมาะสม (ราคาแพง คุณภาพต่ำ ไม่คุ้มค่า) ไม่โปร่งใส/การจัดซื้อจัดจ้างกับผู้ขาย/ผู้รับจ้างรายเดิม ๆ/ เกิดข้อร้องเรียนในการจัดซื้อจัดจ้าง	ระบุวิธีการควบคุมที่กองดำเนินการ เช่น - มีการปฏิบัติตามมาตรการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง กรณีวงเงิน 500,000 บาทขึ้นไป - ปฏิบัติตามมาตรการส่งเสริมความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้างทุกรายการ - การกำหนดราคากลางที่ได้มาจากการสืบราคาท้องตลาด ไม่น้อยกว่า 3 ราย - มีแนวทาง/คู่มือ/ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ในการกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะที่เหมาะสม ไม่กีดกันผู้เสนอราคา/เฉพาะรายใดรายหนึ่งหรือใกล้เคียงยี่ห้อใดยี่ห้อหนึ่ง

2. การระบุสาเหตุของความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

1) ปัจจัยภายใน คือ ความเสี่ยงในงาน โครงการ กิจกรรม หรือ กระบวนการปฏิบัติงาน รวมทั้งโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารจัดการ ความสามารถในการแข่งขัน ความรู้ และความสามารถของบุคลากร การบริหารสินทรัพย์ขององค์กร เป็นต้น

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

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

(1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness)	หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การมีการวางแผนเป้าหมาย การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึง มีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
(2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)	หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น
(3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness)	หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ ความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและความแตกต่าง กันได้อย่างเหมาะสม
(4) หลักการรับผิดชอบ (Accountability)	หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้า และผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น
(5) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)	หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย
(6) หลักการมีส่วนร่วม/ การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented)	หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไข ปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

(7) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)	หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม
(8) หลักนิติธรรม (Rule of Law)	หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการ ปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ
(9) หลักความเสมอภาค (Equity)	หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่นๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม
(10) หลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics)	หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้ง ยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวล จริยธรรมข้าราชการพลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 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

1) การพิจารณาจากกระบวนการงาน เพื่อตรวจสอบขั้นตอนการทำงานที่อาจมีความเสี่ยงจนนำไปสู่ความเสียหาย

2) การพิจารณาจากคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อตรวจสอบขั้นตอนและมาตรฐานการทำงานว่าทำได้ถูกต้องครบถ้วนเหมาะสมหรือไม่ มีโอกาสเกิดความเสี่ยงในขั้นตอนใดบ้าง

3) การระดมความคิดเห็นจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อร่วมกันพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบเสียหาย

4) การสัมภาษณ์ผู้บริหาร/ผู้เกี่ยวข้อง และการส่งแบบสอบถามให้ผู้รับผิดชอบเพื่อระบุลักษณะของความเสี่ยง โอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

5) การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมิน โดยวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา/ข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นในอดีตซึ่งมีการบันทึกไว้ เพื่อใช้เป็นแนวทางและข้อมูลเบื้องต้น

การระบุความเสี่ยง ให้ระบุรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) ตามประเภทความเสี่ยงทั้ง 7 ประเภท และกำหนดรหัสความเสี่ยงตามประเภทความเสี่ยง เพื่อจัดทำเป็นทะเบียนความเสี่ยงในแบบ RM เพื่อเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการต่อไป โดยมีตัวอย่าง ปรากฏดังตารางที่ 4-2

ตารางที่ 4-2 ตัวอย่างทะเบียนความเสี่ยง (แบบ RM)

ลำดับ	ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	ประเด็น ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	รหัส ความเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบที่อาจ เกิดขึ้น	ผลกระทบตาม หลักธรรมาภิบาล
ภารกิจหลัก							
1	การประสานและ ดำเนินการเกี่ยวกับการ พัฒนาระบบราชการ ร่วมกับหน่วยงานกลาง ต่าง ๆ และหน่วยงานใน สังกัดสำนักงาน วัตถุประสงค์ เพื่อให้การดำเนินงาน เกี่ยวกับการพัฒนา ระบบราชการร่วมกับ หน่วยงานกลางและ หน่วยงานใน สผ. มีประสิทธิภาพและ บรรลุเป้าหมาย	ความเสี่ยง การจัดทำ แผนพัฒนา องค์การ ที่ไม่ ตอบสนองกับ บริบทการ เปลี่ยนแปลง หรือความท้าทายใหม่ ๆ	ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S)	S1	- ขาดการจัดเก็บ ข้อมูลที่น่ามา วิเคราะห์อย่างเป็นระบบ - ขาดความรู้ ความเข้าใจใน การจัดทำ แผนพัฒนา องค์การ - ขาดการมีส่วนร่วมของ บุคลากร สผ.	- ไม่สามารถบรรลุ เป้าหมายของแผน - การบริหารจัดการ องค์การไม่มี ประสิทธิภาพ ไม่สอดคล้องกับ เกณฑ์ หรือ มาตรฐานต่างๆ ที่หน่วยงานกลาง กำหนด - กระทบต่อคุณภาพ การให้บริการ ประชาชน	- หลักประสิทธิผล - หลักประสิทธิภาพ - หลักการตอบสนอง - หลักการรับผิดชอบ - หลักการมีส่วนร่วม/ การพยายามแสวงหา ฉันทามติ
2	ติดตามประเมินผล และจัดทำรายงาน เกี่ยวกับการพัฒนา ระบบราชการภายใน สำนักงาน วัตถุประสงค์ เพื่อให้การติดตาม รายงานผลการ ดำเนินงานมี ประสิทธิภาพ	ความเสี่ยงการ ไม่ผ่านเกณฑ์ การประเมิน สถานะของ หน่วยงานใน การเป็น ระบบ ราชการ 4.0 ในเป้าหมาย ขั้นสูง	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	- กระทบต่อ ประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ องค์การ - กระทบต่อคุณภาพ การให้บริการ ประชาชน - กระทบต่อ ภาพลักษณ์หรือ ความน่าเชื่อถือของ องค์กร	- หลักประสิทธิผล - หลักประสิทธิภาพ - หลักการตอบสนอง - หลักเปิดเผย/โปร่งใส

ลำดับ	ภารกิจ กระบวนการ/แผนงาน โครงการ/วัตถุประสงค์	ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	รหัสความเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ผลกระทบตามหลักธรรมาภิบาล
					ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
3	ติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการภายในสำนักงาน วัตถุประสงค์ เพื่อให้การติดตามรายงานผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ	ความเสี่ยงที่แผนพัฒนาองค์การไม่ถูกนำไปสู่การปฏิบัติ	ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S)	S2	- ขาดการสื่อสารและสร้างความเข้าใจแผน - บุคลากรไม่เห็นความสำคัญ	- ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของแผน - การบริหารจัดการองค์การไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สอดคล้องกับเกณฑ์ หรือมาตรฐานต่างๆ ที่หน่วยงานกลางกำหนด - กระทบต่อคุณภาพการให้บริการประชาชน	- หลักประสิทธิผล - หลักประสิทธิภาพ - หลักการตอบสนอง - หลักการรับผิดชอบ - หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ
• •	• •	• •	• •	• •	• •	• •	• •
6	...	...	...	...	...	...	...
ภารกิจสนับสนุน							
7	ด้านงบประมาณ วัตถุประสงค์ 1. เพื่อให้การวางแผนและการขอรับจัดสรรงบประมาณ (กำหนดวงเงินงบประมาณประจำปี) มีความเหมาะสมเพียงพอต่อการดำเนินงาน 2. เพื่อให้การใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส คุ่มค่า ประหยัด"	ความเสี่ยงการไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามแผนการขอรับการจัดสรรงบประมาณ	ด้านการเงิน (Financial Risks : F)	F1	เงินงบประมาณที่ได้ไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ	การดำเนินงานตามภารกิจ ไม่บรรลุวัตถุประสงค์	หลักประสิทธิผล

ลำดับ	ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	ประเด็น ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	รหัส ความเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบที่อาจ เกิดขึ้น	ผลกระทบตาม หลักธรรมาภิบาล
8	การว่าจ้างศึกษา โครงการสำรวจความ พึงพอใจ ความไม่พึง พอใจ และความ เชื่อมั่นต่อการ ดำเนินงานของ สำนักงานนโยบายและ แผนทรัพยากร ธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม วัตถุประสงค์ เพื่อเอาผลสำรวจ มาปรับปรุง/พัฒนา องค์การให้เป็นที่ ยอมรับและสร้าง ความเชื่อมั่น	ความเสี่ยง การว่าจ้าง ผู้รับจ้าง รายเดิม	การทุจริต (Corruption Risks : C)	C1	- การกำหนด ขอบเขตงานที่ เอื้อประโยชน์กับ ผู้รับจ้าง รายเดิม - มีความคุ้นเคย กับผู้รับจ้าง	- ผลกระทบต่อ คุณภาพของงาน - ใช้งบประมาณ ไม่คุ้มค่า	- หลักประสิทธิภาพ - หลักเปิดเผย/โปร่งใส - หลักนิติธรรม - หลักความเสมอภาค - หลักคุณธรรม/ จริยธรรม
...	...	...	...	...	...	...	...
•	•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•	•

4.4 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ก่อนทำการประเมินความเสี่ยง ต้องกำหนดเกณฑ์สำหรับใช้ในการประเมินความเสี่ยงหรือให้คะแนนความเสี่ยงของภารกิจ/กระบวนการ/แผนงาน/โครงการ ที่ทำการประเมิน ตามความเหมาะสม โดยพิจารณาจาก 2 ปัจจัย คือ ด้านโอกาส และด้านผลกระทบ และการให้คะแนนทั้ง 2 ปัจจัย รายละเอียด ดังนี้

(1) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง ในช่วงเวลาหนึ่ง ในรูปของความถี่ หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ โดยพิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดย สผ. แบ่งเกณฑ์ด้านโอกาส ออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก แทนด้วยคะแนน 5 4 3 2 และ 1 ตามลำดับ โดยเลือกเกณฑ์ประเมินอย่างใดอย่างหนึ่งให้เหมาะสมกับประเภท ความเสี่ยง

(2) ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact) หมายถึง การวัดความรุนแรงของความเสียหาย ที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้นซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กร ในด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

โดย สผ. แบ่งเกณฑ์ด้านผลกระทบ ออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก แทนด้วยคะแนน 5 4 3 2 และ 1 ตามลำดับ ทั้งนี้ การเลือกเกณฑ์ในการประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ให้พิจารณาตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ประเมิน เช่น ความเสี่ยงด้านทุจริต อาจพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินผลกระทบต่อความเสียหายทางการเงินและการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น

รายละเอียดของเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านโอกาส และด้านผลกระทบ ปรากฏดัง ตารางที่ 4-3 และตารางที่ 4-4 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-3 เกณฑ์การประเมินด้านโอกาส (Likelihood)

คะแนน	ระดับ	เกณฑ์	
		เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	มีโอกาสเกิดขึ้น มากกว่า 4 ครั้งขึ้นไป/ปี
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูง หรือบ่อย ๆ	มีโอกาสเกิดขึ้น 4 ครั้ง/ปี
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	มีโอกาสเกิดขึ้น 3 ครั้ง/ปี
2	น้อย	มีโอกาสเกิด แต่นาน ๆ ครั้ง	มีโอกาสเกิดขึ้น 2 ครั้ง/ปี
1	น้อยมาก	ไม่มีโอกาสเกิด/ มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น	มีโอกาสเกิดขึ้น 1 ครั้ง/ปี

ตารางที่ 4-4 เกณฑ์การประเมินด้านผลกระทบ (Impact)

คะแนน	ระดับ	ผลกระทบต่อ				
		ความสำเร็จตามแผน	ความเสียหายทางการเงิน	การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ	เทคโนโลยีสารสนเทศ	ภาพลักษณ์องค์กร
5	สูงมาก	กระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามแผนงาน/โครงการ อย่างยิ่ง หรือ มากกว่า ร้อยละ 40	เสียหาย มากกว่า 1,000,000 บาท	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับ ซึ่งส่งผลให้เกิดการฟ้องร้องดำเนินคดี	เกิดความเสียหายต่อระบบเครือข่าย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล หรือการให้บริการส่วนใหญ่ของ สผ.	ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสังคมในระดับสูงมาก
4	สูง	กระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามแผนงาน/โครงการค่อนข้างมาก หรือ ร้อยละ 30 – 39	เสียหาย 100,001 – 1,000,000 บาท	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ สผ. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือ อาจก่อให้เกิดข้อร้องเรียน การดักเตือน ค่าปรับ	เกิดความเสียหายต่อระบบเครือข่าย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล หรือการให้บริการที่สำคัญของ สผ.	ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสังคมในระดับสูง
3	ปานกลาง	กระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามแผนงาน/โครงการ พอสมควร หรือ ร้อยละ 20 – 29	เสียหาย 50,001 – 100,000 บาท	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับ ซึ่งต้องใช้เวลาในการแก้ไข ไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ สผ. อย่างมีนัยสำคัญ	เกิดความเสียหายต่อระบบเครือข่าย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล หรือการให้บริการเป็นบางเรื่อง	ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสังคมในระดับปานกลาง
2	น้อย	กระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามแผนงาน/โครงการอยู่บ้าง หรือ ร้อยละ 10 – 19	เสียหาย 10,001– 50,000 บาท	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับ ซึ่งสามารถแก้ไขได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ สผ.	เกิดความเสียหายต่อระบบเครือข่าย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล หรือการให้บริการเพียงเล็กน้อย	ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสังคมในระดับต่ำ

คะแนน	ระดับ	ผลกระทบต่อ				
		ความสำเร็จตามแผน	ความเสียหายทางการเงิน	การปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	เทคโนโลยีสารสนเทศ	ภาพลักษณ์องค์กร
1	น้อยมาก	กระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จตามแผนงาน/โครงการเพียงเล็กน้อย หรือต่ำกว่าร้อยละ 10	เสียหาย ไม่เกิน 10,000 บาท	การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ได้อย่างครบถ้วน ไม่ส่งผลกระทบ	เกิดความเสียหายต่อคอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์ต่อพ่วงเล็กน้อย และไม่ส่งผลกระทบต่อข้อมูลและการให้บริการของ สผ.	ไม่ส่งผลกระทบ หรือส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสังคมในระดับต่ำมาก

2) การให้คะแนนความเสี่ยง สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การทำแบบสำรวจการประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานภายใน การทำ Benchmarking การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis)

โดยการให้คะแนนความเสี่ยง จะให้คะแนนจาก 2 ปัจจัยดังที่กล่าวแล้ว คือ โอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) และให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เพื่อหาว่าระดับความเสี่ยง (Risk Score) อยู่ในระดับใด

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

เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ของกระบวนการงาน/โครงการแล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงานย่อย และผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานในภาพรวม เช่น ผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีต่อกระบวนการงาน/โครงการของกลุ่มงานอาจมีน้อย แต่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกองในระดับสูง หรือ ความเสี่ยง 2 ความเสี่ยง ที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น จึงควรนำมาให้คะแนนความเสี่ยงในภาพรวม

3) การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในในปัจจุบัน หลังจากให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะนำมาประเมินว่า กิจกรรมการควบคุมภายในหรือ มาตรการควบคุมความเสี่ยง ที่หน่วยงานดำเนินการในปัจจุบันเพื่อลดความเสี่ยง มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับใด พอเพียง ปรับปรุง ไม่มีการควบคุม ดังตารางที่ 4-5

ตารางที่ 4-5 คำอธิบายการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน

ประสิทธิภาพการควบคุมภายใน	คำอธิบาย
พอเพียง	การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและดำเนินการอย่างเหมาะสม ช่วยให้เกิดความมั่นใจได้ในระดับที่สมเหตุสมผลว่าจะสามารถลดความเสี่ยงได้
ปรับปรุง	การควบคุมภายในยังขาดประสิทธิภาพ ควรมีการปรับปรุงเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถลดความเสี่ยงได้
ไม่มี การควบคุม	ไม่มีการควบคุมภายใน

4) การประเมินความเสี่ยงคงเหลือ หลังจากประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบันแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะนำมาให้คะแนนความเสี่ยงคงเหลือจาก โอกาสเกิด (Likelihood) x ผลกระทบ (Impact) โดยใช้เกณฑ์โอกาสและผลกระทบ ดังตารางที่ 4-3 และ 4-4 ข้างต้น หลังจากนั้นนำมาพิจารณา ระดับความเสี่ยงว่าอยู่ในระดับใด ตามแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) ดังภาพที่ 4-2 และการแปลความหมาย ระดับความเสี่ยง ดังตารางที่ 4-6

ภาพที่ 4-2 แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

ตารางที่ 4-6 การแบ่งระดับความเสี่ยง

ระดับคะแนน (โอกาส x ผลกระทบ)	ระดับ ความเสี่ยง	ความหมาย	
		ความเสี่ยงทั่วไป (S, O, F, L, IT, R)	ความเสี่ยงการทุจริต (C) (การพิจารณาอนุมัติ/ อนุญาต, การใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่, การจัดซื้อจัดจ้าง)
17 - 25	สูงมาก	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัดจัดทำแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง เพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ทันที รวมทั้งป้องกันไม่ให้มี ระดับความเสี่ยงสูงขึ้น	มีความเสี่ยงในการทุจริตสูงมาก จำเป็นต้องจัดทำ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการ ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถควบคุมดูแล ได้ทันที
10 - 16	สูง	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ ในระดับที่สามารถยอมรับได้ต่อไป	มีความเสี่ยงในการทุจริตสูง จำเป็นต้องจัดทำ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยง ลงให้สามารถควบคุมดูแลได้
5 - 9	ปานกลาง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการจัดทำ แผนการควบคุมภายในเพื่อป้องกันไม่ให้ ความเสี่ยงไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้	มีความเสี่ยงในการทุจริตปานกลางต้องจัดทำ แผนการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันไม่ให้ ความเสี่ยงไปยังระดับที่ไม่สามารถควบคุม ดูแลได้
1 - 4	น้อย	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยใช้แผนการ ควบคุมภายในปกติในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ที่กำหนด	มีความเสี่ยงในการทุจริตน้อย สามารถใช้ ความรอบคอบระมัดระวังโดยใช้แผนการควบคุม ภายในปกติ ในระหว่างปฏิบัติงานควบคุมดูแลได้

5) การพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยง พิจารณาคัดเลือกการจัดการความเสี่ยงตามระดับความ
เสี่ยง ตามตารางที่ 4-6

การประเมินความเสี่ยง การประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง
คงเหลือ และการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง แสดงในแบบ R1 ดังตารางที่ 4-7

ตารางที่ 4-7 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 การ ควบคุม ภายในที่มี อยู่	ประสิทธิภาพ การควบคุม ภายใน	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	ระดับความเสี่ยงคงเหลือ/ วิธีการจัดการความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S)												
1	การประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการร่วมกับหน่วยงานกลางต่างๆและหน่วยงานในสังกัดสำนักงานวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการร่วมกับหน่วยงานกลางและหน่วยงานในสผ.	S1	ความเสี่ยงการจัดทำแผนพัฒนาองค์การที่ไม่ตอบสนองกับบริบทการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายใหม่ ๆ	4	3	12	ใช้กลไกคณะทำงาน PMQA ในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ	☐ พอเพียง ☒ ปรับปรุง ☐ ไม่มี	3	3	9	☐ สูงมาก (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) ☐ สูง (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) ☒ ปานกลาง (ทำแผนควบคุมภายใน) ☐ 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 การ ควบคุม ภายในที่มี อยู่	ประสิทธิภาพ การควบคุม ภายใน	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	ระดับความเสี่ยงคงเหลือ/ วิธีการจัดการความเสี่ยง
	มีประสิทธิภาพและ บรรลุเป้าหมาย											
2	ติดตามประเมินผล และจัดทำรายงาน เกี่ยวกับการพัฒนา ระบบราชการ ภายในสำนักงาน <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อให้การติดตาม รายงานผลการ ดำเนินงานมี ประสิทธิภาพ	S2	ความเสี่ยงที่ แผนพัฒนา องค์การไม่ ถูกนำไปสู่ การปฏิบัติ	4	4	16	ใช้กลไก คณะทำงาน PMQA ในการ มอบหมาย กอง/กลุ่ม อิสระไป ปฏิบัติ	☐ พอเพียง ☒ ปรับปรุง ☐ ไม่มี	3	4	12	☐ สูงมาก (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) ☒ สูง (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) ☐ ปานกลาง (ทำแผนควบคุม ภายใน) ☐ น้อย (ใช้แผนควบคุมภายในปกติ)
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O)												
4	ติดตามประเมินผล และจัดทำรายงาน เกี่ยวกับการพัฒนา	O1	ความเสี่ยง การไม่ผ่าน เกณฑ์การ ประเมิน	3	4	12	- ใช้กลไก คณะทำงาน PMQA ใน การร่วมกัน	☒ พอเพียง ☐ ปรับปรุง ☐ ไม่มี	1	1	2	☐ สูงมาก (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) ☐ สูง (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) ☐ ปานกลาง (ทำแผนควบคุม ภายใน)

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 การ ควบคุม ภายในที่มี อยู่	ประสิทธิภาพ การควบคุม ภายใน	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	ระดับความเสี่ยงคงเหลือ/ วิธีการจัดการความเสี่ยง
	ระบบราชการ ภายในสำนักงาน วัตถุประสงค์ เพื่อให้การติดตาม รายงานผลการ ดำเนินงานมี ประสิทธิภาพ		สถานะของ หน่วยงานใน การเป็น ระบบ ราชการ 4.0 ในเป้าหมาย ขั้นสูง				จัดทำข้อมูล และ ขับเคลื่อน การ ดำเนินงาน - กำหนด เป็นตัวชี้วัด ตาม คำรับรอง การปฏิบัติ ราชการของ กอง/กลุ่ม อิสระ					☒ น้อย (ใช้แผนควบคุมภายในปกติ)
ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risks : C)												
18	การว่าจ้างศึกษา โครงการสำรวจ ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความเชื่อมั่น ต่อการดำเนินงาน	C1	ความเสี่ยง การว่าจ้าง ผู้รับจ้างราย เดิม	1	3	3	การกำหนด ราคากลาง ที่ได้มาจาก การสืบ ราคา ท้องตลาด	☒ พอเพียง ☐ ปรับปรุง ☐ ไม่มี	1	1	1	☐ สูงมาก (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) ☐ สูง (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) ☐ ปานกลาง (ทำแผนควบคุม ภายใน) ☒ น้อย (ทำแผนควบคุมภายใน ปกติ)

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 การ ควบคุม ภายในที่มี อยู่	ประสิทธิภาพ การควบคุม ภายใน	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	ระดับความเสี่ยงคงเหลือ/ วิธีการจัดการความเสี่ยง
	ของสำนักงาน นโยบายและแผน ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อเอาผลสำรวจ มาปรับปรุง/พัฒนา องค์การให้เป็นที่ยอมรับและสร้างความเชื่อมั่น						ไม่น้อยกว่า 3 ราย					

6) การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อให้คะแนนความเสี่ยงคงเหลือและนำมาประเมินว่าระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับใดแล้ว ให้นำมาแสดงในแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความเสี่ยง ตามความสำคัญของระดับความเสี่ยงที่ควรจัดการก่อนหลัง ในแบบ R2

ตัวอย่างของการจัดลำดับความเสี่ยงในแผนภูมิความเสี่ยง แสดงดังภาพที่ 4-3

ภาพที่ 4-3 ตัวอย่างการจัดลำดับความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	S1 9	S2 12	15
2	2	4	6	8	10
1	C1 1	O1 2	3	4	5

4.5 การจัดการความเสี่ยง

เมื่อคัดเลือกการจัดการความเสี่ยงได้แล้ว ให้นำมาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน โดยเรียงตามลำดับความสำคัญตามแบบ R2 (ภาพที่ 4-3) ประกอบด้วย 1) การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ใน แบบ R3.1 และ 2) การจัดทำแผนการควบคุมภายใน ใน แบบ R3.2 โดยมีแนวทาง ดังนี้

1. การจัดการความเสี่ยงด้วยการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้วยลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือผสมผสานกัน ดังนี้

1) การยอมรับความเสี่ยง (Take) เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงเกิดขึ้น โดยใช้วิธีการควบคุมที่ดำเนินการอยู่เดิมในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ อาจมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น หรือเฝ้าระวังไม่ให้ความเสี่ยงเปลี่ยนเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้

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

3) การยกเลิก (Terminate) เป็นการยกเลิก หรือตัดสินใจที่จะไม่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ความเสี่ยง ด้วยการไม่เริ่มหรือหยุดดำเนินกิจกรรม/งานใด ๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าการดำเนินงานจะไม่คุ้มค่ากับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น ตัวอย่างการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เช่น การปรับหรือเปลี่ยนเป้าหมาย การหยุดหรือยกเลิกกิจกรรม เป็นต้น

4) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) เป็นการจัดการความเสี่ยงร่วมกัน หรือถ่ายโอนความรับผิดชอบหรือภาระของการสูญเสียให้แก่บุคคลอื่นรับผิดชอบ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างการถ่ายโอนความเสี่ยง เช่น การทำประกันภัย การจ้างเหมาบริการ บุคคลภายนอกในการซ่อมแซม บำรุงรักษา การจ้างเหมาทำความสะอาด การจ้างเหมาดูแลความปลอดภัย เป็นต้น

2. การจัดการความเสี่ยงด้วยการจัดทำแผนการควบคุมภายใน เป็นการกำหนดกิจกรรมในขั้นตอนการดำเนินงานปกติ เพื่อจัดการความเสี่ยงให้เพียงพอและเหมาะสมกับระดับความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม เช่น การขออนุมัติ (Authorization) การได้รับความเห็นชอบ (Approvals) การพิสูจน์หลักฐาน (Verification) การตรวจกับกฎเกณฑ์ (Validation) การยืนยันยอด/การทบทวน (Reconciliation) เป็นต้น กิจกรรมควบคุม ควรเป็นกิจกรรมที่แทรกในกระบวนการปฏิบัติงานปกติ เช่น การสอบทานงานโดยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง (ผอ.กอง/กลุ่มอิสระ) การควบคุมทรัพย์สิน มีการตรวจนับและเก็บรักษาไว้ในที่ปลอดภัย การแบ่งแยกหน้าที่ การใช้ตัววัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ขององค์กร และย่อยลงมาเป็นระดับกลุ่มภารกิจ กองจนถึงกลุ่มงาน เป็นต้น ทั้งนี้ มีการจัดกลุ่มประเภทของกิจกรรมควบคุม ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ทั้งลดโอกาสในการเกิดและลดผลกระทบที่จะได้รับ ตัวอย่างการควบคุมแบบป้องกัน ได้แก่ การให้ความเห็นชอบ การใช้รหัสผ่าน การจัดโครงสร้างองค์กรและมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การฝึกอบรมบุคลากร การติดตั้งอุปกรณ์เตือนภัย การจัดให้มีเวรยามรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

2) การควบคุมแบบค้นพบ (Detective control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สามารถค้นหาความผิดพลาดหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว เพื่อนำไปสู่การแก้ไขได้ทันเวลา ตัวอย่างการควบคุมแบบค้นพบ ได้แก่ การสอบทานการปฏิบัติงาน การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่องการวิเคราะห์ ความคลาดเคลื่อน การรายงานสิ่งผิดปกติ เป็นต้น

3) การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นแล้วให้ถูกต้อง หรือไม่ให้เกิดซ้ำ อาจเป็นวิธีการควบคุมใหม่ ตัวอย่างการควบคุมแบบแก้ไข ได้แก่ การใช้ระบบอัตโนมัติ การจัดกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ การจัดโครงสร้างใหม่ การยุบรวมหรือยกเลิก การกระทำบางอย่าง หรืออาจใช้วิธีการชดเชยการควบคุมปกติที่ไม่อาจปฏิบัติได้เพราะต้นทุนสูง เช่น การให้มีการกำกับสอบทานของผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เพราะไม่มีงบประมาณมากพอที่จะจ้างพนักงานผู้ผู้เชี่ยวชาญเพิ่ม

4) การควบคุมแบบสั่งเสริม (Directive control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อจูงใจหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ตัวอย่างการควบคุมแบบสั่งเสริม ได้แก่ การกำหนดนโยบาย วิธีการปฏิบัติงาน แผนการฝึกอบรม การมีมาตรการจูงใจและให้รางวัลหากผลการปฏิบัติงานบรรลุตามตัวชี้วัด/เป้าหมาย เป็นต้น

ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายใน แสดงดังตารางที่ 4-8 และ ตารางที่ 4-9 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-8 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										
1	ติดตาม ประเมินผล และจัดทำ รายงาน เกี่ยวกับการ พัฒนาระบบ ราชการ ภายใน สำนักงาน วัตถุประสงค์ เพื่อให้การ ติดตาม รายงาน ผลการ ดำเนินงานมี ประสิทธิภาพ	S2	ความเสี่ยง ที่ แผนพัฒนา องค์กรไม่ ถูกนำไปสู่ การปฏิบัติ	4	4	16	ใช้กลไก คณะกรรมการ PMQA ใน การ มอบหมาย กอง/ กลุ่มอิสระ ไปปฏิบัติ	☐ พอเพียง ☒ ปรับปรุง ☐ ไม่มี	3	4	12	☐ สูงมาก ☒ สูง ☐ ปานกลาง ☐ น้อย	☐ ยอมรับความเสี่ยง ไม่ต้องจัดการความเสี่ยง แต่เฝ้าระวัง ☐ ยกเลิกการดำเนินการ (ไม่ต้องจัดการความเสี่ยง) ☐ ถ่ายโอนความเสี่ยง โดยกำหนด มาตรการจัดการความเสี่ยง ดังนี้ ☒ ลด/ควบคุมความเสี่ยง โดยกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง ดังนี้ จัดทำตัวชี้วัดระดับกอง/กลุ่มอิสระ ให้สอดคล้องตามแผนพัฒนาองค์กร ฯ	-	ตัวชี้วัด ร้อยละความพึงพอใจใน ต้นปีงบประมาณแผนพัฒนาองค์กร เป้าหมาย ร้อยละ 80..... ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย <table border="1"> <tr> <th>โอกาส (L)</th> <th>ผล กระทบ (I)</th> <th>คะแนน (L X I)</th> </tr> <tr> <td>2</td> <td>4</td> <td>8</td> </tr> </table>	โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)	2	4	8	1 ต.ค. 67 - 30 ก.ย. 68/ กพร.
โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)																				
2	4	8																				

ตารางที่ 4-9 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									
1	การประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการร่วมกับหน่วยงานกลางต่าง ๆ และหน่วยงานในสังกัดสำนักงานวัตถุประสงค์ เพื่อให้การดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการร่วมกับหน่วยงานกลางและหน่วยงานในสผ.มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย	S1	ความเสี่ยงการจัดทำแผนพัฒนาองค์การที่ไม่ตอบสนองกับบริบทการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายใหม่ๆ	4	3	12	ใช้กลไกคณะทำงาน PMQA ในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ	☒ พอเพียง ☐ ปรับปรุง ☐ ไม่มี	3	3	9	☐ สูงมาก ☐ สูง ☒ ปานกลาง ☐ น้อย	☐ ใช้กิจกรรมการควบคุมเดิมที่มีอยู่ ☒ ปรับปรุงการควบคุมภายใน โดยมีกิจกรรมดังนี้ 1. จัดให้มีการวิเคราะห์ SWOT โดยกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกกอง/กลุ่มอิสระ 2. ติดตามและทบทวนแผนให้ทันต่อสถานการณ์และปรับเปลี่ยน	เป้าหมาย แผนพัฒนาองค์การมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ และแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย <table><tr><th>โอกาส (L)</th><th>ผล กระทบ (I)</th><th>คะแนน (L X I)</th></tr><tr><td>1</td><td>3</td><td>3</td></tr></table>	โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)	1	3	3	1 ต.ค. 67 - 30 ก.ย. 68/กพร.
โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)																			
1	3	3																			

4.6 การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่า การบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ ซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยง โดยหน่วยงานอาจกำหนดความถี่ในการติดตามทุก 6 และ 12 เดือน ทั้งนี้ จะมีการสอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยง และการประเมินการควบคุมภายในจากกลุ่มงานตรวจสอบภายใน

สำหรับการติดตามประเมินผลแผนบริการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สผ. กำหนดติดตามความปัด 1 ครั้ง โดยการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง แสดงในแบบ R4 และ รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน แสดงในแบบ ปค.5 ดังมีตัวอย่างการติดตามประเมินผลแสดงดังตารางที่ 4-10 และ ตารางที่ 4-11 ตามลำดับ

4.7 การสื่อสารและรายงาน

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

หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับ ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา

การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

หน่วยงานสามารถกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพิ่มเติม หากพิจารณาแล้วว่าเป็นความเสี่ยงต่อหน่วยงานที่อาจเกิดผลกระทบต่ในระดับสูง เพื่อใช้ในการติดตามข้อมูลความเสี่ยง และการรายงาน ต่อไป

ทั้งนี้ สผ. กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน สผ. ใน 2 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร และกอง/กลุ่มอิสระ ตามแบบฟอร์มที่กำหนด ดังนี้

1. การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รายงานในแบบฟอร์มประกอบด้วย
 - 1.1 ทะเบียนความเสี่ยง (แบบ RM)
 - 1.2 แบบฟอร์มการประเมินคะแนนความเสี่ยง (แบบ R1)
 - 1.3 แบบฟอร์มการจัดลำดับความเสี่ยง (แบบ R2)
 - 1.4 แผนบริหารจัดการความเสี่ยง (แบบ R3.1) และแผนการควบคุมภายใน (แบบ R3.2)
2. การติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รายงานในแบบฟอร์มประกอบด้วย
 - 2.1 การติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง (แบบ R4) รายงานปีละ 1 ครั้ง
 - 2.2 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4) และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5) รายงานปีละ 1 ครั้ง

รายละเอียดของแบบฟอร์มสำหรับองค์กร ปรากฏดังภาคผนวก ค และรายละเอียดของแบบฟอร์มสำหรับกอง/กลุ่มอิสระ ปรากฏดังภาคผนวก ง

ตารางที่ 4-10 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 (ตามมาตรการ/ตัวชี้วัด)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/ คะแนนความเสี่ยงคงเหลือ												
				โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)	ระดับ ความเสี่ยง คงเหลือ																		
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S)																									
1	ติดตาม ประเมินผล และจัดทำ รายงาน เกี่ยวกับการ พัฒนาระบบ ราชการ ภายใน สำนักงาน วัตถุประสงค์ เพื่อให้การ ติดตาม รายงานผล การ ดำเนินงานมี ประสิทธิภาพ	S2	ความ เสี่ยงที่ แผน พัฒนา องค์กร ไม่ถูก นำไปสู่ การ ปฏิบัติ	3	4	12	☐ สูงมาก ☒ สูง ☐ ปานกลาง ☐ น้อย	☐ ยอมรับความเสี่ยง (ไม่ต้องจัดการความเสี่ยง แต่เฝ้าระวัง) ☐ ยกเลิกการดำเนินการ (ไม่ต้องจัดการความเสี่ยง) ☐ ถ่ายโอนความเสี่ยง โดยกำหนดมาตรการจัดการ ความเสี่ยง ดังนี้ ☒ ลด/ควบคุมความเสี่ยง โดยกำหนดมาตรการจัดการ ความเสี่ยง ดังนี้ จัดทำตัวชี้วัดระดับองค์กร อิสระให้สอดคล้องตาม แผนพัฒนาองค์กร ส.น.	-	ตัวชี้วัด ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตาม แผนพัฒนาองค์กร เป้าหมาย ร้อยละ ๘๐..... ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย <table><tr><th>โอกาส (L)</th><th>ผลกระทบ (I)</th><th>คะแนน (L X I)</th></tr><tr><td>2</td><td>4</td><td>8</td></tr></table>	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	2	4	8	1 ค.ศ. 67 - 30 ก.ย. 68/ กพร.	ผลการดำเนินงานตามมาตรการ ๑. กำหนดตัวชี้วัด “ร้อยละ ความสำเร็จในการดำเนินการตาม แผนพัฒนาองค์กร ประจำปี” เป็นตัวชี้วัดกลางใน คัมภีร์รอง การปฏิบัติราชการของกอง/กลุ่ม อิสระ ๒. ใช้กลไกคณะทำงาน PMQA ในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน ตามแผนพัฒนาองค์กร และ รายงานผลการดำเนินการ ต่อ คณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการ ส.น. ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ผลการดำเนินการตาม แผนพัฒนาองค์กร คิดเป็นร้อย ละ ๙๔	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ ได้แก่ บางโครงการ/กิจกรรมภายใต้แผนยังไม่ถูกนำไปปฏิบัติ <table><tr><th>โอกาส (L)</th><th>ผลกระทบ (I)</th><th>คะแนน (L X I)</th></tr><tr><td>1</td><td>3</td><td>3</td></tr></table>	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	1	3	3
โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)																							
2	4	8																							
โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)																							
1	3	3																							
• •	• •	• •	• •	• •	• •	• •	• •	• •	• •	• •	• •	• •	• •												
ความเสี่ยงด้าน.....																									
...	...	...	...	...	...	...	...	..	...	...	...	...	...												

ตารางที่ 4-11 ตัวอย่างรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)

(๑) ลำดับ	(๒) ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	(๓) รหัส ความ เสี่ยง	(๔) ประเด็น ความ เสี่ยง	(๕) การประเมินความเสี่ยงคงเหลือ ภายหลังการควบคุมภายใน				(๖) แนวทางการปรับปรุง การควบคุมภายใน	(๗) เป้าหมาย	(๗) ระยะเวลา ดำเนินการ/ ผู้รับ ผิดชอบ	(๘) การประเมิน ผลการควบคุมภายใน /ผลดำเนินงาน	(๙) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	(๑๐) การปรับปรุง การควบคุมภายใน	(๑๑) หน่วยงานที่รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ												
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	ระดับ ความเสี่ยง คงเหลือ																			
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S)																										
๑	การประสาน และ ดำเนินการ เกี่ยวกับการ พัฒนาระบบ ราชการ ร่วมกับ หน่วยงาน กลางต่าง ๆ และ หน่วยงานใน สังกัด สำนักงาน วัตถุประสงค์ เพื่อให้การ ดำเนินงาน เกี่ยวกับการ พัฒนาระบบ ราชการ ร่วมกับ หน่วยงาน กลางและ หน่วยงานใน สผ. มี ประสิทธิภาพ	S1	ความเสี่ยง การจัดทำ แผนพัฒนา องค์การที่ ไม่ ตอบสนอง กับบริบท การ เปลี่ยน แปลงหรือ ความท้าทายใหม่ ๆ	๓	๓	๙	☐ สูงมาก ☐ สูง ☒ ปานกลาง ☐ น้อย	☐ ใช้กิจกรรมการควบคุมเดิมที่มีอยู่ ☒ ปรับปรุงการควบคุมภายใน โดยมีกิจกรรมดังนี้ ๑. จัดให้มีการวิเคราะห์ SWOT โดยกระบวนการมีส่วนร่วมร่วมจากทุกกอง/กลุ่มอิสระ ๒. ติดตามและทบทวนแผนให้ทันต่อสถานการณ์และเปลี่ยนแปลงเสมอ	เป้าหมาย แผนพัฒนาองค์การมีอัตรากำลังปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบทใหม่และแนวทางของส่วนงาน ก.พร. ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย<table><tr><th>โอกาส (L)</th><th>ผลกระทบ (I)</th><th>คะแนน (L X I)</th></tr><tr><td>๑</td><td>๓</td><td>๓</td></tr></table>	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	๑	๓	๓	๑ ต.ค. ๖๗ - ๓๐ ก.ย. ๖๘/ กพร.	การประเมินผลการควบคุมภายใน การควบคุมภายในที่มีอยู่มีความเหมาะสมแต่ยังไม่เพียงพอ ผลการดำเนินงาน ๑. จัดทำแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ๒. เพิ่มทีมงานประกอบคณะทำงาน PMQA เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีประสิทธิภาพ ๓. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านพัฒนาองค์การ รอบ ๖ และ ๑๒ เดือน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ ได้แก่ สำนักงาน กพร. มีการปรับเปลี่ยน PMQA <table><tr><th>โอกาส (L)</th><th>ผลกระทบ (I)</th><th>คะแนน (L X I)</th></tr><tr><td>๒</td><td>๓</td><td>๖</td></tr></table>	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	๒	๓	๖	๑. ติดตามเกณฑ์ PMQA จากสำนักงาน กพร. อย่างสม่ำเสมอ ๒. ปรับปรุงแผนพัฒนาองค์การโดยนำเกณฑ์ที่ปรับเปลี่ยนมาประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	๑ ต.ค. ๖๘ - ๓๐ ก.ย. ๖๘/ กพร.
โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)																								
๑	๓	๓																								
โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)																								
๒	๓	๖																								

(๑) ลำดับ	(๒) ภารกิจ กระบวนการ/ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	(๓) รหัส ความ เสี่ยง	(๔) ประเด็น ความ เสี่ยง	(๕) การประเมินความเสี่ยงคงเหลือ ภายหลังการควบคุมภายใน				(๖) แนวทางการปรับปรุง การควบคุมภายใน	(๗) เป้าหมาย	(๘) ระยะเวลา ดำเนินการ/ ผู้รับ ผิดชอบ	(๙) การประเมิน ผลการควบคุมภายใน /ผลดำเนินงาน	(๑๐) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	(๑๑) การปรับปรุง การควบคุมภายใน	(๑๒) หน่วยงานที่รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	ระดับ ความเสี่ยง คงเหลือ							
	และบรรลุ เป้าหมาย													
•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
ความเสี่ยงด้าน.....														
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...



ภาคผนวก ก



คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ
บริหารจัดการความเสี่ยง
และการควบคุมภายใน
สำนักงานนโยบายและแผน
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

• • •

คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



คำสั่งสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ที่ ๐๐๐ / 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. เลขาธิการสำนักงานนโยบายและแผน
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม | ประธานกรรมการ |
| ๒. รองเลขาธิการสำนักงานนโยบายและแผน
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (ที่กำกับดูแลสำนักงานเลขานุการกรม) | รองประธานกรรมการ |
| ๓. รองเลขาธิการสำนักงานนโยบายและแผน
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม | กรรมการ |
| | ๔. รองเลขาธิการ... |

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 ระติสุนทร)

รองเลขาธิการ รักษาการแทน

เลขาธิการสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

• • •



ภาคผนวก ข

ตัวอย่างรูปแบบ ความเสี่ยงการทุจริต



1. 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
- เจ้าหน้าที่มีการยกเลิใบเสร็จรับเงินในระบบทำให้การรายงานการรับเงินประจำวันน้อยกว่า ที่รับไว้จริง/รับเงินและออกใบเสร็จการรับเงินแล้วแต่ไม่นำเงินสด เช็ค นำฝากธนาคารในวันนั้น แต่นำฝากในภายหลัง และนำเงินไปใช้ส่วนตัวก่อน
- ในขั้นตอนการพิจารณาตรวจสอบตามปกติจะมีการใช้เวลาในการพิจารณาตรวจสอบ ๑ วัน แต่ในบางกรณีอาจมีความจำเป็นจะต้องทำการพิจารณาเกิน ๑ วันทำการ เช่น กรณีมีความจำเป็นต้องมีการนัดหมายกับผู้ขอรับใบอนุญาตเพื่อลงพื้นที่ทำการตรวจสอบสถานประกอบการ ก่อนพิจารณา ออกใบอนุญาต มีความเสี่ยงที่เจ้าหน้าที่อาจอาศัยช่องว่างหรือแสวงหาประโยชน์ โดยมิชอบ อาจเรียกรับในขั้นตอนของการพิจารณา
- การดำเนินการออกคำร้องมีการลิดคิวให้กับลูกค้ากลุ่มธุรกิจ
- รับสินบนจากลูกค้าเพื่อให้ตรวจผ่านมาตรฐาน
- การตรวจสอบสถานที่ตั้งที่ขออนุญาตประกอบกิจการ อาจมีการเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ขออนุญาตบางราย ในกรณีที่ตั้งสถานประกอบการ ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์
- การสุ่มตรวจสอบสถานที่ตั้งสถานบริการ/สถานประกอบการที่ขออนุญาต อาจมีการเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ขออนุญาตบางรายที่ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์
- การพิจารณาอนุมัติ อนุญาต อาจมีคณะกรรมการบางท่านเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ขออนุญาตบางรายที่คุณสมบัติไม่ถูกต้องครบถ้วนตามหลักเกณฑ์
- เจ้าหน้าที่ของรัฐทำการปลอมแปลงเอกสารการเบิกจ่าย เช่น ปลอมลายมือชื่อ แก้วแบบสำรวจ แก้วใบสำคัญรับเงิน มีการใช้หลักฐานเท็จ ใช้บัตรประชาชนของบุคคลที่เสียชีวิต หรือบัตรประชาชนหมดอายุ เป็นต้น

2. ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

- การเข้าตรวจ หรือเยี่ยม สถานที่ของผู้ประกอบการ เช่น โรงงาน ร้านค้า ฯลฯ โดยมีเจตนา นำไปสู่การจ่ายเงินพิเศษรายเดือน
- การเปลี่ยนแปลงข้อกล่าวหา (ฐานความผิด) จากหนักเป็นเบา หรือจากเบาเป็นหนัก
- การบิดผันข้อเท็จจริงในสำนวนการสอบสวนคดีอาญา
- การทำบัตรสนเท่ห์ว่ามีเรื่องร้องเรียนผู้ประกอบการเพื่อทำการตรวจ คั่น กรณีผู้ประกอบการ ร้านค้านั้นๆ ที่ไม่จ่ายเงินพิเศษรายเดือน
- การใช้ตัวกลางในการรับเงินพิเศษ หรือ เก็บเงินรายเดือน กับผู้ประกอบการต่างๆ
- 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 มีการแลกผลประโยชน์ในภายหลัง
- การประเมินราคาไม่ตรงกับสภาพทรัพย์สินที่นำมาจำหน่าย
- การเปลี่ยนทรัพย์สินที่ลูกค้านำมาจำหน่าย
- การยกยอกทรัพย์สินที่ได้จากการตรวจคั่น จับกุม ไม่ระบุในบัญชีของกลาง
- การลดปริมาณของกลางเพื่อลดโทษ เพื่อเรียกรับผลประโยชน์
- การกรรโชก (รีดไถ) เรียกเอาทรัพย์สินจากผู้กระทำความผิด
- การเข้าตรวจคั่น ปกปิด ซ่อนเร้นไม่มีหมายค้น
- การทำร้ายร่างกายเพื่อได้รับสารภาพ
- รู้เห็นกับผู้ที่มาทำการประมุขของหลุดจำนำ มีการให้ข้อมูลการจำนำของหลุดจำนำล่วงหน้ากับพรรคพวกของตนเอง
- การแอบอ้างชื่อบุคคลอื่น หรือชื่อลูกค้า ยกยอกทรัพย์สินจำนำออกไป
- เจ้าหน้าที่ของรัฐ รู้เห็นในการปลอมแปลงและใช้เอกสารปลอม เช่น การปลอมระวางแผนที่ มีการปกปิด และให้ถ้อยคำรับรองอันเป็นเท็จเกี่ยวกับสภาพที่ดิน
- ผู้บังคับใช้กฎหมาย นำตัวบทกฎหมายไปแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ

3. ตัวอย่าง รูปแบบความเสี่ยงการทุจริตในความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

- ผู้ใช้น้ำมันรถยนต์ราชการ นำน้ำมันไปใช้ส่วนตัว เช่น การดูน้ำมันไปใช้ส่วนตัวระหว่างทาง หรือเติมน้ำมันไม่ครบตามใบสั่งจ่าย ส่วนน้ำมันที่เหลือนำไปใช้ส่วนตัวหรือทอนเป็นเงินสด โดยเจ้าหน้าที่ร่วมมือกับผู้ประกอบการ
- เบิกเงินราชการตามสิทธิเป็นเท็จ เช่น ค่าล่วงเวลา ค่าเข้าบ้าน ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าที่พัก
- ยักยอกเงินหลวง ปลอมแปลงเอกสารในการเบิกจ่าย
- การสืบราคาที่กำหนดว่าต้อง 3 ราย ขึ้นไป อาจไม่มีการสืบราคาจากผู้ประกอบการจริง
- ในการกำหนด TOR การจัดซื้อ จัดจ้าง การจ้างที่ปรึกษา การออกแบบโครงสร้าง มีการกำหนดขอบเขตงาน หรือ หน่วยงานที่เกินความจำเป็น (Over Designs) เพื่อให้มีการประมาณการราคา ในส่วนนี้โดยมีผลประโยชน์ทับซ้อน
- คณะกรรมการกำกับกิจการจ้างที่ปรึกษา / คณะกรรมการตรวจรับงาน มีการตรวจรับในแต่ละงวดงานหลายครั้ง เกินความจริง เพื่อประโยชน์ในการเบิกค่าเบี้ยประชุม หรือมีการถ่วงเวลาในการเรียกรับ ทั้งที่ไม่มีประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ
- คณะกรรมการ หรือ อนุกรรมการต่างๆ ของหน่วยงานมีการประชุมที่เกินความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการเบิกค่าเบี้ยประชุม
- การจัดโครงการต่างๆ ของหน่วยงานที่แอบแฝง หรือที่เกินความจำเป็น ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่คุ้มค่าโปร่งใส
- มีการใช้ดุลยพินิจในเบิกจ่ายค่าวิทยากรบุคคลภายนอก ที่สูงโดยมีผลประโยชน์แอบแฝง
- การกำหนดราคากลางไม่ใช่ค่า K มาปรับ
- ผู้รับจ้างขออนุมัติใช้วัสดุแต่ไม่ได้นำวัสดุที่ขออนุมัติมาใช้
- ผู้รับจ้างปล่อยปละละเลยให้ผู้รับจ้างเหมาช่วง
- มีการล่อลวงสเปควัสดุที่ทำให้ไม่เกิดการแข่งขัน
- การตรวจการจ้างไม่ตรงตามรูปแบบราชการโดยมีการรับเงินหรือผลประโยชน์จากผู้รับจ้าง
- คณะกรรมการไม่ได้ออกไปดูสถานที่ก่อสร้าง แต่จะมีการเจรจากับผู้รับเหมาโดยใช้ข้อมูลตามที่ผู้รับเหมาแจ้งแล้วจึงไปทำการตรวจรับงานก่อสร้าง
- มีการให้สินบน/ของขวัญ/สินน้ำใจ/การเลี้ยงรับรอง ซึ่งจะนำไปสู่การเอื้อประโยชน์ให้กับคู่สัญญา
- มีการประสานกับบริษัท หรือผู้ที่จะมาเป็นผู้สัญญาตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อกำหนดคุณลักษณะ (TOR) ซึ่งไม่มีการกำหนดขึ้นอย่างแท้จริงแต่เป็นการนำร่าง TOR ดังกล่าวมาให้คณะกรรมการเป็นผู้กำหนดการแต่งตั้ง คณะกรรมการกำหนด TOR เป็นเพียงการดำเนินการตามรูปแบบของทางราชการ เพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับเอกชน
- การใช้ดุลยพินิจในการเลือกวิธีการจัดซื้อจัดจ้างและผู้รับจ้างโดยวิธีพิเศษ



ภาคผนวก ค

รายละเอียด ของแบบฟอร์ม สำหรับองค์กร



• • •

คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ทะเบียนความเสี่ยง
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

(1) ลำดับ	(2) ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	(3) ประเด็นความเสี่ยง	(4) ประเภท ความเสี่ยง	(5) รหัส ความ เสี่ยง	(6) สาเหตุ	(7) ผลกระทบที่อาจ เกิดขึ้น	(8) ผลกระทบตาม หลักธรรมาภิบาล
ภารกิจหลัก							
			S1				
			O...				
			S...				
			F...				
ภารกิจสนับสนุน							
			C...				
			F....				

หมายเหตุ

- รหัสความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 7 ด้าน ตามประเภทความเสี่ยง ได้แก่ (1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S) (2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks : O) (3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks : F) (4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Legal Risks : L) (5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risks : IT) (6) ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ขององค์กร (Reputational Risks : R) และ (7) ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risks : C)

- ผลกระทบตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย (1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) (2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) (3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) (4) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) (5) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) (6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) (7) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) (8) หลักนิติธรรม (Rule of Law) (9) หลักความเสมอภาค (Equity) และ (10) หลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics)

แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยง
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

(1) ลำดับ	(2) ภารกิจ กระบวนงาน แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	(3) รหัส ความ เสี่ยง	(4) ประเด็น ความ เสี่ยง	(5) การประเมินความเสี่ยง (Risk Score)			(6) การควบคุมภายใน		(7) 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)													
								☐ พอเพียง ☐ ปรับปรุง ☐ ไม่มี				☐ สูงมาก (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) ☐ สูง (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) ☐ ปานกลาง (ทำแผนควบคุมภายใน) ☐ น้อย (ใช้แผนควบคุมภายในปกติ)	
•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
ความเสี่ยงด้าน...													
...	...	...	..	...	...	...	...	...	...	...	...	...	

(1) ลำดับ	(2) ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	(3) รหัส ความ เสี่ยง	(4) ประเด็น ความ เสี่ยง	(5) การประเมินความเสี่ยง (Risk Score)			(6) การควบคุมภายใน		(7) 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
ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risks : C)												
								☐ พอเพียง ☐ ปรับปรุง ☐ ไม่มี				☐ สูงมาก (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) ☐ สูง (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) ☐ ปานกลาง (ทำแผนควบคุมภายใน) ☐ น้อย (ทำแผนควบคุมภายในปกติ)

หมายเหตุ: 1. ข้อ (1) – (2) ให้ยกมาจากแบบ RM ข้อ (1) – (2)

2. ข้อ (3) ให้ยกมาจากแบบ RM ข้อ (5)

3. ข้อ (4) ให้ยกมาจากแบบ RM ข้อ (3)

4. ข้อ (5) ให้คะแนนความเสี่ยงโดยใช้เกณฑ์จาก ตารางที่ 4-3 เกณฑ์การประเมินด้านโอกาส (Likelihood) และตารางที่ 4-4 เกณฑ์การประเมิน

ด้านผลกระทบ (Impact) ตามคู่มือฯ

5. ข้อ (6) ให้ระบุกิจกรรมควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน และประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน จาก ตารางที่ 4-5 คำอธิบายการประเมิน

ประสิทธิภาพการควบคุมภายใน ตามคู่มือฯ

6. ข้อ (7) ให้คะแนนความเสี่ยงคงเหลือโดยใช้เกณฑ์จาก ตารางที่ 4-3 เกณฑ์การประเมินด้านโอกาส (Likelihood) และตารางที่ 4-4 เกณฑ์การประเมิน

ด้านผลกระทบ (Impact) ตามคู่มือฯ และพิจารณาระดับความเสี่ยงคงเหลือ/วิธีการจัดการความเสี่ยง จากตารางที่ 4-6 การแบ่งระดับความเสี่ยง ตามคู่มือฯ

แบบฟอร์มแผนภูมิความเสี่ยง (การจัดลำดับความเสี่ยง)
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

หมายเหตุ:ให้นำรหัสความเสี่ยงในแบบ R1 ข้อ (3) มาแสดงในแผนภูมิความเสี่ยง ตามคะแนนความเสี่ยง
คงเหลือ ข้อ (7)

แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

(1) ลำดับ	(2) ภารกิจ กระบวนงาน แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	(3) รหัส ความ เสี่ยง	(4) ประเด็น ความ เสี่ยง	(5) การประเมินความเสี่ยง (Risk Score)			(6) การควบคุมภายใน		(7) การประเมินความเสี่ยงคงเหลือ ภายหลังการควบคุมภายใน				(8) แนวทาง การจัดการความเสี่ยง	(9) งบ ประมาณ	(10) ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	(11) 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)																							
								☐ พอเพียง ☐ ปรับปรุง ☐ ไม่มี					☐ สูงมาก ☐ สูง ☐ ปานกลาง ☐ น้อย	☐ ยอมรับความเสี่ยง (ไม่ต้องจัดการความเสี่ยง แต่ได้รางวัล) ☐ ยกเลิกการดำเนินการ (ไม่ต้องจัดการความเสี่ยง) ☐ ถ่ายโอนความเสี่ยง โดยกำหนดมาตรการจัดการ ความเสี่ยง ดังนี้ ☐ ลด/ควบคุมความเสี่ยง โดยกำหนดมาตรการจัดการ ความเสี่ยง ดังนี้		ตัวชี้วัด..... เป้าหมาย..... ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย <table border="1" style="margin: 5px auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">โอกาส (L)</td> <td style="padding: 2px;">ผล กระทบ (I)</td> <td style="padding: 2px;">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...																							
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...							

หมายเหตุ: 1. ข้อ (1) – (7) ให้ยกมาจากแบบ R1 ข้อ (1) – (7)

2. ข้อ (8) – (11) ให้ระบุแนวทางการจัดการความเสี่ยง งบประมาณ ตัวชี้วัด/เป้าหมาย และ ระยะเวลาดำเนินการ/ผู้รับผิดชอบ ที่ตอบสนองต่อระดับความเสี่ยงคงเหลือ

แบบฟอร์มการจัดทำแผนการควบคุมภายใน
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

(1) ลำดับ	(2) ภารกิจ กระบวนงาน แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	(3) รหัส ความ เสี่ยง	(4) ประเด็น ความ เสี่ยง	(5) การประเมินความเสี่ยง (Risk Score)			(6) การควบคุมภายใน		(7) การประเมินความเสี่ยงคงเหลือ ภายหลังการควบคุมภายใน				(8) แนวทางการปรับปรุง การควบคุมภายใน	(9) เป้าหมาย	(10) 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)																					
								☐ พอเพียง ☐ ปรับปรุง ☐ ไม่มี				☐ สูงมาก ☐ สูง ☐ ปานกลาง ☐ น้อย	☐ ใช้กิจกรรมการควบคุมเดิมที่มีอยู่ ☐ ปรับปรุงการควบคุมภายใน โดยมี กิจกรรม ดังนี้ 	เป้าหมาย..... ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย <table border="1" style="margin: 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 ...																					
								☐ พอเพียง ☐ ปรับปรุง ☐ ไม่มี				☐ สูงมาก ☐ สูง ☐ ปานกลาง ☐ น้อย	☐ ใช้กิจกรรมการควบคุมเดิมที่มีอยู่ ☐ ปรับปรุงการควบคุมภายใน โดยมี กิจกรรม ดังนี้ 	เป้าหมาย..... ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย <table border="1" style="margin: 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)																			

หมายเหตุ: 1. ข้อ (1) – (7) ให้ยกมาจากแบบ R1 ข้อ (1) – (7)

2. ข้อ (8) – (10) ให้ระบุแนวทางการปรับปรุงการควบคุมภายใน ระยะเวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ ที่ตอบสนองกับระดับความเสี่ยงคงเหลือ

แบบฟอร์มการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

ระหว่างวันที่ ... ถึงวันที่... พ.ศ.

(1) ลำดับ	(2) ภารกิจ กระบวนการ/ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	(3) รหัส ความ เสี่ยง	(4) ประเด็น ความ เสี่ยง	(5) การประเมินความเสี่ยงคงเหลือ ภายหลังการควบคุมภายใน				(6) แนวทาง การจัดการความเสี่ยง	(7) งบ ประมาณ	(8) ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	(9) ระยะเวลา ดำเนินการ/ ผู้รับ ผิดชอบ	(10) ผลการดำเนินงาน (ตามมาตราการ/ ตัวชี้วัด)	(11) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/ คะแนนความเสี่ยงคงเหลือ												
				โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)	ระดับ ความเสี่ยง คงเหลือ																		
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S)																									
							☐ สูงมาก ☐ สูง ☐ ปานกลาง ☐ น้อย	☐ ยอมรับความเสี่ยง (ไม่ต้องจัดการความเสี่ยง แต่เฝ้า ระวัง) ☐ ยกเลิกการดำเนินการ (ไม่ต้องจัดการความเสี่ยง) ☐ ถ่ายโอนความเสี่ยง โดยกำหนดมาตรการจัดการความ เสี่ยง ดังนี้ ☐ ลด/ควบคุมความเสี่ยง โดยกำหนดมาตรการจัดการความ เสี่ยง ดังนี้		ตัวชี้วัด..... เป้าหมาย..... ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย <table border="1"> <tr> <th>โอกาส (L)</th> <th>ผลกระทบ (I)</th> <th>คะแนน (L X I)</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)					ผลการดำเนินงานตาม มาตรการ ผลการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัด	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ ได้แก่ <table border="1"> <tr> <th>โอกาส (L)</th> <th>ผลกระทบ (I)</th> <th>คะแนน (L X I)</th> </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...																									
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...												

หมายเหตุ:

- ข้อ (1) – (4) ให้ยกมาจากแบบ R.3.1 ข้อ (1) – (4)
- ข้อ (5) – (9) ให้ยกมาจากแบบ R.3.1 ข้อ (7) – (11)
- ข้อ (10) – (11) ให้เสนอผลการดำเนินงานและความเสี่ยงคงเหลือ จากการดำเนินมาตรการจัดการความเสี่ยง ในข้อ (6) และ (8)

ลายมือชื่อ

ตำแหน่ง เลขที่การ. สผ.

วันที่ เดือน พ.ศ.

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
 สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด 30 กันยายน (ปีงบประมาณที่ผ่านมา)

(1) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	(2) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม ประกอบด้วย ● หน่วยงานแสดงให้เห็นถึงความยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อสัตย์ และจริยธรรม ● ผู้กำกับดูแลแสดงให้เห็นถึงความอิสระจากฝ่ายบริหาร มีหน้าที่กำกับดูแลพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน ● หัวหน้าหน่วยงานจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ภายใต้การกำกับดูแลของหัวหน้าหน่วยงาน ● ความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ● กำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบควบคุมภายในเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์	
2. การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย ● หน่วยงานระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ ● หน่วยงานระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานและวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยงนั้น ● หน่วยงานพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริตเพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์	

(1) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	(2) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
● หน่วยงานระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน	
3. กิจกรรมการควบคุม ประกอบด้วย ● หน่วยงานระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ● หน่วยงานระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ ● หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมโดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง	
4. สารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย ● หน่วยงานจัดทำหรือจัดหาหรือใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด ● หน่วยงานมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศรวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายใน ซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนมีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด ● หน่วยงานมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด	
5. กิจกรรมการติดตามผล ประกอบด้วย ● หน่วยงานระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ● หน่วยงานประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม	

ผลการประเมินโดยรวม (3)

.....

.....

.....

ลายมือชื่อ

ตำแหน่ง เลขอาธิการ สผ.:

วันที่ เดือน พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4)

- (1) ระบุองค์ประกอบของการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ
- (2) ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน
- (3) สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
 สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด 30 กันยายน (ปีงบประมาณที่ผ่านมา)

(1) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	(2) ความเสี่ยง	(3) การควบคุม ภายใน ที่มีอยู่	(4) การประเมินผล การควบคุมภายใน	(5) ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	(6) การปรับปรุง การควบคุม ภายใน	(7) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ

ลายมือชื่อ

ตำแหน่ง เลขาธิการ สผ.

วันที่ เดือน พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)

(1) ให้ยกมาจากแบบ R.3.2 ข้อ (2)

(2) ให้ยกมาจากแบบ R.3.2 ข้อ (4)

(3) ให้ยกมาจากแบบ R.3.2 ข้อ (8)

(4) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่ โดยอาจระบุในลักษณะต่างๆ เช่น มีการกำหนดหรือสั่งการอย่างเป็นทางการ มีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และหรือความเสี่ยงที่ลดลง หรือสามารถป้องกันได้ คำนึงค่ากับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการควบคุมความเสี่ยงดังกล่าว

(5) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ และประเมินคะแนนความเสี่ยงคงเหลือ

(6) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๔) ในปีงบประมาณถัดไป

(7) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบและกำหนดแล้วเสร็จ (วัน เดือน ปี) ของการปรับปรุงการควบคุม



ภาคผนวก **๖**

รายละเอียดของแบบฟอร์ม สำหรับกอง/กลุ่มอิสระ



คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

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

(1) ลำดับ	(2) ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/วัตถุประสงค์	(3) ประเด็นความเสี่ยง	(4) ประเภท ความเสี่ยง	(5) รหัส ความเสี่ยง	(6) สาเหตุ	(7) ผลกระทบที่อาจ เกิดขึ้น	(8) ผลกระทบตาม หลักธรรมาภิบาล
ภารกิจหลัก							
			S1				
			O...				
			S...				
			F...				
ภารกิจสนับสนุน							
			C...				
			F....				

หมายเหตุ

- รหัสความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 7 ด้าน ตามประเภทความเสี่ยง ได้แก่ (1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S) (2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks : O) (3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks : F) (4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Legal Risks : L) (5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risks : IT) (6) ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ขององค์กร (Reputational Risks : R) และ (7) ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risks : C)

- ผลกระทบตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย (1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) (2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) (3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) (4) หลักการะรับผิดชอบ (Accountability) (5) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) (6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) (7) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) (8) หลักนิติธรรม (Rule of Law) (9) หลักความเสมอภาค (Equity) และ (10) หลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics)

แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยง

กอง/กลุ่มอิสระ.....

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

(1) ลำดับ	(2) ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	(3) รหัส ความ เสี่ยง	(4) ประเด็น ความ เสี่ยง	(5) การประเมินความเสี่ยง (Risk Score)			(6) การควบคุมภายใน		(7) 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)												
								☐ พอเพียง ☐ ปรับปรุง ☐ ไม่มี				☐ สูงมาก (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) ☐ สูง (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) ☐ ปานกลาง (ทำแผนควบคุมภายใน) ☐ น้อย (ใช้แผนควบคุมภายในปกติ)
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
ความเสี่ยงด้าน ...												
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risks : C)												

(1) ลำดับ	(2) ภารกิจ กระบวนงาน แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	(3) รหัส ความ เสี่ยง	(4) ประเด็น ความ เสี่ยง	(5) การประเมินความเสี่ยง (Risk Score)			(6) การควบคุมภายใน		(7) 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
								☐ พอเพียง ☐ ปรับปรุง ☐ ไม่มี				☐ สูงมาก (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) ☐ สูง (ทำแผนบริหารความเสี่ยง) ☐ ปานกลาง (ทำแผนควบคุมภายใน) ☐ น้อย (ทำแผนควบคุมภายในปกติ)

- หมายเหตุ:
- ข้อ (1) – (2) ให้ยกมาจากแบบ RM ข้อ (1) – (2)
 - ข้อ (3) ให้ยกมาจากแบบ RM ข้อ (5)
 - ข้อ (4) ให้ยกมาจากแบบ RM ข้อ (3)
 - ข้อ (5) ให้คะแนนความเสี่ยงโดยใช้เกณฑ์จาก ตารางที่ 4-3 เกณฑ์การประเมินด้านโอกาส (Likelihood) และตารางที่ 4-4 เกณฑ์การประเมินด้านผลกระทบ (Impact) ตามคู่มือฯ
 - ข้อ (6) ให้ระบุกิจกรรมควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน และประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน จาก ตารางที่ 4-5 คำอธิบายการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน ตามคู่มือฯ
 - ข้อ (7) ให้คะแนนความเสี่ยงคงเหลือโดยใช้เกณฑ์จาก ตารางที่ 4-3 เกณฑ์การประเมินด้านโอกาส (Likelihood) และตารางที่ 4-4 เกณฑ์การประเมินด้านผลกระทบ (Impact) ตามคู่มือฯ และพิจารณาระดับความเสี่ยงคงเหลือ/วิธีการจัดการความเสี่ยง จากตารางที่ 4-6 การแบ่งระดับความเสี่ยง ตามคู่มือฯ

แบบฟอร์มแผนภูมิความเสี่ยง (การจัดลำดับความเสี่ยง)

กอง/กลุ่มอิสระ.....

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

หมายเหตุ:ให้นำรหัสความเสี่ยงในแบบ R1 ข้อ (3) มาแสดงในแผนภูมิความเสี่ยง ตามคะแนนความเสี่ยง
คงเหลือ ข้อ (7)

แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

กอง/กลุ่มอิสระ.....

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

(1) ลำดับ	(2) ภารกิจ กระบวนงาน แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	(3) รหัส ความ เสี่ยง	(4) ประเด็น ความ เสี่ยง	(5) การประเมินความเสี่ยง (Risk Score)			(6) การควบคุมภายใน		(7) การประเมินความเสี่ยงคงเหลือ ภายหลังการควบคุมภายใน				(8) แนวทาง การจัดการความเสี่ยง	(9) งบ ประมาณ	(10) ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	(11) ระยะเวลา ดำเนินการ/ ผู้รับผิดชอบ						
				โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)	กิจกรรม การควบคุม ภายในที่มีอยู่	ประสิทธิภาพการ ควบคุมภายใน	โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)	ระดับ ความเสี่ยง คงเหลือ										
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S)																						
								☐ พอเพียง ☐ ปรับปรุง ☐ ไม่มี				☐ สูงมาก ☐ สูง ☐ ปานกลาง ☐ น้อย	☐ ยอมรับความเสี่ยง (ไม่ต้องจัดการความเสี่ยง แต่เฝ้าระวัง) ☐ ยกเลิกการดำเนินการ (ไม่ต้องจัดการความเสี่ยง) ☐ ถ่ายโอนความเสี่ยง โดยกำหนดมาตรการจัดการ ความเสี่ยง ดังนี้ ☐ ลด/ควบคุมความเสี่ยง โดย กำหนดมาตรการจัดการความ เสี่ยง ดังนี้		ตัวชี้วัด เป้าหมาย..... ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย <table border="1"> <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: 1. ข้อ (1) – (7) ให้ยกมาจากแบบ R1 ข้อ (1) – (7)

2. ข้อ (8) – (11) ให้ระบุแนวทางการจัดการความเสี่ยง งบประมาณ ตัวชี้วัด/เป้าหมาย และ ระยะเวลาดำเนินการ/ผู้รับผิดชอบ ที่ตอบสนองต่อระดับความเสี่ยงคงเหลือ

แบบฟอร์มการจัดทำแผนการควบคุมภายใน

กอง/กลุ่มอิสระ.....

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

(1) ลำดับ	(2) ภารกิจ กระบวนงาน แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	(3) รหัส ความ เสี่ยง	(4) ประเด็น ความ เสี่ยง	(5) การประเมินความเสี่ยง (Risk Score)			(6) การควบคุมภายใน		(7) การประเมินความเสี่ยงคงเหลือ ภายหลังการควบคุมภายใน				(8) แนวทางการปรับปรุง การควบคุมภายใน	(9) เป้าหมาย	(10) 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)																					
								☐ พอเพียง ☐ ปรับปรุง ☐ ไม่มี				☐ สูงมาก ☐ สูง ☐ ปานกลาง ☐ น้อย	☐ ใช้กิจกรรมการควบคุมเดิมที่มีอยู่ ☐ ปรับปรุงการควบคุมภายใน โดยมี กิจกรรม ดังนี้	เป้าหมาย..... ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย <table border="1"> <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 ...																					
								☐ พอเพียง ☐ ปรับปรุง ☐ ไม่มี				☐ สูงมาก ☐ สูง ☐ ปานกลาง ☐ น้อย	☐ ใช้กิจกรรมการควบคุมเดิมที่มีอยู่ ☐ ปรับปรุงการควบคุมภายใน โดยมี กิจกรรม ดังนี้	เป้าหมาย..... ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย <table border="1"> <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)																			

หมายเหตุ: 1. ข้อ (1) – (7) ให้ยกมาจากแบบ R1 ข้อ (1) – (7)

2. ข้อ (8) – (10) ให้ระบุแนวทางการปรับปรุงการควบคุมภายใน ระยะเวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ ที่ตอบสนองกับระดับความเสี่ยงคงเหลือ

แบบฟอร์มการติดตามประเมินแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

กอง/กลุ่มอิสระ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

ระหว่างวันที่ ... ถึงวันที่... พ.ศ.

(1) ลำดับ	(2) ภารกิจ กระบวนการ/ วัตถุประสงค์	(3) รหัส ความเสี่ยง	(4) ประเด็น ความเสี่ยง	(5) การประเมินความเสี่ยงคงเหลือ ภายหลังการควบคุมภายใน				(6) แนวทาง การจัดการความเสี่ยง	(7) งบ ประมาณ	(8) ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	(9) ระยะเวลา ดำเนินการ/ ผู้รับ ผิดชอบ	(10) ผลการดำเนินงาน (ตามมาตรการ/ ตัวชี้วัด)	(11) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/ คะแนนความเสี่ยงคงเหลือ												
				โอกาส (L)	ผล กระทบ (I)	คะแนน (L X I)	ระดับ ความเสี่ยง คงเหลือ																		
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S)																									
							☐ สูงมาก ☐ สูง ☐ ปานกลาง ☐ น้อย	☐ ยอมรับความเสี่ยง (ไม่ต้องจัดการความเสี่ยง แต่เฝ้า ระวัง) ☐ ยกเลิกการดำเนินการ (ไม่ต้องจัดการความเสี่ยง) ☐ ถ่ายโอนความเสี่ยง โดยกำหนดมาตรการจัดการความ เสี่ยง ดังนี้ ☐ ลด/ควบคุมความเสี่ยง โดยกำหนดมาตรการจัดการความ เสี่ยง ดังนี้		ตัวชี้วัด..... เป้าหมาย..... ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย <table border="1"> <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)					ผลการดำเนินงานตาม มาตรการ ผลการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัด	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ ได้แก่ <table border="1"> <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...																									
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...												

หมายเหตุ:

- ข้อ (1) – (4) ให้ยกมาจากแบบ R.3.1 ข้อ (1) – (4)
- ข้อ (5) – (9) ให้ยกมาจากแบบ R.3.1 ข้อ (7) – (11)
- ข้อ (10) – (11) ให้เสนอผลการดำเนินงานและความเสี่ยงคงเหลือ จากการดำเนินมาตรการจัดการความเสี่ยง ในข้อ (6) และ (8)

ลายมือชื่อ

ตำแหน่ง เลขอาธิการ สผ.

วันที่ เดือน พ.ศ.

กอง/กลุ่มอิสระ.....

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด 30 กันยายน (ปีงบประมาณที่ผ่านมา)

(1) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	(2) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม ประกอบด้วย ● กอง/กลุ่มอิสระแสดงให้เห็นถึงความยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อสัตย์ และจริยธรรม ● ผู้กำกับดูแลของกอง/กลุ่มอิสระ แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ● ผู้อำนวยการกอง/กลุ่มอิสระจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหารกอง/กลุ่มอิสระ ● กอง/กลุ่มอิสระแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกอง/กลุ่มอิสระ ● กอง/กลุ่มอิสระกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบควบคุมภายในเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์	
2. การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย ● กอง/กลุ่มอิสระระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ ● กอง/กลุ่มอิสระระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงาน และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ● กอง/กลุ่มอิสระพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์	

(1) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	(2) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
● กอง/กลุ่มอิสระระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน	
3. กิจกรรมการควบคุม ประกอบด้วย ● กอง/กลุ่มอิสระระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ● กอง/กลุ่มอิสระระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ ● กอง/กลุ่มอิสระจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง	
4. สารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย ● กอง/กลุ่มอิสระจัดทำหรือจัดหาหรือใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพเพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด ● กอง/กลุ่มอิสระมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศรวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายใน ซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด ● กอง/กลุ่มอิสระมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด	
5. กิจกรรมการติดตามผล ประกอบด้วย ● กอง/กลุ่มอิสระระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการทำงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ● กอง/กลุ่มอิสระประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม	

ผลการประเมินโดยรวม (3)

.....

.....

.....

ลายมือชื่อ

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกอง/กลุ่มอิสระ

วันที่ เดือน พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4)

- (1) ระบุองค์ประกอบของการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ
- (2) ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน
- (3) สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ

กอง/กลุ่มอิสระ.....

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด 30 กันยายน (ปีงบประมาณที่ผ่านมา)

(1) ลำดับ	(2) ภารกิจ กระบวนการ แผนงาน โครงการ/ วัตถุประสงค์	(3) รหัส ความ เสี่ยง	(4) ประเด็น ความ เสี่ยง	(5) การประเมินความเสี่ยงคงเหลือ ภายหลังการควบคุมภายใน				(6) แนวทางการปรับปรุง การควบคุมภายใน	(7) เป้าหมาย	(8) ระยะเวลา ดำเนินการ/ ผู้รับผิดชอบ	(9) การประเมินผล การควบคุมภายใน /ผลการดำเนินงาน	(10) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	(11) การ ปรับปรุง การ ควบคุม ภายใน	(12) หน่วยงานที่รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ												
				โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	คะแนน (L X I)	ระดับ ความเสี่ยง คงเหลือ																			
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S)																										
							☐ สูงมาก ☐ สูง ☐ ปานกลาง ☐ น้อย	☐ ใช้กิจกรรมการควบคุม ที่มีอยู่ ☐ ปรับปรุงการควบคุม ภายใน โดยมีกิจกรรม ดังนี้	เป้าหมาย..... ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย <table border="1"> <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"> <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

ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง/กลุ่มอิสระ.....

วันที่ เดือน พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)

(1) – (4) ให้ยกมาจากแบบ R.3.2 ข้อ (1) – (4)

(5) – (8) ให้ยกมาจากแบบ R.3.2 ข้อ (7) – (10)

(9) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่ โดยอาจจะระบุในลักษณะต่างๆ เช่น มีการกำหนดหรือสั่งการอย่างเป็นทางการ มีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และหรือความเสี่ยงที่ลดลง หรือสามารถป้องกันได้ คำนวณกับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการควบคุมความเสี่ยงดังกล่าว

(10) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ และประเมินคะแนนความเสี่ยงคงเหลือ

(11) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๙) ในปีงบประมาณถัดไป

(12) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบและกำหนดแล้วเสร็จ (วัน เดือน ปี) ของการปรับปรุงการควบคุมภายใน



ภาคผนวก จ

เอกสารประกอบ ที่เกี่ยวข้อง



คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

เอกสาร	QR Code
หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและ หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561	
หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและ หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการ ความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562	
แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ หน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการ ความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. 2564	
แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม	



สำนักงานนโยบายและแผน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

อาคารทีปโก้ ทาวเวอร์ 2 ชั้นที่ 8 เลขที่ 118/1 ถนนพระราม 6
แขวงพญาไท เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

...

คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม