

คำนำ

การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในนับเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารองค์กร เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดการกับสถานการณ์และรองรับความไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อ การบรรลุภารกิจขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ และยังเพิ่มโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พนักงานในองค์กร และสังคม เพื่อให้การพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นอีกด้วย รวมทั้งสามารถช่วยให้พนักงาน ทพส.-ทร. ใช้เป็นแนวทางในการทำงาน ได้เรียนรู้แนวคิด ขั้นตอน และกิจกรรมในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานที่กำหนด และมีส่วนร่วมวิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการความเสี่ยงในระดับหน่วยงานและระดับองค์กร เพื่อให้กระบวนการงานกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงได้

คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยง รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ ทพส.-ทร. พึงประสงค์ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องของความเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยง และกลยุทธ์ตามแผนของ ทพส.-ทร.

ทพส.-ทร. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในฉบับนี้จะมีส่วนช่วยในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ ทพส.-ทร. สำเร็จตามความมุ่งหมายที่วางไว้

สารบัญ

หน้า

คำนำ

บทที่ ๑ ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

| | |
|--|---|
| ๑.๑ หลักการและเหตุผล | ๑ |
| ๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง | ๑ |
| ๑.๓ เป้าหมายของแผนบริหารความเสี่ยง | ๒ |
| ๑.๔ ประโยชน์ของแผนบริหารความเสี่ยง | ๒ |
| ๑.๕ นิยามความเสี่ยง | ๒ |
| ๑.๖ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร | ๓ |

บทที่ ๒ ข้อมูลพื้นฐานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ-กองทัพเรือ

| | |
|--|----|
| ๒.๑ ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของเงินทุนหมุนเวียนฯ | ๘ |
| ๒.๒ โครงสร้างและอัตรากำลังการบริหารเงินทุนหมุนเวียนฯ | ๑๓ |

บทที่ ๓ กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ

| | |
|--|----|
| ๓.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ | ๑๔ |
| ๓.๒ นโยบายและวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ | ๑๕ |
| ๓.๓ กระบวนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ | ๑๖ |

บทที่ ๔ กระบวนการบริหารความเสี่ยง

| | |
|--|----|
| ๔.๑ การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง | ๑๘ |
| ๔.๒ การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง | ๑๘ |
| ๔.๓ การประเมินความเสี่ยง | ๑๙ |
| ๔.๔ การประเมินการควบคุมที่มีอยู่ | ๒๒ |
| ๔.๕ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง | ๒๓ |
| ๔.๖ การรายงานและติดตามผล | ๒๓ |
| ๔.๗ การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง | ๒๔ |
| ๔.๘ การทบทวนการบริหารความเสี่ยง | ๒๔ |

บทที่ ๕ การกำหนดและคัดเลือกวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง

| | |
|---|----|
| ๕.๑ เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง | ๒๕ |
| ๕.๒ ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง | ๒๕ |
| ๕.๓ การวิเคราะห์ Cost –Benefit Analysis | ๒๕ |

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ ๖ การควบคุมภายในและธรรมาภิบาล

| | |
|--|----|
| ๖.๑ สภาพแวดล้อมการควบคุม | ๓๓ |
| ๖.๒ การประเมินความเสี่ยง | ๓๔ |
| ๖.๓ กิจกรรมการควบคุม | ๓๕ |
| ๖.๔ สารสนเทศและการสื่อสาร | ๓๖ |
| ๖.๕ การติดตามและประเมินผล | ๓๗ |
| ๖.๖ การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน | ๓๘ |

ภาคผนวก ก “การบริหารจัดการความเสี่ยง”

- แบบฟอร์ม “การวิเคราะห์สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง”
- แบบฟอร์ม “การระบุความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยง”
- แบบฟอร์ม “ประเมินความเสี่ยงระดับโครงการ/หน่วยงาน”
- แบบฟอร์ม “รายงานการประเมินผลการจัดการความเสี่ยง”
- แบบฟอร์ม “การวิเคราะห์แนวทางในการจัดการความเสี่ยง”
- แบบฟอร์ม “รายงานแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง
- แบบฟอร์ม “รายงานการติดตามผลการจัดการความเสี่ยง”

ภาคผนวก ข แบบฟอร์ม “การควบคุมภายใน”

- หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน แบบ ปค.๑
- หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน แบบ ปค.๒
- รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน แบบ ปค.๔
- รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน แบบ ปค.๕
- รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน แบบ ปค.๖

บทที่ ๑

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

๑.๑ หลักการและเหตุผล

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ ให้นหน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตราและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้กระทรวงการคลังได้จัดทำมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสากล และมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของหน่วยสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ภายใต้สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของเงินทุนฯ อันเนื่องจากภัยคุกคาม ปัญหา อุปสรรคต่างๆ และทำให้สูญเสียโอกาสในการสร้างประโยชน์ให้กับประเทศไทยในเรื่องดังกล่าวได้ ดังนั้นเงินทุนฯ จึงให้ความสำคัญในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรตามมาตรฐานของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO และตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อบริหารจัดการปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ และควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้ในการบ่งชี้ความเสี่ยงเงินทุนฯ ยังได้อ้างอิงประเภทของความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังระบุไว้อีกด้วย

๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง

๑) เพื่อให้เงินทุนฯ มีการจัดวางระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร ตามกรอบมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อลดความไม่แน่นอนของผลการดำเนินงานและเพิ่มโอกาสสู่ความสำเร็จ

๒) เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานของเงินทุนฯ ทุกระดับสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถรายงานผลตามแนวทางที่กำหนด มีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง และมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓) เพื่อให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยส่งเสริมและสร้างแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

๔) สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการสื่อสารข้อมูล ความเสี่ยงภายใน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่เหมาะสม และสามารถชี้แจงแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอก ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๓ เป้าหมายของแผนบริหารความเสี่ยง

๑) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเงินทุนหมุนเวียนฯ มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง และนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนฯ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเงินทุนหมุนเวียนฯ ระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓) สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง

๔) เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร และกระบวนการดำเนินงานภายในเงินทุนหมุนเวียนฯ ให้มีประสิทธิภาพ

๑.๔ ประโยชน์ของแผนบริหารความเสี่ยง

๑) การดำเนินงานของเงินทุนฯ บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้มีประสิทธิภาพ

๒) เงินทุนฯ สามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรืออาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหายได้ทันเหตุการณ์

๓) การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่า

๔) ข้อมูลและรายการเงินถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจด้านการบริหารและสื่อสารได้

๕) การปฏิบัติในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่ในกรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่วางไว้

๑.๕ นิยามความเสี่ยง

๑) ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

๒) ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

๑.๖ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)

หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการ และการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร โดยหากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน



กรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้



แนวทางการบริหารความเสี่ยงของ COSO ERM จำแนกความเสี่ยงไว้ ๔ ด้าน ได้แก่

๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์มาจาก ๒ ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ภาวะการณ์แข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง และปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่

องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่ยังส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ เป็นต้น

๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากขาดการกำกับดูแลองค์กรที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และขาดการควบคุมที่ดี เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผน ไม่มีผังการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ บุคลากรขาดแรงจูงใจการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผลกระทบการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานประมาณ รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น ผลกระทบการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน

๔) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ ผลกระทบที่เกิดขึ้น เช่น ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

องค์กรประกอบของการบริหารเสี่ยง ประกอบด้วย

๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงาน บุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญ ในการกำหนดทิศทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

๒) กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

๓) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบกฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้ เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

(๑) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งจำแนกเป็น ๕ ระดับ คือ

ระดับ ๑ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อยมาก

ระดับ ๒ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อย

ระดับ ๓ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดปานกลาง

ระดับ ๔ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูง

ระดับ ๕ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูงมาก

(๒) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งจำแนกเป็น ๕ ระดับ คือ

ระดับ ๑ หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีน้อยมาก

ระดับ ๒ หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีน้อย

ระดับ ๓ หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีปานกลาง

ระดับ ๔ หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีสูง

ระดับ ๕ หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีสูงมาก

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก มีค่าเชิงปริมาณ ซึ่งคำนวณได้จากสูตร

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{ระดับโอกาส} \times \text{ระดับผลกระทบของความเสี่ยง} \text{ หรือ } D = L \times I$$

๕) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสมเพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงอาจแบ่งโดยสรุปได้เป็น ๔ แนวทางหลัก ดังนี้

(๑) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance, Accept, Take) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้เนื่องจากไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง แต่การเลือกบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ

(๒) การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction, Control, Treat) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขวิธีการควบคุม หรือมีการควบคุมเพิ่มเติม หรือปรับปรุงระบบการ

ทำงาน เพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม ลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับองค์กรยอมรับได้ เช่น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การจัดทำมาตรฐานการควบคุม การจัดอบรมผู้ปฏิบัติงาน การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน

(๓) การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing, Transfer) หมายถึง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นช่วยแบ่งเบาความรับผิดชอบ เช่น การจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน การทำประกันภัยกับบริษัทภายนอก

(๔) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance, Avoid, Terminate) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นไม่สามารถยอมรับได้ และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมลดลง

ทั้งนี้วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมเพียงอย่างเดียวที่สามารถป้องกันความเสี่ยงได้หลายเสี่ยง หรืออาจเลือกการควบคุมหลายอย่างเพื่อป้องกันความเสี่ยงเพียงเรื่องเดียว

๖) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ ๔ ประเภท คือ

(๑) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน

(๒) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง

(๓) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

(๔) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิง เพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้

๗) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

ต้องมีการระบุถึงสารสนเทศที่จะเป็นทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร และมีระบบสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับล่างไปสู่บน และการสื่อสารระหว่าง

หน่วยงานตามแนวทางของ COSO ERM นั้น สารสนเทศมีความสำคัญและจำเป็นในทุกระดับชั้นขององค์กร เนื่องจากเราต้องใช้สารสนเทศในการระบุ ประเมิน และกำหนดวิธีจัดการกับความเสี่ยง และใช้ในด้านอื่นๆ เพื่อดำเนินงานให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ได้

๘) การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสม และสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้หลายลักษณะ เช่น การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองความเสี่ยงได้ทันที่ และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน หรือการติดตามเป็นรายครั้งเป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ นอกจากนี้ควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามผลเป็นไปอย่างมีระบบที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทที่ ๒

ข้อมูลพื้นฐานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ-กองทัพเรือ

๒.๑ ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของเงินทุนหมุนเวียนฯ

เมื่อ ๑๙ มีนาคม ๒๕๐๖ รัฐบาลไทยกับรัฐบาลสหรัฐอเมริกาได้ทำความตกลงว่าด้วยการให้ความช่วยเหลือปรับปรุงให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกขึ้น เพื่อส่งกำลังบำรุงไปยังพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ในการสนับสนุนกำลังรบของสหรัฐอเมริกาซึ่งปฏิบัติการอยู่ในประเทศเวียดนาม โดยเริ่มการก่อสร้างท่าเรือจุกเสม็ดในปลายปี ๒๕๐๘ และแล้วเสร็จเมื่อเดือนพฤษภาคม ๒๕๑๑

เมื่อ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๑๑ สหรัฐอเมริกาได้ทำพิธีส่งมอบท่าเรือจุกเสม็ดให้กับรัฐบาลไทย โดยกองบัญชาการทหารสูงสุดหรือกองบัญชาการกองทัพไทยในปัจจุบัน ได้มอบหมายให้กองทัพเรือเป็นผู้ดำเนินการใช้ประโยชน์ดูแลรักษาตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมา

ต่อมารัฐบาลได้เห็นสมควรดำเนินการปรับปรุงท่าเรือจุกเสม็ดให้เป็นท่าเรือพาณิชย์เพื่อรองรับการขยายตัวของการท่าเรือแห่งประเทศไทย จึงได้ออกพระราชกฤษฎีกากำหนดอาณาบริเวณของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ณ ท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๙๖ ตอนที่ ๒๐๓ ลงวันที่ ๑๑ ธันวาคม ๒๕๒๒ ให้กองทัพเรือมอบท่าเรือจุกเสม็ดให้แก่การท่าเรือแห่งประเทศไทยกับได้ออกพระราชบัญญัติโอนกิจการในส่วนที่เกี่ยวกับท่าเรือพาณิชย์สัตหีบของกองทัพเรือไปเป็นของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๐๐ ตอนที่ ๕๖ ลงวันที่ ๘ เมษายน ๒๕๒๖ เมื่อการท่าเรือแห่งประเทศไทยก่อสร้างท่าเรือแหลมฉบังระยะแรกแล้วเสร็จและสามารถใช้งานได้ คณะรัฐมนตรีจึงมีมติเมื่อวันที่ ๒๓ เมษายน ๒๕๓๔ เห็นชอบให้เลิกกิจการการท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ และส่งท่าเรือพาณิชย์สัตหีบคืนแก่กองทัพเรือ โดยได้ขอความอนุเคราะห์ให้ผู้ให้บริการที่ยังไม่พร้อมที่จะย้ายไปใช้ท่าเรือแหลมฉบัง ได้ใช้ท่าเรือพาณิชย์สัตหีบไปก่อน อีกทั้งเพื่ออำนวยความสะดวกในการขนถ่ายอุปกรณ์ก่อสร้างตามโครงการพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยเฉพาะบริเวณพื้นที่มาบตาพุด ในการนี้กองทัพเรือได้อนุมัติให้ฐานทัพเรือสัตหีบ รับมอบท่าเรือพาณิชย์สัตหีบคืนจากการท่าเรือแห่งประเทศไทย ตั้งแต่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๓๔ และให้เจ้าหน้าที่ของการท่าเรือสัตหีบ ฐานทัพเรือสัตหีบ เข้าดำเนินการเชิงพาณิชย์ต่อเนื่อง โดยใช้ชื่อในการดำเนินงานเชิงพาณิชย์ว่า “ท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ-กองทัพเรือ”

กองทัพเรือได้จัดตั้ง “เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ-กองทัพเรือ” ตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ.๒๕๓๕ สังกัดกองทัพเรือ มีทุนประเดิม ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท และได้เริ่มดำเนินการเชิงพาณิชย์ภายใต้เงินทุนฯ ตั้งแต่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๔ เป็นต้นไป

ต่อมาวันที่ ๒๕ กันยายน ๒๕๕๘ รัฐบาล พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา เป็นนายกรัฐมนตรีได้กำหนดพระราชบัญญัติการบริหารเงินทุนหมุนเวียน พ.ศ.๒๕๕๘ โดยพระราชบัญญัติฯ ได้กำหนดแนวทางการบริหารเงินทุนหมุนเวียน กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการจัดตั้ง กำกับและบริหารเงินทุนหมุนเวียนให้มีประสิทธิภาพและบังเกิดผล

อย่างเป็นทางการ เพื่อให้การบริหารเงินทุนหมุนเวียนทั้งที่มีอยู่เดิมและจัดตั้งใหม่มีประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยง และเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังขององค์กรภาครัฐ ทพส.-ทร. จึงได้กำหนด ข้อบังคับคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ-กองทัพเรือ ว่าด้วย เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ-กองทัพเรือ พ.ศ.๒๕๖๐ มาเป็นแนวทางการบริหารงาน บุคคล การเงิน การพัสดุ และอื่นๆ ให้เป็นไปตาม พระราชบัญญัติการบริหารเงินทุนหมุนเวียน พ.ศ.๒๕๕๘ และสอดคล้องกับระเบียบกองทัพเรือว่าด้วยเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ-กองทัพเรือ จนถึงปัจจุบัน

วิสัยทัศน์

“ มุ่งพัฒนาท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ-กองทัพเรือสู่การเป็นท่าเรือที่มีสมรรถนะสูง ”

พันธกิจ

๑. ให้การสนับสนุนเรือรบของกองทัพเรือ และเรือรบต่างชาติตามที่กองทัพเรือจะสั่งการ
๒. ให้การบริการแก่เรือสินค้าของเอกชน ตลอดจนให้บริการพื้นที่หลังท่า และเครื่องมือ เครื่องทุ่นแรง ในเชิงพาณิชย์ โดยจะต้องดำรงไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ทางทหารเป็นสำคัญ และข้อผูกพันที่จะพึงมีกับผู้ประกอบการจะมีอายุสัญญาไม่เกินห้วงเวลาที่กองทัพเรืออนุญาตให้ดำเนินการเชิงพาณิชย์เท่านั้น
๓. สนับสนุนรัฐบาลในการพัฒนาประเทศตามโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor Development - EEC)

วัตถุประสงค์

๑. เป็นท่าเรือที่สามารถให้บริการด้านความมั่นคงและด้านพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน
๒. เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้

ประเด็นยุทธศาสตร์

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยกระดับขีดความสามารถในการให้บริการเรือรบและเรือพาณิชย์
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาศักยภาพเงินทุนหมุนเวียน ไปสู่องค์กรที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

โครงสร้างเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ-กองทัพเรือ

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ-กองทัพเรือ ได้เล็งเห็นความสำคัญของการนำ แนวทางการบริหารความเสี่ยงมาตรวจสอบการดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่เป็นสากล และเท่าทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ รวมถึงเป็นการมุ่งพิจารณาเพื่อวิเคราะห์แนวทางการปฏิบัติงาน ที่เหมาะสม ที่จะนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การบรรลุผลตามเจตนารมณ์ รวมทั้งเพื่อ เสริมสร้างความน่าเชื่อถือ และความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือ

พาณิชย์สัตหีบ-กองทัพเรือ ต่อการดำเนินการตามนโยบายยุทธศาสตร์ และผลงานว่าได้มีการตรวจสอบและกำกับดูแลอย่างรอบคอบถึงความมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และเกิดความคุ้มค่าคุณภาพของการบริหารงาน ตลอดจนถึงความโปร่งใส (Transparency) ตรวจสอบได้ (Accountability) มีความรับผิดชอบต่อประชาชน และชุมชน (Responsibility) และการมีส่วนร่วมของสังคม (Participation) จึงกำหนดให้มีคณะกรรมการผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร

๑) คณะกรรมการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ-กองทัพเรือ

คณะกรรมการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ-กองทัพเรือ จะเป็นผู้กำกับดูแลนโยบายตลอดจนการติดตามงานการบริหารความเสี่ยงให้คำแนะนำและเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง และคู่มือการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ-กองทัพเรือ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยง

๒) คณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยง

สอบทานแผนการบริหารความเสี่ยง และคู่มือการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ-กองทัพเรือ ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาพความเสี่ยงของเงินทุนฯ

การบริหารความเสี่ยงในแต่ละหน่วยงานขององค์กร

๑) คณะทำงานฯ กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง และจัดวางระบบควบคุมภายใน

(๑.๑) กำหนดแนวทางการจัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยง การจัดทำและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง คู่มือการบริหารความเสี่ยง และการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

(๑.๒) กำหนดแนวทางและผลักดันให้มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของเงินทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และการติดตามการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และประเมินผลการควบคุมภายใน

(๑.๓) ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

๒) ฝ่ายยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยง

มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการวิเคราะห์ระบบงานของเงินทุนฯ เพื่อกำหนดแนวทางการควบคุมภายในให้เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ออกแบบระบบงานให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสียหายกับเงินทุนฯ ให้ลดลง และหรืออยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ กำหนดมาตรการการบริหารความเสี่ยงให้เป็นมาตรฐานขององค์กร ติดตามประสานงานและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและคู่มือการบริหารความเสี่ยง และรายงานความคืบหน้าผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน และปฏิบัติงานในฐานะเลขานุการคณะกรรมการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง และการจัดวางระบบควบคุมภายใน

๓) ฝ่ายตรวจสอบภายใน

สอบทานรายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำเสนอ คณะอนุกรรมการตรวจสอบพิจารณา

๔) ฝ่ายงานตามโครงสร้างขององค์กร

ระบุความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามภารกิจ ร่วมจัดทำและดำเนินการตามแผนการบริหาร ความเสี่ยงให้การสนับสนุนพร้อมทั้งกำกับดูแล ติดตาม ให้สายงานมีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหาร ความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงของฝ่ายงาน กำกับ ดูแลความก้าวหน้าของแผนบริหาร ความเสี่ยง

รายงานความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้รับมอบหมาย ตามภาระงานสำคัญที่ เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยแบ่งเป็น ๒ ฝ่าย ๙ กอง ๒๗ แผนก ดังนี้

แบ่งเป็น ๒ ฝ่าย

๑. ฝ่ายบริหาร

๒. ฝ่ายปฏิบัติการ

แบ่งเป็นฝ่ายบริหาร ๕ กอง ๑๔ แผนก ดังนี้

๑) กองการบุคคล

- แผนกอัตรากำลัง
- แผนกสิทธิและสวัสดิการ

๒) กองแผนงาน

- แผนกแผนและโครงการ
- แผนกวิจัยและพัฒนาธุรกิจ
- แผนกวิเคราะห์และประเมินผล
- แผนกสารสนเทศ

๓) กองบริหารงานทั่วไป

- แผนกธุรการ
- แผนกประชาสัมพันธ์
- แผนกพัสดุ

๔) กองนิติการและจัดการทรัพย์สิน

- แผนกกฎหมาย
- แผนกบริหารสัญญาและจัดการทรัพย์สิน

๕) กองการเงิน

- แผนกการคลัง
- แผนกผลประโยชน์
- แผนกบัญชี

แบ่งเป็นฝ่ายปฏิบัติการ ๔ กอง ๑๓ แผนก ดังนี้

๑) กองการทำ

- แผนกจัดการท่าเทียบเรือ
- แผนกคลังสินค้า
- แผนกรักษาความปลอดภัย

๒) กองบริการ

- แผนกบริการเรือ
- แผนกบรรทุกและขนถ่าย
- แผนกขนส่งและบริการ
- แผนกแพทย์

๓) กองช่าง

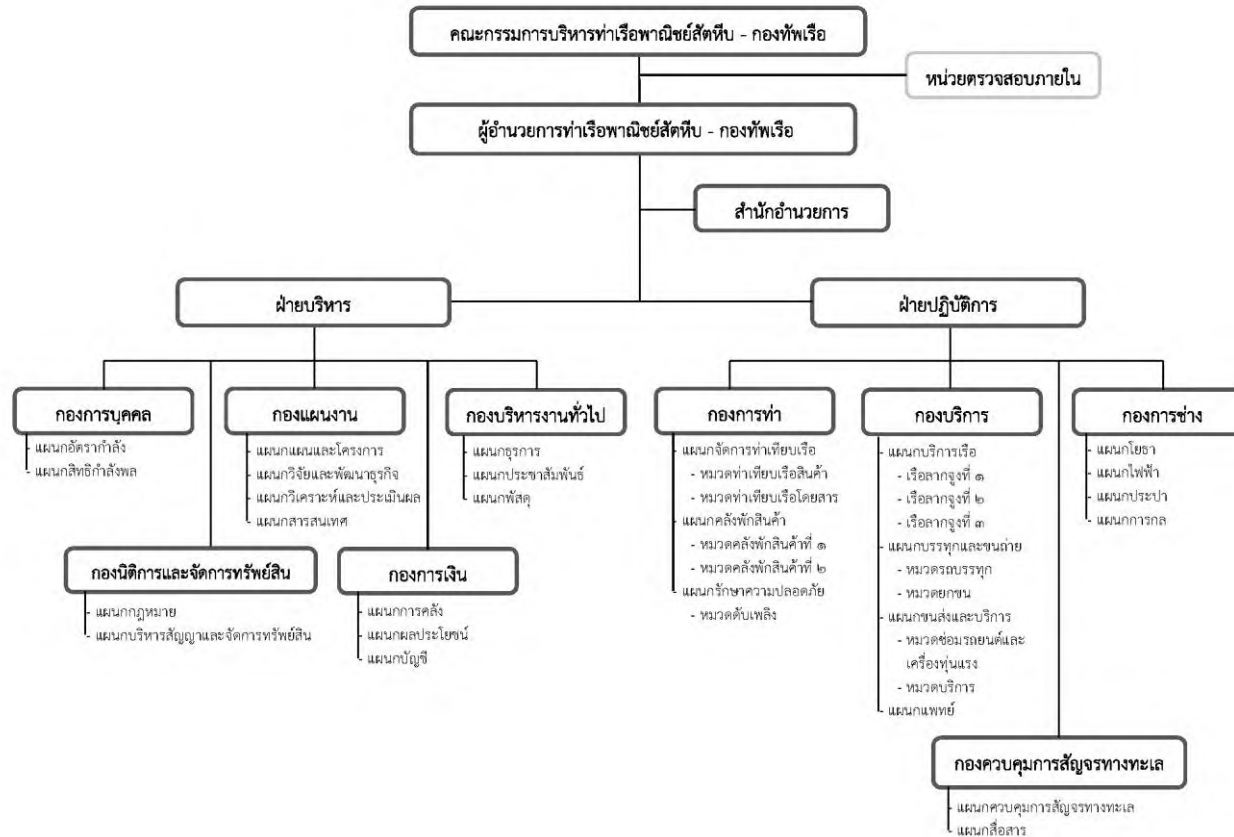
- แผนกโยธา
- แผนกไฟฟ้า
- แผนกประปา
- แผนกการกล

๔) กองควบคุมการสัญจรทางทะเล

- แผนกควบคุมการสัญจรทางทะเล
- แผนกสื่อสาร

๒.๒ โครงสร้างและอัตรากำลังการบริหารงานเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ-กองทัพเรือ

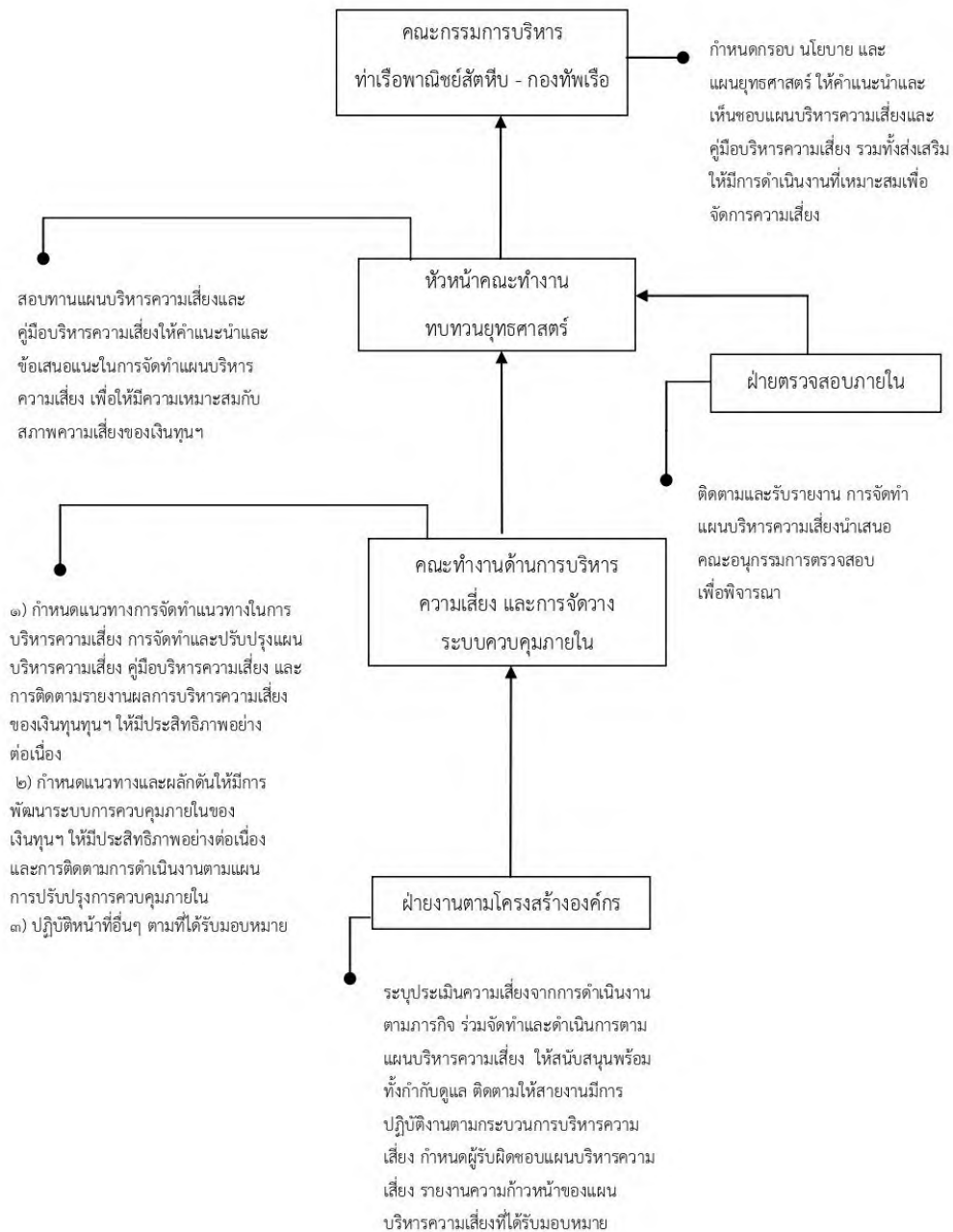
โครงสร้าง
เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ – กองทัพเรือ



บทที่ ๓

กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยง ของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ-กองทัพเรือ

๓.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ-กองทัพเรือ



๓.๒ นโยบายและวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ

๑) นโยบายการบริหารความเสี่ยง

(๑) กำหนดให้มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง สำหรับเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ-กองทัพเรือ เพื่อบริหารปัจจัยเสี่ยงและมีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง เพื่อลดสาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงาน

(๒) กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นแนวเดียวกันในการปฏิบัติงาน

(๓) สร้างการรับรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อรับรู้และเข้าใจในการลดความเสี่ยงและผลกระทบในการปฏิบัติงาน

๒) วัตถุประสงค์

(๑) เพื่อให้เงินทุนฯ มีการจัดวางระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์กร ตามกรอบมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อลดความไม่แน่นอนของผลการดำเนินงานและเพิ่มโอกาสสู่ความสำเร็จ

(๒) เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานของเงินทุนฯ ทุกระดับสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถรายงานผลตามแนวทางที่กำหนด มีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง และมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๓) เพื่อให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยส่งเสริมและสร้างแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

(๔) สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงภายใน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่เหมาะสม และสามารถใช้แลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๓ กระบวนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ

| ขั้นตอน | ผู้รับผิดชอบ |
|---|--|
| ๑. สรุปผลและประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในปีที่ผ่านมา | คณะอนุกรรมการและ สำนักงานเลขานุการ คณะกรรมการบริหารฯ |
| ๒. รายงานผลการดำเนิน (รอบ ๑๒ เดือน) นำเสนอคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และรายงานต่อกรมบัญชีกลางตามเกณฑ์ที่กำหนด | คณะอนุกรรมการและ สำนักงานเลขานุการ คณะกรรมการบริหารฯ |
| ๓. ทบทวนรายละเอียดคู่มือบริหารความเสี่ยง | คณะอนุกรรมการและ สำนักงานเลขานุการ คณะกรรมการบริหารฯ |
| ๔. คณะทำงานฯ ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลัก COSO ที่ระบุในคู่มือการ บริหารความเสี่ยงแล้วนำเสนอคณะกรรมการ | คณะทำงานฯ |
| ๕. นำเสนอคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยง | คณะอนุกรรมการ |
| ๖. สื่อสารและเผยแพร่คู่มือให้ผู้บริหารและบุคลากรรับทราบ | คณะอนุกรรมการ |
| ๗. ดำเนินการตามมาตรการที่ระบุในแผนบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการ ดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง (รอบ ๙, ๑๒ เดือน) | คณะอนุกรรมการ |
| ๘. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน เสนอกระทรวงต้นสังกัด ภายใน ๙๐ วัน นับตั้งแต่วันสิ้นงบประมาณ | คณะอนุกรรมการ |

บทที่ ๔

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงาน รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยงของท่าเรือพาณิชย์สัตหีบในงงานด้านเงินทุนหมุนเวียนอันเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับบริบทที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนมีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง ทั้งนี้ เงินทุนหมุนเวียนมีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ๘ ขั้นตอน ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายแนวทางการดำเนินงานเงินทุนหมุนเวียนฯ

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนปฏิบัติการประจำปีของเงินทุนหมุนเวียนฯ

๓. การระบุความเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดีและผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร

๔. การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

๕. การตอบสนองความเสี่ยง เป็นการกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริง และควรต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่าย และต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่ได้รับด้วย

๖. กิจกรรมการควบคุม เป็นการกำหนดให้มีระบบการควบคุมที่ควรจะมีหรือประเมินกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่แล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ

๗. การสื่อสารและระบบสารสนเทศ เป็นการนำข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนหมุนเวียนฯ ไปสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรทราบ เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามกรอบและทิศทางเดียวกัน

๘. การติดตามผล เป็นการประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ผู้บริหารรับทราบ การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เป็นการประเมินการบริหารความเสี่ยงประจำปี เพื่อให้มั่นใจว่าเงินทุนหมุนเวียนฯ มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสมเพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล มาตรการหรือกลไกควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุม

ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้เงินทุนหมุนเวียนฯ มีการบริหาร ความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเป็นการทบทวนการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อปรับปรุงพัฒนาระบบ การบริหารความเสี่ยงในแต่ละชั้นตอนให้ดียิ่งขึ้น

๔.๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ /เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยจะต้อง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนฯ ตลอดจนมีความสอดคล้อง กันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับ ภาพรวม ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน

๑) วัตถุประสงค์ระดับเงินทุนหมุนเวียนฯ

เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินการในภาพรวมของเงินทุนหมุนเวียนฯ ให้มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานตามที่ได้ระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนฯ และ แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๖

๒) วัตถุประสงค์ระดับสำนัก/กอง หรือโครงการ/กิจกรรม

เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินการในระดับของสำนัก/กอง หรือโครงการ/กิจกรรม โดยให้มีความ สอดคล้องกับภารกิจของสำนัก/กอง หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ/กิจกรรม ซึ่งต้องสอดคล้องและ สนับสนุนกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานในระดับภาพรวมของเงินทุนหมุนเวียนฯ

การกำหนดที่ชัดเจนจะช่วยให้การระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ซึ่ง วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับ ควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและ สามารถวัดผลได้ โดยเงินทุนหมุนเวียนฯ กำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ โดยใช้หลัก SMART ได้แก่

| | |
|------------------|---------------------------------|
| Specific | : มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน |
| Measurable | : สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้ |
| Achievable | : สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้ |
| Reasonable | : สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้ |
| Time constrained | : มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม |

๔.๒ การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

ค้นหาและระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือส่งผลให้การดำเนินการไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จากนั้นระบุปัจจัยเสี่ยงซึ่งก็คือ สาเหตุที่มาของความเสี่ยง โดยต้องระบุด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และ ทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง

แนวทางการระบุปัจจัยเสี่ยง

- ๑) พิจารณาถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง
- ๒) พิจารณาเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ในทางที่ตรงข้ามกับวัตถุประสงค์ เช่น
 - Strategic : S ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ “โครงการ/กิจกรรม ไม่บรรลุเป้าหมาย ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์”
 - Operations : O ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน “กระบวนการไม่มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล”
 - Financial : F ความเสี่ยงด้านความไม่ครบถ้วนถูกต้องของข้อมูลการเงิน
 - Compliance : C ความเสี่ยงด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ
- ๓) นำหลักธรรมาภิบาล ๙ ประการ (ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส การตอบสนอง ภาระรับผิดชอบ นิติธรรม การกระจายอำนาจ และความเสมอภาค) มาร่วมพิจารณา
- ๔) พิจารณาปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ๕) พิจารณาแต่ละวัตถุประสงค์ แล้วหาความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์

๔.๓ การประเมินความเสี่ยง

ดำเนินการวิเคราะห์ การประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงาน ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ

๑) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix) โดยกำหนดเกณฑ์ของการประเมินของโครงการ/กิจกรรมขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและคุณภาพ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานและลักษณะของผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน

โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนมาใช้ในการวิเคราะห์ สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลในเชิงพรรณนา ไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้

(๑.๑) ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

| ระดับโอกาสเชิงคุณภาพ | | |
|--------------------------|-------------------------------|------------|
| โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง | เปอร์เซ็นต์โอกาสที่จะเกิดขึ้น | ระดับคะแนน |
| สูงมาก | ๘๐ % ขึ้นไป | ๕ |
| สูง | ๗๐ - ๗๙ % | ๔ |
| ปานกลาง | ๖๐ - ๖๙ % | ๓ |
| น้อย | ๕๐ - ๕๙ % | ๒ |
| น้อยมาก | น้อยกว่า ๕๐ % | ๑ |

| ระดับโอกาสเชิงปริมาณ | | |
|---------------------------|------------------------------|------------|
| โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย | ความถี่ที่เกิดขึ้น (เฉลี่ย) | ระดับคะแนน |
| สูงมาก | มากกว่า ๑ ครั้งต่อเดือน | ๕ |
| สูง | ระหว่าง ๑ - ๖ เดือนต่อครั้ง | ๔ |
| ปานกลาง | ระหว่าง ๖ - ๑๒ เดือนต่อครั้ง | ๓ |
| น้อย | มากกว่า ๑ ปีต่อครั้ง | ๒ |
| น้อยมาก | มากกว่า ๕ ปีต่อครั้ง | ๑ |

(๑.๒) ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

| เกณฑ์ประเมินผลกระทบต่อการเงิน (เชิงปริมาณ) | | |
|--|-------------------------------|------------|
| ผลกระทบต่อองค์กร | ความเสียหาย | ระดับคะแนน |
| สูงมาก | มากกว่า ๑๐ ล้านบาท | ๕ |
| สูง | มากกว่า ๕ แสนบาท - ๑๐ ล้านบาท | ๔ |
| ปานกลาง | มากกว่า ๑ แสนบาท - ๕ แสนบาท | ๓ |
| น้อย | ๑ หมื่นบาท - ๑ แสนบาท | ๒ |
| น้อยมาก | น้อยกว่า ๑ หมื่นบาท | ๑ |

| เกณฑ์ประเมินผลกระทบด้านชื่อเสียง (เชิงปริมาณ) | | |
|---|---|------------|
| ผลกระทบต่อองค์กร | ความเสียหาย | ระดับคะแนน |
| สูงมาก | มีการเผยแพร่ข่าวเกิน ๑ เดือน / ทางสื่อมวลชนทั้งในประเทศ และต่างประเทศ | ๕ |
| สูง | มีการเผยแพร่ข่าวไม่เกิน ๑ เดือน / ทางสื่อมวลชนในประเทศ | ๔ |
| ปานกลาง | มีการเผยแพร่ข่าวไม่เกิน ๑ สัปดาห์ / ทางหนังสือพิมพ์ไม่เกิน ๒ ฉบับ | ๓ |
| น้อย | มีการเผยแพร่ข่าวไม่เกิน ๑ วัน / ทางหนังสือพิมพ์ไม่เกิน ๑ ฉบับ | ๒ |
| น้อยมาก | ไม่มีการเผยแพร่ข่าว | ๑ |

| เกณฑ์ประเมินผลกระทบต่อความสำเร็จ (เชิงคุณภาพ) | | |
|---|---|------------|
| ผลกระทบต่อองค์กร | ความเสียหาย | ระดับคะแนน |
| สูงมาก | มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จมากกว่า ๘๕ % | ๕ |
| สูง | มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ๗๐ % | ๔ |
| ปานกลาง | มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ๕๐ % | ๓ |
| น้อย | มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ๓๐ % | ๒ |
| น้อยมาก | มีผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จ ต่ำกว่า ๑๐ % | ๑ |

(๑.๓) ระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณาการจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบที่เกิดขึ้น และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้

ระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งจัดแบ่งเป็น ๔ ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น ๔ ส่วน ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่งดังนี้

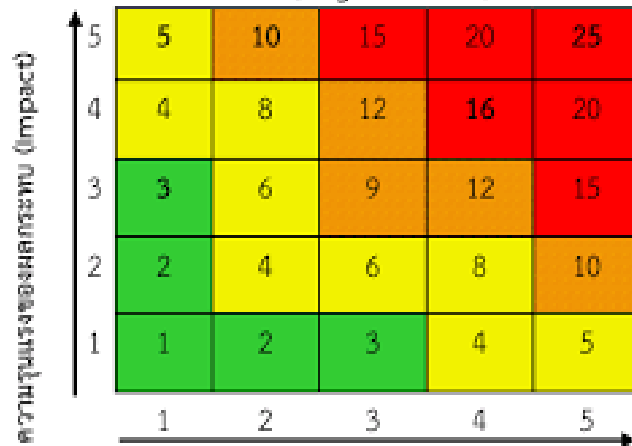
(๑) ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑-๕ คะแนน ยอมรับความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเขียว

(๒) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง ๖-๙ คะแนน ยอมรับความเสี่ยงแต่มีแผนควบคุมความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเหลือง

(๓) ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๐-๑๔ คะแนน มีแผนลดความเสี่ยง กำหนดเป็นสีส้ม

(๔) ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๕-๒๕ คะแนน มีแผนลดและประเมินซ้ำ/ถ่ายโอนความเสี่ยง กำหนดเป็นสีแดง

ตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)



โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

๒) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่ จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความ เสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่าง เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยมาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

ขั้นตอนในการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

(๑) พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ ที่ จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

(๒) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อเงินทุน หมุนเวียน/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์ มาตรฐาน

๓) การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อเงินทุนหมุนเวียน/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมว่าก่อให้เกิดระดับของความ เสี่ยงในระดับใด

๔) การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ เงินทุนหมุนเวียน/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในแต่ละสาเหตุ ของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่าง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ โดยจัด เรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูงมาจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยง

๔.๔ การประเมินการควบคุมที่มีอยู่

เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มี ผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าวหมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้อง กับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

หลังจากประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์การควบคุมเดิมที่มีอยู่ก่อนว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อช่วยลดความเสี่ยงไว้อย่างไร รวมทั้งพิจารณาด้วยว่าการควบคุมที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น ได้มีการนำมาปฏิบัติด้วยหรือไม่และได้ผลเป็นอย่างไร

วิธีการประเมินมาตรการควบคุม คือ พิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่ประเมินแล้วว่ามีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมาก และเมื่อจัดลำดับความเสี่ยงแล้วเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในลำดับต้นๆ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าปัจจัยเสี่ยงนั้นสามารถส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

๑. นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรมีเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

๒. พิจารณาหรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นมีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่

๓. ถ้ามีการควบคุมอยู่แล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

๔.๕ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ รวมทั้งโครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง โดยในการวางแผนจัดการความเสี่ยงต้องมีเป้าหมาย คือ

๑) ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น

๒) ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้น ในกรณีที่มีความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

๓) เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปตามรูปแบบที่เงินทุนหมุนเวียนฯ ต้องการหรือยอมรับได้

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงแบ่งเป็น ๔ แนวทางหลัก คือ การยอมรับ การควบคุม การยกเลิก หรือการหลีกเลี่ยง และการโอนความเสี่ยง เมื่อเลือกวิธีการหรือมาตรการที่เหมาะสมที่จะใช้จัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริง และให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงนั้นได้ รวมทั้งต้องพิจารณาความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนในการกำหนดมาตรการ หรือแผนปฏิบัติการนั้นกับประโยชน์ที่จะได้รับ

๔.๖ การรายงานและติดตามผล

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

หรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถามดูว่าวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยนและนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ ทั้งนี้กระบวนการสอบถามหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check list การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน ๒ ลักษณะ คือ

- ๑) การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตามตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก ๓ เดือน ๖ เดือน ๙ เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น
- ๒) การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน

๔.๗ การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของเงินทุนหมุนเวียน/หน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

หลังจากประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์การควบคุมเดิมที่มีอยู่ก่อนว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อช่วยลดความเสี่ยงได้อย่างไร รวมทั้งพิจารณาด้วยว่าการควบคุมที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น ได้มีการนำมาปฏิบัติด้วยหรือไม่ และได้ผลเป็นอย่างไร

วิธีการประเมินมาตรการควบคุม คือ พิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่ประเมินแล้วว่ามีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมากหรือสูง และเมื่อจัดลำดับความเสี่ยงแล้วเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในลำดับต้นๆ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าปัจจัยเสี่ยงนั้นสามารถส่งผลให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

- ๑) นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก หรือสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรมี เพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น
- ๒) พิจารณาหรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่หรือไม่
- ๓) ถ้ามีการควบคุมอยู่แล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

๔.๘ การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัย และเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

บทที่ ๕

การกำหนดและคัดเลือกวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินการป้องกันความเสี่ยงและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน

๕.๑ เป้าหมายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ในการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้มีเป้าหมายหลัก คือ

- ๑) ลดโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดของความเสี่ยงนั้นๆ
- ๒) ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
- ๓) เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ให้เป็นไปในรูปแบบที่เงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารทำเรือพาณิชย์สัตว์หีบ-กองทัพเรือ ยอมรับได้

๕.๒ ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

- ๑) จัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง (ทั้งความเสี่ยงที่ค้นพบใหม่และที่ยังเหลืออยู่) โดยเปรียบเทียบจากค่าระดับความเสี่ยงที่วัดได้
- ๒) พิจารณามาตรการใช้จำกัดความเสี่ยงเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ๓) ศึกษาความเป็นไปได้ของทางเลือกในแต่ละมาตรการ ที่จะใช้กำจัดหรือลดความเสี่ยง
- ๔) การวิเคราะห์ผลได้-ผลเสีย (Cost-Benefit Analysis) ประกอบด้วยผลได้ (Benefit) ได้แก่ การวิเคราะห์หาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปใช้ลดความเสี่ยงหรือผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสดีต่างๆ ทางธุรกิจในอนาคต เป็นต้น ผลเสีย (Cost) เช่น การวิเคราะห์หาต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว หรือการสร้างโอกาสเพื่อลดความเสี่ยงใหม่แทน เป็นต้น
- ๕) เลือกมาตรการที่ดีที่สุดจัดการกับความเสี่ยง โดยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาที่จะใช้ดำเนินงาน ทรัพยากรที่ต้องใช้ และวิธีการติดตามผลรวมถึงการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

๕.๓ การวิเคราะห์ Cost - Benefit Analysis

ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทุกความเสี่ยงจะต้องมีมาตรการ/กิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้วจะต้องศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกมาตรการ/กิจกรรมลดอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์ผลได้ผลเสีย Cost - Benefit Analysis ของทุกมาตรการ/กิจกรรมว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ โดยมีสิ่งที่จะพิจารณาในการวิเคราะห์ คือ

- ต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน (Cost) ได้แก่ ต้นทุนเวลา หรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับความเสี่ยง หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต เช่น

- ๑) ต้นทุนที่มองเห็นได้ หรือ ต้นทุนทางตรง
- ๒) ต้นทุนที่มองไม่เห็น หรือ ต้นทุนทางอ้อม
- ๓) ผลกระทบเชิงลบ

- ประโยชน์จากการดำเนินงาน (Benefit) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปลดความเสี่ยงหรือผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสดีๆ ในอนาคต เช่น

- ๑) ประโยชน์ที่มองเห็นได้ หรือ ประโยชน์ทางตรง
- ๒) ประโยชน์ที่มองไม่เห็น หรือ ประโยชน์ทางอ้อม
- ๓) ผลกระทบเชิงบวก

Risk Evaluation (Cost - Benefit Analysis) เป็นเทคนิคสำหรับการค้นหาต้นทุนและผลประโยชน์ทางสังคมที่คิดค่าออกมาเป็นตัวเงิน (Monetary social cost and benefit) ของโครงการลงทุนในช่วงเวลาในเวลาที่กำหนดให้ เหตุผลสำคัญที่มีการนำเอา Cost Benefit Analysis มาใช้อีกประการหนึ่งก็คงจะอยู่ที่ข้อจำกัดของวงเงินงบประมาณที่สามารถนำไปใช้ในการดำเนินโครงการ เพื่อใช้ผลการประเมินในกาจัดลำดับความสำคัญของโครงการที่ควรจัดสรรเงินงบประมาณให้ตามสัดส่วนก่อนหลัง

| ประโยชน์ทางตรง | ประโยชน์ทางอ้อม |
|--|---|
| มูลค่าประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินงาน (สามารถระบุเป็นตัวเลขได้ชัดเจน) | หน่วยงานมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น |
| ระดับความเสี่ยงที่ลดลง | กระตุ้นพนักงานมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากขึ้น |
| แผนงาน/โครงการสามารถบรรลุเป้าหมายและแล้วเสร็จในระยะเวลาที่กำหนด | เวลาในการติดตามงานลดลง |
| ประหยัดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเครื่องจักร | มีความร่วมมือสำหรับการดำเนินงานภายในองค์กรมากขึ้น |
| ลดข้อผิดพลาดจากการดำเนินงาน | ความพึงพอใจของผู้รับบริการ |
| ความสูญเสียลดลง | ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มขึ้น |
| ต้นทุนทางตรง | ต้นทุนทางอ้อม |
| ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (สามารถระบุเป็นมูลค่าได้ชัดเจน) | บุคลากรในองค์กรมีภาระงานที่มากขึ้น |
| ค่าบำรุงรักษา | เพิ่มขอบเขตของการดำเนินงาน |
| การจ้างบุคลากรที่เพิ่มขึ้น | ค่าเสียโอกาสในการดำเนินงาน |
| เงินเดือน | เวลาที่ใช้ในการทำงาน |

ตารางวิเคราะห์ Cost - Benefit Analysis

| ประเภทความเสี่ยง | ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง | Cost | Benefit |
|--|---|--|--|
| ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ | | | |
| มาจากการเลือกความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุด | กำหนดทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (สามารถกำหนดได้มากกว่า ๑ ทางเลือกเพื่อเปรียบเทียบระหว่าง Cost และ Benefit) | ประมาณการต้นทุนในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก | ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก |
| ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน | | | |
| มาจากการเลือกความเสี่ยงด้านการดำเนินงานที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุด | กำหนดทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (สามารถกำหนดได้มากกว่า ๑ ทางเลือกเพื่อเปรียบเทียบระหว่าง Cost และ Benefit) | ประมาณการต้นทุนในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก | ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก |
| ความเสี่ยงด้านการเงิน | | | |
| มาจากการเลือกความเสี่ยงด้านการเงินที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุด | กำหนดทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (สามารถกำหนดได้มากกว่า ๑ ทางเลือกเพื่อเปรียบเทียบระหว่าง Cost และ Benefit) | ประมาณการต้นทุนในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก | ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก |
| ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ/ระเบียบ | | | |
| มาจากการเลือกความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ/ระเบียบที่มีระดับความเสี่ยงสูงสุด | กำหนดทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (สามารถกำหนดได้มากกว่า ๑ ทางเลือกเพื่อเปรียบเทียบระหว่าง Cost และ Benefit) | ประมาณการต้นทุนในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก | ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก |

การวิเคราะห์ Cost Level พิจารณาจากระดับของงบประมาณกับการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียดตามตารางนี้

| การวิเคราะห์ Cost | | |
|-------------------|----------|--------------|
| Cost Level | งบประมาณ | การดำเนินงาน |
| High | High | High |
| High | High | Medium |
| Medium | High | Low |
| High | Medium | High |
| Medium | Medium | Medium |
| Low | Medium | Low |
| Medium | Low | High |
| Low | Low | Medium |
| Low | Low | Low |

ตารางการวิเคราะห์ Cost Level

การวิเคราะห์ Benefit Level จะพิจารณาว่ามาตรการ/กิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและ/หรือลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นระดับใด โดยแบ่งการพิจารณาเป็น ๓ ระดับเช่นกัน คือ Low, Medium และ High โดยแต่ละระดับ พิจารณาจากรายละเอียดที่ระบุในตาราง ดังนี้

| การวิเคราะห์ Benefit | |
|----------------------|--|
| Benefit Level | ลดระดับคะแนน Impact / Likelihood |
| High | เป็นกิจกรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญ (Critical Factor) ในการลดความเสี่ยงมาก |
| Medium | เป็นกิจกรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญ (Critical Factor) ในการลดความเสี่ยงปานกลาง |
| Low | เป็นกิจกรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญ (Critical Factor) ในการลดความเสี่ยงน้อย |

ตารางการวิเคราะห์ Benefit Level

เมื่อวิเคราะห์ Cost Level และ Benefit Level ได้แล้ว นำมาพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของมาตรการ/กิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง โดยมีเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญ ดังนี้

| การพิจารณา Mitigation Action Level | | |
|------------------------------------|------------|--------------------------------|
| Benefit Level | Cost Level | Priority for Mitigation Action |
| High | High | |
| High | Medium | ๒ |
| High | Low | ๑ |
| Medium | High | ๓ |
| Medium | Medium | ๒ |
| Medium | Low | ๑ |
| Low | High | ๔ |
| Low | Medium | ๓ |
| Low | Low | ๒ |

ตารางการพิจารณา

คำอธิบาย

๑) การพิจารณาลำดับความสำคัญของมาตรการ/กิจกรรมถ้าต้นทุนอยู่ที่ Low Level และมี Benefit Level อยู่ในระดับ High และ Medium จะมีลำดับความสำคัญของการดำเนินการอยู่ในลำดับที่ ๑ เพราะสามารถช่วยลดความเสี่ยงได้โดยใช้งบประมาณบริหารจัดการปกติ ไม่ต้องจัดหางบประมาณเพิ่ม และเป็นงานที่อยู่ในภาระหน้าที่ของหน่วยงาน ส่วน Task ที่มีต้นทุนอยู่ Medium Level และ High Level ให้จัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงานตามลำดับ (๒, ๓ และ ๔)

๒) ในทางปฏิบัติระหว่างการทำงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงสามารถปรับปรุงหรือแก้ไขมาตรการ/กิจกรรมในแผนฯ ได้ หากพบว่ามาตรการ/กิจกรรมบางอย่างที่ควรดำเนินการก่อนเพราะช่วยลดความเสี่ยง โดยผู้รับผิดชอบความเสี่ยงสามารถพิจารณาสั่งการมอบหมายให้ดำเนินการได้ทันทีโดยไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ผลได้ผลเสีย (Cost - benefit Analysis) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของมาตรการ/กิจกรรมนั้นๆ

วิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นขั้นตอนการหามาตรการตอบสนองความเสี่ยง กำหนดวิธีการจัดการเพื่อลด/ป้องกันความเสี่ยง ซึ่งเมื่อทราบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงแล้ว ควรวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และพิจารณาว่าจะจัดการกับความเสี่ยงนั้นๆอย่างไร ในการพิจารณาเลือกดำเนินการผู้บริหารต้องพิจารณา

ถึงค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่ เมื่อองค์กรสามารถประเมินความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญได้แล้วจะต้องพิจารณาว่าเป็นความเสี่ยงในด้านใด

ในกรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับองค์กรโดยรวม มักเกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งมีได้อยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงทำได้โดยการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

เป็นความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้วโดยไม่ต้องดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่เราก็ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ การเตรียมแผนตั้งรับ/จัดการความเสี่ยง เป็นต้น

๒) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control)

เป็นการออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงาน เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบ และโอกาสเกิดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น กำหนดกรอบเวลาล่วงหน้าในการดำเนินการ หรือกำหนด กรอบระยะเวลาแล้วเสร็จของการปฏิบัติงาน หรือการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ ในการดำเนินงานให้มีเพียงพอในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

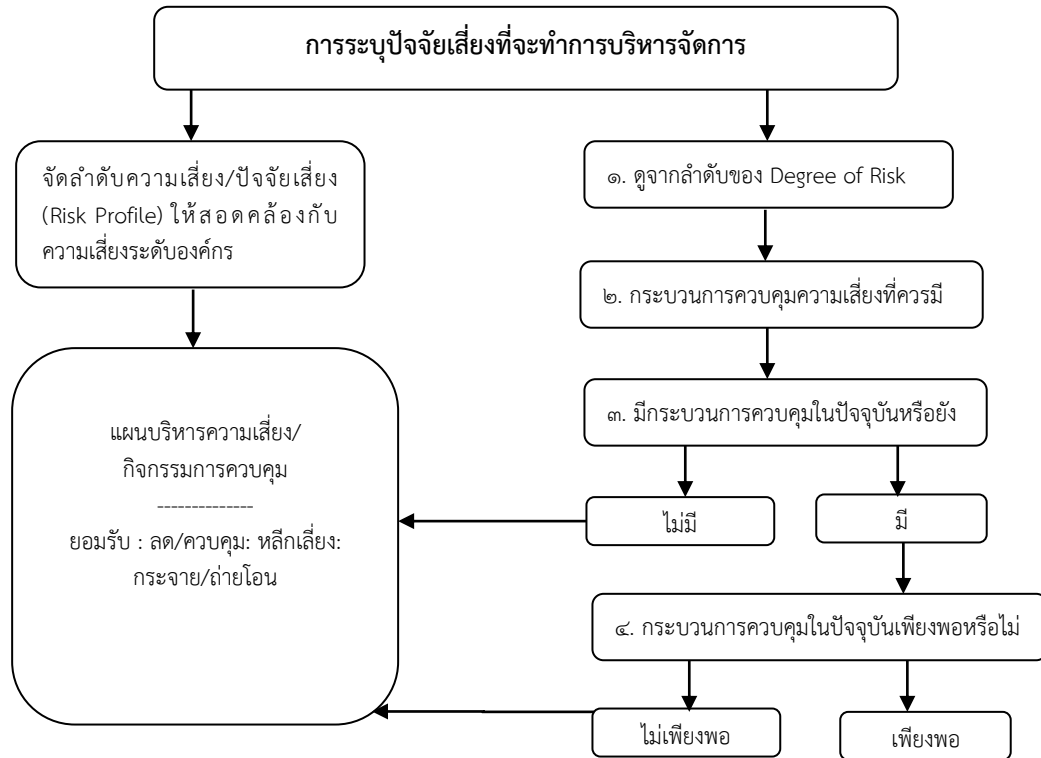
๓) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

เป็นการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยการหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น การตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรม หรือลดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

๔) การกระจาย/การโอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Spreading)

เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไปหรือร่วมรับความเสี่ยง เช่น กรณีการจัดซื้อ/จัดจ้างครุภัณฑ์ กำหนดให้มีคณะกรรมการพิจารณาราคากลางและทบทวนคุณลักษณะเฉพาะครุภัณฑ์หรือเงื่อนไขต่างๆ เพื่อเป็นการป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาด ในการจัดซื้อ/จัดจ้าง เป็นต้น

การวิเคราะห์แต่ละทางเลือกของการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการบริหารท่าเรือพาณิชย์สัตหีบ-กองทัพเรือ มีกระบวนการ/ขั้นตอนการดำเนินการ ตามแผนภูมิ ดังนี้



บทที่ ๖

การควบคุมภายในและธรรมาภิบาล

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน หมายถึง ระบบการควบคุมกระบวนการในการปฏิบัติงานที่คณะผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานร่วมกันกำหนดขึ้น เป็นส่วนประกอบที่แทรกหรือแฝงอยู่ในการปฏิบัติงานปกติ เพื่อช่วยป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นทั้งก่อนการปฏิบัติงานและในระหว่างการปฏิบัติงาน หากองค์กรมีการบริหารงานที่มีระบบการควบคุมภายในที่ดีจะเป็นประโยชน์ทั้งผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการสร้างความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลว่าการบริหารและการปฏิบัติงานจะสามารถบรรลุเป้าหมาย เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ได้ทราบจุดอ่อนต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด คุ่มค่า และให้เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ การวางระบบการควบคุมภายในควรจะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ว่าจะคุ้มค่างับต้นทุนที่เกิดขึ้นด้วยหรือไม่ ซึ่งครอบคลุมถึงกระบวนการในการจัดการ วิธีการ หรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ๓ ด้าน ได้แก่

๑. ให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency of Operations) ทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกัน หรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในองค์กร

๒. ให้เกิดความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน (Reliability of Financial Reporting) เช่น การจัดทำรายงานทางการเงินที่ใช้ภายในและภายนอกองค์กร ให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้และทันเวลา

๓. ให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Compliance with Applicable Laws and Regulations) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรได้กำหนดขึ้น

ทั้งนี้ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องกำหนดวิธีการทำงานให้ไปสู่วัตถุประสงค์นั้นๆ โดยมีการควบคุมการปฏิบัติงานและมีการติดตามประเมินผล เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการควบคุมต่างๆ เหล่านี้ คือ การควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร หรือเรียกสั้นๆ ว่า “การควบคุมภายใน” นั่นเอง

องค์ประกอบตามมาตรฐานการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ ๕ องค์ประกอบ ที่มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน องค์ประกอบเหล่านี้ได้มาจากแนวทางที่ผู้บริหารดำเนินธุรกิจ และมีการเชื่อมโยงเข้ากับกระบวนการทางการบริหาร ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
๕. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การควบคุมภายในเริ่มจากการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีของการควบคุมซึ่งจุดสำคัญคือการสร้างระบบธรรมาภิบาลในองค์กร

๖.๑ สภาพแวดล้อมการควบคุม

หมายถึง สภาพการณ์หรือปัจจัยต่างๆ ที่ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรมีทัศนคติที่ดีและตระหนักถึงความจำเป็นของการควบคุม ส่งผลให้เกิดระบบการควบคุมภายใน การดำเนินงานจะมีหลายปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดมาตรการการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งฝ่ายบริหารจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน จึงสะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติ หรือท่าทีของผู้บริหาร ว่าเห็นความสำคัญของการควบคุมภายในหรือไม่ เช่น จริยธรรมของการทำงาน ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจได้ ความโปร่งใส และการมีภาวะผู้นำที่ดี การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร โครงสร้างองค์กร

องค์กรที่มีหลักธรรมาภิบาล จะแสดงออกด้วยการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีของการควบคุมภายในซึ่งประกอบด้วย

๑. หลักความโปร่งใส (Accountability) หมายถึง เป็นการสร้างความไว้วางใจ ซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนสามารถตรวจสอบได้

๒. หลักนิติธรรม (The Rule of Law) คือเป็นการตรากฎหมาย และกฎข้อบังคับให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมอันจะทำให้สังคมยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่อำนาจอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

๓. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นการตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจในปัญหาสาธารณสุขของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

๔. หลักความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม (Equity) หมายถึง ประชาชนทุกคนมีความสามารถอย่างเท่าเทียมกันในการเข้าถึงโอกาสต่างๆ ในสังคม เช่น โอกาสพัฒนาหรือมีความเป็นอยู่ที่ดี โดยรัฐเป็นผู้จัดสรรสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงการบริการได้เท่าเทียมกัน

๕. หลักคุณธรรม (Morality) เป็นการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยบรรณงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเอง

ไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ชยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัย ประจำชาติ

๖. หลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness or Economy) เป็นการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากร ที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีนานาชาติ และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติ ให้สมบูรณ์ยั่งยืน

๗. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การให้โอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เช่น เป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และหรือคณะทำงานโดยให้ข้อมูล ความคิดเห็น แนะนำ ปรีกษา ร่วมวางแผนและร่วม ปฏิบัติ เช่น กรณีของการประชาสัมพันธ์ การเสนอชื่อถอดถอน ฯลฯ

๘. ความสอดคล้อง (Consensus oriented) สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และวัฒนธรรม ที่แตกต่างกัน เพื่อลดความขัดแย้ง

๖.๒ การประเมินความเสี่ยง

ฝ่ายบริหารต้องให้ความสำคัญและประเมินความเสี่ยง ซึ่งมีผลกระทบต่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ขององค์กร ที่อาจเกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

ตามมาตรฐานฯ กำหนดให้ผู้บริหารต้องประเมินความเสี่ยง เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานขององค์กร มีความเสี่ยงที่สำคัญในเรื่องใดและในขั้นตอนใดของการปฏิบัติงาน มีระดับความสำคัญและโอกาสที่จะเกิดมาก น้อยเพียงใด การที่องค์กรได้รับรู้ปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อ ป้องกันหรือลดความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นใจตามสมควรว่าความเสียหาย หรือความผิดพลาดจะไม่ เกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นจะอยู่ในระดับที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

ตัวอย่าง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ทั้ง ๓ ด้าน ของการควบคุมภายใน

(O = Operation, F = Financial, C = Compliance) เช่น

- ความเสี่ยงที่เกิดจากความผิดพลาดจากการทำงาน
- ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่ถูกต้องและความไม่น่าเชื่อถือของข้อมูล
- ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ นโยบาย ข้อกำหนดของโครงการ
- ความเสี่ยงจากการใช้ทรัพยากรอย่างขาดประสิทธิภาพ สิ้นทรัพย์สูญหาย
- ความเสี่ยงจากการเสียภาพพจน์ขององค์กร
- ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

๖.๓ กิจกรรมการควบคุม

เป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการควบคุมภายในที่หน่วยงานต้องจัดขึ้น ได้แก่ นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติ รวมถึงมาตรการ/กิจกรรมต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้น เพื่อให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ เพื่อลดความเสี่ยงและทำให้เกิดความคุ้มค่า ตลอดจนให้ฝ่ายบริหารเกิดความมั่นใจในประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ เช่น การมอบอำนาจ การมอบหมายงาน การสอบทานงาน การตรวจสอบความถูกต้อง การรักษาความปลอดภัยในองค์กร เป็นต้น

ประเภทการควบคุม

กิจกรรมการควบคุมอาจแยกตามความจำเป็นและลักษณะของการควบคุม ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นๆ เช่น

(๑) การควบคุมในลักษณะการป้องกันการผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในทางปฏิบัติ (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก โดยเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงยังไม่เกิดขึ้น เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ผู้รับเงิน ผู้จ่ายเงิน และผู้บันทึกบัญชี การกำหนดวงเงินสำหรับผู้มีอำนาจอนุมัติเงินในแต่ละระดับชั้น เป็นต้น

(๒) การควบคุมในลักษณะของการค้นพบข้อผิดพลาด (Detective Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้นในการปฏิบัติงาน เช่น การทำงบกระทบยอดเงินฝากธนาคาร การตรวจนับพัสดุประจำปี การทบทวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

(๓) การควบคุมในลักษณะการเสนอแนะ (Suggestive Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อเสนอแนะ ปรับปรุง และพัฒนาระบบการดำเนินงานและระบบควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสถานการณ์

(๔) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งประเภทการควบคุมภายในตามรูปแบบเฉพาะอย่าง ได้ดังนี้

๑. การควบคุมด้านองค์กร (Organization Controls)

๑.๑ วัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

๑.๒ โครงสร้างองค์กร

๑.๓ อำนาจหน้าที่การตัดสินใจ

๒. การควบคุมด้านปฏิบัติงาน (Operational Controls)

๒.๑ การวางแผน

๒.๒ การอนุมัติ

๒.๓ การงบประมาณ

๒.๔ การจัดทำเอกสาร

๒.๕ นโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงาน

๒.๖ ระบบบัญชีและระบบสารสนเทศ

๓. การควบคุมด้านการจัดการบุคลากร (Personnel Management Controls)
 - ๓.๑ การสรรหาและการจัดจ้างพนักงานที่เหมาะสม
 - ๓.๒ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การพัฒนาศักยภาพพนักงาน
 - ๓.๓ การควบคุมระหว่างการปฏิบัติงาน
๔. การควบคุมโดยการสอบทาน (Review Controls)
 - ๔.๑ การสอบทานระหว่างการปฏิบัติงาน
 - ๔.๒ การสอบทานรายบุคคล
 - ๔.๓ การสอบทานจากภายนอก
 - ๔.๔ Peer Review
๕. การควบคุมสิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่างๆ (Facilities & Equipment)
 - ๕.๑ เลือกเครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่างๆ ที่เหมาะสม
 - ๕.๒ เครื่องมือเครื่องใช้และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม
 - ๕.๓ การควบคุมภายในต้องพิจารณาองค์ประกอบดังนี้
 - ๕.๓.๑ การออกแบบ
 - ๕.๓.๒ การซ่อมแซมและการจัดหาอะไหล่ การบำรุงรักษา
 - ๕.๓.๓ การรักษาความสะอาด

๖.๔ สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและไม่ใช้การเงิน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่นๆ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก

การสื่อสาร หมายถึง การรับและส่งข่าวสารระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารจะเกิดได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ ควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง และติดต่อระหว่างหน่วยงานอย่างทั่วถึงครบถ้วน

สารสนเทศและการสื่อสารที่ดีควรเป็นไปอย่างกว้างขวาง มีการสื่อสารข้อมูลทั้งจากระดับบนลงล่างจากระดับล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกันในองค์กร อีกทั้งควรจะสามารถสื่อสารกับบุคคลอื่นภายนอกองค์กร เพื่อสามารถรับข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเกิดประโยชน์กับองค์กร

ผู้บริหารระดับต่างๆ จำเป็นต้องได้รับข้อมูลทั้งด้านการเงินและการดำเนินงาน เพื่อพิจารณาว่าการดำเนินงานนั้นเป็นไปตามกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงาน และบรรลุวัตถุประสงค์ในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพหรือไม่

๖.๕ การติดตามและประเมินผล

การติดตามผล หมายถึง การสอดส่องดูแลกิจกรรมที่อยู่ระหว่างการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด

การประเมินผล หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องหรือไม่ และประเมินผลระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ว่ายังมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่ รวมทั้งการวิเคราะห์ หาสาเหตุของความแตกต่างระหว่างแผนงานกับผลการดำเนินงาน สรุปผลและเสนอข้อแนะ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในการดำเนินการเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผล ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผล ทั้งระหว่างการปฏิบัติงาน และเป็นรายครั้ง อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า

- ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพและมีการปฏิบัติจริง
- ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่นๆ ทั้งการปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและ

ทันเวลา

- การควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๑. ปัจจัยเกื้อหนุน

๑.๑ ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้ริเริ่ม ในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงานและระบบการควบคุมภายในนั้นต้องได้รับการยอมรับในระดับปฏิบัติ

๑.๒ มีการประเมินความเสี่ยงและบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๑.๓ มีการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและเหมาะสม

๑.๔ ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบในหน้าที่การงาน

๒. ปัจจัยผลักดัน

๒.๑ วัตถุประสงค์ (Purpose) หน่วยงานจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่ากำลังจะทำอะไร เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางการทำงานและความก้าวหน้าของหน่วยงานได้

๒.๒ ข้อตกลงร่วมกัน (Commitment) เจ้าหน้าที่ทุกระดับควรมีการตกลงร่วมกันที่จะปฏิบัติงานตามระบบที่วางไว้ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และเพิ่มคุณค่าแก่หน่วยงาน

๒.๓ ความสามารถในการบริหารงาน (Capability) เพื่อให้หน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพผู้บริหารของหน่วยงานควรเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่างๆ เช่น การบริหารงบประมาณ การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

๒.๔ ปฏิบัติการ (Action) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบต้องลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ

๒.๕ การเรียนรู้ต่อเนื่อง (Learning) หน่วยงานต้องเสริมสร้างหรือสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับให้มีการศึกษาต่อเนื่อง เพื่อที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น หรือพัฒนาระบบการควบคุมใหม่ๆ ให้กับหน่วยงาน

๖.๖ การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

๑. การรายงานโดยฝ่ายบริหาร

การประเมินผลระดับองค์กร จะต้องให้ข้อมูลเบื้องต้นกับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ในการสรุปความเห็นว่าการควบคุมภายในได้รับการออกแบบเพื่อป้องกันหรือตรวจพบความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหรือไม่ และทำงานได้ผลตามที่ออกแบบไว้หรือไม่ เพื่อนำมาจัดทำเป็นรายงานโดยผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ซึ่งผู้บริหารองค์กรต้องจัดทำหนังสือเพื่อให้ความเห็นเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในที่ใช้อยู่ว่ามีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และมีความเพียงพอที่จะสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด

๒. การรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน แบบ ปค.๖

ผู้ตรวจสอบภายในรับผิดชอบในการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในในฐานะผู้ประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ เพื่อให้ความมั่นใจว่าประเมินผลการควบคุมภายในของฝ่ายบริหารได้ดำเนินไปอย่างเที่ยงธรรม ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในต้องรายงานต่อหัวหน้าหน่วยรับตรวจว่าการประเมินผลการควบคุมภายในเป็นไปอย่างสมเหตุสมผลและระมัดระวังอย่างรอบคอบ

๓. การรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับองค์กร ประกอบด้วย

- ๓.๑ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน แบบ ปค.๑
- ๓.๒ รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน แบบ ปค.๔
- ๓.๓ รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน แบบ ปค.๕
- ๓.๔ รายงานผลการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน แบบติดตาม ปค.๕

๔. การรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานย่อย ประกอบด้วย

- ๔.๑ รายงานผลการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน แบบ ปค.๔
- ๔.๒ รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน แบบ ปค.๕
- ๔.๓ รายงานผลการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน แบบติดตาม ปค.๕

ภาคผนวก ก

“การบริหารจัดการความเสี่ยง”

ตารางการวิเคราะห์แนวทางในการจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ปีบัญชี

| ประเด็นความเสี่ยง | สาเหตุ | วิธีการจัดการความเสี่ยง | แนวทางการจัดการความเสี่ยง | ต้นทุน (ทรัพยากรที่ใช้) | ผลประโยชน์ | | ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง |
|-------------------|--------|-------------------------|---------------------------|----------------------------|------------|------------|---------------------------------|
| | | | | | เชิงคุณภาพ | เชิงปริมาณ | |
| | | หลีกเลี่ยง | | | | | |
| | | ยอมรับ | | | | | |
| | | ลด/ควบคุม | | | | | |
| | | ถ่ายโอน | | | | | |
| | | หลีกเลี่ยง | | | | | |
| | | ยอมรับ | | | | | |
| | | ลด/ควบคุม | | | | | |
| | | ถ่ายโอน | | | | | |
| | | หลีกเลี่ยง | | | | | |
| | | ยอมรับ | | | | | |
| | | ลด/ควบคุม | | | | | |
| | | ถ่ายโอน | | | | | |

ภาคผนวก ข

แบบฟอร์ม “การควบคุมภายใน”

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(ระดับหน่วยงานของรัฐ)

เรียน(๑).....

.....(๒)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปี
สิ้นสุดวันที่(๓)..... เดือน..... พ.ศ. ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไป
ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงาน
ของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุ
วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่
เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย
ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว(๔)..... เห็นว่า การควบคุมภายในของ
หน่วยงานมีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วย
มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ ภายใต้การกำกับดูแล
ของ(๕).....

ลายมือชื่อ.....(๖).....

ตำแหน่ง.....(๗).....

วันที่.....(๘)..... เดือน..... พ.ศ.....

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าว
ในปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป
สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)
 - ๑.๑.....
 - ๑.๒.....
๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๑๐)
 - ๒.๑.....
 - ๒.๒.....

**คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค.๑)**

(๑) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ หัวหน้าสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี

(๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

(๓) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน

(๔) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

(๕) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี

(๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๗) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๘) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

(๙) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ

(๑๐) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๙) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(กรณีกระทรวงเจ้าสังกัดจัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลัง
หรือจังหวัดส่งรายงานในภาพรวมจังหวัดต่อกระทรวงการคลัง)

เรียน ปลัดกระทรวงการคลัง

.....(๑)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ
ในสังกัด (หรือในภาพรวมของจังหวัด) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่(๒)..... เดือน.....พ.ศ.ด้วย
วิธีการที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์
ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่าง
สมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของ การควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มี
ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และ
โปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว(๓)..... เห็นว่า การควบคุมภายในของ
หน่วยงานของรัฐในสังกัด (หรือในภาพรวมของจังหวัด) มีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไป
ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงาน
ของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑

ลายมือชื่อ.....(๔).....

ตำแหน่ง.....(๕).....

วันที่...(๖)..... เดือน.....พ.ศ.

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าวใน
ปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป
สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๗)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๘)

๒.๑.....

๒.๒.....

หน่วยงาน.....

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด.....

| องค์ประกอบของการควบคุมภายใน | ผลการประเมิน/ข้อสรุป |
|--|----------------------|
| <p>๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม</p> <p>สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติในหน่วยงาน ฝ่ายบริหารและผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับ ตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังได้ สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่นๆ</p> | |
| <p>(๑.๑) หน่วยงานแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม</p> | |
| <p>(๑.๒) หน่วยงานแสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน</p> | |
| <p>(๑.๓) หน่วยงานมีการจัดโครงสร้างองค์กรสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน</p> | |
| <p>(๑.๔) หน่วยงานแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน</p> | |

| องค์ประกอบการควบคุมภายใน | ผลการประเมิน/ข้อสรุป |
|---|----------------------|
| <p>(๑.๕) หน่วยงานมีการกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน</p> | |
| <p>๒. การประเมินความเสี่ยง</p> <p>การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน</p> | |
| <p>(๒.๑) หน่วยงานระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์</p> | |
| <p>(๒.๒) หน่วยงานมีการระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมและวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยงนั้น</p> | |
| <p>(๒.๓) หน่วยงานมีการพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์</p> | |
| <p>(๒.๔) หน่วยงานมีการระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน</p> | |

| องค์ประกอบการควบคุมภายใน | ผลการประเมิน/ข้อสรุป |
|---|----------------------|
| <p>๓. กิจกรรมการควบคุม</p> <p>กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับในหน่วยงานในกระบวนการปฏิบัติงานขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน</p> | |
| <p>(๓.๑) หน่วยงานมีการระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้</p> | |
| <p>(๓.๒) หน่วยงานมีการระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์</p> | |
| <p>(๓.๓) หน่วยงานมีการจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง</p> | |
| <p>๔. สารสนเทศและการสื่อสาร</p> <p>สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานการสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทาง เพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงาน การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์</p> | |

| องค์ประกอบการควบคุมภายใน | ผลการประเมิน/ข้อสรุป |
|---|----------------------|
| <p>(๔.๑) หน่วยงานมีการจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด</p> | |
| <p>(๔.๒) หน่วยงานมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด</p> | |
| <p>(๔.๓) หน่วยงานมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด</p> | |
| <p>๕. กิจกรรมการติดตามผล</p> <p>กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้บังคับบัญชาอย่างทันเวลา</p> | |
| <p>(๕.๑) หน่วยงานมีการพัฒนาและดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน</p> | |

| องค์ประกอบการควบคุมภายใน | ผลการประเมิน/ข้อสรุป |
|---|----------------------|
| (๕.๒) หน่วยงานมีการประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารหรือผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถแก้ไขได้อย่างเหมาะสม | |

ผลการประเมินโดยรวม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลายมือชื่อ

ตำแหน่ง

วันที่ เดือน พ.ศ.

หน่วยงาน

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

ณ วันที่

| ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงาน ภาครัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงาน ภาครัฐ/วัตถุประสงค์ | ความเสี่ยง | การควบคุมภายใน ที่มีอยู่ | การประเมินผล การควบคุมภายใน | ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่ | การปรับปรุง การควบคุมภายใน | หน่วยงานที่ผู้รับผิดชอบ |
|---|------------|-----------------------------|--------------------------------|----------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| | | | | | | |

ลายมือชื่อ

ตำแหน่ง

วันที่ เดือน พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๕)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่ประเมิน
- (๔) ระบุความเสี่ยงสำคัญของแต่ละภารกิจ
- (๕) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์
- (๖) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่
- (๗) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๘) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๗) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป
- (๙) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบการปรับปรุงการควบคุมภายใน กรณีการจัดทำรายงานในระดับกระทรวงหรือในภาพรวมของจังหวัด ให้ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐในระดับหน่วยงานของรัฐ เช่น กรม ก. สำนักงาน ข. เทศบาลตำบล ค. เป็นต้น
- (๑๐) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๑๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๑๒) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน(๑).....

ผู้ตรวจสอบภายในของ.....(๒)..... ได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ ..(๓).... เดือนพ.ศ.ด้วยวิธีการสอบทานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการสอบทานดังกล่าว ผู้ตรวจสอบภายในเห็นว่า การควบคุมภายในของ.....(๔).....ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑

ลายมือชื่อ.....(๕).....

ตำแหน่ง.....(๖).....

วันที่.....(๗)..... เดือน.....พ.ศ.

กรณีได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยงและการควบคุมภายในหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าวให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตดังกล่าวในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยง (๘)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๒.๑.....

๒.๒.....

(แบบ ปค.๖)

คำอธิบายแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

(๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ

(๓) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในดำเนินการสอบทานการประเมินดังกล่าว

(๔) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ

(๕) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

(๖) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

(๗) ระบุวันที่รายงาน

(๘) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับความเสี่ยง

(๙) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๘)