



## คู่มือการปฏิบัติงาน

ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

Work Instruction of Risk Management  
and Internal Control

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

## คำนำ

โรงงานไฟฟ้ ักรมสรรพสามิต ได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่จะเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปรีนตังโซลูชันภาครัฐด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความมุ่งมั่นของผู้บริหารและพนักงานโรงงานไฟฟ้ทุกคนในการร่วมมือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตามในสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารและพนักงานโรงงานไฟฟ้จึงต้องเตรียมความพร้อมทั้งเชิงรุกและเชิงรับอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น

ระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการองค์กรที่มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ทำให้โรงงานไฟฟ้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ โดยการบริหารความเสี่ยงที่ดีต้องให้พนักงานในองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรรวมทั้งมีระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพในแต่ละขั้นตอนกระบวนการทำงานเพื่อป้องกัน และควบคุมให้เหมาะสม เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งผู้บริหารและพนักงานต้องร่วมกันวางแผนป้องกันความเสี่ยง และวางแผนการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จึงได้กำหนดให้มีการทบทวนคู่มือปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของโรงงานไฟฟ้ ักรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ เพื่อให้โรงงานไฟฟ้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ และมีระบบการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติงานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ และตามแนวทางของ COSO ERM ๒๐๑๗ รวมทั้งกำหนดให้สอดคล้องกับระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้เริ่มนำมาใช้ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในปีบัญชี ๒๕๖๓

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้  
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖



ประวัติการปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ครั้งที่	ผู้ดำเนินการ	วันที่มีผลบังคับใช้	รายละเอียด
ครั้งที่ ๑	คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ	๒๗ มกราคม ๒๕๕๘	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บทบาทและความรับผิดชอบของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ</li> <li>- บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ</li> <li>- ระเบียบขั้นตอนปฏิบัติ (ขั้นตอน)</li> <li>- อธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร</li> <li>- ตารางระดับผลกระทบเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ</li> <li>- ตารางระดับความน่าจะเป็น</li> <li>- การประเมินผลอิสระเป็นรายครั้ง</li> <li>- ภาคผนวก</li> </ul> <p>นโยบายการบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๘ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ คำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ</p>
ครั้งที่ ๒	คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ	๑ ตุลาคม ๒๕๕๙	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คำนำเนวคําระดับความเสี่ยง</li> <li>- การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้</li> <li>- ค่าคะแนนของโอกาสเกิดความเสี่ยง</li> <li>- ภาคผนวก</li> </ul> <p>นโยบายการบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๐ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ คำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ</p>
ครั้งที่ ๓	คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ	๑ ตุลาคม ๒๕๖๐	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผังโครงสร้างองค์กร</li> </ul>
ครั้งที่ ๔	คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ	๑ ตุลาคม ๒๕๖๓	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คำจำกัดความ</li> <li>- ผังโครงสร้างองค์กร</li> <li>- แผนผังการปฏิบัติงาน</li> <li>- ระเบียบขั้นตอนปฏิบัติ</li> <li>- การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการที่สำคัญ</li> <li>- ภาคผนวก</li> </ul> <p>๑) แบบการวิเคราะห์และแผนบริหารความเสี่ยง ๒) แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ๓) แบบรายงานการควบคุมภายใน (แบบรายงานระดับหน่วยรับตรวจ) ปค. ๑ , ปค.๔ , ปค. ๕ และปค.๖ ๔) นโยบายการบริหารความเสี่ยงฯ ๕) คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ๖) คำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง</p>

ครั้งที่	ผู้ดำเนินการ	วันที่มีผลบังคับใช้	รายละเอียด
			๗) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ๘) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒
ครั้งที่ ๕	คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ	๑ ตุลาคม ๒๕๖๔	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดแบ่งหมวดหมู่ข้อมูลในคู่มือและเพิ่มข้อมูลรายละเอียดในแต่ละบท</li> <li>- ผังโครงสร้าง</li> <li>- แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงฯ</li> <li>- กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเพิ่มเนื้อหา</li> <li>- ภาคผนวก กฎบัตร</li> <li>- ปรับแบบรายงานการควบคุมภายใน (แบบ ปย.๒)</li> </ul>
ครั้งที่ ๖	คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ	เมษายน ๒๕๖๔	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดแบ่งหมวดหมู่ข้อมูลในคู่มือเป็นบทที่ และเพิ่มข้อมูลรายละเอียดในแต่ละบท</li> <li>- <u>เพิ่มเนื้อหา</u> บทที่ ๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</li> <li>- บทที่ ๓ แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน <u>ทบทวน</u> โดยการเพิ่มเนื้อหาที่มาของแนวทางที่ยึดถือปฏิบัติ</li> <li>- บทที่ ๔ กระบวนการบริหารความเสี่ยงฯ <u>ทบทวน</u> จากขั้นตอนการปฏิบัติ แยกเป็นกระบวนการที่มีความละเอียดมากขึ้น</li> <li>- ภาคผนวก ทบทวน แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.๒)</li> </ul>
ครั้งที่ ๗	คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ	ตุลาคม ๒๕๖๔	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บทที่ ๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในผังโครงสร้าง <u>ปรับปรุง</u> ข้อ ๒.๕ การจัดทำรายงานการควบคุมภายใน และข้อ ๒.๖ ขั้นตอนการปฏิบัติงานการควบคุมภายในทบทวนให้โดยนำข้อ ๒.๕ และ ๒.๖ มารวมเป็นเรื่องการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน</li> <li>- บทที่ ๓ แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน <u>เพิ่มเติม</u> ข้อ ๖ เกณฑ์ประเมินผลฯ ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในปี ๒๕๖๕</li> <li>- ภาคผนวก <u>ทบทวน</u> ตารางการคัดกรองที่มาความเสี่ยง Risk Universe ตารางระบุปัจจัยเสี่ยงองค์กร</li> </ul>

ครั้งที่	ผู้ดำเนินการ	วันที่มีผลบังคับใช้	รายละเอียด
			แบบฟอร์มการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
ครั้งที่ ๘	คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ	ตุลาคม ๒๕๖๕	บทที่ ๔ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายใน <u>เพิ่มเติม</u> ข้อ ๔.๒ การวิเคราะห์ห้องค์กร ข้อ ๔.๔ การระบุปัจจัยเสี่ยง <u>เพิ่มเติม</u> ตัวอย่างเครื่องมือ และแนวทางการดำเนินการ ข้อ ๔.๔.๑ การประเมินความเสี่ยง <u>เพิ่มเติม</u> แนวทางการ ดำเนินการ ข้อ ๔.๘.๔ การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุม ภายในฯ <u>เพิ่มเติม</u> แนวทางการดำเนินการ ข้อ ๕ การทบทวน <u>เพิ่มเติม</u> ข้อ ๕.๑.๑ กระบวนการ ทบทวนผลการบริหารความเสี่ยง ข้อ ๖ Risk Correlation Map <u>เพิ่มขึ้น</u> มาใหม่ ข้อ ๗ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ยง <u>เพิ่มเติม</u> แนวทางการดำเนินการ

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	
๑.๑ หลักการและเหตุผล	๙
๑.๒ วัตถุประสงค์	๑๐
๑.๓ ขอบเขต	๑๑
๑.๔ คำจำกัดความของการบริหาร	๑๒
<b>บทที่ ๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของโรงงานไฟ</b>	<b>๑๕</b>
๒.๑ หน้าที่และความรับผิดชอบ	๑๕
๒.๒ แผนผังโครงสร้างองค์กรของโรงงานไฟ	๒๐
๒.๓ แผนผังการปฏิบัติงาน	๒๑
๒.๔ กระบวนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง	๒๒
๒.๕ ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง	๒๓
๒.๖ การจัดทำรายงานการควบคุมภายใน	๒๔
๒.๗ กระบวนการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (งวดสิ้นปีงบประมาณ)	๒๕
<b>บทที่ ๓ แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</b>	<b>๒๖</b>
๓.๑ การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM ๒๐๑๗	๒๖
๓.๒ การบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ	๒๘
๓.๓ การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐตามแนวทาง COSO ๒๐๑๓	๒๙
๓.๔ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	๓๑
๓.๕ การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการที่สำคัญ	๓๓
๓.๖ เกณฑ์ประเมินผลฯ ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในปี ๒๕๖๕	๓๔
<b>บทที่ ๔ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</b>	<b>๓๖</b>
๔.๑ ภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๓๖
๔.๒ การวิเคราะห์องค์กร	๓๘
๔.๓ ประเภทความเสี่ยง	๓๙
๔.๔ ที่มาของการระบุความเสี่ยง	๔๐
๔.๔.๑ วิธีระบุปัจจัยเสี่ยง	๔๑
๔.๔.๒ การประเมินความเสี่ยง	๓๙
๔.๔.๓ หลักการทั่วไปสำหรับการประเมินความเสี่ยง	๔๒

## สารบัญ

	หน้า
๔.๔.๔ การกำหนดเกณฑ์การประเมิน	๔๔
๔.๕ การจัดลำดับความเสี่ยง	๔๕
๔.๕.๑ ประเมินค่าระดับความเสี่ยง	๔๕
๔.๕.๒ กำหนดค่าระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง	๔๗
๔.๖.๓ การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	๔๘
๔.๕.๔ ขอบเขตระดับความเสี่ยง	๔๙
๔.๖ การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่	๔๙
๔.๗ การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่	๕๐
๔.๗.๑ เกณฑ์การประเมิน	๕๐
๔.๗.๒ ผลจากการประเมิน	๕๐
๔.๗.๓ การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง	๕๑
๔.๗.๔ แนวทางจัดการด้วยแผนการบริหารความเสี่ยง	๕๑
๔.๗.๕ แนวทางจัดการด้วยแผนการควบคุมภายใน	๕๓
๔.๘ การติดตามและรายงานผล	๕๓
๔.๘.๑ แนวทางของการรายงานผล	๕๓
๔.๘.๒ รายงานผลของแผนการบริหารความเสี่ยง	๕๓
๔.๘.๓ รายงานผลของแผนการควบคุมภายใน	๕๔
๔.๘.๔ การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ	๕๔
๕. การทบทวน	๕๕
๕.๑ กระบวนการทบทวนผลการบริหารความเสี่ยง	๕๕
๖. Risk Correlation Map	๕๖
๗. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ยง	๕๖
๘. การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๕๖

### ภาคผนวก

๑	แบบการวิเคราะห์และแผนบริหารความเสี่ยง	๖๐
๒	แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง	๖๑
๓	แบบรายงานการควบคุมภายใน (แบบรายงานระดับหน่วยรับตรวจ)	๖๒
	- แบบรายงานหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๑)	๖๒
	- แบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๔)	๖๓
	- แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๕)	๖๔
	- แบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค.๖)	๖๔
๔.	แบบรายงานการควบคุมภายใน (แบบรายงานระดับส่วนงานย่อย)	๖๖
	- แบบประเมินการควบคุมภายใน กระบวนการปฏิบัติงาน (แบบ ปย. ๒)	๖๖
	- แบบรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย. ๑)	๖๗
๕.	นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๗๑-๗๒
๖.	กฎบัตรคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ	๗๓-๗๕
๗.	คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๗๖-๗๗
๘.	คำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	๗๘-๗๙
๙.	หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑	๘๐-๘๕
๑๐.	หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑	๘๖-๙๑



## ๑. หลักการและเหตุผล

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๖๖ นี้ เป็นการทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของปี ๒๕๖๕ มาทบทวนเนื้อหาให้เป็นปัจจุบัน เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ ที่บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกระทรวงการคลังได้ออกหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังนี้

๑. หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑”

๒. หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒”

๓. หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

๔. ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติ ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน และมาตรฐานและหลักเกณฑ์การปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๕. กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดโดยไม่มีเหตุอันควรให้ กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

คู่มือฉบับนี้สามารถนำไปประยุกต์กับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งในระดับองค์กร ระดับส่วนงาน เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงาน ภัตตาคาร โรงแรม รีสอร์ท มีความเป็นระบบ และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และจัดการเพื่อลดโอกาส ความรุนแรงในการเกิดอันตราย ความสูญเสีย ความเสียหาย และความล้มเหลว ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งระดับองค์กร ระดับส่วนงาน และระดับบุคคลากร ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

## ๒. วัตถุประสงค์

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เล่มนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสร้างความเข้าใจในหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงานไฟ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

### การบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างมีระบบและต่อเนื่อง
๒. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ตลอดจนเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์กร
๓. เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้รับทราบนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงานไฟ
๔. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างตระหนักและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในไปยังผู้บริหารและพนักงาน
๕. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงานไฟอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
๖. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบทางลบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร
๗. เพื่อให้การดำเนินงานของโรงงานไฟ สอดคล้องกับระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM ด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ซึ่งกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นหนึ่งในหัวข้อการดำเนินการที่ต้องเข้ารับการประเมิน โดยหัวข้อการประเมิน ประกอบด้วย ๑) ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร ๒) การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ๓) กระบวนการบริหารความเสี่ยง ๔) การทบทวนการบริหารความเสี่ยง ๕) ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล
๘. เพื่อให้การปฏิบัติงานของโรงงานไฟ เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

### การควบคุมภายใน

๑. เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงาน
๒. เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของการรายงานผล ทั้งการรายงานทางการเงินและไม่ใช้การเงินที่ใช้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
๓. เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร
๔. เพื่อให้การปฏิบัติงานของโรงงานไฟ เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ ที่บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกระทรวงการคลังได้ออกหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

### ๓. ขอบเขต

ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงานไฟ มีขอบเขตเนื้อหาประกอบไปด้วย นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โครงสร้างและสภาพแวดล้อมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยรวมความรับผิดชอบการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงรวมถึงขั้นตอนกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

#### ๔. คำจำกัดและความหมายของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ความเสี่ยง (Risk)	หมายถึง	เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน การบริหาร โดยวัดความรุนแรงจากผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)
เหตุการณ์ (Event)	หมายถึง	เหตุหรือกรณีที่เกิดขึ้นจากแหล่งภายในหรือภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อหรือนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกหรือเป็นการสร้าง “โอกาส (Opportunity)” ให้กับองค์กร
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	หมายถึง	เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนบางอย่างที่เกิดขึ้นแล้วมีผลสืบเนื่อง (Consequence) ที่ส่งผลกระทบต่อหรือการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร
ผลกระทบ (Impact)	หมายถึง	ผลจากเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ซึ่งอาจเกิดผลประการเดียวหรือหลายประการโดยเกิดทั้งเชิงบวกและเชิงลบ
ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite)	หมายถึง	ระดับของความเสี่ยงที่องค์กรกำหนดขึ้นในลักษณะของระดับที่เป็นค่าเป้าหมาย (ค่าเดียว) ในการมุ่งไปสู่พันธกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นี้ จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (เป้าหมายที่ระบุในแผนปฏิบัติงานประจำปี)
ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	หมายถึง	ระดับความเสี่ยงสูงสุดที่องค์กรยอมรับได้ จากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ต้องสามารถวัดได้ทำให้องค์กรมีความมั่นใจ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	หมายถึง	กระบวนการหรือแนวทางที่กำหนดขึ้น โดยคณะกรรมการผู้บริหาร และพนักงานขององค์กร เพื่อใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีการในการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งจะทำให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้
เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	หมายถึง	ฝ่าย/ส่วน/บุคคลหรือ กลุ่มบุคคล ที่มีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยงโดยเจ้าของความเสี่ยงจะระบุปัจจัยเสี่ยงและจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงซึ่งอาจต้องประสานกับหน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ เพื่อลด หรือควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	หมายถึง	ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง
ปัจจัยเสี่ยงภายนอก	หมายถึง	ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น
ปัจจัยเสี่ยงภายใน	หมายถึง	ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ เช่น กระบวนการ เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ ความผิดพลาดในการระบบการดำเนินงาน การเสียส่วนแบ่งตลาด

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	หมายถึง	กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยง
การควบคุม (Control)	หมายถึง	นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่า ได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งาน และทั่วทั้งองค์กร แบ่งได้ ๔ ประเภท ได้แก่ ๑. การควบคุมแบบป้องกัน ๒. การควบคุมแบบค้นพบ ๓. การควบคุมแบบส่งเสริม ๔. การควบคุมแบบแก้ไข
การควบคุมภายใน (Internal Control)	หมายถึง	กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานจัดให้มีขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ทั้ง ๓ ด้าน คือ ๑. ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินงานรวมทั้งการดูแลทรัพย์สิน การป้องกันความผิดพลาด การรั่วไหล และการทุจริต ๒. ความเชื่อถือได้ของข้อมูลรายงาน ๓. การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย ฯลฯ
ระบบการควบคุมภายใน	หมายถึง	การควบคุมที่ออกแบบให้มีการเชื่อมโยงซึ่งกันและกันไว้ในกระบวนการของกิจกรรม/การปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนจบ
โครงสร้างการควบคุมภายใน	หมายถึง	การออกแบบการควบคุมโดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของทรัพยากรต่างๆ กระบวนการทำงาน กระบวนการบริหารภายในองค์กรนั้นๆ
การติดตามผลในระหว่าง การปฏิบัติงาน	หมายถึง	การติดตามการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมในระหว่างการปฏิบัติงาน อาจเรียกว่าการติดตามผลอย่างต่อเนื่องหรือการประเมินผลแบบต่อเนื่อง

## บทที่ ๒

## โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงานไฟ

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

**๒.๑ หน้าที่และความรับผิดชอบ****๑. คณะกรรมการโรงงานไฟ**

มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการกำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินการ ดังนี้

- เป็นผู้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการที่ประกอบด้วย ๑.ประธานอนุกรรมการ ซึ่งมาจาก คณะกรรมการโรงงานไฟ ๒. อนุกรรมการ ๓. อนุกรรมการและเลขานุการ
- กำกับดูแลและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ผ่านคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งผู้บริหารระดับสูง
- ติดตามผลการปฏิบัติงานตามนโยบาย รวมทั้งแผนงานต่างๆ ของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- มีความเข้าใจและตระหนักเกี่ยวกับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อโรงงานไฟ และทำให้มั่นใจว่าโรงงานไฟ จะดำเนินการอย่างเหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น
- มีให้ข้อเสนอแนะเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงานไฟ
- ติดตามผลการดำเนินงานจากคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงของโรงงานไฟ โดยรวมและสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และมีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอ

## ๒. คณะกรรมการตรวจสอบ

มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการกำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นอิสระ ดังนี้

- สอบทานกรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และเสนอแนะวิธีการปรับปรุงในกรณีจำเป็น เพื่อให้มั่นใจว่ากรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- มีความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญของโรงงานไฟ และสอบทานเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารมีกระบวนการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และทำให้เกิดความมั่นใจว่าโรงงานไฟมีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นอิสระและจัดทำรายงานเสนอต่อคณะกรรมการโรงงานไฟ เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน
- ให้คำปรึกษาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ
- สอบทานและสื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไฟ เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญได้รับการจัดหาและเชื่อมโยงกับระบบการควบคุมภายในอย่างเหมาะสม
- ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยตรวจสอบภายใน

## ๓. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ (RMC)

มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

- อนุมัตินโยบาย/มาตรการหรือแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปัจจัยเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยง คู่มือการปฏิบัติงานความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- พัฒนารอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- กำกับดูแลให้มีการบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการปฏิบัติตามข้อกำหนด ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและหลักเกณฑ์ (Compliance) เพื่อให้บรรลุถึงผลการดำเนินงานที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกส่วนงาน



- ติดตามและกำกับดูแล การดำเนินงานตามกระบวนการบ่งชี้ปัจจัยเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง รวมทั้งคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อองค์กรมาจัดทำแผนตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมร่วมกับผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง
- รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับองค์กรเป็นรายไตรมาส ต่อคณะกรรมการโรงงานไฟ และคณะกรรมการตรวจสอบ
- เชิญผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ และบุคคลภายนอกเพื่อเข้าร่วมประชุมหรือให้ข้อมูลในเรื่องที่เกี่ยวข้อง
- มีอำนาจเป็นไปตามกฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไฟ

#### ๔. ผู้อำนวยการโรงงานไฟ

มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

- การวางแผนและดำเนินการตามนโยบาย และแผนงานการบริหารความเสี่ยงร่วมกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ
- สั่งการและติดตามให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- แต่งตั้งเจ้าหน้าที่หรือผู้รับผิดชอบ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- สนับสนุนและส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นการปฏิบัติงานตามปกติและเป็นวัฒนธรรมของหน่วยงาน
- อื่นๆ ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการโรงงานไฟ

#### ๕. ผู้บริหารระดับต่างๆ

มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

- รวบรวมและวิเคราะห์เหตุการณ์และประเมินผลความเสี่ยงเบื้องต้นเพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไฟ
- มีส่วนร่วมในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- ส่งเสริมให้พนักงานในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- ประสานงานกับเลขาฯ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ เพื่อรายงานความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยงฯ ที่ได้รับมอบหมาย
- อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

## ๖. เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

- สอบทานและประเมินความเพียงพอ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- ประสานงานกับหน่วยงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อทำความเข้าใจและตรวจสอบภายใน
- อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

## ๗. คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

- จัดทำร่างนโยบายความเสี่ยงและควบคุมภายใน และร่างกรอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไฟเพื่อพิจารณาอนุมัติ
- ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมข้อมูลในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน
- จัดทำแผนปฏิบัติการ และแผนอื่นๆ สำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- รวบรวมข้อมูลหลักฐานและสรุปผลการดำเนินงานของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- พัฒนา/ทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ
- ติดตาม แนะนำ และให้คำปรึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อลดผลกระทบและป้องกันความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ทบทวนประเมินผลรายงานผลการดำเนินงานมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ
- ดำเนินการประชาสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกรณีที่มีเหตุการณ์วิกฤติซึ่งมีผลกระทบที่จะสร้างความเสียหาย รั่วไหล หรือสูญเปล่า อันจะทำให้การบริหารงานของโรงงานไฟไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- สื่อสาร/ทำความเข้าใจให้พนักงานรับทราบและทำความเข้าใจกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

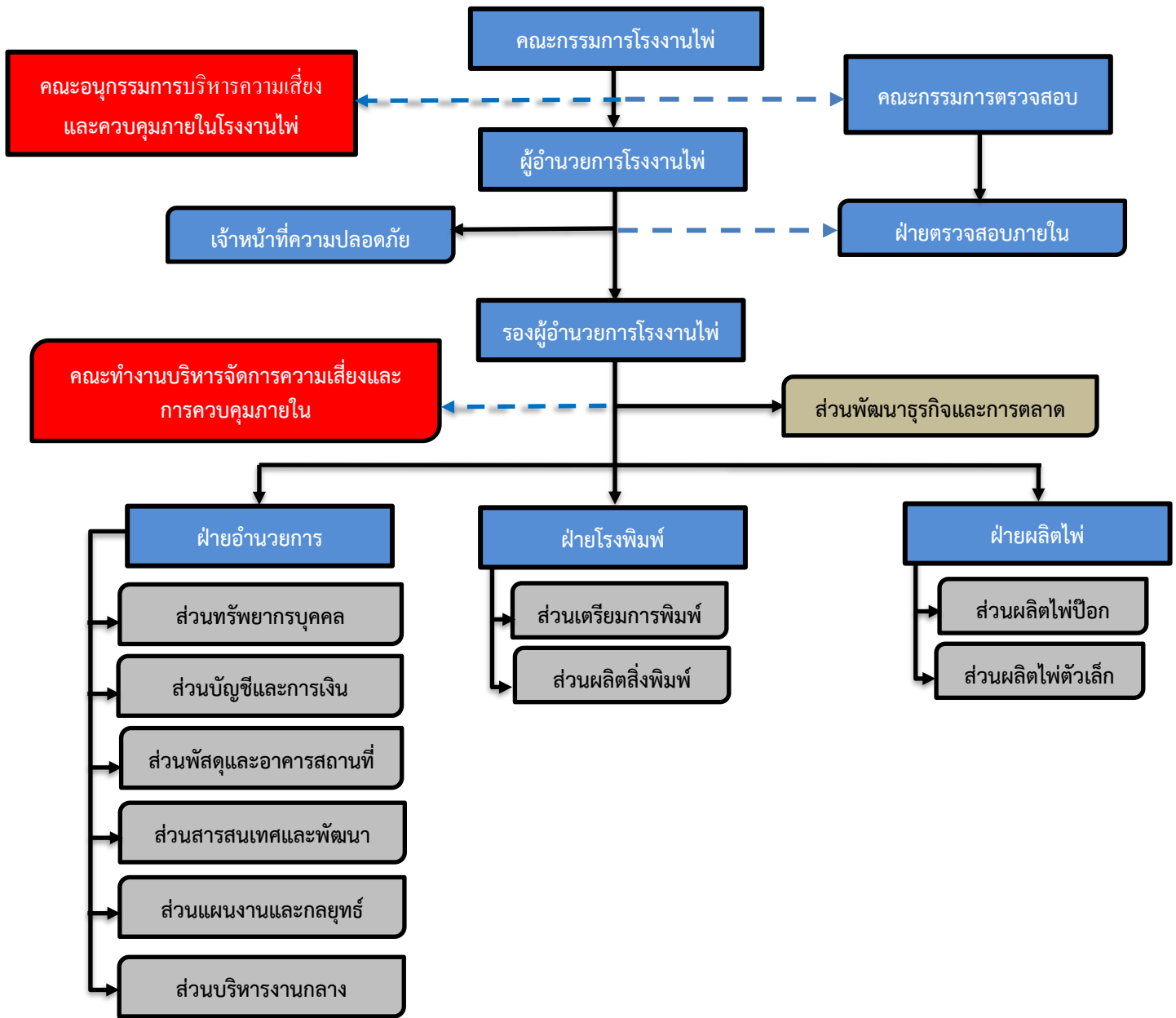
- รวบรวมกลั่นกรองข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ จัดทำเป็นฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- รายงานผลการดำเนินงานของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ เป็นประจำทุกเดือน
- รายงานผลการดำเนินงานของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อ คณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (รายไตรมาส)
- ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

#### ๘. พนักงาน

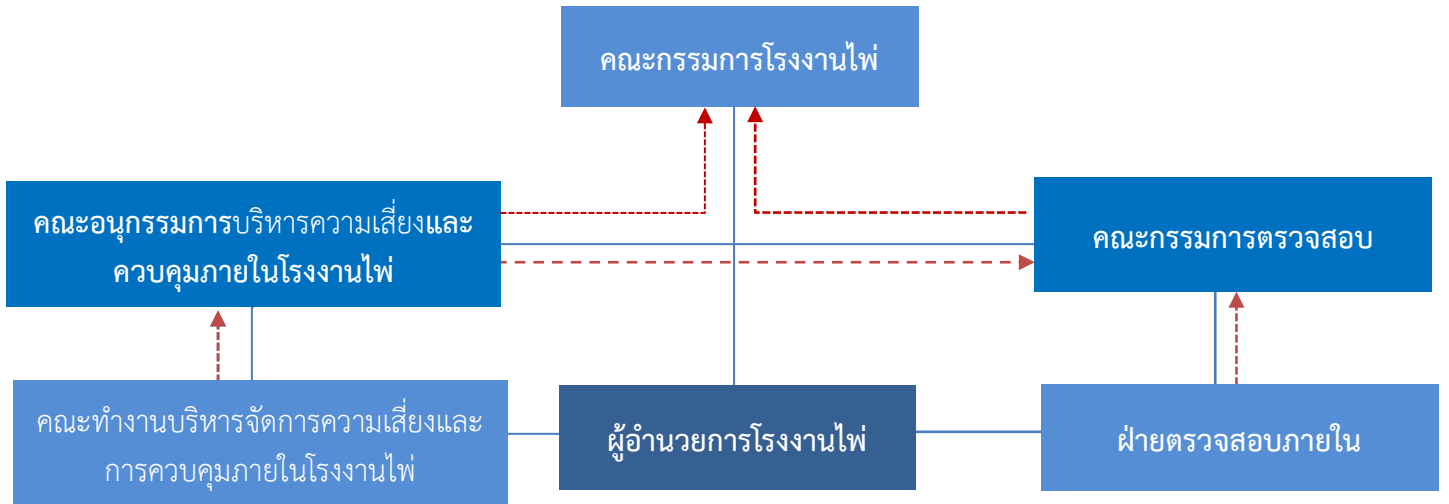
บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

- ให้ข้อมูลของส่วนงาน/โครงการ หรืองานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อใช้ในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- เข้าร่วมการดำเนินงานในขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- มีส่วนร่วมและสนับสนุนการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงและแนวทางการควบคุมภายใน

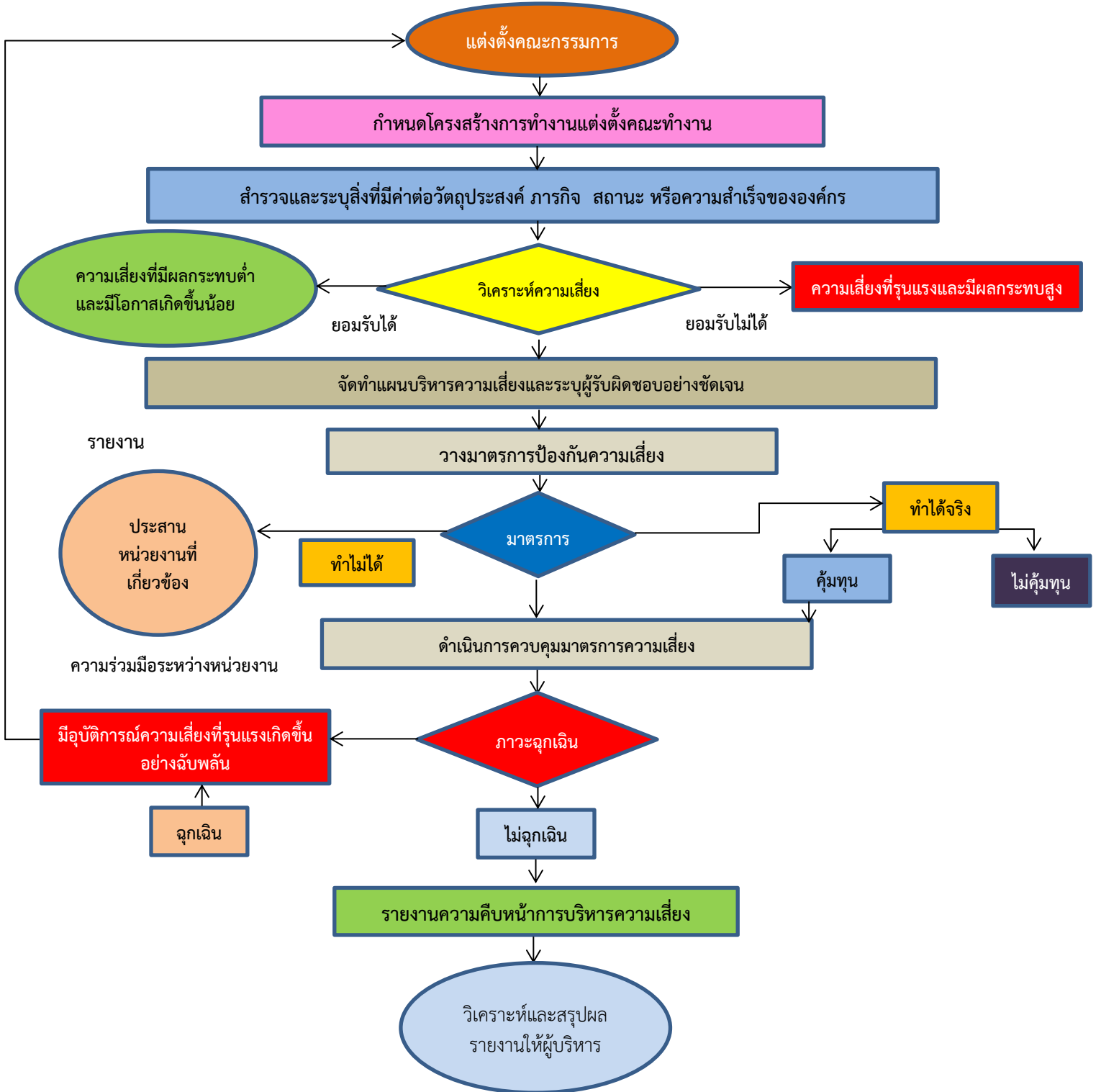
๒.๒ แผนผังโครงสร้างองค์กรของโรงงานไฟ



## ๒.๓ แผนผังการปฏิบัติงาน

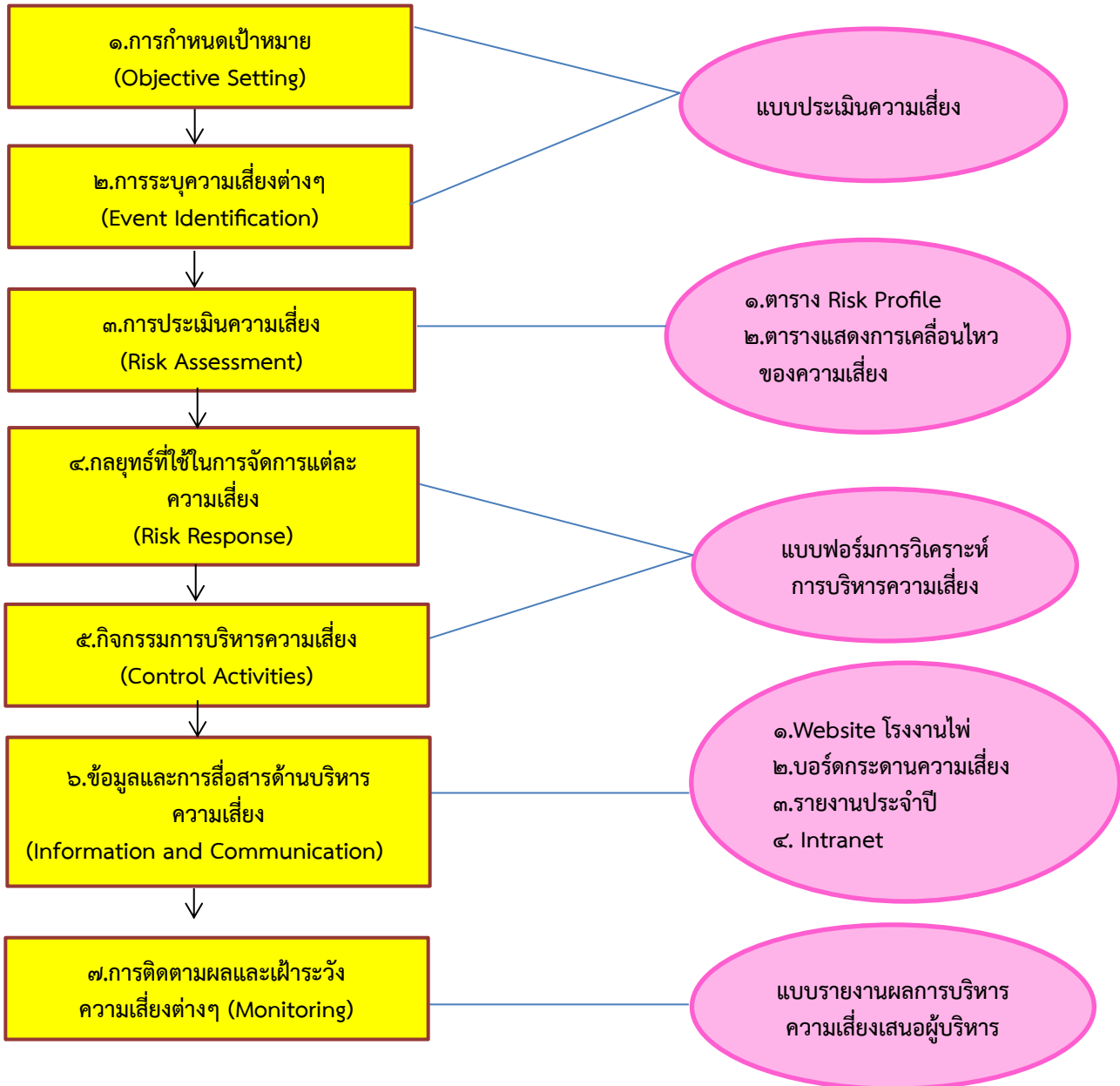


๒.๕ กระบวนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง



**๒.๕ ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง**

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง  
(ระยะเวลาการดำเนินการ ๑ ปีงบประมาณ พ.ศ.)



## ๒.๖ การจัดทำรายงานการควบคุมภายใน

### ขั้นตอนการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน

#### ส่วนงาน

1. ส่วนผลิตสิ่งพิมพ์
2. ส่วนเตรียมการพิมพ์
3. ส่วนผลิตไฟฟ้าปอก
4. ส่วนผลิตไฟฟ้าตัวเล็ก
5. ส่วนบริหารงานกลาง
6. ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ
7. ส่วนบัญชีและการเงิน
8. ส่วนแผนงานและกลยุทธ์
9. ส่วนทรัพยากรบุคคล
10. ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด
11. ส่วนพัสดุอาคารและสถานที่
12. ฝ่ายตรวจสอบภายใน
13. เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยโรงงาน

#### สิ่งที่ต้องทำและระยะเวลาจัดส่งให้ส่วน แผนงานฯ

1. แบบ ปย.1  
จัดส่งภายใน 5 วัน  
หลังสิ้นไตรมาส 2 และไตรมาส 4
2. แบบ ปย. 2  
จัดส่งภายใน 5 วัน หลังสิ้นทุกไตรมาส  
(ไตรมาส 1 – ไตรมาส 4)

#### ส่วนแผนงานและกลยุทธ์

#### สิ่งที่ต้องทำและระยะเวลาจัดส่ง

1. แบบ ปค.4 และแบบ ปค.5  
นำเสนอเพื่อพิจารณา ต่อ  
  - คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
  - และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
 หลังสิ้นปีงบประมาณภายใน 90 วัน  
(ต.ค. - ธ.ค. ของทุกปี)
2. แบบ ปค.1 แบบ ปค.4 และแบบ ปค.5  
นำเสนอผู้อำนวยการ เพื่อพิจารณาลงนาม และส่ง  
ต่อกระทรวงการคลัง  
หลังสิ้นปีงบประมาณภายใน 90 วัน  
(ต.ค. - ธ.ค. ของทุกปี)
3. แบบ ปค.5  
นำเสนอเพื่อพิจารณา ต่อ  
  1. คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
  2. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
 นำแบบ ปค.5 บรรจุเข้าวาระการประชุม และจัดส่งวาระ  
ภายใน 3 วัน ก่อนการประชุม
- นำเสนอเพื่อทราบ ต่อ  
  1. ประธานคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
  2. ผู้อำนวยการโรงงานไฟ
  3. ประธานคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
  4. ประธานคณะกรรมการ
  5. ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ
 จัดส่งภายใน 5 วัน หลังสิ้นทุกไตรมาส  
(ไตรมาส 1 - ไตรมาส 4)

#### ฝ่ายตรวจสอบภายใน

#### สิ่งที่ต้องทำและระยะเวลาจัดส่ง

1. แบบ ปค.6  
นำเสนอผู้อำนวยการ เพื่อ  
พิจารณาลงนาม และส่งต่อ  
กระทรวงการคลัง  
หลังสิ้นปีงบประมาณภายใน  
90 วัน (ต.ค. - ธ.ค. ของทุกปี)

#### แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ดังนี้

1. รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน แบบ ปย.1
2. รายงานการประเมินการควบคุมภายใน กระบวนการปฏิบัติงานแบบ ปย.2
3. หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.1)
4. รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4)
5. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)
6. รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค.6)

หมายเหตุ : แบบ ปย.1 และปย. 2 ให้จัดเก็บเป็นไฟล์ไว้ที่ส่วนแผนงานฯ เพื่อให้ผู้อำนวยการโรงงานไฟและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องเรียกดูและสอบทานต่อไป

4. จัดทำร่างแบบ ปค.1 ปค.4 และปค.5  
ส่งฝ่ายตรวจสอบภายใน ภายในเดือน พ.ย.  
ของทุกปี





## บทที่ ๓

## แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

## ๓.๑ การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM ๒๐๑๗

โรงงานไฟ ในอดีตดำเนินการตามแนวทาง COSO ๒๐๑๗ ปัจจุบันมีการทบทวนปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยงในปี พ.ศ. ๒๕๖๐ ทำให้ได้กรอบแนวคิด Enterprise Risk Management-Integrating with strategy and Performance หรือเรียกโดยย่อว่า COSO-ERM ๒๐๑๗ มี ๘ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑. สภาพแวดล้อมภายใน ๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ ๓. การระบุเหตุการณ์ที่สร้างผลกระทบ ๔. การประเมินความเสี่ยง ๕. การตอบสนองต่อความเสี่ยง ๖. กิจกรรมควบคุม ๗. สารสนเทศและการสื่อสาร ๘. การติดตามและปรับปรุง ทั้งนี้หากเปรียบเทียบระหว่าง COSO-ERM และ COSO-ERM ๒๐๑๗ จะเห็นถึงประเด็นที่มีการปรับปรุงเพิ่มเติมชัดเจนที่สุดคือเรื่องของการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบในเชิงของค่านิยมและพฤติกรรม และเป็นองค์ประกอบพื้นฐานให้กับองค์ประกอบอื่นๆ ที่เหลือที่ COSO ได้พิจารณาแล้วว่าเป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงองค์กรในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะในหลักการที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของคณะกรรมการที่ว่า “คณะกรรมการจะมีภาระรับผิดชอบและต้องแสดงความรับผิดชอบตามการกำกับดูแลต่อความเสี่ยงขององค์กร โดยจะต้องมีทักษะประสบการณ์และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ สนับสนุนภาระรับผิดชอบด้านความเสี่ยงดังกล่าว ทั้งนี้กรอบการดำเนินงานตาม COSO-ERM ๒๐๑๗ เป็นแนวทางให้โรงงานไฟนำมาปรับใช้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ โรงงานไฟตระหนักเสมอว่า การบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นการสนับสนุนการสร้าง “คุณค่า” ให้กับองค์กรผ่านการจัดการภายใต้ความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ให้เกิดประสิทธิผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์ได้ดีขึ้น และสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรในองค์กร ต่อความไม่แน่นอนที่จะเกิดเป็นความเสี่ยงต่อองค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ ในปี ๒๕๖๕ โรงงานไฟจะดำเนินการตามแนวทางตามมาตรฐาน (COSO-ERM ๒๐๑๗) จากรูปจะเห็นได้ว่าเส้นเกลียวสีฟ้า (การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ) เส้นเกลียวสีเขียว (ผลการดำเนินงาน) และเส้นเกลียวสีม่วง (การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข) ถือเป็นกระบวนการทั่วไปที่เกิดขึ้นในองค์กร ในขณะที่เส้นเกลียวสีเหลือง (การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร) และเส้นเกลียวสีแดง (สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล) แสดงถึงองค์ประกอบพื้นฐานซึ่งสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ดังรูป



### องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงตาม COSO ERM ๒๐๑๗ ประกอบด้วย

๑. การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) ประกอบด้วย บทบาทของคณะกรรมการ โครงสร้างการดำเนินงานตามเป้าหมายกลยุทธ์ การกำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ การยึดมั่นต่อค่านิยมองค์กร และการสร้างความเข้มแข็งด้านทุนมนุษย์ โดยบุคลากรในองค์กรต้องให้ความสำคัญและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่เป็นระบบและมีประสิทธิผล

๒. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objective Setting) ประกอบด้วย การวิเคราะห์บริบทของธุรกิจ การกำหนดระดับความสามารถในการรับความเสี่ยง การประเมินทางเลือกของกลยุทธ์จัดการความเสี่ยงองค์กร และการวางเป้าประสงค์ทางธุรกิจภายใต้ความเสี่ยงเพื่อส่งผลให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ

๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) ประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินระดับความรุนแรง การจัดลำดับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง และการพิจารณาภาพรวมของความเสี่ยงองค์กรทั้งหมด

๔. การทบทวนและปรับปรุง (Review & Revision) ประกอบด้วย การประเมินความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการบริหารความเสี่ยง การทบทวนความสามารถในการจัดการและระดับความเสี่ยง และการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

๕. สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information Communication & Reporting) ประกอบด้วย การใช้สารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง การใช้ช่องทางการสื่อสารต่างๆ สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และการรายงานความสำเร็จการดำเนินการ รวมทั้งวัฒนธรรมความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

### ๓.๒ การบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรับ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ กระทรวงการคลังได้ออกหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐอันจะช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กรมบัญชีกลางจึงได้จัดทำมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากล และมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดินให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ กำหนดมาตรฐานการดำเนินการ ดังนี้

- (๑) หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
- (๒) ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงการกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล
- (๓) หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- (๔) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ
- (๕) การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

(๖) หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

(๗) หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

(๘) หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

(๙) หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### **๓.๓ การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐตามแนวทาง COSO ๒๐๑๓**

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ กระทรวงการคลังได้ออกหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยให้หน่วยงานของรัฐจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ซึ่งการควบคุมภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประหยัดและช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นทุจริต

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังได้จัดทำขึ้น อ้างอิงตามมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission : COSO ๒๐๑๓ โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำหนด ประเมินและปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ อันจะทำให้การดำเนินงาน และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์เป้าหมายและมีการกำกับดูแลที่ดี

องค์ประกอบของการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และ COSO ๒๐๑๓ สรุปได้ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่น ๆ



๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่า การปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) สารสนเทศเพื่อสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

๕. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities) กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองร่วมกันเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่มีผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแลอย่างทันเวลา

### ๓.๔ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้เห็นถึงความจำเป็นของการพัฒนาระบบประเมินผล เพื่อให้เป็นเครื่องมือที่สามารถกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจได้อย่างเหมาะสม เป็นรูปธรรม และสะท้อนถึงควมมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง ดังนั้น ในปีบัญชี ๒๕๖๓ สคร. นำระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM มาใช้ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจดำเนินภารกิจหรือธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงของการแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ เทคโนโลยี และบริบทอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นหนึ่งในหัวข้อของการประเมิน

กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ “หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน” ที่นำมาใช้ในการประเมินมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี ซึ่งสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ COSO ๒๐๑๗ สำหรับเป็นกลไกในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับองค์กรได้ โดยกำหนดระดับที่สะท้อนพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่การกำกับและสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การกำหนดนโยบายกลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ชัดเจน กระบวนการในการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบตั้งแต่การระบุความเสี่ยง การกำหนดความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภท จนถึงระดับที่มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่เพิ่มมูลค่าให้แก่รัฐวิสาหกิจได้

หลักเกณฑ์การประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จะอ้างอิงตามองค์ประกอบ COSO ERM ๒๐๑๗ ดังนี้

- ข้อที่ ๑ ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ ๑๕)
- ข้อที่ ๒ การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ ๑๕)
- ข้อที่ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ ๓๕)
- ข้อที่ ๔ การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ ๑๕)
- ข้อที่ ๕ ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (น้ำหนักร้อยละ ๓๕)

สำหรับวิธีประเมินคะแนนในหัวข้อกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการทั้ง ๘ หัวข้อ สคร.ได้กำหนดแนวทางการประเมิน โดยแบ่งเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

แนวทางการประเมินระดับคะแนนสำหรับกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ

ระดับ ๑	ระดับ ๒	ระดับ ๓	ระดับ ๔	ระดับ ๕
การมีนโยบาย/ ระบบหลักการ	นโยบาย/ระบบ หลักการทำได้อย่าง มีคุณภาพ	การทำจริงอย่าง ทั่วถึง/สม่ำเสมอ และได้ผลลัพธ์ ตามที่กำหนด	มีการเชื่อมโยงกับ หัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง	ปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง

การมีนโยบาย/ระบบ หลักการ หรือกระบวนการ หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจสามารถแสดงแนวทางวิธีการดำเนินงาน หรือขั้นตอนการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ โดยสามารถแสดงผ่านขั้นตอนการดำเนินงานคู่มือการปฏิบัติงาน SIPOC หรือการดำเนินงานใด ๆ ที่สามารถแสดงให้เห็นว่าการดำเนินการในเรื่องนั้นมีการดำเนินการโดยหน่วยงานใด ดำเนินการอย่างไร ดำเนินการเมื่อใด หรือแสดง/อธิบายผ่าน ๕W๑H (what when where why who how) ได้อย่างชัดเจน

การทำจริงอย่างทั่วถึง/สม่ำเสมอ หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจสามารถถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติให้ทั่วถึงทั้งองค์กร โดยสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานตามแนวทางปฏิบัติดังกล่าวในทุกผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการนั้น ๆ ได้อย่างครบถ้วน

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจสามารถปรับปรุงกระบวนการที่ผ่านมา โดยใช้ฐานข้อมูลจริงเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวสามารถแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ดีขึ้นจากการปรับปรุงกระบวนการนั้น

ในการประเมินจะมีการนำบริบทของรัฐวิสาหกิจมาร่วมในการพิจารณาตามนโยบาย/ทิศทาง/ยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ลักษณะการดำเนินธุรกิจความเพียงพอของทรัพยากร ข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น



### ๓.๕ การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการที่สำคัญ

โรงงานไฟ มีกระบวนการบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้ การควบคุมภายใน แผนวิสาหกิจ ตัวชี้วัดองค์กร แผนปฏิบัติการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การตรวจสอบภายใน โดยการบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเข้ากับกระบวนการที่สำคัญ

การบริหารความเสี่ยง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานในองค์กรเพื่อช่วยให้การกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงานโดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อ องค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด โดยเริ่มต้นที่ระบุความเสี่ยงรายปี ประเมินความเสี่ยง ทำแผนปฏิบัติการความเสี่ยง จัดการความเสี่ยงตามความเหมาะสม การติดตาม และประเมินความเสี่ยง

การควบคุมภายใน เป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการทันทีเมื่อปฏิบัติงานตามแผนงานประจำปี แต่การบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมที่ต้องเฝ้าระวัง และมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานเพื่อดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และก่อนที่จะดำเนินการในแต่ละแผนงานจะต้องทำการวิเคราะห์ความเสี่ยง

การตรวจสอบภายใน เป็นสร้างความเชื่อมั่นโดยการตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายใน กระบวนการกำกับดูแลที่ดี กระบวนการความเสี่ยง และการปฏิบัติงานต่างๆ รวมทั้ง การรายงานผลการปฏิบัติงานและการให้คำแนะนำปรึกษาอย่างเป็นอิสระและเพื่อยกระดับกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ การตรวจสอบภายในเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการปรับปรุงการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน อย่างที่ทราบแล้วว่าการควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยที่จะต้องดำเนินการควบคุมการดำเนินการทุกกิจกรรมที่รับผิดชอบ เพื่อให้ผลการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยนั้น ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ในการทำการควบคุมภายใน ต้องมีขั้นตอนการดำเนินงาน ๕ ขั้นตอน ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การควบคุมการประเมินความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การประเมินผล และการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ด้านความเสี่ยงจะเริ่มต้นที่ดำเนินการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ทำแผนปฏิบัติการ ความเสี่ยง จัดการความเสี่ยงตามความเหมาะสม การติดตาม และประเมินความเสี่ยง

แผนวิสาหกิจ เป็นแผนหลักในการบริหารงานของโรงงานไฟในแต่ละปี การจัดทำแผนวิสาหกิจจะบ่งบอกถึงประเด็นที่เป็นความเสี่ยงและโอกาสขององค์กรที่สามารถเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ทั้งในเชิงลบและเชิงบวก อีกทั้งยังสามารถใช้เป็นแผนบริหารความเสี่ยงและมาตรการลดความเสี่ยงในอนาคตได้

การกำกับดูแลกิจการที่ดี คือการจัดโครงสร้าง และกลไกการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงานของโรงงานไฟ ซึ่งจะสะท้อนถึงหลักสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดี 7 ประการ ประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ความสำนึกในหน้าที่การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริต ความโปร่งใส การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยคณะกรรมการเป็นผู้ควบคุมและกำหนดนโยบายแนวทางในการดำเนินงาน

ด้านการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง จะนำความเสี่ยงที่อยู่ในแต่ละปีและความเสี่ยงที่เหลือจากปีถัดมานำมาพิจารณา เพื่อระบุเป็นความเสี่ยงระดับหน่วยงานในแต่ละปี โดยความเสี่ยงที่เลือกไปนั้น จะต้องเป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงงานไฟ ทั้งนี้ การควบคุมภายในเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการทันทีเมื่อปฏิบัติงานตามแผนงานประจำปี แต่การบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมที่ต้องเฝ้าระวัง และมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานเพื่อดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และก่อนที่จะดำเนินการในแต่ละแผนงานจะต้องทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงินและความคุ้มทุนของโครงการ ส่วนการตรวจสอบภายใน จะเป็นการสอบทานการทำงานของทั้งสองส่วนงานในช่วงของการประเมินของแต่ละงานเท่านั้น

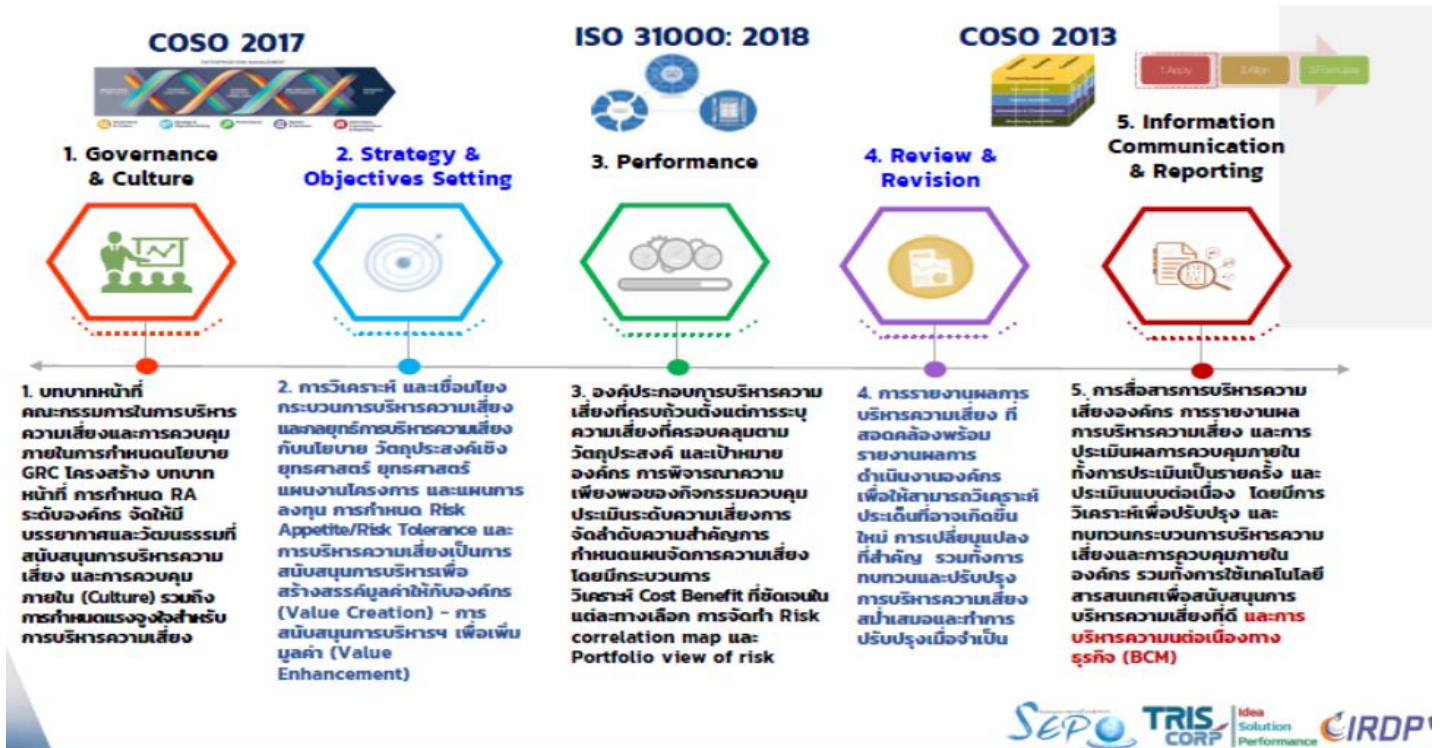
### **๓.๖ เกณฑ์ประเมินผลฯ ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปี ๒๕๖๕**

หลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายใน เป็นการประยุกต์มาจากเกณฑ์ของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission) โดยพัฒนามาจาก

๑. COSO ๒๐๑๓ internal Control
๒. COSO ๒๐๑๗ Enterprise Risk Management integrating with Strategy and Performance
๓. การประยุกต์เกณฑ์ที่สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO๓๑๐๐๐ version ๒๐๑๘

หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประกอบไปด้วย ๕ หัวข้อ ได้ดังนี้

- หัวข้อ ๑ ธรรมาภิบาล วัฒนธรรมด้านความเสี่ยง และสภาพแวดล้อมการควบคุม    น้ำหนัก ๑๕
- หัวข้อ ๒ การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์    น้ำหนัก ๑๕
- หัวข้อ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง    น้ำหนัก ๓๕
- หัวข้อ ๔ การทบทวนการบริหารความเสี่ยง    น้ำหนัก ๑๕
- หัวข้อ ๕ ข้อมูลสารสนเทศการสื่อสารและการรายงานผล    น้ำหนัก ๓๕



## บทที่ ๔

### กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

#### ๔.๑ ภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

โรงงานไฟ ได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยอ้างอิงตาม

(๑) เกณฑ์การประเมินผลด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM

(๒) COSO ERM ๒๐๑๗

(๓) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

(๔) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

(๕) COSO ๒๐๑๓ โดยขั้นตอนหลักในกระบวนการ ประกอบด้วย

๑. การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)
๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๓. การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)
๔. การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)
๕. การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่
๖. การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)
  - ๖.๑ การจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation)
  - ๖.๒ การควบคุมภายใน (Internal Control)
๗. การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports)
๘. การทบทวน (Review and Revision)

#### กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ข้อมูลนำเข้า (Input) เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา (Criteria) รวมทั้งผลผลิต (Output) ในแต่ละขั้นตอนตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้แสดงไว้ในตารางที่ ๑ โดยสามารถเขียนผังงาน (Flowchart) ได้ตามรูปที่ ๑

ตารางที่ ๑ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ชั้น	ขั้นตอน (Activities)	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
๑	การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปัจจัยภายใน</li> <li>- ปัจจัยภายนอก</li> <li>- ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร</li> <li>- จุดอ่อนจากการวิเคราะห์ SWOT</li> <li>- โอกาสจากการวิเคราะห์ SWOT</li> <li>- ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>- ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร</li> <li>- ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ</li> <li>- ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)</li> <li>- ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/ผู้เกี่ยวข้อง</li> <li>- รายงานอุบัติการณ์ (Incidence Report) ในประเด็นต่างๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน</li> <li>- เมื่อเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อเชิงลบหรือทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์</li> </ul>	<p>ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Risk Universe) โดยแบ่งเป็นประเภท ความเสี่ยง ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</li> <li>♦ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน</li> <li>♦ ความเสี่ยงด้านการเงิน</li> <li>♦ ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</li> </ul>
๒	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Risk Universe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงในเชิงโอกาส (Likelihood)</li> <li>- เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงในเชิงผลกระทบ (Impact)</li> </ul>	ค่าความรุนแรงของทุกปัจจัยเสี่ยง
๓.	การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระดับความรุนแรง (Risk Level) ของทุกปัจจัยเสี่ยง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรง</li> <li>- ขอบเขตระดับความเสี่ยง (Risk Boundary)</li> </ul>	<p>แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)</p> <p>ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูงมาก และ สูง”</p> <p>ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “ปานกลาง”</p>
๔.	การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูงมาก”</li> <li>- ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูง”</li> </ul>	-	กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
๕.	การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุม</li> </ul>	<p>ปัจจัยเสี่ยงจำนวน ๓ กลุ่ม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ กลุ่มที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม</li> <li>♦ กลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ</li> <li>♦ กลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมมีประสิทธิผลเพียงพอ</li> </ul>

ชั้น	ขั้นตอน (Activities)	- ข้อมูลนำเข้า (Input)	- เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	- ผลผลิต (Output)
๖.	การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)			
๖.๑.	การจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation)	- ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม - ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ	- กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง ♦ Take: การยอมรับ ♦ Terminate: การหลีกเลี่ยง ♦ Transfer: การถ่ายโอนหรือกระจาย ♦ Treat: การลดหรือควบคุม	แผนการจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan)
๖.๒	การควบคุมภายใน (Internal Control)	- ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมมีประสิทธิผลเพียงพอ - ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “ปานกลาง”	- รูปแบบการควบคุม ♦ Preventive: ป้องกัน ♦ Detective: ตรวจสอบ ♦ Corrective: แก้ไข ♦ Directive: ส่งเสริม	แผนการควบคุมภายใน
๗.	การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports)			
๗.๑	การจัดการความเสี่ยง	- ผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง	-	รายงานผลรายเดือน และ รายไตรมาส
๗.๒	การควบคุมภายใน	- ผลการดำเนินงานตามแผนการควบคุมภายใน	-	รายงานผลรายเดือน และ รายไตรมาส รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ (แบบ ปค.๑/ ปค.๔/ ปค.๕)
๘.	การทบทวน (Review and Revision)	- การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก	- ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน	ความเสี่ยงที่ควรนำมาทบทวน

#### ๔.๒ การวิเคราะห์องค์กร

ในการวิเคราะห์องค์กรต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบขององค์กร รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง และนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ด้วยการใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ เช่น

๔.๑.๑ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

๔.๑.๒ PESTLE Analysis เป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม

ด้านเทคโนโลยี ด้านกฎหมาย และด้านสภาพแวดล้อม

### ๔.๓ ประเภทของความเสี่ยง

โรงงานไฟ แบงความเสี่ยงออกเป็น ๔ ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนการดำเนินงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อทิศทาง ภารกิจหลัก รวมทั้งการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย อาจมีผลมาจากปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ การเมือง ฯลฯ และปัจจัยภายใน เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การปรับรูปแบบการทำงาน

- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรม รวมถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ และการควบคุมทางการเงิน การตัดสินใจทางการเงิน การบริหารงบประมาณ โดยอาจเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย และปัจจัยภายใน เช่น การจัดสรรงบประมาณ การจัดการสภาพคล่องด้านเงินลงทุน ที่ส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงินและประสิทธิภาพของ กระบวนการทำงาน

- ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดต่างๆ และรวมไปถึงกฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมจนเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร

### ๔.๔ ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยง คือ ขั้นตอนการวิเคราะห์ที่สำคัญมาก เป็นการทำความเข้าใจกับสาเหตุของการเกิดความเสี่ยง ระบุถึงเหตุการณ์หรือกิจกรรมของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาดความเสียหายและการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งการดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สินขององค์กรวิธีการระบุความเสี่ยงขององค์กรวิธีหนึ่ง คือ การประชุมร่วมกันของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรเพื่อทำการระบุความเสี่ยงร่วมกัน หรืออาจส่งแบบฟอร์มการประเมินหน่วยงานด้านความเสี่ยงมาวิเคราะห์ความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงควรพิจารณาแหล่งที่มาของความเสี่ยง ดังนี้

๑. เหตุการณ์ความเสี่ยง
๒. สาเหตุความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause)
๓. ผลกระทบทั้งด้านลบ และหรือ ด้านบวก

โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายใน และภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้สามารถพิจารณาได้จาก

- ปัจจัยภายใน เช่น ความเสี่ยงในงาน โครงการ กิจกรรม หรือ กระบวนการปฏิบัติงาน รวมทั้ง โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ความสามารถในการแข่งขัน

- ปัจจัยภายนอก ทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ซึ่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปซึ่งมีผลในระยะยาว (เช่น ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม กฎหมาย เทคโนโลยี และอื่นๆ)

- ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร
- จุดอ่อนและโอกาสจากการวิเคราะห์ SWOT ของการทำแผนวิสาหกิจ
- ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร
- ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการประจำปี
- ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)
- นโยบายภาครัฐ
- ประเด็นปัญหาหลักจากการประเมิน
- ข้อเสนอแนะผู้ประเมิน
- ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/ผู้เกี่ยวข้อง
- รายงานอุบัติการณ์ (Incidence Report) ในประเด็นต่างๆ

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) คือ ที่มาหรือสาเหตุของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ตามที่กำหนดไว้ โดยควรระบุได้ว่าความเสี่ยงจะเกิดได้อย่างไร ด้วยเหตุผลใด และเมื่อใด การระบุปัจจัยเสี่ยงมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต้องมีการพิจารณาที่มา ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน โอกาส ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe โดยต้องสามารถแสดงผล การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดในการวิเคราะห์ได้อย่างครบถ้วน และระบุที่มาของการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน

ตัวอย่างเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง

๑. PESTLE Analysis
๒. SWOT Analysis : การวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats)
๓. Brainstorming: การระดมความคิด
๔. Documentation reviews: การตรวจสอบเอกสาร
๕. Checklists: รายงานการตรวจสอบ



### ๔.๔.๑ วิธีระบุปัจจัยเสี่ยง

แนวทางที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง เช่น

- การพิจารณาคู่มือปฏิบัติงาน เพื่อตรวจสอบขั้นตอนการทำงานที่มีความเสี่ยงซึ่งอาจนำไปสู่ความผิดพลาดก่อให้เกิดความเสียหาย
- การใช้รายการตรวจสอบ (Checklists) เพื่อตรวจสอบขั้นตอนการทำงาน และมาตรฐานการทำงาน ว่าทำได้ถูกต้องครบถ้วนหรือไม่
- การส่งแบบสอบถามให้ผู้รับผิดชอบ เพื่อระบุลักษณะของความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น
- การระดมความคิด จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อร่วมกันพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบเสียหาย
- การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมิน โดยวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา/ข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ซึ่งมีการบันทึกไว้ เพื่อใช้เป็นแนวทางและข้อมูลเบื้องต้น

#### แนวทางการดำเนินการ

ทำความเข้าใจที่มาของปัจจัยเสี่ยง เพื่อการระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk)

#### โดยใช้ฐานข้อมูลจาก

๑. แผนยุทธศาสตร์ประจำปีของโรงงานไฟที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการโรงงานไฟแล้วเท่านั้น
๒. โครงการที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์โรงงานไฟประจำปี
๓. ร่างตัวชี้วัดโรงงานไฟประจำปี (PA)
๔. ปัจจัยเสี่ยงโรงงานไฟในปีที่ผ่านมาที่ไม่สามารถบริหารให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๕. อื่น ๆ ฯลฯ

#### ผลจากการดำเนินการ

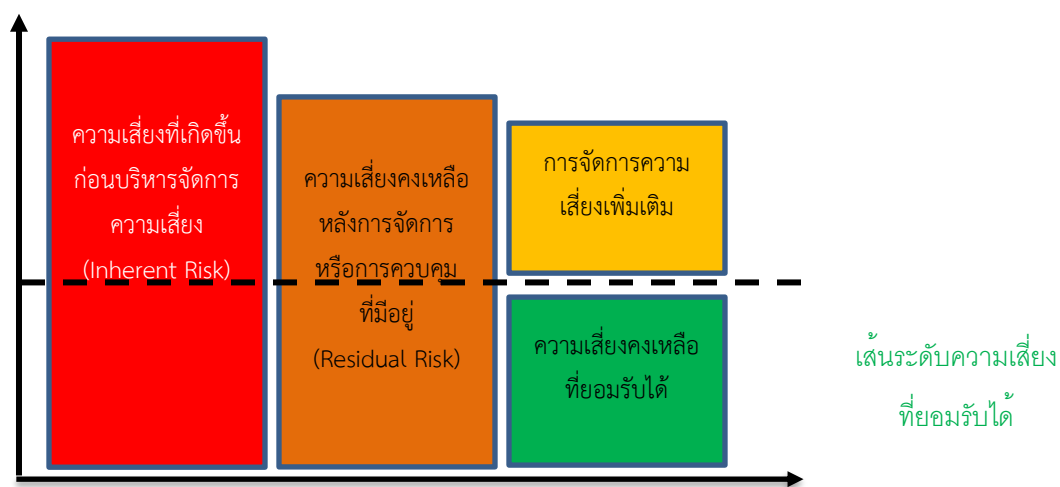
ได้ผลสัมฤทธิ์ คือ การวิเคราะห์ Risk Universe เพื่อระบุเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร

#### ระยะเวลาดำเนินการ

ดำเนินการในเดือน สิงหาคม - กันยายน

### ๔.๔.๒ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

โรงงานไฟ หลังจากได้ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วในข้อ ๔.๓ ขั้นตอนต่อไป คือ การประเมินความเสี่ยง ซึ่งเป็นการคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้นๆ และประเมินว่าความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยในการประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการที่มีอยู่ (Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ก็จำเป็นต้องทำการบริหารจัดการเพิ่มเติม เพื่อให้ลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ตามรูปที่ ๒



ภาพที่ ๒ : ความเสี่ยงก่อน/หลัง การบริหารจัดการความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง จะพิจารณาใน ๒ มิติ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) การนำเอา ๒ มิติ มาพิจารณาร่วมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดความสำคัญของความเสี่ยงนั้น เพื่อประเมินว่าแต่ละความเสี่ยงมีโอกาที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบรุนแรงเพียงใด

#### แนวทางการดำเนินการ

การทำความเข้าใจที่มาการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

#### โดยใช้ฐานข้อมูลจาก

การวิเคราะห์ Risk Universe

#### ผลจากการดำเนินการ

ได้ผลสัมฤทธิ์ คือ

๑. ปัจจัยเสี่ยงที่เลือกไปพิจารณาความเสี่ยงระดับองค์กร
๒. ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่เลือกให้นำไปเข้าสู่การควบคุมภายใน

๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เพื่อระบุ (Impact: I) (Likelihood: L)

**ช่วงระยะเวลาดำเนินการ :** ดำเนินการในเดือน กันยายน - ตุลาคม

**โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)** หมายถึง ความเป็นไปได้ในรูปแบบต่างๆ ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย ที่ความเสี่ยงอาจจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ยังอาจเป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) ของความเสี่ยงนั้น ทั้งนี้ การประเมินโอกาสที่แต่ละความเสี่ยงจะเกิดขึ้น อาจพิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม การประเมินความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยในอดีตอาจทำได้ยาก ดังนั้น จึงอาจต้องใช้วิธีการคาดการณ์ในอนาคต การวิเคราะห์ความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Scenario Analysis) การศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากหน่วยงานอื่นหรือจากผู้เชี่ยวชาญ

**ผลกระทบ (Impact)** หมายถึง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น เมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น หรืออาจเป็นตัวชี้วัดตามความเสี่ยง นั้น การประเมินผลกระทบเป็นการคาดการณ์มูลค่าของความรุนแรงและความเสียหายโดยอาศัยปัจจัยประกอบหลายปัจจัย เช่น มูลค่าความสูญเสียในอดีต ขนาดของความสูญเสียที่หน่วยงานสามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก การประเมินผลกระทบอาจพิจารณาตามประเภทของความเสี่ยง (ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ)

**แนวทางการดำเนินการ**

การทำความเข้าใจที่มากการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

**โดยใช้ฐานข้อมูลจาก**

การวิเคราะห์ Risk Universe

**ผลจากการดำเนินการ**

ได้ผลสัมฤทธิ์ คือ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เพื่อระบุ (Impact: I) (Likelihood: L) และ ค่าความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance: RT)

**ช่วงระยะเวลาดำเนินการ :** ดำเนินการในเดือน กันยายน - ตุลาคม

#### ๔.๔.๓ หลักการทั่วไปสำหรับการประเมินความเสี่ยง

๑. การประเมินความเสี่ยง ควรต้องพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดและจะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งพิจารณาผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

๒. การประเมินความเสี่ยงมีทั้งวิธีเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ แต่ควรใช้วิธีเชิงปริมาณเป็นหลัก เพราะมีความชัดเจนมากกว่า แต่ถ้าความเสี่ยงใดไม่มีข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อใช้ในการประเมินก็ต้องเลือกใช้วิธีเชิงคุณภาพอย่างเหมาะสม

๓. การประเมินความเสี่ยงควรเริ่มต้นและสิ้นสุดด้วยวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงผู้ประเมิน

๔. การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งระดับองค์กร แผน และกิจกรรม จึงควรดำเนินการให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์

#### ๔.๔.๔ การกำหนดเกณฑ์การประเมิน

โรงงานไฟ กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) โดยโรงงานไฟ กำหนดเกณฑ์การประเมินในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง ดังนี้

**ระดับผลกระทบ (Impact)** พิจารณาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือคาดคะเนว่าจะเกิดเหตุการณ์นั้นๆ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเกิดผลกระทบกับสิ่งต่างๆ และความเสียหายที่เกิดขึ้นในด้านกลยุทธ์ ด้านปฏิบัติการ

การกำหนดระดับผลกระทบ							
ระดับ	เชิงคุณภาพ				เชิงปริมาณ		
	ด้านกลยุทธ์	ด้านปฏิบัติการ	ระดับความผิดตามกฎระเบียบ และข้อบังคับ	ระดับความสำคัญของงาน / บัญชี	จำนวนเงิน (บาท)	ความล่าช้าของงาน	ร้อยละผลกระทบต่อความสำเร็จของแผน
๕. สูงมาก	สำเร็จตามแผน ๑-๖๐%	สำเร็จตามแผน ๑-๖๐%	ปลดออก, ให้ออก, ไล่ออก	เป็นแผนงานสำคัญและมีผลกระทบกับทั้งองค์กร หรือผลกระทบต่อการเงินทั้งงบ	>๕,๐๐๐,๐๐๐ มติเห็นชอบคณะบอร์ด	>๑๒ เดือน	๒๐% หรือมากกว่า
๔. สูง	สำเร็จตามแผน ๖๑-๗๐%	สำเร็จตามแผน ๖๑-๗๐%	โทษตัดเงินเดือน	เป็นแผนสำคัญของวิสาหกิจ หรือเป็นบัญชีที่มีความสำคัญต่อเงินทุน งบกำไรขาดทุน งบดุล	<๕,๐๐๐,๐๐๐ ประธานบอร์ด	๗-๑๒ เดือน	๑๕ - ๑๙%
๓. ปานกลาง	สำเร็จตามแผน ๗๑-๘๐%	สำเร็จตามแผน ๗๑-๘๐%	ตั้งคณะกรรมการสอบสวน , ภาคทัณฑ์	เป็นบางส่วนของแผนวิสาหกิจ หรือเป็นบางส่วนของบัญชีที่มีความสำคัญ	<๑,๐๐๐,๐๐๐ ผอ.	๔-๖ เดือน	๑๐ - ๑๔%
๒. น้อย	สำเร็จตามแผน ๘๑-๙๐%	สำเร็จตามแผน ๘๑-๙๐%	เป็นความผิดเล็กน้อย และถูกหักทวงเป็นลายลักษณ์อักษร	เป็นงานประจำเดือน/ประจำไตรมาส หรือเป็นบัญชีที่ไม่สำคัญ	<๕๐๐,๐๐๐ ผอ.	๑-๓ เดือน	๕ - ๙%
๑. น้อยมาก	สำเร็จตามแผน ๙๑-๑๐๐%	สำเร็จตามแผน ๙๑-๑๐๐%	เป็นความผิดเล็กน้อย ไม่ถูกหักทวงเป็นลายลักษณ์อักษร	เป็นงานประจำวัน (Routine) หรือเป็นรายการบัญชี บางรายการ	<๒๐๐,๐๐๐ ผอ.	<๑ เดือน	น้อยกว่า ๕%

ด้านนโยบาย/กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ ด้านการเงิน แล้วให้พิจารณาความรุนแรงว่าอยู่ในระดับเท่าใด ตามรูปที่ ๓ สรุปได้ดังนี้

รูปที่ ๓ : เกณฑ์กำหนดระดับผลกระทบเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

ระดับความน่าจะเป็น (Likelihood) เชิงปริมาณ พิจารณาจากระยะเวลาคาดว่าจะเกิดภายในเวลา ๔ ปี ของแผนวิสาหกิจ สำหรับเชิงคุณภาพ พิจารณาจากความคิดเห็นของโรงงานไฟฟ้เกี่ยวกับความถี่ที่จะเกิด โรงงานไฟฟ้ได้กำหนดค่าและคำอธิบายระดับความน่าจะเป็น (Likelihood) และระดับความน่าจะเป็น (Likelihood) เป็น ๕ ระดับ โดยกำหนดทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ตามรูปที่ ๔ สรุปได้ดังนี้

การกำหนดระดับความน่าจะเป็น						
ระดับ	เชิงคุณภาพ		เชิงปริมาณ			
	เคยเกิด	คาดว่าจะเกิด	โอกาสความน่าจะเป็นทางสถิติ	ความถี่ของงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ต่อเดือนหรือต่อปี	จำนวนโครงการ/แผนงาน/กิจกรรมที่ต้องดำเนินงานได้ไม่ต่ำกว่าเป้าหมาย	การดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย
๕. น่าจะเกิดมากที่สุด (Almost Certain)	ทุกเดือน	ภายใน ๑ เดือน	๗๑ - ๑๐๐ %	มากกว่า ๖ ครั้ง	ทำไม่สำเร็จมากกว่า ๓ รายการ	๒๐%หรือมากกว่า
๔. น่าจะเกิดมาก (Likely)	ทุกไตรมาส	ภายใน ๓-๔ เดือน	๕๑-๗๐ %	๕-๖ ครั้ง	ทำไม่สำเร็จ ๓ รายการ	๑๕ - ๑๙%
๓. อาจจะเกิด (Possible)	ทุกปี	ภายใน ๑ ปี	๑๑-๕๐ %	๓-๔ ครั้ง	ทำไม่สำเร็จ ๒ รายการ	๑๐ - ๑๔%
๒. เป็นไปได้ได้น้อย (Unlikely)	ทุก ๒-๓ ปี	ภายใน ๒-๓ ปี	๖-๑๐ %	๑-๒ ครั้ง	ทำไม่สำเร็จ ๑ รายการ	๕ - ๙%
๑. เป็นไปได้ได้น้อยมาก ยากจะเกิด (Rare)	ไม่เคยเกิด	มากกว่า ๓ ปี	๑-๕ %	๐ ครั้ง	ทำสำเร็จทั้งหมด	น้อยกว่า ๕%

รูปที่ ๔ : เกณฑ์กำหนดระดับความน่าจะเป็นเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

#### ๔.๕ การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)

##### ๔.๕.๑ ประเมินค่าระดับความเสี่ยง

นำผลประเมินความเสี่ยงในมิติของโอกาสที่จะเกิดและมิติของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน โดยค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง จะกำหนดให้เท่ากับผลคูณของค่าระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และค่าระดับของผลกระทบ (Impact) โดยสามารถคำนวณค่าระดับความเสี่ยงได้ดังนี้

$$\text{ค่าระดับความเสี่ยง} = \text{ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสียหาย} \times \text{ค่าคะแนนของโอกาสเกิดความเสียหาย}$$

เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์การวัดระดับของโอกาสที่จะเกิดและระดับของผลกระทบที่ได้กำหนดไว้ (ซึ่งเกณฑ์ทั้งสองกำหนดให้มีผลการประเมินอยู่ในช่วง ๑ - ๕) จึงทำให้ค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงมีรายละเอียดตามรูปที่ ๕

ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสียหาย (Impact)	๕ มากที่สุด	B $๕ \times ๑ = ๕$ (สีส้ม)	B $๕ \times ๒ = ๑๐$ (สีส้ม)	A $๕ \times ๓ = ๑๕$ (สีแดง)	A $๕ \times ๔ = ๒๐$ (สีแดง)	A $๕ \times ๕ = ๒๕$ (สีแดง)
	๔ มาก	C $๔ \times ๑ = ๔$ (สีเหลือง)	B $๔ \times ๒ = ๘$ (สีส้ม)	B $๔ \times ๓ = ๑๒$ (สีส้ม)	A $๔ \times ๔ = ๑๖$ (สีแดง)	A $๔ \times ๕ = ๒๐$ (สีแดง)
	๓ ปานกลาง	D $๓ \times ๑ = ๓$ (สีเขียว)	C $๓ \times ๒ = ๖$ (สีเหลือง)	C $๓ \times ๓ = ๙$ (สีเหลือง)	B $๓ \times ๔ = ๑๒$ (สีส้ม)	B $๓ \times ๕ = ๑๕$ (สีส้ม)
	๒ น้อย	D $๒ \times ๑ = ๒$ (สีเขียว)	D $๒ \times ๒ = ๔$ (สีเขียว)	C $๒ \times ๓ = ๖$ (สีเหลือง)	C $๒ \times ๔ = ๘$ (สีเหลือง)	C $๒ \times ๕ = ๑๐$ (สีเหลือง)
	๑ ไม่มีนัยสำคัญ	D $๑ \times ๑ = ๑$ (สีเขียว)	D $๑ \times ๒ = ๒$ (สีเขียว)	C $๑ \times ๓ = ๓$ (สีเหลือง)	C $๑ \times ๔ = ๔$ (สีเหลือง)	C $๑ \times ๕ = ๕$ (สีเหลือง)
	๐	๑ ยากที่จะเกิด	๒ น้อย	๓ ปานกลาง	๔ มาก	๕ เป็นไปได้ เกือบ แน่นอน
ค่าคะแนนของโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)						

ภาพที่ ๕ : ค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

#### ๔.๕.๒ กำหนดค่าระดับความรุนแรง (Risk Level) ของปัจจัยเสี่ยง

โรงงานไฟ นำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง ที่มีระดับความรุนแรง “เสี่ยงสูงมาก” และ “เสี่ยงสูง” ซึ่งเป็น “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญซึ่งต้องนำไปบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เป็น “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้”

โรงงานไฟ จัดทำแผนภาพความเสี่ยง Risk Profile นำ “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” ทุกตัวมาแสดงสถานะรวมกันบนแผนภาพที่มีพิกัดของโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ

โรงงานไฟ กำหนดแนวทางเพื่อตอบสนอง/จัดการความเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็น ๔ ระดับ คือ

- เสี่ยงสูงมาก แทนด้วยสีแดง
- เสี่ยงสูง แทนด้วยสีส้ม
- เสี่ยงปานกลาง แทนด้วยสีเหลือง
- เสี่ยงต่ำ แทนด้วยสีเขียว

การกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง จะพิจารณาจากค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงนั้น โดยใช้เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรงตามรูปที่ ๖

#### ค่าคะแนนความเสี่ยง : ผลกระทบ (I) x โอกาส (L)

A	<b>ระดับความเสี่ยงสูงมาก</b> (๑๕ - ๒๕ คะแนน/โอกาสเกิดบ่อยมาก-ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด) ■ ไม่ยอมรับต้องมีแผนจัดการทันทีโดยระดับสูง / คณะกรรมการ
B	<b>ระดับความเสี่ยงสูง</b> (๕ - ๑๕ คะแนน/โอกาสเกิดบ่อย-ผลกระทบรุนแรงมาก) ■ ไม่ยอมรับต้องมีแผนจัดการโดยระดับสูง
C	<b>ระดับความเสี่ยงปานกลาง</b> (๓ - ๑๐ คะแนน/โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย-ผลกระทบรุนแรง) ■ พอยอมรับแต่คณะทำงานต้องติดตามควบคุมไว้
D	<b>ระดับความเสี่ยงต่ำ</b> (๑ - ๔ คะแนน/โอกาสเกิดน้อย-ผลกระทบไม่รุนแรง) ■ ยอมรับได้ไม่เพิ่มการจัดการ

ภาพที่ ๖ : แนวทางตอบสนอง/จัดการความเสี่ยงตามระดับความรุนแรง

### ๔.๕.๓ การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจากความสัมพันธ์ของระดับผลกระทบและระดับความน่าจะเป็น โดยอาจนำค่าระดับมาบวกกันหรือมาคูณกัน และหาค่าเฉลี่ยและนิยมแสดงเป็นตาราง ตำแหน่งความเสี่ยง โรงงานไฟใช้วิธีการนำค่าระดับผลกระทบและค่าระดับความน่าจะเป็นมาคูณกันตามรูปที่ ๗ ดังนี้

ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสียหาย (Impact)	๕ มากที่สุด	B $5 \times 1 = 5$ (สีส้ม)	B $5 \times 2 = 10$ (สีส้ม)	A $5 \times 3 = 15$ (สีแดง)	A $5 \times 4 = 20$ (สีแดง)	A $5 \times 5 = 25$ (สีแดง)
	๔ มาก	C $4 \times 1 = 4$ (สีเหลือง)	B $4 \times 2 = 8$ (สีส้ม)	B $4 \times 3 = 12$ (สีส้ม)	A $4 \times 4 = 16$ (สีแดง)	A $4 \times 5 = 20$ (สีแดง)
	๓ ปานกลาง	D $3 \times 1 = 3$ (สีเขียว)	C $3 \times 2 = 6$ (สีเหลือง)	C $3 \times 3 = 9$ (สีเหลือง)	B $3 \times 4 = 12$ (สีส้ม)	B $3 \times 5 = 15$ (สีส้ม)
	๒ น้อย	D $2 \times 1 = 2$ (สีเขียว)	D $2 \times 2 = 4$ (สีเขียว)	C $2 \times 3 = 6$ (สีเหลือง)	C $2 \times 4 = 8$ (สีเหลือง)	C $2 \times 5 = 10$ (สีเหลือง)
	๑ ไม่มีความสำคัญ	D $1 \times 1 = 1$ (สีเขียว)	D $1 \times 2 = 2$ (สีเขียว)	C $1 \times 3 = 3$ (สีเหลือง)	C $1 \times 4 = 4$ (สีเหลือง)	C $1 \times 5 = 5$ (สีเหลือง)
	๐	๑ ยากที่จะเกิด	๒ น้อย	๓ ปานกลาง	๔ มาก	๕ เป็นไปได้เกือบแน่นอน
ค่าคะแนนของโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)						

ภาพที่ ๗ : เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง



๔.๕.๔ ขอบเขตระดับความเสี่ยง

โรงงานไฟ กำหนด “ขอบเขตระดับความเสี่ยง” เพื่อเป็นเส้นแบ่งระหว่าง “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้” กับ “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” โดยใช้เกณฑ์ ดังนี้

ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสียหาย (Impact)	๕ มากที่สุด	B ๕x๑=๕ (สีส้ม)	B ๕x๒=๑๐ (สีส้ม)	A ๕x๓=๑๕ (สีแดง)	A ๕x๔=๒๐ (สีแดง)	A ๕x๕=๒๕ (สีแดง)
	๔ มาก	C ๔x๑=๔ (สีเหลือง)	B ๔x๒=๘ (สีส้ม)	B ๔x๓=๑๒ (สีส้ม)	A ๔x๔=๑๖ (สีแดง)	A ๔x๕=๒๐ (สีแดง)
	๓ ปานกลาง	D ๓x๑=๓ (สีเขียว)	C ๓x๒=๖ (สีเหลือง)	C ๓x๓=๙ (สีเหลือง)	B ๓x๔=๑๒ (สีส้ม)	B ๓x๕=๑๕ (สีส้ม)
	๒ น้อย	D ๒x๑=๒ (สีเขียว)	D ๒x๒=๔ (สีเขียว)	C ๒x๓=๖ (สีเหลือง)	C ๒x๔=๘ (สีเหลือง)	C ๒x๕=๑๐ (สีเหลือง)
	๑ ไม่มีนัยสำคัญ	D ๑x๑=๑ (สีเขียว)	D ๑x๒=๒ (สีเขียว)	C ๑x๓=๓ (สีเหลือง)	C ๑x๔=๔ (สีเหลือง)	C ๑x๕=๕ (สีเหลือง)
	๐	๑ ยากที่จะเกิด	๒ น้อย	๓ ปานกลาง	๔ มาก	๕ เป็นไปได้ เกือบ แน่นอน
ค่าคะแนนของโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)						

ขอบเขตระดับความเสี่ยง  
(Risk Boundary)

ภาพที่ ๘ : การกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยง

๔.๖ การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)

การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls) สำหรับปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดซึ่งอยู่ในกลุ่มความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้( มีระดับความเสี่ยงสูง และสูงมาก) ให้ระบุการดำเนินงานที่มีอยู่เพื่อควบคุม ป้องกัน หรือลดความเสี่ยง

สำหรับความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงใด ที่เป็นเรื่องใหม่ และยังไม่มีกิจกรรมการควบคุมให้ถือเป็น “ปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม”

#### ๔.๗ การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่

การประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ จะพิจารณาใน ๓ มุมมอง ได้แก่ (๑) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (๒) กระบวนการควบคุม (๓) การติดตามผลการดำเนินงาน โดยกำหนดระดับการประเมินในแต่ละมุมมอง ตามตารางที่ ๙ ดังนี้

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ ๑	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน
ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ ๒	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีกระบวนการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ ๓	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละ <b>ส่วนงาน</b>	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ ๔	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน <b>ขององค์กร</b>	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ ๕	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน <b>ขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice</b>	มีการระบุระยะเวลาติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

ภาพที่ ๙ :: เกณฑ์การประเมินพิจารณาประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่

##### ๔.๗.๑ เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม จะพิจารณาจากผลการประเมินของทั้ง ๓ มุมมอง โดยการควบคุมที่มีประสิทธิผล จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใดอยู่ในระดับต่ำ

##### ๔.๗.๒ ผลจากการประเมิน

ผลจากการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ จะทำให้สามารถแบ่งความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) ที่ไม่สามารถยอมรับได้ ออกเป็น ๕ กลุ่ม

กลุ่มที่ ๑ : ปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม

กลุ่มที่ ๒ : ปัจจัยเสี่ยงที่มีกิจกรรมการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม

กลุ่มที่ ๓ : ปัจจัยเสี่ยงที่มีกิจกรรมการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ประสิทธิผลไม่เพียงพอ

กลุ่มที่ ๔ : ปัจจัยเสี่ยงที่มีกิจกรรมการควบคุมเป็นมาตรฐานมีประสิทธิผลเพียงพอ

กลุ่มที่ ๕ : ปัจจัยเสี่ยงที่มีกิจกรรมการควบคุมเป็นมาตรฐานมีประสิทธิผลเพียงพอและชัดเจน

ทั้งนี้ ผลการประเมินจะถูกนำไปใช้เพื่อกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยงในขั้นตอนถัดไป

### ๔.๗.๓ การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) ที่ผ่านการจัดลำดับความสำคัญ และผ่านการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ ประกอบด้วย ๑) การจัดแผนบริหารความเสี่ยง ๒) การจัดทำแผนการควบคุมภายใน โดยมีรายละเอียดตามรูปภาพที่ ๑๐

แผนการบริหารความเสี่ยง	แผนการควบคุมภายใน
<ul style="list-style-type: none"> <li>ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งมีกิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งมีกิจกรรมการควบคุมมีประสิทธิผลเพียงพอ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปัจจัยเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งมีระดับความรุนแรง ปานกลาง</li> </ul>

รูปภาพที่ ๑๐ : ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง

### ๔.๗.๔ แนวทางจัดการด้วยแผนการบริหารความเสี่ยง

#### ๑. แนวทางการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง

การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงต้องคำนึงถึงสาเหตุของความเสี่ยง และเป็นแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยพิจารณาจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกี่ยวข้องกัน และควรคำนึงถึงต้นทุน (Cost) ที่เกิดขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับ โดยแนวทางกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ๔ รูปแบบ ได้แก่

- ๑) การยอมรับ (Take) เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงเกิดขึ้น โดยมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากพิจารณาแล้วพบว่าการจัดการความเสี่ยงมีต้นทุนสูงกว่าประโยชน์ที่ได้
- ๒) การหลีกเลี่ยงหรือกำจัด (Terminate) เป็นการยกเลิก/หลีกเลี่ยง หรือตัดสินใจที่จะไม่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ความเสี่ยง ด้วยการไม่เริ่มหรือหยุดดำเนินกิจกรรม/งานใดๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่า การดำเนินงานจะไม่คุ้มค่ากับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น
- ๓) การถ่ายโอนหรือกระจาย (Transfer) เป็นการจัดการความเสี่ยงร่วมกัน หรือถ่ายโอนความรับผิดชอบหรือภาระของการสูญเสียให้แก่บุคคลอื่นรับผิดชอบโดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น
- ๔) การลดหรือควบคุม (Treat) เป็นการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินงานปกติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือเพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๒. การกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

- ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) หมายถึง ค่าระดับความเสี่ยงในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยกำหนดขึ้นในลักษณะของระดับที่เป็นค่าเป้าหมาย (ค่าเดียวหรือเป็นช่วง) ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและเหมาะสมกับแต่ละปัจจัยเสี่ยง

- ช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) หมายถึง ค่าที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้จากเป้าหมายเป็นระดับของความเบี่ยงเบนของผลลัพธ์ที่ออกจากเป้าหมายของวัตถุประสงค์ ซึ่งอยู่ภายในค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

โรงงานไฟ มีแนวทางสำหรับการกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) โดยเชื่อมโยงและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เช่น เป้าหมายในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานประจำปี (PA) เป้าหมายในแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี เป้าหมายของตัวชี้วัดที่สำคัญ ทั้งนี้ การกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT) จะแบ่งตามประเภทความเสี่ยงทั้ง ๔ ด้านที่กำหนดไว้โดยมีรายละเอียดตามรูปภาพที่ ๑๑

ประเภทความเสี่ยง	ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	ช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	เป้าหมายระดับ ๓ ของตัวชี้วัด วัดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านเป้าประสงค์ /ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	เป้าหมายระดับ ๓ ของตัวชี้วัด ที่กำหนดค่า RA
ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	เป้าหมายระดับ ๓ ของตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล ประสิทธิภาพ คุณภาพ ของการปฏิบัติงาน	เป้าหมายระดับ ๓ ของตัวชี้วัด ที่กำหนดค่า RA
ด้านการเงิน (Financial Risk)	เป้าหมายระดับ ๓ ของตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการเงิน บัญชี งบประมาณ	เป้าหมายระดับ ๓ ของตัวชี้วัด ที่กำหนดค่า RA
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	สอดคล้องและเป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับองค์กร	ไม่ยอมรับให้มีช่วงเบี่ยงเบน

รูปภาพที่ ๑๑ : การกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)

#### ๔.๗.๕ แนวทางจัดการด้วยแผนการควบคุมภายใน

การกำหนดแผนการควบคุมภายใน ควรพิจารณาถึงความเกี่ยวข้องเหมาะสมในการตอบสนองความเสี่ยง และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นสำคัญ โดยแนวทางการกำหนดแผนการควบคุมภายใน เพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย ๔ รูปแบบ ได้แก่

- การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive control) เป็นการกำหนดแนวทาง มาตรการ หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดและความเสียหาย
- การควบคุมแบบตรวจสอบ (Detective control) เป็นการกำหนดแนวทาง มาตรการ หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อค้นหาความผิดพลาดหรือความเสียหาย ที่เกิดขึ้นแล้ว
- การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective control) เป็นการกำหนดแนวทาง มาตรการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นแล้วให้ถูกต้องและหาวิธีการ ไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำในอนาคต
- การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive control) เป็นการกำหนดแนวทาง มาตรการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

#### ๔.๘ การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports)

##### ๔.๘.๑ แนวทางของการรายงานผล

โรงงานไฟฟ้ กำหนดให้ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องตามโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงมีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่ ๑. ติดตามและรายงานผลเป็นรายเดือน และ ๒. ติดตามและรายงานผลเป็นรายไตรมาส

##### ๔.๘.๒ รายงานผลของแผนการบริหารความเสี่ยง

การรายงานผลตามแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นรายเดือน และรายไตรมาส อย่างน้อย ต้องประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้

- ระดับความรุนแรง และ ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงเทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง
- ความคืบหน้าการดำเนินงานตามมาตรการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด และการควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)
- การวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย

### ๔.๘.๓ การรายงานผลของแผนการควบคุมภายใน

การรายงานผลตามแผนการควบคุมภายในของแต่ละไตรมาส อย่างน้อยประกอบด้วย ประเด็นต่อไปนี้

- ความคืบหน้าการดำเนินงานตามมาตรการของการควบคุมภายในที่กำหนด
- การวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย

### ๔.๘.๔ การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

ต้องจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ และจัดส่งให้ผู้กำกับดูแล และกระทรวงเจ้าสังกัด (กระทรวงมหาดไทย) ภายใน ๙๐ วัน นับแต่สิ้นปีงบประมาณ (ภายใน ๓๐ ธันวาคม ของทุกปี) โดยรายงานที่จัดส่ง ประกอบด้วย

- แบบ ปค. ๑ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
- แบบ ปค. ๔ รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- แบบ ปค. ๕ รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

แนวทางการดำเนินการ

การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

โดยใช้ฐานข้อมูลจาก

กระบวนการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนงาน

ผลการดำเนินการ

ได้ผลสัมฤทธิ์ คือ

๑. ผู้รับผิดชอบส่งแบบรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน ภายใน ระยะเวลาที่กำหนด
๒. ผู้รับผิดชอบส่งแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ภายใน ระยะเวลาที่กำหนด
๓. ผู้รับผิดชอบส่งแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ภายใน ระยะเวลาที่กำหนดระยะเวลาการดำเนินการรายงานผลต่อกระทรวงการคลัง ภายหลังจากสิ้นปีงบประมาณภายใน ๙๐ วัน ของทุกปี

## ๕ การทบทวน (Review and Revision)

โรงงานไฟฟ้ กำหนดให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และผู้ที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันพิจารณาวิเคราะห์ ประเมิน และทบทวนความเสี่ยง แผนการบริหารความเสี่ยง แผนการควบคุมภายใน และนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในพิจารณา

- ติดตามและประเมินสถานการณ์ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน เพื่อทบทวนและปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก
- ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อทบทวนและปรับปรุงแนวทางการควบคุมภายในให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน สามารถเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

### ๕.๑.๑ กระบวนการทบทวนผลการบริหารความเสี่ยง

แนวทางการดำเนินการ

การทบทวน (Review and Revision)

โดยการใช้ฐานข้อมูลจาก

ผลการบริหารความเสี่ยงของแต่ละไตรมาส

ผลจากการดำเนินการ

ปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางที่ฝ่ายบริหารมอบข้อเสนอแนะ

ระยะเวลาการดำเนินการ

ผู้ดูแลความเสี่ยงต้องดำเนินการแจ้งข้อเสนอแนะกับผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเสี่ยงนั้น ให้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะภายใน ๓๐ วัน นับแต่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมอบนโยบาย หรือข้อเสนอแนะ

## ๖. Risk Correlation Map

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่ส่งผลเชื่อมโยงกันต่อเป้าหมายของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร Risk Correlation Map สามารถช่วยในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและครอบคลุมถึงปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ครบถ้วน

องค์ประกอบที่สำคัญของ Risk Correlation Map มีดังนี้

๑. การกำหนดสาเหตุของความเสียหายในทุกปัจจัยเสี่ยงและสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
๒. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๓. การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุโดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช้เชิงปริมาณระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กรและผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช้เชิงปริมาณของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงฯ
๔. การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง โดยมีการบริหารถึงปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลักและมีการกล่าวถึงปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูงและส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว รวมถึงมีการประเมินถึงความสำเร็จของเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงหลักว่าเป็นผลมาจากการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหรือการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบสูง
๕. การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร โดย Risk Owner มีส่วนร่วมในการจัดทำ Risk Correlation Map และยอมรับในการร่วมกันจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กันรวมถึงบุคลากรในองค์กรรับรู้และเข้าใจเรื่อง Risk Map

### ๗. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture)

โรงงานไฟฟ้า ตระหนักดีว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง นอกเหนือจากการมีเครื่องมือและมาตรฐานในการบริหารงานที่ดี เพราะหากทุกคนในองค์กรเข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยงไม่ตรงกัน หรือเข้าใจระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของโรงงานไฟฟ้า ไม่ตรงกัน หรือมีกรอบความคิดที่ไม่สอดคล้องกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟฟ้า อาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการตัดสินใจ ดังนั้น โรงงานไฟฟ้า จึงได้กำหนดแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ยงไว้ ดังนี้

- ผู้บริหารเป็นต้นแบบในการบริหารความเสี่ยง (Role Model)
- สร้างวิธีการนำไปใช้ให้เห็นผลในทางปฏิบัติ โดยกำหนดให้มีการ
- กำหนดบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบความเสี่ยงแต่ละเรื่อง
- พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงให้สามารถสร้างมูลค่าให้กับองค์กรได้โดยนำข้อมูลที่ได้รับจากการทำแบบสอบถาม การประเมินผลของระบบการบริหารความเสี่ยงของแต่ละส่วนงาน และการดูงานตามทีอื่นๆ มาปรับปรุงระบบให้ดียิ่งขึ้น
- สื่อสารและสร้างความเข้าใจพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหารและพนักงานในองค์กร
- ปลุกฝังและสร้างการรับรู้รวมถึงความตระหนักในสำคัญด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารและพนักงาน



แนวทางการดำเนินการ

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture)

โดยใช้ฐานข้อมูลจาก

คะแนนการบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณที่ผ่านมา

ผลการดำเนินการ

๑. ระดับความรู้ความเข้าใจของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น
๒. ผลคะแนนจากการประเมินสูงขึ้น

#### ๘. การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการ รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการวิเคราะห์ เพื่อทำความเข้าใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างการสนับสนุนที่ช่วยให้ระบบการบริหารงานประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นคลังข้อมูล องค์กรสามารถนำความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อวางแผนระบบบริหารจัดการความเสี่ยง และการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ดีสามารถทำให้เข้าถึงแหล่งข้อมูลอื่นๆ ทำให้มีแนวโน้มว่าโครงการแผนงาน ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรจะประสบความสำเร็จ

## **บรรณานุกรม**

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง. ๒๕๖๐. **คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง**  
โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ฉบับทบทวนประจำปี ๒๕๖๐. กรุงเทพฯ : โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง. ๒๕๖๑. **คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง**  
โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ฉบับทบทวนประจำปี ๒๕๖๑. กรุงเทพฯ : โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน. ๒๕๖๒. **คู่มือการปฏิบัติงานการบริหาร**  
**ความเสี่ยง โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ฉบับทบทวนประจำปี ๒๕๖๒.** กรุงเทพฯ : โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน. ๒๕๖๒. **คู่มือการปฏิบัติงานควบคุม**  
**ภายใน โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ฉบับทบทวนประจำปี ๒๕๖๒.** กรุงเทพฯ : โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน. ๒๕๖๓. **คู่มือการปฏิบัติงานควบคุม**  
**ภายใน โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ฉบับทบทวนประจำปี ๒๕๖๓.** กรุงเทพฯ : โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์บริหารการจัดการความเสี่ยงสำหรับ  
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ กรุงเทพฯ : กระทรวงการคลัง

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์บริหารการควบคุมภายในสำหรับ  
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กรุงเทพฯ : กระทรวงการคลัง

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน. ๒๕๖๔. **คู่มือการปฏิบัติงานควบคุม**  
**ภายใน โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ฉบับทบทวนประจำปี ๒๕๖๔.** กรุงเทพฯ : โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน. ๒๕๖๕. **คู่มือการปฏิบัติงานควบคุม**  
**ภายใน โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ฉบับทบทวนประจำปี ๒๕๖๕.** กรุงเทพฯ : โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

## ภาคผนวก

๑. แบบการวิเคราะห์และแผนบริหารความเสี่ยง
๒. แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
๓. แบบรายงานการควบคุมภายใน (แบบรายงานระดับหน่วยรับตรวจ)
  - แบบรายงานหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๑)
  - แบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๔)
  - แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๕)
  - แบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค.๖)
๔. แบบรายงานการควบคุมภายใน (แบบรายงานระดับส่วนงานย่อย)
  - แบบประเมินการควบคุมภายใน กระบวนการปฏิบัติงาน (แบบ ปย.๒)
  - แบบรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.๑)
๕. นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
๖. กฎบัตรคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ
๗. คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
๘. คำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
๙. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ  
หน่วยงานรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑
๑๐. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความ  
เสี่ยงสำหรับหน่วยงานรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

### ๑. แบบการวิเคราะห์และแผนบริหารความเสี่ยง

ตารางการคัดกรองที่มาความเสี่ยง Risk Universe

กิจกรรม	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S-O-F-C
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง S-O-F-C	การควบคุมความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			ปัจจัยเสี่ยงที่คัดกรองมาแล้ว
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	

ตารางระบุปัจจัยเสี่ยงองค์กร

(การระบุประเด็นความเสี่ยงต่อเป้าประสงค์องค์กรและมาตรการการควบคุมภายในที่มีอยู่)

**๒. แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง**

PORTFOLIO VIEW OF RISK ของโรงงานไฟ ธรรมสรพสามิต ปีงบประมาณ 25...

PA21		RF2		รายได้/สิ้นปี										คของอำนวยการ							
กำไรสุทธิ (EBITDA)		กำไรก่อนปรับปรุ		รายได้ สบป.		รายได้ สพท.		รายได้ไฟ นสท.		รวมรายได้		คของอำนวยการ		ต้นทุนผลิตไฟ		ต้นทุนโรงพิมพ์		รวม คของและต้นทุน			
ผลงาน 62	242 สบ.	ปรับปรุ	ผลงาน 62	ผลงาน 62	ผลงาน 62	ผลงาน 62	ผลงาน 62	ผลงาน 62	ผลงาน 62	ผลงาน 62	ผลงาน 62	ผลงาน 62	ผลงาน 62	ผลงาน 62	ผลงาน 62	ผลงาน 62	ผลงาน 62	ผลงาน 62	ผลงาน 62		
RA #3	210		RA	RA #3	RA #3	RA	RA	RA	RA	RA	RA	RA	RA	RA	RA	RA	RA	RA	RA		
RT #2	180		RT	RT #2	RT #2	RT	RT	RT	RT	RT	RT	RT	RT	RT	RT	RT	RT	RT	RT		
Budget	Actual	Actual	Budget	Actual	Budget	Actual	Budget	Actual	Budget	Actual	Budget	Actual	Budget	Actual	Budget	Actual	Budget	Actual	Budget	Actual	
Q1																					
Q2																					
Q3																					
Q4																					
รวม		0.00	0.00																		
%				100%	#DIV/0!	100%	#DIV/0!	100%	#DIV/0!	100%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	26%	#DIV/0!	36%	#DIV/0!	104%	#DIV/0!	#DIV/0!	
				44%	14%	1.5%	1.5%	61%	14%	18%	7%	39%									

จำนวนไฟ นสท.		กฎระเบียบ/ข้อบังคับ		พัฒนารูปแบบขายไฟ		พัฒนาศักยภาพ สบป.		การเปลี่ยนแปลง DT	
ผลงาน 61	ผลงาน 62	ผลงาน 62	ผลงาน 62	ผลงาน 62	ผลงาน 62	ผลงาน 62	ผลงาน 62	ผลงาน 62	ผลงาน 62
RA #3	RA	RA #5	RA	RA	RA	RA	RA	RA	RA
RT #2	RT	RT #4	RT	RT	RT	RT	RT	RT	RT
Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual
Q1									
Q2									
Q3									
Q4									
รวม									

หน่วย : ล้านบาท

เทียบผล/ไตรมาส		เทียบผลปี 2562			
ดีกว่าเป้าหมาย	ต่ำกว่าเป้าหมาย	รุนแรงน้อย	รุนแรงปานกลาง	รุนแรงมาก	รุนแรงมากที่สุด

**แบบตารางรายงานผลการบริหารความเสี่ยง**

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 .....

1. ที่มาของความเสี่ยง (Source)	เนื่องจาก
2. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Risk Factor)	ทำให้
3. ผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact)	ส่งผลให้
4. เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	RA - ..... RT - .....

ผลกระทบ (Impact)	ระดับ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลการบริหาร = Unsatisfied (U)				
			5	4	3	2	1
5	5	BE1 5x5 = ●	BE1				
4	4	ปัจจุบัน = BE1 5x4 = ●					
3	3		RA				
2	2		RT				
1	1						
UL			1	2	3	4	5

แบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๑)

**๓. แบบรายงานการควบคุมภายใน  
(แบบรายงานระดับหน่วยรับตรวจ)**

แบบรายงานหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๑)

แบบ ปค. ๑

**หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน  
(ระดับหน่วยงานของรัฐ)**

เรียน .....(๑).....

.....(๒)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปี  
สิ้นสุดวันที่ ... (๓) ..... เดือน..... พ.ศ. .... ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตาม  
หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.  
๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการ  
ควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงิน  
ที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการ  
ดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว .....(๔)..... เห็นว่า การควบคุมภายในของ  
หน่วยงานมีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและ  
หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ภายใต้งานกำกับดูแลของ  
(๕).....

ลายมือชื่อ.....(๖).....

ตำแหน่ง.....(๗).....

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

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าวใน  
ปีงบประมาณ พ.ศ./ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณ พ.ศ.หรือปี  
ปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๑๐)

๒.๑.....

๒.๒.....

แบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๔)

แบบ ปค. ๔

.....(๑).....

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน  
สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด .....(๒).....

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

ผลการประเมินโดยรวม (๕)

-----  
-----

ลายมือชื่อ .....(๖).....

ตำแหน่ง .....(๗).....

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

แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๕)

แบบ ปค.๕

.....(๑).....

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด .....(๒).....

(๑) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของ รัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินการหรือ ภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	(๔) ความเสี่ยง	(๕) การควบคุม ภายในที่มีอยู่	(๖) การประเมินผล การควบคุม ภายใน	(๗) ความเสี่ยงที่ยังมี อยู่	(๘) การปรับปรุง การควบคุม ภายใน	(๙) หน่วยงานที่ รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ

ลงลายชื่อ .....(๑๐).....

ตำแหน่ง .....(๑๑).....

วันที่ .....(๑๒) .....เดือน ..... พ.ศ. ....



แบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

แบบ ปค. ๖

รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน .....(๑).....

ผู้ตรวจสอบภายในของ.....(๒)..... ได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ .....(๓)..... เดือน ..... พ.ศ. .... ด้วยวิธีการสอบทานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

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

ลายมือชื่อ.....(๕).....

ตำแหน่ง.....(๖).....

วันที่.....(๗)..... เดือน..... พ.ศ. ....

กรณีได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง และการควบคุมภายในหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าว ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตดังกล่าวในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

- ๑. ความเสี่ยง (๘)
  - ๑.๑.....
  - ๑.๒.....
- ๒. การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)
  - ๒.๑.....
  - ๒.๒.....

## ๔.แบบรายงานการควบคุมภายใน (รูปแบบรายงานระดับส่วนงานย่อย)

### แบบรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.๒)

แบบ ปย.๒

ชื่อหน่วยงาน.....(๑).....

แบบประเมินการควบคุมภายใน กระบวนการปฏิบัติงาน

สำหรับงวดตั้งแต่วันที่ .....เดือน.....ถึงวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....(ไตรมาสที่.....)

วัตถุประสงค์/กระบวนการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมการดำเนินงาน (1)	จุดอ่อนของการควบคุมหรือความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นหรือความเสี่ยงยังมีอยู่ของกระบวนการปฏิบัติงาน (2)	การประเมินจุดอ่อนและความเสี่ยงของการควบคุม (วัดระดับความรุนแรงเพื่อใช้พิจารณากำหนดการควบคุมเพิ่มเติม) (3)			การควบคุมภายในที่มีอยู่ (4)	แผนปรับปรุงการควบคุมภายใน (5)	สรุปรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปรับปรุง (6)	การประเมินจุดอ่อนและความเสี่ยงหลังจากการดำเนินการตามแผนปรับปรุง (7)			สถานะดำเนินการ (8)	ผู้รับผิดชอบ/กำหนดเสร็จ (9)
		ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง				ผลกระทบ	โอกาส	ระดับความเสี่ยง		

หมายเหตุ : สถานะการดำเนินการ

- ★ = ดำเนินการแล้วเสร็จเร็วกว่ากำหนด
- ✓ = ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด
- ⊖ = ดำเนินการแล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด
- ⊗ = ดำเนินการแล้วเสร็จแต่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- = อยู่ระหว่างดำเนินการ
- ✗ = ยังไม่ดำเนินการ

ประเภทของจุดอ่อน

- S = ด้านกลยุทธ์
- O = ด้านปฏิบัติการ
- F = ด้านการเงิน
- C = ด้านกฎระเบียบ

ลงลายมือชื่อ .....  
(.....)

ตำแหน่ง .....

วันนี้ .....

**แบบรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.๑)**

แบบ ปย. ๑

รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

ส่วน.....

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ประเด็นการประเมิน	ผลการประเมิน			คำอธิบาย/หมายเหตุ
		มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่	อื่นๆ	
<b>๑.สภาพแวดล้อมของการควบคุม</b>					
	ข้อกำหนดด้านจริยธรรมและข้อกำหนดเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนและมีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบ				
	โครงสร้างการจัดองค์กรและสายการบังคับบัญชามีความเหมาะสมกับขนาดและลักษณะการดำเนินการ				
	บุคลากรในส่วนของท่านมีจำนวนเพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงานที่มีอยู่				
	องค์กรมีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรในส่วนของท่านอย่างชัดเจน โดยจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Specification) ครอบคลุมทุกตำแหน่งงาน				
	บุคลากรในส่วนของท่านมีความรู้ทักษะ และความสามารถตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย				
	องค์กรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ				
	มาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานชัดเจน และเป็นธรรม				

องค์ประกอบของการควบคุม ภายใน	ประเด็นการประเมิน	ผลการประเมิน			คำอธิบาย/หมายเหตุ
		มี/ใช่	ไม่มี/ ไม่ใช่	อื่นๆ	
<b>๒.การประเมินความเสี่ยง</b>					
	องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร				
	การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมของส่วนงานท่านมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร				
	ส่วนงานของท่านได้รับจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อใช้ในกิจกรรมการดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้				
	ส่วนงานของท่านมีการประเมินความเสี่ยงในกิจกรรมที่ตนรับผิดชอบโดยสม่ำเสมอ				
<b>๓.กิจกรรมการควบคุม</b>					
	ส่วนงานของท่านมีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและครอบคลุมทุกกระบวนการปฏิบัติงาน				
	ส่วนงานของท่านมีการทบทวนความเหมาะสมของแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป				
	ส่วนงานของท่านมีการกำหนดระดับและขอบเขตของอำนาจหน้าที่ในการอนุมัติอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร				
	ส่วนงานของท่านมีการกำหนดขอบเขตของงานอย่างชัดเจนว่าเริ่มต้นและสิ้นสุด ณ จุดใด เพื่อให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานมีความชัดเจนไม่เกิดความสับสน				

องค์ประกอบของการควบคุม ภายใน	ประเด็นการประเมิน	ผลการประเมิน			คำอธิบาย/หมายเหตุ
		มี/ใช่	ไม่มี/ ไม่ใช่	อื่นๆ	
<b>๔.สารสนเทศและการสื่อสาร</b>					
● ความครอบคลุมของข้อมูล	ส่วนงานของท่านมีการรวบรวมข้อมูล ที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผน การตัดสินใจและการปฏิบัติงานอย่าง สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ อย่างครบถ้วน				
● การใช้ประโยชน์จากข้อมูล	ส่วนงานของท่านมีการนำข้อมูลที่ รวบรวมมาใช้ในการวางแผน การ ตัดสินใจ และการปฏิบัติงานในเรื่อง ต่างๆ				
● ความทันเวลาของข้อมูล	ส่วนงานของท่านมีการนำข้อมูลที่ รวบรวมไว้มาทำการทบทวน ปรับเปลี่ยนให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ				
● ความถูกต้องของข้อมูล	ส่วนงานของท่านมีการสอบยืนยันความ ถูกต้องของข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่ ทำงานเกี่ยวเนื่องกัน				
	ส่วนงานของท่านมีการกำหนด แบบฟอร์มในการจัดเก็บและการ รายงานข้อมูลให้เป็นรูปแบบเดียวกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน และ เป็นมาตรฐาน				
● การสื่อสารภายในหน่วยงาน	ส่วนงานของท่านจัดให้มีการสื่อสาร ระหว่างหัวหน้าส่วนงานกับ ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบปัญหาหรือ อุปสรรคในการปฏิบัติงาน และค้นหา แนวทางในการแก้ไขปัญหาและ อุปสรรค				
	องค์กรจัดให้มีช่องทางการสื่อสาร เพื่อให้ทราบความคิดเห็น หรือเรื่อง ร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน เรื่องต่างๆ				

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ประเด็นการประเมิน	ผลการประเมิน			คำอธิบาย/หมายเหตุ
		มี/ใช่	ไม่มี/ไม่ใช่	อื่นๆ	
	องค์กรมีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการร้องเรียนและการแสดงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในเรื่องต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ และนำข้อมูลที่ได้รับมาประกอบการพิจารณาในการดำเนินเรื่องต่างๆ				
● การสื่อสารภายนอกหน่วยงาน	องค์กรจัดให้มีช่องทางการสื่อสารเพื่อให้ทราบความคิดเห็นหรือเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในเรื่องต่างๆ จากบุคคลภายนอก				
	องค์กรมีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการร้องเรียนและการแสดงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในเรื่องต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ และนำข้อมูลที่ได้รับมาประกอบการพิจารณาในการดำเนินการเรื่องต่างๆ				
<b>5.การติดตามประเมินผล</b>					
● การติดตามผล	ส่วนงานของท่านมีการติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ทั้งในเชิงปริมาณ เวลา และคุณภาพ				
	ส่วนงานของท่านมีการกำหนดให้มีการชี้แจงสาเหตุที่การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และนำข้อมูลดังกล่าวมาพิจารณากำหนดแนวทางในการดำเนินการแก้ไข				
	ส่วนงานของท่านมีการปรับปรุงและแก้ไขขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีข้อบกพร่องอย่างสม่ำเสมอ				
● การประเมินผล	องค์กรของท่านมีการประเมินและติดตามผลการดำเนินกิจกรรม โดยหน่วยงานตรวจสอบภายใน/หน่วยประเมินผล และผู้ตรวจสอบ/ผู้ประเมินจากภายนอก				

## ๕. นโยบายการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕



### ประกาศโรงงานไฟ

### เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ ๒๕๖๕

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต มีความมุ่งมั่นดำเนินการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้จัดวางระบบควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ และสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (SE-AM) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินธุรกิจ และเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร ลดปัจจัยเสี่ยง ที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จึงกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

#### ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. บริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรอย่างยั่งยืน
๒. มีกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการทบทวนกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
๓. พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
๔. สร้างความตระหนักให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนขององค์กรเป็นเจ้าของความเสี่ยง โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการระบุและประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบรวมถึงการกำหนดมาตรการที่เหมาะสมเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. มีรูปแบบการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล กระตุ้นให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมขององค์กรและบูรณาการความเสี่ยงกับเทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการที่ดี

#### ด้านการควบคุมภายใน

๑. มีระบบการควบคุมภายในที่ดี เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑
๒. บริหารระบบการควบคุมภายในให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ตลอดจนมีความเชื่อถือได้ของการรายงานทางการเงิน และเพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

๓. ติดตามและประเมินผลตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการประมวลผลการรายงานการสื่อสาร

๔. ส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการควบคุมภายในจนเกิดวัฒนธรรมการควบคุมภายในที่ดี

๕. ส่งเสริมให้หน่วยตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระทำหน้าที่ประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีมาตรฐานที่เหมาะสมอันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย โดยถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

การปฏิบัติงานตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้ถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงานทุกคนที่ต้องร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑๕ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๔



(นายวิวัฒน์ เชาสกุล)

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง  
และควบคุมภายใน โรงงานไฟ



## ๖. กฎบัตรคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

### กฎบัตรคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ (Internal Control and Risk Management Sub-Committee Charter)

#### ๑. หลักการและวัตถุประสงค์

คณะกรรมการโรงงานไฟ ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของโรงงานไฟ ในการกำกับดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงและการติดตาม ประเมินผลการจัดการ ความเสี่ยง ตลอดจนการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้และมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยสร้างมูลค่าให้แก่องค์กร และนำองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ มีความมุ่งมั่นที่จะส่งเสริมให้มีการสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อสร้างความตระหนักและการร่วมรับผิดชอบ บริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า ตลอดจนกำกับดูแลและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อยกระดับการดำเนินงานและคุณภาพการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ จึงได้จัดทำ กฎบัตรคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ เพื่อระบุถึงองค์ประกอบ อำนาจหน้าที่ และแนวทางในการปฏิบัติที่ดี เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานของคณะอนุกรรมการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ

#### ๒. องค์ประกอบ

คณะกรรมการโรงงานไฟเป็นผู้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ ประกอบด้วย กรรมการโรงงานไฟเป็นประธานอนุกรรมการ กรรมการโรงงานไฟหนึ่งคนเป็นรอง ประธานอนุกรรมการ บุคคลที่คณะกรรมการโรงงานไฟเห็นชอบอย่างน้อยหนึ่งคนเป็นอนุกรรมการ หัวหน้าฝ่ายอำนวยการโรงงานไฟเป็นอนุกรรมการ และหัวหน้าส่วนแผนงานและกลยุทธ์โรงงานไฟเป็น อนุกรรมการและเลขานุการ

#### ๓. วาระการดำรงตำแหน่ง

- ๓.๑ ให้อนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ อยู่ในตำแหน่งคราวละ สามปีและเมื่อพ้นจากตำแหน่งแล้วอาจได้รับการแต่งตั้งอีกได้
- ๓.๒ นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตาม ๓.๑ แล้วอนุกรรมการพ้นจากตำแหน่งเมื่อ
  - (๑) ตาย
  - (๒) ลาออก
  - (๓) ออกโดยมติของคณะกรรมการโรงงานไฟ


#### ๔. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการฯ

- ๔.๑ อนุมัตินโยบาย/มาตรการหรือแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปลายเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยง คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและการ ควบคุมภายใน และกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- ๔.๒ พัฒนารอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- ๔.๓ กำกับดูแลให้มีการบูรณาการระหว่างกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการปฏิบัติตามข้อกำหนด ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและหลักเกณฑ์ (Compliance) เพื่อให้บรรลุถึงผลการดำเนินงาน ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกส่วนงาน
- ๔.๔ ติดตามและกำกับดูแล การดำเนินงานตามกระบวนการบ่งชี้ปลายเสี่ยงและการประเมิน ความเสี่ยง รวมทั้งคัดเลือกปลายเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อองค์กรมาจัดทำแผนตอบสนอง ความเสี่ยงที่เหมาะสมกับผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง
- ๔.๕ รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับองค์กรเป็น รายไตรมาสต่อคณะกรรมการโรงงานไฟ และคณะกรรมการตรวจสอบ
- ๔.๖ เชิญผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ และบุคคลภายนอกเพื่อเข้าร่วมประชุมหรือให้ข้อมูลในเรื่อง ที่เกี่ยวข้อง
- ๔.๗ มีอำนาจเป็นไปตามกฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ

#### ๕. การประชุม

- ๕.๑ ให้มีการประชุมคณะกรรมการฯ อย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง และคณะกรรมการฯ ต้องมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนคณะกรรมการฯ ทั้งหมดจึงจะถือว่าครบ องค์ประชุม
- ๕.๒ การประชุมคณะกรรมการฯ ในกรณีที่ประธานอนุกรรมการฯ ไม่อยู่หรือไม่สามารถ ปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้รองประธานอนุกรรมการฯ ทำหน้าที่แทนประธานอนุกรรมการฯ
- ๕.๓ มติที่ประชุมคณะกรรมการฯ ให้ถือตามเสียงข้างมาก อนุกรรมการฯ คนหนึ่งมีหนึ่ง เสียงในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มอีก หนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาด

๕.๔ กรณีที่ไม่สามารถจัดประชุมคณะอนุกรรมการฯ ได้ให้ผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้าพิจารณาเห็นชอบผลการบริหารความเสี่ยงแทนคณะอนุกรรมการฯ และให้จัดทำวาระนำเสนอคณะอนุกรรมการฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบในทันทีที่จัดประชุมได้



(นายวิวัฒน์ เชาสกุล)

ประธานคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง  
และควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้  
วันที่ ๑๙ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๔



๗. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โรงงานไฟ



คำสั่งโรงงานไฟ  
ที่ ๑๑๐ /๒๕๖๓

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โรงงานไฟ

เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของโรงงานไฟ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๒๐ (๓) แห่งระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต พ.ศ. ๒๕๓๕ จึงออกคำสั่ง ดังนี้

ข้อ ๑ ให้ยกเลิกคำสั่งโรงงานไฟที่ ๑๕๖/๒๕๖๑ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายใน โรงงานไฟ ลงวันที่ ๑๐ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

ข้อ ๒ ให้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โรงงานไฟ ประกอบด้วย

๒.๑	รองผู้อำนวยการ	ประธานคณะกรรมการ
๒.๒	นายสมบัติ เกริกชัยวัน ผู้อำนวยการส่วนวางแผนฯ กรมสรรพสามิต	คณะกรรมการ
๒.๓	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ	คณะกรรมการ
๒.๔	หัวหน้าส่วนทรัพยากรบุคคล	คณะกรรมการ
๒.๕	หัวหน้าส่วนบัญชีและการเงิน	คณะกรรมการ
๒.๖	หัวหน้าส่วนพัสดุและอาคารสถานที่	คณะกรรมการ
๒.๗	หัวหน้าส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ	คณะกรรมการ
๒.๘	หัวหน้าส่วนแผนงานและกลยุทธ์	คณะกรรมการ
๒.๙	หัวหน้าส่วนบริหารงานกลาง	คณะกรรมการ
๒.๑๐	หัวหน้าส่วนเตรียมการพิมพ์	คณะกรรมการ
๒.๑๑	หัวหน้าส่วนผลิตสิ่งพิมพ์	คณะกรรมการ
๒.๑๒	หัวหน้าส่วนผลิตไฟฟ้า	คณะกรรมการ
๒.๑๓	หัวหน้าส่วนผลิตไฟฟ้าตัวเล็ก	คณะกรรมการ
๒.๑๔	หัวหน้าส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด	คณะกรรมการ
๒.๑๕	น.ส. ศิริทิพย์ สมบัติภิญโญ จนท.ความปลอดภัยฯ	คณะกรรมการ
๒.๑๖	น.ส. วันดี ขุนทับทิม จนท.แผนงานและกลยุทธ์ฯ	คณะกรรมการและเลขานุการ
๒.๑๗	น.ส. อุดรานุช ช้างเสวก จนท.แผนงานและกลยุทธ์ฯ	ผู้ช่วยเลขานุการ

-๒-

ข้อ ๓ ให้คณะทำงานฯ ตามข้อ ๒ มีหน้าที่ ดังนี้

๓.๑ จัดทำร่างนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พร้อมจัดทำ ร่างกรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในโดยเสนอผ่านผู้อำนวยการโรงงานไฟและเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟพิจารณาให้ความเห็นชอบ

๓.๒ พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงานไฟอย่างสม่ำเสมอ

๓.๓ ติดตาม แนะนำและให้คำปรึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อลดผลกระทบและป้องกันความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓.๔ ทบทวน ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน มาตรการหรือแผนปฏิบัติการเพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงานไฟ และนำเสนอให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไฟ พิจารณาให้ความเห็นชอบ และรายงานผลการควบคุมภายในให้หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายในโรงงานไฟดำเนินการต่อไป

๓.๕ ดำเนินการประชาสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรณีที่มีเหตุการณ์วิกฤติซึ่งมีผลกระทบที่จะสร้างความเสียหาย อันจะก่อให้เกิดการบริหารงานของโรงงานไฟไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓.๖ สื่อสารและทำความเข้าใจเพื่อให้ความรู้ทั่วทั้งองค์กรในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๓.๗ รวบรวม กลั่นกรองข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ จัดทำเป็นฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้เป็นไปตามมาตรฐาน

๓.๘ ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

(นายภูมิจิตต์ พงษ์พันธุ์งาม)  
ผู้อำนวยการโรงงานไฟ



## ๘. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ



คำสั่งโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

ที่ ๑๕๘/๒๕๖๓

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ

เพื่อให้การจัดวางระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของโรงงานไฟ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และเป็นไปตามมาตรฐานสากลที่รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ถือปฏิบัติ อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๑๘ แห่งระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต พ.ศ. ๒๕๓๕ และมติคณะกรรมการโรงงานไฟ ในการประชุม ครั้งที่ ๑๒/๒๕๖๓ วันที่ ๒๑ ตุลาคม ๒๕๖๓ จึงออกคำสั่งไว้ดังนี้

ข้อ ๑ ให้ยกเลิกคำสั่งโรงงานไฟที่ ๘๘/๒๕๖๓ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ ลงวันที่ ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

ข้อ ๒ ให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ ประกอบด้วย

๒.๑ นายวิวัฒน์	เขาสกุล	ประธานอนุกรรมการ
๒.๒ นางสาววิลาวรรณ	พยาน้อย	รองประธานอนุกรรมการ
๒.๓ นายจรัสพงษ์	สมานบุตร	อนุกรรมการ
๒.๔ นายสมบัติ	เกริกชัยวัน	อนุกรรมการ
๒.๕ หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ		อนุกรรมการ
๒.๖ นางสาวพรพรรณ	วิเศษกิจ	อนุกรรมการและเลขานุการ

ข้อ ๓ ให้คณะกรรมการตามข้อ ๒ มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

๓.๑ กำหนด/อนุมัตินโยบาย มาตรการหรือแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปัจจัยเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยง คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๓.๒ พัฒนารอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๓.๓ กำกับดูแลให้มีการบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการปฏิบัติตามข้อกำหนด ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และหลักเกณฑ์ (Compliance) เพื่อให้บรรลุถึงผลการดำเนินงานที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกส่วนงาน

/๓.๔ ติดตาม...

๓.๔ ติดตามและกำกับดูแล การดำเนินงานตามกระบวนการบ่งชี้ปัจจัยเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง รวมทั้งคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อองค์กรมาจัดทำแผนตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมร่วมกับผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

๓.๕ รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับองค์กร รายไตรมาสต่อคณะกรรมการโรงงานไฟ และคณะกรรมการตรวจสอบโรงงานไฟ

๓.๖ เชิญผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่และบุคคลภายนอกเพื่อเข้าร่วมประชุมหรือให้ข้อมูลในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

๓.๗ มีอำนาจเป็นไปตามกฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓



(นายปิยกร อภิบาลศรี)

ประธานกรรมการโรงงานไฟ

๙. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงสำหรับ  
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง  
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ  
พ.ศ. ๒๕๖๒

โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุ  
วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑  
จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์  
ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒”

ข้อ ๒ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในรอระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่  
กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติ  
ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์  
ฉบับนี้

ข้อ ๔ กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐาน  
และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุ  
อันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐ  
ดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒



(นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง





# มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ

กรมบัญชีกลาง  
กระทรวงการคลัง

มีนาคม ๒๕๖๒



## มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กำหนดต่อไปนี้ได้จัดทำขึ้นตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลมากำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย โดยถือเป็นมาตรฐานเบื้องต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

### ๑. คำนิยาม

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

- (๑) ส่วนราชการ
- (๒) รัฐวิสาหกิจ
- (๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

### ๒. มาตรฐาน

๒.๑ หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

๒.๒ ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๓ หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

๒.๔ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

๒.๕ การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

๒.๖ หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย





๒.๗ หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๒.๘ หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

๒.๙ หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด





## หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

ข้อ ๑ ในหลักเกณฑ์นี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

- (๑) ส่วนราชการ
- (๒) รัฐวิสาหกิจ
- (๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้รับผิดชอบ” หมายความว่า คณะบุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ข้อ ๒ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) - (๗) ถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน และหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๒) ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด



ข้อ ๔ ให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

- (๑) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๒) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๖ ให้หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๗ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

ข้อ ๘ ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

ข้อ ๙ ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

ข้อ ๑๐ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการ และระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๑๑ กรณีกรมบัญชีกลางขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) - (๗) และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑ (๒) จัดส่งรายงานแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ ๖ และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ ๙ หรือข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวดำเนินการตามรูปแบบ วิธีการ และระยะเวลาที่กรมบัญชีกลาง หรือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

ข้อ ๑๒ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง

ข้อ ๑๓ หน่วยงานของรัฐที่ได้ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ดำเนินการต่อไปจนกว่าจะแล้วเสร็จ และให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป สำหรับหน่วยงานของรัฐที่ยังไม่ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป





หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารการควบคุมภายในสำหรับ  
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง

ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการควบคุมภายในเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

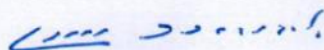
ข้อ ๑ หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑”

ข้อ ๒ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ ๔ กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดโดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐ ดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๗ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๑



(นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง



มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

Internal Control Standard

for Government Agency



## มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

### แนวคิด

๑. การควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

๒. การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงานของรัฐ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ

๓. การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยงานของรัฐ โดยผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายใน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้น ซึ่งไม่ใช่เพียงการกำหนดนโยบาย ระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ต้องมีการปฏิบัติ

๔. การควบคุมภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหน่วยงานของรัฐ อย่างไรก็ตาม การควบคุมภายในที่กำหนดก็อาจจะไม่สามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหาร ว่าการดำเนินงานจะบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์

๕. การควบคุมภายในควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงานของรัฐ

### คำนิยาม

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

- (๑) ส่วนราชการ
- (๒) รัฐวิสาหกิจ
- (๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ
- (๔) องค์การมหาชน
- (๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล
- (๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- (๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล หรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้ตรวจสอบภายใน” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ





“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

### ขอบเขตการใช้

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ จัดทำขึ้นสำหรับหน่วยงานของรัฐเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับลักษณะ ขนาด และความซับซ้อนของงาน ในความรับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐ และมีการติดตามประเมินผลและปรับปรุงการควบคุมภายในให้เพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งมีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง

### วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

หน่วยงานของรัฐต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในแต่ละด้าน ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดของหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงานของรัฐ

๒. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและไม่ใช้การเงิน ที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ทันเวลา โปร่งใส หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

๓. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

### องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

หน่วยงานของรัฐได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน การควบคุมภายในจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ทั้งนี้ การควบคุมภายในจะประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ดังนี้

**องค์ประกอบของการควบคุมภายใน ๕ องค์ประกอบ :**

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



### ๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่นๆ

สภาพแวดล้อมการควบคุมประกอบด้วย ๕ หลักการ ดังนี้

- (๑) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม
- (๒) ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
- (๓) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล
- (๔) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ
- (๕) หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

### ๒. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๔ หลักการ ดังนี้

- (๖) หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์
- (๗) หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น
- (๘) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
- (๙) หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

### ๓. กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดตามนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ ในกระบวนการปฏิบัติงานขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน



กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑๐) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(๑๑) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

(๑๒) หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

#### ๔. สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑๓) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๔) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๕) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

#### ๕. กิจกรรมการติดตามผล

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา

กิจกรรมการติดตามผลประกอบด้วย ๒ หลักการ ดังนี้

(๑๖) หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(๑๗) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

โรงงานไฟ่ กรมสรรพสามิต

๑๔๘๘ ถนนนครไชยศรี แขวงถนนนครไชยศรี เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ๑๐๓๐๐

โทรศัพท์ : ๐๒ - ๒๔๓ - ๖๔๙๓ - ๔, ๐๒ - ๒๔๑ - ๐๗๗๗ โทรสาร : ๐๒ - ๒๔๑ - ๐๗๗๗ ต่อ ๑๐