



คู่มือการปฏิบัติงาน
ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
Work Instruction of Risk Management
and Internal Control
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

คำนำ

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่จะเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปรีนติ้งโซลูชันภาครัฐด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความมุ่งมั่นของผู้บริหารและพนักงานโรงงานไฟทุกคนในการร่วมมือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตามในสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารและพนักงานโรงงานไฟจึงต้องเตรียมความพร้อมทั้งเชิงรุกและเชิงรับอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น

ระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการองค์กรที่มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ทำให้โรงงานไฟเกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ โดยการบริหารความเสี่ยงที่ดีต้องให้พนักงานในองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรรวมทั้งมีระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพในแต่ละขั้นตอนกระบวนการทำงานเพื่อป้องกัน และควบคุมให้เหมาะสม เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งผู้บริหารและพนักงานต้องร่วมกันวางแผนป้องกันความเสี่ยง และวางแผนการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จึงได้กำหนดให้มีการทบทวนคู่มือปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ เพื่อให้โรงงานไฟมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ และมีระบบการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติงานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ และตามแนวทางของ COSO ERM ๒๐๑๗ รวมทั้งกำหนดให้สอดคล้องกับระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้เริ่มนำมาใช้ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในปีบัญชี ๒๕๖๓

คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘



ประวัติการปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ครั้งที่	ผู้ดำเนินการ	วันที่มีผลบังคับใช้	รายละเอียด
ครั้งที่ ๑	คณะกรรมการจัดการความเสี่ยงฯ	๒๗ มกราคม ๒๕๕๘	- บทบาทและความรับผิดชอบของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ - บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการจัดการความเสี่ยงฯ - ระเบียบขั้นตอนปฏิบัติ (ขั้นตอน) - อธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร - ตารางระดับผลกระทบเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ - ตารางระดับความน่าจะเป็น - การประเมินผลอิสระเป็นรายครั้ง - ภาคผนวก นโยบายการบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๘ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความเสี่ยงฯ คำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ
ครั้งที่ ๒	คณะกรรมการจัดการความเสี่ยงฯ	๑ ตุลาคม ๒๕๕๙	- คำนำวนค่าระดับความเสี่ยง - การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ - ค่าคะแนนของโอกาสเกิดความเสี่ยง - ภาคผนวก นโยบายการบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๐ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความเสี่ยงฯ คำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ
ครั้งที่ ๓	คณะกรรมการจัดการความเสี่ยงฯ	๑ ตุลาคม ๒๕๖๐	- ผังโครงสร้างองค์กร
ครั้งที่ ๔	คณะกรรมการจัดการความเสี่ยงฯ	๑ ตุลาคม ๒๕๖๓	- คำจำกัดความ - ผังโครงสร้างองค์กร - แผนผังการปฏิบัติงาน - ระเบียบขั้นตอนปฏิบัติ - การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการที่สำคัญ - ภาคผนวก ๑) แบบการวิเคราะห์และแผนบริหารความเสี่ยง ๒) แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ๓) แบบรายงานการควบคุมภายใน (แบบรายงานระดับหน่วยรับตรวจ) ปค. ๑ , ปค.๔ , ปค. ๕ และปค.๖ ๔) นโยบายการบริหารความเสี่ยงฯ ๕) คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความเสี่ยงฯ ๖) คำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ๗) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ครั้งที่	ผู้ดำเนินการ	วันที่มีผลบังคับใช้	รายละเอียด
			๘) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ๙) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและ หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ หน่วยงานรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒
ครั้งที่ ๕	คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงฯ	๑ ตุลาคม ๒๕๖๔	- จัดแบ่งหมวดหมู่ข้อมูลในคู่มือและเพิ่มข้อมูล รายละเอียดในแต่ละบท - ผังโครงสร้าง - แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงฯ - กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพิ่มเนื้อหา - ภาคผนวก กฎบัตร ปรับแบบรายงานการควบคุมภายใน (แบบ ปย.๒)
ครั้งที่ ๖	คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงฯ	เมษายน ๒๕๖๔	- จัดแบ่งหมวดหมู่ข้อมูลในคู่มือเป็นบทที่ และเพิ่มข้อมูล รายละเอียดในแต่ละบท - <u>เพิ่มเนื้อหา</u> บทที่ ๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน - บทที่ ๓ แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน <u>ทบทวน</u> โดยการเพิ่มเนื้อหาที่มาของแนวทางที่ยึดถือปฏิบัติ - บทที่ ๔ กระบวนการบริหารความเสี่ยงฯ <u>ทบทวน</u> จากขั้นตอนการปฏิบัติ แยกเป็นกระบวนการ ที่มีความละเอียดมากขึ้น - ภาคผนวก ทบทวน แบบฟอร์มรายงานผลการประเมิน องค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.๒)
ครั้งที่ ๗	คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงฯ	ตุลาคม ๒๕๖๔	- บทที่ ๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายในผังโครงสร้าง <u>ปรับปรุง</u> ข้อ ๒.๕ การจัดทำรายงานการควบคุมภายใน และข้อ ๒.๖ ขั้นตอนการปฏิบัติงานการควบคุมภายใน โดยนำข้อ ๒.๕ และ ๒.๖ มารวมเป็นเรื่องการจัดทำ รายงานการควบคุมภายใน - บทที่ ๓ แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน <u>เพิ่มเติม</u> ข้อ ๖ เกณฑ์ประเมินผลฯ ด้านการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายในปี ๒๕๖๕ - ภาคผนวก <u>ทบทวน</u> ตารางการคัดกรองที่มาความเสี่ยง Risk Universe ตารางระบุปัจจัยเสี่ยงองค์กร แบบฟอร์มการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

ครั้งที่	ผู้ดำเนินการ	วันที่มีผลบังคับใช้	รายละเอียด
ครั้งที่ ๘	คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ	ตุลาคม ๒๕๖๕	บทที่ ๔ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน <u>เพิ่มเติม</u> ข้อ ๔.๒ การวิเคราะห์องค์กร ข้อ ๔.๔ การระบุปัจจัยเสี่ยง <u>เพิ่มเติม</u> ตัวอย่างเครื่องมือและแนวทางการดำเนินการ ข้อ ๔.๔.๑ การประเมินความเสี่ยง <u>เพิ่มเติม</u> แนวทางการดำเนินการ ข้อ ๔.๘.๔ การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในฯ <u>เพิ่มเติม</u> แนวทางการดำเนินการ ข้อ ๕ การทบทวน <u>เพิ่มเติม</u> ข้อ ๕.๑.๑ กระบวนการทบทวนผลการบริหารความเสี่ยง ข้อ ๖ Risk Correlation Map <u>เพิ่มขึ้น</u> มาใหม่ ข้อ ๗ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ยง <u>เพิ่มเติม</u> แนวทางการดำเนินการ
ครั้งที่ ๙	คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ	ตุลาคม ๒๕๖๖	บทที่ ๓ แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน <u>เพิ่มเติม</u> ข้อ ๓.๔ มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตามแนวทาง ISO ๓๑๐๐๐ : ๒๐๑๘ ข้อ ๓.๕ มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงด้านสารสนเทศ ตามแนวทาง ISO/IEC ๒๗๐๐๕ บทที่ ๔ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน <u>ปรับปรุง และ เพิ่มเติม</u> ข้อ ๔.๑ ภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน <u>ปรับปรุง</u> รายละเอียดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (ตารางที่ ๑ (เดิม)) และย้ายรายละเอียดเดิมไปยังตารางการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา (ตารางที่ ๒) ข้อ ๔.๔.๒ การประเมินความเสี่ยง <u>ปรับปรุง</u> ภาพที่ ๒ ความเสี่ยงก่อน/หลัง การบริหารจัดการความเสี่ยง ข้อ ๔.๔.๔ <u>เพิ่มเติม</u> การกำหนดเกณฑ์การประเมินระดับสายงาน ในการปฏิบัติงาน ข้อ ๔.๔.๔ <u>เพิ่มเติม</u> ภาพ Risk Mitigation Options <u>เพิ่มเติม</u> ข้อ ๙ การกำหนดวิธีการถ่ายทอดแผน คู่มือ และเอกสารในการดำเนินการ

ครั้งที่	ผู้ดำเนินการ	วันที่มีผลบังคับใช้	รายละเอียด
			- ภาคผนวก ทบทวน และปรับปรุง กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ
ครั้งที่ ๑๐	คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ	ตุลาคม ๒๕๖๗	- บทที่ ๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงานไฟ ๑) ข้อ ๒.๑ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการและคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ <u>ทบทวนและปรับปรุง</u> ๒) ข้อ ๒.๒ แผนผังโครงสร้างองค์กรของโรงงานไฟ <u>ปรับปรุงและเพิ่มเติม</u> ๓) ข้อ ๒.๖ การจัดทำรายงานการควบคุมภายใน <u>ปรับปรุงและเพิ่มเติม</u> - บทที่ ๔ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ข้อ ๔.๕ การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize) ๑) ข้อ ๔.๕.๑ ประเมินค่าระดับความเสี่ยง <u>ปรับปรุงและเพิ่มเติม</u> ๒) ข้อ ๔.๕.๒ กำหนดค่าระดับความรุนแรง (Risk Level) ของปัจจัยเสี่ยง <u>ปรับปรุงและเพิ่มเติม</u> ๓) ข้อ ๔.๕.๓ กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) <u>ปรับปรุงและเพิ่มเติม</u> ๔) ข้อ ๔.๕.๔ ขอบเขตระดับความเสี่ยง <u>เพิ่มเติม</u> ภาคผนวก <u>ทบทวนและปรับปรุงเพิ่มเติม</u> ๑) แบบรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.๒ และแบบ ปย.๑) ๒) คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ๓) คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ <u>ยกเลิก</u> แบบการวิเคราะห์และแผนบริหารความเสี่ยง

สารบัญ

บทที่ ๑	๑๓
บทนำ	๑๓
๑.๑ หลักการและเหตุผล	11
๑.๒ วัตถุประสงค์	12
๑.๓ ขอบเขต	13
๑.๔ คำจำกัดและความหมายของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	14
บทที่ ๒	17
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงานไฟ	17
๒.๑ หน้าที่และความรับผิดชอบ	17
๒.๒ แผนผังโครงสร้างองค์กรของโรงงานไฟ	0
๒.๓ แผนผังการปฏิบัติงาน	1
๒.๔ กระบวนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง	2
๒.๕ ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง	3
๒.๖ การจัดทำรายงานการควบคุมภายใน.....	4
๒.๗ กระบวนการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (งวดสิ้นปีงบประมาณ).....	5
บทที่ ๓	6
แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	6
๓.๑ การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM ๒๐๑๗	6
๓.๒ การบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ.....	8
๓.๓ การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐตามแนวทาง COSO ICF ๒๐๑๓	9
๓.๔ มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตามแนวทาง ISO ๓๑๐๐๐ : ๒๐๑๘	11
๓.๕ มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงด้านสารสนเทศ ตามแนวทาง ISO/IEC ๒๗๐๐๕	13
๓.๖ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	15
๓.๗ การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการที่สำคัญ	17
๓.๘ เกณฑ์ประเมินผลฯ ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	18
บทที่ ๔	20
กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	20
๔.๑ ภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	20

๔.๒ การวิเคราะห์องค์กร	26
๔.๓ ประเภทของความเสี่ย.....	26
๔.๔ ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ย (Risk Identification)	27
๔.๔.๑ วิธีระบุปัจจัยเสี่ย	28
๔.๔.๒ การประเมินความเสี่ย (Risk Assessment).....	29
๔.๔.๓ หลักการทั่วไปสำหรับการประเมินความเสี่ย.....	31
๔.๔.๔ การกำหนดเกณฑ์การประเมิน	31
๔.๕ การจัดลำดับความเสี่ย (Risk Prioritize)	40
๔.๕.๑ ประเมินค่าระดับความเสี่ย.....	40
๔.๕.๒ กำหนดค่าระดับความรุนแรง (Risk Level) ของปัจจัยเสี่ย	42
๔.๕.๓ การกำหนดระดับความเสี่ยที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	44
๔.๕.๔ ขอบเขตระดับความเสี่ย	45
๔.๖ การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls).....	47
๔.๗ การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่.....	47
๔.๗.๑ เกณฑ์การประเมิน	47
๔.๗.๒ ผลจากการประเมิน	48
๔.๗.๓ การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ย (Risk Treatment).....	48
๔.๗.๔ แนวทางจัดการด้วยแผนการบริหารความเสี่ย	48
๔.๗.๕ แนวทางจัดการด้วยแผนการควบคุมภายใน	51
๔.๘ การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports)	51
๔.๘.๑ แนวทางของการรายงานผล	51
๔.๘.๒ รายงานผลของแผนการบริหารความเสี่ย	52
๔.๘.๓ การรายงานผลของแผนการควบคุมภายใน	52
๔.๘.๔ การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ	52
๕ การทบทวน (Review and Revision)	53
๖ Risk Correlation Map	53
๗ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ย (Risk Culture)	54
๘ การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสี่ย	55

๙. การกำหนดวิธีการถ่ายทอดแผน คู่มือ และเอกสารในการดำเนินการ	55
๙.๑ ผู้ส่งสาร (Sender)	56
๙.๒ ข้อมูลข่าวสาร (Message).....	56
๙.๓ ช่องทางการสื่อสาร (Channel).....	56
๙.๓.๑ สื่อดั้งเดิม	56
๙.๓.๒ สื่อสมัยใหม่	57
๙.๔ ผู้รับสาร (Receiver)	58
บรรณานุกรม	59
ภาคผนวก	60
กฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้อง	85

ภาคผนวก

๑	แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง	๘๒
๒	แบบรายงานการควบคุมภายใน (แบบรายงานระดับหน่วยรับตรวจ)	๘๓
-	แบบรายงานหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๑)	๘๓
-	แบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๔)	๘๕
-	แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๕)	๘๗
-	แบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค.๖)	๘๙
๓.	แบบรายงานการควบคุมภายใน (แบบรายงานระดับส่วนงานย่อย)	๙๑
-	แบบประเมินการควบคุมภายใน กระบวนการปฏิบัติงาน (แบบ ปย. ๒)	๙๑-๙๒
-	แบบรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย. ๑)	๙๓
๔.	นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๙๗-๙๘
๕.	กฎบัตรคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ	๙๙-๑๐๑
๖.	คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงฯ	๑๐๒-๑๐๔
๗.	คำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ	๑๐๕-๑๐๖
ระเบียบที่เกี่ยวข้อง		
๘.	หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒	๑๐๗-๑๑๒
๙.	หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑	๑๑๓-๑๑๘
๑๐.	พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙	๑๑๙-๑๒๐

๑.๑ หลักการและเหตุผล

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๖๘ นี้ เป็นการทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของปี ๒๕๖๖ 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 ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน และมาตรฐานและหลักเกณฑ์การปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๕. กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดโดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานรัฐดังกล่าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

คู่มือฉบับนี้สามารถนำไปประยุกต์กับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งในระดับองค์กร ระดับส่วนงาน เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงานไฟฟ้ากรมสรรพสามิต มีความเป็นระบบ และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน บริหารจัดการเพื่อลดโอกาส ความรุนแรงในการเกิดอันตราย ความสูญเสีย ความเสียหาย และความล้มเหลว ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งระดับองค์กร ระดับส่วนงาน และระดับบุคลากร ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

๑.๒ วัตถุประสงค์

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เล่มนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสร้างความเข้าใจในหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงานไฟ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

การบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในอย่างมีระบบและต่อเนื่อง
๒. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ตลอดจนเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์กร
๓. เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้รับทราบนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของโรงงานไฟ
๔. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างตระหนักและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหาร ความเสี่ยงการควบคุมภายในไปยังผู้บริหารและพนักงาน
๕. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ โรงงานไฟอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
๖. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบทางลบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร
๗. เพื่อให้การดำเนินงานของโรงงานไฟ สอดคล้องกับระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM ด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ซึ่งกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นหนึ่งในหัวข้อการดำเนินการที่ต้องเข้ารับการประเมิน โดยหัวข้อการประเมิน ประกอบด้วย ๑) ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร ๒) การกำหนดยุทธศาสตร์และ วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ๓) กระบวนการบริหารความเสี่ยง ๔) การทบทวนการบริหารความเสี่ยง ๕) ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล
๘. เพื่อให้การปฏิบัติงานของโรงงานไฟ เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

การควบคุมภายใน

๑. เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงาน
๒. เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของการรายงานผล ทั้งการรายงานทางการเงินและไม่ใช่การเงินที่ใช้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
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

๑.๓ ขอบเขต

ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงานไฟ มีขอบเขตเนื้อหาประกอบไปด้วย นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โครงสร้างและสภาพแวดล้อมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยรวมความรับผิดชอบการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงรวมถึงขั้นตอนกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๑.๔ คำจำกัดและความหมายของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ความเสี่ยง (Risk)	หมายถึง	เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน การบริหาร โดยวัดความรุนแรงจากผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)
เหตุการณ์ (Event)	หมายถึง	เหตุหรือกรณีที่เกิดขึ้นจากแหล่งภายในหรือภายนอกที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกหรือเป็นการสร้าง “โอกาส (Opportunity)” ให้กับองค์กร
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	หมายถึง	เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนบางอย่างที่เกิดขึ้นแล้วมีผลสืบเนื่อง (Consequence) ที่ส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร
ผลกระทบ (Impact)	หมายถึง	ผลจากเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ซึ่งอาจเกิดผลประการเดียวหรือหลายประการโดยเกิดทั้งเชิงบวกและเชิงลบ
ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite)	หมายถึง	ระดับของความเสี่ยงที่องค์กรกำหนดขึ้นในลักษณะของระดับที่เป็นค่าเป้าหมาย (ค่าเดียว) ในการมุ่งไปสู่พันธกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นี้จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (เป้าหมายที่ระบุในแผนปฏิบัติงานประจำปี)
ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	หมายถึง	ระดับความเสี่ยงสูงสุดที่องค์กรยอมรับได้ จากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ต้องสามารถวัดได้ทำให้องค์กรมีความมั่นใจ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	หมายถึง	กระบวนการหรือแนวทางที่กำหนดขึ้น โดยคณะกรรมการผู้บริหาร และพนักงานขององค์กร เพื่อใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีการในการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งจะทำให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้
เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	หมายถึง	ฝ่าย/ส่วน/บุคคลหรือ กลุ่มบุคคล ที่มีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยงโดยเจ้าของความเสี่ยง จะระบุปัจจัยเสี่ยงและจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง ซึ่งอาจต้องประสานกับหน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ เพื่อลด หรือควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	หมายถึง	ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง
ปัจจัยเสี่ยงภายนอก	หมายถึง	ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตามศึกษา เพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือลดผลเสียที่จะเกิดขึ้น
ปัจจัยเสี่ยงภายใน	หมายถึง	ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ เช่น กระบวนการ เหตุการณ์ ที่เกี่ยวกับขั้นตอน การปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ ความผิดพลาดในการระบบการดำเนินงาน การเสียส่วนแบ่งตลาด

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	หมายถึง	กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบต่อ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยง
การควบคุม (Control)	หมายถึง	นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งานและทั่วทั้งองค์กร แบ่งได้ ๔ ประเภท ได้แก่ ๑. การควบคุมแบบป้องกัน ๒. การควบคุมแบบค้นพบ ๓. การควบคุมแบบส่งเสริม ๔. การควบคุมแบบแก้ไข
การควบคุมภายใน (Internal Control)	หมายถึง	กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานจัดให้มีขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ทั้ง ๓ ด้าน คือ ๑. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานรวมทั้งการดูแลทรัพย์สิน การป้องกันความผิดพลาด การรั่วไหล และการทุจริต ๒. ความเชื่อถือได้ของข้อมูลรายงาน ๓. การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย ฯลฯ
ระบบการควบคุมภายใน	หมายถึง	การควบคุมที่ออกแบบให้มีการเชื่อมโยงซึ่งกันและกันไว้ในกระบวนการของกิจกรรม/การปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนจบ
โครงสร้างการควบคุมภายใน	หมายถึง	การออกแบบการควบคุมโดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของทรัพยากรต่างๆ กระบวนการทำงาน กระบวนการบริหารภายในองค์กรนั้น ๆ
การติดตามผลในระหว่าง การปฏิบัติงาน	หมายถึง	การติดตามการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมในระหว่าง การปฏิบัติงาน อาจเรียกว่าการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง หรือการประเมินผลแบบต่อเนื่อง

บทที่ ๒

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงานไฟ

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

๒.๑ หน้าที่และความรับผิดชอบ**๑. คณะกรรมการโรงงานไฟ**

มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการกำกับดูแลและติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินการ ดังนี้

- เป็นผู้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการที่ประกอบด้วย ๑.ประธานอนุกรรมการ ซึ่งมาจาก คณะกรรมการโรงงานไฟ ๒. อนุกรรมการ ๓. อนุกรรมการและเลขานุการ
- กำกับดูแลและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ผ่านคณะอนุกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ รวมทั้งผู้บริหารระดับสูง
- ติดตามผลการปฏิบัติงานตามนโยบาย รวมทั้งแผนงานต่าง ๆ ของการบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน
- มีความเข้าใจและตระหนักเกี่ยวกับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อโรงงานไฟ และทำให้ มั่นใจว่าโรงงานไฟ จะดำเนินการอย่างเหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น
- มีให้ข้อเสนอแนะเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงานไฟ
- ติดตามผลการดำเนินงานจากคณะอนุกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ เพื่อให้มั่นใจว่ามี การดำเนินการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงของโรงงานไฟโดยรวมและสามารถ จัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และมีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอ

๒. คณะกรรมการตรวจสอบ

มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการกำกับดูแลและติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในอย่างเป็นอิสระ ดังนี้

- สอบทานกรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และเสนอแนะวิธีการปรับปรุง ในกรณีที่จำเป็น เพื่อให้มั่นใจว่ากรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในได้รับการ ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- มีความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญของโรงงานไฟ และสอบทานเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารมี กระบวนการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และทำให้เกิดความมั่นใจว่าโรงงานไฟมีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยง ทั้งทั้งองค์กร
- ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั้งทั้งองค์กร
- กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นอิสระและจัดทำ รายงานเสนอต่อคณะกรรมการโรงงานไฟ เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ การควบคุมภายใน
- ให้คำปรึกษาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อคณะอนุกรรมการบริหาร จัดการความเสี่ยงฯ
- สอบทานและสื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในโรงงานไฟ เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญ ได้รับการจัดหาและเชื่อมโยงกับระบบการควบคุมภายใน อย่างเหมาะสม
- ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยตรวจสอบภายใน

๓. คณะอนุกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต (RMC)

มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

- อนุมัตินโยบาย/ มาตรการหรือแผนปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปัจจัยเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยง คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารจัดการความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- พัฒนากลอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

- กำกับดูแลให้มีการบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการปฏิบัติตามข้อกำหนด ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและหลักเกณฑ์ (Compliance) เพื่อให้บรรลุถึงผลการดำเนินงานที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกส่วนงาน
- ติดตามและกำกับดูแล การดำเนินงานตามกระบวนการบ่งชี้ปัจจัยเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง รวมทั้งคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อองค์กรมาจัดทำแผนตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมร่วมกับผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง
- รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับองค์กรเป็นรายไตรมาส ต่อคณะกรรมการโรงงานไฟ และคณะกรรมการตรวจสอบ
- เชิญผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ และบุคคลภายนอกเพื่อเข้าร่วมประชุมหรือให้ข้อมูลในเรื่องที่เกี่ยวข้อง
- มีอำนาจเป็นไปตามกฎบัตรคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

๔. คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

- จัดทำร่างนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พร้อมจัดทำร่างกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และร่างนโยบาย Governance Risk Compliance (GRC) เสนอผู้อำนวยการโรงงานไฟฯ และเสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ
- ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมข้อมูลในการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน
- จัดทำแผนปฏิบัติการ และแผนอื่น ๆ สำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- รวบรวมข้อมูลหลักฐานและสรุปผลการดำเนินงานของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และรายงานผลการดำเนินงานของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ต่อคณะกรรมการโรงงานไฟฯ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะอนุกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ เป็นประจำทุกไตรมาส
- พัฒนา/ทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงานไฟฯ อย่างสม่ำเสมอ

- ติดตาม แนะนำและให้คำปรึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในเพื่อลดผลกระทบและป้องกันความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ทบทวนประเมินผลรายงานผลการดำเนินงานมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อกำหนด แนวทางการปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟฟ้า
- ดำเนินการประชาสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรณีที่มีเหตุการณ์วิกฤติซึ่งมีผลกระทบ ที่จะสร้างความเสียหาย รั่วไหล หรือสูญเปล่า อันจะก่อให้เกิดการบริหารงานของโรงงานไฟฟ้า ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- สื่อสารและทำความเข้าใจเพื่อให้ความรู้ทั่วทั้งองค์กรในเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
- รวบรวม กลั่นกรองข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ จัดทำเป็นฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ อย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับความสำคัญของการบริหารจัดการจัดการความเสี่ยงและ การควบคุมภายในให้เป็นไปตามมาตรฐาน
- ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามที่ได้รับ มอบหมาย

๕. ผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้า

มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

- การวางแผนและดำเนินการตามนโยบาย และแผนงานการบริหารความเสี่ยงร่วมกับ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้า
- สั่งการและติดตามให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- แต่งตั้งเจ้าหน้าที่หรือผู้รับผิดชอบ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ
- สนับสนุนและส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นการปฏิบัติงานตามปกติ และเป็นวัฒนธรรมของหน่วยงาน
- อื่น ๆ ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้า

๖. ผู้บริหารระดับต่าง ๆ

มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

- รวบรวมและวิเคราะห์เหตุการณ์และประเมินผลความเสี่ยงเบื้องต้นเพื่อรายงานต่อคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงฯ
- มีส่วนร่วมในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- ส่งเสริมให้พนักงานในหน่วยงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- ประสานงานกับเลขาฯ คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงฯ เพื่อรายงานความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยงฯ ที่ได้รับมอบหมาย
- อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

๗. เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

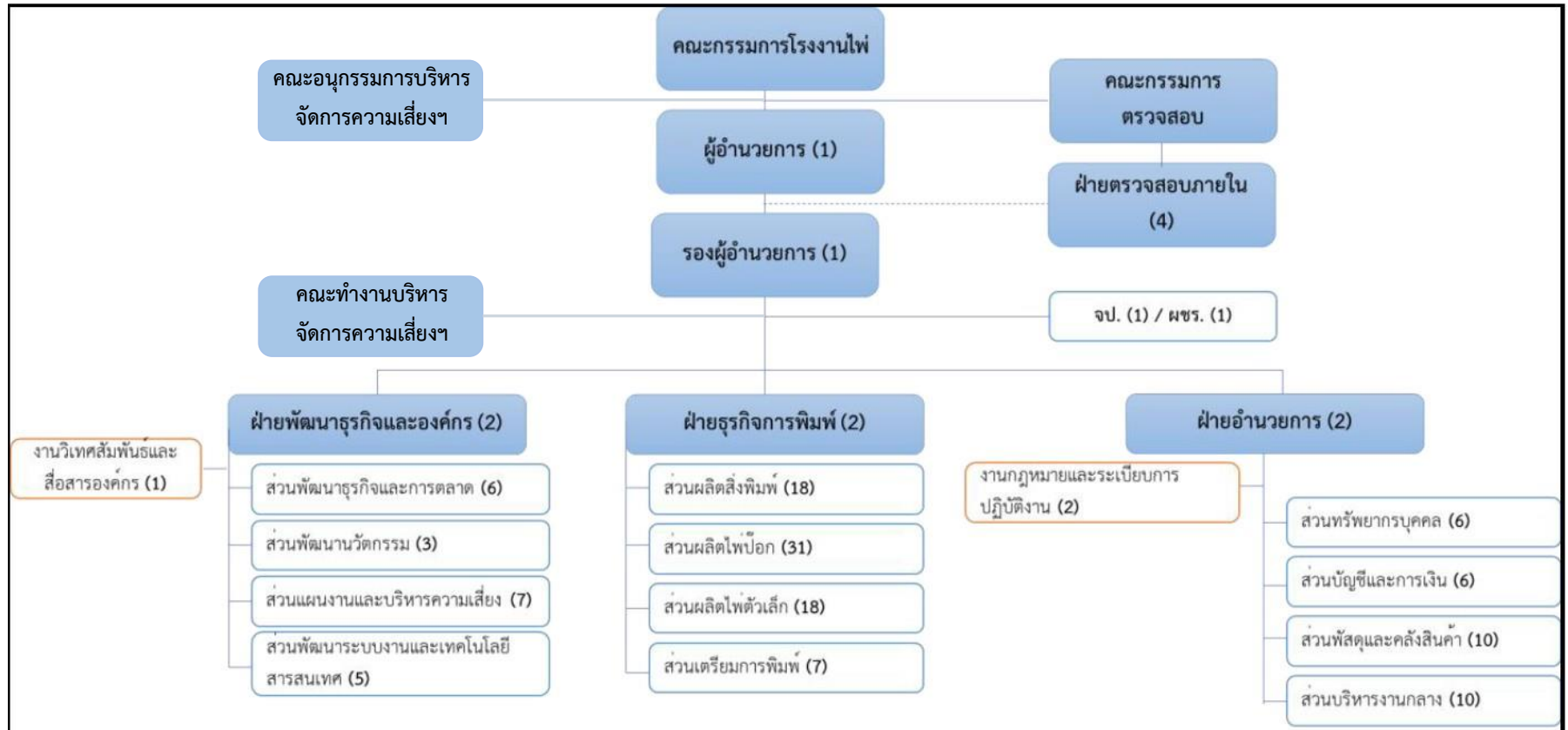
- สอบทานและประเมินความเพียงพอ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- ประสานงานกับหน่วยงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อทำความเข้าใจและตรวจสอบภายใน
- อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

๘. พนักงาน

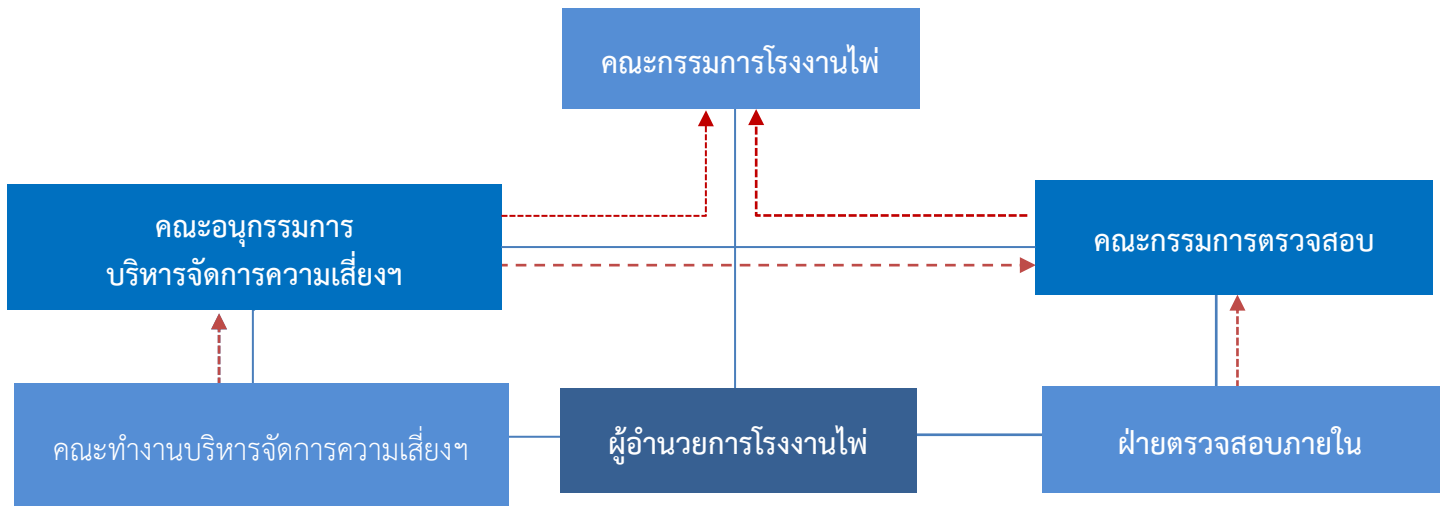
บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

- ให้ข้อมูลของส่วนงาน/โครงการ หรืองานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อใช้ในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- เข้าร่วมการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- มีส่วนร่วมและสนับสนุนการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงและแนวทางการควบคุมภายใน

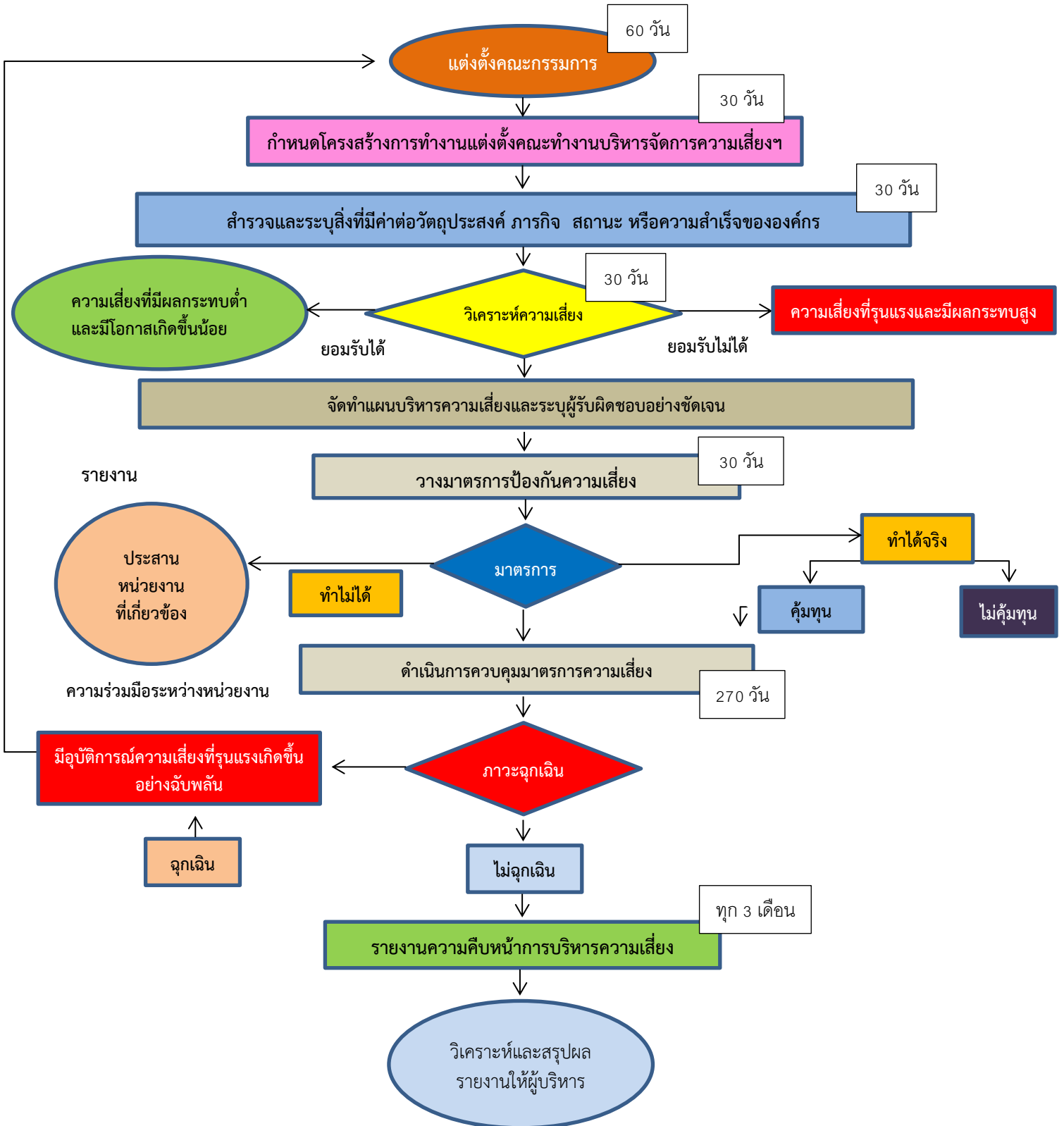
๒.๒ แผนผังโครงสร้างองค์กรของโรงงานไฟ



๒.๓ แผนผังการปฏิบัติงาน

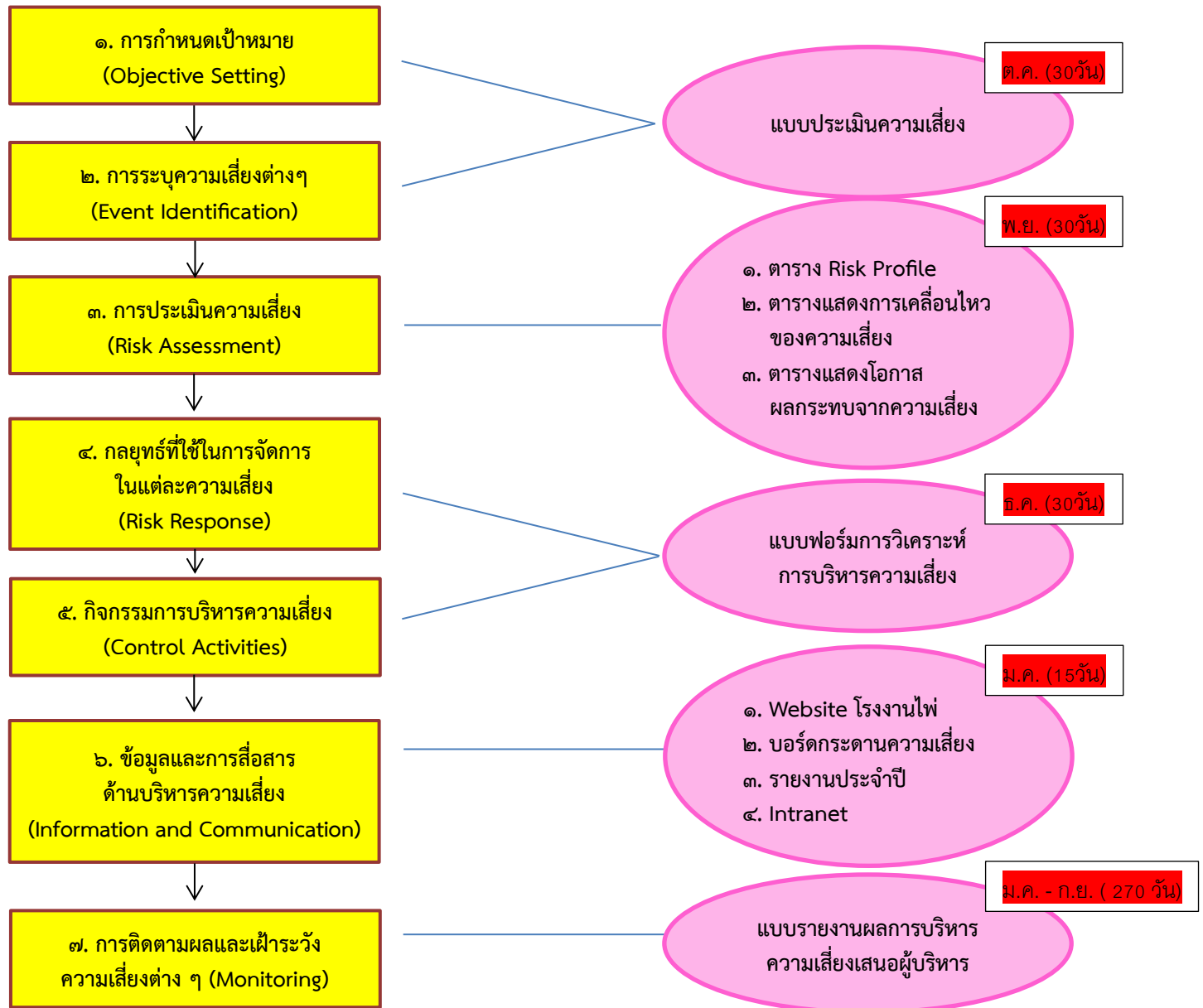


๒.๔ กระบวนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง



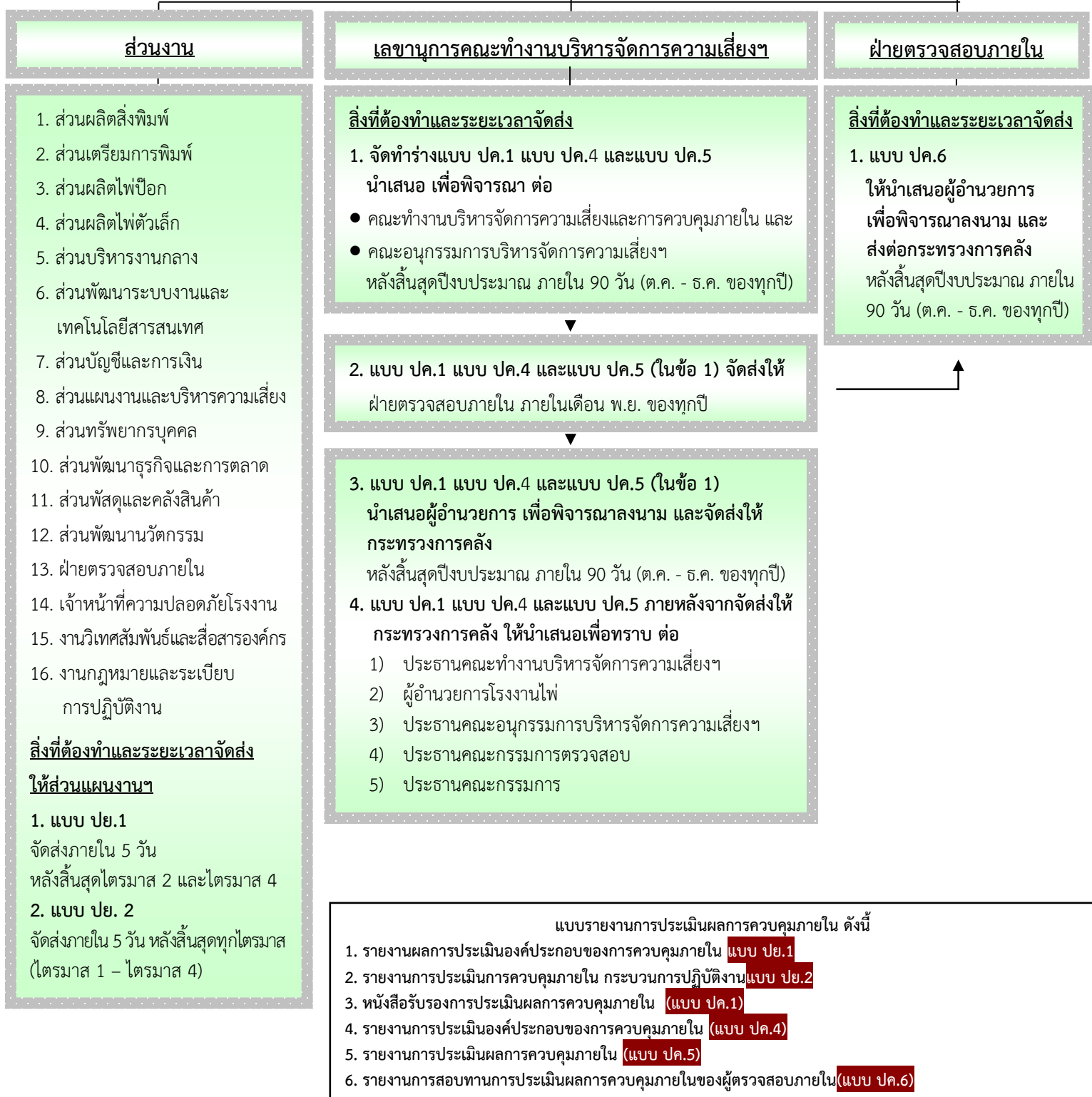
๒.๕ ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง
(ระยะเวลาการดำเนินการ ๑ ปีงบประมาณ พ.ศ. ...)

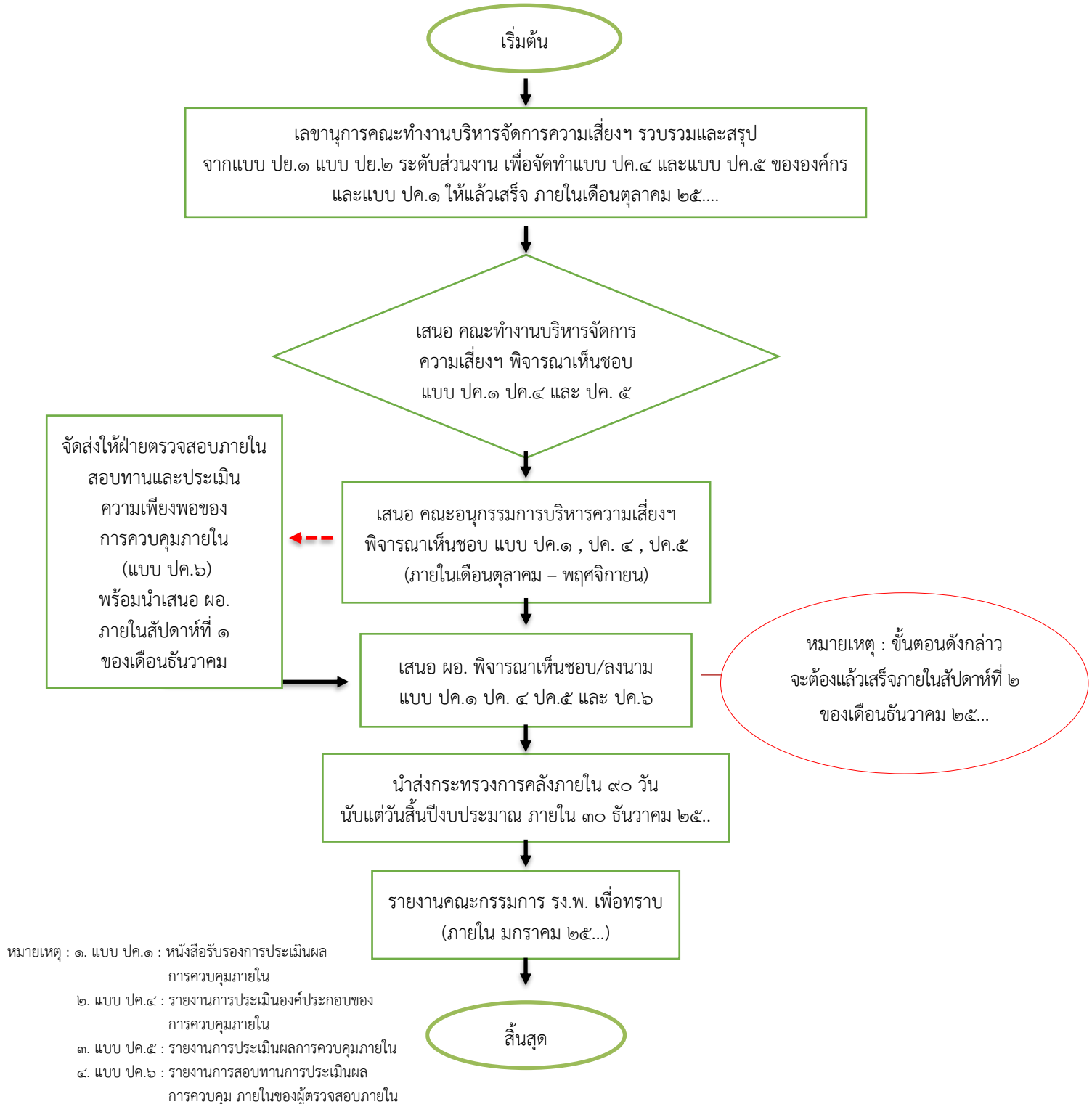


๒.๖ การจัดทำรายงานการควบคุมภายใน

ขั้นตอนการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน



๒.๗ กระบวนการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (งวดสิ้นปีงบประมาณ)



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 และเป็นองค์ประกอบพื้นฐานให้กับองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เหลือที่ COSO ได้พิจารณาแล้วว่าเป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงองค์กรในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะในหลักการที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของคณะกรรมการที่ว่า “คณะกรรมการจะมีการรับผิดชอบและต้องแสดงความรับผิดชอบตามการกำกับดูแลต่อความเสี่ยงขององค์กร โดยจะต้องมีทักษะประสบการณ์และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ สนับสนุนการรับผิดชอบต่อความเสี่ยงดังกล่าว ทั้งนี้กรอบการดำเนินงานตาม COSO-ERM ๒๐๑๗ เป็นแนวทางให้โรงงานไฟ นำมาปรับใช้ตามความเหมาะสม ทั้งหมดนี้ โรงงานไฟตระหนักเสมอว่า การบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นการสนับสนุนการสร้าง “คุณค่า” ให้กับองค์กรผ่านการจัดการภายใต้ความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ให้เกิดประสิทธิผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์ได้ดีขึ้น และสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรในองค์กรต่อความไม่แน่นอนที่จะเกิดเป็นความเสี่ยงต่อองค์กร

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



ภาพที่ ๑ : องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงตาม COSO ERM ๒๐๐๔

ประกอบด้วย

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

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 การใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และการรายงานความสำเร็จการดำเนินการ รวมทั้งวัฒนธรรมความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

๓.๒ การบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ 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 รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- (๔) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ
- (๕) การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

(๖) หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

(๗) หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

(๘) หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

(๙) หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๓.๓ การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐตามแนวทาง COSO ICF ๒๐๑๓

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ กระทรวงการคลังได้ออกหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยให้หน่วยงานของรัฐจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ซึ่งการควบคุมภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัดและช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเสียของการใช้ทรัพย์สิน 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 ทั้งนี้ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่น ๆ



๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

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

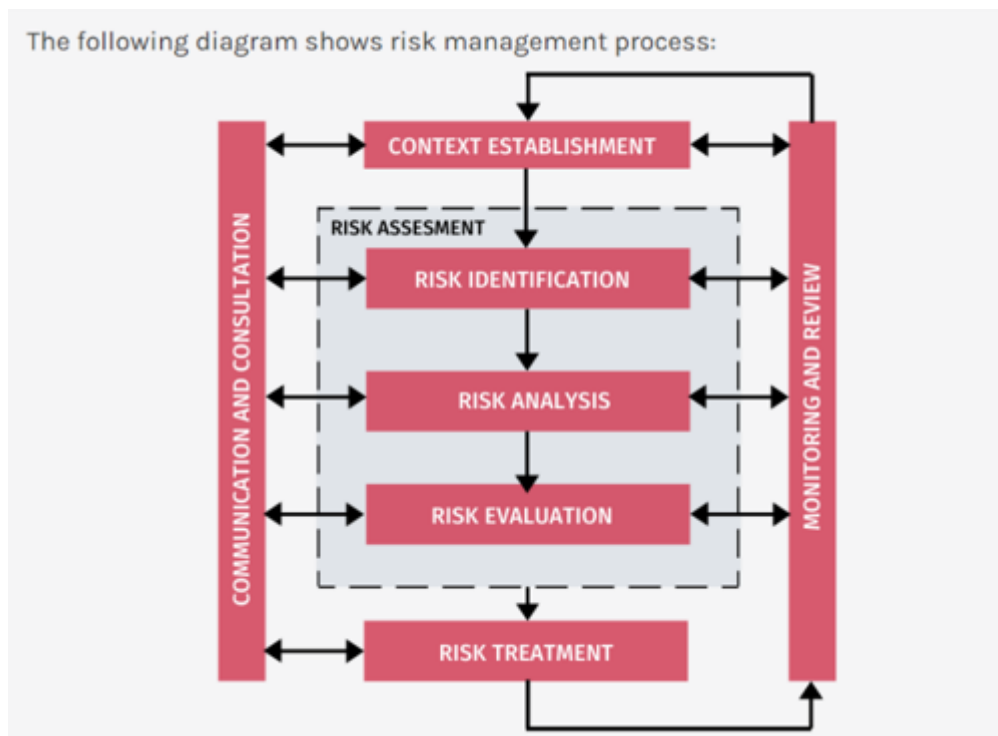
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) สารสนเทศเพื่อสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ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

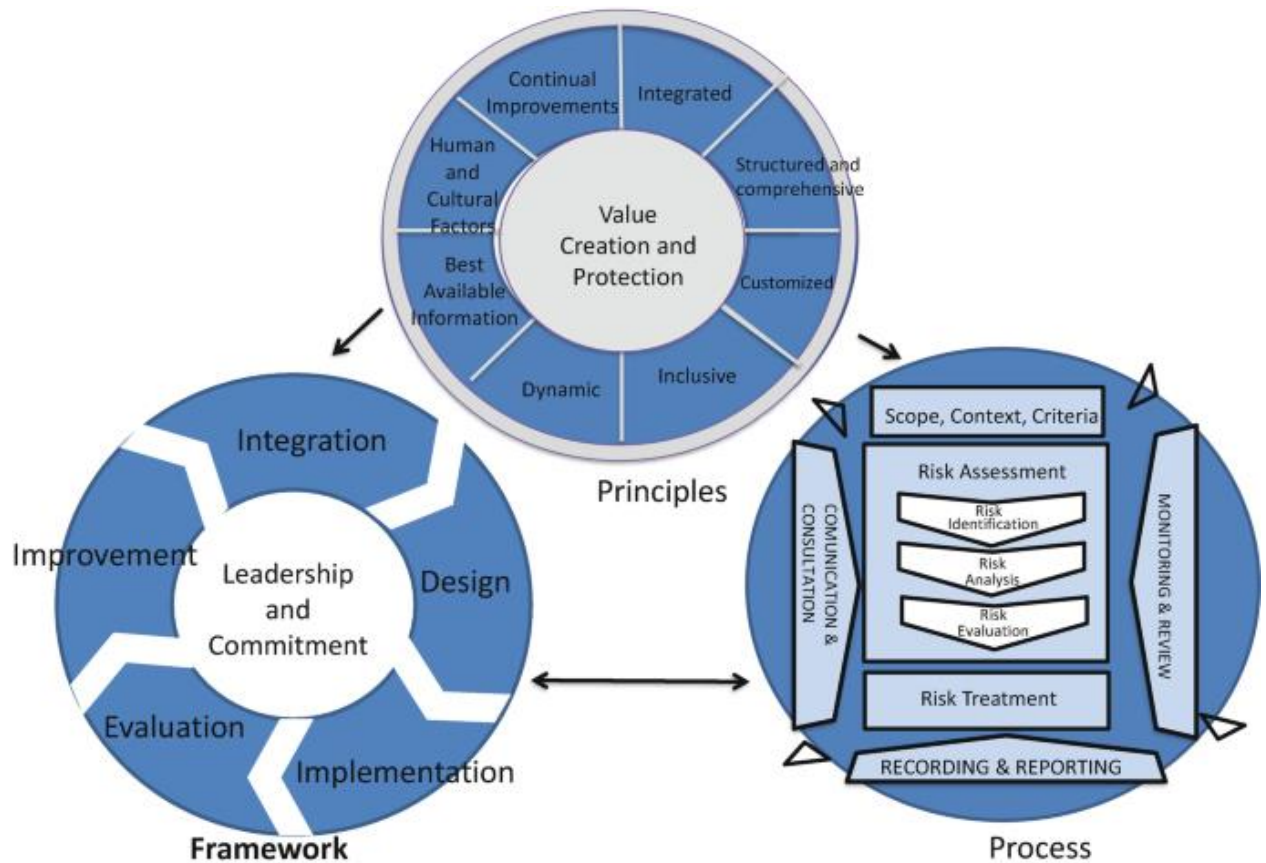
๕. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities) กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองร่วมกันเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่มีผลการประเมินการควบคุมภายใน ที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแลอย่างทันเวลา

๓.๔ มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตามแนวทาง ISO ๓๑๐๐๐ : ๒๐๑๘

มาตรฐานนี้เป็นหลักการและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ได้ทุกขนาดและทุกชนิดของธุรกิจ อีกทั้งยังสามารถประยุกต์ใช้ได้ทั่วทุกกิจกรรมขององค์กร รวมถึง การกำหนดกลยุทธ์ในการตัดสินใจ กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการต่าง ๆ ผลิตภัณฑ์ การบริการและทรัพย์สินขององค์กร โดยองค์กรที่นำไปใช้สามารถที่จะออกแบบและประยุกต์ใช้แผนการบริหารความเสี่ยงและกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ

มาตรฐานนี้ไม่ได้มุ่งหวังให้เกิดการบริหารความเสี่ยงที่มีรูปแบบเหมือนกันทุกองค์กร ซึ่งการออกแบบและการนำไปใช้ของแผนและแนวทางการบริหารความเสี่ยงนั้นจะต้องนำไปใช้ให้เหมาะสมและเฉพาะเจาะจงกับองค์กรนั้นๆ ตามวัตถุประสงค์ บริบท โครงสร้าง การดำเนินการ กระบวนการ หน้าที่งาน โครงการ ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือสินทรัพย์ รวมถึงการปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ใช้เจตนารมณ์ของมาตรฐานนี้ เพื่อต้องการให้นำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน หรือที่จะดำเนินการในอนาคต





มาตรฐานกล่าวถึงหลักการของการบริหารความเสี่ยง โดยองค์กรควรดำเนินการตามหลักการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยหลักการของการบริหารความเสี่ยง คือ ๑) การบูรณาการการจัดการความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ๒) โครงสร้างและแนวทางการดำเนินการที่ครอบคลุมการบริหารความเสี่ยง ๓) กรอบการบริหารและกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดเองและเหมาะสมกับบริบทองค์กร ๔) การมีส่วนร่วมที่เหมาะสมและทันเวลาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๕) มีความยืดหยุ่น ๖) ข้อมูลที่นำมาใช้ในการรอบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นประโยชน์ ๗) ปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรม ๘) ช่วยให้องค์กรเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

กรอบการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

- ภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหาร
- บูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการขององค์กร
- การออกแบบการจัดการความเสี่ยง โดยต้องทำความเข้าใจองค์กรและบริบทขององค์กร การจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน จัดทำนโยบาย วัตถุประสงค์ การจัดการความเสี่ยง กำหนดอำนาจ หน้าที่ และผู้รับผิดชอบ จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นและเหมาะสม จัดทำกลไกการสื่อสารและการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทบทวนและปรับปรุง

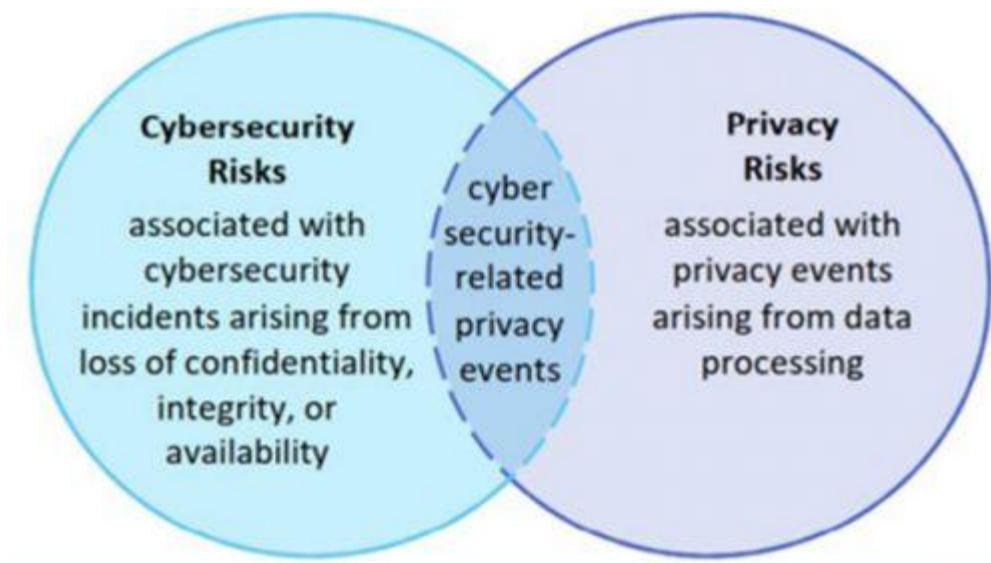
- การนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ โดยนำกรอบการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ
- การประเมินผลกรอบการบริหารความเสี่ยง
- การปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยง

นอกจากนั้นมาตรฐานฉบับนี้ยังมีกระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ๑) การสื่อสารและการให้คำปรึกษา ๒) การสร้างบริบทและการประเมินการปฏิบัติ ๓) การติดตามตรวจสอบ ๔) การบันทึกและการรายงานความเสี่ยง เพื่อให้ผู้ที่ใช้นามาตรฐานนี้ไปใช้เกิดความความเข้าใจและประยุกต์ใช้ได้ดียิ่งขึ้น

๓.๕ มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงด้านสารสนเทศ ตามแนวทาง ISO/IEC ๒๗๐๐๕

เป็นมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Risk Management) ซึ่งการประเมินความเสี่ยงได้รวมถึงขั้นตอนที่ระบุลำดับความเสี่ยงของ สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อความต่อเนื่องของงานและภารกิจซึ่งรวมถึงความเสียหายต่อทรัพย์สินด้วย หากเป็นมุมมองการบริหารความเสี่ยงด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศจะเน้นไปที่การบริหารความเสี่ยงเพื่อดำรงรักษาไว้ซึ่งหลักการในการบริหารความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศได้แก่การดำรงไว้ซึ่งความลับ (Confidentiality) ความถูกต้องครบถ้วน (Integrity) และสภาพพร้อมใช้งาน (Availability) ซึ่งมีความแตกต่างเกี่ยวเนื่องกับมุมมองด้านการบริหารความเสี่ยงในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งเป็นการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล อ้างอิงจากองค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) ได้แก่การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคลอย่างจำกัด (Collection Limitation) คุณภาพของข้อมูลส่วนบุคคล (Data Quality) การระบุวัตถุประสงค์ในการประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล (Purpose specification) การใช้ข้อมูลส่วนบุคคลอย่างจำกัด (Use Limitation) การมีมาตรการในการรักษาความมั่นคงปลอดภัย (Security Safeguard) การเปิดเผย (Openness) การมีส่วนร่วมของบุคคล (Individual Participation) และความรับผิดชอบ (Accountability) โดยขอบเขต (scope) ในการบริหารความเสี่ยงควรครอบคลุมข้อมูลส่วนบุคคลในส่วนของการทำและการจัดเก็บบันทึกรายการประมวลผลข้อมูล (Record of Processing Activities) เนื่องจากผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล (Data Controller) และผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล (Data Processor) มีหน้าที่ในการป้องกันข้อมูลส่วนบุคคลไม่ให้รั่วไหล จนทำให้เกิดการเปิดเผยข้อมูลของเจ้าของข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาตและไม่ได้รับการยินยอมจากเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล (Data Subject)

การบริหารความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และการบริหารความเสี่ยงในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กัน โดยองค์กรอาจมีการบริหารความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ครอบคลุมทั้งข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลที่มีความสำคัญอื่น ๆ ขององค์กรและในการบริหารความเสี่ยงในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลองค์กรต้องมีการบริหารความเสี่ยงในเรื่องอื่น ๆ นอกเหนือจากเรื่องความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์



รายละเอียดในขั้นตอน Context Establishment ก่อนขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) อ้างอิง ISO/IEC ๒๗๐๐๕:๒๐๑๘ มีการกำหนดเกณฑ์ ๓ เกณฑ์ดังนี้



๓.๖ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้เห็นถึงความจำเป็นของการพัฒนาระบบประเมินผล เพื่อให้เป็นเครื่องมือที่สามารถกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจได้อย่างเหมาะสม เป็นรูปธรรม และสะท้อนถึงควมมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง ดังนั้น ในปีบัญชี ๒๕๖๓ สคร. นำระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM มาใช้ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการกิจหรือธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงของการแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ เทคโนโลยี และ บริบทอื่น ๆ 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 ๒๐)

สำหรับวิธีประเมินคะแนนในหัวข้อกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการทั้ง ๘ หัวข้อ สคร.ได้กำหนดแนวทางการประเมิน โดยแบ่งเป็น ๕ ระดับ ดังนี้

แนวทางการประเมินระดับคะแนนสำหรับกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ

ระดับ ๑	ระดับ ๒	ระดับ ๓	ระดับ ๔	ระดับ ๕
การมีนโยบาย/ ระบบหลักการ	นโยบาย/ระบบ หลักการทำ ได้อย่างมีคุณภาพ	การทำจริง อย่างทั่วถึง/สม่ำเสมอ และได้ผลลัพธ์ ตามที่กำหนด	มีการเชื่อมโยงกับ หัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง	ปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง

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

การทำจริงอย่างทั่วถึง/สม่ำเสมอ หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจสามารถถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติให้ทั่วถึงทั้งองค์กร โดยสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานตามแนวทางปฏิบัติดังกล่าวในทุกผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการนั้น ๆ ได้อย่างครบถ้วน

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจสามารถปรับปรุงกระบวนการที่ผ่านมาโดยใช้ฐานข้อมูลจริงเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวสามารถแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ดีขึ้นจากการปรับปรุงกระบวนการนั้น

ในการประเมินจะมีการนำบริบทของรัฐวิสาหกิจมาร่วมในการพิจารณาตามนโยบาย/ทิศทาง/ยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ลักษณะการดำเนินธุรกิจความเพียงพอของทรัพยากร ข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

๓.๗ การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการที่สำคัญ

โรงงานไฟ มีกระบวนการบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้ การควบคุมภายใน แผนวิสาหกิจ ตัวชี้วัดองค์กร แผนปฏิบัติการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การตรวจสอบภายใน โดยการบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเข้ากับกระบวนการที่สำคัญ

การบริหารความเสี่ยง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ในองค์กรเพื่อช่วยให้การกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงานโดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบ เพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด โดยเริ่มต้นที่ระบุความเสี่ยง รายปี ประเมินความเสี่ยง ทำแผนปฏิบัติการความเสี่ยง จัดการความเสี่ยงตามความเหมาะสม การติดตาม และ ประเมินความเสี่ยง

การควบคุมภายใน เป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการทันทีเมื่อปฏิบัติงานตามแผนงานประจำปี แต่การบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมที่ต้องเฝ้าระวัง และมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานเพื่อดำเนินงานบริหาร ความเสี่ยง และก่อนที่จะดำเนินการในแต่ละแผนงานจะต้องทำการวิเคราะห์ความเสี่ยง

การตรวจสอบภายใน เป็นสร้างความเชื่อมั่นโดยการตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ กระบวนการควบคุมภายในกระบวนการกำกับดูแลที่ดี กระบวนการความเสี่ยง และการปฏิบัติงานต่าง ๆ รวมทั้ง การรายงานผลการปฏิบัติงานและการให้คำแนะนำปรึกษาอย่างเป็นอิสระและเพื่อยกระดับกระบวนการปฏิบัติงาน ให้สามารถบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ การตรวจสอบภายในเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิด การปรับปรุงการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ องค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน อย่างที่ทราบแล้วว่าการควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยที่จะต้องดำเนินการควบคุม การดำเนินการทุกกิจกรรมที่รับผิดชอบ เพื่อให้ผลการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยนั้น ได้ผลตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ แต่ในการทำการควบคุมภายใน ต้องมีขั้นตอนการดำเนินงาน ๕ ขั้นตอน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม การควบคุมการประเมินความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การประเมินผล และการวิเคราะห์ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ด้านความเสี่ยงจะเริ่มต้นที่ดำเนินการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ทำแผนปฏิบัติการ ความเสี่ยง จัดการความเสี่ยงตามความเหมาะสม การติดตาม และประเมินความเสี่ยง

แผนวิสาหกิจ เป็นแผนหลักในการบริหารงานของโรงงานไฟฟ้ในแต่ละปี การจัดทำแผนวิสาหกิจจะบ่งบอกถึงประเด็นที่เป็นความเสี่ยงและโอกาสขององค์กรที่สามารถเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทั้งในเชิงลบและเชิงบวก อีกทั้งยังสามารถใช้เป็นแผนบริหารความเสี่ยงและมาตรการลดความเสี่ยงในอนาคตได้

การกำกับดูแลกิจการที่ดี คือการจัดโครงสร้าง และกลไกการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงานของโรงงานไฟฟ้ ซึ่งจะสะท้อนถึงหลักสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดี 7 ประการ ประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ความสำนึกในหน้าที่ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริต ความโปร่งใส การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยคณะกรรมการเป็นผู้ควบคุมและกำหนดนโยบายแนวทางในการดำเนินงาน

ด้านการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง จะนำความเสี่ยงที่อยู่ในแต่ละปีและความเสี่ยงที่เหลือจากปีถัดมานำมาพิจารณา เพื่อระบุเป็นความเสี่ยงระดับหน่วยงานในแต่ละปี โดยความเสี่ยงที่เลือกไปนั้นจะต้องเป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ ทั้งนี้การควบคุมภายในเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการทันทีเมื่อปฏิบัติงานตามแผนงานประจำปี แต่การบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมที่ต้องเฝ้าระวังและมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานเพื่อดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และก่อนที่จะดำเนินการในแต่ละแผนงานจะต้องทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงทางด้านการเงินและความคุ้มค่าของโครงการ ส่วนการตรวจสอบภายในจะเป็นการสอบทานการทำงานของทั้งสองส่วนงานในช่วงของการประเมินของแต่ละงานเท่านั้น

๓.๘ เกณฑ์ประเมินผลฯ ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

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 ISO ๓๑๐๐๐ version ๒๐๑๘

หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประกอบไปด้วย ๕ หัวข้อ ดังนี้

- หัวข้อ ๑ ธรรมชาติของวัฒนธรรมด้านความเสี่ยง และสภาพแวดล้อมการควบคุม น้ำหนัก ๑๕
- หัวข้อ ๒ การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ น้ำหนัก ๑๕
- หัวข้อ ๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง น้ำหนัก ๓๕
- หัวข้อ ๔ การทบทวนการบริหารความเสี่ยง น้ำหนัก ๑๕
- หัวข้อ ๕ ข้อมูลสารสนเทศการสื่อสารและการรายงานผล น้ำหนัก ๒๐



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 ICF 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

ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจน ในการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน จึงได้จัดทำขั้นตอนกระบวนการตามหลักการ SIPOC Model อันประกอบด้วย ๑. บุคคลที่ให้ปัจจัยนำเข้า (Suppliers) ๒. ปัจจัยนำเข้า (Input) ๓. กระบวนการทำงาน (Process) ๔. ผลลัพธ์ (Output) ๕. ผู้รับบริการ (Customers) ดังตาราง SIPOC ดังนี้

ตารางที่ ๑ : กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

บุคคลปัจจัยนำเข้า (Suppliers)	ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการทำงาน (Process)	ผลลัพธ์ (Output)	ผู้ที่นำผลผลิตไปใช้ (Customers)
S๑ คณะทำงาน การบริหารความเสี่ยงฯ S๒ คณะอนุกรรมการ บริหารจัดการความเสี่ยงฯ S๓ ผู้อำนวยการ/รอง ผู้อำนวยการ S๔ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้าส่วน/	- ปัจจัยภายใน - ปัจจัยภายนอก - ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร - จุดอ่อนจากการวิเคราะห์ SWOT - โอกาสจากการวิเคราะห์ SWOT - ความต้องการความคาดหวังของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร - ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ - ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) - ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/ผู้เกี่ยวข้อง รายงานอุบัติการณ์ (Incidence Report) ใน ประเด็นต่าง ๆ	P๑. การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)	O๑ ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Risk Universe) โดยแบ่งเป็นประเภท ความเสี่ยง ดังนี้ ♦ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ♦ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ♦ ความเสี่ยงด้านการเงิน ♦ ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	C๑ ภายในองค์กร - ผู้บริหาร - พนักงาน C๒ ภายนอกองค์กร - กระทรวงการคลัง - สคร. - บริษัท ทริสฯ
	- ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Risk Universe)	P๒. การประเมินความ เสี่ยง (Risk Assessment)	O๒ ค่าความรุนแรงของทุกปัจจัยเสี่ยง	
	ระดับความรุนแรง (Risk Level) ของทุกปัจจัย เสี่ยง	P๓. การจัดลำดับความ เสี่ยง (Risk Prioritize)	O๓ แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูงมาก และ สูง” ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “ปานกลาง”	

บุคคลป้อนเข้า (Suppliers)	ป้อนเข้า (Input)	กระบวนการทำงาน (Process)	ผลลัพธ์ (Output)	ผู้ที่นำผลผลิตไปใช้ (Customers)
	- ป้อนเข้าที่มีระดับความรุนแรง “สูงมาก” ป้อนเข้าที่มีระดับความรุนแรง “สูง”	P๔. การระบุกิจกรรม การควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)	O๔ กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ ในแต่ละป้อนเข้า	
	กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ ในแต่ละป้อนเข้า	P๕. การประเมิน ประสิทธิผลของความ เพียงพอของการควบคุมที่ มีอยู่	O๕ ป้อนเข้าจำนวน ๓ กลุ่ม ♦ กลุ่มที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม ♦ กลุ่มที่กิจกรรมการควบคุม แต่ยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ ♦ กลุ่มที่กิจกรรมการควบคุม และมีประสิทธิผลเพียงพอ	
		๖. การกำหนดวิธีจัดการ ความเสี่ยง (Risk Treatment)		
	- ป้อนเข้ากลุ่มที่ยังไม่มีกิจกรรม การควบคุม ป้อนเข้ากลุ่มที่กิจกรรมการควบคุม แต่ยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ	๖.๑ การจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation)	O๖ แผนการจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan)	
	- ป้อนเข้ากลุ่มที่กิจกรรมการควบคุม และมี ประสิทธิผลเพียงพอ ป้อนเข้าที่มีระดับความรุนแรง “ปานกลาง”	๖.๒ การควบคุมภายใน (Internal Control)	O๗ แผนการควบคุมภายใน	

บุคคลปัจจัยนำเข้า (Suppliers)	ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการทำงาน (Process)	ผลลัพธ์ (Output)	ผู้ที่นำผลผลิตไปใช้ (Customers)
		๗. การติดตามและรายงาน ผล (Monitoring and Reports)		
	ผลการดำเนินงานตามแผนจัดการ ความเสี่ยง	๗.๑ การจัดการความเสี่ยง	๐๘ รายงานผลรายไตรมาส	
	ผลการดำเนินงานตามแผนการควบคุมภายใน	๗.๒ การควบคุมภายใน	๐๙ รายงานผลรายไตรมาส รายงานการประเมินผล การควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ (แบบ ปค.๑/ ปค.๔/ ปค.๕)	
	การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก	๘. การทบทวน (Review and Revision)	๐๑๐ ความเสี่ยงที่ควรนำมาทบทวน	

ตารางที่ ๒ : การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา

ชั้น	กระบวนการทำงาน (Process)	ปัจจัยนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลลัพธ์ (Output)
๑	การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)	- ปัจจัยภายใน - ปัจจัยภายนอก - ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร - จุดอ่อนจากการวิเคราะห์ SWOT - โอกาสจากการวิเคราะห์ SWOT - ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร - ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ - ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) - ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/ผู้เกี่ยวข้อง - รายงานอุบัติการณ์ (Incidence Report) ในประเด็นต่าง ๆ	- เป็นเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน - เมื่อเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบเชิงลบหรือทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Risk Universe) โดยแบ่งเป็นประเภท ความเสี่ยง ดังนี้ ♦ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ♦ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ♦ ความเสี่ยงด้านการเงิน ♦ ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
๒	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	- ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Risk Universe)	- เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงในเชิงโอกาส (Likelihood) - เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงในเชิงผลกระทบ (Impact)	ค่าความรุนแรงของทุกปัจจัยเสี่ยง
๓.	การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)	- ระดับความรุนแรง (Risk Level) ของทุกปัจจัยเสี่ยง	- เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรง - ขอบเขตระดับความเสี่ยง (Risk Boundary)	แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูงมาก และ สูง” ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “ปานกลาง”
๔.	การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)	- ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูงมาก” - ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูง”	-	กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ในแต่ละปัจจัยเสี่ยง
๕.	การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่	- กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ในแต่ละปัจจัยเสี่ยง	- เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยงจำนวน ๓ กลุ่ม ♦ กลุ่มที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม ♦ กลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมแต่ยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ ♦ กลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมและมีประสิทธิผลเพียงพอ

ขั้น	กระบวนการทำงาน (Process)	ปัจจัยนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลลัพธ์ (Output)
๖.	การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)			
๖.๑.	การจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation)	- ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม - ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมแต่ยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ	- กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง ♦ Take: การยอมรับ ♦ Terminate: การหลีกเลี่ยง ♦ Transfer: การถ่ายโอนหรือกระจาย ♦ Treat: การลดหรือควบคุม	แผนการจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan)
๖.๒	การควบคุมภายใน (Internal Control)	- ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมและมีประสิทธิผลเพียงพอ - ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “ปานกลาง”	- รูปแบบการควบคุม ♦ Preventive: ป้องกัน ♦ Detective: ตรวจสอบ ♦ Corrective: แก้ไข ♦ Directive: ส่งเสริม	แผนการควบคุมภายใน
๗.	การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports)			
๗.๑	การจัดการความเสี่ยง	- ผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง	-	รายงานผลรายไตรมาส
๗.๒	การควบคุมภายใน	- ผลการดำเนินงานตามแผนการควบคุมภายใน	-	รายงานผลรายไตรมาส รายงานการประเมินผล การควบคุมภายในระดับ หน่วยงานของรัฐ (แบบ ปค.๑/ ปค.๔/ ปค.๕)
๘.	การทบทวน (Review and Revision)	- การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก	- ส่งผลกระทบต่อกรอบการรับรู้เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน	ความเสี่ยงที่ควรนำมาทบทวน

๔.๒ การวิเคราะห์องค์กร

ในการวิเคราะห์องค์กรต้องเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบขององค์กร รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง และนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ด้วยการใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ เช่น

๔.๒.๑ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

๔.๒.๒ PESTLE Analysis เป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านกฎหมาย และด้านสภาพแวดล้อม

๔.๓ ประเภทของความเสี่ยง

โรงงานไฟ แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 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 และข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

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

- ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืน หรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดต่าง ๆ และรวมไปถึงกฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมจนเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร

๔.๔ ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยง คือ ขั้นตอนการวิเคราะห์ที่สำคัญมาก เป็นการทำความเข้าใจกับสาเหตุของการเกิดความเสี่ยง ระบุถึงเหตุการณ์หรือกิจกรรมของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหายและการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งการดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สินขององค์กรวิธีการระบุความเสี่ยงขององค์กรวิธีหนึ่ง คือ การประชุมร่วมกันของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อทำการระบุความเสี่ยงร่วมกัน หรืออาจส่งแบบฟอร์มการประเมินหน่วยงานด้านความเสี่ยงมาวิเคราะห์ความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงควรพิจารณาแหล่งที่มาของความเสี่ยง ดังนี้

๑. เหตุการณ์ความเสี่ยง

๒. สาเหตุความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause)

๓. ผลกระทบทั้งด้านลบ และหรือด้านบวก

โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายใน และภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้สามารถพิจารณาได้จาก

- ปัจจัยภายใน เช่น ความเสี่ยงในงาน โครงการ กิจกรรม กระบวนการปฏิบัติงาน รวมทั้งโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ความสามารถในการแข่งขัน
- ปัจจัยภายนอก ทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ซึ่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปซึ่งมีผลในระยะยาว (ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม กฎหมาย เทคโนโลยี และอื่น ๆ)
- ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร
- จุดอ่อนและโอกาสจากการวิเคราะห์ SWOT ของการทำแผนวิสาหกิจ
- ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร
- ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการประจำปี
- ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)
- นโยบายภาครัฐ
- ประเด็นปัญหาหลักจากการประเมิน
- ข้อเสนอแนะผู้ประเมิน
- ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/ผู้เกี่ยวข้อง
- รายงานอุบัติการณ์ (Incidence Report) ในประเด็นต่าง ๆ

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) คือ ที่มาหรือสาเหตุของความเสี่ยง ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ โดยควรระบุได้ว่าความเสี่ยงจะเกิดได้อย่างไร ด้วยเหตุผลใด และเมื่อใด การระบุปัจจัยเสี่ยงมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต้องมีการพิจารณาที่มา ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน โอกาส ความต้องการความคาดหวังของ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe โดยต้องสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดในการวิเคราะห์ได้อย่างครบถ้วน 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

- การพิจารณาคู่มีปฏิบัติงาน เพื่อตรวจสอบขั้นตอนการทำงานที่มีความเสี่ยงซึ่งอาจนำไปสู่ความผิดพลาดก่อให้เกิดความเสียหาย
- การใช้รายการตรวจสอบ (Checklists) เพื่อตรวจสอบขั้นตอนการทำงาน และมาตรฐานการทำงาน ว่าทำได้ถูกต้องครบถ้วนหรือไม่
- การส่งแบบสอบถามให้ผู้รับผิดชอบ เพื่อระบุลักษณะของความเสียหาย โอกาสที่จะเกิด และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น
- การระดมความคิด จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อร่วมกันพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบเสียหาย
- การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมิน โดยวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา/ข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ซึ่งมีการบันทึกไว้เพื่อใช้เป็นแนวทางและข้อมูลเบื้องต้น

แนวทางการดำเนินการ

ทำความเข้าใจที่มาของปัจจัยเสี่ยง เพื่อการระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk)

โดยใช้ฐานข้อมูลจาก

๑. แผนยุทธศาสตร์ประจำปีของโรงงานไฟฟ้ที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้แล้วเท่านั้น
๒. โครงการที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์โรงงานไฟฟ้ประจำปี
๓. ร่างตัวชี้วัดโรงงานไฟฟ้ประจำปี (PA)
๔. ปัจจัยเสี่ยงโรงงานไฟฟ้ในปีที่ผ่านมาที่ไม่สามารถบริหารให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๕. อื่น ๆ ฯลฯ

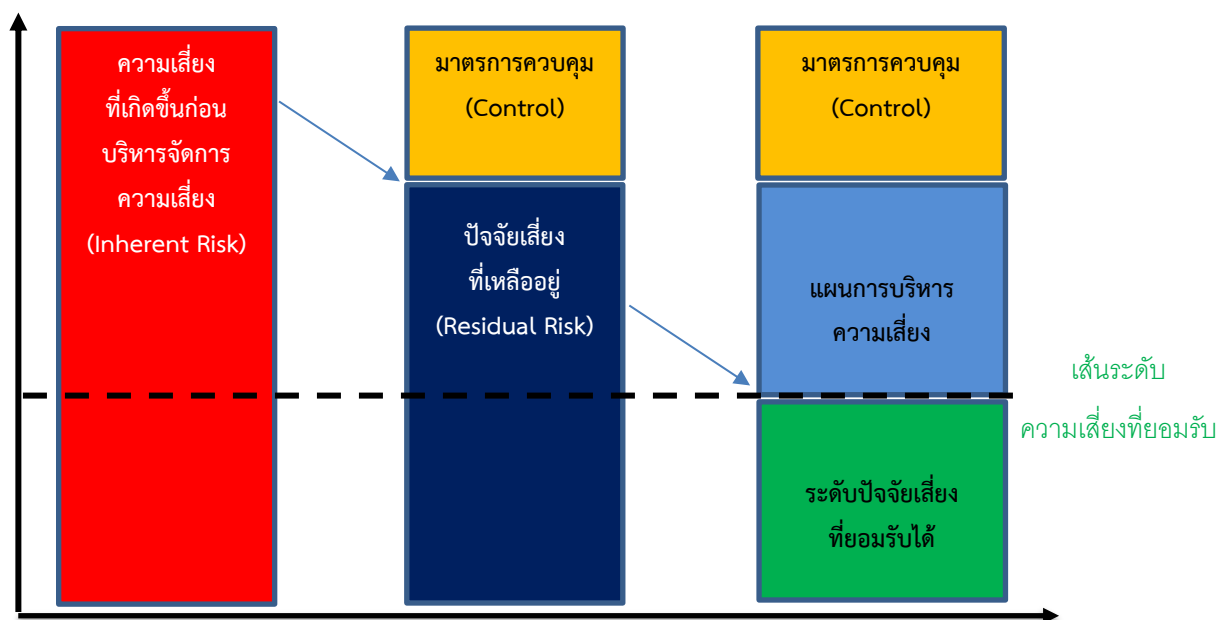
ผลจากการดำเนินการ

ได้ผลสัมฤทธิ์ คือ การวิเคราะห์ Risk Universe เพื่อระบุเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร
ระยะเวลาดำเนินการ

ดำเนินการในเดือน สิงหาคม - กันยายน

๔.๔.๒ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

โรงงานไฟฟ้า หลังจากได้ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วในข้อ ๔.๓ ขั้นตอนต่อไป คือ การประเมินความเสี่ยง ซึ่งเป็นการคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ และประเมินว่า ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยในการประเมิน ความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมิน ระดับความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการที่มีอยู่ (Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยง ยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ก็จำเป็นต้องทำการบริหารจัดการเพิ่มเติม เพื่อให้ลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ตามภาพ



ภาพที่ ๒ : ความเสี่ยงก่อน/หลัง การบริหารจัดการความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง จะพิจารณาใน ๒ มิติ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) การนำเอา ๒ มิติ มาพิจารณาร่วมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดความสำคัญของความเสี่ยงนั้น เพื่อประเมินว่าในแต่ละความเสี่ยงมีโอกาที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด 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 ความเป็นไปได้ในรูปแบบต่าง ๆ ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย ที่ความเสี่ยงอาจจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ยังอาจเป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) ของความเสี่ยงนั้น ทั้งนี้ การประเมินโอกาสที่แต่ละความเสี่ยงจะเกิดขึ้น อาจพิจารณาจากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม การประเมินความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยในอดีตอาจทำได้ยาก ดังนั้น จึงอาจต้องใช้วิธีการคาดการณ์ในอนาคต การวิเคราะห์ความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Scenario Analysis) การศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากหน่วยงานอื่น หรือจากผู้เชี่ยวชาญ

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น เมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น หรืออาจเป็นตัวชี้วัดตามความเสี่ยงนั้น การประเมินผลกระทบเป็นการคาดการณ์มูลค่าของความรุนแรงและความเสียหาย โดยอาศัยปัจจัยประกอบหลายปัจจัย เช่น มูลค่าความสูญเสียในอดีต ขนาดของความสูญเสียที่หน่วยงานสามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก การประเมินผลกระทบอาจพิจารณาตามประเภทของความเสี่ยง (ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ)

แนวทางการดำเนินการ

การทำความเข้าใจที่มาการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

โดยใช้ฐานข้อมูลจาก

การวิเคราะห์ Risk Universe

ผลจากการดำเนินการ

ได้ผลสัมฤทธิ์ คือ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เพื่อระบุ (Impact: I)

(Likelihood: L) และค่าความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ความเสี่ยง

ที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (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 ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) โดยโรงงานไฟ กำหนดเกณฑ์การประเมินในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง ดังนี้

การกำหนดระดับผลกระทบ							
ระดับ	เชิงคุณภาพ				เชิงปริมาณ		
	ด้านกลยุทธ์	ด้านปฏิบัติการ	ระดับความติดตาม กฎระเบียบ และข้อบังคับ	ระดับความสำคัญของงาน / บัญชี	จำนวนเงิน (บาท)	ความล่าช้า ของงาน	ร้อยละผลกระทบต่อ ความสำเร็จของแผน
๕. สูงมาก	สำเร็จตามแผน ๑-๖๐%	สำเร็จตามแผน ๑-๖๐%	ปลดออก, ให้ออก, ไล่ออก	เป็นแผนงานสำคัญและมีผลกระทบกับทั้งองค์กร หรือผลกระทบต่อการเงินทั้งงบ	>๕,๐๐๐,๐๐๐ มติเห็นชอบคณะ บอร์ด	>๑๒ เดือน	๒๐% หรือมากกว่า
๔.สูง	สำเร็จตามแผน ๖๑-๗๐%	สำเร็จตามแผน ๖๑-๗๐%	โทษตัดเงินเดือน	เป็นแผนสำคัญของวิสาหกิจ หรือเป็นบัญชีที่มีความสำคัญต่อ งบต้นทุน งบกำไรขาดทุน งบดุล	<๕,๐๐๐,๐๐๐ ประธานบอร์ด	๗-๑๒ เดือน	๑๕ - ๑๙%
๓. ปาน กลาง	สำเร็จตามแผน ๗๑-๘๐%	สำเร็จตามแผน ๗๑-๘๐%	ตั้งคณะกรรมการ สอบสวน , ภาคทัณฑ์	เป็นบางส่วนของแผนวิสาหกิจ หรือเป็นบางส่วนของบัญชี ที่มีความสำคัญ	<๑,๐๐๐,๐๐๐ ผอ.	๔-๖ เดือน	๑๐ - ๑๔%
๒.ต่ำ	สำเร็จตามแผน ๘๑-๙๐%	สำเร็จตามแผน ๘๑-๙๐%	เป็นความผิดเล็กน้อย และถูกหักท้วง เป็นลายลักษณ์อักษร	เป็นงานประจำเดือน/ประจำ ไตรมาส หรือเป็นบัญชี ที่ไม่สำคัญ	<๕๐๐,๐๐๐ ผอ.	๑-๓ เดือน	๕ - ๙%
๑.ต่ำ มาก	สำเร็จตามแผน ๙๑-๑๐๐%	สำเร็จตามแผน ๙๑-๑๐๐%	เป็นความผิดเล็กน้อย ไม่ถูกหักท้วง เป็นลายลักษณ์อักษร	เป็นงานประจำวัน (Routine) หรือเป็นรายการบัญชี บางรายการ	<๒๐๐,๐๐๐ ผอ.	<๑ เดือน	น้อยกว่า ๕%

ตารางที่ ๓ : เกณฑ์กำหนดระดับผลกระทบเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

ระดับผลกระทบ (Impact) พิจารณาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือคาดคะเนว่าจะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเกิดผลกระทบกับสิ่งต่างๆ และความเสียหายที่เกิดขึ้นในด้านกลยุทธ์ ด้านปฏิบัติการ ด้านนโยบาย/กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ ด้านการเงิน แล้วให้พิจารณาความรุนแรงว่าอยู่ในระดับเท่าใด ตามภาพที่ ๓ สรุปได้ดังนี้

ระดับความน่าจะเป็น (Likelihood) เชิงปริมาณ พิจารณาจากระยะเวลาคาดว่าจะเกิดภายในเวลา ๔ ปี ของแผนวิสาหกิจ สำหรับเชิงคุณภาพ พิจารณาจากความคิดเห็นของโรงงานไฟเกี่ยวกับความถี่ที่จะเกิด โรงงานไฟได้กำหนดค่าและคำอธิบายระดับความน่าจะเป็น (Likelihood) และระดับความน่าจะเป็น (Likelihood) เป็น ๕ ระดับ โดยกำหนดทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ตามตาราง สรุปได้ดังนี้

การกำหนดระดับความน่าจะเป็น						
ระดับ	เชิงคุณภาพ		เชิงปริมาณ			
	เคยเกิด	คาดว่าจะเกิด	โอกาสความน่าจะเป็นทางสถิติ	ความถี่ของงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ต่อเดือนหรือต่อปี	จำนวนโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ที่ต้องดำเนินงานได้ไม่ต่ำกว่าเป้าหมาย	การดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย
๕. สูงมาก	ทุกเดือน	ภายใน ๑ เดือน	๗๑ – ๑๐๐ %	มากกว่า ๖ ครั้ง	ทำไม่สำเร็จ มากกว่า ๓ รายการ	๒๐% หรือมากกว่า
๔. สูง	ทุกไตรมาส	ภายใน ๓-๙ เดือน	๕๑-๗๐ %	๕-๖ ครั้ง	ทำไม่สำเร็จ ๓ รายการ	๑๕ – ๑๙%
๓. ปานกลาง	ทุกปี	ภายใน ๑ ปี	๑๑-๕๐ %	๓-๔ ครั้ง	ทำไม่สำเร็จ ๒ รายการ	๑๐ – ๑๔%
๒. ต่ำ	ทุก ๒-๓ ปี	ภายใน ๒-๓ ปี	๖-๑๐ %	๑-๒ ครั้ง	ทำไม่สำเร็จ ๑ รายการ	๕ – ๙%
๑. ต่ำมาก	ไม่เคยเกิด	มากกว่า ๓ ปี	๑-๕ %	๐ ครั้ง	ทำสำเร็จทั้งหมด	น้อยกว่า ๕%

ตารางที่ ๔ : เกณฑ์กำหนดระดับความน่าจะเป็นเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

นอกจากนี้โรงงานไฟ ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเกณฑ์ประเมินเพิ่มเติมสำหรับสายงานในการปฏิบัติงานประกอบนอกเหนือจากการกำหนดเกณฑ์การประเมินองค์กร ไว้ดังนี้

เลือกเกณฑ์: ระดับโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

เกณฑ์ที่เลือก	ระดับ 1: ต่ำ มาก	ระดับ 2: ต่ำ	ระดับ 3: ปาน กลาง	ระดับ 4: สูง	ระดับ 5: สูง มาก
ความถี่ในการเกิด เหตุการณ์ (Frequency : FRE)	ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ไม่เคยเกิดขึ้น	เคยเกิดขึ้นแล้ว ในช่วง- เวลา 5-10 ปีที่ ผ่านมา	เคยเกิดขึ้นแล้ว ในช่วง- เวลา 4-5 ปีที่ ผ่านมา	เคยเกิดขึ้นแล้ว ในช่วง- เวลา 2-3 ปีที่ ผ่านมา	เคยเกิด มากกว่า 1 ครั้ง ใน 1 ปี
ความถี่ในการเกิด เหตุการณ์ (Frequency : FRE)	เป็นไปได้ทาง ทฤษฎี แต่ไม่น่าจะ เกิดขึ้น/ความ เป็นไปได้น้อย กว่า 10%/ ดำเนินงานตาม แผนได้ ครบถ้วน 100%	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้ง ทุก ๆ 5-10 ปี/ ความเป็นไปได้ ตั้งแต่ 10% แต่ ไม่ถึง 20%/ ดำเนินงานตาม แผนได้ 95%	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้ง ทุก ๆ 4-5 ปี/ ความเป็นไปได้ ตั้งแต่ 20% แต่ ไม่ถึง 50%/ ดำเนินงานตาม แผนได้ 90%	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้ง ทุก ๆ 2-3 ปี/ ความเป็นไปได้ ตั้งแต่ 50% แต่ ไม่ถึง 80%/ ดำเนินงานตาม แผนได้ 85%	อาจเกิดภายใน ปีนี้/ ความ เป็นไปได้ตั้งแต่ 80% ขึ้นไป/ ดำเนินงานตาม แผนได้ 80%

เลือกเกณฑ์: ระดับผลกระทบ (Impact)

เกณฑ์ที่เลือก	ระดับ 1: ต่ำ มาก	ระดับ 2: ต่ำ	ระดับ 3: ปาน กลาง	ระดับ 4: สูง	ระดับ 5: สูง มาก
ผลกระทบด้านเป้าหมาย					
การบรรลุ เป้าหมายของ หน่วยงาน (Objective : Obj)	ไม่กระทบต่อ การ- ดำเนินงานและ การบรรลุ เป้าหมายของ หน่วยงาน	กระทบต่อการ- ดำเนินงาน แต่ ไม่ส่งผลต่อการ บรรลุเป้าหมาย ของหน่วยงาน	กระทบต่อการ บรรลุเป้าหมาย ของหน่วยงาน แต่สามารถ ปรับปรุงการ ควบคุมได้ ภายใน 1 ปี	กระทบต่อการ บรรลุเป้าหมาย ของหน่วยงาน แต่สามารถ ปรับปรุงการ ควบคุมได้ ภายใน 2 ปี	กระทบต่อการ บรรลุเป้าหมาย ของหน่วยงาน และไม่สามารถ ปรับปรุงการ ควบคุมให้แล้ว เสร็จได้ภายใน 2 ปี และ/หรือ อาจส่งผล กระทบต่อการ

เกณฑ์ที่เลือก	ระดับ 1: ต่ำ มาก	ระดับ 2: ต่ำ	ระดับ 3: ปาน กลาง	ระดับ 4: สูง	ระดับ 5: สูง มาก
					บรรลุป้าหมาย องค์กร
ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ					
ระยะเวลาการ หยุดชะงักของ ระบบงานหลักที่ สำคัญ ที่มีผลต่อการ ปฏิบัติงาน ของหน่วยงาน (IT Interruption : IT)	ไม่เกิน 30 นาที	มากกว่า 30 นาที แต่ไม่เกิน 4 ชม.	มากกว่า 4 ชม. แต่ไม่เกิน 8 ชม.	มากกว่า 8 ชม. แต่ไม่เกิน 36 ชม.	มากกว่า 36 ชม. หรือ ระบบงานมีความ เสียหายอย่าง รุนแรง
การสูญหายความ มั่นคงปลอดภัย ของข้อมูลสำคัญ (Data Sustainable : Data)	- ข้อมูลสำคัญ ไม่มีการสูญ หาย ไม่มีการหยุด การทำงาน/ ไม่ มีความเสียหาย ต่อหน่วยงาน	- ข้อมูลสำคัญ ไม่มีการสูญหาย มีการหยุดการ ทำงาน/ ไม่มี ความเสียหาย ต่อหน่วยงาน - ใช้เวลากู้คืน ข้อมูล มากกว่า 1ชม. แต่ ไม่ เกิน 2 ชม.	- ข้อมูลสำคัญ มีการสูญหาย มีการหยุดการ ทำงาน/ ไม่มี ความเสียหาย ต่อหน่วยงาน - ใช้เวลากู้คืน ข้อมูล มากกว่า 2 ชม. แต่ไม่เกิน 4 ชม.	- ข้อมูลสำคัญ มีการสูญหาย มีการหยุดการ ทำงาน/ มีความ เสียหายต่อ หน่วยงาน แต่ แก้ไขปัญหาคได้ - ใช้เวลากู้คืน ข้อมูล มากกว่า 4 ชม.	- ข้อมูลสำคัญ มีการสูญหาย มีการหยุดการ ทำงาน/ มีความ เสียหายต่อ หน่วยงาน และ ไม่สามารถ แก้ปัญหาคได้ - ไม่สามารถกู้คืน ข้อมูลได้
ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์					
การเผยแพร่ข่าว (Reputation : Rep)	เผยแพร่ข่าวใน วงจำกัดภายใน องค์กร	เผยแพร่ข่าวใน วงกว้างทั่วทั้ง องค์กร	เผยแพร่ข่าวใน วงกว้างตามสื่อ สาธารณะต่าง ๆ ซึ่งสามารถ ชี้แจงหรือแก้ไข ได้ ภายใน 3 -6 ชม.	เผยแพร่ข่าวใน วงกว้างตามสื่อ สาธารณะต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถ ชี้แจงหรือแก้ไข	มีการพาดหัว ข่าว ที่รุนแรงตามสื่อ สาธารณะต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถ

เกณฑ์ที่เลือก	ระดับ 1: ต่ำ มาก	ระดับ 2: ต่ำ	ระดับ 3: ปาน กลาง	ระดับ 4: สูง	ระดับ 5: สูง มาก
				ได้ภายใน 6-12 ชม.	ชี้แจงหรือแก้ไข ได้เกินกว่า 12 ชม.
ระยะเวลาในการ แก้ไขข้อร้องเรียน (วันทำการ) (Resolving Complaints : Comp)	ภายใน 1 วัน	ภายใน 2-3 วัน	มากกว่า 3 วัน	มากกว่า 3 วัน และ มีการร้องเรียนถึง ผู้ว่าการ	มากกว่า 3 วัน และ มีเผยแพร่ข่าว ตามสื่อ สาธารณะ
ผลกระทบด้านการเงิน					
ความเสียหาย จากเหตุการณ์ที่ เกิดขึ้นต่อครั้ง (Financial : FIN)	ไม่เกินร้อยละ 3 ของ งบทำการ หน่วยงาน	มากกว่าร้อยละ 3 แต่ไม่เกินร้อย ละ 10 ของงบ ทำการ หน่วยงาน	มากกว่าร้อยละ 10 แต่ไม่เกินร้อย ละ 20 ของงบทำการ หน่วยงาน	มากกว่าร้อยละ 20 แต่ไม่เกินร้อย ละ 30 ของงบ ทำการ หน่วยงาน	มากกว่าร้อยละ 30 ของงบทำ การหน่วยงาน
ผลกระทบด้านกฎหมาย / ระเบียบ / ข้อบังคับ					
จากการไม่ปฏิบัติ ตามกฎหมาย กฎระเบียบ (LAW)	ความบกพร่อง/ ไม่ครบถ้วน/ การฝ่าฝืน หรือไม่ปฏิบัติ ตามกฎหมาย ที่ไม่ใช่ สาระสำคัญ สามารถแก้ไข ได้	ความบกพร่อง/ ไม่ครบถ้วน/ การฝ่าฝืน หรือไม่ปฏิบัติ ตามกฎหมายไม่ สามารถแก้ไขได้ แต่ไม่ส่งผล กระทบต่อ การดำเนินงาน อย่างมี นัยสำคัญ	ความบกพร่อง/ ไม่ครบถ้วน/ การฝ่าฝืน หรือไม่ปฏิบัติ ตามกฎหมายส่ง ผลกระทบต่อ การดำเนินงาน อย่างมี นัยสำคัญ และ มีข้อร้องเรียน จากภายใน องค์กร	ถูกต้อง คณะกรรมการ สอบสวน ข้อเท็จจริง ภายในองค์กร/ ถูกชี้มูลความผิด โดยหน่วยงาน ภายนอกที่มี อำนาจหน้าที่ ตามกฎหมาย เช่น สตง. ปปช. เป็นต้น	ถูกฟ้องร้อง ดำเนินคดีและ เรียกค่าเสียหาย ที่มีนัยสำคัญ รวมถึงการ ฟ้องร้องที่เกิด จากการรวมตัว กันของ ผู้ที่ได้รับความ เสียหาย

เกณฑ์ที่เลือก	ระดับ 1: ต่ำ มาก	ระดับ 2: ต่ำ	ระดับ 3: ปาน กลาง	ระดับ 4: สูง	ระดับ 5: สูง มาก
การทุจริต (Fraud : Fra)	ระบบงาน สามารถตรวจ พบการทุจริตได้ ก่อนเกิดความ เสียหาย	เกิดความ เสียหาย แต่สามารถ เรียกคืน ค่าเสียหายได้	- มีการฟ้องร้อง เพื่อเรียกคืน ค่าเสียหาย - มีการ สอบสวนลงโทษ ภายในองค์กร	- มีหนังสือ ร้องเรียนเรื่อง ทุจริต และ มีการสอบ ข้อเท็จจริงโดยมี หน่วยงานกำกับ ดูแลภายนอก เข้ามาสอบสวน เช่น ปปช.ปปท. สตง. ฯลฯ - ถูกดำเนิน คดีอาญา	- มีข่าวเชิงลบ ในสื่อ- สาธารณะ - เกิดความ เสียหายต่อ ภาพลักษณ์ องค์กร - ถูกดำเนิน คดีอาญา
การฝ่าฝืน จริยธรรมและ นำไปใช้ใน กระบวนการ บริหารงานบุคคล (การดำเนินการ ทางวินัย) (Ethic : Eth)	มีกระบวนการ ที่สามารถตรวจ พบ การฝ่าฝืน จริยธรรม ได้ก่อนเกิด ความเสียหาย	มีการร้องเรียน สามารถจัดการ ได้โดยไม่ต้องตั้ง คณะกรรมการ สอบสวนทาง จริยธรรมและ ไม่เป็นเหตุให้ เกิด ความเสียหาย ต่อชื่อเสียงและ ภาพลักษณ์	มีการร้องเรียน และ ถูกตั้ง คณะกรรมการ สอบสวนทาง จริยธรรม ปรากฏ ข้อเท็จจริงว่า ไม่มีการฝ่าฝืน ประมวล จริยธรรม และ ไม่เป็นเหตุให้ เกิดความ เสียหายต่อ ชื่อเสียงและ ภาพลักษณ์	มีการร้องเรียน และ ถูกตั้ง คณะกรรมการ สอบสวนทาง จริยธรรม ปรากฏ ข้อเท็จจริงว่า มีการฝ่าฝืน ประมวล จริยธรรมโดย ผิดวินัย ไม่ร้ายแรง และ ไม่เป็นเหตุให้ เกิดความ เสียหายต่อ ชื่อเสียงและ ภาพลักษณ์	มีการร้องเรียน การ ฝ่าฝืนจริยธรรม และ ถูกตั้ง คณะกรรมการ สอบสวนทาง จริยธรรม ปรากฏ ข้อเท็จจริงว่า มีการฝ่าฝืน ประมวล จริยธรรมโดย ผิดวินัยร้ายแรง และเข้าสู่ การดำเนินการ ทางวินัย กรณี กระทำผิดวินัย อย่างร้ายแรง เป็นเหตุให้เกิด ความเสียหาย ต่อชื่อเสียงและ

เกณฑ์ที่เลือก	ระดับ 1: ต่ำ มาก	ระดับ 2: ต่ำ	ระดับ 3: ปาน กลาง	ระดับ 4: สูง	ระดับ 5: สูง มาก
					ภาพลักษณ์ รวมทั้งเผยแพร่ ข่าวตามสื่อ สาธารณะ
ผลกระทบด้านผลการดำเนินงาน					
ระยะเวลาที่การ ดำเนินงาน หยุดชะงัก (Operation : Opr)	มีผลกระทบต่อ กระบวนการ ดำเนินงานใน ระดับส่วนงาน ทำให้การ ดำเนินงาน หยุดชะงักไม่ เกิน 6 ชม.	มีผลกระทบต่อ กระบวนการ ดำเนินงาน และ ส่งผลกระทบต่อ ระดับกอง และ/ หรือ ทำให้การ ดำเนินงาน หยุดชะงัก มากกว่า 6 ชม. แต่ไม่เกิน 12 ชม.	มีผลกระทบต่อ กระบวนการ ดำเนินงาน และ ส่งผลกระทบต่อ ระดับฝ่าย และ/ หรือ ทำให้การ ดำเนินงาน หยุดชะงัก มากกว่า 12 ชม. แต่ไม่ เกิน 24 ชม.	มีผลกระทบต่อ กระบวนการ ดำเนินงาน และ ส่งผลกระทบต่อ หน่วยงานอื่น ภายในองค์กร และ/ หรือ ทำให้การ ดำเนินงาน หยุดชะงัก มากกว่า 24 ชม. แต่ไม่เกิน 48 ชม.	มีผลกระทบต่อ กระบวนการ ดำเนินงาน และ ส่งผลกระทบต่อ หน่วยงานอื่นทั้ง ภายในและ ภายนอกองค์กร และ/ หรือ ทำ ให้การ ดำเนินงาน หยุดชะงัก มากกว่า 48 ชม.
ด้านตัวชี้วัด กระบวนการ/ ตัว วัดใน กระบวนการ (KPI)	กระทบต่อผล การดำเนินงาน เล็กน้อย แต่ผลการ ประเมินตามค่า เกณฑ์วัดการ ดำเนินงาน (KPI หัวข้องาน ตาม กระบวนการ/ ใน กระบวนการ) ที่เกี่ยวข้อง ยัง อยู่ในระดับ 5	กระทบต่อผล การดำเนินงาน และ มีแนวโน้มที่ผล การประเมิน ตามค่าเกณฑ์วัด การดำเนินงาน (KPI หัวข้องาน ตาม กระบวนการ/ ในกระบวนการ) ที่เกี่ยวข้อง จะ ไม่อยู่ในระดับ 5	กระทบต่อผล การดำเนินงาน และ ทำให้ผลการ ประเมินตามค่า เกณฑ์วัดการ ดำเนินงาน (KPI หัวข้องานตาม กระบวนการ/ ในกระบวนการ) ที่เกี่ยวข้อง อยู่ ในระดับ 4	กระทบต่อผล การดำเนินงาน และ ทำให้ผลการ ประเมินตามค่า เกณฑ์วัดการ ดำเนินงาน (KPI หัวข้องานตาม กระบวนการ/ ในกระบวนการ) ที่เกี่ยวข้อง อยู่ ในระดับ 3	กระทบต่อผล การดำเนินงาน และ ทำให้ผลการ ประเมินตามค่า เกณฑ์วัดการ ดำเนินงาน (KPI หัวข้องานตาม กระบวนการ/ ในกระบวนการ) ที่เกี่ยวข้อง อยู่ ในระดับต่ำกว่า 3

เกณฑ์ที่เลือก	ระดับ 1: ต่ำ มาก	ระดับ 2: ต่ำ	ระดับ 3: ปาน กลาง	ระดับ 4: สูง	ระดับ 5: สูง มาก
ผลกระทบด้านผลการดำเนินงานโครงการ					
ความล่าช้าของ โครงการ (Project : Proj)	การดำเนิน โครงการ มีความล่าช้าใน บางส่วนที่ไม่ใช่ งานหลัก โดยไม่กระทบ ภาพรวมของ โครงการ หรือ กระทบไม่เกิน ร้อยละ 5	การดำเนิน โครงการ มีความล่าช้าใน บางส่วนที่ไม่ใช่ งานหลัก โดยไม่กระทบ ภาพรวมของ โครงการ หรือ กระทบเกินกว่า ร้อยละ 5 แต่ไม่ เกินร้อยละ 10	การดำเนิน โครงการ มีความล่าช้าใน บางส่วนที่เป็น งานหลัก โดยกระทบ ภาพรวมของ โครงการเกิน กว่าร้อยละ 10 แต่ไม่เกินร้อย ละ 15	การดำเนิน โครงการ มีความล่าช้าใน บางส่วนที่เป็น งานหลัก โดยกระทบ ภาพรวมของ โครงการเกิน กว่าร้อยละ 15 แต่ไม่เกินร้อย ละ 20	การดำเนิน โครงการ มีความล่าช้า เกินกว่าร้อยละ 20
ผลกระทบด้านองค์ความรู้					
การสูญเสียองค์ ความรู้ ที่สำคัญ (Knowledge : KM)	องค์ความรู้ไม่ เพียงพอ สำหรับใช้ใน การปฏิบัติงาน ในหน้าที่ ที่ตนเอง รับผิดชอบ	องค์ความรู้ไม่ เพียงพอสำหรับ ใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงงาน	องค์ความรู้ไม่ เพียงพอสำหรับ ใช้ในการ ปฏิบัติงานใน ขั้นตอนการ ทำงานที่เป็น Critical step	องค์ความรู้ไม่ เพียงพอ และมี ผลกระทบ ในระดับกลยุทธ์	องค์ความรู้ไม่ เพียงพอ และมี ผลกระทบต่อ โอกาสทาง ธุรกิจ
ผลกระทบด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย					
อันตรายต่อ สุขภาพ (Health)	ส่งผลกระทบ ด้านจิตใจ แต่ ไม่บาดเจ็บ/ เจ็บป่วย	บาดเจ็บ/ เจ็บป่วย เล็กน้อยในชั้น ปฐมพยาบาล	บาดเจ็บ/ เจ็บป่วย จนต้องเข้า รักษาตัว ในโรงพยาบาล/ ได้รับการรักษา ทางการแพทย์	บาดเจ็บสาหัส/ เจ็บป่วยรุนแรง สูญเสียอวัยวะ ทุพพลภาพหรือ เจ็บป่วยเรื้อรัง ตลอดชีวิต	เสียชีวิต

เกณฑ์ที่เลือก	ระดับ 1: ต่ำ มาก	ระดับ 2: ต่ำ	ระดับ 3: ปาน กลาง	ระดับ 4: สูง	ระดับ 5: สูง มาก
ความปลอดภัย (Safety : Safe)	ทรัพย์สิน เสียหาย น้อยมากหรือ ไม่เสียหายเลย/ ไม่หยุดงาน	ทรัพย์สิน เสียหายน้อย/ ไม่หยุดงาน	ทรัพย์สิน เสียหาย ปานกลางและ สามารถ ดำเนินการผลิต ต่อไปได้/ หยุด งานไม่เกิน 3 วัน	ทรัพย์สิน เสียหายมาก และต้องหยุด การผลิต บางส่วน/ หยุด งานตั้งแต่ 3 วัน ขึ้นไป	ทรัพย์สิน เสียหายมาก และต้องหยุด การผลิต ทั้งหมด/ หยุด งานตั้งแต่ 3 วัน ขึ้นไป
ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม					
ผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อม (Environment : Env)	ไม่มีผลกระทบ ต่อสิ่งแวดล้อม	มีผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อม เล็กน้อย สามารถบำบัด ได้เองตาม ธรรมชาติ และ ใช้เวลาในการ แก้ไขหรือ ควบคุมได้ ภายใน 1 วัน	มีผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อมที่ สามารถแก้ไขได้ ในระยะเวลา ไม่เกิน 1 เดือน	มีผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อม รุนแรง และ เวลาในการ แก้ไขมากกว่า 1 เดือน แต่ ไม่เกิน 1 ปี	มีผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อม รุนแรงมากต้อง ใช้ทรัพยากร และเวลาในการ แก้ไขมากกว่า 1 ปี/ ไม่สามารถ บำบัดได้ และ/ หรือ ยังไม่มี เทคโนโลยีใน การบำบัด
ผลกระทบด้านชุมชนและสังคม					
ผลกระทบต่อ ชุมชนและสังคม (Social)	ไม่มีผลกระทบ ต่อชุมชนและ สังคมและ/ หรือ ไม่มีข้อ ร้องเรียน	มีผลกระทบต่อ ชุมชนเล็กน้อย แต่ไม่กระทบ สังคมสามารถ แก้ไข ได้ทันที	มีผลกระทบต่อ ชุมชน แต่ไม่ กระทบสังคม และ/ หรือมีข้อ ร้องเรียน สามารถแก้ไขได้ ภายในเวลา 7 วัน	มีผลกระทบต่อ ชุมชน แต่ไม่ กระทบสังคม และ/ หรือมีข้อ ร้องเรียนใช้ เวลาแก้ไข มากกว่า 7 วัน	มีผลกระทบต่อ ชุมชนแต่ไม่ กระทบสังคม และ/ หรือมีข้อ ร้องเรียนใช้ เวลาแก้ไข มากกว่า 7 วัน

๔.๕ การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)

๔.๕.๑ ประเมินค่าระดับความเสี่ยง

นำผลประเมินความเสี่ยงในมิติของโอกาสที่จะเกิดและมิติของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มาพิจารณาร่วมกัน โดยค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง จะกำหนดให้เท่ากับผลคูณของค่าระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และค่าระดับของผลกระทบ (Impact) โดยสามารถคำนวณค่าระดับความเสี่ยงได้ดังนี้

$$\text{ค่าระดับความเสี่ยง} = \frac{\text{ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสียหาย}}{\text{จากความเสี่ยง}} \times \frac{\text{ค่าคะแนนของโอกาสเกิดความเสี่ยง}}$$

กรณีที่เกณฑ์การวัดระดับของโอกาสที่จะเกิดและระดับของผลกระทบที่ได้กำหนดได้กำหนดให้มีผลการประเมินอยู่ในช่วง ๑ – ๔ จะทำให้ค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง มีรายละเอียดตามภาพ

ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสียหาย (Impact)	๔ สูงมาก	C ๔X๑=๔ (สีเหลือง)	B ๔X๒=๘ (สีส้ม)	A ๔X๓=๑๒ (สีแดง)	A ๔X๔=๑๖ (สีแดง)
	๓ สูง	D ๓X๑=๓ (สีเขียว)	C ๓X๒=๖ (สีเหลือง)	B ๓X๓=๙ (สีส้ม)	A ๓X๔=๑๒ (สีแดง)
	๒ ปานกลาง	D ๒X๑=๒ (สีเขียว)	C ๒X๒=๔ (สีเหลือง)	C ๒X๓=๖ (สีเหลือง)	B ๒X๔=๘ (สีส้ม)
	๑ ต่ำ	D ๑X๑=๑ (สีเขียว)	D ๑X๒=๒ (สีเขียว)	D ๑X๓=๓ (สีเขียว)	C ๑X๔=๔ (สีเหลือง)
	๐	๑ ต่ำ	๒ ปานกลาง	๓ สูง	๔ สูงมาก
	ค่าคะแนนของโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)				

ภาพที่ ๓ : ค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (กรณี I x L สูงสุดที่ ๔ x ๔)

กรณีที่เกณฑ์การวัดระดับของโอกาสที่จะเกิดและระดับของผลกระทบที่ได้กำหนดได้กำหนดให้มีผลการประเมินอยู่ในช่วง ๑ – ๕ จะทำให้ค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง มีรายละเอียดตามภาพ

ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสียหาย (Impact)	๕ สูงมาก	C $5 \times 1 = 5$ (สีเหลือง)	B $5 \times 2 = 10$ (สีส้ม)	B $5 \times 3 = 15$ (สีส้ม)	A $5 \times 4 = 20$ (สีแดง)	A $5 \times 5 = 25$ (สีแดง)
	๔ สูง	D $4 \times 1 = 4$ (สีเขียว)	C $4 \times 2 = 8$ (สีเหลือง)	B $4 \times 3 = 12$ (สีส้ม)	B $4 \times 4 = 16$ (สีส้ม)	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 ต่ำ	D $2 \times 1 = 2$ (สีเขียว)	D $2 \times 2 = 4$ (สีเขียว)	C $2 \times 3 = 6$ (สีเหลือง)	C $2 \times 4 = 8$ (สีเหลือง)	B $2 \times 5 = 10$ (สีส้ม)
	๑ ต่ำมาก	D $1 \times 1 = 1$ (สีเขียว)	D $1 \times 2 = 2$ (สีเขียว)	D $1 \times 3 = 3$ (สีเขียว)	D $1 \times 4 = 4$ (สีเขียว)	C $1 \times 5 = 5$ (สีเหลือง)
	๐	๑ ต่ำมาก	๒ ต่ำ	๓ ปานกลาง	๔ สูง	๕ สูงมาก
ค่าคะแนนของโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)						

ภาพที่ ๔ : ค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (กรณี $I \times L$ สูงสุดที่ 5×5)

๔.๕.๒ กำหนดค่าระดับความรุนแรง (Risk Level) ของปัจจัยเสี่ยง

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

โรงงานไฟ จัดทำแผนภาพความเสี่ยง Risk Profile โดยเฉพาะ “ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้” เพื่อแสดงสถานะบนแผนภาพที่มีพิกัดของโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ มาพิจารณาร่วมกัน

โรงงานไฟ กำหนดแนวทางเพื่อตอบสนอง/จัดการความเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็น ๔ ระดับ คือ

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

การกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง จะพิจารณาจากค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงนั้น ใช้เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรงตามภาพ

ค่าคะแนนความเสี่ยง : ผลกระทบ (I) x โอกาส (L)

A	ระดับความเสี่ยงสูงมาก (๑๐ - ๑๖ คะแนน/โอกาสเกิดบ่อยมาก-ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด) ■ ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการทันที ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะอนุกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
B	ระดับความเสี่ยงสูง (๗ - ๙ คะแนน/โอกาสเกิดบ่อย-ผลกระทบรุนแรงมาก) ■ ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการ ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะอนุกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
C	ระดับความเสี่ยงปานกลาง (๔ - ๖ คะแนน/โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย-ผลกระทบรุนแรง) ■ พอยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องติดตามและควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ระดับความเสี่ยงสูงขึ้น หากระดับความเสี่ยงมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้น ให้รายงานผลต่อคณะทำงานฯ ทราบ
D	ระดับความเสี่ยงต่ำ (๑ - ๓ คะแนน/โอกาสเกิดน้อย-ผลกระทบไม่รุนแรง) ■ ยอมรับได้ แต่ผู้รับผิดชอบควรติดตามผลกระทบและโอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ภาพที่ ๕ : แนวทางตอบสนอง/จัดการความเสี่ยงตามระดับความรุนแรง (กรณี I x L สูงสุดที่ ๔ x ๔)

A	ระดับความเสี่ยงสูงมาก (๒๐ - ๒๕ คะแนน/โอกาสเกิดบ่อยมาก-ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด) ■ ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการทันที ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะอนุกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
B	ระดับความเสี่ยงสูง (๑๐ - ๑๙ คะแนน/โอกาสเกิดบ่อย-ผลกระทบรุนแรงมาก) ■ ไม่ยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องมีแผนจัดการ ติดตามในระดับคณะทำงานฯ และคณะอนุกรรมการฯ เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในจุดที่ยอมรับได้
C	ระดับความเสี่ยงปานกลาง (๕ - ๙ คะแนน/โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย-ผลกระทบรุนแรง) ■ พอยอมรับ โดยผู้รับผิดชอบต้องติดตามและควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ระดับความเสี่ยงสูงขึ้น หากระดับความเสี่ยงมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้น ให้รายงานผลต่อคณะทำงานฯ ทราบ
D	ระดับความเสี่ยงต่ำ (๑ - ๔ คะแนน/โอกาสเกิดน้อย-ผลกระทบไม่รุนแรง) ■ ยอมรับได้ แต่ผู้รับผิดชอบควรติดตามผลกระทบและโอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ภาพที่ ๖ : แนวทางตอบสนอง/จัดการความเสี่ยงตามระดับความรุนแรง (กรณี L x L สูงสุดที่ ๕ x ๕)

๔.๕.๓ การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจากความสัมพันธ์ของระดับผลกระทบและระดับความน่าจะเป็น โดยอาจนำค่าระดับมาบวกกันหรือมาคูณกัน และหาค่าเฉลี่ยและฐานนิยมแสดงเป็นตาราง ตำแหน่งความเสี่ยง โรงงานไฟใช้วิธีการนำค่าระดับผลกระทบและค่าระดับความน่าจะเป็นมาคูณกันตามภาพ

ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสียหาย (Impact)	๔ สูงมาก	C ๔X๑=๔ (สีเหลือง)	B ๔X๒=๘ (สีส้ม)	A ๔X๓=๑๒ (สีแดง)	A ๔X๔=๑๖ (สีแดง)
	๓ มาก	D ๓X๑=๓ (สีเขียว)	C ๓X๒=๖ (สีเหลือง)	B ๓X๓=๙ (สีส้ม)	A ๓X๔=๑๒ (สีแดง)
	๒ ปานกลาง	D ๒X๑=๒ (สีเขียว)	C ๒X๒=๔ (สีเหลือง)	C ๒X๓=๖ (สีเหลือง)	B ๒X๔=๘ (สีส้ม)
	๑ ต่ำ	D ๑X๑=๑ (สีเขียว)	D ๑X๒=๒ (สีเขียว)	D ๑X๓=๓ (สีเขียว)	C ๑X๔=๔ (สีเหลือง)
	๐	๑ ต่ำ	๒ ปานกลาง	๓ มาก	๔ สูงมาก
ค่าคะแนนของโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)					

ภาพที่ ๗ : เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (กรณี I x L สูงสุดที่ ๔ x ๔)

ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสียหาย (Impact)	๕ สูงมาก	C ๕X๑=๕ (สีเหลือง)	B ๕X๒=๑๐ (สีส้ม)	B ๕X๓=๑๕ (สีส้ม)	A ๕X๔=๒๐ (สีแดง)	A ๕X๕=๒๕ (สีแดง)
	๔ สูง	D ๔X๑=๔ (สีเขียว)	C ๔X๒=๘ (สีเหลือง)	B ๔X๓=๑๒ (สีส้ม)	B ๔X๔=๑๖ (สีส้ม)	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 ต่ำ	D ๒X๑=๒ (สีเขียว)	D ๒X๒=๔ (สีเขียว)	C ๒X๓=๖ (สีเหลือง)	C ๒X๔=๘ (สีเหลือง)	B ๒X๕=๑๐ (สีส้ม)
	๑ ต่ำมาก	D ๑X๑=๑ (สีเขียว)	D ๑X๒=๒ (สีเขียว)	D ๑X๓=๓ (สีเขียว)	D ๑X๔=๔ (สีเขียว)	C ๑X๕=๕ (สีเหลือง)
	๐	๑ ต่ำมาก	๒ ต่ำ	๓ ปานกลาง	๔ สูง	๕ สูงมาก
ค่าคะแนนของโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)						

ภาพที่ ๘ : เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (กรณี I x L สูงสุดที่ ๕ x ๕)

๔.๕.๔ ขอบเขตระดับความเสี่ยง

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

ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสียหาย (Impact)	๔ สูงมาก	C $4 \times 1 = 4$ (สีเหลือง)	B $4 \times 2 = 8$ (สีส้ม)	A $4 \times 3 = 12$ (สีแดง)	A $4 \times 4 = 16$ (สีแดง)
	๓ สูง	D $3 \times 1 = 3$ (สีเขียว)	C $3 \times 2 = 6$ (สีเหลือง)	B $3 \times 3 = 9$ (สีส้ม)	A $3 \times 4 = 12$ (สีแดง)
	๒ ปานกลาง	D $2 \times 1 = 2$ (สีเขียว)	C $2 \times 2 = 4$ (สีเหลือง)	C $2 \times 3 = 6$ (สีเหลือง)	B $2 \times 4 = 8$ (สีส้ม)
	๑ ต่ำ	D $1 \times 1 = 1$ (สีเขียว)	D $1 \times 2 = 2$ (สีเขียว)	D $1 \times 3 = 3$ (สีเขียว)	C $1 \times 4 = 4$ (สีเหลือง)
	๐	๑ ต่ำ	๒ ปานกลาง	๓ สูง	๔ สูงมาก
ค่าคะแนนของโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)					

ขอบเขตระดับความเสี่ยง
(Risk Boundary)

ภาพที่ ๙ : การกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยง (กรณี I x L สูงสุดที่ ๔ x ๔)

							ขอบเขตระดับความเสี่ยง (Risk Boundary)	
ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสียหาย (Impact)	๕ สูงมาก	C ๕x๑=๕ (สีเหลือง)	B ๕x๒=๑๐ (สีส้ม)	B ๕x๓=๑๕ (สีส้ม)	A ๕x๔=๒๐ (สีแดง)	A ๕x๕=๒๕ (สีแดง)		
	๔ สูง	D ๔x๑=๔ (สีเขียว)	C ๔x๒=๘ (สีเหลือง)	B ๔x๓=๑๒ (สีส้ม)	B ๔x๔=๑๖ (สีส้ม)	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 ต่ำ	D ๒x๑=๒ (สีเขียว)	D ๒x๒=๔ (สีเขียว)	C ๒x๓=๖ (สีเหลือง)	C ๒x๔=๘ (สีเหลือง)	B ๒x๕=๑๐ (สีส้ม)		
	๑ ต่ำมาก	D ๑x๑=๑ (สีเขียว)	D ๑x๒=๒ (สีเขียว)	D ๑x๓=๓ (สีเขียว)	D ๑x๔=๔ (สีเขียว)	C ๑x๕=๕ (สีเหลือง)		
	๐	๑ ต่ำมาก	๒ ต่ำ	๓ ปานกลาง	๔ สูง	๕ สูงมาก		
ค่าคะแนนของโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)								

ภาพที่ ๑๐ : การกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยง (กรณี I x L สูงสุดที่ ๕ x ๕)

๔.๖ การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)

การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls) สำหรับปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด ซึ่งอยู่ในกลุ่มความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ (มีระดับความเสี่ยงสูง และสูงมาก) ให้ระบุการดำเนินงานที่มีอยู่ เพื่อควบคุม ป้องกัน หรือลดความเสี่ยง

สำหรับความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงใด ที่เป็นเรื่องใหม่ และยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม ให้ถือเป็น “ปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม”

๔.๗ การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่

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

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตามผลการดำเนินงาน
เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ ๑	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน
ไม่เพียงพอ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ ๒	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำมาใช้	มีกระบวนการควบคุม แต่ไม่มีการติดตาม
เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ ๓	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานในแต่ละส่วนงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีรายงานให้ผู้บริหารทราบ
บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย เทียบเท่า ระดับ ๔	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก เทียบเท่า ระดับ ๕	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

ตารางที่ ๕ : เกณฑ์การประเมินพิจารณาประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่

๔.๗.๑ เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม จะพิจารณาจากผลการประเมินของทั้ง ๓ มุมมอง โดยการควบคุมที่มีประสิทธิผล จะต้องไม่มีผลการประเมินในมุมมองใดอยู่ต่ำกว่า ระดับ ๓ (ระดับการควบคุมเป็นระบบ)

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 ผลการประเมินจะถูกนำไปใช้เพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงในขั้นตอนถัดไป

๔.๗.๓ การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (หรือปัจจัยเสี่ยง) ที่ผ่านการจัดลำดับความสำคัญ และผ่านการประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ ประกอบด้วย ๑) การจัดแผนบริหารความเสี่ยง ๒) การจัดทำแผนการควบคุมภายใน โดยมีรายละเอียดตามตาราง

แผนการบริหารความเสี่ยง	แผนการควบคุมภายใน
ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งกิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ	ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งมีกิจกรรมการควบคุมมีประสิทธิผลเพียงพอ
ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งมีระดับความรุนแรง ปานกลาง

ตารางที่ ๖ : ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง

๔.๗.๔ แนวทางจัดการด้วยแผนการบริหารความเสี่ยง

๑. แนวทางการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง

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

- ๑) การยอมรับ (Take) เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงเกิดขึ้น โดยมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากพิจารณาแล้วพบว่าการจัดการความเสี่ยงมีต้นทุนสูงกว่าประโยชน์ที่ได้
- ๒) การหลีกเลี่ยงหรือกำจัด (Terminate) เป็นการยกเลิก/หลีกเลี่ยง หรือตัดสินใจที่จะไม่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ความเสี่ยง ด้วยการไม่เริ่มหรือหยุดดำเนินการ

กิจกรรม/งานใด ๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่า การดำเนินงานจะไม่คุ้มค่ากับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น

- ๓) การถ่ายโอนหรือกระจาย (Transfer) เป็นการจัดการความเสี่ยงร่วมกัน หรือถ่ายโอนความรับผิดชอบหรือภาระของการสูญเสียให้แก่บุคคลอื่นรับผิดชอบ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น
- 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 ด้านที่กำหนดไว้โดยมีรายละเอียดตามตาราง

ประเภทความเสี่ยง	ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	ช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	เป้าหมายระดับ ๓ ของตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านเป้าประสงค์ / ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	เป้าหมายระดับ ๓ ของตัวชี้วัด ที่กำหนดค่า RA
ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	เป้าหมายระดับ ๓ ของตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุณภาพ ของการปฏิบัติงาน	เป้าหมายระดับ ๓ ของตัวชี้วัด ที่กำหนดค่า RA
ด้านการเงิน (Financial Risk)	เป้าหมายระดับ ๓ ของตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการเงิน บัญชี งบประมาณ	เป้าหมายระดับ ๓ ของตัวชี้วัด ที่กำหนดค่า RA
ด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (Compliance Risk)	สอดคล้องและเป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับองค์กร	ไม่ยอมรับให้มีช่วงเบี่ยงเบน

ตารางที่ ๗ : 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 เพื่อค้นหาความผิดพลาดหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นแล้ว
- การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective control) เป็นการกำหนดแนวทาง มาตรการ หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นแล้วให้ถูกต้องและหาวิธีการไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำในอนาคต
- การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive control) เป็นการกำหนดแนวทาง มาตรการ หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๔.๘ การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports)

๔.๘.๑ แนวทางของการรายงานผล

โรงงานไฟ กำหนดให้ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องตามโครงสร้างการบริหารจัดการ ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง มีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส

๔.๘.๒ รายงานผลของแผนการบริหารความเสี่ยง

การรายงานผลตามแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส อย่างน้อยต้องประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้

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

๔.๘.๓ การรายงานผลของแผนการควบคุมภายใน

การรายงานผลตามแผนการควบคุมภายในของแต่ละไตรมาส อย่างน้อยประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้

- 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 ภายในระยะเวลาที่กำหนด

๒. ผู้รับผิดชอบส่งแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ภายในระยะเวลาที่กำหนด
๓. ผู้รับผิดชอบส่งแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ภายในระยะเวลาที่กำหนดระยะเวลาการดำเนินการรายงานผลต่อกระทรวงการคลัง ภายในสิ้นปีงบประมาณภายใน ๙๐ วัน ของทุกปี

๕ การทบทวน (Review and Revision)

โรงงานไฟ กำหนดให้คณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงฯ และผู้ที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันพิจารณา วิเคราะห์ ประเมิน และทบทวนความเสี่ยง แผนการบริหารความเสี่ยง แผนการควบคุมภายใน และนำเสนอ คณะอนุกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ พิจารณา

- ติดตามและประเมินสถานการณ์ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน เพื่อทบทวนและปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก
- ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อทบทวนและปรับปรุงแนวทางการควบคุมภายในให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน สามารถเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

กระบวนการทบทวนผลการบริหารความเสี่ยง

แนวทางการดำเนินการ

การทบทวน (Review and Revision)

โดยการใช้ฐานข้อมูลจาก

ผลการบริหารความเสี่ยงของแต่ละไตรมาส

ผลจากการดำเนินการ

ปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางที่ฝ่ายบริหารมอบข้อเสนอแนะ

ระยะเวลาการดำเนินการ

ผู้ดูแลความเสี่ยงต้องดำเนินการแจ้งข้อเสนอแนะกับผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเสี่ยงนั้น ให้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะภายใน ๓๐ วัน นับแต่คณะอนุกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในฯ มอบนโยบาย หรือให้ข้อเสนอแนะ

๖ Risk Correlation Map

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ที่ส่งผลเชื่อมโยงกันต่อเป้าหมายของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร Risk Correlation Map สามารถช่วยในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและครอบคลุมถึงปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ครบถ้วน

องค์ประกอบที่สำคัญของ Risk Correlation Map มีดังนี้

๑. การกำหนดสาเหตุของความเสียหายในทุกปัจจัยเสี่ยงและสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
๒. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ
๓. การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ โดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช่เชิงปริมาณระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กรและผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช่เชิงปริมาณของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ
๔. การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง โดยมีการบริหารถึงปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลักและมีการกล่าวถึงปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง และส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว รวมถึงมีการประเมินถึงความสำเร็จของเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงหลักว่าเป็นผลมาจากการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหรือการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบสูง
๕. การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร โดย Risk Owner มีส่วนร่วมในการจัดทำ Risk Correlation Map และยอมรับในการร่วมกันจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กัน รวมถึงบุคลากรในองค์กรรับรู้และเข้าใจเรื่อง Risk Map

๗ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture)

โรงงานไฟฟ้า ตระหนักดีว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง นอกเหนือจากการมีเครื่องมือและมาตรฐานในการบริหารงานที่ดี เพราะหากทุกคนในองค์กรเข้าใจรอบการบริหารความเสี่ยงไม่ตรงกัน หรือเข้าใจระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของโรงงานไฟฟ้าไม่ตรงกัน หรือมีกรอบความคิดที่ไม่สอดคล้องกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟฟ้า อาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการตัดสินใจ ดังนั้น โรงงานไฟฟ้า จึงได้กำหนดแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ยงไว้ ดังนี้

- ผู้บริหารเป็นต้นแบบในการบริหารความเสี่ยง (Role Model)
- สร้างวิธีการนำไปใช้ให้เห็นผลในทางปฏิบัติ
- กำหนดบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบความเสี่ยงในแต่ละเรื่อง
- พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงให้สามารถสร้างมูลค่าให้กับองค์กรได้โดยนำข้อมูล

- ที่ได้รับจากการทำแบบสอบถาม การประเมินผลของระบบการบริหารความเสี่ยง ในแต่ละส่วนงาน และการดูงานตามทื่อื่น ๆ มาปรับปรุงระบบให้ดียิ่งขึ้น
- สื่อสารและสร้างความเข้าใจพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหารและพนักงาน ในองค์กร
 - ปลุกฝังและสร้างการรับรู้รวมถึงความตระหนัก และให้ความสำคัญด้านการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กร
 - กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้บริหารและพนักงาน
- แนวทางการดำเนินการ
- การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture)
- โดยใช้ฐานข้อมูลจาก
- คะแนนการบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณที่ผ่านมา
- ผลการดำเนินการ
๑. ระดับความรู้ความเข้าใจของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น
 ๒. ผลคะแนนจากการประเมินสูงขึ้น

๘ การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหาร ต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการ รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม เพื่อการพัฒนอย่างต่อเนื่อง โดยการวิเคราะห์ เพื่อทำความเข้าใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างการสนับสนุนที่ช่วยให้ระบบการบริหารงานประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นคลังข้อมูล องค์กรสามารถนำความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อวางแผนระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง และการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ดีสามารถทำให้เข้าถึง แหล่งข้อมูลอื่น ๆ ทำให้มีแนวโน้มว่าโครงการแผนงาน ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรจะประสบความสำเร็จ

๙. การกำหนดวิธีการถ่ายทอดแผน คู่มือ และเอกสารในการดำเนินการ

โรงงานไฟฟ้า ได้กำหนดวิธีการถ่ายทอดแผน คู่มือ และเอกสารในการดำเนินการ โดยยึดหลักการ กระบวนการสื่อสารของ เดวิด เบร์โล (David K. Berlo) ที่ได้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบในการสื่อสาร ให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ผู้ส่งสาร (Sender) ข้อมูลข่าวสาร (Message) ช่องทางการสื่อสาร (Channel) และผู้รับสาร (Receiver) หรือที่เรียกว่า “SMCR Model” ซึ่งเป็นแบบจำลองที่ได้รับความนิยม และได้รับการ

ยอมรับจากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ทั้งนี้ โรงงานไฟฟ้า ได้ประยุกต์ใช้แบบจำลองการสื่อสารดังกล่าว สำหรับการถ่ายทอดแผน คู่มือ และเอกสารในการดำเนินการต่างๆ ดังนี้

๙.๑ ผู้ส่งสาร (Sender)

ผู้ส่งสาร คือ หัวหน้าแผนงานและบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ในการจัดทำกระบวนการจัดทำแผน คู่มือ และเอกสารในการดำเนินการต่างๆ ในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยภายหลังจากที่ได้ดำเนินการจัดทำข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จะต้องจัดส่งแผน คู่มือ และเอกสารในการดำเนินการต่างๆ ให้ผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้า พิจารณาเห็นชอบในหลักการและความถูกต้องของเนื้อหาและรายละเอียด ตามลำดับขั้นของโครงสร้างองค์กรก่อนทำการส่งต่อข้อมูลข่าวสารไปยังบุคลากรในส่วนต่าง ๆ ต่อไป

๙.๒ ข้อมูลข่าวสาร (Message)

ข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ แผน คู่มือ และเอกสารในการดำเนินการต่างๆ ของโรงงานไฟฟ้า ที่ผ่านการพิจารณาจากผู้อำนวยการโรงงานไฟฟ้า โดยได้รับการรับรองความถูกต้องเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

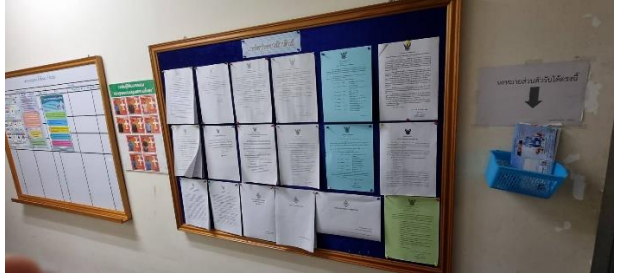
๙.๓ ช่องทางการสื่อสาร (Channel)

ช่องทางการสื่อสารข้อมูลของโรงงานไฟฟ้า ใช้ทั้งสื่อดั้งเดิม (Traditional Media) และสื่อสมัยใหม่ (New Media) ดังนี้

๙.๓.๑ สื่อดั้งเดิม

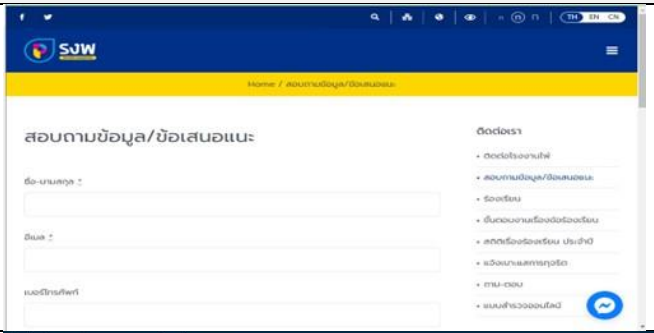
ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ โดยทำการสื่อสารผ่าน ๒ ช่องทาง ได้แก่ (๑) ติดประกาศที่ป้ายประกาศประจำจุดต่าง ๆ ของโรงงานไฟฟ้า ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น ๓ จุด ได้แก่ หน้าทางเข้าโรงงานไฟฟ้า ห้องสนทนากการ และหน้าห้องส่วนบริหารงานกลาง และ (๒) สื่อสารผ่านที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ และคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ

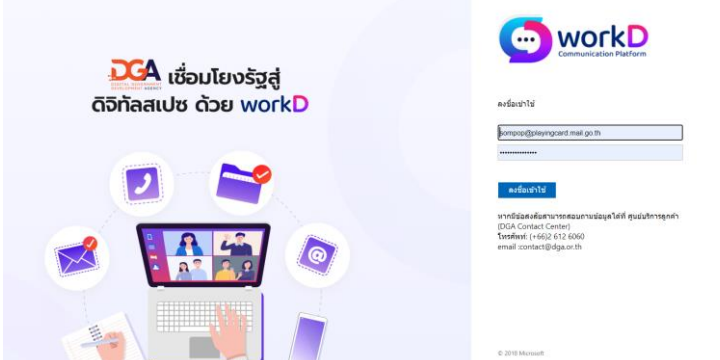
ตำแหน่ง	ภาพประกอบ
หน้าทางเข้าโรงงานไฟฟ้า	
ห้องสนทนากการ	

ตำแหน่ง	ภาพประกอบ
หน้าห้องส่วนบริหารงานกลาง	

๙.๓.๒ สื่อสมัยใหม่

ประกอบด้วย เว็บไซต์ของโรงงานไฟฟ้า ได้แก่ (<https://www.playingcard.or.th/>) ระบบอินทราเน็ต (Intranet) โรงงานไฟฟ้า ระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail) และแอปพลิเคชันไลน์ (LINE) โดยในช่องทางดังกล่าว ได้เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องสามารถให้ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่สามารถเข้าถึงได้จากอุปกรณ์การอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ทั้งสมาร์ทโฟน และคอมพิวเตอร์ เพื่อที่จะสามารถนำข้อมูลต่าง ๆ เหล่านั้น มาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการฯ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป

สื่อที่ใช้	ภาพประกอบ
เว็บไซต์ของโรงงานไฟฟ้า (https://www.playingcard.or.th/)	
ระบบอินทราเน็ต (Intranet) โรงงานไฟฟ้า	

สื่อที่ใช้	ภาพประกอบ
ระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail) (card@playingcard.mail.go.th)	
แอปพลิเคชันไลน์ (LINE)	

๙.๔ ผู้รับสาร (Receiver)

ผู้รับสาร หรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสารในกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้แก่ บุคลากรของโรงงานไฟฟ้า ทั้งในระดับผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

๒. 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 การกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของ
 การควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และ
 ไม่ใช่การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ
 ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

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

ลายมือชื่อ.....(๖).....

ตำแหน่ง.....(๗).....

วันที่.....(๘)..... เดือน..... พ.ศ.

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าว
 ในปีงบประมาณ พ.ศ./ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณ พ.ศ. หรือ
 ปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๑๐)

๒.๑.....

๒.๒.....

คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. ๑)

- (๑) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ หัวหน้าสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๓) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๔) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๕) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือ ปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๗) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๘) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน
- (๙) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๑๐) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๙) ในปีงบประมาณหรือ ปีปฏิทินถัดไป

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.

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุวัน เดือน ปีที่สิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่จะประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ๕ องค์ประกอบ
- (๔) ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน
- (๕) สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ
- (๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๗) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๘) ระบุวัน เดือน ปีที่รายงาน

แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๕)

แบบ ปค.๕

.....(๑).....

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด(๒).....

(๑) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของ รัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินการหรือ ภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของ รัฐ/วัตถุประสงค์	(๔) ความเสี่ยง	(๕) การควบคุม ภายในที่มีอยู่	(๖) การประเมินผล การควบคุม ภายใน	(๗) ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	(๘) การปรับปรุง การควบคุม ภายใน	(๙) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ

ลงลายชื่อ(๑๐).....

ตำแหน่ง(๑๑).....

วันที่(๑๒)เดือน พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่จะประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่จะประเมิน
- (๔) ระบุความสำคัญของแต่ละภารกิจ
- (๕) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์
- (๖) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่ โดยอาจระบุในลักษณะต่าง ๆ เช่น มีการกำหนดหรือสั่งการอย่างเป็นทางการ มีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และหรือความเสี่ยงที่ลดลงหรือสามารถป้องกันได้ คำนวณกับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการควบคุมความเสี่ยงดังกล่าว
- (๗) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๘) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๗) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป
- (๙) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบและกำหนดแล้วเสร็จ (วัน เดือน ปี) ของการปรับปรุงการควบคุมภายใน กรณีการจัดทำรายงานในระดับกระทรวงหรือในภาพรวมของจังหวัด ให้ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐในระดับหน่วยงานของรัฐ เช่น กรม ก. สำนักงาน ข. เทศบาลตำบล ค. เป็นต้น
- (๑๐) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๑๓) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๑๒) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

แบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

แบบ ปค. ๖

รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน(๑).....

ผู้ตรวจสอบภายในของ.....(๒)..... ได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่(๓)..... เดือน พ.ศ. ด้วยวิธีการสอบทานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การปฏิบัติงานของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล 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.....

คำอธิบายแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. ๖)

- (๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
- (๓) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในดำเนินการสอบทานการประเมินดังกล่าว
- (๔) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
- (๕) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (๖) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (๗) ระบุวันที่รายงาน
- (๘) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับความเสี่ยง
- (๙) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๘)

๓.แบบรายงานการควบคุมภายใน (รูปแบบรายงานระดับส่วนงานย่อย)

แบบรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.๒)

แบบ ปย.๒

.....(๑).....
 แบบประเมินผลการควบคุมภายใน
 ปีงบประมาณ ไตรมาส (๒)

ภารกิจตามกฎหมาย หรือ ภารกิจตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของ หน่วยงานของรัฐ/วิสาหกิจ (๓)	ความเสี่ยง/ ประเภทความเสี่ยง (๔)	การควบคุมภายใน ที่มีอยู่ (๕)	ประสิทธิผลการควบคุมภายใน (๖)				ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (๗)	ค่าระดับความเสี่ยง* จากการควบคุมภายในที่มีอยู่ (ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่)			การปรับปรุง การควบคุมภายใน (๘)	ค่าระดับความเสี่ยง* จากการปรับปรุง การควบคุมภายใน (ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่)			สถานะปัจจุบัน/ ผู้รับผิดชอบ/ กำหนดแล้วเสร็จ (๙)
			ผลดำเนินงาน	กระบวนการ การควบคุม	การติดตาม	ความเพียงพอ		ผลกระทบ (I)	โอกาส (L)	ค่าระดับ (I) x (L)		ผลกระทบ (I)	โอกาส (L)	ค่าระดับ (I) x (L)	
๑. วิสาหกิจ :	 S/ O/ F/ C		X	X	X	✓/ X		X	X	X		X	X	X	★/ ○/ ⊗ผู้รับผิดชอบ.... xx/xxxx/xxxx
๒. วิสาหกิจ :	 S/ O/ F/ C		X	X	X	✓/ X		X	X	X		X	X	X	★/ ○/ ⊗ผู้รับผิดชอบ.... xx/xxxx/xxxx

หมายเหตุ : สถานะปัจจุบัน ประกอบด้วย
 ★ ดำเนินการแล้วเสร็จ
 ○ อยู่ระหว่างดำเนินการ
 ⊗ ยังไม่ดำเนินการ

ลงลายชื่อ (๑๐)

ตำแหน่ง (๑๑)

วันที่ (๑๒)

* กำหนดตามค่าระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ระดับหน่วยงาน ซึ่งอ้างอิงแนวทางกำหนดเกณฑ์การประเมิน ภายใต้คู่มือการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

คำอธิบายแบบประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปย.๒)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๒) ระบุ ไตรมาส และปี (งบประมาณ) ที่สิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่ประเมิน
- (๔) ระบุสาเหตุ/ปัจจัยที่เป็นต้นเหตุของความเสี่ยงที่แท้จริง (Root Cause) ความเสี่ยงที่สำคัญของแต่ละภารกิจ และประเภทความเสี่ยง ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (S : Strategic Risk) ด้านการดำเนินงาน (O : Operational Risk) ด้านการเงิน (F : Financial Risk) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C : Compliance Risk)
- (๕) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์
- (๖) ระบุประสิทธิภาพการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอหรือไม่ โดยอ้างอิงตามเกณฑ์การประเมินพิจารณา ประสิทธิภาพของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ภายใต้คู่มือการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต
- (๗) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๘) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๗) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป
- (๙) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบ และกำหนดแล้วเสร็จ (วัน เดือน ปี) ของการปรับปรุงการควบคุมภายใน
- (๑๐) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๑๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๑๒) ระบุ วัน เดือน ปี ที่รายงาน

แบบรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.๑)

แบบ ปย. ๑

.....(๑).....

รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

ปีงบประมาณ ไตรมาส (๒)

องค์ประกอบของ การควบคุมภายใน	ประเด็นการประเมิน	คำอธิบาย/หมายเหตุ และความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน (๓)
๑.สภาพแวดล้อมของการควบคุม		
	การยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อสัตย์ และจริยธรรม ที่ได้กำหนด เช่น ข้อกำหนด เกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และจริยธรรม เป็นต้น	คำอธิบาย/หมายเหตุ : ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน :
	การแสดงถึงความอิสระของผู้กำกับดูแล จากฝ่ายบริหาร	คำอธิบาย/หมายเหตุ : ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน :
	การจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับ บัญชา อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล	คำอธิบาย/หมายเหตุ : ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน :
	การแสดงถึงความมุ่งมั่นในการสร้าง แรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน	คำอธิบาย/หมายเหตุ : ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน :
	การกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ตามระบบควบคุมภายในเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน	คำอธิบาย/หมายเหตุ : ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน :
๒.การประเมินความเสี่ยง		
	มีการระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน ที่ชัดเจน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ องค์กร	คำอธิบาย/หมายเหตุ : ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน :
	มีการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง ครอบคลุมทั้งองค์กร และนำไปสู่ การจัดการความเสี่ยง	คำอธิบาย/หมายเหตุ : ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน :

องค์ประกอบของ การควบคุมภายใน	ประเด็นการประเมิน	คำอธิบาย/หมายเหตุ และความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน (๓)
	การประเมินความเสี่ยงโอกาส ที่จะเกิดทุจริต และมีผลต่อความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ขององค์กร	คำอธิบาย/หมายเหตุ : ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน :
	มีการระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลง ที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อ การดำเนินการระบบควบคุมภายใน	คำอธิบาย/หมายเหตุ : ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน :
๓.กิจกรรมการควบคุม		
	มีการระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	คำอธิบาย/หมายเหตุ : ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน :
	มีการระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม ด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุ วัตถุประสงค์	คำอธิบาย/หมายเหตุ : ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน :
	การกำหนดกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดเป็นนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	คำอธิบาย/หมายเหตุ : ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน :
๔.สารสนเทศและการสื่อสาร		
	การจัดทำหรือจัดหา และใช้สารสนเทศ ที่เกี่ยวข้อง และมีคุณภาพเพื่อสนับสนุน ด้านการควบคุมภายใน	คำอธิบาย/หมายเหตุ : ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน :
	การสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบ ให้บุคลากรทราบถึงความรับผิดชอบต่อ กิจกรรมการควบคุมภายใน	คำอธิบาย/หมายเหตุ : ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน :
	การสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่อง ที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตาม การควบคุมภายในที่กำหนด	คำอธิบาย/หมายเหตุ : ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน :

องค์ประกอบของ การควบคุมภายใน	ประเด็นการประเมิน	คำอธิบาย/หมายเหตุ และความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน (๓)
๕.การติดตามประเมินผล		
	มีการระบุ พัฒนา และประเมินผล ระหว่างการทำงาน หรือประเมินผล เป็นรายครั้ง	คำอธิบาย/หมายเหตุ : ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน :
	การประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง/ จุดอ่อน ของการควบคุมภายใน อย่างทันเวลา เพื่อให้ผู้รับผิดชอบ สามารถสั่งการ แก้ไขได้อย่างเหมาะสม	คำอธิบาย/หมายเหตุ : ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน :

ผลการประเมินโดยรวม (๔)

คำอธิบาย :

.....

ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน :

.....

ลายมือชื่อ (๕).....

ตำแหน่ง (๖).....

วันที่ เดือน พ.ศ. (๗)

คำอธิบายแบบรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.๑)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- (๒) ระบุ ไตรมาส และปี (งบประมาณ) ที่สิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุผล/ข้อสรุปผลการประเมินของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน พร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน
- (๔) สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายใน ทั้ง ๕ องค์ประกอบ
- (๕) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๖) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๗) ระบุ วัน เดือน ปี ที่รายงาน

๔. นโยบายการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗



ประกาศโรงงานไฟ

เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต มีความมุ่งมั่นดำเนินการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้จัดวางระบบควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (SE-AM) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินงาน และเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร ลดปัจจัยเสี่ยง ที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จึงกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

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

ด้านการควบคุมภายใน

๑. มีระบบการควบคุมภายในที่ดี เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑
๒. บริหารระบบการควบคุมภายในให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ตลอดจนมีความเชื่อถือได้ของการรายงานทางการเงิน และเพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

/๓. ติดตาม...

๓. ติดตามและประเมินผลตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการประมวลผลการรายงานการสื่อสาร

๔. ส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการควบคุมภายในจนเกิดวัฒนธรรมการควบคุมภายในที่ดี

๕. ส่งเสริมให้หน่วยตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระทำหน้าที่ประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีมาตรฐานที่เหมาะสมอันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย โดยถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

การปฏิบัติงานตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้ถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงานทุกคนที่ต้องร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๒๒ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๖



(นายวิวัฒน์ เชาสกุล)

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
และควบคุมภายใน โรงงานไฟ

๕. กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

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

กฎบัตรนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ มีความเข้าใจโดยสรุปเกี่ยวกับหลักการและวัตถุประสงค์ องค์ประกอบ คุณสมบัติ วาระการดำรงตำแหน่ง/การพ้นจากตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ และการประชุมด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยให้มีการทบทวนกฎบัตรอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

๑. หลักการและวัตถุประสงค์

คณะกรรมการโรงงานไฟ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของโรงงานไฟ ในการกำกับดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย การประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงและการติดตาม ประเมินผลการจัดการความเสี่ยง ตลอดจนการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้และมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยสร้างมูลค่าให้แก่องค์กร และนำองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ มีความมุ่งมั่นที่จะส่งเสริมให้มีการสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อสร้างความตระหนักและการร่วมรับผิดชอบบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า ตลอดจนกำกับดูแลและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อยกระดับการดำเนินงานและคุณภาพการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ จึงได้จัดทำกฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ เพื่อระบุถึงองค์ประกอบ อำนาจหน้าที่ และแนวทางในการปฏิบัติที่ดี เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ

๒. องค์ประกอบ

คณะกรรมการ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ ซึ่งรวมแล้วไม่เกิน ๗ คน ประกอบด้วย

- ๒.๑ รองประธานกรรมการเป็นประธานอนุกรรมการ ๑ คน
- ๒.๒ กรรมการเป็นรองประธานอนุกรรมการ ๑ คน
- ๒.๓ อนุกรรมการอื่น ไม่น้อยกว่า ๒ คน โดยอนุกรรมการอื่นอย่างน้อย ๑ คน ต้องมีความรู้ความเข้าใจและมีประสบการณ์ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- ๒.๔ ผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการ โรงงานไฟ เป็นอนุกรรมการ ๑ คน
- ๒.๕ หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ โรงงานไฟ เป็นอนุกรรมการ ๑ คน
- ๒.๖ หัวหน้าส่วนแผนงานและกลยุทธ์ โรงงานไฟ เป็นเลขานุการคณะกรรมการ ๑ คน

๓. คุณสมบัติ

เป็นกรรมการ โรงงานไฟ ผู้บริหาร โรงงานไฟ หรือผู้แทนจากส่วนงานภายนอกและผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีความรู้ ความชำนาญ และความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๔. วาระการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่ง

๔.๑ คณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ ๓ ปี เมื่อครบกำหนดตามวาระดังกล่าว หากยังมิได้มีการแต่งตั้งอนุกรรมการขึ้นใหม่ให้อนุกรรมการซึ่งครบวาระนั้นอยู่ในตำแหน่งเพื่อดำเนินงานต่อไป จนกว่าคณะกรรมการโรงงานไฟจะแต่งตั้งบุคคลใหม่ขึ้นมาเป็นอนุกรรมการ

๔.๒ นอกจากการพ้นจากตำแหน่ง ตามข้อ ๔.๑ แล้ว อนุกรรมการพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

- (๑) ขาดคุณสมบัติ ตามข้อ ๓
- (๒) ตาย
- (๓) ลาออก
- (๔) คณะกรรมการโรงงานไฟ มีมติให้พ้นจากตำแหน่ง

๔.๓ เมื่อประธานอนุกรรมการ และหรืออนุกรรมการที่เป็นกรรมการ โรงงานไฟ พ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระให้คณะกรรมการ โรงงานไฟ แต่งตั้งกรรมการ โรงงานไฟ หรือผู้ที่มีคุณสมบัติตามข้อ ๓ เป็นประธานอนุกรรมการหรืออนุกรรมการแทนแล้วแต่กรณี ผู้ซึ่งได้รับแต่งตั้งแทนนี้ให้อยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระของอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในซึ่งตนแทน

๔.๔ ในกรณีประธานอนุกรรมการพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระและคณะกรรมการ โรงงานไฟ ยังมิได้แต่งตั้งประธานอนุกรรมการแทนตำแหน่งที่ว่าง ให้อนุกรรมการที่เหลืออยู่ปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้

๕. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะอนุกรรมการฯ

๕.๑ อนุมัตินโยบาย กฎบัตร/มาตรการหรือแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปิจจัยเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยง คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๕.๒ พัฒนารอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๕.๓ กำกับดูแลให้มีการบูรณาการระหว่างการทำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการปฏิบัติตามข้อกำหนด ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและหลักเกณฑ์ (Compliance) เพื่อให้บรรลุถึงผลการดำเนินงานที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกส่วนงาน

๕.๔ ติดตามและกำกับดูแล การดำเนินงานตามกระบวนการบ่งชี้ปัจจัยเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง รวมทั้งคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อองค์กรมาจัดทำแผนตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมกับผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

๕.๕ รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับองค์กร เป็นรายไตรมาสต่อคณะกรรมการโรงงานไฟ และคณะกรรมการตรวจสอบ

๕.๖ เชิญผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ และบุคคลภายนอกเพื่อเข้าร่วมประชุมหรือให้ข้อมูลในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

๕.๗ มีอำนาจเป็นไปตามกฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
โรงงานไฟ

๖. การประชุม

๖.๑ ให้มีการประชุมคณะกรรมการ อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง เว้นแต่
มีเหตุจำเป็นที่ไม่สามารถประชุมได้ เช่น จำนวนคณะกรรมการฯ ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ครบ
องค์ประชุมตามที่กำหนด เป็นต้น

๖.๒ ในการประชุมคณะกรรมการฯ ต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง
ของจำนวนคณะกรรมการฯ ทั้งหมด จึงจะครบเป็นองค์ประชุม

๖.๓ การประชุมคณะกรรมการฯ ในกรณีที่ประธานกรรมการ ไม่อยู่หรือไม่สามารถ
ปฏิบัติหน้าที่ได้ให้รองประธานกรรมการ ทำหน้าที่แทนประธานกรรมการ หรือในกรณีที่ประธาน
กรรมการ หรือรองประธานกรรมการไม่อยู่ หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ให้กรรมการที่มาประชุม
เลือกกรรมการคนใดคนหนึ่งขึ้นทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุม

๖.๔ มติที่ประชุมคณะกรรมการฯ ให้ถือตามเสียงข้างมาก กรรมการคนหนึ่ง
มีหนึ่งเสียง ในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

๖.๕ คณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อาจเชิญบุคคลอื่น
ที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวาระการประชุม เพื่อเข้าร่วมประชุมได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

ประกาศ ณ วันที่ ๒๒ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๖



(นายวิวัฒน์ เชาสกุล)
ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
และควบคุมภายใน โรงงานไฟ

๖. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ



คำสั่งโรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต

ที่ ๖ /๒๕๖๗

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

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

ข้อ ๑ ให้ยกเลิกคำสั่งโรงงานไฟฟ้าที่ ๔๘/๒๕๖๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน โรงงานไฟฟ้า ลงวันที่ ๑๙ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๕

ข้อ ๒ ให้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประกอบด้วย

๒.๑	รองผู้อำนวยการ	ประธานคณะกรรมการ
๒.๒	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ	คณะกรรมการ
๒.๓	หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟฟ้า	คณะกรรมการ
๒.๔	หัวหน้าฝ่ายโรงพิมพ์	คณะกรรมการ
๒.๕	หัวหน้าส่วนทรัพยากรบุคคล	คณะกรรมการ
๒.๖	หัวหน้าส่วนบัญชีและการเงิน	คณะกรรมการ
๒.๗	หัวหน้าส่วนพัสดุและอาคารสถานที่	คณะกรรมการ
๒.๘	หัวหน้าส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ	คณะกรรมการ
๒.๙	หัวหน้าส่วนบริหารงานกลาง	คณะกรรมการ
๒.๑๐	หัวหน้าส่วนเตรียมการพิมพ์	คณะกรรมการ
๒.๑๑	หัวหน้าส่วนผลิตสิ่งพิมพ์	คณะกรรมการ
๒.๑๒	หัวหน้าส่วนผลิตไฟฟ้า	คณะกรรมการ
๒.๑๓	หัวหน้าส่วนผลิตไฟฟ้าตัวเล็ก	คณะกรรมการ
๒.๑๔	หัวหน้าส่วนพัฒนารัฐกิจและการตลาด	คณะกรรมการ
๒.๑๕	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยโรงงาน	คณะกรรมการ
๒.๑๖	หัวหน้าส่วนแผนงานและกลยุทธ์	คณะกรรมการและเลขานุการ
๒.๑๗	เจ้าหน้าที่แผนงานและกลยุทธ์	ผู้ช่วยเลขานุการ

/ข้อ ๓ ...

- ๒ -

ข้อ ๓ ให้คณะทำงานฯ ตามข้อ ๒ มีหน้าที่ ดังนี้

๓.๑ จัดทำร่างนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พร้อมจัดทำร่างกรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และร่างนโยบาย Governance Risk Compliance (GRC) เสนอผู้อำนวยการโรงงานไฟและเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

๓.๒ ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมข้อมูลในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน

๓.๓ จัดทำแผนปฏิบัติการ และแผนอื่น ๆ สำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๓.๔ รวบรวมข้อมูลหลักฐานและสรุปผลการดำเนินงานของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และรายงานผลการดำเนินงานของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการโรงงานไฟ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นประจำทุกไตรมาส

๓.๕ พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของโรงงานไฟอย่างสม่ำเสมอ

๓.๖ ติดตาม แนะนำและให้คำปรึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อลดผลกระทบและป้องกันความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓.๗ ทบทวนประเมินผลรายงานผลการดำเนินงานมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ เพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ

๓.๘ ดำเนินการประชาสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรณีที่มีเหตุการณ์วิกฤติซึ่งมีผลกระทบที่จะสร้างความเสียหาย อันจะก่อให้เกิดการบริหารงานของโรงงานไฟไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓.๙ สื่อสารและทำความเข้าใจเพื่อให้ความรู้ทั่วทั้งองค์กรในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๓.๑๐ รวบรวม กลั่นกรองข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ จัดทำเป็นฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้เป็นไปตามมาตรฐาน

- ๓ -

๓.๑๑ ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๐ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๗

พันโท 
(นราวิทย์ เปาอินทร์)
ผู้อำนวยการโรงงานไฟ

๗. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ



คำสั่งโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

ที่ ๓๓ /๒๕๖๗

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

เพื่อให้การจัดการวางระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของโรงงานไฟ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นไปตามมาตรฐานสากลที่รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ถือปฏิบัติ อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๑๘ แห่งระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต พ.ศ. ๒๕๓๕ และมติคณะกรรมการโรงงานไฟ ในการประชุม ครั้งที่ ๑/๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๓๐ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๗ จึงออกคำสั่งไว้ ดังนี้

ข้อ ๑ ให้ยกเลิกคำสั่งโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ที่ ๙๔/๒๕๖๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โรงงานไฟ ลงวันที่ ๒๙ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๕

ข้อ ๒ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประกอบด้วย

๒.๑ ว่าที่ร้อยตรี ประยุทธ์	เสตลาภิรมย์	ประธานอนุกรรมการ
๒.๒ นางสาววิลาวรรณ	พยาน้อย	รองประธานอนุกรรมการ
๒.๓ นายจรัสพงษ์	สมานบุตร	อนุกรรมการ
๒.๔ นายประพันธ์	คงเอียด	อนุกรรมการ
๒.๕ นายปัญญา	ฉายะจินตวงศ์	อนุกรรมการ
๒.๖ รองผู้อำนวยการ โรงงานไฟ		อนุกรรมการ
๒.๗ หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ		อนุกรรมการ
๒.๘ หัวหน้าส่วนแผนและกลยุทธ์		เลขานุการ

ข้อ ๓ ให้คณะกรรมการตามข้อ ๒ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

๓.๑ อนุมัตินโยบาย มาตรการหรือแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปังจัยเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยง คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๓.๒ พัฒนารอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

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

๓.๔ ติดตามและกำกับดูแล การดำเนินงานตามกระบวนการปังจัยเสี่ยง และการประเมินความเสี่ยง รวมทั้งคัดเลือกปังจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต้องกรมาจัดทำแผนตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมร่วมกับผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

๓.๕ รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับองค์กร รายไตรมาสต่อคณะกรรมการโรงงานไฟ และคณะกรรมการตรวจสอบโรงงานไฟ

๓.๖ เชิญผู้บริหาร...

- ๒ -

ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

๓.๖ เชิญผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่และบุคคลภายนอกเพื่อเข้าร่วมประชุมหรือให้ข้อมูล

๓.๗ มีอำนาจเป็นไปตามกฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๗



(นางจิตติธาดา ธนะโสภณ)
ประธานกรรมการโรงงานไฟ

กฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

๘. 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 หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่
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)

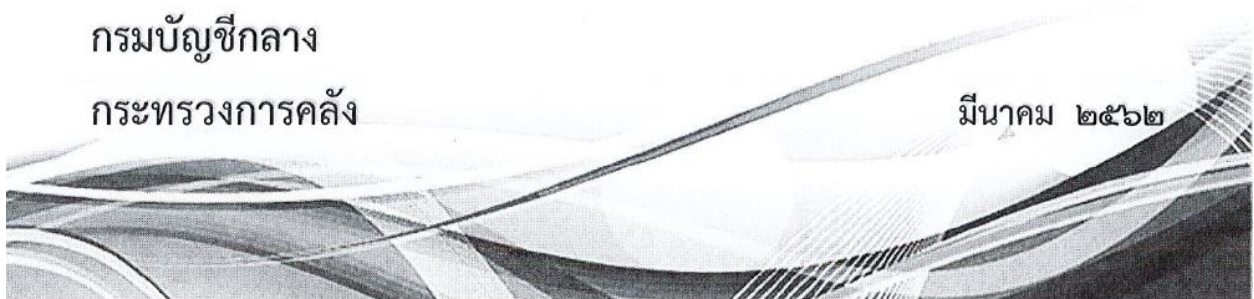
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง



มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ

กรมบัญชีกลาง
กระทรวงการคลัง

มีนาคม ๒๕๖๒





มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กำหนดต่อไปนี้ได้จัดทำขึ้นตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสภากำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย โดยถือเป็นมาตรฐานเบื้องต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๑. คำนิยาม

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

- (๑) ส่วนราชการ
- (๒) รัฐวิสาหกิจ
- (๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ
- (๔) องค์การมหาชน
- (๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล
- (๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น
- (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 องค์การอิสระ

ตามรัฐธรรมนูญ และองค์การอัยการ

- (๔) องค์การมหาชน
- (๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล
- (๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น
- (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 ให้นายงานของรัฐ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

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

ข้อ ๖ ให้นายงานของรัฐจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๗ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

ข้อ ๘ ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการทำงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง 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 กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ให้ขอทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลัง

ข้อ ๑๓ หน่วยงานของรัฐที่ได้ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ดำเนินการต่อไปจนกว่าจะแล้วเสร็จ และให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป สำหรับหน่วยงานของรัฐที่ยังไม่ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป



๙. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารการควบคุมภายในสำหรับ
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง

ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการควบคุมภายในเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผล
ว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ
และข้อบังคับ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑
จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

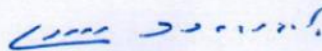
ข้อ ๑ หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์
ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑”

ข้อ ๒ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติ
ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ ๔ กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐาน
หรือหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดโดยไม่มีเหตุอันควร
ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐ
ดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๗ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๑



(นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง



มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

Internal Control Standard

for Government Agency

กระทรวงการคลัง



มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

แนวคิด

๑. การควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

๒. การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงานของรัฐ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ

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

๔. การควบคุมภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหน่วยงานของรัฐ อย่างไรก็ตาม การควบคุมภายในที่กำหนดก็อาจจะไม่สามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหาร ว่าการดำเนินงานจะบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์

๕. การควบคุมภายในควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและการกิจของหน่วยงานของรัฐ

คำนิยาม

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

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

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล หรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้ตรวจสอบภายใน” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน 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

๑๐. พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙

เล่ม ๑๓๕ ตอนที่ ๒๗ ก หน้า ๑ ราชกิจจานุเบกษา ๑๙ เมษายน ๒๕๖๑



พระราชบัญญัติ
วินัยการเงินการคลังของรัฐ
พ.ศ. ๒๕๖๑

สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ บดินทรเทพยวรางกูร

ให้ไว้ ณ วันที่ ๑๖ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๑
เป็นปีที่ ๓ ในรัชกาลปัจจุบัน

สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ บดินทรเทพยวรางกูร มีพระราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า

โดยที่เป็นการสมควรมีกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ

จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของ
สภานิติบัญญัติแห่งชาติทำหน้าที่รัฐสภา ดังต่อไปนี้

มาตรา ๑ พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า “พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑”

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป

มาตรา ๓ การปฏิบัติการเกี่ยวกับการเงินการคลังของรัฐตามกฎหมายต่าง ๆ ถ้าเป็นกรณี
ที่บัญญัติไว้แล้วตามพระราชบัญญัตินี้ ให้เป็นไปตามที่กำหนดในพระราชบัญญัตินี้

มาตรา ๔ ในพระราชบัญญัตินี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

มาตรา ๗๘ ภายในเดือนมีนาคมของทุกปี ให้กระทรวงการคลังจัดทำรายงานความเสี่ยงทางการคลังประจำปี ซึ่งอย่างน้อยต้องแสดงผลการประเมินความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากผลกระทบของเศรษฐกิจมหภาค ระบบการเงิน นโยบายของรัฐบาล และผลการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ ที่อาจก่อให้เกิดภาระทางการคลังของรัฐบาล และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น

เมื่อกระทรวงการคลังได้จัดทำรายงานความเสี่ยงทางการคลังประจำปีแล้ว ให้นำเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อประกอบการพิจารณาจัดทำแผนการคลังระยะปานกลาง และเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อทราบ

มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

หมวด ๕

การตรวจเงินแผ่นดิน

มาตรา ๘๐ การตรวจเงินแผ่นดินต้องกระทำด้วยความสุจริต รอบคอบ โปร่งใส เที่ยงธรรม กล้าหาญ ปราศจากอคติ และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล โดยให้เป็นไปตามกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน

ในกรณีมีการกระทำผิดวินัยการเงินการคลังของรัฐตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้ การสั่งลงโทษทางปกครองให้เป็นไปตามกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน

บทเฉพาะกาล

มาตรา ๘๑ ให้คณะกรรมการจัดทำแผนการคลังระยะปานกลางตามมาตรา ๑๓ ให้แล้วเสร็จภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

มาตรา ๘๒ บทบัญญัติในมาตรา ๒๖ มาตรา ๓๒ มาตรา ๓๓ และมาตรา ๓๕ ไม่ใช้บังคับกับกฎหมายที่กำหนดเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีอากรหรือค่าธรรมเนียมเพิ่มขึ้นจากที่กำหนดไว้ในกฎหมาย การยกเว้น การลดหย่อนภาษีอากรหรือค่าธรรมเนียม หรือการกันเงินรายได้ซึ่งมีผลบังคับใช้อยู่ก่อนวันที่พระราชบัญญัตินี้มีผลใช้บังคับ

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

๑๔๘๘ ถนนนครไชยศรี แขวงถนนนครไชยศรี เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ๑๐๓๐๐

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