บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ หน่วยตรวจสอบภายใน **โทรศัพท์** -

ที่ ..... **วันที่** ๓ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความเห็นชอบคู่มือการปฏิบัติงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (คม ๗๕๘๐๔๒)

เรียน นายกองค์การบริหารส่วนตำบลนาหมื่นศรี

๑. เรื่องเดิม

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

๒. ข้อเท็จจริง

หน่วยตรวจสอบภายในจึงได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลนาหมื่นศรี ใช้เป็นแนวทางในการประเมินการควบคุมภายในของตนเอง ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

๓. ข้อเสนอและข้อพิจารณา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติ และจะได้นำส่งให้งานสารบรรณกลาง สำนักปลัด ประกาศเผยแพร่ให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๔ ตุลาคม ๒๕๖๕ เป็นต้นไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(นายณิธาณ เตชะไชยชนะ)
นักวิชาการตรวจสอบภายในปฏิบัติการ

- เพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติ
ตามเสนอ

(นายสุพล ศรีโยธา)
ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลนาหมื่นศรี
๔ ต.ค. ๒๕๖๕

(นายวิโรจน์ เยาวดา)
นายกองค์การบริหารส่วนตำบลนาหมื่นศรี
๔ ต.ค. ๒๕๖๕

หน่วยงานที่จัดทำ	ชื่อคู่มือ		เลขที่อ้างอิง
หน่วยตรวจสอบภายใน	การประเมินผลการควบคุมภายใน		คม 758042
ผู้อนุมัติ	มีผลวันที่	จัดทำครั้งที่	เลขหน้า
นายกองค์การบริหารส่วนตำบลนาหมื่นศรี	4 ตุลาคม 2565	2	1

คู่มือการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการควบคุมภายใน

จัดทำโดย

หน่วยตรวจสอบภายใน

องค์การบริหารส่วนตำบลนาหมื่นศรี อำเภอนาโยง จังหวัดตรัง

4 ตุลาคม 2565

หน่วยงานที่จัดทำ	*ชื่อคู่มือ*		*เลขที่อ้างอิง*
หน่วยตรวจสอบภายใน	*การประเมินผลการควบคุมภายใน*		*คม 758042*
ผู้อนุมัติ	***มีผลวันที่***	***จัดทำครั้งที่***	***เลขหน้า***
นายกองค์การบริหารส่วนตำบลนาหมื่นศรี	*4 ตุลาคม 2565*	*2*	*2*

สารบัญ

ทะเบียนคุมการจัดทำ/ปรับปรุงคู่มือหน่วยงาน.....3

1. มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ.....4

2. คณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายใน.....23

3. กระบวนการปฏิบัติงานการประเมินผลการควบคุมภายใน.....24

4. ภาคผนวก.....27

4.1 กระดาษทำการประเมินการควบคุมภายใน (แบบ คภ.1).....27

4.2 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4) สำหรับหน่วยงานย่อย.....29

4.3 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5) สำหรับหน่วยงานย่อย.....31

4.4 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4).....33

4.5 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5).....35

4.6 รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค.6).....37

4.7 แบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 1).....39

4.8 หนังสือกระทรวงมหาดไทย ที่ มท 0805/ว 194 ลงวันที่ 19 มกราคม 2553 เรื่อง ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำกิจกรรม "ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ" ไปจัดวางระบบควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง 41

หน่วยงานที่จัดทำ	*ชื่อคู่มือ*		*เลขที่อ้างอิง*
หน่วยตรวจสอบภายใน	*การประเมินผลการควบคุมภายใน*		*คม 758042*
ผู้อนุมัติ	***มีผลวันที่***	***จัดทำครั้งที่***	***เลขหน้า***
นายกองค์การบริหารส่วนตำบลนาหมื่นศรี	*4 ตุลาคม 2565*	*2*	*3*

ทะเบียนคุมการจัดทำ/ปรับปรุงคู่มือหน่วยงาน

วันที่มีผล	จัดทำครั้งที่	รายละเอียดการจัดทำ/ปรับปรุง
9 ต.ค. 2563	1	จัดทำครั้งแรก
4 ต.ค. 2565	2	ปรับปรุงเกณฑ์การประเมินระดับของผลกระทบ (ไม่เป็นตัวเงิน) / ผู้รับผิดชอบจากนิติกร เป็น นักจัดการงานทั่วไป และปรับปรุงคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายใน

ส่วนที่ 1
มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

แนวคิด

1. การควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ

2. การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงานของรัฐ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ

3. การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยงานของรัฐ โดยผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายใน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้น ซึ่งไม่ใช่เพียงการกำหนดนโยบาย ระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มดำเนินงานเท่านั้น

4. การควบคุมภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหน่วยงานของรัฐ อย่างไรก็ตาม การควบคุมภายในที่กำหนดก็อาจจะไม่สามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหาร ว่าการดำเนินงานจะบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์

5. การควบคุมภายในควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงาน

นิยามศัพท์

หน่วยงาน / หน่วยงานของรัฐ	หมายถึง	องค์การบริหารส่วนตำบลนาหมื่นศรี
หน่วยงานย่อย	หมายถึง	สำนักปลัด กองคลัง กองช่าง หน่วยตรวจสอบภายใน
ผู้กำกับดูแล	หมายถึง	นายอำเภอนาโยง
หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ	หมายถึง	นายกองค์การบริหารส่วนตำบลนาหมื่นศรี
หัวหน้าหน่วยงานย่อย	หมายถึง	หัวหน้าสำนักปลัด ผู้อำนวยการกองทุกกอง หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน
ผู้ตรวจสอบภายใน	หมายถึง	นักวิชาการตรวจสอบภายใน
การควบคุมภายใน	หมายถึง	กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงาน

		ของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
ความเสี่ยง	หมายถึง	ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

ขอบเขตการใช้

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงาน จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับลักษณะ ขนาด และความซับซ้อนของงานในความรับผิดชอบของหน่วยงาน และมีการติดตามประเมินผลและปรับปรุงการควบคุมภายในให้เพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งมีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

หน่วยงานต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในแต่ละด้าน ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับความมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดของหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงานของรัฐ

2. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและไม่ใช่การเงิน ที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

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

องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

หน่วยงานต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน การควบคุมภายในจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ทั้งนี้ การควบคุมภายในจะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ ดังนี้

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
5. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงาน ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในในหน่วยงานให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน เช่น การกำหนดนโยบาย โครงสร้างและระเบียบวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม รวมทั้งจริยธรรมของการทำงาน ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ ความโปร่งใส และการมีภาวะผู้นำที่ดี ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่นๆ

สภาพแวดล้อมการควบคุมประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

1) หน่วยงานแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม

2) ผู้กำกับดูแลของหน่วยงาน แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

3) หัวหน้าหน่วยงานจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล

4) หน่วยงานแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

5) หน่วยงานต้องกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ตัวอย่างสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เช่น

1.1 ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน

การบริหารและการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งทั้งสองประการนี้ เป็นสิ่งที่ต้องสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดขึ้นโดยการประชาสัมพันธ์ ฝึกอบรมหรือกำหนดแรงจูงใจและผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานรับทราบ และตระหนักถึงคุณค่าในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมเป็นบรรทัดฐานหรือข้อตกลงร่วมกันที่ให้หน่วยงานถือปฏิบัติ เพราะความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญของสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยผู้บริหารควรดำเนินการ ดังนี้

1) กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและทำตัวให้เป็นตัวอย่างอย่างสม่ำเสมอทั้งโดยคำพูดและการกระทำ

2) สื่อสารและแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบ ตลอดจนเข้าใจในหลักการของจริยธรรมดังกล่าว

3) จัดทำข้อกำหนดจริยธรรมหรือแนวทางที่พึงปฏิบัติของหน่วยงานไว้ให้ชัดเจนโดยรวมถึงกรณีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ด้วย

4) ลดวิธีการหรือโอกาสที่จะจูงใจให้เกิดการกระทำผิด

ความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่สำคัญ ซึ่งจะส่งผลถึงการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน การจัดการและการติดตามประเมินผลองค์ประกอบของระบบควบคุมภายในอื่นๆ ด้วย

1.2 โครงสร้างของหน่วยงาน

โครงสร้างของหน่วยงานที่ได้รับการจัดไว้เป็นอย่างดี จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยการจัดโรงสร้างของหน่วยงานให้เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรมของหน่วยงานนั้นๆ เช่น

1) การรวมศูนย์อำนาจหรือกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจในระดับต่างๆ หากเลือกใช้การรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจ คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้ได้รับอำนาจย่อมมีความสำคัญ กรณีวิธีกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจ ระบบและขั้นตอนการทำงาน รวมถึงกระบวนการในการติดตามผล ก็จะมีความสำคัญมากกว่าคุณสมบัติของตัวบุคคล

2) การมอบอำนาจต้องให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและต้องชัดเจน

1.3 นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร

ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ คือบุคลากรในหน่วยงาน ดังนั้น การมีนโยบายและระบบการบริหารบุคลากรที่ชัดเจนและเหมาะสม จะช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เช่น

1) กำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการว่าจ้าง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น

2) กำหนดคุณสมบัติและลักษณะงาน (Job Description) ของเจ้าหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงาน

3) กำหนดมาตรการเกี่ยวกับการประกันความซื่อสัตย์ของพนักงาน

4) มีระบบการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ

5) กำหนดแนวปฏิบัติกรณีที่มีการขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ต่อหน่วยงาน

1.4 การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน ดังนั้น ผู้บริหารควรกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ดังนี้

1) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงการกระจายอำนาจและระบบการสอบยันความถูกต้องระหว่างกัน

2) กำหนดคู่มือปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

3) กำหนดระบบการติดตามประเมินผล ซึ่งรวมถึงการจัดทำแผนงานและระบบการรายงานผลงานอย่างสม่ำเสมอ

2. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 4 หลักการ ดังนี้

1) หน่วยงานระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

2) หน่วยงานระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงาน และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น

3) หน่วยงานพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

4) หน่วยงานระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

ตัวอย่างความเสี่ยง เช่น

2.1 ความเสี่ยงจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน

ความเสี่ยงลักษณะนี้ เป็นความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติในงานนั้นๆ เอง เมื่อใดก็ตามที่ตัดสินใจจะทำงานหรือกิจกรรมก็ย่อมจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การก่อสร้าง การสั่งซื้อของทางออนไลน์ก็มีความเสี่ยงในการถูกโกง หรือสินค้าไม่ได้คุณภาพ เป็นต้น

2.2 ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน

ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน เป็นความเสี่ยงที่ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานไม่ครอบคลุมและไม่สามารถป้องกันข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานของหน่วยงานได้ อาจเป็นเพราะหน่วยงานไม่มีระบบการควบคุมภายในที่ครอบคลุมเพียงพอที่จะลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน หรือหน่วยงานนั้นไม่มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ได้จัดวางไว้ เป็นต้น

2.3 ความเสี่ยงจากการตรวจไม่พบข้อผิดพลาด

ความเสี่ยงลักษณะนี้ เป็นความเสี่ยงที่การตรวจสอบไม่สามารถค้นพบความผิดพลาดของรายการที่มีอยู่เนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่สามารถตรวจสอบทุกกิจกรรมในหน่วยงานได้ และจำเป็นต้องใช้ระบบการตรวจสอบโดยเลือกสุ่มตัวอย่างหรืออาจเนื่องจากผู้ตรวจสอบภายในไม่มีความเป็นอิสระเพียงพอหรือไม่อยู่ในวิสัยที่จะเข้าไปตรวจสอบได้

กระบวนการในการประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ สามารถดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องกับภารกิจ (Mission) ของหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งโดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

1.1 วัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน (Entity - Level objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงาน โดยทั่วไปจะระบุไว้ในแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน เช่นเดียวกับภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ในภาพรวมของหน่วยงาน เช่น ภารกิจหลักของหน่วยงาน โครงสร้างหน่วยงาน แนวโน้มการดำเนินงานของหน่วยงานในอนาคต นโยบายการบริหารงานหรือนโยบายการเงินการคลัง เป็นต้น

1.2 วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity - Level objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรมที่หน่วยงานกำหนดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน เช่น ระบบการประมวลข้อมูลทางการเงินและบัญชี เป็นต้น

2. ระบุปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงานสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการดำเนินงานในหน่วยงาน เช่น การเปลี่ยนตัวผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สำคัญๆ บ่อยครั้ง การเปลี่ยนแปลงกฎหมายใหม่ๆ ของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป็นต้น

เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงแต่ละชนิดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานไม่เท่ากัน บางชนิดผลกระทบทันที บางชนิดมีผลกระทบในระยะยาว ดังนั้น ผู้บริหารต้องติดตามพิจารณา และระบุปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้ครอบคลุมทุกประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิด จากการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รายงานการเงินหรือข้อมูลทางการเงินที่ไม่น่าเชื่อถือ และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ มติคณะรัฐมนตรี ข้อบังคับต่างๆ ซึ่งควรครอบคลุมถึง

1) ผลกระทบจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรมและสิ่งแวดล้อมต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

2) ปัจจัยความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในการวางแผน และการประมาณการของหน่วยงาน

3) ข้อตรวจพบที่ได้รับจากการตรวจสอบ การสอบทาน การติดตามและประเมินผล

4) ปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เช่น ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมาไม่บรรลุวัตถุประสงค์ คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่รับผิดชอบในการบริหารหรือปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเงื่อนไขตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

3. การวิเคราะห์และการจัดระดับความเสี่ยง

การวิเคราะห์ถึงผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อหน่วยงาน ซึ่งโดยปกติปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยไม่เท่ากัน การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงมีหลายวิธีแตกต่างกัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยๆ จึงควรพิจารณาเลือกใช้วิธีการหรือเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ให้เหมาะสมกับขนาด ลักษณะการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งผลเสียหายที่อาจเกิดจากความเสี่ยงนั้น โดยทั่วไปขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีหลายวิธีโดยทั่วไปจะวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยการประเมินความถี่ที่จะเกิดหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Consequences) โดยการให้คะแนน ดังนี้

3.1 ประเมินระดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง คือ การนำปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมาพิจารณาถึงความสำคัญว่าหากเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยแค่ไหน โดยอาจวัดเป็นระดับน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก

3.2 ประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น คือ การพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงที่ได้เรียงลำดับความสำคัญไว้แล้ว มีโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้น ในระดับน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก

การวิเคราะห์โดยการประเมินความสำคัญและการประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้นอาจใช้ผสมผสานกัน เช่น ปัจจัยเสี่ยงบางอย่างมีอัตราความถี่สูง เมื่อเกิดขึ้นแต่ละครั้งสูญเสียเงินน้อย แต่ถ้าเกิดบ่อยๆ เข้า โดยรวมอาจมีจำนวนเงินสูงก็จะทำให้เกิดความสำคัญได้

3.3 เลือกใช้เทคนิควิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยบางครั้งอาจไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ในรูปตัวเลข แต่อาจวิเคราะห์ออกมาเป็นระดับต่างๆ เช่น สำคัญมาก ปานกลาง หรือน้อย เป็นต้น

- การประเมินโอกาสและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง และประเมินระดับความรุนแรง เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง ที่เหลืออยู่ภายหลังจากมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินงานผ่านมาแล้ว

➢ **โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์** หมายถึง ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง โดยโอกาสแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก โดยประเมินจากขอบเขตของผลกระทบดังนี้

เกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์	ความน่าจะเป็น	ความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง	0-20%	ไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง	มากกว่า 20%-40%	มีโอกาสในการเกิดขึ้นน้อยมาก
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง	มากกว่า 40%-60%	มีโอกาสในการเกิดขึ้นปานกลาง
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	มากกว่า 60%-80%	มีโอกาสในการเกิดขึ้นมาก
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	มากกว่า 80%-100%	มีโอกาสในการเกิดขึ้นสูงมาก

➢ **ผลกระทบ** หมายถึง ระดับของความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายตามภารกิจเป็นการพิจารณาระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ ซึ่งแบ่งระดับของผลกระทบออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก โดยประเมินจากขอบเขตของผลกระทบ ดังนี้

เกณฑ์การประเมินระดับของผลกระทบ (เป็นตัวเงิน)

ระดับ	ผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย
5	สูงมาก	มากกว่า 10 ล้านบาท
4	สูง	มากกว่า 2.5 แสนบาท – 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	มากกว่า 50,000 – 2.5 แสนบาท
2	น้อย	มากกว่า 10,000 – 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท

หน่วยงานที่จัดทำ	*ชื่อคู่มือ*		*เลขที่อ้างอิง*
หน่วยตรวจสอบภายใน	*การประเมินผลการควบคุมภายใน*		*คม 758042*
ผู้อนุมัติ	***มีผลวันที่***	***จัดทำครั้งที่***	***เลขหน้า***
นายกองค์การบริหารส่วนตำบลนาหมื่นศรี	*4 ตุลาคม 2565*	*2*	*13*

เกณฑ์การประเมินระดับของผลกระทบ (ไม่เป็นตัวเงิน)

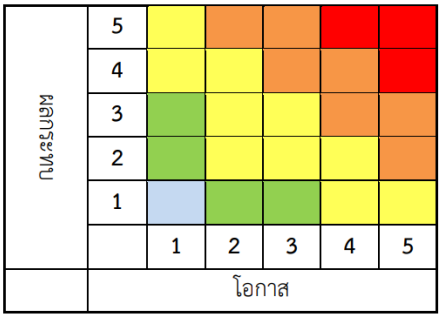
ระดับ	ผลกระทบ	ผลกระทบต่อ						
		ร่างกาย	กลยุทธ์	ชุมชน/สังคม	การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	ระยะเวลาดำเนินการ	คุณภาพข้อมูล	ชื่อเสียง/ผู้รับบริการ
1	น้อยมาก	มีบาดเจ็บเล็กน้อย ไม่หยุดงาน	สำเร็จตามแผน 91-100%	ไม่มีผลกระทบต่อชุมชนรอบที่ทำการ	ไม่มีการฝ่าฝืนหรือปฏิบัติเป็นไปตามกฎระเบียบ	ดำเนินงานเสร็จสิ้นล่าช้าไม่เกิน 15 วัน	ข้อมูลไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจ	- มีผลกระทบต่อชื่อเสียงเล็กน้อย ประชาชนไม่พอใจหรือได้รับผลกระทบ ไม่เกิน 1-2 คน - อาจถูกร้องเรียนได้ โดยยังไม่ถูกเผยแพร่ผ่านสื่อ
2	น้อย	มีบาดเจ็บหยุดงานไม่เกิน 7 วัน	สำเร็จตามแผน 81-90%	มีผลกระทบบางส่วนต่อชุมชนรอบที่ทำการ	การฝ่าฝืนหรือปฏิบัติไม่เป็นไปตามกฎระเบียบที่ออกโดย อบต. หรือนโยบายการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ	ดำเนินงานเสร็จสิ้นล่าช้าเกินกว่า 15 วัน	ข้อมูลไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน เป็นเหตุให้มีการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจบางอย่างผิดพลาด แต่ไม่มีความเสียหายเกิดขึ้น	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงในวงแคบ กระทบประชาชนไม่เกิน 5 คน โดยมีการเผยแพร่ข่าวเฉพาะในชุมชน
3	ปานกลาง	มีบาดเจ็บถึงหยุดงานมากกว่า 7 วัน แต่ไม่เกิน 20 วัน	สำเร็จตามแผน 71-80%	มีผลกระทบต่อชุมชนรอบที่ทำการและแก้ไขได้ในระยะอันสั้น	อาจถูกตักเตือนสถานเบา หรืออย่างไม่เป็นทางการจากการฝ่าฝืนหรือปฏิบัติผิดกฎระเบียบที่ออกโดยหน่วยงานภายนอก	ดำเนินงานเสร็จสิ้นล่าช้าเกินกว่า 1 เดือน	ข้อมูลไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน เป็นเหตุให้มีการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจบางอย่างผิดพลาด แต่ ความเสียหายที่เกิดขึ้นมีเพียงเล็กน้อย / สามารถแก้ไขได้	ประชาชนได้รับความเดือดร้อน หรือร้องเรียน ไม่เกิน 10 คน และมีการเผยแพร่ข่าวเฉพาะในวงจำกัด
4	สูง	มีบาดเจ็บสาหัส สูญเสียอวัยวะ ถึงหยุดงานมากกว่า 20 วัน	สำเร็จตามแผน 61-70%	มีผลกระทบต่อชุมชนรอบที่ทำการและต้องใช้เวลาในการแก้ไข	ถูกตักเตือนแบบเป็นทางการหรือถูกลงโทษทางวินัยแต่ไม่เข้าขั้นร้ายแรง จากการฝ่าฝืนหรือปฏิบัติผิดกฎระเบียบที่ออกโดยหน่วยงานภายนอก	ดำเนินงานเสร็จสิ้นล่าช้าเกินกว่า 2 เดือน	ข้อมูลไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน เป็นเหตุให้มีการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจบางอย่างผิดพลาด เป็นเหตุให้เกิดความเสียหาย / ไม่สามารถแก้ไขได้	ถูกเผยแพร่ข่าวในสื่อสาธารณะ / มีประชาชนมากกว่า 10 คน แต่ไม่เกิน 15 ร้องเรียน ซึ่งอาจมีผลกระทบที่สำคัญต่อการดำเนินงานของอบต. หน่วยงานภายนอกต่าง ๆ สอบถามหรือให้ความสนใจ
5	สูงมาก	บาดเจ็บถึงชีวิต สูญเสียอวัยวะสำคัญ ทุพพลภาพ	สำเร็จตามแผน 1-60%	มีผลกระทบรุนแรงต่อชุมชนเป็นบริเวณกว้างหรือหน่วยงานของรัฐต้องเข้าดำเนินการแก้ไข	ฝ่าฝืนหรือปฏิบัติผิดกฎระเบียบที่ออกโดยหน่วยงานภายนอก อาจถูกดำเนินคดี หรือถูกลงโทษทางวินัยร้ายแรง หรือถูกเรียกค่าปรับ ค่าเสียหายทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	ดำเนินงานเสร็จสิ้นล่าช้าเกินกว่า 3 เดือน	ข้อมูลไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน เป็นเหตุให้ไม่สามารถใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายที่มีสาระสำคัญ หรือมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ อบต.	ถูกเผยแพร่ข่าวในวงกว้าง ประชาชนจำนวนมากกว่า 15 คนขึ้นไป ร้องเรียน ซึ่งอาจมีผลกระทบที่สำคัญต่อการดำเนินงานของอบต. หน่วยงานภายนอกต่าง ๆ เข้ามาตรวจสอบ

ในการประเมินความเสี่ยงควรระบุเหตุผลและข้อมูลประกอบในการประเมินระดับเกณฑ์ดังกล่าว เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนต่อการเลือกระดับความเสี่ยงและใช้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบในการประเมินระดับความเสี่ยง ภายหลังการจัดการความเสี่ยง เมื่อทำการประเมินระดับของความเสี่ยงทั้งในโอกาสและความรุนแรงที่เกิดขึ้นแล้ว ให้ทำการคำนวณระดับของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ด้วยสูตรการคำนวณ ดังนี้

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส x ระดับความรุนแรง

- การจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยง ให้พิจารณาจากผลการประเมิน ความเสี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (ความถี่ของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง) และผลกระทบของความเสี่ยง (ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) จากระดับความเสี่ยงน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก มาจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงภายหลังจากที่ได้ประเมินความเสี่ยงมาแล้ว โดยพิจารณาตามเกณฑ์ในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

แผนภูมิความเสี่ยง



กรอบการกำหนดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (zone)

จากแผนภูมิความเสี่ยงจะเห็นได้ว่า กรมบัญชีกลางได้มีการจัดระดับความเสี่ยงตามเขตสี (Zone) ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ซึ่งจะได้เชื่อมโยงไปสู่การควบคุม/การจัดการความเสี่ยงทั้งในปัจจุบันและที่จะได้มีการกำหนด เพิ่มเติม ตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

ลำดับคะแนน	ระดับความเสี่ยง	เขตสี (zone)	ความหมาย
1	น้อยมาก	ฟ้า	ระดับที่ยอมรับได้
2 - 3	น้อย	เขียว	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติมอีก
4 - 9	ปานกลาง	เหลือง	ระดับที่พอยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีการติดตามควบคุมเพื่อป้องกัน ไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้
10 - 16	สูง	ส้ม	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ต่อไป
17 - 25	สูงมาก	แดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที และผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการติดตามการดำเนินการกิจกรรมการควบคุมภายใน/มาตรการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง

4. กำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานสามารถวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ฝ่ายบริหารควรพิจารณาหาวิธี เพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้นๆ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ว่าคุ้มค่ากับประโยชน์ที่จะได้รับหรือไม่ ซึ่งในการกำหนดแนวทางในการป้องกันหรือลดความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความเสี่ยงในลักษณะใด เช่น

4.1กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับหน่วยงานโดยรวม ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่มิได้อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีกลยุทธ์ ดังนี้

1) กำหนดโครงสร้างพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงกำหนดผู้รับผิดชอบกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การบริหารความเสี่ยงกับหน้าที่การประเมินความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งสัมพันธ์กับกลยุทธ์และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและการวัดผลกระทบของความเสี่ยงเหล่านั้นที่อาจเกิดขึ้นต่อหน่วยงาน

2) ประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน กำหนดกรอบแนวคิดซึ่งจะใช้ระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่เป็นไปได้ เพื่อใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินความเสี่ยงมองภาพรวมของความเสี่ยงที่มีความสำคัญที่สุดก่อนและจัดสรรทรัพยากรให้อย่างเหมาะสม

3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่จะประสบความสำเร็จ ต้องมีความเกี่ยวเนื่องหรือสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานโดยตรง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ต้องได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับความเสี่ยงแต่ละประเภท เช่น กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การกระจายความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง เป็นต้น

4) พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานต้องพัฒนาเทคนิคการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติของหน่วยงาน โดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงในกิจกรรมที่มีความเสี่ยงเฉพาะเรื่อง

5) การติดตามประเมินผลกระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนของหน่วยงาน ต้องอาศัยงานด้านตรวจสอบภายใน โดยขั้นตอนนี้รวมถึงการติดตามการปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นๆ เช่น การปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบ และการให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย เป็นต้น

6) การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสบความสำเร็จของหน่วยงานในที่สุด แหล่งข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน การปรับปรุงต้องรวมถึงระบบการจัดการภายในกระบวนการ ฯลฯ ในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารความเสี่ยงนั้น ระบบการวัดผลที่เชื่อถือได้จึงเป็นสิ่งจำเป็น และจะทำให้หน่วยงานสามารถทราบขนาดความเสี่ยง และผลกระทบที่หน่วยงานจะสามารถรับได้หรือไม่เพียงใด

4.2 กรณีเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม

เมื่อหน่วยงานวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ต้องพิจารณาหาวิธีเพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้น โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายว่าคุ้มกับประโยชน์ที่จะได้รับหรือไม่ การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในสภาพที่เป็นผลดีกับหน่วยงานนั้น จะมีลักษณะการจัดการได้ ๔ ลักษณะ ได้แก่

1) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ ซึ่งกระทบต่อองค์กร กิจกรรม หรือกระบวนการอย่างสูง แต่ไม่สามารถจัดการความเสี่ยงนั้นได้ จึงต้องจัดการความเสี่ยงนั้น ด้วยการหยุดดำเนินการ ลดเนื้องาน หรือลดกิจกรรมที่กำหนดไว้

2) การแบ่งปัน (Sharing) เป็นการแบ่งปันหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่น ทั้งภายในและภายนอก องค์กรช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป โดยเฉพาะความเสี่ยงที่ป้องกันได้ยาก ซึ่งองค์กรไม่สามารถแบกรับความเสี่ยงนั้นได้ก็กระจ่ายหรือถ่ายโอนความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่ชำนาญงานของบุคลากรภายในหน่วยงานก็จัดจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน เป็นต้น

3) การลด (Reducing) เป็นการลดความเสี่ยงในกรณีที่หน่วยงานเห็นว่าความเสี่ยงเหล่านั้นเกิดจากปัจจัยภายในหรือสาเหตุที่หน่วยงานสามารถลดหรือควบคุมได้โดยวิธีการควบคุมภายในหรือปรับปรุงระบบการทำงาน โดยออกแบบวิธีการทำงานใหม่ หากเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกก็อาจจะช่วยลดผลกระทบหรือความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น

4) การยอมรับ (Accepting) เป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้หรือเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับ ความเสี่ยงต่ำ หรือเป็นความเสี่ยงที่มีต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงที่สูงมากจนไม่คุ้มค่ากับผลที่จะได้รับหรือเป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร คือ มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น นโยบายของรัฐบาล กฎหมาย เป็นต้น

การจะใช้วิธีการใดในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและความเหมาะสมของการดำเนินงานในหน่วยงานนั้นๆ ด้วย ทั้งนี้ การจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงเรื่องดังต่อไปนี้

1) ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าจะทำอะไร ณ จุดใด

2) ต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารและระบบปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร ณ จุดใด

3) กระบวนการจัดการความเสี่ยงเป็นอย่างไร ต้องดำเนินการให้เกิดความชัดเจน และต้องสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานทราบด้วย

4) ต้องมีการรายงานผล เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว

หน่วยงานจึงต้องจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงอยู่เสมอ และสร้างกลไกช่วยบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ หรือกำหนดมาตรการ การควบคุมที่เหมาะสมต่อไป

3. กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามการสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงาน ในกระบวนการปฏิบัติงานขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

1) หน่วยงานระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2) หน่วยงานระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

3) หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

ทั้งนี้ กิจกรรมการควบคุม เป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการควบคุมภายในที่หน่วยงานต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้เกิดความคุ้มค่า ตลอดจนให้ฝ่ายบริหารเกิดความมั่นใจในประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่

ประเภทการควบคุม กิจกรรมการควบคุมอาจแยกตามความจำเป็นและลักษณะของการควบคุม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นๆ เช่น

1) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก โดยเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงยังไม่เกิดขึ้น เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ผู้รับเงิน ผู้จ่ายเงินและผู้บันทึกบัญชี การกำหนดวงเงินสำหรับผู้มีอำนาจอนุมัติเงินในแต่ละระดับชั้น การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน เป็นต้น

2) การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การทำงบกระทบยอดเงินฝากธนาคาร การตรวจนับพัสดุประจำปี การสอบทานงาน เป็นต้น

3) การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น

4) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

5) การควบคุมแบบชดเชย (Compensating Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อชดเชยหรือทดแทนสำรองระบบที่ทำอยู่ เช่น ระบบ Manual ที่สำรองระบบ Computerize เป็นต้น

ตัวอย่างการควบคุม เช่น

3.1 นโยบายและวิธีปฏิบัติ

ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย แผนปฏิบัติงาน แผนงบประมาณ แนวทางการปฏิบัติงาน อำนาจในการอนุมัติ ฯลฯ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการควบคุม เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและควรระบุผลลัพธ์และตัวชี้วัดที่คาดหมายไว้อย่างชัดเจน เพื่อสามารถใช้ในการติดตามประเมินผลต่อไป

3.2 การกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่

ผู้บริหารจัดให้มีการกระจายอำนาจและแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานต่างๆ หรือบุคคลให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและชัดเจนในการปฏิบัติงาน สามารถสอบยันกันได้ เช่น อำนาจในการอนุมัติ การกำหนดขอบเขตของงานเพราะเมื่อผู้บริหารได้กระจายอำนาจไปแล้วก็จำต้องสร้างวิธีการควบคุมเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3.3 การสอบยันและการกระทบยอด

ผู้บริหารในแต่ละระดับ ควรจัดให้มีการสอบยันการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในระดับต่างๆ เพื่อให้ทราบปัญหาในการปฏิบัติงานและหาแนวทางในการแก้ไขซึ่งในแต่ละระดับอาจกำหนดวิธีการสอบยันและกระทบยอดได้หลายวิธี ดังนี้

3.3.1 ผู้บริหารระดับสูงอาจสอบยันการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบเป้าหมาย แผน และผลการดำเนินงาน ในภาพรวมกับข้อมูลในอดีตที่ผ่านมาเพื่อให้สามารถทราบปัญหาและหาแนวทางการแก้ไขและเตรียมรับสถานการณ์ในอนาคตต่อไป

3.3.2 ผู้บริหารระดับกลางอาจสอบยันและกระทบยอดการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน จากรายงานผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งการปฏิบัติตาม กฎหรือระเบียบที่ว่างไว้ โดยอาจทำการสอบยันและหรือกระทบยอดบ่อยครั้งตามลักษณะงานและความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

3.4 การควบคุมระบบสารสนเทศและการประมวลผล

การจัดให้มีกระบวนการประมวลผลข้อมูลอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องสมบูรณ์ ทันเวลา และเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงานได้ทันต่อเหตุการณ์

และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การจัดให้มีระบบการควบคุมระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นการป้องกันการเข้าถึงข้อมูลและป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ในการนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ไม่สมควร

3.5 การควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน

ทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน เช่น เครื่องใช้สำนักงาน วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เงินสด และเอกสารสิทธิต่างๆ ฯลฯ ควรจัดให้มีการควบคุม เช่น การกำหนดสถานที่เก็บรักษา การเข้าถึงทรัพย์สินนั้นๆ และการจัดให้ทำทะเบียนคุมและการตรวจนับอย่างเป็นระบบ เป็นต้น

3.6 กำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติ เพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

นอกจากตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมที่กล่าวแล้วข้างต้น ยังมีกิจกรรมการควบคุมด้านการบริหารและการปฏิบัติงานอีกหลายกิจกรรม ซึ่งผู้บริหารต้องเข้าใจถึงลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและการควบคุม และต้องคำนึงว่ากิจกรรมการควบคุมที่จัดให้มีขึ้นนั้น สามารถครอบคลุมความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดเสียหายได้หรือไม่ และคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปเพียงใด

กิจกรรมการควบคุม ต้องทำอย่างสม่ำเสมอตลอดไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานเป็นไปอย่างเหมาะสมและเพียงพอ การจะใช้การควบคุมลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือหลายลักษณะรวมกัน ขึ้นอยู่กับดุลพินิจในการพิจารณาความเหมาะสมและความซับซ้อนของงานในแต่ละหน่วยงานนั้นๆ

4. สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงาน การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

1) หน่วยงานจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

2) หน่วยงานมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

3) หน่วยงานมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

อย่างไรก็ตามหน่วยงานควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่สามารถสนองความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลอย่างเพียงพอและเหมาะสมทันต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ข่าวสารที่ถูกต้องเชื่อถือได้ทันเหตุการณ์และสะดวกในการเข้าถึงและปลอดภัย รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญและมีระบบการสื่อสารที่ดีจะส่งผลถึงการบริหารงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะข่าวสารที่เป็นสัญญาณบอกเหตุ อันจะทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันกาลและบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การสื่อสารจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องจัดให้มีขึ้นและควรเป็นระบบการสื่อสารสองทาง การสื่อสารภายในหน่วยงานที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่ก็ตามจะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลคือ

1. เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนอย่างชัดเจนและทันการ ทั้งจากภายในหรือภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดกับหน่วยงาน เช่น นโยบายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายใหม่ๆ เป็นต้น

2. การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งต้องชัดเจน เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเข้าใจถึงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานของตนและของผู้อื่น รวมทั้งให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามระบบควบคุมที่กำหนดไว้

3. การจัดให้มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทำให้สามารถทำความเข้าใจและประสานงานกันได้อย่างดี

ในทำนองเดียวกัน ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายนอกหน่วยงานซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานของหน่วยงานด้วย ดังนั้น ประเด็นสำคัญที่ควรดำเนินการ คือ

ก. กำหนดช่องทางการสื่อสารกับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องให้ง่ายขึ้น

ข. เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย

ค. ผู้บริหารควรให้ความสนใจในข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายนอก

ง. การติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก ต้องมีข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอและสัมพันธ์กันในอันที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและเข้าใจถึงสภาพความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

สำหรับการควบคุมภายในของระบบสารสนเทศ โดยทั่วไปมักจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมการนำเข้าสู่ระบบ การแบ่งแยกงาน การสอบทานความถูกต้องในการประมวลผล การควบคุมการรับส่งข้อมูลระหว่างระบบงาน และการควบคุมทางด้านผลผลิต เป็นต้น

5. กิจกรรมการติดตามผล

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา

กิจกรรมการติดตามผลประกอบด้วย 2 หลักการ ดังนี้

1) หน่วยงานระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบการควบคุมภายใน

2) หน่วยงานประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขอย่างเหมาะสม

สำหรับความถี่ในการติดตามผลจะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นกับผลการประเมินความเสี่ยงในเบื้องต้นและผลที่ได้จากการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานเอง

การติดตามจะได้ผลดี ควรมีการปฏิบัติดังนี้

5.1 มีการสอบทานและรายงานผลเกี่ยวกับประสิทธิผลของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในในทุกๆด้าน อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการรายงานจากภายในและจากบุคคลภายนอก เช่น ผู้ตรวจสอบ ผู้ตรวจราชการ ผู้มาติดต่อ โดยเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ปฏิบัติงานจริง

5.2 จำแนกเรื่องที่จะติดตามผล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการควบคุมภายในเฉพาะจุด เช่น ประสิทธิภาพภายในหน่วยงาน ระบบงาน การบรรลุวัตถุประสงค์ การบริหารงานบุคคล เป็นต้น ซึ่งการติดตามผลควรพิจารณาขอบเขตและความถี่ของการติดตามผลด้วย เพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในในเรื่องนั้นๆ ว่าสามารถรายงานและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยเครื่องมือการประเมินผลรวมถึงการตรวจเช็คการตอบแบบสอบถามและการวิเคราะห์เชิงปริมาณ นอกจากนี้ ตัวชี้วัดและการเปรียบเทียบกับผลงานของหน่วยงานอื่น หรือมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ก็เป็นเครื่องมือช่วยในการประเมินผลได้เช่นกัน

5.3 รายงานผลตามข้อเท็จจริงอย่างเป็นอิสระ ไม่ปิดบังสิ่งผิดปกติ

5.4 สั่งการให้มีการแก้ไขและติดตามผลอยู่เสมอ

สำหรับการกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผล ควรมีอยู่ในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานและควรทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกฎหมาย ระเบียบ การบริหารงานและที่ปรึกษาต่างๆ โดยมีวิธีการ เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน การตรวจสอบ การกระทบยอด ฯลฯ สำหรับบางโครงการอาจกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผลโดยเฉพาะ แยกต่างหากจากที่ได้กำหนดการ

ติดตามประเมินผลโดยปกติ การติดตามประเมินผลโครงการที่เป็นกรณีเฉพาะ อาจใช้แบบประเมินตนเอง การออกแบบควบคุมโดยเฉพาะ การทดสอบ หรืออาจจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ตรวจสอบภายนอกมาดำเนินการได้

การติดตามประเมินผลจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากมีการสื่อสารกับบุคลากรที่รับผิดชอบงานในหน่วยงานนั้นๆ และกรณีมีเรื่องที่สำคัญควรรายงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงด้วย นอกจากนี้การติดตามและประเมินผลในระบบการควบคุมภายในควร หมายถึง การประเมินนโยบาย กฎ ระเบียบ ระบบงานต่างๆ ของหน่วยงานด้วยเพื่อให้มั่นใจว่า

1) ได้มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและถูกต้องและเป็นผลดีต่อการบริหารงานของหน่วยงาน

2) ได้มีการตรวจสอบและติดตามผล รวมทั้งรายงานของผู้ตรวจสอบที่ได้สอบทานงาน และตั้งข้อสังเกตไว้ต่อผู้บริหารของหน่วยงาน ข้อสังเกตเหล่านั้น ได้มีการแก้ไขปฏิบัติตามในระยะเวลาที่เหมาะสม

3) การดำเนินงานต่างๆ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานตั้งไว้

4) การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้

เมื่อได้ติดตามและประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินผลจะต้องจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารที่รับผิดชอบ โดยการจัดทำรายงานแสดงผลความคาดเคลื่อนของการดำเนินงานเป็นระยะๆ โดยจัดทำคำชี้แจ้งหรืออธิบายให้ทราบว่าความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับตัวเลขตามประมาณการเกิดขึ้นเพราะเหตุใด และผู้ใดจะต้องรับผิดชอบกับการที่เกิดผลต่างนั้น และหาวิธีการแก้ไขที่เหมาะสมต่อไป

การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำและมีการสั่งการให้แก้ไขข้อผิดพลาดอยู่เสมอเป็นหัวใจสำคัญของการควบคุมทางการบริหาร การติดตามและประเมินผล ไม่ควรจัดทำเฉพาะกับระบบ หรือมาตรการควบคุมภายในเท่านั้น แต่ควรจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ทุกด้านจากผู้รับผิดชอบโดยตรงและผู้ประเมินที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรการหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้สามารถแสดงความเห็นได้อย่างเป็นอิสระ เช่น จากการตรวจสอบภายใน อันเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารในการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ส่วนที่ 2

คณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายใน

ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ข้อ 5 องค์การบริหารส่วนตำบลนาหมื่นศรีจึงได้จัดตั้งคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในขึ้น ประกอบด้วย

1. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ประธานกรรมการ
2. ผู้อำนวยการกองคลัง กรรมการ
3. ผู้อำนวยการกองช่าง กรรมการ
4. หัวหน้าสำนักปลัด กรรมการ
5. นักจัดการงานทั่วไป เลขานุการ

*มีนักวิชาการตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาได้

โดยให้คณะกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1) อำนวยการในการประเมินผลการควบคุมภายใน

2) กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ

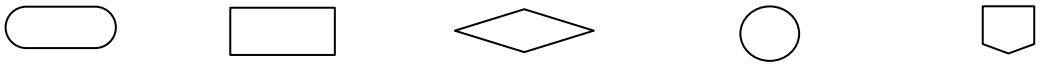
3) รวบรวม พิจารณากลั่นกรอง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ

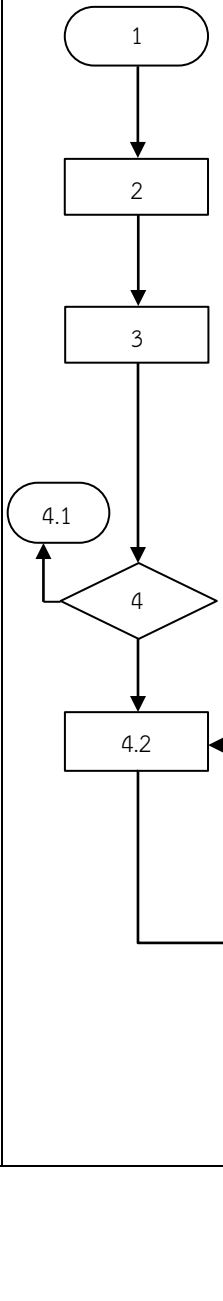
4) ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง

5) จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

หน่วยงานที่จัดทำ	ชื่อคู่มือ		เลขที่อ้างอิง
หน่วยตรวจสอบภายใน	การประเมินผลการควบคุมภายใน		คม 758042
ผู้อนุมัติ	มีผลวันที่	จัดทำครั้งที่	เลขหน้า
นายกองค์การบริหารส่วนตำบลนาหมื่นศรี	4 ตุลาคม 2565	2	24

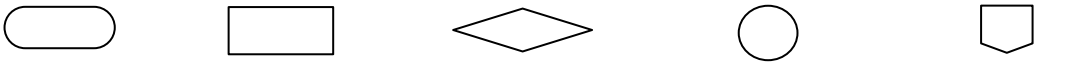
ส่วนที่ 3
กระบวนการปฏิบัติงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

สัญลักษณ์ 

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	พนักงานส่วนตำบล	ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าสำนัก	นักจัดการงานทั่วไป
1. ให้พนักงานส่วนตำบล วิเคราะห์ และประเมินการควบคุมภายในตามภารกิจงาน/หน้าที่ของตนเอง หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ ที่มีความสำคัญของหน่วยงานย่อย และระบุวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่ประเมิน ลงในแบบฟอร์ม คภ.1 2. ระบุความเสี่ยงสำคัญของแต่ละภารกิจ 3. วิเคราะห์ความเสี่ยง โดยพิจารณา ดังนี้ 3.1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง 3.2 ผลกระทบจากความเสี่ยง 4. พิจารณาระดับความเสี่ยง ว่าอยู่ในระดับใด 4.1 กรณีระดับความเสี่ยงอยู่ระหว่าง 1 - 4 ไม่ต้องจัดทำการประเมินการควบคุมภายใน 4.2 กรณีระดับความเสี่ยง 5 - 25 ให้จัดทำแบบ ปค.4 และ ปค.5 ในระดับหน่วยงานย่อย เสนอผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าสำนัก พิจารณาความเพียงพอ เหมาะสม 5. ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าสำนัก พิจารณาความเพียงพอเหมาะสมของการควบคุมภายใน 5.1 กรณีไม่เพียงพอ/เหมาะสม ส่งกลับให้พนักงานเจ้าของงาน แก้ไข/เพิ่มเติม การควบคุมภายในให้เพียงพอ/เหมาะสม 5.2 กรณีเพียงพอ/เหมาะสม ลงนามลงในแบบฟอร์ม ปค.4 และ ปค.5 แล้วจัดส่งแบบ คภ.1, ปค.4, ปค.5 ให้นักจัดการงานทั่วไป เป็นผู้รวบรวม ภายในวันที่ 30 ตุลาคมของทุกปี ในรูปแบบของเอกสารและไฟล์ข้อมูล			

หน่วยงานที่จัดทำ	***ชื่อคู่มือ***		***เลขที่อ้างอิง***
หน่วยตรวจสอบภายใน	*การประเมินผลการควบคุมภายใน*		*คม 758042*
ผู้อนุมัติ	***มีผลวันที่***	***จัดทำครั้งที่***	***เลขหน้า***
นายกองค์การบริหารส่วนตำบลนาหมื่นศรี	*4 ตุลาคม 2565*	*2*	*25*

สัญลักษณ์



กระบวนการปฏิบัติงาน	นักจัดการ	ผู้ตรวจสอบภายใน	คณะกรรมการฯ	นายก อบต.	นายอำเภอ
6. นักจัดการงานทั่วไป ติดตามแบบ ปค.4 และ ปค.5 ของแต่ละกอง/สำนัก จัดส่งให้ผู้ตรวจสอบภายในสอบทานการประเมิน และจัดทำ ปค.6	ก → 6				
7. ผู้ตรวจสอบภายในสอบทานการประเมิน และจัดทำแบบ ปค.6		7			
8. ผู้ตรวจสอบภายในส่งให้นักจัดการงานทั่วไป รวบรวมส่งให้คณะกรรมการฯ เพื่อจัดทำ ปค.1 ปค. 4 ปค.5 ในระดับหน่วยงานของรัฐ	8				
9. คณะกรรมการฯ จัดทำ ปค.1 ปค.4 ปค.5 ในระดับหน่วยงานของรัฐ เพื่อเสนอต่อ นายก อบต. พิจารณาลงนาม			9		
10. นายก อบต. พิจารณาลงนาม				10	
11. นักจัดการงานทั่วไป จัดทำหนังสือนำส่งแบบรายงานการประเมินการควบคุมภายในประจำปี	๑๑				
12. นักจัดการงานทั่วไป จัดส่ง ปค.1 ปค.4 ปค.5 ในระดับหน่วยงานของรัฐ ที่นายก อบต. พิจารณาลงนามแล้ว ให้นายอำเภอนาโยง					๑๒

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

ชื่อเอกสาร	รูปแบบเอกสาร	การจัดเก็บเอกสาร
กระดาษทำการประเมินความเสี่ยง (แบบ คภ.1)	File Word	1. จัดเก็บที่ Drive กลางของสำนัก/กอง 2. จัดส่งให้นักจัดการงานทั่วไป สำนักปลัด
	ต้นฉบับ 1 ฉบับ สำเนา 1 ฉบับ	ต้นฉบับ จัดเก็บที่สำนัก/กอง สำเนา จัดเก็บที่นักจัดการงานทั่วไป สำนักปลัด
รายงานการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4 (สำหรับหน่วยงานย่อย))	File Word	1. จัดเก็บที่ Drive กลางของสำนัก/กอง 2. จัดส่งให้นักจัดการงานทั่วไป สำนักปลัด
	ต้นฉบับ 1 ฉบับ สำเนา 1 ฉบับ	ต้นฉบับ จัดเก็บที่สำนัก/กอง สำเนา จัดเก็บที่นักจัดการงานทั่วไป สำนักปลัด
รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5 (สำหรับหน่วยงานย่อย))	File Word	1. จัดเก็บที่ Drive กลางของสำนัก/กอง 2. จัดส่งให้นักจัดการงานทั่วไป สำนักปลัด
	ต้นฉบับ 1 ฉบับ สำเนา 1 ฉบับ	ต้นฉบับ จัดเก็บที่สำนัก/กอง สำเนา จัดเก็บที่นักจัดการงานทั่วไป สำนักปลัด
รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค.6)	ต้นฉบับ 1 ฉบับ สำเนา 1 ฉบับ	ต้นฉบับ จัดเก็บที่หน่วยตรวจสอบภายใน สำเนา จัดเก็บที่นักจัดการงานทั่วไป สำนักปลัด
หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.1)	ต้นฉบับ 1 ฉบับ สำเนา 1 ฉบับ	ต้นฉบับ จัดส่งให้นายอำเภอ สำเนา จัดเก็บที่นักจัดการงานทั่วไป สำนักปลัด
รายงานการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4)	ต้นฉบับ 1 ฉบับ สำเนา 1 ฉบับ	ต้นฉบับ จัดส่งให้นายอำเภอ สำเนา จัดเก็บที่นักจัดการงานทั่วไป สำนักปลัด
รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)	ต้นฉบับ 1 ฉบับ สำเนา 1 ฉบับ	ต้นฉบับ จัดส่งให้นายอำเภอ สำเนา จัดเก็บที่นักจัดการงานทั่วไป สำนักปลัด

ภาคผนวก

แบบ คก.๑

กระดาษทำการประเมินการควบคุมภายใน

สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด ๓๐ กันยายน .....

ลำดับ (๑)	ภารกิจงานตามหน้าที่ หรือภารกิจอื่นๆที่สำคัญที่ได้รับมอบหมาย หรือกระบวนการปฏิบัติงาน / วัตถุประสงค์ (๒)	ความเสี่ยง (๓)	การวิเคราะห์ความเสี่ยง (๔)		ระดับความเสี่ยง (โอกาสxผลกระทบ) (๕)	การควบคุมภายในที่มีอยู่ (๖)	การประเมินผลการควบคุมภายใน (๗)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (๘)	การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)	ผู้รับผิดชอบ/กำหนดเสร็จ (๑๐)
			โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ผลกระทบจากความเสี่ยง						

ลายมือชื่อ .....(๑๑).....

ตำแหน่ง .....(๑๒).....

วันที่ .....(๑๓)..... เดือน ..... พ.ศ. .....

คำอธิบายกระดาษทำการประเมินการควบคุมภายใน (แบบ คภ.1)

(1) ระบุลำดับของภารกิจ/กระบวนการปฏิบัติงาน/กิจกรรม (ซึ่งเป็นการเรียงลำดับภารกิจ/กระบวนการปฏิบัติงาน/กิจกรรม จากความเสี่ยงสูงมากไปถึงความเสี่ยงต่ำ โดยดูได้จากระดับความเสี่ยง (๕)

(2) - ระบุภารกิจตามหน้าที่/ภารกิจอื่นที่สำคัญที่ได้รับมอบหมาย/กระบวนการปฏิบัติงาน/กิจกรรม

- ระบุวัตถุประสงค์ของงานหรือกิจกรรมที่กำลังประเมินความเสี่ยง

(3) ระบุความเสี่ยงสำคัญของงานหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับภารกิจตามหน้าที่/ภารกิจอื่นที่สำคัญที่ได้รับมอบหมาย/กระบวนการปฏิบัติงาน

(4) การวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของเหตุการณ์ตามตารางในภาคผนวก ก

(5) ระดับความเสี่ยง (โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง X ผลกระทบของความเสี่ยง)

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย	การดำเนินการ
1	ต่ำมาก	ไม่ต้องจัดทำการควบคุมภายใน เนื่องจากอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
2-3	ต่ำ	
4 - 9	ปานกลาง	จัดทำการควบคุมภายในเพิ่มเติม
10 - 16	สูง	
17 - 25	สูงมาก	

(6) กรณีระดับความเสี่ยงตั้งแต่ 4 - 25 ให้ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ/งาน/กิจกรรม เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์

(7) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่ โดยอาจระบุในลักษณะต่างๆ เช่น มีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องและช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และหรือความเสี่ยงลดลงหรือสามารถป้องกันได้ คุ้มค่ากับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการควบคุมความเสี่ยงดังกล่าว

(8) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ

(9) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๘) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป

(10) ระบุชื่อผู้รับผิดชอบ และกำหนดแล้วเสร็จ (วัน เดือน ปี) ของการปรับปรุงการควบคุมภายใน

(11) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานย่อย

(12) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานย่อย

(13) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

แบบ ปค.4 (สำหรับหน่วยงานย่อย)

.....(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.4 (สำหรับหน่วยงานย่อย))

(1) ระบุชื่อหน่วยงานที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(2) ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(3) ระบุองค์ประกอบของการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ

(4) ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน

(5) สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ

(6) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานย่อย

(7) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานย่อย

(8) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

แบบ ปค.๕ (สำหรับหน่วยงานย่อย)

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

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

.....(๑).....

(๓) ภารกิจงานตามหน้าที่ หรือภารกิจอื่นๆที่สำคัญที่ได้รับมอบหมาย หรือกระบวนการปฏิบัติงาน / วัตถุประสงค์	(๔) ความเสี่ยง	(๕) การควบคุมภายในที่มีอยู่	(๖) การประเมินผลการควบคุมภายใน	(๗) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	(๘) การปรับปรุงการควบคุมภายใน	(๙) ผู้รับผิดชอบ/กำหนดเสร็จ

ลายมือชื่อ .....(๑๐).....

ตำแหน่ง .....(๑๑).....

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

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5 (สำหรับหน่วยงานย่อย))

(1) ระบุชื่อหน่วยงานที่ประเมินผลการควบคุมภายใน

(2) ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน

(3) ระบุภารกิจงานตามหน้าที่ หรือภารกิจอื่นที่สำคัญที่ได้รับมอบหมาย หรือกระบวนการปฏิบัติงาน และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่ประเมิน

(4) ระบุความเสี่ยงสำคัญของแต่ละภารกิจ

(5) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์

(6) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่ โดยอาจระบุในลักษณะต่างๆ เช่น มีการกำหนดหรือสั่งการอย่างเป็นทางการ มีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องและช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และหรือความเสี่ยงที่ลดลงหรือสามารถป้องกันได้ คุ้มค่ากับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการควบคุมความเสี่ยงดังกล่าว

(7) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ

(8) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๗) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป

(9) ระบุชื่อผู้รับผิดชอบและกำหนดแล้วเสร็จ (วัน เดือน ปี) ของการปรับปรุงการควบคุมภายใน

(10) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานย่อย

(11) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานย่อย

(12) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

แบบ ปค.4

.....(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.4)

(1) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

(2) ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(3) ระบุองค์ประกอบของการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ

(4) ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน

(5) สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ

(6) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(7) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(8) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

แบบ ปค.๕

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

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

.....(๑).....

(๓) ภารกิจงานตามกฎหมายที่ตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ / วัตถุประสงค์	(๔) ความเสี่ยง	(๕) การควบคุมภายในที่มีอยู่	(๖) การประเมินผลการควบคุมภายใน	(๗) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	(๘) การปรับปรุงการควบคุมภายใน	(๙) ผู้รับผิดชอบ/กำหนดเสร็จ

ลายมือชื่อ .....(๑๐).....

ตำแหน่ง .....(๑๑).....

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

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)

(1) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

(2) ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน

(3) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่ประเมิน

(4) ระบุความเสี่ยงสำคัญของแต่ละภารกิจ

(5) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์

(6) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่ โดยอาจระบุในลักษณะต่างๆ เช่น มีการกำหนดหรือสั่งการอย่างเป็นทางการ มีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องและช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และหรือความเสี่ยงที่ลดลงหรือสามารถป้องกันได้ คุ้มค่ากับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการควบคุมความเสี่ยงดังกล่าว

(7) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ

(8) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๗) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป

(9) ระบุชื่อผู้รับผิดชอบและกำหนดแล้วเสร็จ (วัน เดือน ปี) ของการปรับปรุงการควบคุมภายใน

(10) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(11) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(12) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

แบบ ปค.6

รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน .....(๑)..... .

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

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

ลายมือชื่อ .....(๕).....
ตำแหน่ง .....(๖).....
วันที่ ...(๗)... **เดือน** ..... **พ.ศ.** .....

กรณีได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยงและการควบคุมภายในหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าวให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตดังกล่าวในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยง (๘)

๑.๑ .....

๑.๒ .....

๒. การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๑.๑ .....

๑.๒ .....

คำอธิบายแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค.6)

(1) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(2) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ

(3) ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในดำเนินการสอบทานการประเมินดังกล่าว

(4) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ

(5) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

(6) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

(7) ระบุวันที่รายงาน

(8) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับความเสี่ยง

(9) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๘)

แบบ ปค. 1

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน

(ระดับหน่วยงานของรัฐ)

เรียน .....(๑).....

.....(๒)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ (๓) เดือน ..... พ.ศ. ..... ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช่การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว .....(๔)..... เห็นว่า การควบคุมภายในของหน่วยงานมีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ภายใต้การกำกับดูแลของ .....(๕).....

ลายมือชื่อ .....(๖).....

ตำแหน่ง .....(๗).....

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

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าวในปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๑.๑ .....

๑.๒ .....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๑๐)

๒.๑ .....

๒.๒ .....

คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค.1)

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

(2) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

(3) ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน

(4) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

(5) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี

(6) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(7) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(8) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

(9) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ

(10) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๙) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป

หนังสือกระทรวงมหาดไทย ที่ มท 0805/ว 194 ลงวันที่ 19 มกราคม 2553 เรื่อง ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นำกิจกรรม “ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ” ไปจัดวางระบบควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง

ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2553 เป็นต้นไป กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำกิจกรรมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเป็นกิจกรรมหรือโครงการที่เกี่ยวกับการพัฒนาท้องถิ่น รวมทั้งกิจกรรมหรือโครงการที่ตอบสนองแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สอดคล้องนโยบายของรัฐบาลและนโยบายของกระทรวงมหาดไทยไปดำเนินการควบคุมและบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมจากกิจกรรมการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว เพื่อให้การบริการสาธารณะมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กิจกรรมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญที่กำหนดให้ อปท. นำไปควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมจากกิจกรรมการควบคุมภายใน ที่ อปท. ดำเนินการอยู่แล้ว

ลำดับ	ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ : กิจกรรมการควบคุมและการบริหารความเสี่ยง
1	**กิจกรรม/โครงการจัดทำประชาคม เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น** (การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น เป็นกรอบในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี และงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม)
2	**กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่ ตามอำนาจหน้าที่ :** ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก/ห้องสมุดประชาชน/ศูนย์สารสนเทศและเทคโนโลยี
3	**กิจกรรมการลดปัญหาภาวะโลกร้อน :** หมอกควัน/การกำจัดขยะ/การลดแก๊สเรือนกระจก/การป้องกันตลิ่งพัง/การรักษาริมฝั่งแม่น้ำและชายฝั่งทะเล/มลภาวะอากาศเป็นพิษ แก๊สพิษ น้ำเสีย/บำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติแหล่งน้ำและผืนป่า
4	**กิจกรรม/โครงการ ป้องกันและช่วยเหลือประชาชนจากภัยโรคติดต่อ :** ไข้หวัดนก และไข้หวัด 2009
5	**กิจกรรมการตรวจฎีกาก่อนอนุมัติเบิกจ่ายเงินงบประมาณ :** การจ่ายเงินอุดหนุน/การจ่ายขาดเงินสะสม/การจ่ายเงินประโยชน์ตอบแทนอื่น (โบนัส)
6	**กิจกรรมปกป้องเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ สร้างความปรองดองสมานฉันท์ :** ฟื้นฟูกิจกรรมอบรมลูกเสือชาวบ้าน/การจัดงานประเพณีท้องถิ่น เช่น การแข่งเรือ “อีโปง” ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพิมาย จังหวัดนครราชสีมา/โครงการอบรมให้ความรู้การปกครองระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข
7	**กิจกรรมการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด :** ศูนย์ฟื้นฟู/ศูนย์ฝึกอาชีพ/ศูนย์กีฬา/ศูนย์การดนตรี/ศูนย์การศึกษาห้องสมุดและคอมพิวเตอร์
8	**กิจกรรมการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย :** ภัยแล้ง/ภัยหนาว/อุทกภัย/วาตภัย/ภัยสึนามิ/แผ่นดินถล่ม และภัยจากการก่อการร้าย
9	**กิจกรรม/โครงการฟื้นฟูเศรษฐกิจ ให้ขยายตัวอย่างยั่งยืน** โดยการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น สินค้า OTOP ขยายฐานลูกค้าและจัดหาตลาดให้อย่างยั่งยืน