

บทที่ 1

มาตรฐานการควบคุมภายใน

ความหมายและคำจำกัดความ

ก่อนทำการประเมินผลระบบการควบคุมภายใน ผู้ประเมินผลควรให้ความสำคัญหรือความเข้าใจว่า “การควบคุมภายในคืออะไร” และมีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในหน่วยงานอย่างไร เนื่องจากการควบคุมภายในไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่เป็นสิ่งที่ต้องกำหนดและจัดให้มีขึ้นภายในหน่วยงาน

- **การควบคุมภายใน** หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงาน ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี

- **ความเสี่ยง** หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

- **ปัจจัยเสี่ยง** หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดเมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และสาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในได้อย่างถูกต้อง

- **ปัญหา** หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นและจะส่งผลกระทบในทางลบ และเป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายการดำเนินงาน จำเป็นต้องมีการแก้ไข เพราะปัญหาดังกล่าวอาจก่อให้เกิดเป็นความเสี่ยงใหม่ และเกิดความเสียหายตามมา

- **สภาพแวดล้อมการควบคุม** หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งส่งเสริมให้องค์ประกอบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพในหน่วยงาน ทำให้การควบคุมที่มีอยู่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรือทำให้บุคลากรเห็นความสำคัญกับการควบคุมมากขึ้น ในกรณีตรงข้ามสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ไม่มีประสิทธิภาพอาจทำให้องค์ประกอบการควบคุมอื่น ๆ มีประสิทธิภาพลดลง สภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในสะท้อนให้เห็นทัศนคติ และการรับรู้ถึงความสำคัญของการควบคุมภายในของบุคลากรระดับต่าง ๆ ในหน่วยงาน

- **การประเมินความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้ในการควบคุมความเสี่ยง หรือการบริหารความเสี่ยง

- **กิจกรรมการควบคุม** หมายถึง นโยบายและวิธีการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้บุคลากรของหน่วยงานปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง และได้รับการสนองตอบโดยมีการปฏิบัติตาม ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม เช่น การอนุมัติ การสอบทานงาน การดูแลป้องกันทรัพย์สิน การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมระบบสารสนเทศ การจัดทำเอกสารหลักฐาน การบันทึกรายการอย่างถูกต้องและทันเวลา เป็นต้น

- **สารสนเทศ** หมายถึง ข้อมูลข่าวสารทางการเงิน และข้อมูลข่าวสารอื่นๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของ

หน่วยงานไม่ว่าจะเป็นข้อมูลจากแหล่งภายในหรือจากภายนอก

- **การติดตามและประเมินผล** หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานและการประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) ซึ่งแยกเป็นการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment) เช่นการประเมินการควบคุมโดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายในสำนัก/กอง/ กลุ่มงาน และการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment) เช่น การประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายใน การประเมินผลการควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบภายนอก เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

1. เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operation Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงาน
2. เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของการรายงานทางการเงิน (Financial Report Objectives) ได้แก่ การจัดทำรายงานทางการเงินที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา
3. เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่หน่วยงานได้กำหนดขึ้น

นโยบายการควบคุมภายใน

1. จัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี เป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544
2. การปฏิบัติหรือการดำเนินการการควบคุมภายในให้ถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติ
3. ติดตามประเมินผลตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการประมวลผลการรายงานและการสื่อสาร
4. ส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการควบคุมภายในจนเกิดวัฒนธรรมการควบคุมภายในที่ดีในหน่วยงาน

สาเหตุที่ต้องมีการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

ตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ.2542 มาตรา 15 ให้คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการวางนโยบายการตรวจเงินแผ่นดิน การกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับการตรวจเงินแผ่นดิน โดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ได้ออกระเบียบว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 โดยกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายในให้หน่วยรับตรวจ ได้มีการจัดวางระบบการควบคุมภายใน เพื่อควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากรโดยรวม

ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารต่อการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่ในการกำหนดหรือออกแบบและประเมินผลการควบคุมภายใน รวมถึงการกำหนด หรือออกแบบระบบการควบคุมภายในของส่วนงานต่างๆ ภายใต้ความรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพในระดับที่น่าพอใจ โดยริเริ่มและดำเนินการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมของการควบคุม และปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องความซื่อสัตย์ ความมีคุณธรรมและจริยธรรม

ผู้บริหารระดับรองลงมาทุกระดับ มีหน้าที่กำหนดหรือออกแบบการควบคุมภายในของส่วนงานที่รับผิดชอบ และสอบทานหรือประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายใต้ระบบการควบคุมภายในที่นำมาใช้

การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment) เป็นวิธีการที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการควบคุมภายในให้มีความรัดกุม การปลูกฝังให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจ มองเห็นความสำคัญ มีวินัยและจิตสำนึกที่ดีก็เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง “ผู้บริหารควรตระหนักว่าโครงสร้างการควบคุมภายในที่ดี เป็นพื้นฐานที่สำคัญของการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน”

บทบาทความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน	
บทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อการควบคุมภายใน ➤ สร้างสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดีโดย - จัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีโดยเฉพาะในเรื่องความซื่อสัตย์ ความมีจริยธรรม - สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดอย่างต่อเนื่อง - ฝ่ายบริหารปฏิบัติตนเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี - พิจารณาผลการปฏิบัติโดยคำนึงถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรม ➤ พิจารณาแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ ➤ มอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับส่วนงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน ➤ จัดให้มีสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม ➤ พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนกระบวนการควบคุมภายใน	บทบาทความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบภายในต่อการประเมินผลระบบการควบคุมภายใน ➤ ดำรงไว้ซึ่งความเป็นอิสระและเที่ยงธรรม ➤ ปฏิบัติงานด้วยความรู้ความสามารถ ะมัดระวังในวิชาชีพและความรับผิดชอบ ➤ ให้คำแนะนำวิธีการประเมินการควบคุมภายในแก่หน่วยงานต่าง ๆ ➤ สอบทานประเมินผลระบบการควบคุมภายใน ➤ ติดตามผลการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในตามแผนปฏิบัติงานที่ได้รับอนุมัติจากฝ่ายบริหาร

ประโยชน์ของการควบคุมภายใน

- 1.ผู้บริหารจะได้ทราบข้อมูลผลการปรับปรุงการควบคุมภายในและข้อเสนอแนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มาดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม
- 2.การใช้ทรัพยากรและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากขึ้น
- 3.การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4.การปฏิบัติในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระบบและเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารกำกับดูแลการปฏิบัติงาน

ความเสี่ยงคืออะไร และเกี่ยวข้องกับการควบคุมภายในอย่างไร

การปฏิบัติการกิจในแต่ละวันทั้งเรื่องส่วนตัวและการทำงาน มีโอกาสพบกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน และมีผลทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสีย ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน จึงต้องระบุเหตุการณ์หรือสถานการณ์ข้างต้น ซึ่งเรียกว่าความเสี่ยง โดยเฉพาะความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของงานในระดับต่าง ๆ คือ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ของกระบวนการปฏิบัติงาน เมื่อระบุความเสี่ยงแล้ว ลำดับถัดไปคือการระบุปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาว่ามีเรื่องใด

เหตุการณ์ใด กิจกรรมใด หรือขั้นตอนใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิด ความผิดพลาด ความเสียหาย ซึ่งเป็นอุปสรรคในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดรวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นจะต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา การรับรู้ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นใจว่าความเสียหายหรือความผิดพลาดจะไม่เกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นจะอยู่ในระดับที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

การจัดวางระบบการควบคุมภายใน

การจัดวางระบบการควบคุมภายใน ควรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะ ขนาดของหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ปัจจุบันส่วนใหญ่มีการควบคุมภายในอยู่แล้ว การกำหนดหรือออกแบบการควบคุม โดยทั่วไปจะใช้วิธีปรับปรุงการควบคุมที่มีอยู่แล้ว

วิธีการควบคุมและเครื่องมือที่ใช้ในปัจจุบันอาจเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในขณะที่ใช้ เมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงไป วิธีการควบคุมที่ใช้อยู่อาจไม่เหมาะสม ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการควบคุมภายใน จึงต้องคิดนำวิธีการควบคุมใหม่ ๆ มาปรับปรุงใช้ให้เหมาะสม นอกจากนี้ยังต้องปรับเปลี่ยนเครื่องมือที่ใช้ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับวิวัฒนาการที่เปลี่ยนแปลงไป

การกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์
- 2) ค้นหาความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ
- 3) พิจารณากิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่แล้วว่าสามารถที่จะป้องกันหรือลดความเสี่ยงได้ในระดับใด
- 4) ระบุงิจกรรมการควบคุมใหม่เพื่อป้องกันความเสี่ยงหรือลดความเสี่ยงที่เหลือให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 5) ประเมินการต้นทุนที่ต้องใช้ในการควบคุมต้องไม่สูงกว่าประโยชน์ที่ได้รับ
- 6) จัดทำแผนการดำเนินกิจกรรมควบคุม
- 7) ดำเนินกิจกรรมควบคุมและติดตามผล

ความจำเป็นในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

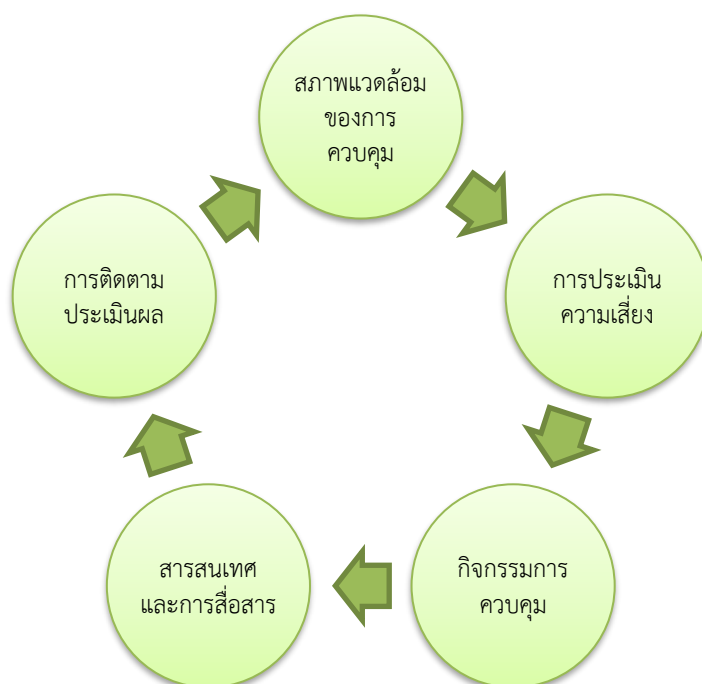
ระบบการควบคุมภายในถึงแม้จะกำหนดไว้อย่างดี เมื่อระยะเวลาผ่านไปความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมด้านต่าง ๆ ที่กำหนดไว้อาจเปลี่ยนแปลง เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเปลี่ยนแปลงไป เช่น มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง เปลี่ยนแปลงข้อกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น การติดตามประเมินผลการควบคุมภายในจะทำให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ยังคงสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือจำเป็นต้องปรับปรุงให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วย การกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 กำหนดให้หน่วยรับตรวจ หมายถึง มหาวิทยาลัย รวมถึงหน่วยงานย่อยในมหาวิทยาลัย มีหน้าที่รับผิดชอบจัดวางระบบการควบคุมภายใน และสอบทานการปฏิบัติตามระบบการควบคุมที่กำหนดขึ้นในหน่วยงาน

องค์ประกอบของการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด มี 5 องค์ประกอบ คือ

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
4. สารสนเทศ และ การสื่อสาร (Information and Communications)
5. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการ มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันโดยมีสภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่นๆ องค์ประกอบทั้ง 5 นี้ เป็นสิ่งจำเป็นที่มีอยู่ในการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ การดำเนินงาน เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล รายงานทางการเงินน่าเชื่อถือ และมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง



องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อทัศนคติและความตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายในของบุคลากรทุกคนในองค์กร โดยบุคลากรทุกคนเข้าใจความรับผิดชอบและขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงการยอมรับและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และวิธีการทำงานต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดไว้

สภาพแวดล้อมของการควบคุม มีผลกระทบอย่างมากกับกระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมดที่เกิดขึ้นในองค์กร จึงเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่นๆ ของการควบคุมภายใน เพื่อสร้างระเบียบวินัยด้านการควบคุมภายในให้แก่ทุกคนในองค์กร และจัดให้มีโครงสร้างของการควบคุมภายในที่เหมาะสม

สภาพแวดล้อมของการควบคุมประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ได้แก่

- 1) ปรัชญาและรูปแบบการบริหาร
- 2) ความซื่อสัตย์และจริยธรรม
- 3) ความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร
- 4) โครงสร้างองค์กร
- 5) การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 6) นโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากร
- 7) กลไกการติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน
- 8) การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในองค์กร

สภาพแวดล้อมของการควบคุมในองค์กร จะเป็นตัวกำหนดแนวทางขององค์กร สภาพแวดล้อมของการควบคุมให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในที่มุ่งให้เกิดจิตสำนึก **หรือการควบคุมแบบ Soft Control** เช่น ความซื่อสัตย์ จริยธรรม ความโปร่งใส นอกเหนือไปจากการควบคุมภายในที่กำหนดเป็นโครงสร้าง นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติ **หรือการควบคุมแบบ Hard Control** สภาพแวดล้อมของการควบคุมจึงถือเป็น “**ฐานราก**” ที่สำคัญของการควบคุมภายใน ซึ่งจะทำให้องค์ประกอบอื่น ๆ อยู่ได้อย่างมั่นคง ทำให้เกิดโครงสร้างที่ดีของการควบคุมภายใน เพื่อให้บุคลากรการยอมรับ และปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในซึ่งได้จัดขึ้นภายในองค์กรนั้น

องค์ประกอบที่ 2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการค้นหาและนำเอาวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือ ลดความเสี่ยงมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อหน่วยงาน

ทุกองค์กร ไม่ว่าขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และไม่ว่าจะอยู่ในธุรกิจประเภทใด ย่อมดำเนินการภายใต้ความเสี่ยงในรูปแบบต่าง ๆ และสาเหตุแห่งความเสี่ยงนั้นมาจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก จึงมีความจำเป็นที่จะต้องประเมินความเสี่ยงเพื่อให้ทราบว่าความเสี่ยงมีหรือไม่ และอาจเกิดขึ้นในเรื่องหรือขั้นตอนใดของการดำเนินงาน จะได้กำหนดการควบคุมที่เหมาะสมและมีประสิทธิผลตรงกับเรื่องหรือขั้นตอนนั้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าความเสียหายหรือความผิดพลาดจะไม่เกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นก็ให้อยู่ในระดับที่ไม่อันตราย หรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

โดยธรรมชาติทุกองค์กรย่อมต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ต้นเหตุของการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากนโยบายของผู้บริหาร หรือสภาพการแข่งขันทำให้ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกัน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ทำให้ความเสี่ยงหรือจุดเสี่ยงเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย จึงทำให้มีความจำเป็นต้องประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบข้อมูลความเสี่ยงที่ถูกต้อง ตรงกับสภาพที่เป็นอยู่จริง

โดยสรุปแล้ว องค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น ระบบการทำงานไม่เหมาะสม พนักงานไม่มีประสิทธิภาพ การทุจริตในองค์กร เป็นต้น และปัจจัยภายนอกที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น สถานะเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย คู่แข่งขัน เป็นต้น ดังนั้นจึงต้องหามาตรการเพื่อจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวโดยการระบุถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 1) การระบุปัจจัยเสี่ยง
- 2) วิเคราะห์ความเสี่ยง
- 3) การจัดการความเสี่ยง

- 1) **การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)** เป็นการค้นหาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงานโดยดูจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและกิจกรรม โดยปกติการระบุความเสี่ยงจะดูจากประวัติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมาหรือการคาดเดาเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบในอนาคต ในการระบุปัจจัยเสี่ยงฝ่ายบริหารจำเป็นต้องตั้งคำถามว่ามีเหตุการณ์ใด หรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธีซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

- 1) การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
- 2) การระบุความเสี่ยงโดยใช้ checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร
- 3) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน แล้วจึงระบุปัจจัยเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานนั้น ๆ ที่จะทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย เสียโอกาส
- 4) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “ what-if ” เป็นการตั้งคำถามโดยใช้โดยใช้คำว่า “ ถ้า ”
ถ้าเกิดเหตุ จะเกิดอะไรขึ้น
จะเกิดอะไรขึ้น ถ้าเกิดเหตุ ?

ตัวอย่างการระบุความเสี่ยงโดยตั้งคำถาม “What if”

คำถาม What if	ความเสี่ยง/ ผลกระทบ	การจัดการ/การ ควบคุม	การประเมินความเสี่ยง			
			โอกาส	ผลกระทบ	คะแนน ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง
1.อะไรจะเกิดขึ้นถ้า รถสภาพไม่สมบูรณ์	อาจเกิดอุบัติเหตุ เฉี่ยวชน - พนักงานบาดเจ็บ - ทรัพย์สินเสียหาย	1.ตรวจสอบสภาพรถก่อน เดินทาง 2.คนขับรถต้องศึกษา ระเบียบปฏิบัติที่ เกี่ยวข้อง				
2.อะไรจะเกิดขึ้นถ้า คนขับรถมีสภาพไม่ พร้อม เช่น เมาเหล้า	อาจเกิดอุบัติเหตุ เฉี่ยวชน - พนักงานบาดเจ็บ - ทรัพย์สินเสียหาย	1.ตรวจสอบสภาพคนขับรถ				
3.อะไรจะเกิดขึ้นถ้า อุปกรณ์เก็บสารเคมี เสื่อมสภาพ	สารเคมีรั่วไหล - อาจเกิดไฟไหม้ - พนักงานบาดเจ็บ - ทรัพย์สินเสียหาย	1.Safety Audit 2.ตรวจสอบอุปกรณ์ เก็บสารเคมี				
4.พนักงานขึ้นไป ซ่อมระบบไฟฟ้าในที่ สูงแต่ไม่มีระบบ ป้องกันความ ปลอดภัยจะเกิด อะไรขึ้น	ไฟฟ้าดูด ไฟฟ้าช็อต - อาจเกิดไฟไหม้ - พนักงานบาดเจ็บ/ เสียชีวิต - ทรัพย์สินเสียหาย	1.ตรวจสอบอุปกรณ์ ไฟฟ้า 2.ตรวจสอบความ พร้อมของพนักงาน				

สาเหตุที่เกิดความเสี่ยง

ความเสี่ยงเกิดขึ้นจากสาเหตุที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. ปัจจัยภายในองค์กรเกิดขึ้นจาก

- 1.1 ขนาดขององค์กร องค์กรขนาดใหญ่ที่มีบุคลากร มีงบประมาณ รายรับ รายจ่าย มี
ผู้เกี่ยวข้องมากย่อมมีความเสี่ยงต่อ ความเสียหายสูงกว่าองค์กรขนาดเล็ก
- 1.2 ความสลับซับซ้อน การบริหารกิจการงานที่มีความละเอียดอ่อน ยุ่งยาก สลับซับซ้อน ย่อมมี
โอกาสเกิดความเสี่ยง ได้ มากกว่าการบริหารกิจการงานที่ไม่ ยุ่งยากซับซ้อน โดยเฉพาะใน
เรื่องระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เรื่องระบบการควบคุม กำกับดูแล สาขาเครือข่าย
- 1.3 คุณภาพของระบบควบคุมภายใน ระบบควบคุมภายในที่มีคุณภาพย่อมลดโอกาสและระดับ
ความรุนแรงของความเสี่ยงลงได้ และองค์กรที่มีกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับ มีระบบ
ควบคุมภายในที่เข้มงวด มีธรรมาภิบาล (Good Governance) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงใน
เรื่องคุณภาพของระบบควบคุมภายในก็จะน้อย

- 1.4 อัตราความเจริญเติบโตขององค์กร องค์กรที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว หรือมีอัตราความเจริญเจริญก้าวหน้าแบบก้าวกระโดด กระบวนการ ตัดสินใจในการบริหารงานต้องแข่งกับเวลา โอกาสที่จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดย่อมมีสูง
- 1.5 ความสามารถของฝ่ายบริหาร กิจกรรมใดมีผู้บริหารที่ไม่มีความสามารถ หรือด้อยความสามารถโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในการบริหารงานก็จะมีมาก
- 1.6 การทุจริตทางการบริหาร เป็นความเสี่ยงที่มีอันตรายอย่างยิ่ง เพราะเกิดขึ้นได้จากการกระทำของผู้บริหารที่ขาดความซื่อตรงต่อหน้าที่และความรับผิดชอบของตน การตรวจสอบทำได้ยากกว่าปกติและทำให้มูลค่าความเสียหายมีค่าสูง ย่อมส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร
- 1.7 การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการควบคุม มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบให้เกิดความเสี่ยงที่สำคัญต่อองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงระบบงาน การเปลี่ยนตัวผู้บริหารทำให้นโยบาย ปรัชญาการทำงานเปลี่ยนไป การเปลี่ยนสถานที่ทำงาน

2. ปัจจัยภายนอกองค์กร เกิดขึ้นจาก

1. การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางเศรษฐกิจ เช่น การเปิดการค้าเสรีอาเซียน
2. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
3. การเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมืองการปกครอง ซึ่งมีผลต่อแนวนโยบายของรัฐ กฎหมายระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ
4. การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและสังคม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการและความคาดหวัง
5. จำนวนคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น
6. ความเสี่ยงจากสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น สงคราม แผ่นดินไหว อุทกภัย ไฟไหม้ สภาวะการณ์ของการแข่งขัน ตลาดเงิน ตลาดทุน ฯลฯ

2) **การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)** การวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือผลกระทบต่อหน่วยงาน โดยทั่วไปจะวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยประเมินผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง นอกจากการใช้แนวทางในการวิเคราะห์ความเสี่ยงดังกล่าวแล้ว ในทางปฏิบัติฝ่ายบริหารควรพิจารณาถึงปัจจัยอื่น ๆ ประกอบ เช่น ความเสี่ยงบางประเภทอาจมีโอกาที่จะเกิดสูงมาก ถึงแม้ผลเสียหายที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้งมีจำนวนเงินน้อย แต่หากเกิดขึ้นบ่อยครั้งผลโดยรวมอาจมีจำนวนเงินสูงอาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่อองค์กรได้

3) **การจัดการความเสี่ยง** เมื่อทราบความเสี่ยงที่สำคัญ จากการวิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงแล้ว จึงพิจารณากำหนดกิจกรรมควบคุม โดยต้องพิจารณาค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับ ว่าคุ้มค่าหรือไม่

องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้มั่นใจได้ว่า นโยบายและกระบวนการเกี่ยวกับการควบคุมภายในกำหนดขึ้นนั้น ได้มีการนำไปปฏิบัติตามภายในองค์กรอย่างทั่วถึง นอกจากนี้กิจกรรมการควบคุมยังช่วยสร้างความมั่นใจว่าองค์กรมีกิจกรรมที่เหมาะสมในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมควรกำหนดให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ประเมินได้ โดยมีข้อควรพิจารณาในการกำหนดกิจกรรมการควบคุม ดังต่อไปนี้

- กิจกรรมการควบคุมควรเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติ
- กิจกรรมการควบคุมต้องสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ค่าใช้จ่ายในการกำหนดให้กิจกรรมการควบคุมต้องไม่สูงกว่าผลเสียหายที่คาดว่าจะ

เกิดขึ้น หากไม่กำหนดให้มีกิจกรรมการควบคุมปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรส่วนใหญ่ คือ การกำหนดกิจกรรมการควบคุมตามที่มีการปฏิบัติอยู่เดิม โดยมิได้พิจารณาความมีประสิทธิภาพและความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน และความเสี่ยงที่เปลี่ยนไปขององค์กร

กิจกรรมควบคุม หมายถึง นโยบายและระเบียบ วิธีปฏิบัติ รวมถึงมาตรการต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้น และได้รับการสนองตอบโดยมีการปฏิบัติตาม ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม เช่น การสอบทานงาน การดูแลป้องกันทรัพย์สิน และการแบ่งแยกหน้าที่ เป็นต้น

การควบคุมแบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Controls) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

2. การควบคุมแบบค้นหา (Detective Controls) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

3. การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Controls) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

4. การควบคุมแบบสั่งการ (Directive Controls) เป็นวิธีการควบคุมที่เพื่อให้ได้ผลซึ่งเป็นที่ต้องการของฝ่ายบริหาร

5. การควบคุมแบบทดแทน (Compensating Controls) เป็นวิธีการควบคุมที่มีอยู่เพื่อช่วยลดระดับความเสี่ยงจากการที่ไม่มีการควบคุมบางอย่างอยู่ในกิจกรรมนั้น

ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม เช่น

- 1) การกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน
- 2) การสอบทานโดยผู้บริหาร
- 3) การอนุมัติ
- 4) การดูแลป้องกันทรัพย์สิน
- 5) การแบ่งแยกหน้าที่
- 6) การจัดทำเอกสารหลักฐาน

สิ่งสำคัญที่มีผลต่อกิจกรรมการควบคุม คือการกำหนดนโยบายและมาตรการหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานตามนโยบาย ซึ่งผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทในเรื่องนี้ โดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุดจำเป็นต้องแสดงบทบาทในการกำหนดนโยบาย แผนงาน รวมตลอดถึงงบประมาณ และขั้นตอนการปฏิบัติงานตามนโยบายแผนงาน ซึ่งต้องใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ 4 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications)

ข้อมูลสารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารทางการเงิน และข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านอื่น ๆ

การสื่อสาร หมายความว่า การสื่อสารกับบุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ข้อมูลสารสนเทศจะมีประโยชน์เมื่อองค์กรมีระบบสื่อสารที่สามารถส่งถึงผู้สมควรได้รับและสามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้ การสื่อสารที่ดีต้องเป็นการสื่อสารสองทาง คือ มีการรับและส่งข้อมูลแบบโต้ตอบกันได้ การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรควรมีการประเมินเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการสื่อสารที่องค์กรใช้อยู่

การควบคุมภายในที่ดีจะเกิดขึ้นได้ เมื่อข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนั้นได้มีการบ่งชี้รวบรวมและชี้แจงให้แก่บุคคลที่ควรทราบ โดยผ่านทางรูปแบบและเวลาการสื่อสารที่เหมาะสมข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจ การบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานนั้น อาจเป็นได้ทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ โดยแหล่งข้อมูลอาจมาจากภายในหรือภายนอกองค์กร องค์ประกอบในเรื่องสารสนเทศและการสื่อสาร อาจพิจารณาประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

- ข้อมูลเพียงพอ ถูกต้อง ภายใต้อารมณ์ที่เหมาะสม และทันเวลา เพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ การบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ
- การสื่อสารข้อมูลเกิดขึ้นอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรจากผู้บริหารถึงพนักงานและในทางกลับกันระหว่างหน่วยงานหรือแผนก ระหว่างองค์กรกับบุคคลภายนอก เช่น สื่อมวลชน ผู้ออกกฎระเบียบ
- การสื่อสารอย่างชัดเจนให้บุคลากรทราบถึงความสำคัญและความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ 5 การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

การควบคุมภายในทั้งหลายที่จัดให้มีขึ้นนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีกลไกในการติดตามประเมินผลเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติการควบคุมภายในนั้นอย่างสม่ำเสมอ และการปฏิบัตินั้นยังมีความเหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพราะอย่าลืมว่า การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงในการดำเนินงาน และความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป อาจจำเป็นต้องปรับปรุงการควบคุมภายในให้เหมาะสมด้วย

การติดตามผล นั้นสามารถทำได้โดยรวมอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานนั้นๆ เช่น การที่ผู้บังคับบัญชาคอยติดตามถามไถ่ปัญหาในการทำงาน ก็ถือว่าเป็นการติดตามผลอย่างหนึ่ง

การประเมินผล คือ การประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะหรือเป็นครั้งคราว เช่น การตรวจสอบโดยหน่วยตรวจสอบภายใน ซึ่งเป็นบุคคลในองค์กรนั่นเอง หรือการมอบหมายให้บุคคลภายนอกมาทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบภายใน หากองค์กรมีหน่วยตรวจสอบภายใน ก็ต้องส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงานนี้ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้นเพื่อเป็นการสร้างรากฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทุกหน่วยงานในองค์กรจะจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่มีความเหมาะสมขึ้นมา ซึ่งการจัดวางระบบการควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ที่เป็นผู้ทราบว่างานจุดใดขององค์กรมีความเสี่ยง แล้วทำการประเมินความเสี่ยงและสร้างระบบการควบคุมขึ้นเพื่อป้องกัน แก้ไข หรือตรวจหาความเสี่ยงเหล่านั้น โดยการควบคุมภายในมักจะถูกกำหนดออกมาในรูปของระเบียบ ข้อบังคับ หรือคู่มือการปฏิบัติงานต่าง ๆ และเช่นเดียวกันการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

ขึ้นมานั้นก็เป็นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานของแต่ละองค์กร การควบคุมภายในดังกล่าวจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร ช่วยให้องค์กรเห็นฐานะการเงินที่ถูกต้องเชื่อถือได้ และในที่สุด ก็คือการช่วยให้องค์กรเติบโตได้อย่างมั่นคง

การทำงานขององค์กร ช่วยให้องค์กรเห็นฐานะการเงินที่ถูกต้องเชื่อถือได้ และในที่สุดก็คือการช่วยให้องค์กรดำเนินการเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผล ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผล ทั้งระหว่างการทำงาน และเป็นรายครั้งอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอเพื่อให้ความมั่นใจว่า

1. ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติจริง
2. การควบคุมภายในดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่นๆ ได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสม และทันเวลา
4. การควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ความจำเป็นในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

ระบบการควบคุมภายในถึงแม้จะกำหนดไว้อย่างดี เมื่อระยะเวลาผ่านไปความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของมาตรการควบคุมด้านต่าง ๆ ที่กำหนดไว้อาจเปลี่ยนแปลง เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น การติดตามประเมินผลการควบคุมภายในจะทำให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ยังคงสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือจำเป็นต้องปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ

บทที่ 2

แนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

หน่วยงานทำความเข้าใจโครงสร้างองค์กร ภาระหน้าที่และวัตถุประสงค์ของส่วนงานตามโครงสร้างองค์กร แล้วจึงกำหนดงานในความรับผิดชอบออกเป็นกิจกรรม โดยพิจารณาจากกระบวนการงานที่ปฏิบัติอยู่ โดยมีวิธีในการออกแบบระบบการควบคุมภายใน 2 วิธี

- 1) วิธีทั่วไป เป็นการควบคุมสำหรับงาน/กิจกรรมทั่วไป เช่น การบริหารงานนโยบาย การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งสามารถเลือกจากรายการควบคุมทั่วไป เช่น แบบสอบถามการควบคุมภายใน เป็นต้น
- 2) วิธีเฉพาะ เป็นการควบคุมจากการออกแบบโดยเฉพาะสำหรับงาน /กิจกรรมที่แตกต่างจากงาน/กิจกรรมทั่วไป

โดยทั้ง 2 วิธี ต้องเข้าใจกระบวนการของกิจกรรมนั้นเป็นอย่างดี โดยจัดทำแผนผังกระบวนการ แล้วพิจารณาว่า การควบคุมภายในที่ดีมีอะไรบ้างที่สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนตามแผนผังกระบวนการเพื่อให้การดำเนินงานตามกิจกรรมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์

ขั้นตอนการประเมินระบบควบคุมภายในและการรายงานของส่วนงานย่อย

ขั้นตอนที่ 1

การติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน (แบบติดตาม - ปย 2) เป็นการติดตามความก้าวหน้าของผลการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อนว่าดำเนินการอยู่ในสถานะใด

วัตถุประสงค์

1. เพื่อติดตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย.2) ที่ได้จัดทำไว้ในงวดก่อน
2. เพื่อให้หน่วยงานบันทึกผลการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นระบบในรูปแบบเดียวกัน
3. เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน

วิธีการ

1. ณ วันที่ 30 กันยายน ของทุกปี ผู้ที่ได้รับมอบหมาย นำข้อมูล ปย.2 (ปีงบประมาณที่แล้ว) **คอลัมน์ 1,4,5,6** มาใส่ในแบบติดตาม - ปย.2 **คอลัมน์ที่ 1,2,3,4** จากนั้นติดตามผลว่าได้ดำเนินการตามแผนปรับปรุงการควบคุมหรือไม่ ใน (**คอลัมน์ที่ 5** สถานะดำเนินการ) ว่ายังมีจุดอ่อนหรือความเสี่ยงที่จะต้องควบคุมต่อหรือไม่ โดยใส่เครื่องหมาย ★ ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด เครื่องหมาย ✓ ดำเนินการเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด เครื่องหมาย ✕ ยังไม่ดำเนินการ เครื่องหมาย 0 อยู่ระหว่างดำเนินการ แล้วให้ระบุวิธีการติดตามรวมทั้งสรุปผลการประเมิน/ข้อคิดเห็นใน**คอลัมน์ที่ 6**

2. เมื่อดำเนินการเสร็จตามข้อ 1 แล้ว ให้นำผลเฉพาะในส่วนของกิจกรรมขั้นตอนที่อยู่ระหว่างดำเนินการหรือยังไม่ได้ดำเนินการ มาประเมินใหม่ในแบบรายงานการระบุ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง (แบบ ปย.) ว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับใด

[illegible][illegible]

ขั้นตอนที่ 2

การระบุ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง (แบบ ปย)

วัตถุประสงค์

เพื่อให้หน่วยงานทราบจุดอ่อนหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ เพื่อเลือกกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงหรือสูงมากไปวางแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน

วิธีการ

คอลัมน์ที่ 1 และ 2 ระบุกิจกรรม วัตถุประสงค์ของงานที่จะประเมิน ถ้าเป็นกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการ ให้ระบุขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการนั้น รวมทั้งวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลัก ทั้งนี้ หนึ่งกิจกรรม/ด้านของงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงานอาจมีได้หลายวัตถุประสงค์

คอลัมน์ที่ 3 ระบุความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

คอลัมน์ที่ 4 ระบุปัจจัยเสี่ยง สาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

คอลัมน์ที่ 5 ระบุความเสียหายหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นใน (เช่น เสียบบประมาณ เสียชื่อเสียงต่อองค์กร เสียเวลาในการดำเนินการ ฯลฯ)

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่ระบุ โดยการพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงนั้นๆ (ตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงที่กำหนด)

คอลัมน์ที่ 6 ประเมินโอกาสที่จะเกิด

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood: L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งจำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

- ระดับ 1 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อยมาก
- ระดับ 2 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อย
- ระดับ 3 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดปานกลาง
- ระดับ 4 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูง
- ระดับ 5 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูงมาก

คอลัมน์ที่ 7 ประเมินผลกระทบที่จะเกิด

ผลกระทบ (Impact: I) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ให้ประเมินผลกระทบความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น จำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

- ระดับ 1 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีน้อยมาก
- ระดับ 2 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีน้อย
- ระดับ 3 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีปานกลาง
- ระดับ 4 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีสูง
- ระดับ 5 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีสูงมาก

คอลัมน์ที่ 8 คือคะแนนรวมจาก **คอลัมน์ที่ (6) x คอลัมน์ที่ (7)** หรือ

คะแนนความเสี่ยง = ระดับโอกาส x ระดับผลกระทบของความเสี่ยง หรือ $= L \times I$

คอลัมน์ที่ 9 ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk: D) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ระดับของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยตามตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูงปานกลาง และต่ำ นำมาใส่ในนำมาใส่คอลัมน์ที่ 9

คอลัมน์ที่ 10 การจัดลำดับความเสี่ยง เป็นการจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร/หน่วยงานเพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง จัดเรียงตามลำดับจากระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ

ขั้นตอนที่ 3

รายงานการประเมินและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย 2) เพื่อใช้ในกระบวนการประเมินผลการควบคุมภายใน ระบุการควบคุมที่มีอยู่ การประเมินผลความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ และกำหนดกิจกรรมปรับปรุงการควบคุมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์

_____ เพื่อปรับปรุงแก้ไขการควบคุมภายในให้สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน

วิธีการ

ให้พิจารณาจากรายงานระบุ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง (แบบ ปย) โดยพิจารณาจากกิจกรรมที่ได้มีการประเมินและจัดลำดับแล้ว และมีความเสี่ยงสูงมาก สูง (หรือในกรณีที่ผลการประเมินไม่มีกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง หน่วยงานอาจจะพิจารณากิจกรรมที่มีความเสี่ยงปานกลาง หรือต่ำ เพื่อมาปรับปรุงการควบคุมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น) โดยนำข้อมูลในรายงานระบุ ประเมินฯ คอลัมน์ที่ 1 และ 2 มาใส่ในคอลัมน์ที่ 1 ของแบบ ปย 2

คอลัมน์ที่ 2 ให้ระบุกิจกรรมที่แสดงการควบคุมที่มีอยู่แล้วลงในโดยเป็น การวิเคราะห์ ว่าได้มีการดำเนินกิจกรรมที่มีอยู่เดิมเพื่อเป็นการควบคุมความเสี่ยง อาจระบุในลักษณะสรุปขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน/นโยบาย/กฎเกณฑ์ที่ใช้ปฏิบัติอยู่เดิม ในกรณียังไม่เคยมีการควบคุม ให้ระบุว่า “ยังไม่มีการควบคุม”

คอลัมน์ที่ 3 ประเมินผลการควบคุมว่า การควบคุมที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น ได้มีการนำมาปฏิบัติด้วยหรือไม่และได้ผลเป็นอย่างไร เพื่อประเมินว่ามี ความเพียงพอเหมาะสมตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และสามารถควบคุมความเสี่ยงได้หรือไม่ เพราะเหตุใด

คอลัมน์ที่ 4ให้นำข้อมูล ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงคอลัมน์ที่ 3 และ 4 ของแบบ ปย มาใส่คอลัมน์ 4 ซึ่งความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ อาจวิเคราะห์เพิ่มเติมจาก

- รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน(แบบ ปย.1)
- รายงานผลการติดตามการปฏิบัติงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของ งวด

ก่อน (แบบติดตาม ปย .2)

ให้พิจารณาว่าความเสี่ยงที่ระบุสามารถบริหารจัดการภายใน กอง/สำนักได้ ถ้าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหน่วยงานไม่สามารถบริหารจัดการเองภายในได้ให้เสนอมหาวิทยาลัยดำเนินการ

คอลัมน์ ที่ 5 เป็นการระบุกิจกรรมการปรับปรุง ที่จะใช้ดำเนินการควบคุมความเสี่ยงของคอลัมน์ที่ 4 สำหรับกิจกรรมควบคุมหรือวิธีการที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้น โดยปกติจะมีอยู่ในทุกขั้นตอนการปฏิบัติงานอยู่แล้ว เช่น การกำหนดนโยบาย การสอบทาน การบันทึกบัญชี การดูแลป้องกันทรัพย์สิน การควบคุมงาน การอนุมัติ การมอบอำนาจ การตรวจสอบ การให้คำปรึกษา/คำแนะนำ การจัดทำเอกสารหลักฐาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลใจ เป็นต้น เพียงแต่ต้องมีการปรับปรุงกิจกรรมควบคุมให้สามารถปฏิบัติได้จริงอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน เหมาะสม และตอบสนองความเสี่ยงได้ โดยต้องเป็นกิจกรรมที่ส่งผลให้เกิดการเพิ่มหรือปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

คอลัมน์ที่ 6 ระบุระยะเวลาแล้วเสร็จและผู้รับผิดชอบของแต่ละกิจกรรมที่มีการปรับปรุง โดยให้คำนึงถึงความเหมาะสมและความสอดคล้องกัน ระหว่างลักษณะของกิจกรรมปรับปรุงกับระยะเวลาแล้ว

เสร็จของกิจกรรม เพื่อให้การดำเนินการควบคุมภายใน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

คอลัมน์ที่ 7 หมายเหตุ ระบุข้อมูลอื่นๆที่ต้องการอธิบายหรือชี้แจงให้ทราบผู้บริหาร หน่วยงานหรือผู้รักษาการแทน พิจารณาและลงนามในแบบ รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย.2)

ขั้นตอนที่ 4

การประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.1) เป็นการประเมินมาตรฐานการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้หน่วยงานประเมินความเสี่ยง ความเหมาะสมและความเพียงพอของ 5 องค์ประกอบตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ได้แก่

- 1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม
- 2) การประเมินความเสี่ยง
- 3) กิจกรรมการควบคุม
- 4) สารสนเทศและการสื่อสาร
- 5) การติดตามประเมินผล

วิธีการ

ผู้รับผิดชอบในการประเมินตามแบบประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน ซึ่งควรเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติและประสบการณ์เหมาะสม อาจกำหนดให้มีผู้ประเมินคนเดียวหรือกำหนดเป็นกลุ่มก็ได้ โดยสรุปประมวลข้อมูลในแต่ละองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบจากแบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบภาคผนวก ก และระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบ

สรุปผลการประเมินโดยรวมของ 5 องค์ประกอบลงในตอนท้ายของแบบรายงาน

เสนอหัวหน้าหน่วยงาน (คณะ/สำนัก/สถาบัน/กลุ่มงาน) ให้ความเห็นชอบและลงนามในแบบรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.1)

ชื่อหน่วยงาน

รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

ณ วันที่ 30 กันยายน 25xx

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลประเมิน/ข้อสรุป
1.สภาพแวดล้อมการควบคุม	
2.การประเมินความเสี่ยง	
3.กิจกรรมการควบคุม	
4.สารสนเทศและการสื่อสาร	
5.การติดตามประเมินผล	

ผลการประเมินโดยรวม

.....
.....
.....

ชื่อผู้รายงาน.

(ชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย)

ตำแหน่ง

วันที่เดือน พ.ศ.

แนวทางการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม เป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดของการบริหารองค์กร ผู้กำกับ ดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงาน ต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้บุคลากรทุกระดับมีทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยส่งเสริมให้เกิดจิตสำนึกในเรื่องความซื่อสัตย์ จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

จุดที่ควรประเมิน

- 1.ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร
- 2.ความซื่อสัตย์และจริยธรรม
- 3.ความรู้ทักษะและความสามารถของบุคลากร
- 4.โครงสร้างองค์กร
- 5.การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 6.นโยบายการบริหารด้านบุคลากร

2.การประเมินความเสี่ยง ฝ่ายบริหารต้องให้ความสำคัญและประเมินความเสี่ยงซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกด้วยวิธีการที่เป็นระบบ

จุดที่ควรประเมิน

- 1.วัตถุประสงค์หน่วยรับตรวจ
- 2.วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม
- 3.การระบุปัจจัยเสี่ยง
- 4.การวิเคราะห์ความเสี่ยง
- 5.การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง

3.กิจกรรมการควบคุม เป็นวิธีการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งกำหนดหรือออกแบบเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อป้องกันหรือลดความเสียหาย ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น

จุดที่ควรประเมิน

- 1.บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรม
- 2.กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ และวงเงินอนุมัติของผู้บริหารไว้ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร
- 3.มาตรการป้องกัน ดูแลทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ
- 4.แบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานที่สำคัญ หรือที่เสี่ยงต่อความเสียหาย เช่น การอนุมัติ การบันทึกบัญชี ดูแลทรัพย์สิน
- 5.การตรวจสอบให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

4.สารสนเทศและการสื่อสาร ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสมเชื่อถือได้ และสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก

จุดที่ควรประเมิน

1. ระบบสารสนเทศและรายงานสำหรับการบริหารและการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร
2. การจัดเก็บข้อมูล/เอกสาร ครบถ้วน สมบูรณ์เป็นหมวดหมู่หรือไม่
3. ระบบติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้ และทันกาล
4. กลไก ช่องทางให้บุคลากรสามารถเสนอข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงาน
5. รับฟังและพิจารณาข้อร้องเรียนจากภายนอก

5.การติดตามประเมินผล เป็นวิธีการที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในมีการปฏิบัติตาม ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลในระหว่างการปฏิบัติงาน และเป็นรายครั้งอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่กำหนดหรือออกแบบไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพหรือต้องปรับปรุง

จุดที่ควรประเมิน

- 1.เปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงาน และรายงานให้ผู้กำกับดูแลทราบเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ
2. กรณีผลไม่เป็นตามแผนมีการดำเนินการแก้ไขอย่างไร
3. มีการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานหรือไม่
4. การติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
5. การประเมินผลความเพียงพอและประสิทธิภาพ ของการควบคุมภายในและประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในลักษณะการประเมิน CSA และ/หรือประเมินอย่างเป็นอิสระอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง
6. ได้ติดตามผลการแก้ไขข้อบกพร่องที่พบจากการประเมิน และการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน

ขั้นตอนที่ 5 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (หนังสือรับรองการควบคุมภายใน)

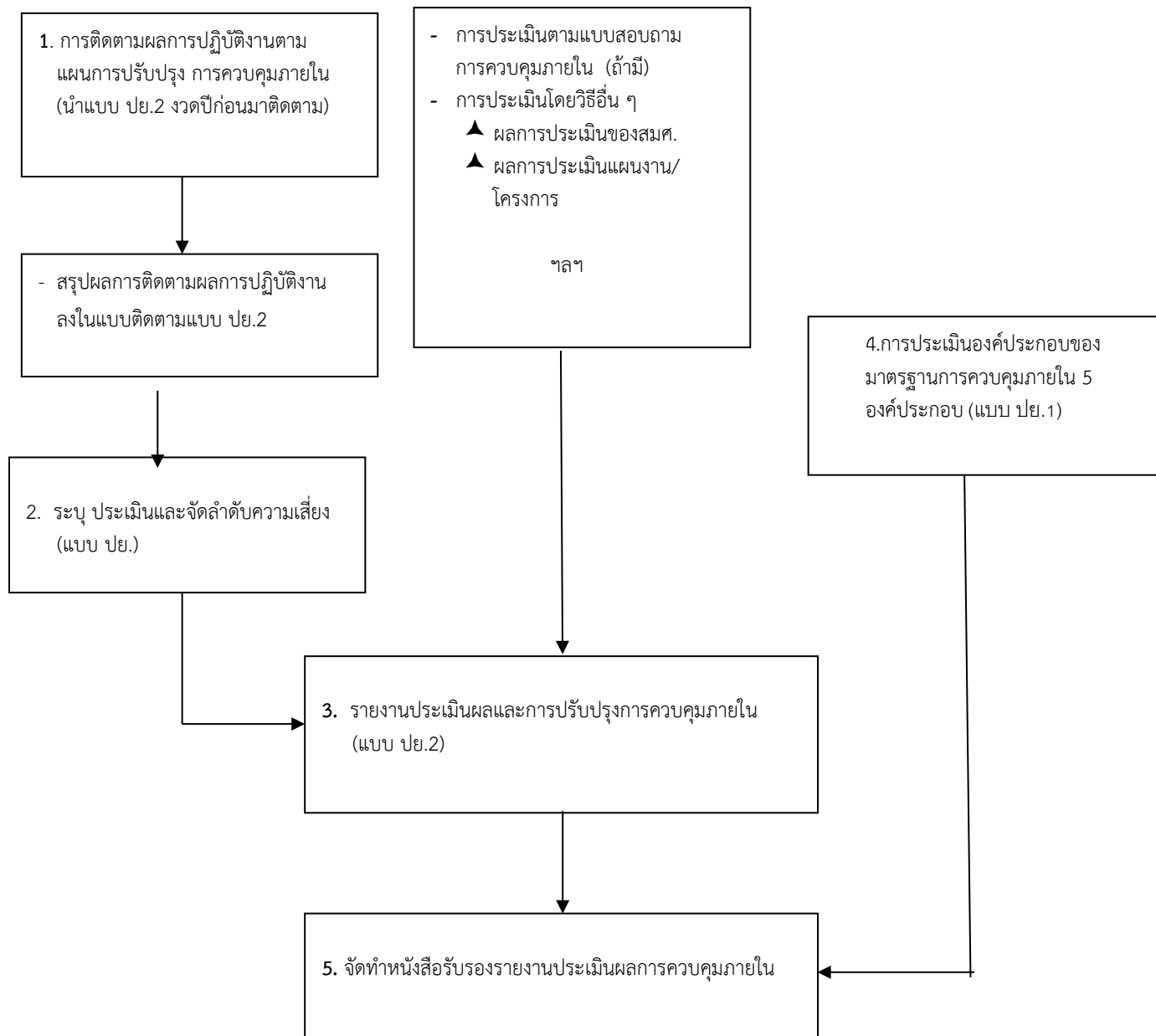
เป็นการรับรองการควบคุมภายใน เพื่อให้ความเห็นว่ารระบบการควบคุมภายในที่ใช้อยู่มีประสิทธิภาพ และมีความเพียงพอที่จะสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด ซึ่งมีรายงาน 2 กรณี

- เมื่อประเมินแล้วไม่มีความเสี่ยงที่สำคัญหรือมีความเสี่ยงระดับต่ำอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ให้ใช้กรณีที่ 1 เป็นแบบรายงานผลการประเมินระบบการควบคุมภายใน ไม่มี ความเสี่ยงที่สำคัญ
- เมื่อประเมินแล้วมีความเสี่ยงระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ให้ใช้กรณีที่ 2 เป็นแบบรายงานผลการประเมินระบบการควบคุมภายใน มี ความเสี่ยงที่สำคัญ

หน่วยงาน
รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 25xx
วันที่ 1 ตุลาคม 25xx ถึงวันที่ 30 กันยายน 25xx
กรณีที่ 1 ผลการประเมินฯไม่มีความเสี่ยงที่สำคัญ
เรียน อธิการบดี
.....(ชื่อหน่วยงาน).....ได้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินผลการควบคุมภายใน ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ.25xx ด้วยวิธีการที่ (ชื่อหน่วยงาน).... กำหนดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร ซึ่งรวมถึงการดูแลทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต รวมถึงการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ
จากผลประเมินดังกล่าวเห็นว่าการควบคุมภายในของ(ชื่อหน่วยงาน).....
ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 25xx พบว่ายังมีความเสี่ยงเหลืออยู่บางส่วน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้และไม่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และพิจารณาดำเนินการต่อไป
ลงชื่อ
(.....)
หัวหน้าส่วนงานย่อย
วันที่.....เดือน..... พ.ศ.

หน่วยงาน	
รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 25xx	
วันที่ 1 ตุลาคม 25xx ถึงวันที่ 30 กันยายน 25xx	
กรณีที่ 2	ผลการประเมินมีความเสี่ยงที่สำคัญจำเป็นต้องจัดทำแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน
เรียน อธิการบดี	
.....(ชื่อหน่วยงาน).....ได้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงตามแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม งานในความรับผิดชอบตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ และโครงสร้างของหน่วยงาน ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 25xx ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร ซึ่งรวมถึงการดูแลทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต รวมถึงการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน	
จากผลการประเมินความเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยง ดังกล่าว พบว่าความเสี่ยงของ (ชื่อหน่วยงาน) ลดลงจำนวนเรื่องคือ	
1.	
2.	
และปรากฏว่ายังคงมีความเสี่ยงที่เป็นจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินงานของหน่วยงาน จำนวน เรื่อง/ประเด็นดังนี้	
1.	
2.	
(ชื่อหน่วยงาน) จึงได้กำหนดวิธีการปรับปรุงการควบคุมภายใน กำหนดผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาแล้วเสร็จไว้แล้ว ตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในที่แนบ	
จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และพิจารณา	
กรณีมีความเสี่ยงที่สำคัญต้องทำ แผนปรับปรุงการควบคุมภายใน	
หัวหน้าส่วนงานย่อย	
วันที่.....เดือน..... พ.ศ.	

ขั้นตอนการจัดทำรายงานการควบคุมภายในทั้ง 5 ขั้นตอนที่กำลังมาแล้ว สรุปเป็นแผนภูมิ ดังนี้



ข้อควรคำนึงในการประเมินผลการควบคุมภายใน

1. **ความสอดคล้องกับเป้าหมาย** การประเมินควรดำเนินการให้สอดคล้องกับความต้องการหรือเป้าหมายของหน่วยงาน เพื่อให้ผลที่ได้จากการประเมินสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. **การใช้วิธีประเมินผลที่เหมาะสมและเข้าใจง่าย** การประเมินระบบการควบคุมภายในควรมีทางเลือกใช้เทคนิคหรือวิธีการที่จะทำให้สามารถบ่งชี้ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานเป็นอย่างไร การประเมินผลที่ใช้วิธีวิเคราะห์ที่ยุ่งยากหรือซับซ้อนเกินไปอาจทำให้เกิดความเข้าใจยากจนทำให้ผลสรุปของการประเมินไม่ได้รับการยอมรับ
3. **ผลสรุปที่เป็นสาระสำคัญ** การประเมินผลระบบการควบคุมภายในควรสรุปผลการประเมินให้มีข้อมูลที่เป็นสาระสำคัญเพียงพอที่นำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา ระบบการควบคุมภายในต่อไป
4. **ความทันกาล** การประเมินผลระบบการควบคุมภายในควรดำเนินการให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพราะการประเมินผลที่ใช้เวลานานเกินไป จะทำให้ข้อมูลที่ได้รับล้าสมัยและไม่เกิดประโยชน์

ข้อจำกัดของระบบการควบคุมภายใน

1. **การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร** ในบางครั้งแม้ว่าจะมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม แต่หากฝ่ายบริหารตัดสินใจโดยใช้ดุลยพินิจไม่ถูกต้อง อันเนื่องจากระบบข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น หรือเหตุจำเป็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ระบบการควบคุมภายในก็ไม่สามารถเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจได้
2. **การปฏิบัติงานของบุคลากร** การที่บุคลากรละเว้นไม่ปฏิบัติตามวิธีการควบคุมภายในที่วางไว้ ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ก็ไม่สามารถเป็นกลไกและเครื่องมือช่วยปฏิบัติงานได้
3. **เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม** ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่อาจไม่สามารถรองรับเหตุการณ์ที่เกิดจากปัจจัยภายนอกหรือกรณีเกิดเหตุการณ์พิเศษที่มีได้คาดคิดมาก่อน
4. **การทุจริตในหน่วยงาน** ในบางกรณีบุคลากรในหน่วยงานร่วมมือทุจริตเพื่อหาประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นการทำลายระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้
5. **ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเทียบกับผลตอบแทนที่ได้** บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เมื่อเห็นว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการป้องกันความเสี่ยงมากกว่าผลตอบแทนที่จะได้รับ

สาเหตุที่ทำให้การควบคุมภายในล้มเหลว

1. การใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจผิดพลาด
2. ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่สั่งการให้เป็นอย่างอื่น
3. ผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่องค์กรกำหนด
4. การสมรู้ร่วมคิดกับบุคคลภายนอกกระทำการทุจริต
5. ขาดความเข้าใจกลไกของการควบคุมที่กำหนด



ภาคผนวก ก

แบบฟอร์มรายงาน



สรุปแบบรายงานระบบการควบคุมภายในที่หน่วยงานย่อยต้องจัดทำส่งให้มหาวิทยาลัย

- 1.รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (มี 2 กรณี)
- 2.รายงาน ระบุ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง (แบบ ปย)
- 3.รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.1)
- 4.รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย.2)
- 5.รายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน (แบบติดตาม – ปย.2)

หัวหน้าส่วนงานย่อย
วันที่.....เดือน..... พ.ศ.

หน่วยงาน

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 25xx

วันที่ 1 ตุลาคม 25xx ถึงวันที่ 30 กันยายน 25xx

กรณีที่ 2 ผลการประเมินมีความเสี่ยงที่สำคัญจำเป็นต้องจัดทำแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน

เรียน อธิการบดี

.....(ชื่อหน่วยงาน).....ได้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงตามแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม งานในความรับผิดชอบตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ และโครงสร้างของหน่วยงาน ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 25xx ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร ซึ่งรวมถึงการดูแลทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต รวมถึงการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ

และความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน

จากผลการประเมินความเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยงดังกล่าว พบว่าความเสี่ยงของ (ชื่อหน่วยงาน) ลดลงจำนวนเรื่อง คือ

1.
2.

และปรากฏว่ายังคงมีความเสี่ยงที่เป็นจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินงานของหน่วยงาน จำนวน เรื่อง/ประเด็นดังนี้

1.
2.

(ชื่อหน่วยงาน) จึงได้กำหนดวิธีการปรับปรุงการควบคุมภายใน กำหนดผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาแล้วเสร็จไว้แล้ว ตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในที่แนบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และพิจารณาดำเนินการต่อไป

ลงชื่อ.....

(.....)

หัวหน้าส่วนงานย่อย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.

คำอธิบายหนังสือรับรองรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

ประกอบด้วย

- 1.ชื่อหน่วยงาน
- 2.ชื่อรายงาน หนังสือรับรองการควบคุมภายในของผู้บริหารระดับส่วนงานย่อย
- 3.งวดรายงาน
 - ระบุวันสุดท้ายของรอบระยะเวลาในการรายงาน
- 4.ผู้รับรายงาน ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการ ผู้บริหารสูงสุด
- 5.วรรคแรก
 - ระบุขอบเขตของการประเมินการควบคุมภายใน ตามแนวการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ข้อ 6
- 6.วรรคสอง
 - สรุปผลการประเมินระบบการควบคุมภายใน พร้อมจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญ
- 7.วรรคสี่
 - ระบุรายงานและข้อมูลที่แนบ
- 8.ผู้รายงาน ได้แก่ หัวหน้าส่วนงาน พร้อมระบุตำแหน่ง และวันที่รายงาน

แบบ ปย. 1

ชื่อส่วนงานย่อย
รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
ณ วันที่ 30 เดือนกันยายน พ.ศ. 25xx

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อเสนอ
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม	
2. การประเมินความเสี่ยง	
3. กิจกรรมการควบคุม	

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
4. สารสนเทศและการสื่อสาร	
5. การติดตามประเมินผล	

ผลการประเมินโดยรวม

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ชื่อผู้รายงาน.....
(ชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย)

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

อธิบายแบบรายงาน แบบ ปย 1

1. ชื่อส่วนงานย่อย
2. ชื่อรายงาน รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
3. งดรายงาน
 - ระบุวันสุดท้ายของรอบระยะเวลาในการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
4. คอลัมน์ (1) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน
 - ระบุข้อมูลสรุปการควบคุมภายในของแต่ละองค์ประกอบ
 1. สภาพแวดล้อมการควบคุม
 2. การประเมินความเสี่ยง
 3. กิจกรรมการควบคุม
 4. สารสนเทศและการสื่อสาร
 5. การติดตามประเมินผล
5. คอลัมน์ (2) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
 - ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมจุดอ่อนหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่
6. สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายใน
7. ชื่อผู้รายงานได้แก่หัวหน้าส่วนงานย่อย พร้อมระบุตำแหน่ง และวัน เดือน ปี ที่รายงาน

ชื่อหน่วยงานย่อย.....

การระบุ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง ปีงบประมาณ 25 XX

ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 25xx

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม (1)	วัตถุประสงค์ (2)	ความเสี่ยง (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	ความสูญเสีย/ผล กระทบที่อาจเกิดขึ้น (5)	การประเมินความเสี่ยง				
					โอกาส ที่จะเกิด (6)	ผล กระทบ (7)	คะแนน ความเสี่ยง (6)*(7)=(8)	ระดับ ความเสี่ยง (9)	จัดลำดับ ความเสี่ยง (10)
		-			3	4	12		
							-		
							-		
							-		
							-		
							-		
							-		
							-		
							-		
							-		

คำอธิบายรายงานระบุ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง (แบบ ปย.)

1.ชื่อรายงาน การระบุ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 25xx

2.ชื่อส่วนงานย่อย

3.งวดรายงาน

- ณ วันที่ 30 เดือนกันยายน พ.ศ. 25xx

4. คอลัมน์ (1 และ 2) กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ.....และวัตถุประสงค์ของการควบคุม

- ระบุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมหรือด้านของงานที่กำลังประเมิน ถ้าเป็นกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการ ให้ระบุขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการนั้น รวมทั้งวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลัก ทั้งนี้ หนึ่งกิจกรรม/ด้านของงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงานอาจมีได้หลายวัตถุประสงค์

5. คอลัมน์ (3) ความเสี่ยง

- ระบุความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

6. คอลัมน์ (4) ปัจจัยเสี่ยง

- ระบุสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

7.คอลัมน์ (5) ความสูญเสีย/ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

- ระบุความเสียหายหรือผลกระทบที่เกิดขึ้น

8.การประเมินความเสี่ยง คอลัมน์ 6 - 10

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่ระบุ โดยการพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงนั้นๆ (ตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงที่กำหนด)

1) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood: L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง ให้ประเมินโอกาสที่จะเกิดแล้วนำคะแนนไปใส่ในคอลัมน์ (6) ซึ่งจำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับ 1 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดน้อยมาก

ระดับ 2 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดน้อย

ระดับ 3 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูง

ระดับ 5 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูงมาก

2) ผลกระทบ (Impact: I) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ให้ประเมินผลกระทบความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น แล้วนำคะแนนไปใส่ในคอลัมน์ (7) จำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

- ระดับ 1 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีน้อยมาก
- ระดับ 2 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีน้อย
- ระดับ 3 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีปานกลาง
- ระดับ 4 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีสูง
- ระดับ 5 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีสูงมาก

9. คอลัมน์ (8) คะแนนความเสี่ยง คือคะแนนรวมจาก คอลัมน์ (6) x คอลัมน์ (7) หรือ
คะแนนความเสี่ยง = ระดับโอกาส x ระดับผลกระทบของความเสี่ยง
หรือ $= L \times I$

10. คอลัมน์ (9) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk: D) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ระดับของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยตามตารางวิเคราะห์ความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ นำมาใส่ในคอลัมน์ที่ (9)

11. คอลัมน์ (10) ลำดับความเสี่ยง หมายถึงการจัดลำดับของความเสี่ยง
โดยให้ใส่ตัวเลข 1,2,3,4 ในคอลัมน์ (10)

- 1 หมายถึง ความเสี่ยงสูงมาก
- 2 หมายถึง ความเสี่ยงสูง
- 3 หมายถึง ความเสี่ยงปานกลาง
- 4 หมายถึง ความเสี่ยงต่ำ

ชื่อส่วนงาน.....
 รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 30 เดือนกันยายน พ.ศ. 25xx

กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ/กิจกรรม/ด้านของ งานที่ประเมินและ วัตถุประสงค์ของการควบคุม (1)	การควบคุมที่มีอยู่ (2)	การประเมินผล การควบคุม (3)	ความเสี่ยงที่ ยังมีอยู่ (4)	การปรับปรุง การควบคุม (5)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (6)	หมายเหตุ (7)

ชื่อผู้รายงาน
 ตำแหน่ง
 วันที่

คำอธิบายรายงาน แบบ ปย. 2

1. ชื่อ ส่วนงานย่อย
2. ชื่อรายงาน รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
3. งวดรายงาน
 - ระบุสำหรับงวดปีสิ้นสุดวันที่ 30 เดือนกันยายน พ.ศ. 25xx (กรณีรายงานตามปีงบประมาณ) หรือ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 25xx (กรณีรายงานตามปีปฏิทิน)
4. คอลัมน์ (1) กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ.....และวัตถุประสงค์ของการควบคุม
 - ระบุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมหรือด้านของงานที่กำลังประเมิน ถ้าเป็นกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการ ให้ระบุขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการนั้น รวมทั้งวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลัก ทั้งนี้ หนึ่งกิจกรรม/ด้านของงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงานอาจมีได้หลายวัตถุประสงค์
5. คอลัมน์ (2) การควบคุมที่มีอยู่
 - สรุปขั้นตอน/วิธีปฏิบัติงาน/นโยบาย/กฎเกณฑ์ที่ใช้ปฏิบัติอยู่สำหรับกิจกรรมต่างๆ
6. คอลัมน์ (3) การประเมินผลการควบคุม

ประเมินว่าการควบคุมที่มีอยู่ตามคอลัมน์ (2) เพียงพอและมีประสิทธิผลหรือไม่ โดยตอบคำถามต่อไปนี้

 - กำหนด/สั่งอย่างเป็นทางการให้ปฏิบัติตามการควบคุมหรือไม่
 - มีการปฏิบัติตามการควบคุมหรือไม่
 - ถ้ามีการปฏิบัติตาม การควบคุมช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่
 - ประโยชน์ที่ได้รับ คำนึงกับต้นทุนของการควบคุมหรือไม่
- 7.คอลัมน์ (4) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่

ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน คือ

 - ด้านการดำเนินงาน (Operation = O)
 - ด้านความถูกต้องเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน (Financial Reporting =F)
 - ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ (Compliance = C)
- 8.คอลัมน์ (5) การปรับปรุงการควบคุม
 - เสนอแนะการปรับปรุงการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตามคอลัมน์ (4)
- 9.คอลัมน์ (6) กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ
 - ระบุผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุง และวันที่ดำเนินการปรับปรุงแล้ว

10.คอลัมน์ (7) หมายเหตุ

-ระบุข้อมูลอื่นที่ต้องการแจ้งให้ทราบ เช่น วิธีการดำเนินการ และเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง

11.ชื่อผู้รายงาน ตำแหน่ง และวันที่

-ระบุชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย ซึ่งรับผิดชอบในการจัดทำ พร้อมทั้งตำแหน่งและวันที่ เดือน
ปี พ.ศ. ที่จัดทำเสร็จสิ้น

(แบบติดตาม ปย.2)

ชื่อหน่วยงาน

รายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน

ณ วันที่ 30 เดือน กันยายน พ.ศ. 25xx

กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ กิจกรรม/ ด้านของงานที่จะประเมินและ วัตถุประสงค์ของการควบคุม (1)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (2)	การปรับปรุงการควบคุม (3)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (4)	สถานะการ ดำเนินการ* (5)	วิธีการติดตามและสรุปผลการ ประเมิน/ข้อคิดเห็น (6)

สถานะดำเนินการ

- ★ = ดำเนินการแล้ว เสร็จตามกำหนด
- ✓ = ดำเนินการแล้ว เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด
- = อยู่ระหว่างดำเนินการ
- X = ยังไม่ดำเนินการ

ชื่อผู้รายงาน

ตำแหน่ง (หัวหน้าส่วนงานย่อย)

วันที่

คำอธิบายรายงาน (แบบติดตาม ปย.2)

รายงานผลการติดตามผลการการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ในงวดก่อน

1. ชื่อส่วนงานย่อย
2. ชื่อรายงาน รายงานผลการติดตามผลการการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในในงวดก่อน
3. งวดรายงาน
ระบุ ณ วันที่
4. คอลัมน์ (1) กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ.....วัตถุประสงค์ของการควบคุม
ระบุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมหรือด้านของงานที่จะประเมิน ถ้าเป็นกระบวนการปฏิบัติงาน หรือโครงการให้ระบุขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการนั้น รวมถึงวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลัก **(ข้อมูลมาจาก แบบ ปย.2 คอลัมน์ (1))**
5. คอลัมน์ (2) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่
ระบุความเสี่ยงและสาเหตุที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุม **(ข้อมูลจาก แบบ ปย.2 คอลัมน์ (4) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่)**
6. คอลัมน์ (3) การปรับปรุงการควบคุม
ระบุข้อเสนอแนะและวิธีการหรือแนวทางการปรับปรุงการควบคุมหรือการจัดการความเสี่ยงเพื่อป้องกันหรือลดจุดอ่อนของการควบคุมหรือความเสี่ยงที่มีอยู่ **(ข้อมูลจากแบบ ปย.2 คอลัมน์ (5) การปรับปรุงการควบคุม)**
7. คอลัมน์ (4) กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ
ระบุเวลาที่สามารถดำเนินการปรับปรุงแล้วเสร็จ และผู้รับผิดชอบสูงสุดในการดำเนินงาน **(ข้อมูลจาก แบบ ปย.2 คอลัมน์ (6) กำหนดเสร็จและผู้รับผิดชอบ)**
8. คอลัมน์ (5) สถานะดำเนินการ ให้ใส่เครื่องหมายดังต่อไปนี้
เครื่องหมาย ★ หมายถึงส่วนงานได้ดำเนินการตามที่ได้กำหนดไว้ในช่องการปรับปรุงแล้วเสร็จภายในกำหนดเวลาที่ระบุไว้ในช่องกำหนดเสร็จ
เครื่องหมาย ✓ หมายถึงส่วนงานได้ดำเนินการตามที่ได้กำหนดไว้ในช่องการปรับปรุงแล้วเสร็จ ณ วันประเมิน แต่ล่าช้ากว่าระยะเวลาที่กำหนดไว้ ในช่องกำหนดเสร็จ
เครื่องหมาย X หมายถึง ส่วนงานยังไม่ได้เริ่มดำเนินการตามที่ได้กำหนดไว้ในช่องการปรับปรุง
เครื่องหมาย 0 หมายถึง ส่วนงานได้เริ่มดำเนินการตามที่ได้กำหนดไว้ในช่องการปรับปรุง แต่ ณ วันที่ประเมินยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ

9. คอลัมน์ (6) วิธีการติดตามและสรุปผลการประเมิน/ข้อคิดเห็น

ระบุวิธีการหรือเทคนิคที่ใช้ในการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงที่ระบุไว้ใน

คอลัมน์ (3) และเอกสารหลักฐานที่ใช้ประกอบการติดตามผล

- (ก) กรณีดำเนินการแล้วเสร็จตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ให้สรุปผลการติดตามประเมินผล เช่น สรุปความเห็นว่าการดำเนินการปรับปรุงสามารถลดจุดอ่อนของการควบคุมหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ตามที่ระบุไว้ในคอลัมน์ 2
- (ข) กรณียังไม่ได้เริ่มดำเนินการตามแผนการปรับปรุงการควบคุมที่ระบุไว้ในคอลัมน์ 4 ให้ระบุเหตุผลที่ยังไม่ได้ดำเนินการ
- (ค) กรณีที่อยู่ระหว่างดำเนินการตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ให้ระบุเป็นอัตราร้อยละ หรือสัดส่วนของงานที่ได้ดำเนินการเสร็จแล้วโดยประมาณ (ถ้าทำได้)

10. ชื่อผู้รายงาน

ระบุชื่อผู้รับผิดชอบของส่วนงาน พร้อมตำแหน่ง และวันที่จัดทำรายงานแล้วเสร็จ

ภาคผนวก ข

เกณฑ์ประเมินความเสี่ยง

การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงจะพิจารณาถึงโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่จะเกิด เพื่อเป็นพื้นฐานในการจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย คือพิจารณาปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยว่ามีโอกาสที่จะเกิดในระดับมากน้อยเพียงใด

ความเสียหายที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน คือการพิจารณาปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยว่าหากเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยเพียงใด

วิธีประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) จะไม่มีการระบุค่าของความเสียหายออกมาเป็นตัวเลขแต่ระบุออกเป็นระดับความรุนแรงของความเสียหาย และระดับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น

วิธีประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) เป็นการระบุค่าของความเสียหายออกมาเป็นตัวเลข และโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นออกมาในรูปของความน่าจะเป็น (Probability) ซึ่งแสดงในรูปของตัวเลขเช่นกัน

ตัวอย่างเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง

เกณฑ์ประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (เชิงคุณภาพ)	เปอร์เซ็นต์ โอกาสที่จะเกิดขึ้น	จำนวนครั้งที่เกิด	ระดับการ เกิดความเสี่ยง	ระดับ คะแนน
น่าจะเกิดขึ้นได้มากที่สุดหรือเกิด ประจำ	มากกว่า 20%	มากกว่า 10 ครั้ง/ปี	สูงมาก	5
น่าจะเกิดขึ้นได้หรือบ่อยครั้ง	16% - 20%	8 - 10 ครั้ง/ปี	สูง	4
เป็นไปได้หรือเกิดขึ้นบ้าง	11% - 15%	6 - 7 ครั้ง/ปี	ปานกลาง	3
มีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง	5% - 10%	3 - 5 ครั้ง / ปี	น้อย	2
ยากที่จะเกิดขึ้น	น้อยกว่า 5%	1 - 2 ครั้ง/ปี	น้อยมาก	1

ผลกระทบ (Impact)

หน่วยงานระบุตัวเลขระดับความรุนแรงของผลกระทบ (5-4-3-2-1) ซึ่งเป็นการประเมินผลกระทบของการดำเนินงานในรูปของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งความเสียหายที่เกิดขึ้นอาจเป็นตัวเงิน หรือไม่เป็นตัวเงิน

1. **ผลกระทบความรุนแรงด้านการเงิน** เป็นการประเมินผลกระทบของการดำเนินงานในรูปของความเสียหายที่เป็นตัวเงิน การสูญเสียรายได้ หรือ การเพิ่มขึ้นของต้นทุน/ค่าใช้จ่าย

ตัวอย่าง ผลกระทบ (Impact)		
ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ความเสียหายเป็นเงินมากกว่า 50,000 บาท
4	สูง	ความเสียหายเป็นเงินน้อยกว่า 30,000 – 50,000 บาท
3	ปานกลาง	ความเสียหายเป็นเงินน้อยกว่า 20,000 - 30,000 บาท
2	น้อย	ความเสียหายเป็นเงินมากกว่า 10,000 - 20,000 บาท
1	น้อยมาก	ความเสียหายเป็นเงินน้อยกว่า 10,000 บาท

2. **ผลกระทบด้านเวลา** เป็นการประเมินความเสี่ยงในการดำเนินงานล่าช้า ซึ่งอาจเกิดจากการบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพ หรือการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

ตัวอย่าง ผลกระทบ (Impact)		
ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้ามากกว่า 4 เดือน
4	สูง	ทำให้เกิดความล่าช้ามากกว่า 3 ถึง 4 เดือน
3	ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้ามากกว่า 2 ถึง 3 เดือน
2	น้อย	ทำให้เกิดความล่าช้ามากกว่า 1 ถึง 2 เดือน
1	น้อยมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าไม่เกิน 1 เดือน

3. ผลกระทบด้านชื่อเสียงองค์กร เป็นผลกระทบหรือความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผลจากการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามจริยธรรมและจรรยาบรรณของบุคลากร ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพพจน์ความน่าเชื่อถือต่อหน่วยงาน

ตัวอย่าง ผลกระทบ (Impact)		
ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างทั้งหนังสือพิมพ์วิทยุและโทรทัศน์
4	สูง	มีการเผยแพร่ข่าวทั้งหนังสือพิมพ์และวิทยุ
3	ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวเฉพาะในหนังสือพิมพ์
2	น้อย	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัด
1	น้อยมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว

4. ผลกระทบด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ/นักศึกษา เป็นการประเมินผลกระทบที่มีต่อความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ/นักศึกษา เนื่องจากการดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติไม่เป็นไปตามจริยธรรมและจรรยาบรรณของบุคคลภายในหน่วยงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ตัวอย่าง ผลกระทบ (Impact)		
ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีความพึงพอใจการให้บริการของหน่วยงานน้อยกว่า 50 %
4	สูง	มีความพึงพอใจการให้บริการของหน่วยงาน 50 - 59%
3	ปานกลาง	มีความพึงพอใจการให้บริการของหน่วยงาน 60 - 69%
2	น้อย	มีความพึงพอใจการให้บริการของหน่วยงาน 70 - 79 %
1	น้อยมาก	มีความพึงพอใจการให้บริการของหน่วยงาน 80 % ขึ้นไป

5. ผลกระทบด้านการดำเนินงาน เป็นการประเมินผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร รวมถึงความเสียหายจากการปฏิบัติงานหยุดชะงักหรือความเสียหายอื่นที่จะ ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ตัวอย่าง ผลกระทบ (Impact)		
ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนน้อยกว่า 25 %
4	สูง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผน 25 % - 45 %
3	ปานกลาง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผน 46 % - 65%
2	น้อย	ดำเนินงานสำเร็จตามแผน 66 % - 75%
1	น้อยมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนมากกว่า 75 % ขึ้นไป

6. ผลกระทบด้านทรัพย์สินและความปลอดภัยของบุคลากร เป็นการประเมินผลกระทบที่มี ต่อทรัพย์สิน คุณภาพชีวิตและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตัวอย่าง ผลกระทบ (Impact)		
ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	สูญเสียทรัพย์สินมาก/บาดเจ็บถึงชีวิต
4	สูง	สูญเสียทรัพย์สินมาก/บาดเจ็บสาหัส
3	ปานกลาง	สูญเสียทรัพย์สินมาก/บาดเจ็บต้องรักษา
2	น้อย	สูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย/มีการบาดเจ็บเล็กน้อย
1	น้อยมาก	สูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย /ไม่มีการบาดเจ็บ

7. ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการประเมินผลกระทบจากความเสียหายของ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงพัฒนาและปรับปรุงระบบงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการ ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ

ตัวอย่าง ผลกระทบ (Impact)		
ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมดเสียหายทำให้การดำเนินงาน หยุดชะงักนานเกิน 2 วัน
4	สูง	ระบบ IT ที่สำคัญเสียหายทำให้การดำเนินงาน หยุดชะงักนานเกิน 1 วัน
3	ปานกลาง	ระบบ IT มีปัญหาและมีความสูญเสียบางส่วน ทำให้การ ดำเนินงานหยุดชะงักนานเกิน 4 ชม
2	น้อย	ระบบ IT มีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก ทำให้การ ดำเนินงานหยุดชะงักนานเกิน 1 ชม
1	น้อยมาก	ระบบ IT มีปัญหาและเกิดความสูญเสียเล็กน้อย

8. ผลกระทบด้านประสิทธิผล เป็นการประเมินผลกระทบที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตัวอย่าง ผลกระทบ (Impact)		
ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายเกิน 20 %
4	สูง	ดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย 16 - 20%
3	ปานกลาง	ดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย 11 - 15%
2	น้อย	ดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย 5 - 10 %
1	น้อยมาก	ดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกิน 5 %

9. ผลกระทบด้านการสอน เป็นการประเมินผลกระทบจากสัดส่วนอาจารย์ผู้สอนต่อนักศึกษาไม่เป็นไปตามเกณฑ์

ตัวอย่าง ผลกระทบ (Impact)		
ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	สัดส่วนอาจารย์ผู้สอนต่อนักศึกษาต่ำกว่าเกณฑ์มากกว่า 4%
4	สูง	สัดส่วนอาจารย์ผู้สอนต่อนักศึกษาต่ำกว่าเกณฑ์ไม่เกิน 4%
3	ปานกลาง	สัดส่วนอาจารย์ผู้สอนต่อนักศึกษาต่ำกว่าเกณฑ์ไม่เกิน 3%
2	น้อย	สัดส่วนอาจารย์ผู้สอนต่อนักศึกษาต่ำกว่าเกณฑ์ไม่เกิน 2%
1	น้อยมาก	สัดส่วนอาจารย์ผู้สอนต่อนักศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์

10.ผลกระทบ – ต่อชุมชน หมายถึง เกิดเหตุรำคาญต่อชุมชน การบาดเจ็บ เจ็บป่วยของประชาชน ความเสียหายต่อทรัพย์สินของชุมชน

ตัวอย่าง ผลกระทบ (Impact)		
ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบรุนแรงต่อชุมชนเป็นบริเวณกว้าง หน่วยงานของรัฐเข้าดำเนินการแก้ไข
4	สูง	มีผลกระทบต่อชุมชนต้องใช้เวลาในการแก้ไข
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อชุมชนและแก้ไขได้ในระยะเวลานั้น
2	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อย
1	น้อยมาก	ไม่มีผลกระทบต่อชุมชนรอบองค์กร

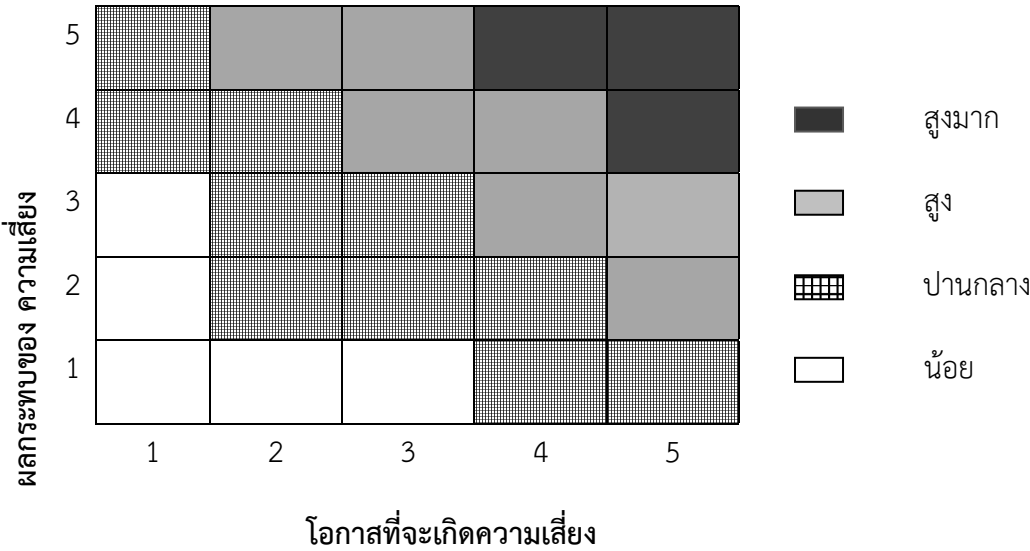
11.ผลกระทบ – ต่อสิ่งแวดล้อม หมายถึง การเสื่อมโทรมและเสียหายของสิ่งแวดล้อม เช่น อากาศ
ดิน แหล่งน้ำ เป็นต้น

ตัวอย่าง ผลกระทบ (Impact)		
ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีผลกระทบรุนแรงต่อสิ่งแวดล้อมรุนแรงมาก ต้องใช้ทรัพยากรและเวลานานในการแก้ไข
4	สูง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมต้องใช้เวลานานในการแก้ไข
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมปานกลางและแก้ไขได้ในระยะเวลาดำเนิน
2	น้อย	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเล็กน้อยสามารถควบคุมและแก้ไขได้
1	น้อยมาก	ไม่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

แผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย

ตัวอย่าง ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risks)



เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

ระดับ ความเสี่ยง	ระดับ คะแนน	แทนด้วย แถบสี	ความหมาย
สูงมาก	16 - 25		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ทันที
สูง	10 - 15		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง	4 - 9		ระดับที่พอยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้
ต่ำ	1 - 3		ระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้ ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่เดิม ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน / โครงการ ที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลางน้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูง มาจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง/แผนการปรับปรุงการควบคุมภายในในขั้นตอนต่อไป

ภาคผนวก ค

ตัวอย่าง

แบบ ปย. 1

ชื่อส่วนงานย่อย

รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/สรุป
สภาพแวดล้อมการควบคุม ผู้บริหารและบุคลากรมีทัศนคติที่ ดีและเอื้อต่อการควบคุมภายใน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการมีศีลธรรม จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ และมีการพิจารณาดำเนินการตามควรแก่กรณี ถ้าพบว่าบุคลากรประพฤติปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมการยอมรับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การรับทราบข้อมูล และการวินิจฉัยสิ่งที่ตรวจพบหรือสิ่งที่ต้องตรวจสอบ ปรัชญา และรูปแบบการทำงานของ ผู้บริหารเหมาะสมต่อการพัฒนาการควบคุมภายใน และ ดำรงไว้ซึ่งการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล โครงสร้าง องค์กร การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ และจำนวน ผู้ปฏิบัติงานเหมาะสมกับงานที่ต้องปฏิบัติ นโยบายและการ ปฏิบัติด้านบุคลากรเหมาะสมในการจูงใจและสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงาน การประเมินความเสี่ยง มีการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับหน่วยงานที่ชัดเจนฝ่าย บริหารมีการระบุความเสี่ยงทั้งจากภายใน และภายนอกที่ อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หน่วยงานมีการ วิเคราะห์ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง	สภาพแวดล้อมการควบคุมในภาพรวมมีความ เหมาะสมและมีส่วนทำให้การควบคุมภายในมี ประสิทธิภาพ โดยมีการมอบหมายหน้าที่ความ รับผิดชอบชัดเจน มีการสนับสนุนพัฒนาบุคลากรให้ มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน รวมทั้ง สนับสนุนให้บุคลากรวางระบบการปฏิบัติงานที่ลด ขั้นตอนให้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ การประเมินความเสี่ยงมีความเหมาะสมพอสมควร โดยนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ อีกทั้งมี การประเมินความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่ มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การประเมินความเสี่ยงโดยรวมมีความ เหมาะสมมากยิ่งขึ้น ยังต้องกระตุ้นให้ผู้บริหารทุก ระดับร่วมวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงกับ ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขที่มี ประสิทธิภาพร่วมกัน

องค์ประกอบการควบคุมภายใน	ผลประเมิน/ข้อสรุป
กิจกรรมการควบคุม มีนโยบายและ วิธีปฏิบัติงานที่จะเกิดผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ กิจกรรมการควบคุมจะชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความระมัดระวังและสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งจากภายนอกและภายใน การรายงานทางการเงินและการดำเนินงาน การปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ที่ใช้ในการควบคุมและดำเนินกิจกรรม ในรูปแบบที่ช่วยให้ผู้รับข้อมูลสารสนเทศปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และให้ความมั่นใจว่ามีการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร ที่ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การติดตามประเมินผล มหาวิทยาลัยฯ มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในปีละครั้ง และมีการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน โดยกำหนดวิธีการปฏิบัติงานเพื่อติดตามการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน นอกจากนี้ในการปฏิบัติงานเมื่อพบจุดอ่อน หรือข้อบกพร่อง ได้สั่งการให้ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องทันที	ในภาพรวมมีกิจกรรมการควบคุมที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพพอสมควร มีการประเมินความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงการควบคุมปีละหนึ่งครั้ง แต่ในบางกิจกรรมย่อยยังมีการควบคุมที่ไม่เพียงพอ ต้องมีการปรับปรุงให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีระบบสารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสมตามสมควร สามารถใช้งานได้ครอบคลุมระหว่างหน่วยงาน การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน ถือปฏิบัติตามแนวการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ฯ ข้อ6 มีการประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายในด้วยตนเองปีละหนึ่งครั้ง

ผลการประเมินโดยรวม

หน่วยงานมีโครงสร้างการควบคุมภายในครบ 5 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน ซึ่งการควบคุมเป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน มีการควบคุมที่เพียงพอและมีประสิทธิผลพอสมควร อย่างไรก็ตามยังมีจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงการควบคุมภายในดังนี้

1. บางกิจกรรมยังมีการควบคุมไม่เพียงพอ หรือไม่ครบตามกระบวนการทั้งหมด ทุกหน่วยงานจะมีการประเมินผลการควบคุมปีละหนึ่งครั้ง และให้มีการประเมินความเสี่ยงทุกจุดที่มีความสำคัญเพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีความเหมาะสม และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ผู้บริหารบางหน่วยงานยังขาดความตระหนักการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนชี้แนะแนวทางการแก้ปัญหาให้กับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงานต่อไป

ลายมือชื่อ

(ชื่อหัวหน้าหน่วยงาน)

ตำแหน่ง

ตัวอย่าง การประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (Control Self Assessment : CSA)

1. ให้วิเคราะห์งาน/กิจกรรมการมีความเสี่ยงสูงมา 1 เรื่องพร้อมระบุวัตถุประสงค์ของงาน/กิจกรรมนั้น (แบบประเมิน ระบุ และจัดลำดับความเสี่ยง)

1.1 เรื่องการให้บริการยานพาหนะ

1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การใช้อยานพาหนะเป็นไปตามระเบียบ
2. เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ

2. งานกิจกรรมขั้นตอนหรือกระบวนการปฏิบัติงาน

2.1 จัดทำมาตรการควบคุมการใช้อยานพาหนะ

2.2 การบำรุง รักษา ซ่อมแซมยานพาหนะ

2.3 การสนับสนุนงบประมาณ บุคลากร และการบริหารงานยานพาหนะ

2.4 การประเมินความพึงพอใจผู้รับบริการยานพาหนะ และการประเมินผลการให้บริการโดยพนักงานขับรถ ประเมินตนเอง

3. วิเคราะห์ว่าขั้นตอนหรือกระบวนการปฏิบัติจริง (จากข้อ 2)

ขั้นตอน/กระบวนการปฏิบัติ	กิจกรรมปฏิบัติ
1. จัดทำมาตรการควบคุมการใช้อยานพาหนะ	1. ขั้นตอนการขออนุญาตใช้รถ 2. แบบฟอร์มขออนุญาตใช้รถ 3. มีสมุดควบคุมยานพาหนะแต่ไม่เป็นปัจจุบัน 4. ตารางการใช้รถไม่สม่ำเสมอ 5. รายงานผลการใช้รถไม่สม่ำเสมอ
2. การบำรุงรักษา ซ่อมแซม ยานพาหนะ	1. บำรุงรักษาตามกำหนดเวลา และระยะทาง (ปกติ) 2. บำรุงรักษาตามเหตุการณ์ (ไม่ปกติ) 3. ไม่จัดทำทะเบียนประวัติการซ่อมบำรุงรักษารถ
3. การสนับสนุนงบประมาณ บุคลากรและการให้บริการงานยานพาหนะ	1. จัดสรรงบประมาณ เพื่อเป็นค่าน้ำมันเชื้อเพลิง บำรุงรักษา ซ่อมแซมยานพาหนะ 2. สรรหาและพัฒนาบุคลากร พนักงานขับรถ
4. การประเมินความพึงพอใจผู้รับบริการยานพาหนะ และการประเมินผลการให้บริการโดยพนักงานขับรถประเมินตนเอง	1. จัดทำแบบประเมินความพึงพอใจผู้รับบริการ และแบบประเมินตนเอง 2. การประเมินความพึงพอใจ และพนักงานขับรถประเมินตนเองไม่สม่ำเสมอ 3. สรุปผลการประเมิน และรายงาน 4. ไม่นำผลการประเมินเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานบริการยานพาหนะ

4. จากกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่ ผลการประเมินเป็นอย่างไร(บรรลุวัตถุประสงค์/ไม่บรรลุประสงค์) ถ้าไม่บรรลุวัตถุประสงค์มีความเสี่ยงอะไร

4.1 จากการประเมินผลการควบคุมพบว่า มีการปฏิบัติตามกิจกรรมที่กำหนดไว้ เป็นส่วนใหญ่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ในระดับหนึ่ง บางกิจกรรมที่ไม่ได้ปฏิบัติ หรือปฏิบัติไม่ครบถ้วน

4.2 ถ้าไม่บรรลุวัตถุประสงค์มีความเสี่ยง

4.2.1 กิจกรรมที่ปฏิบัติไม่ครบถ้วน ได้แก่

1. สมุดควบคุมยานพาหนะ ไม่เป็นปัจจุบัน
2. รายงานผลการใช้รถแต่ละครั้งไม่สม่ำเสมอ
3. พนักงานขับรถประเมินตนเองไม่สม่ำเสมอ

4.2.2 กิจกรรมที่ไม่ปฏิบัติ ได้แก่

1. การจัดทำทะเบียนประวัติการซ่อมบำรุงรักษารถ
2. การพัฒนาบุคลากร พนักงานขับรถ
3. การนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนางานการให้บริการยานพาหนะ

5.ให้พิจารณาว่าถ้าพบว่ายังมีความเสี่ยงอยู่ ให้วิเคราะห์ว่าเกิดจากสาเหตุอะไร จะแก้ไขอย่างไร ใครเป็นคนแก้ไข

ความเสี่ยง/สาเหตุ	การแก้ไข (การปรับปรุงการควบคุม)	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยง 1. สมุดควบคุมยานพาหนะไม่เป็นปัจจุบัน สาเหตุ 1. พนักงานขับรถไม่ตระหนัก 2. เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบไม่มีการกำกับติดตาม	1. มีมาตรการในการปฏิบัติที่กำหนดชัดเจน 2. อบรมสร้างความตระหนัก 3. กำหนดให้สรุปรายงานผลเป็นรายเดือน	30 ก.ย.61/จนท.ผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยง 2. รายงานผลการใช้รถแต่ละครั้งไม่สม่ำเสมอ สาเหตุ พนักงานขับรถไม่ตระหนักและเห็นความสำคัญ	1. กำหนดมาตรการในการปฏิบัติที่ชัดเจน 2. อบรมสร้างความตระหนัก	30 ก.ย.61/จนท.ผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยง 3. พนักงานขับรถประเมินตนเองไม่สม่ำเสมอ สาเหตุ พนักงานขับรถไม่ตระหนักเห็นความสำคัญ	1. มีมาตรการปฏิบัติที่ชัดเจน 2. อบรม พนักงานขับรถ	30 ก.ย.61/จนท.ผู้รับผิดชอบ

ความเสี่ยง 4. ไม่มีการจัดทำทะเบียนประวัติการซ่อมบำรุงรักษา สาเหตุ บุคลากรมีภาระงานมากและไม่เพียงพอ	ประสานขออัตรากำลังจาก กลุ่ม บริหารงานบุคคล	30 ก.ย.61/จนท.ผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยง 5. ไม่มี การพัฒนาพนักงานขับรถ สาเหตุ 1. ไม่มีแผนการพัฒนางานบริการยานพาหนะ 2. ไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนา 3. ขาดการประเมินผล การบริการยานพาหนะ	1. จัดทำแผนการพัฒนางานบริการ(แผนระยะปานกลาง 3 ปี) 2. จัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณประจำปี 2557 3. กำหนดการประเมินและรายงานผลที่ชัดเจน 4. กำกับ ควบคุม ติดตามการปฏิบัติงานบริการยานพาหนะ	30 ก.ย.61/จนท.ผู้รับผิดชอบ

ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยง

และ

การจัดทำรายงานการควบคุมภายใน

ชื่อส่วนงานย่อย.....

การระบุ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ

แบบ ปย

ณ วันที่... เดือน พ.ศ.....

กระบวนการ ปฏิบัติ/ โครงการ/ กิจกรรม (1)	วัตถุประสงค์ (2)	ความเสี่ยง/ สาเหตุ (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	ความสูญเสีย/ ผลกระทบที่อาจ เกิดขึ้น (5)	การประเมินความเสี่ยง				
					โอกาสที่จะเกิด (L =Likelihood) (6)	ผลกระทบ(I = Impact) (7)	คะแนน ความ เสี่ยง (8)	ระดับ ความ เสี่ยง (9)	ลำดับ ความ เสี่ยง (10)
1.ด้านกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์	1.เพื่อให้การ วางแผนกลยุทธ์ นำไปสู่วิสัยทัศน์ อย่างมี ประสิทธิภาพ	1.แผนกลยุทธ์ ไม่ได้ถูกนำไปใช้ อย่างเป็น รูปธรรม	1.เจ้าหน้าที่ ไม่ได้นำเอา แผนกลยุทธ์ไป ใช้อย่างเป็น รูปธรรมและ ผู้บริหารมีการ เปลี่ยนแปลง บ่อยทำให้ นโยบาย เปลี่ยนแปลง ตามไปด้วย	1. สูญเสียเวลาและ งบประมาณ	4	4	16	สูง	2

ชื่อส่วนงานย่อย.....

การระบุ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ

ณ วันที่ เดือน..... พ.ศ.

กระบวนการ ปฏิบัติ/ โครงการ/ กิจกรรม (1)	วัตถุประสงค์ (2)	ความเสี่ยง/สาเหตุ (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	ความสูญเสีย/ ผลกระทบที่ อาจเกิดขึ้น (5)	การประเมินความเสี่ยง				
					โอกาสที่จะเกิด (L =Likelihood) (6)	ผลกระทบ(I = Impact) (7)	คะแนน ความเสี่ยง (8)	ระดับความ เสี่ยง (9)	ลำดับความ เสี่ยง (10)
2.ด้านการ ดำเนินงาน 1.การศึกษา 1.1 การพัฒนา และการ ปรับปรุง หลักสูตร	1.เพื่อพัฒนาหลักสูตรให้ ได้มาตรฐานสอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เรียน และสถานประกอบการ	1.หลักสูตรบางสาขาไม่ สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เรียนและ สถานประกอบการ	1.ไม่มีการสำรวจ ความต้องการของ ผู้เรียนและสถาน ประกอบการก่อน จัดทำหลักสูตร 2.การวางแผนและ กำหนดนโยบายใน การเปิดหลักสูตรไม่ ชัดเจน	1.บางหลักสูตร นักศึกษาสมัคร เรียนลดน้อยลง	4	5	20	สูงมาก	1

ปย.

กระบวนการ ปฏิบัติ/ โครงการ/ กิจกรรม (1)	วัตถุประสงค์ (2)	ความเสี่ยง (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	ความสูญเสีย/ ผลกระทบที่อาจ เกิดขึ้น (5)	การประเมินความเสี่ยง				
					โอกาสที่จะเกิด (L =Likelihood)	ผลกระทบ (I = Impact)	คะแนน ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	ลำดับ ความเสี่ยง
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
1.2 การรับ สมัครนักศึกษา	เพื่อให้การรับ นักศึกษาเป็นไป ตามแผนที่ กำหนด	จำนวนนักศึกษาที่สมัคร เรียนลดน้อยลงไม่เป็นไป ตามแผนที่กำหนด	1.มีสถาบันการศึกษา อื่นๆ เปิดหลักสูตร เดียวกันทำให้มีการ แข่งขันสูง 2.มีนักศึกษาสละสิทธิ์ ในการเข้าเรียน 3.การประชาสัมพันธ์ ไม่เพียงพอ 4.ผู้สมัครขาดความ เข้าใจในหลักสูตร	1.รายได้ลดลง	4	4	16	สูง	2

ปย.

ชื่อส่วนงานย่อย.....

การระบุ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ

ณ วันที่ ... เดือนพ.ศ

กระบวนการ ปฏิบัติ/ โครงการ/ กิจกรรม (1)	วัตถุประสงค์ (2)	ความเสี่ยง (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	ความสูญเสีย/ ผลกระทบที่อาจ เกิดขึ้น (5)	การประเมินความเสี่ยง				
					โอกาสที่จะเกิด (L =Likelihood) (6)	ผลกระทบ (I = Impact) (7)	คะแนน ความเสี่ยง (8)	ระดับ ความเสี่ยง (9)	ลำดับความ เสี่ยง (10)
2. การบริหาร งานวิจัย 2.1 การ สนับสนุน ผลงานวิจัย ตีพิมพ์เผยแพร่ และนำ ผลงานวิจัยไปใช้ ประโยชน์	1.เพื่อให้มีงานวิจัย เพิ่มขึ้นและมีคุณภาพ 2.เพื่อให้งานวิจัยได้รับ การตีพิมพ์เผยแพร่ใน วารสารวิชาการ ระดับชาติ	1.ผลงานวิจัยบางเรื่อง ยังไม่ได้รับการตีพิมพ์ใน วารสารวิชาการและ ระดับชาติและนานาชาติ	1.ผู้วิจัยขาดทักษะใน การเขียนผลงานวิจัย เพื่อตีพิมพ์ใน วารสารวิชาการ 2.ผู้วิจัยไม่แจ้งผลการ ดำเนินงานต่อ หน่วยงาน	1.ผลงานวิจัยไม่ เป็นไปตามแผนที่ กำหนด	1	3	3	ต่ำ	

ปย.

ชื่อส่วนงานย่อย.....

การระบุ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ

ณ วันที่ ... เดือน พ.ศ.....

กระบวนการ ปฏิบัติ/ โครงการ/ กิจกรรม (1)	วัตถุประสงค์ (2)	ความเสี่ยง (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	ความสูญเสีย/ ผลกระทบที่อาจ เกิดขึ้น (5)	การประเมินความเสี่ยง				
					โอกาสที่จะเกิด (L =Likelihood)	ผลกระทบ (I = Impact)	คะแนน ความเสี่ยง	ระดับความ เสี่ยง	ลำดับความ เสี่ยง
					(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
2.2 การ ดำเนินงานวิจัย	เพื่อให้งานวิจัยดำเนิน ไปด้วยความรวดเร็ว ถูกต้องและเป็นไปตาม แผนที่กำหนด	1.การดำเนินงานวิจัย ของบางหน่วยงานยังไม่ เป็นไปตามแผน การผลิตผลงานวิจัยไม่ เป็นไปตามแผน	1.ได้รับงบประมาณ ล่าช้า 2.ผู้วิจัยมีภาระงาน มาก	1.เสียชื่อเสียงและ ภาพลักษณ์ของ องค์กร	2	3	6	ปานกลาง	2
2.3 ผลงานวิจัย	เพื่อให้ผลิตผลงานวิจัย ให้เป็นไปตามแผนที่ กำหนด	1.โครงการวิจัยมีน้อย	1.นักวิจัยหน้าใหม่มี น้อย 2.นักวิจัยขาดความ เข้าใจในการเสนอขอ งบประมาณ	1.รายรับลดลง	2	3	6	ปานกลาง	2

ปย.

ตัวอย่าง

ชื่อส่วนงานย่อย.....

การระบุ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ

ณ วันที่ ... เดือนพ.ศ

กระบวนการปฏิบัติ/ โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความสูญเสีย/ ผลกระทบที่อาจ เกิดขึ้น	การประเมินความเสี่ยง				
					โอกาสที่จะเกิด (L =Likelihood)	ผลกระทบ (I = Impact)	คะแนน ความเสี่ยง	ระดับความ เสี่ยง	ลำดับความ เสี่ยง
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
3.ด้านการเงินและ บัญชี 3.1 ระบบการเบิก จ่ายเงิน	1.เพื่อให้ระบบการ เบิกจ่ายเงินเป็นไป ตามแผนที่วางไว้	1.ขาดความเข้าใจ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน 2.ระบบเทคโนโลยีที่ใช้ อยู่ไม่มีประสิทธิภาพ	1.ขั้นตอนการ ปฏิบัติงานไม่ ครบถ้วนและไม่ ชัดเจน 2.ระบบเทคโนโลยีที่ ใช้ขาดการดูแลแก้ไข	1.การเบิกจ่ายล่าช้า	3	2	6	ปานกลาง	2
				1.การเบิกจ่ายล่าช้า	2	4	8	ปานกลาง	3

ปย.

ชื่อส่วนงานย่อย.....
 การระบุ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ
 ณ วันที่.... เดือน พ.ศ.....

กระบวนการ ปฏิบัติ/โครงการ/ กิจกรรม (1)	วัตถุประสงค์ (2)	ความเสี่ยง (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	ความสูญเสีย/ ผลกระทบที่อาจ เกิดขึ้น (5)	การประเมินความเสี่ยง				
					โอกาสที่จะเกิด (L =Likelihood)	ผลกระทบ (I = Impact)	คะแนน ความเสี่ยง	ระดับความ เสี่ยง	ลำดับความ เสี่ยง
					(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
4.การบริหารงาน บุคคล 1.การพัฒนา บุคลากร	1.เพื่อส่งเสริมให้ บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและ ทักษะในการ ปฏิบัติงาน	1.บุคลากรบางคนยังขาด ทักษะในการปฏิบัติงาน	1.ไม่ได้รับการพัฒนา ที่เหมาะสมกับ ตำแหน่งงานอย่าง ต่อเนื่อง 2.บุคลากรขาดการ พัฒนาตนเอง	1.การปฏิบัติงาน ล่าช้า	4	3	12	สูง	2

ปย.

ชื่อส่วนงานย่อย.....
การระบุ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ
ณ วันที่ เดือนพ.ศ.....

กระบวนการ ปฏิบัติ/โครงการ/ กิจกรรม (1)	วัตถุประสงค์ (2)	ความเสี่ยง (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	ความสูญเสีย/ ผลกระทบที่อาจ เกิดขึ้น (5)	การประเมินความเสี่ยง				
					โอกาสที่จะเกิด (L =Likelihood)	ผลกระทบ (I = Impact)	คะแนน ความเสี่ยง	ระดับความ เสี่ยง	ลำดับความ เสี่ยง
					(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
5.ด้านความปลอดภัย 5.1.การเกิดอัคคีภัย	1.เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอุปกรณ์ดับเพลิงและสามารถระงับอัคคีภัยเพื่อมิให้ลุกลามรุนแรง 2.เพื่อสร้างความมั่นใจในระบบรักษาความปลอดภัยในหน่วยงาน	1.เกิดอัคคีภัยและบุคลากรไม่มีความรู้ในเกี่ยวกับการใช้อุปกรณ์ดับเพลิง 2.อุปกรณ์ไม่พร้อมในการใช้งาน	1.ไม่มีการจัดซ้อมอพยพหนีไฟ 2.บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ได้รับการอบรมการใช้อุปกรณ์ดับเพลิง 1.ไม่มีการตรวจเช็คความพร้อมของอุปกรณ์	1.เกิดความเสียหายในทรัพย์สินและชีวิต	2	5	10	ปานกลาง	3
				1.เกิดความเสียหายในทรัพย์สินและชีวิต	1	5	5	ปานกลาง	3

ตัวอย่าง

ชื่อส่วนงานย่อย.....

แบบ ปย. 2

รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ เดือน..... พ.ศ.

กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ/กิจกรรม/ด้านของ งานที่ประเมินและ วัตถุประสงค์ของการควบคุม (1)	การควบคุมที่มีอยู่ (2)	การประเมินผล การควบคุม (3)	ความเสี่ยงที่ ยังมีอยู่ (4)	การปรับปรุง การควบคุม (5)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (6)	หมายเหตุ (7)
<u>1.ด้านกลยุทธ์</u> 1.แผนกลยุทธ์ เพื่อให้การวางแผนกลยุทธ์ นำไปสู่วิสัยทัศน์อย่างมี ประสิทธิภาพ	1.มีการกำหนดแผนงานและ ประชุมเพื่อกำหนดกลยุทธ์ การบริหารงาน	การควบคุมที่มีอยู่ยังไม่ เพียงพอ	1.แผนการดำเนินงานไม่ เชื่อมโยงกลยุทธ์ 2.ขาดการมีส่วนร่วมของ บุคลากร	1.ทบทวนแผนงานให้ สอดคล้องกับกลยุทธ์ 2.กำหนดนโยบายการมี ส่วนรวมจากทุกหน่วยงาน	ก.ย.61/ ผู้บริหารทุก หน่วยงาน	

ตัวอย่าง

ชื่อส่วนงานย่อย.....

แบบ ปย. 2

รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ เดือน..... พ.ศ.

กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ/กิจกรรม/ด้าน ของงานที่ประเมินและ วัตถุประสงค์ของการ ควบคุม (1)	การควบคุมที่มีอยู่ (2)	การประเมินผล การควบคุม (3)	ความเสี่ยงที่ ยังมีอยู่ (4)	การปรับปรุง การควบคุม (5)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (6)	หมายเหตุ (7)
2.ด้านการดำเนินงาน 2.1การจัดการเรียนการสอน 1.การพัฒนาและการ ปรับปรุงหลักสูตร <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อพัฒนาหลักสูตรและมี หลักสูตรที่ได้มาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการ ของผู้เรียนและสถาน ประกอบการ	จัดให้มีการทบทวน หลักสูตรให้สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เรียน	มีการทบทวนหลักสูตร เป็นประจำทุกปีแต่ยังมี บางหลักสูตรที่ยังไม่ สามารถปรับปรุงให้ สอดคล้องกับความต้องการ ของผู้เรียน	1.หลักสูตรบางสาขาไม่ สอดคล้องกับความต้องการ ของผู้เรียนและ สถานประกอบการ เนื่องจาก 1.ไม่มีการสำรวจความ ต้องการของผู้เรียนและ สถานประกอบการก่อน จัดทำหลักสูตร 2.การวางแผนและ กำหนดนโยบายในการ เปิดหลักสูตรไม่ชัดเจน	1.แต่งตั้งกรรมการเพื่อ สำรวจความต้องการของ ผู้เรียนและสถาน ประกอบการ 2.จัดโครงการวิพากษ์ หลักสูตรเพื่อพัฒนา หลักสูตรสำหรับการผลิต บัณฑิตให้ตรงกับความต้องการ ของสถานประ กอบ	ก.ย.61/คณะ/รอง อธิการบดีฝ่ายการ วิชา	

ชื่อส่วนงานย่อย.....

แบบ ปย. 2

รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ เดือน..... พ.ศ.

กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ/กิจกรรม/ด้าน ของงานที่ประเมินและ วัตถุประสงค์ของการ ควบคุม (1)	การควบคุมที่มีอยู่ (2)	การประเมินผล การควบคุม (3)	ความเสี่ยงที่ ยังมีอยู่ (4)	การปรับปรุง การควบคุม (5)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (6)	หมายเหตุ (7)
2.2 การรับสมัครเรียน วัตถุประสงค์ เพื่อให้การรับนักศึกษา เป็นไปตามแผนที่กำหนด	1.ประชาสัมพันธ์ผ่าน เว็บไซต์ 2.จัดโครงการ OPEN HOUSE 3.ประชาสัมพันธ์ให้ ทุนการศึกษา	การควบคุมที่มีอยู่ยังไม่ เพียงพอ	จำนวนนักศึกษาที่สมัคร เรียนลดน้อยลงไม่เป็นไป ตามแผนที่กำหนด เนื่องจาก 1.มีสถาบันการศึกษาอื่นๆ เปิดหลักสูตรเดียวกันทำ ให้มีการแข่งขันสูง 2.มีนักศึกษาสละสิทธิ์ใน การเข้าเรียน 3.การประชาสัมพันธ์ไม่ เพียงพอ 4.ผู้สมัครขาดความ เข้าใจในหลักสูตร	1.จัดทำคู่มือ/เอกสาร ประชาสัมพันธ์หลักสูตร 2.เพิ่มจำนวนโรงเรียน เครือข่าย 3.เพิ่มช่องทาง ประชาสัมพันธ์	ทุกปีการศึกษา/ ผู้บริหารคณะ	

ชื่อส่วนงานย่อย.....

แบบ ปย. 2

รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ เดือน..... พ.ศ.

กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ/กิจกรรม/ด้าน ของงานที่ประเมินและ วัตถุประสงค์ของการ ควบคุม (1)	การควบคุมที่มีอยู่ (2)	การประเมินผล การควบคุม (3)	ความเสี่ยงที่ ยังมีอยู่ (4)	การปรับปรุง การควบคุม (5)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (6)	หมายเหตุ (7)
2.3 การผลิตบัณฑิต <u>วัตถุประสงค์</u> 1. เพื่อให้การผลิตบัณฑิต เป็นไปตามแผนทุกหลักสูตร	1.มีอาจารย์ที่ปรึกษา 2.มีงานทะเบียนให้บริหาร นักศึกษา 3.มีคู่มือนักศึกษา 4.มีสาขาวิชารับผิดชอบใน การจัดแผนการเรียนให้ เป็นไปตามหลักสูตร	การควบคุมที่มีอยู่ยังไม่ เพียงพอ	1.นักศึกษาไม่สำเร็จตาม ระยะเวลาที่กำหนดตาม หลักสูตร 2.อาจารย์ที่ปรึกษามีภาระ งานหลายด้าน 3.การเปิดรายวิชาในแต่ละ ภาคการศึกษาไม่เป็นไปตาม แผนการเรียนตลอด หลักสูตร	1.จัดระบบอาจารย์ที่ปรึกษา ที่ชัดเจน มีช่วงเวลาให้ คำปรึกษาแก่นักศึกษา 2.ตรวจติดตามประเมินผล โครงการพัฒนาหลักสูตรให้ เป็นไปตามแผน 3.ติดตามตรวจสอบการเปิด รายวิชาตามแผนการเรียน ของสาขาให้เป็นไปตาม หลักสูตร	30 ก.ย.61/ฝ่าย วิชาการ/ภาควิชา/ คณะ/งานทะเบียน	

บรรณานุกรม

ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544

แนวทาง : การจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน ของสำนักงาน
การตรวจเงินแผ่นดิน

แนวทางการจัดทำรายงานการควบคุมภายในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปีงบประมาณ 2556

คู่มือการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน การประปาส่วนภูมิภาค

รายงานสรุปผลการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ร.จอมปึง 55

ณัฐพร พันธุ์อุดม แนวทางการควบคุมภายในที่ดี, - กรุงเทพฯ : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

คู่มือการบริหารความเสี่ยงราชภัฏวไลยอลงกรณ์

กรมสรรพสามิต : การจัดทำรายงานการควบคุมภายใน

