



คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน Risk Management & Internal Control

ฉบับปรับปรุงปีงบประมาณ 2566



สารบัญ

	เรื่อง	หน้า
บทที่ 1	บทนำ	1-2
บทที่ 2	วัตถุประสงค์ของคู่มือ	3
บทที่ 3	นิยามการบริหารความเสี่ยง	3-4
บทที่ 4	นโยบาย และโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ รพม.	
	4.1) นโยบายการบูรณาการ Corporate Governance, Risk Management และ Compliance (GRC)	5-7
	4.2) นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ รพม.	7-8
	4.3) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	9
	4.4) บทบาทและหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ รพม.	10-15
	4.5) คณะอนุกรรมการบริหาร (Executive Committee) ในการกำกับด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน	16
	4.6) คณะทำงานจัดทำแผนดำเนินงานและบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	17
	4.7) คณะกรรมการควบคุมภายใน	18
บทที่ 5	กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ รพม.	19
	5.1) การบริหารความเสี่ยงระดับแผนปฏิบัติการ	19
	5.2) การบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน	19
	5.3) การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	20-21
	5.3.1) หลักเกณฑ์การกำหนดค่าเป้าหมายบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite (RA)) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance (RT)) ระดับเป้าหมายองค์กร	22
	5.3.2) การระบุปัจจัยเสี่ยง	23-24
	5.3.3) การกำหนดกิจกรรมการควบคุม	25
	5.3.4) การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง	25-28
	5.3.5) การจัดลำดับความเสี่ยงและขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary)	28
	5.3.6) การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้	29
	5.3.7) การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง	30

บทที่ 6	กระบวนการควบคุมภายในของ รฟม.	
	6.1) ความเป็นมาของระบบควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่า ด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงาน ของรัฐ พ.ศ. 2561	31
	6.1.1) แนวคิด	31
	6.1.2) ความหมายและวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน	31
	6.2) องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน	32
	6.2.1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)	32
	6.2.2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	33
	6.2.3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)	33
	6.2.4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)	33-34
	6.2.5) กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)	34
	6.3) ระบบการควบคุมภายในของ รฟม.	34-35
	6.4) ขั้นตอนการดำเนินงานด้านการควบคุมภายในระดับส่วนงานและองค์กร	35
	6.4.1) ขั้นตอนการดำเนินงานด้านการควบคุมภายในระดับส่วนงาน	35-37
	6.4.2) ขั้นตอนการดำเนินงานด้านการควบคุมภายในระดับองค์กร	37
ภาคผนวก 1	กระบวนการทบทวนปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ฉบับปีงบประมาณ 2566	38-39
ภาคผนวก 2	กฎบัตรคณะกรรมการ GRC กำกับงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน	40-43
ภาคผนวก 3	กระบวนการติดตามและรายงานผลการวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยง ระดับองค์กรและระดับแผนปฏิบัติการ	44-45
ภาคผนวก 4	หลักเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง	46-52
ภาคผนวก 5	แบบฟอร์มการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Inventory)	53-54
ภาคผนวก 6	แบบฟอร์มการวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยง	55-67
ภาคผนวก 7	แผนดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี งบประมาณ 2566 และ 2567	68-70
ภาคผนวก 8	แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2566 และ 2567	71-72
ภาคผนวก 9	รูปแบบรายงานการควบคุมภายในระดับส่วนงานและองค์กร	73-83
ภาคผนวก 10	ประมวลศัพท์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control Glossary)	84-87

บทที่ 1

บทนำ

การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) ได้มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ รฟม. มาตั้งแต่ปี 2546 เพื่อให้ส่วนงานต่างๆ ใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์-ประเมิน-บริหารจัดการความเสี่ยง และเพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รฟม. จึงได้มีการทบทวนปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ รฟม. อย่างต่อเนื่อง โดยได้กำหนดมีกิจกรรมการทบทวน/ปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง

ตามที่พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งถือเป็น มาตรฐานเบื้องต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้ หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบาย การจัดทำแผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยง การตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน การติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการ บริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน

โดยคณะรัฐมนตรีในคราวประชุมเมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2562 ได้มีมติเห็นชอบร่างหลักการและ แนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ... ตามที่กระทรวงการคลังเสนอ ซึ่งให้รัฐวิสาหกิจ นำหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ไปปฏิบัติ โดยหลักการดังกล่าว ได้กำหนดหลักการด้านการบริหารความเสี่ยงไว้ว่า “ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อาจทำให้แผนงานหรือการดำเนินงาน ของรัฐวิสาหกิจไม่บรรลุตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมจะสามารถป้องกันหรือ ลดโอกาสที่เกิดผลเสียหายจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้น คณะกรรมการจึงควรมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน เพื่อให้สามารถกำกับ ดูแลรัฐวิสาหกิจให้มีการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและมี ประสิทธิภาพ”

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้กำหนดหลักเกณฑ์ การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (CBEs) เพื่อส่งเสริมให้ รัฐวิสาหกิจแสดงแนวทางวิธีการดำเนินงาน หรือขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นระบบ พร้อมทั้งประเมินผล การดำเนินงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยต้องตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนิน ภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลง ของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น ซึ่งในหลักเกณฑ์ได้กำหนดให้มีการบูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) โดย รฟม.

ได้จัดตั้งคณะกรรมการ GRC กำกับงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน พร้อมทั้งได้จัดทำนโยบายการบูรณาการ Corporate Governance, Risk Management และ Compliance (GRC) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรด้วย

ทั้งนี้ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ, หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ, หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี และหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจดังกล่าวข้างต้น ได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปี 2555 ของ สคร. ซึ่ง รพม. ได้นำมาใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอีกด้วย

บทที่ 2

วัตถุประสงค์ของคู่มือ

เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ รพม. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามหลักเกณฑ์และหลักการต่างๆ ที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยให้บุคลากรทุกระดับ เข้าใจถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การบริหารจัดการองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรกำหนดไว้ และสามารถนำไปปฏิบัติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร อันจะนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานขององค์กร

บทที่ 3

นิยามการบริหารความเสี่ยง

3.1 ความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อด้านลบ สร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคลากรได้

3.2 การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการบริหารที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง เพื่อเพิ่มความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ด้วยการลดโอกาสและผลเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) หรือการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรโดยรวม (Enterprise Wide Risk Management) หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ โดยการลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ หรือกล่าวคือ การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงทุกด้านทั่วทั้งองค์กร โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดมูลค่าสูงสุด และผลกระทบระหว่างความเสี่ยงที่มีต่อกัน (ประมวลคำศัพท์ที่สำคัญเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในแสดงในภาคผนวก 10)

3.3 ความแตกต่างของความเสี่ยง (Risk) และปัญหา (Problem)

ความเสี่ยง (Risk) เป็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่จะส่งผลในทางลบ ส่วนปัญหา (Problem) เป็นเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นหรือมีอยู่ในปัจจุบันที่ก่อให้เกิดปัญหา อุปสรรค หรือความยุ่งยากต่างๆ

3.4 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ถือเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรโดยรวม เนื่องจากการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรมีความเสี่ยงเป็นอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ หากมีความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับหนึ่งโดยที่องค์กรยังสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเรียกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

3.4.1 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงที่องค์กรจะยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะระบุเป็นค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้

3.4.2 ความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

หมายถึง ความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

บทที่ 4

นโยบาย และโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ รฟม.

4.1 นโยบายการบูรณาการ Corporate Governance, Risk Management และ Compliance (GRC)

รฟม. มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการองค์กรแบบองค์รวม เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายรัฐบาลและเป้าหมายขององค์กร และมีการเติบโตที่ยั่งยืน โดยการบูรณาการระหว่างการทำกักตุนและจัดการที่ดี (Corporate Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการควบคุมภายใน การกำกับปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance) ถือเป็นแนวทางที่สนับสนุนการบรรลุเจตนารมณ์ดังกล่าว จากความสำคัญดังกล่าว รฟม. จึงได้กำหนดนโยบายการบูรณาการ Corporate Governance, Risk Management และ Compliance (GRC) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กร

วัตถุประสงค์ของนโยบาย GRC

รฟม. นำเอาแนวคิดของ GRC มาใช้ในการบริหารจัดการในกิจการ โดยมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้

- (1) เพื่อให้เกิดการปรับปรุงเชิงคุณภาพและการเพิ่มพูนของข้อมูล ข่าวสาร ซึ่งเป็นตัวที่ช่วยเพิ่มความแม่นยำและเหมาะสมของการตัดสินใจได้อย่างทันเวลา รวมทั้งความเชื่อถือได้ของรายงาน (ทั้งทางการเงินและมีใช้การเงิน) และข้อมูลต่างๆ
- (2) เพื่อลดความผิดพลาด ขาดตก บกพร่อง การฝ่าฝืนการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ลดจุดอ่อนภายในองค์กร และขณะเดียวกันก็เพิ่มจุดแข็งในการดำเนินธุรกรรมหลักขององค์กร
- (3) เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและศักยภาพของบุคลากรในการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจากภายนอก เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายของ รฟม. ความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- (4) เพื่อปรับปรุงและเพิ่มความเชื่อมั่นของสาธารณชนที่มีต่อ รฟม. ในฐานะกิจการที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี ได้แก่ การมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability) ความมีสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ (Responsibility) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสุจริตและเท่าเทียมกัน (Equitable Treatment) การดำเนินงานที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ (Transparency) การสร้างมูลค่าเพิ่มทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Value creation) การมีจริยธรรมและจรรยาบรรณ (Ethics) และการมีส่วนร่วม (Participation) และได้รับการยอมรับในทางบวก ตลอดจนมีการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วนและครอบคลุม

- (5) เพื่อเพิ่มความมั่นใจให้แก่คณะกรรมการ รฟม. และผู้บริหารระดับสูงว่าบุคลากรในองค์กรจะได้พิจารณา GRC ในระดับที่มีความสำคัญเท่าเทียมกัน
- (6) เพื่อให้การใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานของ รฟม. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นโยบายการบูรณาการ GRC

- 1) จัดให้มีการดำเนินงานด้าน GRC ที่เหมาะสม เพียงพอ สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร โดยสะท้อนให้เห็นถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและรายงานที่มีใช้ทางการเงิน มีการปฏิบัติตามภายใต้กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง สามารถป้องกันการทุจริตและการใช้ข้อมูลภายใน รายการที่เกี่ยวข้องกัน ความเสียหาย การสูญเปล่า หรือการบริหารจัดการที่ผิดพลาดได้เป็นอย่างดี
- 2) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการดำเนินงานด้าน GRC ให้แก่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน
- 3) ส่งเสริมให้การดำเนินการด้าน GRC เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและปกป้องมูลค่าขององค์กรในระยะยาว
- 4) จัดให้มีการเชื่อมโยงการดำเนินงานด้าน GRC อย่างมีคุณภาพ เพื่อขับเคลื่อนหรือเป็นกลไกในการสร้างผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร
- 5) จัดให้มีการติดตามประเมินผล ทบทวน ปรับปรุงด้าน GRC ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับภารกิจของส่วนงานและสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
- 6) สื่อสารและเผยแพร่การดำเนินงานด้าน GRC ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้รับรู้อย่างทั่วถึง
- 7) คณะกรรมการ และผู้บริหารมีหน้าที่ในการสนับสนุนการดำเนินงานด้าน GRC ให้บุคลากรทุกระดับเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วมอย่างเพียงพอ และเป็นต้นแบบที่ดีในการปฏิบัติตนให้กับพนักงาน
- 8) กำหนดหลักการในการกำหนด Risk Appetite (RA) และ Risk Tolerance (RT) ระดับองค์กร โดยแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กร คำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และสอดคล้องกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร
- 9) จัดให้มีการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้าน GRC อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติตามนโยบายการบูรณาการ Corporate Governance, Risk Management และ Compliance (GRC)

เพื่อให้นโยบายการบูรณาการ GRC มีการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยให้สำนักผู้ว่าการ สำนักสื่อสารองค์กร ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และฝ่ายทรัพยากรบุคคล ร่วมกันดำเนินงานตามนโยบายการบูรณาการ GRC ในส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยดำเนินการ ดังนี้

- 1) จัดให้มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ และระบุบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน อาทิ การกำหนดกระบวนการหรือแผนพร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบ และกรอบเวลาในการเผยแพร่ นโยบายการบูรณาการ GRC ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก
- 2) จัดให้มีการส่งเสริมการดำเนินงาน อาทิ การดำเนินงานตามหลักการ แนวทางหรือมาตรฐานสากล การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย การจัดสรรทรัพยากรและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้เพียงพอ การส่งเสริมให้ผู้บริหารเป็นต้นแบบที่ดี ในการให้ความเห็นหรือข้อสังเกตที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน
- 3) จัดให้มีการดำเนินงานเชิงบูรณาการด้าน GRC ร่วมกันในมิติต่างๆ อาทิ การใช้ฐานข้อมูลเชิงบูรณาการด้าน GRC ในมิติต่างๆ รวมทั้งการกำหนดให้ผู้บริหารและพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้าน GRC อย่างเป็นระบบ
- 4) จัดให้มีการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

4.2 นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ รฟม.

เพื่อให้การรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย (รฟม.) สามารถใช้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายการดำเนินงาน สร้างมูลค่าเพิ่มและความมั่นคง เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนั้นจึงได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ รฟม. ไว้ดังนี้

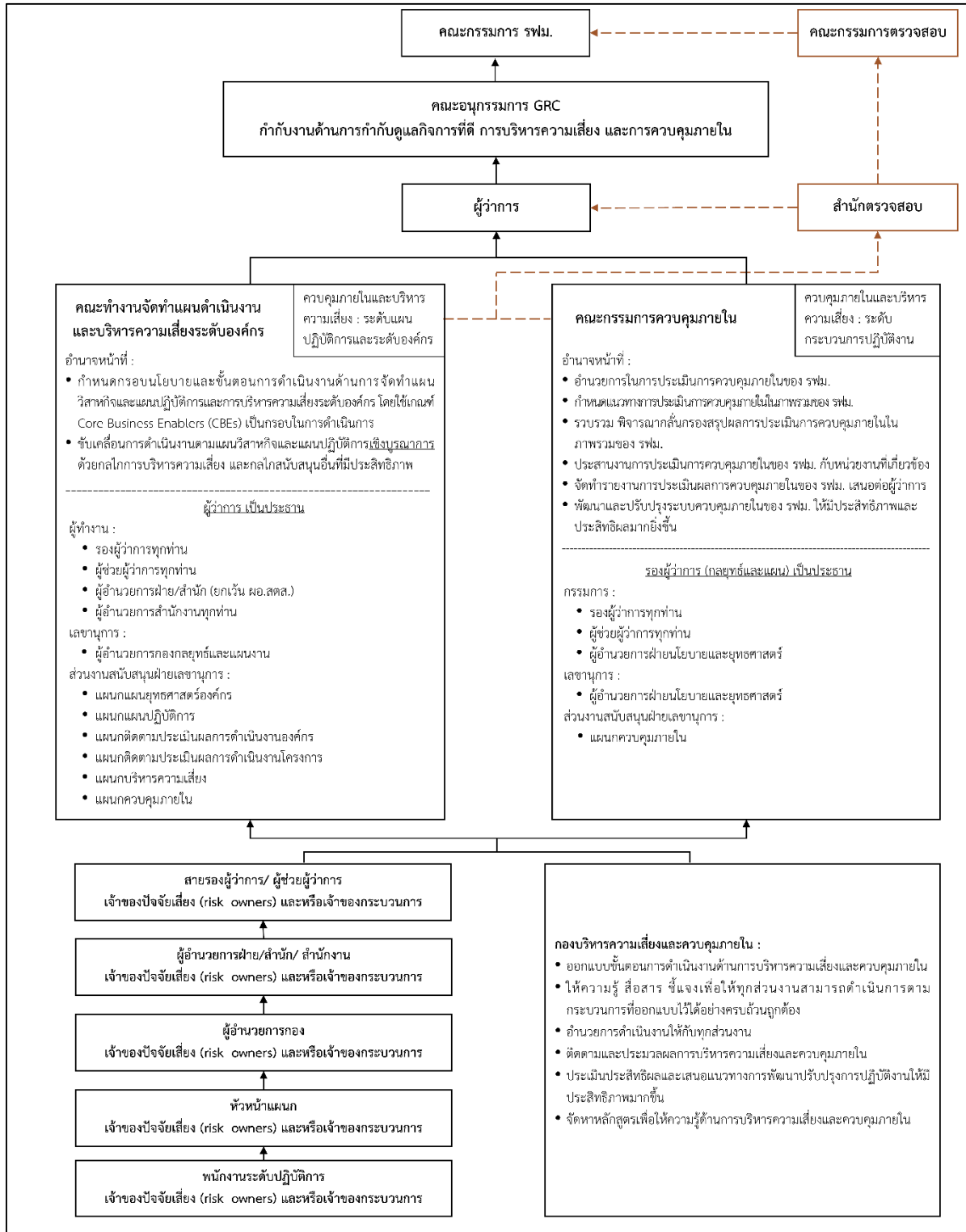
- 1) ให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร และพนักงานทุกคน
- 2) ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบตามแนวทางมาตรฐานสากล และแนวทางที่หน่วยงานกำกับดูแลกำหนด และให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดีตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และตามแนวทางมาตรฐานสากล
- 3) ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี การปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดของระบบงาน เพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขัน และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน

- 4) ดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หรือเบี่ยงเบนไม่เกินกว่าช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของ รฟม.
- 5) จัดให้มีกระบวนการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ทั้งการระบุความเสี่ยง การกำหนดความเพียงพอของการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง การบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ
- 6) จัดวางระบบการควบคุมภายในอย่างเพียงพอ เหมาะสม และเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง และจัดให้มีการติดตามประเมินผล การสอบทาน รวมทั้งการรายงานผลการดำเนินการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
- 7) ให้มีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายในเป็นประจำทุกปี และให้มีการรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการของหน่วยงาน
- 8) ให้มีการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance) อย่างบูรณาการในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- 9) เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดี รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน เพื่อให้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในในทุกกิจกรรมและกระบวนการปฏิบัติงาน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร และนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลตอบแทนและความดีความชอบ

ทั้งนี้ รฟม. จะมีการทบทวนปรับปรุงนโยบายการบูรณาการ Corporate Governance, Risk Management และ Compliance (GRC) และนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ รฟม. เป็นประจำทุกปี เพื่อให้นโยบายดังกล่าวสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ รฟม. ที่ตอบสนองต่อเป้าหมายการดำเนินงานและความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ รฟม. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงของ รฟม. ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการไปจนถึงคณะกรรมการ รฟม. โดยมีโครงสร้างการดำเนินงานปรากฏตามภาพที่ 4.3-1



ภาพที่ 4.3-1 โครงสร้างและนโยบายในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ รฟม.

4.4 บทบาทและหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายในของ รฟม.

จากโครงสร้างและนโยบายในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ รฟม. ในภาพที่ 4.3-1 รฟม. ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของแต่ละส่วนงานไว้ ดังนี้

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและหน้าที่
คณะกรรมการ รฟม.	<ul style="list-style-type: none"> กำกับดูแลให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่เหมาะสมทั้งในกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ
คณะอนุกรรมการ GRC กำกับงานด้านการกำกับดูแล กิจการที่ดี การบริหารความ เสี่ยง และการควบคุมภายใน	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดนโยบายและให้ความเห็นชอบแผนดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) กำกับดูแล ติดตามประเมินผล ตลอดจนให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานด้าน GRC ของ รฟม. เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการ รฟม. และรัฐบาล รายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการ รฟม. ได้ทราบเป็นระยะๆ ตามความเหมาะสม
ผู้ว่าการ	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร กำกับดูแลให้มีการวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง ส่งเสริมให้พนักงานได้รับความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สร้างบรรยากาศให้พนักงานทุกระดับมีความตระหนักในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และส่งเสริมให้มีกระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องจน เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร พิจารณาเห็นชอบผลการประเมินควบคุมภายในของ รฟม. ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและหน้าที่	ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและหน้าที่
<p>คณะทำงานจัดทำแผนดำเนินงานและบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ผู้ว่าการเป็นประธาน)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดกรอบนโยบายและขั้นตอนการดำเนินงานด้านการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการและการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรโดยใช้เกณฑ์ Core Business Enablers (CBEs) เป็นกรอบในการดำเนินการ - จัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ - ขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการเชิงบูรณาการด้วยกลไกการบริหารความเสี่ยง และกลไกสนับสนุนอื่นที่มีประสิทธิภาพ - กำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับแผนปฏิบัติการและระดับองค์กรของสายงานเจ้าของความเสี่ยงเป็นราย ไตรมาสและให้ข้อสังเกตที่เป็นประโยชน์เพื่อการพัฒนาปรับปรุง - รายงานการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในต่อคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลงานด้าน GRC ของ รฟม. เป็นรายไตรมาส 	<p>คณะกรรมการควบคุมภายใน (รองผู้ว่าการ (กลยุทธ์และแผน) เป็นประธาน)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดแนวทางและอำนาจการในการดำเนินงานด้านการควบคุมภายในระดับกระบวนการปฏิบัติงานที่สนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561 - รวบรวมและกลั่นกรองผลการประเมินการควบคุมภายในในภาพรวมขององค์กร และจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของ รฟม. เสนอต่อผู้ว่าการ รฟม. - พัฒนาและปรับปรุงระบบควบคุมภายในของ รฟม. ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น - รายงานการดำเนินงานด้านการควบคุมภายในระดับกระบวนการปฏิบัติงานต่อคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลงานด้าน GRC ของ รฟม. เป็นระยะตามความเหมาะสม

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและหน้าที่	ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและหน้าที่
<p>ฝ่ายเลขานุการ คณะทำงานจัดทำแผน ดำเนินงานและบริหาร ความเสี่ยงระดับองค์กร (ผู้อำนวยการกอง กล ยุทธ์และแผนงาน เป็น เลขานุการ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์ผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเชิง บูรณาการกับการวางแผน การติดตามประเมินผล การดำเนินงาน การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน และ การปรับเปลี่ยนแผน เพื่อให้คณะทำงานจัดทำแผน ดำเนินงานและบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรได้รับ ข้อมูลเชิงคุณภาพในการพิจารณาเพื่อให้สามารถ ตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมและเพื่อให้คณะทำงานฯ สามารถให้ข้อสังเกตที่เป็นประโยชน์กับส่วนงานเจ้าของ ความเสี่ยง - ออกแบบวิธีการนำเสนอข้อมูลเพื่อให้คณะทำงานฯ จัดทำแผนดำเนินงานและบริหารความเสี่ยงระดับ องค์กรเข้าใจประเด็นที่นำเสนอ และสามารถให้ ข้อสังเกตที่เป็นประโยชน์ได้ - ชี้แจงสื่อสารทำความเข้าใจผลการประชุมให้กับส่วนงาน ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถนำข้อสังเกตของที่ประชุมไป ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง 	<p>ฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการควบคุม ภายใน (ผู้อำนวยการฝ่าย นโยบายและยุทธศาสตร์ เป็นกรรมการและ เลขานุการ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์ผลการประเมินการควบคุมภายในในภาพรวม ขององค์กร และจัดทำรายงานการประเมินผล การควบคุมภายในของ รพม. เพื่อให้คณะกรรมการ ควบคุมภายใน ได้รับข้อมูลเชิงคุณภาพในการพิจารณา เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมและเพื่อให้ คณะกรรมการควบคุมภายในสามารถให้ข้อสังเกตที่เป็น ประโยชน์กับส่วนงานเจ้าของกระบวนการ - ออกแบบวิธีการนำเสนอข้อมูลเพื่อให้คณะกรรมการ ควบคุมภายในเข้าใจประเด็นที่นำเสนอ และสามารถให้ ข้อสังเกตที่เป็นประโยชน์ได้ - ชี้แจงสื่อสารทำความเข้าใจผลการประชุมให้กับส่วนงาน ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถนำข้อสังเกตของที่ประชุมไป ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและหน้าที่
<p>สายรองผู้ว่าการ/ ผู้ช่วยผู้ว่าการ เจ้าของปัจจัยเสี่ยง (Risk Owners) และ/หรือเจ้าของกระบวนการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กำกับดูแลการให้ส่วนงานในสายบังคับบัญชาที่มีการบริหารความเสี่ยงและกำหนดกิจกรรมควบคุมตามกระบวนการที่กำหนดอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง - มีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงและกำหนดกิจกรรมควบคุมของส่วนงานในสายบังคับบัญชาอย่างเหมาะสม ด้วยการให้ข้อสังเกตและความเห็นต่อการวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยง ของส่วนงานตามสายการบังคับบัญชา เพื่อให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม - มีส่วนร่วมในการประเมินและทบทวนปรับปรุงระบบควบคุมภายในของกระบวนการปฏิบัติงานในสายบังคับบัญชาอย่างเหมาะสม ด้วยการให้ข้อสังเกตและความเห็นต่อสรุปรายงานความก้าวหน้าการปรับปรุงระบบควบคุมภายในและการทบทวนระบบควบคุมภายในของฝ่าย/สำนัก/สำนักงาน และรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในของฝ่าย/สำนัก/สำนักงานตามสายการบังคับบัญชา - ส่งเสริมและกระตุ้นให้ส่วนงานในสายบังคับบัญชามีความรู้และความตระหนักในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งมีส่วนร่วมในกิจกรรมการส่งเสริมและกระตุ้นในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
<p>ผู้อำนวยการฝ่าย/ สำนัก/ สำนักงาน เจ้าของปัจจัยเสี่ยง (Risk Owners) และ/หรือเจ้าของกระบวนการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กำกับดูแลการให้พนักงานในฝ่าย/สำนัก/สำนักงานมีการบริหารความเสี่ยงและกำหนดกิจกรรมควบคุมตามกระบวนการที่กำหนดที่เพียงพออย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ - มีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงและกำหนดกิจกรรมควบคุมของส่วนงานในฝ่าย/สำนัก/สำนักงาน อย่างใกล้ชิด ด้วยการพิจารณาการวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยงของส่วนงานในฝ่าย/สำนัก/สำนักงาน เพื่อให้การจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพเพียงพอ - มีส่วนร่วมในการประเมินและทบทวนปรับปรุงระบบควบคุมภายในของกระบวนการปฏิบัติงานในฝ่าย/สำนัก/สำนักงานอย่างใกล้ชิด ด้วยการพิจารณาสรุปรายงานความก้าวหน้าการปรับปรุงระบบควบคุมภายในและการทบทวนระบบควบคุมภายในของฝ่าย/สำนัก/สำนักงาน และรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในของฝ่าย/สำนัก/สำนักงาน - ส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานในฝ่าย/สำนัก/สำนักงาน มีความรู้และความตระหนักในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยการให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะอย่างสม่ำเสมอ และสื่อสารเรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในในที่ประชุมสื่อสารฯ ภายในฝ่าย/สำนัก/สำนักงานอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและหน้าที่
ผู้อำนวยการกอง เจ้าของปัจจัยเสี่ยง (Risk Owners) และ/หรือเจ้าของกระบวนการ	<ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและกำหนดกิจกรรมควบคุมตามกระบวนการที่กำหนดที่เพียงพออย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ - มีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงและกำหนดกิจกรรมควบคุมของภายในกอง ด้วยการเข้าร่วมการวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยง เพื่อให้มีแผนการจัดการความเสี่ยงและมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ - มีส่วนร่วมในการประเมินและทบทวนปรับปรุงระบบควบคุมภายในของกระบวนการปฏิบัติงานในฝ่าย/สำนัก/สำนักงานอย่างใกล้ชิด ด้วยการเข้าร่วมการจัดทำสรุปรายงานความก้าวหน้าการปรับปรุงระบบควบคุมภายในและการทบทวนระบบควบคุมภายในของฝ่าย/สำนัก/สำนักงาน และรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในของฝ่าย/สำนัก/สำนักงาน - ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ
หัวหน้าแผนก เจ้าของปัจจัยเสี่ยง (Risk Owners) และ/หรือเจ้าของกระบวนการ	<ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและกำหนดกิจกรรมควบคุมตามกระบวนการที่กำหนดที่เพียงพออย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ - ดำเนินการวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยง และดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนที่กำหนด - ประเมินและทบทวนปรับปรุงระบบควบคุมภายในของกระบวนการปฏิบัติงาน และจัดทำสรุปรายงานความก้าวหน้าการปรับปรุงระบบควบคุมภายในและการทบทวนระบบควบคุมภายใน และรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน - ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ
พนักงานระดับปฏิบัติการ เจ้าของปัจจัยเสี่ยง (Risk Owners) และ/หรือเจ้าของกระบวนการ	<ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและกำหนดกิจกรรมควบคุมตามกระบวนการที่กำหนดที่เพียงพออย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ - ดำเนินการวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยง และดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนที่กำหนด - ประเมินและทบทวนปรับปรุงระบบควบคุมภายในของกระบวนการปฏิบัติงาน และจัดทำสรุปรายงานความก้าวหน้าการปรับปรุงระบบควบคุมภายในและการทบทวนระบบควบคุมภายใน และรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน - ศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาการดำเนินงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและหน้าที่
กองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	<ul style="list-style-type: none"> - ออกแบบขั้นตอนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน - ให้ความรู้ สื่อสาร ชี้แจงเพื่อให้ทุกส่วนงานสามารถดำเนินการตามกระบวนการที่ออกแบบไว้ได้อย่างครบถ้วนถูกต้อง - อำนวยการดำเนินงานให้กับทุกส่วนงาน - ติดตามและประมวลผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของส่วนงานเจ้าของปัจจัยเสี่ยง (risk owners) และหรือเจ้าของกระบวนการ - ประเมินประสิทธิผลและพัฒนาปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น - จัดทำหลักสูตรเพื่อให้ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในกับผู้เกี่ยวข้องในทุกระดับ
คณะกรรมการตรวจสอบ	<ul style="list-style-type: none"> - สอบทาน ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ รพม. - ติดตามการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ รพม. ให้สามารถดำเนินงานอย่างเหมาะสม
สำนักตรวจสอบ	<ul style="list-style-type: none"> - สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กร และให้ความเห็นข้อเสนอแนะ

4.5 คณะอนุกรรมการบริหาร (Executive Committee) ในการกำกับด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

คณะกรรมการการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย ในคราวประชุมครั้งที่ 3/2563 เมื่อวันที่ 11 มีนาคม 2563 มีคำสั่งมอบหมายให้คณะอนุกรรมการบริหาร (Executive Committee) ทำหน้าที่ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน เพิ่มเติม ดังนี้

- 1) พิจารณากลับกรองเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ตลอดจนการดำเนินงานขององค์กรเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย และรัฐบาล
- 2) ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
- 3) รายงานการดำเนินงานให้คณะกรรมการการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยได้ทราบเป็นระยะๆ ตามความเหมาะสม
- 4) พิจารณาเรื่องอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยมอบหมาย

4.6 คณะทำงานจัดทำแผนดำเนินงานและบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง ตามหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ที่ได้กำหนดให้มีการจัดตั้งทีมงานหรือมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้หน่วยงานในองค์กรอย่างชัดเจนเพื่อตรวจสอบดูแลการบริหารความเสี่ยงโดยตรง รพม. ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนดำเนินงานและบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ผู้ว่าการ รพม.	ประธานคณะทำงาน
2. รองผู้ว่าการ ทุกท่าน	คณะทำงาน
3. ผู้ช่วยผู้ว่าการทุกท่าน	คณะทำงาน
4. ผู้อำนวยการฝ่ายหรือผู้อำนวยการสำนักทุกท่าน ยกเว้นผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบ	คณะทำงาน
5. ผู้อำนวยการสำนักงานทุกท่าน	คณะทำงาน
6. ผู้อำนวยการกองกลยุทธ์และแผนงาน	เลขานุการ
7. หัวหน้าแผนกแผนยุทธศาสตร์องค์กร	ผู้ช่วยเลขานุการ
8. หัวหน้าแผนกติดตามประเมินผลการดำเนินงานโครงการ	ผู้ช่วยเลขานุการ
9. หัวหน้าแผนกบริหารความเสี่ยง	ผู้ช่วยเลขานุการ

มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดกรอบนโยบายและขั้นตอนการดำเนินงานด้านการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการและการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรโดยใช้เกณฑ์ Core Business Enablers (CBEs) เป็นกรอบในการดำเนินการ
- 2) จัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ
- 3) ขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนแผนในข้อ 2) เชิงบูรณาการด้วยกลไกการบริหารความเสี่ยงและกลไกสนับสนุนอื่นที่มีประสิทธิภาพ
- 4) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ผู้ว่าการการรถไฟฯ ฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยมอบหมาย

4.7 คณะกรรมการควบคุมภายใน

เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ระบบการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือสนับสนุนในการดำเนินงานที่เหมาะสม รพม. ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายใน โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. รองผู้ว่าการ (กลยุทธ์และแผน)	ประธานกรรมการ
2. รองผู้ว่าการ (การเงิน)	กรรมการ
3. รองผู้ว่าการ (วิศวกรรมและก่อสร้าง)	กรรมการ
4. รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ)	กรรมการ
5. รองผู้ว่าการ (บริหาร)	กรรมการ
6. ผู้ช่วยผู้ว่าการทุกท่าน	กรรมการ
7. ผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์	กรรมการและเลขานุการ
8. ผู้อำนวยการกองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	ผู้ช่วยเลขานุการ

มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 1) อำนาจการในการประเมินการควบคุมภายในของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย
- 2) กำหนดแนวทางการประเมินการควบคุมภายในในภาพรวมของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย
- 3) รวบรวม พิจารณากลับกรอง สรุปผลการประเมินการควบคุมภายในในภาพรวมของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย
- 4) ประสานงานการประเมินการควบคุมภายในของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 5) จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย เสนอต่อผู้ว่าการการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย
- 6) พัฒนาและปรับปรุงระบบควบคุมภายในของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
- 7) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ผู้ว่าการการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยมอบหมาย

บทที่ 5

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ รฟม.

รฟม. พัฒนาระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน/แนวทางที่เกี่ยวข้อง อาทิ ตามคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปี 2555 ของ สคร. และหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (CBEs) เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรกำหนดไว้ โดยมีการบริหารความเสี่ยง 3 ระดับ ได้แก่ ระดับแผนปฏิบัติการ ระดับสายงาน และระดับองค์กร

5.1 การบริหารความเสี่ยงระดับแผนปฏิบัติการ

เป็นการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นสามารถบริหารจัดการได้โดยอำนาจหน้าที่ของส่วนงานเจ้าของความเสี่ยงในโครงการตามแผนปฏิบัติการ โดยมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

- 1) การระบุปัจจัยเสี่ยงของทุกแผนปฏิบัติการ พร้อมประเมินระดับความรุนแรง และมาตรการจัดการความเสี่ยง รวมถึงเป้าหมายของระดับความเสี่ยงคงเหลือ
- 2) การทบทวนผลการวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยงระดับแผนปฏิบัติการ ณ ต้นปีงบประมาณ และ ณ สิ้นไตรมาส
- 3) การติดตามรายงานผลการวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยงระดับแผนปฏิบัติการ

ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงในระดับโครงการตามแผนปฏิบัติการ จะมีการบูรณาการกับการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร

5.2 การบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน

เป็นการบริหารความเสี่ยงของทุกสายงาน ที่รองรับความเสี่ยงระดับองค์กร ยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงาน และมีการกำหนดให้ทุกส่วนงานทบทวนและปรับปรุงกระบวนการควบคุมภายใน และรายงานความก้าวหน้าของผลการทบทวนและปรับปรุงต่อที่ประชุมสื่อสารเพื่อถ่ายทอดข้อมูลสำคัญและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสายรองผู้ว่าราชการทุกไตรมาส

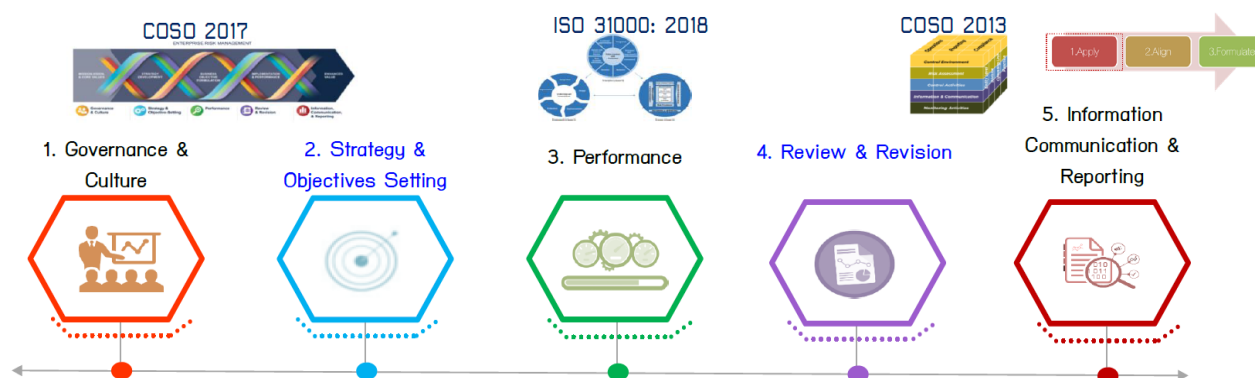
ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงในระดับสายงาน จะมีการบูรณาการกับการบริหารความเสี่ยงในระดับแผนปฏิบัติการและในระดับองค์กร

5.3 การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

เป็นการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายการดำเนินงานของ รฟม. รวมทั้งมีผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ รฟม. ซึ่งการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ รฟม. ดำเนินการตามกรอบหลักการ/แนวทางระบบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (CBEs) ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

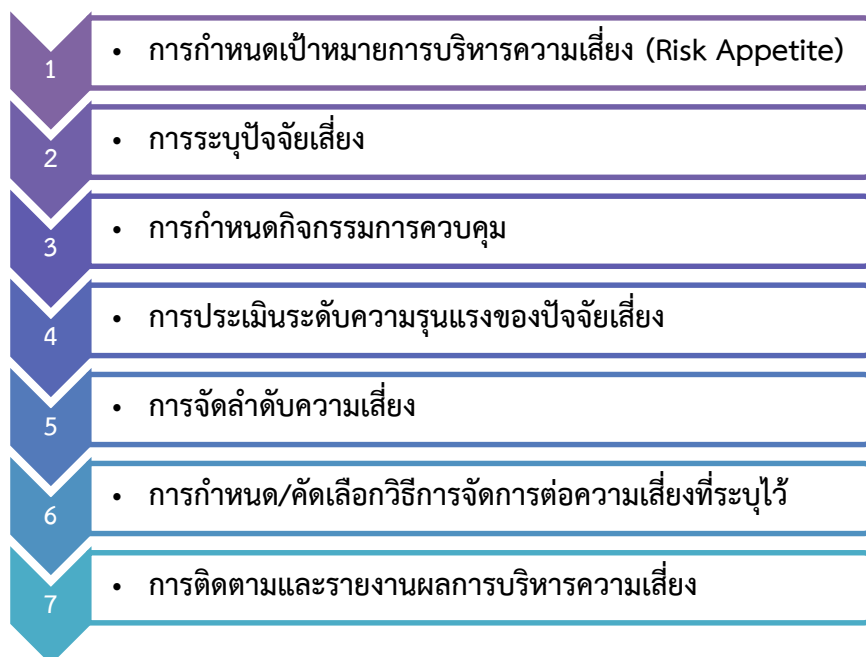
- 1) ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) : บทบาทหน้าที่ คณะกรรมการในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน การกำหนดนโยบาย GRC โครงสร้าง บทบาทหน้าที่ การกำหนด RA ระดับองค์กร จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่ สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Culture) รวมถึงการกำหนด แรงจูงใจสำหรับการบริหารความเสี่ยง
- 2) การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objectives Setting) : การวิเคราะห์ และเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงกับนโยบาย วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์แผนงานโครงการ และแผนการลงทุน การกำหนด Risk Appetite/Risk Tolerance และการบริหารความเสี่ยง เป็นการสนับสนุนการบริหารเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) การสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement)
- 3) กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) : องค์กรประกอบการบริหารความเสี่ยงที่ ครบถ้วนตั้งแต่การระบุความเสี่ยงที่ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายองค์กร การพิจารณาความเพียงพอของกิจกรรมควบคุม ประเมินระดับความเสี่ยง การจัดลำดับ ความสำคัญ การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ Cost Benefit ที่ ชัดเจนในแต่ละทางเลือก การจัดทำ Risk Correlation Map และ Portfolio View of Risk
- 4) การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision) : การรายงานผลการบริหาร ความเสี่ยง ที่สอดคล้องพร้อมรายงานผลการดำเนินงานองค์กร เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ ประเด็นที่อาจเกิดขึ้นใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญรวมทั้งการทบทวนและปรับปรุง การบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอ และทำการปรับปรุงเมื่อจำเป็น
- 5) ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting) : การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง และการประเมินผลการควบคุมภายใน ทั้งการประเมินเป็นรายครั้งและประเมินแบบต่อเนื่อง โดยมีการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงและทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ขององค์กร รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่ดี

หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน



ที่มา : คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2565) ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM

ทั้งนี้ รฟม. ได้จัดทำแผนดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ 2566 และ 2567 โดยมีรายละเอียดดังภาคผนวก 7 ซึ่งดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรดังภาพที่ 5.3-1 และมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 5.3-1 : กระบวนการบริหารความเสี่ยง

5.3.1 หลักเกณฑ์การกำหนดค่าเป้าหมายบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite (RA)) และ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance (RT)) ระดับเป้าหมายองค์กร

การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การเข้าใจถึงภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ ในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งสภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้มีการระบุไว้ใน แผนวิสาหกิจของ รฟม. ซึ่งรวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ รฟม. ด้วย

ผลของการกำหนดเป้าหมายจะทำให้ทราบปัจจัยความสำเร็จ เหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อ ความสำเร็จของเป้าหมาย หน่วยวัดความสำเร็จ และระดับความคลาดเคลื่อนจากหน่วยวัดที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ การกำหนดเป้าหมายสำหรับการบริหารความเสี่ยงของ รฟม. จะกำหนดจากเป้าหมายการดำเนินงานตามที่ กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจ เป้าหมายการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ รฟม.* และเป้าหมายอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการ GRC/ คณะทำงานจัดทำแผนดำเนินงานและบริหารความเสี่ยงระดับ องค์กร กำหนดเพิ่มเติม โดยมีหลักเกณฑ์การกำหนดค่าเป้าหมายความเสี่ยง (Risk Appetite (RA)) และช่วง เบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance (RT)) ระดับเป้าหมายองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2566 และ 2567 ซึ่งคณะกรรมการ รฟม. พิจารณาเห็นชอบในคราวประชุมครั้งที่ 6/2566 เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2566 ดังภาพที่ 5.3.1-1

A.แหล่งที่มา เป้าหมาย/ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร	RA B.ค่าเป้าหมายบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite (RA))	RT C.ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance (RT))
1 แผนวิสาหกิจ (SP)	ค่าเป้า SP	ช่วงที่น้อยกว่า RA แต่ไม่น้อยกว่า ผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาหรือ ค่าที่ คทง.แผน_คส. เห็นชอบ
2 บันทึกข้อตกลงฯ (PA)	ค่า 3 PA	ช่วงที่น้อยกว่า RA แต่ไม่น้อยกว่า <u>ค่า 2 PA</u>
3 ตัวชี้วัดผู้ว่าการฯ (CEO)	ค่า 3 CEO	ช่วงที่น้อยกว่า RA แต่ไม่น้อยกว่า <u>ค่า 2 CEO</u>
4 SP และ/หรือ PA และ/หรือ CEO	ค่าสูงกว่า/ยากกว่าระหว่าง ค่าเป้า SP หรือ ค่า 3 PA หรือ ค่า 3 CEO	ช่วงที่น้อยกว่า RA แต่ไม่น้อยกว่า <u>ค่า 2 PA หรือ ค่า 2 CEO</u> (กรณีไม่ใช่ คทว. PA)
5 เป้าหมาย/ คทว. ตามข้อสังเกต คณะกรรมการ รฟม./ คณะอนุ GRC/ คทง.แผน_คส. (หากมี)	ส่วนงานผู้รับผิดชอบเป้าหมายกำหนด RA/RT โดยเสนอ คทง.แผน_คส. พิจารณาให้ความเห็นชอบ	

หมายเหตุ : 1) การกำหนดค่า RA/RT จากแหล่งที่มา 1-5 ต้องพิจารณาเป้าหมายนโยบายของภาครัฐ เป้าหมายที่ต้องการทำให้บรรลุผลในระยะยาว รวมถึงความความต้องการคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย
2) กรณีตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงการหักคะแนน การกำหนด RA/RT ควรคำนึงถึงข้อกำหนดในการหักคะแนนดังกล่าวด้วย เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ภาพที่ 5.3.1-1 : หลักเกณฑ์การกำหนดค่าเป้าหมายบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite (RA)) และ ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance (RT)) ระดับเป้าหมายองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2566 และ 2567

*หมายเหตุ ในการประเมินผลลัพธ์ในส่วนที่อ้างอิงแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ (PA) จะประเมินเทียบกับแผน การดำเนินงานที่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ สาขาขนส่ง

5.3.2 การระบุปัจจัยเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การพิจารณาเหตุการณ์ที่นำไปสู่ความเสียหาย ซึ่งก่อนขั้นตอนการระบุความเสี่ยงจะต้องดำเนินการในขั้นตอนที่ 5.3.1 คือกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานเสียก่อน จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์หาเหตุการณ์ที่จะทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การระบุความเสี่ยงจะต้องพิจารณาปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยปัจจัยภายนอกเป็นสภาพแวดล้อมภายนอก รพม. ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น นโยบายรัฐบาล การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน การดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภัยธรรมชาติ กฎหมาย คู่สัญญา คู่แข่ง และรูปแบบการใช้ชีวิต (life style) ส่วนปัจจัยภายในเป็นสภาพแวดล้อมภายใน รพม. ซึ่งสามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ เช่น นโยบาย กลยุทธ์ ระบบการบริหาร โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร บุคลากร และเทคโนโลยีที่นำมาใช้

การระบุความเสี่ยงควรเริ่มจากเหตุการณ์ที่มีความชัดเจนหรือมีนัยสำคัญก่อน และจะต้องรวมถึงเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำแต่มีความเสียหายสูง หรือมีผลกระทบต่อเป้าหมายที่สำคัญของ รพม. ด้วยการระบุความเสี่ยงสามารถทำได้หลายแนวทาง ได้แก่ การสัมภาษณ์ (Interviews) การใช้ดุลยพินิจจากประสบการณ์ทำงาน การระดมความคิดจากส่วนงานต่างๆ (Brainstorming) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การจัดตั้งคณะทำงานจัดทำแผนดำเนินงานและบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ การวิเคราะห์จากข้อมูลในอดีต เป็นต้น นอกจากนี้อาจมีการระบุความเสี่ยงจากภายนอก เช่น การเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานสากล การใช้ข้อมูลจากธุรกิจลักษณะเดียวกัน และการมีที่ปรึกษาให้คำแนะนำ เป็นต้น ในการบริหารความเสี่ยงของ รพม. ได้มีการแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการณ์แข่งขัน และสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายรัฐบาล ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับสภาพเศรษฐกิจและการเมือง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับชื่อเสียง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเสี่ยงเกี่ยวกับการแข่งขันทางธุรกิจ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการ เป็นต้น

(2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk: O)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของบริหารงานบุคลากร และเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดการทรัพย์สิน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการทุจริต ความเสี่ยงเกี่ยวกับบุคลากร ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)

หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับนโยบายและขั้นตอนการบริหารจัดการด้านการเงินและการลงทุน ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับโครงสร้างเงินทุน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงิน ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน/ อัตราดอกเบี้ย/ อัตราเงินเฟ้อ เป็นต้น

(4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk: C)

หมายถึง ความเสี่ยงจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี มาตรฐานต่างๆ หรือ กฎหมาย/ระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

ข้อกำหนดในการวิเคราะห์ความเสี่ยง (ขั้นตอนระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)) เชิงบูรณาการ GRC

คณะทำงานจัดทำแผนดำเนินงานและบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ในคราวประชุมครั้งที่ 7/2565 เมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน 2565 ได้เห็นชอบข้อกำหนดในการวิเคราะห์ความเสี่ยง (ขั้นตอนระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)) เชิงบูรณาการ GRC ดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมหรือปัจจัยภายนอกที่ รฟม. ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น นโยบายรัฐบาล การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน การดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภัยธรรมชาติ กฎหมาย คู่สัญญา คู่แข่ง และรูปแบบการใช้ชีวิต (life style) เป็นต้น
- 2) สภาพแวดล้อมหรือปัจจัยภายใน เช่น นโยบาย กลยุทธ์ ระบบการบริหาร โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร บุคลากร และเทคโนโลยีที่นำมาใช้ เป็นต้น
- 3) การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามเกณฑ์ CBEs และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง
- 4) ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล และการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อใช้ประกอบการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณประจำปี และการวิเคราะห์ความเสี่ยงอื่นที่เกี่ยวข้อง อาทิ การประเมินความเสี่ยงการทุจริตของ คค. เป็นต้น

ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยงตามข้อกำหนดในการวิเคราะห์ความเสี่ยง (ขั้นตอนระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)) เชิงบูรณาการ GRC

ข้อกำหนด 4)

A. ผลการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อใช้ประกอบการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณประจำปี 2566 มี 6 โครงการ

- 1) โครงการรถไฟฟ้าสายสีม่วง ช่วงเตาปูน-ราษฎร์บูรณะ
- 2) โครงการรถไฟฟ้าสายสีส้ม ช่วงบางขุนนนท์-ศูนย์วัฒนธรรมฯ
- 3) โครงการรถไฟฟ้าสายสีเหลือง ช่วงลาดพร้าว-สำโรง
- 4) โครงการรถไฟฟ้าสายสีชมพู ช่วงแคราย-มีนบุรี
- 5) โครงการรถไฟฟ้าสายสีม่วง ช่วงบางใหญ่-บางซื่อ
- 6) โครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน ช่วงหัวลำโพง-บางแค และช่วงบางซื่อ-ท่าพระ

Input

B. แผนปฏิบัติการปีงบประมาณ 2566 (42 โครงการ)

- 1) โครงการรถไฟฟ้าสายสีม่วง ช่วงเตาปูน-ราษฎร์บูรณะ
 - 2) โครงการรถไฟฟ้าสายสีส้ม ช่วงบางขุนนนท์-ศูนย์วัฒนธรรมฯ
 - 3) โครงการรถไฟฟ้าสายสีเหลือง ช่วงลาดพร้าว-สำโรง
 - 4) โครงการรถไฟฟ้าสายสีชมพู ช่วงแคราย-มีนบุรี
- ...โครงการระบบขนส่งมวลชนจังหวัดภูเก็ต
...โครงการเพิ่มรายได้จากธุรกิจต่อเนื่อง
...โครงการเพิ่มจำนวนการใช้บริการรถไฟฟ้ามหานคร
...โครงการ.....

การระบุปัจจัยเสี่ยงตามข้อกำหนดในการวิเคราะห์ความเสี่ยง (ขั้นตอนระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)) เชิงบูรณาการ GRC

นำผลการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อประกอบการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณประจำปี 2566 (A.) มาทบทวน และบริหารความเสี่ยงแผนปฏิบัติการปีงบประมาณ 2566 (B.) โดยเริ่มตั้งแต่เดือนมกราคม 2566 เป็นต้นไป

A. ปัจจัยเสี่ยง	B. สาเหตุหลัก	C. เป้าหลัก	D. ผู้รับสิทธิ (Risk Owners)	E. Risk Appetite/Tolerance	F. ระดับความเสี่ยงยอมรับได้	G. ระดับความเสี่ยงคงเหลือ (ระดับที่ยอมรับได้)	H. กิจกรรมควบคุม	I. ระดับความเสี่ยงกิจกรรมควบคุม	J. มาตรการ/วิธีการจัดการความเสี่ยงที่เสนอ					K. ความถี่/จำนวนครั้ง	L. ความถี่/จำนวนครั้ง	M. ความถี่/จำนวนครั้ง	N. ระดับความเสี่ยง					O. การบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม			
									J1. กลยุทธ์	J2. การบูรณาการ	J3. ทรัพยากร	J4. ความเสี่ยงที่เสนอ	J5. ความถี่/จำนวนครั้ง				N1. ต่ำ	N2. ต่ำ	N3. ต่ำ	N4. ต่ำ	N5. ต่ำ	O1. กลยุทธ์	O2. การจัดการความเสี่ยง	O3. คำสั่ง	O4. ระยะเวลาดำเนินการ
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk : C)																									

ภาพที่ 5.3.2-1 : ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยงตามข้อกำหนดในการวิเคราะห์ความเสี่ยง (ขั้นตอนระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)) เชิงบูรณาการ GRC

5.3.3 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม

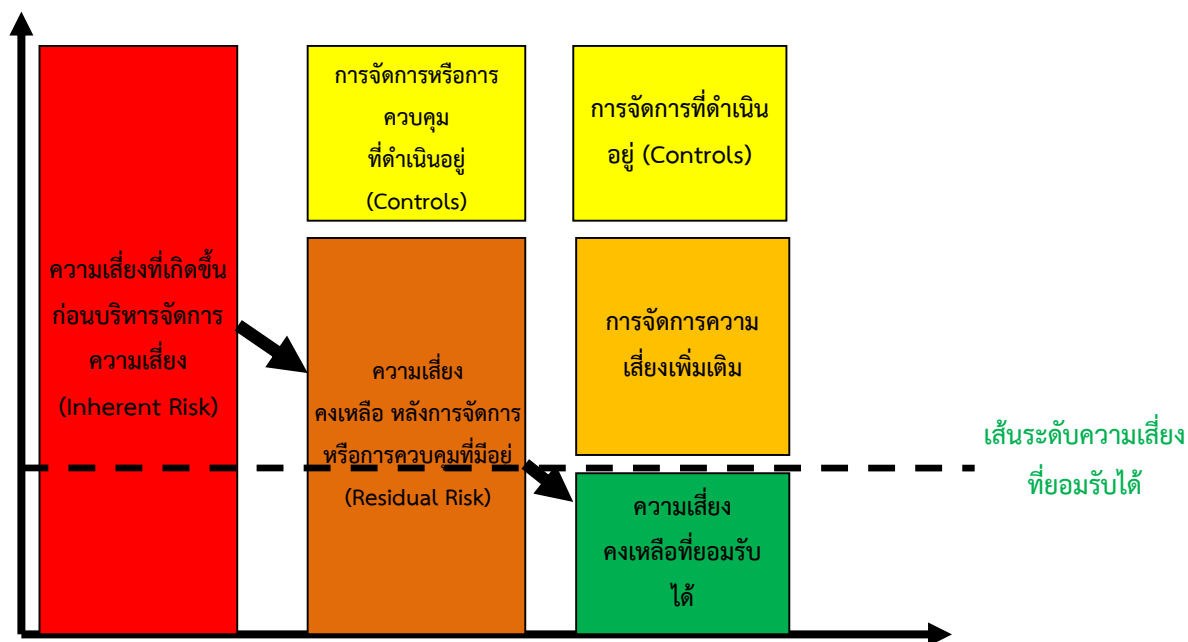
รฟม. ได้ดำเนินงานด้านควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2561 โดยมีคณะกรรมการควบคุมภายในทำหน้าที่ในการพิจารณาการดำเนินการด้านการควบคุมภายในของ รฟม. ทั้งระดับองค์กรและระดับส่วนงาน นอกจากนี้คณะกรรมการควบคุมภายในกำหนดกิจกรรมควบคุม เพื่อให้ทุกส่วนงานนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับงานในความรับผิดชอบของส่วนงานตนเอง ซึ่งมีกิจกรรมควบคุมทั้งสิ้น 8 กิจกรรม ดังภาพที่ 5.3.3-1

กิจกรรมควบคุม
1. คู่มือ (คู่มือ, กระบวนการปฏิบัติงาน etc.)
2. แผนดำเนินงาน (มีกรอบเวลา, ตชว., ผู้รับผิดชอบ etc.)
3. มอบหมายงานชัดเจน
4. สื่อสาร (มีช่องทาง วิธีการ ความถี่ เหมาะสม)
5. ติดตามงาน (เป็นระบบ-สม่ำเสมอ-ต่อเนื่อง),(ข้อมูลครบถ้วน-แม่นยำ-ทันการณ์)
6. ฐานข้อมูล
7. ให้ความรู้ (ผู้ปฏิบัติ, ผู้เกี่ยวข้อง etc.)
8. ติดตามและประเมินผลกระทบจากกฎหมายใหม่

ภาพที่ 5.3.3-1 : กิจกรรมควบคุมที่ ฝนย. แนะนำ

5.3.4 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

หลังจากได้ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วในขั้นตอนที่ 5.3.2 ขั้นตอนต่อไปคือการประเมินความเสี่ยง ซึ่งเป็นการคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้นๆ และประเมินว่าความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยในการประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการที่มีอยู่ (Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ก็จำเป็นต้องทำการบริหารจัดการเพิ่มเติม เพื่อให้ลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังแสดงในภาพที่ 5.3.4-1



ภาพที่ 5.3.4-1 : ความเสี่ยงก่อน/หลัง การบริหารจัดการความเสี่ยง

1) การประเมินระดับความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงจะพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) การนำเอาองค์ประกอบทั้งสองมาพิจารณาร่วมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดความสำคัญของความเสี่ยงนั้น

(1) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้นมักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามในกรณีที่เป็นเหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน อาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันที่ได้เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่น ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า หรือประสบการณ์ของผู้ประเมิน โดยเกณฑ์ในการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงปรากฏอยู่ในภาคผนวก 4

(2) ผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact)

หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายจากรiskที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นมูลค่าความเสียหาย ความมีนัยสำคัญต่อเป้าหมาย ความอ่อนไหว (Sensitive) ต่อประชาชน ซึ่งในการพิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดตามมา จะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมผลกระทบ 5 ด้าน ซึ่งได้แก่

ก) ผลกระทบด้านการเงิน คือผลกระทบที่ก่อให้เกิดความเสียหายทางการเงินหรือเกิดความเสียหายอื่นๆ ซึ่งสามารถแปลงให้อยู่ในรูปของตัวเงินได้

ข) ผลกระทบด้านการดำเนินงาน คือผลกระทบที่ก่อให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานของ รพม. ได้แก่ ผลกระทบจากการดำเนินงานโครงการต่างๆ และจากการให้บริการรถไฟฟ้าฯ

ค) ผลกระทบด้านชื่อเสียง คือผลกระทบที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงและภาพพจน์ของ รพม. ไม่ว่าจะเป็นผลจากการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อม

ง) ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ คือผลกระทบที่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความเสียหายต่อระบบสารสนเทศ ระบบงานต่างๆ และข้อมูลสารสนเทศของ รพม.

จ) ผลกระทบด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร คือผลกระทบที่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความไม่พึงพอใจในการทำงาน

การวัดระดับโอกาสและผลกระทบ สามารถเลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบต่างๆ ประกอบกันตามความเหมาะสมของแต่ละความเสี่ยง ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (ไม่ได้กำหนดเป็นตัวเลข โดยประเมินเป็นเชิงอธิบาย) การวิเคราะห์กึ่งคุณภาพกึ่งปริมาณ (มีการกำหนดตัวเลขแทนข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อขยายความให้การอธิบายข้อมูลเชิงคุณภาพ) และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (เป็นการใช้ตัววัดที่เป็นตัวเลข เช่น จำนวนเงินที่สูญเสีย จำนวนข้อร้องเรียน ร้อยละความล่าช้าเทียบกับแผนงาน เป็นต้น) เทคนิคการวิเคราะห์เชิงปริมาณทำได้ยากและต้องอาศัยการเก็บรวบรวมสถิติและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการใช้แบบจำลองหรือวิธีการทางคณิตศาสตร์ช่วยในการกำหนดค่าตัวเลข โดยจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) ซึ่งเป็นการระบุว่าความเสี่ยงนั้นมีตัวชี้วัดอะไรบ้าง

รพม. ได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินระดับโอกาสและผลกระทบไว้ 5 ระดับตามรายละเอียดในภาคผนวก 4 อย่างไรก็ตามอาจมีบางความเสี่ยงที่ไม่เหมาะสมที่จะใช้เกณฑ์ระดับโอกาสและระดับผลกระทบตามที่ได้กำหนดไว้ในภาคผนวก 4 ในการประเมินความเสี่ยงนั้นๆ ในกรณีนี้คณะทำงานจัดทำแผนดำเนินงานและบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และคณะอนุกรรมการ GRC จะเป็นผู้พิจารณากำหนดเกณฑ์ประเมินระดับโอกาสและผลกระทบสำหรับความเสี่ยงนั้นๆ โดยเฉพาะต่อไป

2) ระดับความเสี่ยง (Level of Risk)

คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้จากการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน ดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง (R)} = \text{ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)} \times \text{ระดับผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)}$$

ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการคำนวณตามสูตรข้างต้น หากมีค่าต่ำหมายถึงความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ และหากมีค่าสูงขึ้นความเสี่ยงจะมีระดับสูงขึ้น โดยความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยงแสดงดังตารางที่ 5.3.4-2 และภาพที่ 5.3.4-3

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
1 - 3	ต่ำ
4 - 9	ปานกลาง
10 - 16	สูง
มากกว่า 16	สูงมาก

ตารางที่ 5.3.4-2 : ความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ โอกาสที่จะเกิด	น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
สูงมาก (5)	5	10	15	20	25
สูง (4)	4	8	12	16	20
ปานกลาง (3)	3	6	9	12	15
น้อย (2)	2	4	6	8	10
น้อยมาก (1)	1	2	3	4	5

ภาพที่ 5.3.4-3 : ผังแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile)

5.3.5 การจัดลำดับความเสี่ยงและขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary)

หลังจากการประเมินความเสี่ยงรายตัวชี้วัดตามขั้นตอน 5.3.4 แล้วสามารถนำค่าระดับความเสี่ยงมาจัดลำดับความสำคัญตามความรุนแรงและคำนึงถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยเรียงจากโซนสีแดง (25-20) โซนสีส้ม (16-10) หมายถึง โซนสีเหลือง (9-4) และโซนสีเขียว (3-1) ตามลำดับดังภาพที่ 5.3.4-3 ผังแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile) โดยมีการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary) ดังนี้

- 1) ระดับความเสี่ยงสูงมาก โซนสีแดง (25-20) จัดเป็นความเสี่ยงระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
- 2) ระดับความเสี่ยงสูง โซนสีส้ม (16-10) จัดเป็นความเสี่ยงระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการประเมินแผนการบริหารความเสี่ยงเดิมหรือใช้แผนใหม่เพื่อจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 3) ระดับความเสี่ยงปานกลาง โซนสีเหลือง (9-4) จัดเป็นความเสี่ยงระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
- 4) ระดับความเสี่ยงต่ำ โซนสีเขียว (3-1) จัดเป็นความเสี่ยงระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงหรือไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม

ขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary) จะแสดงเป็นเส้นทึบสีดำแบ่งเขตของระดับความเสี่ยงดังภาพที่ 5.3.4-3 ผังแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile)

5.3.6 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้

หลังจากประเมินความเสี่ยงในขั้นตอนที่ 5.3.4 และมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว จะมีการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงโดยจะเลือกใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งหรือหลายกลยุทธ์รวมกันก็ได้ เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง 4T ได้แก่ Terminate, Transfer, Treat, Take

1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)

เป็นการกำจัดความเสี่ยงออกไปหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากมีโอกาสเกิดขึ้นสูงและมีผลกระทบสูง เช่น เปลี่ยนเป้าหมาย การยกเลิกโครงการหรือแผนงาน การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินโครงการ เป็นต้น

2) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)

เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ/หรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนหรือแบ่งภาระบางส่วนให้ผู้อื่นรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย การโอนความรับผิดชอบไปยังผู้รับเหมา การโอนงานไปยังผู้รับสัมปทาน การจ้างเหมา (Outsourcing) เป็นต้น

3) การควบคุมความเสี่ยง (Treat)

เป็นการลดโอกาสของการเกิดความเสี่ยง และ/หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยปรับเปลี่ยนการทำงานหรือเตรียมแผนการต่างๆ รองรับ เช่น การปรับวิธีการทำงาน การกำหนดมาตรการติดตามตรวจสอบ การปรับโครงสร้าง การให้ความรู้แก่พนักงาน เป็นต้น

4) การยอมรับความเสี่ยง (Take)

เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น กลยุทธ์นี้จะไม่มีการดำเนินการใดเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบเนื่องจากระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อยอยู่ในระดับต่ำ หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการความเสี่ยงสูงกว่าผลลัพธ์ที่จะได้

การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงซึ่งเป็นต้นเหตุทำให้เกิดความเสี่ยง และต้นทุนหรือทรัพยากรที่ต้องใช้ในทางเลือกนั้นๆ เปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่จะได้รับด้วยว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะเลือกกลยุทธ์นั้นๆ เมื่อเลือกกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมได้แล้ว ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้นๆ จะต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงได้ การเลือกวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถเลือกวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) แผนบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบดังนี้

- 1) กลยุทธ์และวิธีดำเนินการ
- 2) กำหนดส่วนงานผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงนั้นๆ
- 3) กำหนดแล้วเสร็จ

ทั้งนี้ตัวอย่างแบบฟอร์มการรายงานแผนบริหารความเสี่ยงแสดงในภาคผนวก 6

5.3.7 การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

1) การติดตามผลการดำเนินงาน

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม วิธีการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้อาจจะไม่เหมาะสม กิจกรรมควบคุมอาจมีประสิทธิภาพน้อยลง หรือเป้าหมายการดำเนินงานอาจมีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงต้องมีการติดตามตรวจสอบว่าการบริหารความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนยังคงมีประสิทธิภาพอยู่หรือไม่

การติดตามตรวจสอบสามารถทำได้ 2 วิธี คือ ติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลเป็นช่วงๆ (Separate Evaluation)

การติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานเป็นการติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่องในทุกขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง ในขณะที่การประเมินผลเป็นช่วงๆ จะกระทำเป็นครั้งๆ ไปตามเวลาที่กำหนด ดังนั้นการติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพมากกว่า นอกจากนี้หากมีการตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานมากเท่าไร การตรวจสอบในลักษณะการประเมินผลเป็นช่วงๆ ก็จะน้อยลงเท่านั้น

การติดตามตรวจสอบอาจใช้วิธีอย่างใดอย่างหนึ่งข้างต้นหรือทั้งสองวิธีก็ได้ อย่างไรก็ตามหากใช้วิธีการประเมินเป็นช่วงๆ จะต้องทำการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงทุกไตรมาสเป็นอย่างน้อย

ในการติดตามตรวจสอบของ รพม. จะใช้หลักการประเมินตนเอง (Self - Assessment) โดยส่วนงานหลักที่รับผิดชอบบริหารจัดการความเสี่ยงใดส่วนงานนั้นจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของตนเอง อย่างไรก็ตามสำนักตรวจสอบจะเป็นอีกส่วนงานหนึ่งที่จะทำการติดตามตรวจสอบตามหน้าที่ประจำของส่วนงาน หรืออาจจะทำการตรวจสอบตามคำสั่งของคณะกรรมการตรวจสอบ หรือคณะกรรมการ รพม.

2) การรายงานผล

ส่วนงานหลักที่รับผิดชอบบริหารจัดการความเสี่ยงมีหน้าที่รับผิดชอบในการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรให้คณะทำงานจัดทำแผนดำเนินงานและบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรได้ทราบทุกไตรมาสเป็นอย่างน้อย อย่างไรก็ตามหากมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเกิดขึ้น หรือการจัดการความเสี่ยงที่นำมาใช้ไม่มีประสิทธิภาพ จะต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาตามสายงานทราบในทันที

บทที่ 6

กระบวนการควบคุมภายในของ รฟม.

6.1 ความเป็นมาของระบบควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

6.1.1 แนวคิด

1) การควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในในด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

2) การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงานของรัฐ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ

3) การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยงานของรัฐ โดยผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายใน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้น ซึ่งไม่ใช่เพียงการกำหนดนโยบาย ระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ต้องมีการปฏิบัติ

4) การควบคุมภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหน่วยงานของรัฐ อย่างไรก็ตาม การควบคุมภายในที่กำหนดก็อาจไม่สามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหาร ว่าการดำเนินงานจะบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์

5) การควบคุมภายในควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงานของรัฐ

6.1.2 ความหมายและวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1) วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objective) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงานด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดของหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงานของรัฐ

2) วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objective) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับ รายงานทางการเงินและไม่ใช้การเงิน ที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานของรัฐเป็นการรายงานที่เชื่อถือได้ ถูกต้อง ทันเวลา และโปร่งใส

3) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Objective) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

6.2 องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

หน่วยงานของรัฐได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน การควบคุมภายในจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ทั้งนี้การควบคุมภายใน จะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ ดังต่อไปนี้

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

6.2.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

สภาพแวดล้อมของการควบคุม เป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่นๆ

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความตระหนัก (Control Consciousness) และบรรยากาศของการควบคุมภายในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติตามความรับผิดชอบโดยเน้นการสร้างบรรยากาศโดยผู้บริหารระดับสูง (Tone at the Top) สภาพการควบคุมที่ดี คือ สภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรในหน่วยงานยึดถือและปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านจริยธรรมที่สามารถวัดมีความรับผิดชอบและเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเพียงพอ ยอมรับและปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมของการควบคุมมีปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ความซื่อสัตย์และจริยธรรม การพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากร คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบปรัชญาและรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร โครงสร้างองค์กร การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายและวิธีบริหารงานบุคคล

สภาพแวดล้อมการควบคุมประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

- (1) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม
- (2) ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
- (3) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล
- (4) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ
- (5) หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

6.2.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 4 หลักการ ดังนี้

(6) หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

(7) หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น

(8) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

(9) หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายใน

6.2.3 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติ ที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ ในกระบวนการปฏิบัติงานขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

กิจกรรมควบคุมประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

(10) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(11) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

(12) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

6.2.4 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ

การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

(13) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(14) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(15) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

6.2.5 กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้งหรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ กรณีที่ผลการปฏิบัติตามการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา

กิจกรรมการติดตามผลประกอบด้วย 2 หลักการ ดังนี้

(16) หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และ/หรือประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(17) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

6.3 ระบบการควบคุมภายใน ของ รฟม.

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2561 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ ถือปฏิบัติในการจัดให้มีระบบควบคุมภายในตามบทบัญญัติของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 โดยสรุปในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ รฟม. ได้ดังนี้

1) หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

2) หน่วยงานต้องจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐเสนอต่อหัวหน้าหน่วยงาน (ผวก.) เพื่อพิจารณาลงนาม

3) หน่วยงานต้องจัดส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐให้ผู้กำกับดูแล (คณะกรรมการ รฟม.) และกระทรวงเจ้าสังกัด (กระทรวงคมนาคม) ภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ โดยรายงานดังกล่าวประกอบด้วย

3.1) การรับรองว่าการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐเป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนด (แบบ ปค.1)

3.2) การประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านกิจกรรมควบคุม ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร และด้านกิจกรรมการติดตามผล (แบบ ปค.4)

3.3) การประเมินผลการควบคุมภายในของภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานรัฐ (แบบ ปค.5)

3.4) ความเห็นของผู้ตรวจสอบภายในที่เกี่ยวข้องกับการสอบทานการควบคุมภายในของหน่วยงานรัฐ (แบบ ปค.6 – สตส. เป็นผู้ดำเนินการ)

ทั้งนี้ รฟม. ได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการควบคุมภายในเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ โดยได้ดำเนินการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในอย่างน้อยปีละครั้ง รวมทั้งได้รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐให้ผู้กำกับดูแล (คณะกรรมการ รฟม.) และกระทรวงเจ้าสังกัด (กระทรวงคมนาคม) เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงินและไม่ใช่การเงินที่เชื่อถือได้ ทันทเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

6.4 ขั้นตอนการดำเนินงานด้านการควบคุมภายในระดับส่วนงานและองค์กร

ขั้นตอนการดำเนินงานด้านควบคุมภายในระดับส่วนงานและระดับองค์กร ของ รฟม. สอดคล้องกับหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานรัฐ พ.ศ. 2561 และเป็นการวางรากฐานให้ รฟม. สามารถพัฒนากระบวนการทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (ด้านที่ 3 : RMIC) ตามเกณฑ์ CBEs ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งช่วยแก้ไข pain point ความไม่เข้าใจของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางในเรื่องของการวางระบบควบคุมภายในของกระบวนการทำงานในความรับผิดชอบด้วย ทั้งนี้ รฟม. ได้ดำเนินงานด้านการควบคุมภายในในระดับกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มกระบวนการหลัก (Primary Process) และกลุ่มกระบวนการสนับสนุน (Support Process) ตาม Value Chain ขององค์กร เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและป้องกันความผิดพลาด การรั่วไหล หรือการทุจริต รฟม. ได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานด้านการควบคุมภายใน โดยแบ่งได้เป็น 2 ระดับ ดังนี้

6.4.1 ขั้นตอนการดำเนินงานด้านการควบคุมภายในระดับส่วนงาน

กำหนดให้ส่วนงานทบทวนและปรับปรุงกระบวนการควบคุมภายใน รวมทั้งรายงานความก้าวหน้าของผลการทบทวนและปรับปรุงต่อที่ประชุมสื่อสารเพื่อถ่ายทอดข้อมูลสำคัญและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสายรองผู้ว่าการทุกไตรมาส เพื่อให้การดำเนินงานด้านควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและมีความต่อเนื่อง จึงกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานปรากฏตามภาพที่ 6.4.1-1 ทั้งนี้รูปแบบรายงานการควบคุมภายในระดับส่วนงาน แสดงในภาคผนวก 9

ขั้นตอนการดำเนินงานด้านการควบคุมภายในระดับส่วนงาน

ช่วงเวลา	ผู้ดำเนินการ-กิจกรรม	แบบรายงาน	การ upload ขึ้น ตู้เอกสารอิเล็กทรอนิกส์
1-15 ม.ค.	หัวหน้าแผนก ทบทวนระบบควบคุมภายในของแผนก และ จัดทำรายงานความก้าวหน้าการปรับปรุงระบบควบคุม ภายในและผลการประเมินหาจุดอ่อน ณ สิ้นไตรมาส 1	คน.01 และ คน.02	-
16-25 ม.ค.	ผอ.กอง พิจารณารายงาน คน.01 และ คน.02 ลงนาม เห็นชอบ หรือ ไม่เห็นชอบ รายงาน คน.02	คน.01 และ คน.02	คน.01 และ คน.02 (ผอ.กองลงนามแล้ว) ภายใน 30 ม.ค.
26-30 ม.ค.	ผอ.ฝ่าย/สำนัก จัดทำสรุบบระบบควบคุมภายใน ของฝ่าย	คน.03	-
1-15 ก.พ.	สายรองผู้ว่าการประชุมรับทราบและให้ข้อสังเกตต่อ ระบบควบคุมภายในของ ฝ่าย/สำนัก ในกำกับดูแล	คน.03	คน.03 (ผ่านการประชุมสายรองผู้ว่าการแล้ว) ภายใน 5 วันทำการหลังการประชุมสายรอง
1-15 เม.ย.	หัวหน้าแผนก ทบทวนระบบควบคุมภายในของแผนก และ จัดทำรายงานความก้าวหน้าการปรับปรุงระบบควบคุม ภายในและผลการประเมินหาจุดอ่อน ณ สิ้นไตรมาส 2	คน.01 และ คน.02	-
16-25 เม.ย.	ผอ.กอง พิจารณารายงาน คน.01 และ คน.02 ลงนาม เห็นชอบ หรือ ไม่เห็นชอบ รายงาน คน.02	คน.01 และ คน.02	คน.01 และ คน.02 (ผอ.กองลงนามแล้ว) ภายใน 30 เม.ย.
26-30 เม.ย.	ผอ.ฝ่าย/สำนัก จัดทำสรุบบระบบควบคุมภายใน ของฝ่าย	คน.03	-
1-15 พ.ค.	สายรองผู้ว่าการประชุมรับทราบและให้ข้อสังเกตต่อ ระบบควบคุมภายในของ ฝ่าย/สำนัก ในกำกับดูแล	คน.03	คน.03 (ผ่านการประชุมสายรองผู้ว่าการแล้ว) ภายใน 5 วันทำการหลังการประชุมสายรอง
1-15 ก.ค.	หัวหน้าแผนก ทบทวนระบบควบคุมภายในของแผนก และ จัดทำรายงานความก้าวหน้าการปรับปรุงระบบควบคุม ภายในและผลการประเมินหาจุดอ่อน ณ สิ้นไตรมาส 3	คน.01 และ คน.02	-
16-25 ก.ค.	ผอ.กอง พิจารณารายงาน คน.01 และ คน.02 ลงนาม เห็นชอบ หรือ ไม่เห็นชอบ รายงาน คน.02	คน.01 และ คน.02	คน.01 และ คน.02 (ผอ.กองลงนามแล้ว) ภายใน 30 ก.ค.
26-31 ก.ค.	ผอ.ฝ่าย/สำนัก จัดทำสรุบบระบบควบคุมภายใน ของฝ่าย	คน.03	-
1-15 ส.ค.	สายรองผู้ว่าการประชุมรับทราบและให้ข้อสังเกตต่อ ระบบควบคุมภายในของ ฝ่าย/สำนัก ในกำกับดูแล	คน.03	คน.03 (ผ่านการประชุมสายรองผู้ว่าการแล้ว) ภายใน 5 วันทำการหลังการประชุมสายรอง
1-15 ต.ค.	หัวหน้าแผนก ทบทวนระบบควบคุมภายในของแผนก และ จัดทำรายงานความก้าวหน้าการปรับปรุงระบบควบคุม ภายในและผลการประเมินหาจุดอ่อน ณ สิ้นไตรมาส 4	คน.01 และ คน.02	-

ช่วงเวลา	ผู้ดำเนินการ-กิจกรรม	แบบรายงาน	การ upload ขึ้น ตู้เอกสารอิเล็กทรอนิกส์
16-25 ต.ค.	ผอ.กอง พิจารณารายงาน คน.01 และ คน.02 ลงนาม เห็นชอบ หรือ ไม่เห็นชอบ รายงาน คน.02	คน.01 และ คน.02	คน.01 และ คน.02 (ผอ.กองลงนามแล้ว) ภายใน 30 ต.ค.
26-31 ต.ค.	○ ผอ.ฝ่าย/สำนัก จัดทำสรุปรบบควบคุมภายใน ของฝ่าย ○ ผอ.ฝ่าย/สำนัก ประเมินองค์ประกอบ 5 ด้าน ของการควบคุมภายในของฝ่าย ประจำปี	คน.03 และ คน.04	-
1-15 พ.ย.	สายรองผู้ว่าการประชุมรับทราบและให้ข้อสังเกตต่อ ระบบควบคุมภายในของ ฝ่าย/สำนัก ในกำกับดูแล	คน.03 และ คน.04	คน.03 (ผ่านการประชุมสายรองผู้ว่าการแล้ว) ภายใน 5 วันทำการหลังการประชุมสายรอง

ภาพที่ 6.4.1-1 : ขั้นตอนการดำเนินงานด้านการควบคุมภายในระดับส่วนงาน

6.4.2 ขั้นตอนการดำเนินงานด้านการควบคุมภายในระดับองค์กร

กำหนดให้ รฟม. ประเมินและรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของ
รัฐให้ผู้กำกับดูแล (คณะกรรมการ รฟม.) และกระทรวงเจ้าสังกัด (กระทรวงคมนาคม) ภายในกำหนดตาม
หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ
พ.ศ.2561 จึงกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานปรากฏตามภาพที่ 6.4.2-1 ทั้งนี้รูปแบบรายงานการควบคุมภายใน
ระดับองค์กร แสดงในภาคผนวก 9

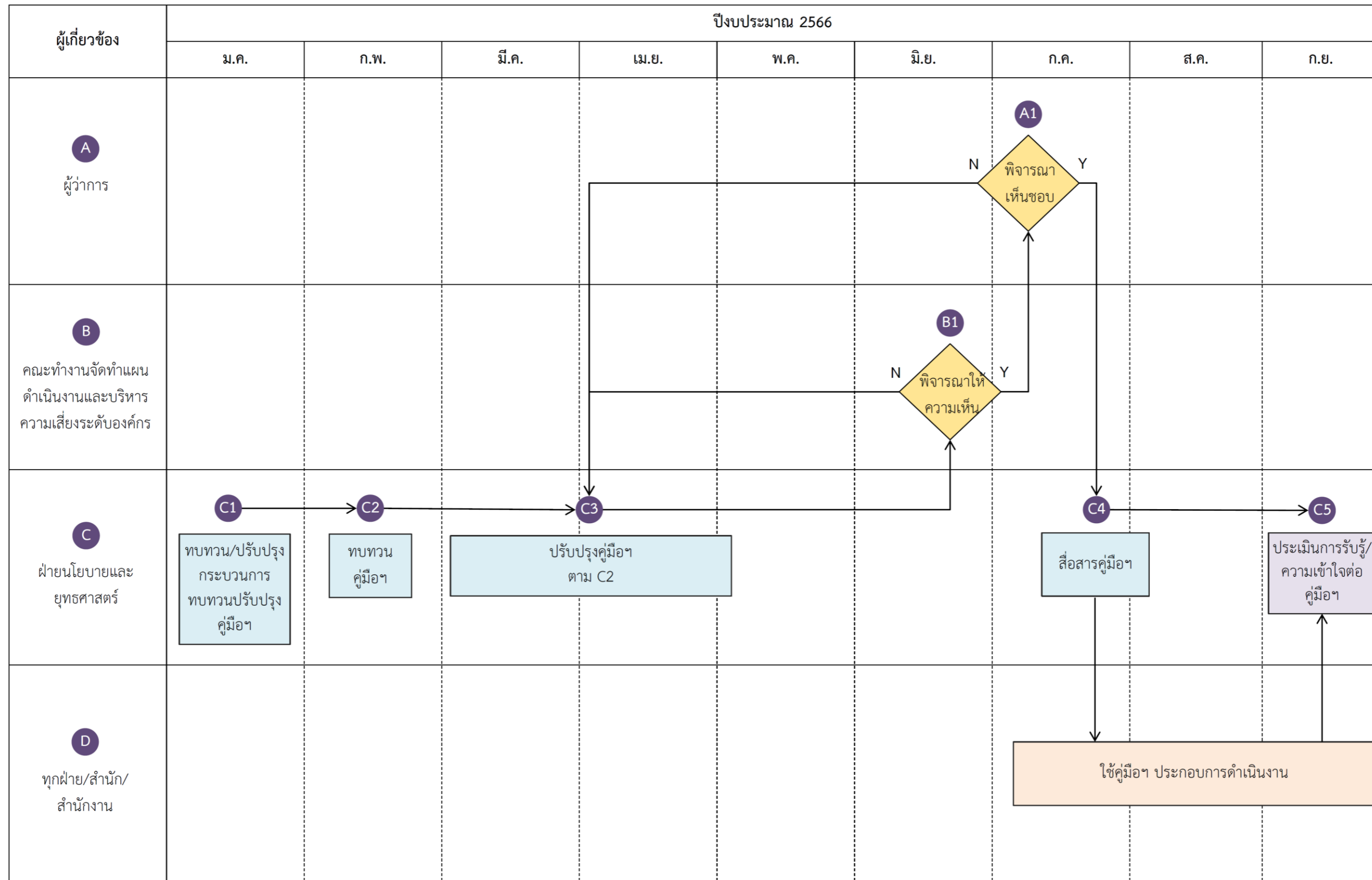
ขั้นตอนการดำเนินงานด้านการควบคุมภายในระดับองค์กร

ช่วงเวลา	ผู้ดำเนินการ-กิจกรรม	แบบรายงาน	การ upload ขึ้น ตู้เอกสารอิเล็กทรอนิกส์
16-30 พ.ย.	ผนย. ประมวลผลการควบคุมภายในระดับองค์กร และจัดทำรายงานตาม พ.ร.บ.วินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561	ปค.1, ปค.4 และ ปค.5	-
	สตส. จัดทำรายงานการสอบทานการประเมินผลการ ควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน	ปค.6	-
01-15 ธ.ค.	คณะกรรมการควบคุมภายในประชุมประเมินผลการ ควบคุมภายในขององค์กร และรับทราบการรับรอง จากหน่วยตรวจสอบ (ปค.6)	ปค.1, ปค.4, ปค.5 และ ปค.6	-
16-30 ธ.ค.	○ ผวก. ลงนามรับรองความเพียงพอและความ มีประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายในของ รฟม. ○ ผนย. จัดทำส่งสำเนา ปค.1, ปค.4, ปค.5 และ ปค.6 ให้ประธานกรรมการ รฟม. และ ปลัดกระทรวง คมนาคม	ปค.1, ปค.4, ปค.5 และ ปค.6	ปค.1, ปค.4 ปค.5 และปค.6 (ผวก. ลงนามแล้ว) (และ upload ขึ้น intranet banner ด้วย)

ภาพที่ 6.4.2-1 : ขั้นตอนการดำเนินงานด้านการควบคุมภายในระดับองค์กร

ภาคผนวก 1
กระบวนการทบทวนปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ฉบับปีงบประมาณ 2566

กระบวนการทบทวนปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ฉบับปีงบประมาณ 2566



ภาคผนวก 2

กฎบัตรคณะกรรมการ GRC กำกับงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน



การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย
MASS RAPID TRANSIT AUTHORITY OF THAILAND
รัฐวิสาหกิจภายใต้กำกับของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม
A STATE ENTERPRISE UNDER SUPERVISION OF MINISTER OF TRANSPORT

**กฎบัตรคณะกรรมการบริหาร (Executive Committee) ในการกำกับ
ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน**

1. วัตถุประสงค์

คณะกรรมการการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย ได้มอบหมายให้คณะกรรมการบริหาร (Executive Committee) สนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการฯ ในการกำกับดูแล ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะ ในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งช่วยส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้มีความเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2. อำนาจหน้าที่

ในการกำกับดูแลงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน คณะกรรมการบริหาร (Executive Committee) มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

2.1 กำหนดนโยบาย และให้ความเห็นชอบแผนดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

2.2 กำกับดูแล ติดตามประเมินผล ตลอดจนให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะ ในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย และรัฐบาล

2.3 รายงานการดำเนินงานให้คณะกรรมการการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยได้ทราบเป็นระยะๆ ตามความเหมาะสม

2.4 พิจารณาเรื่องอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยมอบหมาย

3. องค์กรประกอบ

การกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย ในการกำกับดูแลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย มีแนวปฏิบัติดังนี้

3.1 คณะกรรมการการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยเป็นผู้แต่งตั้งประธานอนุกรรมการและอนุกรรมการ

3.2 คณะอนุกรรมการ ประกอบด้วยอนุกรรมการอย่างน้อย 3 คน โดยมีกรรมการการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย เป็นประธานอนุกรรมการ

/4. คุณสมบัติ...

4. คุณสมบัติของอนุกรรมการ

ประธานอนุกรรมการฯ และอนุกรรมการฯ ควรมีคุณสมบัติดังนี้

- 4.1 เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน และมีทักษะความสามารถในการให้ข้อเสนอแนะได้อย่างเหมาะสม
- 4.2 เป็นผู้ที่สามารถอุทิศเวลาในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอเพื่อให้การปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5. วาระการดำรงตำแหน่ง

ประธานอนุกรรมการฯ และอนุกรรมการฯ จะพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

- 5.1 พ้นจากการเป็นกรรมการการรถไฟฯขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (กรณีเป็นกรรมการการรถไฟฯขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย)
- 5.2 คณะกรรมการการรถไฟฯขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยมีมติให้พ้นจากตำแหน่ง
- 5.3 ลาออก
- 5.4 ตาย

6. การประชุม

ในการประชุมคณะอนุกรรมการฯ มีแนวปฏิบัติที่สำคัญ ดังนี้

- 6.1 คณะอนุกรรมการฯ ควรมีการประชุมร่วมกันอย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง หรือตามความจำเป็นและเหมาะสม
- 6.2 ในการประชุมคณะอนุกรรมการฯ ต้องมีอนุกรรมการฯ เข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนอนุกรรมการฯ ทั้งหมด
- 6.3 ในกรณีที่ประธานอนุกรรมการฯ ไม่อยู่ในที่ประชุม หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้อนุกรรมการฯ ที่มาประชุมเลือกอนุกรรมการฯ คนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม
- 6.4 การวินิจฉัยของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก หากคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

7. การรายงาน

คณะอนุกรรมการฯ ต้องรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานต่อคณะกรรมการการรถไฟฯขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยเพื่อทราบ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส โดยรวมถึงรายงานเรื่องอื่นๆ ต่อคณะกรรมการการรถไฟฯขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย ตามที่คณะอนุกรรมการฯ เห็นสมควร

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

คณะอนุกรรมการฯ ต้องประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการประเมินตนเอง และรายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการการรถไฟฯขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

/9. ค่าตอบแทน...

- 3 -

9. คำตอบแทน

คณะอนุกรรมการฯ มีสิทธิได้รับเบี้ยประชุมตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจน
มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 6 สิงหาคม พ.ศ. 2563 เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ 6 สิงหาคม พ.ศ. 2563

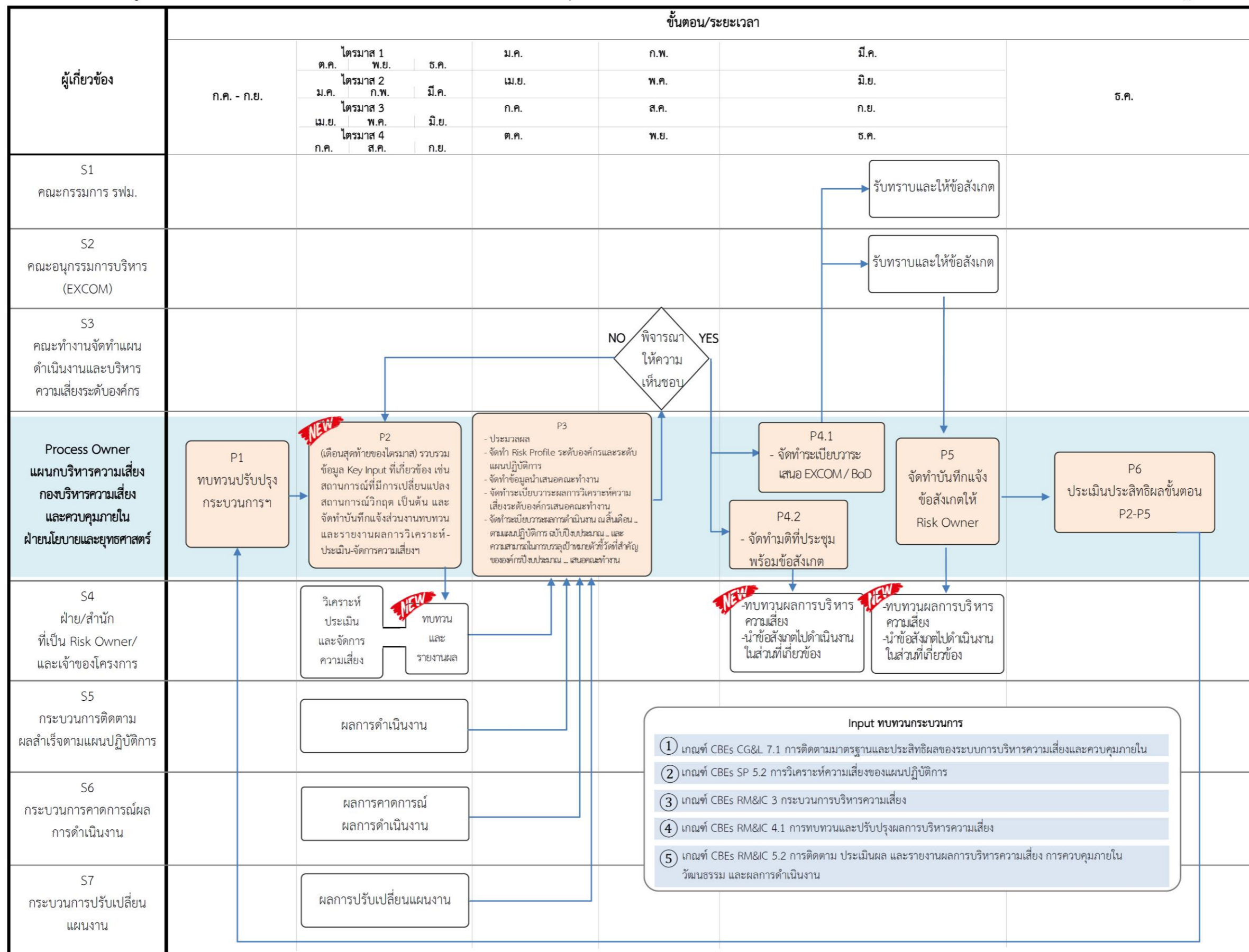

(นายสรารัฐ ทรงศิริไธ)

ประธานกรรมการการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย

ภาคผนวก 3

กระบวนการติดตามและรายงานผลการวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยง
ระดับองค์กรและระดับแผนปฏิบัติการ

กระบวนการเชิงบูรณาการ CG&L 7.1 , RM&I 4.1 และ RM&I 5.2 : ทบทวนปรับปรุงและติดตามและรายงานผลการวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับแผนปฏิบัติการ



ภาคผนวก 4

หลักเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

หลักเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง เป็นการพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับผลกระทบต่อองค์กรหากเกิดความเสี่ยงนั้นขึ้น (Impact) โดยการประเมินจะต้องกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินระดับโอกาสและผลกระทบ ซึ่งฝ่าย/สำนัก ผู้รับผิดชอบหลักความเสี่ยงนั้นๆ จะต้องพิจารณาความเหมาะสมตาม KRI ที่ได้กำหนดไว้ด้วย

1. ระดับโอกาสที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood)

โอกาสที่จะเกิด	ระดับ	ความถี่โดยเฉลี่ยในการเกิด
สูงมาก	5	- เกิดขึ้นบ่อย มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 1 เดือนต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.75
สูง	4	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 1 – 6 เดือนต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.50 - 0.75
ปานกลาง	3	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 6 เดือน – 1 ปีต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.25 - 0.50
น้อย	2	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 2 – 3 ปีต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.05 - 0.25
น้อยมาก	1	- มีโอกาสเกิดขึ้นนานกว่า 3 ปีต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) น้อยกว่า 0.05

2. ระดับผลกระทบต่อองค์กร กรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น (Impact)

2.1 ผลกระทบด้านการเงิน

1) กรณีโครงการรถไฟฟ้าและโครงการอื่นๆ ที่มีมูลค่ามากกว่า 10 ล้านบาท

ผลกระทบ/ ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	5	มากกว่า 7.5% ของมูลค่าโครงการ
สูง	4	มากกว่า 5% – 7.5% ของมูลค่าโครงการ
ปานกลาง	3	มากกว่า 2.5% – 5% ของมูลค่าโครงการ
น้อย	2	มากกว่า 1% – 2.5% ของมูลค่าโครงการ
น้อยมาก	1	ไม่เกิน 1% ของมูลค่าโครงการ

2) กรณีทั่วไป

ผลกระทบ/ ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	5	- มากกว่า 5 ล้านบาท
สูง	4	- มากกว่า 1 ล้านบาท – 5 ล้านบาท
ปานกลาง	3	- มากกว่า 500,000 บาท – 1 ล้านบาท
น้อย	2	- มากกว่า 100,000 บาท – 500,000 บาท
น้อยมาก	1	- ไม่เกิน 100,000 บาท

2.2 ผลกระทบด้านการดำเนินงาน

1) กรณีการดำเนินงานโครงการต่างๆ

ผลกระทบ/ ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	5	- มีความสำเร็จร้อยละ 80 เทียบกับแผนงาน - จำนวนผู้ตัดค้ำโครงการมากกว่า 500 ราย - มีจำนวนสถานีหรือบริเวณที่มีการตัดค้ำอย่างรุนแรง ²⁾ มากกว่า 40%
สูง	4	- มีความสำเร็จร้อยละ 85 เทียบกับแผนงาน - จำนวนผู้ตัดค้ำโครงการมากกว่า 400 – 500 ราย - มีจำนวนสถานีหรือบริเวณที่มีการตัดค้ำอย่างรุนแรง ¹⁾ มากกว่า 30% - 40%
ปานกลาง	3	- มีความสำเร็จร้อยละ 90 เทียบกับแผนงาน - จำนวนผู้ตัดค้ำโครงการมากกว่า 300 – 400 ราย - มีจำนวนสถานีหรือบริเวณที่มีการตัดค้ำอย่างรุนแรง ¹⁾ มากกว่า 20% - 30%
น้อย	2	- มีความสำเร็จร้อยละ 95 เทียบกับแผนงาน - จำนวนผู้ตัดค้ำโครงการมากกว่า 200 - 300 ราย - มีจำนวนสถานีหรือบริเวณที่มีการตัดค้ำอย่างรุนแรง ¹⁾ มากกว่า 10% - 20%
น้อยมาก	1	- มีความสำเร็จร้อยละ 100 เทียบกับแผนงาน - จำนวนผู้ตัดค้ำโครงการน้อยกว่า 200 ราย - มีจำนวนสถานีหรือบริเวณที่มีการตัดค้ำอย่างรุนแรง ¹⁾ ไม่เกิน 10%

หมายเหตุ : 1) คือ มีการร้องเรียนมากกว่า 2 ทางขึ้น-ลง ซึ่งรวมอุโมงค์และทางวิ่ง

2) กรณีความปลอดภัยของการให้บริการรถไฟฟ้า

ผลกระทบ/ ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	5	- มีผู้เสียชีวิต หรือมีผู้ได้รับบาดเจ็บต้องเข้ารับการรักษานานกว่า 20 วัน - จำนวนอาชญากรรมตั้งแต่ 20 ครั้งขึ้นไป/ผู้โดยสาร 5 ล้านคน
สูง	4	- มีผู้ได้รับบาดเจ็บต้องเข้ารับการรักษามากกว่า 2 - 7 วัน - จำนวนอาชญากรรมไม่เกิน 19 ครั้ง/ปี/ผู้โดยสาร 5 ล้านคน
ปานกลาง	3	- มีผู้ได้รับบาดเจ็บต้องรับการรักษาไม่เกิน 2 วัน - จำนวนอาชญากรรมไม่เกิน 18 ครั้ง/ปี/ผู้โดยสาร 5 ล้านคน
น้อย	2	- มีผู้ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อยเข้ารับการรักษา แต่ไม่ต้องพักรักษา ตัวในสถานพยาบาล - จำนวนอาชญากรรมไม่เกิน 17 ครั้ง/ปี/ผู้โดยสาร 5 ล้านคน
น้อยมาก	1	- มีผู้ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อย รักษาโดยการปฐมพยาบาล - จำนวนอาชญากรรมไม่เกิน 16 ครั้ง/ปี/ผู้โดยสาร 5 ล้านคน

3) กรณีประสิทธิภาพของการให้บริการรถไฟฟ้า

ผลกระทบ/ ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	5	- หยุดเดินรถ เป็นระยะเวลามากกว่า 10 ชั่วโมง - ความพร้อมของอุปกรณ์น้อยกว่า 99.80 % - ความตรงต่อเวลาของรถไฟฟ้า น้อยกว่า 98.0 %
สูง	4	- หยุดเดินรถ เป็นระยะเวลามากกว่า 5 - 10 ชั่วโมง - ความพร้อมของอุปกรณ์มากกว่า 99.80 % - 99.85 % - ความตรงต่อเวลาของรถไฟฟ้า 98.0% - 98.5 %
ปานกลาง	3	- หยุดเดินรถ เป็นระยะเวลามากกว่า 1 - 5 ชั่วโมง - ความพร้อมของอุปกรณ์มากกว่า 99.85 % - 99.90 % - ความตรงต่อเวลาของรถไฟฟ้ามากกว่า 98.5% - 99.0 %

น้อย	2	- หยุดเดินรถ เป็นระยะเวลามากกว่า 30 นาที – 1 ชั่วโมง - ความพร้อมของอุปกรณ์มากกว่า 99.90 % - 99.95 % - ความตรงต่อเวลาของรถไฟฟ้ามากกว่า 99.0% – 99.5 %
น้อยมาก	1	- หยุดเดินรถ เป็นระยะเวลาไม่เกิน 30 นาที - ความพร้อมของอุปกรณ์มากกว่า 99.95 % - ความตรงต่อเวลาของรถไฟฟ้ามากกว่า 99.5 %

4) กรณีจำนวนผู้โดยสารในการใช้บริการรถไฟฟ้า

ผลกระทบ/ ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	5	-จำนวนผู้โดยสารต่ำกว่าเป้าหมายตั้งแต่ 5% ขึ้นไป -ระดับความพึงพอใจผู้ใช้บริการรถไฟฟ้าต่ำกว่าร้อยละ 80
สูง	4	-จำนวนผู้โดยสารต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกิน 5% -ระดับความพึงพอใจผู้ใช้บริการรถไฟฟ้ามากกว่าร้อยละ 81 - 86
ปานกลาง	3	-จำนวนผู้โดยสารต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกิน 2.5% -ระดับความพึงพอใจผู้ใช้บริการรถไฟฟ้ามากกว่าร้อยละ 87-92
น้อย	2	-จำนวนผู้โดยสารต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกิน 1.25% -ระดับความพึงพอใจผู้ใช้บริการรถไฟฟ้ามากกว่าร้อยละ 93 - 96
น้อยมาก	1	-จำนวนผู้โดยสารต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกิน 0.63% -ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการรถไฟฟ้ามากกว่าร้อยละ 97

5) กรณีหยุดให้บริการเนื่องจากปัจจัยภายนอก (เหตุอุทกภัย เหตุจลาจล/ชุมนุมประท้วง)

ผลกระทบ/ ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	5	หยุดเดินรถเป็นระยะเวลามากกว่า 5 วัน
สูง	4	หยุดเดินรถเป็นระยะเวลามากกว่า 3 – 5 วัน
ปานกลาง	3	หยุดเดินรถเป็นระยะเวลามากกว่า 1 – 3 วัน
น้อย	2	หยุดเดินรถเป็นระยะเวลามากกว่า 12 – 24 ชั่วโมง
น้อยมาก	1	หยุดเดินรถเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 12 ชั่วโมง

2.3 ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพพจน์

1) กรณีการร้องเรียนของประชาชนผู้ใช้บริการ หรือการร้องเรียนจากผู้ได้รับผลกระทบจากการก่อสร้างโครงการรถไฟฟ้า

ผลกระทบ/ ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	5	- จำนวนการร้องเรียนมากกว่า 55 ราย/เดือน
สูง	4	- จำนวนการร้องเรียนมากกว่า 40 - 55 ราย/เดือน
ปานกลาง	3	- จำนวนการร้องเรียนมากกว่า 25 - 40 ราย/เดือน
น้อย	2	- จำนวนการร้องเรียนมากกว่า 10 - 25 ราย/เดือน
น้อยมาก	1	- จำนวนการร้องเรียนน้อยกว่า 10 ราย/เดือน

2) กรณีมีการนำเสนอข่าวในเชิงลบ

ผลกระทบ/ ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	5	- มีการพาดหัวข่าวหน้าหนึ่งในเชิงลบในหนังสือพิมพ์หน้าหนึ่งมากกว่า 5 ฉบับ
สูง	4	- มีการนำเสนอข่าวในเชิงลบในหนังสือพิมพ์หน้าหนึ่ง น้อยกว่า 5 ฉบับ
ปานกลาง	3	- มีการนำเสนอข่าวในเชิงลบในหนังสือพิมพ์ที่ไม่อยู่ในหน้า 1 มากกว่า 5 ฉบับ
น้อย	2	- มีการนำเสนอข่าวในเชิงลบในหนังสือพิมพ์ที่ไม่อยู่ในหน้า 1 น้อยกว่า 5 ฉบับ
น้อยมาก	1	- ไม่มีข่าวเผยแพร่ผ่านสื่อ

2.4 ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

1) กรณีระบบสารสนเทศภายในไม่สามารถใช้งานได้

ผลกระทบ/ ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	5	- ระบบสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ เกินกว่า 48 ชั่วโมง
สูง	4	-
ปานกลาง	3	- ระบบสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ ภายใน 24 ชั่วโมง
น้อย	2	-
น้อยมาก	1	- ระบบสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ ภายใน 4 ชั่วโมง

3. การคำนวณระดับความเสี่ยง

การคำนวณค่าระดับความเสี่ยง กรณีที่มีหลายสาเหตุความเสี่ยงสามารถทำได้โดยคำนวณระดับความเสี่ยงถ่วงน้ำหนักด้วยสูตร ดังนี้

$$R = \sum_{i=1}^n W_i L_i \times \sum_{i=1}^n W_i I_i$$

เมื่อ R คือ ค่าระดับความเสี่ยง

W_i คือ น้ำหนักของแต่ละสาเหตุความเสี่ยง

L_i คือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสำหรับแต่ละสาเหตุความเสี่ยง

I_i คือ ผลกระทบของความเสี่ยงสำหรับแต่ละสาเหตุความเสี่ยง

i คือ ลำดับของสาเหตุความเสี่ยง

ตัวอย่างการคำนวณระดับความเสี่ยงที่มีหลายสาเหตุความเสี่ยงตามตารางตัวอย่างการคำนวณค่าระดับความเสี่ยง สามารถคำนวณระดับความเสี่ยงได้โดยนำน้ำหนักของแต่ละสาเหตุความเสี่ยงในช่อง (1) คูณกับค่าโอกาส (L_i) และค่าผลกระทบ (I_i) ของสาเหตุในช่อง (2) เป็นค่าโอกาสถ่วงน้ำหนัก (L) และค่าผลกระทบถ่วงน้ำหนัก (I) ในช่อง (3) เมื่อรวมค่าของโอกาสถ่วงน้ำหนักจะได้ 3.8 หรือคิดเป็นระดับ 4 และเมื่อรวมค่าของผลกระทบถ่วงน้ำหนักจะได้ 3.6 หรือคิดเป็นระดับ 4 จากนั้นนำโอกาสถ่วงน้ำหนักกับผลกระทบถ่วงน้ำหนักมาคูณกันจะได้ระดับความเสี่ยงเท่ากับ $4 \times 4 = 16$

ตารางตัวอย่างการคำนวณค่าระดับความเสี่ยง

ความเสี่ยง	สาเหตุหลัก	น้ำหนัก (1)	ระดับความเสี่ยง ของสาเหตุ (2)			ระดับความเสี่ยงของ สาเหตุถ่วงน้ำหนัก (3)		
			L_i	I_i	R_i	L	I	R
การพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารมีความล่าช้า	1. การจัดการผู้รับจ้างมีความล่าช้ากว่าแผน	0.2	5	4	20	1.0	0.8	
	2. ผู้รับจ้างจัดเก็บความต้องการของระบบไม่ครบถ้วน	0.4	4	3	12	1.6	1.2	
	3. ผู้รับจ้างออกแบบและพัฒนาระบบไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ระบบ	0.4	3	4	12	1.2	1.6	
รวมน้ำหนัก		1.0	รวม			3.8	3.6	
			ระดับความเสี่ยง			4	4	16

ภาคผนวก 5
แบบฟอร์มการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Inventory)

แบบฟอร์มการระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินประสิทธิผลของกิจกรรมควบคุม

กสศ. RM01-66

คำอธิบาย : ประกอบการวิเคราะห์เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินประสิทธิผลของกิจกรรมควบคุม

<p>A. แหล่งที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ปี 66 (SO) 2) โอกาสใน SWOT ปี 66 (SWOT) 3) โอกาสทางธุรกิจ (Intelligent risk) 4) ตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจ ปี 66 (SP) 5) ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ ปี 66 (PA) 6) ข้อสังเกตของ กกก.รฟม. (BoD) / excom (GRC) / ศทง.จัดทำแผนฯ (เดือน ต.ค. 64- มิ.ย. 65) 7) ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) 8) ตัวชี้วัดผู้ว่าการ (CEO) 9) ปัจจัยเสี่ยงระดับแผนปฏิบัติการ ปี 66 (ACT) 10) ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน ปี 66 11) value driver ปี 66 	<p>B. ประเภทปัจจัยเสี่ยง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S) 2) ความเสี่ยงด้านภาคดำเนินงาน (O) 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (F) 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (C) 	<p>C. ปัจจัยเสี่ยงวิเคราะห์เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจเป้าหมายตามประเด็นใน A2</p>	<p>D1.2 กิจกรรมควบคุมในระบบควบคุมภายใน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) คู่มือ (คู่มือ, กระบวนการปฏิบัติงาน etc.) 2) แผนดำเนินงาน (มีกรอบเวลา, ต.ช., etc.) 3) มอบหมายงานชัดเจน 4) สื่อสาร (มีช่องทาง วิธีการ ความถี่ เหมาะสม) 5) ติดตามงาน (เป็นระบบ-สม่ำเสมอ-ต่อเนื่อง) 6) ฐานข้อมูล 7) ให้ความรู้ (ผู้ปฏิบัติ, ผู้เกี่ยวข้อง etc.) 8) ติดตามและประเมินผลกระทบจากกฎหมายใหม่ 	<p>D2.1 รูปแบบการติดตามรายงานผลการดำเนินงาน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ติดตาม/ รายงานภายในฝ่าย/ สำนัก 2) ติดตาม/ รายงานระดับสายรอง 3) ติดตาม/ รายงานระดับองค์กร (วงก/ คณะทำงาน/ คณะกรรมการฯ/ คณะอนุกรรมการฯ/ คณะกรรมการ รฟม.) 	<p>D2.2 ผลการดำเนินงานตามที่รายงานใน D2.1 (หากมี)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ร้อยละความสำเร็จ : ช้ากว่าแผนงาน/เป้าหมาย ร้อยละ X* 2) ร้อยละความสำเร็จ : เป็นไปตาม/เร็วกว่าแผนงาน/เป้าหมาย 	<p>E. หลักเกณฑ์ประเมินประสิทธิผลของกิจกรรมควบคุม (ต้องทวนใหม่)</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">มิติ</th> <th colspan="3">ระดับคะแนน</th> <th rowspan="2">หลักเกณฑ์ประเมินความเพียงพอ</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>D1.1</td> <td>ไม่มี</td> <td>-</td> <td>มี (ไม่ครบ)</td> <td rowspan="4">หากมีมิติที่ได้ระดับคะแนนเท่ากับ 1 ถือว่า "ไม่เพียงพอ"</td> </tr> <tr> <td>D1.2</td> <td>ไม่มี 1 กิจกรรม (ไม่ครบ)</td> <td>มี 2 กิจกรรม (ไม่ครบ)</td> <td>มี 3 กิจกรรมขึ้นไป (ไม่ครบ)</td> </tr> <tr> <td>D2.1</td> <td>1)</td> <td>2)</td> <td>3)</td> </tr> <tr> <td>D2.2</td> <td>1)</td> <td>-</td> <td>2)</td> </tr> </tbody> </table>	มิติ	ระดับคะแนน			หลักเกณฑ์ประเมินความเพียงพอ	1	2	3	D1.1	ไม่มี	-	มี (ไม่ครบ)	หากมีมิติที่ได้ระดับคะแนนเท่ากับ 1 ถือว่า "ไม่เพียงพอ"	D1.2	ไม่มี 1 กิจกรรม (ไม่ครบ)	มี 2 กิจกรรม (ไม่ครบ)	มี 3 กิจกรรมขึ้นไป (ไม่ครบ)	D2.1	1)	2)	3)	D2.2	1)	-	2)
มิติ	ระดับคะแนน			หลักเกณฑ์ประเมินความเพียงพอ																											
	1	2	3																												
D1.1	ไม่มี	-	มี (ไม่ครบ)	หากมีมิติที่ได้ระดับคะแนนเท่ากับ 1 ถือว่า "ไม่เพียงพอ"																											
D1.2	ไม่มี 1 กิจกรรม (ไม่ครบ)	มี 2 กิจกรรม (ไม่ครบ)	มี 3 กิจกรรมขึ้นไป (ไม่ครบ)																												
D2.1	1)	2)	3)																												
D2.2	1)	-	2)																												

A แหล่งที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง (Key input)		B ประเภทปัจจัยเสี่ยง (SOFC)	C ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อภาคดำเนินงาน			D มิติการประเมินประสิทธิผลของกิจกรรมควบคุม										E ผลประเมินประสิทธิผลของกิจกรรมควบคุมตามหลักเกณฑ์ E		
A1 แหล่งที่มา	A2 ชื่อแหล่งที่มา		รหัส	C1 ปัจจัยเสี่ยง	C2 Risk owner	D1 มิติด้านกระบวนการ				D2 มิติด้านผลลัพธ์						เพียงพอ/ไม่เพียงพอ		
						D1.1 กระบวนการทำงานในระบบควบคุมภายใน	D1.2 กิจกรรมควบคุม								D2.1 รูปแบบการติดตามรายงานผลการดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรมที่ได้รับผลกระทบจาก C1		D2.2* ผลการดำเนินงานที่ได้รับรายงานใน D2.1 (หากมี)	
					1) 2) 3) 4) 5) 6) 7) 8)													

*หมายเหตุ ในการประเมินประสิทธิผลของกิจกรรมควบคุม (D2.2 มิติผลลัพธ์) ในส่วนที่อ้างอิงแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ (PA) จะประเมินเทียบกับแผนการดำเนินงานที่ผ่านการพิจารณาจากคณะอนุกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ สาขาขนส่ง

ภาคผนวก 6
แบบฟอร์มการวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยง

แบบฟอร์มที่ 1 : แบบฟอร์มรายงานผลวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี

ตัวอย่างรายงานผลวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี

Download เอกสารได้ที่

⇒ ตาม link นี้ <https://shorturl.at/dfgin>

⇒ สแกน QR Code (ต่อ wifi รพม. เท่านั้น)



รายงานผลวิเคราะห์-ประเมิน-กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2567

A. ปัจจัยเสี่ยง(โปรดระบุรหัสปัจจัยเสี่ยงและชื่อปัจจัยเสี่ยง)..... B. Risk Appetite/ Risk Tolerance ของปัจจัยเสี่ยง	C. ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหากปัจจัยเสี่ยงนี้เกิดขึ้น (Consequences) <input type="checkbox"/> 1) ตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจ (SP) <input type="checkbox"/> 3) ตัวชี้วัดผู้ว่าการ (CEO) <input type="checkbox"/> 2) ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ (PA) <input type="checkbox"/> 4) ข้อสังเกตของ กกก.รพม./ excom คทง. ที่เกี่ยวข้อง <input type="checkbox"/> 5) อื่นๆ โปรดระบุ..... 1) 2) 3)	D. ค่าเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite) (เลือกค่ายาก/สูงกว่า)	E. ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
---	--	--	--

F	G	H	I	J			K			L	M
สาเหตุ	น้ำหนัก	เจ้าของความเสี่ยง (Risk owner)	กิจกรรมควบคุม	ประเมินระดับความเสี่ยงหลังกิจกรรมควบคุม ^ก			เป้าหมายระดับความเสี่ยงคงเหลือ ^ข (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)			วิธีการ/มาตรการจัดการความเสี่ยง ^ค	ช่วงเวลาดำเนินการ
				ระดับโอกาส (l)	ระดับผลกระทบ (i)	(l x i)	ระดับโอกาส (l)	ระดับผลกระทบ (i)	(l x i)		
ปัจจัยเสี่ยง (A) :											

o ปัญหา/อุปสรรค :

o แนวทางการแก้ไข :

หมายเหตุ : ก. ส่วนงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk owner) เป็นผู้กำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยง (การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงโดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง)

ข. เกณฑ์ CBEs กำหนดให้การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดทางเลือกกลยุทธ์จัดการความเสี่ยงอย่างน้อย 2 กลยุทธ์ (จากกลยุทธ์ 4T) และมีการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการดำเนินการและผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น (Cost Benefit) เพื่อประกอบการตัดสินใจคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงจากทางเลือกดังกล่าว

หมายเหตุ : กรณีปัจจัยเสี่ยงที่มีหลายส่วนงานร่วมเป็น Co-Risk Owner ให้ดำเนินการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงร่วมกัน และให้แต่ละ Risk Owner นำเสนอให้รองผู้ว่าการ/ผู้ช่วยผู้ว่าการตามสายบังคับบัญชาตนเองพิจารณาให้ความเห็นชอบ

• **ฐานข้อมูลที่ใช้กำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยง**

1. Leading Indicator

เหตุการณ์ :

.....



2. ประเมินความเสี่ยง

.....



3. Lagging Indicator

ผลกระทบ :

.....

ก. หลักเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยง (J, K)		
RF1 :		
ระดับ	โอกาส	ผลกระทบ
1 น้อยมาก		
2 น้อย		
3 ปานกลาง		
4 สูง		
5 สูงมาก		

- o **การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง** : การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้การกำหนดระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) ต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุกปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน การดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงได้ครบถ้วนตามกระบวนการที่กำหนด
- o **Leading Indicator** : การประเมินระดับความรุนแรงผ่านโอกาสเป็นการพิจารณาโอกาสที่จะทำให้ปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามข้อ 2. เกิดขึ้น ทั้งในมุมมองความถี่หรือความก้าวหน้าของการดำเนินงานหรือมุมมองอื่นๆ ที่เป็นเหตุการณ์ที่ทำให้ปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งเป็นโอกาสในลักษณะของ Leading Indicators
- o **Lagging Indicator** : การประเมินระดับความรุนแรงผ่านผลกระทบเป็นการพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับรัฐวิสาหกิจ เมื่อปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุตามข้อ 1. เกิดขึ้นทั้งในมุมมอง จำนวนเงิน ระยะเวลา ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจในด้านต่างๆ ที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจกำหนด ซึ่งจะเป็นโอกาสในลักษณะของ Lagging Indicators

กสค.-RM02-3 (Q0/2567)

ข. กำหนดทางเลือกวิธีการ/มาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost Benefit) (L)				
สาเหตุปัจจัยเสี่ยง	ทางเลือก		ค่าใช้จ่าย (Cost)	ผลประโยชน์ที่ได้ (Benefit)
	มาตรการ	กลยุทธ์ (4T) (อย่างน้อย 2T จาก 4T)	เชิงปริมาณและ/หรือเชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณและ/หรือเชิงคุณภาพ
	(1)			
	(2)			
	(3)			
	(4)			
สรุปทางเลือกที่เลือกใช้(เลือกจาก (1)-(4)).....			

- o **การวิเคราะห์ Cost Benefit** : การประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ต้องมีการวิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation Plan) ในแต่ละทางเลือก ทั้งนี้ทางเลือกที่จะประกอบการวิเคราะห์และตัดสินใจควรมีทางเลือกมากกว่า 1 ทางเลือกในการตัดสินใจเสมอ
- o **กลยุทธ์ (4T)** : 1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) เป็นการกำจัดความเสี่ยงออกไปหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากมีโอกาสเกิดขึ้นสูงและมีผลกระทบสูง เช่น เปลี่ยนเป้าหมาย การยกเลิกโครงการหรือแผนงาน การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินโครงการ เป็นต้น
- 2) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ/หรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนหรือแบ่งภาระบางส่วนให้ผู้อื่นรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย การโอนความรับผิดชอบไปยังผู้รับเหมา การโอนงานไปยังผู้รับสัมปทาน การจ้างเหมา (Outsourcing) เป็นต้น
- 3) การควบคุมความเสี่ยง (Treat) เป็นการลดโอกาสของการเกิดความเสี่ยง และ/หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยปรับเปลี่ยนการทำงานหรือเตรียมแผนการต่างๆ รองรับ เช่น การปรับวิธีการทำงาน การกำหนดมาตรการติดตามตรวจสอบ การปรับโครงสร้าง การให้ความรู้แก่พนักงาน เป็นต้น
- 4) การยอมรับความเสี่ยง (Take) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น กลยุทธ์นี้จะไม่มีการดำเนินการใดเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบเนื่องจากระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อยอยู่ในระดับต่ำ หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการความเสี่ยงสูงกว่าผลลัพธ์ที่จะได้

แบบฟอร์มที่ 2 : แบบฟอร์มรายงานผลวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยงระดับองค์กร (รายไตรมาส)

ตัวอย่างรายงานผลวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยงระดับองค์กร (รายไตรมาส)

Download เอกสารได้ที่

⇒ ตาม link นี้ <https://shorturl.at/cHK47>

⇒ สแกน QR Code (ต่อ wifi รพม. เท่านั้น)



กสค.-RM02-1 (Q.../...)

รายงานผลวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ ... ณ สิ้นเดือน ...

F สาเหตุ	G น้ำหนัก	H เจ้าของ ความเสี่ยง (Risk owner)	I กิจกรรมควบคุม	J ระดับความเสี่ยง หลังกิจกรรมควบคุม			K เป้าหมายระดับ ความเสี่ยงคงเหลือ (ระดับความเสี่ยงที่ ยอมรับได้)			L วิธีการ/มาตรการ จัดการความเสี่ยง	M ช่วง เวลา ดำเนินการ	N ความก้าวหน้า กิจกรรมควบคุม/ มาตรการ/วิธีการ จัดการความเสี่ยง	O ระดับความเสี่ยง ณ สิ้นไตรมาส				P กำหนดวิธีการ/ มาตรการจัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม	Q ช่วงเวลา ดำเนินการ
				ระดับ โอกาส (l)	ระดับ ผล กระทบ (i)	(l x i)	ระดับ โอกาส (l)	ระดับ ผล กระทบ (i)	(l x i)				O1 สิ้น ธ.ค. 65	O2 สิ้น มี.ค. 66	O3 สิ้น มิ.ย. 66	O4 สิ้น ก.ย. 66		
				ระดับความเสี่ยง หลังกิจกรรมควบคุม			เป้าหมายระดับ ความเสี่ยงคงเหลือ (ระดับความเสี่ยงที่ ยอมรับได้)						ระดับความเสี่ยง ณ สิ้นไตรมาส					
A. ปัจจัยเสี่ยง(โปรดระบุรหัสปัจจัยเสี่ยงและชื่อปัจจัยเสี่ยง).....				C. ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหากปัจจัยเสี่ยงนี้เกิดขึ้น (Consequences) <input type="checkbox"/> 1) ตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจ (SP) <input type="checkbox"/> 3) ตัวชี้วัดผู้ว่าการ (CEO) <input type="checkbox"/> 2) ตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ (PA) <input type="checkbox"/> 4) ข้อสังเกตของ กกก.รพม./ excom_คทง. ที่เกี่ยวข้อง <input type="checkbox"/> 5) อื่นๆ โปรดระบุ.....						D. ค่าเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite) (เลือกค่ายาก/สูงกว่า)		E. ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)						
B. Risk Appetite/ Risk Tolerance ของปัจจัยเสี่ยง																		
ปัจจัยเสี่ยง :																		

- o ปัญหา/อุปสรรค :
- o แนวทางการแก้ไข :

แบบฟอร์มที่ 3 : แบบฟอร์มรายงานผลการวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยงระดับโครงการตาม
แผนปฏิบัติการ ฉบับปรับปรุงปีงบประมาณ 2567 “ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการ”

ตัวอย่างรายงานผลการวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยงระดับโครงการตามแผนปฏิบัติการ “ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการ”

Download เอกสารได้ที่

⇒ ตาม link นี้ <https://shorturl.at/cimR7>

⇒ สแกน QR Code (ต่อ wifi รพม. เท่านั้น)



แบบฟอร์มรายงานผลการวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยงระดับโครงการตามแผนปฏิบัติการ ฉบับปรับปรุงปีงบประมาณ 2567 “ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการ”

โครงการ...(ใส่รหัสโครงการ).... :

เป้าหมายทั้งโครงการ..... :

เป้าหมายในช่วงปีงบประมาณ..... :

Risk Appetite/ Tolerance ของเป้าหมาย :

A. ปัจจัยเสี่ยง	B. สาเหตุหลัก	C. น้ำหนัก	D. ผู้รับผิดชอบ (Risk Owners)	E. Risk Appetite/ Tolerance	F. ระดับความเสี่ยงก่อน การควบคุม/บริหาร จัดการ			G. เป้าหมายของระดับ ความเสี่ยงคงเหลือ (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)			H. กิจกรรมควบคุม	I. ระดับความเสี่ยงหลัง กิจกรรมควบคุม			J. มาตรการ/วิธีการจัดการความเสี่ยงที่เสนอ						K. ความก้าวหน้า การดำเนิน โครงการ (กรณีโครงการ ต่อเนื่อง)
					โอกาส ที่จะ เกิด	ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง	โอกาส ที่จะเกิด	ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง		โอกาส ที่จะ เกิด	ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง	J1 กลยุทธ์ (4T)	J2 การจัดการความเสี่ยง ที่เสนอ	J3 ค่าใช้จ่าย	J4 ระยะเวลา ดำเนินการ (จากเดือน...ปี... ถึง...เดือน...ปี...)	J5 ผลที่คาดว่าจะได้รับ จากวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เสนอ		
																			ด้านบวก (โปรดระบุ โดยสังเขป)	ด้านลบ (โปรดระบุ โดยสังเขป)	
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์																					
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน																					
ความเสี่ยงด้านการเงิน																					
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ																					

แบบฟอร์มที่ 4 : แบบฟอร์มรายงานผลการวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยงระดับโครงการตาม
แผนปฏิบัติการ ฉบับปรับปรุงปีงบประมาณ ณ ต้นปีงบประมาณ

ตัวอย่างรายงานผลการวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยงระดับโครงการตามแผนปฏิบัติการ ณ ต้นปีงบประมาณ

Download เอกสารได้ที่

⇒ ตาม link นี้ <https://shorturl.at/gkMNZ>

⇒ สแกน QR Code (ต่อ wifi รพม. เท่านั้น)



รายงานผลการวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยงระดับโครงการตามแผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2567 ณ ต้นปีงบประมาณ

โครงการ :
 เป้าหมายทั้งโครงการ :
 เป้าหมายในช่วงปีงบประมาณ 2567 :
 Risk Appetite/ Tolerance ของเป้าหมาย :

A. ปัจจัยเสี่ยง	B. สาเหตุหลัก	C. น้ำ หนัก	D. ผู้รับ ผิดชอบ (Risk Owners)	E. Risk Appetite/ Tolerance	F. ระดับความ เสี่ยงก่อน การ ควบคุม/ บริหาร จัดการ	G. เป้าหมาย ของระดับ ความ เสี่ยง คงเหลือ (ระดับ ความ เสี่ยงที่ ยอมรับ ได้)	H. กิจกรรม ควบคุม	I. ระดับ ความ เสี่ยง หลัง กิจกรรม ควบคุม	J. มาตรการ/วิธีการจัดการความเสี่ยงที่เสนอ					K. ความก้าว หน้าการ ดำเนิน โครงการ (กรณี โครงการ ต่อเนื่อง)	L. ความก้าว หน้า กิจกรรม ควบคุม	M. ความ ก้าว หน้า มาตรการ/ วิธีการ จัดการ ความ เสี่ยง	N. ระดับความเสี่ยง					O. การบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม			
									J1. กล ยุทธ์ (4T)	J2. การ จัดการ ความ เสี่ยง ที่เสนอ	J3. ค่าใช้จ่าย	J4. ระยะ เวลา ดำเนิน การ (จาก เดือน... ปี ... ถึง เดือน... ปี ...)	J5. ผลที่คาดว่าจะ ได้รับ จากวิธีการ จัดการความ เสี่ยงที่เสนอ				ด้าน บวก	ด้าน ลบ	N1. ต้นปี	N2. สิ้น ธ.ค.	N3. สิ้น มี.ค.	N4. สิ้น มิ.ย.	N5. สิ้น ก.ย.	O1. กล ยุทธ์ (4T)	O2. การ จัดกา รความ เสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์																									
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน																									
ความเสี่ยงด้านการเงิน																									
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ																									

แบบฟอร์มที่ 5 : แบบฟอร์มรายงานผลการวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยงระดับโครงการตาม
แผนปฏิบัติการ ฉบับปรับปรุงปีงบประมาณ (รายไตรมาส)

ตัวอย่างรายงานผลการวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยงระดับโครงการตามแผนปฏิบัติการ (รายไตรมาส)

Download เอกสารได้ที่

⇒ ตาม link นี้ <https://shorturl.at/puwCO>

⇒ สแกน QR Code (ต่อ wifi รพม. เท่านั้น)



รายงานผลการวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยงระดับโครงการตามแผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2567 ณ รายไตรมาส

โครงการ :
 เป้าหมายทั้งโครงการ :
 เป้าหมายในช่วงปีงบประมาณ 2567 :
 Risk Appetite/ Tolerance ของเป้าหมาย :

A. ปัจจัยเสี่ยง	B. สาเหตุหลัก	C. น้ำหนัก	D. ผู้รับผิดชอบ (Risk Owners)	E. Risk Appetite/ Tolerance	F. ระดับความเสี่ยงก่อน การควบคุม/ บริหารจัดการ	G. เป้าหมายของระดับ ความเสี่ยง คงเหลือ (ระดับ ความเสี่ยงที่ ยอมรับ ได้)	H. กิจกรรม ควบคุม	I. ระดับ ความเสี่ยง หลัง กิจกรรม ควบคุม	J. มาตรการ/วิธีการจัดการความเสี่ยงที่เสนอ					K. ความก้าวหน้า การ ดำเนิน โครงการ (กรณี โครงการ ต่อเนื่อง)	L. ความก้าวหน้า การ ควบคุม	M. ความ ก้าวหน้า การ จัดการ ความเสี่ยง	N. ระดับความเสี่ยง					O. การบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม				
									J1. กล ยุทธ์ (4T)	J2. การ จัดการ ความ เสี่ยง ที่เสนอ	J3. ค่าใช้จ่าย	J4. ระยะเวลา ดำเนินการ (จาก เดือน... ปี... ถึง เดือน... ปี...)	J5. ผลที่คาดว่าจะได้รับ จากวิธีการ จัดการความเสี่ยงที่เสนอ				N1. ต้นปี	N2. สิ้น ธ.ค.	N3. สิ้น มี.ค.	N4. สิ้น มิ.ย.	N5. สิ้น ก.ย.	O1. กล ยุทธ์ (4T)	O2. การ จัดการ ความเสี่ยง	O3. ค่าใช้จ่าย	O4. ระยะเวลา ดำเนินการ	
													ด้าน บวก													ด้าน ลบ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์																										
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน																										
ความเสี่ยงด้านการเงิน																										
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ																										

ภาคผนวก 7

แผนดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2566 และ 2567

แผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2566

กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. 2565			พ.ศ. 2566											
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1. การวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยง (ด้วยกิจกรรมควบคุมหรือกลยุทธ์ 4T) และการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง																
1.1 ระดับแผนปฏิบัติการ																
1.1.1 วิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยง (ด้วยกิจกรรมควบคุมหรือกลยุทธ์ 4T) รายโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2566 ช่วงต้นปีงบประมาณ (ต.ค.65-พ.ย.65)	ทุกฝ่าย/สำนัก/สำนักงาน															
1.1.2 วิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยง (ด้วยกิจกรรมควบคุมหรือกลยุทธ์ 4T) รายโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2566 ช่วงระหว่างปีงบประมาณ (ต.ค.65-ก.ย.66)	ทุกฝ่าย/สำนัก/สำนักงาน															
1.1.3 วิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยง (ด้วยกิจกรรมควบคุมหรือกลยุทธ์ 4T) รายโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2567 ช่วงขณะจัดทำแผนปฏิบัติการ (เม.ย.66-พ.ค.66)	ทุกฝ่าย/สำนัก/สำนักงาน															
1.1.4 วิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยง (ด้วยกิจกรรมควบคุมหรือกลยุทธ์ 4T) รายโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2567 ช่วงต้นปีงบประมาณ (ต.ค.66-พ.ย.66)	ทุกฝ่าย/สำนัก/สำนักงาน															
1.1.5 ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2566 ระดับแผนปฏิบัติการ (รายไตรมาส)	ทุกฝ่าย/สำนัก/สำนักงาน															
1.2 ระดับสายงาน																
1.2.1 วิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยง (ด้วยกิจกรรมควบคุมหรือกลยุทธ์ 4T) ประจำปีงบประมาณ 2566 ที่สายงานรับผิดชอบ ช่วงระหว่างปีงบประมาณ (ต.ค. 65-ก.ย.66)	สายรองผู้ว่าการทุกท่าน															
1.2.2 ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2566 ที่สายงานรับผิดชอบ (รายไตรมาส)	สายรองผู้ว่าการทุกท่าน															
1.3 ระดับองค์กร																
1.3.1 วิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยง (ด้วยกิจกรรมควบคุมหรือกลยุทธ์ 4T) ระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2566 ช่วงระหว่างปีงบประมาณ (ต.ค.65-ก.ย. 66)	คทง. จัดทำแผนฯ และบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร															
1.3.2 ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ระดับองค์กร (รายไตรมาส) ประจำปีงบประมาณ 2566 และทบทวนปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	คทง. จัดทำแผนฯ และบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร															
1.3.3 ทบทวนปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรกรณีเกิดเหตุการณ์พิเศษ	คทง. จัดทำแผนฯ และบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร															
1.3.4 กำหนดปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2567 กำหนดประสิทธิภาพของความเสี่ยงของการควบคุม และวิเคราะห์-ประเมิน-กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง	คทง. จัดทำแผนฯ และบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร															
1.3.5 กำหนดหลักเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite (RA)) และช่วงเบี่ยงเบน (Risk Tolerance (RT)) ประจำปีงบประมาณ 2567	คทง. จัดทำแผนฯ และบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร															
2. การดำเนินการด้านการควบคุมภายในตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561																
2.1 ติดตามผลและทบทวนความเสี่ยงของระบบควบคุมภายในระดับส่วนงาน (ทุกไตรมาส)	สายรองผู้ว่าการ ทุกท่าน*															
2.2 ประชุมคณะกรรมการควบคุมภายใน (อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง) ในเดือน ธ.ค. เพื่อกลั่นกรองการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในระดับองค์กร และจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานรัฐก่อนเสนอ ผวท. รับรอง และในเดือน ก.ค. เพื่อพิจารณา (ถ้ามี) 1) รายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (KPIs) ของการดำเนินงานด้านการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2566 ของ ผอ.ส.ปอ. และ ผอ.ส.พร. 2) รายงานการแจ้งข้อมูลและการประเมินการปฏิบัติงานตามกฎหมาย เปรียบข้อบังคับ และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ ปีงบประมาณ 2566	คณะกรรมการควบคุมภายใน															
2.3 รายงานผลการดำเนินงานด้านการควบคุมภายในระดับองค์กร ต่อประธานกรรมการ รทผ. และปลัดกระทรวงคมนาคม (ธ.ค.66)	ผ่นย.															
3. การพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน																
3.1 สื่อสารและให้ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	ผ่นย.															
3.2 สืบสวนความคิดเห็นด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	ผ่นย.															
3.3 ดำเนินงานตามแผนพัฒนาปรับปรุงกระบวนการตามเกณฑ์ CBEs ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control (RM&IC))	ผ่นย.															
4. การจัดทำและนำเสนอแผนการดำเนินงานประจำปีของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน																
4.1 ทบทวนปรับปรุงกระบวนการจัดทำและนำเสนอแผนการดำเนินงานประจำปีของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (มิ.ย.66)	ผ่นย.															
4.2 จัดทำแผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2567 (ก.ค.66)	ผ่นย.															
4.3 นำเสนอแผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2567 ต่อคณะทำงานจัดทำแผนดำเนินงานและบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ส.ค.66)	ผ่นย.															
4.4 นำเสนอแผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2567 ต่อคณะกรรมการ รทผ. หรือคณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมาย (ก.ย.66)	ผ่นย.															

แผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2567

กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ. 2566			พ.ศ. 2567											
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1. การวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยง (ด้วยกิจกรรมควบคุมหรือกลยุทธ์ 4T) และการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง																
1.1 ระดับแผนปฏิบัติการ																
1.1.1 วิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยง (ด้วยกิจกรรมควบคุมหรือกลยุทธ์ 4T) รายโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2567 ช่วงต้นปีงบประมาณ (ต.ค.66-พ.ย.67)	ทุกฝ่าย/สำนัก/สำนักงาน															
1.1.2 วิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยง (ด้วยกิจกรรมควบคุมหรือกลยุทธ์ 4T) รายโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2567 ช่วงระหว่างปีงบประมาณ (ต.ค.66-ก.ย.67)	ทุกฝ่าย/สำนัก/สำนักงาน															
1.1.3 วิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยง (ด้วยกิจกรรมควบคุมหรือกลยุทธ์ 4T) รายโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2567 ช่วงขณะจัดทำแผนปฏิบัติการ (เม.ย.67-พ.ค.67)	ทุกฝ่าย/สำนัก/สำนักงาน															
1.1.4 วิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยง (ด้วยกิจกรรมควบคุมหรือกลยุทธ์ 4T) รายโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2568 ช่วงต้นปีงบประมาณ (ต.ค.67-พ.ย.67)	ทุกฝ่าย/สำนัก/สำนักงาน															
1.1.5 ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2567 ระดับแผนปฏิบัติการ (รายไตรมาส)	ทุกฝ่าย/สำนัก/สำนักงาน															
1.2 ระดับสายงาน																
1.2.1 วิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยง (ด้วยกิจกรรมควบคุมหรือกลยุทธ์ 4T) ประจำปีงบประมาณ 2567 ที่สายงานรับผิดชอบ ช่วงระหว่างปีงบประมาณ (ต.ค.66-ก.ย.67)	สายรองผู้ว่าการทุกท่าน															
1.2.2 ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2567 ที่สายงานรับผิดชอบ (รายไตรมาส)	สายรองผู้ว่าการทุกท่าน															
1.3 ระดับองค์กร																
1.3.1 วิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยง (ด้วยกิจกรรมควบคุมหรือกลยุทธ์ 4T) ระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2567 ช่วงระหว่างปีงบประมาณ (ต.ค.66-ก.ย.67)	คทง. จัดทำแผนฯ และบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร															
1.3.2 ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ระดับองค์กร (รายไตรมาส) ประจำปีงบประมาณ 2566 และทบทวนปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	คทง. จัดทำแผนฯ และบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร															
1.3.3 ทบทวนปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่มีเหตุการณ์พิเศษ	คทง. จัดทำแผนฯ และบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร															
1.3.4 กำหนดปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2568 กำหนดประสิทธิภาพของความเสี่ยงของกรควบคุม และวิเคราะห์-ประเมิน-กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง	คทง. จัดทำแผนฯ และบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร															
1.3.5 กำหนดหลักเกณฑ์การกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite (RA)) และช่วงเบี่ยงเบน (Risk Tolerance (RT)) ประจำปีงบประมาณ 2568	คทง. จัดทำแผนฯ และบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร															
2. การดำเนินการด้านการควบคุมภายในตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561																
2.1 ติดตามผลและทบทวนความเพียงพอของระบบควบคุมภายในระดับส่วนงาน (ทุกไตรมาส)	สายรองผู้ว่าการทุกท่าน															
2.2 ประชุมคณะกรรมการควบคุมภายใน (อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง) ในเดือน ธ.ค. เพื่อกลั่นกรองการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในระดับองค์กร และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของ รฟม. ก่อนเสนอ ผว. เพื่อพิจารณารับรอง	คณะกรรมการควบคุมภายใน															
2.3 จัดส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของ รฟม. ต่อประธานกรรมการ รฟม. และปลัดกระทรวงคมนาคม	ผนย.															
3. การพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน																
3.1 สื่อสารและให้ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	ผนย.															
3.2 สืบค้นความคิดเห็นด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	ผนย.															
3.3 ดำเนินงานตามแผนพัฒนาปรับปรุงกระบวนการตามเกณฑ์ CBEs ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control (RM&IC))	ผนย.															
4. การจัดทำและนำเสนอแผนการดำเนินงานประจำปีของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน																
4.1 ทบทวนปรับปรุงกระบวนการจัดทำและนำเสนอแผนการดำเนินงานประจำปีของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	ผนย.															
4.2 จัดทำแผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2568	ผนย.															
4.3 นำเสนอแผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2568 ต่อคณะทำงานจัดทำแผนดำเนินงานและบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	ผนย.															
4.4 นำเสนอแผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2568 ต่อคณะกรรมการ รฟม. หรือคณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมาย	ผนย.															

ภาคผนวก 8
แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2566 และ 2567

แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2566

Download เอกสารได้ที่

⇒ ตาม link นี้ <https://shorturl.at/dfgin>

⇒ สแกน QR Code (ต่อ wifi รฟม. เท่านั้น)



แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2567

Download เอกสารได้ที่

⇒ ตาม link นี้ <https://shorturl.at/qEHQ4>

⇒ สแกน QR Code (ต่อ wifi รฟม. เท่านั้น)



ภาคผนวก 9

รูปแบบรายงานการควบคุมภายในระดับส่วนงานและองค์กร

รูปแบบรายงานการควบคุมภายในระดับส่วนงาน

รายงานความก้าวหน้าการปรับปรุงระบบควบคุมภายในและการทบทวนระบบควบคุมภายใน
งวด สิ้นไตรมาสที่/256.....

คน.01
สำหรับปีงบประมาณ 256X

แผนก กอง ฝ่าย

ชื่อกระบวนการ(ตัวหนา).....

วัตถุประสงค์ของการควบคุม (1)	การควบคุมที่มีอยู่ (2)	จุดอ่อนของการควบคุม ที่พบครั้งก่อน (3)	การปรับปรุงการควบคุม ที่เคยเสนอไว้ (4)	ความก้าวหน้าของการปรับปรุง การควบคุม ณ สิ้นไตรมาส /256.... (5)	จุดอ่อนของการควบคุม ที่ พบเพิ่มเติม (6)	การปรับปรุงการควบคุม ที่ เสนอเพิ่มเติม และกำหนดแล้วเสร็จ (7)
1) 2) 3)	(ระบุกิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ ณ สิ้นไตรมาส /256....)	(ระบุจุดอ่อน/ปัญหาของ การควบคุมที่มีอยู่ที่เคยรายงานไว้ ณ สิ้น ไตรมาส /256....)	(ระบุการปรับปรุงการควบคุม ที่เคย รายงานไว้ ณ สิ้นไตรมาส /256....)	(รายงาน ความก้าวหน้าของการ ปรับปรุงระบบควบคุมภายในที่ระบุ ไว้ในข้อ (4))	(ระบุจุดอ่อนที่พบในระหว่าง ไตรมาสที่รายงาน หรือปัญหาที่ พบภายหลังการปรับปรุงการ ควบคุม (4) และ (5) ณ สิ้นไตรมาสก่อน (หากมี))	(เสนอ 1. การปรับปรุงการควบคุม เพิ่มเติม ในกรณีที่พบ จุดอ่อน/ปัญหาในข้อ (6) 2. ระบุกำหนดแล้วเสร็จของการ ปรับปรุงการควบคุม (ควรต้อง กำหนด แล้วเสร็จ ภายใน ปีงบประมาณ 256....))

หมายเหตุ ส่วนงานจัดทำรายงานแบบฟอร์มละ 1 กระบวนการเท่านั้น

ผู้รายงาน..... ตำแหน่ง..... เบอร์โทรศัพท์ภายใน.....
วันที่รายงาน

รายงานสรุปความก้าวหน้าการปรับปรุงระบบควบคุมภายในและการทบทวนระบบควบคุมภายใน
งวด สิ้นไตรมาสที่ .../256....

คน.02
สำหรับปีงบประมาณ 256X

แผนก กอง ฝ่าย

ลำดับที่	ชื่อ กระบวนการ	ประเภทของกระบวนการ		พบจุดอ่อนงวดก่อน		ปรับปรุงกิจกรรมควบคุม		พบจุดอ่อนงวดนี้		หมายเหตุ
		primary	support	พบ	ไม่พบ	แล้วเสร็จ	ยังไม่แล้วเสร็จ	พบ	ไม่พบ	
1 (เอกสารแนบ 1)									
2 (เอกสารแนบ 2)									
3 (เอกสารแนบ 3)									
4 (เอกสารแนบ 4)									
5 (เอกสารแนบ 5)									
...										
...										

ผู้รายงาน

.....
(.....)
(หัวหน้าแผนก)
วันที่...../...../.....

หมายเหตุ : ผอ.กอง ควรลงนามให้ความเห็นชอบ หรือไม่เห็นชอบ ภายในวันที่ 25 ของเดือนแรกหลังวันสิ้นงวด จากนั้นให้แผนกนำ "รายงานสรุป" พร้อมเอกสารแนบทุกฉบับ upload ในตู้เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ขอฝ่ายท่าน ภายใต้ folder ชื่อ "รายงานด้านการควบคุมภายใน ฝ ... / ปี 256X/ ไตรมาสที่ X"

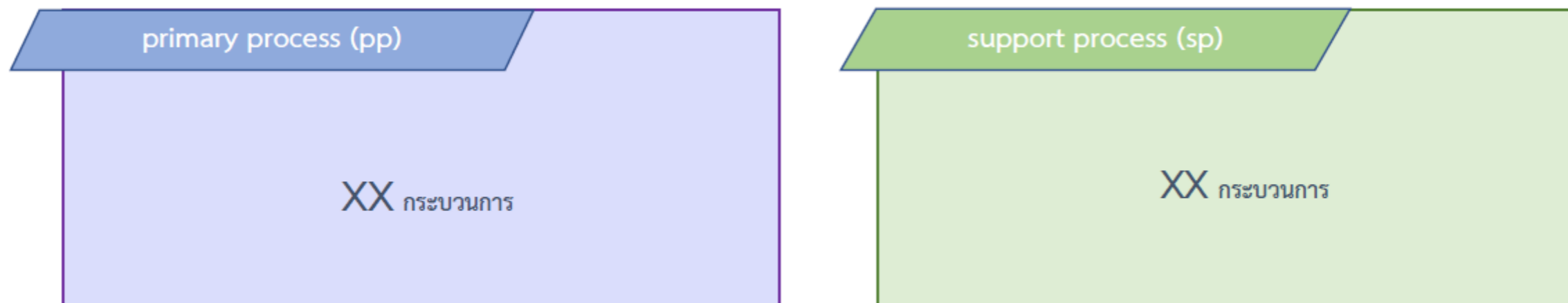
ผู้ให้ความเห็นชอบรายงาน

.....
(.....)
(ผู้อำนวยการกอง)
วันที่...../...../.....

- เห็นชอบ มีข้อสังเกต.....
- ไม่เห็นชอบ มีข้อสังเกต.....

รายงานความก้าวหน้าการปรับปรุงระบบควบคุมภายในและการทบทวนระบบควบคุมภายในของ....ฝ่าย/สำนัก...
งวด สิ้นไตรมาสที่/256....

คน.03
สำหรับปีงบประมาณ 256X



จุดอ่อนที่พบงวดนี้ : XX กระบวนการ ประกอบไปด้วย primary process (pp) กระบวนการ / support process (sp) กระบวนการ ได้แก่

ชื่อกระบวนการ	จุดอ่อน	แนวทางแก้ไข
1. (ระบุชื่อกระบวนการ) (PP/SP)	(ระบุจุดอ่อนที่พบ)	(ระบุแนวทางการแก้ไขที่แผนก-กอง เสนอมา)

ข้อสังเกตของที่ประชุมสายรอง

(บันทึกข้อสังเกตจากที่ประชุมสายรอง (หากมี)) จากนั้นให้ upload ขึ้นตู้เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ของส่วนงานภายใน 5 วันทำการหลังจากประชุมสายรอง)

.....
.....

คน.04
สำหรับปีงบประมาณ

ชื่อส่วนงานย่อย.....(ฝ่าย/สำนัก).....
รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 256....

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน (1)	ผลการประเมิน / ข้อสรุป (2)
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม 1.1 1.2 ฯลฯ	
2. การประเมินความเสี่ยง 2.1 2.2 ฯลฯ	
3. กิจกรรมควบคุม 3.1 3.2 ฯลฯ	
4. สารสนเทศและการสื่อสาร 4.1 4.2 ฯลฯ	
5. การติดตามประเมินผล 5.1 5.2 ฯลฯ	

ผลการประเมินโดยรวม

.....
.....

ชื่อผู้รายงาน.....

(.....)

ตำแหน่ง.....ผอ.ฝ่าย.....

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

คำอธิบายรายงาน

1. ชื่อส่วนงานย่อย
2. ชื่อรายงาน รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
3. งวดรายงาน
 - ระบุวันสุดท้ายของรอบระยะเวลาในการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
4. คอลัมน์ (1) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน
 - ระบุข้อมูลสรุปการควบคุมภายในของแต่ละองค์ประกอบ
5. คอลัมน์ (2) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
 - ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน พร้อมจุดอ่อนหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่
6. สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายใน
7. ชื่อผู้รายงาน ได้แก่ หัวหน้าส่วนงานย่อย พร้อมระบุตำแหน่ง และวันที่รายงาน

รูปแบบรายงานการควบคุมภายในระดับองค์กร

แบบ ปค.๑

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(ระดับหน่วยงานของรัฐ)

เรียน(๑).....

.....(๒)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของ
หน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่(๓)..... เดือน..... พ.ศ. ด้วยวิธีการที่
หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การ
ควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล
ว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล
ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส
รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว(๔)..... เห็นว่า การควบคุมภายในของหน่วยงาน
มีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและ
หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ภายใต้ การกำกับดูแลของ
(๕).....

ลายมือชื่อ.....(๖).....

ตำแหน่ง.....(๗).....

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยง
ดังกล่าวในปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป
สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๑.๑..... ๑.๒.....

.....๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๑๐)

๒.๑.....

๒.๒.....

คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. ๑)

(๑) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ หัวหน้าสำนักงานส่งเสริม
การปกครองท้องถิ่นจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี

(๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

(๓) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน

(๔) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

(๕) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของ
หน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี

(๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๗) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(๘) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

(๙) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ

(๑๐) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๙) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป

แบบ ปค.๔

ชื่อหน่วยงาน(๑).....
 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
 ณ วันที่ เดือน..... พ.ศ. (๒)

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

ผลการประเมินโดยรวม (๕)

ลายมือชื่อ(๖).....

ตำแหน่ง(๗).....

วันที่(๘).....

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ๕ องค์ประกอบ
- (๔) ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน
- (๕) สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ
- (๖) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๗) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๘) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

แบบ ปค.๕

.....(๑)

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด(๒).....

(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/วัตถุประสงค์	(๔) ความเสี่ยง	(๕) การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	(๖) การประเมินผล การควบคุมภายใน	(๗) ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	(๘) การปรับปรุง การควบคุมภายใน	(๙) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ/กำหนดเสร็จ

ลายมือชื่อ(๑๐).....

ตำแหน่ง(๑๑).....

วันที่(๑๒)..... เดือน พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่ประเมิน
- (๔) ระบุความเสี่ยงสำคัญของแต่ละภารกิจ
- (๕) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์
- (๖) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่ โดยอาจระบุในลักษณะต่างๆ เช่น มีการกำหนดหรือสั่งการอย่างเป็นทางการ มีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องและช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และหรือความเสี่ยงที่ลดลงหรือสามารถป้องกันได้ คุ่มค่ากับต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการควบคุมความเสี่ยงดังกล่าว
- (๗) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๘) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๗) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป
- (๙) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบและกำหนดแล้วเสร็จ (วัน เดือน ปี) ของการปรับปรุงการควบคุมภายใน กรณีการจัดทำรายงานในระดับกระทรวงหรือในภาพรวมของจังหวัด ให้ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐในระดับหน่วยงานของรัฐ เช่น กรม ก. สำนักงาน ข. เทศบาลตำบล ค. เป็นต้น
- (๑๐) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๑๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๑๒) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

แบบ ปค.๖

รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน(๑).....

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

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

ลายมือชื่อ.....(๕).....

ตำแหน่ง.....(๖).....

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

กรณีได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง และการควบคุมภายในหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าว ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตดังกล่าวในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยง (๘)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๒.๑.....

๒.๒.....

คำอธิบายแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. ๖)

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

ภาคผนวก 10
ประมวลศัพท์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
(Risk Management And Internal Control Glossary)

ประมวลศัพท์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
(Risk Management And Internal Control Glossary)

ลำดับ	คำศัพท์	ความหมาย
1	การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)	การจัดให้มีโครงสร้างการบริหารและการจัดการองค์กร เพื่อสร้าง ความสามารถในการแข่งขัน นำไปสู่ความเจริญเติบโต และสร้างมูลค่าเพิ่ม ในระยะยาว ให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งหมด ซึ่งรากฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประกอบด้วยระบบที่สำคัญ 3 ระบบ ได้แก่ - การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) - การควบคุมภายใน (Internal Control) - การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
2	การควบคุมภายใน (Internal Control)	กระบวนการปฏิบัติงานทุกระดับขององค์กรที่จัดให้มีขึ้น เพื่อให้มั่นใจอย่าง สมเหตุสมผลได้ว่าองค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงินและไม่ใช้การเงิน และมีการปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี
3	การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)	กระบวนการตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการควบคุมภายในที่ เหมาะสม และการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร มี การนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ที่เหมาะสม และช่วยถ่วงดุลอำนาจ ไม่ให้ใช้อำนาจในทางที่ผิด
4	การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	กระบวนการบริหารหรือกระบวนการดำเนินงานที่สร้างขึ้น เพื่อใช้ในการ ระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง เพื่อเพิ่มความสำเร็จของเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ขององค์กร โดยลดโอกาสที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยง หรือลด ระดับของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ
5	ความเสี่ยง (Risk)	เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อด้านลบ สร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลด โอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับ หน่วยงาน และบุคลากรได้

ลำดับ	คำศัพท์	ความหมาย
6	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	ต้นเหตุหรือสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงขึ้น ซึ่งอาจเป็นปัจจัยจากภายในหรือภายนอก
7	ระดับความเสี่ยง (Level of Risk)	ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้มาจากการนำโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน
8	การควบคุม (Control)	ขั้นตอน กระบวนการ หรือกลไก ซึ่งองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมในการดำเนินการจะประสบความสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการควบคุมเหล่านี้ได้แก่ การป้องกัน (prevention) การตรวจพบ (detection) และการแก้ไข (correction)
9	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงที่องค์กรจะยอมรับได้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่องค์กรจะกำหนดนั้น จะระบุเป็นเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
10	ระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ภายในเกณฑ์ที่ยอมรับได้
11	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินความเสี่ยงก่อนมีการบริหารความเสี่ยง โดยปราศจากการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง
12	ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงที่คงเหลือจากการบริหารความเสี่ยง กล่าวคือการควบคุมและจัดการความเสี่ยงที่ปฏิบัติอยู่สามารถลดระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นลงมาอยู่ในระดับความเสี่ยงคงเหลือ ซึ่งหากยังสูงกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จะต้องมีการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงคงเหลือนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
13	แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)	แผนผังที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการแบ่งเป็นหมวดหมู่ตามประเภทของความเสี่ยง ตลอดจนแสดงความเชื่อมโยงกันระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกัน

ลำดับ	คำศัพท์	ความหมาย
14	แผนภาพแสดงประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยง (Risk Matrix)	แผนภาพแสดงให้เห็นถึงการประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ แสดงให้เห็นถึงตำแหน่งของความเสี่ยง และเป็นเครื่องมือสนับสนุนการตัดสินใจสำหรับการจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงในภาพรวม
15	แผนภาพแสดงระดับของความเสี่ยง (Risk Profile)	แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยงในภาพรวม ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยง
16	COSO	คำย่อของ Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission เป็นคณะทำงานประกอบด้วยผู้แทนจากสถาบันวิชาชีพ 5 แห่ง ในสหรัฐอเมริกา ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) - American Accounting Association (AAA) - Financial Executives Institute (FEI) - Institute of Internal Auditors (IIA) - Institute of Management Accountants (IMA)

