



คู่มือ

การบริหารความเสี่ยง
และควบคุมภายใน



องค์การสะพานปลา
ปีงบประมาณ ๒๕๖๙

คำนำ

ตามหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดี กำหนดให้รัฐวิสาหกิจจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร โดยนำไปใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ระบบประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจก็ได้กำหนดตัวชี้วัด ในการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในหัวข้อ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในไว้ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ และสามารถบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามแผนความเสี่ยงและควบคุมภายในที่องค์กรจัดทำขึ้น

องค์การสะพานปลาได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขึ้น เพื่อใช้เป็นคู่มือในการดำเนินงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และถ่ายทอดองค์ความรู้สู่บุคลากรทุกระดับ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสามารถพัฒนาสู่ระดับวัฒนธรรมขององค์กรต่อไป จากการดำเนินงานที่ผ่านมา การดำเนินงานตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การสะพานปลาสามารถดำเนินการได้ในระดับหนึ่ง คณะกรรมการฯ จึงได้มีแนวคิดในการปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยทำการทบทวนจากข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และข้อซักถามจากพนักงานขององค์การสะพานปลา ตลอดจนข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การสะพานปลา เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การสะพานปลามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และนำไปสู่การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การสะพานปลาอย่างยั่งยืนต่อไป

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
บทที่ ๑	บทนำ
	ความเป็นมา
	วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง
	ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง
	หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยง
	นิยามความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง
	การควบคุม (Control)
บทที่ ๒	แนวทางการบริหารความเสี่ยง
	นโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา
	โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา
	หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา
	คณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง องค์การสะพานปลา
	เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) และผู้ให้ข้อมูลความเสี่ยง
	องค์การสะพานปลา ประจำปี ๒๕๖๙
	แผนปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงประจำปี
บทที่ ๓	กระบวนการบริหารความเสี่ยง
	การบริหารความเสี่ยงในองค์การสะพานปลา
	กระบวนการบริหารความเสี่ยง

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๔	
ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘	
ประเด็นความเสี่ยงองค์การสะพานปลาประจำปี ๒๕๖๘	๓๗
การวิเคราะห์ระดับความรุนแรง Impact (I) และ Likelihood (L)	๓๘
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)	๓๘
๑. การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๘ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR _๑)	๓๘
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : OR)	๔๓
๑. การพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร (OR _๑)	๔๓
๒. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	๔๘
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)	๕๓
๑. EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR _๑)	๕๓
๒. การเบิกจ่ายงบลงทุนต่ำกว่าเป้าหมาย (FR _๒)	๕๘
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk : CR)	๖๓
๑. สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตาม มาตรฐานสุขอนามัย (CR _๑)	๖๓
๒. ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบและ ข้อบังคับ อสป. ที่เป็นสาระสำคัญไม่ครบถ้วน (CR _๒)	๖๙

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)	๗๔
แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) องค์การสะพานปลา ประจำปี ๒๕๖๘	๗๕
บทที่ ๕ บทสรุป	
บทสรุป	๗๗
ข้อเสนอแนะ	๗๗
การประเมินผลการควบคุมภายใน	๗๙
บทที่ ๑ มาตรฐานการควบคุมภายใน	
ความหมาย วัตถุประสงค์ และกลไกการควบคุมภายใน	๘๐
องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	๘๒
บทที่ ๒ การจัดวางและการประเมินระบบการควบคุมภายใน	
การจัดวางระบบการควบคุมภายใน	๙๓
การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน	๙๔
บทที่ ๓ การติดตามประเมินและตัวอย่างรายงาน	
ความจำเป็นและการดำเนินการการประเมินผลการควบคุมภายใน	๙๘
การวางแผน ข้อเสนอแนะ การรายงานความคืบหน้าการควบคุมภายใน	๑๐๐
บทที่ ๔ รูปแบบรายงาน	
แบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน	๑๐๕
แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	๑๐๕
ภาคผนวก ก ข ค	๑๐๗

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ความเป็นมา

ตามมติคณะรัฐมนตรีได้พิจารณาหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจตามที่กระทรวงการคลังเสนอหลักเกณฑ์นี้ ได้กำหนดให้ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง โดยเห็นว่าผู้บริหารรัฐวิสาหกิจสามารถป้องกันและลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานได้ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจไว้คือ การจัดตั้งทีมงานหรือส่วนงานเพื่อตรวจสอบและดูแลการบริหารความเสี่ยงโดยตรง วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งจากภายในและภายนอก และจัดทำรายงานประเมินผลความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

องค์การสะพานปลา (อสป.) เป็นหน่วยงานที่นำการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ในการกำกับดูแลการดำเนินงานโดยมีข้อตกลงกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สำหรับประเมินผลการดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยงเป็นหลักปฏิบัติตามเกณฑ์การประเมินระบบวัดเรื่องการกำกับดูแล “เกณฑ์วัดผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enablers ” ได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์วัดผลดังกล่าวนี้ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงนั้นถือเป็นการระวัง ป้องกัน และจัดการเพื่อลดโอกาสและความรุนแรงในการเกิดอันตราย ความเสียหาย ความล้มเหลว ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งในระดับองค์กรหน่วยงาน และระดับบุคลากรให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

จากแนวทางดังกล่าว องค์การสะพานปลาได้ตระหนักและให้ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรได้กำหนดให้ใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพื่อลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น เป็นแนวทางให้องค์กรก้าวเดินอย่างถูกทิศทาง มีเป้าหมายที่ชัดเจนผลิตผลงานที่มีประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและในระดับสากล ตอบสนองต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศตามภารกิจที่กำหนดไว้ จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับพนักงานและผู้บริหารในการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร ให้สามารถเข้าใจกระบวนการ ขั้นตอน และวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ถูกต้อง เหมาะสม โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารได้มีการพัฒนาและปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องทุกปี

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด วิธีการ กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา

๒. เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารและพนักงานดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร

๓. เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้หน่วยงานภายในมีการกำกับดูแลตนเองตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์รัฐวิสาหกิจ

๔. เพื่อเป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์การสะพานปลาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

๕. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความตระหนักและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงไปยังผู้บริหารและพนักงาน

๑.๓ ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานในสภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยงเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การสะพานปลา ดังนี้

๑. การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ช่วยให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูง

๒. ประยุกต์ใช้กับทุกงานและทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้นตั้งแต่ขนาดเล็กจนถึงขนาดใหญ่

๓. มีแผนรองรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันการณ์ และสามารถประหยัค่าใช้จ่ายที่เกิดจากความเสียหายที่เกิดขึ้นได้

๔. สามารถลดหรือบรรเทาหรือหลีกเลี่ยงความเสียหายที่เกิดขึ้นจากผลกระทบจากภายในและภายนอกองค์กรได้

๕. พนักงานและเจ้าหน้าที่ได้เรียนรู้และตระหนักถึงความเสี่ยงและปรับตัวในการทำงานได้อย่างเหมาะสม

๖. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๗. เกิดภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นที่ดีต่อองค์กร

๑.๔ หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยง

เกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงประยุกต์มาจากเกณฑ์ของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) โดยพัฒนามาจาก COSO 2017 Enterprise Risk Management Integrating With Strategy And Performance และการประยุกต์เกณฑ์ที่สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO 3100 version 2018 ดังนี้

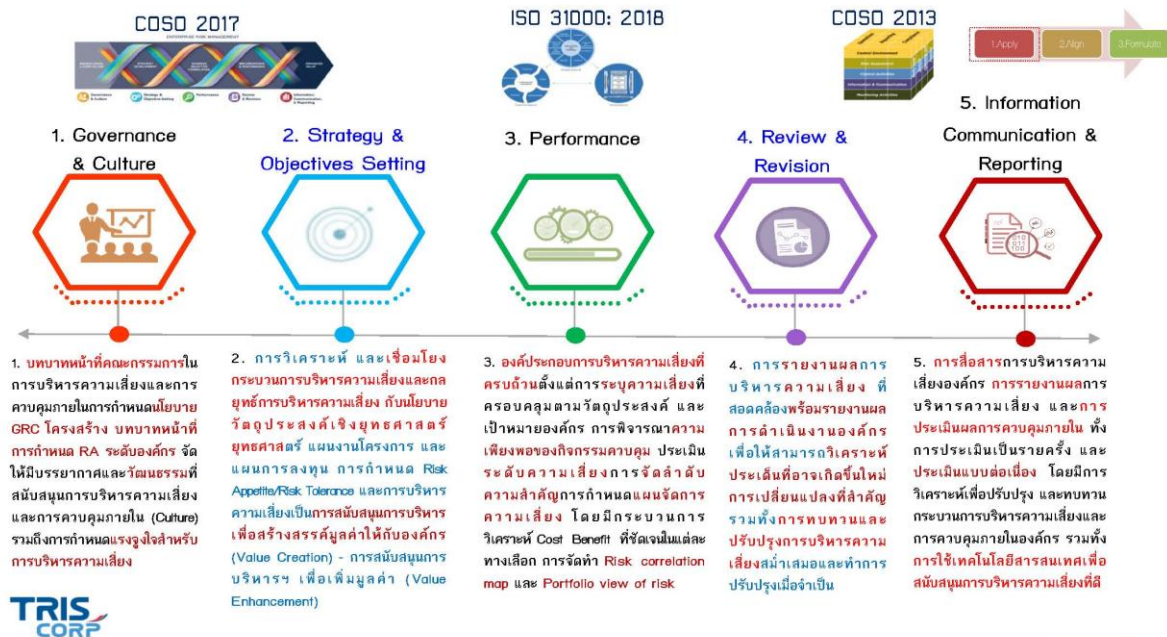
๑.๔.๑ Governance & Culture บทบาทหน้าที่คณะกรรมการในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในการกำหนดนโยบาย GRC โครงสร้าง บทบาทหน้าที่การกำหนด RA ระดับองค์กรจัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Culture) รวมถึงการกำหนดแรงจูงใจสำหรับการบริหารความเสี่ยง

๑.๔.๒ Strategy & Objectives Setting การวิเคราะห์และเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงกับนโยบายวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์แผนงาน โครงการและแผนการลงทุน การกำหนด Risk Appetite/Risk Tolerance และการบริหารความเสี่ยงเป็นการสนับสนุนการบริหารเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) การสนับสนุนการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement)

๑.๔.๓ Performance องค์กรประกอบการบริหารความเสี่ยงที่ครบถ้วน ตั้งแต่การระบุความเสี่ยงที่ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์กร การพิจารณาความเพียงพอของกิจกรรมควบคุม ประเมินระดับความเสี่ยง การจัดลำดับความสำคัญ การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ Cost Benefit ที่ชัดเจนในแต่ละทางเลือก การจัดทำ Risk correlation map และ Portfolio view of risk

๑.๔.๔ Review & Revision การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้อง พร้อมรายงานผลการดำเนินงานองค์กร เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ประเด็นที่อาจเกิดขึ้นใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมทั้งการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอและทำการปรับปรุงเมื่อจำเป็น

๑.๔.๕ Information Communication & Reporting การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายใน ทั้งการประเมินเป็นรายครั้งและประเมินแบบต่อเนื่อง โดยมีการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงและทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์กร รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่ดี



รูปภาพที่ ๑.๑ หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงของ (COSO)

๑.๕ นิยามความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

๑.๕.๑ ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาส (Likelihood) /เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ทำให้แผนงาน หรือการดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายตามภารกิจหลักขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบ (Impact) หรือความเสียหายต่อองค์กรในที่สุด ทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงินหรือผลกระทบที่ไม่เป็นตัวเงิน ที่มีผลต่อภาพลักษณ์ชื่อเสียงองค์กร

๑.๕.๒ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) หรือการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรโดยรวม (Enterprise Wide Risk Management) คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบ

ต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

ลักษณะของความเสี่ยงตามแนว COSO จำแนกความเสี่ยงออกเป็น ๔ ลักษณะ ดังนี้

- | | | |
|--------------------------|---|---|
| ๑. Strategic Risk : SR | = | ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับด้านกลยุทธ์ |
| ๒. Operational Risk : OR | = | ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับด้านการปฏิบัติการ |
| ๓. Financial Risk : FR | = | ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับด้านการเงิน |
| ๔. Compliance Risk : CR | = | ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับด้านนโยบายของรัฐ กฎระเบียบต่างๆ |

ความแตกต่างของความเสี่ยง (Risk) และปัญหา (Problem) ความเสี่ยง (Risk) เป็นเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตที่จะส่งผลกระทบต่อทั้งในทางบวกและทางลบ ส่วนปัญหา (Problem) เป็นเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น หรือมีอยู่ในปัจจุบันที่ก่อให้เกิดปัญหาอุปสรรค หรือความยุ่งยากต่างๆ

๑.๕.๓ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

๑) ปัจจัยภายใน เช่น ปัจจัยเสี่ยงโครงสร้างพื้นฐาน ปัจจัยเสี่ยงพนักงานลูกจ้าง ปัจจัยเสี่ยงกระบวนการดำเนินงาน ปัจจัยเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ปัจจัยเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

๒) ปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยเสี่ยงทางด้านการเมืองและสังคม ปัจจัยเสี่ยงทางด้านการเงินและเศรษฐกิจ ปัจจัยเสี่ยงทางด้านกฎหมาย ปัจจัยเสี่ยงเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ

สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง (Root Cause) หมายถึง สาเหตุที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเสี่ยง แยกแยะปัจจัยเสี่ยง

๑.๕.๔ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงโดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

๑. โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

๒. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

๓. ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงองค์การสะพานปลา แบ่งเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย

๑.๕.๕ การกำหนดแนวทางมาตรการจัดการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบ ของ ความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

๑. Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการดำเนินการ เพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง มักใช้ในกรณีที่ความเสี่ยงมีความรุนแรงสูง ไม่สามารถหาวิธี ลด/จัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทางเลือกนั้นมีต้นทุน (Cost) และผลประโยชน์ที่ได้รับ เหมาะสมกันตาม หลักความคุ้มค่าหรือไม่

๒. Transfer การร่วมจัดการ/การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการร่วมหรือถ่ายโอนความเสี่ยงทั้งหมด หรือบางส่วนไปยังบุคคล/หน่วยงานภายนอกองค์กร ให้ช่วยแบกรับภาระความเสี่ยงแทน เช่น การซื้อกรมธรรม์ประกันภัย

๓. Treat การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการ ดำเนินงานหรือ การจัดทำมาตรการเพื่อลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การเตรียมแผนฉุกเฉิน (Contingency plan)

๔. Take การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องดำเนินการใดๆ เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก มักใช้กับความเสี่ยง ที่ต้นทุน (Cost) ของมาตรการจัดการสูงไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ (benefit)

๑.๖ การควบคุม (Control)

การควบคุม คือ นโยบายและวิธีการปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตาม แนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งานและ ทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุ วัตถุประสงค์ เช่น การอนุมัติ การมอบหมาย อำนาจหน้าที่ การยืนยันความถูกต้อง การทบทวน การแบ่งหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน แบ่งได้ ๔ ประเภท คือ

๑. การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง จากความผิดพลาด ความเสียหาย เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การงาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน เป็นต้น

๒. การควบคุมเพื่อให้อัตราพบ (Detective Control) เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหาย หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การสอบย้อนอดีต การตรวจสอบนับพัสดุ เป็นต้น

๓. **ควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

๔. **การควบคุมเพื่อแก้ไข (Corrective Control)** เป็นวิธีการควบคุมเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้นอีกในอนาคต

บทที่ ๒

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

๒.๑ นโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา

จากการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์การสะพานปลา ที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาวะเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือปัจจัยภายใน เช่น การดำเนินงานขององค์การสะพานปลา โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการข้อมูล เป็นต้น ดังนั้น คณะกรรมการและผู้บริหารขององค์การสะพานปลาได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการก้าวไปสู่การกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การสะพานปลา พร้อมทั้งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์การสะพานปลาบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสามารถลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจจะเกิดขึ้น ในขณะเดียวกันเป็นการป้องกันความเสียหายขององค์การสะพานปลา ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการจัดการและควบคุมที่ดีเสริมสร้างภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่นให้กับผู้ใช้บริการ หน่วยงานกำกับดูแล พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้อย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์การสะพานปลาเป็นสำคัญ จึงกำหนดนโยบายและการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. องค์การสะพานปลาจะดำเนินการให้เป็นไปตามคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๖๐ และคู่มือปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในรัฐวิสาหกิจฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๕๕ รวมทั้งกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

๒. องค์การสะพานปลาดำเนินงานภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี และการบริหารงาน รวมถึงกระบวนการบริหารโครงการต่าง ๆ

๓. ผู้บริหารและพนักงานทุกคนขององค์การสะพานปลาเป็นเจ้าของความเสี่ยง ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการระบุและประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน รวมทั้งกำหนดมาตรการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงและกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดการดำเนินงานรายบุคคลประกอบในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน

๔. ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งหมดต้องได้รับการดำเนินการ ดังนี้

- ระบุความเสี่ยงอย่างทันเวลา
- ประเมินโอกาสของการเกิดความเสี่ยงและผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว

- จัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องตามหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องและผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว

- ติดตามดูแลเพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงขององค์กรได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม

๕. ความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีความเสี่ยงสูงในระดับสูง

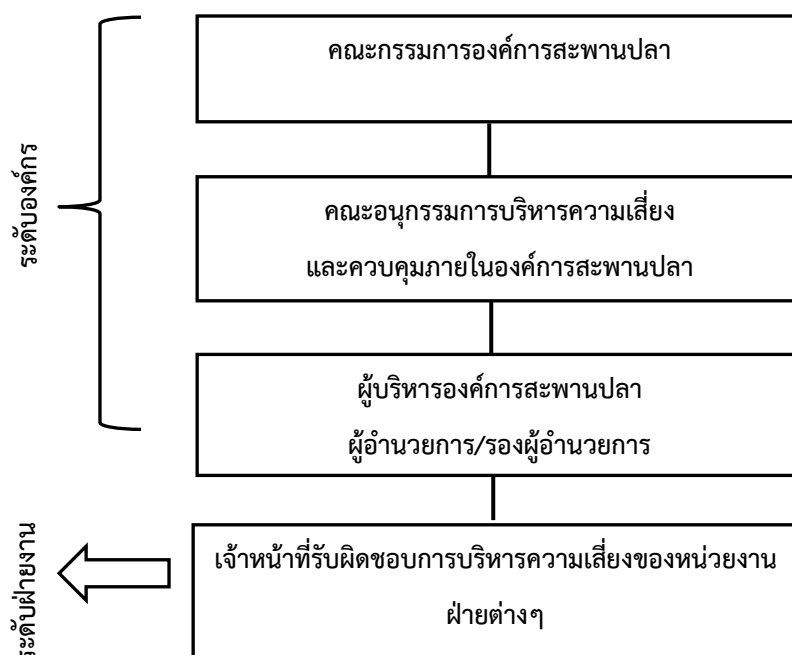
๖. ให้มีการบูรณาการร่วมกับการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒.๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรสะพานปลา

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization) ขององค์กรสะพานปลา กำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไว้ ๒ ระดับ คือ ระดับองค์กร และระดับฝ่ายงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

๑. **ระดับองค์กร** รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรสะพานปลา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการองค์กรสะพานปลาที่ได้รับมอบหมาย เป็นประธาน รองผู้อำนวยการองค์กรสะพานปลา ด้านบริหาร รองผู้อำนวยการองค์กรสะพานปลา ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง รองผู้อำนวยการองค์กรสะพานปลา ด้านพัฒนากิจการประมง ผู้อำนวยการฝ่าย หัวหน้าสำนักงานติดตามและประเมินผล เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เป็นคณะกรรมการ ดำเนินงานภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของ คณะกรรมการองค์กรสะพานปลา และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรสะพานปลา

๒. **ระดับฝ่ายงาน** รับผิดชอบโดย เจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ฝ่ายต่างๆ ประกอบด้วย หัวหน้าสำนักงาน ผู้แทนฝ่ายต่างๆ เป็นคณะทำงาน ดำเนินงานภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของผู้อำนวยการองค์กรสะพานปลา และผู้อำนวยการฝ่าย ดังรูปภาพที่ ๒.๑



รูปภาพที่ ๒.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรสะพานปลา

๒.๓ หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างบริหารความเสี่ยงองค์กรสะพานปลา

ตารางที่ ๒.๑ แสดงหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงองค์กรสะพานปลา

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คณะกรรมการองค์กรสะพานปลา	๑. กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ๒. กำกับดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมครอบคลุมในทุกด้าน และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ๓. มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นๆ และอนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยง
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์กรสะพานปลา	๑. กำหนดและทบทวนนโยบายที่บูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC : Governance Risk and Compliance) รวมทั้งกำหนดหลักการในการกำหนด Risk Appetite (RA) ขององค์กรสะพานปลา ๒. รวบรวม พิจารณากลับกรอง รายงานผล และให้ข้อคิดเห็นในความเสี่ยงและควบคุมภายในที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งแนวทางการกำหนดมาตรการควบคุมหรือบรรเทา (Mitigation Plan) และการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์กรสะพานปลา เพื่อให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องและทบทวนความเพียงพอเหมาะสมของแผนบริหารความเสี่ยงและแนวทางการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดกับสภาพแวดล้อมองค์กรสะพานปลาเป็นประจำทุกปี ๓. กำกับ ดูแล และควบคุมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในภาพรวม ให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตลอดจนพิจารณากลับกรองทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี และแผนการควบคุมภายในประจำปีขององค์กรสะพานปลา ก่อนนำเสนอคณะกรรมการองค์กรสะพานปลาให้ความเห็นชอบ ๔. ให้ข้อเสนอแนะ กำหนดแนวทาง ประสานงาน ติดตาม และประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับหน่วยงานสังกัด และเสนอต่อคณะกรรมการองค์กรสะพานปลา ๕. สนับสนุนการดำเนินงานของผู้บริหารด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้บรรลุเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์กรสะพานปลา

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
	๖. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและผลการควบคุมภายในองค์กร สะพานปลาให้คณะกรรมการองค์การสะพานปลารับทราบและพิจารณา โดยเร็วที่สุด ๗. พิจารณากลับกรองและให้ข้อคิดเห็นวาระที่มีภาระผูกพันในระยะยาว มีความซับซ้อนเชิงธุรกิจ และมีความเสี่ยงและควบคุมภายในที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การสะพานปลาอย่างมีนัยสำคัญก่อนที่จะนำเสนอวาระนั้น ๆ ต่อคณะกรรมการองค์การสะพานปลา ๘. ปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC : Governance Risk and Compliance) ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การสะพานปลาและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป ๙. ทบทวนกฎบัตรฯ และความเพียงพอในองค์ประกอบของกฎบัตรฯ ๑๐. จัดให้มีการประชุมคณะอนุกรรมการฯ อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง ๑๑. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการองค์การสะพานปลา มอบหมาย
ผู้อำนวยการองค์การ สะพานปลา	๑. กำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ๒. ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยง ทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ๓. กำกับดูแลให้มีความวิเคราะห้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องกำกับและติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั่วทั้งองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีแผนการจัดการที่เหมาะสม ๔. กำหนดให้มีกลไกการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และสนับสนุนให้มีการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรเครื่องมือและระบบในการดำเนินงาน ๕. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการองค์การ สะพานปลา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และ บริษัทประเมิน (บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด TRIS) ทุก ๖ เดือน และทุกสิ้น

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา	๑. ติดตามความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติการที่สำคัญด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และทำให้มั่นใจว่ามีแผนการจัดการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม ๒. ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและทำให้ความมั่นใจว่าผู้อำนวยการ/เจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานฝ่ายต่างๆ ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในฝ่ายงาน
ผู้อำนวยการฝ่าย	๑. ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานมีการประเมินจัดการ และรายงานความเสี่ยงอย่างพอเพียง ๒. ส่งเสริมพนักงานในสายงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ๓. เห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน เสนอรายงานผลการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงต่อประธานคณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลาทุก ๓ เดือน ๖ เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ
หัวหน้าสำนักงาน	๑. ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงภายในสำนักงาน ๒. ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการนำนโยบายการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน สู่การปฏิบัติ ๓. ให้ความเห็นชอบในเบื้องต้นต่อแผนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน ๔. เสนอรายงานผลการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงทุก ๓ เดือน ๖ เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ ต่อผู้อำนวยการฝ่าย ส่งเสริมให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
เจ้าหน้าที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงสำนักงาน	๑. วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานของหน่วยงาน พร้อมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของโครงการทุกโครงการที่หน่วยงานมีเป้าหมายที่จะดำเนินในปีนั้น ๆ เมื่อดำเนินการแล้วเสร็จให้จัดส่งให้เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (ทส.ตป.) เพื่อประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีขององค์การสะพานปลาต่อไป ๒. ติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานของกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงของแต่ละโครงการโดยจัดทำเป็นรายเดือนและจัดส่งให้เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงภายในวันที่

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
	๑๕ ของเดือนถัดไป เพื่อรวบรวมวิเคราะห์เสนอคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงและคณะกรรมการองค์การสะพานปลาต่อไป ๓. ดำเนินการในข้อ ๑ และข้อ ๒ ให้ศึกษาได้จากคู่มือการบริหาร ความเสี่ยงขององค์การสะพานปลาที่จัดทำขึ้นเป็นเอกสารและได้เผยแพร่ไว้แล้ว ในระบบ Intranet ขององค์การสะพานปลา
ตรวจสอบภายใน	๑. สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการตรวจสอบ ติดตาม ระบบการบริหารภายในและการควบคุมความเสี่ยง ๒. จัดทำแผนตรวจสอบและตามความเสี่ยงขององค์กร ๓. สนับสนุน และทำให้มั่นใจว่าองค์การสะพานปลาได้มีการนำระบบ การบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสม มีคุณภาพและมีการปฏิบัติ ตามทั่วทั้งองค์กร ๔. สอบทานการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

๒.๔ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา

เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การสะพานปลาตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในคราวประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๖๘ เมื่อวันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๘ ที่ประชุมมีมติเห็นชอบให้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแล กิจกรรมที่ดีขององค์การสะพานปลา ตามคำสั่งองค์การสะพานปลาที่ ๕๗/๒๕๖๘ ลงวันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๘ ใน คราวประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๖๘ เมื่อวันที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๘ มติเห็นชอบให้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหาร ความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจกรรมที่ดีขององค์การสะพานปลา เพิ่มเติม ตามคำสั่งองค์การสะพานปลาที่ ๗๖/๒๕๖๘ ลงวันที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๘ และในคราวประชุมครั้งที่ ๑๑/ ๒๕๖๘ เมื่อวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๖๘ มีมติเปลี่ยนแปลงประธานอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุม ภายใน และการกำกับดูแลกิจกรรมที่ดีขององค์การสะพานปลา ดังนี้

๑. องค์ประกอบ

- | | | |
|--|---------------|------------------|
| ๑.๑ นายอำพันธุ์ | เวฬุตันติ | ประธานอนุกรรมการ |
| ๑.๒ นางธาราพร สิงห์พันธุ์ | มหิทธิพงศ์กุล | อนุกรรมการ |
| ๑.๓ นายบุญรอด | พัฒนไพศาล | อนุกรรมการ |
| ๑.๔ พลโท ไพบุลย์ | คุ้มกลิ่นวงษ์ | อนุกรรมการ |
| ๑.๕ นายพีระพงษ์ | รัสมี | อนุกรรมการ |
| ๑.๖ รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา ด้านบริหาร | | เลขานุการ |

๑.๗ ผู้อำนวยการฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒนา

ผู้ช่วยเลขานุการ

๑.๘ หัวหน้าสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล

ผู้ช่วยเลขานุการ

หมายเหตุ: คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การ สะพานปลา ชุดดังกล่าว ได้ครบวาระการดำรงตำแหน่งเมื่อวันที่ ๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙ ทั้งนี้ ณ วันที่จัดทำ คู่มือฉบับนี้ อยู่ระหว่างการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการชุดใหม่

๒. อำนาจหน้าที่

๒.๑ กำหนดและทบทวนนโยบายที่บูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC : Governance Risk and Compliance) รวมทั้งกำหนดหลักการในการกำหนด Risk Appetite (RA) ขององค์การสะพานปลา

๒.๒ รวบรวม พิจารณากลับกรอง รายงานผล และให้ข้อคิดเห็นในความเสี่ยงและควบคุมภายในที่ อาจเกิดขึ้น รวมทั้งแนวทางการกำหนดมาตรการควบคุมหรือบรรเทา (Mitigation Plan) และการพัฒนา ระบบการจัดการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การสะพานปลา เพื่อให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และทบทวนความเพียงพอเหมาะสมของแผนบริหารความเสี่ยงและแนวทางการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์ ที่กระทรวงการคลังกำหนดกับสภาพแวดล้อมองค์การสะพานปลาเป็นประจำทุกปี

๒.๓ กำกับ ดูแล และควบคุมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในในภาพรวม ให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตลอดจนพิจารณากลับกรองทบทวนแผนบริหาร ความเสี่ยงประจำปี และแผนการควบคุมภายในประจำปีขององค์การสะพานปลา ก่อนนำเสนอคณะกรรมการ องค์การสะพานปลาให้ความเห็นชอบ

๒.๔ ให้ข้อเสนอแนะ กำหนดแนวทาง ประสานงาน ติดตาม และประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในกับหน่วยงานสังกัด และเสนอต่อคณะกรรมการองค์การสะพานปลา

๒.๕ สนับสนุนการดำเนินงานของผู้บริหารด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้บรรลุ เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การสะพานปลา

๒.๖ รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและผลการควบคุมภายในขององค์การสะพานปลา ให้คณะกรรมการองค์การสะพานปลารับทราบและพิจารณาโดยเร็วที่สุด

๒.๗ พิจารณากลับกรอง และให้ข้อคิดเห็นวาระที่มีวาระผูกพันในระยะยาว มีความซับซ้อน เชิงธุรกิจ และมีความเสี่ยงและควบคุมภายในที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การสะพานปลาอย่างมีนัยสำคัญก่อนที่จะนำเสนอวาระนั้นๆ ต่อคณะกรรมการองค์การสะพานปลา

๒.๘ ปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC : Governance Risk and Compliance) ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การสะพานปลาและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป

๒.๙ ทบทวนกฎบัตรและความเพียงพอในองค์ประกอบของกฎบัตรฯ

๒.๑๐ จัดให้มีประชุมคณะกรรมการฯ อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง

๒.๑๑ ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการองค์การสะพานปลามอบหมาย

๒.๕ เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) และผู้ให้ข้อมูลความเสี่ยงองค์การสะพานปลา ประจำปี ๒๕๖๙

ตารางที่ ๒.๒ เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) และผู้ให้ข้อมูลความเสี่ยงองค์การสะพานปลา ประจำปี ๒๕๖๙

ปัจจัยเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง	ผู้ให้ข้อมูล
๑. การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๘ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR _๑)	Impact ๑. รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการ ประมง ๒. รองผู้อำนวยการ ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร	ผู้รับผิดชอบโครงการ ๙ โครงการ
	Likelihood ๑. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร ๒. ฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒนา	สำนักงานยุทธศาสตร์ และแผนงาน
๒. การพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร (OR _๑)	Impact ๑. ฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร ๒. สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล	แผนกการเจ้าหน้าที่
	Likelihood ๑. ฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร ๒. สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล	แผนกการเจ้าหน้าที่
๓. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (OR _๒)	Impact ๑. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร ๒. สำนักงานอำนวยการ	แผนกประชาสัมพันธ์ สำนักงานอำนวยการ
	Likelihood ๑. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร ๒. สำนักงานอำนวยการ	แผนกประชาสัมพันธ์ สำนักงานอำนวยการ

ปัจจัยเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง	ผู้ให้ข้อมูล
๔. EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR _๑)	Impact ๑. รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการประมง ๒. รองผู้อำนวยการ ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร	๑. ฝ่ายบัญชีการเงิน ๒. สำนักงานบัญชี ๓. สำนักงานการเงิน
	Likelihood ๑. รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการประมง ๒. รองผู้อำนวยการ ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร	๑. ฝ่ายบัญชีการเงิน ๒. สำนักงานบัญชี ๓. สำนักงานการเงิน
๕. การเบิกจ่ายงบลงทุนต่ำกว่าเป้าหมาย (FR _๒)	Impact ๑. รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการประมง ๒. รองผู้อำนวยการ ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร	๑. ฝ่ายบัญชีการเงิน ๒. สำนักงานบัญชี ๓. สำนักงานการเงิน
	Likelihood ๑. รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการประมง ๒. รองผู้อำนวยการ ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร	๑. ฝ่ายบัญชีการเงิน ๒. สำนักงานบัญชี ๓. สำนักงานการเงิน
๖. สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย (CR _๑)	Impact ๑. รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการประมง ๒. รองผู้อำนวยการ ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร	ฝ่ายสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๑-๒
	Likelihood ๑. รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการประมง ๒. รองผู้อำนวยการ ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร	ฝ่ายสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๑-๒

ปัจจัยเสี่ยง	เจ้าของความเสี่ยง	ผู้ให้ข้อมูล
๗. ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับอสป. ที่เป็นสาระสำคัญไม่ครบถ้วน (CR๒)	<u>Impact</u> ๑. รองผู้อำนวยการ ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๒. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร	ฝ่ายสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๑-๒
	<u>Likelihood</u> ๑. รองผู้อำนวยการ ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๒. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร	ฝ่ายสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๑-๒

๒.๖ แผนปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงประจำปี

ตารางที่ ๒.๓ แผนการดำเนินการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา

ลำดับ	กิจกรรม	ปี ๒๕๖๘			ปี ๒๕๖๙												ปี ๒๕๖๙
					ไตรมาส ๑			ไตรมาส ๒			ไตรมาส ๓			ไตรมาส ๔			
		ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	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.
๑. การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)																	
๑.๑	ประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา ทุกไตรมาส				↔			↔			↔			↔			↔
๑.๒	ประชุมชี้แจงแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อมอบหมายผู้รับผิดชอบ/ผู้ปฏิบัติ				↔												
๑.๓	กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลาปีงบประมาณ ๒๕๖๙																
	- เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา				↔	↔											
	- เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา				↔	↔											
๑.๔	นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลาไปสร้างความตระหนักเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปีงบประมาณ ๒๕๖๙				←					→							

ลำดับ	กิจกรรม	ปี ๒๕๖๘			ปี ๒๕๖๙												ปี ๒๕๖๙
					ไตรมาส ๑			ไตรมาส ๒			ไตรมาส ๓			ไตรมาส ๔			
		ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	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.
๒) การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy & Objective Setting)																	
๒.๑	จัดทำแนวทางการระบุปัจจัยเสี่ยงและร่างปัจจัยเสี่ยงขององค์การสะพานปลา ปีงบฯ ๒๕๖๙ - เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา - เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา																
๒.๒	จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์การสะพานปลาปีงบฯ ๒๕๖๙ - เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา - เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา																
๒.๓	จัดทำแนวทางการระบุปัจจัยเสี่ยงปีงบฯ ๒๕๖๙ - เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา - เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา																

ลำดับ	กิจกรรม	ปี ๒๕๖๘			ปี ๒๕๖๙												ปี ๒๕๖๙
					ไตรมาส ๑			ไตรมาส ๒			ไตรมาส ๓			ไตรมาส ๔			
		ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	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.
๓) การกำหนดเป้าหมายและผลการดำเนินงาน (Performance)																	
๓.๑	จัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและควบคุม ปีงบประมาณ ๒๕๖๙ ภายในปีงบประมาณ ๒๕๖๘ - เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุม ภายในองค์การสะพานปลา - เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา		↔														
๓.๒	จัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและควบคุม ปีงบประมาณ ๒๕๗๐ ภายในปีงบประมาณ ๒๕๖๙ - เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุม ภายในองค์การสะพานปลา - เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา													↔			
๔) การทบทวนและการปรับปรุงประเด็นความเสี่ยง (Review & Revision)																	
๔.๑	การทบทวนความเสี่ยงกลางปีงบประมาณ ๒๕๖๙											↔					
๔.๒	ปรับปรุงคู่มือบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน องค์การสะพานปลาปีงบประมาณ ๒๕๖๙											↔					
๔.๓	การรวบรวม ทบทวน และติดตามการบริหารจัดการ ควบคุมภายในปีงบประมาณ ๒๕๖๙				←											→	

ลำดับ	กิจกรรม	ปี ๒๕๖๘			ปี ๒๕๖๙												ปี ๒๕๖๙
					ไตรมาส ๑			ไตรมาส ๒			ไตรมาส ๓			ไตรมาส ๔			
		ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	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.
	๔.๓.๑ การควบคุมภายใน ปค.๔ - เวียนแจ้งหน่วยงานต่าง ๆ - ติดตาม รวบรวม และรายงาน ปค.๕ - เวียนแจ้งหน่วยงานต่าง ๆ - ติดตาม รวบรวม และรายงาน																
	๔.๓.๒ คู่มือการปฏิบัติงาน - เวียนแจ้งหน่วยงานต่าง ๆ ทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน																
	๔.๓.๓ ขัอร้องเรียน - รวบรวมและรายงานขัอร้องเรียนประจำรายเดือน - รวบรวมและรายงานขัอร้องเรียนประจำรายไตรมาส - รวบรวมและรายงานขัอร้องเรียนประจำรายปี																
	๔.๓.๔ การสอบทานการปฏิบัติงานและสร้างควม ตระหนัก - ลงพื้นที่สอบทานการปฏิบัติงานและสร้างควม ตระหนักในการรับรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายในของหน่วยงานย่อย																

ลำดับ	กิจกรรม	ปี ๒๕๖๘			ปี ๒๕๖๙												ปี ๒๕๖๙
					ไตรมาส ๑			ไตรมาส ๒			ไตรมาส ๓			ไตรมาส ๔			
		ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	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.
๕) สารสนเทศการสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting)																	
๕.๑	ติดตามประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ไตรมาส ๓ ปีงบประมาณ ๒๕๖๗ - เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา - เสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลา	↔	↔														
๕.๒	รวบรวมเอกสารและตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในปีงบฯ ๒๕๖๗		↔	↔													
๕.๓	ติดตามประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน องค์การสะพานปลาปีงบประมาณ ๒๕๖๘ - ไตรมาส ๑ - ไตรมาส ๒ - ไตรมาส ๓ - ไตรมาส ๔						↔			↔			↔			↔	
๕.๔	สำรวจเกี่ยวกับการสร้างความตระหนักด้านการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา						↔	↔	↔								
๕.๕	รวบรวมเอกสารและตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในปีงบฯ ๒๕๖๘													↔	↔	↔	↔

บทที่ ๓

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

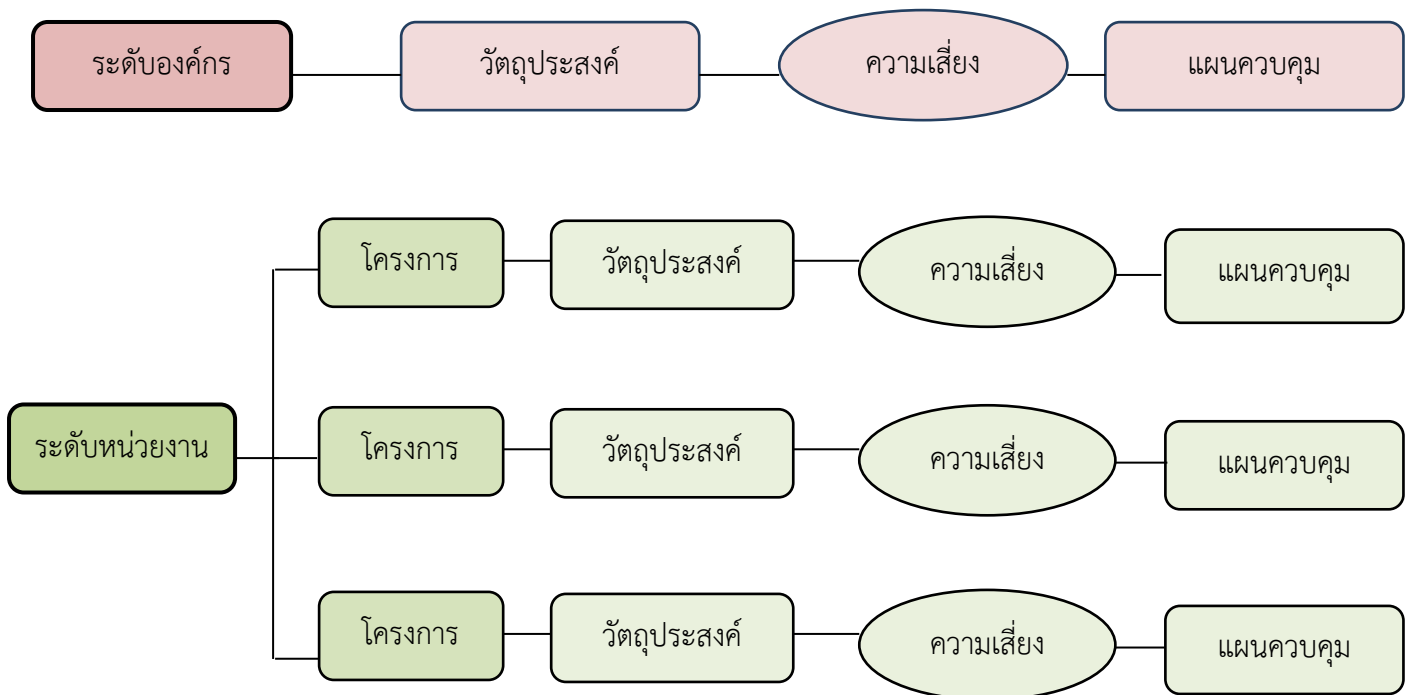
๑. การบริหารความเสี่ยง

๑.๑ การบริหารความเสี่ยงในองค์การสะพานปลา

การบริหารความเสี่ยงสามารถดำเนินงานได้ในทุกๆ ส่วน ตั้งแต่การบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลาที่เกี่ยวข้องกับทุกส่วนงานลงไปถึงระดับของแต่ละขั้นตอนของการทำงาน ซึ่งแบ่งเป็น ๒ ระดับ ดังนี้

๑. การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การสะพานปลา รวมทั้งมีผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานขององค์การสะพานปลา

๒. การบริหารความเสี่ยงระดับฝ่ายงาน เป็นการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของแต่ละสำนัก โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นสามารถบริหารจัดการได้โดยอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าสำนักเป็นความเสี่ยงที่ไม่เกิดผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์การสะพานปลา โดยในทุกๆ ระดับจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยง ดังรูปภาพที่ ๓.๑

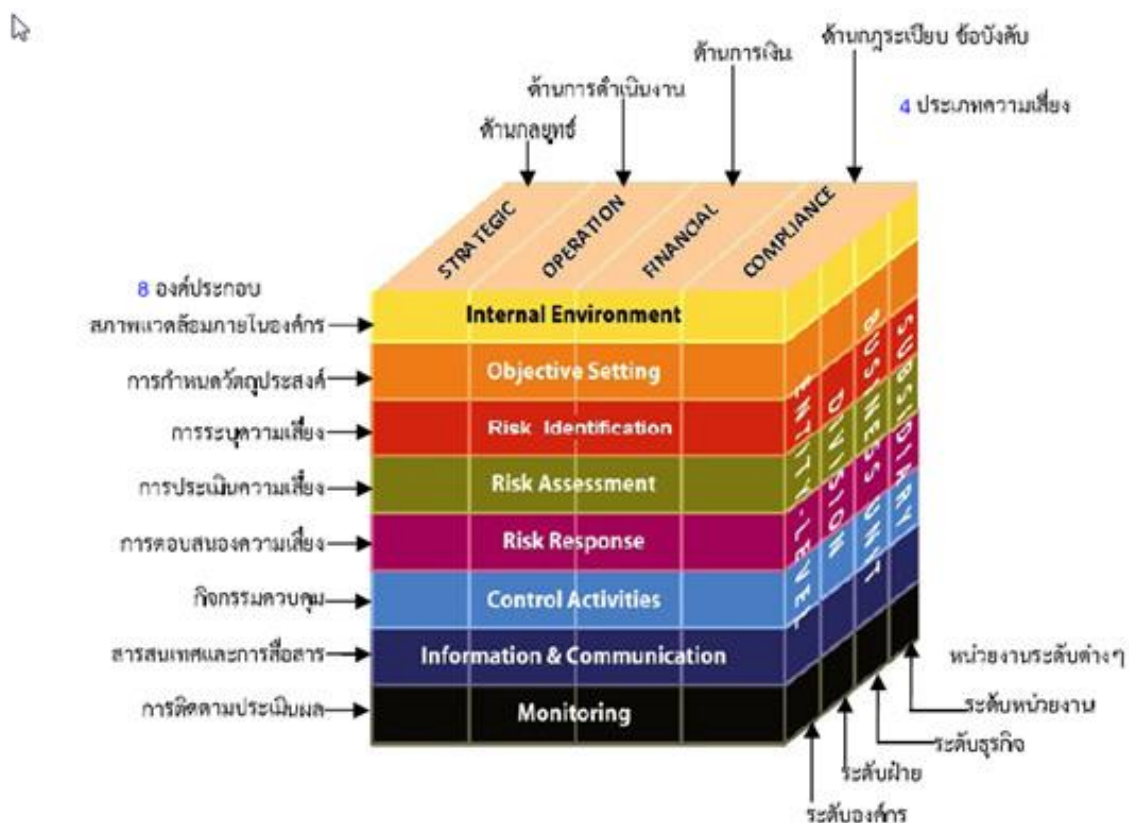


รูปภาพที่ ๓.๑ กระบวนการบริหารความเสี่ยง ๒ ระดับ

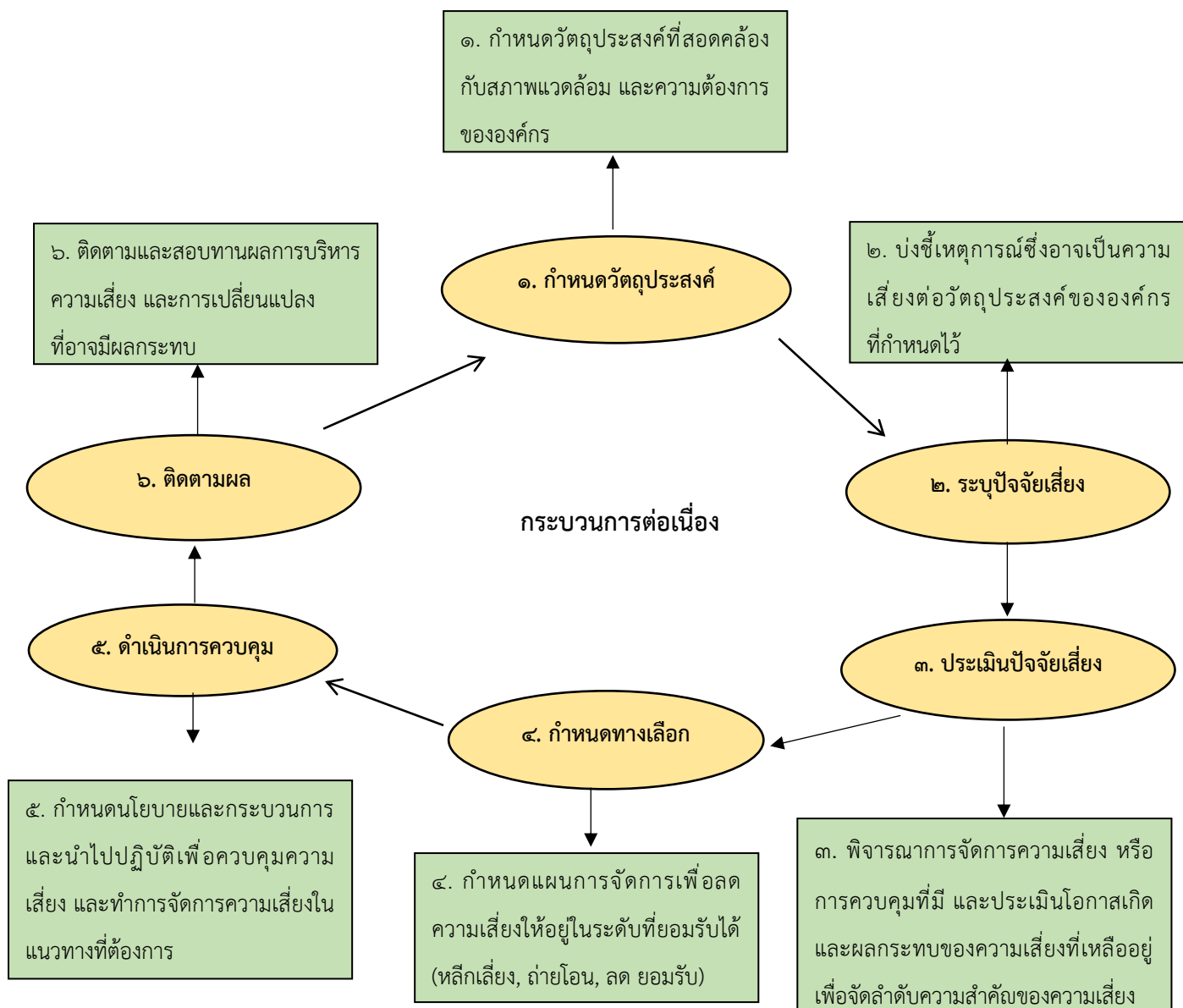
๑.๒ กระบวนการบริหารความเสี่ยง

องค์การสะพานปลา กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามขั้นตอน และวิธีในการบริหารความเสี่ยงอย่างมีระบบในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ด้วยองค์ประกอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM – Enterprise Risk Management Framework) ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commossion) โดยมีขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ประกอบด้วย ๘ ขั้นตอน ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective Setting)
๓. การระบุสถานการณ์/เหตุการณ์ (Event Identification)
๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๕. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)
๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
๗. ข้อมูลสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร (Information & Communication)
๘. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)



รูปภาพที่ ๓.๒ แสดงการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO



รูปภาพที่ ๓.๓ แสดงขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นการพิจารณาเพื่อให้รับทราบถึงขอบเขตในการมองความเสี่ยงว่าอยู่ภายใต้ขอบเขตแค่ไหน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนเสียก่อนว่า กำลังพิจารณาความเสี่ยงภายใต้วัตถุประสงค์อะไร เช่น ความเสี่ยงระดับองค์กร ก็จะพิจารณาความเสี่ยงภายใต้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในระดับองค์กรจาก วิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ แต่หากเป็นความเสี่ยงในระดับฝ่ายงาน ก็จะพิจารณาความเสี่ยงภายใต้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของแต่ละฝ่ายงานว่ามีวัตถุประสงค์อะไรบ้าง ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นก่อนที่จะดำเนินการระบุความเสี่ยง

วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จและสามารถวัดผลได้ การกำหนดวัตถุประสงค์โดยต้องคำนึงถึงหลัก S M A R T

S	:	Specific	=	ชัดเจน
M	:	Measure able	=	วัดได้
A	:	Achievable	=	ปฏิบัติได้
R	:	Reasonable	=	สมเหตุสมผล
T	:	Time constrained	=	กรอบเวลา

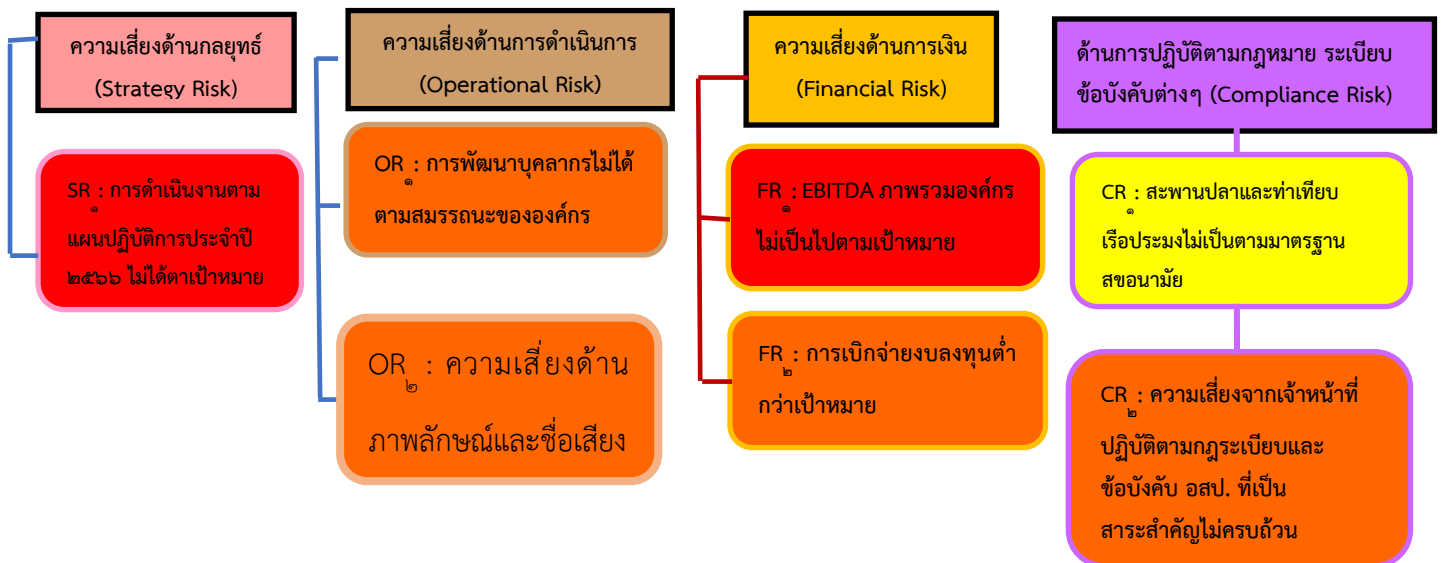
๒. การระบุความเสี่ยง เป็นการระบุสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทุกกรณี และสามารถเป็นต้นเหตุของการเกิดความเสียหาย ความล้มเหลวรวมถึงการลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมทุกชนิดซึ่งการระบุความเสี่ยงมีพื้นฐานจากการพิจารณาวิสัยทัศน์เป้าหมายภารกิจลักษณะงานกิจกรรมของหน่วยงานหรือระบบงาน ซึ่งการระบุความเสี่ยงขององค์การสะพานปลามีการแบ่งออกเป็น ๒ ระดับ คือ ระดับองค์กร และระดับฝ่ายงาน

๒.๑ ประเภทความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงขององค์การสะพานปลาจะจำแนกประเภทความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO เป็นหลัก ประกอบด้วย ๔ ประเภท คือ

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk)
๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)
๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
๔. ความเสี่ยงด้านมาตรฐานและกฎระเบียบ (Compliance Risk)

สำหรับประเภทความเสี่ยงที่มีต่อองค์กรยังมีการจำแนกรายละเอียดอีก จำนวนมากขึ้นอยู่กับการดำเนินงานขององค์กร ที่จะพิจารณาความเสี่ยงด้านใดที่มีสาระสำคัญต่อองค์กร เช่น ความเสี่ยงด้านธุรกิจ ด้านเครดิต และด้านเหตุการณ์ เป็นต้น ดังนั้นจึงต้องมีการทบทวนความเสี่ยงต่างๆอยู่เสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงและเป็นปัจจุบัน



รูปภาพที่ ๓.๔ การระบุความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา ประจำปี ๒๕๖๘

๒.๒ การค้นหาความเสี่ยง

สามารถดำเนินการได้ตามความเหมาะสมหลายวิธี ได้แก่

๑. การทำ Workshops
๒. การสัมภาษณ์
๓. การระดมความคิดเห็น
๔. แบบสอบถาม
๕. การเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอก
๖. การอภิปราย

๒.๓ แหล่งที่มาของความเสี่ยง

แหล่งที่มาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรดังนี้

ปัจจัยภายใน ได้แก่

๑. วัตถุประสงค์ขององค์กร
๒. นโยบายและกลยุทธ์
๓. การดำเนินงาน กระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงาน
๔. โครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารงาน
๕. การเงิน
๖. วัฒนธรรมองค์กร
๗. สภาพทางภูมิศาสตร์
๘. เทคโนโลยีสารสนเทศ
๙. กฎ ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร
๑๐. อื่นๆ

ปัจจัยภายนอก ได้แก่

๑. นโยบายของภาครัฐ
๒. สภาพเศรษฐกิจ
๓. สังคม
๔. การเมือง
๕. การดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- ๖. การแข่งขัน
- ๗. ผู้ขาย / ผู้ส่งมอบ
- ๘. กฎระเบียบ และกฎหมายภายนอกองค์กร
- ๙. เหตุการณ์ธรรมชาติ เช่น ภัยธรรมชาติต่างๆ
- ๑๐. อื่นๆ

๓. การประเมินปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ

๓.๑ การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เป็นการวิเคราะห์ถึงสาเหตุ/ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ของความเสี่ยงแต่ละตัวว่ามีความเป็นไปได้/โอกาสในการเกิดเหตุต่างๆ (Likelihood หรือ Probability) มากน้อยแค่ไหน และการเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวขึ้น จะมีความรุนแรง (Impact) ของผลกระทบเป็นอย่างไร โดยมองใน ๒ มิติ เทียบกับเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง (Criteria) ในแต่ละด้านที่องค์การสะพานปลากำหนดไว้ (ภาคผนวก) ซึ่งจะมี ๕ ระดับ และนำผลของคะแนนในแต่ละมิติมาระบุลงในตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Profile) ต่อไป โดยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงต้องดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๓.๑.๑ สารความเสี่ยง (Risk Statement)

เป็นการพรรณนาถึงความเสี่ยงอย่างสั้นๆ ชัดเจนที่กำลังพิจารณาหรือกล่าวถึงความเสี่ยงในเรื่องอะไร ภายใต้แต่ละด้านของกลุ่มความเสี่ยง เช่น ทางด้านการเงิน การดำเนินงาน เป็นต้น

๓.๑.๒ ปัจจัยเสี่ยง

หมายถึงสิ่งใดก็ตามที่เป็นเหตุทั้งจากภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อสภาพขององค์กร ถือว่าเป็นปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงในเรื่องนั้นๆ

การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงต้องทำสมมติฐานต่างๆที่คำนึงเป็นการล่วงหน้าในการบ่งชี้อันตรายที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้การจัดทำสมมติฐานต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ ดังนี้

๑. เนื้อหาขอบเขต

๒. ข้อมูลประกอบสถานการณ์ที่สมมติในรูปของสถิติหรือพรรณนา เช่น ข้อมูลผลการดำเนินงาน ข้อมูลจากผลการตัดสินใจข้อมูลจากภายนอก เป็นต้น ซึ่งประโยชน์ที่ได้รับจะทำให้ทราบที่มาของปัจจัยเสี่ยง ทราบปริมาณและโอกาสจะเกิดขึ้น (ความบ่อยครั้ง)

๓.๑.๓ ผลกระทบหรือปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

หมายถึง ผลที่เกิดจากสมมติฐานของเหตุการณ์ที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าของแต่ละสมมติฐาน จะต้องอธิบายให้ชัดเจนว่าเกิดอะไรที่เป็นความเสียหาย ระบุขนาดและปริมาณความเสียหาย การพิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น จะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ ด้านการดำเนินการ (การเงิน , รายได้หลัก) ด้านบุคคล ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านภาพลักษณ์ เป็นต้น

๓.๒ การประเมินค่าความเสี่ยง (Risk Score)

การประเมินค่าระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงจะพิจารณาโอกาสการเกิดเหตุการณ์ และความรุนแรงของผลกระทบ ซึ่งเป็นการพิจารณาควบคู่ไปกับการควบคุมภายใน หรือมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ขององค์กร ซึ่งจะทำให้สามารถประเมินค่าระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ก่อนที่จะจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้ชัดเจนต่อไป

๓.๒.๑ พิจารณาถึงโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับโอกาส เป็น ๕ ระดับ แทนด้วยตัวเลข ดังนี้

สูงมาก	=	๕
สูง	=	๔
ปานกลาง	=	๓
ต่ำ	=	๑ - ๒

๓.๒.๒ พิจารณาถึงความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ต่างๆ (Impact) ว่ามีความรุนแรงมากน้อยเพียงใด โดยจัดระดับความรุนแรงของผลกระทบเป็น ๕ ระดับ แทนด้วยตัวเลข ดังนี้

สูงมาก	=	๕
สูง	=	๔
ปานกลาง	=	๓
ต่ำ	=	๑ - ๒

ผลกระทบแบ่งเป็น ๒ ประเภท

๑. ผลกระทบเชิงปริมาณ ได้แก่ ผลกระทบคิดเป็นมูลค่าความสูญเสีย

๒. ผลกระทบเชิงคุณภาพ ได้แก่ ภาพลักษณ์องค์กร

บางครั้งกรณีที่ไม่สามารถแสดงในเชิงปริมาณได้อาจใช้การจัดระดับเชิงเปรียบเทียบแทน เช่น พอใจมาก = ๕ พอใจ = ๔ ปานกลาง = ๓ ไม่พอใจ = ๒ และไม่พอใจมาก = ๑ เป็นต้น สำหรับการกำหนดรายละเอียดของโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ในแต่ละระดับปรากฏอยู่ในภาคผนวก

๓.๓ การจัดระดับความเสี่ยง (Degree of Risks)

การจัดระดับความเสี่ยง โดยการทำผังจัดระดับความเสี่ยง หรือ จัดทำข้อมูลสถานะความเสี่ยง (Risk Profile) โดยเป็นการสร้างภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่าโอกาสในการเกิดปัจจัยเสี่ยง (Likelihood) และค่าระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงนั้น (Impact)

ตารางที่ ๓.๑ ตารางประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

Risk Assessment Matrix		คะแนน	ความเป็นไปได้				
			ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ความรุนแรงของผลกระทบ	สูงมาก	๕	M ๕ (๕x๑)	H ๑๐ (๕ x๒)	H ๑๕ (๕ x๓)	VH ๒๐ (๕ x๔)	VH ๒๕ (๕ x๕)
	สูง	๔	L ๔ (๔ x๑)	M ๘ (๔ x๒)	H ๑๒ (๔ x๓)	VH ๑๖ (๔ x๔)	VH ๒๐ (๔ x๕)
	ปานกลาง	๓	L ๓ (๓ x๑)	L ๖ (๓ x๒)	M ๙ (๓ x๓)	H ๑๒ (๓ x๔)	H ๑๕ (๓ x๕)
	ต่ำ	๒	L ๒ (๒ x๑)	L ๔ (๒ x๒)	L ๖ (๒ x๓)	M ๘ (๒ x๔)	H ๑๐ (๒ x๕)
	ต่ำมาก	๑	L ๑ (๑ x๑)	L ๒ (๑ x๒)	L ๓ (๑ x๓)	L ๔ (๑ x๔)	M ๕ (๑ x๕)
			ระดับของความเสี่ยง				

ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk : Risk Level)

Risk Boundary

L = ระดับความเสี่ยงต่ำ

M = ระดับความเสี่ยงปานกลาง

H = ระดับความเสี่ยงสูง

VH = ระดับความเสี่ยงสูงมาก

ค่าระดับความเสี่ยง = ค่าระดับโอกาสเกิด x ค่าระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Risk Score)

เช่น : ค่าระดับโอกาสเกิดความเสี่ยง = ๕ และค่าระดับความรุนแรงของผลกระทบ = ๒
ดังนั้น ค่าระดับความเสี่ยง = ๑๐

หมายเหตุ ประเด็นข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ให้พิจารณาแนวทางการกำหนดค่า (Scale) ดังกล่าวที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกความเสี่ยง โดยอาจอ้างอิงกับรายได้ และผลกำไร

ขององค์การสะพานปลา เพื่อสามารถจัดระดับความเสี่ยงตามระดับความรุนแรงของผลกระทบต่อรายได้ หรือ ผลกำไรขององค์การสะพานปลาได้อย่างเป็นบรรทัดฐานเดียวกันในอนาคต และนำไปสู่การจัดลำดับ ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบรุนแรงก่อน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการ บริหารความเสี่ยงในอนาคต

๓.๔ ขอบเขตของระดับความเสี่ยง (Risk Boundary) หมายถึง ขอบเขตของคะแนนระดับความ เสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ คือ ระดับคะแนนตั้งแต่ ๑ – ๙ กับ ความเสี่ยงที่มีระดับคะแนน ๑๐ – ๒๕ คะแนน ระดับความรุนแรง Impact x Likelihood ดังรูปภาพที่ ๓.๑

๓.๕ เกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง

เมื่อสามารถคำนวณค่าระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้แล้ว ก็นำปัจจัยเสี่ยงความเสี่ยง นั้นๆมาพิจารณาต่อ ว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยงได้ในระดับใดบ้าง ซึ่งจะนำไปสู่การ พิจารณาบริหารความเสี่ยงนั้นต่อไป

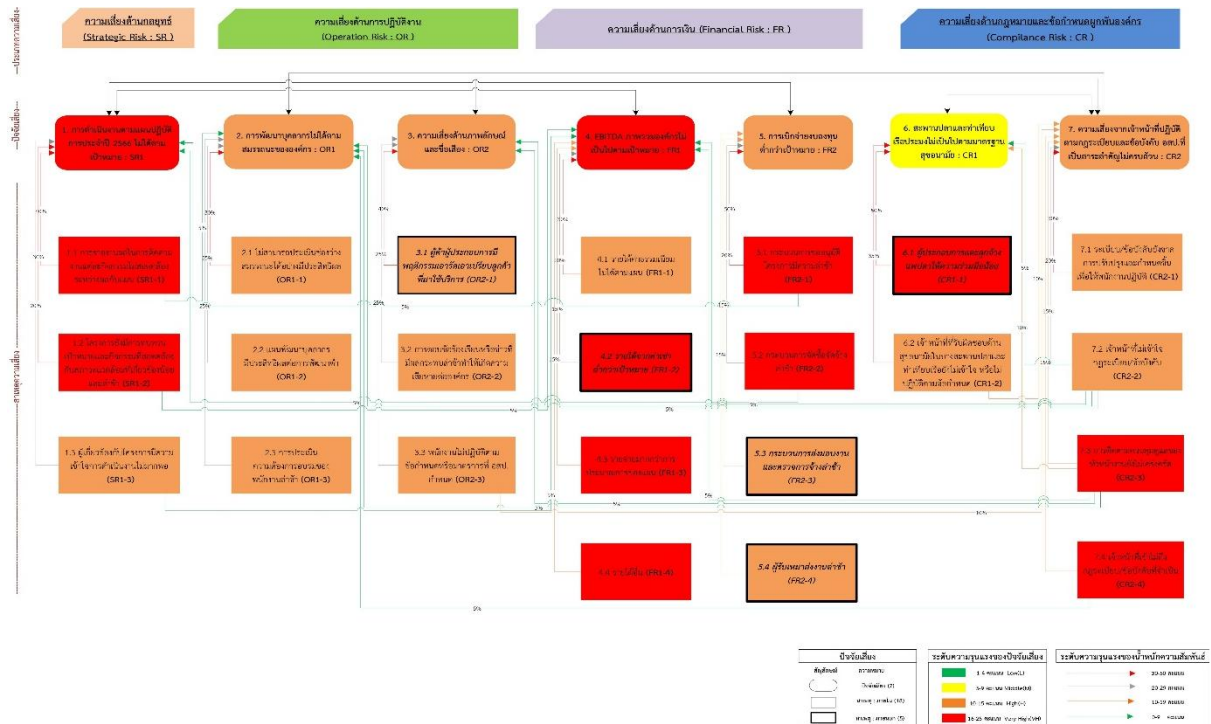
ตารางที่ ๓.๒ เกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง

ระดับความ เสี่ยง	ระดับ คะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ต่ำ (L) (สีเขียว)	๑ – ๔		-ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความ เสี่ยงที่ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง (M) (สีเหลือง)	๕ – ๙		- ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกัน ไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง (H) (สีส้ม)	๑๐ – ๑๕		- ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการ ความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงมาก (VH) (สีแดง)	๑๖ – ๒๕		- ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัด จัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

****ระดับความเสี่ยงปานกลาง** การควบคุมความเสี่ยงต้องมีการติดตามผลและประเมินผลต่อความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นจริงอย่างมีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล และมีผู้รับผิดชอบโดยตรง เช่น มีแผนปฏิบัติ คู่มือปฏิบัติ มีการ มอบหมายที่ชัดเจน

๓.๖ การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)

การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) เป็นการแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงในแต่ละส่วนขององค์กร เพื่อแสดงผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อกันในแต่ละฝ่าย เพื่อสะท้อนถึงภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร ดังตัวอย่าง Risk Map : ขององค์การสะพานปลาปีงบประมาณ ๒๕๖๔



๔. การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

๔.๑ การจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการได้ โดยใช้หลัก ๔T คือ

๑. การหลีกเลี่ยง (Terminate) ไม่ยอมรับความเสี่ยงนั้นเลย เช่น เปลี่ยนวัตถุประสงค์ หยุดทำกิจกรรม ระบุ ยกเลิก เป็นต้น
๒. การโอนย้าย (Transfer) โอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน เป็นต้น
๓. การควบคุม (Treat) หาวิธีการควบคุมปัจจัยเสี่ยงนั้นๆโดยการลดโอกาสเกิดความเสี่ยง หรือลดความรุนแรงของผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ หรือลดโอกาส และลดผลกระทบ เช่น การจัดทำแผนฉุกเฉิน การปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น
๔. การยอมรับ (Take) เป็นการคงความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับปัจจุบัน แม้จะรู้ว่าอาจจะเกิดผลกระทบจากความเสี่ยงนั้น แต่ก็เต็มใจยอมรับความเสี่ยงไว้ เนื่องจากเหตุผลจำเป็นบางประการ เช่น การลงทุนเพื่อควบคุมได้ผลไม่คุ้มค่ากับการลงทุน เป็นต้น

ตัวอย่างที่ ๓.๓ การจัดการความเสี่ยง (๔T Strategies : ๔Ts)

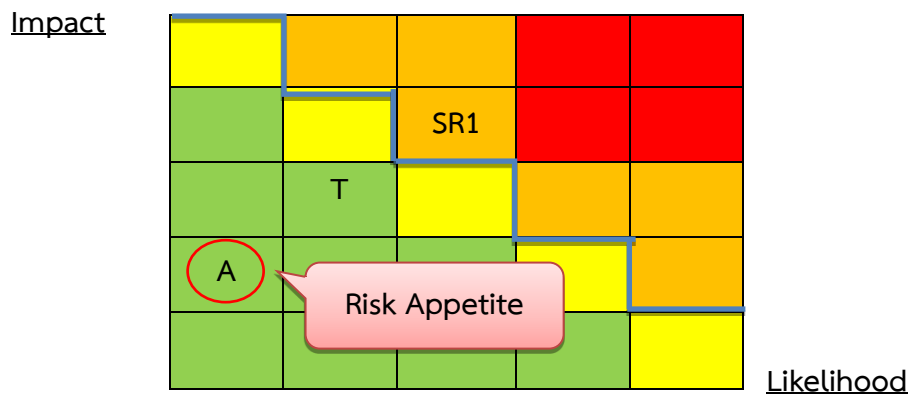
การจัดการความเสี่ยง อสป. ประจำปีงบประมาณ 2566					
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)					
ปัจจัยเสี่ยง (Risk)	สาเหตุ (Risk Cause)	ที่มา (Root Cause)	ผลกระทบ (Impact)	Proposed Mitigation	
				วิธีการจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดการจัดการ
ประจำปี 2566 ไม่ได้ตามเป้าหมาย : SR1	1.การรายงานผลในการติดตามงานแต่ละกิจกรรมไม่สอดคล้องระหว่างผลกับแผน (SR1-1)	1.ผู้รายงานผลไม่เข้าใจกระบวนการและวิธีการรายงาน	แผนปฏิบัติการขาดการรายงานอย่างมีประสิทธิภาพทำให้โครงการล่าช้า	การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)	ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบตามกระบวนการที่ได้รับมอบหมาย
		2.แบบฟอร์มการรายงานยุ่งยากซับซ้อนสำหรับผู้ให้ข้อมูลขาดการเอาใจใส่ในการบันทึกข้อมูล ตลอดจนการนำข้อมูลที่ถูกต้องมารายงาน		การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfert)	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบตามกระบวนการที่ได้รับมอบหมาย
		3.ผู้ให้ข้อมูลขาดการเอาใจใส่ในการบันทึกข้อมูล		การยอมรับความเสี่ยง (Take)	การควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง 1. แบบการประเมินควบคุมภายใน ปด.4 ปด.5 2.ติดตามการดำเนินงานโครงการ ได้ตามเป้าหมายและกรอบระยะเวลา 3. การรายงานผลการดำเนินงานโครงการแต่ละไตรมาส
		4.หัวหน้าขาดการเอาใจใส่ในการติดตามการรายงาน			1. โครงการปรับปรุงท่าเทียบเรือและตลาดประมงอ่างศิลา ระยะที่ 3 2. โครงการปรับปรุงอาคารและพัฒนามหาวิทยาลัยและให้สิทธิ์บริหารอาคารในพื้นที่บางส่วนของท่าเทียบเรือประมงราษฎร์ธานี 3. โครงการพัฒนาพื้นที่ตลาดสินค้าประมงท่าเทียบเรือประมงภูเก็ต 4. โครงการพัฒนาพื้นที่ส่งเสริมการประมงท่าเทียบเรือประมงภูเก็ต
		5.ผู้รายงานบางครั้งไม่เข้าใจหน้าที่รับผิดชอบโดยคงของโครงการนั้น			1. ปรับปรุงแบบฟอร์มให้ง่ายต่อการกรอกข้อมูลมากขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับการรายงานผลโดยกำหนดระยะเวลาการรายงานผลภายในวันที่ 5 ของเดือนถัดไป 2. เน้นสายตรงให้ผู้รับผิดชอบเพื่อสร้างความเข้าใจในแบบฟอร์ม 3. ประสานงานกับเจ้าของโครงการเพื่อระบุข้อมูลผู้รับผิดชอบในการรายงานผลเพื่อการประสานงานและติดตามผลอย่างใกล้ชิด
				การควบคุมความเสี่ยง (Treat)	

๔.๒ การพิจารณากำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ถือเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรโดยรวม เนื่องจากการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรมีความเสี่ยงเป็นอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ หากมีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในระดับหนึ่งโดยองค์กรยังสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเรียกว่า ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

๔.๒.๑ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ค่าความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยอมรับเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้จะระบุเป็นเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง เป็นระดับของความเสี่ยงที่คณะกรรมการหรือผู้บริหารยอมรับได้ในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์กร โดยคณะกรรมการหรือผู้บริหารควรกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรที่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อสร้างมูลค่า (Value) ให้กับองค์กร โดยวัดระดับเป็นสูง กลาง ต่ำ หรืออาจวัดเป็นเชิงปริมาณ

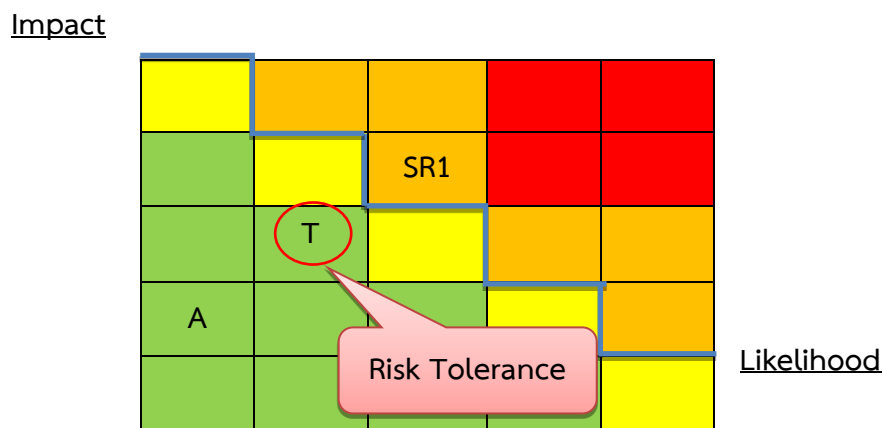
การหา Risk Appetite ของแต่ละความเสี่ยงสามารถทำได้ เมื่อทราบถึงปริมาณความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้วว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงหรือสูงมาก จำเป็นต้องลดความเสี่ยงนั้น องค์การสะพานปลาพิจารณาว่าจะลดความเสี่ยงนั้นให้ต่ำที่สุดในระดับใดที่องค์กรสามารถยอมรับให้มีความเสี่ยงอยู่ในการดำเนินงานขององค์การสะพานปลา ในกรณีที่ไม่สามารถกำจัดความเสี่ยงนั้นได้ กล่าวโดยสรุปคือ Risk Appetite คือระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ขององค์การสะพานปลา ที่ยอมให้เกิดขึ้นแต่จะต้องไม่ทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินการขององค์กรได้รับความเสียหายหรือไม่บรรลุวัตถุประสงค์



รูปภาพที่ ๓.๕ ตำแหน่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้

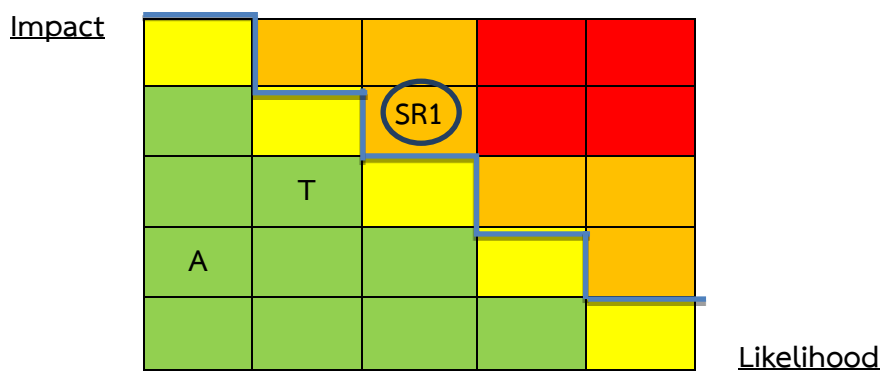
๔.๒.๒ ช่วงของความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ช่วงของความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เป็นระดับของความเบี่ยงเบนของผลลัพธ์ ออกจากเป้าหมายของวัตถุประสงค์ การดำเนินงานที่อยู่ภายในระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จะช่วยเป็นหลักประกันให้แก่ฝ่ายบริหารได้ว่า มีความเป็นไปได้สูงที่องค์กรจะสามารถดำเนินการ และบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งส่วนมากจะอยู่ระดับสูงกว่า Risk Appetite

Risk Tolerance เป็นเครื่องมือในการกำกับผลการดำเนินงานในมุมมองของการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ภายใต้ความเสี่ยงที่ทำให้เกิดค่าเบี่ยงเบนของผลการดำเนินงานจริงให้ต่ำกว่าค่าเป้าหมายในเกณฑ์ที่องค์กรที่ยังพอยอมรับได้



รูปภาพที่ ๓.๖ ตำแหน่งช่วงของความเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

๔.๒.๓ สถานภาพปัจจัยเสี่ยง/ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา คือ ตำแหน่งสถานภาพของการประเมินความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงก่อนสถานภาพปัจจัยเสี่ยง หมายถึง สถานภาพที่องค์การสะพานปลาประเมินว่าอยู่ในระดับใดของการทำงาน หากอยู่ในโซนที่เกินระดับคะแนน (Impact x Likelihood) ๑๐ หรือระดับคะแนนเกิน ๑๐ ในโซนสีส้ม และสีแดง องค์การสะพานปลา จะต้องทำการบริหาร หรือจัดการความเสี่ยง หากมีระดับคะแนน (Impact x Likelihood) ตั้งแต่ ๙ คะแนนลงมา ปัจจัยเสี่ยงนั้นก็อยู่ในระดับที่ต้องทำการเฝ้าระวัง โดยไม่ต้องมีการบริหารความเสี่ยงก็ได้



รูปภาพที่ ๓.๗ ตัวอย่างตำแหน่งสถานภาพปัจจัยเสี่ยง/ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

๕. การกำหนดแผนงานในการควบคุม

เป็นการกำหนดแผนงานในการจัดการกับปัจจัยเสี่ยงตามที่ได้กำหนดวิธีการควบคุมไว้ โดยจะต้องระบุวัตถุประสงค์ในการควบคุม ตัวชี้วัดเพื่อความสำเร็จกิจกรรมการควบคุม ระยะเวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ

๖. การติดตามและรายงานผล

กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการภายในองค์การสะพานปลามีความจำเป็นต้องได้รับการสื่อสารถึงการประเมินความเสี่ยงและการควบคุม ความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง การดูแลติดตามแนวโน้มของความเสี่ยงหลัก รวมถึงการเกิดเหตุการณ์ผิดปกติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) มีการติดตาม ประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์ และบริหารความเสี่ยงที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตนอย่างสม่ำเสมอ และเหมาะสม

๖.๑ การติดตามผล เป็นการติดตามผลหลังจากการได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้วเพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผลคือ

- เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่
- เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่
- การรายงานและติดตามผล มีความจำเป็นและมีประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงเพราะจะทำให้ทราบว่า แผนจัดการความเสี่ยงได้ถูกนำไปใช้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพเพียงใด
- ทำให้ทราบถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหลักจากใช้แผนจัดการความเสี่ยง
- ทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือกรณีที่แผนเดิมไม่มีประสิทธิภาพ
- มีการรายงานต่อผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายเป็นรายเดือน/รายไตรมาส/รายปี

๖.๒ การประเมินผล สามารถแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ

ประเมินผลมาตรการหลักการจัดการปัจจัยเสี่ยง ภายหลังจากกำหนดแผนงาน และดำเนินการตามแผนแล้ว ต้องดำเนินการประเมินปัจจัยเสี่ยงอีกครั้งว่ามาตรการ/แผนงานที่กำหนดนั้นมีความเพียงพอ/เหมาะสมทำให้ระดับการประเมินลดลงหรือไม่ หากไม่เพียงพอ/เหมาะสมก็ต้องดำเนินการทบทวนแผนงาน/กิจกรรม/มาตรการควบคุมใหม่

๖.๒.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบ จะต้องรายงานผลการดำเนินงานพร้อมการประเมินผลลัพธ์ของกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ตามแผนบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกเดือน ตามแบบรายงานที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยจัดส่งรายงานให้ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ภายในสัปดาห์ที่ ๒ ของเดือนถัดไป

๖.๒.๒ คณะทำงานบริหารความเสี่ยง จะต้องนำรายงานของหน่วยงานผู้รับผิดชอบมาจัดทำสรุปผลการดำเนินงานในภาพรวมเป็นประจำทุกไตรมาส ตามแบบรายงานที่กำหนด พร้อมทั้งนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการองค์การสะพานปลา (คกอ.) ตามลำดับ เพื่อพิจารณาและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ

๖.๒.๓ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงจัดทำผลสรุปการดำเนินงานประจำปี เพื่อเผยแพร่ในรายงานประจำปีขององค์การสะพานปลา และเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการองค์การสะพานปลา (คกอ.) ตามลำดับ เพื่อพิจารณาและกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารขององค์การสะพานปลาต่อไป

๖.๒.๔ คณะทำงานบริหารความเสี่ยง จะต้องนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับจากคณะกรรมการองค์การสะพานปลา (คกอ.) ประกอบการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของปีต่อไป

บทที่ ๔

ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๙

๔.๑ ประเด็นความเสี่ยงองค์การสะพานปลาประจำปี ๒๕๖๙

ในปี ๒๕๖๙ องค์การสะพานปลา ได้มีการระบุประเด็นความเสี่ยง ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)

๑.๑ การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๙ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR_๑)

๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk : OR)

๒.๑ การพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร (OR_๑)

๒.๒ ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (OR_๒)

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR)

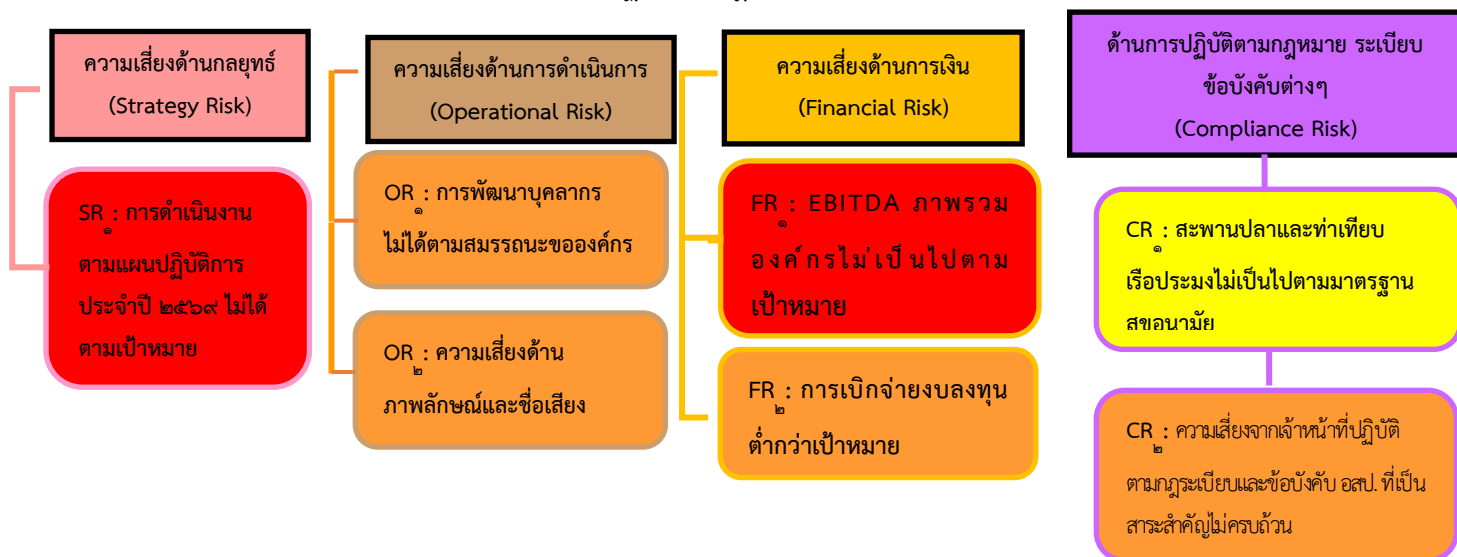
๓.๑ EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR_๑)

๓.๒ การเบิกจ่ายงบลงทุนต่ำกว่าเป้าหมาย (FR_๒)

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : CR)

๔.๑ สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย (CR_๑)

๔.๒ ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ อสป. ที่เป็นสาระสำคัญไม่ครบถ้วน (CR_๒)



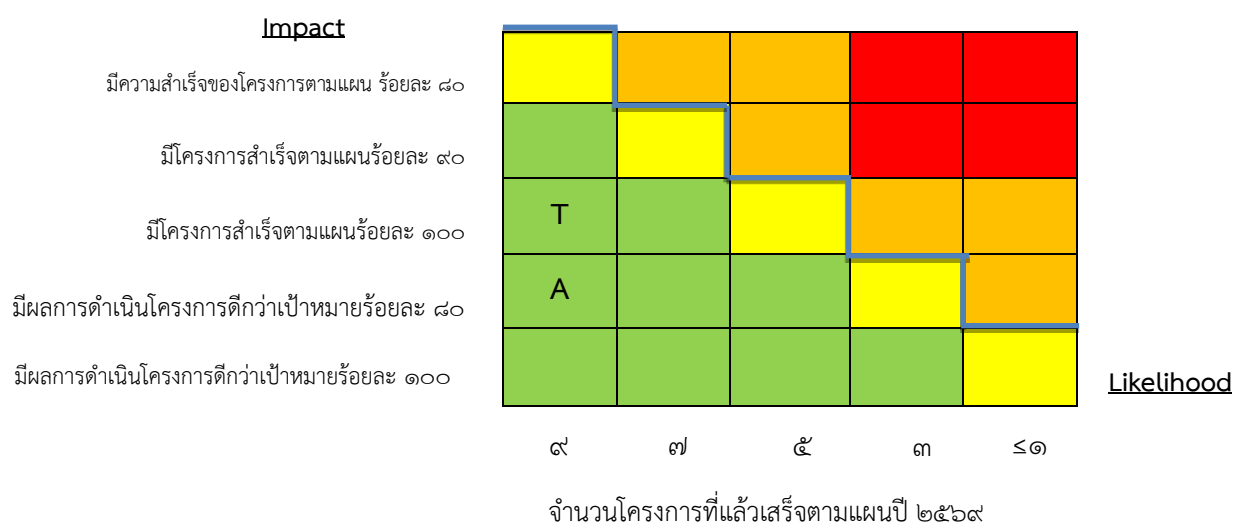
รูปภาพที่ ๔.๑ ประเด็นความเสี่ยงองค์การสะพานปลาประจำปี ๒๕๖๙

๔.๒ การวิเคราะห์ระดับความรุนแรง Impact (I) และ Likelihood (L)

๔.๒.๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)

๑. การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๙ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR_๑)

ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการ



รูปภาพที่ ๔.๒ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๙ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR_๑)

๑.๑ ความเป็นมา

ปัจจัยเสี่ยงนี้เป็นปัจจัยเสี่ยงที่ อสป. ได้มีการกำหนดให้เป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรด้านยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี ๒๕๕๙ จนถึง ๒๕๖๙ ประกอบกับ สคร. ได้กำหนดเป็นตัวชี้วัดขององค์กรในระดับกลยุทธ์มาอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน การกำหนดตัวชี้วัดนี้เป็นผลให้การปฏิบัติงานขององค์กรสะพานปลา มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถติดตามโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีได้ดีขึ้นและส่งผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ขององค์กรสะพานปลาบรรลุผลตามเป้าหมาย ลดความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุผลตามแผนปฏิบัติการได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น ในปี ๒๕๖๙ อสป. จึงได้นำปัจจัยเสี่ยงเรื่องการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการมาระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อให้ อสป. สามารถขับเคลื่อนให้เป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กรได้โดยมีเหตุผลสนับสนุน ดังนี้

ตามวิสัยทัศน์ในแผนวิสาหกิจประจำปี ๒๕๖๖- ๒๕๗๐ องค์กรสะพานปลา (ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๘) “องค์กรสะพานปลาเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในการบริหารจัดการแหล่งขนถ่ายและซื้อขายสัตว์น้ำที่ถูกสุขอนามัย ทันสมัยและได้มาตรฐานสากล” อีกทั้งบันทึกข้อตกลงขององค์กรสะพานปลา กับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ข้อ ๒ ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ หัวข้อตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน ข้อ ๒.๒ ความสำเร็จของการพัฒนาสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงเชิงพาณิชย์ และข้อ ๒.๔ ความสำเร็จของการพัฒนาสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงเชิงสังคม

ทั้งนี้ โครงการที่นำมาพิจารณา มีจำนวนทั้งสิ้น ๙ โครงการ การที่องค์การสะพานปลาจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวตามที่กำหนดไว้ได้ ในปี ๒๕๖๙ องค์การสะพานปลาจะต้องสามารถดำเนินงานตามแผนทั้ง ๙ โครงการ ตามที่กำหนดไว้ให้ครบถ้วน

๑.๒ ผลกระทบและโอกาส (SR_๑)

๑.๒.๑ ผลกระทบ (Impact)/เกณฑ์ (SR_๑)

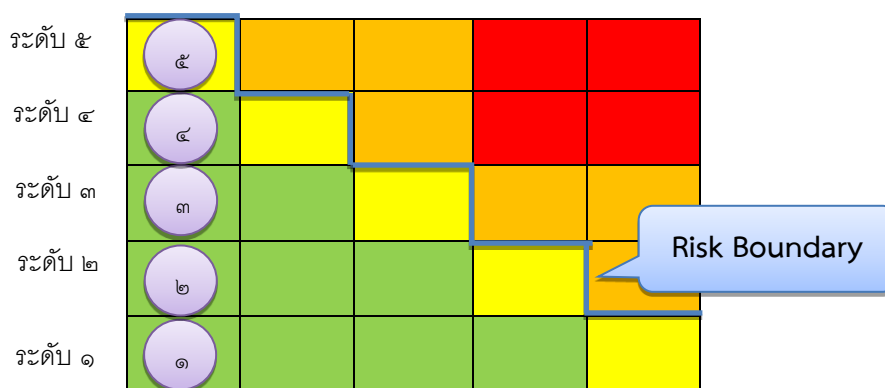
คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๙ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR_๑) องค์การสะพานปลาจะต้องดำเนินงานโครงการทั้ง ๙ โครงการ ดังนั้น การกำหนด Impact จึงกำหนดจากร้อยละของจำนวนกิจกรรมทั้งหมด ๖๐ กิจกรรม ที่องค์การสะพานปลาสามารถดำเนินการได้ แล้วเสร็จโดยมีการกำหนดค่าของเกณฑ์ของ Impact ในปีนี้ ในกรณีที่กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการของทุกโครงการทำได้ ๑๐๐% ครบทุกโครงการจะมีค่าเท่ากับระดับ ๓ โดยการวัดค่าระดับ ๑ และ ๒ จะนำโครงการที่มีความสำคัญที่กำหนดไว้มาวัดผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมายร้อยละ ๑๐๐ และร้อยละ ๘๐ ของโครงการที่กำหนด ตามลำดับ

ตาราง ๔.๑ เกณฑ์กำหนดผลกระทบ (SR_๑)

ผลกระทบ (Impact : I)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	มีผลการดำเนินงานโครงการ ดีกว่าเป้าหมายร้อยละ ๑๐๐
ระดับ ๒	มีผลการดำเนินงานโครงการ ดีกว่าเป้าหมายร้อยละ ๘๐
ระดับ ๓	มีความสำเร็จของโครงการตามแผนร้อยละ ๑๐๐
ระดับ ๔	มีความสำเร็จของโครงการตามแผนร้อยละ ๙๐
ระดับ ๕	มีความสำเร็จของโครงการตามแผนร้อยละ ๘๐

Impact ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการ



รูปภาพที่ ๔.๓ แสดงเกณฑ์กำหนดผลกระทบ (SR_๑)

๑.๒.๒ โอกาส (Likelihood)/แกนนอน ($SR_{๑}$)

คำจำกัดความ

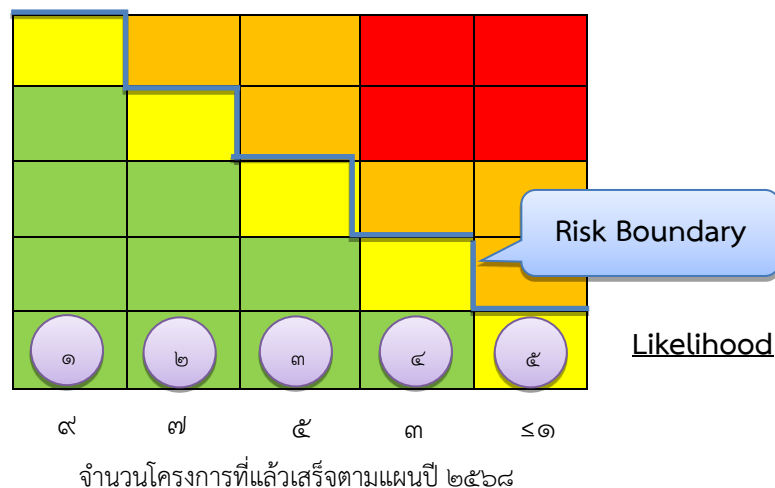
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงทำให้องค์การสะพานปลาไม่สามารถทำโครงการนี้ไม่สำเร็จ คือ การที่จะดำเนินงานให้ทั้ง ๙ โครงการบรรลุผลและสำเร็จตามที่องค์การสะพานปลาได้กำหนดไว้ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงทำให้องค์การสะพานปลาไม่สามารถจะทำโครงการนี้ไม่สำเร็จคือ จำนวนกิจกรรมที่สามารถทำได้เสร็จสมบูรณ์ทุกกิจกรรมใน ๙ โครงการ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์การสะพานปลา จึงได้สำรวจพบว่ามีทั้งหมด ๖๐ กิจกรรม

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) : พิจารณาจากร้อยละความสำเร็จของจำนวนกิจกรรมทั้งหมด ตามข้อกำหนดของตัวชี้วัดปี ๒๕๖๔ ซึ่งมีจำนวน ๙ โครงการ มีทั้งหมด ๖๐ กิจกรรม

$$\text{การดำเนินการ} = \frac{\text{จำนวนกิจกรรมที่ปฏิบัติได้เสร็จ}}{\text{จำนวนกิจกรรมทั้งหมด ๖๐ กิจกรรม}} \times ๑๐๐$$

ตารางที่ ๔.๒ เกณฑ์การกำหนดโอกาส ($SR_{๑}$)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	จำนวน ๙ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด
ระดับ ๒	จำนวน ๗ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด
ระดับ ๓	จำนวน ๕ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด
ระดับ ๔	จำนวน ๓ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด
ระดับ ๕	จำนวน ≤ ๑ โครงการสามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกิจกรรมตามแผนที่กำหนด



รูปภาพที่ ๔.๔ แสดงเกณฑ์กำหนดโอกาสที่จะเกิด ($SR_{๑}$)

๑.๓ สรุปผลกระทบและโอกาส ($SR_{๑}$)

๑.๓.๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) รายปี

ตารางที่ ๔.๓ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) รายปี ($SR_{๑}$)

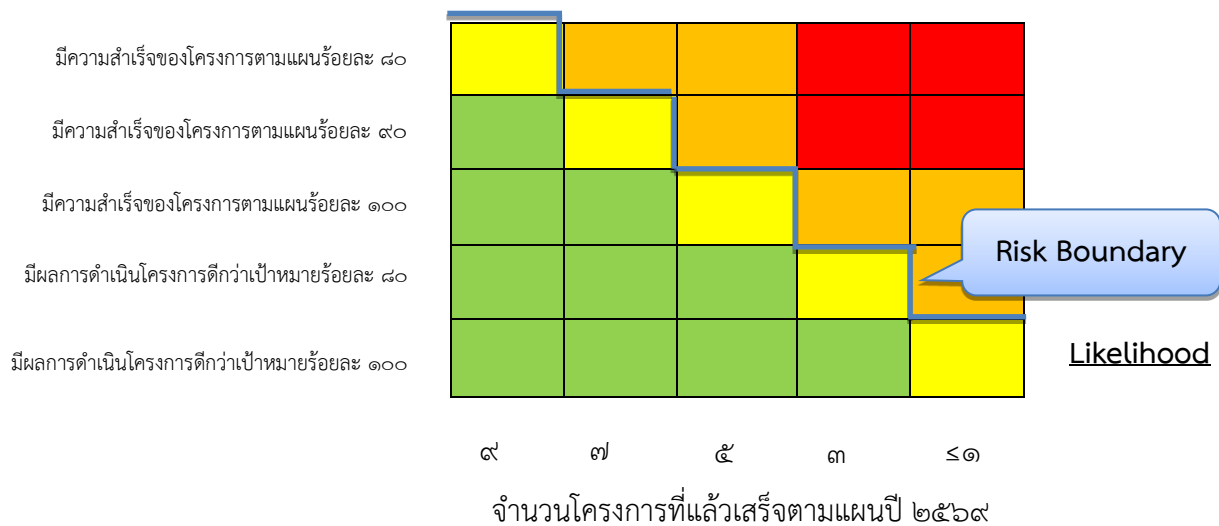
ผลกระทบ (Impact)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑ น้อยมาก	มีผลการดำเนินงานโครงการ ดีกว่าเป้าหมายร้อยละ ๑๐๐
ระดับ ๒ น้อย	มีผลการดำเนินงานโครงการ ดีกว่าเป้าหมายร้อยละ ๘๐
ระดับ ๓ ปานกลาง	มีความสำเร็จของโครงการตามแผนร้อยละ ๑๐๐
ระดับ ๔ สูง	มีความสำเร็จของโครงการตามแผนร้อยละ ๙๐
ระดับ ๕ สูงมาก	มีความสำเร็จของโครงการตามแผนร้อยละ ๘๐

ตารางที่ ๔.๔ การวิเคราะห์โอกาส (Likelihood) รายปี ($SR_{๑}$)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑ น้อยมาก	จำนวน ๙ โครงการ
ระดับ ๒ น้อย	จำนวน ๗ โครงการ
ระดับ ๓ ปานกลาง	จำนวน ๕ โครงการ
ระดับ ๔ สูง	จำนวน ๓ โครงการ
ระดับ ๕ สูงมาก	จำนวน ≤ ๑ โครงการ

ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการ

Impact



รูปภาพที่ ๔.๕ แสดงการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาส รายปี ($SR_{๑}$)

๑.๔ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ($SR_{๑}$)

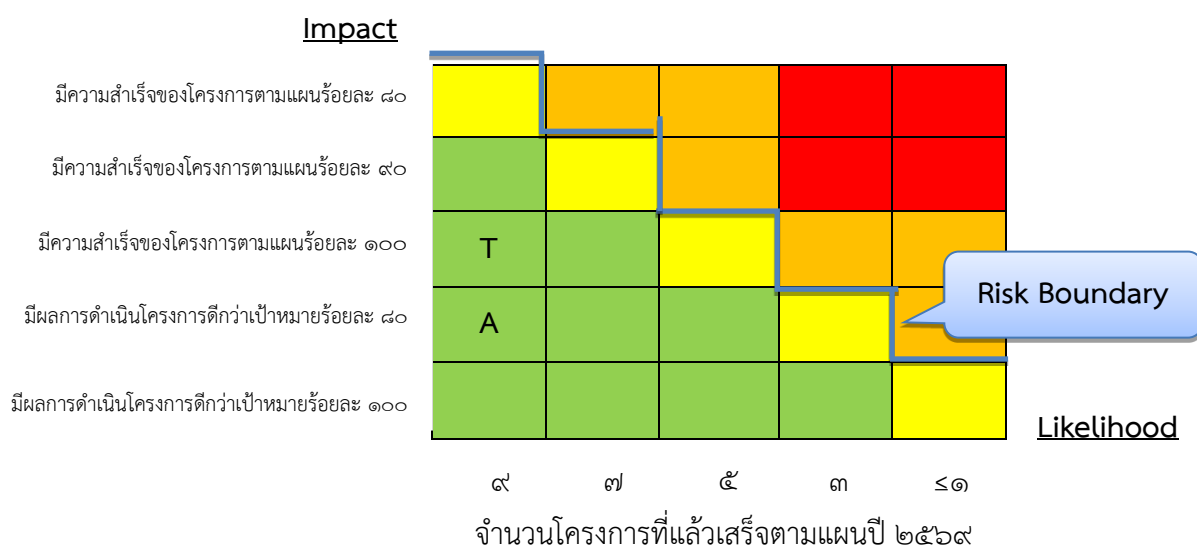
๑.๔.๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite ($SR_{๑}$)

แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
ทุกกิจกรรมใน ๙ โครงการจะต้องสามารถทำให้ดีกว่าเป้าหมาย ร้อยละ ๘๐ ของโครงการที่กำหนด และสามารถวัดผลตามเป้าหมายได้ ซึ่งในปี ๒๕๖๙ ความคาดหวังขององค์การสะพานปลาจะสามารถดำเนินการได้ทุกกิจกรรมตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	เนื่องจากว่าองค์การสะพานปลามุ่งหวังที่จะให้คะแนนความเสี่ยงนี้ตามตัวชี้วัดของ สคร. ให้สามารถทำคะแนนได้เท่ากับ ๕ อย่างไรก็ตามความคาดหวังสูงสุดในปี ๒๕๖๙ จะต้องทำให้ได้แล้วเสร็จและบรรลุตามเป้าหมายทุกกิจกรรม ๙ โครงการ

๑.๔.๒ การวิเคราะห์ Risk Tolerance ($SR_{๑}$)

แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
กิจกรรมจะถูกกำหนดจากความสำเร็จที่สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จ ปี ๒๕๖๙ จึงประเมินความสามารถดำเนินงานของกิจกรรมต่าง ๆ ใน ๘ โครงการ มีการดำเนินงานระหว่าง $\geq 100\%$ ของทุกกิจกรรม ของโครงการทั้งหมด ตามแผนปฏิบัติการในปี ๒๕๖๙ เป็นผลให้ค่า Risk Tolerance ของผลกระทบ Impact มีค่าเท่ากับระดับ ๓	ปี ๒๕๖๙ ประเมินได้ว่าความสามารถที่องค์การสะพานปลาสามารถบริหารโครงการทั้ง ๙ โครงการได้ แต่ควรจะดำเนินการแล้วเสร็จทุกกิจกรรมให้ได้ ๙ โครงการ เป็นผลให้ค่า Risk Tolerance ของโอกาสที่จะเกิด Likelihood มีค่าเท่ากับระดับ ๑

ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการ



รูปภาพที่ ๔.๖ แสดงผลการวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ($SR_{๑}$)

๑.๕ หน่วยงานที่รับผิดชอบ (SR_๑)

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) / (SR_๑)

ผลกระทบ (Impact) / แกนตั้ง (I) : ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการ

เจ้าของความเสี่ยง	๑. รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการประมง ๒. รองผู้อำนวยการ ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร
ผู้ให้ข้อมูล	ผู้รับผิดชอบโครงการทั้ง ๙ โครงการ

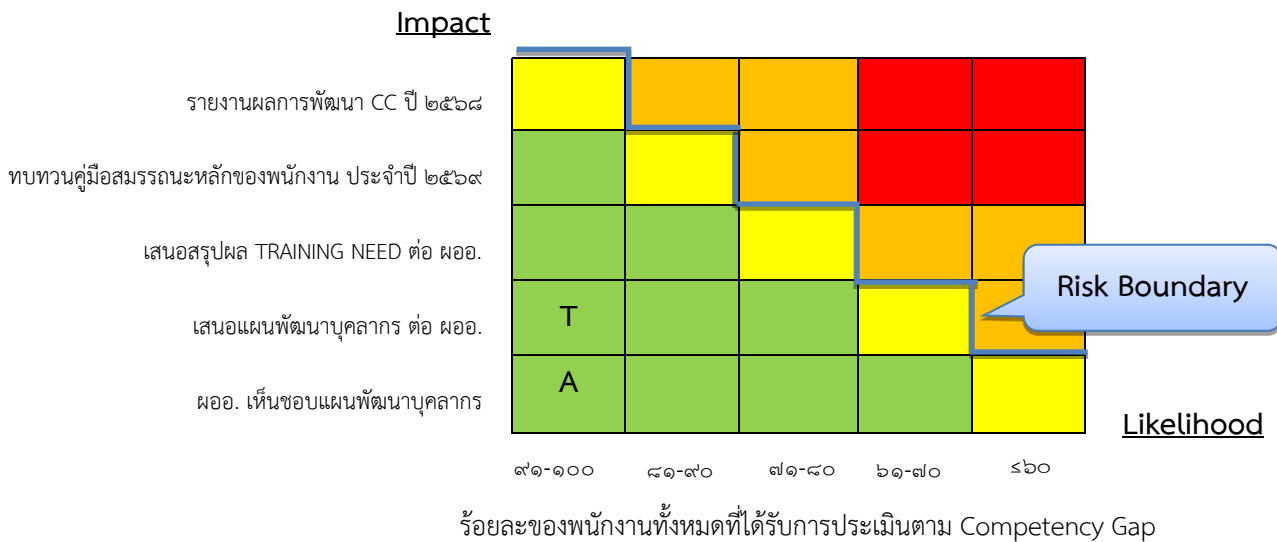
โอกาส (Likelihood) / แกนนอน (L) : จำนวนโครงการที่แล้วเสร็จตามแผนปี ๒๕๖๙ (ภาพรวม)

เจ้าของความเสี่ยง	๑. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร ๒. ฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒนา
ผู้ให้ข้อมูล	สำนักงานยุทธศาสตร์และแผนงาน

๔.๒.๒ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk : OR)

๑. การพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร (OR_๑)

ความสามารถในการดำเนินงาน



รูปภาพที่ ๔.๗ ความเสี่ยงจากการพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร (OR_๑)

๑.๑ ความเป็นมา

ปัจจัยความเสี่ยงที่พิจารณาจากปัจจัยเดิมของปี ๒๕๖๘ แล้วในปีนี่ยังมีการนำตัวชี้วัดจากการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ในหัวข้อการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีเกณฑ์ระดับคะแนน ๒.๒๐๗๕ ซึ่งยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน มาพิจารณาเป็นปัจจัยเสี่ยงด้วย

๑.๒ ผลกระทบและโอกาส ($OR_{๑}$)

๑.๒.๑ ผลกระทบ(Impact)/ แกนตั้ง ($OR_{๑}$)

คำจำกัดความ

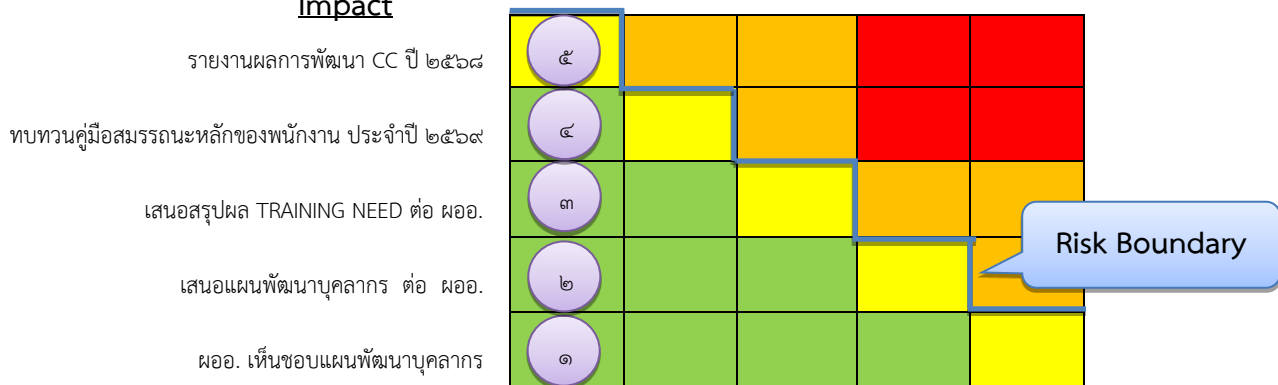
Impact ของความเสี่ยงนี้ หมายถึง ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนปฏิบัติการบุคลากรตามช่องว่างสมรรถนะ

ตารางที่ ๔.๕ เกณฑ์การกำหนดผลกระทบ ($OR_{๑}$)

ผลกระทบ (Impact : I)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	ผอ. เห็นชอบแผนพัฒนาบุคลากร
ระดับ ๒	เสนอแผนพัฒนาบุคลากรต่อ ผอ.
ระดับ ๓	เสนอสรุปผล TRAINING NEED ต่อ ผอ.
ระดับ ๔	ทบทวนคู่มือสมรรถนะหลักของพนักงาน ประจำปี ๒๕๖๙
ระดับ ๕	รายงานผลการพัฒนา CC ปี ๒๕๖๘

ความสามารถในการดำเนินงาน

Impact



รูปภาพที่ ๔.๘ แสดงเกณฑ์กำหนดผลกระทบ ($OR_{๑}$)

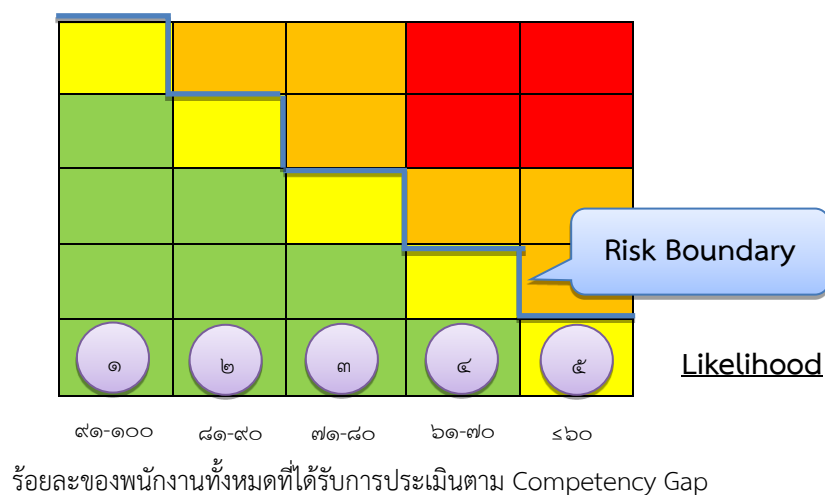
๑.๒.๒ โอกาส (Likelihood) / แกนนอน ($OR_{๑}$)

คำจำกัดความ

likelihood กำหนดจากจำนวนร้อยละของพนักงานเป้าหมายที่ได้รับการประเมินตาม Competency Gap พนักงานเป้าหมาย หมายถึง พนักงานองค์การสะพานปลาส่วนกลางและตัวแทนสะพานปลา และทำเทียบเรือประมงอื่น ๆ รวมทั้งสิ้น ๑๗๑ คน

ตารางที่ ๔.๖ เกณฑ์การกำหนดโอกาส ($OR_{\circ}$)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	ร้อยละ ๙๑-๑๐๐ ของพนักงานที่ได้รับการประเมินตาม Competency Gap
ระดับ ๒	ร้อยละ ๘๑-๙๐ ของพนักงานที่ได้รับการประเมินตาม Competency Gap
ระดับ ๓	ร้อยละ ๗๑-๘๐ ของพนักงานที่ได้รับการประเมินตาม Competency Gap
ระดับ ๔	ร้อยละ ๖๑-๗๐ ของพนักงานที่ได้รับการประเมินตาม Competency Gap
ระดับ ๕	ร้อยละ ≤ ๖๐ ของพนักงานที่ได้รับการประเมินตาม Competency Gap



รูปภาพที่ ๔.๙ เกณฑ์กำหนดโอกาส ($OR_{\circ}$)

๑.๓ สรุปผลกระทบและโอกาส ($OR_{\circ}$)

๑.๓.๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) รายปี

ตารางที่ ๔.๗ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) ($OR_{\circ}$)

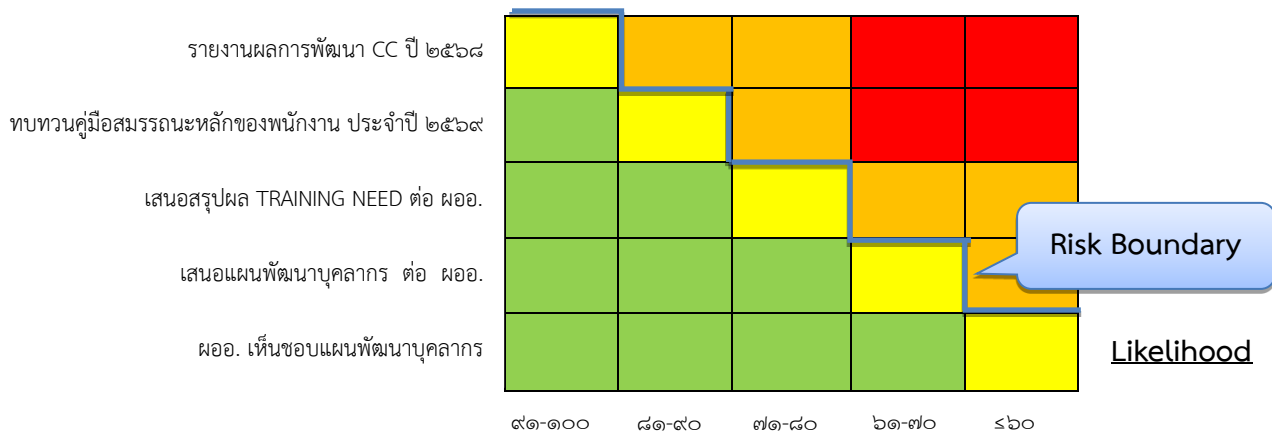
ผลกระทบ (Impact : I)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑ น้อยมาก	ผอ. เห็นชอบแผนพัฒนาบุคลากร
ระดับ ๒ น้อยมาก	เสนอแผนพัฒนาบุคลากรต่อ ผอ.
ระดับ ๓ ปานกลาง	สรุปผล TRAINING NEED ต่อ ผอ.
ระดับ ๔ สูง	ทบทวนคู่มือสมรรถนะหลักของพนักงาน ประจำปี ๒๕๖๙
ระดับ ๕ สูงมาก	รายงานผลการพัฒนา cc ปี ๒๕๖๘

ตารางที่ ๔.๘ การวิเคราะห์โอกาส (Likelihood) ($OR_{๑}$)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑ น้อยมาก	ร้อยละ ๙๑-๑๐๐ ของพนักงานที่ได้รับการประเมินตาม Competency Gap
ระดับ ๒ น้อยมาก	ร้อยละ ๘๑-๙๐ ของพนักงานที่ได้รับการประเมินตาม Competency Gap
ระดับ ๓ ปานกลาง	ร้อยละ ๗๑-๘๐ ของพนักงานที่ได้รับการประเมินตาม Competency Gap
ระดับ ๔ สูง	ร้อยละ ๖๑-๗๐ ของพนักงานที่ได้รับการประเมินตาม Competency Gap
ระดับ ๕ สูงมาก	≤ ร้อยละ ๖๐ ของพนักงานที่ได้รับการประเมินตาม Competency Gap

ความสามารถในการดำเนินงาน

Impact



ร้อยละของพนักงานทั้งหมดที่ได้รับการประเมินตาม Competency Gap

รูปภาพที่ ๔.๑๐ แสดงการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาส ($OR_{๑}$)

๑.๔ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ($OR_{\odot}$)

๑.๔.๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite ($OR_{\odot}$)

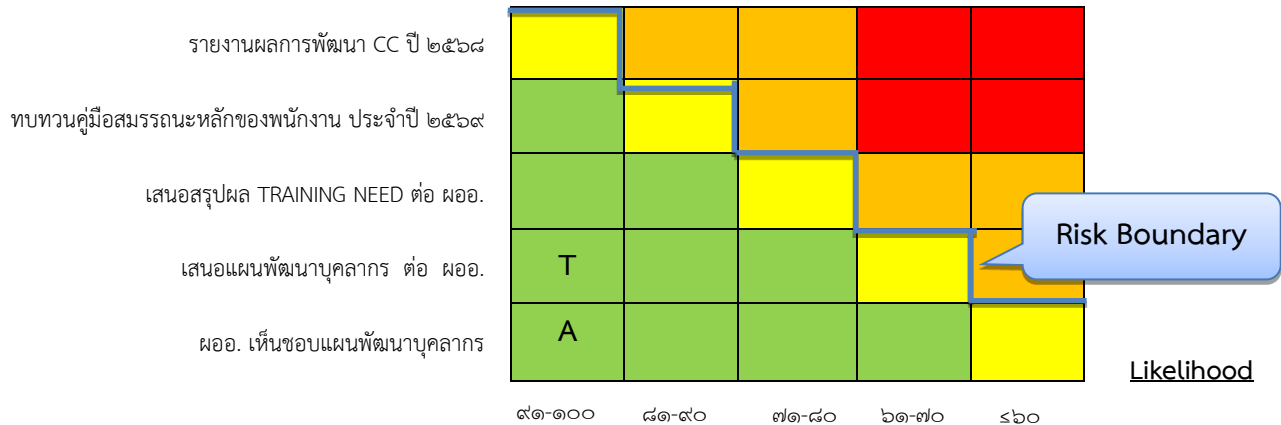
แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
ค่า Risk Appetite ของแกนตั้งที่ อสป. ยอมรับได้ คือ แผนพัฒนาบุคลากรที่ ผอ. เห็นชอบเรียบร้อยแล้ว จึงทำให้ Risk Appetite ของ Impact มีค่าเท่ากับระดับ ๑	ค่า Risk Appetite ของแกนนอนที่ อสป. ยอมรับได้ คือ พนักงานของ อสป. ที่ได้รับการประเมินตาม Competency Gap จึงทำให้ Risk Appetite ของ Likelihood มีค่าเท่ากับระดับ ๑

๑.๔.๒ การวิเคราะห์ Risk Tolerance ($OR_{\odot}$)

แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
ค่า Risk Tolerance ของแกนตั้งที่ อสป. ยอมรับได้ คือ นำเสนอแผนพัฒนาบุคลากรต่อ ผอ. จึงทำให้ ค่า Risk Tolerance ของ Impact มีค่าเท่ากับระดับ ๒	ค่า Risk Tolerance ของแกนนอนที่ อสป. ยอมรับได้ คือ พนักงานของ อสป. ที่ได้รับการประเมินตาม Competency Gap จึงทำให้ค่า Risk Tolerance ของ Likelihood มีค่าเท่ากับระดับ ๑

ความสามารถในการดำเนินงาน

Impact



ร้อยละของพนักงานทั้งหมดที่ได้รับการประเมินตาม Competency Gap

รูปภาพที่ ๔.๑๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ($OR_{\odot}$)

๑.๕ หน่วยงานที่รับผิดชอบ ($OR_{๑}$)

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) / ($OR_{๑}$)

ผลกระทบ (Impact) / แกนตั้ง (I) : ความสามารถในการดำเนินงาน

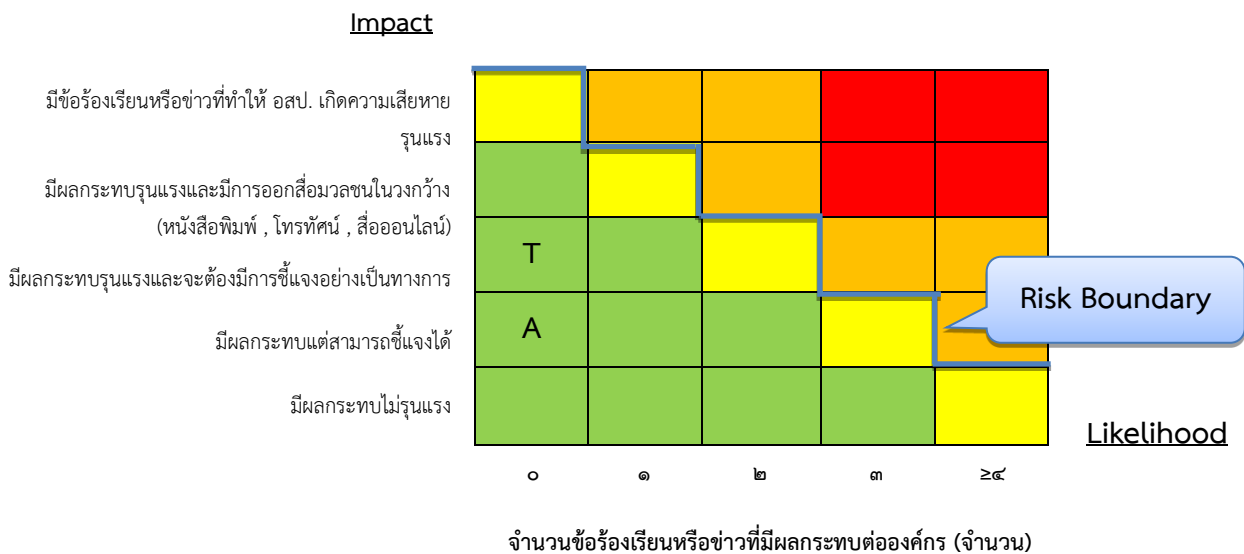
เจ้าของความเสี่ยง	๑. ฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร ๒. สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล
ผู้ให้ข้อมูล	แผนกการเจ้าหน้าที่

โอกาส Likelihood) / แกนนอน (L) : ร้อยละของพนักงานทั้งหมดที่ผ่านกระบวนการตาม Competency Gap

เจ้าของความเสี่ยง	๑. ฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร ๒. สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล
ผู้ให้ข้อมูล	แผนกการเจ้าหน้าที่

๒. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง ($OR_{๒}$)

ระดับการแก้ไขข้อร้องเรียนหรือข่าวที่มีผลกระทบประจำปี ๒๕๖๙



รูปภาพที่ ๔.๑๒ ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง ($OR_{๒}$)

๓.๑ ความเป็นมา

ปัจจุบันความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สาธารณชนรับรู้ถึงภาพลักษณ์ในเชิงลบหรือขาดความเชื่อมั่นในองค์กรและการไม่ดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ถือเป็นเรื่องที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร จึงจำเป็นต้องนำความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงมาบริหารความเสี่ยงเพื่อไม่ให้เกิดภาพลักษณ์ในเชิงลบต่อองค์กร

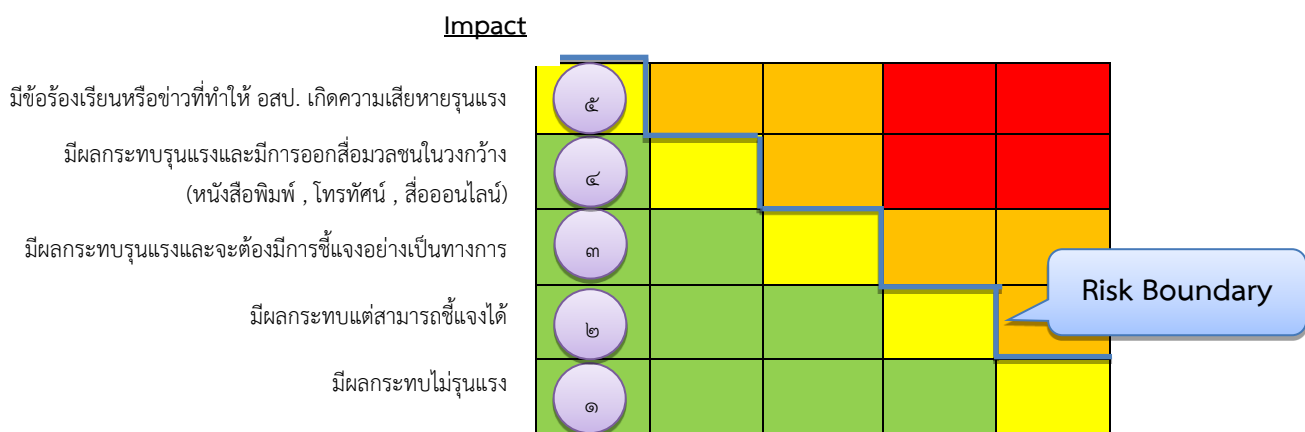
๓.๒ ผลกระทบและโอกาส (OR_๒)

๓.๒.๑ ผลกระทบ (Impact)/ แขนงตั้ง (OR_๒) หมายถึง ระดับการแก้ไขข้อร้องเรียนหรือข้อหาที่มีผลกระทบประจำปี ๒๕๖๙

ตารางที่ ๔.๑๓ เกณฑ์การกำหนดผลกระทบ (OR_๒)

ผลกระทบ (Impact : I)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	มีผลกระทบไม่รุนแรง
ระดับ ๒	มีผลกระทบแต่สามารถชี้แจงได้
ระดับ ๓	มีผลกระทบรุนแรงและจะต้องมีการชี้แจงอย่างเป็นทางการ
ระดับ ๔	ผลกระทบรุนแรงและมีการออกสื่อมวลชนในวงกว้าง (หนังสือพิมพ์, โทรศัพท์, สื่อออนไลน์)
ระดับ ๕	มีข้อร้องเรียนหรือข้อหาที่ทำให้ อสป.เกิดความเสียหายรุนแรง

ระดับการแก้ไขข้อร้องเรียนหรือข้อหาที่มีผลกระทบประจำปี ๒๕๖๙

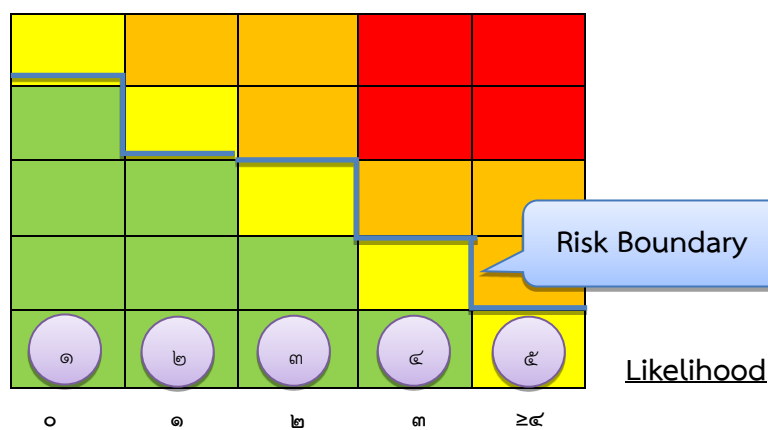


รูปภาพที่ ๔.๑๔ แสดงเกณฑ์กำหนดผลกระทบ (OR_๒)

๓.๒.๒ โอกาส (Likelihood) / เกณฑ์ (OR_๒) หมายถึง จำนวนข้อร้องเรียนหรือข่าวที่มีผลกระทบ
ต่อองค์กร (จำนวน)

ตารางที่ ๔.๑๔ เกณฑ์การกำหนดโอกาส (OR_๒)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	๐
ระดับ ๒	๑
ระดับ ๓	๒
ระดับ ๔	๓
ระดับ ๕	≥๔



จำนวนข้อร้องเรียนหรือข่าวที่มีผลกระทบต่อองค์กร (จำนวน)

รูปภาพที่ ๔.๑๔ เกณฑ์กำหนดโอกาส (OR_๒)

๓.๓ สรุปผลกระทบและโอกาส (OR_๒)

๓.๓.๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) รายปี

ตารางที่ ๔.๑๕ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) (OR_๒)

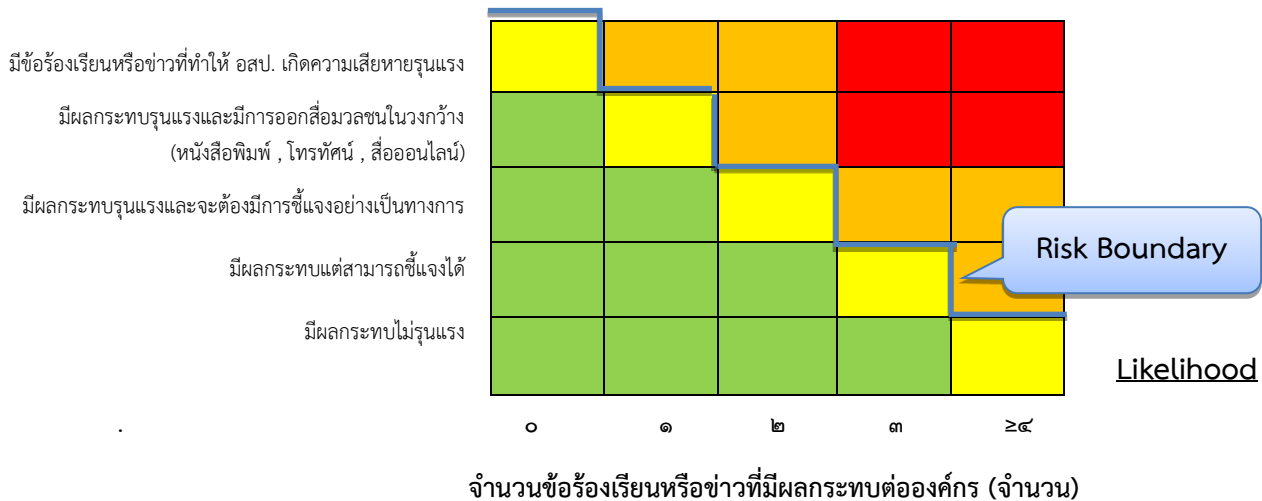
ผลกระทบ (Impact : I)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑ น้อยมาก	มีผลกระทบไม่รุนแรง
ระดับ ๒ น้อยมาก	มีผลกระทบแต่สามารถชี้แจงได้
ระดับ ๓ ปานกลาง	มีผลกระทบรุนแรงและจะต้องมีการชี้แจงอย่างเป็นทางการ
ระดับ ๔ สูง	ผลกระทบรุนแรงและมีการออกสื่อมวลชนในวงกว้าง (หนังสือพิมพ์, โทรทัศน์, สื่อออนไลน์)
ระดับ ๕ สูงมาก	มีข้อร้องเรียนหรือข่าวที่ทำให้ อสป.เกิดความเสียหายรุนแรง

ตารางที่ ๔.๑๖ การวิเคราะห์โอกาส (Likelihood) ($OR_{๒}$)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑ น้อยมาก	๐
ระดับ ๒ น้อยมาก	๑
ระดับ ๓ ปานกลาง	๒
ระดับ ๔ สูง	๓
ระดับ ๕ สูงมาก	≥ ๔

ระดับการแก้ไขข้อร้องเรียนหรือข่าวที่มีผลกระทบประจำปี ๒๕๖๘

Impact



รูปภาพที่ ๔.๒๐ แสดงการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาส ($OR_{๒}$)

๓.๔ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ($OR_{๒}$)

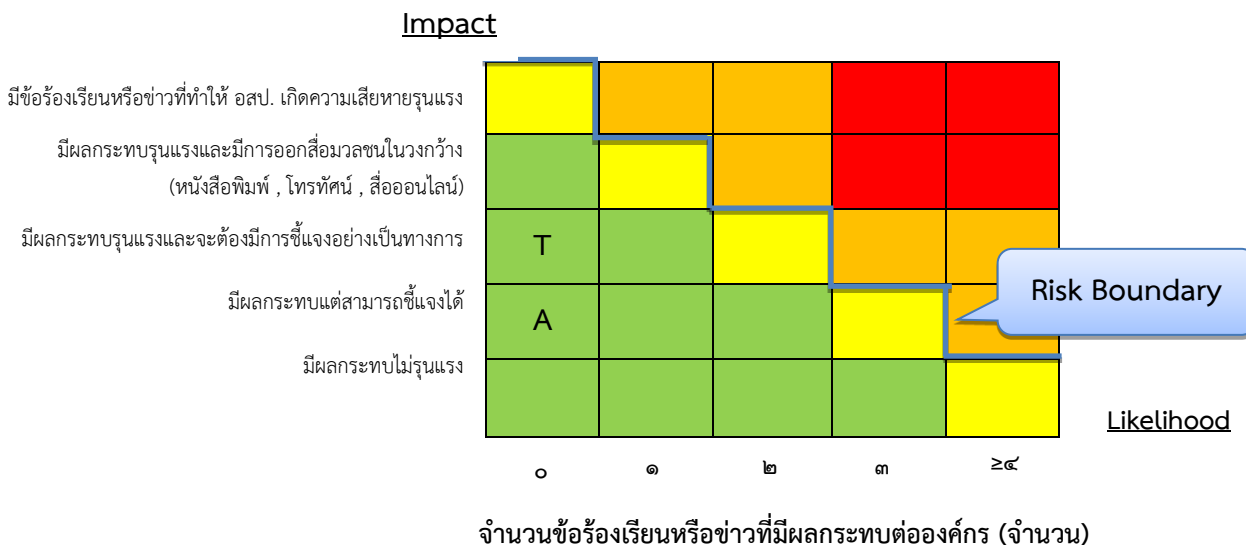
๓.๔.๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite ($OR_{๒}$)

แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
ค่า Risk Appetite ของผลกระทบที่ อสป. ยอมรับได้ คือ มีผลกระทบแต่สามารถชี้แจงได้ จึงทำให้ Risk Appetite ของ Impact มีค่าเท่ากับระดับ ๒	ค่า Risk Appetite ของโอกาสที่จะเกิดที่ อสป. ยอมรับได้ คือ ต้องไม่พบข้อร้องเรียนหรือข่าวที่มีผลกระทบ จึงทำให้ค่า Risk Appetite ของ Likelihood มีค่าเท่ากับระดับ ๑ เช่นกัน

๓.๔.๒ การวิเคราะห์ Risk Tolerance ($OR_{\text{ก}}$)

แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
ค่า Risk Tolerance ของผลกระทบที่ อสป. จะยอมรับให้มีความเบี่ยงเบนได้ คือ มีผลกระทบรุนแรง และจะต้องมีการชี้แจงอย่างเป็นทางการ จึงทำให้ Risk Tolerance ของ Impact มีค่าเท่ากับระดับ ๓	ค่า Risk Tolerance ของโอกาสที่จะเกิดที่ อสป. จะยอมรับให้มีความเบี่ยงเบนได้ คือ พบข้อร้องเรียนหรือข่าวที่มีผลกระทบ จำนวน ๐ เรื่อง จึงทำให้ Risk Tolerance ของ Likelihood มีค่าเท่ากับระดับ ๐

ระดับการแก้ไขข้อร้องเรียนหรือข่าวที่มีผลกระทบประจำปี ๒๕๖๘๙



รูปภาพที่ ๔.๒๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ($OR_{\text{๒}}$)

๓.๕ หน่วยงานที่รับผิดชอบ (OR_{12})

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) / ($OR_{\text{๓}}$)

ผลกระทบ (Impact) / แขนงตั้ง (I) : ระดับการแก้ไขข้อร้องเรียนหรือข้อหาที่มีผลกระทบประจำปี ๒๕๖๔

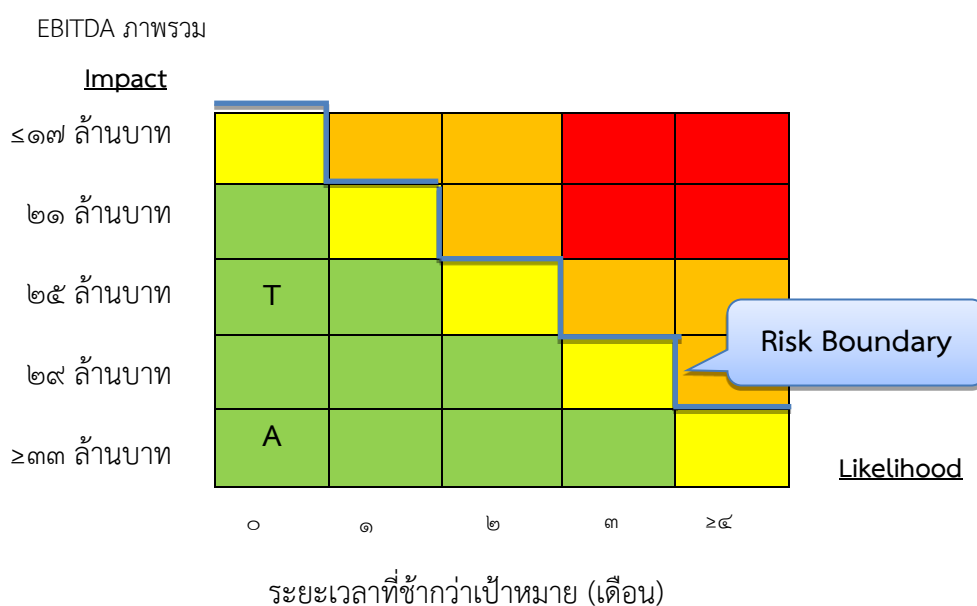
เจ้าของความเสี่ยง	๑. แผนกระเปียบวินัย ๒. แผนกประชาสัมพันธ์
ผู้ให้ข้อมูล	๑. แผนกระเปียบวินัย ๒. แผนกประชาสัมพันธ์

โอกาส Likelihood) / แขนงอน (L) : จำนวนข้อร้องเรียนหรือข่าวที่มีผลกระทบต่อองค์กร (จำนวน)

เจ้าของความเสี่ยง	๑. แผนกระเปียบวินัย ๒. แผนกประชาสัมพันธ์
ผู้ให้ข้อมูล	๑. แผนกระเปียบวินัย ๒. แผนกประชาสัมพันธ์

๔.๒.๓ ความเสี่ยงด้านเงิน (Financial Risk : FR)

๑. EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ($FR_{๑}$)



รูปภาพที่ ๔.๒๒ EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ($FR_{๑}$)

๑.๑ ความเป็นมา

องค์กรสะพานปลา ถูกกำหนดให้ นำรายได้จากการดำเนินงาน มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ในกรณีที่หากองค์กรมีการดำเนินงานขาดทุน จะเป็นผลให้สถานะการเงินขององค์กรสะพานปลา มีงบประมาณไม่เพียงพอต่อการใช้จ่ายที่เกิดขึ้นรายปี และการลงทุนในอนาคต

การหาทำไรจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งยวดต่อการบริหารจัดการองค์กรขององค์กรสะพานปลา จากการดำเนินงานที่ผ่านมาองค์กรมีแนวโน้มที่จะไม่มีกำไรหรือมีกำไรน้อย ในขณะที่ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการแนวโน้มเพิ่มขึ้นตลอดเวลา

องค์กรสะพานปลาจึงได้พิจารณาโดยกำหนดความเสี่ยง EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมายมาเป็นความเสี่ยงขององค์กร สำหรับความเสี่ยงนี้ อสป. ได้มีการดำเนินงานมาตั้งแต่ ปี ๒๕๔๘ โดยใช้ชื่อ กำไร-ขาดทุน และ EBITDA ในปี ๒๕๖๙

๑.๒ ผลกระทบและโอกาส ($FR_{๑}$)

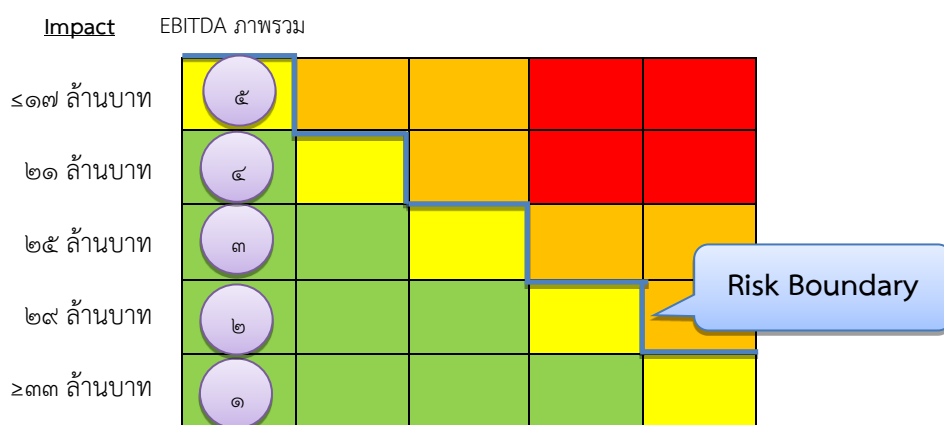
๑.๒.๑ ผลกระทบ (Impact) / แกนตั้ง ($FR_{๑}$)

คำจำกัดความ

Impact ของความเสี่ยงนี้ หมายถึง EBITDA ภาพรวมขององค์กร

ตารางที่ ๔.๑๗ เกณฑ์การกำหนดผลกระทบ ($FR_{๑}$)

ผลกระทบ (Impact : I)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	EBITDA ภาพรวม ≥ 33 ล้านบาท
ระดับ ๒	EBITDA ภาพรวม ๒๙ ล้านบาท
ระดับ ๓	EBITDA ภาพรวม ๒๕ ล้านบาท
ระดับ ๔	EBITDA ภาพรวม ๒๑ ล้านบาท
ระดับ ๕	EBITDA ภาพรวม ≤ 17 ล้านบาท



รูปภาพที่ ๔.๒๓ แสดงเกณฑ์กำหนดผลกระทบ ($FR_{๑}$)

๑.๒.๒ โอกาส (Likelihood) / แกนนอน ($FR_{๑}$)

คำจำกัดความ

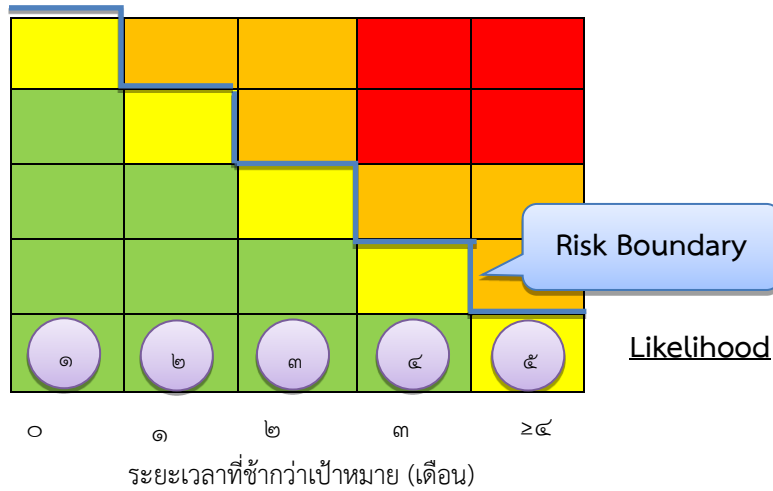
Likelihood ของความเสี่ยงนี้ หมายถึง จำนวนระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย

ตารางที่ ๔.๑๘ เกณฑ์การกำหนดโอกาส ($FR_{๑}$)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	ไม่เกิดระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย (ก.ย. ๖๙)
ระดับ ๒	ระยะเวลาช้ากว่าเป้าหมาย ๑ เดือน (ต.ค. ๖๙)
ระดับ ๓	ระยะเวลาช้ากว่าเป้าหมาย ๒ เดือน (พ.ย. ๖๙)
ระดับ ๔	ระยะเวลาช้ากว่าเป้าหมาย ๓ เดือน (ธ.ค. ๖๙)
ระดับ ๕	ระยะเวลาช้ากว่าเป้าหมาย ≥ 4 เดือน (ม.ค. ๗๐)

EBITDA ภาพรวม

Impact



รูปภาพที่ ๔.๒๔ เกณฑ์กำหนดโอกาส ($FR_{\circ}$)

๑.๓ สรุปผลกระทบและโอกาส ($FR_{\circ}$)

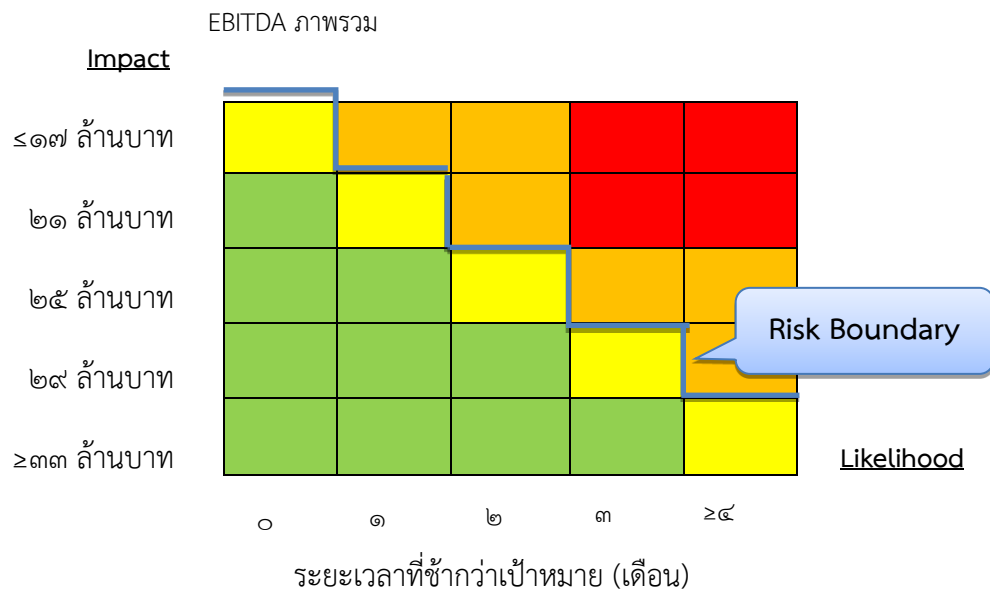
๑.๓.๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) รายปี

ตารางที่ ๔.๑๙ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) รายปี ($FR_{\circ}$)

ผลกระทบ (Impact : I)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑ น้อยมาก	EBITDA ภาพรวม ≥ 33 ล้านบาท
ระดับ ๒ น้อยมาก	EBITDA ภาพรวม ๒๙ ล้านบาท
ระดับ ๓ ปานกลาง	EBITDA ภาพรวม ๒๕ ล้านบาท
ระดับ ๔ สูง	EBITDA ภาพรวม ๒๑ ล้านบาท
ระดับ ๕ สูงมาก	EBITDA ภาพรวม ≤ 17 ล้านบาท

ตารางที่ ๔.๒๐ การวิเคราะห์โอกาส (Likelihood) รายปี ($FR_{\circ}$)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	ค่าใช้จ่ายที่ผันแปรตามรายได้
ระดับ ๑ น้อยมาก	ไม่เกิดระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย (ก.ย. ๖๙)
ระดับ ๒ น้อยมาก	ระยะเวลาช้ากว่าเป้าหมาย ๑ เดือน (ต.ค. ๖๙)
ระดับ ๓ ปานกลาง	ระยะเวลาช้ากว่าเป้าหมาย ๒ เดือน (พ.ย. ๖๙)
ระดับ ๔ สูง	ระยะเวลาช้ากว่าเป้าหมาย ๓ เดือน (ธ.ค. ๖๙)
ระดับ ๕ สูงมาก	ระยะเวลาช้ากว่าเป้าหมาย ≥ 4 เดือน (ม.ค. ๗๐)



รูปภาพที่ ๔.๒๕ แสดงการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาส รายปี ($FR_{๑}$)

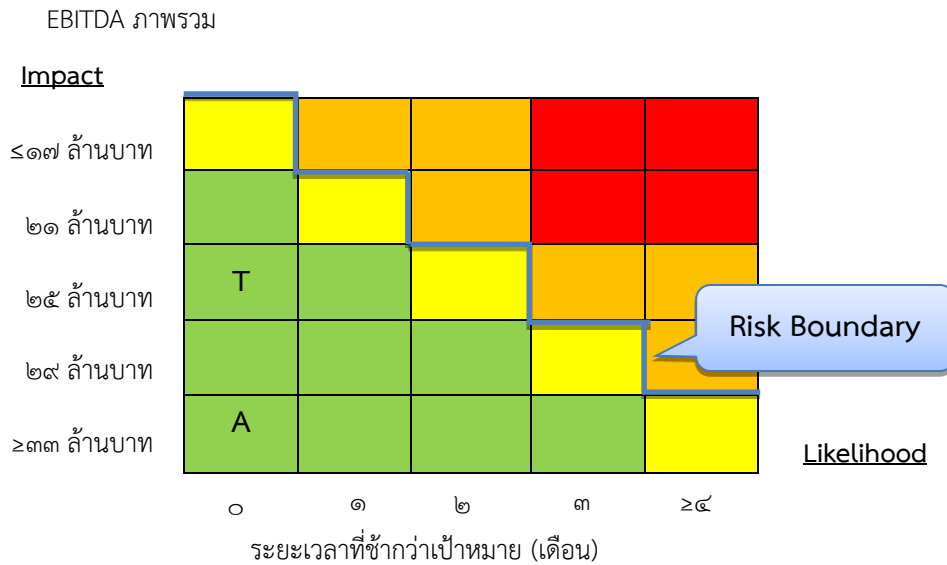
๑.๔ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ($FR_{๑}$)

๑.๔.๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite ($FR_{๑}$)

แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
ค่า Risk Appetite ของความเสี่ยงด้าน EBITDA ของ อสป. เป็นการตั้งค่าตามค่าเป้าหมายระดับที่ดีที่สุดที่กำหนดไว้กับ สคร. ดังนั้นค่า Risk Appetite ของ Impact มีค่าเท่ากับระดับ ๑ คือ ปี ๒๕๖๔ ต้องมีกำไรเบื้องต้น ๓๓ ล้านบาท	ค่า Risk Appetite ของความเสี่ยงด้าน EBITDA คือ อสป. จะต้องสามารถสร้างกำไรให้ได้ตามระยะเวลาของปี ๒๕๖๔ (เดือน ก.ย. ๒๕๖๔) และจะต้องมีกำไรเบื้องต้น ๒๘ ล้านบาท ดังนั้นค่า Risk Appetite ของ Likelihood มีค่าเท่ากับระดับ ๑ คือ ไม่มีความล่าช้าเกิดขึ้นนั่นเอง

๑.๔.๒ การวิเคราะห์ Risk Tolerance ($FR_{๑}$)

แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
เนื่องจาก อสป. ยังไม่สามารถดำเนินการหาทำกำไรเบื้องต้นได้ตามแผน เนื่องจากคาดว่าโครงการหลายโครงการที่ดำเนินการมีความล่าช้าจึงกำหนดค่าเบี่ยงเบนที่ อสป. จะยอมรับได้เท่ากับค่ากลางของตัวชี้วัดที่กำหนดไว้กับ สคร. คือ มีกำไรเบื้องต้น ๒๕ ล้านบาท ดังนั้น ค่า Risk Tolerance ของ Impact จึงมีค่าเท่ากับระดับ ๓	อย่างไรก็ตามค่าระดับ ๑ เป็นค่าแกน Impact จะมีค่าเท่ากับ ๓ แต่ค่าแกนนอน Likelihood จะกำหนดค่าเบี่ยงเบนเช่นเดียวกัน ดังนั้น ค่า Risk Tolerance ของ Likelihood มีค่าเท่ากับระดับ ๑ คือ จะต้องไม่มีความล่าช้าเกิดขึ้นเช่นกัน



รูปภาพที่ ๔.๒๖ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ($FR_{\circ}$)

๑.๕ หน่วยงานที่รับผิดชอบ ($FR_{\circ}$)

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) / ($FR_{\circ}$)

ผลกระทบ (Impact) / แกนตั้ง (I) : EBITDA ภาพรวม

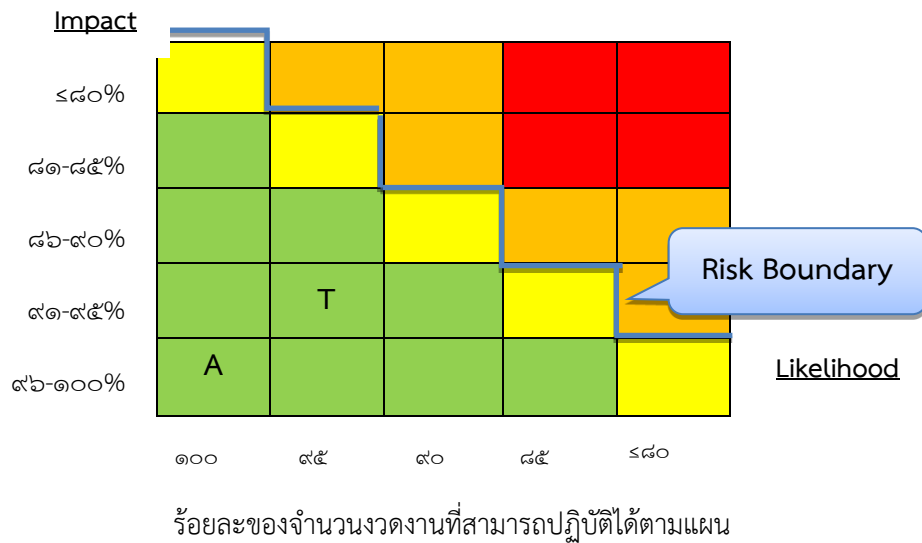
เจ้าของความเสี่ยง	๑. รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการประมง ๒. รองผู้อำนวยการ ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร
ผู้ให้ข้อมูล	ฝ่ายบัญชีการเงิน, สำนักงานบัญชี, สำนักงานการเงิน

โอกาส (Likelihood) / แกนนอน (L) : ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย

เจ้าของความเสี่ยง	๑. รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการประมง ๒. รองผู้อำนวยการ ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร
ผู้ให้ข้อมูล	ฝ่ายบัญชีการเงิน, สำนักงานบัญชี, สำนักงานการเงิน

๒. การเบิกจ่ายงบลงทุนต่ำกว่าเป้าหมาย ($FR_{๒}$)

ผลการเบิกจ่ายงบลงทุน



รูปภาพที่ ๔.๒๗ การเบิกจ่ายงบลงทุนต่ำกว่าเป้าหมาย ($FR_{๒}$)

๒.๑ ความเป็นมา

ตามที่รัฐบาลมีนโยบายให้หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยเร่งรัดการใช้จ่ายเงินลงทุนที่ได้รับจัดสรรในปีงบประมาณนั้นๆ ให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ เพื่อขยายตัวเลขทางเศรษฐกิจของประเทศ องค์การสะพานปลา เป็นหน่วยงานรัฐหน่วยงานหนึ่งที่จะต้องดำเนินงานตามนโยบายนี้ และเป็นตัวชี้วัดหนึ่งขององค์กรที่รัฐบาลกำหนด แต่ที่ผ่านมา องค์การสะพานปลาไม่สามารถดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนได้ตามเป้าหมายที่รัฐบาลกำหนดทุกปี และสำหรับความเสี่ยงนี้ องค์การสะพานปลาเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี ๒๕๕๙ แต่ในปี ๒๕๖๖ องค์การสะพานปลาไม่สามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ดังนั้น ในปี ๒๕๖๙ องค์การสะพานปลา มีแนวโน้มที่อาจจะเบิกจ่ายงบลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมายจึงถือเป็นความเสี่ยงที่ต้องบริหารขององค์กร

๒.๒ ผลกระทบและโอกาส ($FR_{๒}$)

๒.๒.๑ ผลกระทบ (Impact) / แกนตั้ง ($FR_{๒}$)

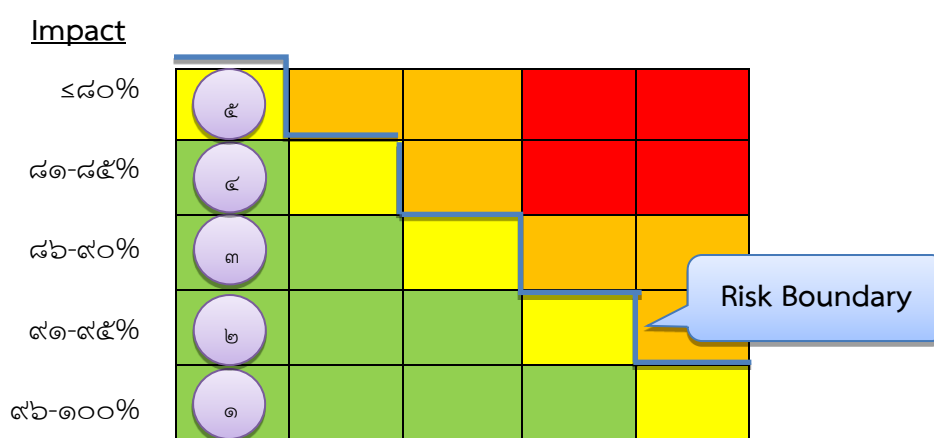
คำจำกัดความ

จำนวนเงินลงทุนขององค์การสะพานปลาที่สามารถเบิกจ่ายได้ทั้งหมดในปี ๒๕๖๙ ซึ่งหมายถึงงบประมาณที่ได้รับจากการจัดสรรของรัฐให้กับองค์การสะพานปลาประกอบด้วยงบประมาณที่ได้รับจัดสรรใหม่ในปี ๒๕๖๙ และงบลงทุนขององค์การสะพานปลาเอง

ตารางที่ ๔.๒๑ เกณฑ์การกำหนดผลกระทบ ($FR_{๒}$)

ผลกระทบ (Impact : I)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนร้อยละ ๙๖-๑๐๐
ระดับ ๒	ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนร้อยละ ๙๑-๙๕
ระดับ ๓	ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนร้อยละ ๘๖-๙๐
ระดับ ๔	ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนร้อยละ ๘๑-๘๕
ระดับ ๕	ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนร้อยละ ≤ ๘๐

ผลการเบิกจ่ายงบลงทุน



รูปภาพที่ ๔.๒๔ แสดงเกณฑ์กำหนดผลกระทบ ($FR_{๒}$)

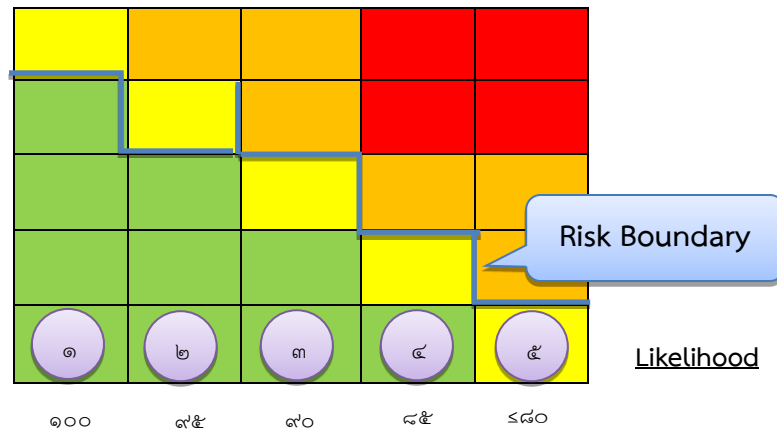
๒.๒.๒ โอกาส (Likelihood) / แกนนอน ($FR_{๒}$)

คำจำกัดความ

โอกาสที่จะทำให้ความเสี่ยงในการเบิกจ่ายงบลงทุนไม่ได้ตามแผนคือ จำนวนงวดงานที่ไม่สามารถจะเบิกได้ตามแผนที่วางไว้ในเกณฑ์ของ Likelihood จะกำหนดโดยร้อยละงวดงานที่องค์กรสะพานปลาสามารถเบิกได้ตามแผนที่กำหนดให้

ตารางที่ ๔.๒๒ เกณฑ์การกำหนดโอกาส ($FR_{๒}$)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	ร้อยละ ๑๐๐ ของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติตามแผน
ระดับ ๒	ร้อยละ ๙๕ ของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติตามแผน
ระดับ ๓	ร้อยละ ๙๐ ของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติตามแผน
ระดับ ๔	ร้อยละ ๘๕ ของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติตามแผน
ระดับ ๕	ร้อยละ ≤ ๘๐ ของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติตามแผน



ร้อยละของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผน

รูปภาพที่ ๔.๒๙ เกณฑ์กำหนดโอกาส ($FR_{๒}$)

๒.๓ สรุปผลกระทบและโอกาส ($FR_{๒}$)

๒.๓.๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) รายปี

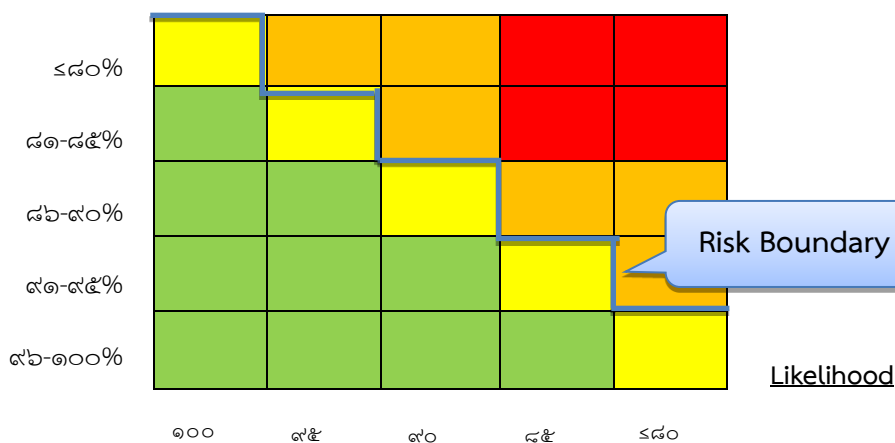
ตารางที่ ๔.๒๓ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) รายปี ($FR_{๒}$)

ผลกระทบ (Impact : I)	กำไรสุทธิภาพรวม
ระดับ ๑ น้อยมาก	ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนร้อยละ ๙๖-๑๐๐
ระดับ ๒ น้อย	ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนร้อยละ ๙๑-๙๕
ระดับ ๓ ปานกลาง	ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนร้อยละ ๘๖-๙๐
ระดับ ๔ สูง	ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนร้อยละ ๘๑-๘๕
ระดับ ๕ สูงมาก	ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนร้อยละ ๘๐

ตารางที่ ๔.๒๔ การวิเคราะห์โอกาส (Likelihood) รายปี ($FR_{๒}$)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	ร้อยละของค่าใช้จ่ายที่ผันแปรตามรายได้
ระดับ ๑ น้อยมาก	ร้อยละ ๑๐๐ ของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผน
ระดับ ๒ น้อย	ร้อยละ ๙๕ ของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผน
ระดับ ๓ ปานกลาง	ร้อยละ ๙๐ ของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผน
ระดับ ๔ สูง	ร้อยละ ๘๕ ของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผน
ระดับ ๕ สูงมาก	ร้อยละ ๘๐ ของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผน

ผลการเบิกจ่ายงบลงทุน



ร้อยละของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติตามแผน

รูปภาพที่ ๔.๓๐ แสดงการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาสรายปี ($FR_{๒}$)

๒.๔ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ($FR_{๒}$)

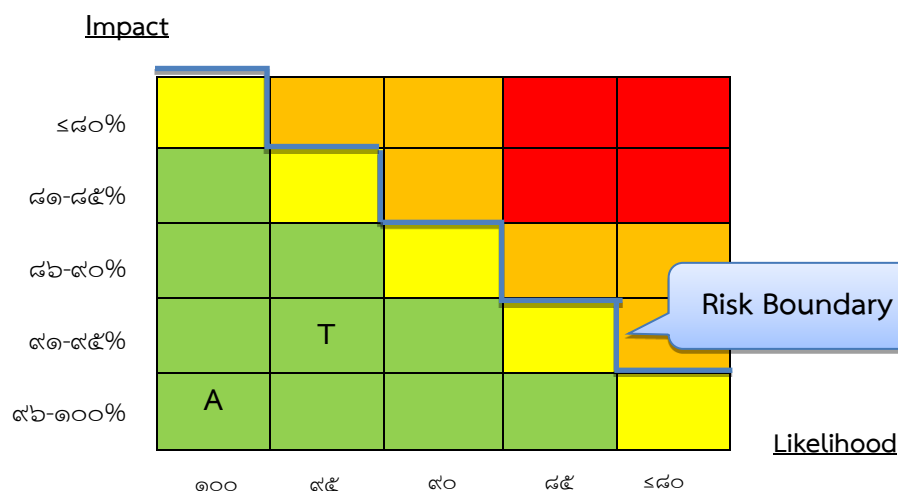
๒.๔.๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite ($FR_{๒}$)

แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
ผลกระทบของความเสี่ยนี้ที่ อสป. ยอมรับได้ คือ ค่าระดับ ๑ เนื่องจากเป็นค่าเป้าหมายตามนโยบายรัฐบาลที่ อสป. จะต้องมีการใช้จ่ายเงินลงทุนได้ ตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรรหรือที่ได้เสนอกับสำนักงานงบประมาณ จึงทำให้ค่า Risk Appetite ของ Impact มีค่าเท่ากับระดับ ๑ เช่นกัน	เช่นเดียวกับแกนตั้ง Risk Appetite ของ Likelihood ซึ่งเป็น Local Factor การที่จะทำให้ Risk Appetite ได้ตามค่าเป้าหมายนั้น Likelihood จะต้องมึค่าเท่ากับระดับ ๑ ด้วย

๒.๔.๒ การวิเคราะห์ Risk Tolerance ($FR_{๒}$)

แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
ถึงแม้ว่านโยบายของรัฐจะกำหนดให้ความเสี่ยงนี้จะต้องบรรลุเป้าหมาย คือใช้จ่ายเงินลงทุนได้ ๙๖ - ๑๐๐% ของงบประมาณที่ได้รับ แต่ที่ผ่านมา อสป. ยังไม่สามารถดำเนินการได้ ค่า Risk Tolerance หรือค่าเบี่ยงเบนจึงกำหนดไว้ในระดับ ๒ ที่ อสป. จะต้องดำเนินการให้ได้	ค่าเบี่ยงเบนของ Likelihood ที่เป็น Local Factor ของโอกาสที่จะเกิด อสป. จะกำหนด ค่า Risk Tolerance ไว้ในระดับ ๒ ที่ทุกงวดงานหรือกิจกรรมในการเบิกจ่ายจะต้องสามารถดำเนินการได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๙๕ ของกิจกรรมทั้งหมด

ผลการเบี่ยงเบนลงทุน



ร้อยละของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติตามแผน

รูปภาพที่ ๔.๓๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ($FR_{๒}$)

๒.๕ หน่วยงานที่รับผิดชอบ ($FR_{๒}$)

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) / ($FR_{๒}$)

ผลกระทบ (Impact) / แกนตั้ง (I) : ผลการเบี่ยงเบนลงทุน

เจ้าของความเสี่ยง	๑. รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการประมง ๒. รองผู้อำนวยการ ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร
ผู้ให้ข้อมูล	ฝ่ายบัญชีการเงิน, สำนักงานบัญชี, สำนักงานการเงิน

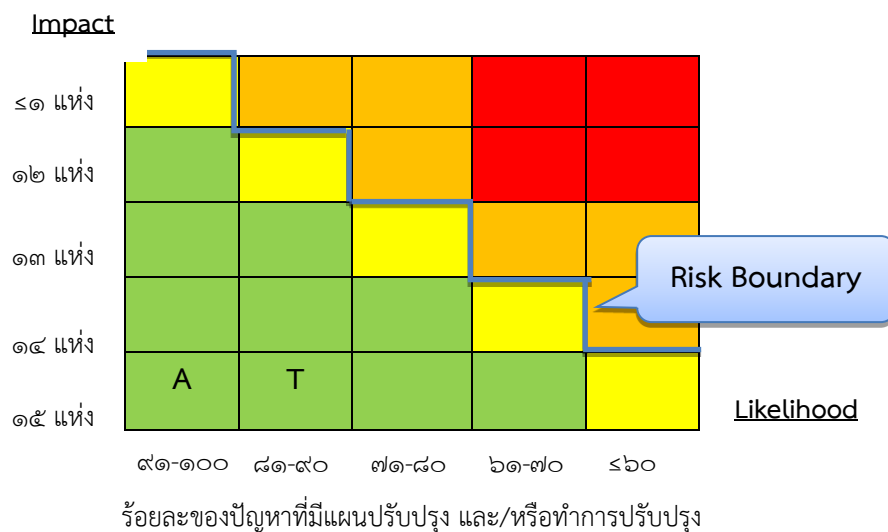
โอกาส (Likelihood) / แกนนอน (L) : ร้อยละของจำนวนงวดงานที่สามารถปฏิบัติตามแผน

เจ้าของความเสี่ยง	๑. รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการประมง ๒. รองผู้อำนวยการ ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร
ผู้ให้ข้อมูล	ฝ่ายบัญชีการเงิน, สำนักงานบัญชี, สำนักงานการเงิน

๔.๒.๔ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk : CR)

๑. สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย ($CR_{๑}$)

จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการออส.อย่างครบถ้วน



รูปภาพที่ ๔.๓๒ สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย ($CR_{๑}$)

๑.๑ ความเป็นมา

องค์การสะพานปลา มีภารกิจที่ต้องบริหารสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงทุกแห่งให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง คือ พระราชกำหนดการประมง พ.ศ. ๒๕๕๘ ซึ่งมีข้อปฏิบัติที่จะทำให้สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงทุกแห่งมีมาตรฐานในการให้บริการการใช้ท่าเทียบเรือให้ถูกสุขอนามัยอันจะส่งผลต่อผู้ให้บริการและรายได้ในระยะยาวขององค์กร รวมถึงส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ถึงแม้ว่าองค์การสะพานปลาจะสามารถดำเนินการได้ตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนดได้ดีเป็นส่วนใหญ่ แต่องค์กรไม่ควรละเลยหรือนิ่งนอนใจ ซึ่งหากไม่ละเลยในประเด็นนี้จะทำให้มีการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนในระยะยาวและเป็นสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงต้นแบบ

เนื่องจากการได้รับใบรับรองมาตรฐานด้านสุขอนามัยของสะพานปลาท่าเทียบเรือประมง กิจกรรมแพปลา หรือตลาดกลางซื้อขายสัตว์น้ำจากกรมประมงซึ่งเป็นหน่วยงานภายนอก องค์การสะพานปลาจะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะไม่ได้รับใบรับรองนี้อย่างเข้มงวด จึงถือเป็นความเสี่ยงขององค์กรในปี ๒๕๖๗

อย่างไรก็ตามความเสี่ยงนี้้องค์การสะพานปลาได้มีการดำเนินการมาตั้งแต่ปี ๒๕๔๘ และสามารถบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่องค์การสะพานปลาพิจารณาแล้วเห็นความความเสี่ยงนี้มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรและจะทำให้สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงขององค์การสะพานปลาทั้งหมดเป็นแบบอย่างที่ดีและถูกต้องให้กับท่าเทียบเรือประมงของภาคเอกชน จึงควรคงความเสี่ยงนี้ไว้เพื่อให้มีการดำเนินการอย่างเข้มงวดต่อไป

๑.๒ ผลกระทบและโอกาส (CR_๑)

๑.๒.๑ ผลกระทบ (Impact) / แกนตั้ง (CR_๑)

คำจำกัดความ

เนื่องจากการได้รับใบรับรองมาตรฐานด้านสุขอนามัยของท่าเทียบเรือประมง สะพานปลา กิจการแพปลา หรือตลาดกลางซื้อขายสัตว์น้ำ จากกรมประมงซึ่งเป็นหน่วยงานภายนอก องค์การสะพานปลา จะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะไม่ได้รับใบรับรองนี้อย่างเข้มงวด จึงถือเป็นความเสี่ยงขององค์กร ในปี ๒๕๖๙ ปัจจุบันองค์การสะพานปลามีหน่วยงานสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง จำนวนทั้งสิ้น ๑๘ แห่ง แต่หน่วยงานที่มีกิจกรรมการขนถ่ายและจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำประกอบด้วย สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง จำนวน ๑๕ แห่ง คือ

สำหรับท่าเทียบเรือประมงที่ไม่ประเมินมาตรฐานสุขอนามัยตามมาตรฐานของกรมประมง ได้แก่ ท่าเทียบเรือประมงสงขลา ๑ (ท่าเก่า) เนื่องจากไม่มีการดำเนินกิจกรรมของการเป็นท่าเทียบเรือประมง

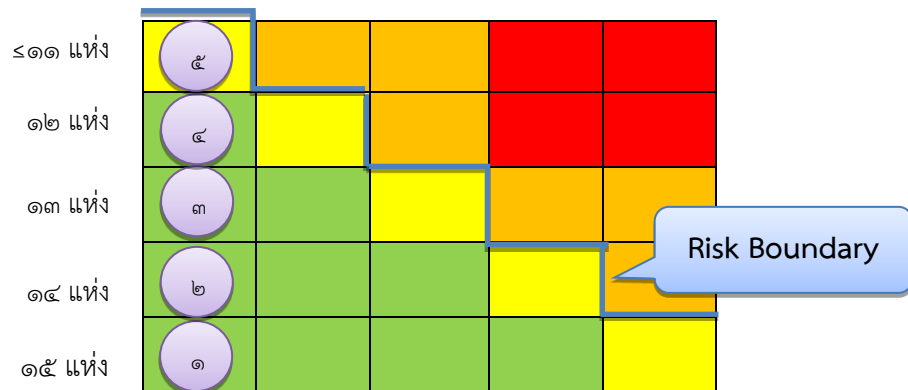
- | | |
|----------------------------------|---|
| ๑. สะพานปลากรุงเทพ | ๙. ท่าเทียบเรือประมงตราด |
| ๒. สะพานปลาสมุทรปราการ | ๑๐. ท่าเทียบเรือประมงอ่างศิลา |
| ๓. สะพานปลาสมุทรสาคร | ๑๑. ท่าเทียบเรือประมงปัตตานี |
| ๔. สะพานปลานครศรีธรรมราช | ๑๒. ท่าเทียบเรือประมงภูเก็ต |
| ๕. ท่าเทียบเรือประมงชุมพร | ๑๓. ท่าเทียบเรือประมงสงขลา ๒ (ท่าสะพาน) |
| ๖. ท่าเทียบเรือประมงหลังสวน | ๑๔. ท่าเทียบเรือประมงระนอง |
| ๗. ท่าเทียบเรือประมงสุราษฎร์ธานี | ๑๕. ท่าเทียบเรือประมงสตูล |
| ๘. ท่าเทียบเรือประมงหัวหิน | |

ตารางที่ ๔.๒๕ เกณฑ์การกำหนดผลกระทบ (CR_๑)

ผลกระทบ (Impact : I)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการองค์การสะพานปลาอย่างครบถ้วน ๑๕ แห่ง
ระดับ ๒	จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการองค์การสะพานปลาอย่างครบถ้วน ๑๔ แห่ง
ระดับ ๓	จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการองค์การสะพานปลาอย่างครบถ้วน ๑๓ แห่ง
ระดับ ๔	จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการองค์การสะพานปลาอย่างครบถ้วน ๑๒ แห่ง
ระดับ ๕	จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการองค์การสะพานปลาอย่างครบถ้วน ≤ ๑๑ แห่ง

จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการ อสป. อย่างครบถ้วน

Impact



รูปภาพที่ ๔.๓๓ แสดงเกณฑ์กำหนดผลกระทบ ($CR_{\text{๑}}$)

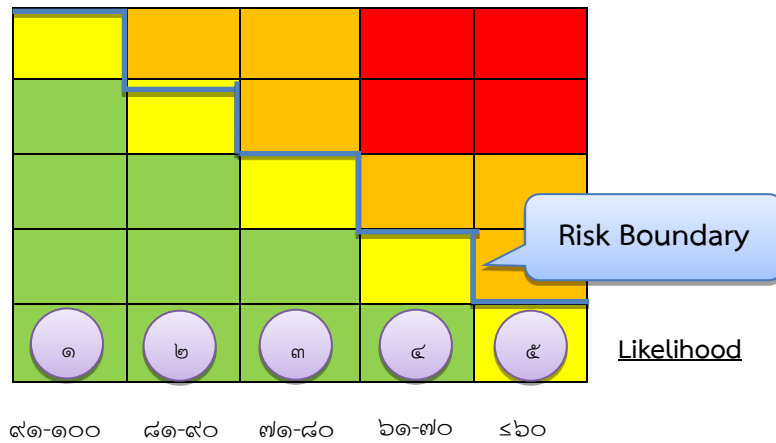
๑.๒.๒ โอกาส (Likelihood) / แกนนอน($CR_{\text{๑}}$)

คำจำกัดความ

สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงดังกล่าวข้างต้นจึงเป็นหน่วยงานที่จะต้องมีการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานสุขอนามัย ตามมาตรฐานของกรมประมง ซึ่งมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตาม พรก. การประมง พ.ศ. ๒๕๕๘ องค์การสะพานปลาจึงเห็นความสำคัญของการได้รับรองตามมาตรฐานของกรมประมง เพราะฉะนั้นหน่วยงานที่ยังไม่ผ่านการรับรองตามมาตรฐานสุขอนามัย จึงต้องมีแผนปรับปรุง และ/หรือ ทำการปรับปรุง เพื่อให้สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงพัฒนาขึ้นในทางที่ดี ไปถึงตลอดจนได้รับรองมาตรฐานจากกรมประมง เป็นต้น

ตารางที่ ๔.๒๖ เกณฑ์การกำหนดโอกาส ($CR_{\text{๑}}$)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	ร้อยละ ๙๑ – ๑๐๐ ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง
ระดับ ๒	ร้อยละ ๘๑-๙๐ ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง
ระดับ ๓	ร้อยละ ๗๑-๘๐ ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง
ระดับ ๔	ร้อยละ ๖๑-๗๐ ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง
ระดับ ๕	≤ร้อยละ ๖๐ ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง



ร้อยละของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง

รูปภาพที่ ๔.๓๔ เกณฑ์กำหนดโอกาส ($CR_{\text{๑}}$)

๑.๓ สรุปผลกระทบและโอกาส ($CR_{\text{๑}}$)

๑.๓.๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) รายปี

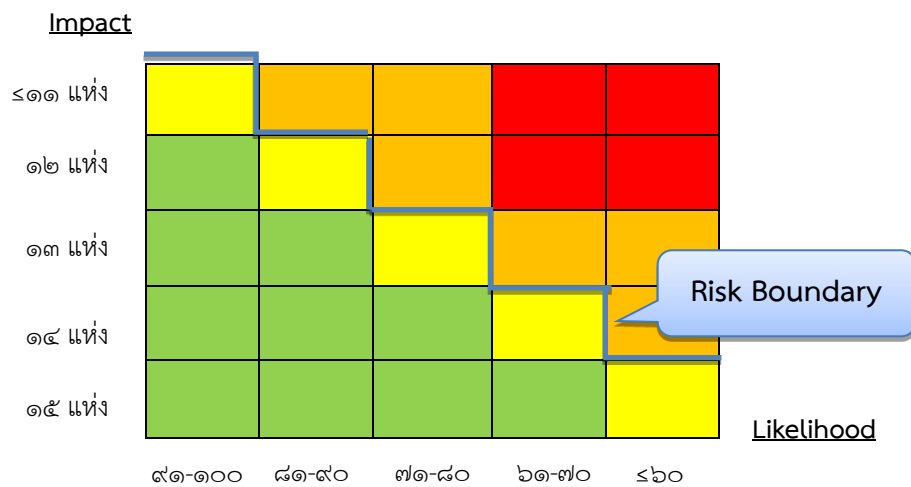
ตารางที่ ๔.๒๗ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) รายปี ($CR_{\text{๑}}$)

ผลกระทบ (Impact : I)	จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการรองการสะพานปลาอย่างครบถ้วน
ระดับ ๑ น้อยมาก	จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการรองการสะพานปลาอย่างครบถ้วน ๑๕ แห่ง
ระดับ ๒ น้อย	จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการรองการสะพานปลาอย่างครบถ้วน ๑๔ แห่ง
ระดับ ๓ ปานกลาง	จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการรองการสะพานปลาอย่างครบถ้วน ๑๓ แห่ง
ระดับ ๔ สูง	จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการรองการสะพานปลาอย่างครบถ้วน ๑๒ แห่ง
ระดับ ๕ สูงมาก	จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการรองการสะพานปลาอย่างครบถ้วน ≤๑๑ แห่ง

ตารางที่ ๔.๒๘ การวิเคราะห์โอกาส (Likelihood) รายปี ($CR_{\text{๑}}$)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	ร้อยละของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง
ระดับ ๑ น้อยมาก	ร้อยละ ๙๑ - ๑๐๐ ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง
ระดับ ๒ น้อย	ร้อยละ ๘๑-๙๐ ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง
ระดับ ๓ ปานกลาง	ร้อยละ ๗๑-๘๐ ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง
ระดับ ๔ สูง	ร้อยละ ๖๑-๗๐ ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง
ระดับ ๕ สูงมาก	≤ร้อยละ ๖๐ ของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง

จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการ อสป.อย่างครบถ้วน



ร้อยละของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง

รูปภาพที่ ๔.๓๕ แสดงการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาส รายปี ($CR_{๑}$)

๑.๔ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance($CR_{๑}$)

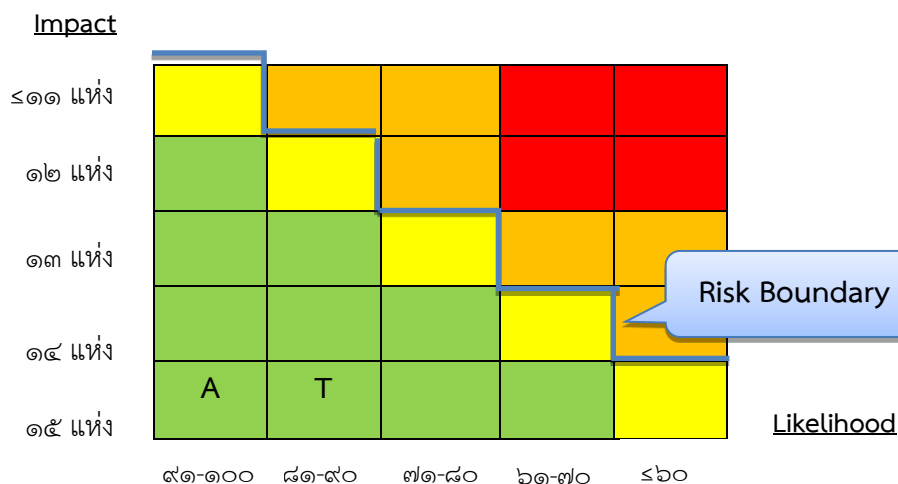
๑.๔.๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite ($CR_{๑}$)

เกณฑ์ (I)	เกณฑ์ (L)
เป็นการตั้งค่าตามค่าเป้าหมายที่ สป.ท.ทั้ง ๑๕ แห่ง จะต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานของกรมประมงด้านนี้ ดังนั้น Risk Appetite ของ Impact ที่ อสป.จะยอมรับได้มีค่าเท่ากับระดับ ๑ คือ สป.ท. ทั้ง ๑๕ แห่งจะต้องได้ตามมาตรฐานสุขอนามัยตามเกณฑ์ของกรมประมง	ค่าที่ อสป. จะยอมรับได้สำหรับ Risk Appetite สำหรับ Likelihood คือ สป.ท. จะต้องสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้และต้องมีแผนในการแก้ไข ดังนั้นค่า Risk Appetite จึงมีค่าเท่ากับระดับ ๑ เช่นกัน

๑.๔.๒ การวิเคราะห์ Risk Tolerance($CR_{๑}$)

เกณฑ์ (I)	เกณฑ์ (L)
ค่าเบี่ยงเบนของ Impact ที่ อสป. จะยอมรับได้จะเท่ากับค่า Risk Appetite คือ สป.ท. ทั้ง ๑๕ แห่งที่เป็นเป้าหมายต้องผ่านมาตรฐานสุขอนามัยของกรมประมงเช่นกัน ดังนั้น Risk Tolerance ของ Impact ของความเสี่ยงนี้มีค่าเท่ากับระดับ ๑	สำหรับ Risk Tolerance ในเกณฑ์ Likelihood ของความเสี่ยงนี้ อสป. ยอมให้มีค่าเท่ากับระดับ ๒ คือ ทุกปัญหาที่เกิดขึ้นจะต้องมีแผนที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๙๐ ของปัญหาที่เกิดขึ้น

จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการตอบสนองอย่างครบถ้วน



ร้อยละของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือทำการปรับปรุง
 รูปภาพที่ ๔.๓๖ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ($CR_{\circ}$)

๑.๕ หน่วยงานที่รับผิดชอบ ($CR_{\circ}$)

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) / ($CR_{\circ}$)

ผลกระทบ (Impact) / แกนตั้ง (I) : จำนวนแห่งที่ปฏิบัติตามมาตรการองค์การสะพานปลาอย่างครบถ้วน

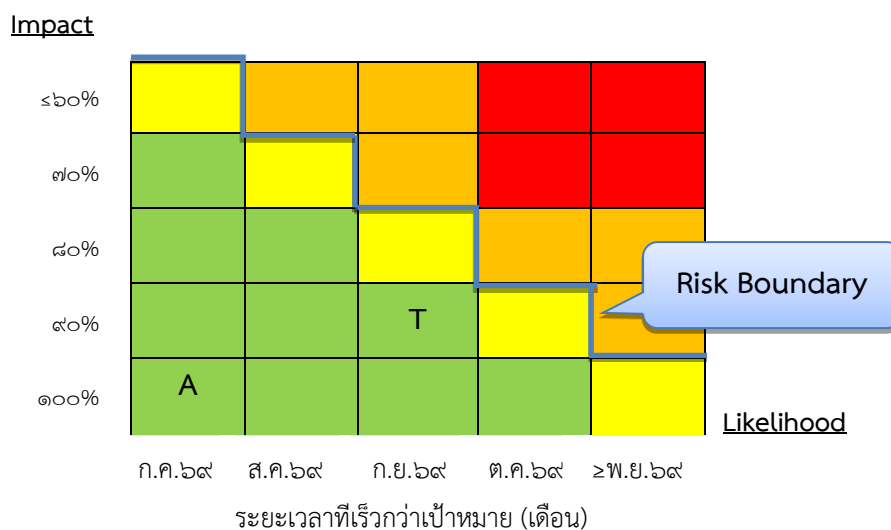
เจ้าของความเสี่ยง	๑. รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการประมง ๒. รองผู้อำนวยการ ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร
ผู้ให้ข้อมูล	ฝ่ายสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๑,๒

โอกาส (Likelihood) / แกนนอน (L) : ร้อยละของปัญหาที่มีแผนปรับปรุง และ/หรือ ทำการปรับปรุง

เจ้าของความเสี่ยง	๑. รองผู้อำนวยการ ด้านพัฒนากิจการประมง ๒. รองผู้อำนวยการ ด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๓. รองผู้อำนวยการ ด้านบริหาร
ผู้ให้ข้อมูล	ฝ่ายสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๑,๒

๒. ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ อสป. ที่เป็นสาระสำคัญไม่ครบถ้วน (CR_๒)

ร้อยละการจัดทำสัญญาประเภทต่างๆ ให้เป็นปัจจุบัน (Impact)



รูปภาพที่ ๔.๓๗ ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ อสป. ที่เป็นสาระสำคัญไม่ครบถ้วน (CR_๒)

๒.๑ ความเป็นมา

องค์การสะพานปลามีการดำเนินการจัดทำและบริหารสัญญาเช่าพื้นที่ อาคาร และสิ่งปลูกสร้างภายในสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงเป็นจำนวนมาก ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับขององค์การสะพานปลา รวมทั้งปรับปรุงสัญญาให้เป็นปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารจัดการทรัพย์สินและการจัดเก็บรายได้ขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการตรวจสอบของฝ่ายตรวจสอบภายใน พบว่าสัญญาเช่าบางส่วนยังไม่ได้ดำเนินการจัดทำหรือปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน และมีการดำเนินการบางประการไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้ข้อมูลสัญญาไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง และอาจส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพย์สินการจัดเก็บรายได้ ตลอดจนประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน

ดังนั้น องค์การสะพานปลาจึงกำหนดให้ประเด็นดังกล่าวเป็นความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้มีการติดตาม ปรับปรุง และเร่งรัดการจัดทำสัญญาเช่าให้เป็นปัจจุบัน รวมทั้งกำกับดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

๒.๒ ผลกระทบและโอกาส ($CR_{๒}$)

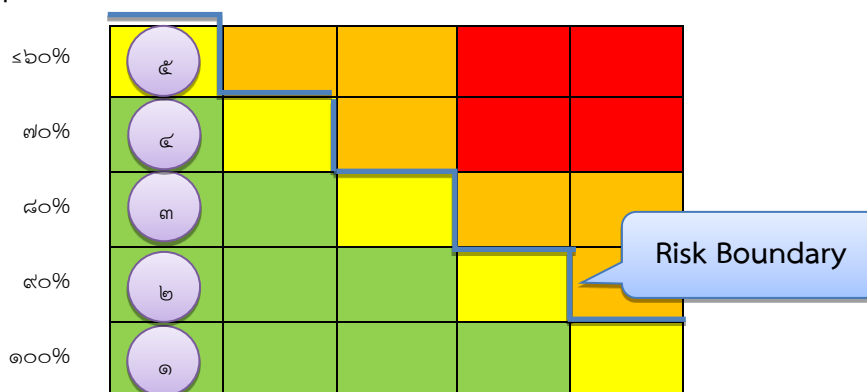
๒.๒.๑ ผลกระทบ (Impact) / เกณฑ์ ($CR_{๒}$) ร้อยละการจัดทำสัญญาประเภทต่างๆ ให้เป็นปัจจุบัน

ตารางที่ ๔.๒๙ เกณฑ์การกำหนดผลกระทบ ($CR_{๒}$)

ผลกระทบ (Impact : I)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	๑๐๐%
ระดับ ๒	๙๐%
ระดับ ๓	๘๐%
ระดับ ๔	๗๐%
ระดับ ๕	≤๖๐%

ร้อยละการจัดทำสัญญาประเภทต่างๆ ให้เป็นปัจจุบัน

Impact

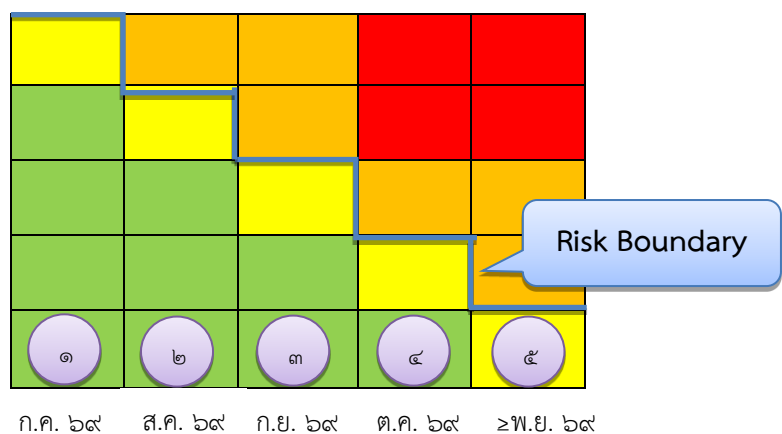


รูปภาพที่ ๔.๓๘ แสดงเกณฑ์กำหนดผลกระทบ ($CR_{๒}$)

๒.๒.๒ โอกาส (Likelihood) / เกณฑ์ ($CR_{๒}$)

ตารางที่ ๔.๓๐ เกณฑ์การกำหนดโอกาส ($CR_{๒}$)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	เกณฑ์การกำหนดระดับ
ระดับ ๑	ก.ค. ๖๙
ระดับ ๒	ส.ค. ๖๙
ระดับ ๓	ก.ย. ๖๙
ระดับ ๔	ต.ค. ๖๙
ระดับ ๕	พ.ย. ๖๙



ระยะเวลาที่เร็วกว่าเป้าหมาย (เดือน)

รูปภาพที่ ๔.๓๙ เกณฑ์กำหนดโอกาส ($CR_๒$)

๒.๓ สรุปผลกระทบและโอกาส ($CR_๒$)

๒.๓.๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) และโอกาส (Likelihood) รายปี

ตารางที่ ๔.๓๑ การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) รายปี ($CR_๒$)

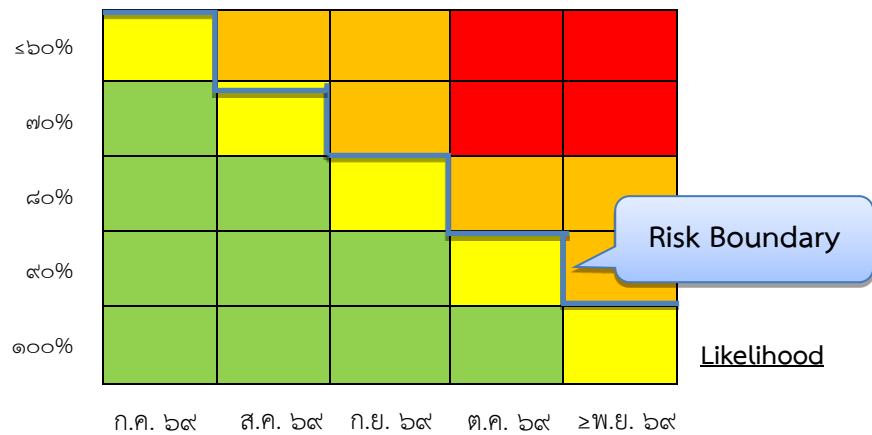
ผลกระทบ (Impact : I)	ร้อยละการจัดทำสัญญาประเภทต่างๆ ให้เป็นปัจจุบัน
ระดับ ๑ น้อยมาก	๑๐๐%
ระดับ ๒ น้อย	๙๐%
ระดับ ๓ ปานกลาง	๘๐%
ระดับ ๔ สูง	๗๐%
ระดับ ๕ สูงมาก	≤๖๐%

ตารางที่ ๔.๓๒ การวิเคราะห์โอกาส (Likelihood) รายปี ($CR_๒$)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood : L)	ระยะเวลาที่เร็วกว่าเป้าหมาย (เดือน)
ระดับ ๑ น้อยมาก	ก.ค. ๖๙
ระดับ ๒ น้อย	ส.ค. ๖๙
ระดับ ๓ ปานกลาง	ก.ย. ๖๙
ระดับ ๔ สูง	ต.ค. ๖๙
ระดับ ๕ สูงมาก	≥พ.ย. ๖๙

ร้อยละการจัดทำสัญญาประเภทต่างๆ ให้เป็นปัจจุบัน

Impact



รูปภาพที่ ๔.๔๐ แสดงการวิเคราะห์ผลกระทบและโอกาส รายปี ($CR_{๒}$)

๒.๔ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance($CR_{๒}$)

๒.๔.๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite ($CR_{๒}$)

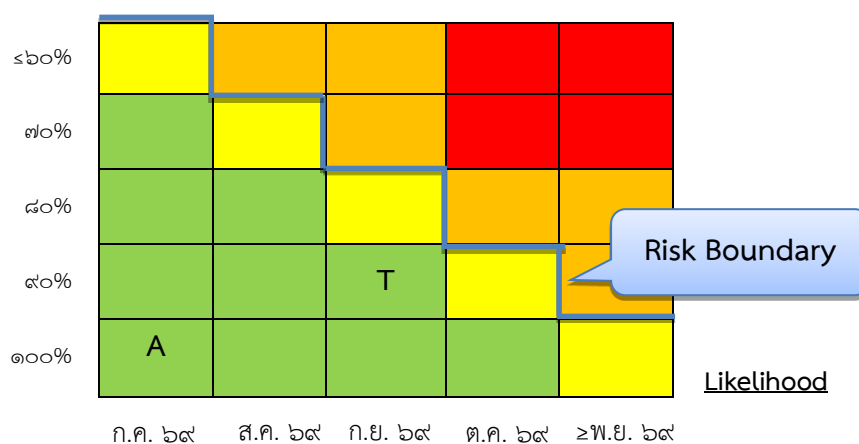
แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
เป็นการตั้งค่าเป้าหมายที่ ร้อยละการจัดทำสัญญาประเภทต่างๆ ให้เป็นปัจจุบัน ดังนั้น Risk Appetite สำหรับ Impact ที่จะยอมรับได้มีค่าเท่ากับระดับ ๑ คือ ๑๐๐%	สำหรับ Risk Appetite ที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงนี้ คือ จัดทำแล้วเสร็จเดือน ก.ค. ๖๙ ระยะเวลาเร็วกว่าเป้าหมายที่อสป.กำหนด ดังนั้น Risk Appetite ของ Likelihood จึงค่าเท่ากับระดับ ๑

๒.๔.๒ การวิเคราะห์ Risk Tolerance($CR_{๒}$)

แกนตั้ง (I)	แกนนอน (L)
การกำหนดค่าเบี่ยงเบนที่ อสป. จะยอมรับได้ ของ ความเสี่ยงนี้ คือ ๙๐% การจัดทำสัญญาประเภทต่างๆ ให้เป็นปัจจุบัน ดังนั้น Risk Tolerance สำหรับ Impact จะมีค่าเท่ากับระดับ ๒	สำหรับค่า Risk Tolerance สำหรับความเสี่ยงนี้ ที่ อสป. ยอมให้มีค่าเบี่ยงเบนได้ คือ จัดทำแล้วเสร็จเดือน ก.ย. ๖๙ ระยะเวลาเป้าหมายที่อสป.กำหนด ดังนั้น Risk Tolerance ของ Likelihood จะมีค่าเท่ากับระดับ ๓

ร้อยละการจัดทำสัญญาประเภทต่างๆ ให้เป็นปัจจุบัน

Impact



รูปภาพที่ ๔.๔๑ การวิเคราะห์ Risk Appetite / Risk Tolerance ($CR_{\text{๒}}$)

๒.๕ หน่วยงานที่รับผิดชอบ ($CR_{\text{๒}}$)

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) / ($CR_{\text{๒}}$)

ผลกระทบ (Impact) / แกนตั้ง (I) : ร้อยละการจัดทำสัญญาประเภทต่างๆ ให้เป็นปัจจุบัน

เจ้าของความเสี่ยง	๑. รพอ.สป.ทร. ๒. ผสป.ทร.๑ ๓. ผสป.ทร.๒
ผู้ให้ข้อมูล	๑. ผสป.ทร.๑ ๒. ผสป.ทร.๒

โอกาส (Likelihood) / แกนนอน (L) : ระยะเวลาที่เร็วกว่าเป้าหมาย (เดือน)อสป.กำหนด

เจ้าของความเสี่ยง	๑. รพอ.สป.ทร. ๒. ผสป.ทร.๑ ๓. ผสป.ทร.๒
ผู้ให้ข้อมูล	๑. ผสป.ทร.๑ ๒. ผสป.ทร.๒

๔.๓ แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)

การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินงานในระดับองค์กร โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีระหว่างงานต่างๆภายในองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ (Correlation) ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรและช่วยให้องค์กรสามารถจัดการความเสี่ยงที่ต้นเหตุได้อย่างชัดเจน

องค์ประกอบที่สำคัญของแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)

๑. การกำหนดสาเหตุของความเสี่ยง น้ำหนักของสาเหตุและระดับความรุนแรงของสาเหตุ

การระบุสาเหตุ (Root Cause) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงสามารถระบุเบื้องต้นทั้งหมดของสาเหตุเมื่อความสัมพันธ์จะเห็นสาเหตุร่วม (Common)

๒. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

เป็นการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ โดยพิจารณาจากสาเหตุทางตรงและทางอ้อม

๓. การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ

แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) จะต้องมีการประเมินผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพโดยมีการจับคู่ผลกระทบเพื่อระบุผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจนการวิเคราะห์ Risk Map เพื่อแสดงความสัมพันธ์กับการกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) โดยพิจารณาระดับความรุนแรงของสาเหตุ รวมถึงความสัมพันธ์ทั้งแนวดิ่งและข้ามปัจจัยเสี่ยง และมาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) โดยพิจารณาเพิ่มเติมจากมาตรการควบคุมภายใน

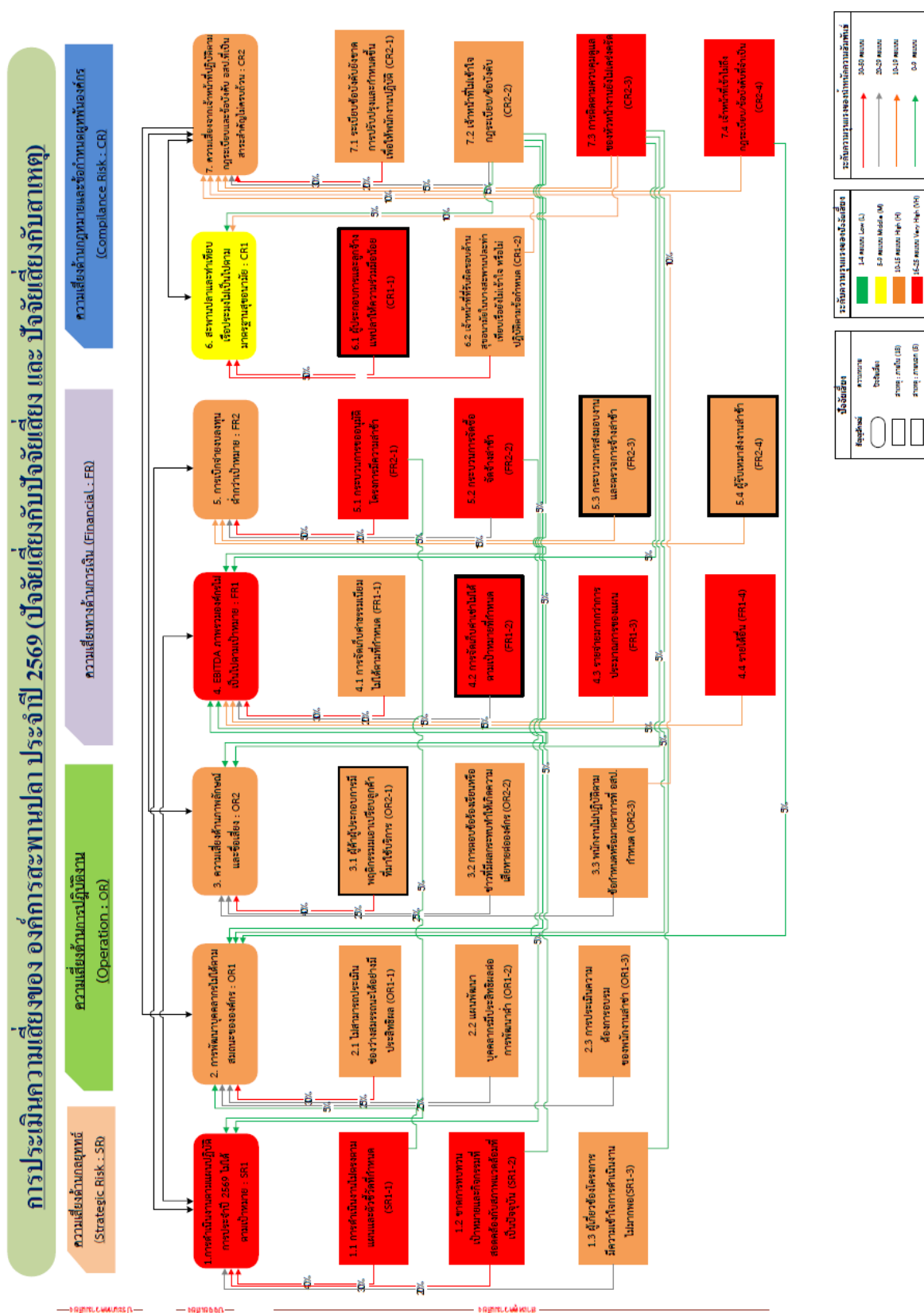
๔. การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยงครอบคลุมถึงทุกสาเหตุของความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ รวมถึงผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงอื่นๆ จะต้องมีแผนกิจกรรมจัดการรองรับ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ โดยแผนบริหารความเสี่ยงต้องครอบคลุมถึงสาเหตุของความเสี่ยงทุกสาเหตุ รวมถึงปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงอื่นที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบมายังปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ

๔. การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร

๔.๓.๑ แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) องค์การสะพานปลา ประจำปี ๒๕๖๙

รูปภาพที่ ๔.๔๗ แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) องค์การสะพานปลา ประจำปี ๒๕๖๘



บทที่ ๕

บทสรุป

๕.๑ บทสรุป

คู่มือบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๙ เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเป็นประจำทุกปี เพื่อให้พนักงานและลูกจ้างองค์การสะพานปลาในทุกระดับได้ใช้ประกอบกับการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง การจัดทำและบริหารความเสี่ยงอันอาจเกิดขึ้นกับการทำงาน ทั้งในระดับหน่วยงานและระดับองค์กร คู่มือนี้ประกอบด้วย ๕ บทหลัก คือ บทที่ ๑ ซึ่งเป็นบทนำ จะกล่าวถึงความเป็นมา วัตถุประสงค์ ประโยชน์ หลักเกณฑ์ การประเมิน ความหมาย การควบคุม ที่เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง บทที่ ๒ กล่าวถึงแนวทางการบริหารความเสี่ยงในบทนี้ จะกล่าวถึงการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารระดับสูง โครงสร้างคณะกรรมการและคณะทำงานบริหารความเสี่ยง หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง บทที่ ๓ เป็นการอธิบายถึงนิยามหลักการในประเด็นความเสี่ยงในองค์การสะพานปลา องค์ประกอบ การบริหารความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ไม่ทำให้องค์กรเสียหาย (Risk Tolerance) ขอบเขตระดับความเสี่ยง (Risk Boundary) บทที่ ๔ กล่าวถึงประเด็นความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา ในปี ๒๕๖๘ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ระดับความรุนแรง เพื่อช่วยให้พนักงานและลูกจ้างองค์การสะพานปลาในทุกระดับได้เข้าใจความเสี่ยงแต่ละปัจจัย ความรุนแรงของผลกระทบ และความถี่ของโอกาสที่จะเกิดขึ้น พร้อมกับแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) และการบริหารความเสี่ยงขององค์การสะพานปลา ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ซึ่งเป็นแผนฉุกเฉิน สำหรับนำไปบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และสูงมาก

๕.๒ ข้อเสนอแนะ

การบริหารความเสี่ยงนับเป็นส่วนสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรขององค์การสะพานปลา เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานขององค์การสะพานปลา ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานกับกิจกรรมขององค์กรได้ ไม่ว่าโครงการขนาดเล็กหรือโครงการขนาดใหญ่ นอกจากนี้ยังช่วยให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรได้เกิดความตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นตลอดจนช่วยในการเตรียมความพร้อมที่จะรองรับความเสียหาย ลดความเสียหายก่อนความเสียหายจะเกิดขึ้น หรือแก้ไขให้ทันการณ์ และลดความเสียหายจากค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น

การจะทำให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จได้นั้น พนักงานและลูกจ้างทุกคนจะต้องทำความเข้าใจกับความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง ตลอดจนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นอย่างดี สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงนั้นประกอบด้วย การสนับสนุนอย่างจริงจังและแข็งขันจากผู้บริหารระดับสูง การมีทีมงานที่เข้าใจระบบและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการขับเคลื่อนระบบทั่วทั้งองค์กร การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับโครงสร้างระบบงานเดิม การนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นตัวชี้ให้เห็นถึงโอกาสและปรับปรุงระบบงาน การสร้างตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร และการสื่อสารถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผลให้ทั่วทั้งองค์กร แต่ทั้งนี้ในองค์กร

ก็อาจมีข้อจำกัดซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร โดยใช้ดุลยพินิจที่ผิดพลาด การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกหรือเกิดเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน หรือไม่สามารถคาดการณ์ได้ การทุจริตในหน่วยงาน ในกรณีบุคลากรในหน่วยงานร่วมมือกันทำทุจริต ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนได้ บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเมื่อพิจารณาเห็นว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการป้องกันความเสี่ยงมากกว่าผลตอบแทนที่ได้

การควบคุมภายใน

บทที่ ๑

มาตรฐานการควบคุมภายใน

๑. ความหมาย วัตถุประสงค์

การควบคุมภายในขององค์การสะพานปลา หมายถึง กระบวนการที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกระดับขององค์การสะพานปลา กำหนดให้มีขึ้นเพื่อให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และดำเนินการควบคุมภายในอย่างมีขั้นตอน และเป็นระบบได้ดังนี้

๑) การดำเนินงาน (Operation: O) หมายถึง การบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตขององค์การสะพานปลา

๒) การรายงานทางการเงิน (Financial: F) หมายถึง รายงานทางการเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ภายในและภายนอกองค์การสะพานปลาเป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันสมัยอยู่เสมอ

๓) การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance: C) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การสะพานปลา รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่องค์การสะพานปลาได้กำหนดขึ้น

๒. แนวคิดของการควบคุมภายใน

จากความหมายของการควบคุมภายในข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายในดังนี้

๑) การควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่รวมไว้หรือเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานตามปกติ การควบคุมภายในมิใช่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง และมีไขผลสุดท้ายของการกระทำ แต่เป็นกระบวนการที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกำหนดไว้ในกระบวนการปฏิบัติงาน (Built in) ประจำวันตามปกติขององค์การสะพานปลา

๒) การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรขององค์การสะพานปลา บุคลากรในองค์การสะพานปลาทุกระดับเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการให้ความสนับสนุนระบบการควบคุมภายในขององค์การสะพานปลาให้มีประสิทธิผล

๓) การควบคุมภายในให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

๔) ผู้บริหารควรตระหนักว่าโครงสร้างการควบคุมภายในที่ดี เป็นพื้นฐานที่สำคัญของการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การสะพานปลา

๕) ระบบการควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและพนักงานองค์การสะพานปลาทุกคน มิใช่เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง

๓. กลไกในการควบคุมภายใน

๑) กลไกภายนอก (องค์กรที่กำกับดูแล)

องค์กรที่กำกับดูแลต้องเข้ามามีบทบาทโดยการกำหนดกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และแนวทางปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนและเสริมสร้างให้เกิดการจัดการด้านการควบคุมภายใน ซึ่งในปัจจุบันองค์กรกำกับดูแลทั้งภาครัฐ และเอกชนได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานรัฐมนตรี

๒) กลไกภายใน (ผู้บริหาร หัวหน้าส่วนงานและผู้ปฏิบัติงาน)

ผู้บริหาร เป็นผู้ที่มีบทบาทในการผลักดันให้มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในขององค์การ สะพานปลาให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ แนวทางการติดตาม ประเมินผลการควบคุมภายในและการปรับปรุงจุดอ่อนของการควบคุมภายใน

หัวหน้าส่วนงานและผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้นำเอาวิธีการควบคุมต่างๆไปใช้ในการควบคุมงานและ กำกับดูแลให้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามวิธีการที่ผู้บริหารกำหนด นอกจากนี้หัวหน้าส่วนงานต้องเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจปัญหาอุปสรรค จุดอ่อนการควบคุมภายใน และความเสี่ยงในกิจกรรมที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี

๓) ผู้ตรวจสอบภายใน

ผู้ตรวจสอบภายใน มีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในเรื่องการควบคุมภายใน โดยการ ประเมินผลการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและมีแบบแผน เพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๔. ประเภทของการควบคุมภายใน

๑) การควบคุมเชิงนามธรรม (Soft Controls) หมายถึง การควบคุมที่เกิดขึ้นจากจิตสำนึก การกระทำ ทักษะ ความสามารถ ของบุคลากรทุกระดับที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อองค์การ สะพานปลา ซึ่งไม่สามารถจับต้องได้ ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของ องค์การสะพานปลา เช่น ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส ความมีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นต้น

๒) การควบคุมเชิงรูปธรรม (Hard Controls) หมายถึง การควบคุมที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นเป็น ลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานสำหรับผู้รับผิดชอบกิจกรรมให้ประสบความสำเร็จตาม

วัตถุประสงค์ และเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เช่น ผังโครงสร้างองค์การสะพานปลา นโยบาย คู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น ปัจจุบันมีการให้ความสำคัญและมีหลายช่องทางในวิธีการควบคุมดังกล่าว

๕. องค์ประกอบของการควบคุมภายใน มี ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

- ๑.๑ สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)
- ๑.๒ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- ๑.๓ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- ๑.๔ สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
- ๑.๕ การติดตามประเมินผล (Monitoring)

๑.๑ สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ซึ่งส่งเสริมให้องค์ประกอบการควบคุมภายในองค์การสะพานปลามีประสิทธิผลยิ่งขึ้น หรือทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการควบคุมมากขึ้น ในกรณีตรงข้าม สภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ไม่มีประสิทธิผล อาจทำให้องค์ประกอบการควบคุมอื่นๆ ในองค์การสะพานปลามีประสิทธิผลลดลง เป็นต้น

สภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี คือ สภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรในองค์การสะพานปลา ยึดถือและปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านจริยธรรม มีความรับผิดชอบและเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเพียงพอ ยอมรับและปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน



ภาพที่ ๑.๑ : สภาพแวดล้อมของการควบคุม

๑.๑.๑ สภาพแวดล้อมของการควบคุมมีปัจจัยต่างๆ ดังนี้

๑) ความซื่อสัตย์และจริยธรรม

ความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดคุณธรรมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เป็นที่ยอมรับว่าหน่วยรับตรวจที่มีบุคลากรที่ซื่อสัตย์และมีจริยธรรมสูงจำนวนมากสามารถนำพาหน่วยงานของตนให้ก้าวหน้า เป็นที่ยอมรับของสาธารณชนโดยทั่วไป ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีโดยการแสดงออกอย่างสม่ำเสมอ ทั้งโดยคำพูดและการกระทำรวมทั้งสื่อสารภายในให้บุคลากรรับทราบถึงการปฏิบัติของผู้บริหาร และควรจัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมรวมถึงข้อห้ามบุคลากรในลักษณะที่มีผลประโยชน์ทับซ้อนอย่างชัดเจน

ผลประโยชน์ทับซ้อน หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งมีบทบาทหน้าที่และ/หรือความสัมพันธ์อื่นที่มีวัตถุประสงค์หรือผลประโยชน์ส่วนตัว หรือพวกพ้องที่ทับซ้อนกับบทบาทหน้าที่ในหน่วยงาน ทำให้การปฏิบัติงานของบุคคลนั้นขาดความเป็นอิสระและเป็นกลาง ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากผลประโยชน์ส่วนตัวไม่สอดคล้องกับผลประโยชน์ของหน่วยงาน ทำให้บุคคลนั้นต้องอยู่ในสภาวะการที่ต้องเลือกทางใดทางหนึ่ง ซึ่งอาจไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน และอาจนำไปสู่การทุจริตและประพฤติมิชอบ

๒) การพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร

ความรู้ความสามารถของบุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมทั้งความชำนาญและประสบการณ์สำหรับบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ว่าควรอยู่ในระดับใด เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เครื่องมือสำคัญก็คือ การจัดทำเอกสารบรรยายลักษณะงาน

๓) คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการบริหารมีส่วนสำคัญต่อการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งหากหน่วยงานมีการกำกับดูแลที่ดีจะทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพด้วย ส่วนคณะกรรมการตรวจสอบเป็นกลไกที่ช่วยในการตรวจสอบและสอบทานการดำเนินงานให้เป็นไปตามทิศทางที่คณะกรรมการบริหารกำหนด รวมถึงผลสำเร็จตามแผนงานต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารดำเนินการ คณะกรรมการตรวจสอบจึงต้องมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร มีความรู้ ความสามารถซึ่งจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพผลยิ่งขึ้น

๔) ปรัชญาและรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร

ปรัชญาและรูปแบบการบริหาร หมายถึง แนวคิด ทศนคติและวิธีปฏิบัติงาน ที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการบริหารหน่วยรับตรวจ ผู้บริหารแต่ละคนมีแนวคิดและวิธีการปฏิบัติงาน รวมทั้ง ประสบการณ์ที่แตกต่างกันออกไป ปรัชญาและรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน จะทำให้เกิดจุดอ่อนการ ควบคุมภายในที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อโครงสร้างและประสิทธิภาพการควบคุมภายใน

๕) โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร เป็นการกำหนดลำดับการบริหาร การควบคุม ความรับผิดชอบ กิจกรรม รวมถึงเส้นทางการรายงานผลการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบของบุคลากรในระดับต่างๆ โดย คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเหล่านั้นด้วย โครงสร้างองค์กรที่ได้รับการจัดไว้อย่างดีย่อมเป็นพื้นฐาน สำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจะเป็นสิ่งบ่งบอกให้เห็นถึงกรอบการทำงานของแต่ละกิจกรรมที่จะทำให้ การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ลักษณะโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมแต่ละแห่ง อาจแตกต่างกัน ตามขนาดและลักษณะกิจกรรมในแต่ละหน่วยรับตรวจ

๖) การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ

การมอบอำนาจ หมายถึง การกระจายการควบคุมในส่วนที่ผู้บริหารต้องดูแล ไปยังผู้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสม และตามความจำเป็นในการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การกระจายอำนาจควรพิจารณาถึง ลักษณะกิจกรรม ความซับซ้อน ขนาดพื้นที่ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือให้เกิดความเสี่ยงในระดับที่ความเสี่ยงต่ำสุดที่อาจเกิดจากการตัดสินใจ ของบุคลากรผู้ได้รับมอบอำนาจ ดังนั้น เพื่อให้มีสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี ผู้บริหารจึงควรมอบอำนาจ ให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง จัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงานของบุคลากร ทุกระดับและเอกสารคู่มือระบบงาน โดยแสดงถึงระบบการควบคุมและระบบการรายงานตามหน้าที่ความ รับผิดชอบที่มีประสิทธิภาพและทันกาลไว้อย่างชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางอ้างอิงในการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนหรือละเว้นการปฏิบัติงาน รวมทั้งการดำเนินงานเกิดหยุดชะงักเมื่อมีการ โยกย้ายสับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน

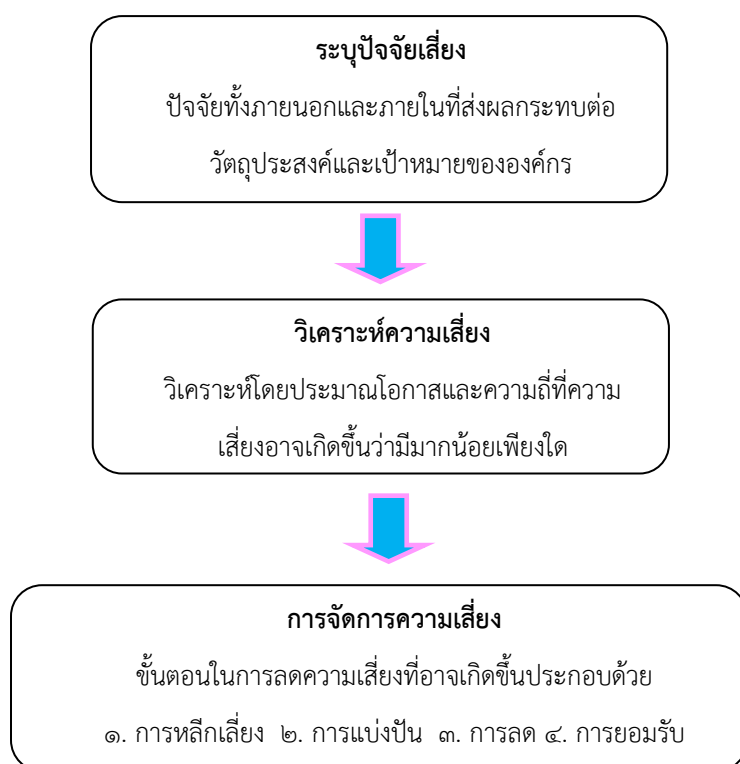
๗) นโยบายและวิธีบริหารงานบุคคล

บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญและมีอิทธิพลที่สุดต่อการปฏิบัติงานทุกด้าน รวมทั้งต่อประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ฝ่ายบริหารจึงควรกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ ในส่วนที่เกี่ยวกับการคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และเผยแพร่แนวทางหรือหลักเกณฑ์ด้านทรัพยากรบุคคล ให้บุคลากรรับทราบโดยละเอียด รวมถึงควรพัฒนาความรู้ความสามารถแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง

๑.๒ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นและมีผลทำให้หน่วยรับตรวจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่สำคัญที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการค้นหาและนำเอาวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การสะพานปลา



ภาพที่ ๑.๒ : การประเมินความเสี่ยง

๑.๒.๑ ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑) ระบุปัจจัยเสี่ยง (Event Identification) ความเสี่ยงมีสาเหตุจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การสะพานปลา หรือผลการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับหน่วยรับตรวจและระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยงฝ่ายบริหารจำเป็นต้องตั้งคำถามว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นจะต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา

๒) วิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) หลังจากระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์ความเสี่ยง เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีหลายวิธี การวัดความเสี่ยงที่เป็นตัวเลขว่ามีผลกระทบต่อหน่วยตรวจเท่าไรนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก โดยทั่วไปจะวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยประมาณโอกาสและความถี่ที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นว่ามีมากน้อยเพียงใด เพื่อพิจารณาผลกระทบจากความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์การสะพานปลา โดยการใช้วิธีการให้คะแนน ดังนี้

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่โดยเฉลี่ย	คะแนน
สูงมาก	๑ เดือนต่อครั้งหรือ	๕
สูง	มากกว่า	๔
	๑-๖ เดือนต่อครั้ง	
	แต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง	
ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง	๓
น้อย	๒-๓ ปีต่อครั้ง	๒
น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง	๑

(ตัวอย่าง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง)

ผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	มากกว่า ๑๐ ล้านบาท	๕
สูง	มากกว่า ๒.๕ แสนบาท - ๑๐ ล้านบาท	๔
ปานกลาง	มากกว่า ๕๐,๐๐๐ บาท - ๒.๕ แสนบาท	๓
น้อย	มากกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท - ๕๐,๐๐๐ บาท	๒
น้อยมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท	๑

(ตัวอย่าง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อหน่วยรับตรวจ)

๑.๓ การจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) เป็นขั้นตอนการกำหนดวิธีการจัดการ เพื่อลดความเสี่ยง ซึ่งเมื่อทราบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงแล้วควรวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และพิจารณาว่าจะจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร ในการพิจารณาเลือกดำเนินการ ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่

ทั้งนี้ ควรพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น ระบบการทำงานไม่เหมาะสม คุณภาพและความสามารถของบุคลากร ขนาด และโครงสร้างขององค์กร เป็นต้น หรือปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และกฎหมายที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่ หากในกรณีเป็นความเสี่ยงกับองค์กรโดยรวม มักเกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งมีได้อยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) คือ การดำเนินการหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น หลีกเลี่ยงหรือหยุดทำธุรกิจและสินค้าหรือบริการที่ไม่ถนัด

๒) การแบ่งปัน (Sharing) คือ เป็นการแบ่งความรับผิดชอบให้ผู้อื่นร่วมรับความเสี่ยง เช่น การทำประกัน การใช้บริการภายนอก เป็นต้น

๓) การลด (Reducing) เป็นการลดหรือควบคุมความเสี่ยงโดยใช้กระบวนการการควบคุมภายใน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง

๔) การยอมรับ (Accepting) หน่วยรับตรวจยอมรับความเสี่ยงนั้นๆ ในกรณีที่หน่วยรับตรวจอาจมีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ มีระบบข้อมูลที่เพียงพอที่จะใช้ในการตัดสินใจ และมีความเข้าใจความเสี่ยงเป็นอย่างดี รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับการจัดการความเสี่ยงอาจน้อยกว่าต้นทุนที่ต้องเสียไป

๑.๔ กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบายและระเบียบ วิธีปฏิบัติ รวมถึงมาตรการต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นเพื่อให้บุคลากรนำไปปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง และได้รับการสนองตอบโดยมีการปฏิบัติตามตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม เช่น การสอบทานงาน การดูแลป้องกันทรัพย์สินและการแบ่งแยกหน้าที่ เป็นต้น

กิจกรรมการควบคุมมีอยู่ในทุกหน้าที่และทุกระดับของการปฏิบัติงาน เช่น การควบคุมงาน การใช้คำแนะนำ การมอบอำนาจ การตรวจสอบ การสอบทานผลการปฏิบัติงาน การรักษาความปลอดภัย การแบ่งแยกหน้าที่ การจัดบันทึกกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการรวบรวมและจัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นหลักฐาน

แสดงการปฏิบัติกิจกรรมนั้นๆ ดังนั้น ในการปฏิบัติงานทุกด้าน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเหมาะสมและเพียงพอกับระดับความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสียหาย

ดังนั้น กิจกรรมการควบคุมที่ปฏิบัติโดยทั่วไป ผู้บริหารอาจพิจารณานำไปใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยที่รับผิดชอบได้ดังนี้

๑.๔.๑ การกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน

ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบายและแผนงาน เพื่อแสดงให้เห็นถึงทิศทางของหน่วยงาน ส่วนผู้บริหารระดับรองลงมาเป็นผู้กำหนด ระเบียบ วิธีปฏิบัติ เพื่อใช้ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่ตนเองรับผิดชอบ โดยระเบียบวิธีปฏิบัตินั้นจะต้องสอดคล้องและรองรับ ตามนโยบายหรือแผนงาน และปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ รวมทั้งจัดให้มีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ เพื่อวัดผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น

๑.๔.๒ การสอบทานโดยผู้บริหาร

การสอบทานรายงานและข้อมูลข่าวสารต่างๆ โดยผู้บริหาร เป็นกิจกรรมการควบคุมที่สำคัญ ที่ควรกระทำอย่างต่อเนื่องโดยสม่ำเสมอ และควรบันทึกผลการสอบทานการปฏิบัติงานและสถานการณ์ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องแก้ไขเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งผลการสอบทานผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในแต่ละระดับอาจมุ่งเน้นให้ความสนใจในประเด็นที่แตกต่างกัน

- การสอบทานโดยผู้บริหารสูงสุด

ผู้บริหารสูงสุด ควรมุ่งเน้นให้ความสนใจกับการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วย รับตรวจในภาพรวมและวัตถุประสงค์ที่สำคัญของหน่วยรับตรวจ โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างข้อมูล ผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณ เป้าหมายตามแผนงานประมาณการ รวมทั้งเปรียบเทียบกับข้อมูลในงวดที่ผ่านมา หรือเปรียบเทียบกับข้อมูลของหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เป็นต้น

- การสอบทานโดยผู้บริหารระดับรองลงมา

ผู้บริหารระดับรองลงมา หรือผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะงานด้านใด ด้านหนึ่งภายในหน่วยรับตรวจ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารสูงสุด จึงควรมุ่งเน้นสอบทานผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงในหน่วยงานหรือกิจกรรมที่ตนรับผิดชอบเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ และวิเคราะห์หาสาเหตุของความแตกต่างที่มีสาระสำคัญที่เกิดขึ้นรวมทั้งสอบทานการปฏิบัติงานจริงกับ ระเบียบและวิธีการปฏิบัติต่างๆ การสอบทานควรเข้มงวดหรือกระทำบ่อยครั้งมากขึ้นกับลักษณะ และระดับความเสี่ยงของงานนั้นๆ

๑.๔.๓ การควบคุมการประมวลผลข้อมูล

ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศภายในหน่วยรับตรวจประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการทั้งข้อมูลทางบัญชีการเงินและข้อมูลอื่นที่สำคัญ ดังนั้นข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลทั้งในรูปแบบสารสนเทศหรือรายงาน จะต้องมีความถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และให้เนื้อหาที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ กิจกรรมการควบคุมที่ควรมีเพื่อให้ได้สารสนเทศและรายงานที่มีความสมบูรณ์ ได้แก่ มีการอนุมัติรายการทุกครั้งก่อนทำการบันทึกบัญชี ทะเบียนหรือแฟ้มหลักฐานอื่น การสอบทานหรือเปรียบเทียบข้อมูลก่อนการบันทึกการรายการนั้น การสอบทานหรือการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างกัน การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมช่วยในการประมวลผลข้อมูลทั้งอุปกรณ์ รายงานและบุคลากร

๑.๔.๔ การอนุมัติ

ผู้บริหารไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจที่ได้กำหนดไว้โดยลำพัง จึงจำเป็นต้องมอบหมายให้บุคลากรระดับรองลงมาปฏิบัติแทนโดยการมอบอำนาจในการมอบอำนาจให้แก่บุคลากรในระดับต่างๆ นั้น ควรกำหนดขอบเขตอำนาจในการอนุมัติให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และควรสื่อสารให้บุคลากรทราบทั่วกัน ผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เป็นผู้อนุมัติควรสอบทานความเพียงพอของเอกสารประกอบการขออนุมัติ ว่าถูกต้อง เหมาะสม และเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องและมีวงเงินที่อนุมัติอยู่ภายใต้ขอบเขต อำนาจที่ตนสามารถอนุมัติได้ รวมทั้งควรสอบถามเกี่ยวกับรายการที่ผิดปกติจากผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนลงนามอนุมัติให้ดำเนินการ นอกจากนี้ผู้ที่มีอำนาจอนุมัติไม่ควรลงนามอนุมัติในแบบฟอร์มเปล่าหรือแบบฟอร์มที่ไม่มีข้อมูลรายการที่ขออนุมัติอย่างเพียงพอ

๑.๔.๕ การดูแลป้องกันทรัพย์สิน

การดูแลป้องกันทรัพย์สินเป็นการจำกัดการเข้าถึงทรัพย์สินที่มีความเสี่ยง เช่น เงินสด ทรัพย์สินที่มีค่า เอกสารหลักฐาน และระบบงานที่สำคัญ ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความลับขององค์กร เป็นต้น เพื่อป้องกันการสูญหาย การทุจริต และการนำไปใช้โดยผู้ที่ไม่มีความเหมาะสม ฝ่ายบริหารควรจัดให้มีการดูแลทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ การดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สินที่ดี คือ การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สินนั้น

๑.๔.๖ การแบ่งแยกหน้าที่

หน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่เสี่ยงต่อความเสียหายจำเป็นต้องมีการแบ่งแยกหน้าที่เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากข้อผิดพลาดหรือการทุจริต เช่น

- (๑) การอนุมัติรายการ หรือ การให้ความเห็นชอบ
- (๒) การประมวลผล หรือ การบันทึกรายการ
- (๓) การดูแลรักษาทรัพย์สินที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ ไม่ควรให้บุคคลคนเดียวปฏิบัติงานนั้นๆ ตั้งแต่ต้นจนจบ ในกรณีที่หน่วยรับตรวจมีข้อจำกัดด้านบุคลากรทำให้ไม่สามารถแบ่งแยกหน้าที่งานดังกล่าวได้ ควรกำหนดกิจกรรมอื่นทดแทน เช่น กำหนดให้มีการสอบทานรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ เพิ่มขึ้น หรือกำหนดให้มีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้อาจกำหนดให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยรับตรวจเป็นครั้งคราว โดยเฉพาะหน้าที่งานที่มีความเสี่ยงต่อการเกิดข้อผิดพลาดหรือความเสียหายแก่หน่วยรับตรวจ เพื่อมิให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งกระทำการอันไม่เหมาะสม หรือทุจริตโดยอาศัยระยะเวลาที่ทำงานต่อเนื่องในหน้าที่งานเดิมเป็นเวลานาน

๑.๔.๗ การจัดทำเอกสารหลักฐาน

การดำเนินงาน หรือระบบงานใดที่มีความสำคัญควรมีการจัดทำหลักฐานที่เป็นเอกสารหรือหนังสือไว้ เพื่อให้บุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ทราบ เข้าใจวิธีปฏิบัติงานและสามารถค้นคว้าหรืออ้างอิงได้ รวมทั้งสามารถใช้ในการตรวจสอบ สอบทานความถูกต้อง พิจารณาอนุมัติรายงานอย่างรัดกุม เช่น ระเบียบ คำสั่ง คู่มือการปฏิบัติงาน ผังทางเดินของระบบงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน

๑.๕ สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน

การดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ บุคลากรทุกระดับจำเป็นต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศ โดยผู้บริหารใช้ในการบริหารจัดการ ส่วนผู้ปฏิบัติงานใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องชี้นำในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยข้อมูลข่าวสารที่ดีจะต้องมีความถูกต้อง สมบูรณ์ เป็นปัจจุบัน ทันเวลาและมีความน่าเชื่อถือ ผู้บริหารระดับต่างๆ จำเป็นต้องได้รับข้อมูลทุกด้านขององค์กร เพื่อพิจารณาว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนกลยุทธ์และแผนการประจำปี และบรรลุวัตถุประสงค์ในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่

การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจ ซึ่งอาจใช้คนหรือใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารก็ได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้น การสื่อสารที่ดี

ควรเป็นไปอย่างกว้างขวาง มีการสื่อสารทั้งจากระดับบนลงล่าง จากระดับล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกัน ภายในหน่วยรับตรวจ นอกจากการสื่อสารภายในหน่วยรับตรวจแล้ว ควรมีการสื่อสารที่เพียงพอกับบุคลากรภายนอกด้วย เพื่อให้สามารถรับข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้เสียจากภายนอก เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยรับตรวจ

๑.๖ การติดตามประเมินผล

การติดตามและประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้มีเพียงพอและเหมาะสม มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานและการประเมินผลเป็นรายครั้ง ดังนี้

๑.๖.๑ การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปการควบคุมภายในจะได้รับการออกแบบเพื่อให้เกิดความมั่นใจมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง รวมเป็นส่วนเดียวกันและอยู่ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ตามปกติของหน่วยรับตรวจ การติดตามผลครอบคลุมทุกกิจกรรม และต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการปฏิบัติงาน เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล การทดสอบความถูกต้องและการเปรียบเทียบข้อมูลต่างๆ และกิจกรรมอื่น ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ประจำของบุคลากรในหน่วยรับตรวจ

๑.๖.๒ การประเมินผลเป็นรายครั้ง คือ การประเมินผลเป็นครั้งคราวตามงวดเวลาที่กำหนดหรือตามความเหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การติดตามประเมินผลการประเมินผลเป็นรายครั้งสามารถทำได้ดังนี้

(๑) การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง คือ กระบวนการติดตามประเมินผลเพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงการควบคุมภายในด้วยการให้ผู้มีความชำนาญในกิจกรรมนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมิน โดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานของส่วนงานย่อยนั้นๆ ร่วมกันพิจารณาถึงความเพียงพอและความมีประสิทธิภาพของระบบกระบวนการควบคุมภายใน และค้นหาความเสี่ยงของงานในความรับผิดชอบ เพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนการและกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ฝ่ายบริหารจึงควรกำหนดให้มีการประเมินการควบคุมด้วยตนเองทุกส่วนงานย่อยภายในองค์กร

(๒) การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ เป็นการประเมินผลที่กระทำโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานนั้นๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลการประเมินจะให้ข้อมูลสารสนเทศที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน การประเมินผลอย่างเป็นอิสระกระทำโดยผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอก

และ/หรือที่ปรึกษาภายนอก เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และมีความเที่ยงธรรมมากขึ้นการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระควรจะเป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมและสนับสนุนการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง

ความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อการติดตามประเมินผล

ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการติดตามประเมินผลเกี่ยวกับความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และกำหนดให้การติดตามประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน และจัดทำรายงานเสนอต่อผู้บริหารและคณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล ภาคราชการโดยตรง ผู้บริหารได้รับรายงานการติดตามประเมินผล ควรดำเนินการดังนี้

- พิจารณาวิธีการปรับปรุงแก้ไขการควบคุมจากผลการประเมินฯ
- กำหนดมาตรการที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ
- สั่งการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง
- ชี้แจงถึงเหตุผลที่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการใดๆ ตามข้อเสนอแนะ

บทที่ ๒

การจัดวางและการประเมินระบบการควบคุมภายใน

การจัดวางระบบควบคุมภายใน

การออกแบบการควบคุมภายในขององค์การสะพานปลา ดำเนินการโดยพิจารณาจากระเบียบปฏิบัติ ข้อบังคับ และกระบวนการสอบทานต่างๆ เพื่อสร้างความมั่นใจ และลดความเสี่ยงในขั้นตอนการทำงานปกติ อยู่แล้ว แต่อาจยังขาดความชัดเจนในการวางระบบให้รอบคอบ รัดกุม และอาจไม่ครอบคลุมในทุกกิจกรรมที่สำคัญ ทั้งนี้ การออกแบบระบบควบคุมภายในทั้งในระดับองค์การ และในระดับส่วนงานย่อยมีขั้นตอนที่ไม่แตกต่างกัน แต่กรอบของการพิจารณาในระดับองค์การจะคำนึงถึงภารกิจขององค์การในภาพรวม ในขณะที่ระบบควบคุมภายในของสำนักงานต่างๆ จะแตกต่างกันตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยขั้นตอนการจัดวางระบบควบคุมภายใน มีรายละเอียดดังนี้

๑. กำหนดวัตถุประสงค์ หากพิจารณาตามโครงสร้างการบริหาร วัตถุประสงค์การดำเนินงานของ องค์การสะพานปลา อาจแบ่งเป็น ๓ ส่วน ได้แก่

(๑) งานด้านบริหาร ได้แก่ งานของสำนักงานอำนวยการ บริหารทรัพยากรบุคคล กฎหมาย เทคโนโลยีสารสนเทศ บัญชี การเงิน บริหารหนี้ บริหารการพัสดุ ยุทธศาสตร์และแผนงาน ติดตามและ ประเมินผล และวิศวกรรมและสิ่งแวดล้อม

(๒) งานด้านพัฒนาธุรกิจประมง ได้แก่ สำนักงานสินเชื่อและบริหารการตลาด บริหารการตลาด และกิจกรรมสังคม ส่งเสริมการประมง บริหารโครงการพิเศษ และวิจัยและพัฒนา

(๓) งานด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ได้แก่ งานของฝ่ายสะพานปลาและท่าเทียบเรือ ประมง ๑ และ ๒ ซึ่งประกอบด้วยงานของสำนักงานสะพานปลา และท่าเทียบเรือประมงต่างๆ

ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ในระดับส่วนงานย่อย หรือสำนักงานต่าง ๆ จะแตกต่างกันไปตามลักษณะงาน โดยแต่ละหน่วยงานควรที่จะกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถออกแบบระบบควบคุม ภายในที่มีประสิทธิภาพ และทำการประเมินได้ว่าระบบควบคุมภายในของหน่วยงานมีความเหมาะสม และเพียงพอหรือไม่

๒. ค้นหาความเสี่ยง เป็นการค้นหาปัจจัยเสี่ยงที่จะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งอาจจะเกิดจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอก โดยพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ หรือ กิจกรรมใดที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

๓. **พิจารณาการควบคุมที่มีอยู่** กิจกรรมการควบคุม ได้แก่ วิธีการต่างๆ ที่ใช้ป้องกันหรือลดความเสี่ยง ซึ่งอาจเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติงาน การสอบทาน การประมวลผลข้อมูล การจัดทำรายงานต่างๆ เป็นต้น โดยพิจารณาว่าการควบคุมที่มีอยู่ มีความเพียงพอ และเหมาะสมกับความเสี่ยงที่มีอยู่หรือไม่ สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงได้มากน้อยเพียงใด

๔. **ระบุกิจกรรมควบคุมใหม่** ในกรณีที่กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ หรือไม่สามารถจัดการกับความเสี่ยงได้ ก็มีความจำเป็นต้องกำหนดกิจกรรมควบคุมใหม่ เพื่อจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ เพื่อให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุถึงผลสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๕. **ประมาณการต้นทุน** การจัดการหรือควบคุมความเสี่ยง อาจมีต้นทุนดำเนินการแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับวิธีการ ต้นทุนดังกล่าวอาจมองไม่เห็นในรูปของตัวเงินที่ชัดเจน แต่สิ้นเปลืองเวลา และบุคลากรในการจัดกิจกรรมควบคุม ซึ่งเมื่อคำนวณเป็นจำนวนเงินจากอัตราเงินเดือนของเจ้าหน้าที่เทียบกับผลกระทบของความเสี่ยงและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หากความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงไม่มาก หรือโอกาสที่จะเกิดมีน้อย การจัดกิจกรรมการควบคุมที่สิ้นเปลืองทรัพยากรจำนวนมากย่อมไม่เหมาะสม และไม่คุ้มค่า

๖. **จัดทำแผนในการนำกิจกรรมการควบคุมมาใช้** เมื่อหน่วยงานต่างๆ จัดวางระบบควบคุมภายในเรียบร้อยแล้ว จำเป็นต้องมีการจัดทำแผนในการนำกิจกรรมการควบคุมมาใช้ เพื่อกำหนดระยะเวลา และผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม รวมถึงวิธีปฏิบัติเพื่อให้มีการดำเนินการตามกิจกรรมการควบคุมที่กำหนด

๗. **นำกิจกรรมการควบคุมไปปฏิบัติและติดตามผล** เมื่อมีการนำกิจกรรมการควบคุมไปปฏิบัติเรียบร้อยแล้ว หน่วยงานต่างๆ จะต้องมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินว่าระบบควบคุมภายในที่วางไว้มีความเพียงพอหรือไม่

การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

๑. **ประเภทของการประเมินผล** การติดตามประเมินผลการควบคุมภายในสามารถทำได้ ๒ ลักษณะ คือ การติดตามผลการควบคุมระหว่างการปฏิบัติงาน หรือการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และการประเมินผลการควบคุมเป็นรายครั้ง ซึ่งประกอบด้วย การควบคุมด้วยตนเอง และประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ รายละเอียดดังนี้

๑.๑ การประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมที่รวมอยู่ในการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานประจำวัน ซึ่งผู้บริหารและพนักงานทุกฝ่ายร่วมกันดำเนินการ เช่น การกำหนดวิธีปฏิบัติงานของโครงการสินเชื่อ การตรวจสอบรายงานทางการเงินของเจ้าหน้าที่บัญชี การตรวจสอบหนี้ค้างชำระ เป็นต้น

๑.๒ การประเมินผลเป็นรายครั้ง ได้แก่ การประเมินตามกำหนดเวลา สำหรับองค์การสะพานปลา มีการจัดทำรายงานทุกไตรมาส และเมื่อสิ้นปีงบประมาณ รวม ๔ ครั้งด้วยกัน โดยให้หน่วยงานระดับสำนักงาน รวมทั้งสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงทุกแห่งจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามแบบฟอร์มของกระทรวงการคลัง (แบบ ปค.๔ ปค.๕) เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำรายงานระดับองค์กร (แบบ ปค.๑ ปค.๔ ปค.๕) จัดส่งกระทรวงเจ้าสังกัด (กระทรวงเกษตรและสหกรณ์) ภายในเดือนธันวาคมของทุกปี

วิธีการประเมินผลการควบคุมภายในอาจใช้เครื่องมือได้หลายอย่าง เช่น ตารางกิจกรรมที่ควรปฏิบัติ (Checklists) แบบสอบถามการควบคุมภายใน (Internal Control Questionnaires) ผังแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flowcharts) เป็นต้น โดยจะต้องมีการทดสอบความน่าเชื่อถือของระบบการควบคุมภายในจากฝ่ายบริหารด้วยการสอบทานรายการต่างๆ สอบถามจากผู้เกี่ยวข้อง หรือสังเกตการปฏิบัติงาน

๒. ผู้รับผิดชอบในการประเมินผล ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์การสะพานปลาแบ่งเป็น ๔ กลุ่ม ได้แก่

๑) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา กำหนดแนวทางการรวบรวม พิจารณากลับกรอง ประเมินผล สรุปผล กำกับดูแล รายงานผล เสนอแนะ และจัดทำรายงานเสนอกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๒) สำนักงานยุทธศาสตร์และแผนงาน รับผิดชอบในการประสานงาน ควบคุม ดูแล งานระบบการควบคุมภายในโดยตรง โดยดำเนินการรวบรวมประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานต่าง ๆ เสนอต่อผู้อำนวยการ และเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา

๓) หัวหน้าสำนักงานและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในส่วนกลางและสะพานปลา ทำเทียบเรือประมงต่าง ๆ มีหน้าที่ประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA) โดยใช้เครื่องมือ เช่น แบบสอบถาม คู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อสรุปผลการประเมิน ตลอดจนจัดทำรายงานระดับส่วนงานย่อย

๔) ผู้ตรวจสอบภายใน มีบทบาทในการสอบทานประสิทธิภาพ และความเพียงพอของระบบควบคุมภายในขององค์การ และจัดทำรายงานการสอบทานการประเมินการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค.๖) เสนอต่อผู้อำนวยการ

๓. ขั้นตอนการประเมินผล

ขั้นตอนที่ ๑ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยอาจจัดเป็นระดับบริหารของสำนักงาน เพื่อกำหนดแนวทางการประเมินและแผนปฏิบัติงานการประเมินในภาพรวมขององค์การ

ขั้นตอนที่ ๒ กำหนดงานในความรับผิดชอบออกเป็นกิจกรรม เพื่อทำความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจกรรม

ขั้นตอนที่ ๓ จัดเตรียมเครื่องมือการประเมิน เช่น ตารางกิจกรรมที่ควรปฏิบัติ (Checklist) แบบสอบถามเกี่ยวกับการควบคุมภายในและแบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน

ขั้นตอนที่ ๔ การดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน แบ่งเป็น ๒ ระดับ ดังนี้

- ระดับส่วนงานย่อยหรือระดับสำนักงาน ผู้รับผิดชอบได้แก่ หัวหน้าสำนักงาน โดยอาจมอบหมายเจ้าหน้าที่ในสำนักงานร่วมทำการประเมินตามกระบวนการต่อไปนี้

๑) ประเมินการมีอยู่ และความเหมาะสมขององค์ประกอบการควบคุมภายใน ทั้ง ๕ องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศ และการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล โดยใช้แบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน ในบทที่ ๔

๒) ประเมินการควบคุมภายในที่มีอยู่ของกิจกรรมที่หน่วยงานของตนรับผิดชอบ ทดสอบการมีอยู่และการปฏิบัติงานจริงของระบบการควบคุมภายในของแต่ละกิจกรรม โดยอาจใช้วิธีสอบถามจากผู้ปฏิบัติงาน หรือตรวจสอบจากเอกสาร

๓) ประเมินความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งอาจทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจกรรม โดยอาจใช้แบบสอบถาม

- ระดับองค์การ ผู้รับผิดชอบได้แก่ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์การสะพานปลา และทำการประเมินเพิ่มเติมในภาพรวม

ขั้นตอนที่ ๕ สรุปผลการประเมิน และจัดทำรายงาน

- ระดับส่วนงานย่อยหรือระดับสำนักงาน เป็นการนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ ๔ มาสรุปผลและจัดทำรายงาน โดยดำเนินการตามลำดับดังนี้

๑) วิเคราะห์ถึงความมีอยู่ความเพียงพอ และประสิทธิผลของการควบคุมภายใน โดยพิจารณาว่า

๑.๑ โครงสร้างและรูปแบบการควบคุมครอบคลุมทุกกิจกรรมที่สำคัญ และมีองค์ประกอบการควบคุมภายในครบและเหมาะสมหรือไม่

๑.๒ การควบคุมภายในที่กำหนดมีการปฏิบัติจริงหรือไม่ และสามารถลดความเสี่ยงได้ตามที่ระบุหรือไม่ ถ้าไม่มีการปฏิบัติจริง มีวิธีการควบคุมอื่นแทนหรือไม่

๒) สรุปความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุม ว่าสามารถสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลให้กิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

๓) กรณีที่พบข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของระบบควบคุมภายใน ควรเสนอวิธีปรับปรุงโดยคำนึงถึงคุณค่าของต้นทุนที่เพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับผลที่ได้รับ

๔) จัดทำรายงานตามแบบฟอร์มและข้อแนะนำรายละเอียดในบทที่ ๔ โดยในระดับส่วนงานย่อยมีแบบฟอร์ม ๒ แบบ ได้แก่ แบบ ปค.๔ รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน และแบบ ปค.๕ รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน โดยกรอกข้อมูลตามข้อแนะนำ แล้วจัดเก็บไว้ที่สำนักงาน ๑ ชุด และส่งให้สำนักงานยุทธศาสตร์และแผนงานอีก ๑ ชุด เพื่อจัดทำเป็นรายงานระดับองค์การ

- ระดับองค์การ ผลการประเมินในระดับองค์การ จัดทำโดยสำนักงานยุทธศาสตร์และแผนงาน โดยการนำเอาผลสรุปจากการประเมินผลการควบคุมภายในของส่วนงานย่อย มาวิเคราะห์และประเมินเพิ่มเติม แล้วจัดทำเป็นรายงานตามแบบฟอร์มที่กำหนด ได้แก่ แบบ ปค.๑ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน แบบ ปค.๔ รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในและแบบ ปค.๕ รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน โดยจัดส่งแบบ ปค.๑ แบบ ปค.๔ แบบ ปค.๕ และแบบ ปค.๖ (ที่ผ่านการสอบทานการควบคุมภายในจากผู้ตรวจสอบภายใน) เพื่อรายงานต่อกระทรวงเจ้าสังกัด (กระทรวงเกษตรและสหกรณ์)

บทที่ ๓

การติดตามประเมินและตัวอย่างรายงาน

๑. ความจำเป็นในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

ระบบการควบคุมภายในจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เนื่องจากสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์การสะพานปลาเปลี่ยนแปลงไป เช่น มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง โครงสร้างการดำเนินงาน ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจในระบบควบคุมภายในที่ยังคงประสิทธิภาพการควบคุม ป้องกัน หรือลดความเสี่ยงตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ให้สามารถอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือมีความจำเป็นต้องปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๒. นโยบายการควบคุมภายในองค์การสะพานปลา

๒.๑ องค์การสะพานปลาจะดำเนินการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และคู่มือปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๕๕ รวมทั้งกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

๒.๒ ประเมินให้องค์การสะพานปลามีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิผล

๒.๓ ประเมินให้องค์การสะพานปลามีการปฏิบัติตามขั้นตอนระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

๒.๔ ให้มีการบูรณาการร่วมกับ การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓. การดำเนินการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

การติดตามประเมินผล ตามที่กำหนดในมาตรฐานการควบคุมภายในนี้ทำได้ ๒ ลักษณะ คือ การติดตามผลการควบคุมภายในระหว่างการปฏิบัติงานหรือการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง และการประเมินการควบคุมเป็นรายครั้ง ซึ่งประกอบด้วย การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง และการประเมินการควบคุมอย่างอิสระ โดยมีรายละเอียดดังนี้

๓.๑ การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน

เป็นกิจกรรมที่รวมอยู่ในการบริหารจัดการและการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามปกติประจำวันของแต่ละส่วนงานย่อยภายในองค์การสะพานปลา ที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกระดับต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดให้มีกิจกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในส่วนงานย่อยที่ตนเองรับผิดชอบ

ตัวอย่างของกิจกรรมในการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน

๑) การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ เพื่อฝ่ายบริหารสามารถติดตามความน่าเชื่อถือของระบบรายงาน เช่น

- มีการสอบทานเป็นครั้งคราว เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลในรายงานถูกต้อง เชื่อถือได้ และรายงานนั้นให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเกี่ยวข้องกัน

- กำหนดให้บุคลากรระดับปฏิบัติรับผิดชอบต่อความถูกต้องของรายงานทางการเงิน โดยให้ลงนามความถูกต้องของรายงานทางการเงินและรับผิดชอบเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น

๒) การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าในการปฏิบัติงานตามปกติของบุคลากรได้รับข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในและการควบคุมภายใน เช่น

- จัดให้มีการส่งสำเนารายงานการตรวจสอบภายใน และรายงานการควบคุมภายในให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องพิจารณานำไปใช้ประโยชน์

- ให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการควบคุมและประเมินระบบการควบคุมภายใน

๓) การติดตามข้อมูลที่ได้รับจากภายนอกที่มีส่วนสนับสนุนหรือชี้ให้เห็นถึงปัญหาเกี่ยวกับการควบคุมภายในขององค์การสะพานปลา เช่น

- ลูกหนี้ชำระหนี้แล้ว แต่ยังมีการติดตามทวงถามหนี้ เป็นการชี้ให้เห็นข้อบกพร่องในการบันทึกรายการเกี่ยวกับลูกหนี้ ซึ่งควรตรวจสอบเพื่อหาสาเหตุ

- ติดต่อขอทราบข้อมูลจากผู้ขายและรายงานประจำเดือนของบัญชีเจ้าหนี้ โดยการตรวจสอบสืบสวนข้อร้องเรียนของผู้ขายหรือผู้เสนอราคาในการที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม จากเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัสดุ

- ใช้ข้อมูลย้อนกลับ ที่ได้จากการอบรม สัมมนา การประชุมวางแผน และการประชุมอื่นๆ เพื่อประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน

๔) การติดตามผลการปฏิบัติงานตามปกติของเจ้าหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีความสำคัญ

- ติดตามว่าเจ้าหน้าที่ลงลายมือชื่อในเอกสารการควบคุมภายใน ที่สำคัญตามที่กำหนด หรือไม่ เช่น การสอบยันความถูกต้องของข้อมูลการเงินที่มีจำนวนสูงกว่ามีการลงลายมือชื่อรับรองความถูกต้องแล้ว เป็นต้น

๓.๒ การประเมินเป็นรายครั้ง

ในขณะที่กิจกรรมการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดประสิทธิผลของการควบคุมภายใน การประเมินผลเป็นรายครั้งจะให้ประโยชน์โดยการเน้นไปที่ประสิทธิผลของการควบคุมภายในโดยตรง ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง

๑) ขอบเขตและความถี่ของการประเมิน

ขอบเขตการควบคุมภายใน ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินว่าจะเน้นการประเมินไปที่วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านใด เช่น การดำเนินการ การรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ส่วนของความถี่ของการประเมินจะอยู่ในดุลยพินิจของผู้บริหาร ซึ่งขึ้นกับความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยง

๒) วิธีการประเมิน

การประเมินผลการควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอน ถึงแม้วิธีการประเมินและเทคนิคการประเมินอาจแตกต่างกันไปแต่ละส่วนงาน

เครื่องมือการประเมินมีหลายอย่าง เช่น ตารางกิจกรรมที่ควรปฏิบัติ แบบสอบถามการควบคุมภายใน ผังแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงาน เทคนิคการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง ทั้งนี้ ผู้ประเมินจะต้องใช้วิธีการประเมินและเครื่องมือการประเมินที่เหมาะสมที่สุดกับองค์การสะพานปลา

๓) การทดสอบการควบคุม

การทดสอบความน่าเชื่อถือของระบบการควบคุมภายใน เช่น การสอบทานรายงานต่างๆ การทดสอบการปฏิบัติงาน การสอบถามบุคคลที่เหมาะสม สังเกตการณ์การแบ่งแยกหน้าที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมและตรวจสอบความถูกต้อง เป็นต้น

๔. การวางแผนและการดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ระบุให้หน่วยงานของรัฐจะต้องจัดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุม ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

๔.๑ การประเมินผลระดับหน่วยรับตรวจ (องค์การสะพานปลา)

การประเมินผลระดับหน่วยรับตรวจ เป็นการสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่ามีมาตรการที่จะให้ส่วนกลางบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การสะพานปลา และบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ซึ่งการควบคุมโดยส่วนกลาง เพราะหัวหน้าระดับส่วนงานย่อยอาจไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์หลายวัตถุประสงค์ที่จะไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

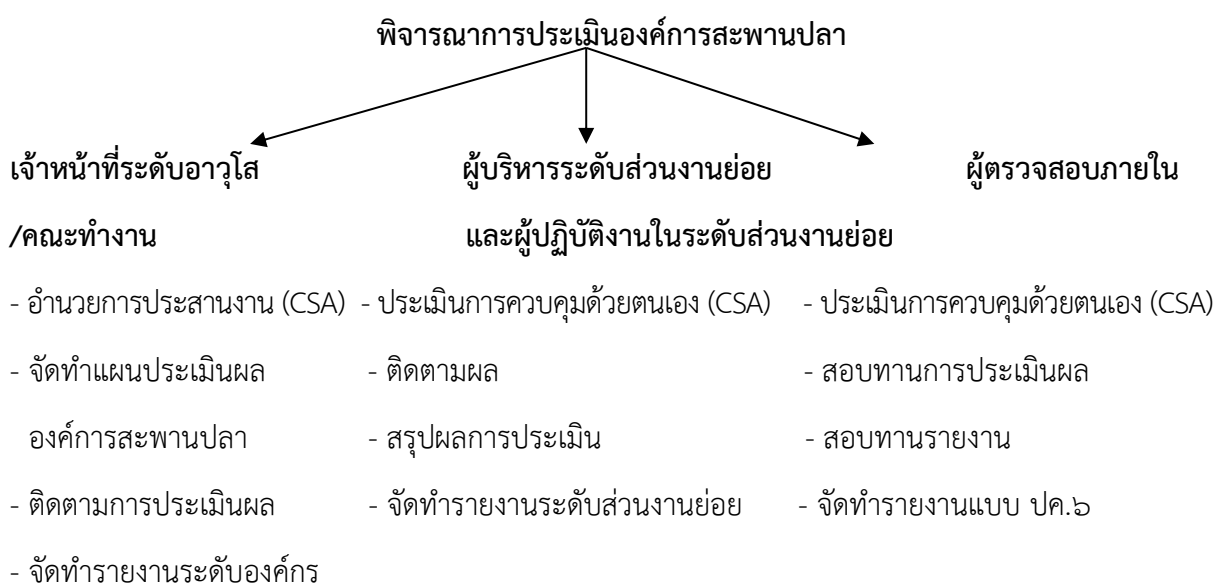
๔.๒ การประเมินผลระดับส่วนงานย่อย (สำนักงาน/แผนก)

ในการพิจารณาประสิทธิผลของ ๕ องค์ประกอบของควบคุมภายใน และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ซึ่งจะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ระดับส่วนกลางและระดับส่วนงานย่อย

๕. ข้อเสนอแนะในการวางแผนและการดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน

เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน ซึ่งกำหนดในเอกสารแนวทาง : การจัดวางระบบควบคุมภายใน และการประเมินผลการควบคุมภายใน ควรดำเนินการ ดังนี้

๕.๑ กำหนดผู้รับผิดชอบ ดังภาพที่ ๓.๑



ภาพที่ ๓.๑ : ผู้บริหารระดับสูง

๕.๒ กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมิน

เพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าจะประเมินผลระบบการควบคุมภายในทั้งระบบทั้งหน่วยรับตรวจ หรือจะประเมินเฉพาะบางส่วนงานที่มีความเสี่ยงสูงซึ่งส่งผลกระทบต่อหน่วยรับตรวจเป็นอย่างมากและ ควรกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินว่าจะประเมินเพื่อให้ทราบสิ่งใด เช่น ด้านความถูกต้องน่าเชื่อถือ ของข้อมูลรายงาน ด้านการปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี เป็นต้น

๕.๓ ศึกษาและทำความเข้าใจโครงสร้างการควบคุมภายใน

ผู้ประเมินควรทำความเข้าใจโครงสร้างการควบคุมภายใน รวมทั้งวัตถุประสงค์ วิธีการรูปแบบ ของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ตามที่ได้ออกแบบไว้ แล้วดูว่าการทำงานจริงทำอย่างไร เป็นไปตาม ที่ออกแบบไว้หรือไม่ โดยอาจใช้เทคนิคต่างๆ เช่น การสอบถาม สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดการ ควบคุมภายใน หรือการประชุมปรึกษากับผู้บริหารและการศึกษาเอกสารที่มีอยู่ เช่น เอกสารการแบ่งส่วนงาน ภายในหน่วยรับตรวจ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แผนงานงบประมาณ คู่มือการปฏิบัติงาน แผนภาพ แสดงขั้นตอนการปฏิบัติงาน ระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งเอกสารแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายใน และการประเมินการควบคุมภายใน เป็นต้น

๕.๔ จัดทำแผนการประเมินผล

อาจกำหนดรายละเอียดเป็นขั้นตอน เพื่อให้ดำเนินการประเมินผลเป็นไปอย่างมีระบบ ดังนี้

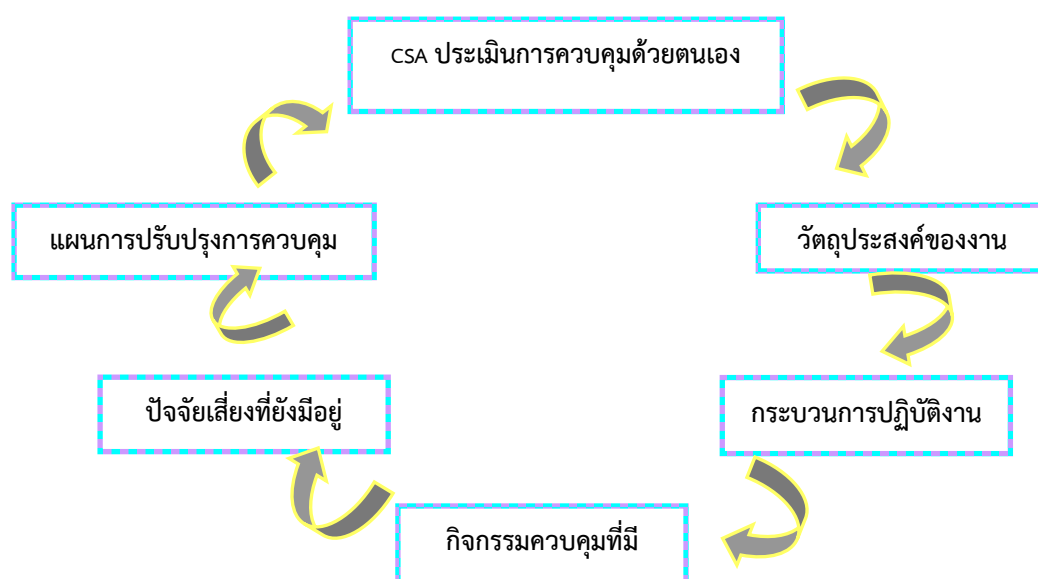
- เรื่องที่จะทำการประเมิน
- วัตถุประสงค์ในการประเมิน
- ขอบเขตการประเมิน
- ผู้ประเมิน
- ระยะเวลาในการประเมิน
- วิธีการประเมิน
- อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

ทั้งนี้ เมื่อจัดทำแผนการประเมินเสร็จเรียบร้อยแล้ว อาจจัดให้มีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอ ความเห็นเกี่ยวกับแผนและควรประชุมชี้แจงแผน เพื่อทำความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันอีกครั้งก่อนการ ดำเนินการตามแผน

๕.๕ ดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน

ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงานย่อยที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ประเมินงานในความรับผิดชอบดำเนินการโดยการประเมินการควบคุมตนเอง (Control Self Assessment: CSA) เพื่อทำการระบุการควบคุมภายในที่มีอยู่ของงานนั้นและประเมินความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ ซึ่งผลที่ได้จาก CSA คือ

- ทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงกระบวนการทำงานและวัตถุประสงค์ของงาน
- เข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของงาน
- สามารถกำหนดการควบคุมภายในที่จำเป็น เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- สามารถกำหนดแผนปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้เหมาะสม



ภาพที่ ๓.๒ : การประเมินการควบคุมตนเอง (CSA)

๕.๖ สรุปผลการประเมินและจัดทำเอกสารการประเมิน

ระดับหน่วยรับตรวจ (องค์การสะพานปลา)

รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยรับตรวจที่ต้องจัดทำ ประกอบด้วย แบบ ปค.๔ แบบ ปค.๕

ระดับส่วนงานย่อย (สำนักงาน/แผนก)

นอกจากการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว ให้บันทึกในแบบรายงานและส่งให้ผู้รับผิดชอบหรือคณะทำงานที่หน่วยรับตรวจแต่งตั้งขึ้น รวบรวมรายงานเพื่อประมวลเป็นรายงานระดับหน่วยรับตรวจ พร้อมจัดเก็บรายงานไว้ที่หน่วยรับตรวจ รายงานของส่วนงานย่อยประกอบด้วย แบบ ปค.๔ และแบบ ปค.๕

๖. การรายงานความคืบหน้าแผนการปรับปรุงการควบคุมเป็นรายไตรมาส

เพื่อให้การควบคุมภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์การสะพานปลาจึงได้กำหนดให้มีการจัดทำรายงานความคืบหน้าการดำเนินงาน โดยให้จัดทำรายงานผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในช่วง ๓ เดือน หรือเป็นรายไตรมาสของแต่ละปีงบประมาณ คือ ตุลาคม – ธันวาคม ไตรมาสที่ ๑ มกราคม – มีนาคม ไตรมาสที่ ๒ เมษายน – มิถุนายน ไตรมาสที่ ๓ และกรกฎาคม – กันยายน ไตรมาสที่ ๔ เพื่อให้ทราบได้ว่าการดำเนินงานมีการควบคุมที่หน่วยงานได้จัดทำไว้ในแบบ ปค.๕ สามารถดำเนินการได้ผลสัมฤทธิ์จนทำให้ความเสี่ยงที่ยังคงมีอยู่ในแต่ละประเด็นอยู่ในระดับที่เพียงพอ และสามารถยอมรับ จนไม่นับว่าเป็นความเสี่ยงที่จะต้องทำการป้องกันแก้ไข เป็นต้น

บทที่ ๔

รูปแบบรายงาน

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงิการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ได้กำหนดให้ “จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐเสนอต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม และจัดส่งให้ผู้กำกับดูแลและกระทรวงเจ้าสังกัด ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ”

เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้ประกอบในการจัดทำรายงานการจัดวางระบบควบคุมภายในและรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

การใช้รูปแบบการรายงาน

๑. แบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

๑.๑ หนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๑) เป็นหนังสือรับรองการจัดวางระบบควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งใหม่ หรือปรับโครงสร้างใหม่

๑.๒ รายงานจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๒) เป็นแบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งใหม่ หรือปรับโครงสร้างใหม่ เพื่อระบุภารกิจ/กิจกรรม/งาน สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง และหน่วยงานที่รับผิดชอบ

๒. แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

๒.๑ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. ๑) เป็นแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ ๙ และข้อ ๑๐ วรรคสาม

๒.๒ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (กรณีกระทรวงเจ้าสังกัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลัง หรือจังหวัดส่งรายงานในภาพรวม แล้วแต่กรณี เพื่อส่งกระทรวงการคลัง ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ ๑๐ วรรคหนึ่ง และวรรคสี่

๒.๓ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง) (แบบ ปค.๓) เป็นแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวง เพื่อส่งกระทรวงการคลัง ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ ๑๐ วรรคสอง

๒.๔ รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔) เป็นแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๒.๕ รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕) เป็นแบบรายงานการประเมินผลการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๒.๖ รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. ๖) เป็นแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

คำศัพท์การบริหารความเสี่ยง
(Risk Management)

คำศัพท์การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

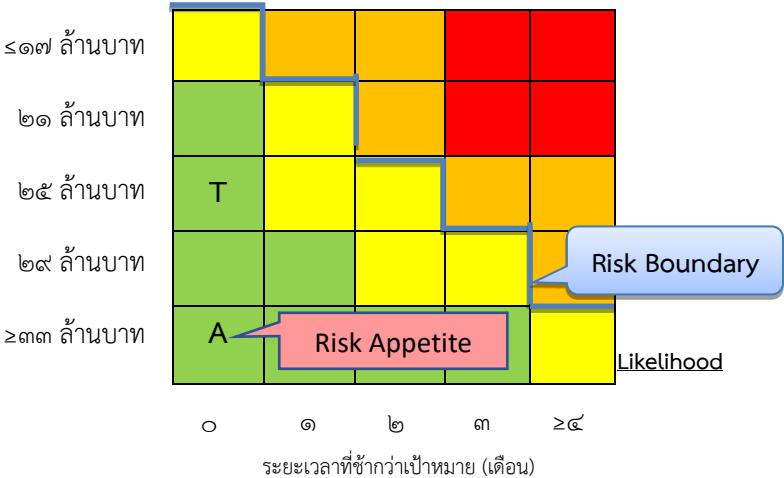
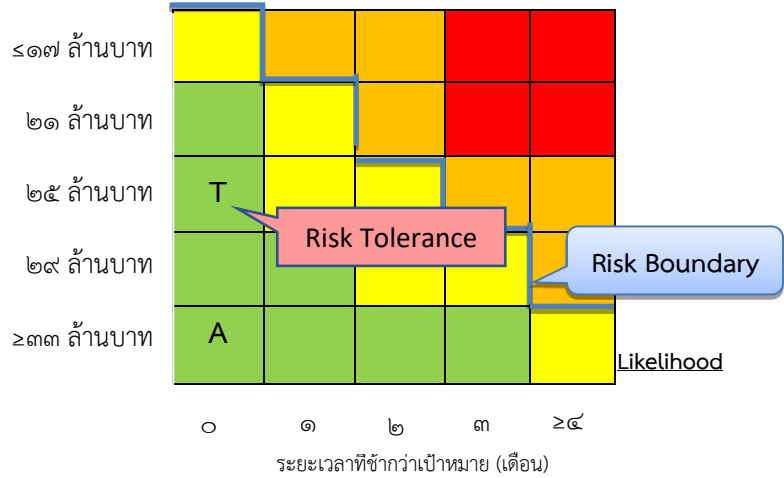
คำศัพท์	คำจำกัดความ
การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหาย และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
ความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้าน ยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร <u>การระบุความเสี่ยง</u> ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR) - การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง - จำนวนของผู้ใช้บริการ - ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : FR) - ความเสี่ยงด้านการงบประมาณ - ความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้าง - ความเสี่ยงด้านรายได้ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : OR) - ความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ/เจ้าหน้าที่ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk : CR) - การถูกฟ้อง หรือการถูกร้องเรียน - การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

คำศัพท์	คำจำกัดความ																																																										
ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)	ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยต้องระบุไว้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และจะเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ตัวอย่างเช่น ความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๘ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR๑) ปัจจัยภายใน - บุคลากร ปัจจัยภายนอก - ความผันผวนของเศรษฐกิจ																																																										
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ตารางการประเมินระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) <table><tr><th colspan="2">Risk Assessment Matrix</th><th rowspan="2">คะแนน</th><th colspan="5">ความเป็นไปได้</th></tr><tr><th></th><th></th><th>ต่ำมาก</th><th>ต่ำ</th><th>ปานกลาง</th><th>สูง</th><th>สูงมาก</th></tr><tr><td rowspan="6">ความรุนแรงของผลกระทบ</td><td>สูงมาก</td><td>๕</td><td>M ๕ (๕x๑)</td><td>H ๑๐ (๕x๒)</td><td>H ๑๕ (๕x๓)</td><td>VH ๒๐ (๕x๔)</td><td>VH ๒๕ (๕x๕)</td></tr><tr><td>สูง</td><td>๔</td><td>L ๔ (๔x๑)</td><td>M ๘ (๔x๒)</td><td>H ๑๒ (๔x๓)</td><td>VH ๑๖ (๔x๔)</td><td>VH ๒๐ (๔x๕)</td></tr><tr><td>ปานกลาง</td><td>๓</td><td>L ๓ (๓x๑)</td><td>L ๖ (๓x๒)</td><td>M ๙ (๓x๓)</td><td>H ๑๒ (๓x๔)</td><td>H ๑๕ (๓x๕)</td></tr><tr><td>ต่ำ</td><td>๒</td><td>L ๒ (๒x๑)</td><td>L ๔ (๒x๒)</td><td>L ๖ (๒x๓)</td><td>M ๘ (๒x๔)</td><td>H ๑๐ (๒x๕)</td></tr><tr><td>ต่ำมาก</td><td>๑</td><td>L ๑ (๑x๑)</td><td>L ๒ (๑x๒)</td><td>L ๓ (๑x๓)</td><td>L ๔ (๑x๔)</td><td>M ๕ (๑x๕)</td></tr><tr><td></td><td></td><td colspan="5">ระดับของความเสี่ยง</td></tr></table>	Risk Assessment Matrix		คะแนน	ความเป็นไปได้							ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	ความรุนแรงของผลกระทบ	สูงมาก	๕	M ๕ (๕x๑)	H ๑๐ (๕x๒)	H ๑๕ (๕x๓)	VH ๒๐ (๕x๔)	VH ๒๕ (๕x๕)	สูง	๔	L ๔ (๔x๑)	M ๘ (๔x๒)	H ๑๒ (๔x๓)	VH ๑๖ (๔x๔)	VH ๒๐ (๔x๕)	ปานกลาง	๓	L ๓ (๓x๑)	L ๖ (๓x๒)	M ๙ (๓x๓)	H ๑๒ (๓x๔)	H ๑๕ (๓x๕)	ต่ำ	๒	L ๒ (๒x๑)	L ๔ (๒x๒)	L ๖ (๒x๓)	M ๘ (๒x๔)	H ๑๐ (๒x๕)	ต่ำมาก	๑	L ๑ (๑x๑)	L ๒ (๑x๒)	L ๓ (๑x๓)	L ๔ (๑x๔)	M ๕ (๑x๕)			ระดับของความเสี่ยง				
Risk Assessment Matrix		คะแนน	ความเป็นไปได้																																																								
			ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก																																																				
ความรุนแรงของผลกระทบ	สูงมาก	๕	M ๕ (๕x๑)	H ๑๐ (๕x๒)	H ๑๕ (๕x๓)	VH ๒๐ (๕x๔)	VH ๒๕ (๕x๕)																																																				
	สูง	๔	L ๔ (๔x๑)	M ๘ (๔x๒)	H ๑๒ (๔x๓)	VH ๑๖ (๔x๔)	VH ๒๐ (๔x๕)																																																				
	ปานกลาง	๓	L ๓ (๓x๑)	L ๖ (๓x๒)	M ๙ (๓x๓)	H ๑๒ (๓x๔)	H ๑๕ (๓x๕)																																																				
	ต่ำ	๒	L ๒ (๒x๑)	L ๔ (๒x๒)	L ๖ (๒x๓)	M ๘ (๒x๔)	H ๑๐ (๒x๕)																																																				
	ต่ำมาก	๑	L ๑ (๑x๑)	L ๒ (๑x๒)	L ๓ (๑x๓)	L ๔ (๑x๔)	M ๕ (๑x๕)																																																				
			ระดับของความเสี่ยง																																																								

คำศัพท์	คำจำกัดความ																														
ระดับความเสี่ยง (Level of Risk)	ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้มาจากการนำโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน ตัวอย่างเช่น EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ($FR_{๑}$) EBITDA ภาพรวมขององค์กร Impact <table><tr><td>≤๑๗ ล้านบาท</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>๒๑ ล้านบาท</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>๒๕ ล้านบาท</td><td>T</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>๒๙ ล้านบาท</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>≥๓๓ ล้านบาท</td><td>A</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> ๐ ๑ ๒ ๓ ≥๔ ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย (เดือน) EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ($FR_{๑}$) อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงคะแนนอยู่ในเกณฑ์สีแดงต้องมีการจัดการความเสี่ยงต่อไป	≤๑๗ ล้านบาท						๒๑ ล้านบาท						๒๕ ล้านบาท	T					๒๙ ล้านบาท						≥๓๓ ล้านบาท	A				
≤๑๗ ล้านบาท																															
๒๑ ล้านบาท																															
๒๕ ล้านบาท	T																														
๒๙ ล้านบาท																															
≥๓๓ ล้านบาท	A																														
การควบคุมภายใน (Internal Control)	กระบวนการ (process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรขององค์กรจัดให้มีขึ้นเพื่อให้สามารถมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่า หากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้ว องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้																														
การควบคุม (Control)	ขั้นตอน กระบวนการ หรือกลไก ซึ่งองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมในการดำเนินการจะประสบความสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด																														
การตรวจสอบภายใน	งานที่รัฐวิสาหกิจกำหนดขึ้นเกี่ยวกับการสร้างความเชื่อมั่นโดยการตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายในกระบวนการกำกับดูแลที่ดี กระบวนการความเสี่ยง และการปฏิบัติงานต่าง ๆ รวมทั้งการรายงานผลการปฏิบัติงานและการให้คำปรึกษาอย่างเป็นอิสระและเที่ยงธรรม เพื่อเพิ่มคุณค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์																														

คำศัพท์	คำจำกัดความ												
ผลกระทบ (Impact : I)	ความเสียหายที่จะเกิดจากเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ความน่าจะเป็นที่จะเกิดบ่งบอกถึงความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น สามารถวัดเป็นมูลค่าที่คาดหวังหรือมูลค่าที่เลวร้ายที่สุด หรืออาจแสดงเป็นปริมาณ เช่น สูง (High) กลาง (Medium) และต่ำ (Low) หรือการวัดเป็นเปอร์เซ็นต์ ความถี่ที่จะเกิด ตัวอย่าง ความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๙ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR_๑) ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานของโครงการ Impact มีความสำเร็จของโครงการตามแผน ร้อยละ ๘๐ มีความสำเร็จของโครงการตามแผน ร้อยละ ๙๐ มีความสำเร็จของโครงการตามแผน ร้อยละ ๑๐๐ มีผลการดำเนินโครงการดีกว่าเป้าหมาย ร้อยละ ๘๐ มีผลการดำเนินโครงการดีกว่าเป้าหมาย ร้อยละ ๑๐๐ จำนวนโครงการที่แล้วเสร็จตามแผนปี ๒๕๖๙ ผลกระทบ (Impact) : ความเสียหายที่เกิดขึ้น <table border="1"> <thead> <tr> <th>ผลกระทบ (Impact)</th><th>ความเสียหาย</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ระดับ ๑ น้อยมาก</td><td>ผลการดำเนินโครงการดีกว่าเป้าหมายร้อยละ ๑๐๐</td></tr> <tr> <td>ระดับ ๒ น้อย</td><td>ผลการดำเนินโครงการดีกว่าเป้าหมายร้อยละ ๘๐</td></tr> <tr> <td>ระดับ ๓ ปานกลาง</td><td>โครงการสำเร็จตามแผนร้อยละ ๑๐๐</td></tr> <tr> <td>ระดับ ๔ สูง</td><td>โครงการสำเร็จตามแผนร้อยละ ๙๐</td></tr> <tr> <td>ระดับ ๕ สูงมาก</td><td>โครงการสำเร็จตามแผนร้อยละ ๘๐</td></tr> </tbody> </table>	ผลกระทบ (Impact)	ความเสียหาย	ระดับ ๑ น้อยมาก	ผลการดำเนินโครงการดีกว่าเป้าหมายร้อยละ ๑๐๐	ระดับ ๒ น้อย	ผลการดำเนินโครงการดีกว่าเป้าหมายร้อยละ ๘๐	ระดับ ๓ ปานกลาง	โครงการสำเร็จตามแผนร้อยละ ๑๐๐	ระดับ ๔ สูง	โครงการสำเร็จตามแผนร้อยละ ๙๐	ระดับ ๕ สูงมาก	โครงการสำเร็จตามแผนร้อยละ ๘๐
ผลกระทบ (Impact)	ความเสียหาย												
ระดับ ๑ น้อยมาก	ผลการดำเนินโครงการดีกว่าเป้าหมายร้อยละ ๑๐๐												
ระดับ ๒ น้อย	ผลการดำเนินโครงการดีกว่าเป้าหมายร้อยละ ๘๐												
ระดับ ๓ ปานกลาง	โครงการสำเร็จตามแผนร้อยละ ๑๐๐												
ระดับ ๔ สูง	โครงการสำเร็จตามแผนร้อยละ ๙๐												
ระดับ ๕ สูงมาก	โครงการสำเร็จตามแผนร้อยละ ๘๐												

คำศัพท์	คำจำกัดความ																																															
โอกาสที่จะเกิด (likelihood : L)	โอกาสความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดหรือความถี่ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดนั้น จะมีการประเมินความเป็นไปได้โดยพิจารณาในรูปแบบของความถี่ (Frequency) หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ตัวอย่าง ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ อสป. ที่เป็นสาระสำคัญไม่ครบถ้วน ($CR_{๒}$) ร้อยละการจัดทำสัญญาประเภทต่างๆ ให้เป็นปัจจุบัน Impact <table><tr><td>≤๖๐%</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>๗๐%</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>๘๐%</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>๙๐%</td><td>A</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>≥๑๐๐%</td><td>T</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> <table><tr><td>≤ก.ค.๖๙</td><td>ส.ค.๖๙</td><td>ก.ย.๖๙</td><td>ต.ค.๖๙</td><td>≥พ.ย.๖๙</td></tr></table> Likelihood ระยะเวลาที่เร็วกว่าเป้าหมาย (เดือน) โอกาสที่จะเกิด (likelihood) : ความเสียหายที่เกิดขึ้น <table><tr><th>โอกาสที่จะเกิด (likelihood)</th><th>ความเสียหาย</th></tr><tr><td>ระดับ ๑ น้อยมาก</td><td>≤ก.ค. ๖๙</td></tr><tr><td>ระดับ ๒ น้อย</td><td>ส.ค. ๖๙</td></tr><tr><td>ระดับ ๓ ปานกลาง</td><td>ก.ย. ๖๙</td></tr><tr><td>ระดับ ๔ สูง</td><td>ต.ค. ๖๙</td></tr><tr><td>ระดับ ๕ สูงมาก</td><td>≥พ.ย. ๖๙</td></tr></table>	≤๖๐%						๗๐%						๘๐%						๙๐%	A					≥๑๐๐%	T					≤ก.ค.๖๙	ส.ค.๖๙	ก.ย.๖๙	ต.ค.๖๙	≥พ.ย.๖๙	โอกาสที่จะเกิด (likelihood)	ความเสียหาย	ระดับ ๑ น้อยมาก	≤ก.ค. ๖๙	ระดับ ๒ น้อย	ส.ค. ๖๙	ระดับ ๓ ปานกลาง	ก.ย. ๖๙	ระดับ ๔ สูง	ต.ค. ๖๙	ระดับ ๕ สูงมาก	≥พ.ย. ๖๙
≤๖๐%																																																
๗๐%																																																
๘๐%																																																
๙๐%	A																																															
≥๑๐๐%	T																																															
≤ก.ค.๖๙	ส.ค.๖๙	ก.ย.๖๙	ต.ค.๖๙	≥พ.ย.๖๙																																												
โอกาสที่จะเกิด (likelihood)	ความเสียหาย																																															
ระดับ ๑ น้อยมาก	≤ก.ค. ๖๙																																															
ระดับ ๒ น้อย	ส.ค. ๖๙																																															
ระดับ ๓ ปานกลาง	ก.ย. ๖๙																																															
ระดับ ๔ สูง	ต.ค. ๖๙																																															
ระดับ ๕ สูงมาก	≥พ.ย. ๖๙																																															

คำศัพท์	คำจำกัดความ
Risk Appetite	ค่าความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยินดีจะยอมรับเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนด Risk Appetite องค์กรต้องคำนึงถึงผลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าหมายและตัวชี้วัด ที่ต้องการทำให้บรรลุผลในระยะยาว ตัวอย่าง EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR_0) ,A แทนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ Impact 
Risk Tolerance	ช่วงของความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จากผลหรือการดำเนินงานที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือตัวชี้วัด ที่องค์กรได้กำหนดไว้ การดำเนินงานที่อยู่ภายในระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ จะช่วยเป็นหลักประกันให้แก่ฝ่ายบริหารได้ว่า มีความเป็นไปได้สูงที่องค์กรจะสามารถดำเนินการ และบรรลุวัตถุประสงค์ได้ Impact 

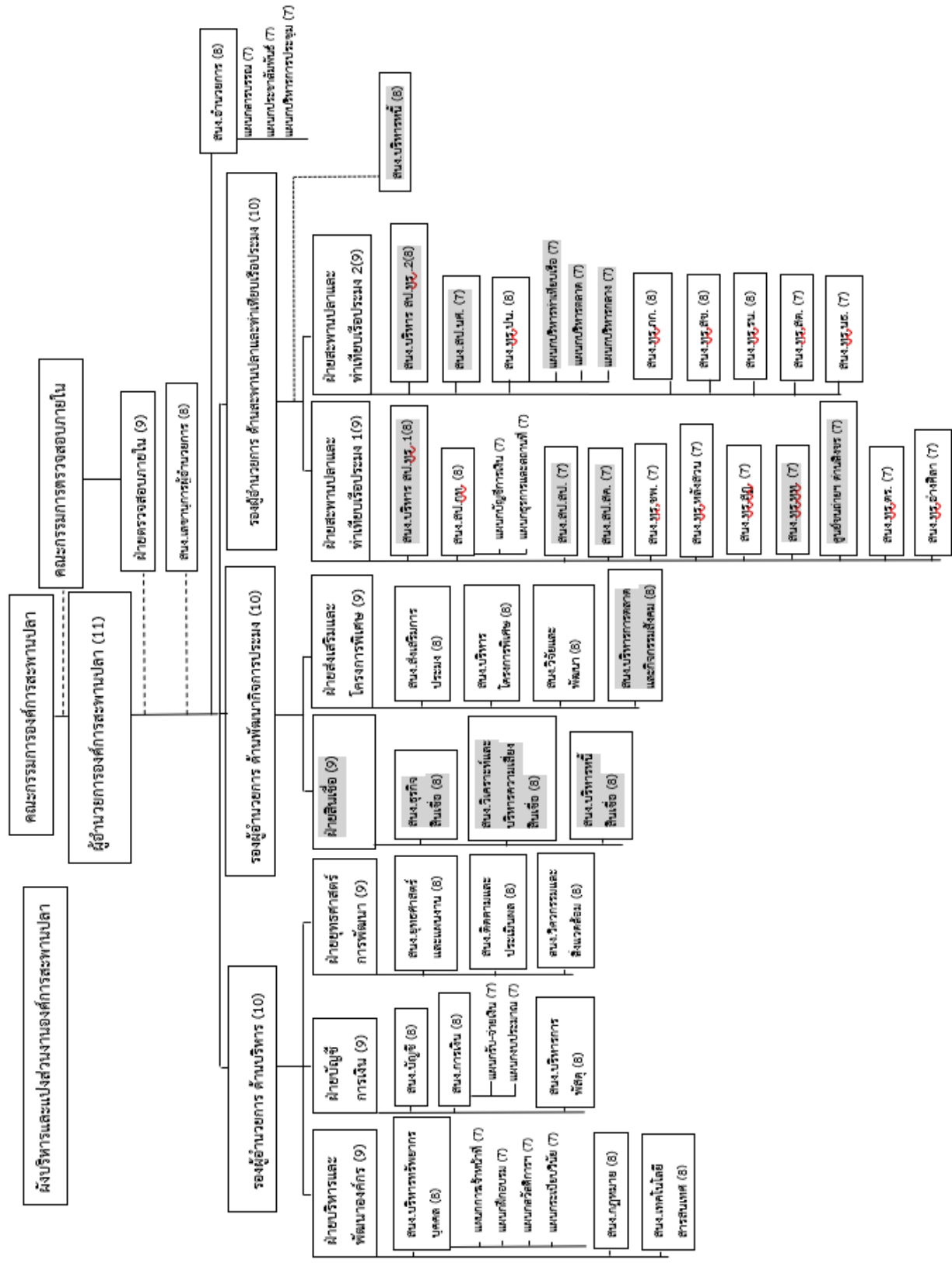
คำศัพท์	คำจำกัดความ
Risk Profile	ภาพแสดงการเคลื่อนที่ ก่อน – หลัง ของการจัดการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของระดับของความเสี่ยง
ขอบเขตของระดับความเสี่ยง(Risk Boundary)	เส้นที่แบ่งระหว่างระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ตัวอย่าง EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ($FR_{๑}$) Impact ≤๑๗ ล้านบาท ๒๑ ล้านบาท ๒๕ ล้านบาท ๒๙ ล้านบาท ≥๓๓ ล้านบาท Likelihood ๐ ๑ ๒ ๓ ≥๔ ระยะเวลาที่ช้ากว่าเป้าหมาย (เดือน)
สาเหตุ ความเสี่ยง(Risk Cause)	สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง ซึ่งมีผลกระทบทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Inherent Risk)	ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินความเสี่ยงก่อนมีการบริหารความเสี่ยง โดยปราศจากการควบคุมและจัดการความเสี่ยง
ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)	ระดับความเสี่ยงที่คงเหลือจากการบริหารความเสี่ยง กล่าวคือ การควบคุมและจัดการความเสี่ยงที่ปฏิบัติอยู่สามารถลดระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นลงมาอยู่ในระดับความเสี่ยงคงเหลือ ซึ่งหากยังสูงกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะต้องมีการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงคงเหลือนั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
แผนที่ ความเสี่ยง(Risk Map)	แผนผังที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการแบ่งเป็นหมวดหมู่ตามประเภทของความเสี่ยงตลอดจนแสดงความเชื่อมโยงกับระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบกัน

คำศัพท์	คำจำกัดความ
COSO	ย่อมาจาก Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission เป็นคณะทำงานประกอบด้วย ผู้แทนจากสถาบันวิชาชีพ ๕ แห่งในสหรัฐอเมริกา
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน ทรัพยากร และสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ตัวอย่าง ประเด็นความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๙ ความเสี่ยงจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๙ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (SR_๑)
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : OR)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กร กระบวนการในการทำงานด้าน บุคลากร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความปลอดภัย ด้านสถานที่ เป็นต้น ตัวอย่าง ประเด็นความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๙ - ความเสี่ยงจากการพัฒนาบุคลากรไม่ได้ตามสมรรถนะขององค์กร (OR_๑) - ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (OR_๒)
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเงิน เช่น สภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงด้านความสามารถในการทำรายได้เกินงบประมาณ การใช้งบประมาณ หรือด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ตัวอย่าง ประเด็นความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๙ - EBITDA ภาพรวมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (FR_๑) - การเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย (FR_๒)
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ (Compliance Risk : CR)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ตัวอย่าง ประเด็นความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๙ - สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงไม่เป็นไปตามมาตรฐาน สุขอนามัย (CR_๑) - ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ อสป. ที่เป็นสาระสำคัญไม่ครบถ้วน (CR_๒)

คำศัพท์	คำจำกัดความ
เจ้าของความเสี่ยง/ หน่วยงานเจ้าของความ เสี่ยง (Risk Owner)	บุคคลหรือกลุ่มหน่วยงาน ที่มีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยง ใดความเสี่ยงหนึ่ง โดยเป็นผู้ระบุที่มาของความเสี่ยง (สาเหตุของความเสี่ยง) รวมทั้งทำหน้าที่ตัดสินใจหรือให้ข้อเสนอแนะในการลดความเสี่ยงหรือ ปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็นภายใต้ขอบเขต ความ รับผิดชอบของตนเองหรือหน่วยงาน เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
แผนบริหารความต่อเนื่อง	แผนงานซึ่งกำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อรองรับหรือเรียก คืนการดำเนินงานให้กลับสู่ภาวะปกติจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นว่าการ ปฏิบัติงานปกติสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อมีเหตุการณ์ต่างๆ ที่ทำ ให้การปฏิบัติงานปกติต้องหยุดชะงัก เช่น อุบัติเหตุ ภัยธรรมชาติ อัคคีภัย อุทกภัย การก่อวินาศกรรม หรือการระบาดของโรคติดต่อร้ายแรง เป็นต้น
การกำกับกิจการที่ดี (Good Governance)	การจัดให้มีโครงสร้างการบริหารและการองค์กร เพื่อสร้างความสามารถใน การแข่งขันนำไปสู่ความเจริญเติบโต และสร้างมูลค่าเพิ่มในระยะยาว ให้กับ องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งหมดซึ่งรากฐานของการ กำกับดูแลกิจการที่ดี ประกอบด้วยระบบที่สำคัญ ๓ ระบบ ได้แก่ ๑. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ๒. การควบคุมภายใน (Internal Audit) ๓. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

ภาคผนวก ข

- โครงสร้างองค์การสะพานปลา
- คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจการที่ดี ขององค์การสะพานปลา
- หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑





คำสั่งองค์การสะพานปลา

ที่ ๕๗ /๒๕๖๘

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจการที่ดี
ขององค์การสะพานปลา

ในคราวประชุมคณะกรรมการองค์การสะพานปลา ครั้งที่ ๑/๒๕๖๘ เมื่อวันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๘ ที่ประชุมมีมติเห็นชอบให้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การสะพานปลา ดังนี้ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การสะพานปลาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย นั้น

จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การสะพานปลา ประกอบด้วย

๑. นายวิณะโรจน์ ทรัพย์ส่งสุข	ประธานอนุกรรมการ
๒. นางธาราพร สิงห์พันธุ์ มหิตาพองกุล	อนุกรรมการ
๓. นายบุญรอด พัฒนไพศาล	อนุกรรมการ
๔. พลโทไพบูลย์ คุ้มกลิ่นวงศ์	อนุกรรมการ
๕. รองผู้อำนวยการองค์การสะพานปลา ด้านบริหาร	เลขานุการ
๖. ผู้อำนวยการฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒนา	ผู้ช่วยเลขานุการ
๗. หัวหน้าสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล	ผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๑. กำหนดและทบทวนนโยบายที่บูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC : Governance Risk and Compliance) รวมทั้งกำหนดหลักการในการกำหนด Risk Appetite (RA) ขององค์การสะพานปลา

๒. รวบรวม พิจารณากลับกรอง รายงานผล และให้ข้อคิดเห็นในความเสี่ยงและควบคุมภายใน ที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งแนวทางการกำหนดมาตรการควบคุมหรือบรรเทา (Mitigation Plan) และการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การสะพานปลา เพื่อให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องและทบทวนความเพียงพอเหมาะสมของแผนบริหารความเสี่ยงและแนวทางการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดกับสภาพแวดล้อมองค์การสะพานปลาเป็นประจำทุกปี

/๓. กำกับ...

๓. กำกับ ดูแล และควบคุมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในภาพรวม ให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตลอดจนพิจารณาการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี และแผนการควบคุมภายในประจำปีขององค์การสะพานปลา ก่อนนำเสนอคณะกรรมการองค์การสะพานปลาให้ความเห็นชอบ

๔. ให้ข้อเสนอแนะ กำหนดแนวทาง ประสานงาน ติดตาม และประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับหน่วยงานสังกัด และเสนอต่อคณะกรรมการองค์การสะพานปลา

๕. สนับสนุนการดำเนินงานของผู้บริหารด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้บรรลุเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การสะพานปลา

๖. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและผลการควบคุมภายในขององค์การสะพานปลา ให้คณะกรรมการองค์การสะพานปลารับทราบและพิจารณาโดยเร็วที่สุด

๗. พิจารณากลั่นกรองและให้ข้อคิดเห็นวาระที่มีภาระผูกพันในระยะยาว มีความซับซ้อนเชิงธุรกิจ และมีความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การสะพานปลาอย่างมีนัยสำคัญก่อนที่จะนำเสนอวาระนั้น ๆ ต่อคณะกรรมการองค์การสะพานปลา

๘. ปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC : Governance Risk and Compliance) ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การสะพานปลาและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป

๙. ทบทวนกฎบัตรฯ และความเพียงพอในองค์ประกอบของกฎบัตรฯ

๑๐. จัดให้มีการประชุมคณะอนุกรรมการฯ อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง

๑๑. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการองค์การสะพานปลามอบหมาย

ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

๑. กำหนดขอบเขตและนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการองค์การสะพานปลาอนุมัติ

๒. เสนอแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อคณะกรรมการองค์การสะพานปลา พร้อมทั้งให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการองค์การสะพานปลาในเรื่องเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี

๓. สอบทานกับกรรมการและฝ่ายจัดการเกี่ยวกับการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

๔. พิจารณาทบทวนแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยเปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติของสากล และเสนอต่อคณะกรรมการองค์การสะพานปลาเพื่อให้มีการพิจารณาปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง

๕. ปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC : Governance Risk and Compliance) ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การสะพานปลาและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป

๖. รายงานผลการประเมินการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อคณะกรรมการองค์การสะพานปลา อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

/๗. ทบทวน...

๗. ทบทวนกฎบัตรฯ และความพึงพอใจในองค์ประกอบของกฎบัตรฯ
๘. จัดให้มีการประชุมคณะอนุกรรมการฯ อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง
๙. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการองค์การสะพานปลามอบหมาย
ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๘ เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๖ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๘

พลโท 
(นกุล นรอินทร์)

ประธานกรรมการองค์การสะพานปลา



มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ
Internal Control Standard
for Government Agency

กระทรวงการคลัง

บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๖๒ วรรคสาม บัญญัติให้รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลังเพื่อให้ฐานะการเงินการคลังมีเสถียรภาพมั่นคงและยั่งยืน โดยกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับกรอบการดำเนินการการคลัง งบประมาณ วินัยรายได้ รายจ่าย ทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ การรับทรัพย์สิน เงินคงคลังและหนี้สาธารณะ ดังนั้น จึงได้กำหนดพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๔ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการควบคุมภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐนี้ ได้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : COSO 2013 โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำหนด ประเมินและปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ อันจะทำให้การดำเนินงาน และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมีการกำกับดูแลที่ดี

กระทรวงการคลัง

สารบัญ

	หน้า
แนวคิด	๑
คำนิยาม	๑
ขอบเขตการใช้	๒
วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน	๒
องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน	๒
• สภาพแวดล้อมการควบคุม	๓
• การประเมินความเสี่ยง	๓
• กิจกรรมการควบคุม	๓
• สารสนเทศและการสื่อสาร	๔
• กิจกรรมการติดตามผล	๔



มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

แนวคิด

๑. การควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

๒. การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงานของรัฐ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ

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

๔. การควบคุมภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหน่วยงานของรัฐ อย่างไรก็ตาม การควบคุมภายในที่กำหนดก็อาจจะไม่สามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหาร ว่าการดำเนินงานจะบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์

๕. การควบคุมภายในควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและการกิจของหน่วยงานของรัฐ

คำนิยาม

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

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

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล หรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้ตรวจสอบภายใน” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

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



“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

ขอบเขตการใช้

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ จัดทำขึ้นสำหรับหน่วยงานของรัฐเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับลักษณะ ขนาด และความซับซ้อนของงาน ในความรับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐ และมีการติดตามประเมินผลและปรับปรุงการควบคุมภายในให้เพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งมีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

หน่วยงานของรัฐต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในแต่ละด้าน ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงานด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดของหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนความเสียหาย การฉ้อโกง การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงานของรัฐ

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

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

องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

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

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน ๕ องค์ประกอบ :

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



๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่นๆ

สภาพแวดล้อมการควบคุมประกอบด้วย ๕ หลักการ ดังนี้

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

๒. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๔ หลักการ ดังนี้

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

๓. กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติที่ทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ ในกระบวนการปฏิบัติงานขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน



กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑๐) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(๑๑) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

(๑๒) หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการจัดการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

๔. สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้การดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑๓) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๔) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๕) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

๕. กิจกรรมการติดตามผล

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา

กิจกรรมการติดตามผลประกอบด้วย ๒ หลักการ ดังนี้

(๑๖) หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(๑๗) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๑ ในหลักเกณฑ์นี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) มูลนิธิที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้ตรวจสอบภายใน” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

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

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

ข้อ ๒ ให้หน่วยงานของรัฐจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

ทั้งนี้ ให้หน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือที่ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ จัดวางระบบการควบคุมภายในตามวรรคหนึ่ง ให้แล้วเสร็จภายใน ๑ ปี นับแต่วันที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือที่ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ โดยให้มีการรายงานตามข้อ ๖ และข้อ ๗

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนดไว้ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง โดยให้มีการรายงานตามข้อ ๘ และข้อ ๙

ข้อ ๔ ให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลให้มีการนำมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด ใช้เป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน และประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ ให้นำหน่วยงานของรัฐจัดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งโดยมีหน้าที่ ดังนี้

- (๑) อำนาจการในการประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๒) กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ
- (๓) รวบรวม พิจารณากลับกรอง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในในภาพรวม

ของหน่วยงานของรัฐ

- (๔) ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง
 - (๕) จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- ทั้งนี้ องค์กรประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการ ให้เป็นไปตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

ข้อ ๖ รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ ประกอบด้วย

- (๑) การรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายในของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๒) รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยอย่างน้อยต้องแสดงข้อมูล ดังนี้

(๒.๑) การปฏิบัติตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือการปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน

ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ

- (๒.๒) วัตถุประสงค์การดำเนินงานตามข้อ ๖ (๒.๑)
- (๒.๓) ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมของหน่วยงานของรัฐ
- (๒.๔) ความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน
- (๒.๕) กิจกรรมการควบคุมที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงตามข้อ ๖ (๒.๔)
- (๒.๖) ผู้รับผิดชอบในกิจกรรมการควบคุมตามข้อ ๖ (๒.๕)

ทั้งนี้ รายงานดังกล่าวให้เป็นไปตามแบบรายงานที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ปฏิบัตินี้ โดยหน่วยงาน

ของรัฐสามารถกำหนดแบบรายงานเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

ข้อ ๗ ให้นำหน่วยงานของรัฐจัดส่งรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๖ ให้ผู้กำกับดูแลภายใน ๖๐ วัน นับแต่วันที่จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ

ข้อ ๘ ให้คณะกรรมการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐประกอบด้วย

(๑) การรับรองว่าการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐเป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนด

(๒) การประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ประกอบด้วย

- (๒.๑) สภาพแวดล้อมการควบคุม
- (๒.๒) การประเมินความเสี่ยง
- (๒.๓) กิจกรรมการควบคุม
- (๒.๔) สารสนเทศและการสื่อสาร
- (๒.๕) กิจกรรมการติดตามผล

(๓) การประเมินผลการควบคุมภายในของการปฏิบัติตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือการปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ

(๔) ความเห็นของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการสอบทานการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

ทั้งนี้ รายงานดังกล่าวให้เป็นไปตามแบบรายงานที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ปฏิบัตินี้ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดแบบรายงานเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

ข้อ ๙ ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๑) ยกเว้นหน่วยงานของรัฐตามวรรคสอง และหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๒) (๓) (๔) (๕) และ (๗) เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาและจัดส่งให้ผู้กำกับดูแลและกระทรวงเจ้าสังกัด ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทิน แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ กรณีที่ผู้กำกับดูแลเป็นบุคคลเดียวกับกระทรวงเจ้าสังกัด ให้ถือว่ากระทรวงเจ้าสังกัดได้รับทราบรายงานนั้นแล้ว

ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๑) กรณีจังหวัด ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อพิจารณาและจัดส่งให้ผู้กำกับดูแล ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๒) กรณีองค์การบริหารส่วนตำบล และเทศบาลตำบล เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาและจัดส่งให้นายอำเภอ เพื่อให้คณะกรรมการที่นายอำเภอจัดให้มีขึ้นดำเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในดังกล่าวมาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับอำเภอ และส่งให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๒) กรณีเทศบาลเมือง เทศบาลนคร และองค์การบริหารส่วนจังหวัด เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาและจัดส่งให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ให้คณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐตามข้อ (๒) กรณีเมืองพัทยาและกรุงเทพมหานคร เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๘ ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาและจัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลังโดยตรง ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ข้อ ๑๐ ให้กระทรวงเจ้าสังกัดดำเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในที่ได้รับตามข้อ ๙ วรรคหนึ่ง มาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับกระทรวง และส่งให้กระทรวงการคลังภายใน ๑๕๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทินแล้วแต่กรณี

กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวง ให้จัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลังโดยตรง ภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทินแล้วแต่กรณี

ให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับตามข้อ ๙ วรรคสาม และวรรคสี่ มาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัด แล้วเสนอต่อผู้ว่าราชการจังหวัด ภายใน ๑๕๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ และสำเนาให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นด้วย

ให้คณะกรรมการที่ผู้ว่าราชการจังหวัดจัดให้มีขึ้น ดำเนินการรวบรวมและสรุปรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในที่ได้รับตามวรรคสาม และข้อ ๙ วรรคสอง มาจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในภาพรวมจังหวัด แล้วเสนอต่อผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อพิจารณาและส่งให้กระทรวงการคลัง ภายใน ๑๘๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

ข้อ ๑๑ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ผู้กำกับดูแล กระทรวงเจ้าสังกัด ใช้ข้อมูลรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ข้อ ๑๒ กรมบัญชีกลางเป็นผู้กำหนดคู่มือหรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ

ข้อ ๑๓ ในกรณีกระทรวงการคลังขอให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการชี้แจง และหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวต้องชี้แจง และหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติมภายในระยะเวลาที่กระทรวงการคลังกำหนด

ข้อ ๑๔ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดได้ ให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง

แบบรายงานแนบท้าย

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้ประกอบในการจัดทำรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในและรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

การใช้รูปแบบรายงาน

๑. แบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

๑.๑ หนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๑) ✓

เป็นแบบหนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือปรับโครงสร้างใหม่

๑.๒ รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๒) ✓

เป็นแบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือปรับโครงสร้างใหม่ เพื่อระบุภารกิจ/กิจกรรม/งาน สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง และหน่วยงานที่รับผิดชอบ

๒. แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

๒.๑ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. ๑) ✓

เป็นแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ ๙ และข้อ ๑๐ วรรคสาม

๒.๒ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (กรณีกระทรวงเจ้าสังกัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลัง หรือจังหวัดส่งรายงานในภาพรวมจังหวัดต่อกระทรวงการคลัง) (แบบ ปค. ๒)

เป็นแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับกระทรวงเจ้าสังกัด หรือสำหรับจังหวัดในภาพรวมจังหวัด แล้วแต่กรณี เพื่อส่งกระทรวงการคลัง ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ ๑๐ วรรคหนึ่ง และวรรคสี่

๒.๓ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง) (แบบ ปค. ๓)

เป็นแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวง เพื่อส่งกระทรวงการคลัง ตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติฯ ข้อ ๑๐ วรรคสอง

๒.๔ รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔) ✓

เป็นแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๒.๕ รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕) ✓

เป็นแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๒.๖ รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค. ๖) ✓

เป็นแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

หนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

เรียน(๑).....

.....(๒)..... ได้จัดตั้งขึ้นใหม่ (หรือได้รับโครงสร้างใหม่)(๒).....

ตาม(๓)..... เมื่อวันที่.....(๔)..... เดือน..... พ.ศ.

และได้จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ เมื่อวันที่.....(๕)..... เดือน..... พ.ศ.

..... ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การกิจของ
หน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ
ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงิน ที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส ด้านการปฏิบัติ
ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ภายใต้การกำกับดูแลของ
(๖).....

ลายมือชื่อ.....(๗).....

ตำแหน่ง.....(๘).....

วันที่.....(๙)..... เดือน..... พ.ศ.

คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๑)

- (๑) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่
- (๓) ระบุชื่อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นใหม่หรือการปรับโครงสร้างใหม่ของหน่วยงานของรัฐ กรณีหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่โดยไม่มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งหรือปรับโครงสร้างใหม่ดังกล่าว ให้ใส่ข้อความว่า ไม่มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งหรือปรับโครงสร้างหน่วยงาน
- (๔) ระบุวันเดือนปีที่จัดตั้งหน่วยงานขึ้นใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่ของหน่วยงานของรัฐ
- (๕) ระบุวันเดือนปีที่จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ
- (๖) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (๗) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๘) ระบุตำแหน่งของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๙) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

.....(๑).....
 รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน
 ระยะเวลาตั้งแต่(๒)..... ถึง

(๓) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	(๔) สภาพแวดล้อม การควบคุม	(๕) ความเสี่ยงที่สำคัญ	(๖) กิจกรรม การควบคุมที่สำคัญ	(๗) หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ

ลายมือชื่อ(๘).....

ตำแหน่ง(๙).....

วันที่(๑๐)..... เดือน พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน (แบบ วค. ๒)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่หรือปรับโครงสร้างใหม่
- (๒) ระบุระยะเวลาในการจัดวางระบบการควบคุมภายในตั้งแต่ วันที่ เดือน ปี ที่หน่วยงานของรัฐจัดตั้งขึ้นใหม่ หรือปรับโครงสร้างใหม่ ถึง วันที่ เดือน ปี ที่จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ
- (๓) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าว
- (๔) ระบุสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่จัดวางระบบการควบคุมภายใน
- (๕) ระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจที่จัดวางระบบการควบคุมภายใน
- (๖) ระบุกิจกรรมการควบคุมที่สำคัญเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๕)
- (๗) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจที่จัดวางระบบการควบคุมภายใน
- (๘) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๙) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๑๐) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

**หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(ระดับหน่วยงานของรัฐ)**

เรียน(๑).....

.....(๒)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่(๓)..... เดือน พ.ศ. ด้วยวิธีการที่หน่วยงาน
กำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุม
ภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า
ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ
ประสิทธิผล ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส
รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว(๔)..... เห็นว่า การควบคุม
ภายในของหน่วยงานมีความเพียงพอ ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ภายใต้
การกำกับดูแลของ(๕).....

ลายมือชื่อ(๖).....
ตำแหน่ง(๗).....
วันที่(๘)..... เดือน พ.ศ.

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยง
ดังกล่าวในงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในงบประมาณหรือ
ปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๔)

๑.๑.
๑.๒.

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๑๐)

๒.๑.
๒.๒.

**คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. ๑)**

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

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(กรณีกระทรวงเจ้าสังกัดจัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลัง
หรือจังหวัดส่งรายงานในภาพรวมจังหวัดต่อกระทรวงการคลัง)

เรียน ปลัดกระทรวงการคลัง

.....(๑)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน
 ของรัฐในสังกัด (หรือในภาพรวมของจังหวัด) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่(๒)..... เดือน..... พ.ศ.
 ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์
 ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่าง
 สมเหตุสมผลว่า การปฏิบัติงานของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของ การควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มี
 ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานเกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส
 รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
 จากผลการประเมินดังกล่าว(๓)..... เห็นว่า การควบคุมภายใน
 ของหน่วยงานของรัฐในสังกัด (หรือในภาพรวมของจังหวัด) มีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และ
 เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ
 หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ลายมือชื่อ(๔).....
 ตำแหน่ง(๕).....
 วันที่.....(๖)..... เดือน..... พ.ศ.

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยง
 ดังกล่าวในงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้
 อย่างไรก็ตาม มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในงบประมาณหรือ
 ปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ซึ่งต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๗)
 ๑.๑.....
 ๑.๒.....
๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๘)
 ๒.๑.....
 ๒.๒.....

คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(กรณีกระทรวงเจ้าสังกัดจัดส่งรายงานต่อกระทรวงการคลัง
หรือจังหวัดส่งรายงานในภาพรวมจังหวัดต่อกระทรวงการคลัง)) (แบบ ปค. ๒)

- (๑) ระบุกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ หรือจังหวัด แล้วแต่กรณี ที่ประเมินผลการควบคุมภายใน
 ในภาพรวมของกระทรวง หรือในภาพรวมของจังหวัด
- (๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุชื่อกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ หรือชื่อจังหวัดที่ประเมินผลการควบคุมภายในใน
 ภาพรวมของกระทรวง หรือในภาพรวมของจังหวัด
- (๔) ลงลายมือชื่อปลัดกระทรวงเจ้าสังกัด หรือผู้ว่าราชการจังหวัด แล้วแต่กรณี
- (๕) ระบุตำแหน่งปลัดกระทรวงเจ้าสังกัด หรือผู้ว่าราชการจังหวัด แล้วแต่กรณี
- (๖) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน
- (๗) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๘) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๔) ในงบประมาณหรือ
 ปีปฏิทินถัดไป

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
(กรณีหน่วยงานของรัฐไม่อยู่ในสังกัดกระทรวง)

เรียน ปลัดกระทรวงการคลัง

.....(๑)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ ..(๒)..... เดือน..... พ.ศ. ด้วยวิธีการที่หน่วยงาน
กำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุม
ภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างเหมาะสมผลว่า การปฏิบัติงานของ
หน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้าน
การรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ หักเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติ
ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว.....(๓)..... เห็นว่า การควบคุมภายในของหน่วยงาน
มีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน
และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ลายมือชื่อ.....(๔).....

ตำแหน่ง.....(๕).....

วันที่.....(๖)..... เดือน..... พ.ศ.

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยง
ดังกล่าวในงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในงบประมาณหรือ
ปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (๗)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (๘)

๒.๑.....

๒.๒.....

.....(๑).....
 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
 สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด(๒).....

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

ผลการประเมินโดยรวม (๕)

.....

.....

ลายมือชื่อ(๖).....
 ตำแหน่ง(๗).....
 วันที่(๘)..... เดือน พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๔)

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

.....(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

ลายมือชื่อ(๑๐).....

ตำแหน่ง(๑๑).....

วันที่ ... (๑๒) ... เดือน พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๕)

- (๑) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่จะประเมินผลการควบคุมภายใน
- (๓) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่ประเมิน
- (๔) ระบุความเสี่ยงสำคัญของแต่ละภารกิจ
- (๕) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์
- (๖) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่
- (๗) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (๘) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๗) ในเชิงปริมาณหรือปีปฏิทินถัดไป
- (๙) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบการปรับปรุงการควบคุมภายใน
กรณีการจัดทำรายงานในระดับกระทรวงหรือในภาพรวมของจังหวัด ให้ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐในระดับ
หน่วยงานของรัฐ เช่น กรม ก. สำนักงาน ข. เทศบาลตำบล ค. เป็นต้น
- (๑๐) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๑๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๑๒) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน(๑).....

ผู้ตรวจสอบภายในของ(๒)..... ได้สอบทานการประเมินผล
การควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่(๓)..... เดือน พ.ศ. ด้วยวิธีการ
สอบทานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ
หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การกิจของ
หน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ
ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติ
ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการสอบทานดังกล่าว ผู้ตรวจสอบภายในเห็นว่า การควบคุมภายในของ
.....(๔)..... มีความเพียงพอ ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตาม
หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงาน
ของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

ลายมือชื่อ(๕).....

ตำแหน่ง(๖).....

วันที่(๗)..... เดือน พ.ศ.

กรณีได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับ
ความเสี่ยง และการควบคุมภายในหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าว
ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตดังกล่าวในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายในและหรือ
การปรับปรุงการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

๑. ความเสี่ยง (๘)

๑.๑.....

๑.๒.....

๒. การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน (๙)

๒.๑.....

๒.๒.....

คำอธิบายแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

(แบบ ปค. ๖)

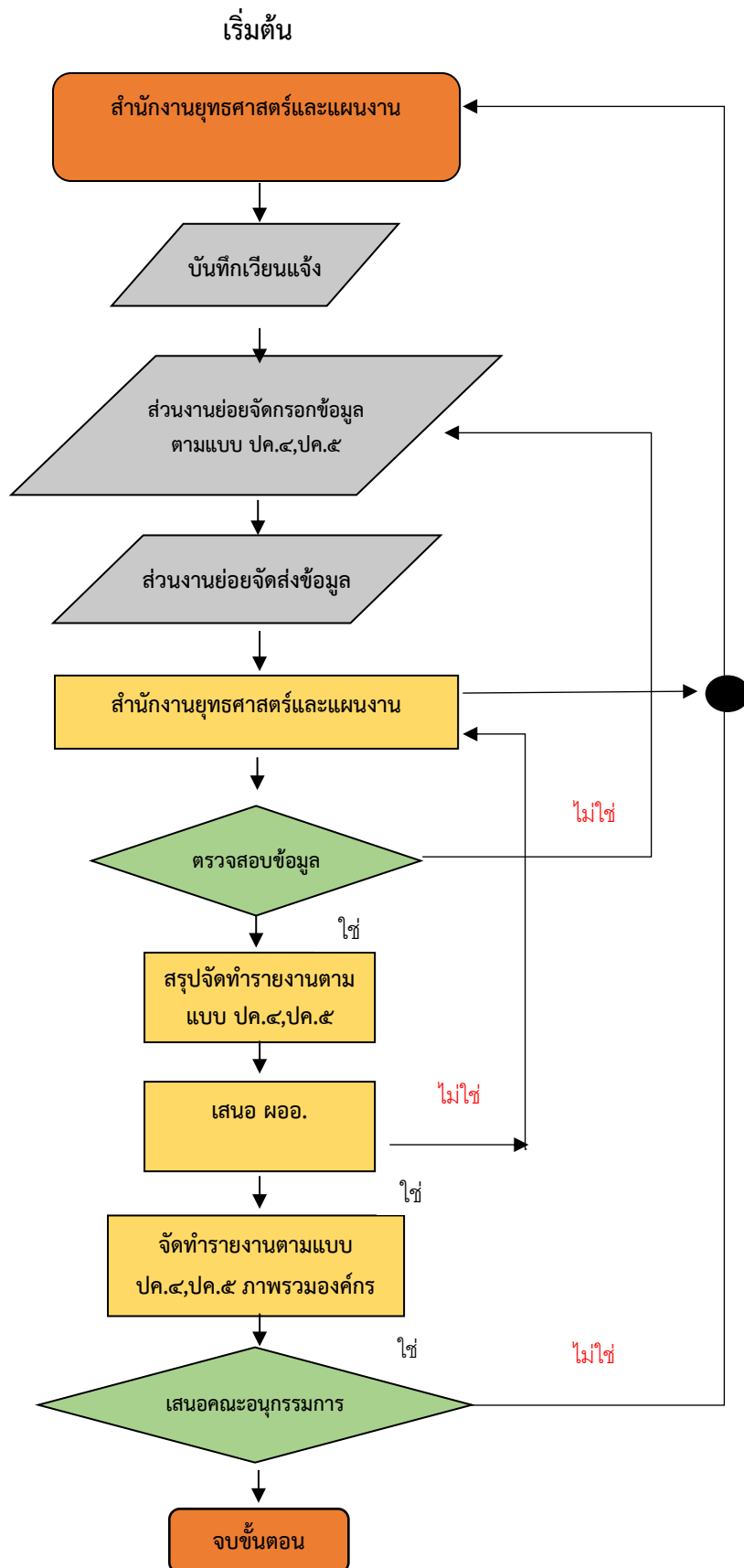
- (๑) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (๒) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
- (๓) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่จะประเมินผลการควบคุมภายใน ซึ่งผู้ตรวจสอบ
ภายในดำเนินการสอบทานการประเมินดังกล่าว
- (๔) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
- (๕) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (๖) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (๗) ระบุวันที่รายงาน
- (๘) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับความเสี่ยง
- (๙) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการควบคุมภายในและหรือการปรับปรุง
การควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๘)

ภาคผนวก ค

แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนและการจัดทำรายงานควบคุมภายใน

ขั้นตอนการจัดทำรายงานการประเมินระบบควบคุมภายใน (แบบ ปค.๔,ปค.๕)





องค์การสะพานปลา

๑๔๙ เจริญกรุง ๕๘ ย่านนาวา สาทร์ กรุงเทพฯ ๑๐๑๒๐ โทรศัพท์ ๐-๒๒๑๒-๔๔๙๐ โทรสาร ๐-๒๒๑๒-๕๘๙๙

Fish Marketing Organization

149 Charoen Krung Road 58, Yannawa, Sathorn District, Bangkok.

Tel. (622) 212-4490, Fax : (662) 212-5899 Internet : <http://new.fishmarket.co.th>