คู่มือบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน

(ทบทวนปีงบประมาณ พ.ศ.2568)

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง
องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

คำนำ

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พ.ศ. 2568 ขององค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ได้ดำเนินการทบทวนขึ้น เพื่อเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีมาตรฐานและเป็นไปตามหลักสากล โดยเน้นให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและครบถ้วน เนื้อหาในคู่มือฉบับนี้ได้อ้างอิงจากแนวทางการปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ และปรับให้สอดคล้องกับระบบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ในด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้กำหนดใช้ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ปีบัญชี 2568 เป็นต้นไป อันเป็นหลักเกณฑ์สำคัญที่สะท้อนถึงความโปร่งใสและมาตรฐานการบริหารจัดการที่ทันสมัยและเชื่อถือได้

ดังนั้นคู่มือฉบับนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในทุกระดับขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นในระดับองค์กรโดยรวม ระดับฝ่ายงาน หรือระดับตลาดสาขา ตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่สำคัญและโครงการหลักขององค์การตลาดได้อย่างเหมาะสม การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจึงมีทิศทางและมาตรฐานเดียวกัน ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความพร้อมขององค์กรในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นด้านภารกิจและธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือบริบทแวดล้อมอื่น ๆ ซึ่งจะนำพาให้องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ก้าวสู่การพัฒนาที่มั่นคงและยั่งยืนต่อไป

ผู้จัดทำ
ฝ่ายบริหารความเสี่ยง

สารบัญ

หน้า

บทที่ 1 บทนำ

1.1 ที่มา....1

1.2 วัตถุประสงค์....1

1.3 การอ้างอิงมาตรฐานสากลและหลักปฏิบัติ....2

1.4 การสอดคล้องกับ State Enterprise Assessment Model (SE-AM)....2

1.5 ประโยชน์ที่คาดหวัง....2

1.6 นิยามศัพท์/คำจำกัดความ....2

บทที่ 2 แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2.1 บทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน....4

2.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน....8

2.3 การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO 2017....9

2.4 แนวทางการจัดการด้วยแผนบริหารความสี่ยง....15

2.5 การจำแนกประเภทความเสี่ยง....17

บทที่ 3 สรุปผลกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

3.1 ภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน....18

3.2 Flow Chart กระบวนการทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน....23

3.3 การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐและแนวทาง COSO 2013....24

3.4 แบบฟอร์มที่ใช้ในการควบคุมภายใน....27

3.5 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ....27

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 เกณฑ์ โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood).....12
ตารางที่ 2 ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk).....13
ตารางที่ 3 ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk).....13
ตารางที่ 4 ด้านนโยบาย / กฎหมาย / ระเบียบ / ข้อบังคับ (Policy & Compliance Risk).....13
ตารางที่ 5 ด้านการเงิน (Financial Risk).....14
ตารางที่ 6 การพิจารณาและจัดลำดับความระดับความเสี่ยง.....14
ตารางที่ 7 การจำแนกประเภทความเสี่ยง.....17
ตารางที่ 8 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน.....20
ตารางที่ 9 สรุปการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง.....24
ตารางที่ 10 ช่วงเวลาที่กำหนดตามมาตรฐาน (รอบปีงบประมาณ).....27
ตารางที่ 11 แนวทางการประเมินระดับคะแนนสำหรับกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ.....30

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ที่มา

ในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและไม่สามารถคาดเดาได้ องค์กรต่างๆ รวมถึงรัฐวิสาหกิจต้องเผชิญกับความท้าทายที่หลากหลายและซับซ้อนมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันที่รุนแรง เทคโนโลยีดิจิทัลที่ก้าวกระโดด ความคาดหวังของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สูงขึ้น ตลอดจนกฎระเบียบและมาตรฐานการกำกับดูแลที่เข้มงวดยิ่งขึ้น ความเสี่ยงเหล่านี้หากไม่ได้รับการจัดการที่เหมาะสม อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายและภารกิจขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พ.ศ. 2568 ฉบับนี้ จึงถูกพัฒนาขึ้นบนพื้นฐานความเข้าใจที่ว่า การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกันอย่างแยกไม่ออก โดยการควบคุมภายในทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ขณะที่การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบและปรับปรุงระบบควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดังนั้นเนื้อหาในคู่มือฉบับนี้ได้รับการพัฒนาโดยอ้างอิงจากมาตรฐานและแนวปฏิบัติสากล ได้แก่ COSO Enterprise Risk Management Framework, COSO Internal Control Framework และ ISO 31000 Risk Management รวมทั้งหลักเกณฑ์และระเบียบที่เกี่ยวข้องของไทย เพื่อให้สอดคล้องกับระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) ในส่วน Core Business Enablers หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้นำมาใช้ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ปีบัญชี 2568 คู่มือฉบับนี้ออกแบบมาให้มีความยืดหยุ่น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในระดับองค์กร ระดับฝ่าย ระดับตลาด/สาขา รวมทั้งการดำเนินตามแผนปฏิบัติการและโครงการสำคัญต่างๆ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การตลาดกระทรวงมหาดไทยมีความเป็นระบบ เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และสามารถตอบสนองกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อสร้างระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เป็นระบบและมีมาตรฐาน ให้สามารถนำไปใช้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร ตั้งแต่ระดับยุทธศาสตร์จนถึงระดับปฏิบัติการ และสอดคล้องกับระบบประเมิน SE-AM

1.2.2 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ให้สามารถลดโอกาสการเกิดความเสียหาย เพิ่มโอกาสในการใช้ประโยชน์จากความเสี่ยงเชิงบวก และสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารด้วยข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลา

1.2.3 เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและธรรมาภิบาลขององค์กร ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม รวมทั้งประชาชน ลูกค้า และหน่วยงานกำกับดูแล มั่นใจในการดำเนินงานและการบรรลุภารกิจขององค์กร

1.2.4 เพื่อพัฒนาศักยภาพและสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง ให้กับบุคลากรทุกระดับ พร้อมทั้งสร้างกลไกการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทายและโอกาสในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 การอ้างอิงมาตรฐานสากลและหลักปฏิบัติ

เนื้อหาในคู่มือฉบับนี้ได้รับการพัฒนาโดยอ้างอิงจาก:

มาตรฐานและแนวปฏิบัติสากล

- COSO Enterprise Risk Management Framework – กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรแบบบูรณาการ
- COSO Internal Control Framework – กรอบการควบคุมภายในที่เป็นมาตรฐานสากล
- ISO 31000 Risk Management - มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงของระบบ ISO

หลักเกณฑ์และระเบียบของไทย

- หลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
- ระเบียบและข้อกำหนดของกระทรวงมหาดไทยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.4 การสอดคล้องกับ State Enterprise Assessment Model (SE-AM)

คู่มือฉบับนี้ได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับ ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้นำมาใช้ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ปีบัญชี 2568

โดยเฉพาะในส่วน Core Business Enablers หัวข้อ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งจะช่วยให้องค์การตลาดกระทรวงมหาดไทยสามารถพัฒนาศักยภาพในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

1.5 ประโยชน์ที่คาดหวัง

การนำคู่มือฉบับนี้ไปใช้อย่างเป็นระบบจะช่วยให้องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทยสามารถ:

- สร้างความเป็นเอกภาพ ในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร
- เพิ่มประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานและการให้บริการ
- ลดความสูญเสีย จากเหตุการณ์เสี่ยงที่ไม่คาดคิด
- เสริมสร้างความเชื่อมั่น ของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม
- สนับสนุนการบรรลุเป้าหมาย ตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร

1.6 นิยามศัพท์/คำจำกัดความ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการใช้คู่มือนี้ จึงกำหนดคำจำกัดความของศัพท์สำคัญดังนี้:

1.8.1 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และจะส่งผลกระทบในทางลบหรือทางบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยสามารถวัดได้จากโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระท(Impact) ที่จะเกิดขึ้น

1.8.2 การควบคุมภายใน (Internal Control) หมายถึง กระบวนการที่ถูกออกแบบและดำเนินการโดยผู้มีหน้าที่กำกับดูแล ฝ่ายจัดการ และบุคลากรอื่นๆ เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านการดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ

1.8.3 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยินดีที่จะยอมรับเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยพิจารณาจากความสามารถในการรับความเสี่ยงและกลยุทธ์ขององค์กร

1.8.4 เหตุการณ์เสี่ยง (Risk Event) หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงและส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อาจเป็นผลกระทบเชิงลบ (ภัยคุกคาม) หรือเชิงบวก (โอกาส)

1.8.5 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

1.8.6 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบในการระบุ ประเมิน ตอบสนอง ติดตาม และรายงานความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และสร้างมูลค่าเพิ่ม

1.8.7 มาตรการควบคุม (Control Measures) หมายถึง นโยบาย วิธีปฏิบัติ และกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรจัดให้มีขึ้นเพื่อจัดการกับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

1.8.8 ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators – KRI) หมายถึง เครื่องมือวัดที่ใช้ในการติดตามและเตือนล่วงหน้าเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในระดับความเสี่ยงขององค์กร

1.8.9 เหตุการณ์สูญเสีย (Loss Event) หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วและส่งผลให้องค์กรได้รับความเสียหายทางการเงิน ชื่อเสียง หรือการดำเนินงาน

1.8.10 การบริหารวิกฤต (Crisis Management)หมายถึง กระบวนการในการเตรียมความพร้อม ตอบสนอง และคืนจากเหตุการณ์วิกฤตที่อาจส่งผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร

1.8.11 ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบหรือมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ เกษตรกร ผู้ค้า ผู้บริโภค ชุมชน หน่วยงานราชการ และสาธารณะ

บทที่ 2
แนวทางและหลักปฏิบัติของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในฐานะกลไกหลักที่ช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อกำหนด อำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหาร ที่ชัดเจน ครอบคลุมทุกระดับของหน่วยงาน และเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล รวมถึงกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง โดยมีการระบุขั้นตอนการดำเนินงาน การประเมินความเสี่ยง การกำหนดมาตรการควบคุมภายใน และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การตลาดอย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 บทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1) คณะกรรมการ (Board of Directors: BOD) หมายถึง คณะกรรมการองค์การตลาด ซึ่งได้รับการแต่งตั้งตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง มีหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับดูแล และติดตามการดำเนินงานขององค์การตลาดในภาพรวม รวมทั้งให้ความเห็นชอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตลอดจนกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และติดตามผลการดำเนินงานผ่านรายงานของคณะอนุกรรมการและผู้บริหาร

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

- อนุมัติและให้ความเห็นชอบกฎบัตร นโยบาย GRC และนโยบายที่เกี่ยวข้อง
- กำกับดูแลและสนับสนุนการดำเนินงานผ่านคณะอนุกรรมการ (RMC) และผู้บริหาร
- ติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบาย/แผนงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- สร้างวัฒนธรรม “ความตระหนักด้านความเสี่ยง” (Tone at the Top) และทำให้มั่นใจว่าองค์กรจัดการความเสี่ยงได้เหมาะสม

2) คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance, Risk and Compliance : GRC Committee) หมายถึง คณะอนุกรรมการที่คณะกรรมการองค์การตลาดแต่งตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยทำหน้าที่กลั่นกรอง เสนอแนะแนวทาง และกำกับติดตามการดำเนินงานด้าน GRC ให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล มาตรฐานสากล และเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

- พิจารณาและเสนอกรอบนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance), การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance) ต่อคณะกรรมการองค์การตลาดเพื่ออนุมัติ
- กำกับ ติดตาม และให้ข้อเสนอแนะการดำเนินงานด้าน GRC เพื่อให้เกิดการบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์การตลาด

- กำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร รวมถึงแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) เสนอให้คณะกรรมการองค์การตลาดพิจารณา
- กำกับดูแลและสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมด้านธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม
- ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานด้าน GRC ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมรายงานต่อคณะกรรมการองค์การตลาดอย่างสม่ำเสมอ (อย่างน้อยรายไตรมาส)
- เสนอแต่งตั้งคณะทำงาน/ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้าน GRC ตามความเหมาะสม

3) คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) หมายถึง คณะกรรมการที่แต่งตั้งโดยคณะกรรมการองค์การตลาด เพื่อทำหน้าที่อิสระในการสอบทานและประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน การจัดทำรายงานทางการเงิน และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ตลอดจนติดตามผลการตรวจสอบภายในและภายนอก รวมถึงรายงานต่อคณะกรรมการองค์การตลาดโดยตรง

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

- พิจารณาและทบทวนรายงานทางการเงินให้มีความถูกต้อง โปร่งใส และเชื่อถือได้
- กำกับดูแลให้ระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาดมีความเพียงพอ มีประสิทธิผล และเป็นไปตามกฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- ประเมินความเป็นอิสระและประสิทธิผลของหน่วยงานตรวจสอบภายใน รวมถึงอนุมัติแผนการตรวจสอบประจำปี และติดตามผลการดำเนินงาน
- รับทราบและพิจารณาผลการตรวจสอบจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) หรือหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกำกับการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง
- พิจารณาการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ มติคณะรัฐมนตรี และนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับองค์การตลาด
- รายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบต่อคณะกรรมการองค์การตลาดอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง และเปิดเผยในรายงานประจำปี

4) คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (Risk Management Committee: RMC) หมายถึง คณะอนุกรรมการที่แต่งตั้งโดยคณะกรรมการองค์การตลาด ทำหน้าที่กลั่นกรอง ติดตาม และกำกับการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การตลาด เสนอแนวนโยบายและรายงานผลต่อคณะกรรมการองค์การตลาดอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

- จัดทำ/เสนอแนะนโยบาย GRC และแนวทางการบูรณาการด้านความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- กำกับ ติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ และรายงานผลต่อคณะกรรมการองค์การตลาดอย่างน้อยรายไตรมาส
- กำหนดแนวทางด้านจริยธรรม จรรยาบรรณ และข้อพึงปฏิบัติของกรรมการ/ผู้บริหาร/พนักงาน
- กำหนดแนวทางและแผน BCP และ ERM ระดับองค์กร เสนอ BOD พิจารณา
- อำนวยการการประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง (CSA, Self-Assessment)
- แต่งตั้งคณะทำงาน/ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อสนับสนุนตามความเหมาะสม

5) คณะทำงาน GRC (Risk Management Team: RMT) หมายถึง คณะทำงานที่แต่งตั้งโดยองค์การตลาด เพื่อเป็นกลไกปฏิบัติการ มีหน้าที่ดำเนินการตามนโยบายและแนวทางที่ RMC และ GRC Committee กำหนด ได้แก่ การจัดวางระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการจัดทำรายงานเสนอคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

- กำหนดแนวทาง/เครื่องมือในการจัดวางระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้สอดคล้องเกณฑ์ Core Business Enablers (SE-AM)
- จัดทำแผนกิจกรรมบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน พร้อมนำไปปฏิบัติ
- ประเมินการควบคุมตนเอง (CSA) และสรุปผลรายงาน
- จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง/ควบคุมภายในตามที่กำหนด
- ปฏิบัติตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การตลาด

6) ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้อำนวยการองค์การตลาด รองผู้อำนวยการ และเลขานุการ ซึ่งมีหน้าที่กำหนดทิศทางและสนับสนุนนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้การกำกับติดตาม และจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในบรรลุผลทั่วทั้งองค์กร

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

- กำหนดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร
- สนับสนุนและสื่อสารนโยบายไปยังทุกหน่วยงาน และทำให้มั่นใจว่าได้รับการปฏิบัติจริง
- กำกับ ติดตาม สนับสนุน และให้คำปรึกษาในการประเมินและจัดการความเสี่ยง
- ส่งเสริมวัฒนธรรมความตระหนักด้านความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร เครื่องมือ และระบบสำหรับการบริหารความเสี่ยง

7) ฝ่ายบริหารความเสี่ยง หมายถึง หน่วยงานภายในที่ทำหน้าที่เป็น “เจ้าภาพหลัก” (Risk Coordinator) ในการขับเคลื่อนงานด้านการบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่ประสานงาน จัดทำและทบทวนนโยบายความเสี่ยง จัดทำทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) ติดตามและรวบรวมรายงานความเสี่ยงจากทุกหน่วยงาน และนำเสนอต่อคณะทำงาน GRC และ RMC

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

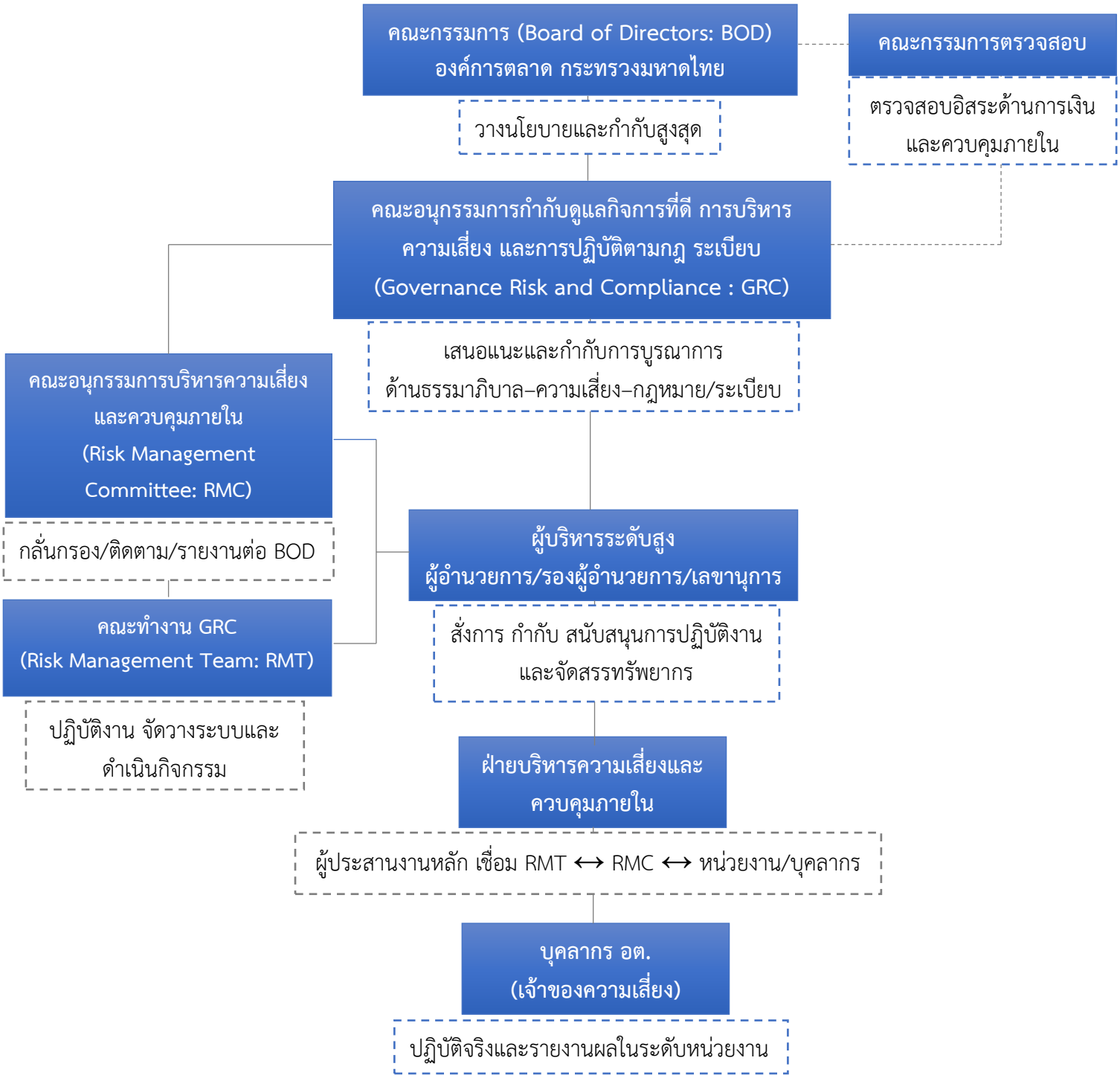
- ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์กร
- จัดทำและทบทวนนโยบาย โครงสร้าง กระบวนการ และ Risk Appetite
- ทำหน้าที่ประสานงาน (Facilitator) ในการประชุม/กิจกรรมด้านความเสี่ยง
- ระบุ ประเมิน และติดตามความเสี่ยง ครอบคลุมทุกระดับ
- รวบรวม วิเคราะห์ และรายงานความเสี่ยงระดับองค์กร/สายงาน เสนอต่อ RMT และ RMC

8) บุคลากร (เจ้าของความเสี่ยง) หมายถึง พนักงานองค์การตลาดทุกระดับที่รับผิดชอบกิจกรรม/โครงการ/งานในความดูแลของตนเอง โดยมีหน้าที่ระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงานความเสี่ยงต่อฝ่ายบริหารความเสี่ยงและผู้บังคับบัญชา

มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกับบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

- ให้ข้อมูลความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับงาน/โครงการในความรับผิดชอบ
- เข้าร่วมดำเนินการในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
- ปฏิบัติตามแนวทางและนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กร

2.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



2.3 การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO 2017

COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ได้ทบทวนปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยงในปี พ.ศ. 2560 ทำให้ได้กรอบแนวคิด Enterprise Risk Management-Integrating with strategy and Performance หรือเรียกโดยย่อว่า COSO-ERM 2017 สำหรับการบริหารความเสี่ยง โดยการทบทวนปรับปรุงนี้ เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมที่ส่งผลให้มีปัจจัยเสี่ยงใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมาย และรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม รวมถึงการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ที่ทั้งหมดได้แสดงอิทธิพลอย่างยิ่งต่อ การดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบัน โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวจะต้องเผชิญกับ ความท้าทายอย่างรอบด้าน ที่ต้องพิจารณาแนวทางใหม่ๆ ในการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อรักษาความสามารถและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรต่อไปได้

รูปภาพการบริหารความเสี่ยงตาม COSO ERM 2017

(1) ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) องค์กรต้องจัดให้มีการจัดการธรรมาภิบาล มีวัฒนธรรมองค์กร โดยบุคลากรในองค์กรมีจริยธรรมที่ดี ตั้งใจในการสร้างคุณค่า มีความเข้าใจและตระหนักในความเสี่ยง อันจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศ รวมทั้งการให้ความสำคัญและมี ความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่เป็นระบบมีประสิทธิผลขึ้น

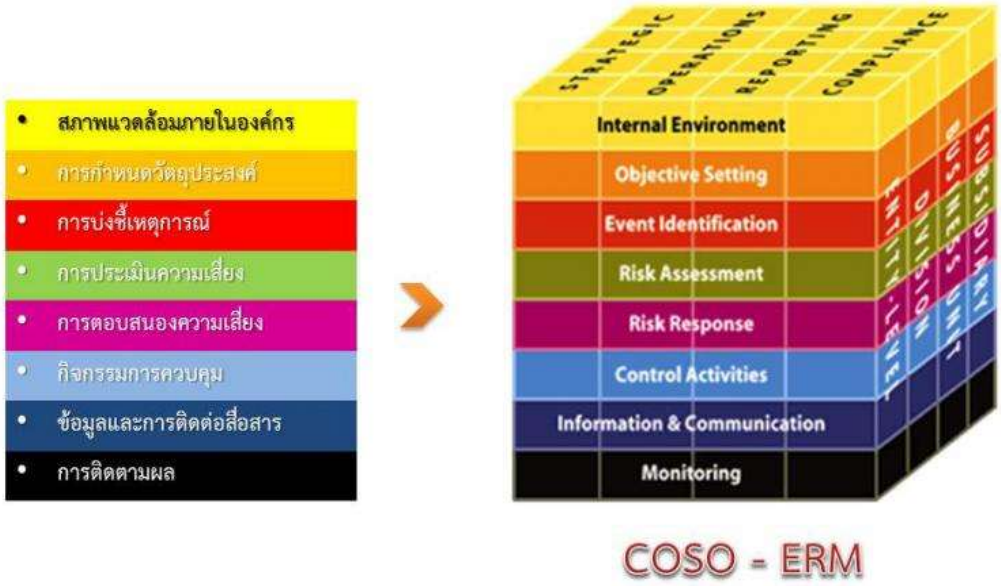
(2) การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & objective setting) เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงและการจัดการยุทธศาสตร์จะมีกระบวนการ ดำเนินงานควบคู่กันไป การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และการจัดการความเสี่ยงให้ประสาน กลมกลืนกับการจัดการยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะหากมีความเข้าใจและมีการระบุ ประเมินและการ ตอบสนองความเสี่ยงเป็นพื้นฐานการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์แล้ว จะส่งผลให้กระบวนการบริหาร ความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและการจัดการยุทธศาสตร์เกิดประสิทธิภาพ

(3) กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) ความเสี่ยงอาจกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายได้ทุกเมื่อ ดังนั้นระหว่างการน่ายุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจึงต้องมีการระบุ ประเมิน และการตอบสนองความเสี่ยงควบคู่กันไป ทั้งนั้นองค์กรควรจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ควรเลือกวิธีการตอบสนอง และวิเคราะห์ความเสี่ยงให้อยู่ในรูป portfolio view of the amount of risk เพื่อเป็นรูปแบบรายงานเสนอให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบ จะทำให้เกิดประสิทธิผล ต่อการจัดการยุทธศาสตร์

(4) การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & revision) การทบทวนและการปรับปรุงกระบวนการจัดการยุทธศาสตร์เป็นเรื่องปกติ หากเห็นว่าผลการดำเนินงานอาจไม่บรรลุเป้าหมายหรือ สถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลง โดยหากน่าผลจากการบริหารความเสี่ยงมาพิจารณาในการตัดสินใจ ประกอบ จะทำให้การทบทวนการปรับปรุงเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องและถูกสถานการณ์ถูกจังหวะเวลาที่เหมาะสม

(5) ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information, communication & reporting) การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องการความต่อเนื่อง การเข้าถึงข้อมูลทั้งภายใน และภายนอก และการถ่ายทอด รายงานข้อมูลเชิงความเสี่ยงให้ทั่วถึงและเพียงพอในลักษณะจากล่างขึ้นบนและจากบนลงล่างที่ดีพอ จะส่งผลให้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิผล และส่งผลต่อการเพิ่ม คุณค่าให้แก่องค์กรในที่สุด

โดยปัจจุบันองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ได้ดำเนินการใช้กรอบการบริหารความเสี่ยง องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ERM (Enterprise Risk Management) ประกอบด้วย องค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้



รูปภาพองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) คือพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรมการบ่งชี้ และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงความ เสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีผลต่อ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต กลยุทธ์ แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) คือการที่องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

3. การระบุความเสี่ยง หรือ การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) คือปัจจัยในการระบุสถานการณ์ซึ่งองค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือมีผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ประกอบด้วย ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้ โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้น องค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใดการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

1) โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

2) ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้น องค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยพิจารณาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการ ทั้งก่อนจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) โดยปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน กระบวนการปฏิบัติงาน กิจกรรมการควบคุมภายในโครงสร้างองค์กร กระบวนการรายงาน/วิธีการติดต่อสื่อสาร ทัศนคติและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีและที่มีอยู่ในปัจจุบัน การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผล สัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน

ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์ COSO ERM และเกณฑ์การประเมินองค์กร สำหรับการประเมินที่ครอบคลุมทุกระดับความเสี่ยงขององค์กร จะต้องอ้างอิงข้อมูล และความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ที่นำมาพิจารณาเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีการพิจารณาหาระดับของโอกาสที่จะเกิด ดังนี้

1) ตารางที่ 1 เกณฑ์ โอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	ประมาณ 1 ครั้งในรอบ 5 ปี
2	น้อย	ประมาณ 1 ครั้งใน 2–4 ปี
3	ปานกลาง	ประมาณ 1 ครั้งต่อปี
4	มาก	ทุก 2–6 เดือน (ไม่เกิน 6 ครั้ง/ปี)
5	สูงมาก	อย่างน้อยเดือนละครั้ง

ระดับผลกระทบ (Impact) (ความรุนแรง) ที่เกิดจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือคาดคะเนว่าจะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเกิดผลกระทบ (ความรุนแรง) กับสิ่งต่าง ๆ และความเสียหายที่เกิดขึ้นในด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ด้านนโยบาย/กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ (Policy and Compliance Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) ดังตารางต่อไปนี้

2) ตารางที่ 2-5 เกณฑ์ ผลกระทบ (Impact)

2.1) ตารางที่ 2 ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน 91–100%
2	ต่ำ	สำเร็จตามแผน 81–90%
3	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน 71–80%
4	สูง	สำเร็จตามแผน 61–70%
5	สูงมาก	สำเร็จตามแผน ≤ 60%

2.2) ตารางที่ 3 ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	สำเร็จตามแผน 91–100%
2	ต่ำ	สำเร็จตามแผน 81–90%
3	ปานกลาง	สำเร็จตามแผน 71–80%
4	สูง	สำเร็จตามแผน 61–70%
5	สูงมาก	สำเร็จตามแผน ≤ 60%

2.3) ตารางที่ 4 ด้านนโยบาย / กฎหมาย / ระเบียบ / ข้อบังคับ (Policy & Compliance Risk)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	การไม่ปฏิบัติตามกฎ/ระเบียบข้อบังคับเล็กน้อย ไม่มีนัยสำคัญ
2	ต่ำ	การละเมิดข้อกฎหมายเล็กน้อย ไม่มีนัยสำคัญ
3	ปานกลาง	ฝ่าฝืนกฎหมายสำคัญ ⟶ มีการสอบสวนหรือรายงานต่อหน่วยงาน อาจถูกดำเนินคดี/เรียกร้องค่าเสียหาย
4	สูง	การละเมิดข้อกฎหมายที่สำคัญ ส่งผลกระทบต่อองค์กร
5	สูงมาก	การฟ้องร้องคดีสำคัญ หรือกลุ่มผู้เสียหายรวมตัวฟ้องเรียกค่าเสียหายจำนวนมาก

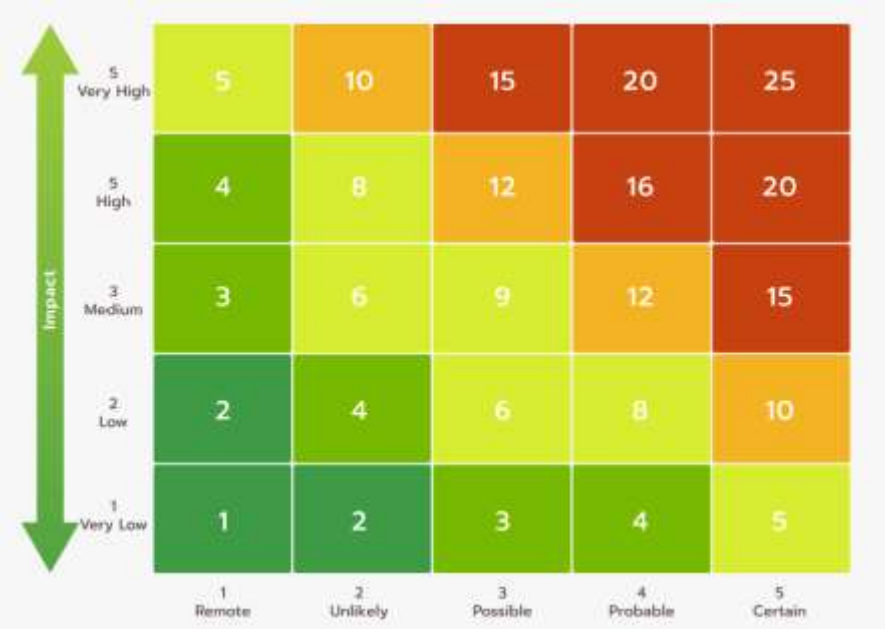
2.4) ตารางที่ 5 ด้านการเงิน (Financial Risk)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	ความเสียหาย ≤ 10,000 บาท
2	ต่ำ	10,001 – 50,000 บาท
3	ปานกลาง	50,001 – 250,000 บาท
4	สูง	250,001 – 10,000,000 บาท
5	สูงมาก	> 10,000,000 บาท

การพิจารณาและจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งมีระดับของความเสี่ยงอยู่ที่ 5 ระดับ โดยแต่ละระดับจะมีความหมายของการบริหารความเสี่ยง ตามตารางข้อมูลดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 การพิจารณาและจัดลำดับความระดับความเสี่ยง

คะแนนรวม (Impact x Likelihood)	ระดับความเสี่ยง (Risk Level)	คำอธิบาย	สี
1–2	ต่ำมาก (Very Low)	ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องดำเนินการเพิ่มเติม / เฝ้าระวังเฉพาะกรณี	เขียวเข้ม
3–4	ต่ำ (Low)	ระดับที่ยอมรับได้ / เฝ้าระวังเป็นระยะ	เขียว
5–9	ปานกลาง (Medium)	ระดับที่พอยอมรับได้แต่ต้องวางแผนควบคุม / ติดตามเป็นระบบ	เหลือง
10–14	สูง (High)	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ กำหนดมาตรการควบคุมเชิงรุก /	ส้ม
15–25	รุนแรง (Critical)	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการทันที / รายงานผู้บริหารระดับสูง	แดง



รูปภาพเกณฑ์ระดับคะแนนความเสี่ยง

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) คือความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับ ผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิผล ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ในการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 วิธี ประกอบด้วย การยอมรับความเสี่ยง (Take) การลดความเสี่ยง (Treat) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) คือความเสี่ยงได้รับการประเมินและบ่งชี้ตามระดับความสำคัญแล้ว ต้องมีการประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิผล ผู้ประเมินต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นและความรุนแรงของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

7. การสื่อสารและระบบสารสนเทศ (Communication and Information) คือการรับและส่งข้อมูลระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน บุคคลซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารจะเกิดได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและไม่ใช่การเงิน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน

8. การติดตามผลและทบทวน (Risk monitoring) คือการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม มีการควบคุมและจัดการอย่างมีประสิทธิผล จึงต้องมีการติดตามผล ประกอบด้วย ความเสี่ยง กิจกรรมที่ควบคุม ผลลัพธ์ของการทำกิจกรรม ระยะเวลาการดำเนินงาน ความคืบหน้า ปัญหาและอุปสรรค ซึ่งมีการติดตามผลดังนี้

8.1 หน่วยงานที่มีความเสี่ยงติดตามประเมินวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอเหมาะสม มีประสิทธิภาพมีการปฏิบัติงานจริงและมีประสิทธิผล สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

8.2 มีการตรวจสอบเพื่อแนะนำให้ปรับปรุงข้อบกพร่องให้เหมาะสมกับเวลา

8.3 มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMC)

2.4 แนวทางการจัดการด้วยแผนบริหารความเสี่ยง

การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับ

- สาเหตุของความเสี่ยง (Root Cause)
- โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)
- ต้นทุน (Cost) เทียบกับ ผลประโยชน์ (Benefit)
- Risk Appetite และ Threshold ขององค์การตลาด
- ความเชื่อมโยงของความเสี่ยงอื่น ๆ

เพื่อให้แผนที่กำหนดสามารถปฏิบัติได้จริง (Practical & Implementable) และนำไปสู่การลดความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ตามมาตรฐาน COSO และ ISO 31000 แนวทางการจัดการความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบหลัก (4T) ดังนี้

1) การยอมรับความเสี่ยง (Take)

ความหมาย:

เป็นการยอมรับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถรับได้ โดยยังคงดำเนินงานตามปกติ

หลักการพิจารณา:

- ความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ Risk Appetite ที่ยอมรับได้
- ต้นทุนการจัดการสูงเกินกว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับ
- มีมาตรการเฝ้าระวัง/ติดตามใกล้ชิด (Monitoring)

ตัวอย่าง:

- ยอมรับความเสี่ยงจากความผันผวนเล็กน้อยของอัตราแลกเปลี่ยน เนื่องจากผลกระทบต่ำและการป้องกันเต็มรูปแบบไม่คุ้มค่า

2) การหลีกเลี่ยงหรือกำจัดความเสี่ยง (Terminate)

ความหมาย:

ยุติหรืองดเว้นกิจกรรมที่ทำให้เกิดความเสี่ยง โดยตัดสินใจ ไม่ดำเนินการ หรือลดขอบเขตงาน

หลักการพิจารณา:

- ความเสี่ยงมีผลกระทบรุนแรงเกินกว่าที่องค์กรยอมรับได้
- ไม่สามารถหาวิธีควบคุมได้เพียงพอ
- ต้นทุน/ทรัพยากรไม่คุ้มค่าต่อความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

ตัวอย่าง:

- ยกเลิกโครงการลงทุนที่มีความเสี่ยงทางกฎหมายสูง
- หยุดใช้ซอฟต์แวร์ที่ไม่ได้รับการรับรองความปลอดภัย

3) การถ่ายโอนหรือกระจายความเสี่ยง (Transfer)

ความหมาย:

การโอนความเสี่ยงหรือแบ่งปันภาระความเสียหายให้บุคคล/องค์กรอื่น ผ่านสัญญาหรือกลไกต่าง ๆ

หลักการพิจารณา:

- ต้องมีคู่สัญญาที่สามารถรับผิดชอบ/จัดการความเสี่ยงแทนได้
- คำนึงถึง ค่าใช้จ่ายในการถ่ายโอน (เช่น ค่าเบี้ยประกัน, ค่าจ้าง)
- ไม่สามารถถ่ายโอนได้ทั้งหมด (Ultimate Responsibility ยังอยู่กับองค์กร)

ตัวอย่าง:

- การทำประกันภัย (Insurance)
- การทำสัญญาจ้างเหมาบริการ (Outsourcing)
- การทำสัญญาร่วมทุน (Joint Venture)

4) การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Treat)

ความหมาย:

การดำเนินมาตรการเพิ่มเติมจากการปฏิบัติงานปกติ เพื่อ ลดโอกาสเกิด หรือ ลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

หลักการพิจารณา:

- มีการกำหนดมาตรการป้องกัน (Preventive Control) และตรวจสอบ (Detective Control)
- คุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับความเสียหายที่ป้องกันได้
- สามารถวัดผล/ติดตามได้ (KPI/KRI)

ตัวอย่าง:

- การติดตั้งระบบสำรองไฟฟ้าเพื่อป้องกันความเสี่ยงจากไฟดับ
- การพัฒนาคู่มือการปฏิบัติงานมาตรฐาน (SOP)
- การจัดอบรมบุคลากรด้านความปลอดภัย

2.5 การจำแนกประเภทความเสี่ยง

ตารางที่ 7 การจำแนกประเภทความเสี่ยง

ลำดับ	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
1	ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)	สอดคล้องกับเป้าประสงค์ในแผนยุทธศาสตร์ หรือ ค่าเป้าหมายและเงื่อนไขตัวชี้วัด ในบันทึกข้อตกลง ผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (MOU Report)	ค่าระดับที่น้อยกว่า 1 ระดับ ในบันทึกข้อตกลง ผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (MOU Report) หรือความเห็นจากคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง
2	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดใน บันทึกข้อตกลงผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (MOU Report)	ค่าระดับที่น้อยกว่า 1 ระดับ ในบันทึกข้อตกลง ผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (MOU Report) หรือความเห็นจากคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง
3	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	สามารถรักษาระดับความสามารถในการสร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว (ตามแผนยุทธศาสตร์องค์การตลาด ที่ระบุในแต่ละปี) หรือ บันทึกข้อตกลงผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (MOU Report)	ค่าระดับที่น้อยกว่า 1 ระดับ ในบันทึกข้อตกลง ผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (MOU Report) หรือความเห็นจากคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง
4	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance Risk)	ดำเนินการภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับที่องค์การตลาดกำหนด และนโยบายของรัฐบาล หน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	ค่าระดับที่น้อยกว่า 1 ระดับ ในบันทึกข้อตกลง ผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (MOU Report) หรือความเห็นจากคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง

บทที่ 3
สรุปผลกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

3.1 ภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นกระบวนการสำคัญที่เชื่อมโยงกับการดำเนินงานในทุกระดับขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อป้องกันและลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น ควบคู่กับการเพิ่มโอกาสในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ กระบวนการนี้ครอบคลุมการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ รวมถึงการออกแบบมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ทั้งนี้ได้ยึดหลักเกณฑ์ตามมาตรฐานสากล เช่น COSO-ERM และหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสามารถสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว โดยมีรายละเอียดดังนี้

องค์การตลาด ได้กำหนดกระบวนการบริหารความสี่ยงและควบคุมภายใน โดยอ้างอิงตามนี้

(1) เกณฑ์ประเมินผลด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM

(2) COSO ERM 2017

(3) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

(4) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐพ.ศ. 2561 และ

(5) COSO 2013 โดย ขั้นตอนหลักในกระบวนการ ประกอบด้วย

5.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

5.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

5.3 การจัดสำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)

5.4 การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)

5.5 การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่

(6) การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

6.1. การจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation)

6.2. การควบคุมภายใน (Internal Control)

(7) การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports)

7.1 การจัดการความเสี่ยง

7.2 การควบคุมภายใน

(8) การทบทวน (Review and Revision)

ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร โดยปรากฏในแผนปฏิบัติการหรือโครงการต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามแผนที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมาย พันธกิจและวัตถุประสงค์ที่ กำหนด ซึ่งองค์การตลาด ได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ โดยอ้างอิงตามเกณฑ์ประเมินผลด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM

ผู้บริหารระดับสูงและคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยการร่วมกันระดมความคิดเห็นร่วมกันผ่านการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อค้นหาและประเมินประเด็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบให้ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมาย พันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ที่กำหนด รวมทั้งมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์การตลาด โดยผลที่ได้จากกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ ผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา สถานะความเสี่ยงคงเหลือในปัจจุบัน ประเด็นความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งมีการทำแบบสอบถามเพื่อให้พนักงานทุกคน ลงคะแนนเพื่อจัดลำดับความสำคัญของประเด็นความเสี่ยง และข้อสังเกต ข้อเสนอแนะของคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะกรรมการองค์การตลาด จะถูกนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลสำคัญของข้อมูลนำเข้า (Input) เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา (Criteria) รวมทั้งผลผลิต (Output) ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามตาราง และผังงาน (Flowchart) ดังนี้

ตารางที่ 8 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

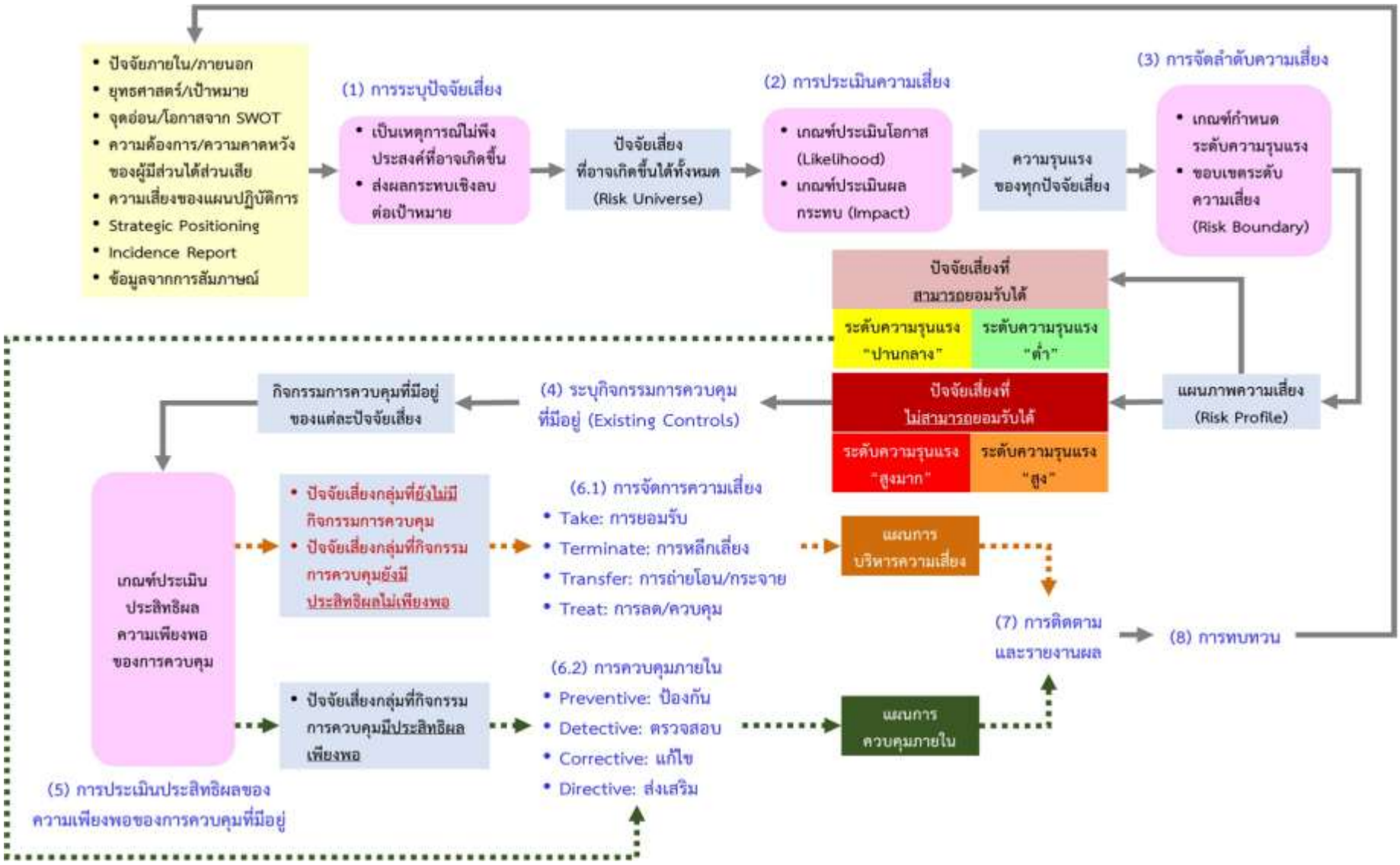
ขั้นที่	ขั้นตอน Activities	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
1	การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)	• ปัจจัยภายใน • ปัจจัยภายนอก • ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร • จุดอ่อนจากการวิเคราะห์ SWOT • โอกาสจากการวิเคราะห์ SWOT • ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย • ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร • ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ	เป็นเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เมื่อเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบเชิงลบหรือ ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตาม เป้าหมายและวัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Risk Universe) โดยแบ่งเป็นประเภท ความเสี่ยง ดังนี้ • ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ • ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน • ความเสี่ยงด้านการเงิน • ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ขั้นที่	ขั้นตอน Activities	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
		• ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) • ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/ผู้เกี่ยวข้อง • รายงานอุบัติการณ์ (Incidence Report) ในประเด็นต่าง ๆ		
2	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	• ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Risk Universe)	• เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงในเชิงโอกาส (Likelihood) • เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงในเชิงผลกระทบ (Impact)	• ค่าความรุนแรงของทุกปัจจัยเสี่ยง
3	การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)	• ระดับความรุนแรง (Risk Level) ของทุกปัจจัยเสี่ยง	• เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรง • ขอบเขตระดับความเสี่ยง (Risk Boundary)	• แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) • ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูงมาก” และ “สูง” • ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “ปานกลาง”
4	การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)	• ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูงมาก” • ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูง”	• ความครอบคลุมของมาตรการ • ประเภทการควบคุม (ป้องกัน/ตรวจจับ/แก้ไข)	• กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ขั้นที่	ขั้นตอน Activities	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
5	การประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม ที่มีอยู่	• กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ของแต่ละปัจจัย เสี่ยง	• เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยงจำนวน 3 กลุ่ม • กลุ่มที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม • กลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ • กลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมมีประสิทธิผลเพียงพอ
6. การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)				
6.1	การจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation)	• ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม • ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมยังมี ประสิทธิผลไม่เพียงพอ	กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง • Take: การยอมรับ • Terminate: การหลีกเสี่ยง • Transfer: การถ่ายโอน/กระจาย • Treat: การลด/ควบคุม	• แผนการจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan)
6.2	การควบคุมภายใน (Internal Control)	• ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมมีประสิทธิผลเพียงพอ • ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “ปาน กลาง”	รูปแบบการควบคุม • Preventive: ป้องกัน • Detective: ตรวจสอบ • Corrective: แก้ไข • Directive: ส่งเสริม	• แผนการควบคุมภายใน
7. การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports)				
7.1	การจัดการความเสี่ยง	• ผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง	• เทียบกับ Risk Appetite / Threshold ที่องค์กรกำหนด • แนวโน้มความเสี่ยง (Risk Trend: เพิ่ม/ลด/คงที่)	• รายงานผลรายไตรมาส

ขั้นที่	ขั้นตอน Activities	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
			• ระดับสีของความเสี่ยง (Green / Yellow / Red) • สถานะแผนตอบสนองความเสี่ยง (ดำเนินการเสร็จ / ล่าช้า / ไม่ดำเนินการ)	
7.2	การควบคุมภายใน	ผลการดำเนินงานตามแผนการควบคุมภายใน	• ความเพียงพอของการออกแบบควบคุม (Design Adequacy) • ความมีประสิทธิผลของการปฏิบัติจริง (Operating Effectiveness) • อัตราการปฏิบัติตาม (Compliance Rate) • ข้อบกพร่องที่ตรวจพบ และความรุนแรง (Deficiency Severity: Low / Moderate / High)	• รายงานผลรายไตรมาส • รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ (แบบ ปค.1/ปค.4/ปค.5)
8	การทบทวน (Review and Revision)	การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก	สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ดังนี้ • ความเพียงพอของกระบวนการปัจจุบัน • การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย/สภาพแวดล้อม • ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ใหม่	• ความเสี่ยงที่ควรนำมาทบทวน

3.2 Flow Chart กระบวนการทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



ตารางที่ 9 สรุปการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

รอบการรายงาน	รายงานที่เกี่ยวข้อง	แบบฟอร์มที่ใช้	บทบาทของแบบฟอร์มในรายงาน	กำหนดเวลา
รายเดือน	รายงานสถานะความเสี่ยงรายเดือน	- ฟอร์มที่ 1: การระบุและประเมินความเสี่ยง - ฟอร์มที่ 2: แผนการจัดการความเสี่ยง	- ฟอร์มที่ 1: ใช้รายงานความเสี่ยงใหม่ และระดับความเสี่ยงปัจจุบัน - ฟอร์มที่ 2: รายงานความคืบหน้าของมาตรการจัดการ	ภายในวันที่ 5 ของเดือนถัดไป
รายไตรมาส	รายงานการประเมินความเสี่ยงไตรมาส	- ฟอร์มที่ 1: การประเมินความเสี่ยง - ฟอร์มที่ 2: แผนการจัดการ - ฟอร์มที่ 3: การติดตามผล	- ฟอร์มที่ 1: ใช้เปรียบเทียบระดับความเสี่ยงจากรอบก่อน - ฟอร์มที่ 2: ตรวจประสิทธิผลของมาตรการ - ฟอร์มที่ 3: ใช้ KRI วิเคราะห์แนวโน้มและเสนอแนะแนวทาง	ภายใน 15 วันหลังสิ้นไตรมาส
รายปี	รายงานการทบทวนระบบประจำปี	- ฟอร์มที่ 2: แผนการจัดการ - ฟอร์มที่ 3: การติดตามผล	- ฟอร์มที่ 2: ใช้ทบทวนภาพรวมมาตรการว่าบรรลุแผนหรือไม่ - ฟอร์มที่ 3: สรุปบทเรียน และใช้วางแผนพัฒนาปีถัดไปจากผลการดำเนินงาน	ภายในวันที่ 31 มกราคม ของปีถัดไป

สรุปภาพรวมการรายงานตามแบบฟอร์ม: (ตามที่องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทยกำหนด)

- **แบบฟอร์มที่ 1:** เน้น "การบ่งชี้และประเมิน" ⟶ ใช้บ่อยที่สุดในรายงาน รายเดือน และรายไตรมาส
- **แบบฟอร์มที่ 2:** เน้น "แผนจัดการและสถานะ" ⟶ ครอบคลุมทั้ง 3 รอบรายงาน
- **แบบฟอร์มที่ 3:** เน้น "ตัวชี้วัดและการติดตาม" ⟶ สำคัญใน รายไตรมาส และ รายปี

3.3 การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐและแนวทาง COSO 2013

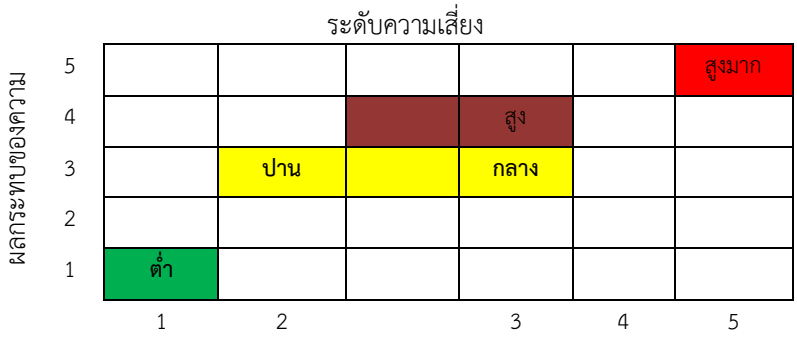
พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ กระทรวงการคลังได้ออกหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยให้หน่วยงานของรัฐจัด วางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทาง ในการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ซึ่งการควบคุม ภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ประหยัด และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการ ใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นทุจริต

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังได้จัดทำขึ้น อ้างอิงตามมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission: COSO 2013 โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำหนด ประเมินและปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ อันจะทำให้การดำเนินงานและการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและมีการกำกับดูแลที่ดี องค์ประกอบของการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และ COSO 2013 ดังภาพประกอบ

รูปภาพองค์ประกอบการควบคุมภายใน

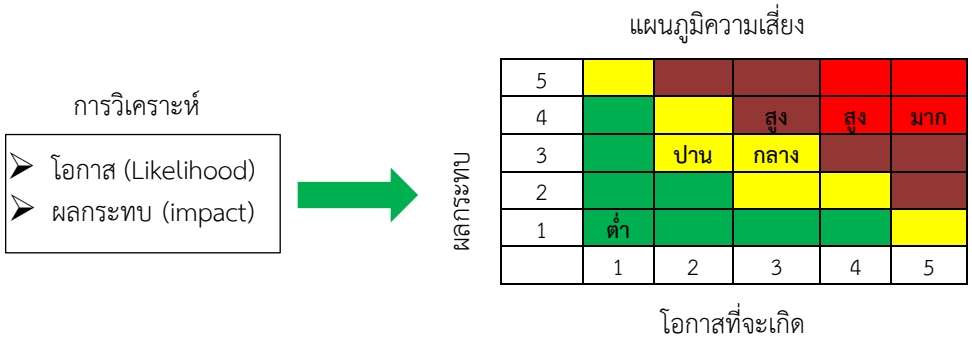
(1) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการน่าการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุม ดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่น ๆ

(2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการทีดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ หน่วยงานของรัฐ ประกอบด้วยเกณฑ์ระดับคะแนนดังนี้



โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

	ระดับสูงมาก	มีค่าคะแนนมากกว่า 15 คะแนนขึ้นไป
	ระดับสูง	มีค่าคะแนนตั้งแต่ 10-15 คะแนน
	ระดับกลาง	มีค่าคะแนนตั้งแต่ 5-9 คะแนน
	ระดับต่ำ	มีค่าคะแนนน้อยกว่า 5 คะแนนลงมา



(3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่า การปฏิบัติตามสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ ในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

(4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) สารสนเทศเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

(5) กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities) กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกันเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ กรณีที่มีผลประเมินว่าการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแลอย่างทันเวลา

3.4 แบบฟอร์มที่ใช้ในการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในถือเป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งในด้านประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความสามารถในการตรวจสอบได้ เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางของพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 มาตรา 78 และหลักเกณฑ์ที่กรมบัญชีกลางกำหนด หน่วยงานของรัฐจึงมีหน้าที่จัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับภารกิจของตน และจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในเสนอหน่วยงานต้นสังกัดและกรมบัญชีกลางเป็นประจำทุกปี

กรมบัญชีกลางได้จัดทำ แบบฟอร์ม ปค.1 – ปค.6 เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนการรายงานผลการควบคุมภายในของหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีความเป็นมาตรฐาน สะดวกต่อการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยแบบฟอร์มดังกล่าวครอบคลุมตั้งแต่การรับรองผล (ปค.1–2) รายงานองค์ประกอบการควบคุมภายใน (ปค.4–5) จนถึงผลการสอบทานของหน่วยตรวจสอบภายใน (ปค.6) หน่วยงานของรัฐควรใช้แบบฟอร์มเหล่านี้ในการจัดทำรายงานประจำปีอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และตรงตามความเป็นจริง เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยมีกำหนดเวลาการส่งข้อมูล พร้อมทั้งตัวอย่างแบบฟอร์มดังนี้

ตารางที่ 10 ช่วงเวลาที่กำหนดตามมาตรฐาน (รอบปีงบประมาณ)

แบบฟอร์ม	รายละเอียด	กำหนดส่ง (ตามมาตรฐานกรมบัญชีกลาง)
ปค.1	หนังสือรับรองของหน่วยงาน	ภายใน 30 พ.ย. ของปีถัดจากปีงบประมาณ
ปค.4	รายงานองค์ประกอบการควบคุมภายใน (5 ด้าน)	แนบกับ ปค.1 (ภายใน 30 ก.ย.)
ปค.5	รายงานผลการประเมินการควบคุมภายใน (ระดับกิจกรรม/แผนงาน)	แนบกับ ปค.1 (ภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทินแล้วแต่กรณี)
ปค.6	รายงานการสอบทาน (โดยหน่วยตรวจสอบภายใน)	ภายใน 15 พ.ย. ของปีถัดจากปีงบประมาณ

3.5 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้เห็นถึงความจำเป็นของการพัฒนาระบบประเมินผล เพื่อให้เป็นเครื่องมือที่สามารถกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจได้อย่าง เหมาะสม เป็นรูปธรรม และสะท้อนถึงความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง ดังนั้นในปี บัญชี 2563 สคร. นำระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM มา ใช้ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจดำเนินภารกิจหรือธุรกิจได้อย่างมี ประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงของการแข่งขัน ความต้องการ ของผู้ใช้'บริการ เทคโนโลยี นวัตกรรม และบริบทอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีเรื่องการบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายในเป็นหนึ่งในหัวข้อของการประเมิน

กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) หัวข้อการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน ที่นำมาใช้ในการประเมิน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมี การบริหารความเสี่ยงที่ดี ซึ่งสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ COSO 2017 สำหรับเป็นกลไกในการ ผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับ องค์กรได้โดยกำหนดระดับที่สะท้อนพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่การกำกับ และสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การกำหนดนโยบายกลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ชัดเจน กระบวนการในการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบ ตั้งแต่การระบุความเสี่ยงการกำหนดความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภท จนถึงระดับที่มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ซึ่งจะเป็น เครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการที่จะเพิ่มมูลค่าให้แก่รัฐวิสาหกิจได้

นอกจากนี้ ยังมีประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การสร้างความรู้ความเข้าใจและความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance) ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง และการพิจารณาให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่ง ของการพิจารณาผลตอบแทนและความดีความชอบของคณะกรรมการ นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยง แล้วมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน เพื่อส่งเสริมให้มีระบบ การควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นกระบวนการทำงานที่กำหนดขึ้นมาเพื่อฝ่ายบริหารให้เกิดความ มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิผล และประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือได้ ของรายงานทางการเงินและเพื่อให้เกิด ความมั่นใจว่าจะปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของคณะกรรมการ

หัวข้อในหลักเกณฑ์การประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จะอ้างอิงตามองค์ประกอบของ COSO ERM 2017 ดังนี้

- หัวข้อที่ 1 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 15)
- หัวข้อที่ 2 การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 15)
- หัวข้อที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) (น้ำหนักร้อยละ 35)
- หัวข้อที่ 4 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision) (น้ำหนักร้อยละ 15)
- หัวข้อที่ 5 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting) (น้ำหนักร้อยละ 20)

โดยในแต่ละหัวข้อจะประกอบด้วยประเด็นย่อย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

หัวข้อที่ 1 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 15) มีประเด็นย่อยได้แก่

1.1. บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4)

1.2. โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (น้ำหนักร้อยละ 3)

1.3. บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 4%)

1.4. ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 2)

1.5. แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (น้ำหนักร้อยละ 2)

หัวข้อที่ 2 การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนัก ร้อยละ 15) มีประเด็นย่อยได้แก่

2.1. การวิเคราะห์ธุรกิจ (น้ำหนักร้อยละ 0) : ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์

2.2. การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 5)

2.3. การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 0) ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์

2.4. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 10)

หัวข้อที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) (น้ำหนักร้อยละ 35) มีประเด็น ย่อยได้แก่

3.1. การระบุปัจจัยเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 5)

3.2. การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 5)

3.3. การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 5)

3.4. การจัดลำดับความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 3)

3.5. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (น้ำหนักร้อยละ 5)

3.6. การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (น้ำหนักร้อยละ 12)

หัวข้อที่ 4 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision) (น้ำหนักร้อยละ 15) มีประเด็นย่อยได้แก่

4.1. การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 10)

4.2. การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 5)

4.3. การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (น้ำหนักร้อยละ 0) : ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์

หัวข้อที่ 5 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting) (น้ำหนักร้อยละ 20) มีประเด็นย่อยได้แก่

5.1. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (น้ำหนักร้อยละ 5)

5.2. การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (น้ำนักร้อยละ 5)

5.3. ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ 10%)

สำหรับวิธีประเมินคะแนนในหัวข้อกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการทั้ง 8 หัวข้อ สคร. ได้กำหนดแนวทางการประเมิน โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังแสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 11 แนวทางการประเมินระดับคะแนนสำหรับกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
การมี นโยบาย/ระบบ/หลักการ	นโยบาย/ระบบ/ หลักการทำได้อย่างมี คุณภาพ	การทำจริงอย่าง ทั่วถึง/สม่ำเสมอ และได้ ผลลัพธ์ ตามที่กำหนด	มีการเชื่อมโยง กับหัวข้อ อื่นที่ เกี่ยวข้อง	ปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง

การมีนโยบาย/ระบบ หลักการ หรือกระบวนการ หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจสามารถแสดง แนวทาง วิธีการดำเนินงาน หรือขั้นตอนการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ โดยสามารถแสดงผ่านขั้นตอน การดำเนินงาน คู่มือการปฏิบัติงาน SIPOC หรือการดำเนินงานใด ๆ ที่สามารถแสดงให้เห็นว่าการ ดำเนินการในเรื่องนั้น มีการดำเนินการโดยหน่วยงานใด ดำเนินการอย่างไร ดำเนินการเมื่อใด หรือแสดง/ อธิบายผ่าน 5W1H (what when where why who how) ได้อย่างชัดเจน

การทำจริงอย่างทั่วถึง/สม่ำเสมอ หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจสามารถถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติให้ ทั่วถึงทั้งองค์กร โดยสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานตามแนวทางปฏิบัติดังกล่าวในทุกผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในกระบวนการนั้น ๆ ได้อย่างครบถ้วน

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจสามารถปรับปรุงกระบวนการที่ผ่านมา โดยใช้ฐานข้อมูลจริงเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวสามารถแสดง ให้เห็นผลลัพธ์ที่ดีขึ้นจากการปรับปรุงกระบวนการนั้น

ในการประเมินจะมีการนำบริบทของรัฐวิสาหกิจมาร่วมในการพิจารณา เช่น พิจารณาตาม นโยบาย/ทิศทาง/ยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ลักษณะการดำเนินธุรกิจความเพียงพอของทรัพยากร (บุคลากร งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ) ข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบที่ เกี่ยวข้อง เป็นต้น

บรรณานุกรม

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2564). แนวทางการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. USA: COSO.

กระทรวงมหาดไทย. (2566). แผนยุทธศาสตร์องค์การตลาด พ.ศ. 2566–2570 (ทบทวนปี 2569). กรุงเทพฯ: องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย.

สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน. (2563). แนวทางการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงภาครัฐ. กรุงเทพฯ: สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). คู่มือการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานภาครัฐ. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.

คู่มือบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน

(ทบทวนปีงบประมาณ พ.ศ.2568)