



คู่มือการปฏิบัติงานควบคุมภายใน

คำนำ

การควบคุมภายในเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่จัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานของเทศบาลตำบลสันทรายจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ทั้งในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลทรัพย์สินการป้องกันหรือลดความผิดพลาดความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงาน ความเชื่อถือได้ของรายงานการเงินและรายงานที่มีใช้การเงิน การปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี การดำเนินงานการควบคุมภายในของเทศบาลตำบลสันทราย เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

เทศบาลตำบลสันทราย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานและผู้สนใจทุกท่าน สามารถนำไปเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนต่อไป

หน่วยตรวจสอบภายใน
เทศบาลตำบลสันทราย

สารบัญ

บทนำ	หน้า
ส่วนที่ 1 หลักการและเหตุผล	
- วัตถุประสงค์ของคู่มือการควบคุมภายใน	1
- ความหมายของการควบคุมภายใน	2
- แนวคิดของการควบคุมภายใน	2
- ขอบเขตของการควบคุมภายใน	2
- วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน	2
- องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน	3
ส่วนที่ 2 การจัดวางระบบการควบคุมภายใน	
- การกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล	5
- แนวทางการกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน	6
- การกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน	6
ส่วนที่ 3 การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน	
- ความจำเป็นในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน	6
- การดำเนินการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน	6
- การวางแผนและการดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน	7
- การประเมินผลระดับองค์กร	7
- การประเมินผลระดับส่วนงานย่อยและระดับกิจกรรม	7
- กระบวนการวางแผนและดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน	8
- การกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมิน	8
- จัดทำแผนและการประเมิน	8
- ดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน	9
ส่วนที่ 4 ขั้นตอนการประเมินผลการควบคุมภายใน	
- กำหนดกระบวนการของกิจกรรม/งานต่าง ๆ ในความรับผิดชอบของส่วนงานย่อย	9
- ดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน	9
- สรุปผลการประเมินและจัดทำเอกสารการประเมิน	10
- แผนภาพกระบวนการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน	11
ส่วนที่ 5 การประเมินความเสี่ยงพอของการควบคุมภายใน	
- ตัวอย่างขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน	12
- การประเมินความเสี่ยงพอของการควบคุมภายใน ในแต่ละกิจกรรม	18
- การประเมินค่าระดับของความเสี่ยง	18
- ความหมายของความเสี่ยง	19
- ตารางความรุนแรงของระดับความเสี่ยง	19
- ประเภทของการควบคุมภายใน	20
- การตอบสนองความเสี่ยงที่คงเหลือ	20

ส่วนที่ 1 หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 20 เมษายน 2561 โดย มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหาร จัดการ ความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งได้แก่ หลักเกณฑ์ กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ หน่วยงาน ของรัฐ พ.ศ. 2562 หลักเกณฑ์ดังกล่าวทำให้หน่วยงานภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับการจัดให้มีระบบ การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานที่กำหนด แม้ว่าหน่วยงานจะจัดระบบการ ควบคุมภายในไว้ดีอยู่แล้วก็ตาม แต่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของมาตรฐานการควบคุมต่าง ๆ ที่ กำหนดไว้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงคณะผู้บริหารระดับสูง การเปลี่ยนนโยบายการบริหาร วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงาน หรือการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ สภาวะการณ์การแข่งขันและพัฒนาการด้านเทคโนโลยี ที่มีผลกระทบต่อการทำงานและระบบการ ควบคุมภายในขององค์กร ซึ่งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก็อาจทำให้วิธีการควบคุมภายในหรือการตอบสนอง ความเสี่ยงที่เคยใช้ได้ผลดีในระยะที่ผ่านมาอาจใช้ไม่ได้ผลต่อไป

เทศบาลตำบลสันทราย จึงดำเนินการติดตามระบบการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่มีอยู่และปรับปรุงให้เป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า จะสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในระดับที่ คาดหวังได้อย่างต่อเนื่องต่อไป

1.1 วัตถุประสงค์ของคู่มือการควบคุมภายใน

- 1) เพื่อให้บุคลากรของเทศบาลตำบลสันทรายเข้าใจหลักการ กระบวนการ ขั้นตอนและประโยชน์ของ การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงของเทศบาลตำบลสันทราย
- 2) เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในองค์ประกอบพื้นฐาน ความสำคัญ และประโยชน์ของการ ควบคุม ภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี
- 3) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารสร้างความเข้าใจ และใช้เป็นแนวทางในการควบคุมภายในและ การ บริหารจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงานทุกระดับ
- 4) เพื่อให้ผู้บริหารมีเครื่องมือในการควบคุม กำกับการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)
- 5) เพื่อให้ระบบการควบคุมภายในของเทศบาลตำบลสันทรายเป็นไปตามมาตรฐานที่กระทรวงการคลัง กำหนดและสามารถดำเนินการกิจได้ตามเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

1.2 ความหมายของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

1.3 แนวคิดของการควบคุมภายใน

- 1) การควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน ด้านใดด้านหนึ่ง ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และ ข้อบังคับ
- 2) การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงานของรัฐ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ
- 3) การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยงานของรัฐ โดยผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายใน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้น ซึ่งมีใช้เพียงการกำหนดนโยบาย ระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ต้องมีการปฏิบัติ
- 4) การควบคุมภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหน่วยงานของรัฐ อย่างไรก็ตามการควบคุมภายในที่กำหนดก็อาจไม่สามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารว่าการดำเนินงานจะบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์
- 5) การควบคุมภายในควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงานของรัฐ

1.4 ขอบเขตของการควบคุมภายใน

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ จัดทำขึ้นสำหรับหน่วยงานของรัฐ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับลักษณะ ขนาด และความซับซ้อนของงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐ และมีการติดตามประเมินผลและปรับปรุงการควบคุมภายในให้เพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งมีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง

1.5 วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในประเด็น ดังต่อไปนี้

- 1) วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดของหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงานของรัฐ
- 2) วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและไม่ใช้การเงิน ที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

3) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของของทางราชการ

1.6 องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องจัดให้การดำเนินงานภายในเทศบาลตำบลสันทราย ประกอบไปด้วยองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายในตามแนวทางของ Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) จะ ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) สภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่นๆ ซึ่งสภาพแวดล้อมการควบคุมประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

- หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม
- ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
- หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล
- หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ
- หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำเพื่อระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 4 หลักการ ดังนี้

- หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

- หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น
- หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
- หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของ หน่วยงานของรัฐในกระบวนการปฏิบัติงานขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

- หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์
- หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบายประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications) ระบบสารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตาม การควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสาร เกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านสารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

- หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพเพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด
- หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด
- หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

5) การติดตามประเมินผล (Monitoring) กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้งหรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแลอย่างทันเวลา กิจกรรมการติดตามผลประกอบด้วย 2 หลักการ ดังนี้

- หน่วยงานของรัฐระบุพัฒนาและดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงานและหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแลเพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

ส่วนที่ 2 การจัดวางระบบการควบคุมภายใน

การจัดวางระบบการควบคุมภายใน เริ่มจากการทำความเข้าใจกับภารกิจ วัตถุประสงค์ระดับหน่วยงานย่อยและระดับกิจกรรม โครงสร้างองค์กร มาตรฐานการควบคุมภายใน กฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน หลังจากนั้นจึงสอบทานสภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยงและออกแบบการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือที่ยอมรับได้

2.1 การกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ มีขั้นตอนดังนี้

1) กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ส่วนงานต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุมดูแลการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้โดยวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

- วัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงานย่อย (ระดับกอง) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงานภายใต้สังกัดระดับกอง

- วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (ระดับแผนก) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมของพนักงาน ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับการดำเนินงานจริง

- 2) ค้นหาความเสี่ยงต่างๆ ที่มีนัยสำคัญที่อาจทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์
- 3) พิจารณาการควบคุมที่มีอยู่แล้วว่าสามารถที่จะป้องกันหรือลดความเสี่ยงได้ในระดับใด
- 4) ระบุกิจกรรมการควบคุมใหม่เพื่อป้องกันความเสี่ยง หรือลดความเสี่ยงที่เหลือให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้
- 5) การนำกิจกรรมการควบคุมนั้นมาใช้
- 6) นำกิจกรรมการควบคุมไปปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมองค์กรและติดตามผลการดำเนินงาน

2.2 แนวทางการกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน

ในการกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน หน่วยงานย่อยต้องทำความเข้าใจโครงสร้างองค์กร ภาระหน้าที่และวัตถุประสงค์ของส่วนงานย่อยต่าง ๆ ตามโครงสร้างองค์กร แล้วจึงกำหนดงานในความรับผิดชอบออกเป็นรายการกิจกรรม

2.3 การกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน กำหนดจากวิธีการ ดังนี้

1) วิธีทั่วไป ได้แก่ วิธีการควบคุมที่เหมาะสมสำหรับงาน/กิจกรรมทั่วไป เช่น การบริหารงาน นโยบาย การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นต้น

2) วิธีเฉพาะ ได้แก่ วิธีการควบคุมจากการออกแบบโดยเฉพาะสำหรับงาน/กิจกรรมที่แตกต่างจากงาน/กิจกรรมทั่วไป โดยเน้นที่รายละเอียดของหลักการและวิธีการปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ โดยตรงเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงเฉพาะคือจัดทำแผนผังกระบวนการ การจัดทำระบบมาตรฐาน แล้วพิจารณาว่าการควบคุมภายในที่ดีสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนตามแผนผังกระบวนการ เพื่อให้การดำเนินงานตามกิจกรรมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์

ส่วนที่ 3 การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

3.1 ความจำเป็นในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน ระบบการควบคุมภายในถึงแม้จะกำหนดไว้อย่างดี เมื่อระยะเวลาผ่านไปความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของมาตรการควบคุมด้านต่าง ๆ ที่กำหนดไว้อาจเปลี่ยนแปลง เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเปลี่ยนแปลงไป เช่น มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร เปลี่ยนแปลงข้อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น การติดตามประเมินผลการควบคุมภายในจะทำให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ยังคงสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือจำเป็นต้องปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

3.2 การดำเนินการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน การติดตามประเมินผลมี 2 ลักษณะ คือ 1) การติดตามผลการควบคุมในระหว่างการปฏิบัติงานหรือการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและ 2) การประเมินผลการควบคุมเป็นรายครั้ง ซึ่งประกอบด้วย การประเมินการควบคุมด้วยตนเองและการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ

1) การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Evaluation) เป็นกิจกรรมที่รวมอยู่กับการบริหารจัดการและการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามปกติประจำวันของแต่ละส่วนงานย่อยฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกระดับต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดให้มีกิจกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานตนเอง

2) การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) มีประโยชน์ในการเน้นไปที่ประสิทธิผลของการควบคุมภายในโดยตรง ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง

- ขอบเขตและความถี่ของการประเมิน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงานย่อยประเมินงานของตนเอง โดยพิจารณาถึงประสิทธิผลของการควบคุมในกิจกรรมที่ตนรับผิดชอบ รวมทั้ง หน่วยงานตรวจสอบซึ่งถือเป็นหน่วยงานอิสระ ตรวจสอบทานประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กร โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติหรือประเมินการควบคุมภายในตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารอาจใช้ทั้งการประเมินจากภายในองค์กรและการประเมินจากภายนอกองค์กรโดยผู้ตรวจสอบภายนอก

- วิธีการประเมินผู้ประเมินต้องทำความเข้าใจภารกิจหลัก วัตถุประสงค์ขององค์กรรวมทั้งพิจารณาถึงการปฏิบัติจริงและพิจารณาจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงแก้ไขวิธีการปรับปรุงการควบคุมที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยให้มีความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยใช้เครื่องมือการประเมินผล เช่น ผังแสดง ขั้นตอนการปฏิบัติงาน แผนการดำเนินงาน แบบสอบถามการควบคุมภายใน

- การทดสอบการควบคุม สามารถทำได้ทั้งการประเมินผลแบบต่อเนื่องและการประเมินผลเป็นรายครั้ง เช่น การสอบทานรายการต่าง ๆ การทดสอบการปฏิบัติงาน ทดสอบระบบการปฏิบัติการ การสอบถามบุคคลที่เหมาะสม เป็นต้น ผลการทดสอบนี้จะได้รับการสอบทานโดยฝ่ายบริหารเพื่อประเมิน ความสำคัญของข้อบกพร่องที่พบและจัดทำแผนการปรับปรุงแก้ไข และติดตามผลการปรับปรุงแก้ไขตามแผนเพื่อให้มั่นใจว่าข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้ว

3.3 การวางแผนและการดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน มาตรฐานการควบคุมภายใน กำหนดให้องค์กรต่าง ๆ ต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในทั้งในระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการควบคุมภายในเป็นรายครั้งเพื่อให้มั่นใจว่าการควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปรวมทั้งการควบคุมภายในดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเทศบาลตำบลสันทรายจะต้องประเมินการควบคุมภายในและรายงานต่อผู้กำกับดูแลปีละหนึ่งครั้ง

3.4 การประเมินผลระดับองค์กร การควบคุมภายในควรใช้ผลการประเมินระดับส่วนงานย่อยและระดับกิจกรรมในการสรุปเป็นการควบคุมภายในระดับองค์กร ทั้งนี้อาจต้องทำการประเมินเพิ่มเติมในส่วนของความเสี่ยงบางอย่างซึ่งควบคุมโดยหน่วยงานหรือองค์กร เช่น ระดับยุทธศาสตร์ตัวชี้วัดองค์กร แผนปฏิบัติการ แผนวิสาหกิจ เป็นต้น เนื่องจากหลายวัตถุประสงค์อาจเกี่ยวข้องและสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

3.5 การประเมินผลระดับส่วนงานย่อยและระดับกิจกรรม เป็นการประเมินผลกิจกรรมต่าง ๆ ของหัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก หรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้ภารกิจนั้น ๆ ที่รับผิดชอบอย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อให้ผู้รับผิดชอบในระดับภารกิจต่าง ๆ ตามบทบาทหน้าที่ของตน ซึ่งจะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

3.6 กระบวนการวางแผนและดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน



3.7 การกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมิน

เมื่อกำหนดผู้ทำการประเมินผลแล้ว จะต้องกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินให้ชัดเจนว่าจะประเมินผลระบบการควบคุมภายในทุกระบบทั่วทั้งองค์กรหรือจะประเมินผลเฉพาะบางส่วนงานหรือบางระบบที่มีความเสี่ยงสูงมากและสูงควรกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินว่าจะประเมินเพื่อให้ทราบสิ่งใด เช่น ด้านความถูกต้องน่าเชื่อถือของข้อมูล ด้านการปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ การปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้นซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ ตามแนวทาง COSO 2013

3.8 จัดทำแผนและการประเมินผล

เป็นการกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินการประเมินผลเป็นไปอย่างมีระบบขั้นตอน โดยกำหนดรายละเอียดการประเมิน คือ วัตถุประสงค์ขอบเขตระดับการประเมิน (ระดับหัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก หรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้ภารกิจนั้น ๆ หรือตามภารกิจขององค์กร) ระยะเวลาผู้ประเมินหลักผู้ทบทวนการประเมินผู้อนุมัติผลการประเมินวิธีการประเมินอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน เมื่อจัดทำแผนการประเมินเสร็จแล้วอาจให้มีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอความเห็นเกี่ยวกับแผน และควรประชุมชี้แจงแผน เพื่อทำความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

3.9 ดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน

ผู้บริหารของส่วนงานย่อยและผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ประเมิน หรือคณะทำงานประเมิน จะต้องดำเนินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment : CSA) เป็นกระบวนการสร้างความรับผิดชอบในการควบคุมภายในให้แก่ทุกคนที่เป็นเจ้าของงาน โดยนำกระบวนการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ของงานนั้นมาเชื่อมโยงกันแล้วทำการระบุการควบคุมภายในที่มีอยู่ของงานนั้น และประเมินความเสี่ยงที่มีอยู่ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงกระบวนการทำงานและวัตถุประสงค์ของงานนั้น ๆ เข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของงานสามารถกำหนดการควบคุมภายในที่จำเป็น เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และสามารถกำหนดแผนปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้เหมาะสม



ส่วนที่ 4. ขั้นตอนการประเมินผลการควบคุมภายใน

4.1 กำหนดกระบวนการของกิจกรรม/งานต่าง ๆ ในความรับผิดชอบของส่วนงานย่อย เพื่อทำความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกระบวนการของกิจกรรม/งานทำความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจกรรมนั้น และสอบทานขั้นตอนและวิธีปฏิบัติตามกระบวนการปฏิบัติงานของกิจกรรม

4.2 ดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน

1) ระดับส่วนงานย่อย และระดับกิจกรรม

- ผู้ประเมินทำการประเมินความเหมาะสมตาม 5 องค์ประกอบของการควบคุมภายในและการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในของกิจกรรมต่าง ๆ ของส่วนงานโดยใช้แบบประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน โดยทดสอบการมีอยู่จริงและการปฏิบัติงานจริงของระบบการควบคุมภายใน โดยอาจใช้วิธีสอบถาม หรือ สัมภาษณ์ ผู้ปฏิบัติงานจริงและผู้เกี่ยวข้องรวมทั้งตรวจสอบเอกสารหลักฐาน คู่มือที่เกี่ยวข้องการจัดทำระบบ มาตรฐานข้อกำหนดที่ต้องปฏิบัติตาม และการปฏิบัติงานของกิจกรรมนั้น ๆ แล้วบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

- ผู้ประเมินร่วมกันประเมินความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ของ กิจกรรมต่าง ๆ เริ่มด้วยการระบุปัญหา อุปสรรค เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ กำหนด

2) ระดับองค์กร คณะทำงานฯ/คณะอนุกรรมการฯ/คณะกรรมการตรวจสอบฯ สอบทานการประเมิน กิจกรรมซึ่งมีผลสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจหลัก และวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร เพื่อให้ ข้อสังเกตและข้อสรุปเกี่ยวกับประสิทธิผลของการควบคุมภายในของระดับองค์กรโดยรวม

4.3 สรุปผลการประเมินและจัดทำเอกสารการประเมิน

1) ระดับส่วนงานย่อย และระดับกิจกรรม

ผู้ประเมินระดับแผนกสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง และนำข้อมูลมาสรุปผลจัดทำ รายงานของส่วนงานโดยวิเคราะห์ความมีอยู่ ความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ระบุและ เสนอมาตรการปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสมและความจำเป็น แล้วนำเสนอผู้บังคับบัญชาของส่วนงานสอบ ทานต่อไปโดยมีแบบบันทึกผลการประเมินตามแบบรายงาน ดังนี้

- แบบรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4) (ระดับหัวหน้า กอง)
- แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5) (ระดับหัวหน้าแผนก)

2) ระดับองค์กร

ผลการประเมินระดับองค์กร เป็นการนำผลสรุปจากการประเมินผลการควบคุมภายในระดับส่วนงาน ย่อยและผลการประเมินจากผู้ตรวจสอบในฐานะเป็นผู้ประเมินอิสระโดยมีแบบรายงานการประเมินผลการ ควบคุมภายในระดับองค์กร ดังนี้

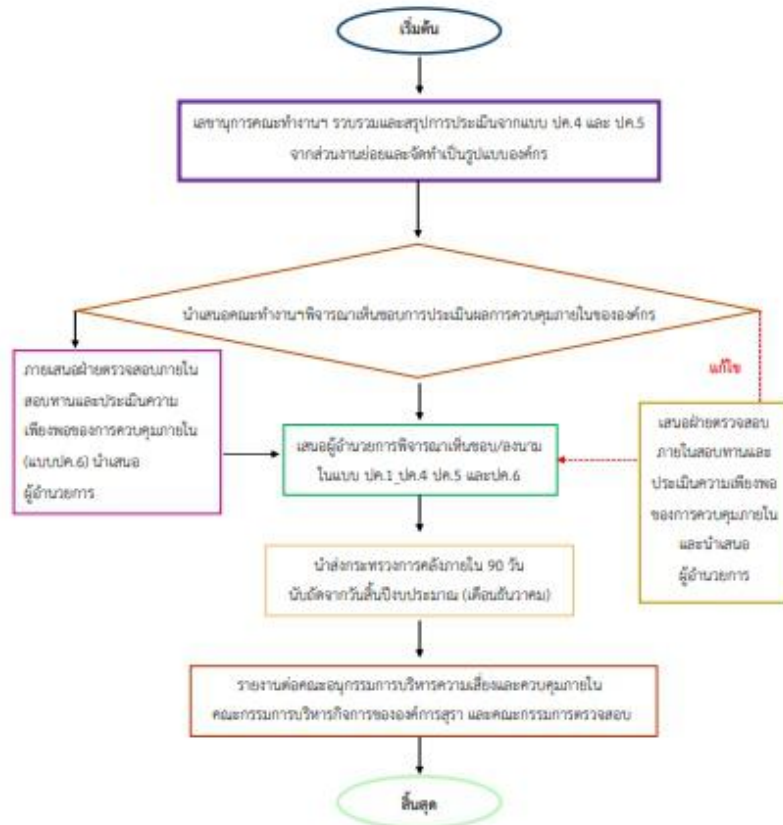
- หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.1)
- รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4) 17
- แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)
- แบบรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค.6)
- ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อร่วมกันพิจารณาผลการประเมินและ

การปฏิบัติงานในภาพรวมองค์กร

- คณะทำงานฯรวบรวมรายงานข้างต้น จัดส่งให้กับกระทรวงการคลังและสำเนาส่ง คณะกรรมการ ตรวจสอบ

- รายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะกรรมการตรวจสอบของเทศบาลตำบลสันทราย และคณะกรรมการบริหารกิจการของเทศบาลตำบลสันทราย

4.4 แผนภาพกระบวนการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (งวดสิ้นปีงบประมาณ)



- หมายเหตุ :
1. แบบ ปค. 1 : หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ)
 2. แบบ ปค. 4 : รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
 3. แบบ ปค. 5 : รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
 4. แบบ ปค. 6 : รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายใน

ส่วนที่ 5. การประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน

การประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน โดยยึดหลักของ COSO 2013 ซึ่งแบบประเมินนี้เป็นแนวทางในการประเมินหรือทบทวนความเพียงพอของระบบควบคุมภายในอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และอาจมีการทบทวนเพิ่มเติมหากเกิดเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งการตอบแบบประเมินในแต่ละข้อควรอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติจริง หากประเมินแล้วพบว่าหน่วยงานยังขาดการควบคุมภายในที่เพียงพอในข้อใด (ไม่ว่าจะเป็นการไม่มีระบบการควบคุมภายในในเรื่องนั้น การเกิดข้อร้องเรียน หรือมีแล้วแต่ยังไม่เหมาะสม) หน่วยงานควรอธิบายเหตุผลและแนวทางแก้ไขประกอบไว้ด้วย

5.1 ตัวอย่างขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน

5.1.1 การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง คือ การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของโอกาส (Likelihood) ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งเพียงใด โดยใช้ตารางการคิดค่าคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงประกอบการพิจารณา ดังตัวอย่าง

ระดับความรุนแรง	โอกาสเกิด (L1)	คะแนน
สูงมาก	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ภายใน 1 เดือน/ครั้ง	5
สูง	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ภายใน 2-5 เดือน/ครั้ง	4
ปานกลาง	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ภายใน 6 เดือน/ครั้ง	3
น้อย	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ภายใน 7-9 เดือน/ครั้ง	2
น้อยมาก	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ภายใน 12 เดือน/ครั้ง หรือมากกว่า 12 เดือน/ครั้ง	1

ระดับความรุนแรง	โอกาสเกิด (L2)	คะแนน
สูงมาก	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์มากกว่าร้อยละ 75	5
สูง	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ร้อยละ 51-75	4
ปานกลาง	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ร้อยละ 26-50	3
น้อย	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ร้อยละ 10-25	2
น้อยมาก	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์น้อยกว่าร้อยละ 10	1

5.1.2 การประเมินผลกระทบที่จะเกิดจากความเสียหาย คือ การพิจารณาถึงมูลค่าความเสียหายหรือ ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับเมื่อความเสี่ยงเกิดผลขึ้นทั้งในมิติด้านการเงิน (Finance) และไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-Finance) โดยใช้ตารางการคิดค่าคะแนนระดับความรุนแรงของมูลค่าความเสียหายหรือผลกระทบประกอบการพิจารณา ดังนี้

ตัวอย่าง

1) การคิดค่าคะแนนระดับความรุนแรง หรือผลกระทบในมิติด้านการเงิน (I1)

ระดับความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	5,000,001 - 10,000,000 บาท	5
สูง	1,000,001 - 5,000,000 บาท	4
ปานกลาง	500,001 - 1,000,000 บาท	3
น้อย	100,000 - 500,000 บาท	2
น้อยมาก	น้อยกว่า 100,000 บาท	1

ตัวอย่าง

การคิดค่าคะแนนระดับความรุนแรง หรือผลกระทบในมิติที่ไม่ใช่ด้านการเงิน

2) ระดับความรุนแรง หรือ ผลกระทบด้านการดำเนินโครงการ (I2)

ระดับความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า 60% หรือทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 6 เดือน	5
สูง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 60-70 % หรือทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 4.5-6 เดือน	4
ปานกลาง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 71-80 % หรือทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 3-4.5 เดือน	3
น้อย	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 81-90 % หรือทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 1.5-3 เดือน	2
น้อยมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้มากกว่า 90% หรือทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 1.5 เดือน	1

3) ตัวอย่าง ผลกระทบด้านกระบวนการผลิต (I3)

ระดับความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ (การหยุดกระบวนการผลิต)*	คะแนน
สูงมาก	มีการหยุดกระบวนการผลิตตั้งแต่ 5 วันขึ้นไป	5
สูง	มีการหยุดกระบวนการผลิต 4 วัน	4
ปานกลาง	มีการหยุดกระบวนการผลิต 3 วัน	3
น้อย	มีการหยุดกระบวนการผลิต 2 วัน	2
น้อยมาก	มีการหยุดกระบวนการผลิต 1 วัน	1

* เป็นการหยุดกระบวนการผลิตนอกเหนือจากแผนการหยุดประจำปี

4) ตัวอย่างผลกระทบด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร (I4)

ระดับความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	มีการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยถึงขั้นพิการหรือสูญเสียอวัยวะหรือ เสียชีวิต	5
สูง	มีการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วย ถึงขั้นต้องรับการรักษาเป็นผู้ป่วยใน	4
ปานกลาง	มีการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยถึงขั้นหยุดงาน	3
น้อย	มีการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยเล็กน้อยไม่ถึงขั้นหยุดงาน	2
น้อยมาก	ไม่มีการได้รับบาดเจ็บ	1

5) ตัวอย่างผลกระทบด้านการเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน (I5)

ระดับของความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	> 10 ล้านบาท	5
สูง	> 2.5 แสนบาท - 10 ล้านบาท	4
ปานกลาง	> 50,000 - 2.5 แสนบาท	3
น้อย	> 10,000 - 50,000 บาท	2
น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท	1

6) ตัวอย่างผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม (I6)

ระดับของความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรุนแรงมากต้องใช้ทรัพยากรและเวลาใน การแก้ไขมากกว่า 6 เดือน	5
สูง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรุนแรงมากต้องใช้ทรัพยากรและเวลาใน การแก้ไขระหว่าง 4 - 6 เดือน	4
ปานกลาง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรุนแรงมากต้องใช้ทรัพยากรและเวลาใน การแก้ไขระหว่าง 1 - 3 เดือน	3
น้อย	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่สามารถแก้ไขในระยะเวลาไม่เกิน 1 เดือน	2
น้อยมาก	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเล็กน้อยสามารถแก้ไขหรือควบคุมได้	1

7) ตัวอย่างผลกระทบด้านชุมชน (17)

ระดับของความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	มีผลกระทบรุนแรงต่อชุมชนเป็นบริเวณกว้างหรือหน่วยงานของรัฐอื่น ๆ ต้อง เข้าร่วมดำเนินการแก้ไข	5
สูง	มีผลกระทบต่อชุมชน และ/หรือ มีข้อร้องเรียน ใช้เวลาแก้ไขปัญหามากกว่า 7 วัน	4
ปานกลาง	มีผลกระทบต่อชุมชน และ/หรือ มีข้อร้องเรียน ใช้เวลาแก้ไขปัญหาระหว่าง 5 -7 วัน	3
น้อย	มีผลกระทบต่อชุมชนและ/หรือ มีข้อร้องเรียน ใช้เวลาแก้ไขปัญหได้ภายใน 4 วัน	2
น้อยมาก	ไม่มีผลกระทบต่อชุมชน และ/หรือไม่มีข้อร้องเรียน หรือมีผลกระทบเล็กน้อย สามารถแก้ไขปัญหาได้ในทันที	1

8) ตัวอย่างผลกระทบด้านการละเมิดกฎหมาย กฎ ระเบียบ (18)

ระดับความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	ถูกสั่งให้หยุดการดำเนินงาน	5
สูง	ถูกฟ้องคดี	4
ปานกลาง	ถูกปรับตามกฎหมาย	3
น้อย	ได้รับการตักเตือนจากผู้มีอำนาจตามกฎหมาย	2
น้อยมาก	องค์การสุรฯ ตรวจสอบและสามารถแก้ไขได้เอง	1

9) ตัวอย่างผลกระทบด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์(I9)

ระดับความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	คุณภาพใช้งานไม่ได้เลย หรือต้อง Reject ทั้งหมด ลูกค้าไม่พึงพอใจมากที่สุด หรืออาจยกเลิกการซื้อขายได้	5
สูง	เข้าสู่กระบวนการ Reprocess ลูกค้าไม่พึงพอใจมาก หรือชะลอการซื้อซ้ำชั่วคราว จนกว่าจะ แก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4
ปานกลาง	เข้าสู่กระบวนการ Regrade ลูกค้าไม่พึงพอใจ เกิดข้อร้องเรียน แต่ยังคงซื้อขายต่อ	3
น้อย	คุณภาพไม่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน แต่ยังสามารถใช้งานได้ ลูกค้าไม่พึงพอใจโดยให้เป็นข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง	2
น้อยมาก	ไม่กระทบด้านคุณภาพ ไม่กระทบต่อความพึงพอใจ และไม่เกิดการร้องเรียน	1

10) ระดับความรุนแรง หรือ ผลกระทบด้านการดำเนินงาน (I10)

ระดับความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	มีผลกระทบรุนแรง และทำให้เกิดความเสียหายกับองค์กร	5
สูง	มีผลกระทบสูง ผิดกฎหมาย หรือส่งผลกระทบกับการทำงานอย่าง ร้ายแรง หรือต้องหยุดการปฏิบัติงานทันที	4
ปานกลาง	มีผลกระทบ อาจเกิดความเสียหายในระหว่างการปฏิบัติงาน ไม่มี แผนรองรับ หรือไม่มีผู้รับผิดชอบ	3
น้อย	มีผลกระทบต่อการทำงานเล็กน้อย หรือมีแผนรองรับหรือ ผู้รับผิดชอบสำรอง	2
น้อยมาก	ไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน	1

11) ระดับความรุนแรง หรือผลกระทบด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์การสุราฯ (I11)

ระดับความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวผ่านสื่อภายในประเทศหรือต่างประเทศเป็นวงกว้าง	5
สูง	มีการเผยแพร่ข่าวผ่านสื่อโทรทัศน์หรือหนังสือพิมพ์หรือวิทยุ ต่อเนื่องกันเป็นระยะเวลามากกว่า 7 วัน	4
ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวผ่านสื่อโทรทัศน์หรือหนังสือพิมพ์หรือวิทยุ เป็น ระยะเวลาไม่น้อยกว่า 7 วัน	3
น้อย	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัด	2
น้อยมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว	1

12) ระดับความรุนแรง หรือผลกระทบด้านความปลอดภัยอาหาร (Food Safety) /การจัดการ สภาพแวดล้อม หรือกระบวนการด้านความปลอดภัยอาหาร (I12)

ระดับความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	มีพิษเฉียบพลัน อาจเสียชีวิตได้/ไม่สามารถควบคุมสภาพแวดล้อมด้านความปลอดภัยอาหารได้เลย	5
สูง	อาจสะสมพิษในร่างกาย(ระยะยาว)/ผิดข้อกำหนดอย่างร้ายแรง/เกิดการปนเปื้อนในอาหาร/สภาพแวดล้อมไม่ปลอดภัยต่อการผลิตอาหาร	4
ปานกลาง	เกิดการเจ็บป่วย เข้ารักษาตัวในโรงพยาบาลหรือต้องพักฟื้น/ผิดข้อกำหนด/ อาจเกิดข้อบกพร่องทางด้านความปลอดภัยอาหาร	3
น้อย	เกิดการเจ็บป่วยเล็กน้อย และรักษาตัวหายได้โดยไม่ต้องพักฟื้น/สินค้าได้รับผลกระทบเล็กน้อย แต่สามารถแก้ไขข้อบกพร่องได้/ไม่สอดคล้องตามมาตรฐานแต่มีมาตรการรองรับ/อาจส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมทางด้านความปลอดภัยอาหารเล็กน้อย	2
น้อยมาก	ไม่เกิดการเจ็บป่วย/ไม่กระทบต่อสภาพแวดล้อมหรือกระบวนการผลิตสินค้า	1

13) ระดับความรุนแรงหรือผลกระทบด้านการร้องเรียน (I13)

ระดับความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	การร้องเรียนที่องค์การสุราต้องจ่ายค่าชดเชย	5
สูง	มีผลกระทบรุนแรงและมีการออกสื่อมวลชนในวงกว้าง (สื่อสิ่งพิมพ์ เทคโนโลยี)	4
ปานกลาง	มีผลกระทบรุนแรงและจะต้องมีการชี้แจงอย่างเป็นทางการ	3
น้อย	ข้อร้องเรียนมีความรุนแรงแต่สามารถชี้แจงได้	2
น้อยมาก	ข้อร้องเรียนไม่รุนแรง	1

5.2 การประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน ในแต่ละกิจกรรม

ระดับการควบคุม	ประสิทธิภาพของการควบคุมที่มีอยู่ (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)		
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก	ไม่มีมาตรฐาน	ไม่มีการติดตาม
2	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย	มีการควบคุมที่เป็นมาตรฐานแต่ยังไม่ได้นำออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีติดตาม
3	ผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	ผลการดำเนินงานสูงกว่าเป้าหมาย	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานองค์กร	มีการติดตามและรายงานให้ผู้บริหารทราบ
5	ผลการดำเนินงานสูงกว่าเป้าหมาย	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานองค์กรและเป็น Best Practice	มีการระบุระยะเวลาในการติดตาม

หมายเหตุ : จากตารางหากค่าในหัวข้อใดต่ำกว่า 3 คะแนน ให้ถือว่าการควบคุมภายในไม่เพียงพอ และยกระดับเป็นความเสี่ยง

5.3 การประเมินค่าระดับของความเสียหาย ผู้ที่รับผิดชอบต่อความเสี่ยงที่ค้นพบแล้ว สามารถคำนวณหาค่า ระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ หรือการประเมินระดับค่าของความเสี่ยงได้ตามสูตรดังต่อไปนี้

ค่าระดับความเสี่ยง = ค่าคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง X ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสียหายที่เกิดขึ้น
= Likelihood X Impact

ค่าระดับความเสี่ยงที่คำนวณ ได้ตามวิธีข้างต้นจะถูกนำมาใช้เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ มีต่องาน หรือแผนงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงสามารถเลือกความเสี่ยงขึ้นมาจัดการ ได้ตามลำดับความรุนแรง ความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงสูง ควรจัดการก่อนความเสี่ยงที่มีค่าระดับความ เสี่ยงต่ำ

5.4 ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมี ผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้าน ยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร

5.5 ตารางความรุนแรงของระดับความเสี่ยง





ระดับความเสี่ยง จะพิจารณาจากความสัมพันธ์ของระดับผลกระทบและระดับโอกาสที่จะเกิด โดยนำ ค่าระดับมาคูณกันและแสดงเป็นตารางตำแหน่งความเสี่ยง ซึ่งเทศบาลตำบลสันทรายใช้วิธีการนำค่าระดับ ผลกระทบและระดับโอกาสที่จะเกิดมาคูณกันดังภาพ

กรณีที่มีปัจจัยเสี่ยงหลายปัจจัยเกิดขึ้นภายในงานเดียวกันการใช้ตารางจัดระดับของความเสี่ยง อาจช่วยให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงพิจารณาเลือกความเสี่ยงที่จะต้องบริหารจัดการได้ง่ายขึ้น

ตารางจัดระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

ของเทศบาลตำบลสันทราย

ค่าคะแนนผลกระทบจากความเสียหาย (Impact)	5	5 (1x5)	10 (2x5)	15 (3x5)	20 (4x5)	25 (5x5)
	4	4 (1x4)	8 (2x4)	12 (3x4)	16 (4x4)	20 (5x4)
	3	3 (1x3)	6 (2x3)	9 (3x3)	12 (4x3)	15 (5x3)
	2	2 (1x2)	4 (2x2)	6 (3x2)	8 (4x2)	10 (5x2)
	1	1 (1x1)	2 (2x1)	3 (3x1)	4 (4x1)	5 (5x1)
		1	2	3	4	5
ค่าคะแนนโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)						

ระดับความเสี่ยง	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
<u>ต่ำ</u>		(ค่า 1-3 คะแนน) หมายถึง ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม
<u>ปานกลาง</u>		(ค่า 4 - 6 คะแนน) หมายถึง ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้
<u>สูง</u>		(ค่า 7 - 12 คะแนน) หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ มีระบบการควบคุมภายในที่ไม่เพียงพอ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
<u>สูงมาก</u>		(ค่า 13 - 25 คะแนน) หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ มีระบบการควบคุมภายในที่ไม่เพียงพอ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

5.6 ประเภทของการควบคุมภายใน

ประเภทของการควบคุมภายใน สามารถแบ่งเป็น 5 ประเภท คือ

1. การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดความเสียหาย เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การงาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน
2. การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทานงาน การสอบย้อนอด การตรวจนับพัสดุ เป็นต้น
3. การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต
4. การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี การยกย่องสร้าง เสริมขวัญกำลังใจ
5. การควบคุมแบบชดเชย (Compensating Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อชดเชยหรือทดแทนสำรองระบบที่ทำอยู่เดิม เช่น ระบบ Manual เปลี่ยนเป็นระบบที่ใช้คอมพิวเตอร์ หรือสมองกลเข้าช่วย

5.7 การตอบสนองความเสี่ยงที่คงเหลือ (Risk Response)

เป็นการระบุและประเมินทางเลือกในการดำเนินการ ซึ่งการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการนั้นต้องคำนึงถึงระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนหรือทรัพยากรเพื่อเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ ผู้บริหารอาจเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับความเสี่ยงโดยรวมให้อยู่ในช่วงที่องค์กรยอมรับได้(Risk Appetite) โดยหลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ทางเลือก (4T's) คือ

- 1) การยอมรับความเสี่ยง (Take)คือ ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่มีการดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงเนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้หรือค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่างับผลที่องค์กรจะได้รับ

2) การลดความเสี่ยง (Treat) คือ ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ต้องดำเนินการเพื่อลดโอกาสเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือทั้งสองอย่างโดยจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการลดความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง ลักษณะนี้โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจลงทุนธุรกิจ

3) การหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง (Transfer) คือ การถ่ายโอนหรือแบ่งความเสี่ยงบางส่วนไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่นเพื่อลดโอกาสเกิดความเสี่ยงหรือผลกระทบ เช่น การซื้อประกัน การซื้ออนุพันธ์หรือผู้รับจ้าง อย่างไรก็ตามการถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบุคคลหรือองค์กรอื่นอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่เนื่องจากบุคคลหรือองค์กรอื่นนั้นอาจไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลหรือไม่รับรู้ถึงหน้าที่ในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว

4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) คือ ยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจเกี่ยวกับการหยุดสายการผลิต การยกเลิกการขายตลาดในภูมิภาค หรือการขายหน่วยงาน (Spin off)