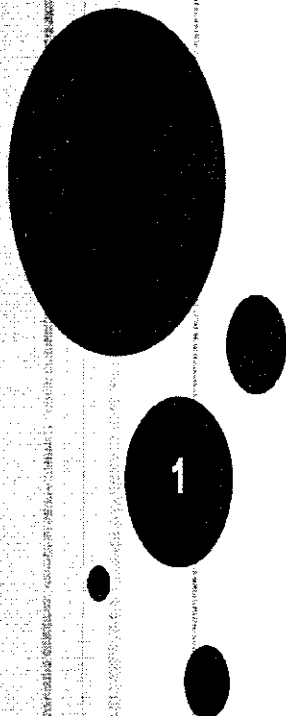
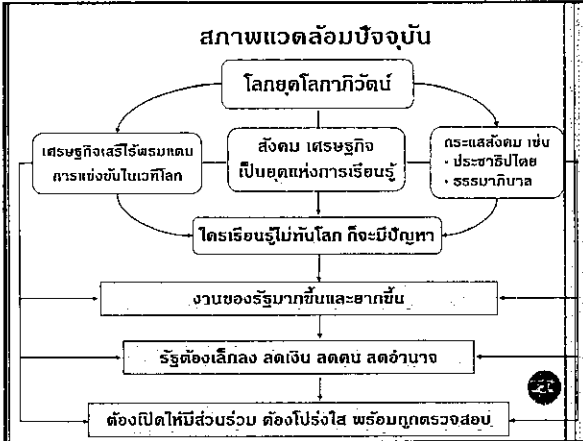


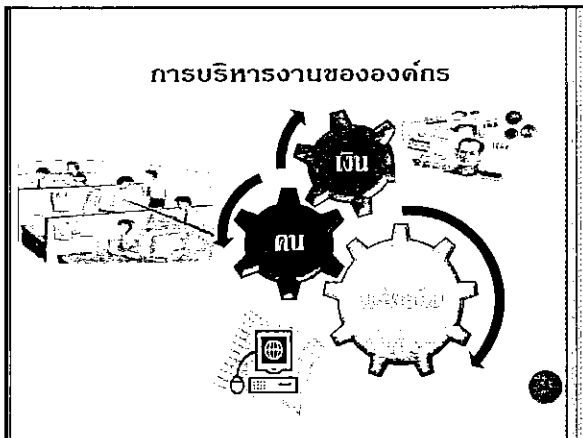
"การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สู่การปฏิบัติ"

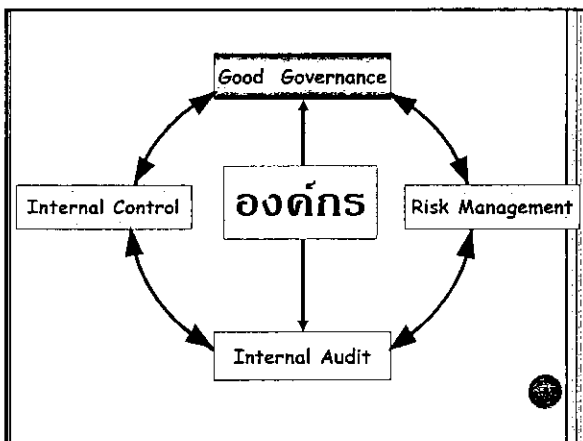


โดย เกศริน กัทรเปรมเจริญ

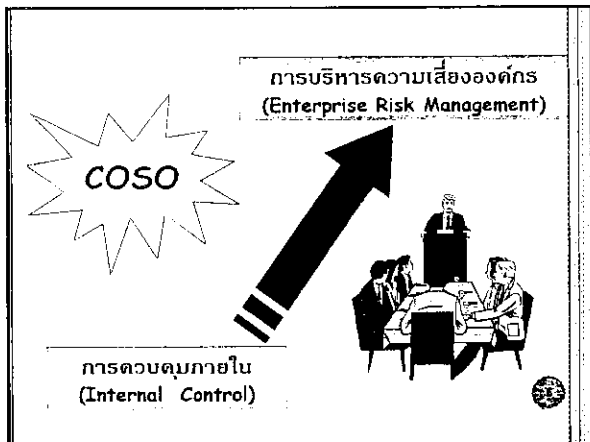
การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

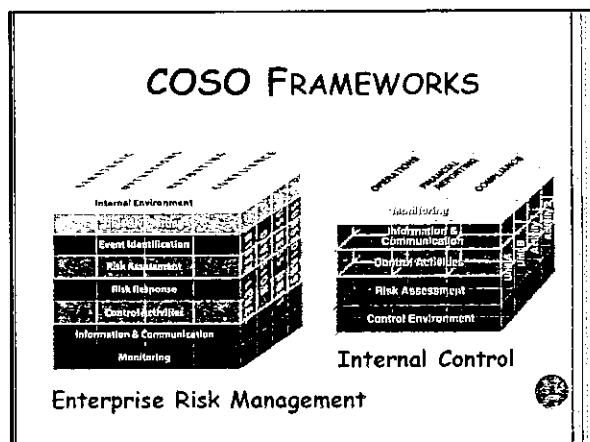






การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน





What is COSO ?

COSO : The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission is a joint initiative of the five private sector organizations listed on the left and is dedicated to providing thought leadership through the development of frameworks and guidance on enterprise risk management, internal control and fraud deterrence



SPONSORING ORGANIZATIONS

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

COSO : The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

- ☞ สถาบันผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา
(American Institute of Certified Public Accountants : AICPA)
- ☞ สถาบันนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา
(American Accounting Association : AAA)
- ☞ สถาบันผู้บริหารการเงิน
(Financial Executives Institute : FEI)
- ☞ สถาบันผู้ตรวจสอบภายใน
(The Institute of Internal Auditors : IIA)
- ☞ สถาบันนักบัญชีเพื่อการบริหาร
(Institute of Management Accountants : IMA)

เป้าหมายหลักขององค์กร

- ✓ กำไร (Profitability) 
- ✓ มั่นคง (Stability)
- ✓ เติบโต (Growth) 

ERM is a process, effected by an entity's board of director, management and other personnel, apply in strategy setting and across the enterprise, design to identify potential events that may effect the entity, and manage risk to be with in its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objective

กระบวนการที่ได้รับอิทธิพลมาจากคณะกรรมการขององค์กร ผู้บริหารและบุคลากรอื่น ๆ เป็นกระบวนการที่จะถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการตั้งกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร ได้รับการออกแบบมาเพื่อให้สามารถระบุเหตุการณ์อื่นอาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร และเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ภายในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (risk appetite) ซึ่งจะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นได้อย่างสมเหตุสมผลเกี่ยวกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยงองค์กร

วัตถุประสงค์

เพื่อช่วยบริหารโอกาสและควบคุมความเสี่ยง

เชิงบวก เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น เชิงลบ
โอกาส ความเสี่ยง

ความเสี่ยงและโอกาส

ความไม่แน่นอน
การไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำถึงโอกาสเกิดของเหตุการณ์ในอนาคตและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

ความเสี่ยง
เหตุการณ์ในเชิงลบ หากเกิดขึ้น
แล้วอาจสร้างความเสียหาย

↔

โอกาส
เหตุการณ์ที่มีผลในเชิงบวก ซึ่ง
ผู้บริหารควรนำไปพิจารณา
กำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร
โอกาส หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงองค์กร

เครื่องมือนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ :-

- ✍️ **ด้านกลยุทธ์ (Strategic)**
- ✍️ **ด้านการดำเนินงาน (Operation)**
- ✍️ **ด้านการรายงาน (Reporting)**
- ✍️ **ด้านการปฏิบัติตามกฎ/ระเบียบ/ข้อบังคับ (Compliance)**

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง
<ol style="list-style-type: none"> 1. สภาพแวดล้อมในองค์กร (Internal Environment) 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) 3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) 4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) 6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) 7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) 8. การติดตามผล (Monitoring)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (INTERNAL ENVIRONMENT)
<p>เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง ที่ส่งผลต่อวิธีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายของการดำเนินงาน</p>

การกำหนดวัตถุประสงค์ (OBJECTIVE SETTING)
<ul style="list-style-type: none"> ☞ องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์ / เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ ก่อนที่จะระบุเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ / เป้าหมายนั้น ๆ ☞ วัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับการยอมรับในความเสี่ยง (Risk Appetite)

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ SMART

- **Specific** (เฉพาะเจาะจง) มีความชัดเจนและกำหนดผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ต้องการที่ทุกคนสามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน
- **Measurable** (สามารถวัดได้) สามารถวัดผลการบรรลุวัตถุประสงค์ได้
- **Achievable** (สามารถบรรลุผลได้) มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้เงื่อนไขการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- **Relevant** (มีความเกี่ยวข้อง) มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป็นเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร
- **Timeliness** (มีกำหนดเวลา) สามารถกำหนดระยะเวลาที่ต้องการบรรลุผล

**การบ่งชี้เหตุการณ์
(EVENT IDENTIFICATION)**

เป็นการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก

ตัวอย่างการระบุเหตุการณ์

ประเภทความเสี่ยง	เหตุการณ์/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	การบริหารงาน	- กำหนดกลยุทธ์ผิดพลาด ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	- กิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งหมดได้
	การแข่งขันทางกลยุทธ์	- กลยุทธ์ขององค์กรขาดการพัฒนาให้ทันต่อสถานการณ์จนไม่สามารถแข่งขันกับผู้แข่งได้

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ตัวอย่างการระบุเหตุการณ์		
ประเภทความเสี่ยง	เหตุการณ์/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	บุคลากรในหน่วยงาน	- ขาดทักษะ, ความชำนาญและความรู้เฉพาะทาง
	ความปลอดภัย	- เกิดอุบัติเหตุ หรือได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงาน
	เทคโนโลยี/นวัตกรรม	- เทคโนโลยีล้าสมัย - ถูกละเมิดลิขสิทธิ์
	สิ่งแวดล้อม	- สร้างมลพิษแก่ชุมชนรอบข้าง - สร้างความเดือดร้อนแก่ประชาชน

ตัวอย่างการระบุเหตุการณ์		
ประเภทความเสี่ยง	เหตุการณ์/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านการเงิน	งบประมาณ	- เบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันตามกำหนดเวลา
	หนี้สิน	- วงศ์กรมขาดสภาพคล่องในการชำระหนี้ - เกิดหนี้สูญจากลูกหนี้
	ตลาดสินค้าและการเงิน	- การเปลี่ยนแปลงของราคาวัตถุดิบ, อัตราแลกเปลี่ยน, ดอกเบี้ย ฯลฯ

ตัวอย่างการระบุเหตุการณ์		
ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ/ระเบียบ/ข้อบังคับ	การละเมิดสัญญา	- ดำเนินงานไม่เสร็จตามกำหนดในสัญญา - กระบวนการดำเนินงานไม่เป็นไปตามข้อตกลง
	การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ	- ผู้เสียผลประโยชน์หรือบุคลากรในหน่วยงานต่อต้านกฎระเบียบใหม่ - หน่วยงานได้รับความเสียหายในทางใดทางหนึ่งจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

**การประเมินความเสี่ยง
(RISK ASSESSMENT)**

การประเมินความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรทราบว่าเหตุการณ์ความเสี่ยง/ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างไร โดยการวิเคราะห์จากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์นั้นขึ้น

WHAT IS RISK ?

- ⊙ High risk is high returns
- ⊙ and requires high controls
- ⊙ Change a crisis to opportunity
- ⊙ The biggest risk is not to take risk at all

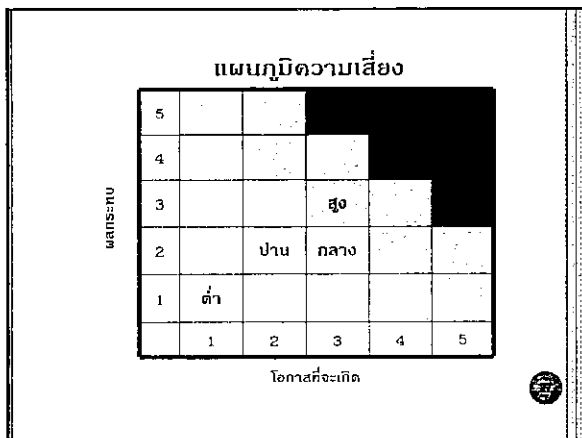
การวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบ

<p>ความเสี่ยงปานกลาง</p> <ul style="list-style-type: none"> • ผลกระทบรุนแรงมาก • โอกาสเกิดน้อย 	<p>ความเสี่ยงสูง</p> <ul style="list-style-type: none"> • ผลกระทบรุนแรงมาก • โอกาสเกิดน้อย
<p>ความเสี่ยงต่ำ</p> <ul style="list-style-type: none"> • ผลกระทบน้อย • โอกาสเกิดน้อย 	<p>ความเสี่ยงปานกลาง</p> <ul style="list-style-type: none"> • ผลกระทบน้อย • โอกาสเกิดมาก

โอกาสที่จะเกิด

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบ			
ระดับความรุนแรงของอันตราย			
โอกาสที่จะเกิด	อันตรายเล็กน้อย	อันตรายปานกลาง	อันตรายร้ายแรง
โอกาสที่จะเกิดน้อย	ความเสี่ยงเล็กน้อย	ความเสี่ยงยอมรับได้	ความเสี่ยงปานกลาง
โอกาสที่จะเกิดปานกลาง	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้	ความเสี่ยงปานกลาง	ความเสี่ยงสูง
โอกาสที่จะเกิดมาก	ความเสี่ยงปานกลาง	ความเสี่ยงสูง	



หลักเกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (LIKELIHOOD)

ต่ำ	โอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยมาก	ความน่าจะเป็น 0.0-0.2 หรือต่ำกว่า 20%	มีโอกาสเกิดภายใน 24 เดือน	1
ปานกลาง	โอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อย	ความน่าจะเป็น 0.21-0.5 หรือ 21-50-%	มีโอกาสเกิดภายใน 18 เดือน	2
สูง	โอกาสที่จะเกิดขึ้นสูง	ความน่าจะเป็น 0.51-0.8 หรือ 51-80%	มีโอกาสเกิดภายใน 12 เดือน	3
สูงมาก	โอกาสที่จะเกิดขึ้นสูงมาก	ความน่าจะเป็น 0.81-1.0 หรือ 81% ขึ้นไป	มีโอกาสเกิดภายใน 6 เดือน	4

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

หลักเกณฑ์การประเมินผลกระทบจากความเสียหาย (IMPACT)

ต่ำ	ค่าเสียหายของโครงการ/งาน ต่ำกว่า 0-10%	ทำให้ต้นทุนของโครงการ/งานเพิ่มขึ้น 0-10%	ทำให้คุณภาพผลผลิตของโครงการ/งานลดลงน้อยกว่า 0-10%	1
ปานกลาง	ค่าเสียหายของโครงการ/งานต่ำกว่า 11-30%	ทำให้ต้นทุนของโครงการ/งานเพิ่มขึ้น 11-30%	ทำให้คุณภาพผลผลิตของโครงการ/งานลดลงน้อยกว่า 11-30%	2
สูง	ค่าเสียหายของโครงการ/งานต่ำกว่า 31-75%	ทำให้ต้นทุนของโครงการ/งานเพิ่มขึ้น 31-75%	ทำให้คุณภาพผลผลิตของโครงการ/งานลดลงน้อยกว่า 31-75%	3
สูงมาก	ค่าเสียหายของโครงการ/งานต่ำกว่า 76-100%	ทำให้ต้นทุนของโครงการ/งานเพิ่มขึ้น 76-100%	ทำให้คุณภาพผลผลิตของโครงการ/งานลดลงน้อยกว่า 76-100%	4

การตอบสนองความเสี่ยง (RISK RESPONSE)

การคัดเลือกทางเลือกที่เหมาะสมกับการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยจะต้องเลือกทางเลือกที่คาดว่าจะสามารถทำให้โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

การตอบสนองความเสี่ยง (การจัดการความเสี่ยง)

1. การหลีกเลี่ยง (Avoidance)
2. การยอมรับ (Acceptance)
3. การลด (Reduction)
4. การโอน/กระจาย (Sharing)

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การตอบสนอง (การจัดการ) ความเสี่ยง (Risk Response)
มี 4 แนวทางหลัก

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance/Terminate) ไม่ทำ / เลิกกิจกรรมนั้น
- การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance /Take) อาจเป็นเพราะระดับความเสี่ยงต่ำมากจนไม่คุ้ม หรือสูงเกินไปเสี่ยงไม่มีหนทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้น
- การลดความเสี่ยง (Reduction/Treat) อาจลดโอกาส หรือ ผลกระทบ หรือลดทั้ง 2 อย่าง
- การโอนหรือกระจายความเสี่ยง (Sharing/Transfer) อาจลดโอกาส หรือผลกระทบ โดยการโอนความเสี่ยง (ทำประกัน) หรือแชร์ บางส่วนของความเสี่ยง หรือการ **Outsourcing**

กิจกรรมการควบคุม (CONTROL ACTIVITIES)

นโยบาย มาตรการ และวิธีการต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดหรือนำมาใช้ที่ทำให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงที่จะทำขึ้นได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรอย่างเหมาะสม

สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

การระบุสารสนเทศที่จำเป็นทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร และมีระบบการสื่อสารไปถึงบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การติดตามผล (Monitoring)
<p>การบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะมีความสมบูรณ์ครบถ้วนได้ จะต้องมีการทบทวน ติดตาม และปรับปรุงแก้ไข การบริหารความเสี่ยงตามความจำเป็นและเหมาะสม การติดตามผลสามารถจะบรรลุความสำเร็จได้ โดยอาศัยกิจกรรมการจัดการระหว่างการทำงานอย่างต่อเนื่อง (ongoing management activities) และ/หรือ การประเมินผลอย่างอิสระ (separate evaluations)</p>

แนวทางดำเนินการ
<ul style="list-style-type: none"> ☛ มีวิธีการที่หลากหลาย ☛ ขึ้นอยู่กับความพร้อม ขนาด และความซับซ้อนขององค์กร ☛ จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

ตัวอย่างการบริหารความเสี่ยง
<p>วัตถุประสงค์ การเพิ่มประสิทธิภาพของผลผลิตหรือการให้บริการ</p> <p>ความเสี่ยง ไม่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของผลผลิตหรือการให้บริการ</p> <p>การระบุเหตุการณ์ การดำเนินงานอาจหยุดชะงัก เนื่องจากระบบงานและโครงสร้างพื้นฐานถูกทำลายจากภัยพิบัติ</p>

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ตัวอย่างการบริหารความเสี่ยง
<p>วิธีการบริหารความเสี่ยง:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. จัดลำดับความสำคัญของระบบงานและโครงสร้างพื้นฐาน 2. จัดทำ Recovery Plan 3. ทดสอบและ Update Recovery Plan อย่างสม่ำเสมอ

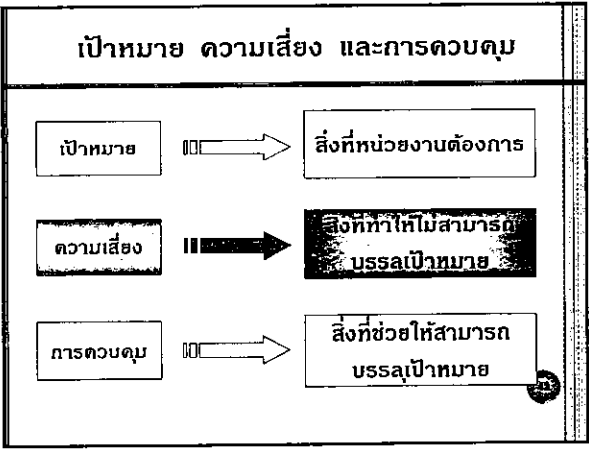
การระบุและการวิเคราะห์ความเสี่ยง						
บุคลากรระดับ 1 เวิร์ดการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น						
ภารกิจ การพัฒนาบุคลากรบุคลากรด้านการศึกษา						
กระบวนการปฏิบัติงานโครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ระบุปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ปรากฏ		การวิเคราะห์ความเสี่ยง	
			ภายใน	ภายนอก	โอกาส	ผลกระทบ
เพื่อเพิ่มศักยภาพให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	บุคลากรไม่มีทักษะความรู้ความเข้าใจในความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	บุคลากรไม่มีทักษะความรู้ความเข้าใจในความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓	5	5	25

การวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบความเสี่ยง						
บุคลากรระดับ 1 เวิร์ดการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น						
ภารกิจ การพัฒนาบุคลากรบุคลากรด้านการศึกษา						
ท้ายตาราง	ระบุปัจจัยเสี่ยง	ดัชนีความเสี่ยง	โอกาส	ตัวชี้วัด	ผลกระทบ	ค่าเฉลี่ย
	บุคลากรไม่มีทักษะความรู้ความเข้าใจในความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	5	อยู่ในระดับที่สูงมาก เนื่องจากมีการฝึกอบรมบุคลากรจำนวนมาก	5	อยู่ในระดับที่รุนแรง เนื่องจากอาจส่งผลกระทบต่อศักยภาพของบุคลากร

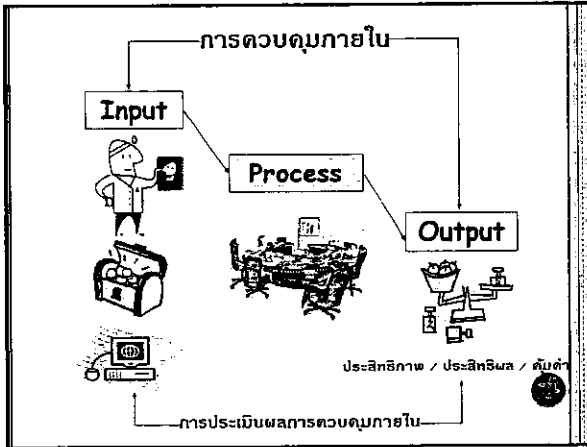
การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

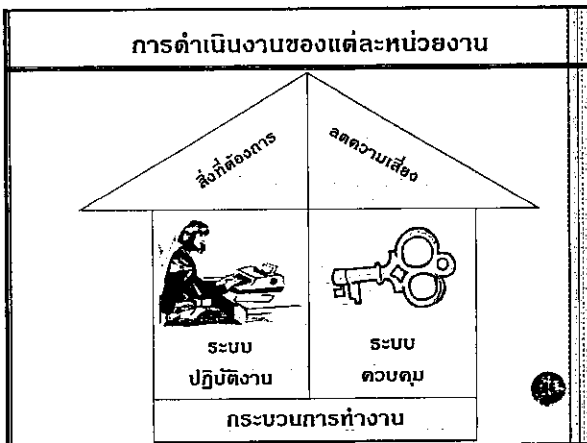
การประเมินความเสี่ยงตามแผนการจัดการความเสี่ยง							
ยุทธศาสตร์ที่ ๑: ผลิตและให้บริการทางการแพทย์คุณภาพสูงตามมาตรฐานการศึกษาระดับสูง การให้บริการทางการแพทย์และการศึกษา							
วัตถุประสงค์	ระบุปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ถึงตามควบคุมหรือการลดทอนความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยงการควบคุมหรือการลดทอนความเสี่ยง			ความถี่ในการตรวจสอบ
				เชิงบวก	พอใช้	เป็นลบ	
บุคลากรไม่มีทักษะความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน			มีการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแก่บุคลากรที่ได้รับมอบหมาย			<input checked="" type="checkbox"/>	บุคลากรไม่มีทักษะความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

แผนการจัดการความเสี่ยง									
ตามแผนบริหารความเสี่ยงตามภารกิจของหน่วยงาน.....									
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕.....									
วัตถุประสงค์	ระบุปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	การระบุผลกระทบความเสี่ยง			วิธีการดำเนินการจัดการความเสี่ยง	องค์ประกอบปัจจัยเสี่ยง	ระยะเวลาในการดำเนินการ	สถานะ
			ความเสียหาย	ผลกระทบต่อชื่อเสียง	ผลกระทบต่อชื่อเสียง				
บุคลากรไม่มีทักษะความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน			<input checked="" type="checkbox"/>			จัดอบรมเชิงปฏิบัติการแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องในองค์กร	บุคลากรมีความรู้และทักษะในการทำงาน		



การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน





IC is a process, effected by an entity's board of director, management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the follow categories :

1. E&E of operation
2. Reliable of reporting
3. Comply with law and regulations


กระบวนการในการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานจะบรรลุ วัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

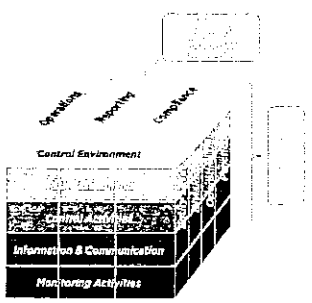
- เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน
- เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของการรายงานทางการเงิน
- เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน


สรุปแนวคิดพื้นฐานของการควบคุมภายใน


- เป็น “ กระบวนการ ” ที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ
- เกิดขึ้นได้จาก “ บุคลากรทุกระดับ ” ในองค์กร
- ทำให้เกิด “ ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ” ว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์





Source : COSO การควบคุมภายใน 2013





Summary of Updates
Codification of 17 principles embedded in the original Framework

<p>Control Environment</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promotes commitment to integrity and ethical values 2. Exercises oversight responsibility 3. Establishes structure, authority and responsibility 4. Demonstrates commitment to competence 5. Enforces accountability
<p>Risk Assessment</p>	<ol style="list-style-type: none"> 6. Specifies relevant objectives 7. Identifies and analyzes risk 8. Assesses residual risk 9. Identifies and analyzes significant change
<p>Control Activities</p>	<ol style="list-style-type: none"> 10. Select and develop control activities 11. Select and develop general controls over technology 12. Deploy through policies and procedures
<p>Information & Communication</p>	<ol style="list-style-type: none"> 13. Uses relevant information 14. Communicates internally 15. Communicates externally
<p>Monitoring Activities</p>	<ol style="list-style-type: none"> 16. Conducts ongoing and/or separate evaluations 17. Evaluates and communicates deficiencies

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ

องค์ประกอบที่ 1 : สภาพแวดล้อมการควบคุม
(Control Environment)

หลักการที่ 1 องค์กรยึดหลักความซื่อตรงและจริยธรรม
 หลักการที่ 2 คณะกรรมการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อการกำกับดูแล
 หลักการที่ 3 คณะกรรมการและฝ่ายบริหารมีอำนาจการสั่งการชัดเจน
 หลักการที่ 4 องค์กร จูงใจ รักษาไว้ และจูงใจเจ้าหน้าที่ในองค์กร
 หลักการที่ 5 องค์กรผลักดันให้ทุกตำแหน่งของงานรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน

ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ

องค์ประกอบที่ 2 : การประเมินความเสี่ยง
(Risk Assessment)

หลักการที่ 6 กำหนดเป้าหมายชัดเจน
 หลักการที่ 7 ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างครอบคลุม
 หลักการที่ 8 พิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต
 หลักการที่ 9 ระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบต่อการควบคุมภายใน

ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ

องค์ประกอบที่ 3 : กิจกรรมการควบคุม
(Control Activities)

หลักการที่ 10 ควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
 หลักการที่ 11 พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการควบคุม
 หลักการที่ 12 ควบคุมให้นโยบายสามารถปฏิบัติได้

ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ

องค์ประกอบที่ 4 : สารสนเทศและการสื่อสาร
(Information and Communication)

หลักการที่ 13 มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างมีคุณภาพ
หลักการที่ 14 มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร เพื่อให้
การควบคุมภายในดำเนินต่อไปได้
หลักการที่ 15 มีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก
ประเด็นที่อาจกระทบต่อการควบคุมภายใน

ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ

องค์ประกอบที่ 5 : กิจกรรมการกำกับติดตามและ
ประเมินผล
(Monitoring Activities)

หลักการที่ 16 ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน
หลักการที่ 17 ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของ
การควบคุมภายในทันเวลา และเหมาะสม

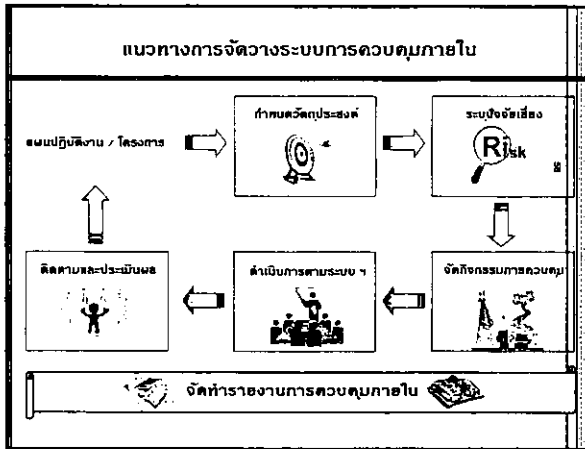
ลักษณะของการควบคุมภายใน

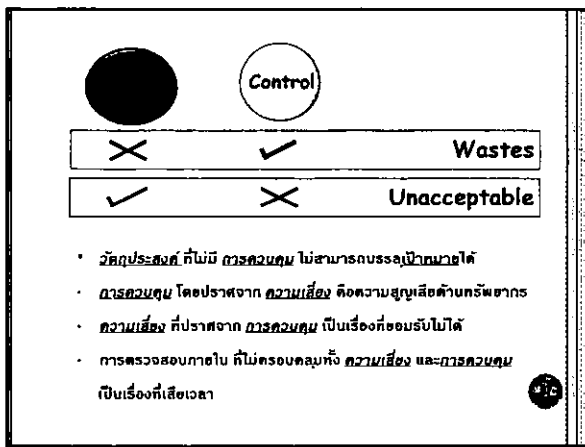
1. *Hard Controls*

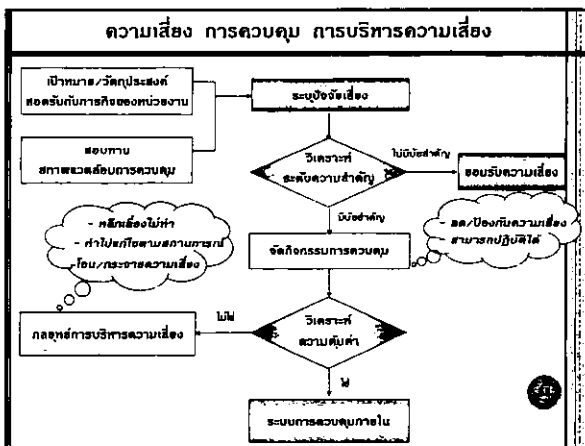
2. *Soft Controls*



การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



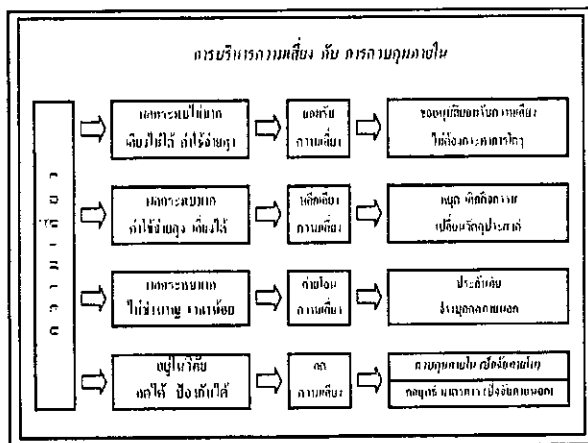




การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

<u>COSO : ERM</u>	<u>COSO : IC</u>
1. Strategic	
2. Operation	1. Operation
3. Reporting	2. Financial Reporting
4. Compliance	3. Compliance

<u>COSO : ERM</u>	<u>COSO : IC</u>
1. Internal Environment	1. Control Environment
2. Objective Setting	
3. Event Identification	
4. Risk Assessment	2. Risk Assessment
5. Risk Response	
6. Control Activities	3. Control Activities
7. Information & Communication	4. Information & Communication
8. Monitoring	5. Monitoring



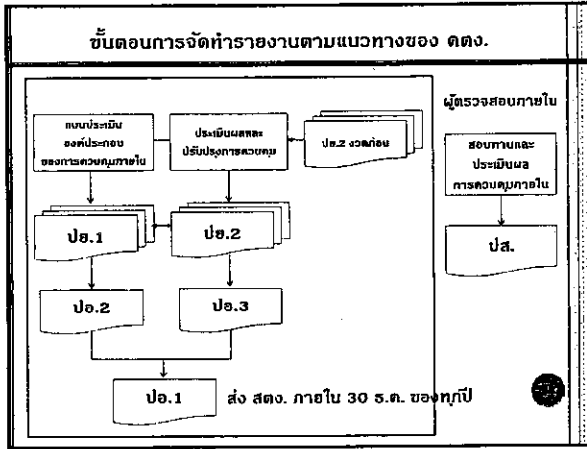
การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

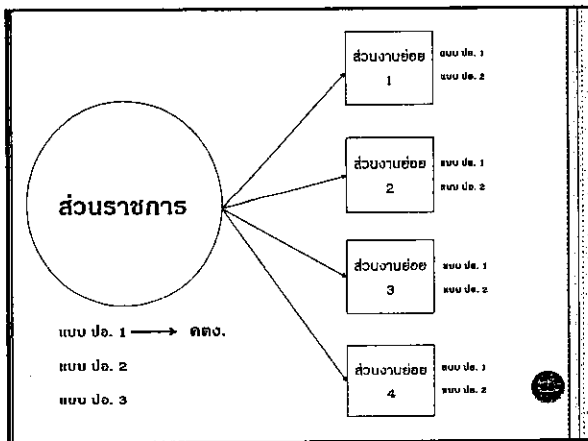
<p>ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วย การกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544</p>
<p>ให้หน่วยงานตรวจเป็นผู้จัดวางระบบการควบคุมภายใน หากไม่มีตรวจสอบผล การประเมินความเสี่ยงเพื่อตอบและประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน โดยเสนอขอ จัดคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบ (ถ้ามี) ภายใน 90 วันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณหรือมีปฏิทิน โดยมีรายละเอียดดังนี้</p> <p>(1) ทำความเห็นว่าระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานที่ข้อนี้มีมาตรฐานตาม ระเบียบฯ</p> <p>(2) รายงานผลการประเมินความเสี่ยงเพื่อตอบและประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน ในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งข้อเสนอสรุปผลการประเมิน แต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ</p> <p>(3) จุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในพร้อมข้อเสนอแนะและแผนการปรับปรุงระบบ การควบคุมภายใน</p>

<p>ข้อกำหนดตามระเบียบฯ ดัง.</p>
<p>ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลอย่าง ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดย</p> <ul style="list-style-type: none"> ☛ การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน ☛ การประเมินผลเป็นรายครั้ง <ul style="list-style-type: none"> ✓ การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment : CSA.) ✓ การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment)

<p>การรายงานตามระเบียบฯ ข้อ 6</p>
<p>ระดับหน่วยงานย่อย</p> <ul style="list-style-type: none"> - รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน - แบบ ปอ. 1 - รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน - แบบ ปอ. 2
<p>ระดับองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน</u> - แบบ ปอ. 1 - รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน - แบบ ปอ. 2 - รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน - แบบ ปอ. 3
<p>ผู้ตรวจสอบภายใน</p> <ul style="list-style-type: none"> - รายงานผลการสอบทานการประเมินการควบคุมภายใน - แบบ ปส.

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน





หนังสือรับรองการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

เรียน คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

.....(ชื่อหน่วยงาน)...ขอรับรองว่า ได้จัดทำระบบการควบคุมภายใน และนำมาใช้สำหรับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความโปร่งใสอย่างเหมาะสมและ การดำเนินงานของ.....(ชื่อหน่วยงาน)... จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความเสียหาย ความเสียหาย การฉ้อโกง การสืบเสาะหรือการทุจริต ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ บลิตก-วิธีปฏิบัติ และนโยบาย ซึ่งรวมถึงระเบียบปฏิบัติของฝ่ายบริหาร

ทั้งนี้.....(ชื่อหน่วยงาน)... จะกำหนดให้มีการประเมินและปรับปรุงการควบคุมภายในที่นำมาใช้ในปัจจุบัน เมื่อปรับปรุงใหม่มีประสิทธิภาพและเพียงพอ ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ข้อ 6 ต่อไป

นาย.....
(.....)
ตำแหน่ง..... ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน.....
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

แบบ ปส. 1

ชื่อส่วนงานชื่อ.....

รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

ณ วันที่ ..เดือน ..พ.ศ.

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (1)	ผลการประเมิน / ข้อสรุป (2)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

ผลการประเมินโดยรวม

ลายมือชื่อ.....
ตำแหน่ง.....
วันที่.....

แบบ ปส. 2

ชื่อส่วนงานชื่อ.....

รายงานผลการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน

ณ วันที่ ..เดือน ..พ.ศ.

กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ/กิจกรรม/ฝ่าย ของงานที่ประเมินผล และวัตถุประสงค์ของ การควบคุม (1)	การควบคุม ที่มีอยู่ (2)	การประเมินผล การควบคุม (3)	ความเสี่ยง ที่มีอยู่ (4)	การปรับปรุง การควบคุม (5)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (6)	หมายเหตุ (7)

ลายมือชื่อ.....
ตำแหน่ง.....
วันที่.....

แบบปส.2 ของงวดก่อน						
กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ/กิจกรรม/ ฝ่ายของงานที่ประเมิน ผลและวัตถุประสงค์ของ การควบคุม (1)	การควบคุม ที่มีอยู่ (2)	การประเมินผล การควบคุม (3)	ความเสี่ยง ที่มีอยู่ (4)	การปรับปรุง การควบคุม (5)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (6)	หมายเหตุ (7)

แบบปส.2 ของงวดใหม่						
กระบวนการปฏิบัติงาน โครงการ/กิจกรรม/ ฝ่ายของงานที่ประเมิน ผลและวัตถุประสงค์ของ การควบคุม (1)	การควบคุม ที่มีอยู่ (2)	การประเมินผล การควบคุม (3)	ความเสี่ยง ที่มีอยู่ (4)	การปรับปรุง การควบคุม (5)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (6)	หมายเหตุ (7)

[Handwritten signature]

18/11/59

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน →

แบบ ปอ. ๑

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน

เขียน คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน / ผู้กำกับดูแล / คณะกรรมการตรวจสอบ

..... (ชื่อหน่วยงาน) ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ เดือน พ.ศ. ด้วยวิธีการที่ (ชื่อหน่วยงาน) กำหนด โดยวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน และการใช้ทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันการฉ้อโกง ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและการดำเนินงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี และนโยบาย ซึ่งรวมถึงระเบียบปฏิบัติของฝ่ายบริหาร

จากผลการประเมินดังกล่าวเห็นว่าผลการควบคุมภายในของ..... (ชื่อหน่วยงาน) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ พ.ศ. เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ มีความเพียงพอและบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามที่กล่าวไว้ในวรรคแรก

ลายมือชื่อ.....
 ตำแหน่ง.....
 วันที่.....

แบบ ปอ. ๒

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ต่อ)

* กรณีมีจุดอ่อนของการควบคุมภายในสามารถรายงานจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญ

จากผลการประเมินดังกล่าวเห็นว่าผลการควบคุมภายในของ..... (ชื่อหน่วยงาน) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ เดือน พ.ศ. เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ มีความเพียงพอและบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามที่กล่าวไว้ในวรรคแรก

อย่างไรก็ตามการควบคุมภายในยังคงมีจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญ ดังนี้

1.
 2.
 3.

ซึ่ง..... (ชื่อหน่วยงาน) จะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมโดยกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปีต่อไป

ลายมือชื่อ.....
 ตำแหน่ง.....
 วันที่.....

แบบ ปอ. ๓

ชื่อหน่วยงาน.....

รายงานผลการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน

ณ วันที่ เดือน พ.ศ.

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (1)	ผลการประเมิน / ข้อสรุป (2)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

ผลการประเมินโดยรวม

ลายมือชื่อ.....
 ตำแหน่ง.....
 วันที่.....

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

แบบ ป.๑

ชื่อหน่วยงาน.....

รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน

ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ประเภทการปฏิบัติงาน โครงการ/กิจกรรม/ส่วน ของงานที่ประเมินและ วัดประสิทธิภาพของ การควบคุม (1)	ความเสี่ยง ที่มีอยู่ (2)	จุด/เวลาที่ พบจุดอ่อน (3)	การปรับปรุงการควบคุม (4)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (5)	หมายเหตุ (6)

ลายมือชื่อ _____

ตำแหน่ง _____

วันที่ _____

แบบ ป.๒

รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายใน

เขียน ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน

ข้าพเจ้าได้สอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายในของ.....(ชื่อหน่วยงาน)..... สำหรับปีสิ้นสุด
วันที่.....เดือน..... พ.ศ..... การสอบทานได้ปฏิบัติตามขั้นตอนและวิธีระเบียบข้อบังคับของ
ผลการสอบทานพบว่า การประเมินผลการควบคุมภายในเป็นไปตามวิธีการที่กำหนด ระบบการควบคุมภายในมี
ความเพียงพอและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

ลายมือชื่อ _____

ตำแหน่ง หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน

วันที่ _____

แบบ ป.๓

รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายใน

★กรณีมีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญ

ข้าพเจ้าได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของ.....(ชื่อหน่วยงาน)..... สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....
เดือน.....พ.ศ..... การสอบทานได้ปฏิบัติตามขั้นตอนและวิธีระเบียบข้อบังคับของผลการสอบทาน
พบว่าการประเมินผลการควบคุมภายในเป็นไปตามวิธีการที่กำหนด ระบบการควบคุมภายในมีความเพียงพอและ
สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญ ดังนี้

ลายมือชื่อ _____

ตำแหน่ง หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน

วันที่ _____



คำถาม - คำตอบ

E-mail address : ketsarin@hotmail.com
