แบบ ปม.

 **หน่วยงาน .......................**

**แบบประเมินการควบคุมภายใน**

**ภารกิจ/โครงการ/กิจกรรม/กระบวนงาน**

| **ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานภาครัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินการหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานภาครัฐ/วัตถุประสงค์** | **วัตถุประสงค์** | **ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น** | **กิจกรรมการควบคุมภายใน****ที่มีอยู่** | **ความเสี่ยงที่เหลืออยู่** | **การปรับปรุงการควบคุมภายใน** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **โอกาส** | **ผล****กระทบ** | **ระดับ** |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

 **ลายมือชื่อ (ผู้ประเมิน)**

 **ตำแหน่ง ....................................................**

 **วันที่............เดือน................. พ.ศ. ........**

**การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)**

ฝ่ายบริหารต้องให้ความสำคัญและประเมินความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานในการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงฝ่ายบริหาร

ต้องประเมินความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกองทัพเรืออย่างเพียงพอและเหมาะสม

 **ความเสี่ยง** หมายถึงเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นและมีผลทำให้หน่วยงานเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า

ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

 **การประเมินความเสี่ยง** หมายถึงกระบวนการที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมทั้งการสรรหา

และเลือกวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงมาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน

 **ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย**

1. **ระบุปัจจัยเสี่ยง**
2. **วิเคราะห์ความเสี่ยง**
3. **การจัดการความเสี่ยง**

 **๑. การระบุปัจจัยเสี่ยง** (Risk Identification) ความเสี่ยงมีสาเหตุทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน

 คำถามที่ใช้ในการระบุความเสี่ยงอย่างเช่น อะไรที่จะทำให้การดำเนินกิจกรรมนั้นๆ ไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย การกระทำหรือเหตุการณ์ใดที่ขัดขวาง หรือเป็นอุปสรรค

ในการดำเนินกิจกรรมไม่ให้บรรลุผลสำเร็จ อะไรที่จะทำให้เกิดความเสียหาย การสูญเปล่า การรั่วไหล หรือความผิดพลาด เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อจัดจ้างที่มีคุณภาพต่ำกว่าข้อกำหนด

เป็นต้น

 **๒. การวิเคราะห์ความเสี่ยง** (Risk Analysis) โดยระบุโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง และผลกระทบต่อหน่วยงาน การคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) เท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหายเพื่อจัดลำดับความสำคัญ และใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน และให้จัดทำแผนภูมิความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารและคนในองค์กรได้เห็นภาพรวมว่าความเสี่ยงมีการกระจายตัวอย่างไรเพื่อพิจารณาผลกระทบจากความเสี่ยงและการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีผลต่อหน่วยงาน โดยมีตัวอย่างการให้คะแนนดังนี้

 **โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **โอกาสที่จะเกิดความสี่ยง** | **ความถี่ (เฉลี่ย)** | **คะแนน** | **โอกาสที่จะเกิด****ความเสี่ยง** | **เปอร์เซ็นต์โอกาส****ที่จะเกิดขึ้น** | **ระดับคะแนน** |
| สูงมากสูงปานกลางน้อยน้อยมาก | ๑ ครั้งต่อเดือนมากกว่าระหว่าง ๑-๖ เดือนต่อครั้งระหว่าง ๖-๑๒ เดือนต่อครั้งมากกว่า ๑ ปีต่อครั้งมากกว่า ๕ ปีต่อครั้ง | ๕๔๓๒๑ | สูงมากสูงปานกลางน้อยน้อยมาก | มากกว่า ๘๐%๗๐-๗๙%๖๐-๖๙%๕๐-๕๙%น้อยกว่า ๕๐% | ๕๔๓๒๑ |

 **ผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อหน่วยงาน (ที่ไม่ใช่ตัวเงิน)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ผลกระทบต่อองค์กร** | **ความเสียหาย** | **ระดับคะแนน** |
| **ด้านบุคลากร** |
| สูงมาก | ถูกลงโทษทางวินัยอย่างร้ายแรงและผิดกฎหมายอาญา | ๕ |
| สูง | ถูกลงโทษทางวินัยอย่างร้ายแรง | ๔ |
| ปานกลาง | สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ไม่เหมาะสม | ๓ |
| น้อย | สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง  | ๒ |
| น้อยมาก | สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนาน ๆ ครั้ง | ๑ |

 **ผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อหน่วยงาน (ที่เป็นตัวเงิน)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ผลกระทบต่อองค์กร** | **ความเสียหาย** | **ระดับคะแนน** |
| **มูลค่าความเสียหาย** |
| สูงมาก | มากกว่า ๑๐ ล้านบาท | ๕ |
| สูง | มากกว่า ๒.๕ แสนบาท – ๑๐ ล้านบาท | ๔ |
| ปานกลาง | มากกว่า ๕๐,๐๐๐ บาท – ๒.๕ แสนบาท | ๓ |
| น้อย | มากกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท – ๕๐,๐๐๐ บาท  | ๒ |
| น้อยมาก | ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท | ๑ |

 **ผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อหน่วยงาน (ด้านเวลา)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ผลกระทบต่อองค์กร** | **ความเสียหาย** | **ระดับคะแนน** |
| สูงมากสูงปานกลางน้อยน้อยมาก | ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า ๖ เดือนทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า ๔.๕ เดือนถึง ๖ เดือนทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า ๓ เดือนถึง ๔.๕ เดือนทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า ๑.๕ เดือนถึง ๓ เดือนทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน ๑.๕ เดือน | ๕๔๓๒๑ |
|  | ด้าน ชื่อเสียง - ด้าน ลูกค้าด้านความสำเร็จ - ด้าน บุคลากร |  |

 **หมายเหตุ** โอกาสที่จะเกิดและความถี่เป็นเพียงตัวอย่างการนำไปใช้ หน่วยควรมีการกำหนดให้เหมาะสมกับขนาด ภารกิจ และลักษณะการดำเนินงานของหน่วย

 **การคำนวณระดับความเสี่ยง** (Risk Exposure) เท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบเพื่อจัดลำดับความสำคัญ ฝ่ายบริหารควรให้ความสำคัญ

ต่อความเสี่ยงที่มีระดับสูง-สูงมาก และควรตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน และจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจากผลกระทบและโอกาสเกิดจากความเสี่ยง

 ซึ่งแสดงได้ดังนี้  **แผนภูมิความเสี่ยง**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **5** | **5** | **10** | **15** | **20** | **25** |
| **4** | **4** | **8** | **12** | **16** | **20** |
| **3** | **3** | **6** | **9** | **12** | **15** |
| **2** | **2** | **4** | **6** | **8** | **10** |
| **1** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |

|  |
| --- |
| **ผลกระทบ** |

 **โอกาสที่จะเกิด**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **5** |  |  |  |  |  |
| **4** |  |  |  | **สูง** | **มาก** |
| **3** |  |  | **สูง** |  |  |
| **2** |  | **ปาน** | **กลาง** |  |  |
| **1** | **ต่ำ** |  |  |  |  |
|  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |

|  |
| --- |
| **ผลกระทบ** |

 **โอกาสที่จะเกิด**

 **๓. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)** เป็นขั้นตอนการกำหนดวิธีการจัดการเพื่อลดความเสี่ยง ซึ่งเมื่อทราบความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

แล้วควรวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง มีแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง ๔ วิธี ได้แก่

 ๓.๑ การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงโดยการหยุดยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์

ที่เป็นความเสี่ยง

 ๓.๒ การแบ่งปัน (Sharing) เป็นการแบ่งความรับผิดชอบให้ผู้อื่นร่วมรับความเสี่ยง เช่นการทำประกัน การใช้บริการภายนอก (Outsource) เป็นต้น

 ๓.๓ การลด (Reducing) เป็นการลดหรือควบคุมความเสี่ยง โดยใช้กระบวนการควบคุมภายใน เพื่อลดโอกาส และลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง

 ๓.๔ การยอมรับ (Accepting) การที่หน่วยงานจะยอมรับความเสี่ยง ในกรณีที่หน่วยงานมีระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ มีระบบข้อมูลที่พอเพียง

ที่จะใช้ในการตัดสินใจ และมีความเข้าใจความเสี่ยงเป็นอย่างดี รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากการความเสี่ยงอาจน้อยกว่าต้นทุนที่ต้องเสียไป

ตัวอย่างเช่น กรณีเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ที่เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรม

การควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุในราคาแพงแต่คุณภาพต่ำ อาจจัดให้มีกิจกรรมควบคุมเกี่ยวกับการจัดซื้อให้รัดกุมมากขึ้น เช่น การกำหนด

นโยบายการคัดเลือกผู้ขายที่มีที่สุด ทั้งเรื่องคุณภาพและราคา การกำหนดวงเงินการอนุมัติจัดซื้อให้เหมาะสม การจัดทำทะเบียนประวัติผู้ขาย การแบ่งแยกหน้าที่ตามหลักการควบคุมภายใน

ที่ดีการกำหนดให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเจ้าหน้าที่จัดซื้อ