

คู่มือบริหารความเสี่ยง



สำนักส่งเสริมการเรียนรู้และบริการวิชาการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

คำนำ

การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงดำเนินการขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การบริหาร สำนักส่งเสริมการเรียนรู้และบริการวิชาการ โดยมีแนวคิดของการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ โดยเน้นการตรวจสอบและพัฒนาระบบ เพื่อเสริมสร้างคุณค่าในเนื้องานตามพันธกิจขององค์กรซึ่งอาจมีปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้ไม่บรรลุผลตามพันธกิจ ประกอบกับมหาวิทยาลัย ได้ทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ กับก.พ.ร. อยู่ในกลุ่มที่ท้าทาย ซึ่งต้องมีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ภาระงานนี้สอดคล้องกับระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการจัดทำระบบการควบคุมภายใน และมีการติดตามประเมินผลจัดทำรายงานเสนอสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นระยะๆ รวมถึงตัวชี้วัดการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ปี พ.ศ. 2550 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ดังนั้น ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา สำนักส่งเสริมการเรียนรู้และบริการวิชาการ จึงได้รวบรวมและเรียบเรียง แนวทางการบริหารความเสี่ยง มาดำเนินการจัดทำเป็นคู่มือที่ใช้กับหน่วยงานย่อย ที่ทำให้เข้าใจง่ายและสามารถปฏิบัติได้ โดยเนื้อหาจะเน้นภาพรวมของการบริหารความเสี่ยง และการประเมินความเสี่ยง ที่หน่วยงานย่อยจะใช้เป็นข้อมูล

สำนักส่งเสริมการเรียนรู้และบริการวิชาการ

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	
ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	1
ความสัมพันธ์ของการควบคุมภายในการบริหารความเสี่ยงและการตรวจสอบภายใน	2
การควบคุมภายใน	2
การบริหารความเสี่ยง	2
การตรวจสอบภายใน	3
ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	3
แนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารความเสี่ยง	4
การประเมินความเสี่ยง	5
ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง	6
จำแนกประเภทกิจกรรมของงาน	6
การประมาณระดับความเสี่ยง	7
การตอบสนองความเสี่ยง	9
การควบคุม	10
การติดตามผล	10
การรายงานความเสี่ยง	11
ภาพรวมของการดำเนินการและการจัดทำรายงานตามระเบียบฯ ข้อ 6	11
การใช้รูปแบบรายงาน	13
กำหนดการจัดส่งรายงาน	14
ภาคผนวก	15
เอกสารที่ 1 แบบประเมินการระบุความเสี่ยง	16
เอกสารที่ 2 ระบุความเสี่ยง	18
เอกสารที่ 3 การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง	19
เอกสารที่ 4 การกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง	20
เอกสารที่ 5 แผนการดำเนินงานการจัดการความเสี่ยง	21
เอกสารที่ 6 รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (พย. 2)	22
เอกสารที่ 7 รายงานผลการติดตามประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน	23
เอกสารที่ 8 แบบประเมินความเสี่ยง	24

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ในการบริหารงานในปัจจุบันต้องยอมรับว่า เหตุผลเบื้องต้นที่สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงในองค์กรก็คือ การที่ทุกองค์กรต้องพยายามสร้าง หรือเพิ่มมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสีย แม้ว่าความไม่แน่นอนหลายประการที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน มูลค่าขององค์กรจะเกิดขึ้นเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการตัดสินใจ และการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานในองค์กรนั้นๆ ซึ่งความไม่แน่นอนของการดำเนินงานในองค์กร เป็นเสมือนดาบสองคม คืออาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวกถือว่าเป็นการให้โอกาสแก่องค์กร หรืออาจก่อให้เกิดทางลบ ซึ่งถือว่าเป็นความเสี่ยง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร หรือกำหนดระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ผศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ ได้กล่าวไว้ว่า “สิ่งหนึ่งที่เราต้องยอมรับก็คือ ไม่มีองค์กรหรือบุคคลใดที่จะดำเนินงานอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยง ทุกคนหรือทุกองค์กรจะดำรงอยู่ภายใต้ความเสี่ยงทั้งนั้น” หลักการในการบริหารความเสี่ยง ไม่ได้เป็นแนวทางในการสร้างสภาวะแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยง แต่เป็นการทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยง ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงจะทำให้

- ทำให้การดำเนินงานขององค์กร เป็นไปตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งเมื่อเราทราบว่าทุกองค์กรดำเนินงานภายใต้ความเสี่ยง ดังนั้นผู้บริหารแต่ละคนก็มีระดับของการยอมรับต่อความเสี่ยงได้มากน้อยต่างกัน การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเลือกทิศทาง หรือการเคลื่อนไหวทางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงอันเป็นที่ยอมรับได้

- ทำให้สามารถตัดสินใจเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงได้ดีขึ้น ดังนั้น เมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริงๆ ผู้บริหารก็สามารถที่จะเลือกการตัดสินใจและตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นได้ดีขึ้น

- ทำให้องค์กรลดความแปลกใจ หรือสิ่งที่ไม่คาดคิดว่าจะเผชิญได้เนื่องจากองค์กรได้มีการบริหารความเสี่ยง และคิดไว้ล่วงหน้าแล้ว ดังนั้น เมื่อสถานการณ์นั้นเกิดขึ้นจริงๆ ก็จะสามารถตอบสนองได้ดีขึ้น การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ดำเนินการขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การบริหารหน่วยงาน ในปัจจุบันหน่วยงาน มีแนวคิดของการพัฒนาระบบประกันคุณภาพโดยเน้นการตรวจสอบและพัฒนาระบบ เพื่อเสริมสร้างคุณค่าในเนื้องานตามพันธกิจขององค์กร ซึ่งอาจมีปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้ไม่บรรลุผลตามพันธกิจ ประกอบกับหน่วยงาน ได้ทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ กับ ก.พ.ร. อยู่ในกลุ่มที่ห้าหาย ซึ่งต้องมีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ภาระงานนี้สอดคล้องกับระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการจัดทำระบบการควบคุมภายใน และมีการติดตามประเมินผล จัดทำรายงานเสนอสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นระยะๆ รวมถึงตัวชี้วัดการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ปี พ.ศ. 2550 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ดังนั้น หน่วยงานจึงพิจารณาเห็นว่าภาระงานที่มหาวิทยาลัยต้องรับผิดชอบและดำเนินการ คือการประกันคุณภาพการศึกษา จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์ที่ ก.พ.ร. และ สกอ. กำหนด ไปใช้ในเชิงปฏิบัติเพื่อจัดทำรายงานการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

ความสัมพันธ์ของการควบคุมภายในการบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรที่ดี คือ การติดตามกำกับ ควบคุม และดูแล ให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมายคุ้มค่าและประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นสิ่งที่เป็นรากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนั้นประกอบด้วย

- การควบคุมภายใน
- การบริหารความเสี่ยง
- การตรวจสอบภายใน

การควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน คือ กระบวนการ (process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรขององค์กรจัดให้มีขึ้น เพื่อให้สามารถมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่า หากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้ว องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยวัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ขององค์กร ได้แก่

1. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน
2. ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน
3. การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีการทำงานไปสู่วัตถุประสงค์นั้น และในขณะเดียวกัน ก็ต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในองค์กรให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลด้วย ซึ่งการควบคุมต่าง ๆ เหล่านี้ ก็คือ การควบคุมกระบวนการภายในองค์กร หรือเรียกสั้น ๆ ว่า การควบคุมภายใน ดังนั้นทุกหน่วยงานในองค์กรจะต้องมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมขึ้นมา ส่วนการจัดวางระบบการควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ทราบดีว่างานจุดใดของตนมีความเสี่ยง จากนั้นก็จะประเมินความเสี่ยงและสร้างระบบการควบคุมขึ้น เพื่อป้องกันแก้ไข หรือตรวจหาความเสี่ยงเหล่านั้น โดยการควบคุมภายในมักจะถูกกำหนดออกมาในรูปของระเบียบข้อบังคับ หรือคู่มือการปฏิบัติงานต่าง ๆ การควบคุมภายในจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร ช่วยป้องกันการรั่วไหล ช่วยให้องค์กรเห็นฐานะทางการเงินถูกต้อง เชื่อถือได้ ในที่สุดองค์กรก็เจริญเติบโตอย่างมั่นคง

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง หรือความไม่แน่นอน มีโอกาสที่จะประสบกับความสูญเสียหรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ ได้แก่ ภัยธรรมชาติ การทุจริต การลักขโมย ความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การถูกดำเนินการทางกฎหมาย การบาดเจ็บ ความเสียหาย เหตุร้าย การเกิดอันตราย สูญเสียทรัพย์สิน สูญเสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กร และบุคลากร เกิดความไม่แน่นอน การไม่พิทักษ์สิทธิ หรือศักดิ์ศรี หรือเกิดความสูญเสียจนต้องมีการชดใช้ค่าเสียหาย

การบริหารความเสี่ยง (Risk management) คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถ จัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุ วัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ (ที่มา : กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร : *Committee of Sponsoring Organizations of The Tread way Commission : COSO*)

การตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายในมีบทบาทที่ทำให้มั่นใจว่า มีการควบคุมภายในที่เหมาะสม และการควบคุมเหล่านั้น ได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร ตลอดจนมีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสม ตลอดจนช่วยถ่วงดุลอำนาจไม่ให้เกิดการใช้อำนาจไปในทางที่ผิดการตรวจสอบภายในถือว่าเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วย ผลักดันให้เกิดการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม เพราะบางครั้งผู้ที่ปฏิบัติงานมักคิดว่าแค่นี้ก็ดีพอแล้ว แต่ผู้ตรวจสอบภายในก็จะมีวิธีการทดสอบว่าการควบคุมที่ปฏิบัติกันดีพอจริงหรือไม่ หรือบางครั้ง อาจมีการปฏิบัติกันมานาน แม้ว่าจะมีความชำนาญ แต่ก็อาจทำให้ประมาทโดยละเอียดบางจุดที่จะต้องควบคุมไป

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหาร ปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่ องค์กรจะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูป ของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจาก การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือความคุ้มค่า คุณค่า) ให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นใน อนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการ บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงดำเนินได้อย่างมี ประสิทธิภาพ สามารถปฏิบัติตามขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร เพื่อให้คนในองค์กรว่าเขาเป็นหนึ่งในองค์กร การที่เขาจะ ทำอะไรไม่ที่จะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร หรือผู้อื่นทำอะไรไม่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงของ องค์กร ขั้นตอนแรกในการสร้างความรู้สึกร่วมกัน คือ จะต้องมีการออกเป็นหนังสือ เป็นนโยบายว่าเราจะทำ การบริหารความเสี่ยงเพื่ออะไร ใครรับผิดชอบ มีข้อดีข้อเสียอย่างไรในการทำหรือวัตถุประสงค์ในการทำของเรา ว่าเราทำเพื่ออะไร หลักๆ ก็คือการมีการร่างนโยบาย (Policy statement) ออกมาก่อน ซึ่งก็คือ ระดับผู้บริหารที่ เป็นคนวางนโยบายว่าเราคิดจะบริหารความเสี่ยง และมีเรื่องสำคัญอะไรบ้างที่ต้องกำหนดไว้ในนโยบาย

2. การค้นหาความเสี่ยงและระบุความเสี่ยง ต้องอาศัยการศึกษาร่วมกัน เพราะคนที่อยู่ในองค์กรเองเป็น คนที่รู้มากที่สุดว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างในองค์กร คนภายนอกไม่สามารถไปบอกได้ อย่างถูกต้อง ต้องมีการศึกษา ร่วมกันช่วยกันมองในแต่ละเรื่อง ในแต่ละประเด็น ผู้บริหารทุกๆ ฝ่ายต้องมีตัวแทนเข้ามาดู เข้ามาประชุมร่วมที่ ต้องมาพิจารณา และต้องระบุออกไปว่าเป็น ความเสี่ยงขององค์กร ระบุให้ได้ว่าความเสี่ยงมีอะไรบ้างในองค์กร ระบุมาเป็นรายการ ว่าอันไหนมีลำดับความสำคัญมากที่สุด แล้วอันที่เราจะเลือกจัดการบริหารความเสี่ยงกับมัน

3. การประเมินความเสี่ยง บางสิ่งบางอย่างเราอาจจะมองข้ามไป แต่หาว่าไม่ว่านั่นคือความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และทำให้ต้องสูญเสียมูลค่า เช่น กรณีพนักงานขับรถยนต์ไปรับอาจารย์ผู้สอน ณ จุดนัดหมายไม่ตรงเวลา ทำให้อาจารย์ผู้สอนต้องเข้าห้องเรียนสาย ผู้ที่ได้รับความเสียหายก็คือนิสิตนักศึกษา ได้รับการสอนที่ไม่เต็มเวลา หากคำนวณเป็นจำนวนเงินก็จะเห็นมูลค่าของการสูญเสียมาก กรณีเช่น ทางเดินเชื่อมระหว่างอาคารมีการก่อสร้าง อาจทำให้เกิดความเสี่ยงต่อชีวิตและทรัพย์สินบุคคล ผู้รับผิดชอบจะต้องมีระบบป้องกันอันตรายจากบริเวณดังกล่าว ซึ่งถ้าเกิดเหตุการณ์ขึ้นอาจต้องเสียหายถึงระดับชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย เป็นต้น

4. เลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยง เมื่อเราสามารถรู้ได้ว่าความสูญเสียและความเสี่ยงมีอะไรบ้าง เราจะมาเลือกวิธีการที่คุ้มที่สุดและที่สำคัญ คือ สอดคล้องกับวัฒนธรรม และสภาวะแวดล้อมขององค์กรของเรา และสอดคล้องกับความเป็นจริงในสังคมด้วยเพราะฉะนั้นในขั้นตอนนี้ เราจะต้องใช้ความรู้หลายด้านในการที่จะเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับความเสี่ยงในแต่ละด้านที่เราจะบริหาร

5. การประเมินผลการกำกับดูแล (Performance monitoring) เมื่อได้ Implement ไปแล้ว มีปัญหาอะไรเกิดขึ้น ต้องมีการปรับ (Fine tune) ปรับแก้ที่เราเลือกใช้หรือไม่ เราอาจจะเลือกวิธีการนี้ไปแล้ว ปรากฏว่าพอลองใช้ไปแล้วไม่สอดคล้องกับสังคมเรา กับวัฒนธรรมองค์กรเรา เช่นนั้นก็ใช้ไม่ได้ จึงต้องมาปรับแก้ต่าง ๆ เหล่านี้เป็นต้น

ในขั้นตอนของการประเมินต้องใช้หลักทางสถิติ โดยอ้างอิงหลักความน่าจะเป็นทางสถิติ ว่าคุณค่าความสูญเสียมีการแจกแจงอย่างไร ถ้าเป็นความเสี่ยงที่ไม่ขึ้นกับกรณีที่กำลังพิจารณา มันจะมีการแจกแจงที่เราสามารถจะดูได้ว่ามีลักษณะอย่างไร ลักษณะตัวอย่างของการแจกแจง เช่น ความสูญเสียอาจจะเกิดหรือไม่เกิด โดยมีโอกาสจะเกิดขึ้น 40% เราต้องมีข้อมูลจึงจะสามารถทำเช่นนี้ได้ แต่ในทุกองค์กรที่เริ่มต้นทำการบริหารความเสี่ยง มักจะไม่มีข้อมูล ไม่มีการแจกแจงความน่าจะเป็นแบบที่เราต้องการ เพราะฉะนั้นที่เราจะมีได้เต็มที่ คือ มาก กลาง ต่ำ หรือว่าจะแบ่งเป็นลำดับที่ เช่น 5, 4, 3, 2 และ 1 ว่ามากน้อยแค่ไหน และวิธีการที่เราจะจัดการโดยยังไม่มีควมน่าจะเป็น (Probability) เข้าไปเท่าไร

แนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารความเสี่ยง

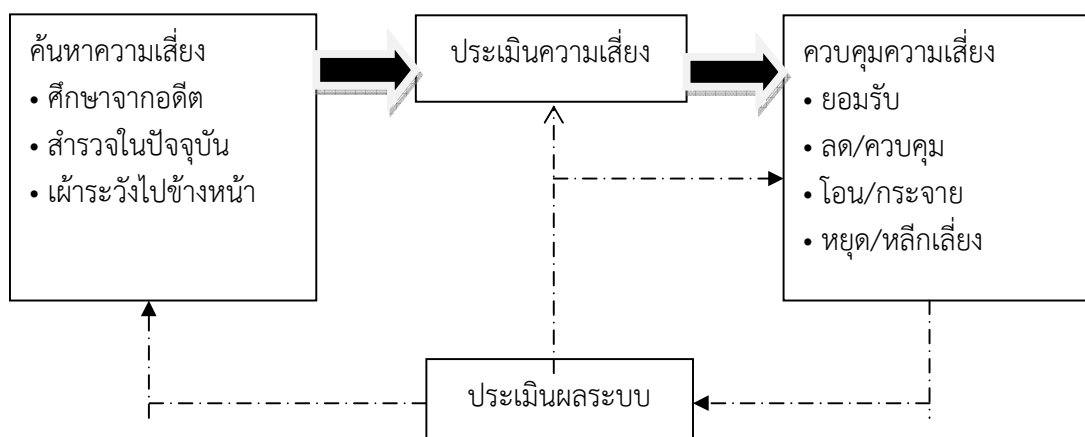
ในการประกันคุณภาพการศึกษา ตามองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้ให้แนวทางปฏิบัติที่ดีของการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารไว้ดังนี้

1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน โดยองค์ประกอบ ของคณะกรรมการ ควร มีผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่รับผิดชอบในแต่ละพันธกิจหลักของสถาบัน
2. การระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง ควรประกอบด้วยความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านต่างๆ ดังนี้
 - 1) ความเสี่ยงด้านงบประมาณ
 - 2) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
 - 3) ความเสี่ยงด้านนโยบาย
 - 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน
 - 5) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

3. การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง สามารถพิจารณาจาก มิติของโอกาสและผลกระทบจากสูงมายังต่ำ เพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนการจัดการความเสี่ยงที่ ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กรได้ง่ายขึ้น

4. มาตรการหรือแผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม สามารถใช้แนวคิดของ 4 T เข้ามาช่วย คือ Take : ยอมรับ Treat : ลดหรือควบคุม Transfer : โอน หรือกระจาย Terminate : หยุดหรือหลีกเลี่ยง

5. สามารถบูรณาการความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน เพื่อใช้ประโยชน์ในการควบคุม หรือลดโอกาสของความสูญเสียทั้งในแง่โอกาสและผลกระทบได้



รูปที่ 1 แนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งขั้นตอนนี้ จะเน้นการประเมินโอกาสและความรุนแรง (ผลกระทบ) ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำแต่บางเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอาจมีผลกระทบในระดับสูง ต่อวัตถุประสงค์การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้ง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอก และภายในองค์กร นอกจากนี้การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อน จัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) ซึ่งปัจจุบันการ ประเมินความเสี่ยงได้ถูกบรรจุในประกาศ ในองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ของสำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษา ปี พ.ศ. 2550 การได้ให้แนวทางปฏิบัติที่ดีของการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการ บริหารไว้ โดยจะต้องมีการประเมินความเสี่ยงที่ครอบคลุมใน ด้านต่างๆ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านงบการเงินและ งบประมาณความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนโยบาย ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงจาก เหตุการณ์ภายนอก

วัตถุประสงค์ของการประเมินความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ได้ดำเนินการเพื่อเสริมสร้างคุณค่าในเนื้องานตามพันธกิจขององค์กร ซึ่งอาจมีปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้ไม่บรรลุผลตามพันธกิจ ประกอบกับหน่วยงานได้ทำคาร์รับรองการปฏิบัติราชการกับ ก.พ.ร. อยู่ในกลุ่มที่ท้าทาย ซึ่งต้องมีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ภาระงานนี้ สอดคล้องกับระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการจัดทำระบบการควบคุมภายใน และมีการติดตามประเมินผล จัดทำรายงาน เสนอสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นระยะ ๆ รวมถึงตัวชี้วัดการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา ปี พ.ศ. 2550 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยวัตถุประสงค์ของการประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน ดังนี้

- เพื่อให้ทราบถึงภายในองค์กรว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้าง ที่มีโอกาสจะเกิดขึ้น และผลกระทบ (ความรุนแรง) ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ที่มีอยู่ในองค์กร
- เพื่อให้องค์กรสามารถพิจารณามาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่หรือที่กำหนดเป็นแผนงาน

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน ในคู่มือนี้ได้ดัดแปลงมาจากหลักการของการประเมินตามมาตรฐาน BS8800 ของประเทศอังกฤษ มี 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. จำแนกประเภทกิจกรรมของงาน
2. การชี้บ่ง
3. การประมาณระดับของความเสี่ยง

จำแนกประเภทกิจกรรมของงาน

โดยผู้ถูกประเมิน จะต้องระบุรายการงานที่รับผิดชอบทั้งหมดโดยแบ่งตามภารกิจหรือกลุ่มงานที่สำคัญๆ ที่ต้องปฏิบัติทั้งหมด เพื่อใช้ในการจำแนกประเภทของกิจกรรมของบุคลากรทั้งหมดในหน่วยงาน จากนั้น จัดทำแบบรายการสำรวจสิ่งที่ต้องประเมินทั่วไป เช่น

- พื้นที่ เช่น พื้นที่ทั่วไป ทางเดิน บันได ทางออกฉุกเฉิน และที่จอดรถ เป็นต้น
- ระบุรายการงานที่รับผิดชอบทั้งหมด โดยการแบ่งตามภารกิจ หรือกลุ่มงานที่สำคัญๆ เช่น งานรับเหมา งานทำความสะอาด งานทะเบียน งานอาคารและสถานที่ งานการเงิน เป็นต้น
- อุปกรณ์หรือเครื่องจักร เช่น อุปกรณ์ไฟฟ้าต่าง ๆ เครื่องมือกล ยานพาหนะ (รถขนส่ง หรือ รถ Forklift) อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ เป็นต้น
- วัสดุ เช่น สารเคมีอันตราย การจัดเก็บและใช้งาน
- กลยุทธ์ และนโยบายในการบริหารงาน เหมาะสมชัดเจนหรือไม่เพียงใด
- การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติได้ไม่ทันตามเวลาที่กำหนด อาจมีผลการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

การประมาณระดับของความเสียหาย

การประมาณระดับของความเสียหายนี้ มีไว้เพื่อประกอบการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการที่จะดำเนินการแก้ไข เมื่อประเมินแล้วได้ข้อมูลมาก็จะมาเรียงลำดับความเสี่ยง ซึ่งการประมาณระดับของความเสียหาย สามารถหาได้จากการเรียงลำดับของความรุนแรงของสิ่งที่เกิดขึ้น (ผลกระทบ) และการเรียงลำดับของโอกาสที่จะเกิดของเหตุการณ์ ดังนี้

- ความรุนแรงของอันตราย ลักษณะความรุนแรง
 - ระดับความรุนแรงมาก
 - ระดับความรุนแรงปานกลาง
 - ระดับความรุนแรงน้อย
- โอกาสที่จะเกิดของอันตราย
 - โอกาสมาก
 - โอกาสปานกลาง
 - โอกาสน้อย

ระดับความรุนแรง (ผลกระทบ) ระดับความรุนแรงหรือผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือคาดคะเนว่าจะเกิดเหตุการณ์นั้นๆ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเกิดความรุนแรง หรือผลกระทบกับสิ่งต่างๆ และความเสียหายที่เกิดขึ้นใน ด้านทรัพย์สิน/เงิน ด้านเวลา ด้านบุคคล ด้านลูกค้า และด้านภาพลักษณ์ ดังตารางที่ 1 แล้วให้พิจารณาว่าความรุนแรงระดับเท่าใด

ตารางที่ 1 แสดงระดับความรุนแรงที่จะต้องพิจารณา

ความเสียหายด้าน	ความรุนแรง		
	มาก	ปานกลาง	เล็กน้อย
ทรัพย์สิน/เงิน	1,000,000 บาทขึ้นไป	100,000 บาทขึ้นไปแต่ไม่เกิน 1,000,000 บาท	ต่ำกว่า 100,000 บาท
เวลา	> 15 วัน	3 - 15 วัน	1 - 3 วัน
บุคคล	บาดเจ็บ: สาหัส/พิการ โทษวินัย: ให้ออกขึ้นไป	บาดเจ็บ: ไม่สาหัส โทษวินัย: ตัดเงินเดือน/ลดขั้นเงินเดือน	บาดเจ็บ: เล็กน้อย โทษวินัย: ตักเตือน/ภาคทัณฑ์
ลูกค้า (นิสิต/ประชาชน)	ความพึงพอใจ: ต่ำกว่า 60 %	ความพึงพอใจ: 60-74%	ความพึงพอใจ: 75-79%
ภาพลักษณ์	ส่งผลในระดับมหาวิทยาลัย	ส่งผลในระดับคณะ/หน่วยงาน	ส่งผลในระดับกอง/ภาควิชา

โอกาสที่จะเกิด หมายถึงความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ที่นำมาพิจารณาเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีการพิจารณาหาระดับของโอกาสที่จะเกิด ดังนี้ได้จากตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เกณฑ์ในการคิดระดับของโอกาสที่จะเกิด

	ความน่าจะเป็น	โอกาสจะเกิด
โอกาสมาก	1/100	เกิดภายใน 1 ปี
โอกาสปานกลาง	1/1000	เกิดภายใน 1-2 ปี
โอกาสน้อย	<1/1000	เกิดภายใน 2-5 ปีขึ้นไป

หลังจากที่ได้กำหนดระดับความรุนแรง และระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นของความเสียหายที่เกิดจากเหตุการณ์ตามขั้นตอนข้างต้นแล้ว นำมาหาระดับความเสี่ยงตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การพิจารณาระดับความเสี่ยงจากระดับความรุนแรง และโอกาสที่จะเกิด

โอกาสที่จะเกิด	ความรุนแรง (ผลกระทบ) ของเหตุการณ์ที่เกิด		
	มาก	ปานกลาง	เล็กน้อย
โอกาสมาก	ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ (1)	ความเสี่ยงสูง (2)	ความเสี่ยงปานกลาง (3)
โอกาสปานกลาง	ความเสี่ยงสูง (2)	ความเสี่ยงปานกลาง (3)	ความเสี่ยงยอมรับได้ (4)
โอกาสน้อย	ความเสี่ยงปานกลาง (3)	ความเสี่ยงยอมรับได้ (4)	ความเสี่ยงเล็กน้อย (5)

จากตารางที่ 3 จะได้ระดับความเสี่ยง ที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างระดับความรุนแรงกับระดับโอกาสที่จะเกิด ซึ่งมีตัวเลขระดับของความเสี่ยงอยู่ที่ 5 ระดับ โดยแต่ละระดับจะมีความหมายของความเสี่ยง และการปฏิบัติเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงต่อไป ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงระดับของความเสี่ยง 5 ระดับ

ระดับ	ความเสี่ยง	การปฏิบัติและเวลาที่ใช้
1	ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้	งานจะเริ่มหรือทำต่อไปไม่ได้ จนกว่าจะลดความเสี่ยงลง ถ้าไม่สามารถลดความเสี่ยงลงได้ ถึงแม้จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่แล้วก็ตาม จะต้องหยุดทำงานนั้น

ระดับ	ความเสี่ยง	การปฏิบัติและเวลาที่ใช้
2	ความเสี่ยงสูง	ต้องลดความเสี่ยงก่อนที่จะเริ่มทำงานได้ ต้องจัดสรรทรัพยากร และมาตรการให้เพียงพอเพื่อลดความเสี่ยงนั้น เมื่อความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับงานที่กำลังทำอยู่ จะต้องทำการแก้ไขอย่างเร่งด่วน
3	ความเสี่ยงปานกลาง	จะต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยง แต่ค่าใช้จ่ายของการป้องกัน ควรจะมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ และมีการจำกัดงบประมาณ และต้องมีมาตรการในการลดความเสี่ยงภายในเวลาที่กำหนด
4	ความเสี่ยงยอมรับได้	ไม่ต้องการควบคุมเพิ่มเติม การพิจารณาความเสี่ยงอาจจะทำเมื่อเห็นว่าคุ้มค่า หรือการปรับปรุงไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น การติดตามตรวจสอบยังคงต้องทำเพื่อให้แน่ใจว่าการควบคุมยังคงมีอยู่
5	ความเสี่ยงเล็กน้อย	ไม่ต้องทำอะไร และไม่จำเป็นจะต้องมีการเก็บบันทึกเป็นเอกสาร

เมื่อหน่วยงานมีผลสรุปจำนวนกิจกรรมความเสี่ยง ในแต่ละระดับแล้ว หน่วยงานจะต้องทำการควบคุมกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงระดับ 1 ระดับ 2 ถือว่ามีนัยยะสำคัญ ให้วางแผนการควบคุม และนำเสนอต่อต้นสังกัดเพื่อพิจารณาในภาพรวมต่อไป สำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงที่ระดับ 3 ระดับ 4 และระดับ 5 เมื่อพิจารณาจากระดับความเสี่ยงแล้วเห็นว่า หน่วยงานสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง จึงไม่ต้องรายงานแต่ความเสี่ยงในระดับ 3 หน่วยงานจะต้องจัดทำแผนดำเนินการควบคุมอย่างเป็นทางการ และต้องรายงานผลการดำเนินการต่อต้นสังกัดตามกำหนด

การตอบสนองความเสี่ยง

เมื่อความเสี่ยงได้รับการประเมินและบ่งชี้ตามระดับความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้น เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่ได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น และความรุนแรง (ผลกระทบ) ของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ (4T) คือ

1. *การยอมรับ (Take)* ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นได้อีก
2. *การลดหรือควบคุม (Treat)* การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือความรุนแรงของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3. การโอนหรือกระจาย (Transfer) การโอนหรือการกระจายความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

4. การหยุดหรือการหลีกเลี่ยง (Terminate) การหยุดหรือการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงผู้บริหารควรจัดการระดับความเสี่ยงตามหลักการตอบสนองข้างต้น และดำเนินการประเมินความเสี่ยงอีกครั้งหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงในช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อดูว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิผลหรือไม่

การควบคุม

การควบคุมคือนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นเฉพาะขององค์กร ดังนั้น การควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กรสิ่งสำคัญของการควบคุมก็คือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น บุคลากรแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายในการควบคุมควรมีความรับผิดชอบ ดังนี้

- พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน
- พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง
- กำกับกิจกรรมลดความเสี่ยง ให้แล้วเสร็จตามกำหนดวันตามแผนที่วางไว้

การติดตามผล

ประเด็นที่สำคัญของการติดตามผลได้แก่

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร
- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่อง หรือการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานส่วนการติดตามรายครั้งเป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การประเมินความเสี่ยง รอบที่ ... ปีงบประมาณ 2558

หน่วยงาน.....

ผู้จัดทำ.....เบอร์ติดต่อ..... คณบดี/ผู้อำนวยการ

.....เบอร์ติดต่อ.....

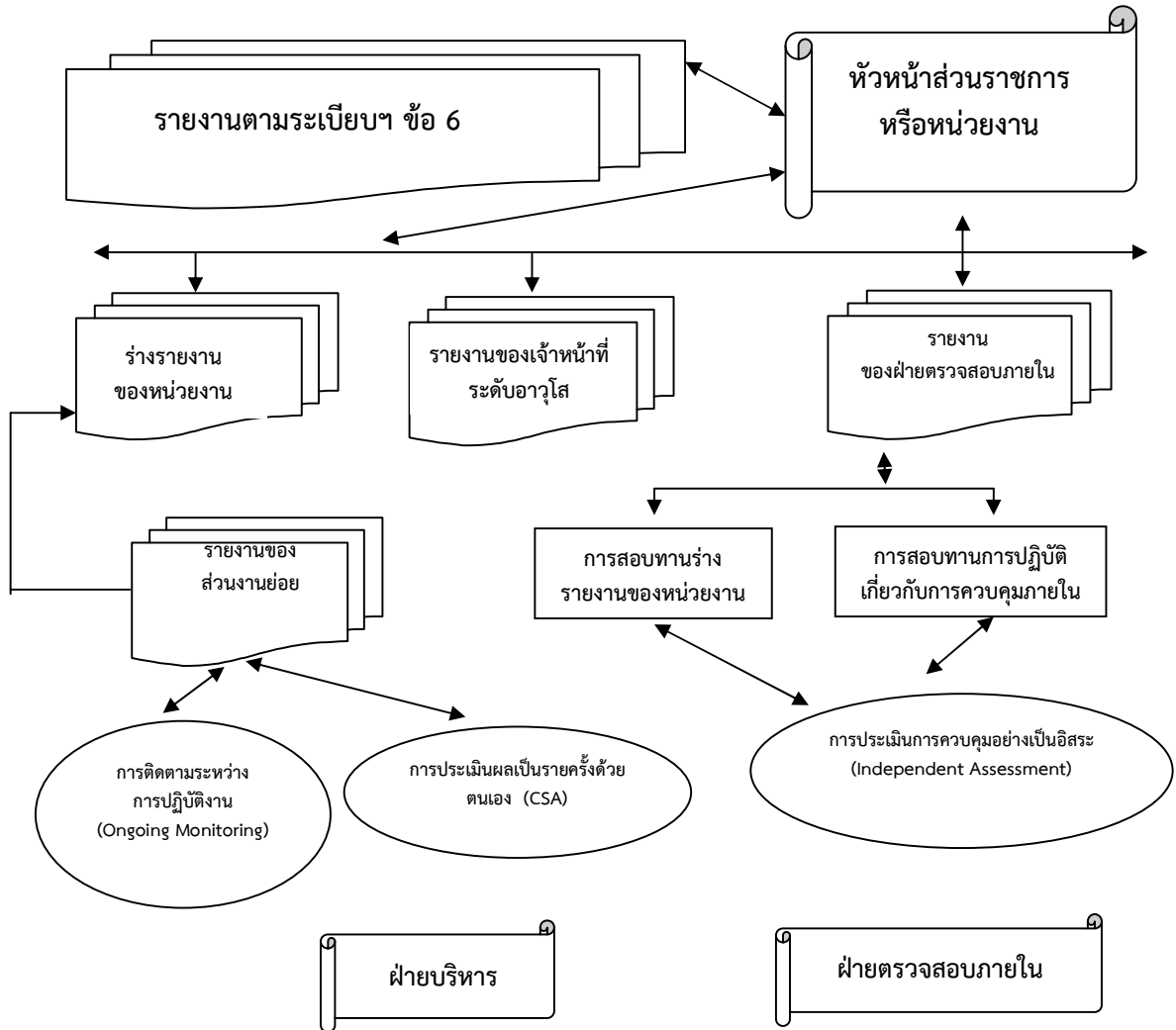
ลำดับ ที่	แหล่งกำเนิดความเสี่ยง		ระดับความรุนแรง			โอกาสที่จะเกิด			ระดับความ การเกิดความเสี่ยง	สาเหตุ การเกิดความเสี่ยง	แนวทางการแก้ไข/ การปรับปรุง	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
	งานที่รับผิดชอบ/พื้นที่	ระบุ	มาก	ปานกลาง	น้อย	มาก	ปานกลาง	น้อย					

การรายงานความเสี่ยง

การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ดำเนินการขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 และการจัดทำรายงานตามระเบียบฯ ข้อ 6 ที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการจัดทำระบบการควบคุมภายในและมีการติดตามประเมินผล จัดทำรายงานเสนอสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นระยะ ๆ รวมถึงตัวชี้วัดการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา ปี พ.ศ. 2550 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ภาพรวมของการดำเนินการและการจัดทำรายงานตามระเบียบฯ ข้อ 6

ตามระเบียบฯ 6 รายงานที่นำเสนอคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบระเบียบฯ นั้นมาจากการดำเนินการของบุคลากรต่างๆ ในหน่วยงาน ทั้งในฝ่ายบริหารและฝ่ายตรวจสอบภายใน ตามรูปภาพที่ 2



รูปที่ 2 ภาพรวมของการดำเนินการรายงานการจัดทำรายงานตามระเบียบฯ ข้อ 6

ฝ่ายบริหารโดยผู้บริหารส่วนงานย่อยตามโครงสร้างการจัดการองค์กร มีหน้าที่ติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และจัดให้มีการประเมินผลเป็นรายครั้งด้วยตนเอง (Control Self Assessment : CSA) เพื่อจัดทำรายงานการควบคุมภายในของส่วนงานย่อยในความรับผิดชอบ เสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ซึ่งในระดับท้ายสุดก่อนที่จะนำเสนอหัวหน้าส่วนราชการหรือหน่วยงาน มีการมอบหมายให้ผู้เหมาะสมในฝ่ายบริหาร ทำหน้าที่ประมวลผลในภาพรวมและจัดทำร่างรายงานของหน่วยงาน เสนอเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส เพื่อพิจารณาประกอบความเป็นของฝ่ายตรวจสอบภายใน

ฝ่ายตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ในการประเมินการควบคุมอย่างอิสระ โดยการประเมินอาจแบ่งได้สองลักษณะคือ การสอบทานร่างรายงานของหน่วยงาน และการสอบทานการปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายใน เพื่อนำผลมาจัดทำรายงานความเห็นของฝ่ายตรวจสอบภายในเสนอหัวหน้าส่วนราชการพิจารณา แล้วส่งให้เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสพิจารณา ประกอบกับรายงานการควบคุมภายในของฝ่ายบริหาร

เจ้าหน้าที่อาวุโส เป็นผู้ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าส่วนราชการหรือหน่วยงาน มีหน้าที่รับผิดชอบสอบทาน และประเมินรายงานของทั้งฝ่ายบริหาร และฝ่ายตรวจสอบภายใน เพื่อสรุปความเห็นต่อหัวหน้าส่วนราชการหรือหน่วยงาน

หัวหน้าส่วนราชการหรือหน่วยงาน มีหน้าที่ติดตาม กำกับดูแลให้การดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินการควบคุมภายใน และการจัดทำรายงานแล้วเสร็จภายในเวลาที่ระบุไว้ กำหนด และที่สำคัญยิ่งก็คือ หัวหน้าส่วนราชการหรือหน่วยงาน มีหน้าที่ต้องสอบทาน และประเมินรายงาน และความเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายในของทุกฝ่าย ก่อนที่จะตัดสินใจให้ความเห็นชอบ และลงนามรับรองในรายงานของหน่วยงาน เพื่อจัดส่งให้คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบตามระเบียบฯ ข้อ 6 ภายในระยะเวลาที่กำหนด

การใช้รูปแบบรายงาน

ก. ระดับหน่วยรับตรวจ (องค์กร) มีรายงาน 5 แบบ คือ

1. แบบ ปอ.1 รายงานความเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายในของหัวหน้าหน่วยงาน (ตามระเบียบฯ ข้อ 6) ใช้สำหรับการรายงานในรับหน่วยรับตรวจ เพื่อทำความเข้าใจว่าระบบการควบคุมภายในที่ใช้อยู่เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดหรือไม่ และมีประสิทธิผลและความเพียงพอหรือไม่

2. แบบ ปอ.2 และแบบ ปอ. 2-1 สรุปผลการประเมินผลองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน และรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน แบบ ปอ. 2-1 ใช้สำหรับการรายงานในระดับหน่วยรับตรวจ เพื่อนำเสนอผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ส่วนแบบ ปอ. 2 สรุปผลมาจากแบบ ปอ. 2-1 ในภาพรวมของหน่วยรับตรวจ

3. แบบ ปอ.3 แผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ใช้สำหรับการรายงานในระดับหน่วยรับตรวจ เพื่อนำเสนอจุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ พร้อมข้อเสนอแนะ และแผนการปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน

4. แบบติดตาม-ปอ.3 แบบรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ใช้สำหรับบันทึกผลการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในที่ได้รายงานไว้แล้วในแบบ ปอ. 3 ของงวดก่อนในระดับหน่วยรับตรวจ

ข. ระดับส่วนงานย่อย มีรายงาน 6 แบบ คือ

1. แบบ ปย.1 รายงานความเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายในของผู้บริหารระดับส่วนงานย่อย (ตามระเบียบฯ ข้อ 6) ใช้สำหรับรับการรายงานในระดับส่วนงานย่อยของหน่วยรับตรวจ เพื่อทำความเข้าใจว่าระบบการควบคุมภายในที่ใช้อยู่เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดหรือไม่ มีประสิทธิผลและความเพียงพอหรือไม่

2. แบบ ปย.2 และแบบปอ.2-1 สรุปผลการประเมินผลองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน และรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน แบบ ปย.2-1 ใช้สำหรับการรายงานในระดับส่วนงานย่อยของหน่วยงานตรวจ เพื่อนำเสนอผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ส่วนแบบ ปย.2 สรุปผลมาจากแบบ ปย.2-1 ในภาพรวมของส่วนงานย่อย

3. แบบ ปย. 3. แผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ใช้สำหรับการรายงานในระดับส่วนงานย่อยของหน่วยรับตรวจ เพื่อนำเสนอจุดอ่อนของระบบการควบคุมหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ พร้อมข้อเสนอแนะและแผนการปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน

4. แบบติดตาม ปย.3 แบบรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ใช้สำหรับบันทึกผลการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในที่ได้รายงานไว้แล้วในแบบ ปย.3 ของงวดก่อนในระดับส่วนย่อยของหน่วยรับตรวจ

5. แบบ ปม. แบบประเมินการควบคุมภายใน ใช้สำหรับการบันทึกกระบวนการในการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ จุดอ่อนและสาเหตุ พร้อมการปรับปรุงการควบคุมภายในที่จะดำเนินการ

ค. เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส

- แบบ ปย. 1-ร หนังสือรับรองการควบคุมภายในของเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส (ตามระเบียบฯ ข้อ 6) ใช้สำหรับการรายงานเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน รวมถึงจุดอ่อนของการควบคุมที่มีสาระสำคัญ (ถ้ามี)

ง. ผู้ตรวจสอบภายใน

- แบบ ปส. รายงานผลการสอบทานการประเมินการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (ตามระเบียบฯ ข้อ 6) ใช้สำหรับการรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจว่า ดำเนินการเป็นไปตามระเบียบฯ หรือไม่

กำหนดการจัดส่งรายงาน

ให้หน่วยงานจะต้องจัดส่งแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 25xx หลังเริ่มปีงบประมาณใหม่ ภายใน 30 วัน และรายงานผลการควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ หลังสิ้นสุดปีงบประมาณนั้นไม่เกิน 30 วัน เพื่อให้ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา ได้ทำการรวบรวมและจัดทำรายงานตามระเบียบฯ ข้อ 6 ของระดับมหาวิทยาลัยต่อไป

ภาคผนวก

เอกสารที่ 1

แบบประเมินการระบุความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 25XX
 หน่วยงาน
 มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

1. ข้อมูลพื้นฐาน

- เพศ ชาย หญิง
 อายุ 20-30 ปี 31-40 ปี 40 ปีขึ้นไป
 ตำแหน่ง ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่

2. ระบุความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดผลกระทบต่อหน่วยงาน

คำชี้แจง 1 หมายถึง น้อยที่สุด 2 หมายถึง น้อย 3 หมายถึง ปานกลาง 4 หมายถึง มาก 5 หมายถึง มากที่สุด

ลำดับ	รายการ	ระดับความเสี่ยง (ร้อยละ)				
		1	2	3	4	5
ความเสี่ยงด้านทรัพยากร						
1	ด้านการเงิน					
2	ด้านงบประมาณ					
3	ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ					
ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์						
<i>ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก</i>						
1	ด้านสภาพการณ์การแข่งขัน					
2	ด้านการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล					
<i>ปัจจัยความเสี่ยงภายใน</i>						
1	ด้านโครงสร้างองค์กร					
2	ด้านกระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน					
3	ด้านความพอเพียงของข้อมูล					
ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ						
1	ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย					
2	ด้านนโยบายของมหาวิทยาลัย					
3	ด้านแหล่งข้อมูล กฎ ระเบียบ ข้อบังคับใหม่ๆ					
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน						
1	ด้านกระบวนการบริหารงานบริการวิชาการ					
2	ด้านระบบประกันคุณภาพการศึกษา					
3	ด้านการบริหารจัดการบุคลากร					

ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล						
1	ด้านจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร					
2	ด้านภาพลักษณ์ของหน่วยงาน					
3	ด้านการสนองตอบความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร					
ความเสี่ยงด้านอื่นๆ.....						
1						
2						

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

หมายเหตุ เกณฑ์คะแนน 4.51 – 5.00 ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นมากที่สุด
 คะแนน 3.51 – 4.50 ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นมาก
 คะแนน 2.51 – 3.50 ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นปานกลาง
 คะแนน 1.51 – 2.50 ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นน้อย
 คะแนน 1.00 – 1.50 ความเสี่ยงที่ไม่มีโอกาสเกิดขึ้น

เอกสารที่ 2

ระบุความเสี่ยง

หน่วยงาน.....

ความเสี่ยง (ภารกิจหลัก/กิจกรรม)	ปัจจัยเสี่ยง
ด้านการเรียนการสอน	
S1, F1, O1, P1 เช่น อาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการมีน้อย	แรงจูงใจในการขอตำแหน่งทางวิชาการมีอยู่น้อยหรือยังไม่เหมาะสม
ด้าน ใดๆ	

หมายเหตุ

S1 มีค่าระหว่าง 20-25 (สูงมาก) , F มีค่าระหว่าง 10-19 (สูง) และ O , P มีค่าระหว่าง 1-9

เอกสารที่ 3

การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง

หน่วยงาน.....

ความเสี่ยง (ภารกิจหลัก/กิจกรรม)	รายละเอียดความสูญเสีย (ปัจจัยเสี่ยง)	โอกาสที่จะเกิด (1)	ผลกระทบ/ ความรุนแรง (2)	คะแนนความเสี่ยง (ระดับความเสี่ยง) (1)X(2)	ลำดับความเสี่ยง
ด้านการเรียนการสอน					
S1, F1, O1, P1 เช่น อาจารย์ ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ มีน้อย	แรงจูงใจในการขอตำแหน่งทางวิชาการมีอยู่ น้อยหรือยังไม่เหมาะสม	5	4	20 (สูงมาก)	3 ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้
ด้าน ใดๆ					

- หมายเหตุ
- เลือกกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง (อยู่ในระดับ 2 หรือ 3) ต้องนำมาจัดการความเสี่ยงต่อไป
 - ระดับความเสี่ยง 3 มีค่าระหว่าง 20-25 (ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้) 2 มีค่าระหว่าง 10-19 (ความเสี่ยงสูง) และ 1 มีค่าระหว่าง 1-9 (ความเสี่ยงยอมรับได้)

เอกสารที่ 4

การกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง

หน่วยงาน.....

ลำดับ	ความเสี่ยง (ภารกิจหลัก/กิจกรรม) (1)	การควบคุมที่ควรจะมี (2)	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว (3)	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว ได้ผลหรือไม่ (4)	วิธีการจัดการ ความเสี่ยง (5)	หมายเหตุ (6)
1	ด้านการเรียนการสอน					
	อาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทาง วิชาการมีน้อย	ปรับปรุงระเบียบเรื่องภาระงานให้มี ความเหมาะสมและตอบสนอง ข้อ กำหนดการขอกำหนดตำแหน่ง วิชาการตามวาระ	✓	○	ยอมรับ ✓ ควบคุม ถ่ายโอน หลักเสี่ยง	

หมายเหตุ

ช่อง 3 ✓ หมายถึง มี , ○ หมายถึง มีแต่ไม่สมบูรณ์ , X หมายถึง ไม่มี

ช่อง 4 ✓ หมายถึง ได้ผลตามที่คาดหมาย , ○ หมายถึง ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์ , X หมายถึง ไม่ได้ผลตามที่คาดหมาย

เอกสารที่ 5

แผนการดำเนินงานการจัดการความเสี่ยง

หน่วยงาน.....

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ด้าน ของงานที่ประเมินและ วัตถุประสงค์ของการ ควบคุม (1)	การควบคุมที่มีอยู่ (2)	ระดับความ เสี่ยง (3)	การจัดการ ความเสี่ยง (4)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (ปัจจัยเสี่ยง) (5)	กิจกรรมการควบคุม (แผนการปรับปรุงการ ควบคุม) (6)	ผู้รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ (7)
ด้านการเรียนการสอน						
อาจารย์ประจำที่ดำรง ตำแหน่งทางวิชาการมี น้อย	✓	3	การควบคุม	แรงจูงใจในการขอตำแหน่ง ทางวิชาการมีอยู่น้อยหรือยัง ไม่เหมาะสม	- จัดทำแผนการกำหนดการ ขอกำหนดตำแหน่งทาง วิชาการให้มีเวลาที่ชัดเจนระบุ ถึงตัวบุคคล	ต.ค. 56 – ก.ย. 57 นาย ก

ชื่อผู้รายงาน.....

ชื่อหัวหน้าส่วนงาน.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

เอกสารที่ 6

แบบ ปย. 2

ชื่อส่วนงานย่อย(คณะ / วิทยาเขต / วิทยาลัย / สำนัก / ส่วน)

รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่...30... เดือน....กันยายน....พ.ศ.25XX....

กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/ กิจกรรม/ด้านของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ของการควบคุม	การควบคุมที่มีอยู่	การประเมินผล การควบคุม	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุงการ ควบคุม	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
(เอกสารที่ 4 ช่อง 1) อาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทาง วิชาการมีน้อย <u>วัตถุประสงค์</u> มีการส่งเสริมให้อาจารย์ประจำทำ ตำแหน่งทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง	(เอกสารที่ 4 ช่อง 2) ปรับปรุงระเบียบเรื่องภาระงาน ให้มีความเหมาะสมและ ตอบสนอง ข้อกำหนดการขอ กำหนดตำแหน่งวิชาการตาม วาระ	(เอกสารที่ 4 ช่อง 4) X : ไม่ได้ผลตามที่ คาดหมาย	(เอกสารที่ 4 ช่อง 5) แรงจูงใจในการขอ ตำแหน่งทางวิชาการ มีอยู่น้อยหรือยังไม่ เหมาะสม	(เอกสารที่ 4 ช่อง 6) จัดทำแผนการกำหนดการ ข้อกำหนดตำแหน่งทาง วิชาการให้มีเวลาที่ชัดเจน ระบุถึงตัวบุคคล	(เอกสารที่ 4 ช่อง 7) ต.ค. 56 - ก.ย. 57 นาย ก	

ชื่อผู้รายงาน.....

ชื่อหัวหน้าส่วนงาน.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

เอกสารที่ 7

แบบติดตาม ปย. 2

ชื่อส่วนงานย่อย(คณะ / วิทยาเขต / วิทยาลัย / สำนัก / ส่วน)

รายงานผลการติดตามประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่...30... เดือน....กันยายน....พ.ศ.25XX....

รอบระยะเวลา 6 เดือน เริ่ม.....ถึง.....

กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/ กิจกรรม/ด้านของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ของการควบคุม	การประเมินผลการ ควบคุม	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุงการควบคุม	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ	ปัญหาและ อุปสรรค
อาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทาง วิชาการมีน้อย <u>วัตถุประสงค์</u> มีการส่งเสริมให้อาจารย์ประจำทำ ตำแหน่งทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง	X : ไม่ได้ผลตามที่ คาดหมาย	แรงจูงใจในการขอตำแหน่งทาง วิชาการ มีอยู่น้อยหรือยังไม่ เหมาะสม	จัดทำแผนการกำหนดการขอ กำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ให้มีเวลาที่ชัดเจนระบุถึงตัว บุคคล	ต.ค. 56 - ก.ย. 57 นาย ก	

ชื่อผู้รายงาน.....

ชื่อหัวหน้าส่วนงาน.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

แบบประเมินความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา 25XX
หน่วยงาน
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

1. ข้อมูลพื้นฐาน

เพศ ชาย หญิง
 อายุ 20-30 ปี 31-40 ปี 40 ปีขึ้นไป
 ตำแหน่ง ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่

2. ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดผลกระทบต่อหน่วยงาน

คำชี้แจง 1 หมายถึง น้อยที่สุด 2 หมายถึง น้อย 3 หมายถึง ปานกลาง 4 หมายถึง มาก 5 หมายถึง มากที่สุด

ลำดับ	รายการ	ระดับความเสี่ยง (ร้อยละ)				
		1	2	3	4	5
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน						
1	จำนวนผู้เข้าร่วมอบรมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย					
2	การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการ					
3	ผู้ตอบแบบประเมินหลังการอบรมไม่บรรลุเป้าหมาย					
4	ประเมินโครงการไม่เสร็จตามเวลาที่กำหนด					
ความเสี่ยงด้านทรัพยากร						
5	งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ					
6	การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน					
7	วัสดุ อุปกรณ์ ในการดำเนินการจัดกิจกรรมมีไม่เพียงพอ					
8	บุคลากรขาดทักษะในการปฏิบัติงาน					
ความเสี่ยงด้านบุคลากร						
8	บุคลากรขาดทักษะในการปฏิบัติงาน					
9	การพัฒนาทักษะความรู้ใหม่ๆ					
10	ความคิดสร้างสรรค์งานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

หมายเหตุ เกณฑ์คะแนน 4.51 – 5.00 มีความเสี่ยงมากที่สุด

คะแนน 3.51 – 4.50 มีความเสี่ยงมาก

คะแนน 2.51 – 3.50 มีความเสี่ยงปานกลาง

คะแนน 1.51 – 2.50 มีความเสี่ยงน้อย

คะแนน 1.00 – 1.50 ไม่มีความเสี่ยง