

บทที่ 2 นโยบาย กรอบการดำเนินงาน และแนวทางการดำเนินงาน

ความจำเป็นในการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการดำเนินงาน

1. เพื่อให้เป็นไปตามหลักการของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546
2. เพื่อรายงานผลการปฏิบัติงานตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544
3. เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 2

ความหมายของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

เพื่อให้เข้าใจความหมายของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในไปในทิศทางเดียวกัน ในคู่มือนี้ขอกำหนดให้ใช้คำอธิบายความหมายตามแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

1. ความเสี่ยง

หมายถึง เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นและมีผลให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

2. ปัจจัยเสี่ยง

หมายถึง สาเหตุหรือที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. การประเมินความเสี่ยง

หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการค้นหาและนำวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิภาพต่อมหาวิทยาลัย

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย การระบุปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดการกับความเสี่ยง

4. การควบคุม

หมายถึง วิธีการที่นำมาใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5. กิจกรรมการควบคุม

หมายถึง นโยบาย ระเบียบ กระบวนการ วิธีปฏิบัติ รวมถึงมาตรการต่างๆที่กำหนดขึ้นเพื่อให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ เพื่อจัดการกับความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับทิศทางและวัตถุประสงค์ ช่วยป้องกันและบ่งชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้

6. ระบบการควบคุมภายใน

หมายถึง การควบคุมที่ออกแบบให้มีการเชื่อมโยงกันของกระบวนการของกิจกรรมหรือการดำเนินงานตั้งแต่ต้นจนจบ

7. การวางระบบการควบคุมภายใน

หมายถึง การกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุม และนำมาใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

8. หน่วยงานย่อย

หมายถึง หน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัย ระดับคณะ สำนัก สถาบัน และกอง

9. ประเภทของความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์(Strategic Risk)
2. ความเสี่ยงในการดำเนินงาน(Operational Risk)
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน(Financial Risk)
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ(Compliance Risk)

10. การจัดการความเสี่ยง

การป้องกันหรือลดความเสี่ยงสามารถจัดการได้โดย

1. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) คือการหยุดการดำเนินการหรือหลีกเลี่ยงการดำเนินการ หรือหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
2. การแบ่งความรับผิดชอบ (Sharing) คือการแบ่งความรับผิดชอบให้ผู้อื่นมามีส่วนช่วยจัดการกับความเสี่ยง เช่น การทำประกัน การใช้บริการจากภายนอก (Outsource)
3. การลด (Reducing) คือการควบคุมเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดผลกระทบจากความเสี่ยง
4. การยอมรับ (Accepting) คือการยอมรับความเสี่ยงนั้น โดยอาจจะเนื่องจากได้ลดความเสี่ยงลงจนเป็นที่น่าพอใจแล้ว หรือค่าใช้จ่ายในการลดความเสี่ยงไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการ

นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย

1. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายใน และใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย
2. ให้มีการดำเนินกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ
3. ให้มีการติดตาม ประเมิน และสอบทานอย่างต่อเนื่อง
4. ให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
5. ให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุน

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง 2 ระดับ คือ ระดับมหาวิทยาลัย และระดับหน่วยงานย่อย ได้แก่ คณะ สำนัก สถาบัน และกอง

1. ระดับมหาวิทยาลัย

รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย โดยมีอธิการบดีเป็นประธาน ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าหน่วยงานเป็นกรรมการ และมีกองนโยบายและแผนและสำนักงานตรวจสอบภายในเป็นกรรมการและเลขานุการ

2. ระดับหน่วยงานย่อย

รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน โดยมีหัวหน้าหน่วยงาน ได้แก่ คณบดี/ผู้อำนวยการเป็นประธาน รองคณบดีและผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมายเป็นคณะกรรมการ และมีเลขานุการคณะ/สำนัก/สถาบันหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายงานเป็นกรรมการและเลขานุการ

การกำหนดผู้รับผิดชอบและหน้าที่ความรับผิดชอบ

ผู้รับผิดชอบและหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีดังนี้

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
1. คณะกรรมการ สภามหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> ● กำกับนโยบาย ให้คำแนะนำและแผนบริหารความเสี่ยง และการจัดการควบคุมภายใน ● ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
2. คณะกรรมการ	<ul style="list-style-type: none"> ● กำกับดูแลความเพียงพอของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
ตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> ● ให้ความเห็นต่อรายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายใน ● ประเมินประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
3. อธิการบดี	<ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ● ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ ● ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและแผนปรับปรุงการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย ● เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัย ทุกสิ้นปีงบประมาณ ● เสนอรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบฯ ข้อ 6 ต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน เมื่อสิ้นสุดปี
4. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> ● จัดทำร่างนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยฯ ● กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ● จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนปรับปรุงการควบคุมภายในตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ● ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและแผนปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน ● จัดทำรายงานการควบคุมภายในเสนออธิการบดี
5. คณะบดีคณะ/ผู้อำนวยการ	<ul style="list-style-type: none"> ● ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในหน่วยงาน ● กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน ● ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและแผนปรับปรุงการควบคุมภายในของหน่วยงาน ● เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่ออธิการบดี ทุกสิ้นปีงบประมาณ ● เสนอรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบฯ ข้อ 6 ต่ออธิการบดี ทุกสิ้นปีงบประมาณ
6. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของคณะ/สำนัก/สถาบัน/กอง	<ul style="list-style-type: none"> ● นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติในหน่วยงาน ● จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนปรับปรุงการควบคุมภายในตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ● ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและแผนปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน ● จัดทำรายงานการควบคุมภายในเสนอคณะบดี/ผู้อำนวยการ

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
7. สำนักงาน ตรวจสอบภายใน	<ul style="list-style-type: none"> ● สอบทานและประเมินประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ● จัดทำรายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปส.) เสนอต่ออธิการบดี

นโยบายและแนวทางการดำเนินกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในปี 2555

1. ให้นำหน่วยงานดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงและการวางระบบควบคุมภายในของหน่วยงานประจำปี 2555 โดยคณะกรรมการนี้ประกอบไปด้วย
 - กรรมการคณะ
 - คณบดี ประธาน
 - รองคณบดี รองประธาน
 - บุคลากรอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
 - กรรมการกอง/สำนัก/สถาบัน
 - ผู้อำนวยการ ประธาน
 - รอง ผอ./หัวหน้างาน รองประธาน
 - บุคลากรอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
2. นโยบายในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในปี 2555 มหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ดังนี้
 - 2.1 ให้ความสำคัญกับภาระงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน
 - 2.2 พิจารณาทบทวนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ส่งผลให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2554 ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดทั้งระดับภาพรวมมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน ซึ่งจากข้อมูลรายงานการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2554 ในภาพรวมของมหาวิทยาลัย มีการดำเนินการที่ไม่บรรลุเป้าหมาย 7 ตัวชี้วัด คือ
 - จำนวนนักศึกษาเข้าใหม่ด้านสังคมศาสตร์ (แผน 1,705คน / ผล 1,466 คน)
 - จำนวนนักศึกษาคงอยู่ด้านสังคมศาสตร์ (แผน 4,165คน / ผล 4,047 คน)
 - ผู้สำเร็จการศึกษาด้านสังคมศาสตร์ที่จบการศึกษาตามหลักสูตรภายในระยะเวลาที่กำหนด (แผน ร้อยละ 95 / ผล ร้อยละ 87.72)
 - จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (แผน 1,981 คน / ผล 1,493 คน)

- จำนวนนักศึกษาเข้าใหม่ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (แผน 2,700 คน / ผล 2,684 คน)
- จำนวนนักศึกษาคงอยู่ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (แผน 8,543 คน / ผล 8,252 คน)
- ผู้สำเร็จการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่จบการศึกษาตามหลักสูตรภายในระยะเวลาที่กำหนด (แผน ร้อยละ 95 / ผล ร้อยละ 78.19)

2.3 พิจารณาจากรายงานผลการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในปี 2554 ว่าสามารถลดความเสี่ยงลงจนได้ผลเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ หากยังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ให้พิจารณาหาแนวทางควบคุมอย่างต่อเนื่องต่อไป

2.4 ให้นำข้อเสนอแนะจากสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย และคณะผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย มาเป็นประเด็นประกอบการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งมหาวิทยาลัยได้สรุปข้อเสนอแนะโดยรวมไว้ดังนี้

- มหาวิทยาลัยมีอัตราการเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดติดต่อกันหลายปีแล้ว จึงควรมีแผนในการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณหรือแผนบริหารความเสี่ยงที่จะช่วยลด/แก้ไขปัญหาก็การเบิกจ่ายและการดำเนินงานเป็นไปตามเวลาที่กำหนด
- มหาวิทยาลัยมีที่ตั้งอยู่ในบริเวณที่มีสถานการณ์ชุมนุมทางการเมืองในช่วงเวลาที่ผ่านมา และมีความเสี่ยงที่จะได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ดังกล่าว จึงควรมีแผนบริหารความเสี่ยงในกรณีนี้ไว้รองรับ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัยเป็นไปได้อย่างต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก รวมไปถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไม่คาดคิด อาทิ อัคคีภัย อุทกภัย ระบบสารสนเทศขัดข้อง ฯลฯ
- กรณีการรับนักศึกษาใหม่ไม่ได้ตามเป้าหมายในบางสาขาวิชา มีข้อเสนอแนะให้มหาวิทยาลัยมีความร่วมมือในการจัดการเรียนการสอนในระดับ ปวช. และ ปวส. เพื่อเตรียมความพร้อมกลุ่มเป้าหมายนักศึกษาใหม่ที่จะเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีในคณะต่างๆ

3. มหาวิทยาลัยได้กำหนดภาระงานไว้เพื่อดำเนินกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย แบ่งออกเป็น 10 ภาระงาน ให้ดำเนินการพิจารณาความเสี่ยงในทุกภาระงาน โดยมุ่งเน้นงานที่เป็นภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาเป็นพิเศษ

1. การจัดการเรียนการสอน
2. การวิจัย
3. การบริการวิชาการ

4. กิจกรรมนักศึกษาและศิลปวัฒนธรรม

5. การประกันคุณภาพการศึกษา
6. การบริหารจัดการ/นโยบาย/แผน/งบประมาณ
7. เทคโนโลยีสารสนเทศและการประชาสัมพันธ์
8. การคลัง/การเงิน/การบัญชี
9. การพัสดุ
10. การบริหารงานบุคคลและการพัฒนาบุคลากร

4. ความเสี่ยงตามเกณฑ์มาตรฐานของ สกอ. มี 6 ด้าน โดยกำหนดให้หน่วยงานจะต้องมีแผนบริหารความเสี่ยงอย่างน้อย 3 ด้าน โดยความเสี่ยง 6 ด้านนี้ได้แก่

- 4.1 ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน การบริหารงบประมาณ ระบบสารสนเทศ อาคาร สถานที่ ฯลฯ)
- 4.2 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (แผนไม่เหมาะสมทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย)
- 4.3 ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (การไม่ปฏิบัติตามนโยบายฯ)
- 4.4 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการ การประกันคุณภาพ ระบบงานต่างๆ)
- 4.5 ความเสี่ยงด้านบุคลากร และด้านธรรมาภิบาล
- 4.6 ความเสี่ยงจากสถานการณ์/เหตุการณ์ภายนอก และสามารถพิจารณาความเสี่ยงในด้านอื่นๆ นอกจากนี้ได้ ตามแต่บริบทของหน่วยงาน

5. สรุปเอกสารที่ให้หน่วยงานดำเนินการจัดทำและส่งให้กองนโยบายและแผนภายในวันศุกร์ที่ 9 ธันวาคม 2554 นี้

- 5.1 สำเนาคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงและการวางระบบควบคุมภายในของหน่วยงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555
- 5.2 รายงานผลการปฏิบัติตามบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยรอบปี 2554 ตามแบบ RMUTP – ERM 9 โดยให้ผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยดำเนินการรายงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง
- 5.3 แผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน
มีแบบฟอร์มในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานดังนี้
 1. แบบ RMUTP – ERM 1 แบบแสดงขั้นตอนการดำเนินงาน (Key Process)
 2. แบบ RMUTP – ERM 2 แบบแสดงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน (Objective Map)
 3. แบบ RMUTP – ERM 3 แบบระบุความเสี่ยง (Risk Map)

4. แบบสรุปข้อมูล RMUTP – ERM 1-3 แบบแสดงขั้นตอน วัตถุประสงค์ ความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง และประเภทของความเสี่ยง

หมายเหตุ : หากมีความชำนาญในกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้ว สามารถเริ่มดำเนินการตามแบบสรุปข้อมูล RMUTP – ERM 1-3 ได้โดยไม่ต้องจัดทำ แบบ RMUTP – ERM 1 ถึง แบบ RMUTP – ERM 3

5. แบบ RMUTP – ERM 4 แบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง
6. แบบ RMUTP – ERM 5 แบบวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสในการเกิดความเสี่ยงกับระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง
7. แบบ RMUTP – ERM 6 แบบประเมินความเสี่ยง
8. แบบ RMUTP – ERM 7 แบบประเมินการควบคุม
9. แบบ RMUTP – ERM 8 แผนบริหารความเสี่ยง
10. แบบ RMUTP – ERM 9 แบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน(รายงานแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2554)

5.4 รายงานการควบคุมภายในของหน่วยงาน

มีแบบฟอร์มในการจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบฯ ข้อ 6 ระดับหน่วยงานดังนี้

1. แบบ ปย.1 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
2. แบบ ปย.2 รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
3. แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน มีทั้งหมด 5 ด้าน
 - 3.1 แบบประเมินองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม
 - 3.2 แบบประเมินองค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยง
 - 3.3 แบบประเมินองค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุม
 - 3.4 แบบประเมินองค์ประกอบด้านสารสนเทศและการสื่อสาร
 - 3.5 แบบประเมินองค์ประกอบด้านการติดตามประเมินผล

หมายเหตุ : สามารถดาวน์โหลดคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครประจำปี 2555 และแบบฟอร์มต่างๆได้ทางเว็บไซต์ของกองนโยบายและแผน