



คู่มือ

การบริหารความเสี่ยงและการวางระบบควบคุมภายใน

สำนักงานอธิการบดี

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560



กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงและการวางระบบควบคุมภายใน เป็นการบริหารจัดการที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีส่วนสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครมุ่งสู่การเป็นองค์กรคุณภาพ ซึ่งมหาวิทยาลัยฯ ตระหนักถึง ความสำคัญของการบริหารจัดการที่ดี เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน อาจารย์ นักศึกษา และประชาชนทั่วไป ว่ากระบวนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ มีประสิทธิภาพสามารถผลิตกำลังคนเพื่อการพัฒนาประเทศได้ การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยฯ ได้ยึดหลักการบริหารความเสี่ยงของ The Committee of Sponsoring Organisations of The Treadway Commission (COSO) เป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยฯ

การนี้ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานอธิการบดี จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อกรอกแบบฟอร์ม RMUTP – ERM.S โดยปรับลดแบบฟอร์มและรูปแบบการจัดทำรายงาน โดยยึดรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานของ COSO เพื่อเป็นเครื่องมือในการสนับสนุน และกำหนดแนวทางดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และสามารถใช้คู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ เป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติและประยุกต์ใช้งานได้จริง พร้อมทั้งเป็นกรอบนโยบายการดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สำนักงานอธิการบดี บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี

สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1	1
บทนำ	
ส่วนที่ 2	4
ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO	
ส่วนที่ 3	16
ระบบควบคุมภายใน (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร)	

ส่วนที่ 1

บทนำ

1. หลักการและเหตุผลความจำเป็นในการบริหารความเสี่ยงและการวางระบบควบคุมภายใน

1.1 พระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ในหมวดที่ 3 มาตรา 9 (1) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ โดยให้ความสำคัญสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาราชการ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยได้กำหนดให้มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ

1.2 การประกันคุณภาพการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้กำหนดให้มีตัวบ่งชี้ในการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการกระบวนการบริหารการศึกษา ตามตัวบ่งชี้ที่ 5.1 การบริหารของสถาบันเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจกลุ่มสถาบัน และเอกลักษณ์ของสถาบัน เกณฑ์มาตรฐาน 3 ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของสถาบันและให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิม และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้กำหนดตัวบ่งชี้ สมศ.รอบ 4 ตัวบ่งชี้ที่ 11 การบริหารความเสี่ยง

1.3 ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 5

สืบเนื่องจากในปี พ.ศ. 2544 คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้ออกระเบียบโดยอาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2542 ตามระเบียบฯ ข้อ 5 กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายใน และรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อเป็นการปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

2. วัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานอธิการบดี

- 2.1 เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความรู้ความเข้าใจ หลักการ แนวคิด ด้านการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรในสังกัดสำนักงานอธิการบดี
- 2.2 เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบขั้นตอน กระบวนการที่ง่ายต่อความเข้าใจ และสามารถวางแผนงานด้านการบริหารความเสี่ยง
- 2.3 เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี และเป็นเครื่องมือในการสื่อสารสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฯ

3. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยฯ ทั้งในด้านยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร โดยการวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยฯ ยอมรับได้ การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

- 3.1 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
- 3.2 การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงการทำงาน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- 3.3 การกระจายความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป
- 3.4 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก หน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป

การบริหารความเสี่ยง เป็นการรวบรวมข้อมูล และรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ตามมาตรฐานของ COSO กระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการจัดทำรายงานด้านการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การรายงานแผนบริหารความเสี่ยง และรายงานผลประเมินระบบการควบคุมภายใน ซึ่งผู้ที่ศึกษารายละเอียดในคู่มือบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จะสามารถจัดทำรายงานบริหารความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง รวมถึงสามารถเห็นภาพความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยฯ ได้

4. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานอธิการบดี

สำนักงานอธิการบดี ใช้นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ในการควบคุมกิจกรรม และควบคุมกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่ทำให้สำนักงานอธิการบดี เกิดความเสียหาย หรือให้ระดับความเสี่ยงหรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยผ่านการวิเคราะห์รับทราบจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีบทบาทต่อการดำเนินงานของสำนักงานอธิการบดี รวมถึงให้นำข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานอธิการบดีมาเป็นประเด็นประกอบการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ ด้วย

5. วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานอธิการบดี

- 5.1 เพื่อให้สำนักงานอธิการบดี ลดโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดความเสียหาย หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่จะเกิดในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- 5.2 เพื่อให้สำนักงานอธิการบดี มีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

6. หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

6.1 คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานอธิการบดีมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ได้แก่

- 6.1.1 ดำเนินการเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพภายในของสำนักงานอธิการบดี
- 6.1.2 กำกับดูแลตัวบ่งชี้ รับผิดชอบตรวจสอบ จัดเก็บข้อมูลแต่ละตัวบ่งชี้ที่หน่วยงานรับผิดชอบ

- 6.1.3 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR) ของสำนักงานอธิการบดี
- 6.1.4 ดำเนินการด้านการจัดการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานในอธิการบดี
- 6.2 คณะกรรมการประจำสำนักงานอธิการบดี
 - 6.2.1 ให้คำปรึกษาและเสนอความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของสำนักงานอธิการบดี
 - 6.2.2 ติดตามและพิจารณาผลการดำเนินงานในรอบปีของสำนักงานอธิการบดี
 - 6.2.3 จัดระบบบริหารในสำนักงานอธิการบดี
 - 6.2.4 พัฒนาติดตามและตรวจสอบระบบประกันคุณภาพ

ส่วนที่ 2

ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

1. การบริหารความเสี่ยงตามกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรของ COSO

COSO : The Committee of Sponsoring Organisations of The Treadway Commission คือสมาคมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทางวิชาชีพของสหรัฐอเมริกา ได้พัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจการที่ดีขึ้นในปี พ.ศ. 2544 และได้ประกาศกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรในปี พ.ศ. 2547 ซึ่งองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนทั่วโลกได้ใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงนี้เป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลโดยทั่วกัน

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO มี 8 ประการ ซึ่งจะเชื่อมโยงลงสู่การบริหารความเสี่ยงและการวางระบบควบคุมภายใน ได้แก่

- 1.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งมหาวิทยาลัยจะมีการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรตามแบบประเมินการควบคุมภายใน 5 ด้าน
- 1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ในการดำเนินงาน/กิจกรรมต่างๆ
- 1.3 การระบุความเสี่ยง
- 1.4 การประเมินความเสี่ยง
- 1.5 การประเมินมาตรการควบคุม
- 1.6 การบริหาร/การจัดการความเสี่ยง
- 1.7 การรายงานผลการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยง
- 1.8 การติดตามและทบทวนการดำเนินงาน ซึ่งองค์ประกอบที่ 2 - 8 จะเป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยง และเป็นระบบควบคุมภายในด้วย

2. ประเภทของความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มี 6 ด้าน

กำหนดให้แผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยฯ และระดับหน่วยงานจะต้องมีประเภทของความเสี่ยงอย่างน้อย 3 ด้าน เพื่อให้เกิดการควบคุมหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย โดยความเสี่ยง 6 ด้านนี้ ได้แก่

- 2.1 ความเสี่ยงด้านทรัพยากร อาทิ การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่
- 2.2 ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน
- 2.3 ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
- 2.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น กระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ
- 2.5 ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร
- 2.6 ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

หมายเหตุ สามารถพิจารณาความเสี่ยงอื่นๆ ที่แตกต่างไปจากนี้ได้ตามบริบทของมหาวิทยาลัยฯ/หน่วยงาน

3. แนวทางการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินให้สิทธิส่วนราชการในการพิจารณาวางระบบควบคุมภายในได้ตามความเหมาะสม ซึ่งมหาวิทยาลัยได้กำหนดให้ใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO เป็นระบบควบคุมภายใน และให้จัดทำรายงานการควบคุมภายใน/แผนปรับปรุงการควบคุมภายในเสนอต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินตามแบบฟอร์มที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

ในส่วนของการจัดทำแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน นอกจากจะจัดทำแผนปรับปรุงฯ โดยใช้ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว ทุกหน่วยงานจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์จากงานประจำที่ดำเนินการอยู่เป็นปกติด้วย ว่าอาจมีความเสี่ยง/ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงาน ก่อให้เกิดความสูญเสียหรือผิดระเบียบของทางราชการ

4. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ระดับสถาบัน/สำนัก/คณะ/กอง ควรเป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งต้องสอดคล้องและสนับสนุนกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยฯ

4.2 การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง เป็นเหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลเชิงลบ ทำให้หน่วยงานสูญเสียคุณค่า หรือขัดขวางวัตถุประสงค์ โดยเกิดจากทั้งสาเหตุปัจจัยภายใน (สามารถควบคุมได้) และสาเหตุปัจจัยภายนอก (ไม่สามารถควบคุมได้) โดยมีขั้นตอนการระบุความเสี่ยง คือ

4.2.1 พิจารณาวัดวัตถุประสงค์ระดับกระบวนการ/กิจกรรมคืออะไร

4.2.1 ระบุว่าเมื่อเหตุการณ์/การกระทำใด พร้อมทั้งสาเหตุของเหตุการณ์นั้น ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง

4.2.1 จัดประเภทของความเสี่ยง

4.3 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง จะทำให้รู้ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง และรู้ว่าความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานต้องบริหารจัดการ และความเสี่ยงใดสามารถยอมรับให้เกิดขึ้นได้ รวมทั้งจะกำหนดวิธีจัดการกับความเสี่ยงนั้นอย่างไร วิธีการประเมินความเสี่ยงที่นิยมใช้ คือ Risk Matrix เป็นการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาถึงความไม่แน่นอนใน 2 ปัจจัย คือ

- ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยพิจารณาถึงความถี่ของการเกิดขึ้นในอดีต และการคาดการณ์โอกาสที่จะเกิดในอนาคต
- ระดับผลกระทบของความเสี่ยง ที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน ว่ามีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใด

โดยมีขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง ดังนี้

- 4.3.1 จัดทำหลักเกณฑ์สำหรับประเมินความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยเงื่อนไขของปัจจัยด้านโอกาส และผลกระทบของความเสี่ยง
- 4.3.2 วิเคราะห์และประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง จากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง
- 4.3.3 จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

4.4 การจัดการความเสี่ยง

เป็นการดำเนินการเพื่อกำจัด โอนย้าย หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ โดยมีขั้นตอนการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

- 4.4.1 หลังจากประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงแล้วให้วิเคราะห์ความคุ้มค่าของวิธีการจัดการต่างๆ เพื่อให้สามารถกำหนดวิธีการที่เป็นทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด
- 4.4.2 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง สำหรับความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงของความเสี่ยงสูง หรือเป็นความเสี่ยงที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย วิธีการดำเนินงาน และมีการกำหนดหน่วยงานหรือบุคคลที่รับผิดชอบแผนจัดการความเสี่ยง

4.5 การรายงานผล

การรายงานผล เป็นการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าแผนบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารความเสี่ยง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่า บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และสามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

5. การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการวางระบบควบคุมภายในของสำนักงานอธิการบดี

การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานอธิการบดี จะยึดหลักการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยดำเนินการตามกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับองค์กรของ COSO ที่ได้พัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจการที่ดีขึ้นในปี พ.ศ. 2544 ซึ่งองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนทั่วโลกได้ใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงนี้ เป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลโดยทั่วกัน ซึ่งมหาวิทยาลัยฯ มีเป้าหมายหลัก คือ ต้องการให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยฯ เข้าใจถึงระบบการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่การสร้างพื้นฐานองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง สามารถจัดทำรายงานบริหารความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และสามารถเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยฯ ได้

6. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานอธิการบดี

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานอธิการบดี จะดำเนินการจัดทำตามแบบฟอร์มของมหาวิทยาลัยฯ ที่ได้มีการปรับปรุงแบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฯ จากเดิมมีทั้งหมด 9 แบบฟอร์ม (RMUTP ERM 1 – ERM 9) ให้เหลือเพียงแบบฟอร์ม RMUTP – ERM.S โดยแยกตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงฯ (Agenda) และตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฯ เพื่อลดความยุ่งยาก และลดความซ้ำซ้อนในการกรอกข้อมูล และสำนักงานอธิการบดีได้นำแนวทางการพิจารณาความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยฯ ที่ได้ปรับเปลี่ยนแนวทางการพิจารณาความเสี่ยง จากเดิมพิจารณาตามภาระงานทั้งหมด 10 ด้าน แต่ปัจจุบันมีการปรับให้หน่วยงานพิจารณาความเสี่ยงตามวาระเร่งด่วนของมหาวิทยาลัยฯ 2 เรื่อง และประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฯ 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ โดยในส่วนของสำนักงานอธิการบดีนั้นภาระงานมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ดังนี้

วาระเร่งด่วน/ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	ภาระงาน
วาระเร่งด่วน เรื่องที่ 1	การจัดการศึกษาให้สามารถแข่งขันได้ในยุคประเทศไทย 4.0
วาระเร่งด่วน เรื่องที่ 2	ความเพียงพอของเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยฯ ที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการ
วาระเร่งด่วน เรื่องที่ 3	การเตรียมความพร้อมในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งของการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	-กิจกรรมการป้องกันและบรรเทาการเกิดอุบัติเหตุ จากการเดินทางไปราชการโดยยานพาหนะของสำนักอธิการบดี -กิจกรรมการรักษาความปลอดภัยของสำนักอธิการบดี -กิจกรรมการป้องกันและระงับอัคคีภัยของสำนักอธิการบดี

7. แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานอธิการบดี

สำนักงานอธิการบดี จะดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ ตามแบบฟอร์มของมหาวิทยาลัยฯ ที่ได้มีการปรับปรุงแบบฟอร์มในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ ที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฯ จากเดิมมีทั้งหมด 9 แบบฟอร์ม (RMUTP ERM 1 – ERM 9) ให้เหลือเพียงแบบฟอร์ม RMUTP – ERM.S เพียงหนึ่งแบบฟอร์ม แต่จัดทำแยกตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงฯ (Agenda) และตามภาระงานของสำนักงานอธิการบดีที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฯ เพื่อลดความยุ่งยาก และลดความซ้ำซ้อนในการกรอกข้อมูล ทั้งนี้ สำนักงานอธิการบดีได้ดำเนินการตามนโยบายของมหาวิทยาลัยฯ โดย ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ได้นำแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของมหาวิทยาลัยฯ (Agenda) มาเป็นแนวทางประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของสำนักงานอธิการบดี ตามแบบฟอร์ม RMUTP – ERM.S ดังนี้

7.1 ตามวาระเร่งด่วนของมหาวิทยาลัยฯ ได้แก่

เรื่องที่ 1 ใช้แบบฟอร์ม RMUTP – ERM.A1

- ▶ การจัดการศึกษาให้สามารถแข่งขันได้ในยุคประเทศไทย 4.0

เรื่องที่ 2 ใช้แบบฟอร์ม RMUTP – ERM.A2

- ▶ ความเพียงพอของเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยฯ ที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการ

เรื่องที่ 3 ใช้แบบฟอร์ม RMUTP – ERM.A3

- ▶ การเตรียมความพร้อมในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

7.2 ตามภาระงานของสำนักงานอธิการบดีที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฯ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ใช้แบบฟอร์ม RMUTP – ERM.S3

- ▶ กิจกรรมการป้องกันและบรรเทาการเกิดอุบัติเหตุ จากการเดินทางไปราชการโดยยานพาหนะของสำนักอธิการบดี
- ▶ กิจกรรมการรักษาความปลอดภัยของสำนักอธิการบดี
- ▶ กิจกรรมการป้องกันและระงับอัคคีภัยของสำนักงานอธิการบดี

ทั้งนี้ ในแต่ละกิจกรรมความเสี่ยง ต้องมีการดำเนินการควบคู่กันไปด้วย ได้แก่

- มีการประเมินโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยง โดยสามารถกำหนดได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในแบบฟอร์มการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาส และระดับความรุนแรงจากความเสี่ยง (RMUTP – ERM 4 เดิม)

- มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสกับผลกระทบจากความเสี่ยง ของแต่ละกิจกรรมความเสี่ยง ในแบบฟอร์มความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์มาตรฐานของโอกาสและผลกระทบ (RMUTP – ERM 5 เดิม)

เพื่อให้เกิดกระบวนการที่ง่ายต่อความเข้าใจ โดยจะแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยงเดิม กับแบบฟอร์มใหม่ที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฯ ดังนี้

แบบฟอร์มเดิม	แบบฟอร์มใหม่	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
RMUTP – ERM 1 แบบแสดงขั้นตอนการดำเนินงาน	ช่องที่ (1) – ช่องที่ (3)	คัดเลือกความเสี่ยงจากการพิจารณาผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด/ความเสี่ยงที่ส่งผลให้งานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือกิจกรรมที่ต้องการเพิ่มเป้าหมายในการดำเนินงานให้มากกว่าปกติ ในแต่ละความเสี่ยง มีการระบุประเภท และระบุปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงด้วย
RMUTP – ERM 2 แบบแสดงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน		
RMUTP – ERM 3 แบบระบุความเสี่ยง		
RMUTP – ERM 4 แบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง	ช่องที่ (4)*	การประเมินโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยง ต้องมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน โดยหน่วยงานสามารถกำหนดได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน
RMUTP – ERM 5 แบบวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาส		

แบบฟอร์มเดิม	แบบฟอร์มใหม่	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
กับระดับความรุนแรง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง ใช้วิธีการประเมินโอกาสที่เกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสี่ยง พิจารณาความสัมพันธ์โอกาสกับระดับความรุนแรง
RMUTP – ERM 6 แบบประเมินความเสี่ยง		
RMUTP – ERM 7 แบบประเมินการควบคุม	ช่องที่ (5) – ช่องที่ (6)	การวิเคราะห์การควบคุมเดิมที่มีอยู่ ให้พิจารณาว่าการควบคุมที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น ได้มีการนำมาปฏิบัติด้วยหรือไม่ และได้ผลเป็นอย่างไร
RMUTP – ERM 8 แผนบริหารความเสี่ยง	ช่องที่ (7) – ช่องที่ (8)	หากหน่วยงานพบว่ามีกิจกรรมควบคุมที่ยังไม่ทำให้ความเสี่ยงลดลงเป็นที่น่าพอใจ หรือยังมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ ควรนำกิจกรรมควบคุมมากำหนดเป็นวิธีการจัดการความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นแผนบริหารความเสี่ยง ต่อไป
RMUTP – ERM 9 แบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยง	ช่องที่ (9) – ช่องที่ (10)	การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน โดยรายงานผลการดำเนินงานตามแผนฯ และรายงานสถานการณ์ดำเนินงาน เพื่อนำผลการติดตามมาใช้เป็นข้อมูลเพื่อพิจารณากำหนดมาตรการในการควบคุมในปีต่อไป

หมายเหตุ : * ให้ดำเนินการกรอกแบบฟอร์มประกอบการวิเคราะห์ความเสี่ยง ควบคู่กันไปด้วย ดังนี้

- แบบฟอร์มการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาส และระดับความรุนแรงจากความเสี่ยง
- แบบฟอร์มความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์มาตรฐานของโอกาสและผลกระทบ

8. แนวทางการกรอกข้อมูลในแบบฟอร์ม RMUTP-ERM.S ของสำนักงานอธิการบดี

สำนักงานอธิการบดีดำเนินการตามนโยบายของมหาวิทยาลัยฯ โดยให้วิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงฯ ตามบริบทของสำนักงานอธิการบดี และกรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์ม RMUTP – ERM.S ดังนี้

8.1 แบบฟอร์ม RMUTP – ERM.A1

- ▶ การจัดการศึกษาให้สามารถแข่งขันได้ในยุคประเทศไทย 4.0

8.2 แบบฟอร์ม RMUTP – ERM.A2

- ▶ ความเพียงพอของเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยฯ ที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการ

8.3 แบบฟอร์ม RMUTP – ERM.A3

- ▶ การเตรียมความพร้อมในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

8.4 แบบฟอร์ม RMUTP – ERM.S3

- ▶ กิจกรรมการป้องกันและบรรเทาการเกิดอุบัติเหตุ จากการเดินทางไปราชการโดย

ยานพาหนะของสำนักอธิการบดี

- ▶ กิจกรรมการรักษาความปลอดภัยของสำนักอธิการบดี
- ▶ กิจกรรมการป้องกันและระงับอัคคีภัยของสำนักงานอธิการบดี

คำอธิบายการกรอกข้อมูลในแบบฟอร์ม RMUTP-ERM.S

ช่องที่ (1) ความเสี่ยง

คัดเลือกความเสี่ยงจากการพิจารณาผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ กิจกรรมที่ส่งผลให้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด กิจกรรมที่ต้องการเพิ่มเป้าหมายในการดำเนินงานให้มากกว่าปกติ หรือกิจกรรมอื่นๆ ที่มีความสำคัญต่อการกิจหลักของหน่วยงาน

ช่องที่ (2) ประเภทของความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยงมีหลายเรื่องและหลายแหล่งที่มา แต่ความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาควรครอบคลุมด้านต่างๆ โดยตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มี 6 ด้าน และกำหนดให้แผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยฯ และระดับหน่วยงานจะต้องมีประเภทของความเสี่ยงอย่างน้อย 3 ด้าน เพื่อให้เกิดการควบคุมหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย โดยมีประเภทของความเสี่ยง ดังนี้

- ความเสี่ยงด้านทรัพยากร อาทิ การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่
- ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน
- ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน อาทิ กระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ
- ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร
- ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก
- ความเสี่ยงอื่นๆ พิจารณาความเสี่ยงอื่นๆ ที่แตกต่างไปจากนี้ได้ตามบริบทของหน่วยงาน หากเป็นประเภทความเสี่ยงด้านอื่นๆ โปรดระบุประเภทความเสี่ยงนั้นด้วย

ช่องที่ (3) ปัจจัยเสี่ยง

ระบุปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยง โดยปัจจัยหรือสาเหตุของความเสี่ยงนั้นเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุปัญหาที่เกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานหรือเกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นปัจจัยของความเสี่ยง ที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในหรือภายนอกหน่วยงาน หรือเป็นการระบุสาเหตุของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากขั้นตอนการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ช่องที่ (4) การประเมินความเสี่ยง (กรอกแบบฟอร์มการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสและระดับความรุนแรงจากความเสี่ยง)

การประเมินความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

*ต้องกรอกแบบฟอร์มการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาส และระดับความรุนแรงจากความเสี่ยง (แบบฟอร์ม RMUTP – ERM 4 เดิม)

คำอธิบายการกรอกข้อมูล

การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯของหน่วยงาน จะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน และดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ หรือของผู้บริหาร

เกณฑ์ในเชิงปริมาณ เหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ได้กำหนดแนวทางการพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนนผลกระทบ เป็นดังนี้

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

กรอก เกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) โดยพิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาสและความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

ตัวอย่าง : ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงปริมาณ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1 - 6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2 - 4 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงคุณภาพ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดสูงมาก
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบ้างเป็นบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง
1	น้อยมาก	แทบไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงปริมาณ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1 - 6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2 - 4 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงคุณภาพ)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดสูงมาก
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบ้างเป็นบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง
1	น้อยมาก	แทบไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย

ผลกระทบของความเสี่ยง

กรอก เกณฑ์มาตรฐานระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง (Impact) โดยพิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหรือหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

ตัวอย่าง : ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (เชิงปริมาณ)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	> 10 ล้านบาท
4	สูง	> 2.5 แสนบาท – 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	> 50,000 – 2.5 แสนบาท
2	น้อย	> 10,000 – 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท

ระดับความรุนแรงของผลกระทบด้านการดำเนินงานต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (เชิงคุณภาพ)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมด และเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลต่างๆ
4	สูง	เกิดปัญหากับระบบ IT และระบบความปลอดภัยที่ส่งผลต่อข้อมูลบางส่วน
3	ปานกลาง	ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก
2	น้อย	เกิดเหตุที่แก้ไขได้
1	น้อยมาก	เกิดเหตุที่ไม่มีความสำคัญ

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ (เชิงคุณภาพ)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	สูง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

ระดับความรุนแรงของผลกระทบด้านการดำเนินงาน (ต่อบุคลากร)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ถูกเลิกจ้างหรือออกจากงานเนื่องจากเป็นอันตรายต่อร่างกายและชีวิตผู้อื่นโดยตรง
4	สูง	ถูกลงโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน
3	ปานกลาง	ถูกทำทัณฑ์บน ความรุนแรงส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของผู้อื่นและสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม
2	น้อย	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง
1	น้อยมาก	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนานๆ ครั้ง

หลังจากกรอกแบบฟอร์มการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาส และระดับความรุนแรงจากความเสี่ยงแล้วเสร็จ ให้ดำเนินการวิเคราะห์ลงในแบบฟอร์มความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์มาตรฐานของโอกาสและผลกระทบ

คำอธิบายการกรอกข้อมูลแบบฟอร์มความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์มาตรฐานของโอกาสและผลกระทบ

นำตัวเลขระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ และระดับผลกระทบของความเสี่ยงตามเกณฑ์ที่หน่วยงานเป็นผู้กำหนด มาวิเคราะห์ลงในแบบฟอร์มความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์มาตรฐานของโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง จะแสดงค่าระดับความเสี่ยงมาจัดลำดับความเสี่ยง (แบบฟอร์ม RMUTP – ERM 5 เดิม)

การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ระดับคะแนนความเสี่ยงแล้ว นำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อสำนักงานอธิการบดี เพื่อพิจารณากิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยงโดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูงมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงต่อไป

เมื่อวิเคราะห์ ระดับโอกาส และระดับผลกระทบของความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ให้กรอกเลขลงในแบบฟอร์มในช่อง (4) โดยกรอกตัวเลข ดังนี้

ลำดับความเสี่ยง	กรอกเลข
สูงมาก	5
สูง	4
ปานกลาง	3
น้อย	2

ช่องที่ (5) การควบคุม/การแก้ปัญหาที่มีอยู่เดิม

เมื่อจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปให้หน่วยงานระบุการควบคุม/การแก้ปัญหาที่มีอยู่เดิมลงในช่องที่ (5)

ช่องที่ (6) ผลการประเมินการควบคุมเดิมที่มีอยู่เดิม

ให้ระบุผลการประเมินการควบคุมเดิมที่มีอยู่เดิมว่าสามารถลดความเสี่ยงหรือจัดการความเสี่ยงได้หรือไม่ ลงในช่องที่ (6)

แผนบริหารความเสี่ยง

ช่องที่ (7) การจัดการความเสี่ยง

เมื่อได้พิจารณาผลการประเมินการควบคุมเดิมที่มีอยู่ก่อนแล้ว ถ้าพบว่ากิจกรรมควบคุมยังไม่ทำให้ความเสี่ยงลดลง ควรนำกิจกรรมควบคุมนั้นมากำหนดเป็นวิธีการจัดการความเสี่ยง เพื่อใช้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง หรือกำหนดกิจกรรมควบคุมใหม่ เพื่อให้การจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยให้หน่วยงานระบุการจัดการความเสี่ยง ลงในช่องที่ (7)

ช่องที่ (8) กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ

ให้กำหนดระยะเวลาดำเนินการแล้วเสร็จ และระบุผู้รับผิดชอบ ลงในช่องที่ (8)

การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

ช่องที่ (9) การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงฯ รอบ 6 เดือน

ให้รายงานผลการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน ลงในช่องที่ (9) และระบุสถานะดำเนินงาน โดยใส่เครื่องหมายแสดงสถานะการดำเนินงาน ดังนี้

เครื่องหมาย	คำอธิบาย
*	ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด
√	ดำเนินการแล้วเสร็จแต่ล่าช้ากว่าที่กำหนด
x	ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการ
o	อยู่ระหว่างดำเนินการ

ช่องที่ (10) การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงฯ รอบ 12 เดือน

ให้รายงานผลการบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน ลงในช่องที่ (10) และระบุสถานะดำเนินงาน โดยใส่เครื่องหมายแสดงสถานะการดำเนินงานดำเนินการ ตามคำอธิบายการกรอกเครื่องหมายเหมือนช่องที่ (9)

ผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงฯ

ให้กรอกผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงฯ ดังนี้

- หากหน่วยงานปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว ความเสี่ยงนั้น ลดลง

ให้ทำเครื่องหมาย √ ลงในช่อง “ความเสี่ยงลดลง”

- หากหน่วยงานปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว ความเสี่ยงนั้น ไม่ลดลง

ให้ทำเครื่องหมาย √ ลงในช่อง “ความเสี่ยงไม่ลดลง”

ส่วนที่ 3

ระบบควบคุมภายใน (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร)

1. มาตรฐานการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่บุคคลกรของหน่วยงานจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ควบคุม ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี

2. แนวทางการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้วางระบบควบคุมภายในโดยให้มีการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรซึ่งเป็นองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ด้วยการประเมินโดยใช้แบบฟอร์มต่างๆ เพื่อใช้ประกอบในการจัดทำรายงานเกี่ยวกับการควบคุมภายในตามระเบียบฯ ข้อ 6 เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบ โดยมีแบบฟอร์ม ดังนี้

2.1 แบบ ปย.1 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

เป็นการรายงานความเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายในของผู้บริหารระดับส่วนงานย่อย (ตามระเบียบฯ ข้อ 6) ใช้สำหรับการรายงานในระดับส่วนงานย่อยของหน่วยรับตรวจ เพื่อให้เห็นว่าระบบการควบคุมภายในที่ใช้อยู่เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดหรือไม่ มีประสิทธิผลและเพียงพอหรือไม่

คำอธิบาย : แบบ ปย.1

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อเสนอ
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม	(ให้หน่วยงานระบุผลการประเมิน/ข้อเสนอของ แต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน พร้อมจุดอ่อน หรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่)
2. การประเมินความเสี่ยง	
3. กิจกรรมการควบคุม	
4. สารสนเทศและการสื่อสาร	
5. การติดตามประเมินผล	
(ให้หน่วยงานระบุข้อมูลสรุปการควบคุมภายในของแต่ละ องค์ประกอบ)	

2.2 แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ

เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและผู้ประเมินพิจารณาตัดสินได้ว่า ระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสมและเพียงพอ หรือไม่ ควรปรับปรุงแก้ไขในจุดใด อย่างไร

แบบประเมินฯ แยกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่

2.2.1 แบบประเมินองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม

2.2.2 แบบประเมินองค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยง

2.2.3 แบบประเมินองค์ประกอบด้านกิจกรรมการควบคุม

2.2.4 แบบประเมินองค์ประกอบด้านสารสนเทศและการสื่อสาร

2.2.5 แบบประเมินองค์ประกอบด้านการติดตามประเมินผล

ในแต่ละองค์ประกอบ ประกอบด้วยข้อความภายใต้หัวข้อหลักๆ และหัวข้อย่อยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อหลัก ผู้ใช้หรือผู้ประเมินอาจปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมข้อความตามความเหมาะสม

คำอธิบาย : แบบประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น/คำอธิบาย
1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม ผู้ประเมินควรพิจารณาแต่ละปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมการควบคุม เพื่อพิจารณาว่า หน่วยรับตรวจ มีสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี หรือไม่ <u>ในแต่ละองค์ประกอบ ประกอบด้วยข้อความภายใต้หัวข้อหลักๆ และหัวข้อย่อยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อหลัก ผู้ใช้หรือผู้ประเมินอาจปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมข้อความตามความเหมาะสม)</u> 1.1 ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร 1.2 ความซื่อสัตย์และจริยธรรม 1.3 ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร 1.4 โครงสร้างองค์กร 1.5 การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ 1.6 นโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากร 1.7 กลไกการติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน 1.8 อื่นๆ (โปรดระบุ) <u>(ให้หน่วยงานระบุข้อมูลในของแต่ละองค์ประกอบ ทั้งนี้ จะแสดงตัวอย่างองค์ประกอบด้านอื่นๆ ในภาคผนวก)</u>	<u>(ให้หน่วยงานใส่ข้อคิดเห็นหรือคำอธิบายในหัวข้อนั้นๆ จะไม่เป็นลักษณะ “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” แต่จะสรุปรวมว่าหน่วยงานให้ความสำคัญหรือปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ อย่างไร ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการควบคุมภายในของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน)</u>

ในการพิจารณาให้ข้อสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ผู้ประเมินควรใช้วิจารณ์ว่า

- ข้อความได้ข้อต่างๆ ในแบบประเมิน เหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับเหตุการณ์ต่างๆ ในองค์กรหรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสม ควรปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาแบบประเมิน ในหัวข้อย่อยนั้นๆ ก่อน
- หน่วยที่ได้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามที่ระบุ หรือไม่ อย่างไร
- การปฏิบัติจริงมีจุดอ่อนของการควบคุมภายใน หรือไม่ อย่างไร
- การปฏิบัติจริงมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือไม่ อย่างไร

ผลการประเมินโดยรวม ตอนท้ายขององค์ประกอบการควบคุมภายใน ใช้สำหรับบันทึกผลการประเมินโดยทั่วไป หรือระบุวิธีการที่ควรปฏิบัติ

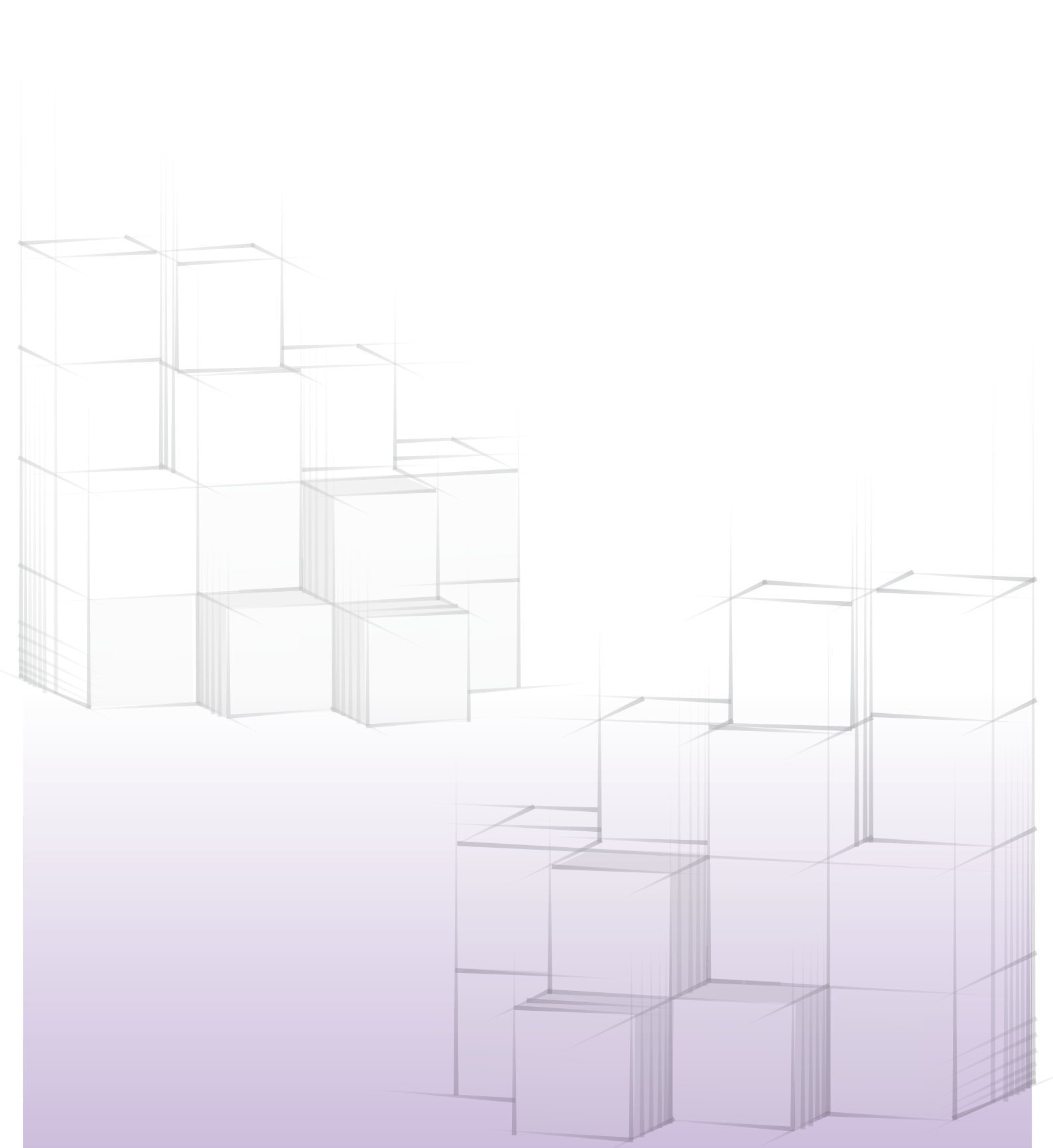
ในส่วนท้ายของแบบฟอร์มให้ลงชื่อผู้รายงาน พร้อมระบุตำแหน่งและวันที่รายงาน

2.3 แบบ ปย.2 รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน

เป็นการสรุปผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายในและรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน ในภาพรวมของส่วนงานย่อย เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (ใช้ข้อมูลแผนบริหาร-ความเสี่ยงมารายงานลงในแบบฟอร์มนี้)

คำอธิบาย : แบบ ปย.2

ความเสี่ยง (1)	การควบคุม ที่มีอยู่ (2)	การประเมินผล การควบคุม (3)	ความเสี่ยงที่ ยังมีอยู่ (4)	การปรับปรุง การควบคุม (5)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (6)	หมายเหตุ (7)
ใช้ข้อมูลจาก แบบฟอร์ม RMUTP-ERM. S ช่องที่ (1)	ใช้ข้อมูลจาก แบบฟอร์ม RMUTP-ERM.S ช่องที่ (5)	ใช้ข้อมูลจาก แบบฟอร์ม RMUTP-ERM.S ช่องที่ (6)	ใช้ข้อมูลจาก แบบฟอร์ม RMUTP-ERM. S ช่องที่ (5) และ (6) ประกอบการ พิจารณาความ เสี่ยงที่ผลการ ควบคุมไม่ได้ผล ตามต้องการ)	ใช้ข้อมูลจาก แบบฟอร์ม RMUTP-ERM. S ช่องที่ (7)	(ระบุเวลา ดำเนินการแล้ว เสร็จให้ชัดเจน) (กำหนด ผู้รับผิดชอบ) ช่องที่ (8)	(อธิบายแนวทาง/ เงื่อนไขการ ดำเนินงาน)



มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

เลขที่ 399 ถ. สามเสน แขวงวชิรพยาบาล เขตดุสิต กทม. 10300

โทรศัพท์ : 02-665-3777, 02-665-3888

อีเมล : info@rmutp.ac.th