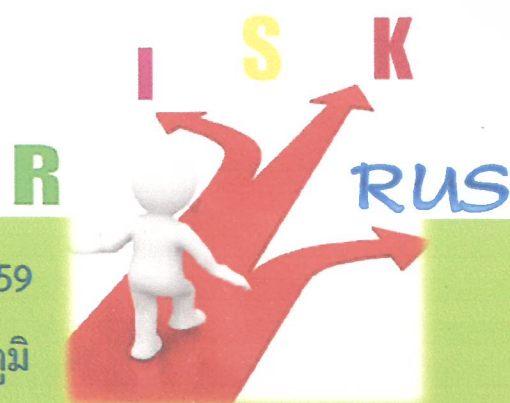




คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

RISK



ปรับปรุงครั้งที่ 2 มกราคม 2559
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อีกทั้งยังเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อองค์กร การจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ พ.ศ. 2557-2560 นอกจากนี้การจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะเป็นการเพิ่มประสิทธิผลต่อองค์กร

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2 ปี 2559 นี้ได้ปรับปรุงรูปเหตุผลและความจำเป็น ความหมายและคำจำกัดความ หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างฯ กระบวนการบริหารความเสี่ยง แบบของการรายงานในกระบวนการของการบริหารความเสี่ยง และแผนการดำเนินงานฯ เพื่อให้สะดวกและง่ายต่อการทำความเข้าใจ และเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และเพื่อเกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ต่อไป

สำนักคุณภาพการศึกษา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1	
เหตุผลและความจำเป็น	1
ความหมายและคำจำกัดความ	1
แนวคิดในการกำกับดูแลกิจการ	2
แนวคิดในการบริหารความเสี่ยง	7
กรอบงานการบริหารความเสี่ยง	9
แนวคิดในการควบคุมภายใน	11
ค่านิยมที่เกี่ยวข้อง	12
วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน	13
องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน	13
บทที่ 2	
แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	17
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization)	17
นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	19
วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	19
บทที่ 3	
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	23
การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objective)	24
การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risks Identification)	25
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	28
การประเมินมาตรการควบคุม (Control Activity Evaluation)	36
การบริหาร / การจัดการความเสี่ยง (Risk Responses)	37
การรายงาน (Reporting)	39
การติดตามผล และทบทวน	41
ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและ	42
การควบคุมภายใน (For chart)	
แนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	46
ภาคผนวก	
แบบฟอร์มและการรายงานการบริหารความเสี่ยงและ	47
การควบคุมภายใน	
แผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	94
บรรณานุกรม	96

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ของการกำกับดูแลการบริหาร ความเสี่ยง และการควบคุมภายใน	2
ภาพที่ 2 แสดงการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรตามแนว COSO (COSO-ERM)	9
ภาพที่ 3 แสดงการเปรียบเทียบกรอบงานการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO	15
ภาพที่ 4 แสดงสรุปความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายในแบบใหม่ที่ถูกต้อง	16
ภาพที่ 5 แสดงแผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ	18
ภาพที่ 6 แสดงหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	19
ภาพที่ 7 แสดงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ	22
ภาพที่ 8 แสดงกระบวนการบริหารความเสี่ยง	23
ภาพที่ 9 แสดงตัวอย่างการใช้ผังก้างปลาในการวิเคราะห์ ปัจจัย เหตุการณ์ และวัตถุประสงค์	28
ภาพที่ 10 แสดงระดับโอกาสในการเกิด/ความน่าจะเป็นเกิดเหตุการณ์ ต่างๆ (Likelihood)	29
ภาพที่ 11 แสดงระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ด้านผลกระทบกลยุทธ์	29
ภาพที่ 12 แสดงระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ด้านผลกระทบกฎระเบียบ	30
ภาพที่ 13 แสดงระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร	31
ภาพที่ 14 แสดงระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ด้านประสิทธิผล	32

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 15 แสดงระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ด้านการเงินและความปลอดภัย	32
ภาพที่ 16 แสดงระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ด้านผลกระทบอัตรากิบาลและธรรมาภิบาล	33
ภาพที่ 17 แสดงระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ด้านระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีสารสนเทศ	34
ภาพที่ 18 แสดงระดับของความเสียหาย (Degree of Risk)	35
ภาพที่ 19 แสดงความสัมพันธ์ของการประเมินมาตรการควบคุมกับความเสียหายและการบริหารความเสี่ยง	38
ภาพที่ 20 แสดงมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	42

บทที่ 1

เหตุผลและความจำเป็น

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ มีเหตุผลและความจำเป็นในการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเนื่องจากตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 6 กำหนดว่าการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังนี้ 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ และระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2554 กำหนดให้หน่วยงานจัดวางระบบการควบคุมภายใน ตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนด ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ คือ 1) สภาพแวดล้อมการควบคุม 2) การประเมินความเสี่ยง 3) กิจกรรมการควบคุม 4) สารสนเทศและ การสื่อสาร และ 5) การติดตามประเมินผล

ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงกำหนดให้ทุกหน่วยงานดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการจะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการบริหารความเสี่ยงเป็นการหาแนวทางในการลดโอกาส ผลกระทบที่จะเกิด และป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้น และเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงดำเนินการอย่างเป็นระบบ จึงจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้ทุกหน่วยงานศึกษา และใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เป็นแนวปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และเกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน รวมทั้งปฏิบัติตามแนวทาง ระเบียบข้อบังคับได้เหมาะสมและครบถ้วน ต่อไป

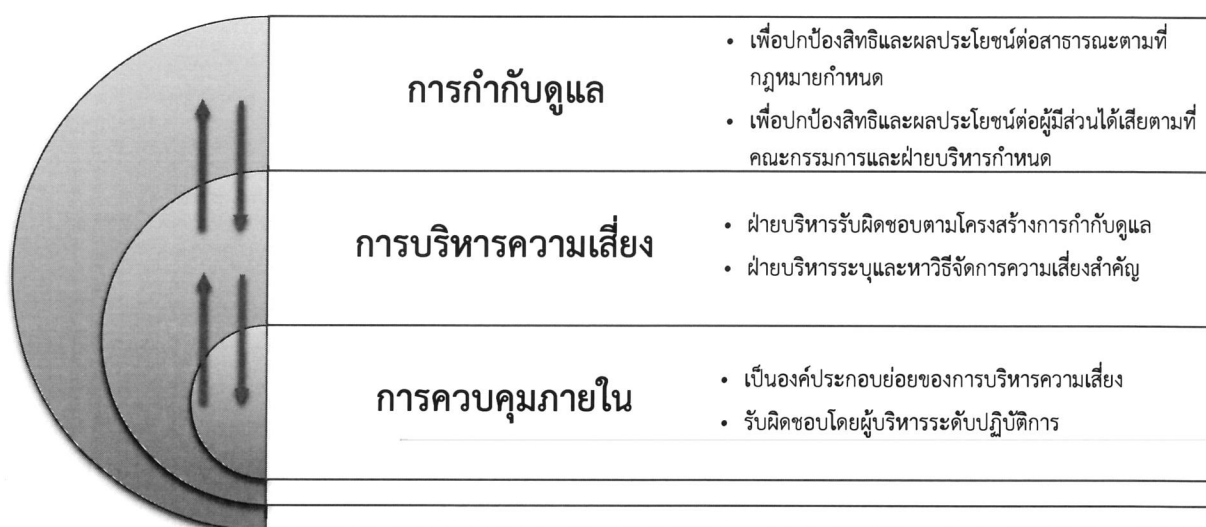
ความหมายและคำจำกัดความ

การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) หมายถึง กระบวนการระดับบนสุดที่ครอบคลุมทุกกระบวนการและกิจกรรมขององค์กร โดยคณะกรรมการองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อให้องค์กรปฏิบัติตามกลยุทธ์ นโยบายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการในการระบุ วิเคราะห์ จัดลำดับความเสี่ยง และหาวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มโอกาสความสำเร็จของวัตถุประสงค์ที่กำหนดและลดผลกระทบความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

การควบคุมภายใน (Internal Control) หมายถึง กิจกรรมและวิธีการที่ฝ่ายบริหารกระทำ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามวิธีจัดการความเสี่ยงที่กำหนดและความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

โดยทิศทางของสารสนเทศ คณะกรรมการองค์กร ต้องให้ข้อมูลชี้แนะต่อผู้บริหารระดับสูง ในการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ข้อมูลชี้แนะต่อผู้บริหารระดับรองในการควบคุมภายใน และผู้บริหารระดับรองต้องรายงานตามหน้าที่ในความสำเร็จของการควบคุมภายในต่อผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับสูงต้องรายงานความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการองค์กร กล่าวโดยสรุป การควบคุมภายในจึงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงต้องได้รับการกำกับดูแลจากคณะกรรมการองค์กร (อุษณา ภัทรมนตรี. การตรวจสอบภายในสมัยใหม่. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. พ.ศ. 2552.)



ภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ของการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

แนวคิดในการกำกับดูแลกิจการ

การกำกับดูแลกิจการ เป็นระบบที่จัดให้มีโครงสร้างและกระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน นำไปสู่ความเจริญเติบโตและเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นระยะยาว ภายใต้กรอบการมีจริยธรรมที่ดี โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และสังคมโดยรวมประกอบ โดยยึดหลักการตามมาตรฐานสากล 5 ประการ คือ 1) ความรับผิดชอบตามหน้าที่ Accountability 2) การรู้จักภาระหน้าที่ Responsibility 3) ความเสมอภาคและความเป็นธรรม Equitable Treatment 4) ความโปร่งใส Transparency และ 5) จริยธรรม Ethics (ศิลปพร ศรีจันทเพร. วารสารบริหารธุรกิจ : คุณธรรม จริยธรรม กลไกเสริมสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์)

พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 6 กำหนดว่าการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้

- 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน กำหนดให้การปฏิบัติราชการมีเป้าหมาย เพื่อให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบและปลอดภัยของสังคมส่วนรวม ตลอดจนประโยชน์สูงสุดของประเทศ โดย

- กำหนดภารกิจหลักของหน่วยงานให้สอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐ
- ปฏิบัติโดยซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้
- ศึกษาวิเคราะห์ผลดีผลเสียให้ครบถ้วนทุกด้าน
- กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้
- รับฟังความคิดเห็นและความพึงพอใจของสังคมโดยรวม
- กรณีเกิดปัญหาหรืออุปสรรคให้ดำเนินการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคโดยเร็ว

การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ กำหนดให้

- หน่วยงานราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้ล่วงหน้า โดยกำหนดรายละเอียดขั้นตอน ระยะเวลาและงบประมาณ เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจและตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ
- มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ ที่สอดคล้องกับมาตรฐาน ที่ ก.พ.ร. กำหนด ในกรณีภารกิจนั้นส่งผลกระทบต่อประชาชน เป็นหน้าที่ที่ต้องแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบนั้นหรือเปลี่ยนแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม
- พัฒนาความรู้ในส่วนราชการให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์
- จัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ โดยจัดทำเป็นแผนสี่ปี ที่สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน
- จัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการที่เป็นแผนสี่ปี

การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ กำหนดให้ส่วนราชการ

- กำหนดเป้าหมาย แผนการทำงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานหรือโครงการ งบประมาณที่ต้องใช้ และเผยแพร่ให้สาธารณชนทราบ

- จัดทำบัญชีต้นทุนในงานบริการสาธารณะแต่ละประเภทตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงานประมาณ จะร่วมกันจัดให้มีการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติการกิจ และรายงานคณะรัฐมนตรี เพื่อพิจารณาว่าภารกิจใดควรดำเนินการต่อไปหรือยุบเลิก

- ในการจัดซื้อจัดจ้าง กำหนดให้ดำเนินการโดยเปิดเผยและเที่ยงธรรม

- การปฏิบัติการกิจใด หากจำเป็นต้องได้รับอนุญาตจากส่วนราชการอื่น ให้ส่วนราชการที่มีอำนาจอนุญาตแจ้งผลการพิจารณาภายในสิบห้าวัน ยกเว้นมีขั้นตอนการปฏิบัติงานและระยะเวลาที่กำหนดไว้

การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน กำหนดให้

- มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เกี่ยวกับการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ ของผู้ดำรงตำแหน่งใดให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการในเรื่องนั้นโดยตรง เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ โดยมุ่งให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการบริการประชาชน

- ให้กำหนดหลักเกณฑ์การควบคุม ติดตาม และกำกับดูแล การใช้อำนาจ และความรับผิดชอบของผู้รับมอบอำนาจและผู้มอบอำนาจไว้ด้วย

- ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้จัดทำแผนภูมิขั้นตอน และระยะเวลาการดำเนินการ และรายละเอียดอื่นที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยไว้ ณ ที่ทำการของส่วนราชการและระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ เพื่อให้ประชาชนหรือผู้เกี่ยวข้องเข้าตรวจสอบได้

การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ กำหนดให้ส่วนราชการ

- มีการทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใดมีความจำเป็นหรือสมควรดำเนินการต่อไปหรือไม่ โดยคำนึงถึงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของคณะรัฐมนตรี กำลังเงินงบประมาณของประเทศ ความคุ้มค่าของภารกิจ และสถานการณ์อื่นประกอบกัน โดยกำหนดเวลาการทบทวนให้เป็นไปตามที่ ก.พ.ร. กำหนด

- กรณีมีการยกเลิก ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงภารกิจ ให้ดำเนินการปรับปรุงอำนาจหน้าที่ โครงสร้าง และอัตรากำลัง ให้สอดคล้องกัน และเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบ

- หากมีการยุบเลิก โอนหรือรวมส่วนราชการใดทั้งหมดหรือบางส่วนแล้ว ห้ามมิให้จัดตั้งส่วนราชการที่มีภารกิจหรืออำนาจหน้าที่ที่มีลักษณะเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันอีก เว้นแต่มีการเปลี่ยนแปลงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน และมีเหตุผลจำเป็นเพื่อรักษาความมั่นคงของรัฐหรือเศรษฐกิจของประเทศหรือรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมของประชาชน โดยได้รับความเห็นชอบจาก ก.พ.ร.

- ส่วนราชการมีหน้าที่สำรวจ ตรวจสอบ และทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อดำเนินการยกเลิก ปรับปรุง หรือจัดให้มี ให้ทันสมัยเหมาะสมกับสภาวการณ์ โดยคำนึงถึงความสะดวกรวดเร็วและลดภาระของประชาชนเป็นสำคัญ

การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน กำหนดให้

- การปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกันให้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานแต่ละงาน และเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาต้องตรวจสอบให้ข้าราชการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา

- กรณีได้รับการติดต่อสอบถามเป็นหนังสือจากประชาชนหรือส่วนราชการอื่น ให้ตอบหรือแจ้งการดำเนินการให้ทราบภายในสิบห้าวัน หรือภายในกำหนดเวลาที่กำหนดไว้

- จัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน

- กรณีได้รับคำร้องเรียน เสนอแนะ หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติราชการ โดยมีข้อมูลและสาระตามสมควร เป็นหน้าที่ที่ต้องพิจารณาดำเนินการให้ลุล่วงไป และกรณีมีที่อยู่ของผู้แจ้งให้แจ้งให้ทราบด้วย และกรณีแจ้งผ่านระบบเครือข่ายสารสนเทศ มิให้เปิดเผยชื่อหรือที่อยู่ผู้ร้องเรียน

- จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณ รายจ่ายแต่ละปี รายการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างที่จะดำเนินการ และสัญญาที่ได้มีการอนุมัติจัดซื้อจัดจ้างแล้ว ให้ประชาชนสามารถขอได้

- ในสัญญาจัดซื้อจัดจ้างห้ามมิให้ข้อความหรือข้อตกลงห้ามมิให้เปิดเผยข้อความหรือข้อตกลงในสัญญา เว้นแต่อยู่ภายในบังคับกฎหมาย

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ กำหนดให้

- นอกจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามมาตรา 9 (3) แล้ว

- จัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการความคุ้มค่าในภารกิจ ตามหลักเกณฑ์วิธีการ และระยะเวลาที่ ก.พ.ร. กำหนด

- อาจจัดให้มีการประเมินภาพรวมของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ หรือหน่วยงานในส่วนราชการก็ได้ โดยต้องกระทำเป็นความลับและเป็นไปเพื่อประโยชน์แห่งความสามัคคีของข้าราชการ

- การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล ให้คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวของข้าราชการผู้นั้นในตำแหน่งที่ปฏิบัติ ประโยชน์และผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานที่ข้าราชการผู้นั้นสังกัดได้รับการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้นั้น

- กรณีที่ส่วนราชการดำเนินการให้บริการที่มีคุณภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เป็นที่พึงพอใจแก่ประชาชน ให้ ก.พ.ร. เสนอคณะรัฐมนตรีจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษเป็นบำเหน็จความชอบแก่ส่วนราชการหรือให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการนั้น เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือจัดสรรเป็นเงินรางวัลให้ข้าราชการในสังกัด

หลักธรรมาภิบาล หมายถึง การปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุม ดูแลกิจการต่างๆ ให้เป็นไปตามครรลองธรรม ในหน่วยงานภาครัฐ มี 10 องค์ประกอบ คือ

1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ ที่สามารถเทียบเคียงหน่วยงานอื่น และต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน มีการติดตามผล พัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือทางการบริหารจัดการที่เหมาะสม ส่งผลให้ใช้ทรัพยากรทั้งต้นทุน แรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ

4) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

5) หลักความโปร่งใส (Transparency) กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมี ข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม มีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหาหรือประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนพัฒนา

7) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่นๆ และภาคประชาชนดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นสร้างความพึงพอใจในการให้บริการ การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลผลิตภาพเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

8) หลักนิติธรรม (Rule of Law) การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้เสีย

9) หลักความเสมอภาค (Equity) การได้รับการปฏิบัติและได้รับการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มี การแบ่งแยกไม่ว่าจะเป็นด้าน เพศ ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม หรืออื่นๆ

10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง โดยไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นสำคัญ โดยฉันทามติ ไม่จำเป็นต้องหมายความว่า เป็นความเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

(สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553. พ.ศ. 2554.)

แนวคิดในการบริหารความเสี่ยง

นิยามความเสี่ยง

COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ให้นิยามความเสี่ยงว่า “Risk is the possibility that an even will occur and adversely affect the achievement of an objective”

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์หรือสถานการณ์ใดก็ตามที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นและมีผลทำให้องค์กรหรือกิจการไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย) ความเสี่ยงมีทั้งประเภทที่เป็นความเสี่ยงที่แท้จริงที่เป็นความเสี่ยงที่มีโดยธรรมชาติ และความเสี่ยงที่เกิดจากการเก็งกำไร ความหมายของความเสี่ยง อาจมีการตีความแตกต่างกันไปหลายอย่างตามแต่ความเชี่ยวชาญ และอาชีพของผู้ให้คำจำกัดความ

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่าหรือเหตุการณ์ซึ่งไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด (ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2554) โดยการวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ จำแนกเป็น 4 ลักษณะ

1. Strategic Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์
2. Operational Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ
3. Financial Risk– ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน
4. Hazard Risk– ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัย จากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน

ความเสี่ยงในการบริหารองค์กร หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่มีความแน่นอนที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

ความเสี่ยงในแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ คือ เหตุการณ์ใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ตามแผนปฏิบัติการประจำปี

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นการบริหารและควบคุม ปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า) เพื่อให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ เพื่อป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งการมีแผนสำรองต่อภาวะฉุกเฉินเพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานต่างๆ มีความพร้อมใช้งาน มีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถาบันตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา) ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี คือ

- 1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
- 2) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการ

ทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ 3) การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป 4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจการนั้นไป (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร)

การจัดการความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) หมายถึง กระบวนการที่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กรในทุกระดับ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวมได้ (จินทนา สาขากร,นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ และศิลปพร ศรีจันทพร การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน) ซึ่งหน่วยงานขององค์กร แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ 1) ระดับทั่วทั้งองค์กร 2) ระดับส่วนงาน 3) ระดับหน่วยงาน และ 4) ระดับหน่วยงานย่อย

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือ กระบวนการที่สำคัญที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการค้นหาและนำเอาวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน)

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ซึ่งหมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และผลกระทบ (Impact) ซึ่งหมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงด้วยการกำหนดระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งหมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

กิจกรรมควบคุม หมายถึง กระบวนการปฏิบัติที่ทุกคนในองค์กรร่วมกันพิจารณากำหนดขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทางหรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก
2. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว
3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

กรอบงานการบริหารความเสี่ยง

COSO ได้ประกาศใช้กรอบงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management-Integrated Framework : COSO-ERM) โดย กำหนดกรอบด้านวัตถุประสงค์ 4 ด้าน องค์ประกอบ 8 ด้าน และการบริหารทุกระดับในองค์กร ดังแผนภาพที่ 2 ดังนี้



ภาพที่ 2 แสดงการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรตามแนว COSO (COSO-ERM)

ในการบริหารความเสี่ยง COSO กำหนดวัตถุประสงค์ 4 ด้าน คือ

1) วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives) กำหนดขึ้นสำหรับการบริหารระดับสูง โดยกำหนดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร แผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่เชื่อมโยงเพื่อสนับสนุนความสำเร็จของกลยุทธ์

2) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Objectives) ในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานซึ่งอาจวัดเป็นตัวเงินหรือตัววัดผลงานหลักของกระบวนการปฏิบัติงานสำคัญ

3) วัตถุประสงค์ด้านรายงาน (Reporting Objectives) ในด้านความเชื่อถือได้ ความเกี่ยวข้อง ความทันกาล และความเป็นประโยชน์ของรายงานทั้งทางบัญชีและการปฏิบัติงาน เพื่อทราบสถานการณ์ความคืบหน้าและการตัดสินใจแก้ไขอย่างทันกาล สำหรับทั้งบุคลากรภายใน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

4) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Objectives) เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย สัญญา และระเบียบต่างๆ ซึ่งการละเมิดอาจถูกฟ้องร้อง หรือทำให้การบริหารงานภายในสับสน

COSO กำหนดกรอบงานการบริหารความเสี่ยง 8 ด้าน คือ

1) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นแนวคิด นโยบาย และบรรยากาศในการบริหารระดับสูง ซึ่งมีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ และจริยธรรม การพัฒนาความรู้

ความสามารถของบุคลากร คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการตรวจสอบ ปรึกษา และรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร โครงสร้างองค์กร การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายและวิธีบริหารงานบุคคล เป็นต้น

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินการ โดยแสดงความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์ กลยุทธ์และแผนงานที่เกี่ยวข้อง มีการกำหนดความสำเร็จของวัตถุประสงค์ด้วยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ชัดเจน มองเห็นได้ทั้งในเชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ ทำลายความสามารถ เชื่อถือได้และกำหนดระยะเวลาที่ต้องการ รวมทั้งกำหนดระดับความเสี่ยงและความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

3) การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการระบุเหตุการณ์จากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่หากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ โดยแยกเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสออกจากความเสี่ยง เพื่อนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร โดยเลือกเหตุการณ์ที่สังเกตเห็นได้และเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ จากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ โดยที่ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ภาวะเศรษฐกิจ ภาวะการเมือง สังคม เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐาน พนักงาน กระบวนการ และเทคโนโลยี เป็นต้น เทคนิคในการระบุเหตุการณ์ อาจใช้วิธีการประชุม สัมภาษณ์ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ SWOT Analysis การวิเคราะห์ Flowchart Analysis หรือ การวิเคราะห์ Fishbone Analysis เป็นต้น จากนั้นนำเหตุการณ์มาจัดประเภท ซึ่งอาจจัดตามวัตถุประสงค์ 4 ด้านของ COSO ก็ได้ (strategic, operations, reporting and compliance) และดำเนินการแยกโอกาสออกจากความเสี่ยง เพื่อนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ใหม่ขององค์กร

4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกิจการ โดยประเมินจากสองมิติ คือ 1) ระดับความน่าจะเป็นเหตุการณ์/โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ (Likelihood or Probability) และ 2) ระดับผลกระทบ (Impact or Consequence or Exposure) เพื่อช่วยให้องค์กรทราบระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการซึ่งเป็นความเสี่ยงสืบเนื่อง (Inherent Risk) และหาวิธีตอบสนองความเสี่ยงเพื่อให้ระดับความเสี่ยงหลังการจัดการ (Residual Risk) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

5) การจัดการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses) เป็นวิธีการที่ฝ่ายบริหารเลือกใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากระดับความน่าจะเป็นและระดับผลกระทบ ความคุ้มค่า และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร วิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยง มี 4 ประเภทหลัก คือ 1) การยอมรับความเสี่ยง (Take or Acceptance) 2) การเลิกการหลีกเลี่ยง (Terminate or Avoidance) 3) การโอนหรือกระจายความเสี่ยง (Transfer or Sharing or Diversify) และ 4) การแก้ไข (Treat or control or Mitigate)

6) กิจกรรมควบคุม (Control Activities) เป็นนโยบาย วิธีการ และการกระทำที่กำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามวิธีจัดการตอบสนองความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น ทำให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะเวลาที่กำหนด โดยการควบคุมอาจแบ่งออกเป็น 4 ประเภทตามหน้าที่และวัตถุประสงค์ของการควบคุม คือ 1) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) 2) การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) 3) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) และ 4) การควบคุมแบบใหม่เพื่อแก้ไขและชดเชย (Corrective or

Automated or Mitigating Control) โดยที่การควบคุมไม่ควรเป็นกิจกรรมที่สร้างพิเศษ แต่ควรเป็นกิจกรรมปกติที่แทรกหรือบูรณาการอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงาน เช่น การสอบทานโดยผู้บริหารทุกระดับ การควบคุมความปลอดภัยทางกายภาพของทรัพย์สิน การแบ่งแยกหน้าที่ การใช้ตัววัดผลการดำเนินงาน การควบคุมการประมวลผลสารสนเทศทั้งการควบคุมทั่วไปและควบคุมระบบงาน เป็นต้น

7) สารสนเทศและการสื่อสาร(Information and Communication) เป็นการกำหนดให้ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับความเสี่ยง ควรได้รับการระบุ บันทึกลง มีการเผยแพร่ในรูปแบบและภายในเวลาที่เหมาะสม โดยมุ่งที่ความทันเวลา และความสะดวกในการเข้าถึง และมีการสื่อสารโดยใช้แหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร และควรแทรกอยู่ในระบบสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารการปฏิบัติงาน

8) การติดตามผล (Monitoring) เป็นการติดตามผลเพื่อปรับปรุงแก้ไขการบริหารความเสี่ยงตามความจำเป็น ด้วยการติดตามผลของผู้บริหาร การประเมินผลอิสระ และการประเมินตนเอง โดยการติดตามผล มีการดำเนินได้ 3 รูปแบบ คือ 1) การติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงาน 2) การประเมินผลเป็นรายครั้ง และ 3) การรายงานข้อบกพร่องและการสั่งการแก้ไข

แนวคิดในการควบคุมภายใน

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ได้ออกระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2554 เพื่อให้หน่วยรับตรวจ มีแนวทางในการจัดระบบการควบคุมภายในให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงาน และการใช้จ่ายเงินและทรัพย์สินของประเทศชาติโดยรวม

แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน มีดังนี้

(1) การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอน มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ แต่เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและแทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยรับตรวจ ฝ่ายบริหารจึงควรนำการควบคุมภายในมาใช้ โดยรวมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งได้แก่ การวางแผน การดำเนินการ และการติดตามผล

(2) การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยรับตรวจ บุคลากรทุกระดับของหน่วยรับตรวจเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้นในหน่วยรับตรวจ ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ การวางกลไกการควบคุมและการกำหนดกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการติดตามผลการควบคุมภายใน ส่วนบุคลากรอื่นของหน่วยรับตรวจรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามกระบวนการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้น

(3) การควบคุมภายในให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด แม้ว่าการควบคุมภายในจะออกแบบไว้ดีเพียงใดก็ตามก็ไม่สามารถให้ความมั่นใจว่าจะทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์เพราะการควบคุมภายในยังมีข้อจำกัดจากปัจจัยอื่นซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ เช่น การใช้ดุลยพินิจผิดพลาด การสมรู้ร่วมคิดกัน การปฏิบัติผิดกฎหมาย

ระเบียบและกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้การวางระบบการควบคุมภายในจะต้องคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกันว่าผลประโยชน์ที่ได้รับจากการควบคุมภายในจะคุ้มค่างับต้นทุนที่เกิดขึ้น

คำนิยามที่เกี่ยวข้อง

“หน่วยรับตรวจ” หมายความว่า

- (1) กระทรวง ทบวง กรม ส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นกระทรวง ทบวง หรือ กรม
- (2) หน่วยงานของราชการส่วนภูมิภาค
- (3) หน่วยงานของราชการส่วนท้องถิ่น ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพฯ เมืองพัทยา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่มีกฎหมายจัดตั้งขึ้น
- (4) รัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณหรือตามกฎหมายอื่น
- (5) หน่วยงานอื่นของรัฐ ได้แก่ หน่วยงานอิสระ องค์การมหาชน เป็นต้น
- (6) หน่วยงานที่ได้รับเงินอุดหนุน หรือกิจการที่ได้รับเงิน หรือทรัพย์สินลงทุนจากหน่วยรับตรวจตาม (1) (2) (3) (4) หรือ (5) ได้แก่ องค์กรเอกชน เป็นต้น
- (7) หน่วยงานอื่นใดหรือกิจการที่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐที่มีกฎหมายกำหนดให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบ

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคลหรือคณะบุคคลผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล หรือบังคับบัญชาผู้รับตรวจหรือหน่วยรับตรวจ

- ในกรณีหน่วยรับตรวจจะดับกรม ได้แก่ ปลัดกระทรวง หรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่า
- ในกรณีหน่วยรับตรวจเป็นรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารของรัฐวิสาหกิจนั้น
- ในกรณีหน่วยรับตรวจเป็นหน่วยงานในราชการส่วนภูมิภาค ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด ส่วนในกรณีหน่วยรับตรวจเป็นหน่วยงานของราชการส่วนกลางแต่งตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค ได้แก่ อธิบดีหรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่า

- ในกรณีหน่วยรับตรวจเป็นหน่วยงานของราชการส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ
- ในกรณีหน่วยงานอื่นของรัฐ ได้แก่ บุคคลหรือคณะบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานนั้น

“ผู้รับตรวจ” หมายความว่า หัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บริหารระดับสูงผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการหรือการบริหารของหน่วยรับตรวจ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้รับตรวจหรือผู้บริหารทุกระดับของหน่วยรับตรวจ

“ผู้ตรวจสอบภายใน” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยรับตรวจ หรือ ดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายใน

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานรับตรวจจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยรับตรวจจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ

ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติ คณะรัฐมนตรี

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยรับตรวจต้องให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามมาตรฐานนี้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

(1) **เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน** (Operation Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรของหน่วยรับตรวจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึง การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ

(2) **เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน** (Financial Reporting Objectives) ได้แก่ การจัดทำรายงานทางการเงินที่ใช้ภายในและภายนอกให้เป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้และทันเวลา

(3) **เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง** (Compliance Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจได้กำหนดขึ้น

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในของแต่ละหน่วยรับตรวจจะแตกต่างกันไป ขึ้นกับฝ่ายบริหาร ให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ใดมากกว่ากัน บางหน่วยงานอาจเน้นเรื่องระวังป้องกันการทุจริต การรั่วไหล บางหน่วยงานเน้น การบรรลุวัตถุประสงค์ทางการบริหาร บางหน่วยงานอาจเน้นเรื่องการใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากร บางหน่วยงานอาจเน้นเรื่องการรายงานถูกต้อง ซึ่งเป็นเรื่องของนโยบาย ทิศนคติ ลักษณะหน่วยงาน หรือทุกเรื่องผสมผสานกันการจัดวางระบบการควบคุมภายใน จึงควรให้ความสำคัญกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุมที่กำหนด และปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อยู่เสมอ

องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

มาตรฐานการควบคุมภายในประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ ตามแนวคิดของ COSO ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหาร จะต้องจัดให้มีในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

- (1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)
- (2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- (3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- (4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications)
- (5) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

สภาพแวดล้อมของการควบคุม

“สภาพแวดล้อมของการควบคุม” หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ซึ่งร่วมกันส่งผลให้มีการควบคุมขึ้นในหน่วยรับตรวจ หรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่ได้ผลดีขึ้น หรือในทางตรงข้ามสภาพแวดล้อมอาจทำให้การควบคุมย่อหย่อนลงได้

ตัวอย่างปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน เช่น ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของ ผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ และจริยธรรม ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร โครงสร้างการจํากัด การมอบอำนาจ และหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายและวิธีบริหารด้านบุคลากร เป็นต้น

ในการดำเนินการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการควบคุมผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของ หน่วย รับผิดชอบสร้างบรรยากาศของการควบคุมเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยส่งเสริมให้ บุคลากรทุกคนในหน่วยรับผิดชอบเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ และตระหนักถึงความจําเป็น และความสําคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี

การประเมินความเสี่ยง

ในการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยง ฝ่ายบริหารต้องประเมินความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายใน และภายนอกที่มีผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยรับผิดชอบอย่างเพียงพอและเหมาะสม

กิจกรรมการควบคุม

“กิจกรรมการควบคุม” หมายถึง นโยบาย และวิธีการต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้บุคลากรของหน่วย รับผิดชอบปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง และได้รับการสนองตอบโดยมีการปฏิบัติตาม

ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม เช่น การสอบทานงาน การดูแลป้องกันทรัพย์สิน การแบ่งแยกหน้าที่งาน เป็นต้น

ในการดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุม ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพื่อป้องกันหรือลดความเสียหาย ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ ของการควบคุมภายใน สำหรับกิจกรรมการควบคุม ในเบื้องต้นจะต้องแบ่งแยกหน้าที่งานภายในหน่วยรับผิดชอบ อย่างเหมาะสม ไม่มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อ ความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบแต่ถ้ามีความจําเป็นให้กำหนดกิจกรรมที่เหมาะสมทดแทน

สารสนเทศและการสื่อสาร

“สารสนเทศ” หมายถึง ข้อมูลข่าวสารทางการเงิน และข้อมูลข่าวสารอื่นๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของ หน่วยรับผิดชอบไม่ว่าเป็นข้อมูลจากแหล่งภายในหรือภายนอก

ในการดำเนินการเกี่ยวกับสารสนเทศและการสื่อสาร ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ และสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่น ๆ ที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกหน่วยรับผิดชอบ ซึ่งจําเป็นต้องใช้ สารสนเทศนั้นในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลา

การติดตามและประเมินผล

“การติดตามประเมินผล” หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของ การควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและอย่างสม่ำเสมอ โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) ซึ่งแยกเป็นการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self - Assessment) เช่น การประเมินการควบคุมโดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายในส่วนนั้นๆ และการประเมิน

การควบคุมอย่างอิสระ (Independent Assessment) เช่น การประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายในการประเมินผล การควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบภายนอก เป็นต้น

ในการดำเนินการเกี่ยวกับการติดตามประเมินผล ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผล โดยการติดตามผลในระหว่างการทำงาน และการประเมินผลรายครั้งอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความมั่นใจว่า

- ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติงานจริง
- การควบคุมภายในดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่นๆ ได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา
- การควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

กล่าวโดยสรุป การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในตามกรอบแนวคิดของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission : เป็นคณะทำงานเพื่อศึกษาและพัฒนากรอบแบบ การควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพตามนัยของกฎหมาย FCPA ของประเทศสหรัฐอเมริกา ประกอบด้วยผู้แทนจาก สถาบันวิชาชีพ 5 แห่ง คือ 1) American Institute of Certified Public Accountants : AICPA 2) American Accounting Association : AAA 3) Financial Executives Institute : FEI 4) Institute of Internal Auditors : IIA และ 5) Institute of Management Accountants : IMA) มีกรอบงานและองค์ประกอบดังนี้

	กรอบงานบริหารความเสี่ยง ค.ศ. 2004	กรอบงานการควบคุมภายใน ค.ศ. 1994
วัตถุประสงค์	มี 4 ด้าน คือ 1. วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ 2. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน 3. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน 4. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	มี 3 ด้าน คือ 1. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน 2. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน 3. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
องค์ประกอบ	มี 8 ด้าน คือ 1. สภาพแวดล้อมภายใน 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ 3. การระบุเหตุการณ์ 4. การประเมินความเสี่ยง 5. การตอบสนองความเสี่ยง 6. กิจกรรมควบคุม 7. ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร 8. การติดตามผล	มี 5 ด้าน คือ 1. สภาพแวดล้อมการควบคุม 2. การประเมินความเสี่ยง 3. กิจกรรมควบคุม 4. ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร 5. การติดตามผล

	กรอบงานบริหารความเสี่ยง ค.ศ. 2004	กรอบงานการควบคุมภายใน ค.ศ. 1994
ระดับที่ใช้	ใช้เป็นเกณฑ์ประเมินการบริหารความเสี่ยง ทุกระดับ ทั้ง 4 ระดับ คือ ระดับกิจการ ระดับหน่วยธุรกิจ ระดับหน่วยงาน และ ระดับหน่วยงานย่อยแต่จะบริหารความเสี่ยงใน ภาพรวมระดับกิจการ และระดับหน่วยธุรกิจ	ใช้เป็นเกณฑ์ประเมินการควบคุมทุกระดับ ทั้ง 4 ระดับ คือ ระดับกิจการ ระดับหน่วยธุรกิจ ระดับหน่วยงาน และระดับหน่วยงานย่อย

ภาพที่ 3 แสดงการเปรียบเทียบกรอบงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามแนวคิดของ
COSO (อุษณา ภัทรมนตรี. การตรวจสอบภายในสมัยใหม่. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. พ.ศ. 2552.)

ประเด็น ที่	ความเข้าใจที่ถูกต้อง
1	การวางแผนมีความสัมพันธ์กับความเสี่ยง แผนจะสำเร็จด้วยดีต้องมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี
2	การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นเรื่องของทุกคนและควรประพุดิจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร
3	เรื่องที่เคยพิจารณาแล้วต้องนำมาพิจารณาอยู่ตลอดเวลาเพราะสถานการณ์เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
4	การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมีความเกี่ยวข้องกัน มีความเสี่ยงจึงต้องมีการควบคุม
5	ถ้าทุกเหตุการณ์มีความเสี่ยงต่ำ ไม่ได้หมายความว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพเสมอไป อาจแปลว่า ระบุเหตุการณ์ไม่ครบถ้วน กำหนดเป้าหมายต่ำไป การประเมินระดับความเสี่ยงผิดหรือเสียต้นทุนในการ ควบคุมมากไป
6	การควบคุมภายในเริ่มด้วยสภาพแวดล้อมการควบคุมและบรรยากาศในระดับสูงที่เข้มแข็ง ไม่ใช่การ กำหนดนโยบายที่เข้มแข็งและคู่มือการทำงาน
7	กิจกรรมควบคุมสอดคล้องระดับความเสี่ยง เรื่องที่มีความเสี่ยงต่ำ ไม่ควรมีกิจกรรมควบคุมมาก เพราะเสีย ต้นทุนโดยไม่จำเป็น
8	ผู้บริหารเป็นผู้จัดการและรับผิดชอบ ผู้ตรวจสอบภายในเป็นผู้ประเมิน
9	การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมในการออกแบบและปฏิบัติตาม ไม่ใช่เรื่องที่พนักงาน ปฏิบัติตามที่ผู้บริหารสั่งการ
10	การควบคุมภายใน คือการทำงานครั้งแรกให้ถูกต้องและทำอย่างสม่ำเสมอ ไม่ใช่การมอบการปฏิบัติงานในแง่ลบ
11	การควบคุมภายในควรแทรกในการดำเนินกิจกรรมปกติ ไม่ใช่เป็นส่วนที่เพิ่มเติมที่ทำให้เพิ่มเวลา
12	การลดขนาดและมอบอำนาจ ไม่สามารถยกเลิกจำนวนการควบคุมลง แต่การลดขนาดและการมอบอำนาจ ต้องการรูปแบบการควบคุมที่แตกต่างไป
13	การควบคุมภายในเป็นเรื่องของการสร้างความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผล แต่ไม่รับประกันว่าจะไม่เกิด การทุจริต การฉ้อฉล และงบการเงินไม่ถูกต้อง

ภาพที่ 4 แสดงสรุปความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแบบใหม่ที่ถูกต้อง
(อุษณา ภัทรมนตรี. การตรวจสอบภายในสมัยใหม่. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. พ.ศ. 2552.)

บทที่ 2

แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ มีเหตุผลและความจำเป็นในการจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. เพื่อปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 มาตรา 9 (1) ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้ล่วงหน้า
2. ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบควบคุมภายใน
3. เพื่อปฏิบัติตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 องค์ประกอบที่ 5 การบริหารจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 การบริหารของสถาบันเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบัน และเอกลักษณ์ของสถาบัน ข้อ 3 ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่เป็นผลจากการวิเคราะห์ และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของสถาบันและให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิม
4. เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย บรรลุเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และมหาวิทยาลัย

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
2. นโยบาย วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง การกำหนดผู้รับผิดชอบ
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

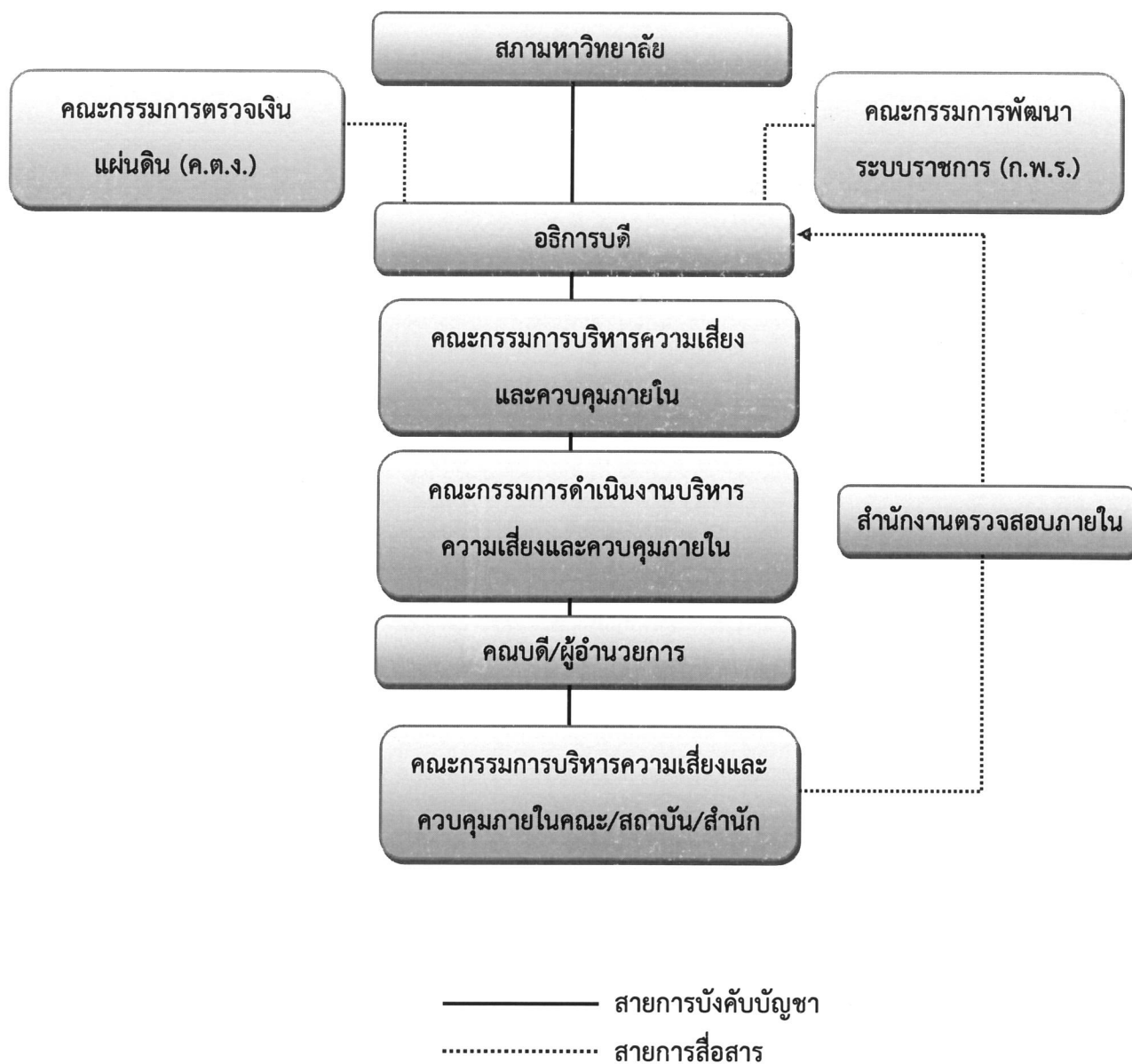
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ กำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไว้ 2 ระดับ คือ ระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะ สถาบัน สำนัก ดังนี้

1 ระดับมหาวิทยาลัย รับผิดชอบโดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก เป็นกรรมการดำเนินการภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของอธิการบดี และสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

2 ระดับคณะ สำนัก สถาบัน/กอง รับผิดชอบโดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ สำนัก สถาบัน กอง หรือหน่วยงานเทียบเท่า ประกอบด้วย คณบดี หรือ ผู้อำนวยการ เป็นประธาน ผู้แทนสาขาวิชา หรือ ฝ่าย เป็นกรรมการ ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของคณบดี/ผู้อำนวยการ

โดยมีแผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังแสดงในภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แสดงแผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ มีระบบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัยฯ จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยฯ ตามภารกิจหลักของสถาบัน และยุทธศาสตร์ที่สำคัญ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงดังนี้

1. ให้มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการกับการปฏิบัติงานประจำ โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
2. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกัน ทั่วทั้งองค์กร
3. ให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
4. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี
5. ให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติ

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิสามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้
2. เพื่อให้สถาบันมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง ของผู้เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ มีดังนี้

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
1. สภามหาวิทยาลัย	1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 2. ให้ความเห็นชอบในแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 3. กำกับนโยบาย ให้คำแนะนำในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
2. คณะกรรมการพิจารณาผลการบริหารความเสี่ยง	1. วิเคราะห์หาสาเหตุของการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงที่ไม่ประสบผลสำเร็จ และเสนอแนะแนวทางแก้ไขต่อสภามหาวิทยาลัย 2. วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนในการประกันคุณภาพการศึกษาและแนวทางการจัดทำแผนประกันคุณภาพการศึกษาในประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงเพื่อเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาต่อไป

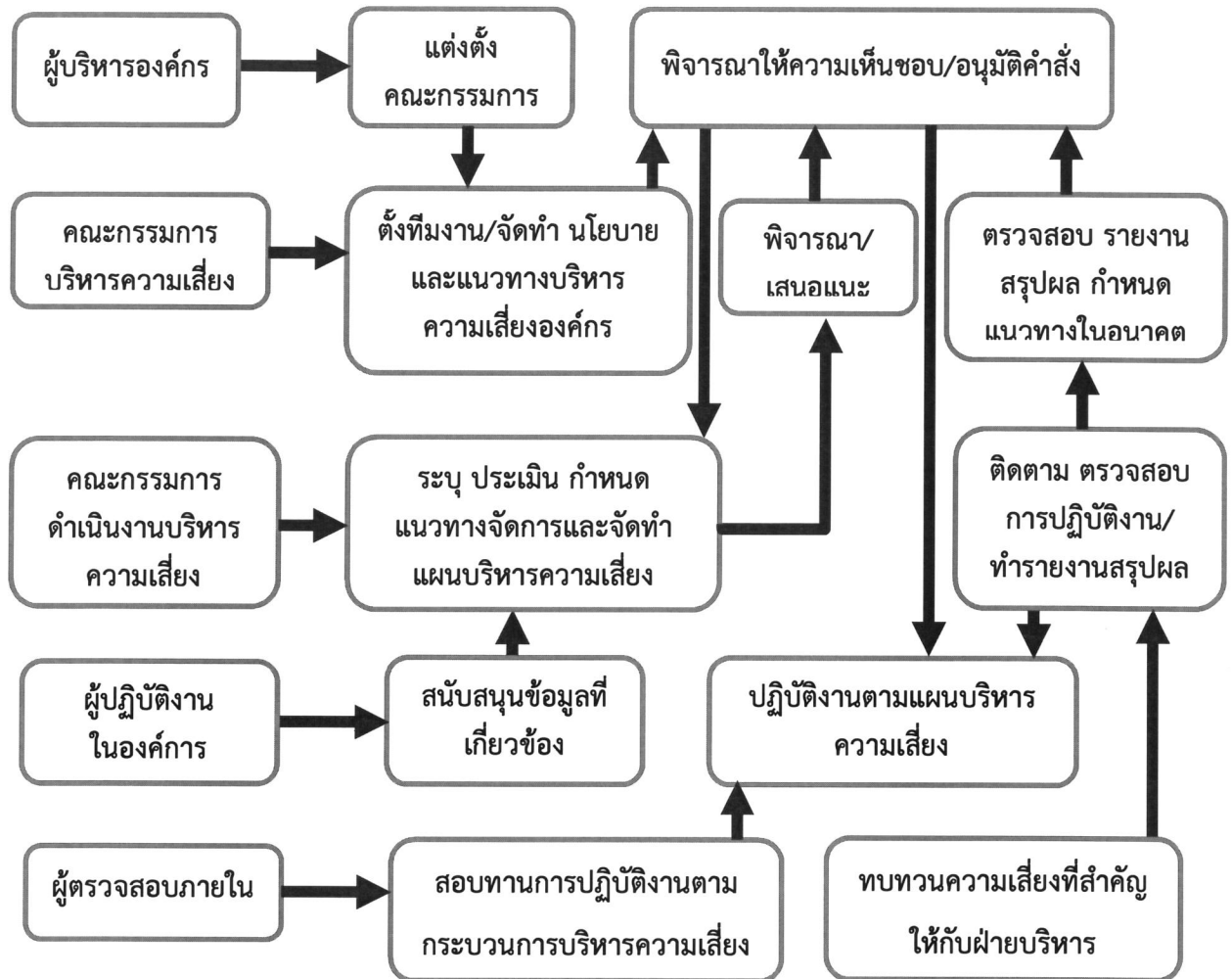
ภาพที่ 6 แสดงหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
3. คณะกรรมการตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	1. วางแผน และตรวจสอบ สอบทาน และประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 2. จัดทำรายงานผลการตรวจสอบ สอบทาน และการประเมินผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เสนอต่ออธิการบดี
4. อธิการบดี	1. กำหนดนโยบายและแนวทางในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 2. พิจารณานุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงและแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย 3. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงและแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย 4. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาและรับข้อเสนอแนะ 5. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในต่อสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง
5. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	1. กำหนดนโยบายและแนวทางในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 2. พิจารณานุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงและแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย 3. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงและแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย 4. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาและรับข้อเสนอแนะ 5. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในต่อสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง
6. คณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	1. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย 2. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง 3. จัดทำแผนป้องกันหรือลดความเสี่ยง 4. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง และการจัดการควบคุมภายใน

ภาพที่ 6 แสดงหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (ต่อ)

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
	5. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่ออธิการบดีและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 6. จัดทำรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน (ตามระเบียบ คตง. ข้อ 6)
7. คณบดี/ผู้อำนวยการ	1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ในหน่วยงาน 2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน 3. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 4. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มทร. สุวรรณภูมิ ทุกสิ้นปีงบประมาณ เสนอรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน (ตามระเบียบฯ คตง. ข้อ 6) ต่ออธิการบดี ทุกสิ้นปีงบประมาณ
8. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะ/สถาบัน/สำนัก	1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยง สู่การปฏิบัติ 2. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง 3. จัดทำแผนป้องกันหรือลดความเสี่ยง 4. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยงและการจัดการควบคุมภายใน 5. จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณบดี/ผู้อำนวยการ 6. จัดทำรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน (ตามระเบียบฯ คตง. ข้อ 6) เสนอต่อคณบดี/ผู้อำนวยการ
9. สำนักงานตรวจสอบภายใน	1. สอบทานและประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง 2. จัดทำรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายใน (แบบ ปส.) เสนอต่ออธิการบดี

ภาพที่ 6 แสดงหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (ต่อ)

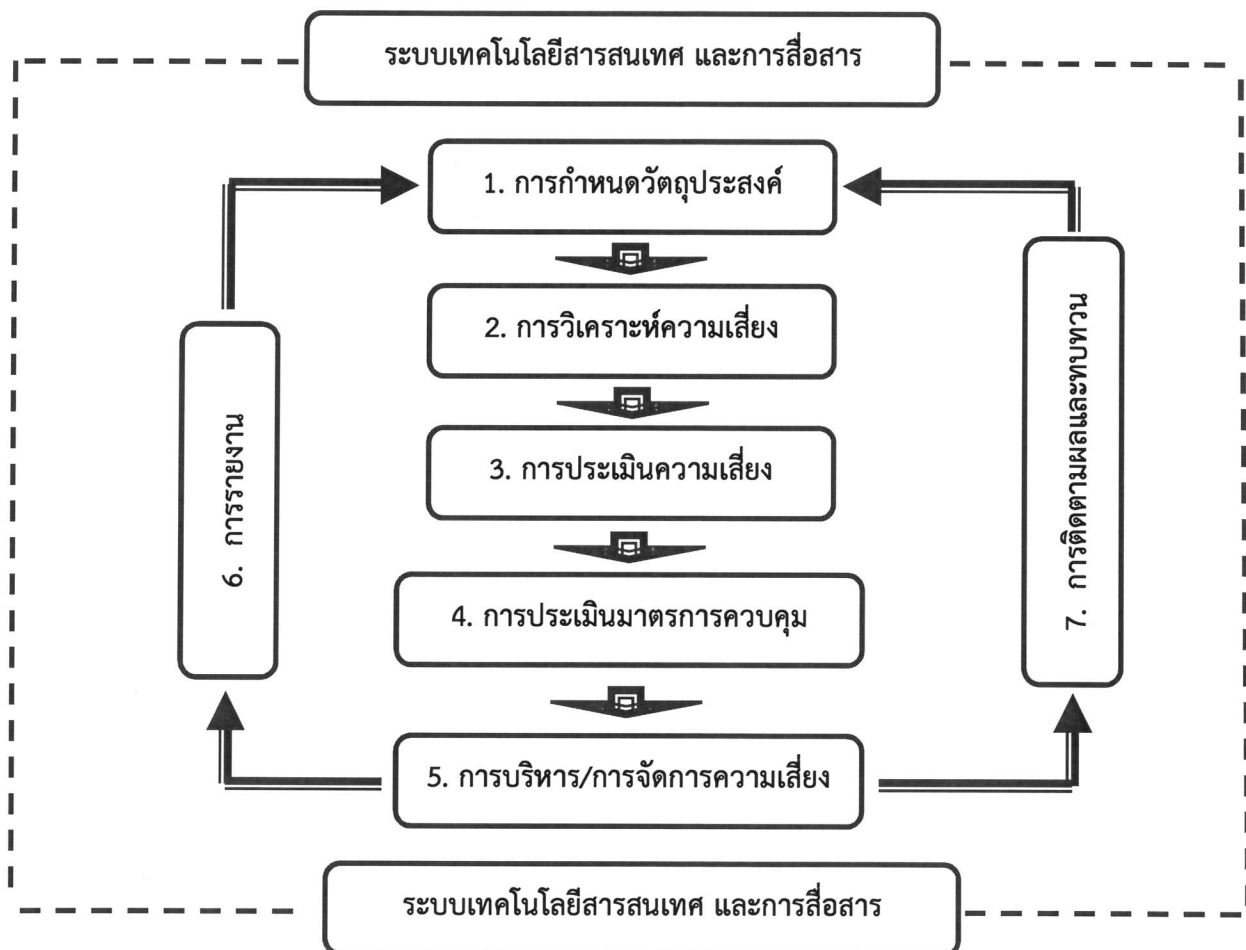


ภาพที่ 7 แสดงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

บทที่ 3

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร รวมทั้งการบริหารและหรือจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนมีการจัดระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในระบบการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน พร้อมเผยแพร่ให้ทราบทั่วทั้งมหาวิทยาลัย กระบวนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 8 แสดงกระบวนการบริหารความเสี่ยง

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objective)

วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินการ

การกำหนดวัตถุประสงค์ ต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์ โดยมหาวิทยาลัยฯ ต้องมีวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ โดยการดำเนินการตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยและแผนการปฏิบัติราชการประจำปี ต้องมีความสอดคล้องและเกี่ยวข้องกันไปถึงระดับหน่วยงานย่อย ระดับแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม และจนถึงระดับบุคคล วัตถุประสงค์ที่ดีต้องมีความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์กลยุทธ์และแผนงานที่เกี่ยวข้อง มีการกำหนดความสำเร็จของวัตถุประสงค์เป็นค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน วัดได้และท้าทายความสามารถ มีการกำหนดความเสี่ยงและความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

ในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 4 ระดับ คือ

1.1 วัตถุประสงค์ระดับมหาวิทยาลัย หรือองค์กร (Enterprise Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินการในภาพรวมของมหาวิทยาลัยตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย แผนพัฒนามหาวิทยาลัย และตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปี

1.2 วัตถุประสงค์ระดับคณะ สถาบัน สำนัก (College or School Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับมหาวิทยาลัย

1.3 วัตถุประสงค์ระดับกอง/สาขา (Department Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงานย่อย ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานในระดับสูงขึ้นไปที่กำลังดูแล

1.4 วัตถุประสงค์ระดับโครงการ/กิจกรรม/กระบวนการปฏิบัติงาน (Activity Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ/กิจกรรม ซึ่งต้องสอดคล้องและสนับสนุนกับวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับที่สูงขึ้น และตอบสนองให้การทำงานของแต่ละโครงการ/กิจกรรม/บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่ชัดและการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีนั้น ควรใช้ “SMART” คือ

Specific : (ชัดเจน) มีความเฉพาะเจาะจงทุกคนเข้าใจตรงกัน

Measurable : (วัดได้) สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

Achievable : (ปฏิบัติได้) สามารถทำให้บรรลุผลได้

Reasonable : (สมเหตุสมผล) มีความสัมพันธ์กับนโยบายหลักในระดับสูง

Time constrained : (มีกรอบเวลา) มีกำหนดเวลาในการทำที่ชัดเจน

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risks Identification)

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์หรือสถานการณ์ใดก็ตามที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นและมีผลทำให้องค์กรหรือกิจการไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์เหตุการณ์จากปัจจัยทั้งภายนอกและภายในที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ โดยการพิจารณาจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ และปัจจัยทั้งภายนอกและภายในที่มีอิทธิพล โดยใช้เทคนิคในการระบุเหตุการณ์ที่เหมาะสม จัดประเภทเหตุการณ์โดยการแยกโอกาสของความเสี่ยง และจัดประเภทความเสี่ยงให้เหมาะสมกับหน่วยงาน เพื่อสะดวกในการค้นหา ระบุ ประเมิน จัดลำดับ และกำหนดการควบคุม ซึ่งในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ แบ่งความเสี่ยง ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นผลกระทบในระยะยาวขององค์กร โดยมากเป็นผลกระทบจากภายนอกที่ทำให้กลยุทธ์ขององค์กร และวิสัยทัศน์ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อาจเกิดจากนโยบายของผู้บริหาร ปริมาณเงินทุนที่มีอยู่หรืองบประมาณที่ได้รับ ตัวอย่างความเสี่ยงทางด้านนี้ เช่น ความเสี่ยงโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสมกับการบริหารจัดการ การขาดระบบควบคุม ความเสี่ยงด้านโครงสร้างองค์กรที่ได้รับผลจากภาคการเมือง ชื่อเสียงขององค์กร

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk : O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน บุคลากร หรืออาจเกิดจากการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้มักเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน การล่าช้าของแผนปฏิบัติงาน การผิดพลาดจากการทำงาน คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบการไม่มีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การมีข้อมูลไม่เพียงพอ เป็นต้น

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและการงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณ การลงประเภทบัญชี การรับ-จ่ายเงินค่าหน่วยกิต การทุจริต การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ เป็นต้น ความเสี่ยงด้านการเงินอาจเกิดจากผลกระทบการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงบประมาณ รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม เป็นต้น

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ (Compliance Risk : C) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ การปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย การรักษาความลับข้อมูล รวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่นๆ เช่น ระเบียบการทำงานมีหลายฉบับไม่ทันสมัย

5. ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล (Good Governance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการหลักขององค์กร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เช่น ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า โปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นต้น รวมถึงความเสี่ยงในการกำกับดูแลตนเองที่ดีด้วย

6. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ต้องมีการวางระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ

7. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงในประชาคมโลก ประชาคมอาเซียน สังคม การเมือง ภูมิทัศน์ เป็นต้น

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเสี่ยงมีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ตัวอย่าง ปัจจัยเสี่ยง/ต้นเหตุ/สาเหตุของความเสี่ยง

- บรรยากาศทางจริยธรรม
- ความกดดันจากฝ่ายบริหาร
- ความรู้ ความสามารถของบุคลากร
- ราคา / มูลค่าของทรัพย์สิน
- ความสามารถในการเปลี่ยนเป็นเงินสดของทรัพย์สิน
- ปริมาณการบันทึกรายการและจำนวนเอกสาร
- สภาพความเป็นจริงทางการเงินและเศรษฐกิจ
- สภาพความเป็นจริงในการแข่งขัน
- กิจกรรมที่ซับซ้อนหรือมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย
- ระเบียบต่างๆ ของทางราชการ
- ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์
- การกระจายของสถานที่ในการปฏิบัติงาน
- ความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน
- การเปลี่ยนแปลงองค์กร การปฏิบัติงาน เทคโนโลยี
- การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร
- การประมาณการด้วยตัวเลขทางบัญชี
- การยอมรับสิ่งที่ตรวจพบ
- การดำเนินการแก้ไข

ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบได้ หรือเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส เพื่อลดความเสียหายได้ ได้แก่ ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ภาวะเศรษฐกิจ ภาวะการเมือง สังคม เทคโนโลยีสารสนเทศ คู่แข่ง และพฤติกรรมความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์องค์กร เป็นต้น

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

ความเสี่ยงด้านการเมือง (Political Factors) กฎหมาย ข้อบังคับ

ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจ ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลง ความผันผวนทางการเงิน

ความเสี่ยงด้านสังคม และวัฒนธรรม (Socio cultural Factors)

ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technological Factors)

ความเสี่ยงระหว่างประเทศ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การเคลื่อนย้ายเงินลงทุน และฐานการผลิตของประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจ

ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ

ความเสี่ยงด้านภาวะการแข่งขัน

ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ เช่น โครงสร้างพื้นฐาน วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารและการจัดการ พนักงาน ความรู้/ความสามารถทักษะของบุคลากร กระบวนการ/ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญ ข้อมูล/เทคโนโลยีภายในองค์กร และเครื่องมืออุปกรณ์

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) เกิดจากขั้นตอน อุปกรณ์หรือทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน หรืออุบัติเหตุต่างๆ

ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial) ปัญหาด้านการเงิน งบประมาณ ขาดแคลนเงินทุน กู้ยืมมากเกินไป ขาดสภาพคล่อง เกิดความผิดพลาด การทุจริตของงานการเงินหรืองานบัญชี

ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic) เกิดจากความผิดพลาดในการกำหนดหรือดำเนินนโยบาย กลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม ตลอดจนการทุจริต

ความเสี่ยงด้านนโยบาย (Policy Risk) เกิดจากกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัย (Hazard Risk) จากอันตรายต่อชีวิต ทรัพย์สิน การสูญเสียทางชีวิต และทรัพย์สินจากอุบัติเหตุ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ และการก่อความไม่สงบหรือก่อการร้าย

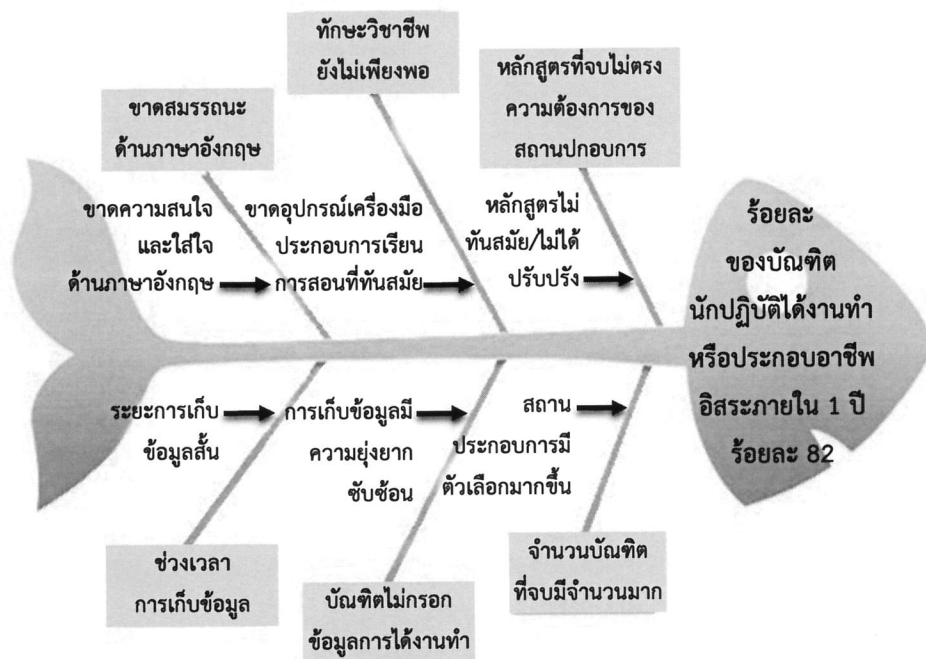
ตัวอย่าง ความเสี่ยงโดยทั่วไป

- การตัดสินใจที่ผิดพลาดจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์หรือไม่เป็นปัจจุบัน
- การบันทึกบัญชีผิดพลาด
- การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- เกิดการทุจริตในองค์กร
- การสูญเสียทรัพยากร
- รายงานทางการเงินไม่น่าเชื่อถือ
- เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของหน่วยงาน
- การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน
- การใช้ทรัพยากรอย่างไม่ประหยัด
- ฯลฯ

วิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์ความเสี่ยง มีหลายวิธีซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม อย่างไรก็ตาม องค์กรก็ต้อง ควรเลือกใช้เทคนิคที่สามารถรวบรวมข้อมูลและระดับความคิดเห็นแบบ 360 องศา คือ ทั้งจากบุคคลภายใน และบุคคลภายนอก เพื่อให้การวิเคราะห์ได้ข้อมูลที่เหมาะสมและยอมรับร่วมกันทุกฝ่าย โดยทั่วไปเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ อาจเลือกดำเนินการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม
2. การวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ (SWOT Analysis)
3. การวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ผังภาพกระบวนการปฏิบัติงาน (Flowchart Analysis)
4. การวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยใช้ผังก้างปลา (Fishbone Analysis)

ตัวอย่างการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบใช้ผังก้างปลา (Fishbone Analysis)



ภาพที่ 9 แสดงตัวอย่างการใช้ผังก้างปลาในการวิเคราะห์ ปัจจัย เหตุการณ์ และวัตถุประสงค์

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร โดยมี การพิจารณาความเสี่ยงก่อนจัดการและความเสี่ยงคงเหลือ ณ ปัจจุบัน การกำหนดความน่าจะเป็นและระดับผลกระทบ โดยใช้เทคนิคการประเมินและการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

การกำหนดเกณฑ์การประเมิน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้ (1) ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง/ความน่าจะเป็น (Likelihood or Probability) (2) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และ (3) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการฯ และฝ่ายบริหารของหน่วยงาน

(1) ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง/ความน่าจะเป็น (Likelihood or Probability)

ระดับโอกาสในการเกิด/ความน่าจะเป็นเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) มหาวิทยาลัยกำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิด/ความน่าจะเป็นเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ในเชิงปริมาณ/คุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ
5	สูงมาก/น่าจะเกิดมากที่สุด (Certain)	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า/มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง/น่าจะเกิดมาก (Likely)	1-6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้ง/มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง/อาจจะเกิด (Possible)	1 ปีต่อครั้ง/มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย/เป็นไปได้น้อย (Unlikely)	2-3 ปีต่อครั้ง/อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง
1	น้อยมาก/ยากที่จะเกิด (Rare)	5 ปีต่อครั้ง/มีโอกาสดังกล่าวในกรณียกเว้น

ภาพที่ 10 แสดงระดับโอกาสในการเกิด/ความน่าจะเป็นเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood)

(2) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) มหาวิทยาลัย กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ด้านต่างๆ ดังนี้

ด้านผลกระทบกลยุทธ์

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)		
ระดับ	ระดับผลกระทบ	เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ
5	ได้ผลงานตามเป้าหมาย น้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 60	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตาม แผนกลยุทธ์ ได้ผลงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 60
4	ได้ผลงานตามเป้าหมาย ตั้งแต่ ร้อยละ 61 – 70	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตาม แผนกลยุทธ์ ได้ผลงานตั้งแต่ ร้อยละ 61 - 70
3	ได้ผลงานตามเป้าหมาย ตั้งแต่ ร้อยละ 71 – 80	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตาม แผนกลยุทธ์ ได้ผลงานตั้งแต่ ร้อยละ 71 – 80
2	ได้ผลงานตามเป้าหมาย ตั้งแต่ ร้อยละ 81 – 90	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตาม แผนกลยุทธ์ ได้ผลงานตั้งแต่ ร้อยละ 81 - 90
1	ได้ผลงานตามเป้าหมาย มากกว่าร้อยละ 90 ขึ้นไป	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตาม แผนกลยุทธ์ ได้ผลงานมากกว่า ร้อยละ 90 ขึ้นไป

ภาพที่ 11 แสดงระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ด้านผลกระทบกลยุทธ์

ด้านผลกระทบกฎระเบียบ

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)		
ระดับ	ระดับผลกระทบ	เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ
5	มีผลกระทบต่อ มหาวิทยาลัยและองค์กร ภายนอก	มีการฟ้องร้องดำเนินคดี และเรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการ รวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย
4	มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	มีการละเมิดข้อกฎหมายที่สำคัญ
3	มีผลกระทบในระดับสำนัก วิชา/สถาบัน/ศูนย์/ หน่วยงาน/ฝ่าย/งาน/ สาขาวิชา หรือที่เรียกชื่อ อย่างอื่นมีฐานะเทียบเท่า	มีการฝ่าฝืนกฎ ข้อกฎหมายที่สำคัญที่มีการสอบสวนหรือ รายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดี และ/หรือเรียกร้องค่าเสียหายหากเป็นไปได้
2	มีผลกระทบภายในระดับ งาน/ฝ่าย/สาขาวิชา	มีการละเมิดข้อกฎหมายที่ไม่มีความสำคัญ
1	มีผลกระทบในระดับบุคลากร	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ไม่มีความสำคัญ

ภาพที่ 12 แสดงระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ด้านผลกระทบกฎระเบียบ

ด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact)				
ระดับ	มีผลกระทบต่อ	ถูกฟ้องร้อง/ ร้องเรียน	การนำเสนอข่าว	ความพึงพอใจของ ผู้รับบริการ
5	มหาวิทยาลัย	คดีขึ้นสู่ศาลและ ถูกตัดสินว่าผิด	พาดหัวข่าว ทางสถานีโทรทัศน์/ หนังสือพิมพ์/ สื่อสังคมออนไลน์	ระดับความพึงพอใจน้อย กว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 65 หรือระดับความไม่พึงพอใจ มากกว่า ร้อยละ 25
4	หลายส่วนงาน	คดีอยู่ในชั้นศาล	กรอบข่าว ทางสถานีโทรทัศน์/ หนังสือพิมพ์/ สื่อสังคมออนไลน์	ระดับความพึงพอใจ มากกว่า ร้อยละ 65 – 70 หรือระดับความไม่พึง พอใจมากกว่า ร้อยละ 15 - 20
3	เฉพาะภายใน ส่วนงาน	ออกสื่อ	ข่าวระหว่างส่วน งาน/เว็บบอร์ด	ระดับความพึงพอใจ มากกว่า ร้อยละ 70 – 75 หรือระดับความไม่พึง พอใจมากกว่า ร้อยละ 10 – 15
2	เฉพาะ หน่วยงาน ภายในส่วนงาน	ภายใน มหาวิทยาลัย	ข่าวภายในส่วนงาน เว็บบอร์ด	ระดับความพึงพอใจ มากกว่า ร้อยละ 75 – 80 หรือระดับความไม่พึง พอใจมากกว่า ร้อยละ 5 – 10
1	เฉพาะบุคคล	ภายในส่วนงาน	ข่าวภายใน หน่วยงาน	ระดับความพึงพอใจ มากกว่า ร้อยละ 80 หรือระดับความไม่พึง พอใจน้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 5

ภาพที่ 13 แสดงระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร

ด้านประสิทธิผล

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact)		
ระดับ	ระดับผลกระทบ	เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ
5	ได้ผลงานตามเป้าหมายน้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 60	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานได้ผลงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 60
4	ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ 61 - 70	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ 61 – 70
3	ได้ผลงานตามเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 71 - 80	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ 71 – 80
2	ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ 81 - 90	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ 81 – 90
1	ได้ผลงานตามเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 90 ขึ้นไป	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานได้ผลงานมากกว่า ร้อยละ 90 ขึ้นไป

ภาพที่ 14 แสดงระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ด้านประสิทธิผล

ด้านการเงินและความปลอดภัย

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ		
ระดับ	ระดับผลกระทบ	เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ
5	สูงมาก/รุนแรงที่สุด/ภัยพิบัติ/หายนะ (Catastrophic)	มากกว่า 10 ล้านบาท/มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	สูง/ค่อนข้างรุนแรง/สำคัญมาก (Major)	มากกว่า 2.5 ล้านบาท – 10 ล้านบาท/มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง (Moderate)	มากกว่า 50,000 บาท – 2.5 ล้านบาท/มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย (Minor)	มากกว่า 10,001 – 50,000 บาท/การสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก (Insignificant)	ไม่เกิน 10,000 บาท/มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

ภาพที่ 15 แสดงระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ด้านการเงินและความปลอดภัย

ด้านผลกระทบอัตรากิบาลและธรรมาภิบาล

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ง (Impact)		
ระดับ	ระดับผลกระทบ	เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ
5	มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย และองค์กรภายนอก	ไม่มีการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงด้านอัตรากิบาล และธรรมาภิบาลที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน
4	มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	มีการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงด้านอัตรากิบาล และธรรมาภิบาล ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน และมีการจัดการความเสี่ยงบ้างตามความจำเป็น
3	มีกระบวนการลดความเสี่ยงด้านอัตรากิบาล และธรรมาภิบาล ที่สำคัญ	มีกระบวนการจัดการรองรับความเสี่ยงหากเหตุการณ์เกิดขึ้น โดยระบุให้มีผู้รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน
2	การติดตามระดับความเสี่ยงด้านอัตรากิบาล และธรรมาภิบาล และจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	มีกระบวนการจัดการความเสี่ยง และมีแผนการป้องกันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น
1	มีการดำเนินงานตามมิติอัตรากิบาลและธรรมาภิบาลอย่างเป็นระบบ และมีการพิจารณา การดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงอยู่เสมอ	มีระบบการจัดการความเสี่ยงด้านอัตรากิบาลและธรรมาภิบาลที่ครอบคลุมทั้งหน่วยงาน และมีการจัดการความเสี่ยงที่ดี

ภาพที่ 16 แสดงระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ง (Impact) ด้านผลกระทบอัตรากิบาลและธรรมาภิบาล

ด้านระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เจริญปริมาณ/เชิงคุณภาพ		
ระดับ	ระดับผลกระทบ	เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ
5	มากกว่า 24 ชั่วโมง	มีการแก้ไขปัญหาจากการทำงานประจำวันซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาเป็นกรณีๆ ไป
4	มากกว่า 12-24 ชั่วโมง	มีการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงด้าน ICT ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน และมีการจัดการความเสี่ยงบ้างตามความจำเป็น
3	มากกว่า 3-12 ชั่วโมง	มีกระบวนการจัดการรองรับความเสี่ยงหากเหตุการณ์เกิดขึ้น โดยระบุให้ผู้รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน
2	มากกว่า 1-3 ชั่วโมง	มีกระบวนการจัดการความเสี่ยง และมีแผนการป้องกันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น
1	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ชั่วโมง	มีระบบการจัดการความเสี่ยงครอบคลุมทั้งหน่วยงาน และมีการจัดการความเสี่ยงที่ดี

ภาพที่ 17 แสดงระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ด้านระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีสารสนเทศ

(3) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย ดังแสดงในผังภาพตารางและระดับและตำแหน่งความเสี่ยง (Risk Matrix or Risk Profile map) โดยแกนนอนแสดงระดับความน่าจะเป็น (L : Likelihood) แกนตั้งแสดงระดับผลกระทบ (I : Impact) ดังแสดงในภาพที่ 19 ในหน้าต่อไป

ก) ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extremely High : E) ใช้สีแดง ไม่ยอมรับความเสี่ยง ควรมีแผนการแก้ไข โดยด่วน โดยอยู่ในความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ข) ความเสี่ยงระดับสูง (High : H) ใช้สีส้ม ไม่ยอมรับความเสี่ยง โดยอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารระดับสูง

ค) ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate : M) ใช้สีเหลือง อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องเฝ้าระวัง และมอบหมายให้ฝ่ายบริหารติดตามควบคุมอย่างใกล้ชิด ไม่ให้ระดับความเสี่ยงสูงขึ้น

ง) ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low : L) ใช้สีเขียว อยู่ในระดับยอมรับ ไม่ต้องใช้วิธีการใดเพิ่มเติม และมอบให้ผู้รับผิดชอบเป็นเจ้าของความเสี่ยงและกำกับดูแลต่อไป

ระดับ ผลกระทบ Impact	ระดับโอกาสในการเกิด/ความน่าจะเป็น Likelihood				
	1 น้อยมาก	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 สูง	5 สูงมาก
5 สูงมาก	E(1,5)	E(2,5)	E(3,5)	E(4,5)	E(5,5)
4 สูง	M(1,4)	H(2,4)	H(3,4)	E(4,4)	E(5,4)
3 ปานกลาง	L(1,3)	M(2,3)	M(3,3)	H(4,3)	H(5,3)
2 น้อย	L(1,2)	L(2,2)	L(3,2)	M(4,2)	H(5,2)
1 น้อยมาก	L(1,1)	L(2,1)	L(3,1)	L(4,1)	M(5,1)

ภาพที่ 18 แสดงระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

การประเมินโอกาสในการเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ตามแผนภาพที่ 10 และแผนภาพที่ 11-17

โดยคณะกรรมการผู้ประเมินของหน่วยงาน ควรเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญและมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสียงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น โดยเริ่มจาก 1) พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด และ 2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

การวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง

เป็นการกำหนดระดับความเสี่ยง หลังจากได้พิจารณาโอกาส/ความน่าจะเป็นเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย/หน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด ตามเกณฑ์ที่กำหนดในภาพที่ 18 จากนั้นนำมาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

ตามลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อมหาวิทยาลัยฯหรือคณะ/สำนัก/สถาบัน เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม

4. การประเมินมาตรการควบคุม (Control Activity Evaluation)

เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบของแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการสามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่องานวัตถุประสงค์ได้

โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงานการจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ 4 ประเภทตามหน้าที่และวัตถุประสงค์ของการควบคุม คือ

1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน การติดตั้งอุปกรณ์เตือนภัย การจัดเวรยามรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

2. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ/ค้นพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยเร็วให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

3. การควบคุมโดยการส่งเสริม/ชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงาน มาตรการจูงใจ การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ เป็นต้น

4. การควบคุมเพื่อการแก้ไขและชดเชย (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีก อาจเป็นการควบคุมใหม่ เช่น การควบคุมด้วยระบบอัตโนมัติแทนคน การจัดกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ การจัดโครงสร้างใหม่ การรวมหรือการยกเลิกการกระทำบางอย่าง หรือใช้วิธีการชดเชยการควบคุมปกติที่ไม่อาจปฏิบัติได้เพราะต้นทุนสูง การสำรองข้อมูล การจัดหาเครื่องสำรองไฟฉุกเฉิน เป็นต้น

สำหรับแนวทางของมหาวิทยาลัยฯ ตามคู่มือนี้ หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้วหน่วยงานจะทำการวิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่เดิมก่อน ว่าได้มีการจัดการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการกำหนดอยู่ค่อนข้างมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด จึงจำเป็นที่หน่วยงานต้องวิเคราะห์และประเมินการควบคุมเหล่านั้นก่อน โดยนำผลจากการจัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงมาก และสูงมาประเมินมาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรก ตามขั้นตอน ดังนี้

1. นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก และสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมี เพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

2. พิจารณา หรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่
3. ถ้ามีการควบคุมแล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

5. การบริหาร / การจัดการความเสี่ยง (Risk Responses)

การบริหาร/จัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัยฯ หรือ คณะ/สำนัก/สถาบัน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงหรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ โดยสามารถจัดแบ่งวิธีการได้หลายวิธี ดังนี้

1. Avoid (Terminate) ลดโอกาสที่จะเกิดให้เหลือศูนย์ (หลีกเลี่ยง) คือ การจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และไม่อาจยอมรับได้จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป
2. Accept (Take) ยอมรับความเสี่ยงนั้น (เผื่อระวัง) คือ การตกลงกันที่จะยอมรับเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกัน แต่การเลือกบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ต้องมีการติดตามเผื่อระวังอย่างสม่ำเสมอ
3. Reduce (Treat) ลดปริมาณความเสียหายให้น้อยลง (ควบคุม) คือ การปรับปรุง ระบบการทำงาน หรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
4. Prevent (Treat) ลดโอกาสที่จะเกิดให้น้อยลง (ควบคุม) คือ การปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
5. Share ร่วมกันรับความเสี่ยงกับองค์กรอื่นหรือคนอื่น คือ การกระจาย หรือโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัยกับบริษัทภายนอก หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource)
6. Transfer โอนความเสี่ยงไปให้องค์กรอื่น หรือคนอื่น คือ การกระจาย หรือโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัยกับบริษัทภายนอกหรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource)

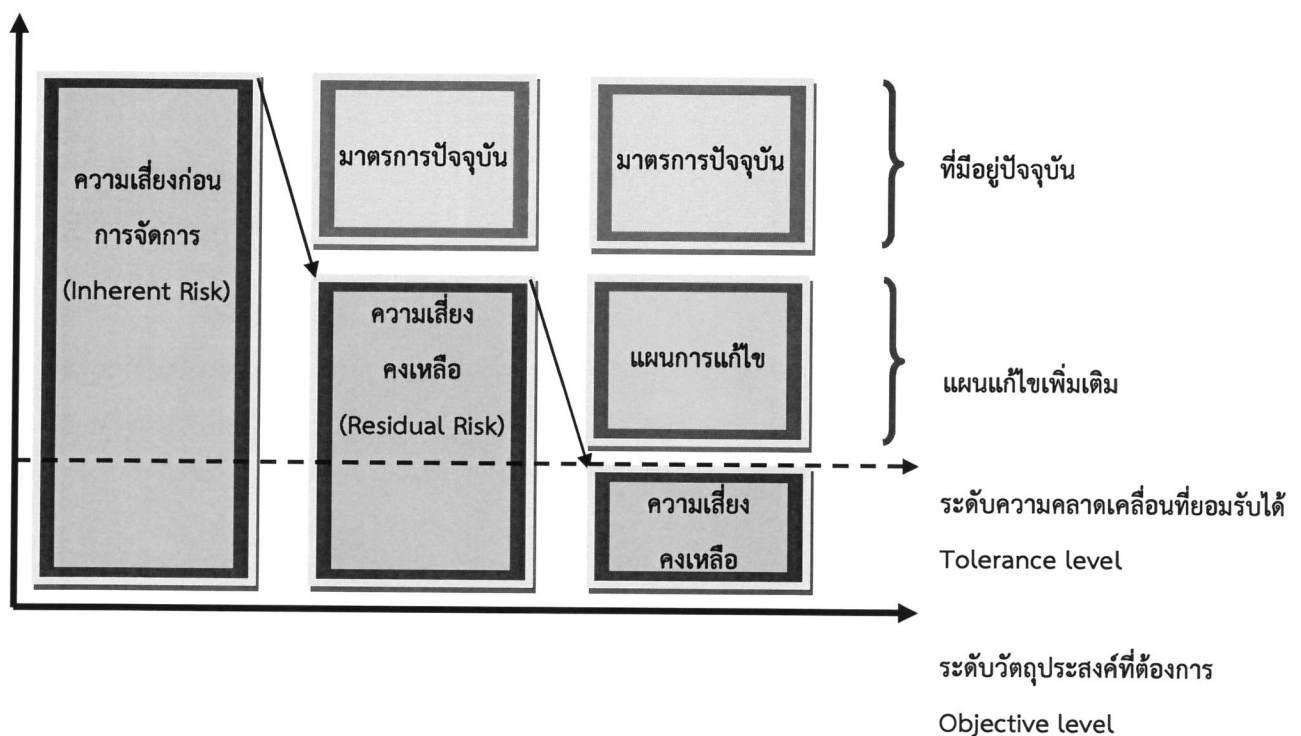
ตัวชี้วัดเหตุการณ์ความเสี่ยง (KRI : Key Risk Indicator) เป็นตัวชี้วัด (Leading Indicator) ที่ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีหน้าที่ในการเตือนภัยของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และเพื่อประเมินการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือ KPI (Lagging Indicator)

กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสียหาย

ดังนั้นเมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงและการประเมินการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก เพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

1. พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้
2. พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุมกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าว ว่าคุ้มค่าหรือไม่
3. กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง ให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง
4. สำหรับในรอบปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อนที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ หรือไม่ได้ดำเนินการ มาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานให้นำมาระบุมการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้นๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียว แต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกัน เพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น



ภาพที่ 19 แสดงความสัมพันธ์ของการประเมินมาตรการควบคุมกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

6. การรายงาน (Reporting)

เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหารเพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร ซึ่งหลังจากหน่วยงานทราบผลการประเมินความเสี่ยง และนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมากและหรือสูง มากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้วจะต้องจัดทำรายงาน ดังนี้

การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

ระดับมหาวิทยาลัย จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงเสนอต่ออธิการบดี และสภามหาวิทยาลัย

ลำดับ	แบบรายงาน	ผู้จัดทำ	ผู้พิจารณา	ผู้อนุมัติ/ สั่งการ/ เสนอแนะ	ช่วงเวลา
1	แบบวิเคราะห์ความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. (แบบ บส.1)	- คณะกรรมการ ดำเนินงานบริหาร ความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน	- คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน	-	ต.ค. – พ.ย. ของต้นปี งบประมาณ
2	แบบ บส.2 แบบแผนบริหาร ความเสี่ยง ปีงบประมาณ.....	- คณะกรรมการ ดำเนินงานบริหาร ความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน	- คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน	- อธิการบดี - สภา มหาวิทยาลัย	ต.ค. – พ.ย. ของต้นปี งบประมาณ
3	แบบ บส.3 แบบรายงานความ คืบหน้าการดำเนินงานบริหารความ เสี่ยงและควบคุมภายในประจำปี งบประมาณ....	- คณะกรรมการ ดำเนินงานบริหาร ความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน	- คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน	- อธิการบดี	- เม.ย. - ก.ค. - ต.ค. ของ ปีงบประมาณ
4	แบบ บส.4 แบบรายงานผล การดำเนินงานการบริหารความ เสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ....	- คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน	- คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน	- อธิการบดี - สภา มหาวิทยาลัย	ต.ค. – พ.ย. ของ ปีงบประมาณ

ระดับคณะ สำนัก สถาบัน หรือหน่วยงานเทียบเท่า ให้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอขอความเห็นชอบจากคณบดี/ผู้อำนวยการ และจัดส่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย ทุก 6 เดือน 9 เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ ตามแบบรายงานในภาคผนวก

ลำดับ	แบบรายงาน	ผู้จัดทำ	ผู้อนุมัติ/ สั่งการ/ เสนอแนะ	ช่วงเวลา
1	แบบวิเคราะห์ความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. (แบบ บส.1)	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน คณะ/สถาบัน/ สำนัก	-	ต.ค. – พ.ย. ของต้นปี งบประมาณ
2	แบบ บส.2 แบบแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ.....	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน คณะ/สถาบัน/ สำนัก	- คณบดี - ผอ.สถาบัน/ สำนัก	ต.ค. – พ.ย. ของต้นปี งบประมาณ
3	แบบ บส.3 แบบรายงานความคืบหน้า การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ.....	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน คณะ/สถาบัน/ สำนัก	- คณบดี - ผอ.สถาบัน/ สำนัก	- เม.ย. - ก.ค. - ต.ค. ของ ปีงบประมาณ
4	แบบ บส.4 แบบรายงานผลการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายใน ประจำปีงบประมาณ....	คณบดี	- อธิการบดี	ต.ค. – พ.ย. ของ ปีงบประมาณ

การจัดทำรายงานผลประเมินระบบการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2554 (รายงานตามระเบียบฯ ข้อ 6) โดย

ระดับมหาวิทยาลัยฯ จัดทำรายงานผลประเมินระบบการควบคุมภายใน เสนอต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ปีละ 1 ครั้ง ภายใน 90 วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณ และเสนอต่อปลัดกระทรวงฯ ศึกษาธิการ ปีละ 2 ครั้ง ตามแบบการรายงานในภาคผนวก ซึ่งประกอบด้วย

- แบบ ปอ. 1 หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน โดยอธิการบดี
- แบบ ปอ. 2 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน โดยอธิการบดี
- แบบ ปอ. 3 รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน โดยอธิการบดี
- แบบ ปส. รายงานผลการสอบทานการประเมินการควบคุมภายใน โดยผู้ตรวจสอบภายใน

ระดับคณะ/สถาบัน/สำนัก/กอง จัดทำรายงานผลประเมินระบบการควบคุมภายใน เสนอต่ออธิการบดี ตามแบบการรายงาน ซึ่งประกอบด้วย

แบบ ปย. 1 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

แบบ ปย. 2 รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน

7. การติดตามผล และทบทวน

การติดตามผล เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

1. เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง หรือไม่

2. เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

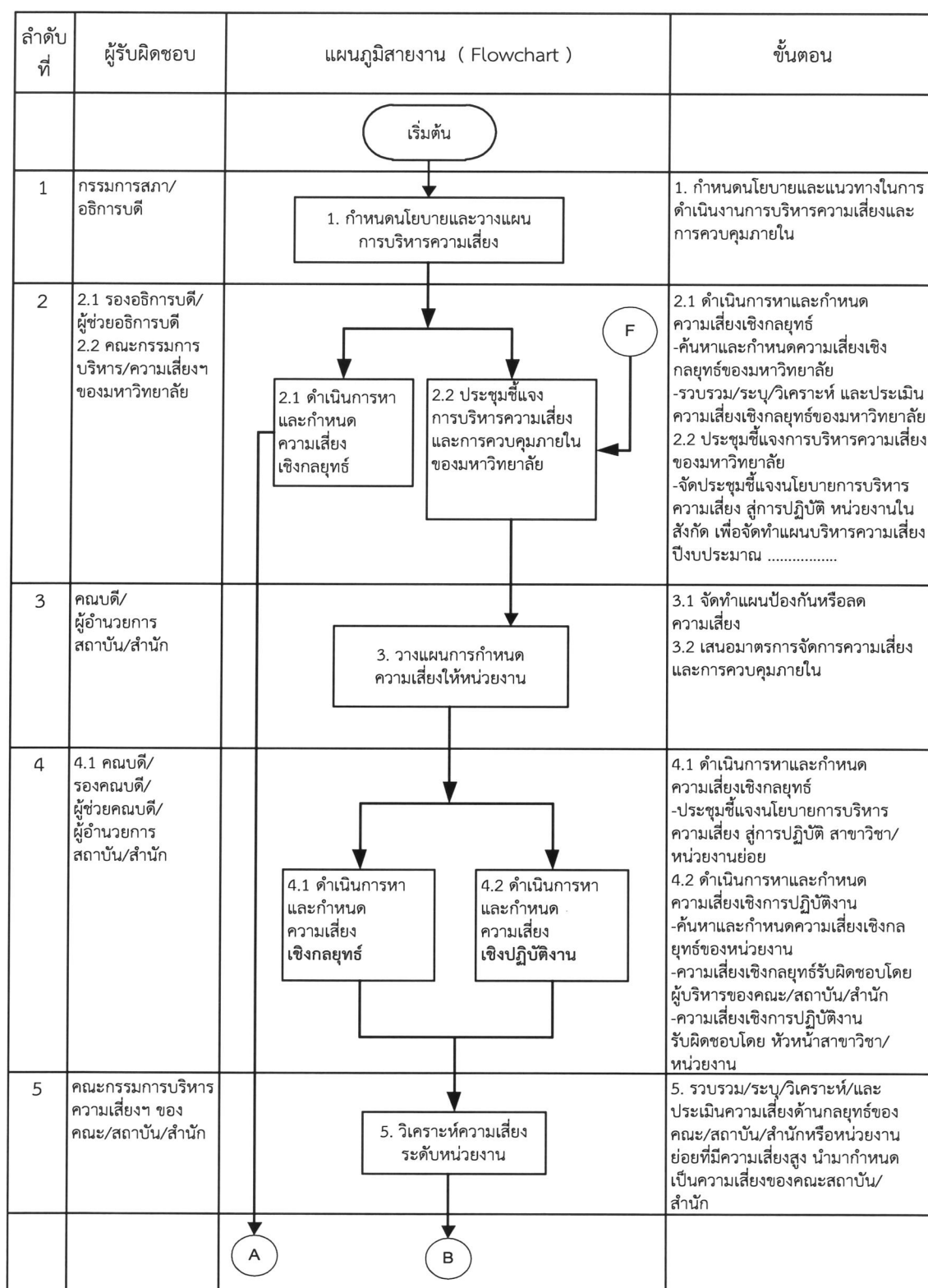
โดยหน่วยงานต้องสอบถามดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ ตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้กระบวนการสอบถามหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรือ อาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

1. การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตามๆ รอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

2. การติดตามผลในระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน โดยมากมักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหารและการกำกับดูแลตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การเปรียบเทียบ การสอบยัน การสอบทาน งานตามสายการบังคับบัญชา เป็นต้น

การทบทวน เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (For chart)



ภาพที่ 20 แสดงมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (For chart) (ต่อ)

ลำดับ ที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน
		<pre> graph TD A((A)) --> 6[6. จัดทำแผนความเสี่ยงของคณะ/สถาบัน/สำนักและนำเสนอ] B((B)) --> 6 6 --> 7[7. รวบรวมความเสี่ยง คณะ/สถาบัน/สำนัก] 7 --> 8[8. วิเคราะห์ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย] 8 --> 9[9. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย] 9 --> 11[11. เผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยง] 11 --> C((C)) 10{10. เสนอพิจารณา} -- ไม่เห็นชอบ --> G((G)) G --> 7 10 -- เห็นชอบ --> 9 </pre>	
6	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ของคณะ/สถาบัน/สำนัก	6. จัดทำแผนความเสี่ยงของคณะ/สถาบัน/สำนักและนำเสนอ	6. จัดทำแผนป้องกันหรือลดความเสี่ยงของคณะ/สถาบัน/สำนัก
7	สำนักคุณภาพการศึกษา	7. รวบรวมความเสี่ยง คณะ/สถาบัน/สำนัก	7. รวบรวมข้อมูล/เอกสารความเสี่ยงของคณะ/สถาบัน/สำนัก
8	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ของมหาวิทยาลัย	8. วิเคราะห์ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	8. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์/ประเมินโอกาสเกิด และผลกระทบสูง นำมากำหนดเป็นความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
9	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ของมหาวิทยาลัย	9. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	9. จัดทำแผนป้องกันหรือลดความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
10	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ของมหาวิทยาลัย/คณะกรรมการบริหาร/คณะกรรมการตรวจสอบ/คณะกรรมการพิจารณาผล/กรรมการสภาของมหาวิทยาลัย	10. เสนอพิจารณา	10.1 จัดทำวาระเพื่อนำเข้าที่ประชุม 10.2 เสนอ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย ต่อ -คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน หรือ คณะกรรมการบริหาร -คณะกรรมการตรวจสอบ -คณะกรรมการพิจารณาผลการบริหารความเสี่ยง -กรรมการสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ และให้ความเห็นชอบ
11	สำนักคุณภาพการศึกษา	11. เผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยง	11.1 จัดทำเล่มแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 11.2 เผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ปึงประมาณ พ.ศ. ให้กับหน่วยงานและบุคลากรรับทราบ ได้แก่ เว็บไซต์ของสำนักคุณภาพการศึกษา และทำหนังสือมอบแผนบริหารความเสี่ยง
		C	

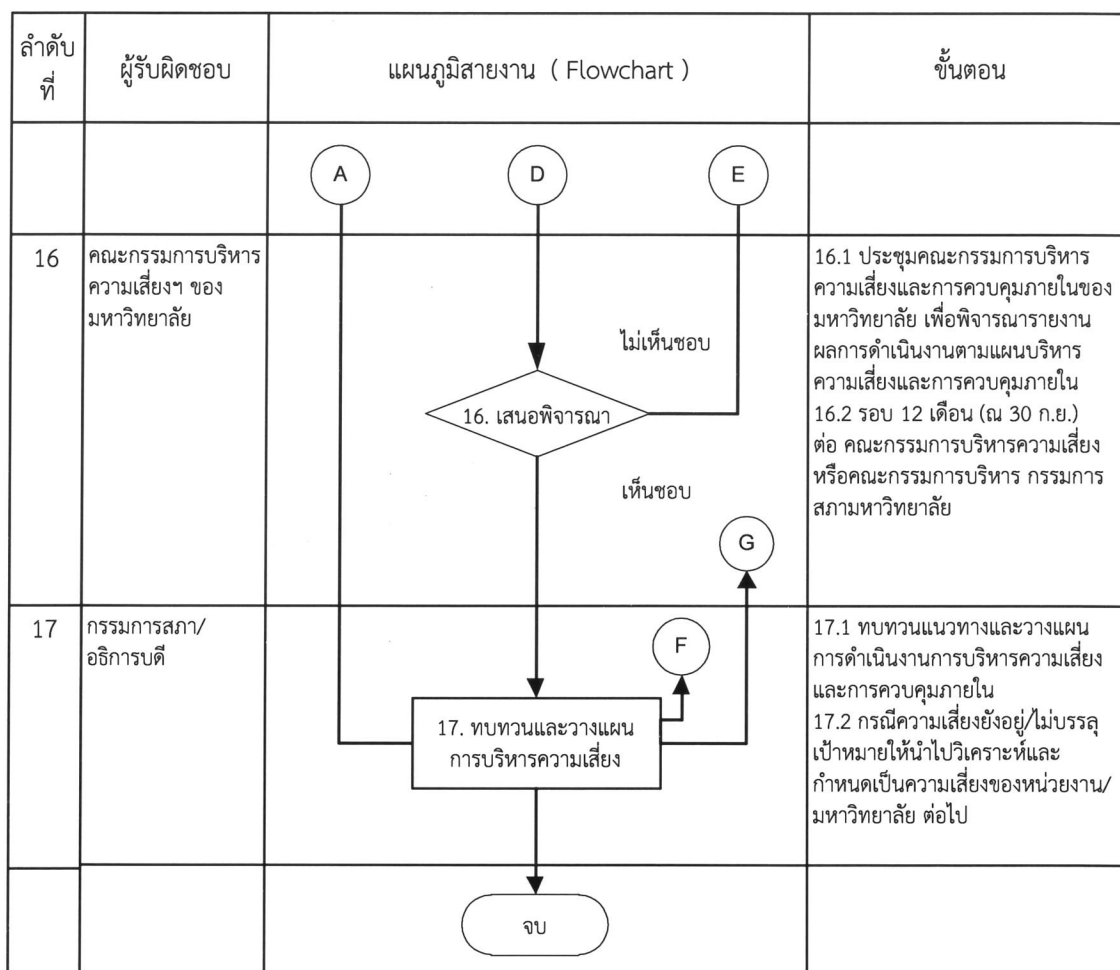
ภาพที่ 20 แสดงมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (For chart) (ต่อ)

ลำดับ ที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน
		<pre> graph TD A((A)) --> B[12. ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน] B --> C((C)) C --> D[13. ติดตามผลการดำเนินงาน รอบ 6, 9 และ 12 เดือน] D --> E[14. รายงานผลการดำเนินงาน รอบ 6, 9 และ 12 เดือน] E --> F[15. ตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รอบ 6 และ 12 เดือน] F --> D F --> G((D)) F --> H((E)) </pre>	
12	มหาวิทยาลัย/ คณะ/สถาบัน/ สำนัก	12. ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	12. ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามกิจกรรม/โครงการ/กระบวนการที่ระบุไว้ -แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ..... -แผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ณ 30 ก.ย.
13	สำนักคุณภาพ การศึกษา/คณะ/ สถาบัน/สำนัก	13. ติดตามผลการดำเนินงาน รอบ 6, 9 และ 12 เดือน	13.1 ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน 13.2 รวบรวม วิเคราะห์ และสรุปข้อมูลผลการดำเนินงานของคณะ/สถาบัน/สำนัก รอบ 6 เดือน ณ 31 มี.ค. รอบ 9 เดือน ณ 31 ก.ค. รอบ 12 เดือน ณ 30 ก.ย.
14	สำนักคุณภาพ การศึกษา/คณะ/ สถาบัน/สำนัก	14. รายงานผลการดำเนินงาน รอบ 6, 9 และ 12 เดือน	14. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รอบ 6 เดือน ณ 31 มี.ค. รอบ 9 เดือน ณ 31 ก.ค. รอบ 12 เดือน ณ 30 ก.ย.
15	สำนักคุณภาพ การศึกษา/คณะ/ สถาบัน/สำนัก/ สำนักงานตรวจสอบภายใน	15. ตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รอบ 6 และ 12 เดือน	15.1 จัดทำและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน รอบ 6 เดือน ณ 31 มี.ค. ต่อ สตง. 15.2 จัดทำและรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย/หน่วยรับตรวจ ปีงบประมาณ พ.ศ. รอบ 12 เดือน ณ 30 ก.ย. ต่อ สตง. เพื่อออกรายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน 15.3 ตรวจสอบการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รอบ 12 เดือน 15.4 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยรับตรวจ ปีงบประมาณ พ.ศ. ต่อ สตง. และกระทรวง

ภาพที่ 20 แสดงมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (For chart) (ต่อ)



ภาพที่ 20 แสดงมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (ต่อ)

แนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1. มีโครงสร้าง นโยบาย วัตถุประสงค์ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
2. มีคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
3. มีแผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
4. มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยมีผู้บริหารระดับสูง อธิการบดี เป็นประธานกรรมการ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก เป็นกรรมการ ผู้ช่วยอธิการบดี เป็นกรรมการและเลขานุการ และผู้อำนวยการสำนักคุณภาพการศึกษา เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
5. มีคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยมีผู้ช่วยอธิการบดี เป็นประธานกรรมการ รองคณบดี รองผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก ผู้อำนวยการกอง เป็นกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักคุณภาพการศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการ และเจ้าหน้าที่สำนักคุณภาพการศึกษา เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
6. มีการวิเคราะห์ ระบุ สาเหตุความเสี่ยง และปัจจัยภายนอก ภายในที่จะเกิดความเสี่ยง และส่งผลกระทบต่อความเสียหาย ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
7. มีการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากเหตุการณ์อดีต และอนาคต รวมทั้งการควบคุมที่มีอยู่ ผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายด้านต่างๆ หรือทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของหน่วยงาน และจัดลำดับความเสี่ยง
8. มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมากและสูง กำหนดมาตรการควบคุม โดยใช้ 4T คือ Take การยอมรับ Treat การลดหรือควบคุม Transfer การโอนหรือกระจาย และ Terminate การหยุดหรือหลีกเลี่ยง เพื่อลดมูลเหตุ โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน
9. มีการติดตาม ประเมินผล รายงาน และสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการชุดต่างๆ เพื่อให้ข้อเสนอแนะ และเพื่อพิจารณา
10. มีการนำผลประเมิน ข้อเสนอแนะ จากคณะกรรมการชุดต่างๆ ไปปรับแผนบริหารความเสี่ยง และเป็นแนวทางการดำเนินงานในปีถัดไป
11. มีคู่มือการปฏิบัติงานตามมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

ภาคผนวก

แบบฟอร์มและการรายงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

แผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

แนวทางการประเมินความเสี่ยงเพื่อวางแผนการตรวจสอบภายในของกระทรวงศึกษาธิการ
ปัจจัยเสี่ยงและเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

แบบฟอร์มและการรายงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

◆แบบรายงานการบริหารความเสี่ยง

1. แบบวิเคราะห์ความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. (แบบ บส.1)
2. แบบแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. (แบบ บส.2)
3. แบบรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. (แบบ บส.3)
4. รายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ พ.ศ. (แบบ บส.4)

◆แบบรายงานผลการประเมินระบบการควบคุมภายใน

1. ระดับมหาวิทยาลัย
 - 1.1 หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.1)
 - 1.2 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.2)
 - 1.3 รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.3)
2. ระดับคณะ/สถาบัน/สำนัก/กอง
 - 2.1 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.1)
 - 2.2 รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย.2)
 - 2.3 แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ประเมินตนเอง)
3. ผู้ตรวจสอบภายใน

รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบ (แบบ ปส.)

คำอธิบายกรอบแบบฟอร์ม

- หมายเหตุ 1** ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก วิสัยทัศน์ พันธกิจ อัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ ฯลฯ ของมหาวิทยาลัย ที่จะนำมาวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยง (หากไม่สามารถใส่ได้ให้ใช้วิสัยทัศน์)
- หมายเหตุ 2** การระบุความเสี่ยง ประกอบด้วย
- 2.1 เหตุการณ์ความเสี่ยง ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจทำให้ไม่สามารถบรรลุประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก วิสัยทัศน์ พันธกิจ อัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ ฯลฯ ของมหาวิทยาลัย
 - 2.2 สาเหตุของความเสี่ยง วิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยง
 - 2.3 การควบคุมหรือการบริหารจัดการที่มีอยู่ในปัจจุบัน หมายถึง วิธีการที่ดำเนินการในปัจจุบัน (Existing Control)
- หมายเหตุ 3** การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย
- 3.1 ระดับโอกาสในการเกิด/ความน่าจะเป็นเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) มหาวิทยาลัยกำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิด/ความน่าจะเป็นเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ในเชิงปริมาณ/คุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ
5	สูงมาก/น่าจะเกิดมากที่สุด (Certain)	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า/มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง/น่าจะเกิดมาก (Likely)	1-6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้ง/ มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง/อาจจะเกิด (Possible)	1 ปีต่อครั้ง/ มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย/เป็นไปได้น้อย (Unlikely)	2-3 ปีต่อครั้ง/อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง
1	น้อยมาก/ยากที่จะเกิด (Rare)	5 ปีต่อครั้ง/มีโอกาสดังกล่าวในกรณียาก

3.2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) มหาวิทยาลัย กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ		
ระดับ	ระดับผลกระทบ	เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ
5	สูงมาก/รุนแรงที่สุด/ ภัยพิบัติ/หายนะ (Catastrophic)	มากกว่า 10 ล้านบาท/มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	สูง/ค่อนข้างรุนแรง/ สำคัญมาก (Major)	มากกว่า 2.5 ล้านบาท – 10 ล้านบาท/มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง (Moderate)	มากกว่า 50,000 บาท – 2.5 ล้านบาท/มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย (Minor)	มากกว่า 10,001 – 50,000 บาท/การสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก (Insignificant)	ไม่เกิน 10,000 บาท/มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

- 3.3 ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และระดับต่ำ ดังแสดงในผังภาพตารางและระดับและตำแหน่งความเสี่ยง (Risk Matrix or Risk Profile map) โดยแกนนอน แสดงระดับความน่าจะเป็น (L : Likelihood) แกนตั้งแสดงระดับผลกระทบ (I : Impact)
- ก) ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extremely High : E) ใช้สีแดง ไม่ยอมรับความเสี่ยง ควรมีแผนการแก้ไขโดยด่วน โดยอยู่ในความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- ข) ความเสี่ยงระดับสูง (High : H) ใช้สีส้ม ไม่ยอมรับความเสี่ยง โดยอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารระดับสูง
- ค) ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate : M) ใช้สีเหลือง อยู่ในระดับที่อาจยอมรับได้ แต่ต้องเฝ้าระวัง และมอบหมายให้ฝ่ายบริหารติดตามควบคุมอย่างใกล้ชิด ไม่ให้ระดับความเสี่ยงสูงขึ้น
- ง) ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low : L) ใช้สีเขียว อยู่ในระดับยอมรับ ไม่ต้องใช้วิธีการใดเพิ่มเติม และมอบให้ผู้รับผิดชอบ เป็นเจ้าของความเสี่ยงและกำกับดูแลต่อไป

ระดับผลกระทบ Impact	ระดับโอกาสในการเกิด/ความน่าจะเป็น Likelihood				
	1 น้อยมาก	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 สูง	5 สูงมาก
5 สูงมาก	E(1,5)	E(2,5)	E(3,5)	E(4,5)	E(5,5)
4 สูง	M(1,4)	H(2,4)	H(3,4)	E(4,4)	E(5,4)
3 ปานกลาง	L(1,3)	M(2,3)	M(3,3)	H(4,3)	H(5,3)
2 น้อย	L(1,2)	L(2,2)	L(3,2)	M(4,2)	H(5,2)
1 น้อยมาก	L(1,1)	L(2,1)	L(3,1)	L(4,1)	M(5,1)

หมายเหตุ 4

การจัดการความเสี่ยง

4.1 กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

- Avoid (Terminate) ลดโอกาสที่จะเกิดให้เหลือศูนย์ (หลีกเลี่ยง)
- Accept (Take) ยอมรับความเสี่ยงนั้น (เฝ้าระวัง)
- Reduce (Treat) ลดปริมาณความเสียหายให้น้อยลง (ควบคุม)
- Prevent (Treat) ลดโอกาสที่จะเกิดให้น้อยลง (ควบคุม)
- Share ร่วมกันรับความเสี่ยงกับองค์กรอื่นหรือคนอื่น
- Transfer โอนความเสี่ยงไปให้องค์กรอื่น หรือคนอื่น

4.2 ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI : Key Risk Indicator) เป็นตัวชี้วัด (Leading Indicator) ที่ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีหน้าที่ในการเตือนภัยของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และเพื่อประเมินการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือ KPI (Lagging Indicator)

4.3 กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง

การเขียนรายงานแบบวิเคราะห์ความเสี่ยง ปิงบประมาณ พ.ศ. (แบบ บส.1)

1. แหล่งกำเนิดความเสี่ยง (วัตถุประสงค์/เป้าหมาย) (1)

ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก วิสัยทัศน์ พันธกิจ อัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ ฯลฯ ของมหาวิทยาลัย/คณะ/สถาบัน/สำนัก/กอง ที่จะนำมาวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยง (หากไม่สามารถใส่ได้ให้ใช้วิสัยทัศน์)

2. ความเสี่ยง (2.1)

ระบุความเสี่ยง ได้แก่

- ความเสี่ยงเชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
- ความเสี่ยงเชิงปฏิบัติงาน
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ
- ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่ ฯลฯ)
- ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก ฯลฯ

3. สาเหตุของความเสี่ยง (2.2)

ระบุวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้เกิดความเสี่ยง

4. การควบคุมหรือการบริหารความเสี่ยง (ที่มีอยู่ในปัจจุบัน) (2.3)

ระบุการควบคุมหรือการบริหารจัดการที่มีอยู่ในปัจจุบัน หมายถึง วิธีการที่ดำเนินการในปัจจุบัน (Existing Control)

5. ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ประกอบด้วย

โอกาสที่จะเกิด (1-5) (3.1)

ระบุค่าคะแนนระดับโอกาสในการเกิด/ความน่าจะเป็นเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้

5 ระดับ ดังนี้

ระดับ	5	สูงมาก/น่าจะเกิดมากที่สุด (Certain)
	4	สูง/น่าจะเกิดมาก (Likely)
	3	ปานกลาง/อาจจะเกิด (Possible)
	2	น้อย/เป็นไปได้น้อย (Unlikely)
	1	น้อยมาก/ยากที่จะเกิด (Rare)

ความรุนแรงของผลกระทบ (1-5) (3.2)

ระบุค่าคะแนนของระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้

5 ระดับ ดังนี้

ระดับ	5	สูงมาก/รุนแรงที่สุด/ภัยพิบัติ/หายนะ (Catastrophic)
	4	สูง/ค่อนข้างรุนแรง/สำคัญมาก (Major)
	3	ปานกลาง (Moderate)
	2	น้อย (Minor)
	1	น้อยมาก (Insignificant)

ระดับความเสี่ยง (3.3)

ระบุระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก (Extremely High : E) สูง (High : H) ปานกลาง : (Moderate : M) และระดับต่ำ (Low : L) นำระดับโอกาสที่จะเกิดและความรุนแรงของผลกระทบไปเทียบในตารางแสดงระดับความเสี่ยง แล้วระบุว่าอยู่ในระดับใด

6. ลำดับความเสี่ยง

ระบุลำดับของความเสี่ยงที่วิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดและความรุนแรงของผลกระทบแล้วว่าอยู่ในลำดับที่เท่าไร เช่น 1 2 และ 3....

7. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

กลยุทธ์การจัดการ (4.1)

ระบุว่าจะใช้กลยุทธ์การจัดการ ความเสี่ยง 4T ตัวใด ซึ่งประกอบด้วย

- Avoid (Terminate) ลดโอกาสที่จะเกิดให้เหลือศูนย์ (หลีกเลี่ยง)
- Accept (Take) ยอมรับความเสี่ยงนั้น (เฝ้าระวัง)
- Reduce (Treat) ลดปริมาณความเสียหายให้น้อยลง (ควบคุม)
- Prevent (Treat) ลดโอกาสที่จะเกิดให้น้อยลง (ควบคุม)
- Share ร่วมกันรับความเสี่ยงกับองค์กรอื่น หรือคนอื่น
- Transfer โอนความเสี่ยงไปให้องค์กรอื่น หรือคนอื่น

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (4.2)

ระบุตัวชี้วัดเหตุการณ์ความเสี่ยง (KRI : Key Risk Indicator) เป็นตัวชี้วัด (Leading Indicator) ที่ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีหน้าที่ในการเตือนภัยของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและเพื่อประเมินการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือ KPI (Lagging Indicator) เช่น ร้อยละ ระยะเวลา และจำนวน คน/ชิ้น/ผลงาน/ชม. ฯลฯ

มาตรการ/กระบวนการ/โครงการ/กิจกรรม (4.3)

ระบุการบริหารความเสี่ยงเป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน วิธีการ โครงการ กิจกรรม และงบประมาณ จะใช้หรือไม่ใช้ก็ได้ มาดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง

2. แบบแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ.
หน่วยงาน.....

ลำดับ ที่	ความเสี่ยง (2.1)	การจัดการความเสี่ยง			กำหนด เสร็จ	งบประมาณ	ผู้กำกับ ติดตาม (เบอร์ตติดต่อ)	ผู้รับผิดชอบ (เบอร์ตติดต่อ)
		กลยุทธ์ การจัดการ (4.1)	ตัวชี้วัด ความเสี่ยง (4.2)	มาตรการ/กระบวนการ/ โครงการ/กิจกรรม (4.3)				
ความเสี่ยงเชิง.....								

ลงชื่อ.....

(.....)

คนบติ/ผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

การเขียนแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. (แบบ บส.2)

1. ลำดับ

ระบุลำดับที่ เช่น 1 2 และ 3.... (นำจาก แบบ บส.1 มาใส่)

2. ความเสี่ยง (2.1)

ระบุความเสี่ยง (นำจาก แบบ บส.1 มาใส่) ได้แก่

- ความเสี่ยงเชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
- ความเสี่ยงเชิงปฏิบัติงาน
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ
- ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่ ฯลฯ)
- ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก ฯลฯ

3. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

กลยุทธ์การจัดการ (4.1) (นำจาก แบบ บส.1 มาใส่)

ระบุว่าจะใช้กลยุทธ์การจัดการ ความเสี่ยง 4T ตัวใด ซึ่งประกอบด้วย

- Avoid (Terminate) ลดโอกาสที่จะเกิดให้เหลือศูนย์ (หลีกเลี่ยง)
- Accept (Take) ยอมรับความเสี่ยงนั้น (เฝ้าระวัง)
- Reduce (Treat) ลดปริมาณความเสียหายให้น้อยลง (ควบคุม)
- Prevent (Treat) ลดโอกาสที่จะเกิดให้น้อยลง (ควบคุม)
- Share ร่วมกันรับความเสี่ยงกับองค์กรอื่น หรือคนอื่น
- Transfer โอนความเสี่ยงไปให้องค์กรอื่น หรือคนอื่น

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (4.2) (นำจาก แบบ บส.1 มาใส่)

ระบุตัวชี้วัดเหตุการณ์ความเสี่ยง (KRI : Key Risk Indicator) เป็นตัวชี้วัด (Leading Indicator) ที่ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีหน้าที่ในการเตือนภัยของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและเพื่อประเมินการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือ KPI (Lagging Indicator) เช่น ร้อยละ ระยะเวลา และจำนวน คน/ชิ้น/ผลงาน/ชม. ฯลฯ

มาตรการ/กระบวนการ/โครงการ/กิจกรรม (4.3) (นำจาก แบบ บส.1 มาใส่)

ระบุการบริหารความเสี่ยงเป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน วิธีการ โครงการ กิจกรรม และงบประมาณ จะใช้หรือไม่ใช้ก็ได้ มาดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง

4. กำหนดเสร็จ

ระบุระยะเวลาที่จะดำเนินการมาตรการ หรือแผนงาน วิธีการ โครงการ กิจกรรม ตั้งแต่เริ่มต้นจนแล้วเสร็จ ภายในปีงบประมาณนั้นๆ

5. งบประมาณ

ระบุจำนวนงบประมาณดำเนินการมาตรการ หรือแผนงาน วิธีการ โครงการ กิจกรรม และงบประมาณ จัดการความเสี่ยง

6. ผู้กำกับติดตาม (เบอร์ติดต่อ)

ระบุตำแหน่ง/ชื่อผู้บริหารที่รับผิดชอบในการดำเนินการมาตรการ หรือแผนงาน วิธีการ โครงการ กิจกรรม และงบประมาณ จัดการความเสี่ยง

7. ผู้รับผิดชอบ (เบอร์ติดต่อ)

ระบุหน่วยงาน/บุคคลที่รับผิดชอบในการดำเนินการมาตรการ หรือแผนงาน วิธีการ โครงการ กิจกรรม และงบประมาณ จัดการความเสี่ยง

การเขียนรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ปีงบประมาณ พ.ศ. (แบบ บส.3)

1. ลำดับ

ระบุลำดับที่ เช่น 1 2 และ 3.... (นำจาก แบบ บส.2 มาใส่)

2. ความเสี่ยง

ระบุความเสี่ยง (นำจาก แบบ บส.2 มาใส่) ได้แก่

- ความเสี่ยงเชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
- ความเสี่ยงเชิงปฏิบัติงาน
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ
- ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่ ฯลฯ)
- ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก ฯลฯ

3. สถานะดำเนินการ

ระบุสถานะดำเนินการให้ใส่เครื่องหมาย (✓) ถ้าไม่ดำเนินการให้ใส่เครื่องหมาย (✗)

4. ผลการดำเนินการ

(กิจกรรม/โครงการ/งานที่รับผิดชอบ/วัตถุประสงค์)

ระบุผลการดำเนินงานการจัดการความเสี่ยงตามกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน วิธีการ
โครงการ กิจกรรม และงบประมาณ ที่ระบุไว้ (แบบ บส.2 มาตรการ/กระบวนการ/โครงการ/กิจกรรม (4.3)

ตัวชี้วัดความเสี่ยง

ค่าเป้าหมาย

ระบุความเป็นไปได้ของค่าเป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่สามารถทำให้จัดการความเสี่ยง
มีผลการดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ที่ระบุไว้ (แบบ บส. 2 ตัวชี้วัดความเสี่ยง (4.2)

ผลค่าเป้าหมาย

ระบุผลการดำเนินการตามการจัดการความเสี่ยงตามที่กำหนดค่าเป้าหมายหรือ
ตัวชี้วัด ที่ระบุไว้ (แบบ บส. 2 ตัวชี้วัดความเสี่ยง (4.2)

บรรลุ (✓)/ไม่บรรลุ (✗)

ระบุสถานะบรรลุให้ใส่เครื่องหมาย (✓) ถ้าไม่บรรลุให้ใส่เครื่องหมาย (✗)

5. ประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่

โอกาส (1-5)

ระบุค่าคะแนนระดับโอกาสในการเกิด/ความน่าจะเป็นเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนด
เกณฑ์ไว้ 5 ระดับ เพื่อนำไปใส่ใน (แบบ บส. 1 ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) (3.1) ของปีงบประมาณ
ต่อไป ดังนี้

ระดับ	5	สูงมาก/น่าจะเกิดมากที่สุด (Certain)
	4	สูง/น่าจะเกิดมาก (Likely)
	3	ปานกลาง/อาจจะเกิด (Possible)
	2	น้อย/เป็นไปได้น้อย (Unlikely)
	1	น้อยมาก/ยากที่จะเกิด (Rare)

ผลกระทบ (1-5)

ระบุค่าคะแนนของระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ เพื่อนำไปใส่ใน (แบบ บส. 1 ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) (3.2) ของปีงบประมาณต่อไป ดังนี้

ระดับ	5	สูงมาก/รุนแรงที่สุด/ภัยพิบัติ/หายนะ (Catastrophic)
	4	สูง/ค่อนข้างรุนแรง/สำคัญมาก (Major)
	3	ปานกลาง (Moderate)
	2	น้อย (Minor)
	1	น้อยมาก (Insignificant)

คะแนน

ระบุคะแนนจากโอกาส (1-5) และผลกระทบ (1-5) ที่จะเกิดความเสี่ยง ว่าอยู่ในระดับใด ระดับความเสี่ยง

ระบุระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก (Extremely High : E) สูง (High : H) ปานกลาง : (Moderate : M) และระดับต่ำ (Low : L) นำระดับโอกาสที่จะเกิดและความรุนแรงของผลกระทบไปเทียบในตารางแสดงระดับความเสี่ยง แล้วระบุว่าจะอยู่ในระดับใด

6. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

กลยุทธ์การจัดการ

ระบุว่าจะใช้กลยุทธ์การจัดการ ความเสี่ยง 4T ตัวใด ซึ่งประกอบด้วย

- Avoid (Terminate) ลดโอกาสที่จะเกิดให้เหลือศูนย์ (หลีกเลี่ยง)
- Accept (Take) ยอมรับความเสี่ยงนั้น (เฝ้าระวัง)
- Reduce (Treat) ลดปริมาณความเสียหายให้น้อยลง (ควบคุม)
- Prevent (Treat) ลดโอกาสที่จะเกิดให้น้อยลง (ควบคุม)
- Share ร่วมกันรับความเสี่ยงกับองค์กรอื่นหรือคนอื่น
- Transfer โอนความเสี่ยงไปให้องค์กรอื่น หรือคนอื่น

7. ตัวชี้วัดความเสี่ยง

ระบุตัวชี้วัดเหตุการณ์ความเสี่ยง (KRI : Key Risk Indicator) เป็นตัวชี้วัด (Leading Indicator) ที่ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีหน้าที่ในการเตือนภัยของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และเพื่อประเมินการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือ KPI (Lagging Indicator) เช่น ร้อยละ ระยะเวลา และ จำนวน คน/ชิ้น/ผลงาน/ชม. ฯลฯ

8. กิจกรรม/โครงการ

ระบุกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน วิธีการ โครงการ กิจกรรม และงบประมาณที่จะนำมา ดำเนินการจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณนั้นๆ

แบบรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
ปีงบประมาณ พ.ศ.

แบบ บส. 4

1 รายงานผลการบริหารความเสี่ยง

2 หน่วยงาน.....

3 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

4 เรียน อธิการบดี

5(คณะ/สถาบัน/สำนัก/กอง).... ได้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง แผนงาน/งาน/โครงการ/ในความรับผิดชอบ เพื่อให้ผลการดำเนินงานของ(คณะ/สถาบัน/สำนัก/กอง).... บรรลุเป้าหมายตาม พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย ที่ได้กำหนดไว้

(กรณีผลการประเมินไม่มีความเสี่ยงที่สำคัญ อธิบายในวรรคต่อไป ดังนี้)

6 จากผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงดังกล่าว(คณะ/สถาบัน/สำนัก/กอง).... ยังคงมีความเสี่ยงเหลืออยู่บางส่วน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ และไม่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

(กรณีผลการประเมิน มีความเสี่ยงที่สำคัญ จำเป็นต้องจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง อธิบายในวรรคต่อไป ดังนี้)

7 จากผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงดังกล่าว(คณะ/สถาบัน/สำนัก/กอง).... ยังคงมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน และมหาวิทยาลัย จำนวนเรื่อง/ประเด็น จึงได้กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาแล้วเสร็จไว้แล้ว ตามแผนการบริหารความเสี่ยง และได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ดังรายละเอียดที่แนบ

8 ลายมือชื่อ.....

(.....)

คณบดี/ผู้อำนวยการ.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

การเขียนรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (แบบ บส.4)

1. ชื่อรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
2. หน่วยงาน ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ/คณะ/สถาบัน/สำนัก/กอง
3. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ใส่ปีงบประมาณที่ดำเนินการในปีนั้น
4. เรียน ได้แก่ อธิการบดี หรือผู้บริหารของหน่วยงาน คณบดี/ผอ.สถาบัน/ผอ.สถาบัน/ผอ.สำนัก/ผอ.กอง
5. คณะ/สถาบัน/สำนัก/กอง ใส่หน่วยงานที่ดำเนินการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
6. คณะ/สถาบัน/สำนัก/กอง ใส่หน่วยงานที่ดำเนินการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
7. คณะ/สถาบัน/สำนัก/กอง ใส่หน่วยงานที่ดำเนินการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง และ
จำนวน..... เรื่อง ใส่จำนวนของความเสี่ยงซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน
และมหาวิทยาลัย
8. ลายมือชื่อ ลงนาม โดย ผู้ช่วยอธิการบดีหรือรองอธิการบดีที่กำกับดูแล หรือผู้บริหารของหน่วยงาน
คณบดี/ผอ.สถาบัน/สำนัก/ผอ.กอง

แบบรายงานผลการประเมินระบบการควบคุมภายใน

1. ระดับมหาวิทยาลัย

1.1 หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.1)

แบบ ปอ.1

1 หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน

2 เรเรียน (คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน/ผู้กำกับดูแล/คณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ

3ได้ประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....เดือน.....พ.ศ.
..... ด้วยวิธีการที่.....กำหนด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล
ว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน
และการใช้ทรัพยากร ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล
การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และการดำเนินงานและด้านการปฏิบัติตาม
กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี และนโยบาย ซึ่งรวมถึงระเบียบปฏิบัติของฝ่ายบริหาร

4 จากผลการประเมินดังกล่าวเห็นว่าการควบคุมภายในของ.....สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....
เดือน.....พ.ศ. เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ มีความเพียงพอและบรรลุ
วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามที่กล่าวในวรรคแรก

5 ลายมือชื่อ.....

(ชื่อหัวหน้าหน่วยรับตรวจ)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

การเขียนรายงานหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.1)

1. ชื่อรายงาน หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
2. ผู้รับรายงาน/เรียน ได้แก่ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแลหน่วยรับตรวจ และคณะกรรมการตรวจสอบ หรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ (ถ้ามี)
3. วรรคแรก
 - ระบุชื่อหน่วยรับตรวจและช่วงเวลาของการประเมินระบบการควบคุมภายใน
 - ระบบขอบเขตของการประเมินการควบคุมภายในตามที่หน่วยงานรับตรวจกำหนด
4. วรรคสอง
 - สรุปผลการประเมินระบบการควบคุมภายในว่าเป็นไปตามที่หน่วยรับตรวจกำหนด มีความเพียงพอบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในหรือไม่
5. ผู้รายงาน ได้แก่ หัวหน้าหน่วยรับตรวจ พร้อมทั้งระบุตำแหน่งและวันที่รายงาน

กรณีมีจุดอ่อนของการควบคุมภายใน สามารถปรับแบบข้างต้น โดยอธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

จากผลการประเมินดังกล่าวเห็นว่าการควบคุมภายในของ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....เดือน.....พ.ศ..... เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้มีความเพียงพอและบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามที่กล่าวในวรรคแรก

1.
2.

1.2 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.2)

แบบ ปอ.2

1 ชื่อหน่วยรับตรวจ.....

2 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

3 ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

4 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน (1)	5 ผลการประเมิน/ข้อสรุป (2)
1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม 1.1 1.2 ฯลฯ 2. การประเมินความเสี่ยง 2.1 2.2 ฯลฯ 3. กิจกรรมการควบคุม 3.1 3.2 ฯลฯ 4. สารสนเทศและการสื่อสาร 3.1 3.2 ฯลฯ 5. การติดตามประเมินผล 5.1 5.2 ฯลฯ	ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละ องค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อม จุดอ่อนหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่

6 ผลการประเมินโดยรวม

.....

.....

7 ชื่อผู้รายงาน.....

(ชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

การเขียนรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.2)

1. ชื่อหน่วยรับตรวจ
2. ชื่อรายงาน รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
3. งดรายงาน
 - ระบุวันสุดท้ายของรอบระยะเวลาในการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
4. คอลัมน์ (1) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน
 - ระบุข้อมูลสรุปการควบคุมภายในของแต่ละองค์ประกอบ
5. คอลัมน์ (2) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
 - ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมจุดอ่อนหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่
6. สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายใน
7. ชื่อผู้รายงาน ได้แก่ หัวหน้าหน่วยรับตรวจ ผู้บริหารสูงสุด หรือผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการหรือการบริหารของหน่วยรับตรวจ พร้อมระบุตำแหน่งและวันที่รายงาน

1.3 รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.3)

แบบ ปอ. 3

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
 รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน
 ณ วันที่ 30 เดือน กันยายน พ.ศ.

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/ กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมินและ วัตถุประสงค์ของการควบคุม	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	งวด/เวลาที่พบ จุดอ่อน	การปรับปรุงการควบคุม	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ

ชื่อผู้รายงาน.....
 ตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
 วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

การเขียนรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.3)

1. ชื่อหน่วยรับตรวจ
2. ชื่อรายงาน รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน
3. จวดยางาน
 - ระบุวันสุดท้ายของรอบระยะเวลาของแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน
4. คอลัมน์ (1) กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ..... และวัตถุประสงค์ของการควบคุม
 - ระบุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมหรือด้านของงานที่กำลังประเมิน ถ้าเป็นกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการ ให้ระบุขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการนั้น รวมทั้งวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลัก ทั้งนี้ หนึ่งกิจกรรม/ด้านของงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน อาจมีได้หลายวัตถุประสงค์
5. คอลัมน์ (2) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่
 - ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ โดยสรุปมาจาก แบบ ปย.2 คอลัมน์ (4)
6. คอลัมน์ (3) จวด/เวลาที่พบจุดอ่อน
 - ระบุจวด/เวลาที่พบหรือทราบความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ตามที่ระบุในคอลัมน์ (2)
7. คอลัมน์ (4) การปรับปรุงการควบคุม
 - ระบุการปรับปรุงการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ โดยสรุปผลมาจากแบบ ปย.2 คอลัมน์ (5)
8. คอลัมน์ (5) กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ
 - ระบุผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุง และวันที่ดำเนินการปรับปรุงแล้วเสร็จ
9. คอลัมน์ (6) หมายเหตุ
 - ระบุข้อมูลอื่นที่ต้องการแจ้งให้ทราบ เช่น วิธีการดำเนินการ และเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง
10. ชื่อผู้รายงาน ได้แก่ หัวหน้าหน่วยรับตรวจ ผู้บริหารสูงสุด หรือผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการหรือการบริหารของหน่วยรับตรวจ พร้อมระบุตำแหน่งและวันที่รายงาน

2. ระดับคณะ/สถาบัน/สำนัก/กอง

2.1 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.1)

แบบ ปย.1

1 ชื่อส่วนงานย่อย.....

2 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

3 ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

4 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน (1)	5 ผลการประเมิน/ข้อสรุป (2)
1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม 1.1 1.2 2. การประเมินความเสี่ยง 2.1 2.2 3. กิจกรรมการควบคุม 3.1 3.2 4. สารสนเทศและการสื่อสาร 3.1 3.2 5. การติดตามประเมินผล 5.1 5.2	ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละ องค์ประกอบของการควบคุมภายใน พร้อมจุดอ่อนหรือ ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่

6 ผลการประเมินโดยรวม

.....

.....

7 ชื่อผู้รายงาน.....

(ชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

การเขียนรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.1)

1. ชื่อส่วนงานย่อย
2. ชื่อรายงาน รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
3. จวดรายงาน
 - ระบุวันสุดท้ายของรอบระยะเวลาในการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
4. คอลัมน์ (1) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน
 - ระบุข้อมูลสรุปการควบคุมภายในของแต่ละองค์ประกอบ
5. คอลัมน์ (2) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
 - ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน พร้อมจุดอ่อนหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่
6. สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายใน
7. ชื่อผู้รายงาน ได้แก่ หัวหน้าส่วนงานย่อย พร้อมระบุตำแหน่ง และวันที่รายงาน

รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย.2)

แบบ ปย. 2

ชื่อหน่วยงาน
 รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
 สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 30 เดือน กันยายน พ.ศ.

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/ กิจกรรม/ ด้าน ของงานที่ประเมินและ วัตถุประสงค์ของการ ควบคุม	การควบคุมที่มีอยู่	การประเมินผลการ ควบคุม	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุงการ ควบคุม	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ

ชื่อผู้รายงาน.....
 ตำแหน่ง.....
 วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

การเขียนรายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย.2)

1. ชื่อส่วนงานย่อย
2. ชื่อรายงาน รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
3. จดรายงาน
 - ระบุสำหรับงวดปีสิ้นสุด วันที่ 30 เดือนกันยายน พ.ศ. 25..... (กรณีรายงานตามปีงบประมาณ หรือวันที่ 31 เดือนธันวาคม พ.ศ. 25..... (กรณีรายงานตามปีปฏิทิน)
4. คอลัมน์ (1) กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ..... และวัตถุประสงค์ของการควบคุม
 - ระบุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมหรือด้านของงานที่กำลังประเมิน ถ้าเป็นกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการให้ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการนั้น รวมทั้งวัตถุประสงค์ ของแต่ละขั้นตอน ทั้งนี้หนึ่งกิจกรรม/ด้านของงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน อาจมีได้หลายวัตถุประสงค์
5. คอลัมน์ (2) การควบคุมที่มีอยู่
 - สรุปขั้นตอน/วิธีปฏิบัติงาน/นโยบาย/กฎเกณฑ์ที่ใช้ปฏิบัติอยู่สำหรับกิจกรรมต่างๆ
6. คอลัมน์ (2) การประเมินผลการควบคุม
 - ประเมินว่าการควบคุมที่มีอยู่ตามคอลัมน์ (2) เพียงพอและมีประสิทธิผลหรือไม่ โดยตอบคำถามต่อไปนี้
 - ♦ การกำหนด/สั่งอย่างเป็นทางการให้ปฏิบัติตามการควบคุมหรือไม่
 - ♦ มีการปฏิบัติตามการควบคุมหรือไม่
 - ♦ ถ้ามีการปฏิบัติตามจริง การควบคุมช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่
 - ♦ ประโยชน์ที่ได้รับ คำนวณกับต้นทุนของการควบคุมหรือไม่
7. คอลัมน์ (4) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่
 - ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน คือ
 - ♦ ด้านการดำเนินงาน (Operation) = O
 - ♦ ด้านความถูกต้องเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน (Financial Reporting) = F
 - ♦ ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ (Compliance) = C
8. คอลัมน์ (5) การปรับปรุงการควบคุม
 - เสนอแนะการปรับปรุงการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตามคอลัมน์ (4)
9. คอลัมน์ (6) กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ
 - ระบุผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุง และวันที่ดำเนินการปรับปรุงแล้วเสร็จ
10. คอลัมน์ (7) หมายเหตุ
 - ระบุข้อมูลอื่นที่ต้องการแจ้งให้ทราบ เช่น วิธีดำเนินการและเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง
11. ชื่อผู้รายงาน ตำแหน่ง และวันที่
 - ระบุชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย ซึ่งรับผิดชอบในการจัดทำ พร้อมทั้งตำแหน่งและลงวันที่ เดือน ปี พ.ศ. ที่จัดทำเสร็จสิ้น

3. ผู้ตรวจสอบภายใน

รายงานของผู้ตรวจสอบภายใน

แบบ ปส.

รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน
(กรณีไม่มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกต)

เรียน (หัวหน้าหน่วยรับตรวจ/ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยรับตรวจ)

ข้าพเจ้าได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของ
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่..... เดือน..... พ.ศ. 25..... การสอบทานได้ปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลและ
ระมัดระวังอย่างรอบคอบ ผลการสอบทานพบว่าผลการประเมินผลการควบคุมภายในเป็นไปตามวิธีการ
ที่กำหนด ระบบการควบคุมภายในมีความเพียงพอและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

ชื่อผู้รายงาน.....

(ชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน

วันที่เดือน..... พ.ศ. 25.....

*หมายเหตุ ออกโดยสำนักงานตรวจสอบภายใน

กรณีที่ผู้ตรวจสอบภายในสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้วมีข้อตรวจพบ หรือข้อสังเกต
ที่มีนัยสำคัญ ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญต่อท้ายผลการสอบทาน ดังนี้

ข้าพเจ้าได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของ..... สำหรับปี
สิ้นสุดวันที่.....เดือน..... พ.ศ. การสอบทานได้ปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผล และ
ระมัดระวังอย่างรอบคอบ ผลการสอบทานพบว่าผลการประเมินผลการควบคุมภายในเป็นไปตามวิธีการที่กำหนด
ระบบการควบคุมภายในมีความเพียงพอ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน อย่างไรก็ตาม
มีข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญ ดังนี้.....
.....
.....

การเขียนรายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน
(แบบ ปส.)

1. ชื่อรายงาน รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน
2. ผู้รับรายงาน ได้แก่ หัวหน้าหน่วยรับตรวจ ผู้บริหารสูงสุด หรือผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ หรือการบริหารของหน่วยรับ

2.3 แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ประเมินตนเอง)

แบบประเมินตนเอง

หน่วยงาน.....

แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ประเมินตนเอง)

ณ วันที่ เดือน พ.ศ.

ที่มา : สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน แนวทาง การจัดวางระบบการควบคุมภายใน และการประเมินผลการควบคุมภายใน

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น/คำอธิบาย
1 สภาพแวดล้อมการควบคุม 1.1 ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร 1.1.1 มีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการปฏิบัติภายในองค์กร รวมทั้งการติดตามผลการตรวจสอบและการประเมินผล ทั้งจากการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอก 1.1.2 มีทัศนคติที่เหมาะสมต่อการรายงานทางการเงิน งบประมาณและการดำเนินงาน 1.1.3 มีทัศนคติและการปฏิบัติที่เหมาะสมต่อการกระจายอำนาจ 1.1.4 มีทัศนคติที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ และการพิจารณาวิธีการลดหรือป้องกันความเสี่ยง 1.1.5 มีความมุ่งมั่นที่จะใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance-Based Management) 1.2 ความซื่อสัตย์และจริยธรรม 1.2.1 มีข้อกำหนดด้านจริยธรรมและบทลงโทษเป็นลายลักษณ์อักษร และเวียนให้พนักงานทุกคนลงนามรับทราบเป็นครั้งคราว 1.2.2 พนักงานทราบและเข้าใจลักษณะของพฤติกรรมที่ยอมรับและไม่ยอมรับ และบทลงโทษตามข้อกำหนดด้านจริยธรรมและแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้อง 1.2.3 ฝ่ายบริหารส่งเสริมและสนับสนุน วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำคัญของความซื่อสัตย์และจริยธรรม 1.2.4 ฝ่ายบริหารมีการดำเนินการตามควรแก่กรณี เมื่อไม่มีการปฏิบัติตามนโยบาย วิธีปฏิบัติ หรือระเบียบปฏิบัติ 1.2.5 ฝ่ายบริหารกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่เป็นไปได้และไม่สร้างความกดดันให้แก่พนักงานในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้ 1.2.6 ฝ่ายบริหารกำหนดสิ่งจูงใจที่ยุติธรรมและจำเป็น เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานจะมีความซื่อสัตย์และถือปฏิบัติตามจริยธรรม 1.2.7 ฝ่ายบริหารดำเนินการโดยเร่งด่วนเมื่อมีสัญญาณแจ้งว่าอาจมีปัญหาเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรมของบุคลากรเกิดขึ้น	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น/คำอธิบาย
1 สภาพแวดล้อมการควบคุม (ต่อ) 1.3 ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร 1.3.1 มีการกำหนดระดับความรู้ ทักษะและความสามารถ 1.3.2 มีการจัดทำเอกสารคำบรรยายคุณลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งและเป็นปัจจุบัน 1.3.3 มีการระบุและแจ้งให้พนักงานทราบเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงาน 1.3.4 มีแผนการฝึกอบรมตามความต้องการของพนักงานทั้งหมดอย่างเหมาะสม 1.3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาจากการประเมินปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน และมีการระบุอย่างชัดเจนในส่วนพนักงาน มีผลการปฏิบัติงานดี และส่วนที่ต้องมีการปรับปรุง 1.4 โครงสร้างองค์กร 1.4.1 มีการจัดโครงสร้างและสายงาน การบังคับบัญชาที่ชัดเจนและเหมาะสมกับขนาดและลักษณะการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ 1.4.2 มีการประเมินผลโครงสร้างเป็นครั้งคราวและปรับเปลี่ยนที่จำเป็นให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง 1.4.3 มีการแสดงแผนภูมิการจัดองค์กรที่ถูกต้องและทันสมัยให้พนักงานทุกคนทราบ 1.5 การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ 1.5.1 มีการมอบหมายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลที่เหมาะสมและเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีการแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบ 1.5.2 ผู้บริหารมีวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการติดตามผลการดำเนินงานที่มอบหมาย 1.6 นโยบายและวิธีบริหารด้านบุคลากร 1.6.1 มีการกำหนดมาตรฐานหรือข้อกำหนดในการว่าจ้างบุคลากรที่เหมาะสม โดยเน้นถึงการศึกษา ประสบการณ์ ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม 1.6.2 มีการจัดปฐมนิเทศให้กับพนักงานใหม่ และจัดฝึกอบรมพนักงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง 1.6.3 การเลื่อนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน และการโยกย้ายขึ้นอยู่กับ การประเมินผลการปฏิบัติงาน 1.6.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้พิจารณาถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรม 1.6.5 มีการลงโทษทางวินัยและแก้ไขปัญหา เมื่อมีการไม่ปฏิบัติตามนโยบายหรือข้อกำหนดด้านจริยธรรม	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น/คำอธิบาย
1 สภาพแวดล้อมการควบคุม (ต่อ) 1.7 กลไกการติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน 1.7.1 มีคณะกรรมการตรวจสอบ หรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล ภาคราชการ และมีการกำกับดูแลการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้เป็นไปตามระบบ การควบคุมภายในที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 1.7.2 มีผู้ตรวจสอบภายใน และมีการรายงานผลการตรวจสอบภายในต่อหัวหน้า ส่วนราชการ 1.8 อื่น ๆ (โปรดระบุ) สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ	
2 การประเมินความเสี่ยง 2.1 วัตถุประสงค์ระดับหน่วยงาน 2.1.1 มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานอย่าง ชัดเจนและวัดผลได้ 2.1.2 มีการเผยแพร่และชี้แจงให้บุคลากรทุกระดับทราบและเข้าใจตรงกัน 2.2 วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม 2.2.1 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรม และ วัตถุประสงค์นี้สอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ระดับหน่วยงาน 2.2.2 วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมชัดเจน ปฏิบัติได้ และวัดผลได้ 2.2.3 บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดและให้การยอมรับ 2.3 การระบุปัจจัยเสี่ยง 2.3.1 ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการระบุและประเมินความเสี่ยง 2.3.2 มีการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอก เช่น การปรับลดบุคลากร การใช้เทคโนโลยีใหม่ การเกิดภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลง ทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น 2.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง 2.4.1 มีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยง 2.4.2 มีการวิเคราะห์และประเมินระดับความสำคัญหรือผลกระทบของความเสี่ยง และความถี่ที่จะเกิดหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง 2.5 การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง 2.5.1 มีการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และกำหนดวิธีการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น/คำอธิบาย
2 การประเมินความเสี่ยง 2.5 การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง 2.5.2 มีการพิจารณาความคุ้มค่าของต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจากการกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง 2.5.3 มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบเกี่ยวกับวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง 2.5.4 มีการติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมที่กำหนดเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง 2.6 อื่นๆ (โปรดระบุ) สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ	
3 กิจกรรมการควบคุม 3.1 กิจกรรมการควบคุมได้กำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยง 3.2 บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุม 3.3 มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และวงเงินอนุมัติของผู้บริหารแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร 3.4 มีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ 3.5 มีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ เช่น การอนุมัติ การบันทึกบัญชี และการดูแลรักษาทรัพย์สิน 3.6 มีข้อกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรและบทลงโทษ กรณีฝ่าฝืนในเรื่องการมีผลประโยชน์ทับซ้อนโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ 3.7 อื่นๆ (โปรดระบุ) สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น/คำอธิบาย
4 สารสนเทศและการสื่อสาร (ต่อ) 4.1 จัดให้มีระบบสารสนเทศและสายการรายงานสำหรับการบริหารและตัดสินใจของฝ่ายบริหาร 4.2 มีการจัดทำและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานการเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีไว้อย่างถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน 4.3 มีการจัดเก็บข้อมูล/เอกสารประกอบการจ่ายเงินและการบันทึกบัญชีไว้ครบถ้วน สมบูรณ์และเป็นหมวดหมู่ 4.4 มีการรายงานข้อมูลที่จำเป็นทั้งจากภายในและภายนอกให้ผู้บริหารทุกระดับ 4.5 มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้และทันกาล 4.6 มีการสื่อสารอย่างชัดเจนให้พนักงานทุกคนทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ปัญหาและจุดอ่อนของการควบคุมภายในที่เกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไข 4.7 มีกลไกหรือช่องทางให้พนักงานสามารถเสนอข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร 4.8 มีการรับฟังและพิจารณาข้อร้องเรียนจากภายนอก อาทิ รัฐสภา ประชาชน สื่อมวลชน 4.9 อื่นๆ (โปรดระบุ) สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ	
5 การติดตามและประเมินผล 5.1 มีการเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงาน และรายงานให้ผู้กำกับดูแลทราบเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 5.2 กรณีมีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน มีการดำเนินการแก้ไขอย่างทันกาล 5.3 มีการกำหนดให้มีการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 5.4 มีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 5.5 มีการประเมินผลความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน และประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในลักษณะการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง และ/หรือการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง 5.6 มีการรายงานผลการประเมินและรายงานการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในโดยตรงต่อผู้กำกับดูแลและ/หรือคณะกรรมการตรวจสอบ	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น/คำอธิบาย
5 การติดตามและประเมินผล (ต่อ) 5.7 มีการติดตามผลการแก้ไขข้อบกพร่องที่พบจากการประเมินผลและการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน 5.8 มีการกำหนดให้ผู้บริหารต้องรายงานต่อผู้กำกับดูแลทันที ในกรณีที่มีการทุจริตหรือสงสัยว่ามีการทุจริต มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี และมีการกระทำอื่นที่อาจมีผลกระทบต่องค์กรอย่างมีนัยสำคัญ 5.9 อื่นๆ (โปรดระบุ) สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ ชื่อผู้ประเมิน..... ตำแหน่ง..... วันที่...../...../.....	

การเขียนรายงานประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ประเมินตนเอง)

ให้เขียนแสดงความเห็น/คำอธิบาย ตามหัวข้อของจุดที่ควรประเมินลงไป

ปัจจัยเสี่ยง	ด้าน	เกณฑ์ความเสี่ยง					ระดับที่ใช้ประเมิน	
		น้อยที่สุด=1	น้อย=2	ปานกลาง=3	มาก=4	มากที่สุด=5	ระดับกิจกรรม	ระดับหน่วยงาน
2 การประเมินการควบคุมภายใน - ระดับหน่วยรับตรวจ ได้แก่ แบบ ปอ.1 ปอ.2 และ ปอ.3 - ระดับส่วนงานย่อย ได้แก่ แบบ ปย.1 และ ปย. 2 - การดำเนินการครบถ้วนตามแบบที่ คตง. กำหนด	○							
	○	มีการประเมินการควบคุมภายในทุกภารกิจ/ทุกส่วนงานย่อย โดยดำเนินการครบถ้วนตามที่ คตง. กำหนด	มีการประเมินเฉพาะภารกิจหรือกิจกรรมสำคัญของหน่วยงาน/ส่วนงานย่อยหลัก โดยดำเนินการครบถ้วนตามที่ คตง. กำหนด	มีการประเมินเฉพาะภารกิจหรือกิจกรรมสำคัญของหน่วยงาน/ส่วนงานย่อยหลัก แต่การดำเนินงานไม่ครบถ้วนตามที่ คตง. กำหนด	มีการประเมินการควบคุมภายในแต่ภารกิจที่ประเมินไม่ใช้ภารกิจหลักของหน่วยงาน	ไม่มีการประเมินการควบคุมภายใน	✓	✓
- คุณภาพของการประเมินการควบคุมภายในของหน่วยงาน		รายงานผลการประเมินทุกแบบมีความสอดคล้องกัน และแผนการปรับปรุงกำหนดวิธีการ ระยะเวลาและผู้รับผิดชอบชัดเจน	รายงานผลการประเมินทุกแบบมีความสอดคล้องกัน แต่แผนการปรับปรุงกำหนดวิธีการ ระยะเวลาดำเนินการไม่ชัดเจน	รายงานแบบประเมินผลการประเมินไม่สอดคล้องกัน แต่ไม่ใช้ส่วนที่เป็นสาระสำคัญ	รายงานผลการประเมินไม่สอดคล้องกันในส่วนที่เป็นสาระสำคัญ	ไม่มีการประเมินการควบคุมภายใน	✓	✓

ปัจจัยเสี่ยง	ด้าน	เกณฑ์ความเสี่ยง					ระดับที่ใช้ประเมิน	
		น้อยที่สุด=1	น้อย=2	ปานกลาง=3	มาก=4	มากที่สุด=5	ระดับกิจกรรม	ระดับหน่วยงาน
3. การติดตามการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน	○	มีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและรายงานความก้าวหน้าอย่างน้อย 2 เดือนต่อครั้ง	มีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงควบคุมภายใน และรายงานความก้าวหน้าอย่างน้อยไตรมาสละครั้ง	มีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและรายงานความก้าวหน้าอย่างน้อย 6 เดือนต่อครั้ง	มีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในแต่ไม่รายงานผลการติดตาม	ไม่มีการติดตาม	✓	✓
4. ผลการประเมินระบบการควบคุมภายใน	○	ผลการประเมินระบบการควบคุมภายในอยู่ในเกณฑ์ดีมากที่สุด	ผลการประเมินระบบการควบคุมภายในอยู่ในเกณฑ์ดีมาก	ผลการประเมินระบบการควบคุมภายในอยู่ในเกณฑ์ดี	ผลการประเมินระบบการควบคุมภายในอยู่ในเกณฑ์พอใช้	ผลการประเมินระบบการควบคุมภายในอยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุง	✓	✓

หมายเหตุ

1. ผู้ตรวจสอบภายในสามารถปรับค่าน้ำหนักที่ใช้ในแต่ละระดับความเสี่ยงให้เหมาะสมกับ Base-Line ของหน่วยงานได้
2. กรณีที่นำไปใช้ประเมินทั้งระดับกิจกรรมและระดับหน่วยงาน ให้ผู้ตรวจสอบภายในปรับค่าให้เหมาะสมกับระดับที่ประเมินด้วย

ปัจจัยเสี่ยง	ด้าน	เกณฑ์ความเสี่ยง				ระดับที่ใช้ประเมิน	
		น้อยที่สุด=1	น้อย=2	ปานกลาง=3	มาก=4	มากที่สุด=5	ระดับกิจกรรม ระดับ หน่วยงาน
ปัจจัยเสี่ยงตามหลักการบริหารจัดการองค์การของกรมบัญชีกลาง							
ด้านกลยุทธ์ (Strategic ; S)							
1. นโยบายผู้บริหาร ของหน่วยรับตรวจ 1.1 นโยบายของผู้บริหาร ปรากฏ อยู่ในเรื่องต่อไปนี้ คือ การจัด ทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำ แผนการปฏิบัติงานและ การบริหารบุคลากร 1.2 ความชัดเจน	S						
	S	ครอบคลุม 3 เรื่อง และมีสาระครบถ้วน	ครอบคลุม 3 เรื่อง และมีสาระ ไม่ครบถ้วน	ครอบคลุม 2 เรื่อง และมีสาระ ครบถ้วน	ครอบคลุม 2 เรื่อง และมีสาระ ไม่ครบถ้วน	ครอบคลุม 1 เรื่อง	✓
	S	เป็นลายลักษณ์อักษร และมีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ให้ ผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ในหน่วยงานทราบ	เป็นลายลักษณ์ อักษรและการ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ให้ผู้บริหารทุกระดับ ในหน่วยงานทราบ	เป็นลายลักษณ์ อักษรและการ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ให้ผู้บริหาร ระดับสำนักหรือ เทียบเท่าขึ้นไปใน หน่วยงานทราบ	เป็นลายลักษณ์ อักษรแต่ไม่มี การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์	ไม่เป็นลาย ลักษณ์อักษร และแจ้งให้ทราบ บางระดับ	✓
2. แผนกลยุทธ์ 2.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์	S						
	S	หน่วยงาน 90% - 100% จัดทำแผน กลยุทธ์ ครอบคลุม ทุกภารกิจของ หน่วยงาน และมี การทบทวนภายใน 1-2 ปี	หน่วยงาน 70% - 89% จัดทำแผน กลยุทธ์ครอบคลุมทุก ภารกิจของ หน่วยงาน และมี การทบทวนภายใน 1-2 ปี	หน่วยงาน 70% - 89% จัดทำแผน กลยุทธ์และมีการ ทบทวนภายใน 3-4 ปี	มีหน่วยงานน้อยกว่า 60% จัดทำแผน กลยุทธ์หรือแผน กลยุทธ์ของหน่วยงาน 70%-89% ไม่มีการ ทบทวนมากกว่า 4 ปี	ไม่จัดทำแผน กลยุทธ์ระดับ หน่วยงาน	✓

ปัจจัยเสี่ยง	ด้าน	เกณฑ์ความเสี่ยง					ระดับที่ใช้ประเมิน	
		น้อยที่สุด=1	น้อย=2	ปานกลาง=3	มาก=4	มากที่สุด=5	ระดับกิจกรรม	ระดับหน่วยงาน
2.2 การสื่อสารแผนกลยุทธ์และเป้าหมายองค์กรหรือหน่วยงาน	S	มีการสื่อสารไปยังผู้บริหารและผู้บริหารปฏิบัติงานทุกระดับทราบอย่างทั่วถึง	มีการสื่อสารไปยังผู้บริหารทุกระดับทราบอย่างทั่วถึง	มีการสื่อสารไปยังผู้บริหารระดับสำนักหรือเทียบเท่าขึ้นไปทราบอย่างทั่วถึง	มีการสื่อสารไปยังผู้บริหารระดับสำนักหรือเทียบเท่าขึ้นไปทราบ แต่ไม่ทั่วถึงและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร	ไม่มีการสื่อสารและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร	✓	✓
2.3 หลักเกณฑ์การประเมินผล								
การควบคุม การปฏิบัติตามแผนและการทบทวนแผนงาน								
2.3.1 กำหนดเวลาติดตามและประเมินผล	S	ทุก 1 เดือน	ทุก 2 เดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 4-5 เดือน	ทุก 6 เดือน หรือมากกว่านี้	✓	✓
2.3.2 กำหนดรูปแบบ/วิธีการรายงานผลการติดตามประเมินผล	S	มีการกำหนดรูปแบบ/วิธีการและระยะเวลาในการรายงานผลการติดตามประเมินผลเป็นลายลักษณ์อักษร	มีการกำหนดรูปแบบ/วิธีการแต่ไม่กำหนดระยะเวลาในการรายงานผลการติดตามประเมินผล	ไม่ได้นำมาพิจารณา	ไม่ได้กำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผลและวิธีการรายงานแต่กำหนดระยะเวลาในการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร	ไม่ได้กำหนดรูปแบบ/วิธีการรายงานและระยะเวลาในการรายงานการติดตามประเมินผลไว้	✓	✓

ปัจจัยเสี่ยง	ด้าน	เกณฑ์ความเสี่ยง					ระดับที่ใช้ประเมิน	
		น้อยที่สุด=1	น้อย=2	ปานกลาง=3	มาก=4	มากที่สุด=5	ระดับกิจกรรม	ระดับหน่วยงาน
3. การบริหารทรัพยากรบุคคล 3.1 มีการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานไว้อย่างชัดเจนและเผยแพร่ให้ทราบโดยทั่วกันภายใน คณะ/สำนัก/สถาบัน	S	มีการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานไว้อย่างชัดเจนและบุคลากรในหน่วยงานทุกคนรับรู้โดยทั่วกัน	มีการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน และบุคลากรในหน่วยงานส่วนใหญ่รับรู้โดยทั่วกัน	มีการกำหนดโครงสร้างของบางหน่วยงานและมีการเผยแพร่ให้ทราบโดยทั่วกัน	มีการกำหนดโครงสร้างของบางหน่วยงานและมีการเผยแพร่ให้ทราบโดยทั่วกัน	ไม่มีการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานที่ชัดเจน	✓	✓
	S	อัตราค่าจ้างที่มีอยู่จริงมากกว่าหรือเท่ากับ 90% ของกรอบบุคลากรในหน่วยงานมีคุณวุฒิตรงกับตำแหน่งมากกว่าหรือเท่ากับ 80% ของบุคลากรในหน่วยงาน	อัตราค่าจ้างที่มีอยู่จริงอยู่ระหว่าง 80-89% ของกรอบบุคลากรในหน่วยงานมีคุณวุฒิตรงกับตำแหน่งระหว่าง 70-79% ของบุคลากรในหน่วยงาน	อัตราค่าจ้างที่มีอยู่จริงอยู่ระหว่าง 70-79% ของกรอบบุคลากรในหน่วยงานมีคุณวุฒิตรงกับตำแหน่งระหว่าง 60-69% ของบุคลากรในหน่วยงาน	อัตราค่าจ้างที่มีอยู่จริงอยู่ระหว่าง 60-69% ของกรอบบุคลากรในหน่วยงานมีคุณวุฒิตรงกับตำแหน่งระหว่าง 50-59% ของบุคลากรในหน่วยงาน	อัตราค่าจ้างที่มีอยู่จริงต่ำกว่า 60% ของกรอบบุคลากรในหน่วยงานมีคุณวุฒิตรงกับตำแหน่งน้อยกว่า 50% ของบุคลากรในหน่วยงาน	✓	✓
	S	3.2 กรอบอัตราค่าจ้างกับจำนวนที่มีอยู่จริง						
3.3 ความรู้ ความสามารถ	S							

ปัจจัยเสี่ยง	ด้าน	เกณฑ์ความเสี่ยง					ระดับที่ใช้ประเมิน	
		น้อยที่สุด=1	น้อย=2	ปานกลาง=3	มาก=4	มากที่สุด=5	ระดับกิจกรรม	ระดับหน่วยงาน
3.4 การกำหนดภาระงานของเจ้าหน้าที่	S	มีการกำหนดภาระงานไว้อย่างชัดเจนพร้อมประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน	มีการกำหนดภาระงานไว้อย่างชัดเจนและมีการเผยแพร่เฉพาะเพียงบางกลุ่มบางส่วน หรือเผยแพร่ในระยะเวลาดังกล่าว ทำให้ไม่ทราบทั่วกัน	มีการกำหนดภาระงานไว้อย่างชัดเจนแต่ไม่มีการเผยแพร่	มีการกำหนดภาระงานแต่ไม่ชัดเจน	ไม่มีการกำหนดภาระงานของเจ้าหน้าที่		✓
	S	มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลชัดเจนและประกาศหรือเผยแพร่ให้บุคลากรทุกคนทราบและถือปฏิบัติตามที่กำหนด	มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลซึ่งส่วนใหญ่ชัดเจนและประกาศหรือเผยแพร่ให้บุคลากรทราบและถือปฏิบัติตามที่กำหนด	มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลซึ่งส่วนใหญ่ชัดเจนและประกาศหรือเผยแพร่ให้บุคลากรทราบทั่วกัน แต่การปฏิบัติบางส่วนยังไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์	มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลแต่ไม่ชัดเจนและประกาศหรือเผยแพร่ให้บุคลากรบางส่วนทราบ สำหรับ การปฏิบัติยังไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์	มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผล แต่ไม่ชัดเจน และไม่ประกาศหรือเผยแพร่ให้บุคลากรทราบ และไม่ปฏิบัติตามที่หลักเกณฑ์	✓	✓

เกณฑ์ความเสี่ยง					ระดับที่ใช้ประเมิน				
ปัจจัยเสี่ยง	ด้าน	น้อยที่สุด=1	น้อย=2	ปานกลาง=3	มาก=4	มากที่สุด=5	ระดับกิจกรรม	ระดับหน่วยงาน	
ด้านการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงาน									
ตามหน้าที่รับผิดชอบ(Operation : O)									
1. โครงสร้างองค์กร 1.1 สายการบังคับบัญชาและการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ	○	มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาและหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและปฏิบัติตามที่กำหนด	มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาและหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและส่วนใหญ่ปฏิบัติตามที่กำหนด	การแบ่งสายการบังคับบัญชาและหน้าที่ความรับผิดชอบของงานส่วนใหญ่ชัดเจนและการปฏิบัติส่วนใหญ่เป็นไปตามที่กำหนด	มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาและหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ล้าสมัย การปฏิบัติงานส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นไปตามที่แบ่งแยกหน้าที่ไว้	มีสายการบังคับบัญชาและการแบ่งแยกหน้าที่ที่ความรับผิดชอบแต่ไม่ชัดเจนทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ		✓	
1.2 ขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติงาน (ฝั่งกระบวนการ)	○	มีการจัดทำและแสดงให้เห็นถึงกระบวนการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ของกระบวนการทุกภารกิจ	มีการจัดทำและแสดงให้เห็นถึงกระบวนการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ของกระบวนการตามภารกิจหลักของหน่วยงาน	มีการจัดทำและแสดงให้เห็นถึงกระบวนการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ของกระบวนการเฉพาะบางภารกิจ	จัดทำแต่ไม่ได้แสดงให้เห็นถึงกระบวนการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ของกระบวนการ	ไม่ได้จัดทำและไม่ได้แสดงให้เห็นถึงกระบวนการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ของกระบวนการ		✓	

ปัจจัยเสี่ยง	ด้าน	เกณฑ์ความเสี่ยง					ระดับที่ใช้ประเมิน	
		น้อยที่สุด=1	น้อย=2	ปานกลาง=3	มาก=4	มากที่สุด=5	ระดับกิจกรรม	ระดับหน่วยงาน
2. การมอบหมายงาน	○	มีการมอบหมายงานตามโครงสร้างการแบ่งส่วนงาน	การมอบหมายงานส่วนใหญ่เป็นไปตามโครงสร้าง และกรณีที่ไม่เป็นไปตามโครงสร้างมีคำสั่งมอบหมายเฉพาะเรื่อง	การมอบหมายงานส่วนใหญ่เป็นไปตามโครงสร้าง แต่กรณีที่ไม่เป็นไปตามโครงสร้างไม่มีคำสั่งเฉพาะเรื่อง	มีการมอบหมายงานแต่ล่าช้าหรือการมอบหมายงานส่วนใหญ่ไม่เป็นไปตามโครงสร้าง	ไม่มีการมอบหมายงาน		✓
3. กระบวนการและวิธีการดำเนินงาน 3.1 คู่มือการปฏิบัติงาน	○ ○	มีคู่มือการปฏิบัติงานครอบคลุมทุกกิจกรรม/กระบวนการปฏิบัติงานและยังใช้ในการปฏิบัติงาน	คู่มือการปฏิบัติงานครอบคลุมทุกกิจกรรม/กระบวนการปฏิบัติงานและส่วนที่เป็นกิจกรรมสำคัญยังใช้ในการปฏิบัติงาน	มีคู่มือการปฏิบัติงานแต่ไม่ครอบคลุมครบทุกกิจกรรม/กระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญและส่วนใหญ่ยังใช้ในการปฏิบัติงาน	มีคู่มือการปฏิบัติงานที่มีใช้กิจกรรม/กระบวนการที่สำคัญหรือมีคู่มือการปฏิบัติงานแต่ไม่เป็นปัจจุบัน/ไม่สามารถใช้ในการปฏิบัติงานได้	ไม่มีคู่มือการปฏิบัติงาน		✓
3.2 ขั้นตอนของกิจกรรม	○	สามารถดำเนินการเปิดเสร็จในแต่ละกลุ่ม/ฝ่าย/งาน	สามารถดำเนินการเปิดเสร็จในคณะ/สถาบัน/ศูนย์/สำนัก	ต้องประสานผ่านหรือต้องรอผลผลิตจากคณะ/สถาบัน/ศูนย์/สำนักอื่นภายในองค์กรเดียวกัน มากกว่า 1 หน่วย	ต้องประสานผ่านหรือต้องรอผลผลิตจากคณะ/สถาบัน/ศูนย์/สำนักอื่นภายในองค์กรเดียวกัน มากกว่า 1 หน่วย	ต้องประสานผ่านหรือต้องรอผลผลิตจากองค์กรภายนอก	✓	✓

ปัจจัยเสี่ยง	ด้าน	เกณฑ์ความเสี่ยง					ระดับที่ใช้ประเมิน	
		น้อยที่สุด=1	น้อย=2	ปานกลาง=3	มาก=4	มากที่สุด=5	ระดับกิจกรรม	ระดับหน่วยงาน
4. แผน - ผล การปฏิบัติงาน 4.1 การปรับปรุงแผนการปฏิบัติงาน 4.2 การติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4.3 ผลสำเร็จของงานตามแผน	○	ไม่มีการปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานในส่วนที่เป็นสาระสำคัญ	มีการปรับปรุงแผนการปฏิบัติงาน 1 ครั้งในรอบปีที่ผ่านมา	มีการปรับปรุงแผนการปฏิบัติงาน 2 ครั้งในรอบปีที่ผ่านมา	มีการปรับปรุงแผนการปฏิบัติงาน 3 ครั้งในรอบปีที่ผ่านมา	มีการปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานมากกว่า 3 ครั้งในรอบปีที่ผ่านมา	✓	✓
	○	มีการติดตามประเมินผลและรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร ระยะเวลาที่กำหนด	มีการติดตามประเมินผลและรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ล่าช้ากว่ากำหนดไม่เกิน 15 วัน	มีการติดตามประเมินผลและรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ล่าช้ากว่ากำหนดไม่เกิน 1 เดือน	มีการติดตามประเมินผลและรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ล่าช้ากว่ากำหนดมากกว่า 1 เดือน	ไม่ปรากฏหลักฐานการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓	✓
	○	90-100%	80-89%	70-79%	60-69%	ต่ำกว่า 60%	✓	✓
	○	จัดทำระบบสารสนเทศที่ทันสมัย	จัดทำระบบสารสนเทศเฉพาะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เป็นปัจจุบันและมีการเผยแพร่ทั่วไป	จัดทำระบบสารสนเทศที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และข้อมูลส่วนใหญ่เป็นปัจจุบัน สามารถใช้ในการปฏิบัติงานได้	มีการจัดระบบสารสนเทศที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานแต่ระบบสารสนเทศล้าสมัยไม่สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้	ไม่มีการจัดระบบสารสนเทศที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	✓	✓
5. สารสนเทศ และการสื่อสาร - ระบบสารสนเทศ	○	จัดทำระบบสารสนเทศที่ทันสมัย	จัดทำระบบสารสนเทศเฉพาะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เป็นปัจจุบันและมีการเผยแพร่ทั่วไป	จัดทำระบบสารสนเทศที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และข้อมูลส่วนใหญ่เป็นปัจจุบัน สามารถใช้ในการปฏิบัติงานได้	มีการจัดระบบสารสนเทศที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานแต่ระบบสารสนเทศล้าสมัยไม่สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้	ไม่มีการจัดระบบสารสนเทศที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	✓	✓

ปัจจัยเสี่ยง	ด้าน	เกณฑ์ความเสี่ยง					ระดับที่ใช้ประเมิน	
		น้อยที่สุด=1	น้อย=2	ปานกลาง=3	มาก=4	มากที่สุด=5	ระดับกิจกรรม	ระดับหน่วยงาน
6. การตรวจสอบของ สตง./ตรวจสอบภายใน 6.1 ได้รับการตรวจสอบครั้งสุดท้าย 6.2 ผลการตรวจสอบ	○	มากกว่า 1 ครั้งต่อปี	1 ปี/ครั้ง รายงานการตรวจสอบมีข้อสังเกตเล็กน้อย ไม่ใช่ประเด็นสำคัญ	2 ปี/ครั้ง รายงานการตรวจสอบพบประเด็นที่สำคัญและสามารถแก้ไขได้ตามที่เสนอแนะภายในระยะเวลาที่กำหนดให้รายงานผลการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ	3 ปี/ครั้ง รายงานการตรวจสอบพบประเด็นที่สำคัญและสามารถแก้ไขได้ตามที่เสนอแนะแต่ต้องใช้เวลาในการแก้ไขงาน	มากกว่า 3 ปี รายงานการตรวจสอบประเด็นที่สำคัญที่อาจมีความเสียหายต่อหน่วยงาน/องค์กร		✓
	○	รายงานการตรวจสอบ ไม่มีข้อสังเกต	รายงานการตรวจสอบมีข้อสังเกตเล็กน้อย ไม่ใช่ประเด็นสำคัญ	รายงานการตรวจสอบพบประเด็นที่สำคัญและสามารถแก้ไขได้ตามที่เสนอแนะภายในระยะเวลาที่กำหนดให้รายงานผลการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ	รายงานการตรวจสอบพบประเด็นที่สำคัญและสามารถแก้ไขได้ตามที่เสนอแนะแต่ต้องใช้เวลาในการแก้ไขงาน	รายงานการตรวจสอบประเด็นที่สำคัญที่อาจมีความเสียหายต่อหน่วยงาน/องค์กร	✓	✓
	○	ภายใน 30 วัน นับแต่ได้รับรายงานผลการตรวจสอบ และการดำเนินการตามข้อเสนอแนะแล้ว	ภายใน 45 วัน นับแต่ได้รับรายงานผลการตรวจสอบ และการดำเนินการตามข้อเสนอแนะแล้ว	ภายใน 60 วัน นับแต่ได้รับรายงานผลการตรวจสอบ และส่วนใหญ่นำมาใช้ในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะเรียบร้อยแล้ว	ภายใน 60 วัน นับแต่วันที่ได้รับรายงาน และส่วนใหญ่นำมาใช้ในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะเรียบร้อยแล้ว	มากกว่า 60 วัน นับแต่วันที่ได้รับรายงานและส่วนใหญ่นำมาใช้ในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ	✓	✓
6.3 รายงานผลการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ	○	ภายใน 30 วัน นับแต่ได้รับรายงานผลการตรวจสอบ และการดำเนินการตามข้อเสนอแนะแล้ว	ภายใน 45 วัน นับแต่ได้รับรายงานผลการตรวจสอบ และการดำเนินการตามข้อเสนอแนะแล้ว	ภายใน 60 วัน นับแต่ได้รับรายงานผลการตรวจสอบ และส่วนใหญ่นำมาใช้ในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะเรียบร้อยแล้ว	ภายใน 60 วัน นับแต่วันที่ได้รับรายงาน และส่วนใหญ่นำมาใช้ในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะเรียบร้อยแล้ว	มากกว่า 60 วัน นับแต่วันที่ได้รับรายงานและส่วนใหญ่นำมาใช้ในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ	✓	✓

ปัจจัยเสี่ยง	ด้าน	เกณฑ์ความเสี่ยง					ระดับที่ใช้ประเมิน	
		น้อยที่สุด=1	น้อย=2	ปานกลาง=3	มาก=4	มากที่สุด=5	ระดับกิจกรรม	ระดับหน่วยงาน
7. การควบคุมพัสดุ - การจัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สิน	○	มีการจัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินที่มีอยู่ทั้งหมดของหน่วยงานและสามารถระบุที่ตั้งและหมายเลขทรัพย์สินตรงตามทะเบียนคุมทรัพย์สิน	มีการจัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินของหน่วยงาน และส่วนใหญ่สามารถระบุที่ตั้งและหมายเลขทรัพย์สินตามรายการทะเบียนคุมทรัพย์สินได้	มีการจัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินของหน่วยงาน และส่วนใหญ่สามารถระบุที่ตั้งและหมายเลขทรัพย์สินได้	มีการจัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินแต่ไม่เป็นปัจจุบัน และส่วนใหญ่ไม่สามารถระบุที่ตั้งและหมายเลขทรัพย์สินได้	ไม่จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินและไม่สามารถระบุที่ตั้งและหมายเลขทรัพย์สินได้	✓	✓
	○	มีการจัดทำบัญชีคุมวัสดุครุภัณฑ์และ เป็นปัจจุบันทุกวันหรืออย่างช้าไม่เกิน 1 สัปดาห์	มีการจัดทำบัญชีวัสดุครุภัณฑ์ แต่ไม่เป็นปัจจุบัน และช้าไม่เกิน 2 สัปดาห์	มีการจัดทำบัญชีวัสดุครุภัณฑ์ แต่ไม่เป็นปัจจุบัน และช้าไม่เกิน 1 เดือน	มีการจัดทำบัญชีวัสดุไม่ครบถ้วนและไม่เป็นปัจจุบัน	ไม่ได้จัดทำบัญชีวัสดุ	✓	✓

ปัจจัยเสี่ยง	ด้าน	เกณฑ์ความเสี่ยง					ระดับที่ใช้ประเมิน	
		น้อยที่สุด=1	น้อย=2	ปานกลาง=3	มาก=4	มากที่สุด=5	ระดับกิจกรรม	ระดับหน่วยงาน
1. ความรู้ความสามารถของ ผู้ปฏิบัติงาน 1.1 ความรู้และประสบการณ์								
	K	มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งและมีประสบการณ์ในหน่วยงานหรือกิจกรรมนั้นมากกว่า 4 ปี	มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งและมีประสบการณ์ในหน่วยงานหรือกิจกรรมนั้น 3-4 ปี	มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งและมีประสบการณ์ในหน่วยงานหรือกิจกรรมนั้น 2-3 ปี	มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งและมีประสบการณ์ในหน่วยงานหรือกิจกรรมนั้นไม่เกิน 2 ปี	ไม่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งและไม่มีประสบการณ์ทำงาน		✓
	K	มีคุณสมบัติไม่ตรงกับตำแหน่งแต่มีประสบการณ์มากกว่า 7 ปี	มีคุณสมบัติไม่ตรงกับตำแหน่งแต่มีประสบการณ์มากกว่า 5-7 ปี	มีคุณสมบัติไม่ตรงกับตำแหน่งแต่มีประสบการณ์ 3-5 ปี	มีคุณสมบัติไม่ตรงกับตำแหน่งแต่มีประสบการณ์ไม่เกิน 3 ปี	ไม่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งและไม่มีประสบการณ์ทำงาน		✓
	K	มีการอบรม/สัมมนาที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่อย่างน้อยปีละครั้ง	มีการอบรม/สัมมนาที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่อย่างน้อย 4 ครั้ง ภายใน 5 ปี	มีการอบรม/สัมมนาที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่อย่างน้อย 3 ครั้ง ภายใน 5 ปี	มีการอบรม/สัมมนาที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่อย่างน้อย 2 ครั้ง ภายใน 5 ปี	มีการอบรม/สัมมนาที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่อย่างน้อย 1 ครั้ง ภายใน 5 ปี		✓
1.2 การพัฒนาตนเอง	K	บุคลากรได้รับการฝึกอบรม/สัมมนาที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่มากกว่า 80% ของจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน/ปี	บุคลากรได้รับการฝึกอบรม/สัมมนาที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ 70-79% ของจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน/ปี	บุคลากรได้รับการฝึกอบรม/สัมมนาที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ 60-69% ของจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน/ปี	บุคลากรได้รับการฝึกอบรม/สัมมนาที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ 50-59% ของจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน/ปี	บุคลากรได้รับการฝึกอบรม/สัมมนาที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่น้อยกว่า 50% ของจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน/ปี		✓

ปัจจัยเสี่ยง	ด้าน	เกณฑ์ความเสี่ยง					ระดับที่ใช้ประเมิน	
		น้อยที่สุด=1	น้อย=2	ปานกลาง=3	มาก=4	มากที่สุด=5	ระดับกิจกรรม	ระดับหน่วยงาน
ด้านการเงิน (Financial : F)								
1. รายงานทางการเงิน	F							
รายงานการใช้จ่ายงบประมาณ								
1.1 ความครบถ้วน	F	จำนวนรายการการเงินเสร็จ 90-100% ของจำนวนรายการที่กำหนด	จำนวนรายการการเงินเสร็จ 80-89% ของจำนวนรายการที่กำหนด	จำนวนรายการการเงินเสร็จ 70-79% ของจำนวนรายการที่กำหนด	จำนวนรายการการเงินเสร็จ 60-69% ของจำนวนรายการที่กำหนด	จำนวนรายการการเงินเสร็จน้อยกว่า 60% ของจำนวนรายการที่กำหนด	✓	✓
1.2 ความถูกต้อง	F	รายงานการเงินมีการแก้ไข 1 ครั้งต่อปี	รายงานการเงินมีการแก้ไข 2 ครั้งต่อปี	รายงานการเงินมีการแก้ไข 3 ครั้งต่อปี	รายงานการเงินมีการแก้ไข 4 ครั้งต่อปี	รายงานการเงินมีการแก้ไขเกิน 4 ครั้งต่อปี	✓	✓
1.3 ความทันเวลา	F	ส่งรายงานการเงินให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามเวลาหรือล่าช้าไม่เกิน 7 วัน	ส่งรายงานการเงินให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องล่าช้าไม่เกิน 15 วัน	ส่งรายงานการเงินให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องล่าช้าไม่เกิน 1 เดือน	ส่งรายงานการเงินให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องล่าช้าไม่เกิน 2 เดือน	ส่งรายงานการเงินให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องล่าช้าเกิน 2 เดือน	✓	✓

แผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

ลำดับ	กิจกรรม	ปีงบประมาณ (ก่อน)		ปีงบประมาณ (ปัจจุบัน)												ปีงบประมาณ (ต่อไป)			ผู้รับผิดชอบ					
		ไตรมาส 4		ไตรมาส 1		ไตรมาส 2				ไตรมาส 3				ไตรมาส 4				ไตรมาส 1						
		ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.		ธ.ค.				
1	ทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย	↔																					สำนักคุณภาพการศึกษา	
2	จัดทำคำสั่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย		↔																					สำนักคุณภาพการศึกษา
3	จัดทำปฏิทินการดำเนินงาน บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ			↔																				สำนักคุณภาพการศึกษา
4	จัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัย		↔																					สำนักคุณภาพการศึกษา
5	เสนอ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย รอบ 12 เดือน และรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ต่อ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย				↔																			สำนักคุณภาพการศึกษา ทุกหน่วยงานในสังกัด
6	เสนอ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย รอบ 12 เดือน และรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ต่อ คณะกรรมการตรวจสอบของมหาวิทยาลัย					↔																		สำนักคุณภาพการศึกษา
7	เสนอ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย รอบ 12 เดือน ต่อ คณะกรรมการพิจารณาผลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย					↔																		สำนักคุณภาพการศึกษา
8	เสนอ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย รอบ 12 เดือน ต่อ สภามหาวิทยาลัย						↔																	สำนักคุณภาพการศึกษา
9	เผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย/มอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง						↔																	สำนักคุณภาพการศึกษา
10	ปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน/เผยแพร่คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง (ถ้ามี)					↔																		สำนักคุณภาพการศึกษา
11	กำกับติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน ต่อ สำนักงานตรวจสอบภายใน กระทรวงศึกษาธิการ												↔								↔			สำนักคุณภาพการศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สำนักงานตรวจสอบภายใน

แผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

ลำดับ	กิจกรรม	ปี งบประมาณ (ปัจจุบัน)												ปี งบประมาณ (ต่อไป)		ผู้รับผิดชอบ																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
		ไตรมาส 4			ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ไตรมาส 1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
		ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
12	กำกับติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย รอบ 9 เดือน คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย หรือผู้บริหารมหาวิทยาลัย																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
13	กำกับติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน รอบ 12 เดือน ต่อ สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และ กระทรวงศึกษาธิการ																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														

บรรณานุกรม

ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล. (ม.ป.ป.). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง* .

กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง . (2556).

คู่มือการบริหารความเสี่ยงกลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง.

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (ปีที่ 34 ฉบับที่ 131 กรกฎาคม - กันยายน 2554).

เสริมสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี. วารสารบริหารธุรกิจ. คุณธรรม จริยธรรม. กลไก.

จันทนา สาขากร นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ และ ศิลปะพร ศรีจันทเพร. (2551). *การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน*. ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทีพีเอ็น เพรส. กรุงเทพฯ. .

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2550). *คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายใน*

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2549). *แนวทางการควบคุมภายในที่ดี*. บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้ง

แอนด์พับลิชชิง จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ. 2549.

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2549). *คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร*. กรุงเทพฯ. บริษัทโกลบอล กราฟิกส์ จำกัด.

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษา. (ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556).

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม หน่วยตรวจสอบภายใน. (ตุลาคม 2554).

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (พ.ศ. 2556). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1* .

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. (ม.ป.ป.). *แนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินการควบคุมภายใน* . บริษัทซิสเต็ม โป้ กราฟิกส์ จำกัด กรุงเทพฯ.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (พ.ศ. 2546). พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2554). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.

สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน. (พ.ศ. 2544). ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน .

อุษณา ภัทรมนตรี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ . (2552). การตรวจสอบภายในสมัยใหม่. กรุงเทพฯ.