คู่มือการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

ปีงบประมาณ 2565

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการป้องกันและควบคุมปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นเนื่องมาจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจส่งผลกระทบและสร้างความเสียหายแก่องค์กรโดยรวม บุคลากรภายในองค์กรทุกฝ่ายจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์หาความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งมีการร่วมกันวางแผน ป้องกัน แก้ไขและควบคุมให้เหมาะสม เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2565 เล่มนี้ เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้บริหารและบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย โดยจัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการบริหารความเสี่ยง และเป็นแนวทางในการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราช-มงคลตะวันออก เพื่อให้มหาวิทยาลัยฯ ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง

สำนักงานประกันคุณภาพ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

สารบัญ

หน้า

บทที่ 1 บทนำ

หลักการและเหตุผล 1

แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก 2

บทที่ 2 หลักเกณฑ์และวิธีการ

องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง 8

ประเภทความเสี่ยง 9

หลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง 10

วิธีการประเมินความเสี่ยง 16

ระดับความเสี่ยง 20

แนวทางหลักของการตอบสนอง/การจัดการความเสี่ยง 21

การควบคุมภายใน 22

บทที่ 3 แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง 25

แนวทางการดำเนินการ 26

สรุปองค์ประกอบขององค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ 37

แบบฟอร์มที่ใช้สำหรับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 37

บทที่ 1
บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 5) มาตรา 3/1 บัญญัติว่า “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน มีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติราชการ การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 12 กำหนดว่าเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ก.พ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อกำหนดมาตรการกำกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือโดยวิธีการอื่นใดเพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ และมาตรา 45 กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ตามเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่ ก.พ.ร. กำหนด อีกทั้งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งทางกระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 (ข้อ2-3) กำหนดให้หน่วยงานของรัฐมีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา ปีการศึกษา 2557 ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 (ข้อ 3) กำหนดให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยจากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น เพื่อที่จะให้มหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารจัดการที่ดีและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุพันธกิจองค์กรตามที่กำหนดไว้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกจึงจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ 2565 ขึ้นมา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และหน่วยงานภายใน ต่อไป

1.2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1.2.1 นโยบายบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกเป็นไปอย่างมีคุณภาพสอดคล้อง กับนโยบายและแนวทางการประกันคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยและนโยบายของรัฐบาล ซึ่งให้มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยฯ จึงกำหนดนโยบายให้ทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยมีนโยบายและแนวทางการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. ให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยกำหนด/ระบุความเสี่ยงของหน่วยงานจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน ประเมินระดับความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และ/หรือระบุความเสี่ยงจากผลการประเมินความเสี่ยงของปีที่ผ่านมาที่ยังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ มาดำเนินกิจกรรมควบคุมภายใน เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงจนอยู่ในระดับที่ยอมรับ
2. ดำเนินการตามแนวทางการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

2.1 แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำคณะ/หน่วยงาน

2.2 สำรวจความเสี่ยง วิเคราะห์และระบุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงตามบริบท และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของคณะ/หน่วยงาน ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของคณะและหน่วยงาน

2.3 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุมภายใน เสนอต่อคณะกรรมการประจำคณะ/หน่วยงาน พิจารณาให้ความเห็นชอบและประกาศใช้แผนบริหารความเสี่ยง

2.4 ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของคณะ/หน่วยงาน

2.5 กำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการประจำคณะ/หน่วยงาน เพื่อพิจารณา อย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี

การกำหนดประเด็นความเสี่ยง ควรมีความเชื่อมโยงระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยแต่ละส่วนงานไม่จำเป็นต้องมีความเสี่ยงในเรื่องเดียวกัน และเลือกการบริหารความเสี่ยงในประเด็นที่มีความเสี่ยงและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างน้อย 3 เรื่อง ตามบริบทของคณะ/หน่วยงาน

1.2.2 วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และค่าเป้าหมายของแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

เพื่อให้การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 25645 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และค่าเป้าหมายของแผนการบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และค่าเป้าหมายของแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ค่าเป้าหมาย
1) แผนบริหารความเสี่ยง		
1.1) เพื่อให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าประสงค์และเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้	1.1) ร้อยละของตัวชี้วัดที่บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
1.2) เพื่อให้มีการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้น	1.2) จำนวนครั้งในการติดตามประเมินผลระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มหาวิทยาลัยดำเนินการได้	ไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง
1.3) เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้	1.3) ร้อยละของระดับความเสี่ยงที่ลดลง	ร้อยละ 50
2) แผนการควบคุมภายใน		
2.1) เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้	2.1) ร้อยละของงานที่มีการดำเนินงานตามการควบคุมที่กำหนด	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

1.2.3 ปฏิทินการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

เพื่อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มีการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน จึงได้กำหนดปฏิทินการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	ผลผลิต/ผลลัพธ์
ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน			
1. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565	ธ.ค. 64	สำนักงานตรวจสอบภายใน	คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565
2. ทบทวนแนวทางการบริหารความเสี่ยง และจัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 โดยนำผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 มาประกอบการจัดทำฯ	มี.ค. 65	สำนักงานตรวจสอบภายใน	(ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565
3. ระดมสมองวิเคราะห์ระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ผลกระทบ ปัจจัยเสี่ยง	มี.ค. 65	คณะกรรมการดำเนินงาน	แนวทางการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565
4. เสนอแผนการบริหารความเสี่ยงต่อ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (CEO)	มี.ค. 65	สำนักงานตรวจสอบภายใน	แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ประจำปีงบประมาณ 2565
5. ชี้แจงแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ให้กับคณะ/หน่วยงาน	มี.ค. 65	คณะกรรมการดำเนินงาน	คู่มือแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565
6. เสนอแผนการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัย	พ.ค. 65	สำนักงานตรวจสอบภายใน	รายงานการประชุมการเสนอแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

7. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ทุกหน่วยงาน	พ.ค. 65	คณะกรรมการติดตามผล	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565
8. เผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565	พ.ค. 65	สำนักงานประกันคุณภาพ	**มีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงแบบกะทันหัน - หน่วยงานหรือประชาคมได้รับทราบหรือรับรู้แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565
ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามแผน			
10. ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565	ธ.ค.64–ก.ย.65	ทุกหน่วยงาน	ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565
ขั้นตอนที่ 3 การติดตามผลการดำเนินงาน			
11. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 ระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะ/หน่วยงาน		คณะกรรมการติดตามผลการดำเนินงาน	ผลความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 รอบ 6 และ 9 เดือน
- รอบ 6 เดือน	เม.ย. 65		
- รอบ 9 เดือน	ก.ค. 65		
12. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 ระดับมหาวิทยาลัย และระดับหน่วยงานต่ออธิการบดีและคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย		สำนักงานประกันคุณภาพ	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ระดับมหาวิทยาลัย และระดับหน่วยงานต่ออธิการบดี และ

- รอบ 6 เดือน	พ.ค. 65		คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยรอบ 6 และ 9 เดือน
- รอบ 9 เดือน	ส.ค. 65		
ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลและนำไปปรับปรุง			
13. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (รอบ 12 เดือน) ต่อคณะกรรมการอำนวยการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา ให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ	ต.ค. 65	สำนักงานประกันคุณภาพ	รายงานผลการดำเนินงานแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงานต่อคณะกรรมการอำนวยการบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน
14. นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566	ต.ค. 65	คณะกรรมการดำเนินงาน	แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565
15. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ต่อกระทรวงต้นสังกัด	ธ.ค. 65	คณะกรรมการดำเนินงาน	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565
16. จัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2566	ต.ค. 65	คณะกรรมการดำเนินงาน	(ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ 2566

บทที่ 2
หลักเกณฑ์และวิธีการ

2.1 องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง

(1) สภาพแวดล้อมในองค์กร (Internal Environment)

เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง ที่ส่งผลต่อวิธีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายของการดำเนินงาน

(2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

- องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงาน ก่อนที่จะระบุเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายนั้น ๆ
- วัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องรับกับการยอมรับในความเสี่ยง (Risk Appetite)

การกำหนดวัตถุประสงค์แบบ SMART

- Specific (เฉพาะเจาะจง) มีความชัดเจนและกำหนดผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ต้องการที่ทุกคนสามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน
- Measurable (สามารถวัดได้) สามารถวัดผลการบรรลุวัตถุประสงค์ได้
- Achievable (สามารถบรรลุผลได้) มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้เงื่อนไขการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- Relevant (มีความเกี่ยวข้อง) มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร
- Timeliness (มีกำหนดเวลา) สามารถกำหนดระยะเวลาที่ต้องการบรรลุผล

(3) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นโดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก

(4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรทราบว่า เหตุการณ์ความเสี่ยง/ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างไร โดยการวิเคราะห์จากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์นั้นขึ้น

(5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การคัดเลือกทางเลือกที่เหมาะสมกับการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยจะต้องเลือกทางเลือกที่คาดว่าจะสามารถทำให้โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได

(6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

นโยบาย มาตรการ และวิธีการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดหรือนำมาใช้ที่ทำให้มั่นใจได้ว่า การจัดการความเสี่ยงที่จะทำขึ้นได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรอย่างเหมาะสม

(7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

การระบุสารสนเทศที่จำเป็นทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กรและมีระบบการสื่อสารไปถึงบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง

(8) การติดตามผล (Monitoring)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะมีความสมบูรณ์ครบถ้วนได้ จะต้องมีการทบทวน ติดตามและปรับปรุงแก้ไขการบริหารความเสี่ยงตามความจำเป็นและเหมาะสม การติดตามผลสามารถจะบรรลุความสำเร็จได้ โดยอาศัยกิจกรรมการจัดการระหว่างการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Ongoing management activities) และ/หรือ การประเมินผลอย่างอิสระ (Separate evaluations)

2.2 ประเภทความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง ได้มีการแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ซึ่งรวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์โครงสร้างองค์กร ภาวการณ์แข่งขันและสภาพแวดล้อมอันส่งผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายรัฐบาล ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับสภาพเศรษฐกิจและการเมือง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับชื่อเสียง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเสี่ยงเกี่ยวกับการแข่งขันทางธุรกิจ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการเป็นต้น

(2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk: O)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของการบริหารงานบุคลากรและเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดการทรัพย์สิน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการทุจริต ความเสี่ยงเกี่ยวกับบุคลากร ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)

หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับนโยบายและขั้นตอนการบริหารจัดการด้านการเงินและการลงทุน ได้แก่ความเสี่ยงเกี่ยวกับโครงสร้างเงินทุน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงิน ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน/ อัตราดอกเบี้ย/ อัตราเงินเฟ้อ เป็นต้น

(4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk: C)

หมายถึง ความเสี่ยงจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีมาตรฐานต่างๆ หรือ กฎหมาย/ระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

2.3 หลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง เป็นการพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับผลกระทบต่อองค์กรหากเกิดความเสี่ยงนั้นขึ้น (Impact) คณะทำงานบริหารความเสี่ยงองค์กรจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินระดับโอกาสและผลกระทบ ซึ่งฝ่าย/สำนัก ผู้รับผิดชอบหลักความเสี่ยงนั้นๆ จะต้องพิจารณาความเหมาะสมตาม KPI ที่ได้กำหนดไว้ด้วย

(1) ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

ตารางที่ 3 ระดับโอกาสที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood)

โอกาสที่จะเกิด	ระดับ	ความถี่โดยเฉลี่ยในการเกิด
สูงมาก	5	- เกิดขึ้นบ่อย มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 1 เดือนต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.75
สูง	4	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 1 - 6 เดือนต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.50 - 0.75
ปานกลาง	3	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 6 เดือน - 1 ปีต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.25 - 0.50
น้อย	2	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 2 - 3 ปีต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.05 - 0.25
น้อยมาก	1	- มีโอกาสเกิดขึ้นนานกว่า 3 ปีต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) น้อยกว่า 0.05

(2) เกณฑ์การวัดโอกาสในการเกิด **(Measuring Impact)**

ตารางที่ 4 การวัดโอกาสในการเกิด (Measuring Likelihood)

ระดับการเกิดความเสี่ยง	โอกาสในการเกิด	ระดับคะแนน
สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า 99% หรือเกิดบ่อย หรืออาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบวันถึงสัปดาห์	5
สูง	โอกาสเกิดมากกว่า 50% หรืออาจเกิดขึ้นได้ง่าย หรืออาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบสัปดาห์ถึงรอบเดือน	4
ปานกลาง	โอกาสเกิดมากกว่า 10% หรืออาจเกิดขึ้นได้เพราะเคยเกิดขึ้นแล้ว หรืออาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบปี	3
น้อย	โอกาสเกิดมากกว่า 1% หรือ อาจเกิดขึ้นได้แต่ยังไม่เคยเกิดขึ้น หรืออาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบหลายปี	2
น้อยมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่า 1% หรือเป็นไปได้แต่เฉพาะในกรณีฉุกเฉิน หรือเกิดขึ้นได้ยากแม้ในอนาคตในระยะยาว	1

(3) ระดับผลกระทบ (Impact) ต่อองค์กร กรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

- ผลกระทบด้านการเงิน

ตารางที่ 5 ระดับผลกระทบ (Impact) ต่อองค์กร กรณีโครงการที่มีมูลค่ามากกว่า 10 ล้านบาท

ผลกระทบ/ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	5	มากกว่า 7.5% ของมูลค่าโครงการ
สูง	4	มากกว่า 5.0% – 7.5% ของมูลค่าโครงการ
ปานกลาง	3	มากกว่า 2.5% – 5% ของมูลค่าโครงการ
น้อย	2	มากกว่า 1% – 2.5% ของมูลค่าโครงการ
น้อยมาก	1	ไม่เกิน 1% ของมูลค่าโครงการ

ตารางที่ 6 ระดับผลกระทบ (Impact) ต่อองค์กร กรณีรายได้จากการให้บริการและการพัฒนาเชิงพาณิชย์

ผลกระทบ/ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	5	มีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า 20%
สูง	4	มีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า 10-20%
ปานกลาง	3	มีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า 5-10%
น้อย	2	มีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า 2.5-5%
น้อยมาก	1	มีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า 2.5%

ตารางที่ 7 ระดับผลกระทบ (Impact) ต่อองค์กร กรณีทั่วไป

ผลกระทบ/ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	5	มากกว่า 5 ล้านบาท
สูง	4	มากกว่า 1 ล้านบาท – 5 ล้านบาท
ปานกลาง	3	มากกว่า 500,000 บาท – 1 ล้านบาท
น้อย	2	มากกว่า 100,000 บาท – 500,000 บาท
น้อยมาก	1	ไม่เกิน 100,000 บาท

- ผลกระทบด้านการดำเนินงาน

ตารางที่ 8 ระดับผลกระทบ (Impact) ต่อองค์กร กรณีการดำเนินงานโครงการต่างๆ

ผลกระทบ/ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	5	มีความล่าช้ากว่าแผนมากกว่า 20 %
สูง	4	มีความล่าช้ากว่าแผนมากกว่า 10-20%
ปานกลาง	3	มีความล่าช้ากว่าแผนมากกว่า 5-10%
น้อย	2	มีความล่าช้ากว่าแผนมากกว่า 2.5-5%
น้อยมาก	1	มีความล่าช้ากว่าแผนมากกว่า 2.5%

- ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตารางที่ 9 ระดับผลกระทบ (Impact) ต่อองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผลกระทบ/ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	5	เกิดความไม่ปลอดภัยของข้อมูลสำคัญทั้งหมด เกิดความเสียหายต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมด ระบบงานส่วนใหญ่ไม่สามารถใช้งานได้ ใช้เวลาในการแก้ไขปัญหามากกว่า 12 ชั่วโมง
สูง	4	เกิดความไม่ปลอดภัยของข้อมูลสำคัญบางส่วน เกิดปัญหาและความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญบางส่วน ระบบงานส่วนใหญ่ไม่สามารถใช้งานได้ ใช้เวลาในการแก้ไขปัญหามากกว่า 8-12 ชั่วโมง
ปานกลาง	3	เกิดความไม่ปลอดภัยของข้อมูลสำคัญไม่มากนัก เกิดปัญหาและความสูญเสียต่อระบบ IT บางส่วน ระบบงานที่ไม่สำคัญมากมีปัญหาในการใช้งานบางส่วน ใช้เวลาในการแก้ไขปัญหามากกว่า 4-8 ชั่วโมง
น้อย	2	เกิดความไม่ปลอดภัยของข้อมูลทั่วไป เกิดปัญหาและความสูญเสียต่อระบบ IT บางส่วน ระบบงานมีปัญหาในการใช้งานเล็กน้อย ใช้เวลาในการแก้ไขปัญหามากกว่า 1-4 ชั่วโมง
น้อยมาก	1	ข้อมูลทั่วไปยังคงมีความปลอดภัย เกิดปัญหาและความสูญเสียต่อระบบ IT บางส่วน ระบบงานมีปัญหาในการใช้งานเล็กน้อย ใช้เวลาในการแก้ไขได้ภายใน 1 ชั่วโมง

- ผลกระทบด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร

ตารางที่ 10 ระดับผลกระทบ (Impact) ต่อองค์กร ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร

ผลกระทบ/ความเสียหาย	ระดับ	ปริมาณผลกระทบ/ความเสียหาย
สูงมาก	5	จำนวนบุคลากรมากกว่า 40% มีความไม่พึงพอใจ
สูง	4	จำนวนบุคลากรมากกว่า 30-40% มีความไม่พึงพอใจ
ปานกลาง	3	จำนวนบุคลากรมากกว่า 20-30% มีความไม่พึงพอใจ
น้อย	2	จำนวนบุคลากรตั้งแต่ 10-20% มีความไม่พึงพอใจ
น้อยมาก	1	จำนวนบุคลากรน้อยกว่า 10% มีความไม่พึงพอใจ

(4) เกณฑ์การวัดผลกระทบ (Measuring Impact)

ตารางที่ 11 การเกิดผลกระทบด้านประสิทธิผล

ระดับ ความรุนแรง	การดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Duration of Unplanned Downtime)	ระดับคะแนน
สูงมาก	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่า 40 %	มากกว่า 24 ชั่วโมง	5
สูง	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่า 30-40 %	มากกว่า 12-24 ชั่วโมง	4
ปานกลาง	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่า 20-30 %	มากกว่า 3-12 ชั่วโมง	3
น้อย	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่า 10-20 %	มากกว่า 1-3 ชั่วโมง	2
น้อยมาก	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 %	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ชั่วโมง	1

ตารางที่ 12 การเกิดผลกระทบด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน

ระดับความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายทางการเงิน	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 5% ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	5
สูง	มากกว่า 3-5 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	4
ปานกลาง	มากกว่า 1-3 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	3
น้อย	มากกว่า 0.5-1 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	2
น้อยมาก	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.5 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	1

ตารางที่ 13 การเกิดผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร

ระดับความรุนแรง	มีผลกระทบต่อ	ถูกฟ้องร้อง/ร้องเรียน	การนำเสนอข่าว	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	ระดับคะแนน
สูงมาก	มหาวิทยาลัย	คดีขึ้นสู่ศาลและถูกตัดสินว่าผิด	พาดหัวข่าวทางสถานีโทรทัศน์ / หนังสือพิมพ์ /สื่อสังคมออนไลน์	ระดับความพึงพอใจน้อยกว่าหรือเท่ากับ 65% หรือระดับความไม่พึงพอใจมากกว่า 25%	5
สูง	หลายส่วนงาน	คดีอยู่ในชั้นศาล	กรอบข่าวทางสถานีโทรทัศน์/ หนังสือพิมพ์/สื่อสังคมออนไลน์	ระดับความพึงพอใจมากกว่า 65-70%หรือระดับความไม่พึงพอใจมากกว่า 15-20%	4
ปานกลาง	เฉพาะภายในส่วนงาน	ออกสื่อ	ข่าวระหว่างส่วนงาน / เว็บบอร์ด	ระดับความพึงพอใจมากกว่า 70-75%หรือระดับความไม่พึงพอใจมากกว่า 10-15%	3
น้อย	เฉพาะหน่วยงานภายในส่วนงาน	ภายในมหาวิทยาลัย	ข่าวภายในส่วนงาน/ เว็บบอร์ด	ระดับความพึงพอใจมากกว่า 75-80% หรือระดับความไม่พึงพอใจมากกว่า5-10%	2
น้อยมาก	เฉพาะบุคคล	ภายในส่วนงาน	ข่าวภายในหน่วยงาน	พึงพอใจมากกว่า 80% หรือระดับความไม่พึงพอใจน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5%	1

ตารางที่ 14 การเกิดผลกระทบด้านความปลอดภัย

ระดับความรุนแรง	การได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงาน	ระดับคะแนน
สูงมาก	มีผู้ทุพพลภาพ หรือได้รับอันตรายถึงชีวิต	5
สูง	มีผู้ได้รับบาดเจ็บสาหัส	4
ปานกลาง	มีผู้ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อยจำนวนมาก ต้องเข้ารับการรักษาในคราวเดียวกัน	3
น้อย	มีผู้ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อย / ส่งผลต่อสุขภาพ จำนวนน้อย	2
น้อยมาก	ส่งผลกระทบทางด้านจิตใจแต่ไม่บาดเจ็บ	1

2.4 วิธีการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใดและหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และนำมาจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีความสำคัญมากน้อยกว่ากัน เพื่อจะได้กำหนดมาตรการตอบโต้กับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม ซึ่งในการประเมินความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย มีการดำเนินงานดังนี้

(1) การระบุวัตถุประสงค์และปัจจัยเสี่ยง

- สภาพแวดล้อมองค์กร
  - ☐ นโยบายการบริหารงานของอธิการบดีในการดำรงตำแหน่ง
  - ☐ สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ
  - ☐ ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย เช่น การออกนอกระบบของมหาวิทยาลัย การเตรียมตัวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน การเปิดเสรีทางการศึกษา เป็นต้น

- ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
- ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายในระดับมหาวิทยาลัย

(2) การประเมินโอกาสปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

- การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในระดับหน่วยรับตรวจ

ตารางที่ 15 การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในระดับหน่วยรับตรวจ

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (เฉลี่ย)	การแปลค่าโอกาสที่จะเกิด	ระดับคะแนน
1 ครั้งในรอบ 1 เดือน	สูงมาก	5
1 ครั้งในรอบ 6 เดือน	สูง	4
1 ครั้งในรอบ 1 ปี	ปานกลาง	3
1 ครั้งในรอบ 3 ปี	ต่ำ	2
1ครั้งในรอบ 5 ปี	ต่ำมาก	1

- การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในระดับส่วนงานย่อยหรือหน่วยงานภายใน

ตารางที่ 16 การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในระดับส่วนงานย่อยหรือหน่วยงานภายใน

จำนวนหน่วยงานที่มีความเสี่ยง	การแปลค่าจำนวนหน่วยงาน	ระดับคะแนน
มากกว่าร้อยละ 80	สูงมาก	5
ร้อยละ 50.1 – 80.0	สูง	4
ร้อยละ 20.1 – 50.0	ปานกลาง	3
ร้อยละ 5.1 – 20.2	ต่ำ	2

(3) การประเมินผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง

พิจารณาจากความเสียหายที่จะเกิดขึ้น แบ่งเป็น 5 ลักษณะ คือ ด้านเวลา ด้านการเงิน ด้านชื่อเสียง ด้านความสามารถในการแข่งขัน และด้านคุณค่าและความดีงาม ดังนี้

- ความเสียหายด้านเวลา แบ่งความเสียหายเป็น 3 ลักษณะ คือ ความล่าช้าของโครงการที่ใช้เงินลงทุนสูง (เกินกว่า 100 ล้านบาท) ความล่าช้าของโครงการสำคัญ เช่น โครงการตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย โครงการตามนโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัย โครงการหลักสูตรใหม่ และความล่าช้าในการปฏิบัติงานตามปกติ

ก. ความล่าช้าของโครงการที่ใช้เงินลงทุนสูง

ตารางที่ 17 ความล่าช้าของโครงการที่ใช้เงินลงทุนสูง

ผลกระทบ	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 180 วัน	5
สูง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 136 - 180 วัน	4
ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 91 - 135 วัน	3
ต่ำ	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 136 - 180 วัน	2
ต่ำมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 45 วัน	1

ข. ความล่าช้าของโครงการสำคัญ เช่น โครงการตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย โครงการตามนโยบายมหาวิทยาลัย โครงการหลักสูตรใหม่

ตารางที่ 18 ความล่าช้าของโครงการสำคัญ

ผลกระทบ	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 360 วัน	5
สูง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 271 - 360 วัน	4
ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 181 - 270 วัน	3
ต่ำ	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 91 - 180 วัน	2
ต่ำมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 90 วัน	1

ค. ความล่าช้าในการปฏิบัติงานตามปกติ

ตารางที่ 19 ความล่าช้าในการปฏิบัติงานตามปกติ

ผลกระทบ	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน มากกว่า 24 วัน	5
สูง	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน 19 - 24 วัน	4
ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน 13 - 18 วัน	3
ต่ำ	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน 6 - 12 วัน	2
ต่ำมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 5 วัน	1

- ความเสียหายด้านการเงิน หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยต้องสูญเสียเงิน อันเนื่องมาจากการทุจริตภายใน การถูกปรับ การชดใช้ให้คู่กรณี การซ่อมแซมครุภัณฑ์/อาคาร ที่เกิดการปฏิบัติงานที่บกพร่อง ผิดพลาด ส่วนต่างอันเนื่องมาจากการลงทุนที่ผิดพลาด หนี้สูญ การฟื้นฟูความเสียหายจากภัยพิบัติ

ตารางที่ 20 ความเสียหายด้านการเงิน

ผลกระทบ	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	สูญเสียเงินมากกว่า 10% ของเงินสะสม	5
สูง	สูญเสียเงิน 5.0 - 9.99% ของเงินสะสม	4
ปานกลาง	สูญเสียเงิน 2.0 - 4.99% ของเงินสะสม	3
ต่ำ	สูญเสียเงิน 1.0 - 1.99% ของเงินสะสม	2
ต่ำมาก	สูญเสียเงิน 0.1 - 0.99% ของเงินสะสม	1

- ความเสียหายด้านชื่อเสียง หมายถึง การเผยแพร่ข่าวทางลบผ่านสื่อต่าง ๆ ยกเว้นทาง Internet

ตารางที่ 21 ความเสียหายด้านชื่อเสียง

ผลกระทบ	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	เป็นข่าวทางลบทางหนังสือพิมพ์หน้า 1 มากกว่า 5 ฉบับ	5
สูง	เป็นข่าวทางลบในหนังสือพิมพ์น้อยกว่า 5 ฉบับ	4
ปานกลาง	เป็นข่าวทางลบในหนังสือพิมพ์ที่ไม่อยู่ในหน้า 1 มากกว่า 5 ฉบับ	3
ต่ำ	เป็นข่าวทางลบในหนังสือพิมพ์ที่ไม่อยู่ในหน้า 1 น้อยกว่า 5 ฉบับ	2
ต่ำมาก	มีการเผยแพร่ข่าวทางลบเฉพาะภายในมหาวิทยาลัย	1

- ความเสียหายด้านความสามารถในการแข่งขัน แบ่งการประเมินความเสียหายเป็น 2 ลักษณะ

ก. การประเมินในลักษณะนามธรรม

ตารางที่ 22 ความเสียหายด้านความสามารถในการแข่งขัน ลักษณะนามธรรม

ผลกระทบ	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	เสียทรัพยากร (เงิน เวลา บุคลากร) โดยไม่เกิดประโยชน์ และก่อให้เกิดความเสียหาย	5
สูง	เสียทรัพยากร (เงิน เวลา บุคลากร) โดยไม่เกิดประโยชน์	4
ปานกลาง	ความไม่บรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน	3
ต่ำ	เสียโอกาสในการพัฒนา/การเพิ่มขีดความสามารถ	2
ต่ำมาก	ไม่ได้รับประโยชน์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างเต็มที่	1

ข. การประเมินในลักษณะรูปธรรม

ตารางที่ 23 ความเสียหายด้านความสามารถในการแข่งขัน ลักษณะรูปธรรม

ผลกระทบ	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	มี 5 กลุ่มสาขา ที่ไม่อยู่ใน 50 ลำดับแรก	5
สูง	มี 4 กลุ่มสาขา ที่ไม่อยู่ใน 50 ลำดับแรก	4
ปานกลาง	มี 3 กลุ่มสาขา ที่ไม่อยู่ใน 50 ลำดับแรก	3
ต่ำ	มี 2 กลุ่มสาขา ที่ไม่อยู่ใน 50 ลำดับแรก	2
ต่ำมาก	มี 1 กลุ่มสาขา ที่ไม่อยู่ใน 50 ลำดับแรก	1

- ความเสียหายด้านคุณค่า และความดีงาม หมายถึง พฤติกรรมและการแสดงออกของนักศึกษา บุคลากร ที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

ตารางที่ 24 ความเสียหายด้านคุณค่า และความดีงาม

ผลกระทบ	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	สูญเสียอัตลักษณ์และความเป็นตัวตน	5
สูง	มหาวิทยาลัยได้รับการสนับสนุนน้อยลงจากสังคม	4
ปานกลาง	จำนวนนักศึกษา สมัครเข้ามหาวิทยาลัยลดลง	3
ต่ำ	ประชาคม มหาวิทยาลัย อยู่อย่างไม่เกื้อกูลกัน	2
ต่ำมาก	จำนวนกิจกรรมที่ดีและสำเร็จลดลง	1

โดยผู้รับผิดชอบจะต้องพิจารณาว่าการประเมินโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวสามารถใช้เกณฑ์กลางของมหาวิทยาลัยในการประเมินโอกาสและผลกระทบได้หรือไม่ หากพิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์กลางในการประเมินโอกาสและผลกระทบที่มหาวิทยาลัยกำหนดไม่สามารถใช้ประเมินโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงได้ให้เสนอเกณฑ์การประเมินโอกาสและผลกระทบใหม่ที่สอดคล้องกับปัจจัยเสี่ยง

2.5 ระดับความเสี่ยง

หลังจากได้ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วขั้นตอนต่อไปคือการประเมินความเสี่ยง ซึ่งเป็นการคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้นๆ และประเมินว่าความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยในการประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการที่มีอยู่ (Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ก็จำเป็นจะต้องทำการบริหารจัดการเพิ่มเติม เพื่อให้ลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2.6 แนวทางหลักของการตอบสนอง/การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

(1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance/Terminate) ไม่ทำ/เลิกกิจกรรมนั้นเป็นการกำจัดความเสี่ยงออกไปหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากมีโอกาสเกิดขึ้นสูงและมีผลกระทบสูง เช่น เปลี่ยนเป้าหมาย การยกเลิกโครงการหรือแผนงาน การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินโครงการ เป็นต้น

(2) การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance/Take) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น อาจเป็นเพราะระดับความเสี่ยงต่ำมากจนไม่คุ้ม หรือสูงเกินไปเสียจนไม่มีหนทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้นกลยุทธ์นี้จะไม่มีการดำเนินการใดเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบเนื่องจากระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่อยู่ในระดับต่ำ หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการความเสี่ยงสูงกว่าผลลัพธ์ที่จะได้

(3) การลดความเสี่ยง (Reduction/Treat) เป็นการลดโอกาสของการเกิดความเสี่ยง และ/หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงหรือลดทั้ง 2 อย่าง โดยปรับเปลี่ยนการทำงานหรือเตรียมแผนการต่างๆ รองรับ เช่น การปรับวิธีการทำงาน การกำหนดมาตรการติดตามตรวจสอบ การปรับโครงสร้าง การให้ความรู้แก่พนักงาน เป็นต้น

(4) การโอนหรือกระจายความเสี่ยง (Sharing/Transfer) อาจลดโอกาส หรือผลกระทบ โดยการโอนความเสี่ยง หรือแชร์บางส่วนของความเสี่ยง หรือการ Outsourcing เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ/หรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนหรือแบ่งภาระบางส่วนให้ผู้อื่นรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย การโอนความรับผิดชอบไปยังผู้รับเหมา การโอนงานไปยังผู้รับสัมปทาน การจ้างเหมา (Outsourcing) เป็นต้น

การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงซึ่งเป็นต้นเหตุทำให้เกิดความเสี่ยง และต้นทุนหรือทรัพยากรที่ต้องใช้ในทางเลือกนั้นๆ เปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่จะได้รับด้วยว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะเลือกกลยุทธ์นั้นๆ เมื่อเลือกกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมได้แล้ว ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้นๆ จะต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงได้การเลือกวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถเลือกวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

2.7 การควบคุมภายใน (Internal Control)

การควบคุมภายในตามความหมายของ COSO หมายถึง “กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยรับตรวจจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยรับตรวจจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและมติคณะรัฐมนตรี

2.7.1 ความหมาย วัตถุประสงค์ ของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในตามความหมายของ COSO หมายถึง “กระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกคนในองค์กรตั้งแต่ คณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารทุกระดับ และบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดให้เกิดขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ 3 ด้าน” ได้แก่

(1) ด้านการปฏิบัติการ (Operation)

(2) ด้านการรายงานทางการเงิน (Financial)

(3) ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance)

2.7.2 การบรรลุวัตถุประสงค์ด้านต่างๆพิจารณาได้จาก

(1) ด้านการปฏิบัติการพิจารณาจาก

- ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงาน
- การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

(2) ด้านการรายงานทางการเงิน พิจารณาจาก

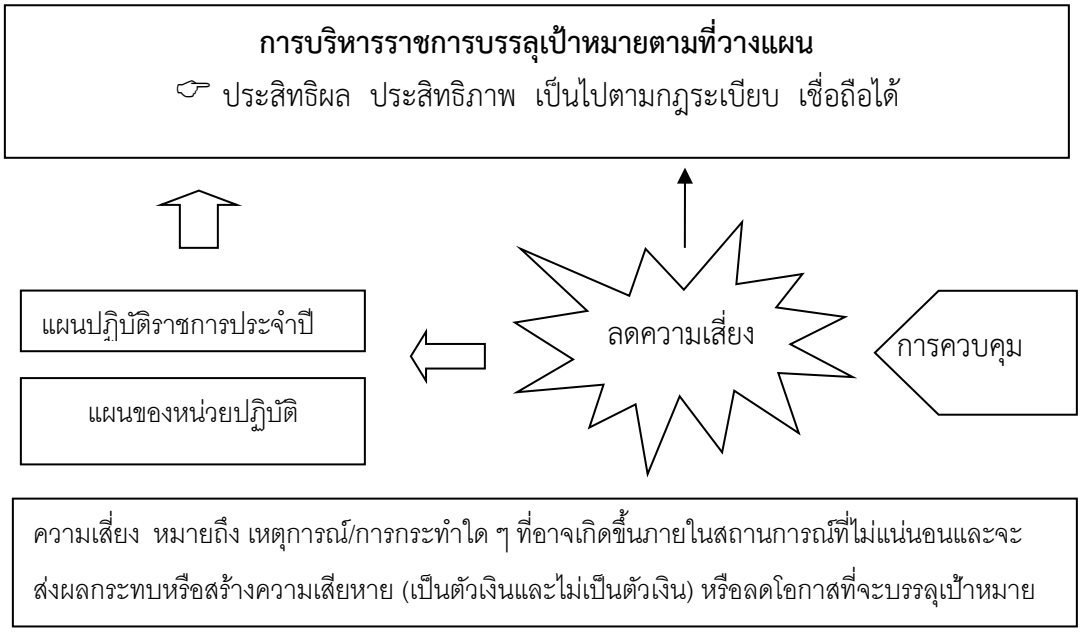
- ความเชื่อถือได้ของข้อมูลและรายงานการเงิน
- การควบคุมดูแลทรัพย์สิน

(3) ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง พิจารณาจาก

- การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกัน

2.7.3 ความสำคัญของการควบคุมภายใน

เพื่อให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ และลดความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กรลงโดยเชื่อมโยงการควบคุมภายในเข้ากับแผนงานและแผนความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายตามแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังแผนภาพ



ภาพที่ 1 การบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมาย

2.7.4 แนวคิดของการควบคุมภายใน

(1) เป็น “กระบวนการ” หรือสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอน แต่ไม่ได้เป็นผลสุดท้าย เช่น นักกีฬา ต้องซ้อม ต้องสุขภาพดี จึงจะชนะ

(2) การควบคุมภายในไม่ใช่เพียงการกำหนดนโยบาย หรือแบบฟอร์มสวยงาม หรือไม่ใช่คู่มือที่วางไว้บนหิ้งหนังสือ แต่เป็นกระบวนการที่ทุกคนในองค์กรร่วมมือกันทำและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

(3) เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมเหตุสมผลเท่านั้นไม่ใช่สมบูรณ์ 100% เพราะมีข้อจำกัดที่แฝงอยู่

(4) ดำเนินการเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ 3 ด้านของการควบคุม

2.7.5 ลักษณะของการควบคุมภายใน

(1) การควบคุมที่มองเห็นได้ (Hard Controls)

- โครงสร้างองค์กร
- นโยบาย
- ระเบียบวิธีปฏิบัติ

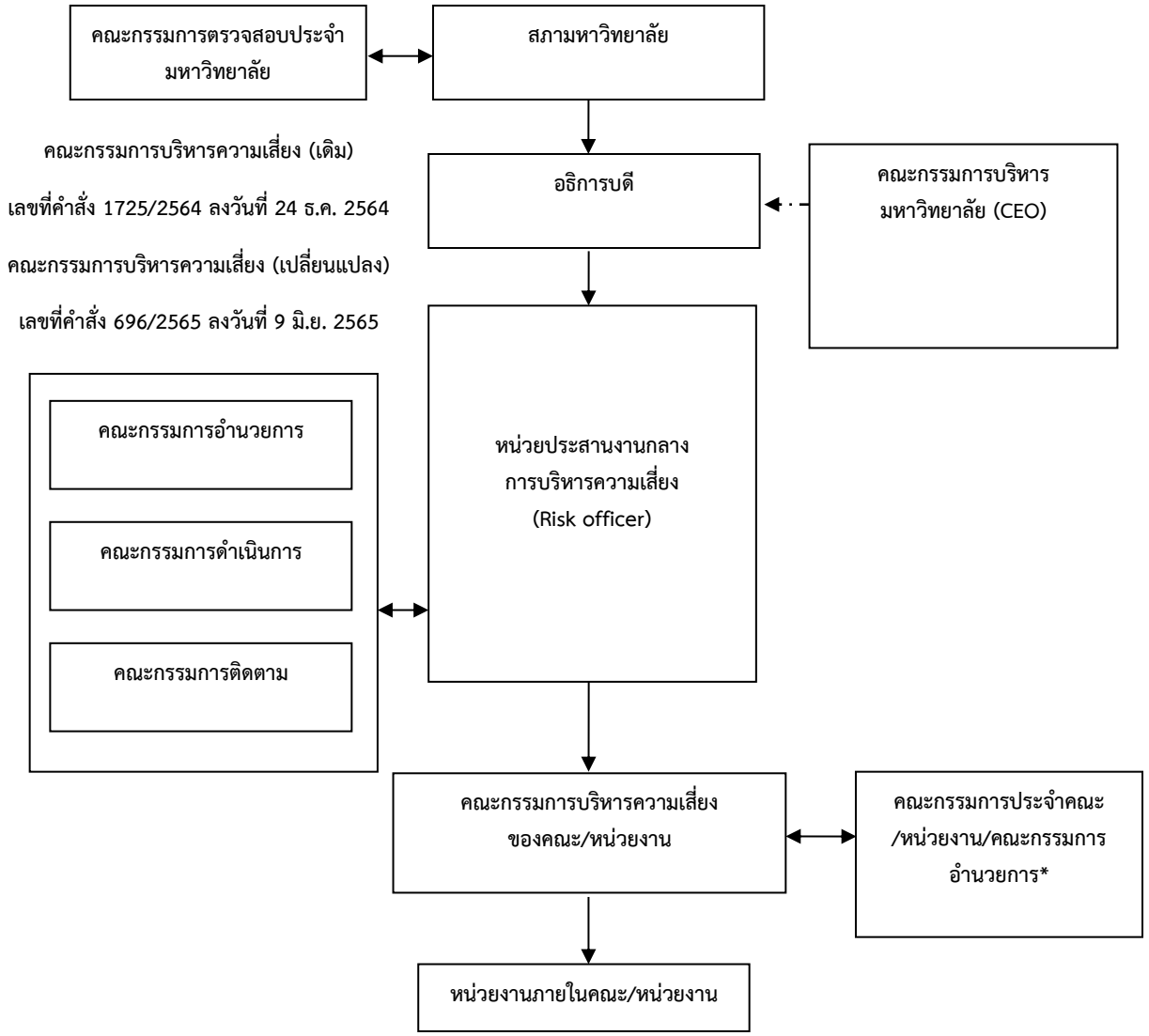
(2) การควบคุมที่มองไม่เห็น (Soft Controls)

- ความซื่อสัตย์
- ความโปร่งใส
- การมีภาวะผู้นำที่ดี
- ความมีจริยธรรม

บทที่ 3
แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย ได้นำกรอบบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO มาใช้ในการบริหารความเสี่ยงเพื่อช่วยสนับสนุนให้มหาวิทยาลัย บรรลุวัตถุประสงค์ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจซึ่งจะส่งผลให้ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานดีขึ้น การวางแผนและการจัดการมีประสิทธิภาพ พัฒนาฐานข้อมูลที่จำเป็นสำหรับองค์กรการพัฒนาระบบการบริหารจัดการตัวชี้วัด โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

3.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก



ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

(1) แต่งตั้ง/ปรับปรุงคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน เพื่อดำเนินการ

(1.1) ศึกษาภาพรวมขององค์กร

(1.2) กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตและสภาพแวดล้อม

(1.3) แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

(2) ประชุมคณะกรรมการ/ประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อดำเนินการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงมหาวิทยาลัย ดำเนินการโดยวิธีการ ดังนี้

(2.1) การระดมสมอง (Brainstorming) โดยการประชุมคณะทำงาน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก การระบุความเสี่ยงโดยการระดมสมอง ทำให้เกิดการกระตุ้นให้เกิดการพูดคุยกันระหว่างบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเพื่อระบุความเสียหาย อันตราย ความเสี่ยง เกณฑ์ในการตัดสินใจ และ/หรือทางเลือกในการบำบัด การระดมสมองที่แท้จริงจะต้องมีการใช้เทคนิคบางอย่างเพื่อช่วยให้เกิดการจินตนาการซึ่งจะเกิดได้จากการคิดและนำเสนอของคนในกลุ่ม

การระดมสมองสามารถใช้ในการเชื่อมโยงของวิธีการประเมินความเสี่ยงแบบต่างๆหรืออาจจะใช้อย่างเดียวเพื่อเป็นเทคนิคที่จะช่วยกระตุ้นในความคิดขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการจัดการความเสี่ยงแต่ละขั้นตอน การระดมสมองโดยทั่วไปมี ดังนี้

- กำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุมและอธิบายถึงกฎต่างๆ
- จุดมุ่งหมายเพื่อที่จะเก็บความคิดเห็นต่างๆ ที่หลากหลายเท่าที่จะได้เพื่อนำมาวิเคราะห์ในภายหลัง
- ต้องไม่อภิปรายว่า บางอย่างควรจะอยู่หรือไม่อยู่ในรายการที่พิจารณาหรืออธิบายอะไรเนื่องจากจะทำให้ขัดขวางการไหลของความคิด
- ข้อคิดเห็น ทุกเรื่องจะต้องได้รับการยอมรับและไม่ควรวิจารณ์ และจะต้องเปลี่ยนเรื่องอย่างรวดเร็วหากมีการรบกวนทำให้การเกิดความคิดติดขัดได้

(2.2) การใช้ข้อมูลในอดีต (Past Data) จากการดำเนินงานต่างๆ เช่น ผลการประเมินมหาวิทยาลัย ผลการดำเนินงานตามพันธกิจ ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านบริการวิชาการ ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนด้านการบริหารจัดการต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เป็นต้น การระบุความเสี่ยงโดยข้อมูลในอดีต เช่น

- รายงานสถานะทางการเงิน
- สถิติของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

(2.3) ใช้รายการตรวจสอบ (Checklist) เช่น จากแบบสอบถามการควบคุมภายใน เป็นต้น การใช้รายงานตรวจสอบ จะต้องกำหนดรายการความไม่แน่นอนต่างๆ ที่จะต้องพิจารณา ซึ่งอาจต้องทำรายการมาก่อน เช่น แบบตรวจสอบด้านต่างๆ ของระบบควบคุมภายใน ซึ่งวิธีนี้มีข้อดีคือสามารถใช้งานได้แม้จะไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากเป็นการรวบรวมคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ หลายด้านทำให้ใช้งานได้ง่าย และเป็นวิธีที่ช่วยให้แน่ใจว่าปัญหาธรรมดาๆ จะไม่ถูกลืม วิธีนี้มีข้อจำกัด คือ

- ทำให้ขัดขวางความคิดอื่นๆ
- ทำได้เฉพาะความเสี่ยงที่รู้จักอยู่แล้ว
- กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม กาลงในช่องว่าง
- ทำให้พลาดปัญหาที่ไม่เคยพบมาก่อน

(2.4) การวิเคราะห์ความผิดพลาดของมนุษย์ (Human Error Analysis) จากผลความผิดพลาดจากกระบวนการทำงานที่ได้มีการกำหนดกิจกรรมควบคุมต่างๆ เอาไว้แล้วความผิดพลาดของคนเป็นสาเหตุของเหตุการณ์ความเสี่ยง แต่ไม่ใช่ความเสี่ยง จะต้องมีการทำรายงานการตรวจสอบความผิดพลาดเพื่อระบุ “รูปแบบของความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นและผลกระทบ” เช่น เจ้าหน้าที่การเงินบันทึกข้อมูลผิดส่งผลให้การออกใบเสร็จผิด ตัวอย่างความผิดพลาดของมนุษย์

- การเลิกปฏิบัติงาน
- การปฏิบัติงานเร็วเกินไป
- การปฏิบัติงานช้าเกินไป
- การปฏิบัติงานมากเกินไป
- การปฏิบัติงานน้อยเกินไป
- การปฏิบัติงานใช้เวลานานมากไป
- การปฏิบัติงานสั้นเกินไป

(2.5) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ระบบงาน (Work System Analysis) การวิเคราะห์ระบบงาน ต้องจำแนกเป็นงานหลักและงานย่อยเพื่อที่จะวางโครงสร้างในการระบุความเสี่ยงได้ ซึ่งต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

- สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
- วัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอน มีอะไรที่ผิดพลาดเกิดขึ้นได้บ้าง และอะไรเป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดขึ้นได้
- ต้นเหตุของความเสี่ยง
- ความผิดพลาดของมนุษย์
- การควบคุมที่มีอยู่และมีวิธีการอย่างไรบ้างที่ทำให้ระบบควบคุมล้มเหลว

(2.6) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์ (What if) เป็นการศึกษา วิเคราะห์ทบทวน เพื่อชี้บ่งอันตรายโดยการตั้งคำถาม “อะไรจะเกิดขึ้น...ถ้า....” เพื่อหาคำตอบหรือเพื่อบ่งชี้อันตรายพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการป้องกัน มักจะใช้ระหว่างการออกแบบระบบหรือแม้แต่การเดินระบบแล้วเพื่อป้องกันการเกิดเหตุที่รุนแรง เช่น

- ถ้าคอมพิวเตอร์ควบคุมการทำงานเกิดชำรุดจะเกิดอะไรขึ้น
- อะไรจะเกิดขึ้นถ้าคนขับรถมีสภาพไม่พร้อม เช่น เมาเหล้า

ตัวอย่างการชี้บ่งอันตรายและการประเมินความเสี่ยงด้วยวิธี What If Analysis

ตารางที่ 25 ตัวอย่างการชี้บ่งอันตรายและการประเมินความเสี่ยงด้วยวิธี What If Analysis

คำถาม What if	ผลหรืออันตรายที่จะเกิดตามมา	มาตรการป้องกันและควบคุม	ข้อเสนอ	การประเมินความเสี่ยง			
1) ถ้าคอมพิวเตอร์ควบคุมการทำงานเกิดชำรุด				โอกาส ❶	ผลกระทบ ❷	ระดับความเสี่ยง ❶x ❷	ลำดับความเสี่ยง
2) ถ้าคนขับรถมีสภาพไม่พร้อม							
3)							

(3) ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

(3.1) การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยกำหนดระดับเป็น 1-5 ระดับ และวิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดจากความเสี่ยง โดยกำหนดระดับเป็น 1-5 ระดับ

ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย

การดูตารางวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง เกิดจากการพิจารณาโอกาสที่จะเกิดขึ้นเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับ ผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แล้วนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบว่าจะเกิดความเสี่ยงในระดับใด (ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย) จากนั้นนำค่าคะแนนที่ได้ไปจัดลำดับความเสี่ยงต่อไป

ตารางที่ 26 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

ผลกระทบความเสี่ยง (Impact)	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)				
	1 - ต่ำมาก	2 – ต่ำ	3 – ปานกลาง	4 – สูง	5 – สูงมาก
5 – สูงมาก	M (5)	H (10)	H (15)	E (20)	E (25)
4 – สูง	L (4)	M (8)	H (12)	H (16)	E (20)
3 – ปานกลาง	L (3)	M (6)	M (9)	H (12)	H (15)
2 – ต่ำ	L (2)	L (4)	M (6)	M (8)	H (10)
1 – ต่ำมาก	L (1)	L (2)	L (3)	L (4)	M (5)

ตารางที่ 27 การแปลความหมายระดับความเสี่ยง

สี	ระดับ	คะแนน	ความหมาย
E	ความเสี่ยงสูงมาก	17-25	เป็นเรื่องวิกฤต ต้องรีบดำเนินการจัดการความเสี่ยงโดยเร็ว มีแผนการควบคุม
H	ความเสี่ยงสูง	10-16	ยอมรับไม่ได้ต้องหาทางแก้ไขเพื่อลดความเสี่ยงลง มีแผนการควบคุม
M	ความเสี่ยงปานกลาง	5-9	ยอมรับได้แต่ต้องเฝ้าระวัง/มีมาตรการติดตาม
L	ความเสี่ยงต่ำ	1-4	ยอมรับได้ ไม่ต้องทำอะไร

(3.2) การจัดลำดับความเสี่ยง ดำเนินการโดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แล้วนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบว่าจะเกิดความเสี่ยงในระดับใด ดังนี้
ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับความเสี่ยง คือ

- ระดับความเสี่ยงต่ำ (LOW) คะแนนระดับความเสี่ยง เท่ากับ 1-4 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง

- ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยงเท่ากับ 5-9 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยมีมาตรการติดตาม/มีการควบคุมเพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นไปอยู่ในระดับที่ยอมรับไม่ได้

- ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง เท่ากับ 10-16 หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยมีแผนการควบคุม

- ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง เท่ากับ 17-25 คะแนน หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที โดยมีแผนการควบคุม และถ่ายโอนความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน/โครงการที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อกำหนดกิจกรรมการควบคุมแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยเลือกความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงและสูงมากมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงต่อไป

(3.3) สรุปขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง

(1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์พิจารณาได้หลายระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กร (Corporate Level) ระดับส่วน (Division Level) ระดับโครงการ (Project Level) ระดับกิจกรรม/กระบวนการ (Activity/Process) ระดับตัวชี้วัดในการดำเนินงาน (Key Performance Indication) เป็นต้น

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางองค์กรที่ชัดเจน คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร

(2) การระบุความเสี่ยง (Event Identification)

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงขององค์กรว่ามีเหตุการณ์หรืออุปสรรคใดที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอก และให้ครอบคลุมในทุกประเภทของความเสี่ยงเพื่อให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่เพียงพอในการนำไปบริหารจัดการได้

□ ปัจจัยเสี่ยง

ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ ทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มากระทบ ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของปัจจัยภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร

☐ ปัจจัยภายนอก เช่น

- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางเศรษฐกิจ อาจทำให้ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทางการเงิน
- การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ซึ่งมีผลทำให้ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน
- การเปลี่ยนแปลงด้านการเมืองการปกครอง ซึ่งมีผลต่อแนวนโยบายของรัฐ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ซึ่งมีผลต่อการเนินงานขององค์กร
- ข้อกำหนดของรัฐบาล ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงาน เช่น การตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลในกิจการต่างๆ
- จำนวนคู่แข่งที่มีมากขึ้น ทำให้องค์กรจำเป็นต้องสอบทานนโยบายด้านราคา ส่วนแบ่งการตลาด การวางตำแหน่งของสินค้า และรายการสินค้าที่ควรดำรงไว้ในตลาด
- การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและสังคม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าในตัวสินค้าหรือบริการ ซึ่งมีผลกระทบต่อการตลาด รูปลักษณ์ผลิตภัณฑ์ หรือแบบของบรรจุภัณฑ์
- กฎหมายใหม่ๆ ที่ผ่านรัฐสภาและมีผลบังคับใช้ อาจทำให้ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการและกลยุทธ์ใหม่เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมาย
- ผลของการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ของสื่อต่างๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้บริโภค

☐ ปัจจัยภายใน เช่น

- วัฒนธรรมและจรรยาบรรณองค์กร ซึ่งร่วมถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรที่ผู้นำขาดความซื่อสัตย์และขาดจริยธรรม ย่อมมีความเสี่ยงสูงที่จะทำได้เกิดผลเสียหาย ต่อองค์กรมากกว่าองค์กรที่มีผู้นำที่มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมสูง
- การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งรวมถึงคุณภาพของบุคลากรที่ว่าจ้างเขามาตลอดจนนโยบายการฝึกอบรมที่ใช้ มีส่วนสำคัญในการสร้างจิตสำนึกของความรับผิดชอบในหน้าที่งาน
- ความสลับซับซ้อนของระบบการปฏิบัติงาน หากซับซ้อนมาก โอกาสในการเกิดข้อผิดพลาดก็จะสูงขึ้นด้วย
- โครงสร้างองค์กรและขนาดของหน่วยงาน หน่วยงานใหญ่ที่มีกิจกรรมมาก ย่อมมีโอกาสผิดพลาดสูงกว่าหน่วยงานเล็ก
- การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติงานทำให้ระดับการให้ความสำคัญต่อการควบคุมภายในของบุคคลเหล่านั้นเปลี่ยนไป
- ความกดดันที่ผู้บริหารได้รับในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หากเคร่งเครียดมากเกินไปโอกาสผิดพลาดย่อมสูง

- ระยะทางของสำนักงานใหญ่และสาขาอาจห่างไกลกันมาก ทำให้การกำกับดูแล หย่อนยานหรือไม่ทั่วถึง
- ขวัญและกำลังใจของบุคลากร หากขวัญและกำลังใจของบุคลากรตกต่ำ ความผิดพลาด ในการทำงานจะมีมากขึ้น ส่งผลให้เกิดความเสียหายสูง
- สภาพคล่องของสินทรัพย์ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลรักษาหรือใช้ประโยชน์ ยิ่งสภาพคล่องสูงมากเท่าใดย่อมจูงใจให้เกิดการกระทำผิดมากขึ้นเท่านั้น เพราะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ได้ง่ายและสะดวก
- การปรับลดบุคลากรหรือการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ของบุคลากร
- การกระจายอำนาจ
- การขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสม
- การพึ่งพิงผู้รับเหมาะหรือผู้ให้บริการรายหนึ่งรายใดมากเกินไป
- การเข้าถึงทรัพย์สินเสี่ยงขององค์กร
- การสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถ
- การขาดแคลนงบประมาณสนับสนุน

(3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

☐ **การวิเคราะห์ความเสี่ยง** เป็นการพิจารณาสาเหตุแหล่งที่มีมาของความเสี่ยงเป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และนำมาจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีความสำคัญมากน้อยกว่ากัน เพื่อจะได้กำหนดมาตรการตอบโต้กับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

- **โอกาสที่อาจเกิดขึ้น** (Likelihood) ดูได้จากความถี่ของเหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด อาจจำแนกเป็นระดับต่ำ ปานกลาง สูง หรือร้อยละของโอกาสที่อาจเกิดขึ้นได้
- **ผลกระทบ** (Impact) หรือ**ความรุนแรง** หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากเพียงใด รุนแรงน้อย ปานกลาง หรือเสียหายมาก ซึ่งสามารถที่จะพิจารณาในด้าน
  - ต้นทุน หรืองบประมาณ
  - เวลา
  - ขอบเขต ขั้นตอน
  - คุณภาพ
  - ความสำเร็จ

☐ **การประเมินความเสี่ยง** สามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาจากทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายนอกและภายในองค์กร

- **การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ** (Qualitative Approach) จะไม่มีการระบุค่าของความเสียหายออกมาเป็นตัวเลขแต่ระบุออกเป็นระดับความรุนแรงของความเสียหาย และระดับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น
- **การประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ** (Quantitative Approach) จะระบุค่าของความเสียหายเป็นตัวเลข (โดยเฉพาะตัวเงิน) และโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดออกมาในรูปของความน่าจะเป็น (Probability) ซึ่งเป็นรูปตัวเลขเช่นกัน

(4) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

จากการประเมินความเสี่ยงและจัดระดับความเสี่ยงแล้ว ให้นำปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความสูงและสูงมากหรือปัจจัยเสี่ยงที่องค์กรหรือหน่วยงานเห็นว่าจะก่อให้เกิดผลเสียในอนาคต มาวิเคราะห์เพื่อการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง (ตามแบบฟอร์ม RMUTTO - ERM1 : แผนการบริหารความเสี่ยง) เพื่อกำหนดมาตรการการควบคุม มอบหมายผู้รับผิดชอบ และกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ โดยผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก คณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบ โดยอาจมีกิจกรรมการควบคุม เป็นนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กร เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติของเฉพาะองค์กร ดังนั้น กิจกรรมควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

- **การควบคุมเพื่อป้องกัน** (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก
- **การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ** (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อให้ค้นพบข้อผิดพลาดที่ได้เกิดขึ้นแล้ว
- **การควบคุมโดยการชี้แนะ** (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
- **การควบคุมเพื่อการแก้ไข** (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีกในอนาคต

(5) การติดตามความเสี่ยง (Monitoring)

การติดตามประเมินผลและการรายงานกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินการ ดังนี้

<u>ระดับคณะ/หน่วยงาน</u> รายงานผลการดำเนินการต่อคณบดี/ผู้อำนวยการ รอบ 6 เดือน 9 เดือน

รายงานผลการดำเนินการ รอบ 12 เดือน ต่อ มหาวิทยาลัย

<u>ระดับมหาวิทยาลัย</u> รายงานผลการดำเนินการ รอบ 6 เดือน 9, 12 เดือน ต่อผู้บริหารระดับสูงสุด

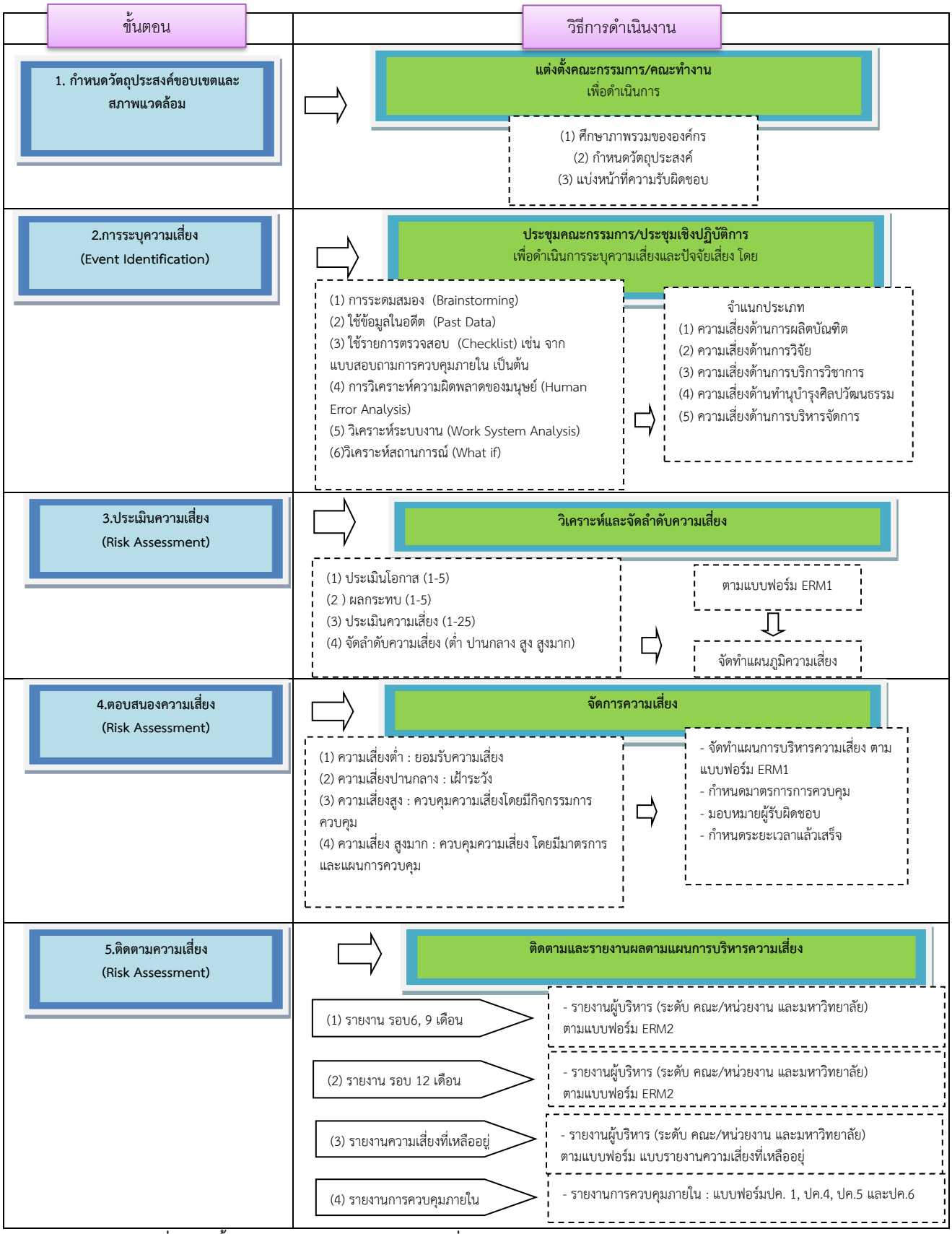
มีการติดตามผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง (ตามแบบฟอร์ม RMUTTO - ERM2 : แบบติดตามการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน) และการรายงานผลการดำเนินการ ความเสี่ยงที่คงอยู่ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการด้วยเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในปีต่อไป (ตามแบบฟอร์ม : แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่) การติดตามประเมินเพื่อให้ให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสมและการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับองค์กร และเพื่อให้ทราบว่าความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ การติดตามการบริหารความเสี่ยงทำได้ 2 ลักษณะ คือ

- การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน
- การติดตามเป็นรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์

ดังนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงานและการสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง



ภาพที่ 3 สรุปขั้นตอนและแนวทางการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

3.3 สรุปองค์ประกอบขององค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

(1) มีโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงที่แข็งแรง

(2) เข้าใจในเรื่องความเสี่ยงขององค์กรอย่างทั่วถึงและชัดเจน

(3) จัดทำแผนกลยุทธ์ความเสี่ยงให้ชัดเจนและให้ความสำคัญในแบบเดียวกับวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์และตัวขับเคลื่อนหลัก

(4) มีวัฒนธรรมและความสามารถในการบริหารความเสี่ยงที่เข้มแข็ง

(5) การทบทวนอย่างต่อเนื่องในเรื่องกรอบความเสี่ยงระดับที่ยอมผ่อนปรนได้และการให้ค่าต่างๆ

(6) การใช้ภาษาและบรรทัดฐานของความเสี่ยงเดียวกัน

(7) การจัดลำดับและประสานสัมพันธ์ความเสี่ยงที่ชัดเจน

(8) มีสายการรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้อย่างชัดเจน

(9) ให้ความสำคัญในเรื่องความถูกต้องตามกฎหมายอย่างเข้มข้น

(10) มีการกำกับดูแลและทบทวนความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

(11) มีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่เหมาะสม

(12) มีความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุง การอบรมและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3.4 แบบฟอร์มที่ใช้สำหรับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์และประเมินบริบทสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ระบุปัจจัยเสี่ยง ที่ส่งผลกระทบหรืออาจสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน) หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี พร้อมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยต้องได้รับความเห็นชอบและอนุมัติจากผู้บริหารหน่วยงาน สื่อสาร/ทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการบริหารความเสี่ยงฯ รวมทั้งกำหนดแนวทางในการติดตามและประเมินผล และแจ้งเวียนให้กับบุคลากรในหน่วยงานรับทราบและถือปฏิบัติ ทั้งนี้ แผนบริหารความเสี่ยงควรกำหนดกิจกรรมหรือแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่จะแก้ไขลดหรือป้องกันความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกด้านได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติงานความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ทั้งนี้สามารถดาวน์โหลดแบบฟอร์มได้ที่ http://qa.rmutto.ac.th/ > ดาวน์โหลด > ความเสี่ยง > ปี 2565

3.4.1 แบบฟอร์ม RMUTTO – ERM1

เป็นแบบฟอร์มสำหรับจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยเป็นการระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง ระดับความเสี่ยง การควบคุม/แก้ไขปัญหา และกำหนดผู้รับผิดชอบ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร โดยแบบฟอร์ม RMUTTO – ERM1 มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ช่องที่ 1 กำหนดประเภทของความเสี่ยง โดยกำหนดตามภารกิจที่สำคัญของหน่วยงานหรือภารกิจที่กฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานรัฐ หรือภารกิจตามแผนดำเนินการ
2) ช่องที่ 2 ระบุความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยระบุ ความเสี่ยงเดิมที่เหลืออยู่* และความเสี่ยงใหม่**
3) ช่องที่ 3 ระบุปัจจัยเสี่ยง ซึ่งเป็นสาเหตุต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยง โดยระบุ ปัจจัยเสี่ยงเดิมที่เหลืออยู่* และ ปัจจัยเสี่ยงใหม่**
4) ช่องที่ 4 ประเมินความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ โอกาสและผลกระทบ จากนั้นระบุระดับความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงในแต่ละด้าน ถ้าหากความเสี่ยงใดมีระดับความเสี่ยงเท่ากัน ต้องวิเคราะห์ว่าความเสี่ยงใดต้องดำเนินการแก้ไขก่อนหรือมีความสำคัญที่ต้องจัดการก่อน ให้ระบุลำดับความเสี่ยงก่อน
5) ช่องที่ 5 ระบุการควบคุม/การแก้ปัญหาที่มีอยู่เดิม หากความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงนั้นเป็นความเสี่ยงเดิมที่เหลืออยู่/ปัจจัยเสี่ยงเดิมที่เหลืออยู่หรือเป็นความเสี่ยงใหม่/ปัจจัยเสี่ยงใหม่ที่เกิดขึ้น แต่หน่วยงานได้มีการควบคุม/การแก้ปัญหาที่มีอยู่ก่อนจัดทำแผนความเสี่ยงอยู่แล้ว
6) ช่องที่ 6 ระบุรายละเอียด/ผลการประเมินการควบคุมเดิมที่มีอยู่ หากความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงนั้นเป็นความเสี่ยงเดิมที่เหลืออยู่/ปัจจัยเสี่ยงเดิมที่เหลืออยู่ หรือเป็นความเสี่ยงใหม่/ปัจจัยเสี่ยงใหม่ที่เกิดขึ้น แต่หน่วยงานได้มีการควบคุม/การแก้ปัญหาที่มีอยู่ก่อนจัดทำแผนความเสี่ยงอยู่แล้ว
7) ช่องที่ 7 ระบุการจัดการความเสี่ยง ทั้งความเสี่ยงเดิมที่เหลืออยู่/ปัจจัยเสี่ยงเดิมที่เหลืออยู่ และความเสี่ยงใหม่/ปัจจัยเสี่ยงใหม่ โดยการจัดการความเสี่ยงต้องเป็นวิธีที่แตกต่างจากเดิม กรณีที่เป็นความเสี่ยงเดิมที่เหลืออยู่/ปัจจัยเสี่ยงเดิมที่เหลืออยู่ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิผลและจัดการความเสี่ยงได้
8) ช่องที่ 8 ระบุระยะเวลาแล้วเสร็จและกำหนดผู้รับผิดชอบ เพื่อให้มีเป้าหมายและสะดวกต่อการติดตามการดำเนินงาน

หมายเหตุ :

- ☐ กรณีที่เป็นความเสี่ยงใหม่/ปัจจัยเสี่ยงใหม่ หากผู้รับผิดชอบประเมินความเสี่ยง แล้วความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลางหรือระดับต่ำ ผู้รับผิดชอบอาจยอมรับความเสี่ยงได้ เพราะการจัดการความเสี่ยงอาจให้ประโยชน์น้อยกว่า โดยผู้รับผิดชอบไม่ต้องระบุข้อมูลในช่อง 5 – 8
- ☐ กรณีที่เป็นความเสี่ยงเดิมที่เหลืออยู่/ปัจจัยเสี่ยงเดิมที่เหลืออยู่ หากผู้รับผิดชอบประเมินความเสี่ยง แล้วความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับปานกลางหรือระดับต่ำ ผู้รับผิดชอบอาจยอมรับความเสี่ยงได้ เพราะการจัดการความเสี่ยงอาจให้ประโยชน์น้อยกว่า โดยผู้รับผิดชอบไม่ต้องระบุข้อมูลในช่อง 7 – 8
- ☐ ปัจจัยเสี่ยงทุกปัจจัยเสี่ยง ต้องทำการประเมินความเสี่ยง (ช่องที่ 4) เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมีโอกาสเกิดและผลกระทบไม่เท่ากัน

แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
ประจำปีงบประมาณ 2565 (1 ตุลาคม 2564 ถึง 30 กันยายน 2565)

ประเภทของความเสี่ยง (ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจที่สำคัญของหน่วยงาน	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การวิเคราะห์ความเสี่ยง						แผนบริหารความเสี่ยง	
			การประเมินความเสี่ยง				การควบคุม/การแก้ปัญหาที่มีอยู่เดิม	รายละเอียด/ผลการประเมินการควบคุมเดิมที่มีอยู่ก่อนได้ผลหรือไม่	การจัดการความเสี่ยง	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ
			① โอกาส	② ผลกระทบ	③ ระดับความเสี่ยง ① × ② = ③	ลำดับความเสี่ยง				
(1)	(2)	(3)	(4)				(5)	(6)	(7)	(8)
ด้าน.....										

ภาพที่ 4 แบบฟอร์ม RMUTTO – ERM1

3.4.2 แบบฟอร์ม RMUTTO – ERM2

เป็นแบบฟอร์มสำหรับติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในรอบ 6 เดือน และ 9 เดือน ตามลำดับ โดยเป็นการระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง การแก้ไขปัญหา และผลของการแก้ไขปัญหา เพื่อเป็นการติดตามความก้าวหน้าของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยแบบฟอร์ม RMUTTO – ERM2 มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ช่องที่ 7 ระบุวิธีการจัดการความเสี่ยง (จากแบบฟอร์ม RMUTTO – ERM1)
2) ช่องที่ 8 ระบุระยะเวลาแล้วเสร็จและกำหนดผู้รับผิดชอบ (จากแบบฟอร์ม RMUTTO – ERM1)
3) ช่องที่ 9 ระบุผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน และระบุสถานะการดำเนินการ ตามสัญลักษณ์สถานการณ์ดำเนินการ

ช่องที่ 10 ระบุผลการดำเนินงานรอบ 9 เดือน และระบุสถานการณ์ดำเนินการ รวมถึงผลการดำเนินการว่าความเสี่ยงลดลง/ความเสี่ยงไม่ลดลง ตามสัญลักษณ์สถานะการดำเนินการ

ช่องที่ 9 – 10

* = ดำเนินการและเสร็จตามกำหนด
√ = ดำเนินการและเสร็จช้ากว่ากำหนด
× = ยังไม่ได้ดำเนินการ
o = อยู่ระหว่างดำเนินการ

ช่องที่ 10

√ = ความเสี่ยงลดลง
× = ความเสี่ยงไม่ลดลง

แบบติดตามการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
ประจำปีงบประมาณ 2565 (1 ตุลาคม 2564 ถึง 30 กันยายน 2565)

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แผนบริหารความเสี่ยง		การรายงานผลการดำเนินงานตามแผน					
		การจัดการความเสี่ยง	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ	รอบ 6 เดือน	สถานะการดำเนินงาน	รอบ 9 เดือน	สถานะการดำเนินงาน	ผล	
								ความเสี่ยงลดลง	ความเสี่ยงไม่ลดลง
(2)	(3)	(7)	(8)	(9)		(10)			
ด้าน.....									

หมายเหตุ : การรายงานผลการดำเนินงานตามแผน

(9) - (10) สถานะการดำเนินการ

* = ดำเนินการและเสร็จตามกำหนด

√ = ดำเนินการและเสร็จช้ากว่ากำหนด

× = ยังไม่ได้ดำเนินการ

o = อยู่ระหว่างดำเนินการ

(10) ผลการดำเนินงานที่ได้

√ = ความเสี่ยงลดลง

× = ความเสี่ยงไม่ลดลง

ชื่อ.....

(.....)

ประธานคณะกรรมการติดตามผล

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ภาพที่ 5 แบบฟอร์ม RMUTTO – ERM2

3.4.3 แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่

เป็นแบบฟอร์มสำหรับรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในปีงบประมาณนั้น ๆ โดยเป็นการระบุความเสี่ยงที่เหลืออยู่ การแก้ไขปัญหา ปัญหาอุปสรรค และแนวทาง/วิธีการแก้ไขความเสี่ยงต่อไป เพื่อเป็นการคิดหาวิธีในการแก้ไขปัญหาใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและยังต้องแก้ปัญหาต่อไปในปีงบประมาณถัดไป โดยแบบฟอร์มแบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ช่องที่ 1 ระบุลำดับที่
2) ช่องที่ 2 ระบุประเภทของความเสี่ยง โดยกำหนดตามภารกิจที่สำคัญของหน่วยงานหรือภารกิจที่กฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานรัฐ หรือภารกิจตามแผนดำเนินการ (จากแบบฟอร์ม RMUTTO – ERM1)
3) ช่องที่ 3 ระบุความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่มีการติดตามแล้วแต่ความเสี่ยงยังไม่ลดลง
4) ช่องที่ 4 ระบุการจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ (ตามแบบฟอร์ม RMUTTO – ERM1)
5) ช่องที่ 5 ระบุผู้รับผิดชอบ (ตามแบบฟอร์ม RMUTTO – ERM1)
6) ช่องที่ 6 ระบุปัญหาและอุปสรรค ที่ทำให้ความเสี่ยงนั้นไม่ลดลง
7) ช่องที่ 7 ระบุแนวทาง/วิธีการป้องกัน เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงนั้นสร้างความเสียหายให้กับองค์กร
8) ช่องที่ 8 ระบุหมายเหตุ เช่น การจัดการความเสี่ยงยังไม่สามารถทำในขณะนั้นได้ เนื่องจากเรื่องงบประมาณ ปัญหา ต่าง ๆ เป็นต้น
9) เพิ่มช่องประเมินความเสี่ยงหลังการจัดการความเสี่ยง โดยประเมินโอกาส x ผลกระทบ และระบุระดับความเสี่ยง

แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
ประจำปีงบประมาณ 2565 (1 ตุลาคม 2564 ถึง 30 กันยายน 2565)

(1) ลำดับที่	(2) ประเภทของความเสี่ยง (ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจที่สำคัญของหน่วยงาน	(3) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	(4) การจัดการความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยงหลังการจัดการความเสี่ยง			(5) ผู้รับผิดชอบ	(6) ปัญหาอุปสรรค	(7) แนวทาง/วิธีป้องกันแก้ไข
				โอกาส ①	ผลกระทบ ②	ระดับความเสี่ยง ③ ① x ② = ③			
	ด้าน								

ชื่อ .....
( )
ประธานคณะกรรมการติดตามผล
วันที่..... เดือน.....พ.ศ. .....

ภาพที่ 6 แบบฟอร์มแบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่

บรรณานุกรม

กรมบัญชีกลาง. (2564) . *หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 (ข้อ2-3).* สืบค้น 30 มีนาคม 2564 จาก https://www.cgd.go.th

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 12. (2546, 9 ตุลาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก. หน้า 4.

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 45. (2546, 9 ตุลาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก. หน้า 14.

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79. (2561, 16 เมษายน). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 135 ตอนที่ 27 ก. หน้า 21.

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1. (2545, 2 ตุลาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 119 ตอนที่ 99 ก. หน้า 1-2.

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. (2560). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.

สำนักงานประกันคุณภาพ. (2563). *คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2563*. ชลบุรี

ภาคผนวก ก.
แบบฟอร์มสำหรับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

RMUTTO – ERM1

แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
ประจำปีงบประมาณ 2564 (1 ตุลาคม 2563 ถึง 30 กันยายน 2564)

ประเภทของความเสี่ยง (ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจที่สำคัญของหน่วยงาน	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การวิเคราะห์ความเสี่ยง						แผนบริหารความเสี่ยง	
			การประเมินความเสี่ยง				การควบคุม/การแก้ปัญหาที่มีอยู่เดิม	รายละเอียด/ผลการประเมินการควบคุมเดิมที่มีอยู่ก่อนได้ผลหรือไม่	การจัดการความเสี่ยง	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ
			โอกาส ①	ผลกระทบ ②	ระดับความเสี่ยง ③ ① × ② = ③	ลำดับความเสี่ยง				
(1)	(2)	(3)	(4)				(5)	(6)	(7)	(8)
ด้าน										

RMUTTO – ERM2

แบบติดตามการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
ประจำปีงบประมาณ 2564 (1 ตุลาคม 2563 ถึง 30 กันยายน 2564)

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แผนบริหารความเสี่ยง		การรายงานผลการดำเนินงานตามแผน					
		การจัดการความเสี่ยง	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ	รอบ 6 เดือน	สถานะการดำเนินงาน	รอบ 9 เดือน	สถานะการดำเนินงาน	ผล	
								ความเสี่ยงลดลง	ความเสี่ยงไม่ลดลง
(2)	(3)	(7)	(8)	(9)		(10)			
ด้าน.....									

หมายเหตุ : การรายงานผลการดำเนินงานตามแผน

(9) - (10) สถานะการดำเนินการ

* = ดำเนินการและเสร็จตามกำหนด

√ = ดำเนินการและเสร็จช้ากว่ากำหนด

× = ยังไม่ได้ดำเนินการ

o = อยู่ระหว่างดำเนินการ

(10) ผลการดำเนินงานที่ได้

√ = ความเสี่ยงลดลง

× = ความเสี่ยงไม่ลดลง

ชื่อ.....

(.....)

ประธานคณะกรรมการติดตามผล

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
ประจำปีงบประมาณ 2565 (1 ตุลาคม 2564 ถึง 30 กันยายน 2565)

(1) ลำดับที่	(2) ประเภทของความเสี่ยง (ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจที่สำคัญของหน่วยงาน	(3) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	(4) การจัดการความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยงหลังการจัดการความเสี่ยง			(5) ผู้รับผิดชอบ	(6) ปัญหาอุปสรรค	(7) แนวทาง/วิธีป้องกันแก้ไข
				โอกาส ①	ผลกระทบ ②	ระดับความเสี่ยง ③ ① × ② = ③			
	ด้าน								

ชื่อ .....
( )
ประธานคณะกรรมการติดตามผล

วันที่..... เดือน.....พ.ศ. .....

ภาคผนวก ข

คำสั่งและนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ปีงบประมาณ 2565



คำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
ที่ ๑๗๒๕/๒๕๖๔
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

ด้วยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร และมีนโยบายให้ทุกหน่วยงานดำเนินการการบริหารและการควบคุมความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยยึดหลักการบริหารตามแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ภายใต้การบูรณาการตามภารกิจหลักที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ซึ่งเป็นการยกระดับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยฯ และหน่วยงานในกำกับให้มีประสิทธิภาพตามหลักการการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี และเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยฯ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๗ แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. ๒๕๔๘ จึงยกเลิกคำสั่งมหาวิทยาลัยฯ ที่ ๐๑๗๓/๒๕๖๔ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ลงวันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔ และแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ดังรายชื่อต่อไปนี้

๑. คณะกรรมการอำนวยการ

๑.๑ อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เป็นประธานกรรมการ
๑.๒ รองอธิการบดี เป็นกรรมการ
๑.๓ ผู้ช่วยอธิการบดี เป็นกรรมการ
๑.๔ คณบดี เป็นกรรมการ
๑.๕ ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/กอง เป็นกรรมการ
๑.๖ ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน เป็นกรรมการและเลขานุการ

มีหน้าที่ ดังนี้

๑. กำหนดนโยบายและการบริหารความเสี่ยง

๒. อำนวยการการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์

๓. อำนวยการในการประเมินผลการควบคุมภายใน

๔. กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ

๕. รวบรวม พิจารณากลั่นกรอง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ

๖. ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง

๗. จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

๒. คณะกรรมการดำเนินงาน

๒.๑ ผู้ช่วยอธิการบดี กำกับดูแลด้านประกันคุณภาพ เป็นประธานกรรมการ
๒.๒ รองคณบดี เป็นกรรมการ
๒.๓ รองผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน เป็นกรรมการ

/๒.๔ นางกิตติยา...

๒.๔ นางกิตติยา จันทร์เกิด เป็นกรรมการ
๒.๕ นางสาวธมลวรรณ ธรรมยุติ เป็นกรรมการ
๒.๖ นายกนก มีศรเอี่ยม เป็นกรรมการ
๒.๗ ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน เป็นกรรมการและเลขานุการ
๒.๘ นางสาวนารีรัตน์ บุญมั่ง เป็นผู้ช่วยเลขานุการ
มีหน้าที่ ดังนี้

๑. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง วางกรอบการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๒. ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ ระดับหน่วยงานและระดับมหาวิทยาลัย

๓. จัดให้มีกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และพัฒนาระบบกลไกการบริหารความเสี่ยง

๔. ประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากดำเนินการจัดการความเสี่ยงแล้ว

๕. ทบทวนแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ และสอบทานแผนการบริหารความเสี่ยงรวมถึงให้ข้อเสนอแนะการบริหารความเสี่ยง

๓. คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล การบริหารความเสี่ยง

๓.๑ ผู้ช่วยอธิการบดี กำกับดูแลด้านประกันคุณภาพ เป็นประธานกรรมการ
๓.๒ รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน เป็นกรรมการ
๓.๓ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารและแผน เป็นกรรมการ
๓.๔ นางสาวนารีรัตน์ บุญมั่ง เป็นกรรมการและเลขานุการ
๓.๕ นางสาวชลธิชา พันธุ์ถาวรนาวิน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ
มีหน้าที่ ดังนี้

๑. กำกับดูแลและสนับสนุนให้ทุกส่วนงานมีระบบการควบคุมภายในและมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

๒. ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม และดำเนินงานควบคุมภายในเพื่อปรับปรุงแก้ไขการจัดการความเสี่ยง และรายงานผลต่อผู้บริหาร

๓. ติดตามดูแลการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

สั่ง ณ วันที่ ๒๔ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๔

(รองศาสตราจารย์ฤกษ์ชัย ฟูประทีปศิริ)
รักษาราชการแทน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก



คำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
ที่ ๖๙๖/๒๕๖๕
เรื่อง เปลี่ยนแปลงคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕

อนุสนธิคำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ที่ ๑๗๒๕/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๒๔ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยฯ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๗ แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. ๒๕๔๘ จึงเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕ ดังรายชื่อต่อไปนี้

๑. ให้ยกเลิกข้อ ๑ คณะกรรมการอำนวยการ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“**๑. คณะกรรมการอำนวยการ**

๑.๑ อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก	เป็นประธานกรรมการ
๑.๒ รองอธิการบดี	เป็นกรรมการ
๑.๓ ผู้ช่วยอธิการบดี	เป็นกรรมการ
๑.๔ คณบดี	เป็นกรรมการ
๑.๕ ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/กอง	เป็นกรรมการ
๑.๖ ผู้อำนวยการสำนักงานประกันคุณภาพ	เป็นกรรมการและเลขานุการ

มีหน้าที่ ดังนี้

๑. กำหนดนโยบายและการบริหารความเสี่ยง

๒. อำนวยการการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์

๓. อำนวยการในการประเมินผลการควบคุมภายใน

๔. กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ

๕. รวบรวม พิจารณากลั่นกรอง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ

๖. ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง

๗. จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

๒. ให้ยกเลิกข้อ ๒ คณะกรรมการดำเนินงาน และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“**๒. คณะกรรมการดำเนินงาน**

๒.๑ ผู้ช่วยอธิการบดี กำกับดูแลด้านประกันคุณภาพ	เป็นประธานกรรมการ
๒.๒ รองคณบดี	เป็นกรรมการ
๒.๓ รองผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน	เป็นกรรมการ
๒.๔ นางสาวศิริพร รุ่งแสง	เป็นกรรมการ

๒.๕ นางสาวอนงลักษณ์...

๒.๕ นางสาวอนงลักษณ์ สุขใส เป็นกรรมการ
๒.๖ นายกำธร เขียวแก่ เป็นกรรมการ
๒.๗ ผู้อำนวยการสำนักงานประกันคุณภาพ เป็นกรรมการและเลขานุการ
๒.๘ นางสาวชลธิชา พันธุ์ถาวรนาวิน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ
มีหน้าที่ ดังนี้

๑. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง วางกรอบการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน

๒. ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ ระดับหน่วยงาน และระดับมหาวิทยาลัย

๓. จัดให้มีกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และพัฒนาระบบกลไกการบริหารความเสี่ยง

๔. ประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากดำเนินการจัดการความเสี่ยงแล้ว

๕. ทบทวนแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ และสอบทานแผนการ” บริหารความเสี่ยงรวมถึงให้ข้อเสนอแนะการบริหารความเสี่ยง

๓. ให้ยกเลิกข้อ ๓. คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล การบริหารความเสี่ยง และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“**๓. คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล การบริหารความเสี่ยง**

๓.๑ ผู้ช่วยอธิการบดี กำกับดูแลด้านประกันคุณภาพ เป็นประธานกรรมการ
๓.๒ รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน เป็นกรรมการ
๓.๓ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารและแผน เป็นกรรมการ
๓.๔ ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี เป็นกรรมการและเลขานุการ
๓.๕ นางสาวณฐภัทร อัตกลับ เป็นผู้ช่วยเลขานุการ
มีหน้าที่ ดังนี้

๑. กำกับดูแลและสนับสนุนให้ทุกส่วนงานมีระบบการควบคุมภายในและมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

๒. ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม และดำเนินงานควบคุมภายใน เพื่อปรับปรุงแก้ไขการจัดการความเสี่ยง และรายงานผลต่อผู้บริหาร

๓. ติดตามดูแลการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

สั่ง ณ วันที่ ๙ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๕

(รองศาสตราจารย์ฤกษ์ชัย ฟูประทีปศิริ)
รักษาราชการแทน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก



ประกาศมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
เรื่อง นโยบายและแนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕

เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกเป็นไปอย่างมีคุณภาพสอดคล้อง กับนโยบายและแนวทางการประกันคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยและนโยบายของรัฐบาล ซึ่งให้มีระบบควบคุมภายในเพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยฯ จึงกำหนดนโยบายให้ทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยมีนโยบายและแนวทางการดำเนินการ ดังนี้ดังต่อไปนี้

๑. ให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยกำหนด/ระบุความเสี่ยงของหน่วยงานจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน ประเมินระดับความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และ/หรือ ระบุความเสี่ยงจากผลการประเมินความเสี่ยงของปีที่ผ่านมาที่ยังมีความเสี่ยงสูง มาดำเนินกิจกรรมควบคุมภายในเพื่อให้ความเสี่ยงลดลงจนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๒. ดำเนินการตามแนวทางการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๒.๑ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำคณะ/หน่วยงาน

๒.๒ สำรวจความเสี่ยง วิเคราะห์และระบุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงตามบริบท และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของคณะ/หน่วยงาน ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของคณะและหน่วยงาน เช่น

- ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่)
- ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน
- ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ
- ความเสี่ยงด้านบุคลากร และความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร
- ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก
- อื่นๆ ตามบริบทของสถาบัน

๒.๓ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุมภายใน เสนอต่อคณะกรรมการประจำคณะ/หน่วยงาน พิจารณาให้ความเห็นชอบและประกาศใช้แผนบริหารความเสี่ยง

๒.๔ ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของคณะ/หน่วยงาน

/๒.๕ กำกับติดตาม...

๒.๕ กำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการประจำคณะ/หน่วยงาน เพื่อพิจารณา อย่างน้อย ๒ ครั้งต่อปี

การกำหนดประเด็นความเสี่ยง ควรมีความเชื่อมโยงระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยแต่ละส่วนงานไม่จำเป็นต้องมีความเสี่ยงในเรื่องเดียวกัน และเลือกการบริหารความเสี่ยงในประเด็นที่มีความเสี่ยงและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างน้อย ๓ เรื่อง ตามบริบทของคณะ/หน่วยงาน

จึงประกาศให้ทราบและถือปฏิบัติโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๒๕ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๕

(รองศาสตราจารย์ฤกษ์ชัย ฟูประทีปศิริ)
รักษาราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก