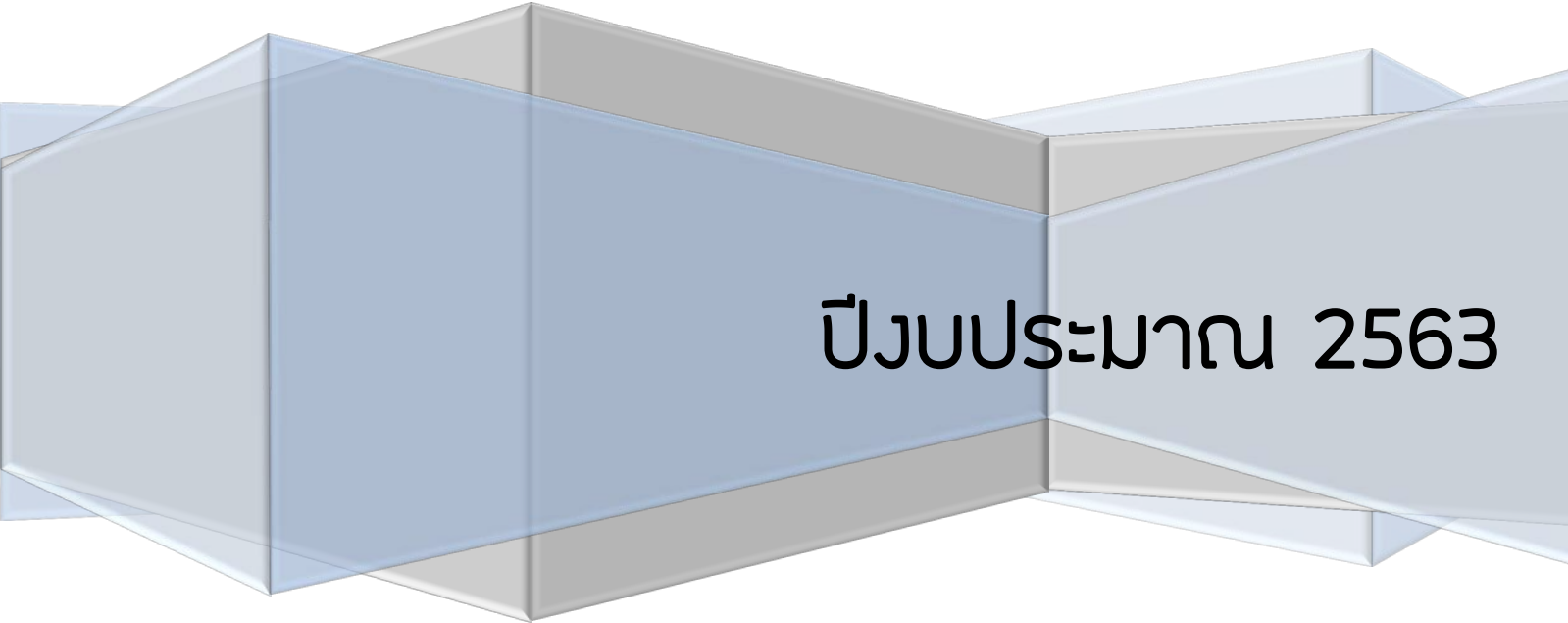


คู่มือการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก



ปีงบประมาณ 2563

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการเหตุผล

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 บัญญัติว่า “ การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน มีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการจึงเป็นแนวทางที่จำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติราชการ การมีส่วนร่วมของประชาชนการเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 12 กำหนดว่าเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ก.พ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อกำหนดมาตรการกำกับกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ และมาตรา 45 กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ตามเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่ ก.พ.ร.กำหนดอีกทั้งระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 กำหนดให้หน่วยรับตรวจ นำมาตรฐานการควบคุมภายในตามระเบียบฯ ไปใช้เป็นแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายใน และประเมินผลการควบคุมภายในให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ และเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา ปีการศึกษา 2557 ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 (ข้อ 3) กำหนดให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น เพื่อที่จะให้มหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารจัดการที่ดีและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพสามารถบรรลุพันธกิจขององค์กรตามที่กำหนดไว้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก จึงจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ 2563 ขึ้นมา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และหน่วยงานภายใน ต่อไป

1.2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1.2.1 นโยบายบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

เพื่อให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก มีระบบการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นไปอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2554 กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการวางระบบควบคุมภายใน พร้อมประเมินผลการควบคุมภายใน และรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง รวมทั้งเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2557 กำหนดให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลการดำเนินตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยและให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิม และมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) มหาวิทยาลัยจึงกำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นการดำเนินการที่สำคัญของมหาวิทยาลัยโดยครอบคลุมพันธกิจทุกด้านรวมทั้งการบริหารจัดการที่ต้องดำเนินการทุกหน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัย
2. ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกระดับต้องตระหนัก ให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
3. กำหนดให้การปฏิบัติหรือการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้ถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติ
4. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ
5. ติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในดำเนินการอย่างเหมาะสม สม่ำเสมอ และต่อเนื่องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

1.2.2 วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และค่าเป้าหมายของแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

เพื่อให้การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ความสำเร็จ และค่าเป้าหมายของแผนการบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ดังนี้

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ค่าเป้าหมาย
1) แผนบริหารความเสี่ยง		
1.1) เพื่อให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าประสงค์และเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้	1.1) ร้อยละของตัวชี้วัดที่บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 75
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	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80

1.2.3 ปฏิทินการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

เพื่อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 มีการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน จึงได้กำหนดปฏิทินการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1.) ขั้นตอนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	ผลผลิต/ผลลัพธ์
ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน			
1. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562	ต.ค. 62	สำนักงานประกันคุณภาพ	คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563
2. ทบทวนแนวทางการบริหารความเสี่ยง และจัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 โดยนำผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 มาประกอบการจัดทำ	พ.ย. 62	คณะกรรมการดำเนินงาน	(ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563
3. ระดมสมองวิเคราะห์ระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ผลกระทบ ปัจจัยเสี่ยง	ธ.ค. 2562	คณะกรรมการดำเนินงาน	แนวทางการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563
4. เสนอแผนการบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (CEO)	ม.ค. 63	สำนักงานประกันคุณภาพ	แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ประจำปีงบประมาณ 2563
5. ชี้แจงแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ให้กับคณะ/	ม.ค. 63	คณะกรรมการดำเนินงาน	คู่มือแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

หน่วยงาน			
6. เสนอแผนการบริหาร ความเสี่ยงต่อสภ มหาวิทยาลัย	มี.ค. 63	สำนักงานประกัน คุณภาพ	รายงานการประชุมการ เสนอแผนบริหารความเสี่ยง และ ค ว บ คຸ ม ก าย ใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563
7. ติดตามผลการ ดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ทุก หน่วยงาน	เม.ย 63	คณะกรรมการ ติดตามผล	รายงานผลการดำเนินงาน ตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563
8. รายงานผลการบริหาร ความเสี่ยงต่อสภ มหาวิทยาลัย	ก.ค. 63	สำนักงานประกัน คุณภาพ	รายงานการประชุมการ เสนอแผนบริหารความเสี่ยง และ ค ว บ คຸ ม ก าย ใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563
9. เผยแพร่แผนบริหาร ความเสี่ยง ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2563	ต.ค. 62– ก.ย. 63	สำนักงานประกัน คุณภาพ	หน่วยงานหรือประชาคมได้ รับทราบหรือรับรู้แผน บริหารความเสี่ยง ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2563
ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามแผน			
10. ดำเนินการตามแผน บริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563	ธ.ค.62– ก.ย.63	ทุกหน่วยงาน	ผลการดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยง ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2563

ขั้นตอนที่ 3 การติดตามผลการดำเนินงาน			
11. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะ/หน่วยงาน		คณะกรรมการติดตามผลการดำเนินงาน	ผลความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบ 6 และ 9 เดือน
- รอบ 6 เดือน	เม.ย. 63		
- รอบ 9 เดือน	ก.ค. 62		
12. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ระดับมหาวิทยาลัย และระดับหน่วยงาน ต่ออธิการบดี และคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย		สำนักงานประกันคุณภาพ	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ระดับมหาวิทยาลัย และระดับหน่วยงานต่ออธิการบดี และคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยรอบ 6 และ 9 เดือน
- รอบ 6 เดือน	ก.ค. 63		
- รอบ 9 เดือน	ก.ย. 63		
ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลและนำไปปรับปรุง			
13. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 (รอบ 12 เดือน) ต่อคณะกรรมการอำนวยการบริหารความ	ต.ค. 63	สำนักงานประกันคุณภาพ	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ระดับมหาวิทยาลัย และระดับหน่วยงานต่อคณะกรรมการอำนวยการบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน

เสี่ยงเพื่อพิจารณาให้ ข้อสังเกตและ ข้อเสนอแนะ			
14. นำข้อเสนอแนะมา ปรับปรุงแผนบริหาร ความเสี่ยงในปีถัดไป ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564	ต.ค. 63	คณะกรรมการ ดำเนินงาน	แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563
15. รายงานผลการ ดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยง และ ควบคุมภายในประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2563 ต่อ สกอ. สตง. และ คตง.	ธ.ค. 63	คณะกรรมการ ดำเนินงาน	รายงานผลการดำเนินงาน ตามแผนบริหารความเสี่ยง และ ควบคุม ภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563
16. จัดทำร่างแผนบริหาร ความเสี่ยงและควบคุม ภายใน ประจำปี งบประมาณ 2564	ต.ค. 63	คณะกรรมการ ดำเนินงาน	ร่างแผนบริหารความเสี่ยง และ ควบคุม ภายใน ประจำปีงบประมาณ 2564

บทที่ 2

หลักเกณฑ์และวิธีการ

2.1 องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง

- 1.สภาพแวดล้อมในองค์กร (Internal Environment)
- 2.การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
- 3.การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)
- 4.การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 5.การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
- 6.กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- 7.สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)
- 8.การติดตามผล (Monitoring)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง ที่ส่งผลต่อวิธีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายของการดำเนินงาน

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

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

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ SMART

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

การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นโดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรทราบว่า เหตุการณ์ความเสี่ยง/ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างไร โดยการวิเคราะห์จากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์นั้นขึ้น

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การคัดเลือกทางเลือกที่เหมาะสมกับการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยจะต้องเลือกทางเลือกที่คาดว่าจะสามารถทำให้โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

2.2 แนวทางหลักของการตอบสนอง/การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance/Terminate) ไม่ทำ/เลิกกิจกรรมนั้นเป็นการกำจัดความเสี่ยงออกไปหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นสูงและมีผลกระทบสูง เช่น เปลี่ยนเป้าหมาย การยกเลิกโครงการหรือแผนงาน การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินโครงการ เป็นต้น
2. การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance /Take) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น อาจเป็นเพราะระดับความเสี่ยงต่ำมากจนไม่คุ้ม หรือสูงเกินไปเสียจนไม่มีหนทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้นกลยุทธ์นี้จะไม่มี การดำเนินการใดเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบเนื่องจากระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่อยู่ในระดับต่ำ 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/หรือ

ลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนหรือแบ่งภาระบางส่วนให้ผู้อื่นรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย การโอนความรับผิดชอบไปยังผู้รับเหมา การโอนงานไปยังผู้รับสัมปทาน การจ้างเหมา (Outsourcing) เป็นต้น

การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงซึ่งเป็นต้นเหตุทำให้เกิดความเสี่ยง และต้นทุนหรือทรัพยากรที่ต้องใช้ในทางเลือกนั้นๆ เปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่จะได้รับด้วยว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะเลือกกลยุทธ์นั้นๆ เมื่อเลือกกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมได้แล้ว ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้นๆ จะต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงได้ การเลือกวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถเลือกวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในช่วงเปี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

นโยบาย มาตรการ และวิธีการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดหรือนำมาใช้ที่ทำให้มั่นใจได้ว่า การจัดการความเสี่ยงที่จะทำขึ้นได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรอย่างเหมาะสม

สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

การระบุสารสนเทศที่จำเป็นทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กรและมีระบบการสื่อสารไปถึงบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง

การติดตามผล (Monitoring)

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

2.3 การควบคุมภายใน (Internal Control)

การควบคุมภายในตามความหมายของ COSO หมายถึง “กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยรับตรวจจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยรับตรวจจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การฉ้อโกง การรั่วไหล การ

สิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและมติคณะรัฐมนตรี

ความหมาย วัตถุประสงค์ ของการควบคุมภายใน

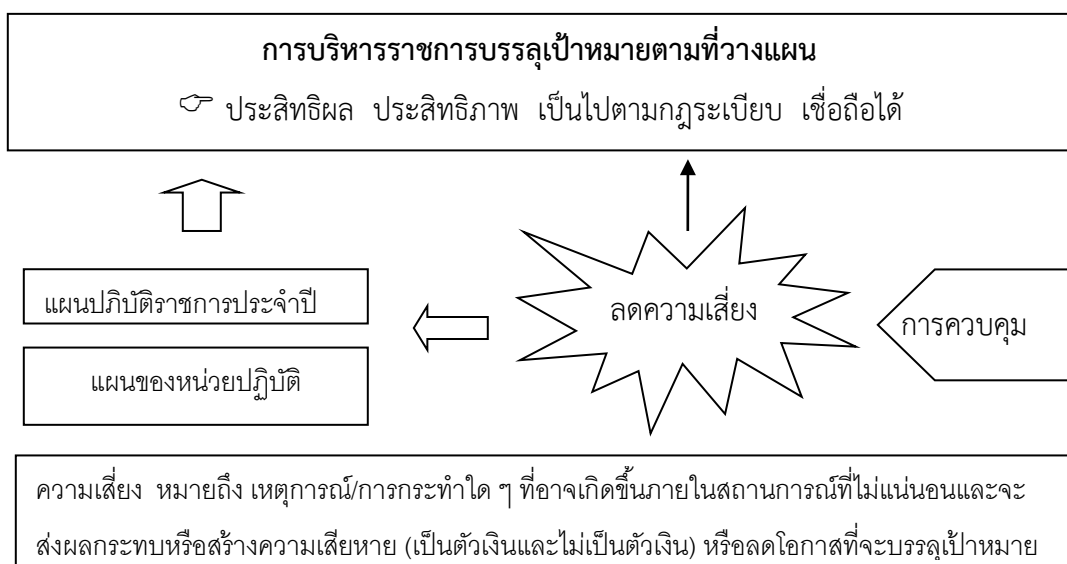
การควบคุมภายในตามความหมายของ COSO หมายถึง “กระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ คณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารทุกระดับ และบุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดให้เกิดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ 3 ด้าน” ได้แก่

1. ด้านการปฏิบัติการ (Operation)
2. ด้านการรายงานทางการเงิน (Financial)
3. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance)

การบรรลุวัตถุประสงค์ด้านต่างๆพิจารณาได้จาก

1. ด้านการปฏิบัติการพิจารณาจาก
 - ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงาน
 - การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด
2. ด้านการรายงานทางการเงิน พิจารณาจาก
 - ความเชื่อถือได้ของข้อมูลและรายงานการเงิน
 - การควบคุมดูแลทรัพย์สิน
3. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง พิจารณาจาก
 - การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกัน

ความสำคัญของการควบคุมภายในเพื่อให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ และลดความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กรลงโดยเชื่อมโยงการควบคุมภายในเข้ากับแผนงานและแผนความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังแผนภาพ



แนวคิดของการควบคุมภายใน

1. เป็น “กระบวนการ” หรือสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอน แต่ไม่ได้เป็นผลสุดท้าย เช่น นักกีฬาต้องซ้อม ต้องสุขภาพดี จึงจะชนะ
2. การควบคุมภายในไม่ใช่เพียงการกำหนดนโยบาย หรือแบบฟอร์มสวยงาม หรือไม่ใช่คู่มือที่วางไว้บนหิ้งหนังสือ แต่เป็นกระบวนการที่ทุกคนในองค์กรร่วมมือกันทำและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
3. เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมเหตุสมผลเท่านั้น ไม่ใช่สมบูรณ์ 100% เพราะมีข้อจำกัดที่แฝงอยู่
4. ดำเนินการเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ 3 ด้านของการควบคุม

ลักษณะของการควบคุมภายใน

ลักษณะของการควบคุม

การควบคุมที่มองเห็นได้(Hard Controls)

- โครงสร้างองค์กร
- นโยบาย
- ระเบียบวิธีปฏิบัติ

การควบคุมที่มองไม่เห็น (Soft Controls)

- ความซื่อสัตย์
- ความโปร่งใส
- การมีภาวะผู้นำที่ดี
- ความมีจริยธรรม

2.4 ประเภทความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง ได้มีการแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ซึ่งรวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขันและสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายรัฐบาล ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับสภาพเศรษฐกิจ

และการเมือง 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 ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับโครงสร้างเงินทุน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงิน ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน/ อัตราดอกเบี้ย/ อัตราเงินเฟ้อ เป็นต้น

(4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk: C)

หมายถึง ความเสี่ยงจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ มติ คณะรัฐมนตรีมาตรฐานต่างๆ หรือ กฎหมาย/ระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

2.5 ระดับความเสี่ยง

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

2.6 หลักเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง

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

1. 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 0.5 - 0.75
ปานกลาง	3	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 6 เดือน - 1 ปีต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.25 - 0.5
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. ระดับผลกระทบ(Impact) ต่อองค์กร กรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

2.1 ผลกระทบด้านการเงิน

1) กรณีโครงการที่มีมูลค่ามากกว่า 10 ล้านบาท

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

2) 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%

3) 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

2.2 ผลกระทบด้านการดำเนินงาน

1) 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%

2.3 ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

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

2.4ผลกระทบด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร

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

ตารางที่ 3เกณฑ์การวัดผลกระทบ (Measuring Impact)

1. ด้านประสิทธิผล

ระดับ ความรุนแรง	การดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ระยะเวลาการหยุดชะงักของ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Duration of Unplanned Downtime)	ระดับ คะแนน
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	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายน้อยกว่า หรือเท่ากับ 10 %	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ชั่วโมง	1

2. ตารางด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน

ระดับ ความรุนแรง	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

3. ตารางด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร

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% หรือระดับความไม่พึงพอใจมากกว่า 5-10%	2
น้อยมาก	เฉพาะบุคคล	ภายในส่วนงาน	ข่าวภายในหน่วยงาน	พึงพอใจมากกว่า 80% หรือระดับความไม่พึงพอใจน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5%	1

4. ตารางด้านความปลอดภัย

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

ตารางที่ 4 เกณฑ์การวัดโอกาสในการเกิด (Measuring Likelihood)

ระดับการเกิด ความเสี่ยง	โอกาสในการเกิด	ระดับคะแนน
สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า 99% หรือเกิดบ่อย หรืออาจเกิดขึ้นได้ภายใน รอบวันถึงสัปดาห์	5
สูง	โอกาสเกิดมากกว่า 50% หรืออาจเกิดขึ้นได้ง่าย หรืออาจเกิดขึ้น ได้ภายในรอบสัปดาห์ถึงรอบเดือน	4
ปานกลาง	โอกาสเกิดมากกว่า 10% หรืออาจเกิดขึ้นได้เพราะเคยเกิดขึ้น แล้ว หรืออาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบปี	3
น้อย	โอกาสเกิดมากกว่า 1% หรือ อาจเกิดขึ้นได้แต่ยังไม่เคยเกิดขึ้น หรืออาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบหลายปี	2
น้อยมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่า 1% หรือเป็นไปได้แต่เฉพาะในกรณีฉุกเฉิน หรือเกิดขึ้นได้ยากแม้ในอนาคตในระยะยาว	1

2.7 วิธีการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

■ ประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใดและหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และนำมาจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีความสำคัญมากน้อยกว่ากัน เพื่อจะได้กำหนดมาตรการตอบโต้กับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม

- ประเมินผลกระทบ (Impact)
- ประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)
- คำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) เพื่อจัดลำดับ

ตัวอย่างโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ที่เกิดขึ้น (เฉลี่ย)	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 1 ครั้ง ต่อเดือน	5
สูง	ระหว่าง 1-6 ครั้ง ต่อเดือน	4
ปานกลาง	ระหว่าง 6-12 ครั้ง ต่อเดือน	3
น้อย	มากกว่า 1 ปี ต่อครั้ง	2
น้อยมาก	มากกว่า 5 ปี ต่อครั้ง	1

ตัวอย่างโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ที่เกิดขึ้น (เฉลี่ย)	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 80%	5
สูง	70 - 79%	4
ปานกลาง	60 - 69%	3
น้อย	50 - 59%	2
น้อยมาก	น้อยกว่า 50%	1

ตัวอย่างผลกระทบต่อองค์กร (ด้านการเงิน)

ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 10 ล้านบาท	5
สูง	5 แสนบาท - 10 ล้านบาท	4
ปานกลาง	1 แสนบาท - 5 แสนบาท	3
น้อย	1 หมื่นบาท - 1 แสนบาท	2
น้อยมาก	น้อยกว่า 1 หมื่นบาท	1

ตัวอย่างผลกระทบต่อองค์กร (ด้านผู้รับบริการ)

ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ผู้รับบริการลดลงมากกว่าร้อยละ 50 ของปีที่ผ่านมา	5
สูง	ผู้รับบริการลดลงร้อยละ 30-50 ของปีที่ผ่านมา	4
ปานกลาง	ผู้รับบริการลดลงร้อยละ 20-29 ของปีที่ผ่านมา	3
น้อย	ผู้รับบริการลดลงร้อยละ 15-19 ของปีที่ผ่านมา	2
น้อยมาก	ผู้รับบริการลดลงน้อยกว่าร้อยละ 10 ของปีที่ผ่านมา	1

ตัวอย่างผลกระทบต่อองค์กร (ด้านความสำเร็จ)

ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ดำเนินการสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า 60%	5
สูง	ดำเนินการสำเร็จตามแผนได้ 60-70%	4
ปานกลาง	ดำเนินการสำเร็จตามแผนได้ 71-80%	3
น้อย	ดำเนินการสำเร็จตามแผนได้ 81-90%	2
น้อยมาก	ดำเนินการสำเร็จตามแผนได้มากกว่า 90%	1

นอกจากนี้ยังกำหนดให้การระบุปัจจัยเสี่ยงอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้มีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของปัจจัยเสี่ยง และใช้ตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงนี้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อประเมินว่ามาตรการต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้

ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ได้ใช้เป้าหมายของแผนกลยุทธ์ เป็นกรอบในการดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและเป้าหมายของผลที่ต้องการบรรลุในปีงบประมาณ โดยพิจารณาจาก

1.1 การระบุวัตถุประสงค์และปัจจัยเสี่ยง

1.1.1 สภาพแวดล้อมองค์กร

- นโยบายการบริหารงานของอธิการบดีในการดำรงตำแหน่ง
- สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ
- ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย เช่น การออกนอกระบบของมหาวิทยาลัย การเตรียมตัวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน การเปิดเสรีทางการศึกษา เป็นต้น

1.1.2 ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

1.1.3 ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายในระดับมหาวิทยาลัย

1.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง

1.2.1 การประเมินโอกาส แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) 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
1 ครั้งในรอบ 5 ปี	ต่ำมาก	1

2) 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
น้อยกว่า ร้อยละ 5.0	ต่ำมาก	1

1.2.2 การประเมินผลกระทบ โดยพิจารณาจากความเสียหายที่จะเกิดขึ้น แบ่งเป็น 5 ลักษณะ คือ ด้านเวลา ด้านการเงิน ด้านชื่อเสียง ด้านความสามารถในการแข่งขัน และด้านคุณค่าและความดีงาม ดังนี้

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

1.1) 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

1.2) ความล่าช้าของโครงการสำคัญ เช่น โครงการตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย โครงการตามนโยบายมหาวิทยาลัย โครงการหลักสูตรใหม่

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

1.3) 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

2) ความเสียหายด้านการเงิน หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยต้องสูญเสียเงิน อันเนื่องมาจากการทุจริตภายใน การถูกปรับ การชดเชยให้คู่กรณี การซ่อมแซมครุภัณฑ์/อาคาร ที่เกิดการปฏิบัติงานที่บกพร่อง ผิดพลาด ส่วนต่างอันเนื่องมาจากการลงทุนที่ผิดพลาด หนี้สูญ การฟื้นฟูความเสียหายจากภัยพิบัติ

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

3) ความเสียหายด้านชื่อเสียง หมายถึง การเผยแพร่ข่าวทางลบผ่านสื่อต่าง ๆ ยกเว้นทาง Internet

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

4) ความเสียหายด้านความสามารถในการแข่งขัน แบ่งการประเมินความเสียหายเป็น 2 ลักษณะ คือ

4.1การประเมินในลักษณะนามธรรม ดังนี้

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

4.2การประเมินในลักษณะรูปธรรม

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

5) ความเสียหายด้านคุณค่า และความดีงาม หมายถึง พฤติกรรมและการแสดงออกของนักศึกษา บุคลากร ที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

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

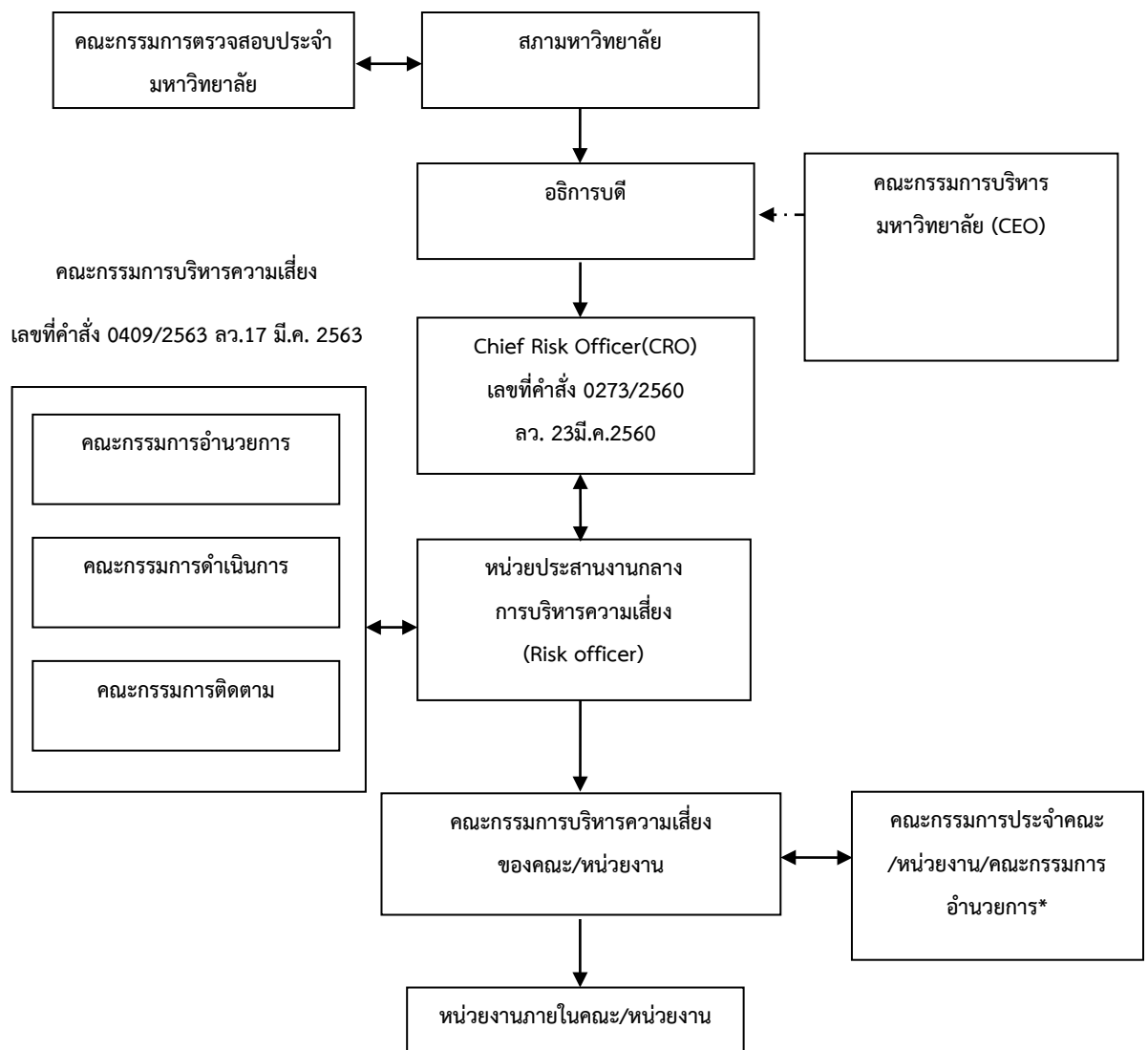
โดยผู้รับผิดชอบจะต้องพิจารณาว่าการประเมินโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวสามารถใช้เกณฑ์กลางของมหาวิทยาลัยในการประเมินโอกาสและผลกระทบได้หรือไม่ หากพิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์กลางในการประเมินโอกาสและผลกระทบที่มหาวิทยาลัยกำหนดไม่สามารถใช้ประเมินโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงได้ให้เสนอเกณฑ์การประเมินโอกาสและผลกระทบใหม่ที่สอดคล้องกับปัจจัย

บทที่ 3

แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย ได้นำกรอบบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO มาใช้ในการบริหารความเสี่ยงเพื่อช่วยสนับสนุนให้มหาวิทยาลัย บรรลุวัตถุประสงค์ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจซึ่งจะส่งผลให้ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานดีขึ้น การวางแผนและการจัดการมีประสิทธิภาพ พัฒนาคู่มือที่จำเป็นสำหรับองค์กรการพัฒนาระบบการบริหารจัดการตัวชี้วัด โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

3.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก



หมายเหตุ : *คณะกรรมการอำนวยการ คือคณะกรรมการประจำของหน่วยงานจัดตั้งภายใน

ภาพที่ 1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

3.2 แนวทางการดำเนินการ

ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

(1) แต่งตั้ง/ปรับปรุง คณะกรรมการ/คณะทำงาน เพื่อดำเนินการ

- (1.1) ศึกษาภาพรวมขององค์กร
- (1.2) กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตและสภาพแวดล้อม
- (1.3) แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

(2) ประชุมคณะกรรมการ/ประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อดำเนินการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงมหาวิทยาลัย ดำเนินการโดยวิธีการ ดังนี้

(2.1) การระดมสมอง (Brainstorming) โดยการประชุมคณะทำงาน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก การระบุความเสี่ยงโดยการระดมสมองทำให้เกิดการกระตุ้นให้เกิดการพูดคุยกันระหว่างบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อระบุความเสียหาย อันตราย ความเสี่ยง เกณฑ์ในการตัดสินใจ และ/หรือทางเลือกในการบำบัด การระดมสมองที่แท้จริงจะต้องมีการใช้เทคนิคบางอย่างเพื่อช่วยให้เกิดการจินตนาการซึ่งจะเกิดได้จากการคิดและนำเสนอของคนในกลุ่ม

การระดมสมองสามารถใช้ในการเชื่อมโยงของวิธีการประเมินความเสี่ยงแบบต่างๆหรืออาจจะใช้อย่างเดียวเพื่อเป็นเทคนิคที่จะช่วยกระตุ้นในความคิดขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการจัดการความเสี่ยงแต่ละขั้นตอน การระดมสมองโดยทั่วไปมี ดังนี้

- กำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุมและอธิบายถึงกฎต่างๆ
- จุดมุ่งหมายเพื่อที่จะเก็บความคิดเห็นต่างๆ ที่หลากหลายเท่าที่จะได้เพื่อนำมาวิเคราะห์ในภายหลัง
- ต้องไม่อภิปรายว่า บางอย่างควรจะอยู่หรือไม่อยู่ในรายการที่พิจารณาหรืออธิบายอะไร เนื่องจากจะทำให้ขัดขวางการไหลของความคิด
- ข้อคิดเห็น ทุกเรื่องจะต้องได้รับการยอมรับและไม่ควรวิจารณ์ และจะต้องเปลี่ยนเรื่องอย่างรวดเร็วหากมีการรบกวนทำให้เกิดความคิดติดขัดได้

(2.2) ใช้ข้อมูลในอดีต (Past Data) จากการดำเนินงานต่างๆ เช่น ผลการประเมินมหาวิทยาลัยผลการดำเนินงานตามพันธกิจ ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านบริการวิชาการ ด้านการทํานุบำรุง ศิลปะวัฒนธรรม ตลอดจนงานด้านการบริหารจัดการต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เป็นต้น การระบุความเสี่ยงโดยข้อมูลในอดีต เช่น

- รายงานสถานะทางการเงิน
- สถิติของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
- การร้องเรียนหรือไม่ร้องเรียน
- รายงานที่ตรวจสอบได้ของโครงการ

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

- ทำให้ขัดขวางความคิดอื่นๆ
- ทำได้เฉพาะความเสี่ยงที่รู้จักอยู่แล้ว
- กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม กลางในช่องว่าง
- ทำให้พลาดปัญหาที่ไม่เคยพบมาก่อน

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

- การเลิกปฏิบัติงาน
- การปฏิบัติงานเร็วเกินไป
- การปฏิบัติงานช้าเกินไป
- การปฏิบัติงานมากเกินไป
- การปฏิบัติงานน้อยเกินไป
- การปฏิบัติงานใช้เวลานานเกินไป
- การปฏิบัติงานสั้นเกินไป

(2.5) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ระบบงาน (Work System Analysis)

การวิเคราะห์ระบบงาน ต้องจำแนกเป็นงานหลักและงานย่อยเพื่อที่จะวางโครงสร้างในการระบุความเสี่ยงได้ ซึ่งต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

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

(2.6) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์ (What if)

เป็นการศึกษา วิเคราะห์ ทบทวน เพื่อชี้บ่งอันตรายโดยการตั้งคำถาม “อะไรจะเกิดขึ้น... ถ้า....” เพื่อหาคำตอบหรือเพื่อชี้บ่งอันตรายพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการป้องกัน มักจะใช้ระหว่างการออกแบบระบบหรือแม้แต่การเดินระบบแล้วเพื่อป้องกันการเกิดเหตุที่รุนแรง เช่น

- ถ้าคอมพิวเตอร์ควบคุมการทำงานเกิดชำรุดจะเกิดอะไรขึ้น
- อะไรจะเกิดขึ้นถ้าคนขับรถมีสภาพไม่พร้อมเช่น เมาเหล้า

ตัวอย่างการชี้บ่งอันตรายและการประเมินความเสี่ยงด้วยวิธี What If Analysis

ตารางที่ 5 ตัวอย่างการชี้บ่งอันตรายและการประเมินความเสี่ยงด้วยวิธี What If Analysis

คำถาม What if	ผลหรืออันตรายที่จะเกิดตามมา	มาตรการป้องกันและควบคุม	ข้อเสนอ	การประเมินความเสี่ยง			
1) ถ้าคอมพิวเตอร์ควบคุมการทำงานเกิดชำรุด				โอกาส	ความรุนแรง	ผลลัพธ์	ระดับความเสี่ยง
2) ถ้าคนขับรถมีสภาพไม่พร้อม							
3)							

(3) ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

(3.1) วิเคราะห์โอกาส ที่จะเกิดความเสี่ยง โดยกำหนดระดับเป็น 1-5 ระดับ

(3.2) วิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดจากความเสี่ยง โดยกำหนดระดับเป็น 1-5 ระดับ

(3.3) จัดลำดับความเสี่ยง ดำเนินการโดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แล้วนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบว่าจะเกิดความเสี่ยงในระดับใด ดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์} \times \text{ผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย}$$

ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับความเสี่ยง คือ

- **ระดับความเสี่ยงต่ำ (LOW)** คะแนนระดับความเสี่ยง เท่ากับ 1 -4คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง
- **ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)** คะแนนระดับความเสี่ยงเท่ากับ 5 -9 คะแนนหมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยมีมาตรการติดตาม /มีการควบคุมเพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นไปอยู่ในระดับที่ยอมรับไม่ได้
- **ระดับความเสี่ยงสูง (High)** คะแนนระดับความเสี่ยง เท่ากับ 10-16 หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยมีแผนการควบคุม
- **ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme)** คะแนนระดับความเสี่ยง เท่ากับ 17-25 คะแนนหมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที โดยมีแผนการควบคุมและถ่ายโอนความเสี่ยง

เมื่อประเมินปัจจัยเสี่ยงในแต่ละประเด็นแล้ว นำผลการวิเคราะห์ที่ได้ กรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์ม ERM1 : การวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยง และนำไปจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

กระทบ	โอกาสที่จะเกิดขึ้น				
	1-เกิดน้อยมาก	2-เกิดขึ้นน้อย	3-เกิดขึ้นบ้าง	4-เกิดบ่อยครั้ง	5-เกิดประจำ
5 - รุนแรงมาก	M	H	H	E	E
4 - รุนแรง	L	M	H	H	E
3 - ปานกลาง	L	M	M	H	H
2 - น้อย	L	L	M	M	H
1 - น้อยมาก	L	L	L	L	M

17-25

H= 10-16

M= 5-9

L= 1-4

ภาพที่ 2 แผนภูมิความเสี่ยง (risk profile)

ตารางที่ 6 การแปลความหมายระดับความเสี่ยง

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

การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง เกิดจากการพิจารณาโอกาสที่จะเกิดขึ้นเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับ ผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แล้วนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบว่าจะเกิดความเสี่ยงในระดับใด (ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง) จากนั้นนำค่าคะแนนที่ได้ไปจัดลำดับความเสี่ยงต่อไป

- การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritize)

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน/โครงการที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อกำหนดกิจกรรมการควบคุมแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตามรายการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงสูงและสูงมากมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์และการระบุความเสี่ยง

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 ทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มากกระทบ ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของปัจจัยภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร

(1) ปัจจัยภายนอก เช่น

- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางเศรษฐกิจ อาจทำให้ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทางการเงิน
- การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ซึ่งมีผลทำให้ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน
- การเปลี่ยนแปลงด้านการเมืองการปกครอง ซึ่งมีผลต่อแนวนโยบายของรัฐ กฎหมายระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร
- ข้อกำหนดของรัฐบาล ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงาน เช่น การตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลในกิจการต่างๆ
- จำนวนคู่แข่งที่มีมากขึ้น ทำให้องค์กรจำเป็นต้องสอบทานนโยบายด้านราคา ส่วนแบ่งการตลาด การวางตำแหน่งของสินค้า และรายการสินค้าที่ควรดำรงไว้ในตลาด
- การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและสังคม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าในตัวสินค้าหรือบริการ ซึ่งมีผลกระทบต่อการตลาด รูปลักษณ์ผลิตภัณฑ์ หรือแบบของบรรจุภัณฑ์
- กฎหมายใหม่ๆ ที่ผ่านรัฐสภาและมีผลบังคับใช้ อาจทำให้ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการและกลยุทธ์ใหม่เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมาย
- ผลของการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ของสื่อต่างๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้บริโภค
- ความคาดหวังของชุมชน
- การก่อการร้ายที่ขยายกว้างขึ้น
- การเกิดภัยธรรมชาติ หรือการจลาจลก่อการร้าย
- การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม
- ความเสี่ยงจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอื่นที่เกี่ยวข้อง

(2) ปัจจัยภายใน เช่น

- วัฒนธรรมและจรรยาบรรณองค์กร ซึ่งรวมถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรมของผู้บริหาร องค์กรที่ผู้นำขาดความซื่อสัตย์และขาดจริยธรรม ย่อมมีความเสี่ยงสูงที่จะทำได้เกิดผลเสียหาย ต่อองค์กรมากกว่าองค์กรที่มีผู้นำที่มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมสูง

- การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งรวมถึงคุณภาพของบุคลากรที่ว่าจ้างเข้ามา ตลอดจนนโยบายการฝึกอบรมที่ใช้ มีส่วนสำคัญในการสร้างจิตสำนึกของความรับผิดชอบในหน้าที่งาน
- ความสลับซับซ้อนของระบบการปฏิบัติงาน หากซับซ้อนมาก โอกาสในการเกิดข้อผิดพลาดก็จะสูงขึ้นด้วย
- โครงสร้างองค์กรและขนาดของหน่วยงาน หน่วยงานใหญ่ที่มีกิจกรรมมากย่อมมีโอกาสผิดพลาดสูงกว่าหน่วยงานเล็ก
- การเปลี่ยนแปลงระบบการประมวลข้อมูล ซึ่งทำให้ระบบการควบคุมแตกต่างไปจากเดิมมาก
- การเติบโตอย่างรวดเร็วขององค์กร ทำให้ผู้บริหารมุ่งจัดการด้านการปฏิบัติงานตามแผนงาน ซึ่งทำให้มีเวลาน้อยในการจัดวางระบบงานให้ดี
- การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติงานทำให้ระดับการให้ความสำคัญต่อการควบคุมภายในของบุคคลเหล่านั้นเปลี่ยนไป
- ความกดดันที่ผู้บริหารได้รับในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หากเคร่งเครียดมากเกินไปโอกาสผิดพลาดย่อมสูง
- ความยากง่ายในการอนุญาตให้บุคลากรซึ่งดำรงตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ กัน เข้าถึงข้อมูลและทรัพย์สินต่างๆ ขององค์กรย่อมกระทบต่อความเสี่ยงที่จะเกิดการนำข้อมูลหรือทรัพย์สิน ไปใช้ในทางมิชอบ
- ระยะทางของสำนักงานใหญ่และสาขาอาจห่างไกลกันมาก ทำให้การกำกับดูแลหย่อนยานหรือไม่ทั่วถึง
- ขวัญและกำลังใจของบุคลากร หากขวัญและกำลังใจของบุคลากรตกต่ำ ความผิดพลาด ในการทำงานจะมีมากขึ้น ส่งผลให้เกิดความเสียหายสูง
- สภาพคล่องของสินทรัพย์ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลรักษาหรือใช้ประโยชน์ ยิ่งสภาพคล่องสูงมากเท่าใดย่อมจูงใจให้เกิดการกระทำผิดมากขึ้นเท่านั้น เพราะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ได้ง่ายและสะดวก
- การปรับลดบุคลากรหรือการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ของบุคลากร
- การกระจายอำนาจ

- การขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสม
- การพึ่งพิงผู้รับเหมาหรือผู้ให้บริการรายหนึ่งรายใดมากเกินไป
- การเข้าถึงทรัพย์สินเสี่ยงขององค์กร
- การสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถ
- การขาดแคลนงบประมาณสนับสนุน

การประเมินความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 กระบวนการหลัก ได้แก่ (1) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (2) การประเมินความเสี่ยง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) **การวิเคราะห์ความเสี่ยง** เป็นการพิจารณาสาเหตุแหล่งที่มาของความเสี่ยงเป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และนำมาจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีความสำคัญมากน้อยกว่ากัน เพื่อจะได้กำหนดมาตรการตอบโต้กับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

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

(2) การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณโดยพิจารณาจากทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายนอกและภายในองค์กร

- **การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach)** จะไม่มีการระบุค่าของความเสียหายออกมาเป็นตัวเลขแต่ระบุออกเป็นระดับความรุนแรงของความเสียหาย และระดับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น

- การประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) จะระบุค่าของความเสียหายเป็นตัวเลข (โดยเฉพาะตัวเงิน) และโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดออกมาในรูปของความน่าจะเป็น (Probability) ซึ่งเป็นรูปตัวเลขเช่นกัน

(4) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Assessment)

จากการประเมินความเสี่ยงและจัดระดับความเสี่ยงแล้ว ให้นำปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความสูงและสูงมาก มาวิเคราะห์เพื่อการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง (ตามแบบฟอร์ม ERM 2 : แผนการบริหารความเสี่ยง) เพื่อกำหนดมาตรการการควบคุม มอบหมายผู้รับผิดชอบ และกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ โดยผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก คณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบ

(5) การสื่อสารและให้คำปรึกษา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก มีกระบวนการสื่อสารการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และแนวทางการดำเนินการโดยการเผยแพร่เอกสารคู่มือเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติ และเผยแพร่บนเว็บไซต์ของสำนักงานประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกและเปิดให้คำปรึกษาแก่คณะ/หน่วยงานที่มีข้อสงสัยในการดำเนินการ และมีการสื่อสารแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยประจำปีงบประมาณ 2560 โดยผ่านคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และแจ้งเป็นหนังสือเวียนเพื่อให้คณะ/หน่วยงานทราบและถือปฏิบัติ

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นในการบ่งชี้ ประเมินและการจัดการความเสี่ยงข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร การสื่อสารมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยเข้าใจและมีข้อมูลความเสี่ยงของโครงการทางเลือกในการลดปัญหาความเสี่ยง ข้อมูลของความเสี่ยงในลักษณะต่างๆ และทำการตัดสินใจได้ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละโครงการ ซึ่งการติดต่อสื่อสาร และเอกสารที่เกี่ยวข้องมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ลักษณะของการสื่อสารควรจะมีการติดต่อสื่อสารกันในลักษณะที่เปิดเผย และกระตุ้นให้เกิดการติดต่อพูดคุยกันได้โดยไม่มีข้อจำกัดของขั้นตอนหรือระดับ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และควรมีเอกสารแบบฟอร์มหรือคู่มือการปฏิบัติงานเผยแพร่เพื่อสร้างความเข้าใจ การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อบุคลากรทุกคนถึงความรับผิดชอบต่อกระบวนการ

บริหารความเสี่ยง โดยควรได้รับการสนับสนุนทั้งทางวาจาและในทางปฏิบัติจากอธิการบดี และคณะกรรมการ
สภาของมหาวิทยาลัย

(6) การติดตามความเสี่ยง (Monitoring)

การติดตามประเมินผลและการรายงานกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินการ ดังนี้

ระดับคณะ/หน่วยงาน รายงานผลการดำเนินการต่อคณบดี/ผู้อำนวยการ รอบ 6 เดือน 9 เดือน

รายงานผลการดำเนินการ รอบ 12 เดือน ต่อ มหาวิทยาลัย

ระดับมหาวิทยาลัย รายงานผลการดำเนินการ รอบ 6 เดือน 9, 12 เดือน ต่อผู้บริหารระดับสูงสุด

การรายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง (ตามแบบฟอร์ม ERM3 : แบบรายงาน
ผลการบริหารความเสี่ยง) โดยจะต้องรายงานผลการดำเนินการ ความเสี่ยงที่คงอยู่ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคใน
การดำเนินการเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในปีต่อไป การติดตามประเมินเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความ
เสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสมและการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับองค์กร และ
เพื่อให้ทราบถึงความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อ
ผู้บริหารที่รับผิดชอบ การติดตามการบริหารความเสี่ยงทำได้ 2 ลักษณะ คือ

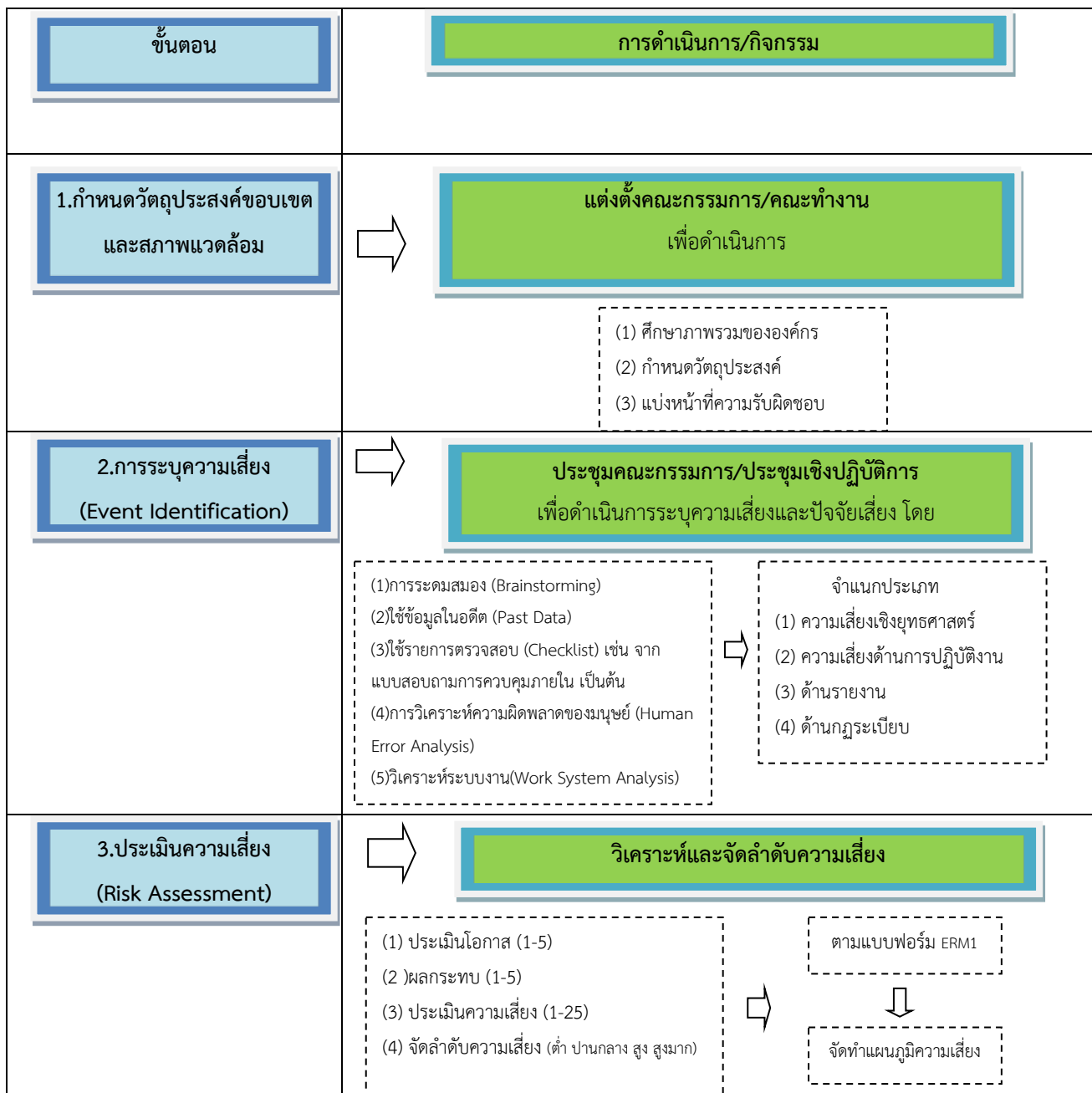
- การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถ
ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วทั้งที่ และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

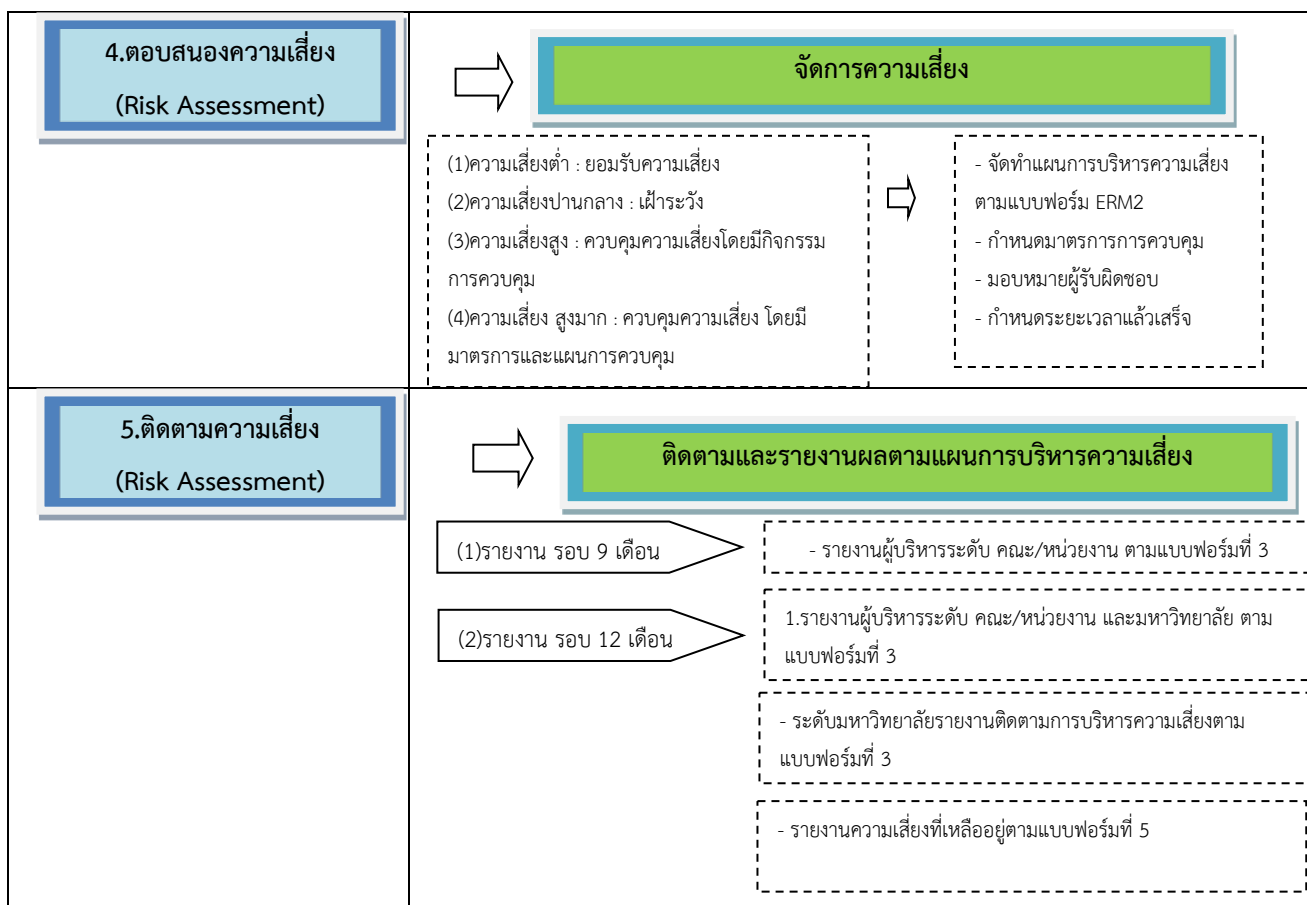
- การติดตามเป็นรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์
ดังนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การ
ติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่
เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็น
ต่อไปนี้

- การรายงานและการสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

3.3 สรุปขั้นตอนและแนวทางการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก





ภาพที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินการการบริหารความเสี่ยง

กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อนเป้าหมายองค์กร เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติของเฉพาะองค์กร ดังนั้น กิจกรรมควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

- 1) **การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก
- 2) **การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control)** เป็นวิธีการควบคุมเพื่อให้ค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

- 3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
- 4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีกในอนาคต

องค์ประกอบขององค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

- (1) มีโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงที่แข็งแกร่ง
- (2) เข้าใจในเรื่องความเสี่ยงขององค์กรอย่างทั่วถึงและชัดเจน
- (3) จัดทำแผนกลยุทธ์ความเสี่ยงให้ชัดเจนและให้ความสำคัญในแบบเดียวกับวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์และตัวขับเคลื่อนหลัก
- (4) มีวัฒนธรรมและความสามารถในการบริหารความเสี่ยงที่เข้มแข็ง
- (5) การทบทวนอย่างต่อเนื่องในเรื่องกรอบความเสี่ยงระดับที่ยอมรับได้และการให้ค่าต่างๆ
- (6) การใช้ภาษาและบรรทัดฐานของความเสี่ยงเดียวกัน
- (7) การจัดลำดับและประสานสัมพันธ์ความเสี่ยงที่ชัดเจน
- (8) มีสายการรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้อย่างชัดเจน
- (9) ให้ความสำคัญในเรื่องความถูกต้องตามกฎหมายอย่างเข้มข้น
- (10) มีการกำกับดูแลและทบทวนความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
- (11) มีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่เหมาะสม
- (12) มีความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุง การอบรมและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

