



คู่มือ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

SUT

Risk Management and Internal Control Manual



Risk Management

Internal Control

คำนำ

การบริหารจัดการในปัจจุบันไม่ว่าองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจได้นำการบริหารความเสี่ยงเข้ามาดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการบริหารหน่วยงานราชการ องค์กรของรัฐ รัฐบาลได้กำหนดเป็นนโยบายการบริหารราชการภายใต้หลักธรรมาภิบาล และได้กำหนดกลไกเพื่อรองรับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ประกอบด้วย 1) การตั้งให้มีหน่วยตรวจสอบภายในเพื่อเป็นเครื่องมือของผู้บริหาร ด้วยการจัดให้มีระบบการควบคุมภายใน และ 2) การจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 มหาวิทยาลัยได้ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัยได้รับทราบและนำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 มหาวิทยาลัยได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2555 - 2564) ควบคู่ด้วยแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) และเมื่อถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 ได้จัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ตามมา กอปรกับกำหนดการใช้คู่มือการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยได้สิ้นสุดลงตามระยะของแผนพัฒนามหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยจึงได้ทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยฉบับใหม่ขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะ 10 ปี และแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) โดยใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 - 2564

มหาวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 - 2564 ฉบับนี้ จะเป็นเครื่องมือให้ทุกหน่วยงานศึกษาและใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยดำเนินไปอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพสูงสุด



(ศาสตราจารย์ ดร. ประสาท สืบคำ)

อธิการบดี

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตุลาคม 2559

สารบัญ

หน้า

คำนำ.....	ก
สารบัญ.....	ข
สารบัญตาราง.....	ง
สารบัญภาพ.....	จ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมา.....	1
1.2 หลักการและความจำเป็น.....	2
1.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย.....	2
2 การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	6
2.1 การจัดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย.....	7
2.2 การกำหนดกรอบการปฏิบัติ.....	9
2.3 การระบุปัจจัยเสี่ยง.....	11
2.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง.....	15
2.5 การระบุวิธีการจัดการความเสี่ยง.....	23
2.6 กิจกรรมการควบคุม.....	25
2.7 การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง.....	26
2.8 การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง.....	36
2.9 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารความเสี่ยง.....	39
3 การควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	40
3.1 มาตรฐานการควบคุมภายใน.....	41
3.2 สภาพแวดล้อมของการควบคุม.....	42
3.3 การประเมินความเสี่ยง.....	43
3.4 กิจกรรมการควบคุม.....	43
3.5 สารสนเทศและการสื่อสาร.....	43
3.6 การติดตามประเมินผล.....	44
3.7 การรายงานการควบคุมภายใน.....	44

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บรรณานุกรม.....	61
ภาคผนวก	
ก ประกาศและคำสั่ง.....	63
- ประกาศสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ณ วันที่ ๒๔ กันยายน ๒๕๕๙	
เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.....	65
- คำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่ ๗๐๕/๒๕๕๙	
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.....	66
- คำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่ ๗๐๖/๒๕๕๙	
เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานกลั่นกรองรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน	
และแผนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.....	68
ข นิยามศัพท์เฉพาะ.....	71
ค ปฏิทินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย.....	79

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1	หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน.....4
2.1	เป้าหมายในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย.....10
2.2	ข้อเสนอแนะหน่วยงานในการเลือกประเภทความเสี่ยง.....13
2.3	เกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสี่ยง.....15
2.4	เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านกลยุทธ์.....16
2.5	เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการเงินและทรัพย์สิน.....17
2.6	เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านปฏิบัติงาน.....17
2.7	เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านกฎระเบียบ.....18
2.8	เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง.....19
2.9	เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านสุขภาพและความปลอดภัย.....19
2.10	เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านบุคลากร.....20
2.11	เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล.....21
2.12	เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านธรรมาภิบาลและอัตรากำลัง.....22
2.13	แผนผังเมทริกซ์แสดงผลการประเมินความเสี่ยง.....23

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย.....	3
2.1 รูปแบบกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย.....	7
2.2 ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์กับแผนงานของมหาวิทยาลัย.....	10
2.3 การแสดงความสัมพันธ์ของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้.....	26
2.4 ตัวอย่างบันทึกข้อความของประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในประจำหน่วยงาน.....	28
2.5 ตัวอย่างการจัดทำคำอธิบายรายละเอียดประกอบการระบุความเสี่ยง SUT-RM 1.....	29
2.6 ตัวอย่างการรายงานการจัดการความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน SUT-RM 2.....	31
2.7 ตัวอย่างการระบุระดับความเสี่ยงในแผนผังเมทริกซ์ SUT-RM 3.....	32
2.8 ตัวอย่างแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน SUT-RM 4.....	33
2.9 ตัวอย่างการรายงานการจัดการความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย SUT-RM 5.....	34
2.10 ตัวอย่างแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย SUT-RM 6.....	35
2.11 ตัวอย่างการรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน SUT-RM 7.....	37
2.12 ตัวอย่างการรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย SUT-RM 8.....	38
2.13 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย.....	39
3.1 การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ที่เกี่ยวข้อง.....	46

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา

การเกิดเหตุการณ์วิกฤตเศรษฐกิจของประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2541 ทำให้ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้ออกข้อบังคับให้บริษัทจดทะเบียนต้องจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในให้แล้วเสร็จภายในปี พ.ศ. 2542 และต่อมาในปี พ.ศ. 2544 ตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้พัฒนาหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีความโปร่งใส (Transparency) ความซื่อสัตย์ (Integrity) ภาระรับผิดชอบ (Accountability) ประกอบกับภาครัฐ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547-2552 ซึ่งถือเป็นปัจจัยชี้วัดความสำเร็จของการบริหารงานหน่วยงานภาครัฐ จึงเห็นได้ว่า หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในประเทศไทยมีการนำไปใช้กับบริษัทเอกชนและหน่วยงานของภาครัฐ สำหรับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้มีการจัดทำรายงานปรับปรุงระบบการควบคุมภายในเป็นครั้งแรกในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ซึ่งเป็นการดำเนินการตามรูปแบบที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

นับตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบัน (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560) คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้ตระหนักถึงหลักการบริหารกิจการที่ดี จึงได้พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง รวมถึงพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อเป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐพร้อมประกาศเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัย ทำให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยเน้นวิธีการสื่อสารสองช่องทางคือ ระดับล่างขึ้นบน (Bottom Up) โดยอยู่ในรูปแบบที่มีการรายงานจากคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำหน่วยงาน รายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย และจากระดับบนลงล่าง (Top Down) ในรูปแบบคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย ได้สั่งการมาถึงคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำหน่วยงาน

1.2 หลักการและความจำเป็น

1.2.1 ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วย การกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ได้กำหนดให้ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ รวมถึงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายใน เพื่อมหาวิทยาลัย จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล มีความเชื่อถือได้ของรายงานการเงิน มีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และนโยบายของมหาวิทยาลัย

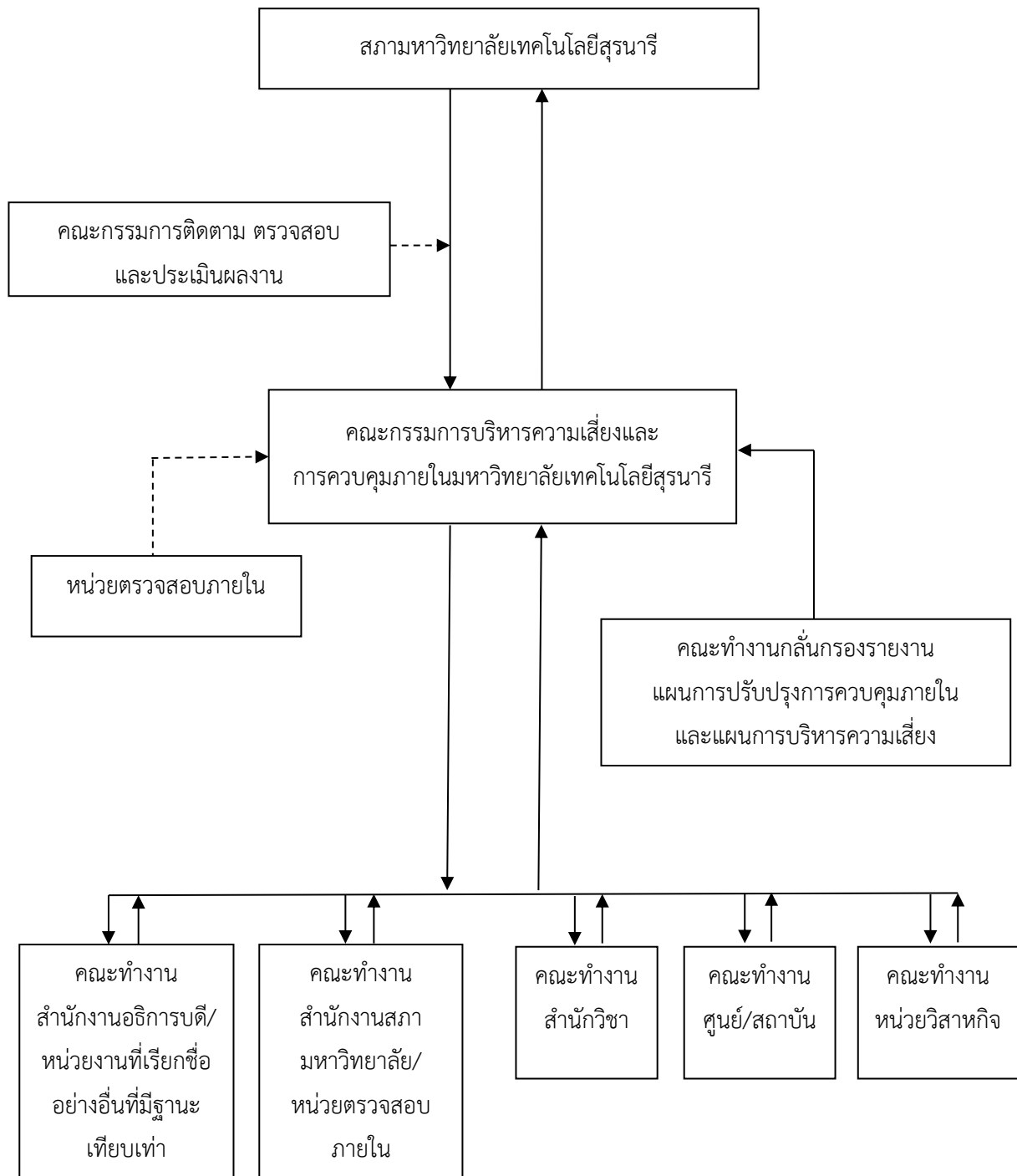
1.2.2 คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้กำหนดตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา โดยการบริหารและควบคุมปัจจัยกิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน) เพื่อให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ โดยคำนึงถึงการเรียนรู้วิธีการป้องกันจากการคาดการณ์ล่วงหน้าและโอกาสในการเกิด เพื่อป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรง รวมทั้งการมีแผนสำรองต่อภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานต่าง ๆ มีความพร้อมใช้งาน มีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์

1.2.3 คู่มือระบบการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงาน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ในมิติการบริหารจัดการ ได้กำหนดตัวชี้วัดที่แสดงถึงประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

1.2.4 มหาวิทยาลัยได้กำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จระดับภารกิจไว้ในแผนงานสนับสนุนการจัดการศึกษา โดยวัดระดับการป้องกันความเสี่ยงทางด้านการจัดการที่มีประสิทธิผล

1.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย

เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย การจัดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในถือว่ามีความสำคัญมาก เนื่องจากต้องจัดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับหน่วยงาน ระดับมหาวิทยาลัย และระดับนโยบาย ได้มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ บทบาทหน้าที่ของแต่ละองค์ประกอบให้มีความชัดเจนมากที่สุด เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงการทำงานของแต่ละคณะ โดยโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ปรากฏดังภาพที่ 1.1 และหน้าที่และความรับผิดชอบดังตารางที่ 1.1 ดังนี้



-----> สอบทานการดำเนินงานและสอบทานระบบการควบคุมภายในและระบบการบริหารความเสี่ยง

ภาพที่ 1.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1.1 หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
สภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	1. กำหนดนโยบายและอนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 2. สภามหาวิทยาลัย หรือคณะกรรมการที่สภามอบหมายทำหน้าที่ ประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในการดำเนินการ ตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด
คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผลงาน ¹	สอบทานระบบการควบคุมภายใน ระบบการบริหารความเสี่ยงให้รัดกุม มีประสิทธิภาพตามกรอบมาตรฐานอันเป็นสากล และให้ข้อเสนอแนะแก่สภามหาวิทยาลัย และหรืออธิการบดี
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ²	1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงของสภามหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติ 2. พัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพสูงสุด 3. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย 4. จัดทำรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย 5. รับผิดชอบการประเมินความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัยและผลที่ได้รับจากการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย 6. พิจารณากลับกรองคำขอเงินงบประมาณในการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย เพื่อนำเสนอเป็นคำขอ งบประมาณมหาวิทยาลัย 7. นำเสนอแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่ออนุมัติ 8. นำเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อทราบและรับข้อเสนอแนะ 9. รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และรายงานผลการประเมินการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย แก่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ภายใน 90 วัน หลังวันสิ้นปีงบประมาณ 10. รับทราบรายงานประเมินผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง และรายงานประเมินผลการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย ของหน่วยตรวจสอบภายใน 11. จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้แก่ผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรของมหาวิทยาลัย

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
คณะกรรมการกลั่นกรองรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและแผนการบริหารความเสี่ยง ²	กลั่นกรองรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย และระดับหน่วยงาน ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับหน่วยงาน ^{2,*}	1. จัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน โดยระบบดังกล่าวต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยง กับระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย 2. รับผิดชอบการประเมินความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน ตามแบบที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย กำหนด 3. จัดทำรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำหน่วยงาน นำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยพิจารณา ภายในระยะเวลาที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย กำหนด 4. จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในแผนการปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน 5. ดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 6. รับทราบรายงานประเมินผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง และรายงานประเมินผลการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ระดับหน่วยงาน 7. หน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย มอบหมาย
หน่วยตรวจสอบภายใน	1. สอบทานการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและประเมินผลความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงของทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย 2. จัดทำรายงานผลการสอบทานและการประเมินผลสำเร็จ นำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำหน่วยงานเพื่อทราบ



หมายเหตุ

1

แต่งตั้งโดยคำสั่งสภามหาวิทยาลัย

2

แต่งตั้งโดยคำสั่งมหาวิทยาลัย

*

กำหนดให้หัวหน้าหน่วยงานเป็นประธานคณะกรรมการโดยตำแหน่ง

บทที่ 2

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตามที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้ตระหนักถึงประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร สำหรับสถาบันอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความพร้อมในการป้องกันความเสี่ยงที่จะกลายเป็นปัญหาในอนาคต คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยจึงได้พัฒนากกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี โดยได้ศึกษารูปแบบจากระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ในสหราชอาณาจักร มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย มหาวิทยาลัยโอเรกอนในประเทศสหรัฐอเมริกา และมหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวลส์ในประเทศออสเตรเลีย ซึ่งมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่กล่าวถึงนั้น ได้พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงมาจากกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) และกรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานออสเตรเลีย/นิวซีแลนด์ 4360 ภายหลังการศึกษาเปรียบเทียบระบบการบริหารความเสี่ยงของแต่ละมหาวิทยาลัยแล้ว มหาวิทยาลัยจึงได้เลือกประยุกต์ใช้มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO (ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ 4 ประเภท ตามมาตรฐานของ COSO-ERM) เพื่อมาผสมผสานเป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

“ความเสี่ยง (Risk) คือ ความเป็นไปได้หรือความไม่แน่นอน ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นในอนาคต และส่งผลกระทบต่อให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้”

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ 3/2559 วันที่ 10 มิถุนายน 2559 ได้มีมติอนุมัติกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี โดยมีกระบวนการ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
2. การกำหนดกรอบการปฏิบัติ
3. การระบุปัจจัยเสี่ยง
4. การวิเคราะห์ความเสี่ยง
5. การระบุวิธีการจัดการความเสี่ยง
6. กิจกรรมการควบคุม
7. การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง
8. การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ปรากฏตามรูปแบบกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (SUT's Risk Management Process) ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 รูปแบบกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

รายละเอียดกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 8 ขั้นตอน มีรายละเอียดดังนี้

2.1 การจัดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

เพื่อจัดให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จึงได้กำหนดการจัดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 3 ระดับตามองค์ประกอบที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 1 เพื่อสื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงการทำงานของแต่ละคณะ ดังนี้

2.1.1 ระดับนโยบาย

- 1) สภามหาวิทยาลัยกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง
- 2) คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงาน มีหน้าที่สอบทานระบบการควบคุมภายใน และระบบการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ข้อเสนอแนะแก่สภามหาวิทยาลัย และอธิการบดี
- 3) สภามหาวิทยาลัย และคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานให้ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะแก่มหาวิทยาลัยเกี่ยวกับแผนการบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย

2.1.2 ระดับมหาวิทยาลัย

- 1) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงจากสภามหาวิทยาลัย ไปสู่การปฏิบัติ
- 2) คณะทำงานกลั่นกรองรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและแผนการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่กลั่นกรอง (ร่าง) รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย เพื่อเห็นชอบ โดยเลขานุการคณะทำงานฯ เป็นผู้จัดทำร่าง จากการรวบรวม วิเคราะห์ รายงานต่างๆ จากคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำหน่วยงาน
- 3) พิจารณากลั่นกรองคำขอเงินงบประมาณในการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย เพื่อนำเสนอเป็นคำขอของงบประมาณมหาวิทยาลัย
- 4) นำเสนอแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่ออนุมัติ
- 5) นำเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อทราบและรับข้อเสนอแนะ
- 6) รับทราบรายงานประเมินผลการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และรายงานประเมินผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ของหน่วยตรวจสอบภายใน
- 7) แจ้งรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และรายงานการประเมินผลการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย แก่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

2.1.3 ระดับหน่วยงาน

- 1) มีหน้าที่วิเคราะห์ค่าโอกาสของความเสี่ยง และค่าผลกระทบในระดับหน่วยงาน
- 2) จัดทำรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน เพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย
- 3) รับทราบรายงานประเมินผลการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และรายงานประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน ของหน่วยตรวจสอบภายใน

2.2 การกำหนดกรอบการปฏิบัติ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย ได้กำหนดกรอบการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้แน่ใจว่าความเสี่ยงทั้งหลาย จะได้รับการจัดการอย่างทั่วถึง และเป็นระบบทั่วทั้งมหาวิทยาลัย โดยมีการชี้ให้เห็นลำดับความสำคัญของความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดการความเสี่ยง การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินการที่จะบรรลุเป้าหมาย การจัดหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งสร้างกลไกในการรายงานตามลำดับขั้นขึ้นไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย จึงได้กำหนดกรอบความเสี่ยงออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้

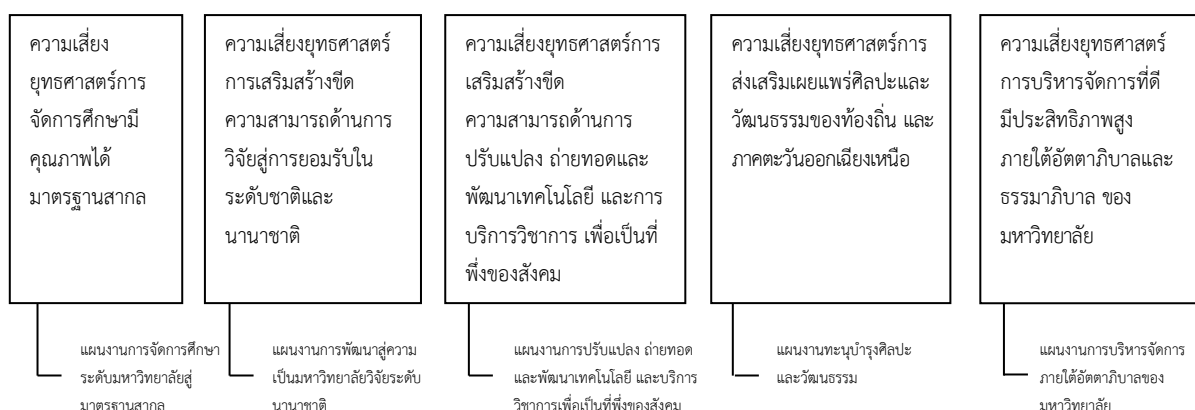
2.2.1 ความเสี่ยงระดับองค์กร ในคู่มือนี้เรียกว่า ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย จัดให้มีความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์ 5 แผน

- 1) ความเสี่ยงยุทธศาสตร์การจัดการศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐานสากล
- 2) ความเสี่ยงยุทธศาสตร์การเสริมสร้างขีดความสามารถด้านการวิจัยสู่การยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ
- 3) ความเสี่ยงยุทธศาสตร์การเสริมสร้างขีดความสามารถด้านการเปลี่ยนแปลง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี และการบริการวิชาการ เพื่อเป็นที่พึ่งของสังคม
- 4) ความเสี่ยงยุทธศาสตร์การส่งเสริมเผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรมของท้องถิ่น และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- 5) ความเสี่ยงยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพสูง ภายใต้อัตตาภิบาลและธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย

2.2.2 ความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ ในคู่มือนี้เรียกว่า ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน จัดให้มีความเสี่ยงตามแผนงาน 5 แผนงาน

- 1) ความเสี่ยงแผนงานการจัดการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยสู่มาตรฐานสากล
- 2) ความเสี่ยงแผนงานการพัฒนาสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับนานาชาติ

- 3) ความเสี่ยงแผนงานการปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี และบริการวิชาการเพื่อเป็นที่พึ่งของสังคม
- 4) ความเสี่ยงแผนงานทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม
- 5) ความเสี่ยงแผนงานการบริหารจัดการภายใต้อัตตาภิบาลของมหาวิทยาลัย



ภาพที่ 2.2 ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์กับแผนงานของมหาวิทยาลัย

เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีระบบในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยโดยสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย ครั้งที่ 3/2559 วันที่ 10 มิถุนายน 2559 จึงได้ตั้งเป้าหมายในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2564 ไว้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 เป้าหมายในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

เป้าหมายในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีแผนการบริหารความเสี่ยงและดำเนินการตามแผนอย่างครบถ้วน	มีแผนการบริหารความเสี่ยงและมีการรายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงในทุก ๆ ปีงบประมาณ
2. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการใช้ระบบบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการป้องกัน และลดความเสี่ยงต่อการดำเนินงานทั่วทั้งมหาวิทยาลัย	มีคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐาน และเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย

เป้าหมายในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
3. เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับในมหาวิทยาลัย มีความรู้ ความเข้าใจกระบวนการบริหารความเสี่ยง และสามารถจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงทั้งในระดับหน่วยงานและระดับมหาวิทยาลัย	มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจ ระบบการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับในมหาวิทยาลัย อย่างน้อยปีงบประมาณละ 2 ครั้ง
4. เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ทันเวลา จนป้องกันและลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	มีการประเมินผลความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยปีงบประมาณละ 2 ครั้ง โดยระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ต้องอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
5. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง	มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงใช้เป็นสัญญาณเตือนภัยด้านการบริหารความเสี่ยง

2.3 การระบุปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) คือ สาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ การระบุปัจจัยเสี่ยงควรมีความเชื่อมโยงกับผลความสำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ตามแผนงานของหน่วยงาน และโอกาสของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น อันจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์นั้นได้ จากการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย ครั้งที่ 3/2559 วันที่ 10 มิถุนายน 2559 ได้จัดประเภทของความเสี่ยงในการระบุความเสี่ยงออกเป็น 9 ประเภทด้วยกัน และได้กำหนดเกณฑ์ดังกล่าว เพื่อใช้ในการระบุปัจจัยเสี่ยงแยกตามประเภทความเสี่ยงของหน่วยงานทุกระดับในมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 - 2564 ดังนี้

2.3.1 ประเภทของความเสี่ยง

- 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ตัวย่อ S ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วม ทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือ

การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็น ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้ อย่างไม่ถูกต้อง

- 2) **ความเสี่ยงด้านการเงินและทรัพย์สิน (Financial and Asset Risk) ตัวย่อ F** ความเสี่ยงที่ เกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สิน ซึ่งมีผลทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีรายได้ลดน้อยลง หรือ ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือความเสียหายต่อทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย การจัดการความเสี่ยงจึงมี ลักษณะของการปกป้องทรัพย์สิน การเงิน และมาตรการประหยัค่าใช้จ่าย
- 3) **ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operational Risk) ตัวย่อ O** ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใน กระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ เทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุ/อุปกรณ์ บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ฯลฯ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
- 4) **ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) ตัวย่อ C** ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจาก ความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานจาก เหตุการณ์ภายนอก
- 5) **ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk) ตัวย่อ IM** ภาพพจน์ของมหาวิทยาลัยอาจเกิดความเสียหาย เนื่องจากการเผยแพร่ข่าวสื่อเชิงลบ ในระดับจังหวัด ระดับชาติ และระดับนานาชาติ
- 6) **ความเสี่ยงด้านสุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety Risk) ตัวย่อ HS** ความเสี่ยง เกี่ยวกับการเกิดอุบัติเหตุ การบาดเจ็บ ความเจ็บป่วยที่เกิดขึ้นกับนักศึกษาและบุคลากร ของมหาวิทยาลัย
- 7) **ความเสี่ยงด้านบุคลากร (Personnel Risk) ตัวย่อ P** ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ของมหาวิทยาลัย เป็นความเสี่ยงจากบุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายปฏิบัติการ ความ เสี่ยงนี้ครอบคลุมถึงการบริหารงานบุคคล เช่น อัตราการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัย
- 8) **ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk) ตัวย่อ D** เป็นความเสี่ยง เกี่ยวกับการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลของแต่ละหน่วยงานในการกำหนดให้มีการจัดการ ความเสี่ยงตามพื้นฐานความจำเป็นของงานแต่ละงาน เช่น การรักษาความปลอดภัยของ ข้อมูล การเรียกข้อมูลกลับคืน เป็นต้น

- 9) ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลและอัตรากิบาล (Good Governance and Self Governance Risk) ตัวย่อ G เป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการหลักขององค์กร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินการเป็นไปตามหลัก ธรรมาภิบาลและอัตรากิบาล เช่น ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า โปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นต้น รวมถึงความเสี่ยงในการกำกับดูแลตนเองที่ดีด้วย

2.3.2 วิธีการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย และระดับหน่วยงาน

- 1) ระดับมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยจะเป็นผู้กำหนดปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ อันมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย
- 2) ระดับหน่วยงาน คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำหน่วยงานจะร่วมกันประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นประจำทุกปีงบประมาณ เพื่อร่วมกันระบุปัจจัยเสี่ยงตามภารกิจที่เกี่ยวข้องในแผนงาน เมื่อได้ข้อสรุปปัจจัยเสี่ยงในแต่ละภารกิจแล้ว คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำหน่วยงานจะนำกลับไปจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง ระดับหน่วยงานต่อไป



ข้อเสนอแนะในการระบุความเสี่ยงของหน่วยงาน

หน่วยงานควรพิจารณาถึงขนาดของหน่วยงานและจำนวนกิจกรรม โดยคู่มือจะเป็นเพียงคำแนะนำในการเลือกประเภทความเสี่ยงตามสัญลักษณ์เป็นรูป ★ เพื่อเป็นการกำหนดค่าผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละประเภทอย่างเหมาะสม ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ข้อเสนอแนะหน่วยงานในการเลือกประเภทความเสี่ยง

ที่	หน่วยงาน	S	F	O	C	IM	HS	P	D	G
1.	สภามหาวิทยาลัย									
	1.1 สำนักงานสภามหาวิทยาลัย	★		★	★			★	★	★
	1.2 หน่วยตรวจสอบภายใน	★		★	★	★		★	★	★
2.	สำนักงานอธิการบดี									
	2.1 ส่วนการเงินและบัญชี	★	★	★	★	★		★	★	★
	2.2 ส่วนการเจ้าหน้าที่	★		★	★	★	★	★	★	★
	2.3 ส่วนกิจการนักศึกษา	★		★	★	★	★	★	★	★
	2.4 ส่วนแผนงาน	★	★	★	★	★		★	★	★
	2.5 ส่วนบริหารสินทรัพย์	★	★	★	★	★		★	★	★
	2.6 ส่วนพัสดุ	★		★	★	★		★	★	★

ที่	หน่วยงาน	S	F	O	C	IM	HS	P	D	G
	2.7 ส่วนสารบรรณและนิติการ	★		★	★	★		★	★	★
	2.8 ส่วนส่งเสริมวิชาการ	★		★	★	★		★	★	★
	2.9 ส่วนอาคารสถานที่	★	★	★	★	★	★	★	★	★
	2.10 ส่วนประชาสัมพันธ์	★		★	★	★		★	★	★
	2.11 สถานกีฬาและสุขภาพ	★		★	★	★		★	★	★
	2.12 สถานพัฒนาคณาจารย์	★		★	★	★		★	★	★
	2.13 สถานส่งเสริมและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ	★		★	★	★		★	★	★
	2.14 สถานศึกษาค้นคว้าการเรียนรู้วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและภาษา	★	★	★	★	★		★	★	★
	2.15 สถานพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการสำหรับนักศึกษา	★	★	★	★	★		★	★	★
	2.16 โครงการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการวิจัยรังสีรักษาจากโบรอนจับยึดนิวตรอน	★	★	★	★	★		★	★	★
	2.17 หน่วยประสานงาน มทส. กทม.	★		★	★	★		★	★	★
3.	สำนักวิชา									
	3.1 สำนักวิชาวิทยาศาสตร์	★		★	★	★		★	★	★
	3.2 สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม	★		★	★	★		★	★	★
	3.3 สำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร	★		★	★	★		★	★	★
	3.4 สำนักวิชาแพทยศาสตร์	★		★	★	★		★	★	★
	3.5 สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์	★		★	★	★		★	★	★
	3.6 สำนักวิชาพยาบาลศาสตร์	★		★	★	★		★	★	★
	3.7 สำนักวิชาทันตแพทยศาสตร์	★		★	★	★		★	★	★
4.	สถาบัน									
	สถาบันวิจัยและพัฒนา	★	★	★	★	★		★	★	★
5.	ศูนย์									
	5.1 ศูนย์กิจการนานาชาติ	★		★	★	★		★	★	★
	5.2 ศูนย์คอมพิวเตอร์	★	★	★	★	★		★	★	★
	5.3 ศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	★	★	★	★	★	★	★	★	★
	5.4 ศูนย์บริการการศึกษา	★		★	★	★		★	★	★
	5.5 ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา	★	★	★	★	★		★	★	★
	5.6 ศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา	★	★	★	★	★		★	★	★
	5.7 ศูนย์สหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพ	★		★	★	★		★	★	★
6.	หน่วยวิสาหกิจ									
	6.1 ฟาร์มมหาวิทยาลัย	★	★	★	★	★		★	★	★
	6.2 สุรสัมมนาการ	★	★	★	★	★		★	★	★
	6.3 เทคโนโลยี	★	★	★	★	★		★	★	★
	6.4 โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย	★	★	★	★	★	★	★	★	★



หมายเหตุ จากตารางข้างต้นหน่วยงานสามารถพิจารณาเพิ่มประเภทความเสี่ยงได้ตามความเหมาะสม

2.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

การวิเคราะห์ความเสี่ยง มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในแต่ละประเด็น โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของมหาวิทยาลัยในการที่จะดำเนินการเร่งป้องกันและแก้ไขบริหารจัดการก่อน หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ ขึ้น

2.4.1 การระบุค่าโอกาสของความเสี่ยง และค่าผลกระทบ

ขั้นตอนแรกของการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน หน่วยงานต้องทำการประเมินโอกาสของความเสี่ยง (Likelihood) ใช้ตัวย่อ L และ ผลกระทบ (Impact) ใช้ตัวย่อ I

โอกาสของความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ โดยพิจารณาจากความถี่ของเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในหนึ่งรอบปีงบประมาณ

ผลกระทบ หมายถึง ระดับความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายจากเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตามประเภทของปัจจัยเสี่ยง

จากการระบุปัจจัยเสี่ยงแยกตามประเภทความเสี่ยงทั้ง 9 ประเภท ตามขั้นตอนที่ 2.3 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย จึงได้ระบุเกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสี่ยง และค่าผลกระทบ ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลและสภาพแวดล้อมของแต่ละหน่วยงาน ดังนี้

2.4.1.1 เกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสี่ยง

คำอธิบาย ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการระบุค่าโอกาสการเกิดเหตุการณ์ว่าจะอยู่ในระดับเป็นไปได้นานหรือน้อยเพียงใด โดยจัดค่าโอกาสการเกิดเหตุการณ์ ออกเป็น 5 ระดับ ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 เกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสี่ยง

เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
1 = 0 – 1 ครั้งต่อปี	อาจเกิดขึ้นเฉพาะในสถานการณ์ที่ไม่ปกติบางกรณี
2 = 2 – 3 ครั้งต่อปี	อาจจะเกิดขึ้นน้อยมาก
3 = 4 – 5 ครั้งต่อปี	เป็นไปได้ ที่เกิดขึ้นในบางครั้ง
4 = 6 ครั้งต่อปี	เป็นไปได้มาก คาดหมายว่าจะเกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย
5 = ตลอดทั้งปี (มากกว่า 6 ครั้งต่อปี)	ค่อนข้างแน่นอน คาดหมายว่าจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ส่วนใหญ่

2.4.1.2 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบ

คำอธิบาย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย ได้กำหนดเกณฑ์การหาค่าผลกระทบ ออกเป็น 5 ระดับ ตามประเภทของความเสี่ยง ไว้ทั้งหมด 9 ประเภท โดยเกณฑ์การหาค่าผลกระทบที่ปรากฏในแต่ละประเภทนี้ เป็นเพียงกรอบหลักในการพิจารณาเท่านั้น ซึ่งหน่วยงานใดที่มีลักษณะเฉพาะ สามารถประยุกต์และดัดแปลงเกณฑ์ ให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานได้

1) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านกลยุทธ์

คำอธิบาย ผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านกลยุทธ์

ด้านกลยุทธ์	ความหมาย
1 = ได้ผลงานตามเป้าหมาย มากกว่าร้อยละ 90 ขึ้นไป	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานมากกว่าร้อยละ 90 ขึ้นไป
2 = ได้ผลงานตามเป้าหมาย ตั้งแต่ร้อยละ 81 – 90	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ 81 – 90
3 = ได้ผลงานตามเป้าหมาย ตั้งแต่ร้อยละ 71 – 80	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ 71 – 80
4 = ได้ผลงานตามเป้าหมาย ตั้งแต่ร้อยละ 61 – 70	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ 61 – 70
5 = ได้ผลงานตามเป้าหมายน้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 60	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 60

2) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการเงินและทรัพย์สิน

คำอธิบาย ความเสี่ยงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ อันมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับรายได้ลดลง หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือทรัพย์สินเสียหาย โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการเงินและทรัพย์สิน

ด้านการเงิน	ความหมาย
1 = มีการลดลงของรายได้ หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือมีทรัพย์สินเสียหาย ไม่เกิน 50,000 บาท	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น / มีทรัพย์สินเสียหายไม่เกินจำนวนเงิน 50,000 บาท
2 = มีการลดลงของรายได้ หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือมีทรัพย์สินเสียหาย ตั้งแต่ 50,001 – 100,000 บาท	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น / มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงินตั้งแต่ 50,001 – 100,000 บาท
3 = มีการลดลงของรายได้ หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือมีทรัพย์สินเสียหาย ตั้งแต่ 100,001 – 500,000 บาท	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น / มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงินตั้งแต่ 100,001 – 500,000 บาท
4 = มีการลดลงของรายได้ หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือมีทรัพย์สินเสียหาย ตั้งแต่ 500,001 – 1,000,000 บาท	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น / มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงินตั้งแต่ 500,001 – 1,000,000 บาท
5 = มีการลดลงของรายได้ หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือมีทรัพย์สินเสียหาย มากกว่า 1,000,000 บาทขึ้นไป	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น / มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงิน มากกว่า 1,000,000 บาทขึ้นไป

3) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านปฏิบัติงาน

คำอธิบาย การวัดระดับความเสียหายในด้านการดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงาน
โครงการของมหาวิทยาลัย หากหน่วยงานไม่ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงาน และโครงการ จะส่งผลกระทบต่อแผน
ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ส่งผลให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่า
ผลกระทบดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านปฏิบัติงาน

ด้านปฏิบัติงาน	ความหมาย
1 = ได้ผลงานตามเป้าหมาย มากกว่าร้อยละ 90 ขึ้นไป	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน การปฏิบัติงาน ได้ผลงานมากกว่าร้อยละ 90 ขึ้นไป
2 = ได้ผลงานตามเป้าหมาย ตั้งแต่ร้อยละ 81 – 90	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน การปฏิบัติงาน ได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ 81 – 90

ด้านปฏิบัติงาน	ความหมาย
3 = ได้ผลงานตามเป้าหมาย ตั้งแต่ร้อยละ 71 – 80	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน การปฏิบัติงาน ได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ 71 – 80
4 = ได้ผลงานตามเป้าหมาย ตั้งแต่ร้อยละ 61 – 70	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน การปฏิบัติงาน ได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ 61 – 70
5 = ได้ผลงานตามเป้าหมายน้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 60	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน การปฏิบัติงาน ได้ผลงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 60

4) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านกฎระเบียบ

คำอธิบาย ผลกระทบที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือ นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่มีอยู่ไม่เหมาะสมเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบดังตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านกฎระเบียบ

ด้านกฎระเบียบ	ความหมาย
1 = มีผลกระทบในระดับบุคลากร	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ระเบียบข้อบังคับ ที่ไม่นับสำคัญ
2 = มีผลกระทบภายในระดับงาน / ฝ่าย / สาขาวิชา	มีการละเมิดข้อกฎหมายที่ไม่นับสำคัญ
3 = มีผลกระทบในระดับสำนักวิชา/ สถาบัน/ ศูนย์/ ส่วน/ หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ที่มีฐานะเทียบเท่า	มีการฝ่าฝืนกฎข้อกฎหมายที่สำคัญ ที่มีการสอบสวน หรือรายงาน ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการ ดำเนินคดีและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหายหากเป็นไปได้
4 = มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	มีการละเมิดข้อกฎหมายที่สำคัญ
5 = มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยและองค์กร ภายนอก	มีการฟ้องร้องดำเนินคดี และ เรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิด จากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย

5) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

คำอธิบาย การมีข่าวเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในเชิงลบส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และส่งผลให้ขาดความเชื่อมั่นจากผู้ปกครอง หรือองค์กรภายนอกมหาวิทยาลัย โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบดังตารางที่ 2.8

ตารางที่ 2.8 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

ด้านชื่อเสียง	ความหมาย
1 = มีผลกระทบต่อชื่อเสียงในระดับหน่วยงาน	มีข่าวเชิงลบ แต่สามารถจัดไปได้ตามกระบวนการบริหารปกติ
2 = มีผลกระทบต่อชื่อเสียงในระดับภายในมหาวิทยาลัย	มีข่าวในเชิงลบจากสื่อภายในมหาวิทยาลัย เช่น การมีส่งจดหมายสนท่ห้ในมหาวิทยาลัย
3 = มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในระดับจังหวัด	มีข่าวในเชิงลบจากสื่อในจังหวัดนครราชสีมา
4 = มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในระดับชาติ	มีการเผยแพร่ทางสื่อในเชิงลบในระดับชาติ ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงในระดับชาติ
5 = มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ	มีการเผยแพร่ทางสื่อในเชิงลบ ในระดับนานาชาติ ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงในระดับนานาชาติ

6) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านสุขภาพและความปลอดภัย

คำอธิบาย ความเสี่ยงเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัยต่อบุคคล ของนักศึกษาและบุคลากรในมหาวิทยาลัย เช่น อาจเกิดจากอุบัติเหตุในที่ทำงาน หรือการจราจรทั้งภายใน ภายนอกมหาวิทยาลัย หรือการเจ็บป่วยอันส่งผลต่อเวลาในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบดังตารางที่ 2.9

ตารางที่ 2.9 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านสุขภาพและความปลอดภัย

ด้านสุขภาพและความปลอดภัย	ความหมาย
1 = มีการบาดเจ็บเล็กน้อย	สามารถปฐมพยาบาลเบื้องต้นได้ที่สถานพยาบาล หรือมีความเจ็บป่วยที่ไม่มีผลต่อการทำงาน
2 = มีการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยไม่มาก	ได้รับการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยซึ่งต้องเข้ารับการรักษากจากแพทย์ และใช้ระยะเวลาในการรักษาตัวไม่เกิน 1 สัปดาห์

ด้านสุขภาพและความปลอดภัย	ความหมาย
3 = มีการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยมาก	ได้รับการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยซึ่งต้องเข้ารับการรักษาที่โรงพยาบาล และใช้ระยะเวลาในการรักษาตัวตั้งแต่ 1 สัปดาห์ แต่ไม่เกิน 1 เดือน
4 = มีการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยที่รุนแรง	ได้รับการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยซึ่งต้องเข้ารับการรักษาที่โรงพยาบาล และใช้ระยะเวลานานในการรักษาตัวตั้งแต่ 1 เดือนขึ้นไป
5 = มีการทุพพลภาพทางร่างกายในบริเวณสำคัญ หรือเสียชีวิต	มีการสูญเสียชีวิต หรือทุพพลภาพทางร่างกายในบริเวณสำคัญ จนไม่อาจปฏิบัติงานต่อไปได้

7) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านบุคลากร

คำอธิบาย ผลกระทบต่อการดำเนินการของมหาวิทยาลัย อันเนื่องมาจากปัจจัย ด้านบุคลากรซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยที่สำคัญ การอ้างอิงเกณฑ์ดังกล่าวควรคำนึงถึงขนาด และจำนวนบุคลากรภายในหน่วยงานประกอบ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบดังตารางที่ 2.10

ตารางที่ 2.10 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านบุคลากร

ด้านบุคลากร	ความหมาย
1 = มีผลกระทบในระดับบุคลากร	พนักงานมหาวิทยาลัย มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพไม่เกินร้อยละ 1
2 = มีผลกระทบภายในระดับงาน / ฝ่าย / สาขาวิชา	พนักงานมหาวิทยาลัย มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพร้อยละ 2 - 4
3 = มีผลกระทบในระดับสำนักวิชา/ สถาบัน/ ศูนย์/ ส่วน/ หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า	พนักงานมหาวิทยาลัย มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพร้อยละ 5 - 9
4 = มีผลกระทบต่อดัชนีชี้วัดของมหาวิทยาลัย	พนักงานมหาวิทยาลัย มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพร้อยละ 10 - 14
5 = มีผลกระทบต่อดัชนีชี้วัดขององค์กรภายนอก เช่น สมศ. สกอ.	พนักงานมหาวิทยาลัย มีอัตราการออกหรือพ้นสภาพตั้งแต่ร้อยละ 15 ขึ้นไป



หมายเหตุ : สมศ. คือ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
สกอ. คือ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

8) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

คำอธิบาย ผลกระทบที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัลทั้งในระดับหน่วยงาน และระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอาจหยุดชะงักได้ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบดังตารางที่ 2.11

ตารางที่ 2.11 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	ความหมาย
1 = มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน อย่างเป็นระบบ และมีการพิจารณากลยุทธ์ เพื่อลดความเสี่ยงอยู่เสมอ	มีระบบการจัดการความเสี่ยงครอบคลุมทั้งหน่วยงาน และมีการจัดการความเสี่ยงที่ดี
2 = มีการติดตามระดับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล และจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับ ที่ยอมรับได้	มีกระบวนการจัดการความเสี่ยง และมีแผนการป้องกัน เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น
3 = มีกระบวนการลดความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลที่สำคัญอย่างทันที เมื่อความเสี่ยง ปรากฏ	มีกระบวนการจัดการรองรับความเสี่ยงหากเหตุการณ์ เกิดขึ้น โดยระบุให้มีผู้รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน
4 = เริ่มมีกระบวนการลดความเสี่ยงด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล	มีการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน และมีการจัดการ ความเสี่ยงบ้างตามความจำเป็น
5 = ไม่มีกระบวนการที่ใช้ในการจัดการความ เสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	มีการแก้ไขปัญหาจากการทำงานประจำวัน ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาเป็นกรณีๆ ไป

9) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านธรรมาภิบาลและอัตตาภิบาล

คำอธิบาย ผลกระทบที่เกิดจากการไม่ดำเนินงานตามมิติธรรมาภิบาลและอัตตาภิบาล 9 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักการรับผิดชอบต่อ (Accountability) หลักความโปร่งใส (Transparency) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หลักความเสมอภาค (Equity) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบดังตารางที่ 2.12

ตารางที่ 2.12 เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านธรรมาภิบาลและอัตรากิบาล

ด้านธรรมาภิบาลและอัตรากิบาล	ความหมาย
1 = มีการดำเนินงานตามมิติธรรมาภิบาลและอัตรากิบาลอย่างเป็นระบบ และมีการพิจารณาการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงอยู่เสมอ	มีระบบการจัดการความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลและอัตรากิบาลที่ครอบคลุมทั้งหน่วยงาน และมีการจัดการความเสี่ยงที่ดี
2 = มีการติดตามระดับความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลและอัตรากิบาล และจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	มีกระบวนการจัดการความเสี่ยง และมีแผนการป้องกันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น
3 = มีกระบวนการลดความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลและอัตรากิบาลที่สำคัญอย่างทันที เมื่อความเสี่ยงปรากฏ	มีกระบวนการจัดการรองรับความเสี่ยง หากเหตุการณ์เกิดขึ้น โดยระบุให้มีผู้รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน
4 = เริ่มมีกระบวนการลดความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลและอัตรากิบาล	มีการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลและอัตรากิบาล ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน และมีการจัดการความเสี่ยงบ้างตามความจำเป็น
5 = ไม่มีกระบวนการที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลและอัตรากิบาล	ไม่มีการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลและอัตรากิบาล ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน

2.4.2 การประเมินความเสี่ยง

เพื่อให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำหน่วยงาน ได้มีเครื่องมือในการพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวมว่า ความเสี่ยงต่างๆ นั้น มีการกระจายตัว ของโอกาสการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ และมีผลกระทบอย่างไร ความเสี่ยงใดควรได้รับการแก้ไขก่อนหลัง โดยการนำค่าโอกาสของความเสี่ยง (Likelihood) ใช้ตัวย่อ L และค่าผลกระทบ (Impact) ใช้ตัวย่อ I ไปบันทึกลงใน **แผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix)** โดยกำหนดให้แกน X คือ ค่าโอกาสของความเสี่ยง และแกน Y คือ ค่าผลกระทบ ดังตารางที่ 2.13

ประโยชน์ของการจัดทำแผนผังเมทริกซ์ เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถเรียงระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ของเหตุการณ์ต่างๆ ไว้ในแผนผังเดียวกัน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย จักได้พิจารณาลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้สะดวกยิ่งขึ้น ซึ่งระดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมี 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก (Extreme) สูง (High) ปานกลาง (Medium) และต่ำ (Low) โดยใช้สีสื่อประกอบในรูปแบบคล้ายคลึงกับสัญญาณไฟจราจร

ตารางที่ 2.13 แผนผังเมทริกซ์แสดงผลการประเมินความเสี่ยง

ผลกระทบ (I)	5	H	E	E	E	E
	4	H	H	H	E	E
	3	M	M	H	H	E
	2	L	M	M	H	H
	1	L	L	M	M	H
		1	2	3	4	5
		โอกาส (L)				

คำอธิบาย

ขอบเขตพื้นที่	ความหมาย
 = ความเสี่ยงสูงมาก (Extreme Risk, E)	ตกพื้นที่ซึ่งต้องมีแผนการบริหารความเสี่ยงเร่งด่วน
 = ความเสี่ยงสูง (High Risk, H)	ตกพื้นที่ซึ่งต้องมีแผนการบริหารความเสี่ยง
 = ความเสี่ยงปานกลาง (Medium Risk, M)	<u>อยู่พื้นที่ซึ่งยอมรับความเสี่ยงได้</u>
 = ความเสี่ยงต่ำ (Low Risk, L)	<u>อยู่พื้นที่ซึ่งยอมรับความเสี่ยงได้</u>

2.5 การระบุวิธีการจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง เป็นการนำมาตรการหรือวิธีการมาใช้ปฏิบัติในหน่วยงาน เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุม หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอวิธีการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำหน่วยงาน ควรคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับจากการตัดสินใจในการเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง แนวทางการปฏิบัติในการจัดการความเสี่ยงมี 4 ลักษณะ คือ

2.5.1 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เมื่อทราบถึงความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือผลกระทบ เมื่อประเมินค่าความเสี่ยงแล้วมีค่าต่ำหรือปานกลาง หรือไม่คุ้มค่าในการลดความเสี่ยง เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

2.5.2 การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสความน่าจะเป็นของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น หรือผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น

2.5.3 การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการแบ่งความรับผิดชอบ โดยการโอนความเสี่ยงไปให้บุคคลที่ 3 เช่น บริษัทประกันภัย หรือการว่าจ้างให้บุคคลภายนอกเป็นผู้กระทำกิจกรรมแทนในบางกิจกรรม (Outsourcing) เป็นต้น

2.5.4 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการยกเลิกกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่หน่วยงานไม่ถนัด หรืออาจมีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงมากซึ่งหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้

มาตรการต่าง ๆ ข้างต้นจะช่วยให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำหน่วยงาน ได้ปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นตามความเสี่ยงแต่ละประเภท ดังนั้น การระบุวิธีการจัดการความเสี่ยง ควรพิจารณา อย่างรอบคอบเพื่อเลือกใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม โดยวิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ๆ

ข้อเสนอแนะในการจัดการความเสี่ยง

กรณีที่มีผลประเมินความเสี่ยงเป็น **ระดับ L** หมายถึง มีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ ควรใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงโดยการยอมรับความเสี่ยง และปรับปรุงระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ

กรณีที่มีผลประเมินความเสี่ยงเป็น **ระดับ M** หมายถึง มีระดับความเสี่ยงที่ไม่รุนแรง ควรใช้วิธีการยอมรับความเสี่ยงไว้ หรือการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง โดยการยกเลิกกิจกรรมที่อาจจะทำให้มีความสูญเสีย หน่วยงานควรจัดให้มีการติดตามความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุก 6 เดือน

กรณีที่มีผลประเมินความเสี่ยงเป็น **ระดับ H** หมายถึง มีระดับความเสี่ยงที่สูง จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยง โดยวิธีลดความเสี่ยง หรือการถ่ายโอน ซึ่งต้องดำเนินการกำหนดให้มีแผนการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานควรมีการติดตามความเสี่ยงเป็นประจำทุกไตรมาส

และกรณีที่มีผลประเมินความเสี่ยงเป็น **ระดับ E** หมายถึง มีระดับความเสี่ยงที่รุนแรงมาก หน่วยงานควรจัดทำบันทึกข้อความพร้อมแผนการบริหารความเสี่ยง ประเมินแผนฉุกเฉิน และให้รายงานต่อประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยทราบทันทีที่พบโดยตรง ประกอบกับ หน่วยงานควรมีการติดตามความเสี่ยงเป็นประจำทุกเดือน

2.6 กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมควบคุมหรือการควบคุมภายใน เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าวหมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อบุคลากรได้ โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว โดยเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งาน ทั้งทั้งองค์กร เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การลงความเห็น การตรวจสอบ การยืนยันความถูกต้อง การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ 4 ประเภท คือ

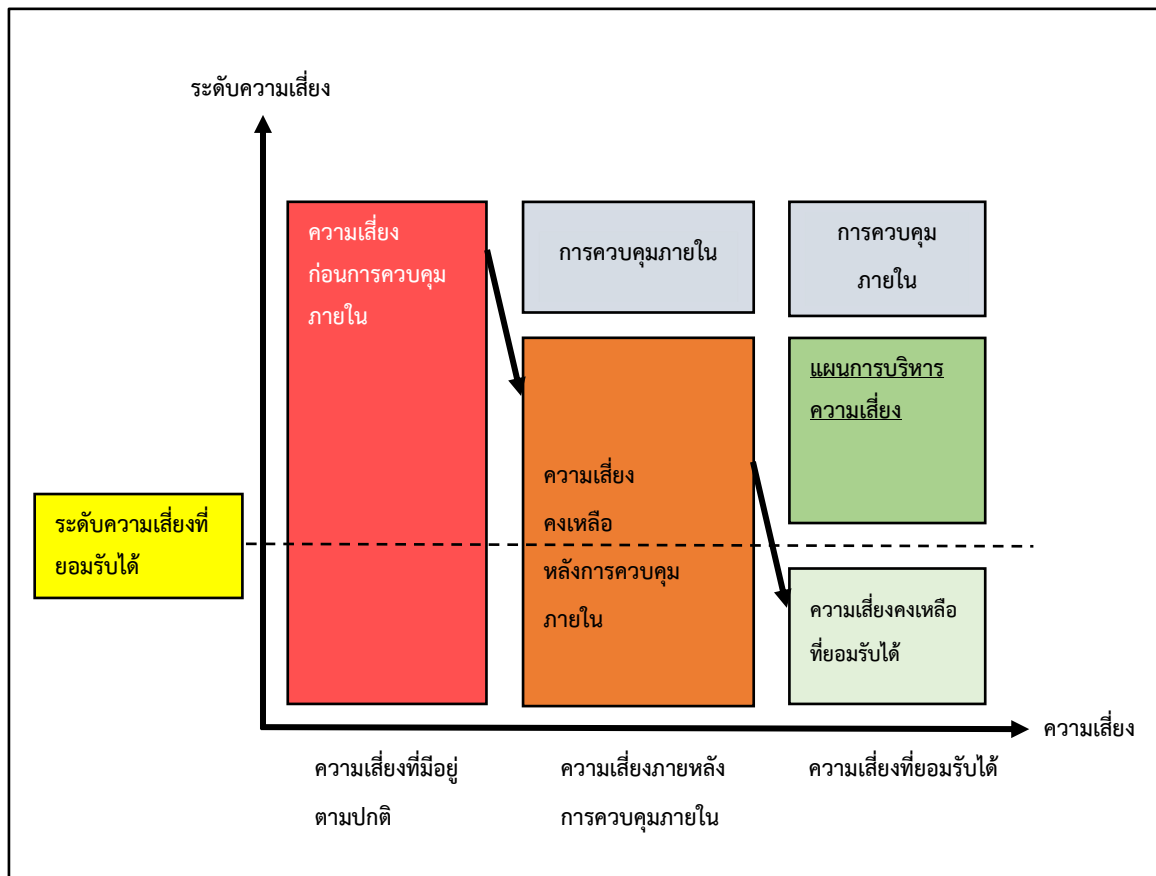
2.6.1 การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงการสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน เป็นต้น

2.6.2 การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงาน ข้อบกพร่อง เป็นต้น

2.6.3 การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

2.6.4 การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิง เพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลง หากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

โดยกิจกรรมควบคุมหรือการควบคุมภายในซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญอันหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย จะมีความเกี่ยวข้องกับค่า **ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)** ดังภาพที่ 2.3 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำหน่วยงาน จำเป็นต้องกำหนด **สัญญาณเตือนภัย (Warning Sign)** สำหรับความเสี่ยงแต่ละด้าน เพื่อเป็นการเตือนภัยว่าเหตุการณ์อาจจะเกิดขึ้นภายหลังจากที่มีการจัดการลดความเสี่ยงลงแล้ว โดยเหตุการณ์ดังกล่าวยังคงมีระดับความเสี่ยงเกินกว่าระบบการควบคุมภายในจะควบคุมไว้ได้ และความเสี่ยงภายหลังจากการควบคุมภายในดังกล่าวเรียกว่า **ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (Residual Risk)** คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยจะเป็นผู้อนุมัติระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ในระดับมหาวิทยาลัย และระดับหน่วยงาน การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควรกำหนดตามประเภทความเสี่ยงในแต่ละด้าน ใช้เป็นตัวชี้วัดความเสี่ยงขั้นต่ำที่กำหนดขึ้นเองในหน่วยงาน



ภาพที่ 2.3 การแสดงความสัมพันธ์ของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2.7 การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

หลักในการเขียนแผนการบริหารความเสี่ยง ถือเป็นแผนปฏิบัติการประเภทหนึ่งซึ่งต้องอาศัยนโยบายของมหาวิทยาลัย หรืองบประมาณสนับสนุน โดยการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จะดำเนินการโดยมีขั้นตอนตาม การรายงานการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Report) ที่ได้กำหนดขึ้นตามคู่มือนี้

วัตถุประสงค์ในการรายงานตามแบบเอกสารที่กำหนดขึ้นนั้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสื่อสารภายในมหาวิทยาลัย โดยมีกระบวนการส่งผ่านข้อมูลจากคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำหน่วยงาน สู่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย และจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย สู่คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำหน่วยงาน

2.7.1 รูปแบบการรายงานการบริหารความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน

- 1) บันทึกข้อความ ของประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำหน่วยงาน ดังภาพที่ 2.4
- 2) แบบเอกสาร SUT-RM 1 คำอธิบายรายละเอียดประกอบการระบุความเสี่ยง ดังภาพที่ 2.5
- 3) แบบเอกสาร SUT-RM 2 รายงานการจัดการความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน ดังภาพที่ 2.6
- 4) แบบเอกสาร SUT-RM 3 การระบุระดับความเสี่ยงในแผนผังเมทริกซ์ ดังภาพที่ 2.7
- 5) แบบเอกสาร SUT-RM 4 แผนการบริหารความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน ดังภาพที่ 2.8

การจัดทำแบบเอกสาร SUT-RM 1 เพื่อเป็นการเรียงเรียงกลั่นกรองเหตุผลของการระบุความเสี่ยง และการประเมินความเสี่ยง ดังนั้น SUT-RM 1 จึงเปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือให้หน่วยงานค้นหาความเสี่ยง ที่เหลืออยู่และมีค่าเกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งจำเป็นต้องมีแผนจัดการความเสี่ยงต่อไป

สำหรับ SUT-RM 2 เป็นข้อมูลเชิงสรุป เพื่อรายงานการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย

และแบบเอกสาร SUT-RM 3 เป็นการระบุระดับความเสี่ยงเพื่อบันทึกลงในแผนผังเมทริกซ์ ในการแสดงผลการประเมินความเสี่ยง ดังนั้น การส่งการรายงานการบริหารความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน จึงประกอบไปด้วย SUT-RM 2 และ SUT-RM 3 โดยเก็บ SUT-RM 1 ไว้ที่หน่วยงาน

โดยเมื่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยได้พิจารณาแล้วว่า หน่วยงานใดควรมีแผนการบริหารความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการมีระดับความเสี่ยงสูง หรือสูงมาก คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย จะเป็นผู้กำหนดให้หน่วยงานดังกล่าว เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน ต่อไป โดยบันทึกข้อมูลลงในแบบเอกสาร SUT-RM 4



บันทึกข้อความ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

หน่วยงาน สำนักวิชาวิทยาศาสตร์
ที่ ศธ 5611(1)/ วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2558
เรื่อง ขอนำส่ง การรายงานการบริหารความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน

เรียน ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตามที่สำนักวิชาวิทยาศาสตร์ ได้ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงภายในสำนักวิชาฯ และได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงตามเกณฑ์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยแล้วนั้น พบว่ามีความเสี่ยงระดับหน่วยงาน จำนวนทั้งหมด 2 รายการ และมีระดับความเสี่ยงที่เป็นสาระสำคัญ จำนวน 1 รายการ รายละเอียดปรากฏตามแบบเอกสาร SUT-RM 2 และ SUT-RM 3 ดังแนบท้าย ซึ่งได้ผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำสำนักวิชาวิทยาศาสตร์ ครั้งที่ 1/2558 เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2558 แล้ว สำนักวิชาฯ จึงขอนำส่ง การรายงานการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 มาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ศาสตราจารย์ ดร.สันติ แม้นศิริ)

คณบดีสำนักวิชาวิทยาศาสตร์

ประธานคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำหน่วยงาน

ภาพที่ 2.4 ตัวอย่างบันทึกข้อความของประธานคณะทำงานบริหารความเสี่ยง
และการควบคุมภายในประจำหน่วยงาน

คำอธิบายรายละเอียดประกอบการระบุปัจจัยเสี่ยง

หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง สำนักวิชาวิทยาศาสตร์

6

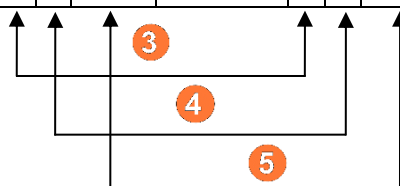
7

8

9

10

1 ความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	2 สาเหตุความเสี่ยง	การประเมิน ค่าความเสี่ยงก่อนมี กิจกรรมควบคุม (1)			กิจกรรม ควบคุม (2)	ระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่ (3)			ระดับ ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (4)	วิธีการจัดการ ความเสี่ยง	สัญญาณ เตือนภัย
			L	I	R1		L	I	R2			
1. อาจารย์ที่มี ตำแหน่ง วิชาการ มี อัตราการ ลาออกสูง	P	1.1 ได้คำตอบแทน ไม่พอใจ 1.2 มีการแข่งขัน ในการดึงตัว อาจารย์ที่มี ตำแหน่ง วิชาการ	4	4	สูงมาก	จัดระบบค่า ตอบแทนให้ แข่งขันได้	2	4	สูง	ปานกลาง	การลดความ เสี่ยง	- แนวโน้มอัตราการลาออก สูงขึ้น - สัดส่วนของอาจารย์ที่ดำรง ตำแหน่งวิชาการลดลง
2. อาจารย์ที่มี คุณวุฒิปริญญา เอกมีอัตราการ ลาออกสูง	P	2.1 มีภาระงานสอน มาก 2.2 ต้องการทำวิจัย ในต่างประเทศ	2	4	สูง	- มหาวิทยาลัย ควรพิจารณา ตั้งเกณฑ์ การะ งานให้มีความ เหมาะสมให้ คณาจารย์ - หามาตรการ สนับสนุนให้ คณาจารย์ไป ทำวิจัยในต่าง ประเทศได้	1	3	ปาน กลาง	ปานกลาง	การยอมรับ ความเสี่ยง	- แนวโน้มอัตราการลาออก สูงขึ้น - สัดส่วนของอาจารย์ ป.เอก : ป.โท มีสัดส่วนลดลง



คำอธิบายตัวย่อ

L = ค่าโอกาสความเสี่ยง

I = ค่าผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง

R1 = ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ ยังมิได้ควบคุมความเสี่ยง

R2 = ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ เป็นความเสี่ยงหลังจาก
มีการควบคุมโดยกิจกรรมหรือระบบการควบคุมภายใน
ของหน่วยงาน

S = ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

F = ความเสี่ยงด้านการเงินและ
ทรัพย์สิน

O = ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน

C = ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ

IM = ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และ
ชื่อเสียงHS = ความเสี่ยงด้านสุขภาพและ
ความปลอดภัย

P = ความเสี่ยงด้านบุคลากร

D = ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี
ดิจิทัลG = ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล
และอัตตาภิบาล

ภาพที่ 2.5 ตัวอย่างการจัดทำคำอธิบายรายละเอียดประกอบการระบุความเสี่ยง SUT-RM 1



ข้อเสนอแนะในการจัดทำ SUT-RM 1

- 1 การพิจารณาระบุความเสี่ยง และประเภทความเสี่ยง โปรดดูคำอธิบายประเภทความเสี่ยงตามคู่มือฯ
- 2 การพิจารณาสาเหตุความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง เป็นการอธิบายรายละเอียดของเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ที่มาของข้อมูลมักได้มาจากการประชุมระดมความคิดภายในหน่วยงาน หรือการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำหน่วยงาน
- 3 การให้คะแนนโอกาสของความเสี่ยง ควรใช้เกณฑ์การประเมินตามคู่มือฯ
 - ในช่องการประเมินความเสี่ยง (1) นั้น เป็นการพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ตามปกติ ซึ่งยังมีได้มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงหรือมีระบบการควบคุมภายในที่หน่วยงานกำหนดขึ้น
 - ในช่องระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (3) เป็นการทบทวนว่าความเสี่ยงในช่องการประเมินความเสี่ยง (1) นั้นถูกลดระดับความเสี่ยงได้ เพราะกิจกรรมควบคุมหรือระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานสามารถช่วยลดระดับความเสี่ยงลงมาได้ จะแสดงถึงประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน หากระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่สูงกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หน่วยงานจำเป็นต้องจัดให้มีแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ซึ่งจะไปจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในแบบเอกสาร SUT-RM 4 เป็นลำดับต่อไป
- 4 การให้คะแนนค่าผลกระทบแยกตามประเภทของความเสี่ยง ควรใช้เกณฑ์ประเมินตามคู่มือฯ
- 5 การหาค่าระดับความเสี่ยง หรือค่า R เป็นค่าระดับจากการพิจารณาแผนผังเมทริกซ์ตามคู่มือฯ โดย
 - R1 คือค่าระดับความเสี่ยงที่ยังมีได้ดำเนินการใดๆ ในการควบคุมความเสี่ยง
 - R2 คือค่าระดับความเสี่ยงภายหลังการมีกิจกรรมควบคุมแล้ว
- 6 กิจกรรมควบคุม หรือระบบการควบคุมภายใน เป็นระบบงานหรือกระบวนการทำงาน ซึ่งหน่วยงานเป็นผู้กำหนดขึ้น และมีการดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน
- 7 ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ เป็นกระบวนการทบทวนความเสี่ยงด้วยเหตุผลจากการระดมความคิดว่า กิจกรรมควบคุมหรือระบบการควบคุมภายในที่หน่วยงานกำหนดขึ้นนั้น ช่วยควบคุมความเสี่ยงให้ลดลงได้หรือไม่ เป็นการอธิบายเหตุผลของความเสี่ยงเชิงตัวเลข เพื่อการตัดสินใจในการดำเนินการจัดการความเสี่ยงต่อไป หากกิจกรรมควบคุมนั้นไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงดังกล่าวไว้ได้
- 8 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือการกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่เจ้าของความเสี่ยงเห็นว่าความเสี่ยงดังกล่าวมีผลกระทบไม่รุนแรง หน่วยงานสามารถควบคุมความเสี่ยงหรือมีกิจกรรมการควบคุมเพื่อไม่ให้ระดับความเสี่ยงมีค่าสูงขึ้น
- 9 วิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม โปรดดูคำอธิบายในคู่มือฯ
- 10 สัญญาณเตือนภัย เป็นเครื่องมือการเตือนหน่วยงานว่าอาจมีเหตุการณ์ซึ่งเกิดขึ้นได้ภายหลังจากมีแผนจัดการความเสี่ยงแล้ว หรือมีแนวโน้มว่าจะไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงนั้นได้

รายงานการจัดการความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

โดย สำนักวิชาวิทยาศาสตร์ วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2558

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	วิธีการจัดการความเสี่ยง	สัญญาณเตือนภัย
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ			
1. อาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการ มีอัตราการลาออกสูง	P	1.1. ได้ค่าตอบแทนไม่พอใจ 1.2. มีการแข่งขันในการดึงตัวอาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการ	จัดระบบค่าตอบแทนให้แข่งขันได้	2	4	สูง	ปานกลาง	การลดความเสี่ยง	- แนวโน้มอัตราการลาออกสูงขึ้น - สัดส่วนของอาจารย์ที่ดำรงตำแหน่งวิชาการลดลง
2. อาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก มีอัตราการลาออกสูง	P	2.1. มีภาระงานสอนมาก 2.2. ต้องการทำวิจัยในต่างประเทศ	- มหาวิทยาลัยควรพิจารณาตั้งเกณฑ์ ภาระงานให้มีความเหมาะสมให้คณาจารย์ - หามาตรการสนับสนุนให้คณาจารย์ไปทำวิจัยในต่างประเทศได้	1	3	ปานกลาง	ปานกลาง	การยอมรับความเสี่ยง	- แนวโน้มอัตราการลาออกสูงขึ้น - สัดส่วนของอาจารย์ป.เอก : ป.โท มีสัดส่วนลดลง

(.....)

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำหน่วยงาน

ภาพที่ 2.6 ตัวอย่างการรายงานการจัดการความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน SUT-RM 2



ข้อเสนอแนะการจัดทำ SUT-RM 2

แบบเอกสาร SUT-RM 2 มีวัตถุประสงค์ของการจัดทำเพื่อเป็นข้อมูลสรุปในการนำเสนอข้อมูลความเสี่ยงของหน่วยงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย โดยการนำเสนอความเสี่ยง ที่เหลืออยู่ทั้งหมดของหน่วยงาน และเน้นเฉพาะความเสี่ยงที่เป็นประเด็นสำคัญเพื่อคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยได้พิจารณาเหตุผลของการยอมรับความเสี่ยง และวิธีการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานว่ามีความเหมาะสมแล้ว ดังนั้น จึงกำหนดให้หน่วยงานนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์แบบเอกสาร SUT-RM 1 มากรอกข้อมูลลงในแบบเอกสาร SUT-RM 2

SUT-RM 3

ผลกระทบ (I)	5	H	E	E	E	E
	4	H	H (ข้อ 2)	H	E	E
	3	M (ข้อ 1)	M	H	H	E
	2	L	M	M	H	H
	1	L	L	M	M	H
		1	2	3	4	5
โอกาส (L)						

ภาพที่ 2.7 ตัวอย่างการระบุระดับความเสี่ยงในแผนผังเมทริกซ์ SUT-RM 3

เกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ มีดังนี้

ระดับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	มีระดับไม่เกิน	ปานกลาง (M)
ระดับความเสี่ยงด้านการเงินและทรัพย์สิน	มีระดับไม่เกิน	ปานกลาง (M)
ระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน	มีระดับไม่เกิน	ปานกลาง (M)
ระดับความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ	มีระดับไม่เกิน	ปานกลาง (M)
ระดับความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	มีระดับไม่เกิน	ปานกลาง (M)
ระดับความเสี่ยงด้านสุขภาพและความปลอดภัย	มีระดับไม่เกิน	ปานกลาง (M)
ระดับความเสี่ยงด้านบุคลากร	มีระดับไม่เกิน	ปานกลาง (M)
ระดับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	มีระดับไม่เกิน	ปานกลาง (M)
ระดับความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลและอัตรากิบาล	มีระดับไม่เกิน	ปานกลาง (M)

SUT-RM 4

แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

ระดับหน่วยงาน

1. แผนการบริหารความเสี่ยง : การลดอัตราการลาออกของอาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการ
2. หน่วยงาน : สำนักวิชาวิทยาศาสตร์
3. ชื่อความเสี่ยง : อาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการมีอัตราการลาออกสูง
4. ชื่อความเสี่ยงแผนงานที่สอดคล้อง * : ความเสี่ยงแผนงานการพัฒนาสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับนานาชาติ
5. วัตถุประสงค์ :
 - 5.1
 - 5.2
6. ประโยชน์ที่จะได้รับ :
 - 6.1
 - 6.2
7. รายละเอียดกิจกรรม :
8. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ :
9. วงเงินงบประมาณ : หน่วย : บาท

ปีงบประมาณ พ.ศ.	เงินงบประมาณ * *	เงินนอกงบประมาณ	รวม
2559			
รวมทั้งสิ้น			

หมายเหตุ : * เลือกมา 1 จากทั้งหมด 5 แผนงาน ตามคู่มือฯ

* * ต้องจัดทำรายละเอียดงบประมาณลงในแบบฟอร์มคำขอประมาณของมหาวิทยาลัยแนบด้วย

ภาพที่ 2.8 ตัวอย่างแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน SUT-RM 4



ข้อเสนอแนะการจัดทำ SUT-RM 4

จะจัดทำเฉพาะในกรณีที่เกิดการประเมินความเสี่ยงหลังกิจกรรมควบคุมมี **ระดับความเสี่ยงสูง หรือ สูงมาก** ซึ่งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำหน่วยงานควรระบุวัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่ได้รับ รวมทั้งกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นอย่างละเอียด เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาของ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย

2.7.2 รูปแบบการรายงานการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย

1) แบบเอกสาร SUT-RM 5 รายงานการจัดการความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ดังภาพที่ 2.9

2) แบบเอกสาร SUT-RM 6 แผนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ดังภาพที่ 2.10

การจัดทำแบบเอกสาร SUT-RM 5 เป็นการรายงานข้อมูลความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยทั้งหมด เพื่อรายงานการจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย

และเมื่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยได้พิจารณาระบุหน่วยงานผู้รับผิดชอบหลักในแต่ละความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแล้ว จากนั้นผู้รับผิดชอบหลักต้องบันทึกข้อมูลลงในแบบเอกสาร SUT-RM 6

SUT-RM 5

รายงานการจัดการความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ			การจัดการความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	สัญญาณเตือนภัย	ผู้รับผิดชอบ
			L	I	ระดับ					
1. การเก็บรักษาที่มีความเสี่ยงสูง และการจัดเก็บสารเคมีและวัตถุมีพิษในคลังสารเคมีและห้องปฏิบัติการ	○	1. ความผิดพลาดในกระบวนการรักษาหรือบริหารยาที่มีความเสี่ยงสูง 2. ความผิดพลาดในการจัดการคลังสารเคมี อาจทำให้สารเคมีเกิดปฏิกิริยารุนแรงทำให้เกิดไฟไหม้และระเบิดได้ 3. ตู้เก็บสารเคมีและระบบดูดควันในห้องปฏิบัติการมีไม่เพียงพอ 4. ความผิดพลาดที่เกิดจากการจัดเก็บสารเคมีในห้องปฏิบัติการ เช่น ความผิดพลาดในการบำบัดสารเคมี ภายในห้องปฏิบัติการก่อนนำส่งบำบัด	4	4	สูงมาก	1. การกำหนดแนวทางด้านยาที่มีความเสี่ยงสูง 2. การกำหนดแนวทางการจัดเก็บสารเคมีและวัตถุมีพิษในคลังสารเคมี และห้องปฏิบัติการ 3. การจัดให้มีตู้เก็บสารเคมีและระบบดูดควันในห้องปฏิบัติการให้เพียงพอ 4. จัดหาอุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคล 5. กำหนดแนวปฏิบัติการใช้ห้องปฏิบัติการให้ชัดเจนและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด 6. จัดอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่และนักศึกษาในการจัดเก็บและแยกประเภทสารเคมี	การลดความเสี่ยง	ปานกลาง	- สารเคมีทำปฏิกิริยากัดกร่อนชิ้นวาง - ชิ้นวางสารเคมีเริ่มเกิดสนิม - สารเคมีวางรวมกันในตู้ปฏิบัติการ เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพภายนอก เช่น เริ่มมีการเปลี่ยนสี หรือสถานะของสาร - นักศึกษามีอาการเวียน หน้ามืดระหว่างมีการเรียนการสอนปฏิบัติการ - มีรอยกัดแทะอุปกรณ์พลาสติกในห้องปฏิบัติการ	ศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ภาพที่ 2.9 ตัวอย่างการรายงานการจัดการความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย SUT-RM 5

แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

ระดับมหาวิทยาลัย

1. แผนการบริหารความเสี่ยง : การป้องกันอันตรายจากของเสียสารเคมีและวัตถุมีพิษจากห้องปฏิบัติการต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย
2. หน่วยงานผู้รับผิดชอบ : ศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
3. ชื่อความเสี่ยง : การเก็บรักษาที่มีความเสี่ยงสูง และการจัดเก็บสารเคมีและวัตถุมีพิษในคลังสารเคมีและห้องปฏิบัติการ
4. ชื่อความเสี่ยงแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้อง * : ความเสี่ยงยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพสูง ภายใต้ อดตติบาล และธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย
5. วัตถุประสงค์ :
 - 5.1
 - 5.2
6. ประโยชน์ที่จะได้รับ :
 - 6.1
 - 6.2
7. รายละเอียดกิจกรรม :
8. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ :
9. วงเงินงบประมาณ : หน่วย : บาท

ปีงบประมาณ พ.ศ.	เงินงบประมาณ * *	เงินนอกงบประมาณ	รวม
2559			
รวมทั้งสิ้น			

หมายเหตุ : * เลือกมา 1 จากทั้งหมด 5 แผนยุทธศาสตร์ ตามคู่มือฯ

* * ต้องจัดทำรายละเอียดงบประมาณลงในแบบฟอร์มคำของบประมาณของมหาวิทยาลัยแนบด้วย

ภาพที่ 2.10 ตัวอย่างแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย SUT-RM 6

2.8 การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ตามระเบียบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ว่าด้วย การติดตาม การตรวจสอบ การประเมินผลงาน และการตรวจสอบภายใน พ.ศ. 2551 ได้กำหนดให้หน่วยตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบด้านการตรวจสอบกิจการภายในทั้งปวงของมหาวิทยาลัย โดยให้ครอบคลุมถึง การประเมินระบบการกำกับดูแลกิจการ ระบบการบริหารความเสี่ยง และระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับทั่วไป โดยคำนึงถึงมาตรฐานสากลในเรื่องนั้น ๆ ด้วย ซึ่งแยกระดับการติดตามเป็น 2 ระดับ คือระดับหน่วยงาน และระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งในระดับหน่วยงานนั้น การติดตามผลการดำเนินการของหน่วยตรวจสอบภายใน ควรเน้นดำเนินการเฉพาะประเด็นความเสี่ยงของหน่วยงานที่ผลการประเมินความเสี่ยงหลังกิจกรรมควบคุมมีระดับความเสี่ยงสูง หรือสูงมาก เท่านั้น หรือก็คือประเด็นความเสี่ยงที่ได้ทำแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน นั้นเอง ส่วนในระดับมหาวิทยาลัย หน่วยตรวจสอบภายในจำเป็นต้องดำเนินการติดตามในทุก ๆ ประเด็นความเสี่ยง

การจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการเผยแพร่ให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยทราบถึงความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยที่สำคัญ โดยเนื้อหาของรายงานผลการบริหารความเสี่ยงจะประกอบด้วย ความเสี่ยงที่มีระดับผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับสูง และแผนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยง ซึ่งผ่านการเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งรายงานดังกล่าวจะถูกนำเสนอไปยังคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงาน เพื่อสอบทานระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และจะแจ้งผลการสอบทานให้สภามหาวิทยาลัยเพื่อทราบ ทั้งนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย กำหนดให้มีการรายงานผลอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง และนำรายงานฯ เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยต่อไป

รูปแบบการรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 1) แบบเอกสาร SUT-RM 7 รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน ดังภาพที่ 2.11
- 2) แบบเอกสาร SUT-RM 8 รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ดังภาพที่ 2.12

รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

โดย หน่วยตรวจสอบภายใน ณ วันที่ 1 กันยายน 2559

ประเภทความเสี่ยง	แผนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน	หน่วยงาน	ระดับความเสี่ยงก่อนการติดตาม			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	รายละเอียดกิจกรรม	ร้อยละการดำเนินการ	ระดับความเสี่ยงหลังการติดตาม			GRADE ความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง	ผลการติดตาม/ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ
			L	I	ระดับ				L	I	ระดับ		
1. อาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการ มีอัตราการลาออกสูง													
P	การลดอัตราการลาออกของอาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการ	สำนักวิชาวิทยาศาสตร์	2	4	สูง	ปานกลาง	เพิ่มอัตราค่าตอบแทนให้อาจารย์ที่มีตำแหน่งวิชาการ เมื่อดำเนินการได้ตามเงื่อนไขที่มหาวิทยาลัยกำหนด	100	2	2	ปานกลาง	B	มหาวิทยาลัยมอบให้ส่วนงานเจ้าหน้าที่จัดทำการสำรวจค่าตอบแทนในสถาบันอุดมศึกษา
2.													

.....ผู้ติดตามการดำเนินการ

หน่วยตรวจสอบภายใน

ภาพที่ 2.11 ตัวอย่างการรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

ระดับหน่วยงาน SUT-RM 7

รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

โดย หน่วยตรวจสอบภายใน ณ วันที่ 1 กันยายน 2559

ประเภทความเสี่ยง	แผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยงก่อนการติดตาม			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	รายละเอียดกิจกรรม	ร้อยละการดำเนินการ	ระดับความเสี่ยงหลังการติดตาม			GRADE ความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง	ผลการติดตาม/ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ
			L	I	ระดับ				L	I	ระดับ		
1. การเก็บรักษาที่มีความเสี่ยงสูง และการจัดเก็บสารเคมีและวัตถุมีพิษในคลังสารเคมีและห้องปฏิบัติการ													
O	การป้องกันอันตรายจากของเสียสารเคมีและวัตถุมีพิษจากห้องปฏิบัติการต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย	ศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	4	4	สูงมาก	ปานกลาง	1. กำหนดแนวทางการจัดเก็บสารเคมีและวัตถุมีพิษในคลังสารเคมีและห้องปฏิบัติการอย่างเคร่งครัด 2. จัดหาตู้เก็บสารเคมีและระบบดูดควันในห้องปฏิบัติการเพิ่มจำนวน 50 ชุด 3. จัดหาอุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคลเพิ่มจำนวน 25 ชุด	100	2	1	ต่ำ	A	-
2.													

.....ผู้ติดตามการดำเนินการ

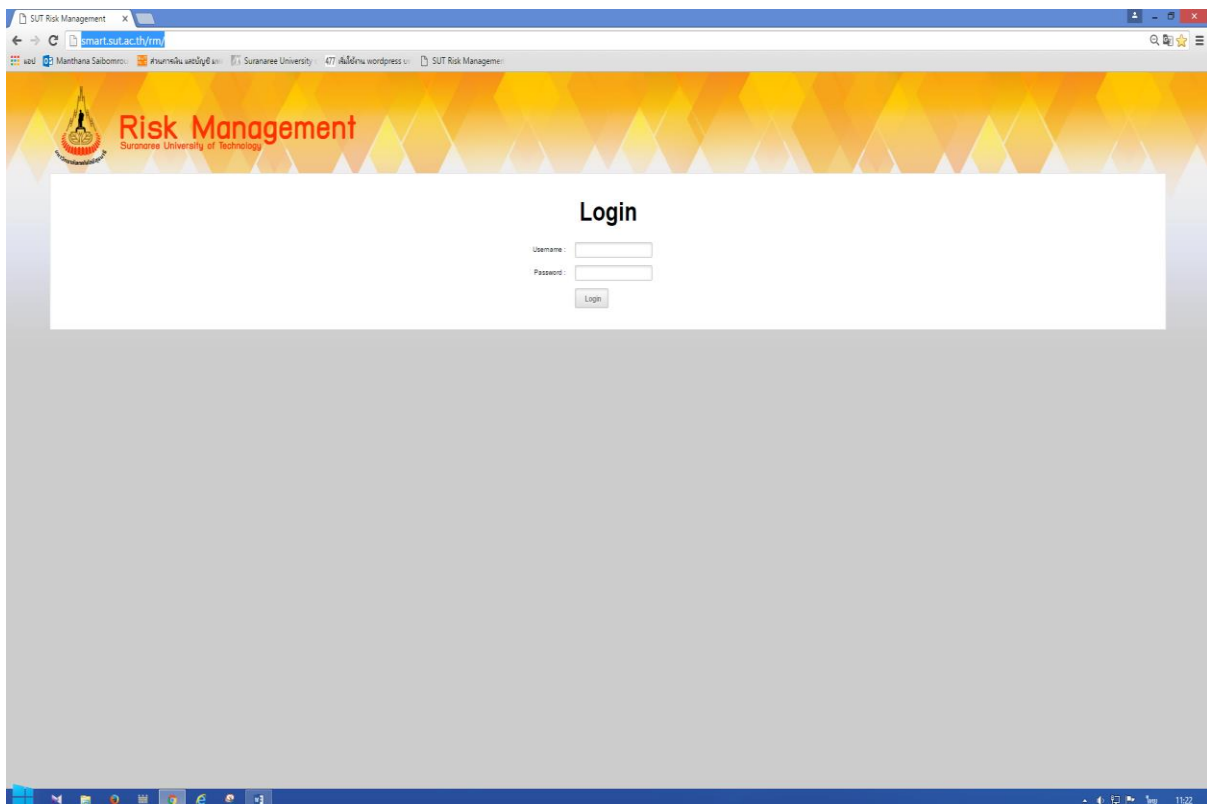
หน่วยตรวจสอบภายใน

ภาพที่ 2.12 ตัวอย่างการรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

ระดับมหาวิทยาลัย SUT-RM 8

2.9 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยจัดทำเป็นระบบสารสนเทศการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถดำเนินการการบริหารความเสี่ยงได้ในระบบฯ ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และสามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นเครื่องมือหนึ่งในการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อาทิ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำหน่วยงาน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย เป็นต้น โดยการเรียกใช้ผ่าน <http://smart.sut.ac.th/rm/> ของมหาวิทยาลัย พร้อมกันนี้ได้มีการวางแผนในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการรายงานผลการดำเนินงานตามระบบบริหารความเสี่ยง เพื่อรองรับการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างทันเหตุการณ์ ดังภาพที่ 2.13



ภาพที่ 2.13 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

เมื่อหน่วยงานได้เข้าสู่ระบบสารสนเทศการบริหารความเสี่ยงแล้ว รูปแบบของการพัฒนาการบันทึกข้อมูลนั้นเหมือนแบบฟอร์มการรายงานการบริหารความเสี่ยงดังคู่มือฉบับนี้ ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นทุกประการ

บทที่ 3

การควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ด้วยระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วย การกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ได้กำหนดให้ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ รวมถึงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี นำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้เป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งปี แต่เมื่อช่วงเวลาหรือปัจจัยเสี่ยงเปลี่ยนแปลงไป การควบคุมที่มีอยู่เดิมอาจไม่สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน จึงต้องมีการติดตามประเมินผลระบบการควบคุมภายในที่ใช้อยู่อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงแก้ไขการควบคุมภายในให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

โดยปัจจุบันมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้ยึดถือมาตรฐานการควบคุมภายในตามหนังสือแนวทาง : การจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ฉบับปี พ.ศ. 2552 ซึ่งฉบับนี้จัดทำขึ้นแทนหนังสือฉบับเดิมซึ่งขอยกเลิก โดยได้ปรับปรุงเนื้อหาการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายในบางส่วน รวมทั้งปรับลดแบบฟอร์มและรูปแบบการจัดทำรายงานที่มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตามระเบียบ โดยมาตรฐานการควบคุมภายในฉบับนี้ มีมาตรฐานเดียวกันกับกรอบโครงสร้างการควบคุมภายในเชิงบูรณาการ (Internal Control – Integrated Framework) ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ 3 ประเภท ตามมาตรฐานของ COSO-IC) ซึ่งเป็นที่นิยมใช้กันทั่วไป

“การควบคุมภายใน (Internal Control) คือ กระบวนการที่กำหนดขึ้นภายในองค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการจัดทำรายงานทางการเงินที่เชื่อถือได้ และมีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง”

ดังนั้น การควบคุมภายใน จึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 2 ก็จะครอบคลุมถึงการควบคุมภายในที่จะได้กล่าวถึงในบทนี้ด้วย ดังนั้น ในบางหัวข้อของบทนี้ สามารถทำความเข้าใจได้จากบทที่ 2 ที่ผ่านมา

3.1 มาตรฐานการควบคุมภายใน

จากความหมายของการควบคุมภายในข้างต้น สะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยดังนี้

3.1.1 การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอน มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ แต่เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและแทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจึงควรนำการควบคุมภายในมาใช้โดยรวมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งได้แก่ การวางแผน (Planning) การดำเนินการ (Executing) และการติดตามประเมินผล (Monitoring)

3.1.2 การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของมหาวิทยาลัย บุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ การวางกลไกการควบคุม และการกำหนดกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการติดตามผลการควบคุมภายใน ส่วนบุคลากรอื่นของมหาวิทยาลัยรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามกระบวนการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้น

3.1.3 การควบคุมภายในให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด แม้ว่า การควบคุมภายในจะออกแบบไว้ดีเพียงใดก็ตามก็ไม่สามารถให้ความมั่นใจว่าจะทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์ เพราะการควบคุมภายในยังมีข้อจำกัดจากปัจจัยอื่นซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย เช่น การใช้ดุลยพินิจผิดพลาด การสมรู้ร่วมคิดกัน การปฏิบัติผิดกฎหมายระเบียบและกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้การวางระบบการควบคุมภายในจะต้องคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกันว่าผลประโยชน์ที่ได้รับจากการควบคุมภายในจะคุ้มค่างับต้นทุนที่เกิดขึ้น

มาตรฐานการควบคุมภายใน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ซึ่งผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร จะต้องจัดให้มีในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

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

องค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันโดยมีสภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่น ๆ องค์ประกอบทั้ง 5 นี้ เป็นสิ่งจำเป็นที่มีอยู่ในการดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย 3 ประการคือ

1) เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operation Objective : O) ได้แก่ การปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในมหาวิทยาลัย

2) เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของการรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Objective : E) ได้แก่ การจัดทำรายงานทางการเงินที่ใช้ภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา

3) เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objective : C) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยได้กำหนดขึ้น

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในของแต่ละองค์กรจะแตกต่างกันไป ขึ้นกับฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ใดมากกว่ากัน กล่าวคือ บางองค์กรอาจเน้นเรื่องระวังป้องกันการทุจริต การรั่วไหล บางหน่วยงานเน้นการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการบริหาร บางองค์กรอาจเน้นเรื่องการใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากร บางองค์กรอาจเน้นเรื่องการรายงานถูกต้อง ซึ่งเป็นเรื่องของนโยบาย ทิศนคติ ลักษณะองค์กรหรือทุกเรื่องผสมผสานกัน การจัดวางระบบการควบคุมภายใน จึงควรให้ความสำคัญกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุมที่กำหนด และปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอยู่เสมอ

3.2 สภาพแวดล้อมของการควบคุม

สภาพแวดล้อมของการควบคุม หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งร่วมกันส่งผลให้มีการควบคุมขึ้นในมหาวิทยาลัยหรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่ได้ผลดีขึ้น หรือในทางตรงข้ามสภาพแวดล้อมอาจทำให้การควบคุมย่อหย่อนลงได้

ตัวอย่างปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน เช่น ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร โครงสร้างการจ้ององค์กร การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายและวิธีบริหารด้านบุคลากร เป็นต้น

ในการดำเนินการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการควบคุมผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของมหาวิทยาลัย ต้องสร้างบรรยากาศของการควบคุมเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ และตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี

3.3 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้ในการควบคุมความเสี่ยง หรือการบริหารความเสี่ยง

ในการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยง มหาวิทยาลัยต้องประเมินความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยอย่างเพียงพอและเหมาะสม

ซึ่งขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 1) ระบุปัจจัยเสี่ยง
- 2) วิเคราะห์ความเสี่ยง
- 3) การจัดการความเสี่ยง

โดยขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้ ได้เคยอธิบายไว้แล้วอย่างละเอียดในบทที่ 2 ที่ผ่านมา

3.4 กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบาย และวิธีการต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยกำหนดให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง และได้รับการสนองตอบโดยมีการปฏิบัติตาม

ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม เช่น การกำหนดนโยบาย การสอบทานงาน การอนุมัติ การดูแลป้องกัน ทรัพย์สิน การแบ่งแยกหน้าที่งาน เป็นต้น

ในการดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุม มหาวิทยาลัยต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อป้องกันหรือลดความเสียหาย ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน สำหรับกิจกรรมการควบคุม ในเบื้องต้นจะต้องแบ่งแยกหน้าที่งานภายในมหาวิทยาลัยอย่างเหมาะสม ไม่มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบแต่ถ้ามีความจำเป็นให้กำหนดกิจกรรมที่เหมาะสมทดแทน

โดยหัวข้อกิจกรรมการควบคุมนี้ ได้เคยอธิบายไว้แล้วในบทที่ 2 ที่ผ่านมา

3.5 สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารทางการเงิน และข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไม่ว่าเป็นข้อมูลจากแหล่งภายในหรือภายนอก โดยเป็นข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน

การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจใช้คนหรือใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารก็ได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ในการดำเนินการเกี่ยวกับสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยต้องจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ และสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่น ๆ ที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถรับข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก ซึ่งจำเป็นต้องใช้สารสนเทศนั้นในรูปแบบที่เหมาะสม และทันเวลา

3.6 การติดตามประเมินผล

การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความมั่นใจว่า ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพและมีการปฏิบัติจริง การควบคุมภายในดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่น ๆ ได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมถึงการควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การติดตามประเมินผลในระหว่างการปฏิบัติงาน และการติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง มีดังต่อไปนี้

1) การติดตามประเมินผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) โดยทั่วไปการควบคุมภายในจะได้รับการออกแบบเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง รวมเป็นส่วนเดียวกันและอยู่ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ตามปกติของมหาวิทยาลัย การติดตามผลครอบคลุมทุกกิจกรรมและต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการปฏิบัติงาน เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล การทดสอบความถูกต้องและการเปรียบเทียบข้อมูลต่าง ๆ และกิจกรรมอื่นซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ประจำของบุคลากรในมหาวิทยาลัย

2) การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) คือ การประเมินเป็นครั้งคราวตามเวลาที่กำหนดหรือตามความเหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การติดตามประเมินผล

3.7 การรายงานการควบคุมภายใน

การรายงานการควบคุมภายในมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยใช้ประกอบในการจัดทำรายงานเกี่ยวกับการควบคุมภายในตามระเบียบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแล รวมถึงการรายงานต่อ คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงาน ของมหาวิทยาลัย โดยรายงานการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้ยึดตามหนังสือ แนวทาง : การจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ฉบับปี พ.ศ. 2552 ทุกประการ

ซึ่ง “หน่วยรับตรวจ” ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน มีความหมายคือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และ “ส่วนงานย่อย” ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน มีความหมายคือ หน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้สังกัดของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

รูปแบบรายงานการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยจะมีผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่ 3 ส่วน ดังภาพที่ 3.1 คือ

3.7.1 ระดับมหาวิทยาลัย มีรายงาน 3 แบบ คือ

1) หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.1)

เป็นการรับรองการควบคุมภายใน เพื่อให้เห็นว่าระบบการควบคุมภายในที่ใช้อยู่มีประสิทธิภาพ และมีความเพียงพอที่จะสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด

2) รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.2)

เป็นการสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน จากการประเมินกิจกรรมต่าง ๆ

3) รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.3)

เพื่อนำเสนอจุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ พร้อมแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน จากการประเมินระดับหน่วยงานตามแบบ ปย.2

3.7.2 ระดับหน่วยงาน มีรายงาน 2 แบบ คือ

1) รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.1)

เพื่อนำเสนอผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในของหน่วยงาน

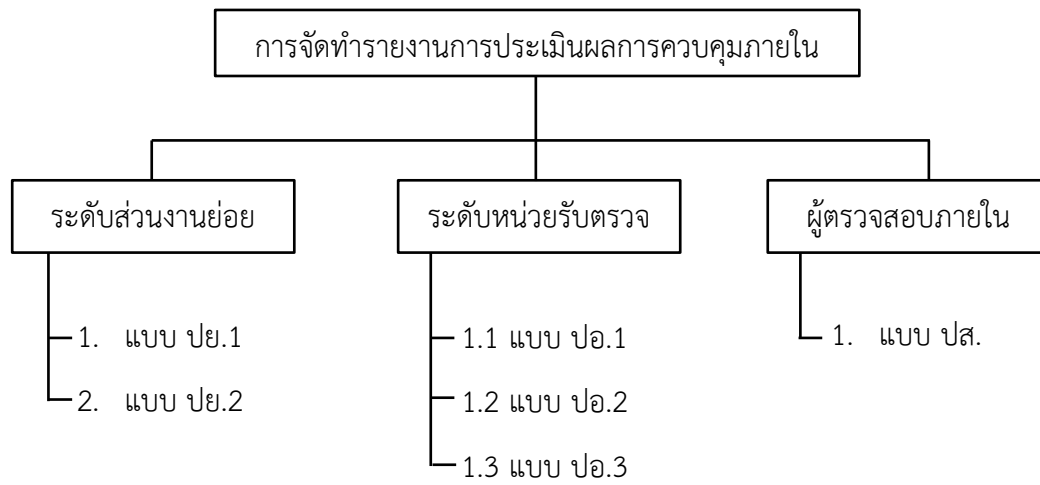
2) รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย.2)

เพื่อบันทึกกระบวนการในการประเมินผลการควบคุมภายใน ระบุการควบคุมที่มีอยู่ การประเมินผลการควบคุม ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ การควบคุมภายในที่ต้องปรับปรุงและผู้รับผิดชอบ

3.7.3 หน่วยตรวจสอบภายใน มีรายงาน 1 แบบ คือ

1) รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปส.)

เพื่อรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยว่า ดำเนินการตามวิธีการที่มหาวิทยาลัยกำหนดหรือไม่ เพียงใด พร้อมข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีความเพียงพอและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



ภาพที่ 3.1 การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ที่เกี่ยวข้อง

แบบ ปอ. 1

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน

เรียน (คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน / ผู้กำกับดูแล / คณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการ
ตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ)

.....(ชื่อหน่วยรับตรวจ).....ได้ประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับปีสิ้นสุด
วันที่.....เดือน..... พ.ศ.ด้วยวิธีการที่.....(ชื่อหน่วยรับตรวจ)..... กำหนดโดยมี
วัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม
ภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษา
ทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต ด้านความ
เชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและการดำเนินงานและด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติ
คณะรัฐมนตรีและนโยบาย ซึ่งรวมถึงระเบียบปฏิบัติของฝ่ายบริหาร

จากผลการประเมินดังกล่าวเห็นว่าการควบคุมภายในของ.....(ชื่อหน่วยรับตรวจ).....สำหรับ
ปีสิ้นสุดวันที่.....เดือน.....พ.ศ.เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ มีความ
เพียงพอและบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามที่กล่าวในวรรคแรก

ลายมือชื่อ.....

(ชื่อหัวหน้าหน่วยรับตรวจ)

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

กรณีมีจุดอ่อนของการควบคุมภายใน สามารถปรับแบบข้างต้น โดยอธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

จากผลการประเมินดังกล่าวเห็นว่าการควบคุมภายในของ.....(ชื่อหน่วยรับตรวจ).....สำหรับปีสิ้นสุด วันที่.....เดือน.....พ.ศ.เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ มีความเพียงพอและ บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามที่กล่าวในวรรคแรก

อนึ่ง การควบคุมภายในยังคงมีจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญ ดังนี้

1.
2.

คำอธิบายรายงานแบบ ปอ. 1

1. ชื่อรายงาน หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
2. ผู้รับรายงาน ได้แก่ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแลหน่วยรับตรวจ และ คณะกรรมการตรวจสอบ หรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ (ถ้ามี)
3. วรรคแรก
 - ระบุชื่อหน่วยรับตรวจและช่วงเวลาของการประเมินระบบการควบคุมภายใน
 - ระบุขอบเขตของการประเมินการควบคุมภายในตามที่หน่วยรับตรวจกำหนด
4. วรรคสอง
 - สรุปผลการประเมินระบบการควบคุมภายในว่าเป็นไปตามที่หน่วยรับตรวจกำหนด มีความเพียงพอ บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในหรือไม่
5. ผู้รายงาน ได้แก่ หัวหน้าหน่วยรับตรวจ พร้อมทั้งระบุตำแหน่งและวันที่รายงาน

แบบ ปอ. 2

ชื่อหน่วยรับตรวจ
รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน (1)	ผลการประเมิน / ข้อสรุป (2)
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม 1.1..... 1.2..... ฯลฯ	
2. การประเมินความเสี่ยง 2.1..... 2.2..... ฯลฯ	
3. กิจกรรมการควบคุม 3.1..... 3.2..... ฯลฯ	
4. สารสนเทศและการสื่อสาร 4.1..... 4.2..... ฯลฯ	
5. การติดตามประเมินผล 5.1..... 5.2..... ฯลฯ	

ผลการประเมินโดยรวม

.....

.....

ชื่อผู้รายงาน.....

(ชื่อหัวหน้าหน่วยรับตรวจ)

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

คำอธิบายรายงาน แบบ ปอ. 2

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

แบบ ปอ.3

ชื่อหน่วยรับตรวจ
รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน
ณ วันที่ เดือน พ.ศ.

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ของ การควบคุม (1)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (2)	งวด/เวลาที่ พบจุดอ่อน (3)	การปรับปรุง การควบคุม (4)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (5)	หมายเหตุ (6)

ชื่อผู้รายงาน.....

(ชื่อหัวหน้าหน่วยรับตรวจ)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

คำอธิบายรายงาน แบบ ปอ.3

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

แบบ ปย. 1

ชื่อส่วนงานย่อย
รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน (1)	ผลการประเมิน / ข้อสรุป (2)
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม 1.1..... 1.2..... ฯลฯ	
2. การประเมินความเสี่ยง 2.1..... 2.2..... ฯลฯ	
3. กิจกรรมการควบคุม 3.1..... 3.2..... ฯลฯ	
4. สารสนเทศและการสื่อสาร 4.1..... 4.2..... ฯลฯ	
5. การติดตามประเมินผล 5.1..... 5.2..... ฯลฯ	

ผลการประเมินโดยรวม

ชื่อผู้รายงาน.....

(ชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย)

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน.....พ.ศ.

คำอธิบายรายงาน แบบ ปย. 1

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

แบบ ปย. 2

ชื่อส่วนงานย่อย.....

รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

กระบวนการ ปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ ประเมิน และวัตถุประสงค์ของ การควบคุม (1)	การควบคุม ที่มีอยู่ (2)	การประเมินผล การควบคุม (3)	ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่ (4)	การปรับปรุง การควบคุม (5)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (6)	หมายเหตุ (7)

ชื่อผู้รายงาน.....

(.....ชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คำอธิบายรายงาน แบบ ปย. 2

1. ชื่อส่วนงานย่อย
2. ชื่อรายงาน รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
3. จวดยางาน
 - ระบุสำหรับงวดปีสิ้นสุดวันที่ 30 เดือนกันยายน พ.ศ.25xx (กรณีรายงานตามปีงบประมาณ) หรือ วันที่ 31 เดือนธันวาคม พ.ศ.25xx (กรณีรายงานตามปีปฏิทิน)
4. คอลัมน์ (1) กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ.....และวัตถุประสงค์ของการควบคุม
 - ระบุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมหรือด้านของงานที่กำลังประเมิน ถ้าเป็นกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการให้ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการนั้น รวมทั้งวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอน ทั้งนี้ หนึ่งกิจกรรม/ด้านของงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน อาจมีได้หลายวัตถุประสงค์
5. คอลัมน์ (2) การควบคุมที่มีอยู่
 - สรุptionขั้นตอน/วิธีปฏิบัติงาน/นโยบาย/กฎเกณฑ์ที่ใช้ปฏิบัติอยู่สำหรับกิจกรรมต่าง ๆ
6. คอลัมน์ (3) การประเมินผลการควบคุม
 - ประเมินว่าการควบคุมที่มีอยู่ตามคอลัมน์ (2) เพียงพอและมีประสิทธิผลหรือไม่ โดยตอบคำถามต่อไปนี้
 - การกำหนด/สั่งอย่างเป็นทางการให้ปฏิบัติตามการควบคุมหรือไม่
 - มีการปฏิบัติตามการควบคุมหรือไม่
 - ถ้ามีการปฏิบัติตามจริง การควบคุมช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่
 - ประโยชน์ที่ได้รับ คำนวณกับต้นทุนของการควบคุมหรือไม่
7. คอลัมน์ (4) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่
 - ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน คือ
 - ด้านการดำเนินงาน (Operation) = O
 - ด้านความถูกต้องเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน (Financial Reporting) = F
 - ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ (Compliance) = C
8. คอลัมน์ (5) การปรับปรุงการควบคุม
 - เสนอแนะการปรับปรุงการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตามคอลัมน์ (4)
9. คอลัมน์ (6) กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ
 - ระบุผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุง และวันที่ดำเนินการปรับปรุงแล้วเสร็จ

10. คอลัมน์ (7) หมายเหตุ

- ระบุข้อมูลอื่นที่ต้องการแจ้งให้ทราบ เช่น วิธีดำเนินการและเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง

11. ชื่อผู้รายงาน ตำแหน่งและวันที่

- ระบุชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย ซึ่งรับผิดชอบในการจัดทำ พร้อมทั้งตำแหน่งและลงวันที่ เดือน ปี พ.ศ. ที่จัดทำเสร็จสิ้น

แบบ ปส.

**รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน
(กรณีไม่มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกต)**

เรียน (หัวหน้าหน่วยรับตรวจ / ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยรับตรวจ)

ข้าพเจ้าได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของ.....(ชื่อหน่วยรับตรวจ).....
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....เดือน.....พ.ศ..... การสอบทานได้ปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลและระมัดระวัง
อย่างรอบคอบ ผลการสอบทานพบว่า การประเมินผลการควบคุมภายในเป็นไปตามวิธีการที่กำหนด ระบบการ
ควบคุมภายในมีความเพียงพอและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

ชื่อผู้รายงาน.....

(ชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน)

ตำแหน่ง

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.....

กรณีที่ผู้ตรวจสอบภายในสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้วมีข้อตรวจพบ หรือ
ข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญ ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญต่อท้ายผลการสอบทาน ดังนี้

ข้าพเจ้าได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของ.....(ชื่อหน่วยรับตรวจ).....
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....เดือน.....พ.ศ..... การสอบทานได้ปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผล
และระมัดระวังอย่างรอบคอบ ผลการสอบทานพบว่า การประเมินผลการควบคุมภายในเป็นไปตามวิธีการที่
กำหนด ระบบการควบคุมภายในมีความเพียงพอและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน อย่างไรก็ตาม
ก็ตามมีข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญ ดังนี้.....

.....
.....
.....

คำอธิบายรายงาน แบบ ปส.

1. ชื่อรายงาน รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน
2. ผู้รับรายงาน ได้แก่ หัวหน้าหน่วยรับตรวจ ผู้บริหารสูงสุด หรือผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ หรือการบริหารของหน่วยรับตรวจ
3. วรรณรายงาน
 - ระบุงวดเวลาของการประเมินผลการควบคุมภายใน
 - ระบุขอบเขตของการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในว่าได้ปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลและระมัดระวังอย่างรอบคอบ
 - สรุปผลการสอบทาน
4. ชื่อผู้รายงาน ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้าหน่วยรับตรวจ หรือผู้บริหารสูงสุดของหน่วยรับตรวจให้ทำหน้าที่ตรวจสอบภายใน

บรรณานุกรม

- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. (2554). **คู่มือการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.** (ปรับปรุงครั้งที่ 1). นครราชสีมา : มหาวิทยาลัย.,
- สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทยและตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2551). กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ : บทสรุปสำหรับผู้บริหารกรอบโครงสร้าง : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). กรุงเทพฯ : สมาคม.,
- สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. (2552). แนวทาง : การจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน. กรุงเทพฯ : สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
- Oregon State University. Office of Risk Management. (2009). **Our mission.** [Online]. Available : <http://risk.oregonstate.edu/aboutus/>
- University of California. Office of the President. (2009). **Enterprise risk management.** [Online]. Available : <http://www.ucop.edu/riskmgmt/erm.html>
- University of Cambridge. University Offices. (2008). **Risk management.** [Online]. Available : <http://www.admin.cam.ac.uk/offices/secretariat/risk/>
- University of New South Wales. Financial Division. (2008). **Risk program.** [Online]. Available : <http://www.fin.unsw.edu.au/riskman/rmuprogram.html>

ภาคผนวก ก

ประกาศ และคำสั่ง



ประกาศสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เพื่อการบริหารกำกับดูแลกิจการที่ดี และการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในการรองรับเหตุการณ์ ซึ่งเป็นความเสี่ยงหรือโอกาสที่อาจส่งผลกระทบในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ตามแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะ ๑๐ ปี พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๖๔ และแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะที่ ๑๒ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔

ฉะนั้น อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๖ (๒) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. ๒๕๓๓ ประกอบกับมติคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ในการประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๕๔ เมื่อวันที่ ๑๐ มิถุนายน ๒๕๕๔ และมติสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ในการประชุมครั้งที่ ๕/๒๕๕๔ เมื่อวันที่ ๒๔ กันยายน ๒๕๕๔ จึงให้ยกเลิกประกาศสภามหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ลงวันที่ ๒๔ กันยายน ๒๕๕๔ และกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ดังต่อไปนี้

๑. ให้มีการจัดระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน โดยบูรณาการไปกับการควบคุมภายใน
๒. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย
๓. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นภารกิจหนึ่งของหน่วยงาน
๔. ให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง
๕. ให้มีการติดตาม ประเมินผล ทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
๖. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการที่ดี
๗. ให้มีการพัฒนาบุคลากรด้านบริหารความเสี่ยง

ในการนี้ มหาวิทยาลัยได้กำหนดคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง และให้ถือเป็นความรับผิดชอบที่ต้องนำไปใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ประกาศ ณ วันที่ ๑๒ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๔

(ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสุวาน)

นายกสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

111 ถนนมหาวิทยาลัย ตำบลสุรนารี อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา 30000 โทรศัพท์ (044) 223000 โทรสาร (044) 224070
SURANAREE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY
111 UNIVERSITY AVENUE, SUB DISTRICT SURANAREE, MUANG DISTRICT, NAKHON RATCHASIMA 30000, THAILAND Tel. (044) 223000 Fax. (044) 224070



คำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ที่ ๓๖๐๕ / ๒๕๕๙

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

อนุสนธิคำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่ ๑๔๑๒/๒๕๕๖ ลงวันที่ ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๖ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี นั้น

เพื่อให้การดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ฉะนั้น อาศัยอำนาจตามมาตรา ๒๑ และมาตรา ๒๔ แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. ๒๕๓๓ ประกอบกับประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง แต่งตั้งอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ลงวันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๕๖ และมติคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ในการประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๕๙ เมื่อวันที่ ๑๐ มิถุนายน ๒๕๕๙ จึงให้ยกเลิกคำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่ ๑๔๑๒/๒๕๕๖ ลงวันที่ ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๖ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ประกอบด้วยบุคคล ดังต่อไปนี้

- | | |
|---|----------------|
| ๑. อธิการบดี | เป็น ประธาน |
| ๒. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร | เป็น รองประธาน |
| ๓. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและนวัตกรรมการ | เป็น กรรมการ |
| ๔. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน | เป็น กรรมการ |
| ๕. รองอธิการบดีฝ่ายพันธกิจสัมพันธ์กับองค์กรชุมชน | เป็น กรรมการ |
| ๖. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาการสอนและสนับสนุนการเรียนรู้ | เป็น กรรมการ |
| ๗. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา | เป็น กรรมการ |
| ๘. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย | เป็น กรรมการ |
| ๙. ผู้อำนวยการศูนย์บริการการศึกษา | เป็น กรรมการ |
| ๑๐. ผู้อำนวยการศูนย์คอมพิวเตอร์ | เป็น กรรมการ |
| ๑๑. ผู้อำนวยการศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี | เป็น กรรมการ |
| ๑๒. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา | เป็น กรรมการ |
| ๑๓. ผู้อำนวยการศูนย์กิจการนานาชาติ | เป็น กรรมการ |
| ๑๔. ผู้อำนวยการศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา | เป็น กรรมการ |
| ๑๕. ผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา | เป็น กรรมการ |
| ๑๖. ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพ | เป็น กรรมการ |
| ๑๗. ผู้อำนวยการเทคโนโลยี | เป็น กรรมการ |
| ๑๘. คณบดีสำนักวิชาวิทยาศาสตร์ | เป็น กรรมการ |
| ๑๙. คณบดีสำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม | เป็น กรรมการ |
| ๒๐. คณบดีสำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร | เป็น กรรมการ |

- ๒ -

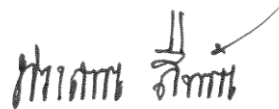
๒๑. คณบดีสำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์	เป็น กรรมการ
๒๒. คณบดีสำนักวิชาแพทยศาสตร์	เป็น กรรมการ
๒๓. คณบดีสำนักวิชาพยาบาลศาสตร์	เป็น กรรมการ
๒๔. คณบดีสำนักวิชาทันตแพทยศาสตร์	เป็น กรรมการ
๒๕. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการและนวัตกรรม	เป็น กรรมการ
๒๖. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร	เป็น กรรมการและเลขานุการ
๒๗. หัวหน้าส่วนการเงินและบัญชี	เป็น กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๒๘. นางสาวมณฑนา สายบำรุง	เป็น ผู้ช่วยเลขานุการ

คณะกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๑. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงของสภามหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติ
๒. พัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด
๓. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย
๔. จัดทำรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย
๕. รับผิดชอบการประเมินความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัยและผลที่ได้รับจากการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย
๖. พิจารณากลับกรองคำขอเงินงบประมาณในการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย เพื่อนำเสนอเป็นคำขอของงบประมาณมหาวิทยาลัย
๗. นำเสนอแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่ออนุมัติ
๘. นำเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อทราบและรับข้อเสนอแนะ
๙. รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและรายงานผลการประเมินการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัยแก่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินภายใน ๙๐ วัน หลังสิ้นปีงบประมาณ
๑๐. รับทราบรายงานการประเมินผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงและรายงานประเมินผล ผลการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัยของหน่วยตรวจสอบภายใน
๑๑. จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้แก่ผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรของมหาวิทยาลัย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๔ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๙



(ศาสตราจารย์ ดร.ประสาธ สิบคำ)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



คำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ที่ ๗๐๖ / ๒๕๕๙

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน
และแผนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

อนุสนธิคำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่ ๑๔๑๓/๒๕๕๖ ลงวันที่ ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๖ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและแผนการบริหาร ความเสี่ยงจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และคำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่ ๑๕๙๗/๒๕๕๘ ลงวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘ ได้เปลี่ยนแปลงผู้ช่วยเลขานุการในคณะกรรมการกลั่นกรองรายงาน แผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและแผนการบริหารความเสี่ยงจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี นั้น

เพื่อให้การดำเนินงานของคณะกรรมการกลั่นกรองรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และแผนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตาม วัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ฉะนั้น อาศัยอำนาจตามมาตรา ๒๑ และมาตรา ๒๔ แห่ง พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. ๒๕๓๓ ประกอบกับประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง แต่งตั้งอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ลงวันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๕๖ และมติคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ในการประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๕๙ เมื่อวันที่ ๑๐ มิถุนายน ๒๕๕๙ จึงให้ยกเลิกคำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่ ๑๔๑๓/๒๕๕๖ ลงวันที่ ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๖ และคำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีที่ ๑๕๙๗/๒๕๕๘ ลงวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘ และแต่งตั้ง คณะทำงานกลั่นกรองรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและแผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ประกอบด้วยบุคคล ดังต่อไปนี้

- | | |
|--|---------------|
| ๑. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร | เป็น ประธาน |
| ๒. ผู้อำนวยการศูนย์บริการการศึกษา หรือผู้แทน | เป็น คณะทำงาน |
| ๓. ผู้อำนวยการศูนย์คอมพิวเตอร์ หรือผู้แทน | เป็น คณะทำงาน |
| ๔. ผู้อำนวยการศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี หรือผู้แทน | เป็น คณะทำงาน |
| ๕. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา หรือผู้แทน | เป็น คณะทำงาน |
| ๖. ผู้อำนวยการศูนย์กิจการนานาชาติ หรือผู้แทน | เป็น คณะทำงาน |
| ๗. ผู้อำนวยการศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา หรือผู้แทน | เป็น คณะทำงาน |

- ๒ -

๘. ผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา
หรือผู้แทน เป็น คณะทำงาน
๙. ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพ
หรือผู้แทน เป็น คณะทำงาน
๑๐. ผู้อำนวยการเทคโนธานี หรือผู้แทน เป็น คณะทำงาน
๑๑. คณบดีสำนักวิชาวิทยาศาสตร์ หรือผู้แทน เป็น คณะทำงาน
๑๒. คณบดีสำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม หรือผู้แทน เป็น คณะทำงาน
๑๓. คณบดีสำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร หรือผู้แทน เป็น คณะทำงาน
๑๔. คณบดีสำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์ หรือผู้แทน เป็น คณะทำงาน
๑๕. คณบดีสำนักวิชาแพทยศาสตร์ หรือผู้แทน เป็น คณะทำงาน
๑๖. คณบดีสำนักวิชาพยาบาลศาสตร์ หรือผู้แทน เป็น คณะทำงาน
๑๗. คณบดีสำนักวิชาทันตแพทยศาสตร์ หรือผู้แทน เป็น คณะทำงาน
๑๘. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการและนวัตกรรม เป็น คณะทำงาน
๑๙. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร เป็น คณะทำงานและเลขานุการ
๒๐. หัวหน้าส่วนการเงินและบัญชี เป็น คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
๒๑. นางสาวมณฑนา สายบำรุง เป็น ผู้ช่วยเลขานุการ
๒๒. นางสาวสาริศา กาญจนเมธี เป็น ผู้ช่วยเลขานุการ

คณะทำงานดังกล่าว มีหน้าที่กลั่นกรองรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย และระดับหน่วยงาน ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๔ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๙



(ศาสตราจารย์ ดร.ประสาธ สิบคำ)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ภาคผนวก ข

นิตยภัตพิเศษ

นิยามศัพท์เฉพาะ

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางที่มหาวิทยาลัยนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ภายใต้ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมภายนอก และขีดความสามารถของมหาวิทยาลัย

การติดตามประเมินผลแผนการบริหารความเสี่ยง (Monitoring of Risk) หมายถึง การสอบทานความก้าวหน้าของกิจกรรม การกระทำ หรือระบบงานตามแผนที่กำหนด เพื่อตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการตามแผน ของหน่วยงานในมหาวิทยาลัย

การกำหนดกรอบการปฏิบัติ (Defining a Framework) หมายถึง การกำหนดกระบวนการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Setting Acceptable Responses to Risk) หมายถึง การกำหนดเกณฑ์ระดับค่าคะแนนของโอกาสการเกิดเหตุการณ์และค่าผลกระทบ ตามประเภทของความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยสามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ โดยไม่จำเป็นต้องเพิ่มกิจกรรมการควบคุม

การควบคุม (Control) หมายถึง การออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยนำไปปฏิบัติ ทำให้เกิดกิจกรรมการควบคุม

การควบคุมภายใน (Internal Control) หมายถึง กระบวนการที่กำหนดขึ้นภายในหน่วยงาน เพื่อสร้างความมั่นใจว่า มหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการจัดทำรายงานทางการเงินที่เชื่อถือได้ และมีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงการสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิง เพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลง หากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

การจัดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Setting Up Organization of Risk Management) หมายถึง การจัดแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับหน่วยงานและบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยให้มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

การจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Report) หมายถึง การจัดทำรายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่มหาวิทยาลัยจัดให้มีขึ้น เพื่อบริหารจัดการโอกาสของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัย

การติดตามประเมินผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) หมายถึง การติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมในระหว่างการปฏิบัติงาน อาจเรียกว่าการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง หรือการประเมินผลแบบต่อเนื่อง

การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) หมายถึง การประเมินที่มีวัตถุประสงค์มุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผลของการควบคุม ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่กำหนด โดยขอบเขตและความถี่ในการประเมินรายครั้งขึ้นอยู่กับประเมินความเสี่ยงและประสิทธิผลของวิธีการติดตามผลอย่างต่อเนื่องเป็นหลัก

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ค่าโอกาสของความเสี่ยงตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนด

การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) หมายถึง การแบ่งความรับผิดชอบ โดยการจัดให้มีบุคคลที่ 3 มารองรับความเสี่ยงแทนมหาวิทยาลัย เช่น การทำประกันภัย เป็นต้น

การระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม (Identifying Suitable Responses to Risk) หมายถึง การระบุวิธีการจัดการกับความเสี่ยงในแต่ละระดับ เป็นกิจกรรมภายหลังขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงแล้ว

การระบุค่าโอกาสของความเสี่ยงและค่าผลกระทบ (Identifying Risk Likelihood and Impact) หมายถึง การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสี่ยงและค่าผลกระทบ

การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifying Risk Factor) หมายถึง การระบุเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยทั้งด้านบวกและด้านลบ

การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึง การจัดให้มีแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดโอกาสความน่าจะเป็นของความเสี่ยง

การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง การตัดสินใจที่จะยอมรับผลที่ตามมา หากเหตุการณ์เกิดขึ้น โดยคาดว่าจะไม่ส่งผลกระทบรุนแรงต่อมหาวิทยาลัย หรือระบบควบคุมภายใน ที่มีอยู่นั้นเพียงพอแล้ว ไม่จำเป็นต้องมีกิจกรรมควบคุมเพิ่มเติม

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การยกเลิกกิจกรรมอันจะทำให้มหาวิทยาลัยมีความเสียหายเกิดขึ้น

ความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึง การมีคุณธรรม ความซื่อสัตย์ของบุคลากรมหาวิทยาลัยทุกระดับชั้น

ความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การดำเนินการบริหารงานของมหาวิทยาลัย มีความถูกต้องตามกฎหมาย มีการเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน มีระบบการตรวจสอบบัญชีที่เชื่อถือได้

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความเป็นไปได้หรือความไม่แน่นอน ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นในอนาคต และส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและมีผลต่อยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

ความเสี่ยงด้านการเงินและทรัพย์สิน (Financial and Asset Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มหาวิทยาลัยอาจทำให้มีรายรับลดน้อยลง หรือค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือทรัพย์สินเสียหาย

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operational Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและมีผลต่อการดำเนินการทั้งของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากการที่ไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือ นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่มีอยู่ไม่เหมาะสมเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานทั้งของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและมีผลต่อภาพพจน์ของมหาวิทยาลัย อาจทำให้เกิดความเสียชื่อเสียง

ความเสี่ยงด้านสุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการเกิดอุบัติเหตุ การบาดเจ็บและความเจ็บป่วยต่อบุคคล ของนักศึกษาและบุคลากรของมหาวิทยาลัย

ความเสี่ยงด้านบุคลากร (Personnel Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัยเนื่องมาจากบุคลากรของมหาวิทยาลัย

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากระบบเทคโนโลยีดิจิทัล อาจนำไปสู่การหยุดชะงักของระบบงานของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลและอัตตาทิบาล (Good Governance and Self Governance Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและอัตตาทิบาล และมีผลต่อการดำเนินการทั้งของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

ความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk) หมายถึง ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยที่มีอยู่ทั่วไป หากความเสี่ยงดังกล่าวไม่ได้รับการเอาใจใส่อาจนำไปสู่โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์อันส่งผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัย

ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (Residual Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากผ่านกิจกรรมการควบคุมภายในแล้ว

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดว่าสามารถยอมรับระดับความเสี่ยงเหล่านั้นได้

ความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยโดยตรง ส่งผลกระทบถึงเป้าหมายในระดับมหาวิทยาลัย

ความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ (Operation Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีผลกระทบต่อกิจกรรมภายในหน่วยงาน และเป้าหมายของหน่วยงาน

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลที่ได้จากการประเมินว่าหากเหตุการณ์เกิดขึ้นแล้ว จะทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานนั้นเป็นอย่างไร

แผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix) หมายถึง เครื่องมือซึ่งใช้ระดับของความเสียหาย โดยการนำเสนอเป็น 2 แกน คือ แกน X แทนค่าระดับคะแนนของโอกาสของความเสียหาย และแกน Y แทนค่าระดับคะแนนของผลกระทบ

ภาระรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การปฏิบัติงานด้วยความตระหนักในหน้าที่ และต้องทำให้ดีที่สุด โดยมีทั้งความรับผิดชอบและความรับชอบ

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุที่มาของความเสียหาย ที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสียหายที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละความเสียหาย แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่เป็นธรรม และมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการตามมิติธรรมาภิบาล 9 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค

หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลการดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน โดยการปฏิบัติงานจะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผล และพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การดำเนินงานตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึง ตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ที่มีความหลากหลายและความแตกต่าง

หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง กระบวนการที่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และ ร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจ จากระดับองค์กรสู่หน่วยงานเพื่อดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร ทั้งนี้การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและ ข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้เสีย

หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรมและอื่น ๆ

สัญญาณเตือนภัย (Warning Sign) หมายถึง การคาดการณ์ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในภายหลัง ผ่านกิจกรรมการควบคุมภายในแล้ว และยังคงมีความเสี่ยงเกินกว่าที่จะควบคุมไว้ได้

โอกาสของความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง การนำเอาปัจจัยเสี่ยงมาวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และใช้วิธีการวัดเชิงคุณภาพความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้ น้อยที่สุด น้อยมาก ปานกลาง ค่อนข้างบ่อย บ่อยมาก

ภาคผนวก ค

ปฏิทินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
ของมหาวิทยาลัย

**ปฏิทินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย
(ตัวอย่างประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560)**

