

บทที่ ๑ ขอบเขตทั่วไป

วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง

คู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ ต่อไปนี้

๑. เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย
๒. เพื่อเป็นเครื่องมือให้บุคลากรปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
๓. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี ตามแนวพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
๔. เพื่อเป็นแนวทางในการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สามารถรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ประการแรก

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ.๒๕๔๕ มาตรา ๓/๑ บัญญัติว่า “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน มีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งเพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองตามความต้องการของประชาชน ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติราชการ การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

ประการที่สอง

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ มาตรา ๑๒ กำหนดว่าเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ก.พ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดมาตรการกำกับกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ และมาตรา ๔๕ กำหนดให้ส่วนราชการจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ตามเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่ ก.พ.ร. กำหนด

ประการที่สาม

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ระเบียบว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.๒๕๔๔ กำหนดให้หน่วยรับตรวจหรือมหาวิทยาลัยรามคำแหงนำมาตรฐานการควบคุมภายในตามระเบียบฯ ไปใช้เป็นแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายใน และประเมินผลการควบคุมภายในให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

ประการที่สี่

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕ ได้กำหนด จุดมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐานโดยกำหนดรายละเอียดไว้ใน หมวด ๖ มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย “ระบบการประกันคุณภาพภายใน” และ “ระบบการประกันคุณภาพภายนอก” เพื่อใช้เป็นกลไกในการผดุงรักษาคุณภาพและมาตรฐานของ สถาบันอุดมศึกษา และกำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างน้อย ๑ ครั้งในทุกรอบ ๕ ปี โดย “สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือเรียกชื่อย่อว่า “สมศ.”

ดังนั้น มหาวิทยาลัยรามคำแหงจึงต้องมีการประกันคุณภาพตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา โดยสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ในการกำกับ ดูแลการดำเนินงานในมหาวิทยาลัยให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัจจัยที่จะทำให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ได้แก่ ทรัพยากร บุคคล ระบบฐานข้อมูล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ เพื่อสัมฤทธิ์ผลตาม เป้าหมายที่กำหนด โดยใช้หลักการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good governance)

ประการสุดท้าย

เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้ง เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี นวัตกรรม และการแข่งขัน ทำให้องค์กรทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน ต้องปรับตัว และพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดังนั้น การดำเนินงานต่างๆ จึงต้องมีความระมัดระวัง ด้วยการดำเนินการอย่างโปร่งใส และนำทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม

ดังนั้น มหาวิทยาลัยรามคำแหง จึงนำหลักการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน มาดำเนินการเพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้เข้าใจความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง ควรทำความเข้าใจกับ ความหมายของคำที่เกี่ยวข้อง ต่อไปนี้

๑. ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การ รั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไม่ประสบ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับ ความเสี่ยงสามารถจำแนกได้เป็นลักษณะ ดังนี้

- ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (Resources Risk)
- ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับ (Compliance Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
- ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล (Human and Good Governance Risk)
- ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (External Environment Risk)
- ความเสี่ยงด้านอื่น ๆ (Other Risk) ตามบริบทของสถาบัน

ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (Resources Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อม หรือขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเงิน งบประมาณ การควบคุมค่าใช้จ่าย ระบบสารสนเทศ ด้านอาคารสถานที่

ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการวางแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติราชการ รวมถึงการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนาและการบรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือไม่สามารถปฏิบัติตามได้ทันตามเวลาที่กำหนด และอาจมีผลต่อการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอนไม่ว่าจะเป็นเรื่องของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงานระบบประกันคุณภาพที่มีการดำเนินงานตามขั้นตอนอย่างถูกต้องเหมาะสมและมีระบบควบคุม ตรวจสอบที่ดีเพียงใด ถ้าไม่ดีพอองค์การต้องหาวิธีการในการจัดการไม่ให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น มิฉะนั้นอาจจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการหรือแผนกลยุทธ์ขององค์การ

ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล (Human and Good Governance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดประสิทธิภาพในการกำหนดกรอบอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากร การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม การโยกย้ายและไม่ได้จัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมไว้อย่างชัดเจนในด้านต่าง ๆ

ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (External Environment Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและอาจส่งผลกระทบต่อทำให้องค์การไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย

ความเสี่ยงด้านอื่นๆ (Other Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่สามารถดำเนินการได้ตามแนวทางของมหาวิทยาลัยแบบตลาดวิชาที่ให้โอกาสทางการศึกษากับทุกระดับชั้นตามบริบทของสถาบัน

๒. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์การควรระบุสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์การ

ปัจจัยภายในประกอบด้วย

๑. กลยุทธ์ (Strategy) เหมาะสมกับสถานการณ์เพียงใด
๒. โครงสร้างองค์การ (Structure) มีหน่วยงานและระดับชั้นการบังคับบัญชาที่เหมาะสมที่จะประกอบพันธกิจให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การเพียงใด
๓. ระบบ (System) การดำเนินงานมีระบบที่ถูกต้องเหมาะสมเพียงใด เช่น ระบบการคัดเลือกสรรหา ระบบการประเมินผล ระบบการพิจารณาความดีความชอบ ระบบการเงิน ระบบการผลิต (บัณฑิต) ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ระบบสารสนเทศ
๔. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพียงใด

๕. บุคลากร (Staff) มีศักยภาพ (สมรรถนะ) เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย เพียงใด
๖. ทักษะ (Skill) ขององค์กรและบุคลากร เมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้วเหนือกว่าหรือด้อยกว่า
๗. ค่านิยม (Share Value) ค่านิยมร่วมของบุคลากร มีส่วนสนับสนุนให้องค์กรสามารถปรับไปตามสภาพแวดล้อมได้มากน้อยเพียงใด

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย

สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)

๑. ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ราคาน้ำมัน ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย อัตราการว่างงาน และตลาดหุ้น
๒. ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านประชากร ความขัดแย้งในสังคม การก่อความไม่สงบ ภัยสงคราม ภัยจากธรรมชาติ เป็นต้น
๓. ด้านการเมือง ส่งผลต่อ ความต่อเนื่องในนโยบายของรัฐบาล
๔. ด้านกฎหมาย ได้แก่ ความคลุมเครือของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่างๆ ความไม่มั่นใจในการบังคับใช้กฎหมาย กฎหมายไม่ครอบคลุม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ล่าช้า ไม่ทันการเปลี่ยนแปลง
๕. ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive Environment)

๑. ผู้ให้บริการการศึกษารายใหม่ๆ (New Entrants)
๒. ความรุนแรงของการแข่งขัน (Intensity of Rivalry)
๓. อำนาจการต่อรอง (Bargaining Power)
 - ผู้รับบริการ (Customer)
 - ผู้จัดหาทรัพยากรให้ (Supplier)
๔. บริการ/สินค้าอื่นๆที่เป็นสิ่งทดแทนการเลือกใช้บริการการศึกษา (Substitution)
๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยง
 - โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง
 - ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ปริมาณของความรุนแรงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง
 - ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงน้อย

๔. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) หมายถึง แนวทางในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Acceptance) โดยการเลือกแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่

กรณี เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้ ดังนี้

๑) การลดความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือลดความเป็นไปได้ในการเกิดความเสียหาย คือ ความพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น โดยมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ด้วยการดำเนินการให้มีการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ การกำหนดให้ผู้จัดซื้อ/จัดจ้างและผู้ตรวจรับ/ผู้รับมอบงานแยกจากกัน หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น ด้วยการติดตั้งเครื่องดับเพลิง การสำรองข้อมูล (back up) เป็นระยะๆ มีการบันทึกข้อมูลสำรอง

๒) การแบ่งปันความเสี่ยง (Risk Sharing) คือ การถ่ายทอดความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น/หน่วยงานอื่นร่วมกันรับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นจะต้องรับผลกระทบร่วมกัน ซึ่งการแบ่งรับความเสี่ยงไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์การจะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น เช่น การทำประกัน(Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) การจ้างผู้ดำเนินการภายนอก

๓) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การรับความเสี่ยงไว้จัดการเองภายในหน่วยงาน หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

๔) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือ การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง แต่มีข้อเสียคือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์การมากจนเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

กรณี เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ที่เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์การจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปแบบของตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า

๕. การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์การจะเกิดความเสียหาย โดยให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์การยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุ พันธกิจ(ภารกิจ) ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และชื่อเสียงขององค์การเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์การ

๖. การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา

๗. เป้าประสงค์ขององค์การ (Goal) หมายถึง ความต้องการที่ผู้วางแผนยุทธศาสตร์หรือผู้บริหาร ต้องการให้เกิดขึ้นตามที่คาดหวังไว้ โดยทั่วไปจะกำหนดให้มีลักษณะกว้างๆ ทั้งในเชิงแก้ปัญหา (Problematic Goal) และเชิงพัฒนา (Development Goal)

๘. การควบคุมภายใน (Control) คือ กระบวนการ (Process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานจัดให้มีขึ้น เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งการควบคุมภายในส่วนใหญ่จะออกมาในรูปของนโยบาย แนวทาง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือหรือขั้นตอนการปฏิบัติต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยง (Risk) ที่จะเกิดขึ้น

บทที่ ๒
แนวทางการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ประกอบด้วย

๑. นโยบาย วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
๒. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
๓. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง

๑. นโยบาย วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๑.๑ นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

เพื่อให้มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ตามกลยุทธ์หลักของมหาวิทยาลัย จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

๑. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
๒. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย
๓. ให้มีการติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
๔. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๑. เพื่อให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าประสงค์และเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้
๒. เพื่อให้เกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น และสามารถหาวิธีการจัดการกับความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๓. เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในมหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
๔. เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น
๕. เพื่อส่งเสริมหลักธรรมาภิบาล และการกำกับดูแลตนเองที่ดีในมหาวิทยาลัยอย่างเป็นรูปธรรม สามารถเพิ่มมูลค่าให้ผู้รับบริการ/นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๒. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจะสอดคล้องกับโครงสร้างของมหาวิทยาลัย โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย คณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยและมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของคณะ/ สำนัก/สถาบัน/ศูนย์ /กอง/สาขาฯ ทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายในมหาวิทยาลัย โดยรวบรวมข้อมูลความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง วางแผนบริหารความเสี่ยง

ของหน่วยงาน ติดตามการดำเนินงานตามแผนและรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

มหาวิทยาลัยรามคำแหง กำหนดระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ๒ ระดับ คือ

๒.๑ ระดับมหาวิทยาลัย รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย ดำเนินการภายใต้ นโยบายของมหาวิทยาลัยรามคำแหงและการกำกับดูแลของอธิการบดี และสภามหาวิทยาลัยรามคำแหง **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประกอบด้วย**

๑. อธิการบดีเป็นประธานกรรมการ
๒. ประธานคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นรองประธานกรรมการ
๓. เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสที่ได้รับมอบหมายตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการ กำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.๒๕๔๔ เป็นรองประธานกรรมการ

๔. รองอธิการบดี/คณบดี/ผู้อำนวยการ คณะ/สำนัก/สถาบัน/ศูนย์/เป็นกรรมการ

๕. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีเป็นกรรมการและเลขานุการ

๖. ผู้อำนวยการกองกลาง หัวหน้างานการประชุมและพิธีการ และกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ **คณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประกอบด้วย**

๑. อธิการบดีเป็นที่ปรึกษา
๒. รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายหรือบุคคลที่อธิการบดีเห็นสมควร เป็นประธานกรรมการ
๓. เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสที่ได้รับมอบหมายตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่า ด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.๒๕๔๔ เป็นรองประธานกรรมการ
๔. ผู้อำนวยการกองแผนงานหรือบุคคลที่เห็นสมควร เป็นรองประธานกรรมการ
๕. ผู้รับผิดชอบของคณะ/สำนัก/สถาบัน/ศูนย์/กอง/สาขาฯ ด้านแผนงานและระบบบริหาร ความเสี่ยงเป็นกรรมการ
๖. ให้แต่งตั้งบุคคลที่เห็นสมควรเป็นกรรมการและเลขานุการ
๗. ให้แต่งตั้งผู้รับผิดชอบของหน่วยงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของมหาวิทยาลัยหรือบุคคลที่เห็นสมควรเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการไม่เกิน ๒ คน

๒.๒ ระดับคณะ/สำนัก/สถาบัน/ศูนย์ รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารและดำเนินงาน บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของคณะ /สำนัก /สถาบัน/ ศูนย์ / ดำเนินงานภายใต้การกำกับ ดูแลของคณบดี/ผู้อำนวยการ ประกอบด้วย

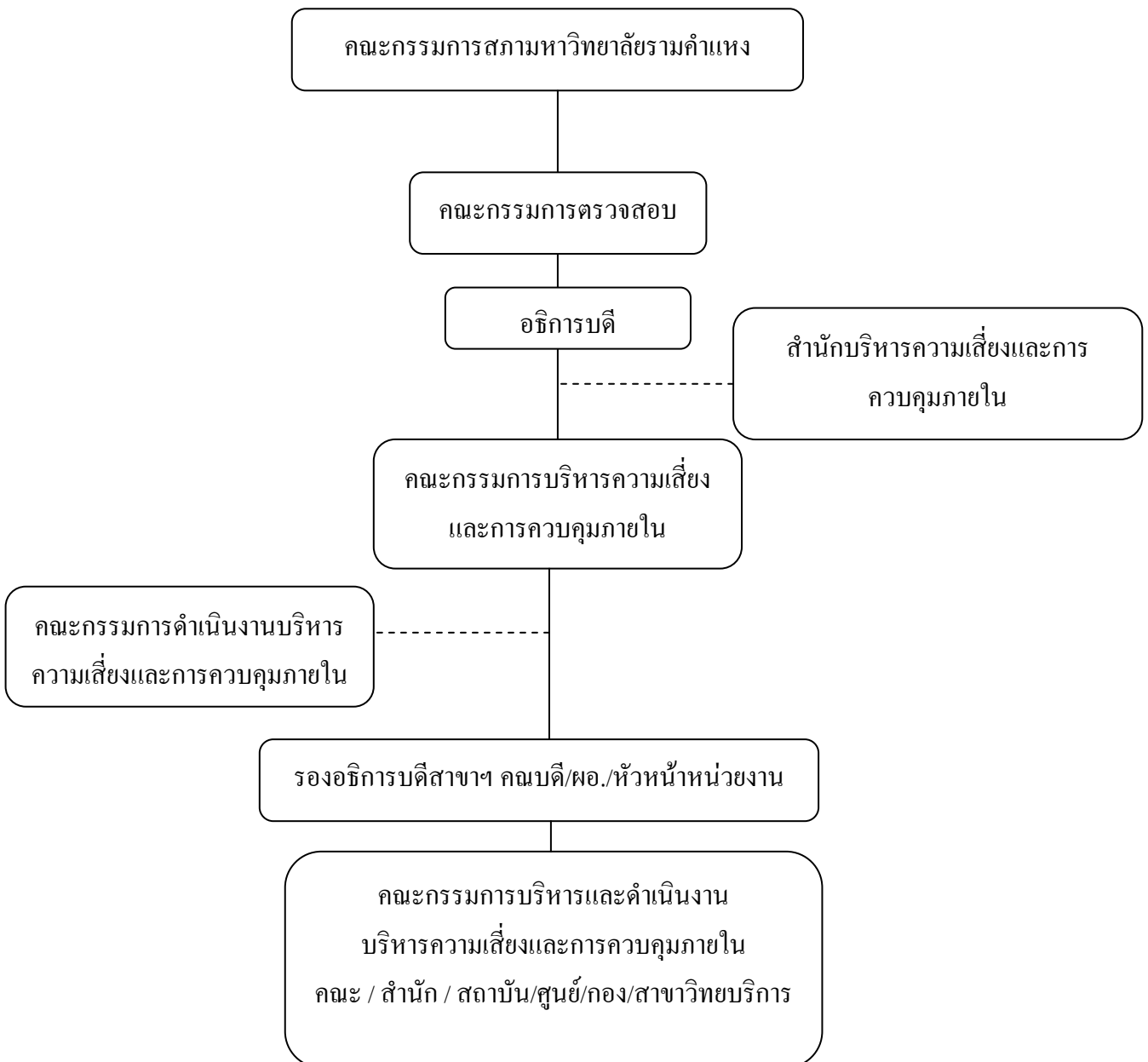
๑. คณบดี /ผู้อำนวยการ เป็นประธานกรรมการ
๒. รองคณบดี /รองผู้อำนวยการ เป็นรองประธานกรรมการ
๓. หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้างาน เป็นกรรมการ
๔. หัวหน้าสำนักงานเลขานุการ เป็นกรรมการและเลขานุการ
๕. ให้แต่งตั้งบุคคลที่เห็นสมควรเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ ๑ คน

๒.๓ ระดับกอง/สาขาวิทยบริการฯ รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารและดำเนินงานบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกอง/สาขาวิทยบริการฯ ดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของ รองอธิการบดี ประกอบด้วย

๑. รองอธิการบดี เป็นประธานกรรมการ
๒. ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าสำนักงานสาขาวิทยบริการ เป็นรองประธานกรรมการ
๓. หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้างานหรือหัวหน้าโครงการ เป็นกรรมการ
๔. หัวหน้างานธุรการหรือบุคคลที่เห็นสมควร เป็นกรรมการและเลขานุการ
๕. ให้แต่งตั้งบุคคลที่เห็นสมควร เป็นกรรมการผู้ช่วยเลขานุการ ๑ คน

- หมายเหตุ
๑. กอง หมายถึง กองในสำนักงานอธิการบดี
 ๒. โครงการ หมายถึง หน่วยงานที่สังกัดกอง
 ๓. บุคคลที่เห็นสมควร อธิการบดีอาจแต่งตั้งจากบุคคลภายในหรือภายนอกได้

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



๓. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยรามคำแหงกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับเพื่อให้มีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยฯ มีดังนี้

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
๑. คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย	๑. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ๒. กำกับนโยบายและให้คำแนะนำการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
๒. คณะกรรมการตรวจสอบ มร.	๑. ตรวจสอบให้มหาวิทยาลัยมีการรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง ๒. รับผิดชอบในการจัดวางระบบและดำเนินการตรวจสอบภายใน ๓. ตรวจสอบ การดำเนินงาน การเงินและบัญชี และการควบคุมภายใน ๔. การประเมินและบริหารความเสี่ยง ๕. ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามมติสภามหาวิทยาลัยในเรื่องที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย ๖. เสนอแนะเกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินการบริหารจัดการเสนอต่ออธิการบดี ๗. ต้องรายงานผลการปฏิบัติงานต่อสภามหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ ทุกๆ ระยะเวลาตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
๓. อธิการบดี	<p>๑. กำหนดแนวนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ นำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์การ โดยมีการเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์การและมีการบูรณาการร่วมกัน</p> <p>๒. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญและกำกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</p> <p>๓. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย</p> <p>๔. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อสภามหาวิทยาลัย ฯ ภายใน ๖๐ วัน ทุกสิ้นภาคการศึกษา</p> <p>๕. เสนอรายงานการควบคุมภายใน (ตามระเบียบ ฯ คตง. ข้อ ๖ และ กพร.) ต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ภายใน ๙๐ วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณ และปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ภายใน ๓๐ วันเมื่อสิ้นสุดรอบ ๖ เดือน ภายใน ๙๐ วันเมื่อสิ้นสุดรอบ ๑๒ เดือน (สิ้นปีงบประมาณ)</p>
๔. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง	<p>๑. กำหนดนโยบาย และแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย</p> <p>๒. เสนอมาตรการการจัดการความเสี่ยง และพิจารณาแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย</p> <p>๓. ควบคุมและติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</p> <p>๔. ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำปรึกษาแนะนำในการดำเนินงานของกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง</p>

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
<p>๕. คณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง</p>	<p>๑. นำนโยบายจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติของทุกภาคส่วนงานในมหาวิทยาลัย</p> <p>๒. ปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</p> <p>๓. สนับสนุนให้ทุกภาคส่วนงานในมหาวิทยาลัย วิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง และจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม</p> <p>๔. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงระดับ มหาวิทยาลัย</p> <p>๕. ร่างแผนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย</p> <p>๖. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงพร้อมเสนอมาตรการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย</p> <p>๗. ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เสนอต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัย พร้อมทบทวนและกำหนดแนวทางปรับปรุงพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย</p> <p>๘. จัดทำรายงานการควบคุมภายใน (ตามระเบียบฯ คตง. -ข้อ๖ และ กพร.) เสนอต่ออธิการบดี และปลัดกระทรวงศึกษาธิการ</p> <p>๙. จัดทำระบบสารสนเทศความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยที่ครบถ้วนสมบูรณ์เหมาะสม สามารถเป็นข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย</p>
<p>๖. รองอธิการบดีสาขาฯ/คณบดี/ผู้อำนวยการ/หัวหน้าหน่วยงาน</p>	<p>๑. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน</p> <p>๒. กำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย</p> <p>๓. ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงาน ตระหนักถึงความสำคัญและการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน</p>

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
	<p>๔. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน</p> <p>๕. รายงานผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ภายใน ๓๐ วัน นับจากวันสิ้นภาคการศึกษาพร้อมทบทวนและกำหนดแนวทางปรับปรุงพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสถานการณ์</p> <p>๖. เสนอรายงานการควบคุมภายใน(ตามระเบียบฯ คตง. ข้อ ๖ และกพร.) ต่อประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหงภายใน ๑๕ วัน นับจากสิ้นรอบ ๖ เดือน และ ๔๕ วันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณ</p>
<p>๗. คณะกรรมการบริหารและดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของคณะ/สำนัก/สถาบัน/ศูนย์ / กอง/สาขาฯ (ตำแหน่งสูงสุดของส่วนงานเป็นประธาน)</p>	<p>๑. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม</p> <p>๒. รวบรวมข้อมูล ระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง และประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน</p> <p>๓. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมเสนอมาตรการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</p> <p>๔. ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในและจัดทำรายงานเสนอต่ออธิการบดี พร้อมทบทวนกำหนดแนวทางปรับปรุงพัฒนาแผนความเสี่ยงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก</p> <p>๕. จัดทำรายงานการควบคุมภายในหน่วยงาน (ตามระเบียบฯ คตง. ข้อ ๖ และกพร.) เสนอต่อมหาวิทยาลัย</p>

บทที่ ๓**กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน**

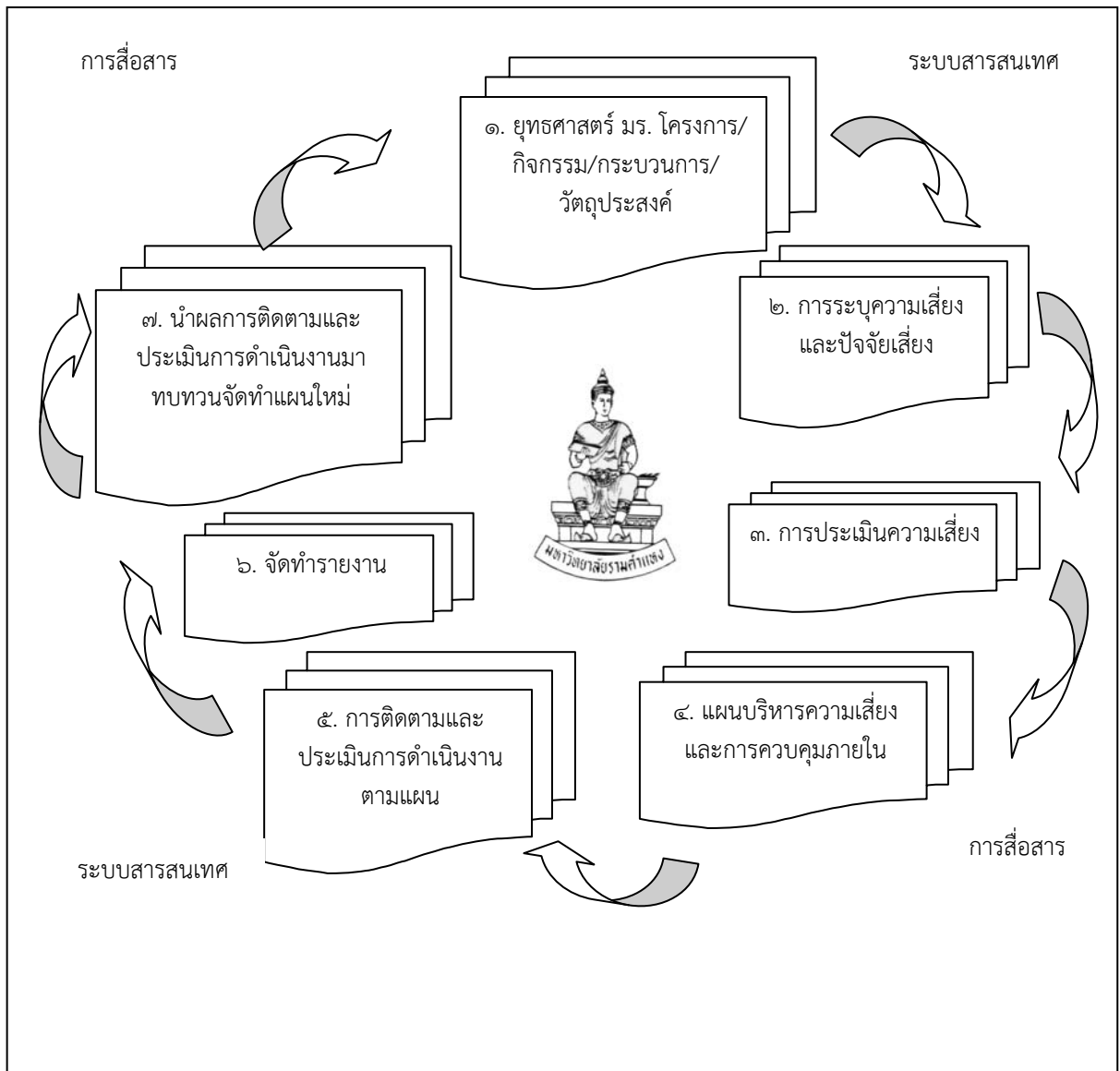
เพื่อให้การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และบรรลุเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จึงกำหนดแนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน

แนวทางการดำเนินงาน

การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ผู้บริหารหรือผู้นำระดับสูงในองค์กร และผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องรับทราบนโยบาย มาตรการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ดังนั้นผู้บริหารต้องมีการประชุมชี้แจงถึงเหตุผลและทำความเข้าใจร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับก่อนที่จะมีการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ

การแต่งตั้งคณะกรรมการ

เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งใหม่สำหรับหน่วยงาน ผู้เข้าร่วมดำเนินการอาจไม่คุ้นเคยกับการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบ โดยเฉพาะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังนั้น การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานจึงมีความสำคัญมาก โดยผู้บริหารของหน่วยงานจะต้องจัดหาทีมงานหรือคณะทำงานที่มาจากตัวแทนทุกภาคส่วน/หน่วย เพื่อเข้ามาทำหน้าที่ในการระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน โดยนำกิจกรรมหลักของหน่วยงาน มาวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พร้อมทั้งทบทวนปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง



กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ขั้นตอนที่ ๑ ยุทธศาสตร์ มร. โครงการ/กิจกรรม/กระบวนการ และวัตถุประสงค์

เป็นการนำยุทธศาสตร์ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี และแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี ของมหาวิทยาลัย /คณะ/สำนัก/สถาบัน/สาขา/ศูนย์/กอง และกำหนดโครงการ/กิจกรรม/กระบวนการ ที่สอดคล้องกันมาดำเนินการ ดังนี้

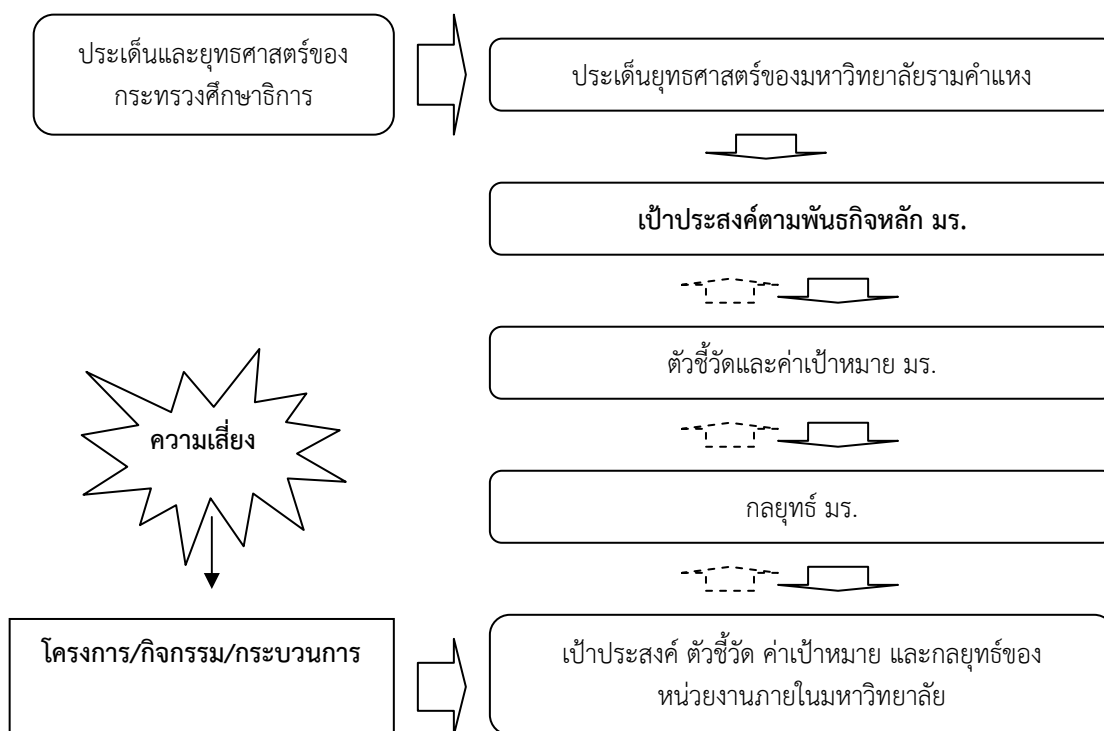
๑.๑ การระบุยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฯ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ กระทรวงศึกษาธิการ

กระทรวงศึกษาธิการ

ความเสี่ยงของหน่วยงานเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจของมหาวิทยาลัย ดังนั้นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย จึงเป็นขั้นตอนแรกที่ต้องให้ความสำคัญเพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย มุ่งไปสู่การบรรลุผลตามพันธกิจ ของมหาวิทยาลัย โดยมีกระบวนการปฏิบัติงานตาม โครงการ/กิจกรรม/ของหน่วยงาน ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ที่ต้องนำมาประเมินความเสี่ยง (ระบุลงในแบบฟอร์ม มร.คส ๑)

๑.๒ การกำหนดโครงการ/กิจกรรม/กระบวนการ

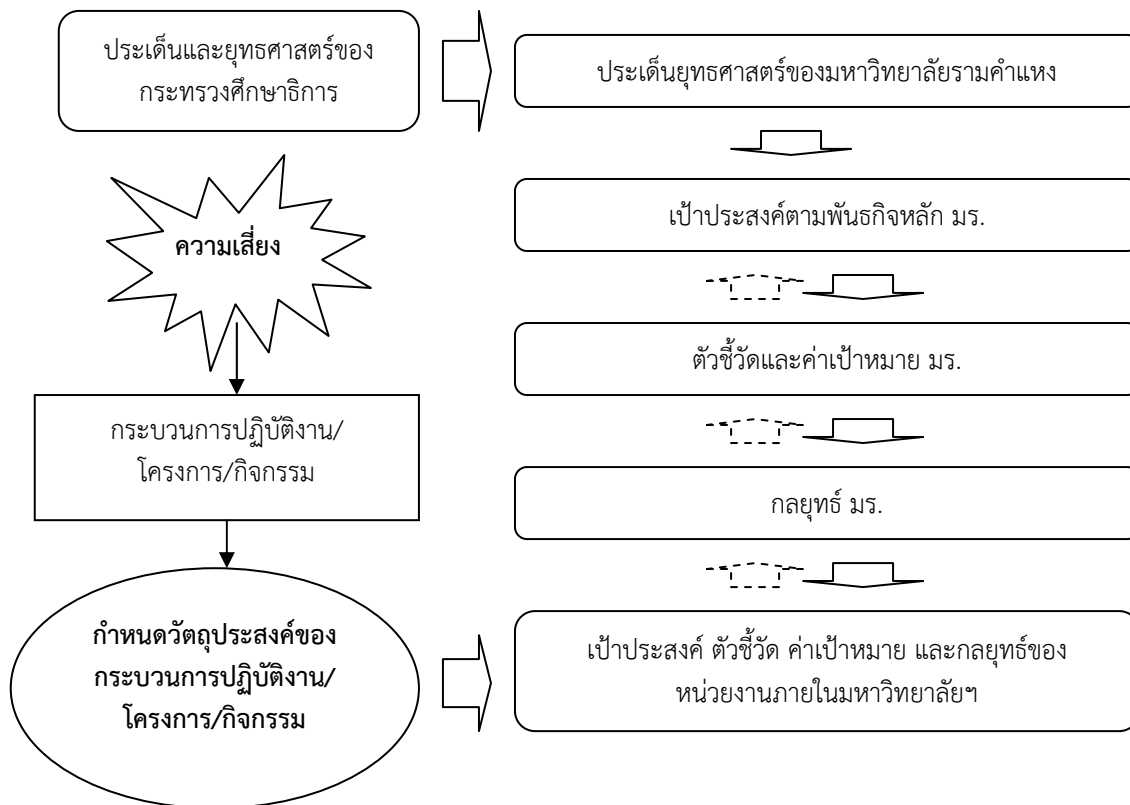
การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม/ ที่หน่วยงานจะนำมาประเมิน ความเสี่ยง เนื่องจากการดำเนินงานดังกล่าวส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบรรลุผล ตามเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยฯ (ระบุลงในแบบฟอร์ม มร.คส ๑)



ภาพที่ ๒ ความสัมพันธ์ในการกำหนดโครงการ/กิจกรรม/กระบวนการ ของหน่วยงาน

๑.๓ การกำหนดวัตถุประสงค์ของ/โครงการ/กิจกรรม/กระบวนการ

วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่เราคาดหวังให้ประสบผลสำเร็จหรือบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่คาด ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ/กิจกรรม/กระบวนการที่หน่วยงานจะนำมาประเมินความเสี่ยง (ให้ระบุในแบบฟอร์ม มร.คส ๑)



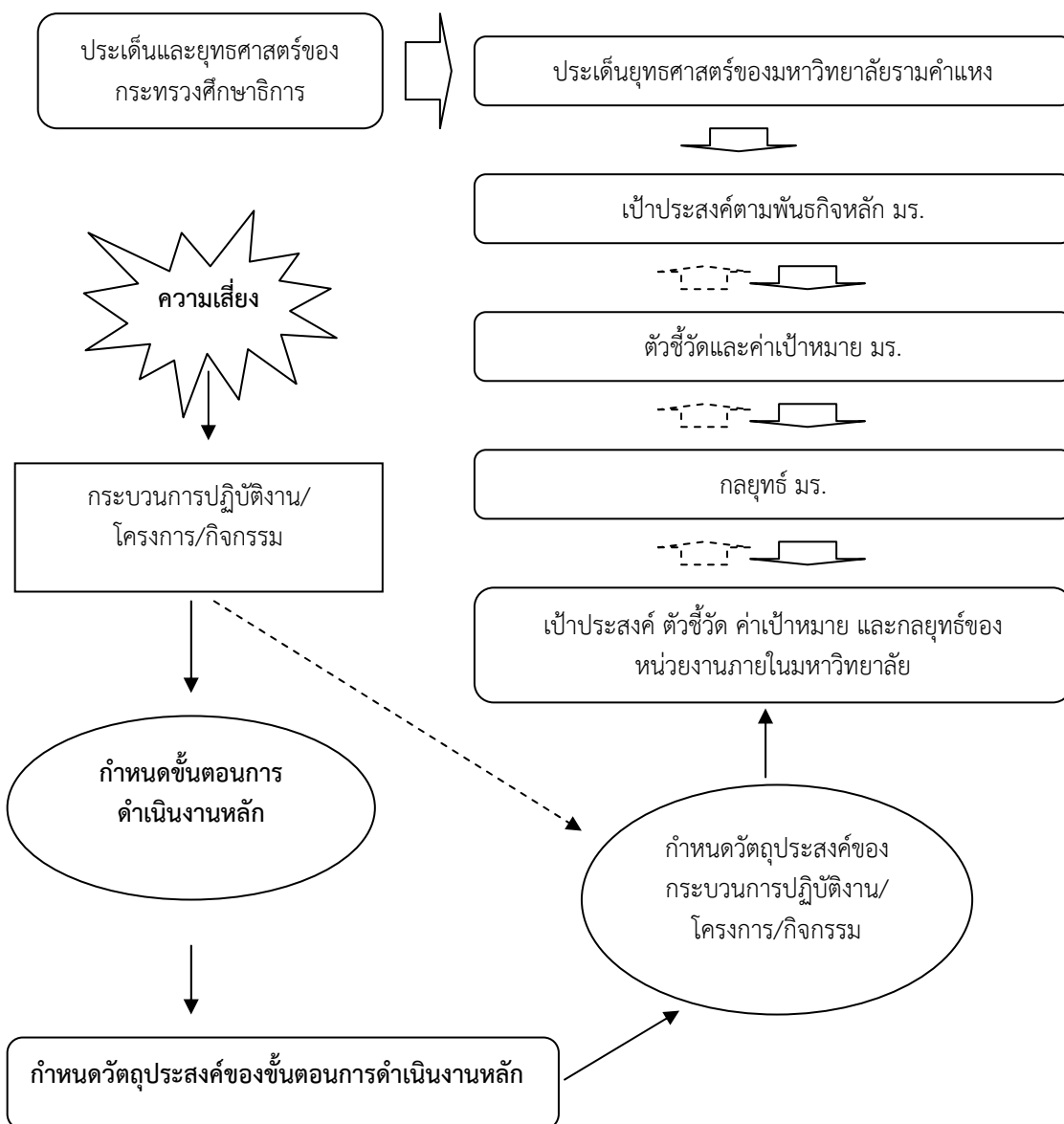
ภาพที่ ๓ การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ/กิจกรรม/กระบวนการ

หมายเหตุ : การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยให้การระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน โดยคำนึงถึงหลัก SMART ได้แก่

Specific	:	มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
Measurable	:	สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
Achievable	:	สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
Reasonable	:	สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้
Time constrained	:	มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

๑.๔ การกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานหลัก (KEY PROCESS) และวัตถุประสงค์ (OBJECTIVE) ของขั้นตอนหลัก

เป็นการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานหลักของโครงการ/กิจกรรม/กระบวนการที่จะนำมาประเมินความเสี่ยงว่ามีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญๆ อะไรบ้าง (ระบุลงในแบบฟอร์ม มร.คส ๑ รูปวงกลม) แล้วจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลักให้มีความชัดเจน เพราะจะช่วยให้การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นมีความสมบูรณ์ครบถ้วน ในขั้นตอนการดำเนินงานหลัก อาจจะมีหลายวัตถุประสงค์ก็ได้ (ระบุลงในแบบฟอร์ม มร.คส ๑ ช่องสี่เหลี่ยม) ซึ่งผู้รับผิดชอบความเสี่ยงต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์การทำงานมาช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์



ภาพที่ ๔ การกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานหลัก (KEY PROCESS) และวัตถุประสงค์ (OBJECTIVE) ของขั้นตอนการดำเนินงานหลัก

ขั้นตอนที่ ๒ การระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสจะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่ทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายในด้าน ทรัพยากร ด้านยุทธศาสตร์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากรและด้านธรรมาภิบาล การปฏิบัติตาม กฎหมาย/กฎระเบียบ ความเสี่ยงจากภายนอก ความเสี่ยงอื่น ๆ ตามบริบท

ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตาม ขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ ซึ่งหน่วยงานควรระบุสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนด กลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทของ หน่วยงาน ปัจจัยหรือสาเหตุของความเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่

๒.๑ ปัจจัยภายในองค์กร คือ ปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ เช่น นโยบาย กลยุทธ์ รูปแบบการบริหารจัดการ ระบบการทำงาน คุณภาพและความสามารถของบุคลากร ขนาดและโครงสร้างองค์กร การบริหารด้านงบประมาณและการเงิน

๒.๒ ปัจจัยภายนอกองค์กร คือ ปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงทาง เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี กฎหมาย การแข่งขัน ผู้รับบริการ บริษัทที่รับจ้าง หรือขายสินค้าให้กับมหาวิทยาลัย เป็นต้น

การระบุความเสี่ยง และปัจจัยหรือสาเหตุของความเสี่ยง เป็นแนวทางการทำงานจากระดับ ล่างสู่ระดับบน (Bottom up approach) คือ การให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารทุกระดับทบทวนว่า กิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่มีความเสี่ยงอะไรบ้างที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการ หรือขั้นตอนการดำเนินงานหลัก ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรของหน่วยงานในการค้นหา ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงานหลัก เช่น การประชุมปรึกษาหารือ ร่วมกันของคณะกรรมการ/คณะทำงาน หรือการระดมสมองของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม (SWOT) ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน

ส่วนวิธีการระบุความเสี่ยง ให้พิจารณาระบุตามวัตถุประสงค์ของขั้นตอนการดำเนินงานหลัก โดยการระบุข้อความที่ตรงกันข้าม(เชิงลบ) กับวัตถุประสงค์ของขั้นตอนการดำเนินงานหลัก (ระบุลงใน แบบฟอร์ม มร.คส ๒ ช่องสี่เหลี่ยม)

ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง เป็นการนำปัจจัยเสี่ยงมาวิเคราะห์เพื่อประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสียหาย (Impact) และจัดระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยหน่วยงานอาจจะเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องมาร่วมประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน หรือกรณีที่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคนและต้องการความคิดเห็นจากบุคคลจำนวนมากอาจจะพิจารณาใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอนคือ

๓.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสียหาย (Impact) สามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมของหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการ คณะทำงาน และฝ่ายบริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลขมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างเพียงพอ สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลที่ไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขที่ชัดเจนให้กำหนดเกณฑ์เชิงคุณภาพ ดังนี้

๓.๑.๑ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood)

หน่วยงานระบุตัวเลขระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (๕-๔-๓-๒-๑) ซึ่งเป็นการประเมินความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง ผู้ประเมินของหน่วยงานควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ สำหรับวิธีการเลือกตัวเลขระดับโอกาส (๕-๔-๓-๒-๑) ของแต่ละปัจจัยความเสี่ยง ใช้วิธีวิเคราะห์ร่วมกันหากไม่สามารถหาข้อยุติได้ อาจใช้เสียงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำมาหาค่าเฉลี่ย (ระบุลงในแบบฟอร์ม มร.คส ๓)

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือเหตุการณ์	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสเกิด มากกว่า ๗๐%
๔	สูง	มีโอกาสเกิด ๖๑% - ๗๐%
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิด ๔๑ - ๖๐%
๒	น้อย	อาจมีโอกาสเกิด ๒๐ - ๔๐%
๑	น้อยมาก	มีโอกาสเกิด น้อยกว่า ๒๐%

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือเหตุการณ์	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสเกิดเกือบทุกครั้ง
๔	สูง	มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
๒	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง
๑	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น

๓.๑.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)

หน่วยงานระบุตัวเลขระดับความรุนแรงของผลกระทบ (๕-๔-๓-๒-๑) ซึ่งเป็นการประเมินผลกระทบของการดำเนินงานในรูปของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อกระบวนการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งความเสียหายที่เกิดขึ้นอาจจะเป็นตัวเงิน หรือไม่ใช้ตัวเงิน ได้แก่ ผลกระทบด้านการเงิน ด้านเวลา ด้านชื่อเสียง ด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ/นักศึกษา ด้านการดำเนินงาน ด้านความปลอดภัยของบุคลากร และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ระบุลงในแบบฟอร์ม มร.คส ๓)

นอกจากนี้ หน่วยงานยังสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของผลกระทบด้านอื่นๆ เพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม สำหรับวิธีการเลือกตัวเลขระดับความรุนแรงของผลกระทบ (๕-๔-๓-๒-๑) ใช้วิธีการวิเคราะห์ร่วมกันหากไม่สามารถหาข้อยุติได้ อาจใช้เสียงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำมาหาค่าเฉลี่ย

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact)

๑. ระดับความรุนแรงด้านทรัพยากร ด้านการเงิน (เชิงปริมาณ) เป็นการประเมินผลกระทบของการดำเนินงานในรูปของความเสียหายที่เป็นตัวเงิน หรือรายจ่ายที่เกิดขึ้นเมื่อมีเหตุการณ์ร้ายแรง รวมถึงการสูญเสียรายได้ หรือการเพิ่มขึ้นของต้นทุน/ค่าใช้จ่าย

ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ความเสียหายเป็นวงเงินเกินกว่า ๖๐ %
๔	สูง	ความเสียหายเป็นวงเงิน ๔๑-๖๐ %
๓	ปานกลาง	ความเสียหายเป็นวงเงิน ๒๑-๔๐%
๒	น้อย	ความเสียหายเป็นวงเงิน ๑๐-๒๐ %
๑	น้อยมาก	ความเสียหายเป็นวงเงินน้อยกว่า ๑๐ %

๒. **ระดับความรุนแรงด้านเวลา (เชิงปริมาณ)** เป็นการประเมินความเสี่ยงที่มีต่อระยะเวลาในการดำเนินงานโครงการ ซึ่งอาจเกิดจากการบริหารงานโครงการที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับ หรือสัญญาข้อตกลง

ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า ๔ เดือน
๔	สูง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า ๓ เดือน ถึง ๔ เดือน
๓	ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า ๒ เดือน ถึง ๓ เดือน
๒	น้อย	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า ๑ เดือน ถึง ๒ เดือน
๑	น้อยมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน ๑ เดือน

๓. **ระดับความรุนแรงด้านชื่อเสียงองค์กร (เชิงคุณภาพ)** เป็นการประเมินผลกระทบที่มีต่อการสูญเสียชื่อเสียง เนื่องจากการดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ หรือการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับ ตลอดจนการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามจรรยาบรรณและจรรยาบรรณของบุคลากรภายในหน่วยงาน ซึ่งส่งผลต่อความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ/นักศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างทั้งในอินเทอร์เน็ต หนังสือพิมพ์ วิทยุและโทรทัศน์
๔	สูง	มีการเผยแพร่ข่าวทั้งหนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต และวิทยุ
๓	ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวเฉพาะในหนังสือพิมพ์
๒	น้อย	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัด
๑	น้อยมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว

๔. ระดับความรุนแรงด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ/นักศึกษา (เชิงปริมาณ) เป็นการประเมินผลกระทบที่มีต่อความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ/นักศึกษา เนื่องจากการทำงานหรือการให้บริการที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับ หรือการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามจรรยาบรรณและจรรยาบรรณของบุคลากรภายในหน่วยงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ/นักศึกษา

ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ลูกค้า/ผู้รับบริการ/นักศึกษามีความพึงพอใจในการให้บริการของหน่วยงาน น้อยกว่า ๒๐ %
๔	สูง	ลูกค้า/ผู้รับบริการ/นักศึกษามีความพึงพอใจในการให้บริการของหน่วยงาน ๒๐-๔๐%
๓	ปานกลาง	ลูกค้า/ผู้รับบริการ/นักศึกษามีความพึงพอใจในการให้บริการของหน่วยงาน ๔๑-๖๐%
๒	น้อย	ลูกค้า/ผู้รับบริการ/นักศึกษายังมีความพึงพอใจในการให้บริการของหน่วยงาน ๖๑-๗๐%
๑	น้อยมาก	ลูกค้า/ผู้รับบริการ/นักศึกษามีความพึงพอใจในการให้บริการของหน่วยงานมากกว่า ๗๐%

๕. ระดับความรุนแรงด้านการปฏิบัติงาน (เชิงปริมาณ) เป็นการประเมินผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงาน รวมถึงผลเสียหายที่จะทำให้การปฏิบัติงานหยุดชะงักหรือระบบการบริหารจัดการที่ไม่เหมาะสม

ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนน้อยกว่า ๖๐%
๔	สูง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผน ๖๐-๗๐%
๓	ปานกลาง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผน ๗๑-๘๐%
๒	น้อย	ดำเนินงานสำเร็จตามแผน ๘๑-๙๐%
๑	น้อยมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนมากกว่า ๙๐%

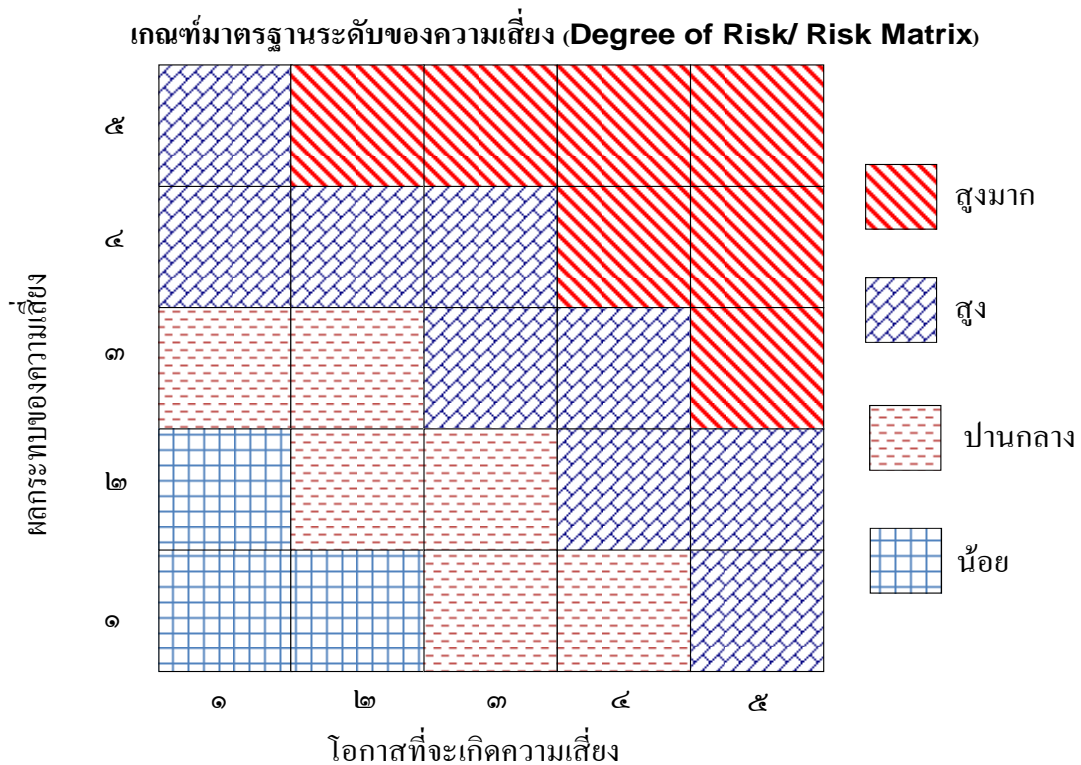
๖. ระดับความรุนแรงด้านความปลอดภัยของบุคลากร (เชิงคุณภาพ) เป็นการประเมินผลกระทบที่มีต่อคุณภาพชีวิตและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีบุคลากรได้รับอันตรายถึงขั้นเสียชีวิต
๔	สูง	มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
๓	ปานกลาง	มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
๒	น้อย	มีบุคลากรได้รับบาดเจ็บรุนแรงต้องรักษาตัวที่โรงพยาบาล
๑	น้อยมาก	บาดเจ็บไม่รุนแรงหรือได้รับบาดเจ็บเล็กน้อย

๗. ระดับความรุนแรงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (เชิงปริมาณ) เป็นการประเมินผลกระทบจากความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนาและปรับปรุงระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน

ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	ระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมดเกิดความเสียหายและทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักนานเกินกว่า ๕ วัน
๔	สูง	ระบบ IT ที่สำคัญเกิดความเสียหายและทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก ๒ - ๕ วัน
๓	ปานกลาง	ระบบ IT มีปัญหาและมีความสูญเสียบางส่วนทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักมากกว่า ๔ ชั่วโมงแต่ไม่เกิน ๒๔ ชั่วโมง
๒	น้อย	ระบบ IT มีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มากทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก ๑ - ๔ ชั่วโมง
๑	น้อยมาก	ระบบ IT มีปัญหาและเกิดความสูญเสียเพียงเล็กน้อยทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก ๕ - ๑๐ นาที

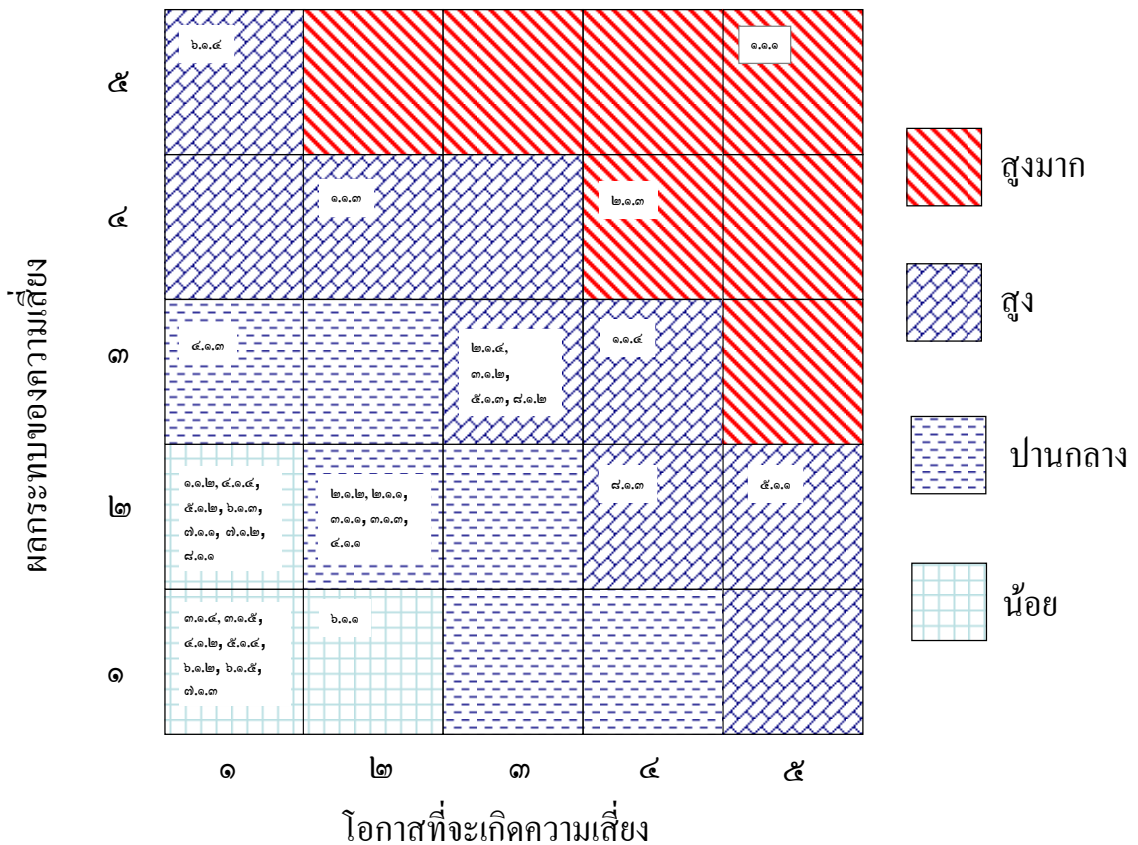
๓.๑.๓ ระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๔ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย (มร.คส ๔)



๓.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง โดยใส่ลงในแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) (มร.คส ๕) เพื่อให้เห็นถึงระดับความเสี่ยง และผลกระทบ ที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัดโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ในข้อ ๓.๑.๓

ตัวอย่าง แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)




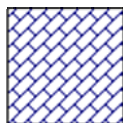

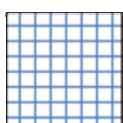
คณะกรรมการประเมินของหน่วยงานควรเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญและมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ สำหรับวิธีการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง นั้น ใช้การมีส่วนร่วมหากไม่สามารถหาข้อยุติได้ อาจใช้เสียงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

๑. ร่วมกันวิเคราะห์โอกาส / ความถี่ ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดขึ้นนั้นมากน้อยเพียงใด และเมื่อได้ระดับโอกาสแล้ว ให้นำไปใส่ใน แผนบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (มร.คส ๖ ช่องที่ ๕)

๒. ร่วมกันวิเคราะห์ความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย / หน่วยงาน ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด และเมื่อได้ระดับผลกระทบแล้ว ให้นำมาใส่ในแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (มร.คส ๖ ช่องที่ ๖)

๓.๓ การวิเคราะห์ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ของความเสี่ยงกับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ตามเกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

ระดับความเสี่ยง	แทนด้วยลวดลายเส้น/สี	ความหมาย
สูงมาก		Intolerable or Immediate Attention Require/High Risk ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง		Intolerable or Attention Required/High Risk ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง		Tolerable but caution or Management Discretion/ Medium Risk ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
น้อย		Acceptable or Limited Focus ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

ระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญมากคือ ความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และสูง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยไม่สามารถยอมรับได้ เพราะจะทำให้การดำเนินงานตามพันธกิจหลักไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ และส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ระดับความเสี่ยงปานกลาง แม้ว่าจะเป็นความเสี่ยงที่พอยอมรับได้ แต่ก็ต้องมีการควบคุมเพื่อไม่ให้เกิดความเสี่ยงมากขึ้น ส่วนความเสี่ยงระดับน้อย ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเอาใจใส่มากนัก แต่ก็ไม่ควรละเลย โดยให้มีการดำเนินการควบคุมเท่าที่จำเป็นตามความเหมาะสม

๓.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง

นำค่าระดับความเสี่ยงและผลกระทบมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย คณะ/สำนัก/สถาบัน/ศูนย์/กอง/สาขาฯ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามแผนภูมิความเสี่ยง (มร.คส ๕) โดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย (มร.คส ๖ ช่องที่ ๘) และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ ๔ แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน หน่วยงานต้องนำผลการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และสูง มากำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง ดังนี้

๔.๑ การบริหาร/จัดการความเสี่ยง (มร.คส ๖ ช่องที่ ๑๐)

เป็นการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโครงการ/กิจกรรม/กระบวนการ และวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุพันธกิจของมหาวิทยาลัย

๔.๒ การประเมินมาตรการการควบคุม (มร.คส ๖ ช่องที่ ๙)

เป็นการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นแล้ว เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หรือโครงการ/กิจกรรม โดยให้หน่วยงานวิเคราะห์ และตรวจสอบดูว่า หน่วยงานได้ใช้มาตรการควบคุมความเสี่ยง หรือกิจกรรมการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นไว้อย่างไร และมาตรการดังกล่าวได้ผลอย่างไร ยังมีความเสี่ยงเหลืออยู่หรือไม่ (ดูจากแบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแบบ มร.คส ๗) หากมีและยังอยู่ในระดับสูงหรือสูงมากต้องกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่อไป

๔.๓ การนำข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัย และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมาพิจารณา

เป็นการนำข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัยและคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มาพิจารณาปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในด้วยการหามาตรการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

กิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงอาจมีความแตกต่างกันแต่ละหน่วยงานขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์การ ซึ่งมีอยู่หลายวิธีด้วยกัน และสามารถผสมผสานกันได้ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการใช้ดุลยพินิจการตัดสินใจของผู้บริหารที่รับผิดชอบเพื่อลดระดับความเสี่ยงโดยรวมให้อยู่ในระดับที่องค์การยอมรับได้

การกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงต้องคุ้มค่าและประหยัด โดยเปรียบเทียบต้นทุนกับผลประโยชน์ที่จะได้รับและกำหนดผู้รับผิดชอบระยะเวลาการดำเนินงานให้ชัดเจน

ขั้นตอนที่ ๕ การติดตามและประเมินการดำเนินงานตามแผน (มร.คส ๗)

ในการติดตามประเมินผลนั้นต้องติดตามความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ว่าได้นำมาตรการการควบคุมมาใช้แล้วเกิดประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด วิธีการประเมินดังกล่าวควรจะตอบคำถามต่อไปนี้

- การกำหนด/สั่งการอย่างเป็นทางการให้ปฏิบัติตามมาตรการการควบคุมหรือไม่เพียงใด
- มีการปฏิบัติจริงตามการควบคุมหรือไม่
- ถ้ามีการปฏิบัติจริง การควบคุมช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด
- ประโยชน์ที่ได้รับ คำนวณกับต้นทุนของการควบคุมหรือไม่

ขั้นตอนที่ ๖ การรายงาน

๖.๑ การรายงานแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการกับความเสี่ยงเสนอต่อผู้บริหารเพื่อรับทราบและสั่งดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง ได้นำแผนสู่การปฏิบัติ และใช้เพื่อเตรียมรับการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์ของคณะกรรมการการอุดมศึกษา

๖.๒ การรายงานผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน เป็นรายงานที่ใช้ประกอบการจัดทำการควบคุมภายใน ตามระเบียบ ฯ ข้อ ๖ เสนอต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และเตรียมรับการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์ของคณะกรรมการการอุดมศึกษา ดังนั้น รายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จึงแบ่งออกเป็น ๒ ระดับ ได้แก่

๑. ระดับมหาวิทยาลัย

๑.๑ อธิการบดีรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง ต่อนายกสภามหาวิทยาลัย และใช้เป็นเอกสารประกอบการรับตรวจประเมินคุณภาพการศึกษา ตามเกณฑ์ของคณะกรรมการการอุดมศึกษา

๑.๒ อธิการบดีรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) กระทรวงศึกษาธิการ และคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ตามแบบฟอร์มที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

แบบฟอร์มรายงานประกอบด้วย

- | | |
|---------------|---|
| แบบ มร.คสร. ๑ | รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง |
| แบบ มร.คส ๖ | แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง |
| แบบ มร.คส ๗ | แบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน |
| แบบ ปอ. ๑ | หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง |
| แบบ ปอ. ๒ | รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง |
| แบบ ปอ. ๓ | รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง |
| แบบ ปส. | รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน |

หมายเหตุ : แบบฟอร์มคู่มือภาคผนวก ข.

๒. ระดับคณะ/ สำนัก/ สถาบัน/ ศูนย์/ กอง/ สาขา เป็นรายงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของคณะ/ สำนัก/ สถาบัน/ ศูนย์/ กอง/ สาขา จัดส่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประกอบด้วย

- แบบ มร.คสร. ๒ รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน
- แบบ มร.คส ๓ เกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและรับความรุนแรงของผลกระทบ
- แบบ มร.คส ๖ แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหน่วยงาน
- แบบ มร.คส ๗ แบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน
- แบบ ปย. ๑ รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในหน่วยงาน
- แบบ ปย. ๒ รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายในหน่วยงาน

หมายเหตุ : แบบฟอร์มดูภาคผนวก ค.

สรุปการรายงานผลแต่ละระดับ

ระดับ	เรื่องที่รายงาน	ความถี่ของการรายงาน	ผู้รายงาน	เสนอรายงานต่อ	รูปแบบรายงาน
มหาวิทยาลัยฯ	๑. ผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในและแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน	ภายใน ๙๐ วันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณ (ทุกปี) ภายใน ๓๐ วันรอบ ๖ เดือน ภายใน ๙๐ วันรอบ ๑๒ เดือน (ปีงบประมาณ)	อธิการบดี (ผ่านสภามหาวิทยาลัย)	๑. คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (กพร.)	๑. ตามแบบที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด (ปอ๑, ปอ๒ และ ปอ๓)
	๒. แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน	ภายใน ๖๐ วันทุกสิ้นภาคการศึกษา		๒. นายกสภามหาวิทยาลัย	๒. ตามแบบที่มหาวิทยาลัยกำหนด
คณะ/สำนัก/สถาบัน/ศูนย์/กอง/สาขา	๑. ผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน	ภายใน ๑๕ วันรอบ ๖ เดือน ภายใน ๔๕ วันนับจากสิ้นปีงบประมาณ (ทุกปี)	รองอธิการบดีสาขา/คณบดี/ผู้อำนวยการ/หน.หน่วยงาน	๑. ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มร.	๑. ตามแบบที่สำนักงานการการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด (ปย ๑ และ ปย ๒)
	๒. แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน	ภายใน ๓๐ วันทุกสิ้นภาคการศึกษา		๒. ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มร.	๒. ตามแบบที่มหาวิทยาลัยกำหนด

ขั้นตอนที่ ๗ นำผลการติดตามและประเมินการดำเนินงาน ทบทวนจัดทำแผนการจัดการ ความเสี่ยงและการควบคุมภายในใหม่

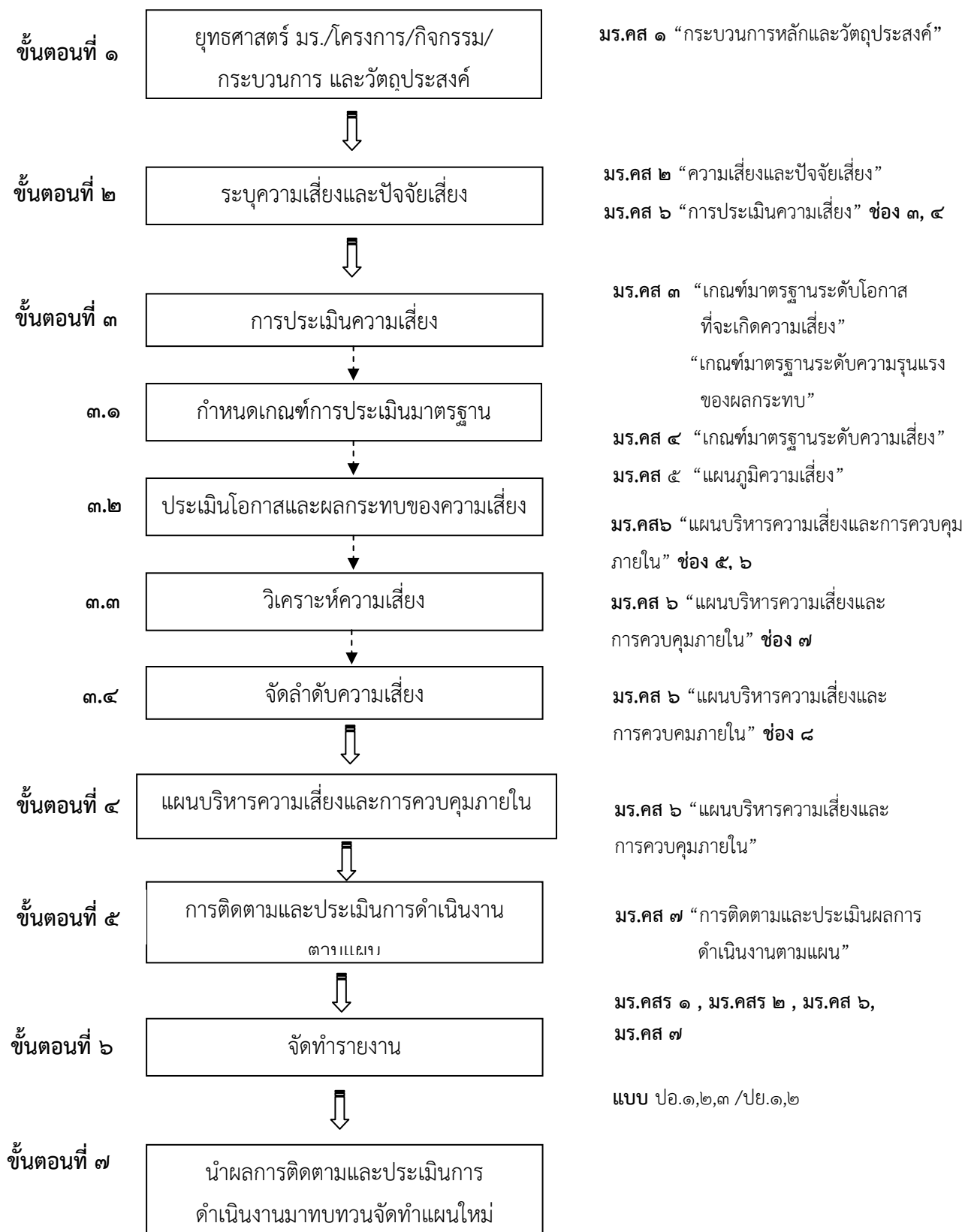
การสอบทานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นการพิจารณาว่า แผนการจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพและสามารถดำเนินงานต่อไปได้ หรือพิจารณาว่าแผนการจัดการ ความเสี่ยงใดบ้างที่ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลง ไป เพื่อให้มั่นใจได้ว่าระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานมีความสมบูรณ์ เหมาะสม ตลอดจนมีความเชื่อมั่นได้ว่าความเสี่ยงทั้งหมดที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การได้มีการ รายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบแล้ว

การทบทวนจะทำได้โดยการติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) ตามรอบระยะเวลา ทุก ๖ เดือน (สิ้นภาคการศึกษา) ๙ เดือน ๑๒ เดือน (สิ้นภาคการศึกษา) โดยให้หน่วยงานต่างๆ ต้องรายงาน ผลการติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัย ตามแบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนด แต่สำหรับการรายงานรอบ ๙ เดือน ให้ประเมินต่อจาก รอบ ๖ เดือน แล้วเสนอต่อมหาวิทยาลัย

ในการรายงานผลการติดตามการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง รอบ ๖ เดือน (สิ้นภาคการศึกษา) ๙ เดือน และ ๑๒ เดือน (สิ้นภาคการศึกษา) ให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงนำข้อมูลจากผลการติดตาม การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (มร.คส ๗) มาเป็นแนวทางในการเขียน รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน (มร.คส ๒) และส่งรายงาน ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย เพื่อมหาวิทยาลัย จะได้นำมา วิเคราะห์จัดทำเป็นรายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำภาคการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยต่อไป

ส่วนการทบทวน เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง

สรุปขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง



บทสรุป

ระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจะสามารถช่วยให้การบริหารงานในมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ตั้งแต่โครงการขนาดใหญ่ไปจนถึงโครงการขนาดเล็ก รวมถึงการปฏิบัติงานตามภารกิจประจำ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ดังนี้

๑. ระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดจนเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจเพื่อวางแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน
๒. ระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะทำให้มหาวิทยาลัยมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง ที่จะส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาและเติบโตอย่างมั่นคง
๓. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาทักษะการคิด วิเคราะห์ และเรียนรู้ร่วมกัน เนื่องจากกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร/เจ้าหน้าที่ในการคิด วิเคราะห์ ระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ตลอดจนการกำหนดมาตรการ/วิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของมหาวิทยาลัย จะประสบผลสำเร็จตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในได้ จำเป็นต้องมีปัจจัยสนับสนุน ดังนี้

- ประการที่ ๑** การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของทุกคน ตั้งแต่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น ได้ตระหนักถึงคุณค่าและเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตลอดจนการชี้แจง สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนเข้าใจถึงคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และตระหนักถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น โดยกำหนดนโยบายการปฏิบัติที่ชัดเจน รวมถึงการวางมาตรการให้ผู้บริหารใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ
- ประการที่ ๒** การสร้างทีมงานสนับสนุนตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับล่าง รวมถึงการมอบอำนาจในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้กับทีมงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีกรอบการดำเนินงานที่เป็นแนวทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย
- ประการที่ ๓** มหาวิทยาลัย ต้องมีคำอธิบายกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนเข้าใจหลักการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ไปในแนวทางเดียวกันและมีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน
- ประการที่ ๔** การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินงานที่มีลักษณะเป็นพลวัตต่อเนื่อง และสิ่งสำคัญคือ การทำให้ระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติ เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นภาระในการปฏิบัติงาน

ประการที่ ๕ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยการสื่อสารเกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน วิธีปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจ มีความรับผิดชอบและยอมรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน

ประการที่ ๖ การพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจหลักการ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

บรรณานุกรม

- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, สำนักบริหารวิชาการ, ส่วนประกันคุณภาพ. (๒๕๕๐). คู่มือการบริหารความเสี่ยง และการวางระบบควบคุมภายใน. ค้นเมื่อ ตุลาคม ๒๕๕๐, จาก www.cu-qa.chula.ac.th
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (๒๕๔๙). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่. กรุงเทพมหานคร: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- ประไพพิศ ลลิตาภรณ์. (๒๕๔๘). การบริหารจัดการความเสี่ยง. เอกสารประกอบการบรรยาย. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ประเสริฐ อัครประถมพงศ์. (ม.ป.ป.). การบริหารความเสี่ยง. ค้นเมื่อ.....ตุลาคม....๒๕๕๒.....จาก www.cu-qa.chula.ac.th
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, หน่วยตรวจสอบภายใน. (๒๕๕๒). คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ. กรุงเทพมหานคร: โกลบอล กราฟฟิค.
- มหาวิทยาลัยรามคำแหง, สำนักประกันคุณภาพการศึกษา. (๒๕๕๒). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษา ฉบับที่ ๕. มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สำนักประกันคุณภาพ. (๒๕๕๑). คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์การ. ค้นเมื่อ.....ตุลาคม.....๒๕๕๒....., จาก www.qa.psu.ac.th
- สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. (๒๕๕๒). แนวทาง : การจัดวางระบบควบคุมภายในและการประเมินผล การควบคุมภายใน. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (๒๕๕๓). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๓. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (๒๕๕๒). คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำ รับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๒. สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (๒๕๕๓). คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔ (ก.พ.ร.). สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

ภาคผนวก ก
แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
แบบติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผน
(มร.คส ๑ - ๗)

แผนภาพขั้นตอนการดำเนินงานหลักและวัตถุประสงค์ของขั้นตอนหลัก

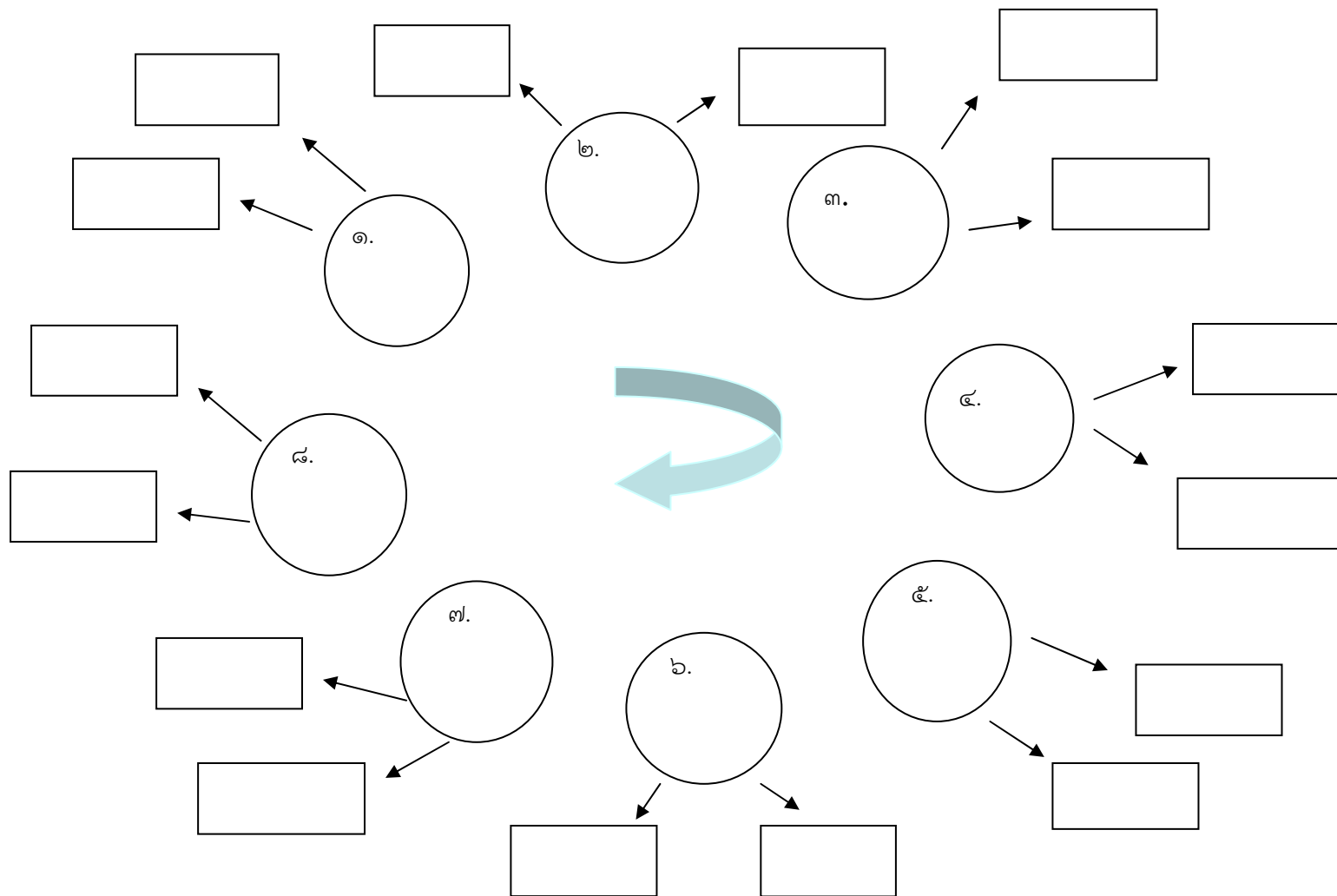
มร.คส ๑

หน่วยงาน

ยุทธศาสตร์ที่

โครงการ / กิจกรรม / กระบวนการ

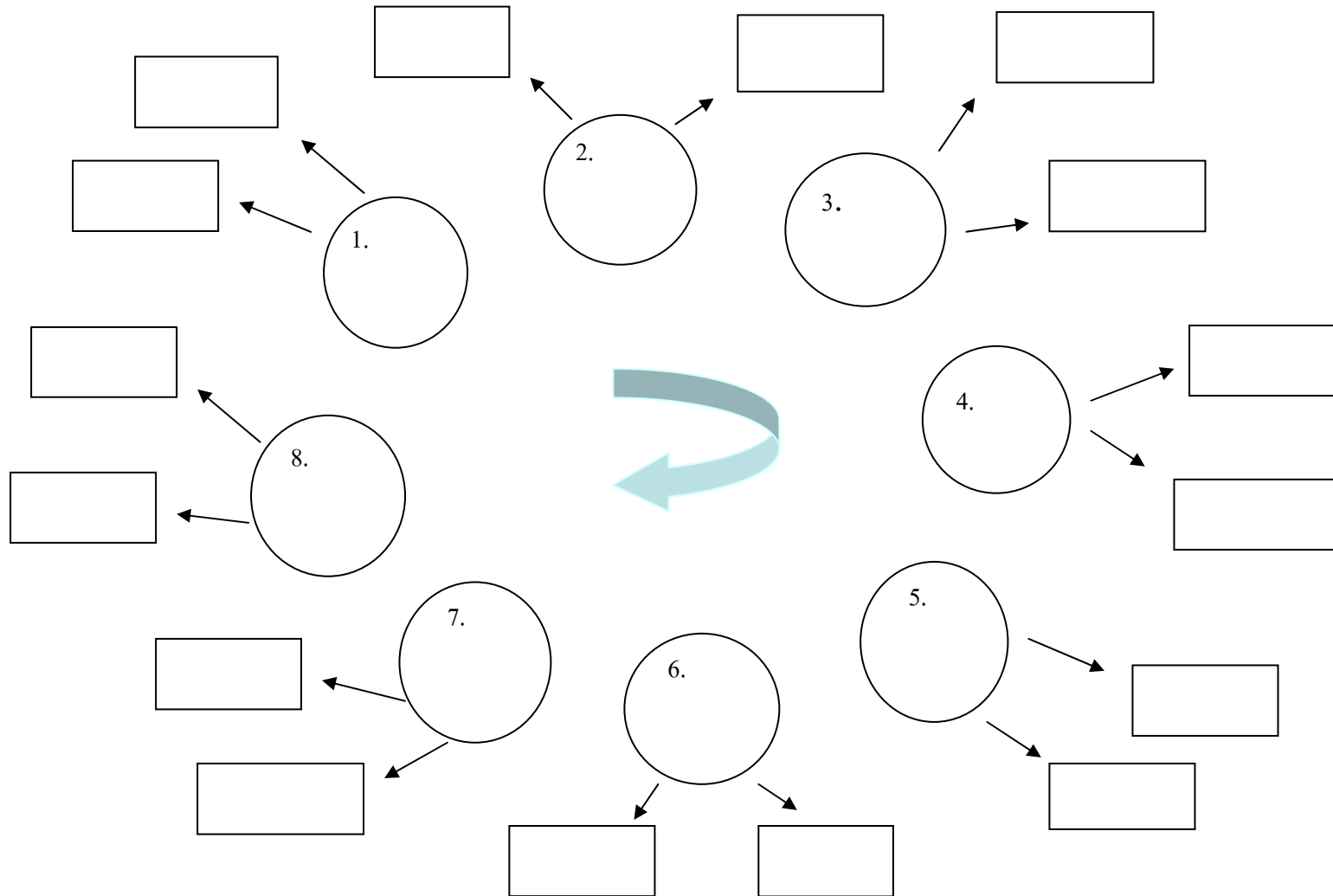
วัตถุประสงค์



วันที่ประเมิน.....

แผนภาพการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

หน่วยงาน มร.คส ๒
ยุทธศาสตร์ที่.....
โครงการ / กิจกรรม / กระบวนการ
ความเสี่ยง



วันที่ประเมิน.....

เกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	
๔	สูง	
๓	ปานกลาง	
๒	น้อย	
๑	น้อยมาก	

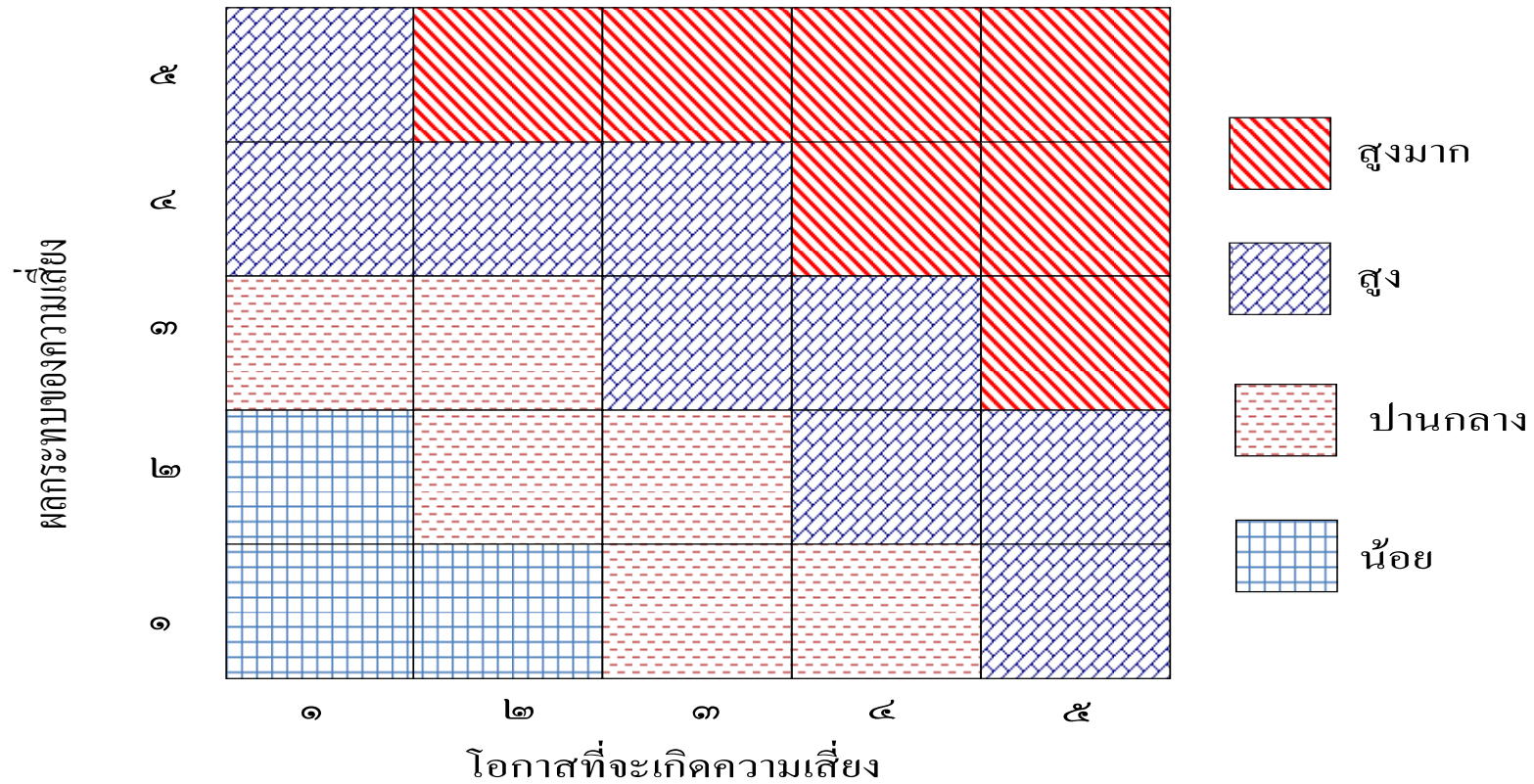
เกณฑ์มาตรฐานระดับความรุนแรงของผลกระทบ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
๕	รุนแรงที่สุด	
๔	ค่อนข้างรุนแรง	
๓	ปานกลาง	
๒	น้อย	
๑	น้อยมาก	

หน่วยงาน
โครงการ / กิจกรรม / กระบวนการ

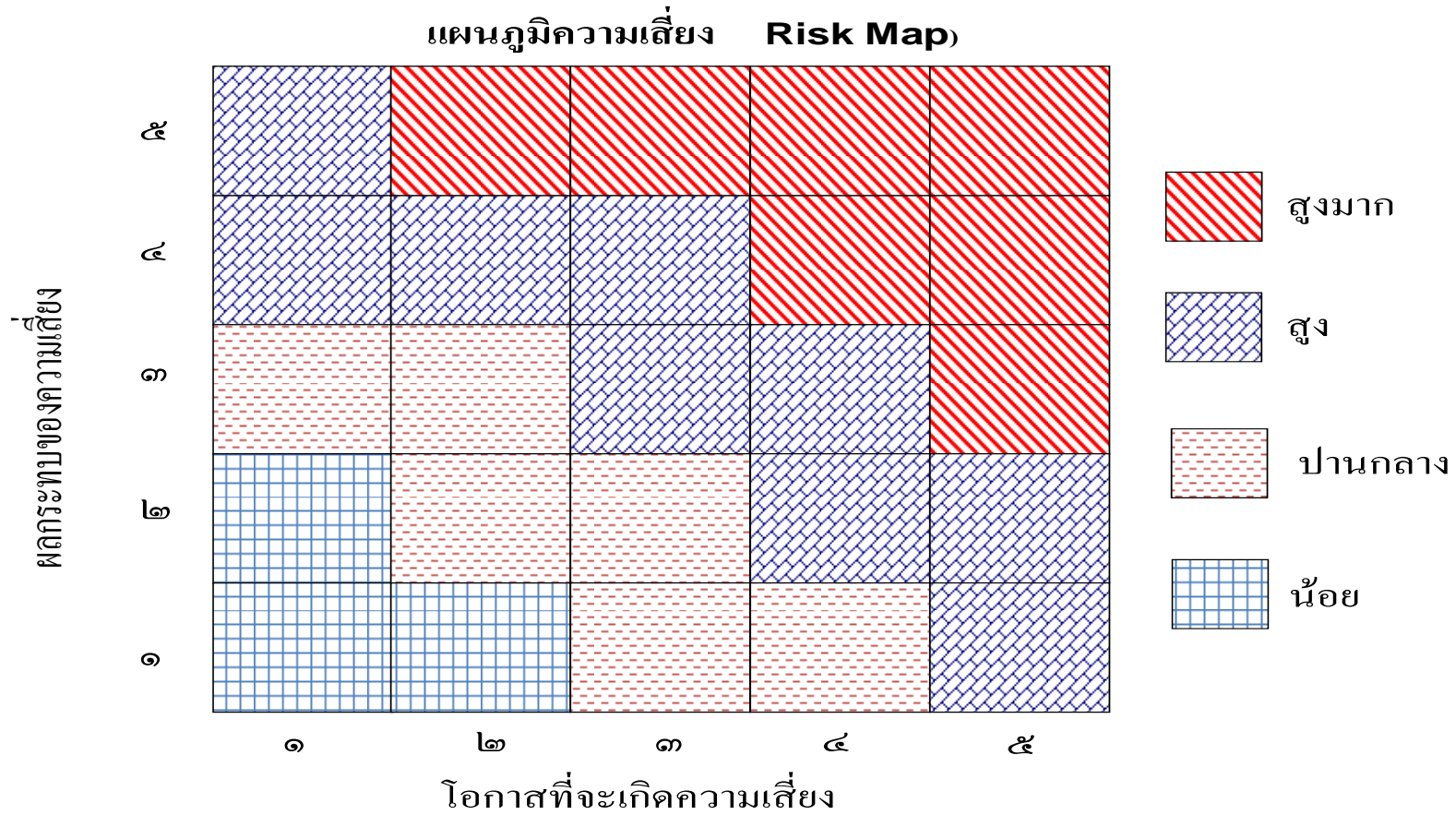
วันที่ประเมิน.....

เกณฑ์มาตรฐานระดับของความเสียหาย (Degree of Risk/ Risk Matrix)



หน่วยงาน
โครงการ / กิจกรรม / กระบวนการ

วันที่ประเมิน.....



หน่วยงาน
โครงการ / กิจกรรม / กระบวนการ

วันที่ประเมิน.....

แบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน
 ภาคการศึกษาที่.....ปีการศึกษา.....
 ภาคการศึกษาที่.....ปีการศึกษา.....
 งบประมาณปี.....

หน่วยงาน :

ยุทธศาสตร์ที่ :

โครงการ/กิจกรรม/กระบวนการ :

วัตถุประสงค์ :

ขั้นตอนการดำเนินงานหลัก (๑)	วัตถุประสงค์ของขั้นตอนการดำเนินงานหลัก (๒)	ความเสี่ยง (๓)	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยง (๔)	มาตรการควบคุมความเสี่ยง (๕)	ผลการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง (๖)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (๗)	กำหนดเสร็จผู้รับผิดชอบ (๘)	หมายเหตุ (งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย) (๙)

(๖) √ = ได้ผลตามที่คาดหวัง

x = ไม่ได้ผลตามที่คาดหวัง

? = ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์

ภาคผนวก ข
แบบฟอร์มรายงานระดับมหาวิทยาลัย

รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ประจำปีการศึกษาที่.....ปีการศึกษา.....
งบประมาณปี.....

เรียน นายกสภามหาวิทยาลัยรามคำแหง

มหาวิทยาลัยรามคำแหงได้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของกระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม ในความรับผิดชอบ เพื่อให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ บรรลุเป้าประสงค์ตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีการศึกษาที่.....ปีการศึกษา.....งบประมาณปี.....

จากผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัย มีความเสี่ยงที่สำคัญ/ไม่มีความเสี่ยงที่สำคัญ (ให้เลือกข้อความ) ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์ตามแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัย จึงกำหนด/ไม่กำหนด (ให้เลือกข้อความ) วิธีจัดการความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาแล้วเสร็จ ตามแผนบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่แนบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ลายมือชื่อ.....

()

อธิการบดี

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง

เรียน คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

มหาวิทยาลัยรามคำแหงได้ประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....เดือน.....พ.ศ..... ด้วยวิธีการที่มหาวิทยาลัย กำหนด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและการดำเนินงานและด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีและนโยบาย ซึ่งรวมถึงระเบียบปฏิบัติของฝ่ายบริหาร

จากผลการประเมินดังกล่าวเห็นว่าผลการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยรามคำแหง สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ มีความเพียงพอและบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

กรณีมีจุดอ่อนของการควบคุมภายในให้อธิบายเพิ่มเติมตามข้างล่างนี้
อนึ่ง การควบคุมภายในยังคงมีจุดอ่อน ดังนี้

- ๑.....
-
- ๒.....
-

ลายมือชื่อ.....

()

อธิการบดี

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

มหาวิทยาลัยรามคำแหง
 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
 ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน / ข้อเสนอ (๒)
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม	
๑.๑.....	
๑.๒.....	
ฯลฯ	
๒. การประเมินความเสี่ยง	
๒.๑.....	
๒.๒.....	
ฯลฯ	
๓. กิจกรรมการควบคุม	
๓.๑.....	
๓.๒.....	
ฯลฯ	
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร	
๔.๑.....	
๔.๒.....	
๕. การติดตามประเมินผล	
๕.๑.....	
๕.๒.....	
ฯลฯ	

ผลการประเมินโดยรวม

.....

ชื่อผู้รายงาน.....

(ชื่อหัวหน้าหน่วยรับตรวจ)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

มหาวิทยาลัยรามคำแหง
 รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน
 ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

แบบ ปอ. ๓

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ด้านของ งานที่ประเมินและ วัตถุประสงค์ของการควบคุม (๑)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (๒)	งวด/เวลาที่ พบจุดอ่อน (๓)	การปรับปรุงการควบคุม (๔)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๕)	หมายเหตุ (๖)

ชื่อผู้รายงาน.....
 (ชื่อหัวหน้าหน่วยรับตรวจ)
 ตำแหน่ง.....
 วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน อธิการบดี

ข้าพเจ้าได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยรามคำแหง สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕..... การสอบทานได้ปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลและระมัดระวังอย่างรอบคอบ ผลการการสอบทานพบว่า การประเมินผลการควบคุมภายในเป็นไปตามวิธีการที่กำหนด ระบบการควบคุมภายในมีความเพียงพอและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน (กรณีผู้ตรวจสอบภายในสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้วมีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญ ให้รายงานข้อตรวจพบต่อท้ายผลการสอบทานดังนี้) อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญ ดังนี้

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

ลายมือชื่อ.....
()
ชื่อหัวหน้าหน่วยงานสำนักตรวจสอบภายใน
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ภาคผนวก ค

แบบฟอร์มรายงานระดับ คณะ/สำนัก/สถาบัน/ศูนย์/กอง/สาขาฯ

รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
หน่วยงาน.....(คณะ/สำนัก/สถาบัน/ศูนย์/กอง/สาขา).....
ประจำภาคการศึกษาที่.....ปีการศึกษา.....
งบประมาณปี.....

เรียน ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง

.....คณะ/สำนัก/สถาบัน/ศูนย์/กอง/สาขา..... ได้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของกระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม ในความรับผิดชอบ เพื่อให้ผลการดำเนินงานของ.....คณะ/สำนัก/สถาบัน/ศูนย์/กอง/สาขา..... บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีการศึกษา.....ปีการศึกษา..... โดยได้ดำเนินการตามนโยบาย และแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

จากผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงดังกล่าว หน่วยงาน.....
(ให้เลือกข้อความ กรณีที่ ๑ หรือกรณีที่ ๒)

กรณีที่ ๑ ผลการประเมินฯ ไม่มีความเสี่ยงที่สำคัญ

“หน่วยงานยังคงมีความเสี่ยงเหลืออยู่บางส่วน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ และไม่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน”

กรณีที่ ๒ ผลการประเมินฯ มีความเสี่ยงที่สำคัญจำเป็นต้องจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

“หน่วยงานยังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน จำนวน.....เรื่อง/ประเด็น จึงได้กำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาแล้วเสร็จไว้แล้ว ตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่แนบ”

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และพิจารณาดำเนินการต่อไป

ลงชื่อ.....

()

คณบดี / ผู้อำนวยการ / ผู้ได้รับมอบหมาย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

(ชื่อหน่วยงาน).....มหาวิทยาลัยรามคำแหง
 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
 ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน / ข้อเสนอ (๒)
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม ๑.๑..... ๑.๒..... ฯลฯ ๒. การประเมินความเสี่ยง ๒.๑..... ๒.๒..... ฯลฯ ๓. กิจกรรมการควบคุม ๓.๑..... ๓.๒..... ฯลฯ ๔. สารสนเทศและการสื่อสาร ๔.๑..... ๔.๒..... ๕. การติดตามประเมินผล ๕.๑..... ๕.๒..... ฯลฯ	

ผลการประเมินโดยรวม

.....

ชื่อผู้รายงาน.....

()

รองอธิการบดีสาขา/คณบดี/ผู้อำนวยการ

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

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

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ด้าน ของงานที่ประเมินและ วัตถุประสงค์ของการ ควบคุม (๑)	การควบคุมที่มีอยู่ (๒)	การประเมินผล การควบคุม (๓)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (๔)	การปรับปรุงการควบคุม (๕)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๖)	หมายเหตุ (๗)

ชื่อผู้รายงาน.....

()

รองอธิการบดีสาขา/คณบดี/ผู้อำนวยการ

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

