



แผนบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายใน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓



คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
สำนักงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงมีความจำเป็นและสำคัญมากในปัจจุบัน เพราะเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร และเป็นเรื่อง que ทุกคนในองค์กร ตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนบุคลากรทุกคน ควรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ และเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการกำหนดยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการ กิจกรรมขององค์กร องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี จะต้องดำเนินงานบนพื้นฐานขององค์ประกอบที่สำคัญตามบทบัญญัติพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

สำนักงานตรวจสอบภายใน ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง และเพื่อให้การดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของส่วนงาน เป็นไปอย่างต่อเนื่อง จึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงของส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารส่วนงาน สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ทั้งนี้ การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน จะเป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งแผนบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายใน จะบรรลุตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนดได้ก็ต่อเมื่อได้มีการนำแผนการบริหารความเสี่ยง ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมของแต่ละส่วนงาน และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารและบุคลากรในการการปฏิบัติงานให้เกิดสัมฤทธิ์ผลต่อการพัฒนางานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
สำนักงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บทสรุปผู้บริหาร

๑. ความเป็นมา

ตามเงื่อนไขของเกณฑ์การตรวจประเมินการปฏิบัติงาน ส่วนงานสนับสนุนการศึกษา ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๑ องค์ประกอบ ๑ การบริหารจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ ๑.๔ ระบบบริหารความเสี่ยง และตามบทบัญญัติพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง และเพื่อรองรับตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ที่มีผลบังคับใช้ในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

จึงได้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ เพื่อให้ผลการดำเนินงานของสำนักงานตรวจสอบภายใน เป็นไปตามเป้าประสงค์และเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้น และเพื่อให้เกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น และสามารถหาวิธีการจัดการกับความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ และเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สำนักงานตรวจสอบภายใน ได้ปรับปรุงยุคที่ใช้ขั้นตอนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง ตามหลักการของคณะกรรมการร่วมของสถาบันวิชาชีพ ๕ แห่ง (COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission) จำนวน ๕ ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ ๑ การแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง ส่วนงาน
- ขั้นตอนที่ ๒ กำหนดวัตถุประสงค์ วิเคราะห์ ระบุความเสี่ยง
- ขั้นตอนที่ ๓ การประเมินความเสี่ยง จัดลำดับความเสี่ยง
- ขั้นตอนที่ ๔ จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง
- ขั้นตอนที่ ๕ การติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงาน

จากขั้นตอน สำนักงานตรวจสอบภายใน ได้ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยง ปีการศึกษา ๒๕๖๑ ในด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน และนโยบายของมหาวิทยาลัย ได้แก่

- ๑) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน
- ๒) ความเสี่ยงด้านการเงิน
- ๓) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ
- ๔) ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก
- ๕) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ทั้งนี้ สำนักงานตรวจสอบภายใน ได้มีการกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

๒. สรุปผลการดำเนินงาน

๒.๑ การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายใน

ภายใต้แผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) มหาวิทยาลัยได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยไว้ ๕ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาบัณฑิตให้มีคุณภาพ ให้เป็นไปตามนวัตลักษณ์ของบัณฑิตที่พึงประสงค์

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมให้มีคุณภาพทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนางานบริการวิชาการแก่สังคมให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนางานส่งเสริมพระพุทธศาสนาและทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรเชิงพุทธบูรณาการ

จากการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงภายใต้กรอบแผนยุทธศาสตร์ทั้ง ๕ ดังกล่าว สำนักงานตรวจสอบภายใน โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายใน ได้ระบุ วิเคราะห์ และประเมินค่าความเสี่ยงของสำนักงานตรวจสอบภายใน ปีการศึกษา ๒๕๖๑ พบว่า การดำเนินงานของส่วนงานยังมีปัจจัยความเสี่ยงภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรเชิงพุทธบูรณาการ จำแนกเป็นประเภทความเสี่ยง ๒ ด้าน รวม ๒ ปัจจัย ดังนี้

ที่	ส่วนงาน	ยุทธศาสตร์ที่					จำนวนปัจจัยเสี่ยง (ด้าน)				
		๑	๒	๓	๔	๕	O	F	C	E	S
๑	สำนักงานตรวจสอบภายใน					✓		✓		✓	
	รวม	๑ ยุทธศาสตร์					๒ ด้าน คือ ด้านการเงิน และด้านเหตุการณ์ ภายนอก				

๒.๒ สรุปผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง (เปรียบเทียบก่อน - หลัง การบริหารความเสี่ยง)

จากการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง เมื่อได้ประเมินผลค่าความเสี่ยง โดยคำนวณจาก ค่าโอกาสความเสี่ยง X ค่าผลกระทบที่เกิดขึ้น พบว่า มีปัจจัยความเสี่ยงที่อยู่ระดับสูง และสูงมาก จำนวน ๒ องค์ประกอบ ดังนี้

ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)	ระดับความเสี่ยง	
	ก่อนการบริหารความเสี่ยง	หลังการบริหารความเสี่ยง
RF๑	๙	๙
RF๒	๒๕	๒๕

RF ๑ คือ การสนับสนุนงบประมาณไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

RF ๒ คือ เหตุการณ์ภัยพิบัติสถานการณ์ภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

๓. ข้อเสนอเพื่อการพัฒนา

จากผลการดำเนินงานพบว่า จากการศึกษาที่สำนักงานตรวจสอบภายในมีผลการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ได้ดำเนินการตามแผน และติดตามประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวม ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีพัฒนาการที่ดีขึ้นตามลำดับ ระดับความเสี่ยงลดลง แต่อย่างไรก็ตามพบว่า ความเสี่ยงยังอยู่ในระดับที่สูงกว่าค่าคะแนนที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงต่อไป โดยเห็นสมควรดำเนินการดังต่อไปนี้

๑. เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยการเพิ่มรูปแบบการนำเสนอระบบการบริหารความเสี่ยงที่น่าสนใจให้มากขึ้นผ่านกระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เน้นให้บุคลากรในทุกระดับงานมีส่วนร่วม และตระหนักถึงความสำคัญในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนพัฒนาเทคนิค วิธีการจัดทำแผน การบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นเชิงรุกมากขึ้น

๒. พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เช่น กำหนดการปฏิบัติงานตามรายละเอียดกิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปีให้มีความถี่มากขึ้น เช่น จากการติดตามทุก ๖ เดือน เป็นการติดตามทุก ๓ เดือน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดตามประเมินผล เป็นต้น

๓. พัฒนาระบบและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเป็นช่องทางในการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การติดตามประเมินผล และการพัฒนาสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยง

๔. พัฒนาระบบการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างมีส่วนร่วม และการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการประจำปีไปยังบุคลากรในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ

สารบัญ

หน้า

คำนำ	
บทสรุปผู้บริหาร	
สารบัญ	
บทที่ ๑ บทนำ	๑
บทที่ ๒ ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานตรวจสอบภายใน	๔
บทที่ ๓ แนวคิดในการบริหารความเสี่ยง	๑๐
บทที่ ๔ กระบวนการบริหารความเสี่ยง	๑๕
บทที่ ๕ การรายงานการบริหารความเสี่ยง	๒๔
แบบฟอร์ม MCU_RM ๑ ระบุปัจจัยความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง	๒๕
และจัดลำดับความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายในประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓	
แบบฟอร์ม MCU_RM ๒ แผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง	๒๖
แบบฟอร์ม MCU_RM ๓ ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง	๒๘
แบบฟอร์ม MCU_RM ๔ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง	๓๐
สำนักงานตรวจสอบภายใน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓	
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ๑ คำสั่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายใน	๓๑
ภาคผนวก ๒ ตารางเกณฑ์การวิเคราะห์ประเมินปัจจัยความเสี่ยง ค่า L และ ค่า I	๓๓

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงถือว่าเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันองค์กรให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กร เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลด้วยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่ก่อให้เกิดความเสียหาย ทั้งนี้ เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ หรือควบคุมได้อย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และเป็นสื่อกลางที่ช่วยสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้บริหารและบุคลากรของทุกส่วนงานในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเกี่ยวกับเรื่องการบริหารความเสี่ยง และเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานภายในมหาวิทยาลัย สำนักงานตรวจสอบภายใน จึงได้จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติเป็นการดำเนินงานต่อเนื่องและมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน รวมถึงการคาดการณ์เหตุการณ์และปัจจัยที่อาจเป็นปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะสามารถป้องกันความเสี่ยง หรือลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในสถานะที่ควบคุมได้หรือหมดไป เพื่อลดผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน และทำให้ภารกิจของสำนักงานตรวจสอบภายในสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ และตามบทบัญญัติพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง และเพื่อรองรับตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ที่มีผลบังคับใช้ในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อเป็นแนวทางด้านการบริหารความเสี่ยงตามกรอบ COSO และหลักธรรมาภิบาลขององค์กร
๒. เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและรับทราบวิธีการ ขั้นตอน กระบวนการ และแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร และของแต่ละส่วนงาน และสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๓. เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ในการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์กรและของส่วนงาน
๔. เพื่อให้การนำการบริหารความเสี่ยงไปปรับใช้ในองค์กร เพื่อสร้างผลการดำเนินงานและเพิ่มมูลค่าขององค์กรให้มีความยั่งยืน

๑.๓ ขอบเขตของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

๑. เป็นการศึกษาและรวบรวมข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way) ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐาน

๒. เป็นแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานตรวจสอบภายใน ให้เป็นไปตามหลักสากล และนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

๑.๔ ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

๑. สามารถใช้เป็นคู่มือในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารโอกาสและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและยอมรับได้

๒. ผู้บริหารและบุคลากรของส่วนงาน มีความรู้ ความเข้าใจถึงแนวทาง วิธีการ ขั้นตอน กระบวนการในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรและของแต่ละส่วนงาน

๓. สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรและใช้เป็นแนวทางการจัดการความรู้ของส่วนงานได้

๑.๕ นโยบายการบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงโดยการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในทุกส่วนงานของมหาวิทยาลัย เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ รวมทั้งโครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงหรือที่มีอยู่ แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง โดยในการวางแผนจัดการความเสี่ยงต้องมีเป้าหมายคือ

๑) ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น

๒) ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

๓) เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปที่มหาวิทยาลัยหรือส่วนงานต้องการหรือยอมรับได้

เพื่อให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือและกรอบแนวทางในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานเพื่อรักษาและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ดังนี้

๑. มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่กระทบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยในภาพรวม ๕ ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบ (Compliance Risk : C) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

(Operational Risk : O) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) และความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก (External Event : E)

๒. ให้งานในสังกัดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยดำเนินการบริหารความเสี่ยงทุกส่วนงาน โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓. ให้หัวหน้าของหน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และผู้บังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชาที่มีหน้าที่ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินความเสี่ยงที่เกิดหรืออาจเกิดขึ้นตามสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของส่วนงานที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง

๔. ส่งเสริมและสร้างความตระหนักรู้ด้านความเสี่ยง สามารถประยุกต์ใช้หลักการบริหารความเสี่ยงเพื่อปลูกฝังเป็นวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงให้แก่บุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกคนให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑.๖ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ตรวจสอบมีความเข้าใจแนวคิด และหลักการของการบริหารความเสี่ยง และการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง สามารถต่อยอดความรู้ไปสู่การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับฝ่าย/สำนักที่ตนรับผิดชอบได้

๒. เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ตรวจสอบสามารถนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน อันจะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติงานอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อเพิ่มโอกาสที่องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
๒. เพื่อเพิ่มความมั่นใจให้แก่ฝ่ายบริหารในการบรรลุวัตถุประสงค์
๓. เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร

บทที่ ๒

ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานตรวจสอบภายใน

๒.๑ ชื่อส่วนงาน ที่ตั้ง และประวัติความเป็นมาโดยย่อ

๑) ชื่อส่วนงาน ที่ตั้ง

สำนักงานตรวจสอบภายใน ตั้งอยู่ที่ ชั้น ๒ ห้อง ๒๐๘ และห้อง ๒๐๙ อาคารสำนักงาน อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เลขที่ ๗๙ หมู่ ๑ ถนนพหลโยธิน ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา รหัสไปรษณีย์ ๑๓๑๗๐ โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐ ต่อ ๘๗๘๖ - ๘๗๙๐, ๘๑๙๘ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๒๗ Website: <http://audit.mcu.ac.th>

๒) ประวัติความเป็นมาโดยย่อ

สำนักงานตรวจสอบภายใน เป็นส่วนงานที่มีฐานะเทียบเท่าระดับกอง ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามมติสภามหาวิทยาลัยในคราวประชุมครั้งที่ ๘/๒๕๕๖ เมื่อวันที่ ๒๕ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๖ โดยที่ประชุมมีมติและเห็นชอบให้ปรับโครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัยและออกประกาศมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เรื่อง การแบ่งส่วนงาน พ.ศ. ๒๕๕๖ และตามมติสภามหาวิทยาลัยในคราวประชุมครั้งที่ ๙/๒๕๖๐ เมื่อวันที่ ๒๗ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ ออกประกาศมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เรื่อง การแบ่งส่วนงาน (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๑ ลงวันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๑ และลงประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๓๕ ตอนพิเศษ ๕๔ ง หน้า ๔๑ และหน้า ๔๒ ลงวันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๑ โดยตามความข้อ ๓ สำนักงานตรวจสอบภายใน เป็นส่วนงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี ลำดับที่ ๑๓

ในปี ๒๕๖๒ มติสภามหาวิทยาลัยในคราวประชุมครั้งที่ ๘/๒๕๕๖ เมื่อวันที่ ๒๕ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๖ และครั้งที่ ๕/๒๕๖๑ เมื่อวันที่ ๒๘ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๑ ได้มีมติให้ออกประกาศมหาวิทยาลัย เรื่อง ภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของส่วนงานในมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๒ ลงวันที่ ๒๔ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อให้การบริหารงานสอดคล้องกับประกาศมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เรื่อง การแบ่งส่วนงาน พ.ศ. ๒๕๕๖ และเรื่อง การแบ่งส่วนงาน (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยกำหนดให้สำนักงานตรวจสอบภายในมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบงานตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล วิเคราะห์การดำเนินงานด้านงบประมาณ การเงิน การบัญชี การพัสดุ และการดำเนินงานตามนโยบายของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการควบคุมภายในและการประเมินความเสี่ยงของทุกส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย ดังนี้

๑. กลุ่มงานระบบตรวจสอบและควบคุมภายใน ปฏิบัติงานวางระบบการตรวจสอบและการควบคุมภายใน รวมทั้งประเมินผลการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย แล้วรายงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

๒. กลุ่มงานตรวจสอบ วิเคราะห์และประเมินผล ปฏิบัติงานติดตาม ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้านการเงิน การบัญชี การพัสดุ การบริหาร การจัดการ และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และประเมินผล

การดำเนินงานตามแผนงาน โครงการและกิจกรรมให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดและปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

๓. **กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง** ปฏิบัติงานวางระบบบริหารความเสี่ยง ระบุปัจจัยเสี่ยง ตรวจสอบและประเมินความเสี่ยง รวมทั้งนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อลดและกำจัดความเสี่ยง และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

๒.๒ ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ และพันธกิจ

๑) **ปรัชญา** ➤ พัฒนาระบบกลไกการตรวจสอบภายในให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน เกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัย

๒) **ปณิธาน** ➤ ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีสติ เป็นกัลยาณมิตร มีความเป็นอิสระ เทียงธรรม สอดคล้องกับมาตรฐานการตรวจสอบภายในและจริยธรรมของผู้ตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย

๓) **วิสัยทัศน์** ➤ เป็นส่วนงานสนับสนุนการบริหารงานของมหาวิทยาลัยด้านการตรวจสอบและควบคุมภายใน การตรวจสอบ วิเคราะห์และประมวลผล และการบริหารความเสี่ยงที่มีมาตรฐานและเป็นมืออาชีพ

๔) **พันธกิจ**

๑. ปฏิบัติงานตรวจสอบตามมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน และมาตรฐานสากล

๒. ให้บริหารคำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนงานรับตรวจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย

๓. พัฒนาบุคลากรสำนักงานตรวจสอบภายในให้มีคุณภาพและมาตรฐานคุณสมบัติตามมาตรฐานการตรวจสอบภายใน

๔. สนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภายใต้ระเบียบว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบ พุทธศักราช ๒๕๔๘

๒.๓ ทรัพยากรที่ได้รับจัดสรรสำหรับการดำเนินงาน

อัตราบุคลากรสำนักงานตรวจสอบภายใน จำนวน ๕ อัตรา ได้แก่

(๑) ปฏิบัติงานตรวจสอบและสอบทานผลการตรวจสอบ ได้แก่

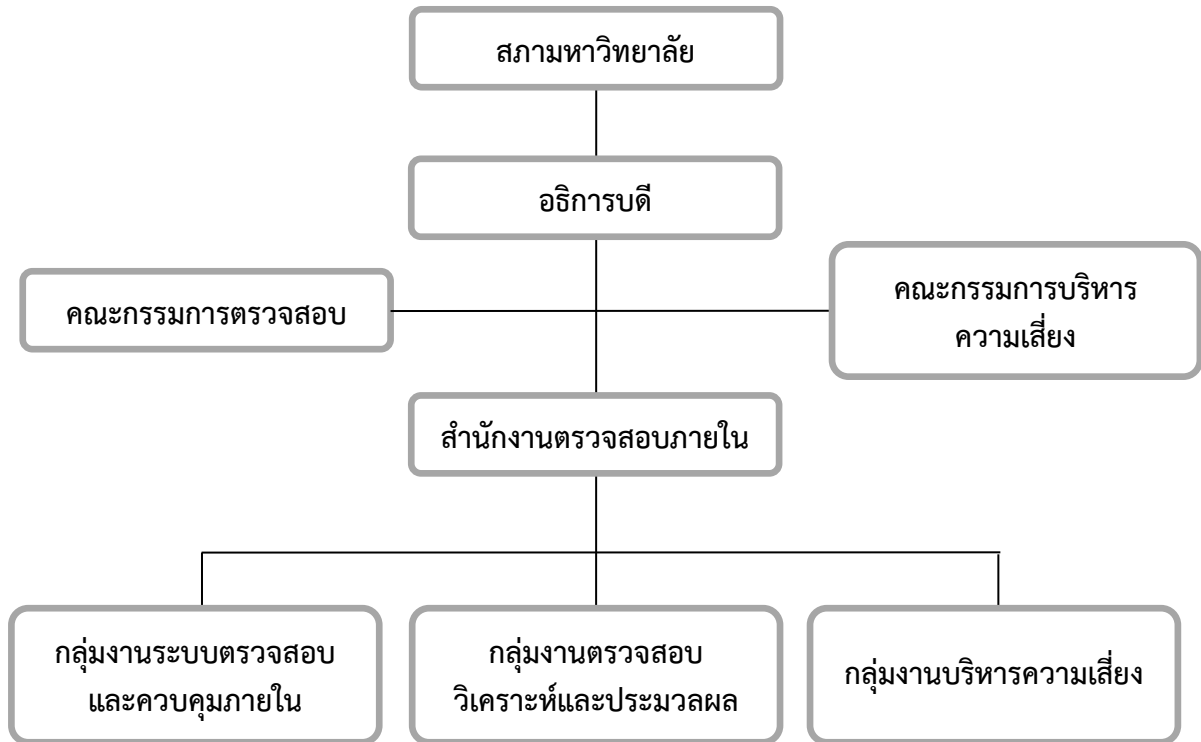
- | | |
|------------------------------|---|
| ๑. พระมหาสุเทพ สุพนฺธิโต | รักษาการผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน |
| ๒. นางมาลีรัตน์ พัฒนตั้งสกุล | รองผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน |

(๒) ปฏิบัติงานตรวจสอบ ได้แก่

- | | |
|----------------------------|------------------------------------|
| ๓. นางสาวพัทยา สิงห์คำมา | นักวิชาการตรวจสอบภายใน |
| ๔. นางสาวอโนทัย บุญทัน | นักวิชาการตรวจสอบภายใน |
| ๕. นางสาวณัฐชา ทองภูสวรรค์ | นักวิชาการเงินและบัญชี (อัตราจ้าง) |

๒.๔ โครงสร้างองค์กร และโครงสร้างการบริหาร

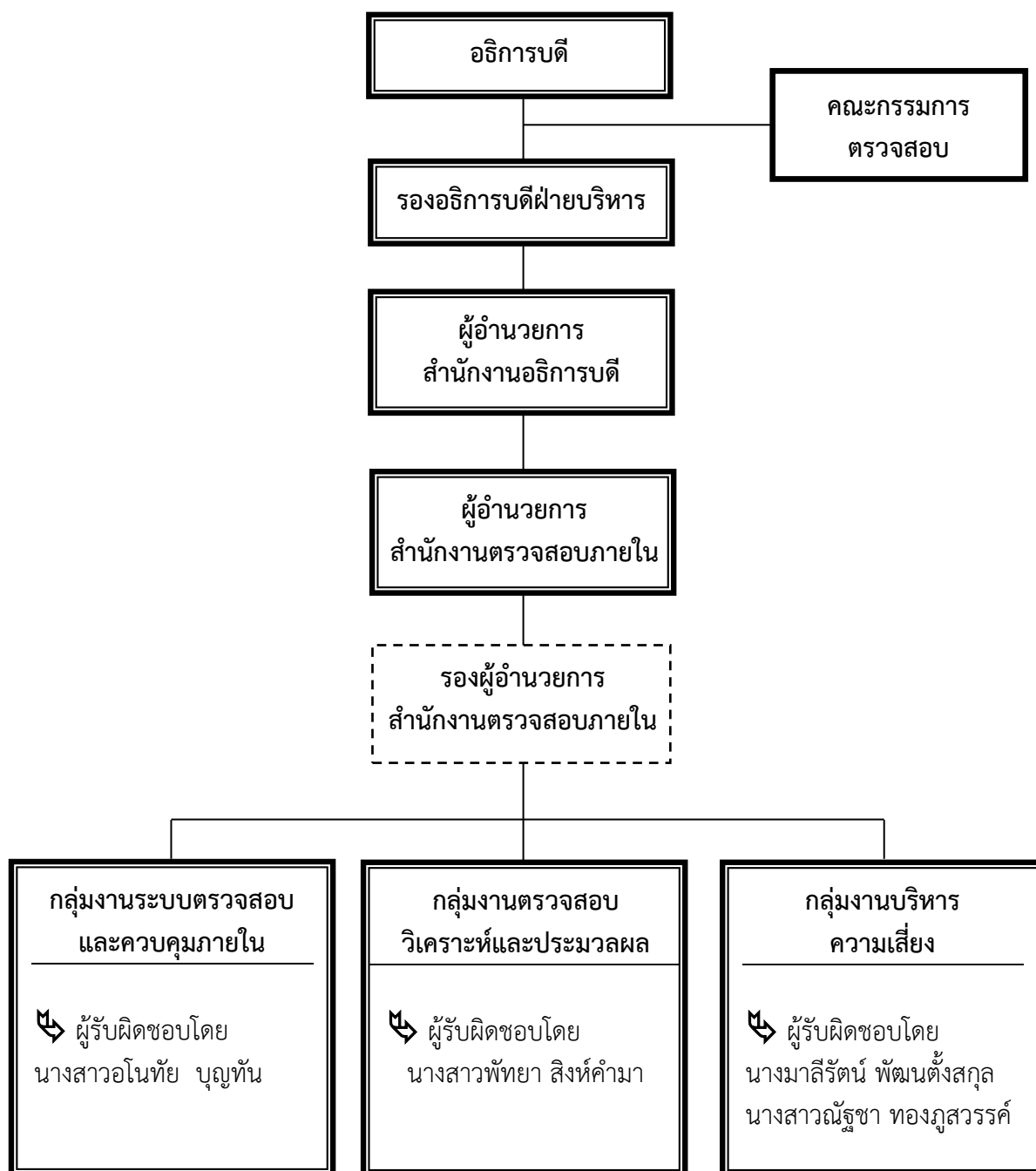
๑) โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ ๑ : แผนภาพแสดงโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒) โครงสร้างการบริหารสำนักงานตรวจสอบภายใน

ตามประกาศมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เรื่อง ภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของส่วนงานในมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๕๗ ลงวันที่ ๒๙ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๗ ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารและกลุ่มงานของ สำนักงานตรวจสอบภายใน ดังนี้



ภาพที่ ๒ : แผนภาพแสดงโครงสร้างบริหารส่วนงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย การจัดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงถือว่ามีค่าสำคัญมาก เนื่องจากต้องจัดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับส่วนงาน ระดับมหาวิทยาลัย และระดับนโยบายได้มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบบทบาทหน้าที่ของแต่ละองค์ประกอบให้มีความชัดเจนมากที่สุด เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีการกำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไว้ ๒ ระดับ คือ

๑. ระดับนโยบาย

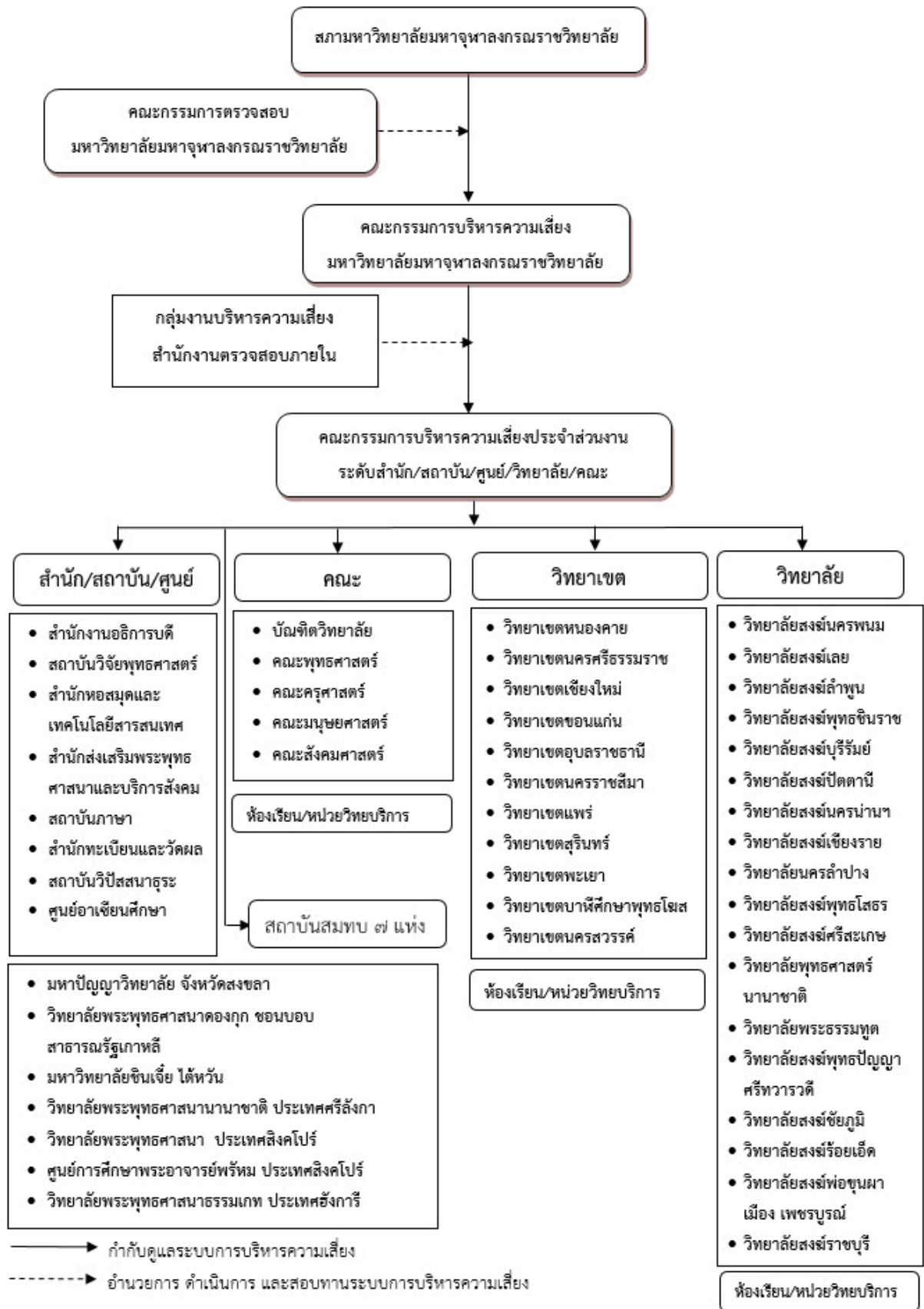
สภามหาวิทยาลัย เป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง และประเมินผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

๒. ระดับปฏิบัติการ แบ่งเป็น ๒ ระดับคือ

๒.๑ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงจากสภามหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติ ตั้งแต่การจัดทำแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อรายงานต่อสภามหาวิทยาลัย

๒.๒ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน จัดทำแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน โดยระบุประเด็นและปัจจัยความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงประจำส่วนงาน โดยวิเคราะห์ โอกาสของความเสี่ยง และระดับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นและรายงานแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

ในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการทั้งสองระดับนั้น มีกลุ่มงานบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายใน เป็นผู้ประสานงานการปฏิบัติงาน



ภาพที่ ๓ : แผนภาพแสดงโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บทที่ ๓ แนวคิดในการบริหารความเสี่ยง

๓.๑ แนวคิดในการบริหารความเสี่ยง

● COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) ให้นิยาม ความเสี่ยง ว่า "Risk is the possibility that an even will occur and adversely affect the achievement of an objective"

● ความเสี่ยง หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒)

● ปัจจัยเสี่ยง หมายความว่า ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นอย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

● การประเมินความเสี่ยง หมายความว่า กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

◆ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

◆ ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

◆ ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk/ Risk Matrix) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย

● ประเภทของความเสี่ยง หมายความว่า การแบ่งกลุ่มความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ เพื่อสะดวกในการค้นหา ระบุ ประเมิน จัดลำดับ และกำหนดการควบคุม ทั้งนี้ ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย มติสภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ ๕/๒๕๕๗ เมื่อวันที่ ๓๑ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ วาระที่ ๔.๑๑ เรื่อง ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๖ ที่ประชุมมีมติอนุมัติผลการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๖ โดยได้วิเคราะห์ความเสี่ยง ระบุและจัดลำดับปัจจัยความเสี่ยงตามบริบทของมหาวิทยาลัย รวมทั้งสอดคล้องกับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยได้กำหนดกรอบประเด็นความเสี่ยง ตามเกณฑ์มาตรฐานการประกันคุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้จำแนกประเด็นความเสี่ยงไว้ ๕ ด้าน ประกอบด้วย

๑. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risks : O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง กระบวนการ เทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุ/อุปกรณ์ บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ว่ามีระบบควบคุม และตรวจสอบดีเพียงใด ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

๒. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks : F) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สิน ซึ่งมีผลทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีรายได้ลดน้อยลงหรือค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นหรือความเสียหายต่อทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย หรือความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงิน และการควบคุมรายจ่ายต่าง ๆ ที่เกินความจำเป็น การจัดการความเสี่ยงจึงมีลักษณะของการปกป้องทรัพย์สิน การเงิน และมาตรการประหยัดค่าใช้จ่าย

๓. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risks : C) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานจากสภาพแวดล้อมภายนอก และอาจมีผลการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

๔. ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก (External Event : E) หมายถึง ความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การเกิดจากสถานะการแข่งขันสถานศึกษาคู่แข่ง (Competitive Risk) เกิดจากสถานศึกษา พันธมิตร และผู้ส่งมอบงานให้เรา (Supplier Risk) เกิดจากภาวะเศรษฐกิจและการเมือง (Economic/Political Risk) และความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ สภาพหรือสถานะแวดล้อมทางธรรมชาติ (Natural Disaster Risk) วิเคราะห์ตามหลัก ๗ ประการ ที่เรียกโดยทั่วไปว่า "MC-STEPS" มีความหมายสรุปได้ดังนี้

M = Market	คือ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
C = Competition	คือ สถานการณ์การแข่งขัน
S = Social	คือ ค่านิยมทางวัฒนธรรมของสังคม เช่น การสนใจหรือให้ความสำคัญต่อผู้ที่มีความสามารถด้านภาษา
T = Technology	คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
E = Economic	คือ สถานการณ์เศรษฐกิจ
P = Political & Legal	คือ สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงเรื่องกฎ ระเบียบต่าง ๆ
S = Suppliers	คือ กลุ่มผู้ส่งต่อลูกค้า/กลุ่มผู้ผลิตและเครือข่ายหรือพันธมิตร/กลุ่มผู้ใช้บริการผลผลิตของมหาวิทยาลัย

๕. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอกส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วม ทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

● **การบริหารจัดการความเสี่ยง** หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ หน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ (หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่า ด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒) : ซึ่ง การจัดการความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์ ๔T เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยง

◆ **กลยุทธ์ ๔T เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยง** ประกอบด้วย

(๑) **การยอมรับ (Take, Accept)** หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้ การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใด ๆ มีการกำหนดงบประมาณรองรับเหตุการณ์ความสูญเสีย และดูแลติดตามความเสี่ยงเป็นประจำ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการ ใด ๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใด ๆ เป็นต้น

(๒) **การยกเลิก (Terminate) หรือหลีกเลี่ยง (Avoid)** หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถ ยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่ม นี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการ ดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

(๓) **การโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือแบ่ง (Share)** หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถ โอนย้ายหรือแบ่งความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบได้ เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัท ประกัน การจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน อาทิ งานรักษา ความปลอดภัย เป็นต้น

(๔) **การลด/บรรเทา/ควบคุม (Treat)** หมายถึง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการแก้ไข เกี่ยวกับการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น กำหนดนโยบายและ วิธีการปฏิบัติงานใหม่ การเพิ่มการควบคุม การวางระบบงานใหม่ การฝึกอบรมเพิ่มทักษะพนักงาน การ ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดทำมาตรฐานการควบคุม เป็นต้น

◆ **การควบคุม Control** หมายถึง นโยบาย แนวทางหรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำ เพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย

(๑) **การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง และข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

(๒) **การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อ ค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

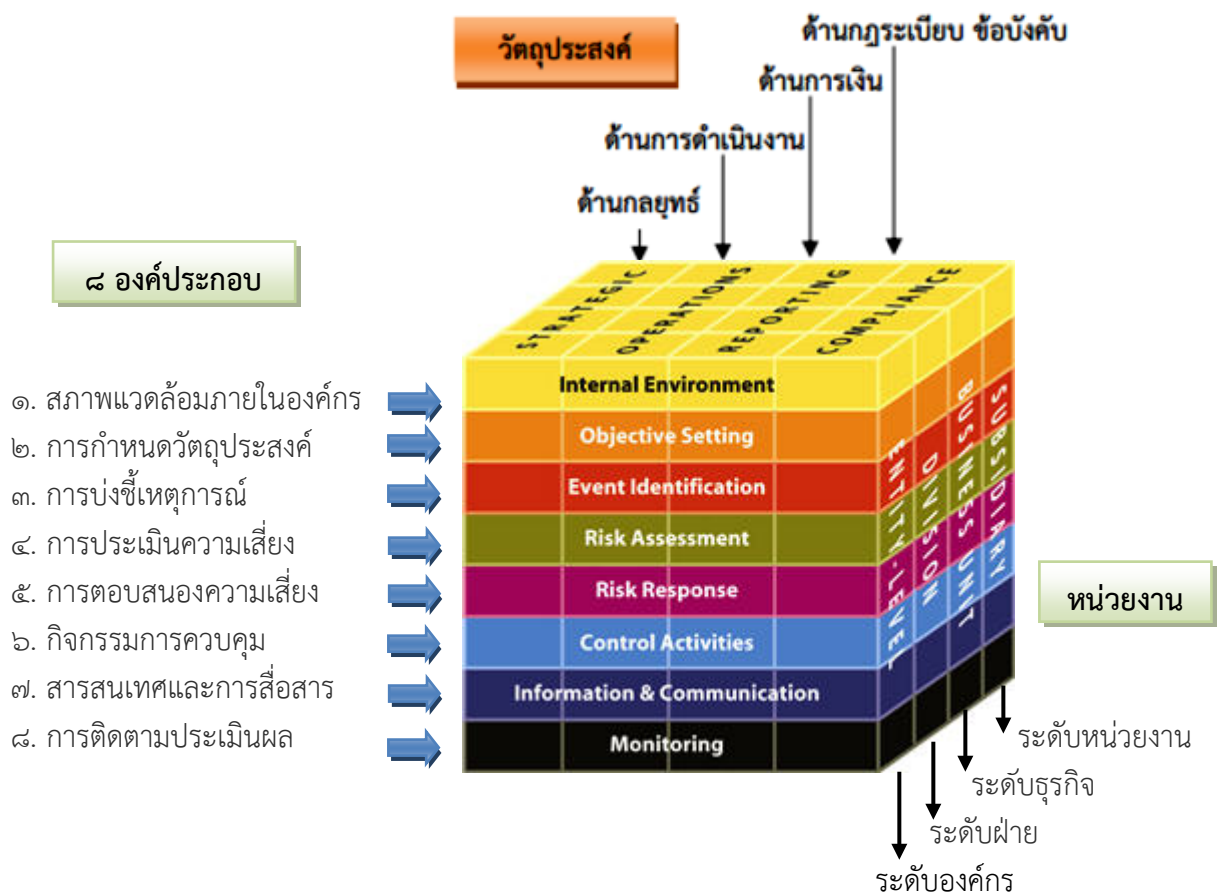
(๓) **การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือ กระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

(๔) **การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อ แก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องหรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

● การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

๓.๒ กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการ และการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร โดยหากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน



ภาพที่ ๔ : แผนภาพแสดงการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO

การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของ

ผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กร

๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม

๓) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้ เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

๕) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๖) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่าง ๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๗) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

๘) การติดตามประเมินผล (Monitoring) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

บทที่ ๔ กระบวนการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารความเสี่ยง โดยการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง ที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินการภารกิจและการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย ตามสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย เพื่อการจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้ทุกระดับในมหาวิทยาลัยเกิดความรู้ ความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็น ๘ กระบวนการดังนี้

- (๑) การกำหนดวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย
- (๒) แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย
- (๓) แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน
- (๔) วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง และระบุปัจจัยความเสี่ยง
- (๕) การประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง
- (๖) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- (๗) ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
- (๘) การติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และจัดทำรายงานเสนอสภามหาวิทยาลัย



ภาพที่ ๕ : แผนภาพแสดงกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

จากกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย สามารถปรับแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานตรวจสอบภายใน โดยมีกระบวนการบริหารความเสี่ยง ๕ ขั้นตอน ดังนี้

- (๑) การกำหนดวัตถุประสงค์
- (๒) ประเมินความเสี่ยงและการระบุปัจจัยความเสี่ยง
- (๓) การประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง
- (๔) การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- (๕) การดำเนินการตามแผน ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานเสนอผู้บริหาร



ภาพที่ ๖ : แผนภาพแสดงกระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานตรวจสอบภายใน

๔.๑ การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยได้กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้จะสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาศักยภาพให้มีคุณภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมให้มีคุณภาพ ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนางานบริการวิชาการแก่สังคมให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนางานส่งเสริมพระพุทธศาสนาและทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรเชิงพุทธบูรณาการ

ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

(๑) ระบุ วิเคราะห์ และจัดลำดับปัจจัยความเสี่ยง ที่มีผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน จนส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุตามตัวชี้วัดผลสำเร็จที่กำหนดไว้

(๒) จัดทำกิจกรรมควบคุม เพื่อลดหรือป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

(๓) สร้างกระบวนการปฏิบัติงานแบบวงจรคุณภาพ PDCA และแนวคิดเชิงระบบที่สามารถเชื่อมโยงทุกกระบวนการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน

(๔) เสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

๔.๒ ประเด็นความเสี่ยง และการระบุปัจจัยความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นอย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริงเพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้องตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง / ต้นเหตุ / สาเหตุของความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

มติสภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ ๕/๒๕๕๗ เมื่อวันที่พฤหัสบดีที่ ๓๑ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ วาระที่ ๔.๑๑ เรื่อง ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๖ ที่ประชุมมีมติอนุมัติผลการทบทวนแผน

บริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๖ โดยได้วิเคราะห์ความเสี่ยง ระบุและจัดลำดับปัจจัยความเสี่ยงตามบริบทของมหาวิทยาลัย รวมทั้งสอดคล้องกับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยได้กำหนดกรอบประเด็นความเสี่ยง ตามเกณฑ์มาตรฐานการประกันคุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้จำแนกประเด็นความเสี่ยงไว้ ๕ ด้าน ประกอบด้วย

๑. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน
๒. ความเสี่ยงด้านการเงิน
๓. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ
๔. ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก
๕. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

โดยมีข้อเสนอเพิ่มเติมให้จัดทำแผนเรื่องการวิจัย การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย รวมทั้งคงรายการความเสี่ยงเดิมไว้ทั้งหมด เพื่อติดตามประเมินผลในปีถัดไป และควรมีการปรับแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงานที่เห็นว่าผลการดำเนินการยังไม่ก้าวหน้า และไม่ประสบผลสำเร็จ

ซึ่งปัจจัยความเสี่ยงที่สำนักงานตรวจสอบภายใน ต้องเป็นส่วนงานที่รับผิดชอบหลักมี ๑ ปัจจัยความเสี่ยง ๑ ด้าน

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน Operation Risks : O คือ ปัจจัยความเสี่ยง ๑ ได้แก่ เรื่อง มจร. มีแนวทางบริหารความเสี่ยงในเชิงรับ การบริหารความเสี่ยงยังไม่เป็นระบบ

สำนักงานตรวจสอบภายใน ได้ดำเนินการปรับปรุงแผน และระบบการบริหารความเสี่ยง ทำให้ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ คือ ค่าคะแนนที่ ๑ (ซึ่งอยู่ในระดับต่ำ) ตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๕๙ และในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ สำนักงานตรวจสอบภายใน ได้ทำการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง และระบุปัจจัยความเสี่ยง จำนวน ๒ ด้าน ๒ ปัจจัย ดังนี้ (รายละเอียดตามแบบ MCU_RM ๑)

ความเสี่ยงด้านการเงิน Financial Risks : F คือ ปัจจัยความเสี่ยง ๑ ได้แก่ การสนับสนุนงบประมาณไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก (External Event : E) คือ ปัจจัยความเสี่ยง ๒ ได้แก่ เหตุการณ์ภัยพิบัติสถานการณ์ภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

๔.๓ การประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ดังนี้

(๑) การกำหนดเกณฑ์ประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ การนำปัจจัยเสี่ยงมาประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact : I) จากความเสี่ยงเพื่อให้เห็นถึงระดับของเสี่ยงที่แตกต่าง ทำให้สามารถกำหนดกิจกรรมควบคุมปัจจัยความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนและ

จัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณกำลังคนหรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

(๒) การประเมินความเสี่ยง

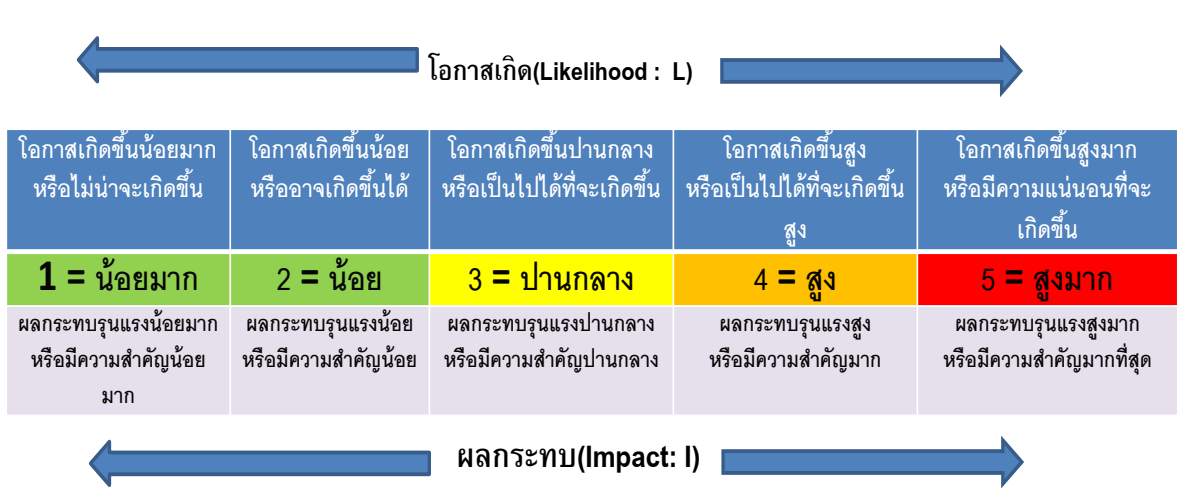
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายใน ได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสผลกระทบของปัจจัยความเสี่ยง โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

○ การพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร พิจารณาจากสถิติการเกิดความเสี่ยง ประวัติของการเกิดความเสี่ยงในอดีต ผลจากระดับการควบคุมในปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงโอกาส/ ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) โดยแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่

- ๑ = น้อยมาก หมายถึง โอกาสเกิดขึ้นน้อยมากหรือไม่น่าจะเกิดขึ้น
- ๒ = น้อย หมายถึง โอกาสเกิดขึ้นน้อยหรืออาจเกิดขึ้นได้
- ๓ = ปานกลาง หมายถึง โอกาสเกิดขึ้นปานกลางหรือเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น
- ๔ = สูง หมายถึง โอกาสเกิดขึ้นสูงหรือเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นสูง
- ๕ = สูงมาก หมายถึง โอกาสเกิดขึ้นสูงมากหรือมีความแน่นอนที่จะเกิดขึ้น

○ การพิจารณาระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact : I) หมายถึง ผลจากเหตุการณ์ ซึ่งอาจเกิดประการเดียวหรือหลายประการ โดยเกิดได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งในที่นี้จะหมายถึงความเสียหายที่เกิดกับองค์กร โดยพิจารณาระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง และมูลค่าความเสียหายที่มีผลต่อมหาวิทยาลัยว่ามีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ระดับของผลกระทบ (Impact : I) ออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่

- ๑ = น้อยมาก หมายถึง ผลกระทบรุนแรงน้อยมากหรือมีความสำคัญน้อยมาก
- ๒ = น้อย หมายถึง ผลกระทบรุนแรงน้อยหรือมีความสำคัญน้อย
- ๓ = ปานกลาง หมายถึง ผลกระทบรุนแรงปานกลางหรือมีความสำคัญปานกลาง
- ๔ = สูง หมายถึง ผลกระทบรุนแรงสูงหรือมีความสำคัญมาก
- ๕ = สูงมาก หมายถึง ผลกระทบรุนแรงสูงมากหรือมีความสำคัญมากที่สุด



ภาพที่ ๗ : แผนภาพแสดงเกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด และผลกระทบ

○ การคำนวณระดับของความเสียหาย (Risk Matrix) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ๔ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย

- เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง Likelihood (L)	5	M	H	E	E	E
	4	M	H	H	E	E
	3	L	M	H	H	E
	2	L	M	M	H	H
	1	L	L	L	M	M
			1	2	3	4

ผลกระทบของความเสียหาย Impact (I)

หมายเหตุ :

ระดับความเสี่ยง		ค่าช่วงคะแนน	สัญลักษณ์ระดับความเสี่ยง	สี
ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low : L)	=	๑ - ๓	L	เขียว
ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium : M)	=	๔ - ๗	M	เหลือง
ระดับความเสี่ยงสูง (High : H)	=	๘ - ๑๔	H	ส้ม
ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme : E)	=	๑๕ - ๒๕	E	แดง

ภาพที่ ๘ : แผนภาพแสดงเกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง Risk Matrix

ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักงานตรวจสอบภายในได้ดำเนินการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง และระบุปัจจัยความเสี่ยง แล้วก็นำปัจจัยความเสี่ยงนั้น มาประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง ดังนี้

- เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

☞ เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood : L) คือ ค่าโอกาสเกิดต่อปัจจัยความเสี่ยง

ปัจจัยความเสี่ยงที่ ๑ : การสนับสนุนงบประมาณไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

ปัจจัยความเสี่ยงที่ ๒ : เหตุการณ์ภัยพิบัติสถานการณ์ภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

ระดับ	ค่าโอกาสเกิด (L)		
๕	โอกาสเกิดขึ้นสูงมากหรือมีความแน่นอนที่จะเกิดขึ้น	น่าจะเกิดขึ้นในปีนั้นแน่หรือ มีความน่าจะเป็นมากกว่า ๘๐% ขึ้นไป	ในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์เกิดขึ้นทุกปี
๔	โอกาสเกิดขึ้นสูงหรือเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นสูง	อาจเกิดขึ้นได้มาก หรือมีความน่าจะเป็นมากกว่า ๖๐ - ๘๐%	ในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์เกิดขึ้น ๔ ปี
๓	โอกาสเกิดขึ้นปานกลางหรือเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น	อาจเกิดขึ้นได้ โดยขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือความน่าจะเป็นมากกว่า ๔๐ - ๖๐%	ในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์เกิดขึ้น ๓ ปี
๒	โอกาสเกิดขึ้นน้อยหรืออาจเกิดขึ้นได้	ความน่าจะเป็นมากกว่า ๒๐ - ๔๐%	ในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์เกิดขึ้น ๒ ปี
๑	โอกาสเกิดขึ้นน้อยมากหรือไม่น่าจะเกิดขึ้น	ไม่น่าจะเกิดในปีนี้ หรือมีความน่าจะเป็นน้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒๐%	ในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์เกิดขึ้นเพียง ๑ ปี

☞ เกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact : I) คือ ค่าผลกระทบต่อปัจจัยความเสี่ยง

ปัจจัยความเสี่ยงที่ ๑ : การสนับสนุนงบประมาณไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

ปัจจัยความเสี่ยงที่ ๒ : เหตุการณ์ภัยพิบัติสถานการณ์ภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

ระดับ	ความหมายค่าผลกระทบ(I)	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ : KPI ตามเป้าหมายของแผนความเสี่ยง
๑	ได้ผลงานตามเป้าหมายร้อยละ ๘๐ ขึ้นไป	สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน สำนักงานตรวจสอบภายใน ได้ผลงานร้อยละ ๘๐ ขึ้นไป
๒	ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ ๗๐ - ๗๙	สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน สำนักงานตรวจสอบภายใน ได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ ๗๐ - ๗๙
๓	ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ ๖๐ - ๖๙	สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน สำนักงานตรวจสอบภายใน ได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ ๖๐ - ๖๙
๔	ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ ๕๐ - ๕๙	สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน สำนักงานตรวจสอบภายใน ได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ ๕๐ - ๕๙
๕	ได้ผลงานตามเป้าหมายน้อยกว่าร้อยละ ๕๐	สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน สำนักงานตรวจสอบภายใน ได้ผลงานน้อยกว่า ร้อยละ ๕๐

(๓) การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยง

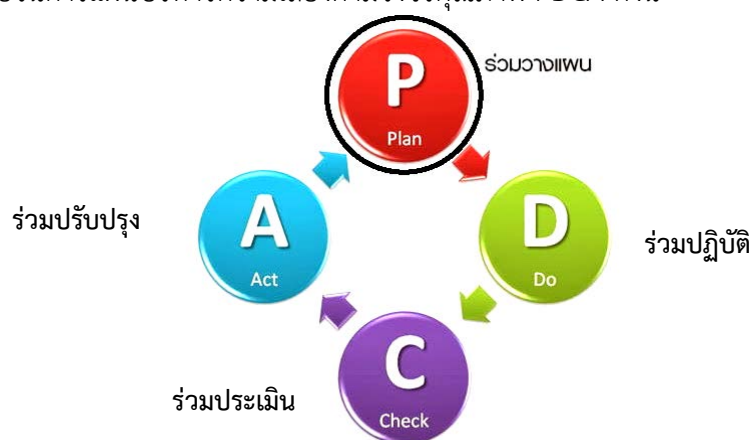
เมื่อส่วนงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์(Likelihood: I) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact : I) ของปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์เพื่อประเมินปัจจัยความเสี่ยง ที่ชื่อว่า Risk Matrix ทำให้ทราบถึงค่าคะแนนระดับความเสี่ยงเพื่อนำไปจัดลำดับปัจจัยความเสี่ยงต่อไป

(๔) การจัดลำดับปัจจัยความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญและเหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact : I) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมากสูงปานกลางต่ำและต่ำมากและนำความเสี่ยงที่ได้วิเคราะห์ดังกล่าวมาจัดทำแผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

๔.๔ จัดทำแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง

จัดทำกระบวนการแผนบริหารความเสี่ยงตามวงจรคุณภาพ PDCA ดังนี้



ภาพที่ ๙ : แผนภาพแสดงกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามวงจรคุณภาพ PDCA

ขั้นตอนที่ ๑ P (Plan) คือ การวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมถึงการกำหนดหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานอาจประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการทำงาน

ขั้นตอนที่ ๒ D (Do) คือ การลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผน ในขั้นนี้ต้องตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่าได้ดำเนินไปในทิศทางที่ตั้งใจหรือไม่พร้อมกับสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบด้วย

ขั้นตอนที่ ๓ C (Check) คือ การประเมินผลที่ได้รับจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ทำให้ทราบว่าการปฏิบัติในขั้นที่สองสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ต้องทราบว่าตรวจสอบอะไรบ้างและบ่อยครั้งแค่ไหน ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบจะเป็นประโยชน์สำหรับขั้นตอนถัดไป

ขั้นตอนที่ ๔ A (Act) คือ ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสมจะพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ ๒ กรณี คือ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้หากเป็นกรณีแรกให้นำแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัตินั้นมาจัดทำเป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปอีก ถ้าหากเป็นกรณีที่สอง ซึ่งก็คือผลที่ได้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้ เราควรนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์ และพิจารณาว่าควรจะดำเนินการอย่างไรต่อไป

๔.๕ ดำเนินงานตามแผน และจัดการรายงานเสนอผู้บริหารสูงสุดที่สังกัด

เมื่อดำเนินการครบถ้วนแล้ว นำเสนอผู้บริหารสูงสุดประจำส่วนงาน ลงนามรายงานผลการดำเนินงานต่อกลุ่มงานบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายใน เพื่อรวบรวมวิเคราะห์การดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยต่อไป

บทที่ ๕

การรายงานการบริหารความเสี่ยง

รูปแบบการรายงานการบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน ประกอบด้วย

๕.๑ แบบฟอร์ม MCU_RM ๑ ระบุปัจจัยความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง
ประจำส่วนงาน สำนักงานตรวจสอบภายในประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓

๕.๒ แบบฟอร์ม MCU_RM ๒ แผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน สำนักงาน
ตรวจสอบภายในประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓

๕.๓ แบบฟอร์ม MCU_RM ๓ บัญชีตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง
ประจำส่วนงาน สำนักงานตรวจสอบภายในประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓

๕.๔ แบบฟอร์ม MCU_RM ๔ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง
ประจำส่วนงาน สำนักงานตรวจสอบภายในประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓

ระบุปัจจัยความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ สำนักงานตรวจสอบภายใน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ครั้งที่ ๑

คำอธิบายตัวย่อ

RF = Risk Factor (ปัจจัยความเสี่ยง)

L = ค่าโอกาสความเสี่ยง ๑-๕ จากน้อยไปมาก

I = ค่าผลกระทบ ๑-๕ จากน้อยไปมาก

D = L x I ค่าโอกาสความเสี่ยง x ค่าผลกระทบ เป็นค่าคะแนนระดับความเสี่ยง ตามแบบฟอร์ม MCU_RM ๐

ลำดับ ที่	ปัจจัยความเสี่ยง (เนื่องจาก)	ประเภท ความ เสี่ยง	ผลกระทบต่อเป้าหมาย (ส่งผลให้)	การประเมินค่า ความเสี่ยงก่อน มีกิจกรรมควบคุม			ระดับ ความ เสี่ยงที่ ยอมรับ ได้	กิจกรรมควบคุม	วิธีการจัดการความ เสี่ยง (Take, Terminate , Transfer, Treat)	หน่วยงาน ที่ รับผิดชอบ หลัก	หน่วยงานที่ สนับสนุน
				L	I	R=LxI					
๑	การสนับสนุนงบประมาณ ไม่เพียงพอต่อการ ปฏิบัติงาน	F	การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตาม แผนปฏิบัติการประจำปี	๓	๓	๙	๖	๑. ปรับลดเป้าหมายการดำเนินการ ๒. ปรับแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับ งบประมาณ	การปรับปรุงแก้ไข Treat	สำนักงาน ตรวจสอบ ภายใน	- มหาวิทยาลัย - กองแผนงาน
๒	เหตุการณ์ภัยพิบัติ สถานการณ์ภายนอกที่ไม่ สามารถควบคุมได้	E	การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตาม แผนปฏิบัติการประจำปี	๕	๕	๒๕	๖	๑. ปรับแผนการตรวจสอบให้สอดคล้องเหมาะสมกับ สถานการณ์ปัจจุบัน ๒. ทำแผนรองรับในกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติงานนอก พื้นที่ (ภาคสนาม) ได้ เช่น การประชุม/การสัมภาษณ์ แบบออนไลน์ , การรับ-ส่งเอกสารข้อมูลแบบ อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น	การปรับปรุงแก้ไข Treat	สำนักงาน ตรวจสอบ ภายใน	- มหาวิทยาลัย

ประเภทความเสี่ยง จำนวน ๕ ด้าน ดังนี้

O = ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

F = ความเสี่ยงด้านการเงิน

C = ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ

E = ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก

S = ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

วิธีการจัดการความเสี่ยง จำนวน ๔ ประเภท ดังนี้

Take = การยอมรับ

Terminate = การหลีกเลี่ยง

Transfer = การโอนถ่าย

Treat = การปรับปรุงแก้ไข

แผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง

MCU_RM ๒

RF๑ : การสนับสนุนงบประมาณไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

แผนการตอบสนองความเสี่ยง : ๑. ปรับลดเป้าหมายการดำเนินงาน

๒. ปรับแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับงบประมาณ

๑. ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน : มีการรายงานผลการดำเนินงานตามงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร

๒. เป้าหมาย : แผนปฏิบัติการประจำปี ของสำนักงานตรวจสอบภายใน เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐

๓. งบประมาณ : - บาท

๔. ผู้รับผิดชอบ/ ส่วนงาน : สำนักงานตรวจสอบภายใน

ลำดับที่	รายละเอียดกิจกรรม	%ของงาน (แต่ละ ขั้นตอน)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๓												ผู้รับผิดชอบ	
			ไตรมาสที่ ๑			ไตรมาสที่ ๒			ไตรมาสที่ ๓			ไตรมาสที่ ๔				
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
๑	แต่งตั้งคณะทำงานและประชุมวางแผน กำหนดแผนปฏิบัติการ/กิจกรรม	๑๕														สำนักงานตรวจสอบภายใน
๒	ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการประจำปี/กิจกรรมให้บุคลากรในส่วนงานได้ทราบภาระงานที่รับผิดชอบ ตามกิจกรรมที่กำหนดไว้	๑๐														สำนักงานตรวจสอบภายใน
๓	จัดทำกระบวนการสื่อสาร /กิจกรรมการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีทั้งในส่วนงานและส่วนงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	๒๕														สำนักงานตรวจสอบภายใน
๔	ประชุมเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานตามรายละเอียดกิจกรรมในแผนปฏิบัติงาน	๑๕														สำนักงานตรวจสอบภายใน
๕	รายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณต่อผู้บริหาร	๒๐														สำนักงานตรวจสอบภายใน
๖	ติดตามปรับปรุง/พัฒนา ระบบการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และวางแผนการจัดทำแผนปฏิบัติงานในปีถัดไป	๑๕														สำนักงานตรวจสอบภายใน
	รวม	๑๐๐														
	% ความก้าวหน้าตามเป้าหมาย (Cumulative Target Planning)															
	% ความก้าวหน้าตามแผนงาน (Cumulative Target Planning)															

แผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง

MCU_RM ๒

RF๒ : เหตุการณ์ภัยพิบัติสถานการณ์ภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

แผนการตอบสนองความเสี่ยง: ๑. ปรับแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

๒. ทำแผนรองรับในกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติงานนอกพื้นที่ (ภาคสนาม) ได้ เช่น การประชุม/การสัมภาษณ์แบบออนไลน์, การรับ-ส่งเอกสารข้อมูลแบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

๑. ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน : มีแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องเหมาะสม และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

๒. เป้าหมาย : แผนปฏิบัติการประจำปี ของสำนักงานตรวจสอบภายใน เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐

๓. งบประมาณ : ๓,๐๐๐ บาท

๔. ผู้รับผิดชอบ/ ส่วนงาน : สำนักงานตรวจสอบภายใน

ลำดับที่	รายละเอียดกิจกรรม	%ของงาน (แต่ละ ขั้นตอน)	ปีงบประมาณ ๒๕๖๓												ผู้รับผิดชอบ	
			ไตรมาสที่ ๑			ไตรมาสที่ ๒			ไตรมาสที่ ๓			ไตรมาสที่ ๔				
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
๑	ประชุมส่วนงานเพื่อวางแผนการปฏิบัติการเตรียมการรับมือและปรับปรุงวิธีการทำงานต่าง ๆ เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อภาระงานที่ได้รับมอบหมาย	๒๐														สำนักงานตรวจสอบภายใน
๒	ทำแผนรองรับในกรณีที่ไม่สามารถลงพื้นที่ไปปฏิบัติงานได้ เช่น การประชุม การสัมภาษณ์แบบออนไลน์, การส่งเอกสารข้อมูลแบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น	๑๕														สำนักงานตรวจสอบภายใน
๓	ปฏิบัติการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้	๒๕														สำนักงานตรวจสอบภายใน
๔	รายงานผลดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	๒๐														สำนักงานตรวจสอบภายใน
๕	ติดตามข่าวสาร ประกาศมหาวิทยาลัยฯ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับมาตรการแนวทางป้องกันภัยพิบัติจากสถานการณ์ภายนอกที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และปรับปรุงประยุกต์การปฏิบัติงานของส่วนงานให้สอดคล้องและเหมาะสมในการวางแผนการปฏิบัติงานในปีต่อไป	๒๐														สำนักงานตรวจสอบภายใน
	รวม	๑๐๐														
	% ความก้าวหน้าตามเป้าหมาย (Cumulative Target Planning)															
	% ความก้าวหน้างานตามแผนงาน (Cumulative Target Planning)															
	Target Bar															
	Actual Bar															

บัญชีตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง

RF๑ : การสนับสนุนงบประมาณไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

แผนการตอบสนองความเสี่ยง: ๑. ปรับลดเป้าหมายการดำเนินการ

๒. ปรับแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับงบประมาณ

๑. ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน : มีการรายงานผลการดำเนินงานตามงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร

๒. เป้าหมาย : แผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานตรวจสอบภายใน เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐

๓. งบประมาณ : - บาท

๔. ผู้รับผิดชอบ/ ส่วนงาน : สำนักงานตรวจสอบภายใน

ลำดับที่	รายละเอียดกิจกรรม	% ของงาน (แต่ ละขั้นตอน)	ผู้รับผิดชอบ	ระบบวงจรเชิงคุณภาพ (PDCA)			
				P	D	C	A
๑	แต่งตั้งคณะทำงานและประชุมวางแผน กำหนดแผนปฏิบัติการ/กิจกรรม	15	สำนักงานตรวจสอบภายใน				
๒	ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการประจำปี/กิจกรรมให้บุคลากรในส่วนงานได้ทราบภาระงานที่รับผิดชอบ ตาม	10	สำนักงานตรวจสอบภายใน				
๓	จัดทำกระบวนการสื่อสาร /กิจกรรมการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้การจัดทำแผนปฏิบัติการ	25	สำนักงานตรวจสอบภายใน				
๔	ประชุมเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานตามรายละเอียดกิจกรรมในแผนปฏิบัติงาน	15	สำนักงานตรวจสอบภายใน				
๕	รายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณต่อผู้บริหาร	20	สำนักงานตรวจสอบภายใน				
๖	ติดตามปรับปรุง/พัฒนา ระบบการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และวางแผนการจัดทำแผนปฏิบัติงาน	15	สำนักงานตรวจสอบภายใน				
	รวม	100					

RF๒ : เหตุการณ์ภัยพิบัติสถานการณ์ภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

แผนการตอบสนองความเสี่ยง: ๑. ปรับแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

๒. ทำแผนรองรับในกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติงานนอกพื้นที่ (ภาคสนาม) ได้ เช่น การประชุม/การสัมภาษณ์แบบออนไลน์, การรับ-ส่งเอกสารข้อมูลแบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

๑. ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน : มีแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องเหมาะสม และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

๒. เป้าหมาย : แผนปฏิบัติการประจำปี ของสำนักงานตรวจสอบภายใน เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐

๓. งบประมาณ : ๓,๐๐๐ บาท

๔. ผู้รับผิดชอบ/ ส่วนงาน : สำนักงานตรวจสอบภายใน

ลำดับที่	รายละเอียดกิจกรรม	% ของงาน (แต่ ละขั้นตอน)	ผู้รับผิดชอบ	ระบบวงจรเชิงคุณภาพ (PDCA)			
				P	D	C	A
๑	ประชุมส่วนงานเพื่อวางแผนการปฏิบัติการเตรียมการรับมือและปรับปรุงวิธีการทำงานต่าง ๆ เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อภาระงานที่ได้รับมอบหมาย	๒๐	สำนักงานตรวจสอบภายใน				
๒	ทำแผนรองรับในกรณีที่ไม่สามารถลงพื้นที่ไปปฏิบัติงานได้ เช่น การประชุม การสัมภาษณ์แบบออนไลน์ , การส่งเอกสารข้อมูลแบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น	๑๕	สำนักงานตรวจสอบภายใน				
๓	ปฏิบัติการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้	๒๕	สำนักงานตรวจสอบภายใน				
๔	รายงานผลดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	๒๐	สำนักงานตรวจสอบภายใน				
๕	ติดตามข่าวสาร ประกาศมหาวิทยาลัยฯ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับมาตรการแนวทางป้องกันภัยพิบัติจากสถานการณ์ภายนอกที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และปรับปรุงประยุกต์การปฏิบัติงานของส่วนงานให้สอดคล้องและเหมาะสมในการวางแผนการปฏิบัติงานในปีต่อไป	๒๐	สำนักงานตรวจสอบภายใน				
รวม		๑๐๐					

หมายเหตุ: ระบบวงจรเชิงคุณภาพ (PDCA) Deming Cycle

P (Plan) คือ การวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมถึงการกำหนดหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน อาจประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

D (Do) คือ การลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการ วางแผน ในขั้นนี้ต้องตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่าได้ดำเนินไปในทิศทางที่ตั้งใจหรือไม่ พร้อมกับสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบด้วย

C (Check) คือ การประเมินผลที่ได้รับจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ทำให้ทราบว่า การปฏิบัติในขั้นที่สองสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ต้องทราบ ว่าตรวจสอบอะไรบ้างและบ่อยครั้งแค่ไหน ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบจะเป็นประโยชน์สำหรับขั้นตอนถัดไป

A (Act) คือ ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสมจะพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ ๒ กรณี คือ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หากเป็นกรณีแรกให้นำแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัตินั้นมาจัดทำให้เป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปอีก

ถ้าหากเป็นกรณีที่สอง ซึ่งก็คือผลที่ได้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้ เราควรนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์ และพิจารณาว่าควรจะดำเนินการอย่างไรต่อไป

ที่มา : <http://misweb.csc.ku.ac.th/OASKM/?p=195>

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ สำนักงานตรวจสอบภายใน
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓

MCU_RM ๔

รายงานครั้งที่ ๑ ณ วันที่ ๓๑ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

⊕

ลำดับ ที่	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท เสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่			ระดับ ความเสี่ยงที่ ยอมรับได้	สถานะ ดำเนินการ		% ความ สำเร็จ	ผลการติดตาม / ข้อสังเกต / ข้อเสนอแนะ
				โอกาสเกิด L	ผลกระทบ I	คะแนน D = L x I		😊	☹️		
๑	การสนับสนุนงบประมาณไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	F	๑. ปรับลดเป้าหมายการดำเนินการ ๒. ปรับแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับงบประมาณ	๓	๓	๙	๖	/		๘๐%	เร่งดำเนินการ- ปรับแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับงบประมาณ
๒	เหตุการณ์ภัยพิบัติสถานการณ์ภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้	E	๑. ปรับแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ๒. ทำแผนรองรับในกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติงานนอกพื้นที่ (ภาคสนาม) ได้ เช่น การประชุม/การสัมภาษณ์แบบออนไลน์, การรับ-ส่งเอกสารข้อมูลแบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น	๕	๕	๒๕	๖	/		๘๐%	๑.ปรับแผนการปฏิบัติ ปฏิทินการทำงานให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ ๒. มีการวางแผนรองรับการปฏิบัติงานตามภารกิจให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง และติดตามข่าวสารข้อมูลสถานการณ์ต่อเนื่อง

ณัฐชา ทองสุวรรณ

ผู้รายงานผลการดำเนินการ

(นางสาวณัฐชา ทองสุวรรณ)

ภาคผนวก ๑

คำสั่งสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ที่ ๒๕/๒๕๖๓ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายใน



คำสั่งสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ที่ ๒๒๕ /๒๕๖๓

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายใน

เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายใน ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๗ แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ.๒๕๔๐ จึงแต่งตั้งให้มีรายนามดังต่อไปนี้ เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย :-

- | | |
|------------------------------|---------------------|
| ๑. พระมหาสุเทพ สุพนตโต | ประธานกรรมการ |
| ๒. นางสาวพิทยา สิงห์คำมา | กรรมการ |
| ๓. นางสาวโนทัย บุญทัน | กรรมการ |
| ๔. นางสาวณัฐชา ทองภูสวรรค์ | กรรมการ |
| ๕. นางมาลีรัตน์ พัฒนตั้งสกุล | กรรมการและเลขานุการ |

คณะกรรมการชุดนี้ มีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

๑. ดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
๒. จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงานเชื่อมโยงกับระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
๓. ระบุปัจจัยความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงประจำส่วนงาน
๔. จัดทำแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในแผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน
๕. เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงสำนักงานตรวจสอบภายในแก่บุคลากรในสังกัด
๖. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน
๗. จัดทำรายงานแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน นำเสนอต่อผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี
๘. รับทราบผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน และนำข้อเสนอแนะไปใช้ในการปรับแผน หรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๖ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๓

(พระมหาไพรัชญ์ ธรรมทีโป)

รักษาการผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี

ภาคผนวก ๒

ตารางเกณฑ์การวิเคราะห์ประเมินปัจจัยความเสี่ยง
(ค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง Likelihood : L และ ค่าผลกระทบ Impact : I)

- เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

☞ เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood : L) คือ ค่าโอกาสเกิดต่อปัจจัยความเสี่ยง

ปัจจัยความเสี่ยงที่ ๑ : การสนับสนุนด้านงบประมาณไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

ปัจจัยความเสี่ยงที่ ๒ : เหตุการณ์ภัยพิบัติสถานการณ์ภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

ระดับ	ค่าโอกาสเกิด (L)		
๕	โอกาสเกิดขึ้นสูงมากหรือมีความแน่นอนที่จะเกิดขึ้น	น่าจะเกิดขึ้นในปีแน่หรือ มีความน่าจะเป็นมากกว่า ๘๐% ขึ้นไป	ในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์เกิดขึ้นทุกปี
๔	โอกาสเกิดขึ้นสูงหรือเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นสูง	อาจเกิดขึ้นได้มาก หรือมีความน่าจะเป็นมากกว่า ๖๐ - ๘๐%	ในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์เกิดขึ้น ๔ ปี
๓	โอกาสเกิดขึ้นปานกลางหรือเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น	อาจเกิดขึ้นได้ โดยขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือความน่าจะเป็นมากกว่า ๔๐ - ๖๐%	ในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์เกิดขึ้น ๓ ปี
๒	โอกาสเกิดขึ้นน้อยหรืออาจเกิดขึ้นได้	ความน่าจะเป็นมากกว่า ๒๐ - ๔๐%	ในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์เกิดขึ้น ๒ ปี
๑	โอกาสเกิดขึ้นน้อยมากหรือไม่น่าจะเกิดขึ้น	ไม่น่าจะเกิดในปีนี้ หรือมีความน่าจะเป็นน้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒๐%	ในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์เกิดขึ้นเพียง ๑ ปี

๕ เกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact : I) คือ ค่าผลกระทบต่อปัจจัยความเสี่ยง

ปัจจัยความเสี่ยงที่ ๑ : การสนับสนุนด้านงบประมาณไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

ปัจจัยความเสี่ยงที่ ๒ : เหตุการณ์ภัยพิบัติสถานการณ์ภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

ระดับ	ความหมายค่าผลกระทบ(I)	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ : KPI ตามเป้าหมายของแผนฯเสี่ยง
๑	ได้ผลงานตามเป้าหมายร้อยละ ๘๐ ขึ้นไป	สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน สำนักงานตรวจสอบภายใน ได้ผลงานร้อยละ ๘๐ ขึ้นไป
๒	ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ ๗๐ - ๗๙	สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน สำนักงานตรวจสอบภายใน ได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ ๗๐ - ๗๙
๓	ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ ๖๐ - ๖๙	สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน สำนักงานตรวจสอบภายใน ได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ ๖๐ - ๖๙
๔	ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ ๕๐ - ๕๙	สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน สำนักงานตรวจสอบภายใน ได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ ๕๐ - ๕๙
๕	ได้ผลงานตามเป้าหมายน้อยกว่าร้อยละ ๕๐	สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน สำนักงานตรวจสอบภายใน ได้ผลงานน้อยกว่า ร้อยละ ๕๐