



แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



สำนักงานตรวจสอบภายใน
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

บทนำ

มหาวิทยาลัยได้เริ่มดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงเมื่อปี ๒๕๕๕ จากการที่มหาวิทยาลัยมีคำสั่งที่ ๑๓๘/๒๕๕๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และได้มีการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๕๕ เมื่อวันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๕๕ มีมติมอบหมายให้ฝ่ายเลขานุการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดูแลปัจจัยความเสี่ยงที่เป็นหลักสำคัญ ๕ ด้าน คือ (๑) ด้านแผนพัฒนาระยะ ๕ ปี (๒) ด้านงบประมาณ(๓) การจัดสรรงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน (๔) วิเคราะห์จุดคุ้มทุนของโครงการ และ (๕) ความไม่เข้าใจ กฎระเบียบของมหาวิทยาลัย พร้อมมอบให้กองแผนงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๕ ครอบคลุมสาระสำคัญดังต่อไปนี้

๑. กำหนด Risk Appetite ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมาย และกำหนด Risk Tolerance ระดับความเสี่ยงที่ทนได้ คือระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่กำหนดไว้ เพื่อช่วยให้องค์กรมั่นใจได้ว่าได้มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อาจกำหนดเป็นค่าเดียวเป็นช่วง ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัย

๒. ระบุความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงขององค์การให้เชื่อมโยงกับแผนผังแสดงการเชื่อมโยง ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมายตัวชี้วัด และโครงการ งานแผนงานที่จัดทำโดยกองแผนงาน

๓. ประชุมเพื่อพิจารณาประเด็นความเสี่ยง ระบุปัจจัยความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปี ๒๕๕๕

๔. เสนอร่างแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๕ ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเพื่อกลั่นกรอง

๕. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๕ ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา

๖. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๕ ต่อสภาวิชาการ เพื่อทราบ

๗. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๕ ต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณานุมัติ

ต่อมามหาวิทยาลัยได้มีคำสั่งที่ ๑๕/๒๕๕๗ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประกอบด้วยคณะกรรมการที่ปรึกษาซึ่งมีอธิการบดีเป็นประธาน และคณะกรรมการดำเนินงานมีรองอธิการบดีฝ่ายบริหารเป็นประธาน ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี เป็นกรรมการและเลขานุการ โดยคณะกรรมการดังกล่าวได้ประชุมพิจารณาแนวทางการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงสรุปสาระสำคัญ ดังนี้

การประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๕๗ เมื่อวันที่พฤหัสบดีที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗ ที่ประชุมมีมติให้ดำเนินการปรับปรุงแผนการดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปี ๒๕๕๖ โดยกำหนดให้ผลการประเมินการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยจะต้องได้ระดับ ๔ จากค่าคะแนน ทั้งหมด ๕ ระดับ จากนั้นได้มีมติวางกรอบการวิเคราะห์ความเสี่ยง ๔ ด้าน ประกอบด้วย

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ
๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน
๔. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ

พร้อมแต่งตั้งให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจำนวน ๑๓ รูป/คน มีผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีเป็นประธาน รองผู้อำนวยการกองกลางเป็นคณะทำงานและเลขานุการ เพื่อรับดำเนินการตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

การประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๕๗ เมื่อวันที่อังคารที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๕๗ ที่ประชุมมีมติเห็นชอบการกำหนดปัจจัยและค่าระดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยปัจจัยความเสี่ยง ๑๗ ปัจจัย และเห็นชอบผลการทบทวนแผนปฏิบัติการด้านบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๖ และร่างแผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๗ ตามที่คณะทำงานเสนอ พร้อมมอบหมายให้คณะทำงานดำเนินการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๖ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการต่อไป

การประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๕๗ เมื่อวันที่จันทร์ที่ ๒๘ กรกฎาคม ๒๕๕๗ ที่ประชุมได้มีมติเห็นชอบผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๕๖ ตามที่คณะทำงานเสนอ และมอบหมายให้คณะทำงานปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์แล้วนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาต่อไปโดยไม่ต้องรอรับรองรายงานการประชุม

มติสภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ ๕/๒๕๕๗ เมื่อวันที่พฤหัสบดีที่ ๓๑ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ วาระที่ ๔.๑๑ เรื่อง ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๖ ที่ประชุมมีมติอนุมัติผลการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๖ โดยได้วิเคราะห์ความเสี่ยง ระบุและจัดลำดับปัจจัยความเสี่ยงตามบริบทของมหาวิทยาลัย พบว่า ความเสี่ยงในปีการศึกษา ๒๕๕๖ มี ๕ ด้าน ประกอบด้วย

๑. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน มีปัจจัยความเสี่ยง ๑๒ ตัว
๒. ความเสี่ยงด้านการเงิน มีปัจจัยความเสี่ยง ๒ ตัว
๓. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ มีปัจจัยความเสี่ยง ๑ ตัว
๔. ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก มีปัจจัยความเสี่ยง ๑ ตัว
๕. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ มีปัจจัยความเสี่ยง ๑ ตัว

โดยมีข้อเสนอเพิ่มเติมให้จัดทำแผนเรื่องการวิจัย การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยรวมทั้งคงรายการความเสี่ยงเดิมไว้ทั้งหมด เพื่อติดตามประเมินผลในปีถัดไป และควรมีการปรับแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงานที่เห็นว่าผลการดำเนินการยังไม่ก้าวหน้า และไม่ประสบผลสำเร็จ

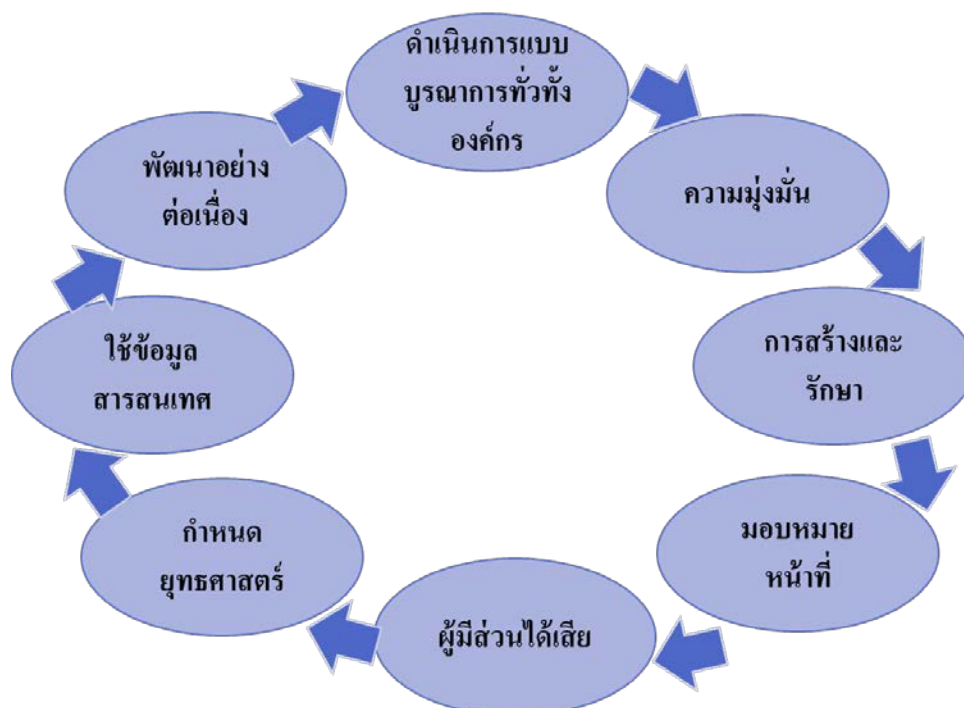
หลักการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

๑. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้ การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร (Strategic Plans) และการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนฐานข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน

๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยได้พิจารณานำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ไปปรับใช้ในการวางระบบการบริหาร จัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้มหาวิทยาลัยได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริง กรอบบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย หลักการ ๘ ประการ ดังนี้



(๑) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

การบริหารจัดการจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการควรมีลักษณะ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจาก ความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่น ๆ เช่น ความเสี่ยงของความล่าช้าใน ระบบการขนส่ง วัตถุดิบไม่เพียงพอกระทบต่อกิจกรรมการผลิต อาจมีผลกระทบด้านการส่งมอบสินค้า ค่าปรับ ที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

๒. การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึง กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล

๓. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

(๒) ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้า หน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่าหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการ ความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหาร บุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานและการสื่อสาร เป็นต้น ผู้กำกับดูแล (ถ้ามี) อาจตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (หรืออนุกรรมการ หรือคณะที่ปรึกษา) ขึ้น ซึ่งประกอบด้วยผู้มีทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลักในการดำเนินงานอาจจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญอิสระในการกำกับหรือให้ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอและความเหมาะสมของการบริหารจัดการความเสี่ยงในเรื่องความเสี่ยงทางไซเบอร์ของหัวหน้าหน่วยของรัฐและผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

(๓) การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคล เริ่มตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ โดยบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ ความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึงพฤติกรรมการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านวัฒนธรรมที่ดี ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
๒. การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ
๓. การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
๔. การสร้างพฤติกรรมตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. การสร้างพฤติกรรมการตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

(๔) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานควรมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยง อย่าง ชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตาม การรายงาน หรือ การส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่กำหนดไว้ และผู้ที่มีหน้าที่ ในการควบคุมกำกับติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๕) การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้อง คำนึงถึงผู้ มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการหรือความคาดหวังของประชา ชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม

(๖) การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ของ องค์กร เพื่อให้ หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ ความรับผิดชอบของ หน่วยงาน ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์อาจหมายถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาว แผนปฏิบัติ ราชการระยะปานกลาง หรือ แผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

เมื่อหน่วยงานของรัฐกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์โดยสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับ องค์กรแล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ (งานใหม่ ๆ) และการ กำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้ง องค์กร โดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)

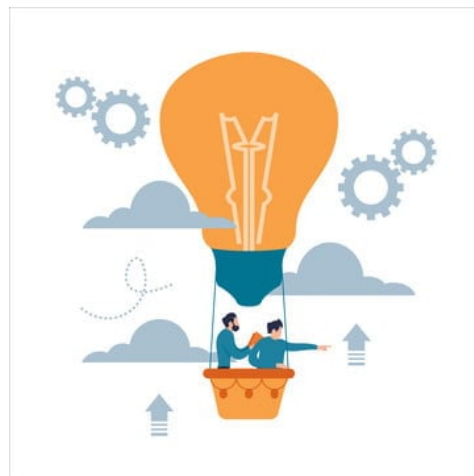
(๗) การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล และบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล

ข้อมูลความเสี่ยง ประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อองค์กร สาเหตุ ความเสี่ยง ตัวผลักดันความเสี่ยง หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา ทั้งนี้ หน่วยงานอาจพิจารณาการรวบรวม การประมวลผล หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบอัตโนมัติเพื่อลดข้อผิดพลาดจากบุคคล (Human errors)

(๘) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการ ความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการ ความเสี่ยง หน่วยงานอาจพิจารณาทำ Benchmarking เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานอาจพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงเริ่มต้นจากการบริหารจัดการความเสี่ยง แบบ Silo พัฒนาเป็น การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ และพัฒนาต่อเนื่องโดยมีการฝังการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่ กระบวนการดำเนินงานโดยปกติของดำเนินงานและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง



กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จึงได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยนำแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร มาจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย รวมทั้งมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย



๑. การวิเคราะห์องค์กร

ในการวิเคราะห์องค์กรหน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร หน่วยงานอาจเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์องค์กร เช่น

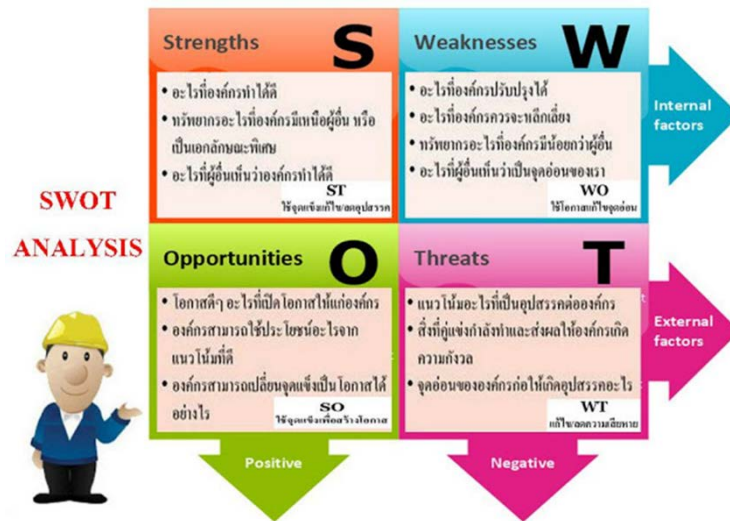
๑. SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

๒. PESTLE Analysis เป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technological) ด้านกฎหมาย (Legal) และด้านสภาพแวดล้อม (Environmental)

การวิเคราะห์องค์กร มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการดังนี้

(๑) จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ โดยจะต้องครอบคลุมพันธกิจของส่วนงานและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

(๒) ดำเนินการวิเคราะห์องค์กร SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค วิเคราะห์จากยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย คณะ/ส่วนงาน โดยให้ครอบคลุมพันธกิจหลัก ๔ ด้านของมหาวิทยาลัย คือ ด้านการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ (ด้านการจัดการเรียนการสอน) ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการส่งเสริม พระพุทธศาสนาและบริการวิชาการแก่สังคม และด้านการทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม



๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร

ความเสี่ยงที่องค์กรต้องการ (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพในภาพรวมขององค์กรที่สามารถยอมรับความเสียหายสูญเสียจากความเสี่ยง โดยกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ประจำปี เพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสามารถระบุเป็นค่าเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์กร

ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนสูงสุด/ต่ำสุดของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้จากเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในกรณีเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า/เป็นเหตุการณ์ฉุกเฉิน ซึ่งการกำหนดระดับค่าเบี่ยงเบนจะต้องกำหนดโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัย ได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็น ๔ ระดับ เช่น ปฏิเสธความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง เต็มใจยอมรับความเสี่ยง และยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด เป็นต้น

หน่วยงานอาจแสดงนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมาสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับสำนัก กอง การระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงโดยการนำกลยุทธ์ มาตรการหรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในทุกส่วนงานของมหาวิทยาลัย เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ รวมทั้งโครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงหรือที่มีอยู่ แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง โดยในการวางแผนจัดการความเสี่ยงต้องมีเป้าหมายคือ

- (๑) ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น
- (๒) ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
- (๓) เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปที่มหาวิทยาลัยหรือส่วนงานต้องการหรือยอมรับได้

กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์กร

เพื่อให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือและกรอบแนวทางในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานเพื่อรักษาและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ดังนี้

(๑) มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่กระทบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยในภาพรวม ๕ ด้าน ได้แก่

- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)
- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)
- และความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก (External Event : E)

(๒) ให้ส่วนงานในสังกัดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยดำเนินการบริหารความเสี่ยงทุกส่วนงาน โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

(๓) ให้หัวหน้าของส่วนงานในสังกัดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และผู้บังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชามีหน้าที่ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินความเสี่ยงที่เกิดหรืออาจเกิดขึ้นตามสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของส่วนงานที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง

(๔) ส่งเสริมและสร้างความตระหนักรู้ด้านความเสี่ยง สามารถประยุกต์ใช้หลักการบริหารความเสี่ยง เพื่อปลูกฝังเป็นวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงให้แก่บุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกคนให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง

ผู้รับผิดชอบ	อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
สภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๑. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ๒. ประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในการดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
คณะกรรมการตรวจสอบมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๑. สอบทานความถูกต้องและความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน ๒. สอบทานการปฏิบัติงานของส่วนตรวจสอบภายในระดับนโยบาย ๓. สอบทานความเพียงพอของระบบควบคุมภายใน ๔. สอบทานการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ๕. สอบทานความเป็นอิสระของผู้ตรวจสอบภายนอกและภายใน ๖. สอบทานการดำเนินงานและเสนอแนะต่อสภามหาวิทยาลัย
อธิการบดี	๑. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ๒. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ กำกับการบริหารความเสี่ยง ๓. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๔. พิจารณาลงนามรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อจัดส่งให้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ภายใน ๙๐ วัน นับตั้งแต่วันสิ้นปีงบประมาณ (ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังฯ กำหนด)
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๑. จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย ๒. กำหนดมาตรการ และปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย ๓. จัดทำกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ ส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแก่ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัย ๔. กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย ๕. นำเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำส่วนงานระดับสำนัก/สถาบัน/ศูนย์/วิทยาลัย/คณะ	๑. ดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ๒. จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงานเชื่อมโยงกับระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ๓. ระบุปัจจัยความเสี่ยงประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงประจำส่วนงาน ๔. จัดทำแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในแผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน ๕. เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงานแก่บุคลากรในสังกัด ๖. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน

ผู้รับผิดชอบ	อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
	<p>๗. จัดทำรายงานแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน เสนอต่อกลุ่มงานบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายใน เพื่อวิเคราะห์ตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนในการตอบสนองความเสี่ยง ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพิจารณาภายในระยะเวลาที่กำหนด</p> <p>๘. รับทราบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน และนำข้อเสนอแนะไปใช้ในการปรับแผน หรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีงบประมาณถัดไป</p>
สำนักงานตรวจสอบภายใน	<p>๑. ติดตาม สอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</p> <p>๒. จัดทำรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. ๖) เสนอต่ออธิการบดี</p> <p>๓. จัดส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อจัดส่งให้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ภายใน ๙๐ วัน นับตั้งแต่วันสิ้นปีงบประมาณ (ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังฯ กำหนด)</p>
คณะกรรมการกำกับดูแลนโยบายและแผนพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	กำกับดูแลนโยบายและแผนพัฒนา ด้านการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยทั้งระยะสั้นและระยะยาว การของบประมาณรายจ่ายประจำปี การจัดสรรงบประมาณ การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย ด้านการรวมและยกเลิกส่วนงาน รวมถึงการรายงานติดตามประเมินผล เพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทั้งสองกลาง วิทยาเขต วิทยาลัย ห้องเรียน และหน่วยวิทยบริการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
คณะกรรมการดำเนินการตามดำเนินงานตามตัวชี้วัด ๙.๒ การบริหาร (ด้านการปฏิบัติงาน) ข้อ ๐๑๓, ตัวชี้วัดที่ ๑๐.๑ การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต (ด้านการประเมินความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต) ข้อที่ ๐๓๖, ๐๓๗	<p>๑. แสดงผลการประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตหรือก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน</p> <p>๒. แสดงการดำเนินการหรือกิจกรรมที่แสดงถึงการจัดการความเสี่ยงในกรณีที่เกิดการทุจริต</p> <p>๓. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแบบสำรวจเพื่อประเมินการเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน (๐๑) ตามตัวชี้วัดที่รับผิดชอบ และตัวชี้วัดอื่นที่เกี่ยวข้อง</p>



นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่มหาวิทยาลัยยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรเป็นการแสดงเจตนาของผู้บริหารและผู้กำกับดูแลในการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้มีการคำนึงถึงศักยภาพขององค์กรในเรื่องการจัดการความเสี่ยง โดยศักยภาพในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Risk Capacity) ขึ้นอยู่กับงบประมาณ บุคลากร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย

นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยเป็นการให้นโยบาย เพื่อให้ทิศทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในมหาวิทยาลัย โดยผู้บริหารระดับสูงและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ผู้บริหารได้ตระหนักและยอมรับว่าการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมีความเสี่ยงที่อาจทำให้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย การบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร โดยผู้บริหารทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมุ่งมั่นและตั้งใจ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจว่ามหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อประเทศชาติเป็นที่ตั้ง

ผู้บริหารได้กำหนดระดับความเสี่ยงไว้ ๔ ระดับ คือ ต่ำ ปานกลาง สูง และสูงมาก และกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในทุกด้านในระดับปานกลาง หรือค่าช่วงคะแนนตั้งแต่ ๑ - ๖ ดังนี้

เกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	มีค่าช่วงคะแนนตั้งแต่ ๑ - ๖
ระดับความเสี่ยงด้านการเงิน	มีค่าช่วงคะแนนตั้งแต่ ๑ - ๖
ระดับความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ	มีค่าช่วงคะแนนตั้งแต่ ๑ - ๖
ระดับความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก	มีค่าช่วงคะแนนตั้งแต่ ๑ - ๖
ระดับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	มีค่าช่วงคะแนนตั้งแต่ ๑ - ๖

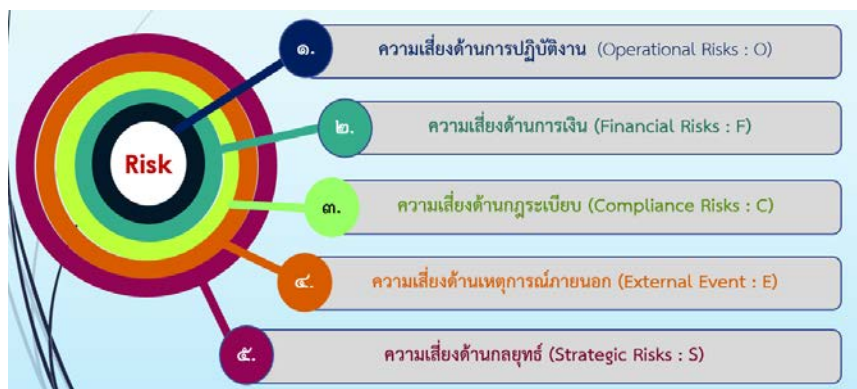
การกำหนดประเภทความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ครบถ้วนทุกประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยวิเคราะห์คัดเลือกแผนงานที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ในประเด็นยุทธศาสตร์ มาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน

มหาวิทยาลัยมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) โดยมีการปรับให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กระทรวงการคลังกำหนด คือ

๑. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
๒. การระบุความเสี่ยงต่าง ๆ (Event Identification)
๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๔. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (ตอบสนองความเสี่ยง) (Risk Response)
๕. กิจกรรมควบคุมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
๖. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
๗. การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ (Monitoring)

ประเภทของความเสี่ยง หมายความว่า การแบ่งกลุ่มความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ เพื่อสะดวกในการค้นหา ระบุ ประเมิน จัดลำดับ และกำหนดการควบคุม ทั้งนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้วิเคราะห์ความเสี่ยง ระบุและจัดลำดับปัจจัยความเสี่ยงตามบริบทของมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึง วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์และโอกาสของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นอันจะส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งได้จำแนกประเด็นความเสี่ยงไว้ 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 หรือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงิน และการควบคุมรายจ่ายต่าง ๆ ที่เกินความจำเป็น การจัดการความเสี่ยงจึงมีลักษณะของการปกป้องทรัพย์สิน การเงินและมาตรการประหยัดค่าใช้จ่าย

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

๔. ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก (External Event : E) หมายถึง ความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การเกิดจากสภาวะการแข่งขันสถานศึกษาคู่แข่ง (Competitive Risk) เกิดจากสถานศึกษา พันธมิตรและผู้ส่งมอบงานให้เรา (Supplier Risk) เกิดจากสภาวะเศรษฐกิจและการเมือง (Economic/Political Risk) และความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ สภาพหรือสภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติ (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/กลุ่ม

ผู้ใช้บริการผลผลิตของมหาวิทยาลัย

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

๓. การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงได้ทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยงมหาวิทยาลัยได้ระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้

ก. เหตุการณ์ความเสี่ยง

ข. สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง

ค. ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือด้านบวก

การระบุความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยใช้วิธีการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย โดยการใช้เครื่องมือ Root cause analysis

วิธีการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน

๑) ระดับมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยจะเป็นผู้กำหนดปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญอันมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย

๒) ระดับส่วนงาน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงานจะร่วมกันประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นประจำทุกปีงบประมาณ เพื่อร่วมกันระบุปัจจัยเสี่ยงตามภารกิจที่เกี่ยวข้องในแผนงาน คณะทำงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงานจัดทำแผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานต่อไป



๔. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของเสี่ยงที่แตกต่าง ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

๑) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง โดยคณะกรรมการความเสี่ยงฯ ได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยง และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงฯ เป็นผู้ให้คะแนน ทั้งนี้ มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

๐ พิจารณาโอกาส/ ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ ความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๐ พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อมหาวิทยาลัยว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

มหาวิทยาลัยได้มีการปรับปรุงเกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood : L) และ ผลกระทบ (Impact: I) ทั้งนี้ เพื่อให้ครอบคลุมการประเมินครบทุกปัจจัยเสี่ยง มีความเหมาะสมและเป็นมาตรฐานมากขึ้น โดยการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง จะพิจารณาจากโอกาสเกิด (Likelihood : L) และผลกระทบ (Impact: I) ของความเสี่ยง ซึ่งมหาวิทยาลัยได้กำหนดระดับการพิจารณาเป็น ๕ ระดับ เรียงจากลำดับจากโอกาสเกิดน้อยมากจนถึงโอกาสสูงมาก และผลกระทบจากน้อยมากจนถึงผลกระทบรุนแรงสูงมาก

เกณฑ์ประเมินโอกาสเกิด (Likelihood : L) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact : I)

โอกาสเกิด(Likelihood : L)				
โอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก หรือไม่น่าจะเกิดขึ้น	โอกาสเกิดขึ้นน้อย หรืออาจเกิดขึ้นได้	โอกาสเกิดขึ้นปานกลาง หรือเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น	โอกาสเกิดขึ้นสูงหรือ เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นสูง	โอกาสเกิดขึ้นสูงมากหรือ มีความแน่นอนที่จะเกิดขึ้น
๑ = น้อยมาก	๒ = น้อย	๓ = ปานกลาง	๔ = สูง	๕ = สูงมาก
ผลกระทบรุนแรงน้อยมาก หรือมีความสำคัญน้อยมาก	ผลกระทบรุนแรงน้อย หรือมีความสำคัญน้อย	ผลกระทบรุนแรงปานกลาง หรือมีความสำคัญปานกลาง	ผลกระทบรุนแรงสูง หรือมีความสำคัญมาก	ผลกระทบรุนแรงสูงมาก หรือมีความสำคัญมากที่สุด
ผลกระทบ(Impact: I)				

๒) การให้คะแนนความเสี่ยง มหาวิทยาลัยใช้วิธีการให้คะแนนความเสี่ยง จากการการทำให้แบบสำรวจ การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างส่วนงานภายใน การทำ Benchmarking การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดระดับคะแนน รายละเอียด คำอธิบาย ทั้งด้านโอกาสและด้านผลกระทบ เพื่อให้คณะ/ส่วนงานให้คะแนนความเสี่ยงตามประเด็นที่มหาวิทยาลัยกำหนด และกรณีคณะ/ส่วนงานมีประเด็นความเสี่ยงเพิ่มเติมต้องกำหนดรายละเอียด คำอธิบายทั้งด้านโอกาสและด้านผลกระทบสำหรับประเด็นความเสี่ยงนั้นด้วย

● เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

○ เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood : L)

ระดับ	ความหมาย	เกณฑ์การประเมินโอกาส	
๕	โอกาสเกิดขึ้นสูงมาก หรือมีความแน่นอนที่จะเกิดขึ้น	น่าจะเกิดขึ้นในปีนี้แน่ หรือมีความน่าจะเป็นมากกว่า ๘๐% ขึ้นไป	ในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์เกิดขึ้นทุกปี
๔	โอกาสเกิดขึ้นสูง หรือเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นสูง	อาจเกิดขึ้นได้มาก หรือมีความน่าจะเป็นมากกว่า ๖๐-๘๐%	ในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์เกิดขึ้น ๔ ปี
๓	โอกาสเกิดขึ้นปานกลาง หรือเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น	อาจเกิดขึ้นได้ โดยขึ้นอยู่กับปัจจัย หรือความน่าจะเป็นมากกว่า ๔๐ - ๖๐%	ในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์เกิดขึ้น ๓ ปี
๒	โอกาสเกิดขึ้นน้อย หรืออาจเกิดขึ้นได้	ความน่าจะเป็นมากกว่า ๒๐ - ๔๐%	ในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์เกิดขึ้น ๒ ปี
๑	โอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก หรือไม่น่าจะเกิดขึ้น	ไม่น่าจะเกิดในปีนี้ หรือมีความน่าจะเป็นน้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒๐%	ในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมา มีเหตุการณ์เกิดขึ้นเพียง ๑ ปี

○ **เกณฑ์การประเมินผลกระทบ** (Impact: I)

➤ ผลกระทบต่อระดับความสำเร็จต่อองค์กรด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

ระดับ	ความหมาย	ค่าผลกระทบ (I)		KPI (ผลการประเมินประกันคุณภาพการศึกษา)	
๕	ผลกระทบรุนแรงสูงมาก หรือมีความสำคัญมากที่สุด (ต่อระดับความสำเร็จตามเกณฑ์ตัวบ่งชี้)	ผลการดำเนินงานคลาดเคลื่อนต่ำกว่าค่าเป้าหมาย ไม่เกินร้อยละ ๐ - ๑๙	หากผลการประเมินประกันคุณภาพการศึกษา มีค่าระดับ ๐ - ๑	๑	การดำเนินงานต้องปรับปรุงเร่งด่วน
๔	ผลกระทบรุนแรงสูงหรือมีความสำคัญมาก (ต่อระดับความสำเร็จตามเกณฑ์ตัวบ่งชี้)	ผลการดำเนินงานคลาดเคลื่อนต่ำกว่าค่าเป้าหมายถึงร้อยละ ๒๐ - ๓๙ ขึ้นไป	หากผลการประเมินประกันคุณภาพการศึกษา มีค่าระดับ > ๑ - ๒	๒	การดำเนินงานต้องปรับปรุง
๓	ผลกระทบรุนแรงปานกลางหรือมีความสำคัญปานกลาง (ต่อระดับความสำเร็จตามเกณฑ์ตัวบ่งชี้)	ผลการดำเนินงานคลาดเคลื่อนต่ำกว่าค่าเป้าหมายถึงร้อยละ ๔๐ - ๕๙ ขึ้นไป	หากผลการประเมินประกันคุณภาพการศึกษา มีค่าระดับ > ๒ - ๓	๓	การดำเนินงานระดับพอใช้
๒	ผลกระทบรุนแรงน้อยหรือมีความสำคัญน้อย (ต่อระดับความสำเร็จตามเกณฑ์ตัวบ่งชี้)	ผลการดำเนินงานคลาดเคลื่อนต่ำกว่าค่าเป้าหมายถึงร้อยละ ๖๐ - ๗๙ ขึ้นไป	หากผลการประเมินประกันคุณภาพการศึกษา มีค่าระดับ > ๓ - ๔	๔	การดำเนินงานระดับดี
๑	ผลกระทบรุนแรงน้อยมากหรือมีความสำคัญน้อยมาก (ต่อระดับความสำเร็จตามเกณฑ์ตัวบ่งชี้)	ผลการดำเนินงานคลาดเคลื่อนต่ำกว่าค่าเป้าหมายถึงร้อยละ ๘๐ ขึ้นไป	หากผลการประเมินประกันคุณภาพการศึกษา มีค่าระดับ > ๔ - ๕	๕	การดำเนินงานระดับดีมาก

➤ **เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการปฏิบัติงาน** (Operational Risk : O)

ผลกระทบ	ระดับคะแนน				
	๑ = ต่ำมาก	๒ = ต่ำ	๓ = ปานกลาง	๔ = สูง	๕ = สูงมาก
ด้านการปฏิบัติงาน	ได้ผลงานตามเป้าหมายมากกว่าร้อยละ ๙๑ ขึ้นไป	ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ ๘๑-๙๐	ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ ๗๑-๘๐	ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ ๖๑-๗๐	ได้ผลงานตามเป้าหมายน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ ๖๐
ความหมาย	ส่วนงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ได้ผลงานมากกว่าร้อยละ ๙๑ ขึ้นไป	ส่วนงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ ๘๑-๙๐	ส่วนงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการได้ ผลงานตั้งแต่ร้อยละ ๗๑-๘๐	ส่วนงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ ๖๑-๗๐	ส่วนงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการได้ผลงานน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ ๖๐

➤ เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการเงิน (Financial Risk : F)

ผลกระทบ	ระดับคะแนน				
	๑ = ต่ำมาก	๒ = ต่ำ	๓ = ปานกลาง	๔ = สูง	๕ = สูงมาก
ด้านการเงิน	มีการลดลงของรายได้หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นหรือมีทรัพย์สินเสียหายไม่เกินมูลค่า ๕๐,๐๐๐ บาท	มีการลดลงของรายได้หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นหรือมีทรัพย์สินเสียหายตั้งแต่ ๕๐,๐๐๑ - ๑๐๐,๐๐๐ บาท	มีการลดลงของรายได้หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นหรือมีทรัพย์สินเสียหายตั้งแต่ ๑๐๐,๐๐๑ - ๕๐๐,๐๐๐ บาท	มีการลดลงของรายได้หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นหรือมีทรัพย์สินเสียหายตั้งแต่ ๕๐๐,๐๐๑ - ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท	มีการลดลงของรายได้หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นหรือมีทรัพย์สินเสียหายมากกว่า ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาทขึ้นไป
ความหมาย	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายไม่เกินมูลค่า ๕๐,๐๐๐ บาท	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายตั้งแต่มูลค่า ๕๐,๐๐๑ - ๑๐๐,๐๐๐ บาท	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายตั้งแต่มูลค่า ๑๐๐,๐๐๑ - ๕๐๐,๐๐๐ บาท	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายตั้งแต่มูลค่า ๕๐๐,๐๐๑ - ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายมากกว่ามูลค่า ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาทขึ้นไป

➤ เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านกฎ ระเบียบ (Compliance Risk : C)

ผลกระทบ	ระดับคะแนน				
	๑ = ต่ำมาก	๒ = ต่ำ	๓ = ปานกลาง	๔ = สูง	๕ = สูงมาก
ด้านการกฎระเบียบ	มีผลกระทบในระดับบุคลากร	มีผลกระทบภายในระดับส่วนงาน/ฝ่าย/สาขาวิชา	มีผลกระทบในด้านสำนัก/สถาบัน/ศูนย์ ส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า	มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	มีผลกระทบต่อองค์กรภายนอก
ความหมาย	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ	มีการละเมิดข้อกำหนดที่ไม่มีนัยสำคัญ	มีการฝ่าฝืนกฎ ข้อกฎหมายที่สำคัญที่มีการสอบสวนหรือรายงานไปยังส่วนงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหายหากเป็นไปได้	มีการละเมิดข้อกำหนดที่สำคัญ	มีการฟ้องร้องดำเนินคดีและเรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมากรวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย

➤ เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านเหตุการณ์ภายนอก (External Event Risk : E)

ผลกระทบ	ระดับคะแนน				
	๑ = ต่ำมาก	๒ = ต่ำ	๓ = ปานกลาง	๔ = สูง	๕ = สูงมาก
ด้านเหตุการณ์ภายนอก	มีการบริหารความเสี่ยงในส่วนงานอย่างระบบ และมีการพิจารณากลยุทธ์เพื่อลดความเสี่ยงอยู่เสมอ	มีการติดตามระดับความเสี่ยงด้าน E และจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	มีกระบวนการลดความเสี่ยงด้าน E ที่สำคัญอย่างทันทีเมื่อความเสี่ยงปรากฏ	เริ่มมีกระบวนการลดความเสี่ยงด้าน E	ไม่มีกระบวนการที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงด้าน E
ความหมาย	มีระบบการจัดการความเสี่ยงครอบคลุมทั้งส่วนงานและมีการจัดการความเสี่ยงที่ดี	มีกระบวนการจัดการความเสี่ยง และมีแผนการป้องกันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น	มีกระบวนการจัดการรองรับความเสี่ยง หากเหตุการณ์เกิดขึ้น โดยระบุให้ มีผู้รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน	มีการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงด้าน E ที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงาน และมีการจัดการความเสี่ยงบ้างตามความจำเป็น	มีการแก้ไขปัญหาจากการทำงานประจำวัน จึงเป็นการแก้ไขปัญหาเป็นกรณีไป

➤ เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : F)

ผลกระทบ	ระดับคะแนน				
	๑ = ต่ำมาก	๒ = ต่ำ	๓ = ปานกลาง	๔ = สูง	๕ = สูงมาก
ด้านกลยุทธ์	ได้ผลงานตามเป้าหมายมากกว่าร้อยละ ๙๑ ขึ้นไป	ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ ร้อยละ ๘๑ - ๙๐	ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ ร้อยละ ๗๑ - ๘๐	ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ ร้อยละ ๖๑ - ๗๐	ได้ผลงานตามเป้าหมายน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ ๖๐
ความหมาย	ส่วนงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ได้ ผลงานมากกว่า ร้อยละ ๙๑ ขึ้นไป	ส่วนงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ได้ ผลงานตั้งแต่ ร้อยละ ๘๑ - ๙๐	ส่วนงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ได้ ผลงานตั้งแต่ ร้อยละ ๗๑ - ๘๐	ส่วนงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ได้ ผลงานตั้งแต่ ร้อยละ ๖๑ - ๗๐	ส่วนงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ได้ ผลงานน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ ๖๐

๓) การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อส่วนงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้ว พิจารณาโอกาส/ ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีผลต่อวัตถุประสงค์ในระดับกลุ่ม และผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยในภาพรวมแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง

๔) การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ

เมื่อได้ให้คะแนนความเสี่ยงหรือค่าระดับความเสี่ยงแล้ว นำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อมหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง กำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญและเหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก และนำความเสี่ยงที่ได้วิเคราะห์ดังกล่าว มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ผังแสดงระดับความเสี่ยง (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
		ผลกระทบของความเสี่ยง Impact (I)				

● ระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ค่าช่วงคะแนน	สัญลักษณ์ระดับความเสี่ยง	มาตรการจัดการ
ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low : L)	๑ - ๓	L สีเขียว	ระดับที่สามารถยอมรับได้ ไม่ต้องมีกลยุทธ์ แผนจัดการความเสี่ยง หรือ มาตรการควบคุมเพิ่มเติม แต่ส่วนงานเจ้าของความเสี่ยงต้องมีกิจกรรมการควบคุมแต่ละความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงในระดับส่วนงาน
ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium : M)	๔ - ๗	M สีเหลือง	ความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับไม่ได้ ต้องมีกลยุทธ์ แผนจัดการความเสี่ยง หรือ มาตรการควบคุมเพิ่มเติม เพื่อลดผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดให้ระดับความเสี่ยงนั้นให้ลดลงจากเดิม
ระดับความเสี่ยงสูง (High : H)	๘ - ๑๔	H สีส้ม	** ต้องทำแผนบริหารความเสี่ยง สำหรับระดับความเสี่ยงสูงมาก

๕. การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๑. การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง
๒. ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
๓. ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีที่ใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี

กิจกรรมควบคุมหรือระบบการควบคุมภายใน

เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าวหมายถึงกระบวนการวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการสามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้ โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติการลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิผลของการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากรและการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้ มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ ๔ ประเภทคือ

๑) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติการจัดโครงการสร้างมหาวิทยาลัยหรือส่วนงาน การแบ่งแยกหน้าที่การควบคุม การเข้าถึงเอกสารข้อมูลทรัพย์สิน ฯลฯ

๒) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทานการวิเคราะห์ การยืนยันยอดการตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

๓) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริม หรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

๔) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิง เพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น



กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง แบ่งได้ ๔ แนวทางหลักคือ

๑) การยอมรับ (Take, Accept) คือ การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใด ๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใด ๆ

๒) การยกเลิก (Terminate) หรือหลีกเลี่ยง (Avoid) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงานโดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

๓) การโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือแบ่ง (Share) คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

๔) การควบคุม (Treat) คือ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการแก้ไขเกี่ยวกับการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานการจําต่อบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

เมื่อเลือกวิธีการหรือมาตรการที่เหมาะสมที่จะใช้จัดการความเสี่ยงแล้ว ต้องมีการจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงเพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยง ที่สูง (High) และสูงมาก (Extreme) นั้นให้ลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถปฏิบัติได้จริง และให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงนั้นได้ รวมทั้งต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่า ในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนเพื่อประโยชน์ที่จะได้รับด้วย



๖. การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ ยังคงมีประสิทธิผล เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการติดตามและ ทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ ซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการ พัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยง



๗. การสื่อสารและการรายงาน

การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล (Two-way Communication) หน่วยงานควรมี ช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารแบบจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Divisions)

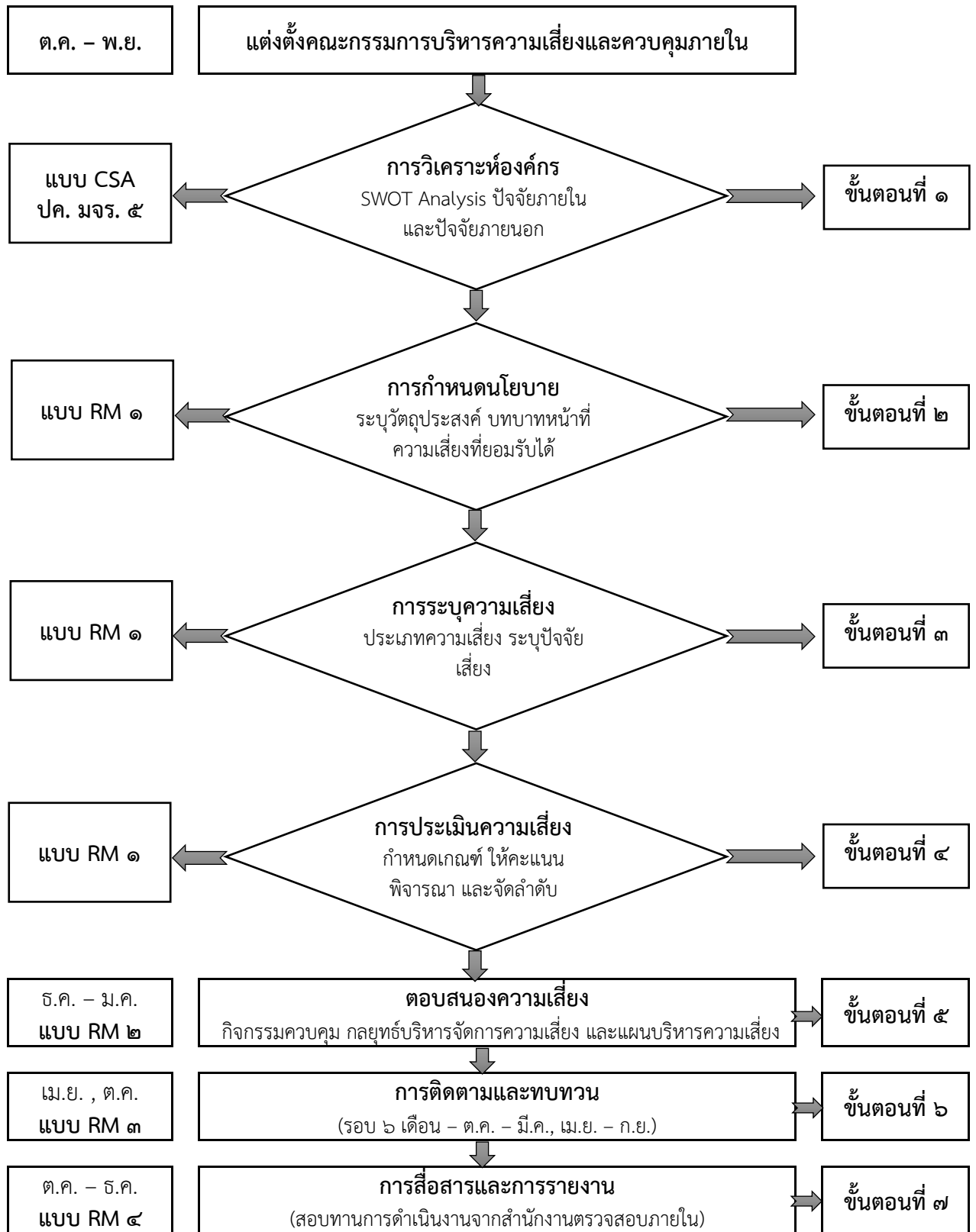
หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ควรได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบ และวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา

การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

หน่วยงานอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพื่อติดตามข้อมูลความเสี่ยง และการรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ



ขั้นตอนกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



แผนผังการบริหารจัดการความเสี่ยง

บทนำ

ตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๖๒ วรรคสาม บัญญัติให้รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลังเพื่อให้ฐานะการเงินการคลังมีเสถียรภาพ มั่นคง และยั่งยืน โดยกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับกรอบการดำเนินการการคลัง งบประมาณ วินัยรายได้ รายจ่าย ทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ การรับทรัพย์สิน เงินคงคลังและหนี้สาธารณะ ดังนั้น จึงได้กำหนดพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการควบคุมภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ กระทรวงการคลังได้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานสากล และปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำหนด ประเมิน และปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ อันจะทำให้การดำเนินงาน และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและมีการกำกับดูแลที่ดี

แนวคิด

๑. การควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้มหาวิทยาลัยบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

๒. การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของมหาวิทยาลัย การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ

๓. การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของมหาวิทยาลัย โดยผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายใน เป็นผู้มีส่วนสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้น ซึ่งไม่ใช่เพียงการกำหนดนโยบายระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ต้องมีการปฏิบัติ

๔. การควบคุมภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดของมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม การควบคุมภายในที่กำหนดก็อาจจะไม่สามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหาร ว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์

๕. การควบคุมภายในควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของมหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในแต่ละด้าน ดังนี้

๑. ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดของมหาวิทยาลัย ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในมหาวิทยาลัย

๒. ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและไม่ใช่การเงิน ที่ใช้ภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

๓. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Objectives) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน

เมื่อมหาวิทยาลัยได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ ซึ่งการควบคุมภายในจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ทั้งนี้ การควบคุมภายในจะประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ดังนี้

องค์ประกอบการควบคุมภายใน ๕ องค์ประกอบ : ด้านกา

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
๕. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)

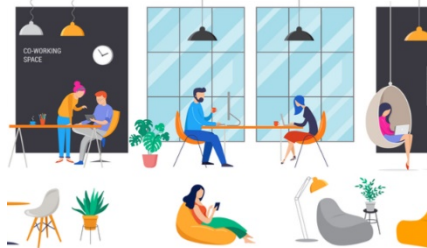


Download the Executive Summary and a poster of Internal Control - Integrated Framework Principles at <http://coso.org/IC.htm>

● ๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าว เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่น ๆ

สภาพแวดล้อมการควบคุม ประกอบด้วย ๕ หลักการ ดังนี้



(๑) มหาวิทยาลัยแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อสัตย์และจริยธรรม

(๒) ผู้กำกับดูแลของมหาวิทยาลัย แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร และมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

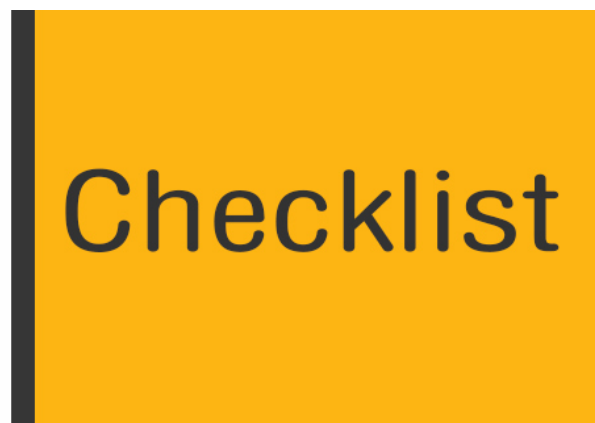
(๓) อธิการบดีจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยในการกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล

(๔) มหาวิทยาลัยแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

(๕) มหาวิทยาลัยกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

● ๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อภารกิจวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย



การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย ๔ หลักการ ดังนี้

(๖) มหาวิทยาลัยระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

(๗) มหาวิทยาลัยระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งมหาวิทยาลัย และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น

(๘) มหาวิทยาลัยพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

(๙) มหาวิทยาลัยระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

● ๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติที่ทุกระดับของมหาวิทยาลัย ในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน



กิจกรรมการควบคุม ประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑๐) มหาวิทยาลัยระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(๑๑) มหาวิทยาลัยระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

(๑๒) มหาวิทยาลัยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวัง และขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

● ๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมหาวิทยาลัยที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

สารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้



(๑๓) มหาวิทยาลัยจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้อง และมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุม ภายในที่กำหนด

(๑๔) มหาวิทยาลัยมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึง วัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายใน ซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการ ควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๕) มหาวิทยาลัยมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

● ๕. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการ ควบคุมภายใน ทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อมหาวิทยาลัย ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา

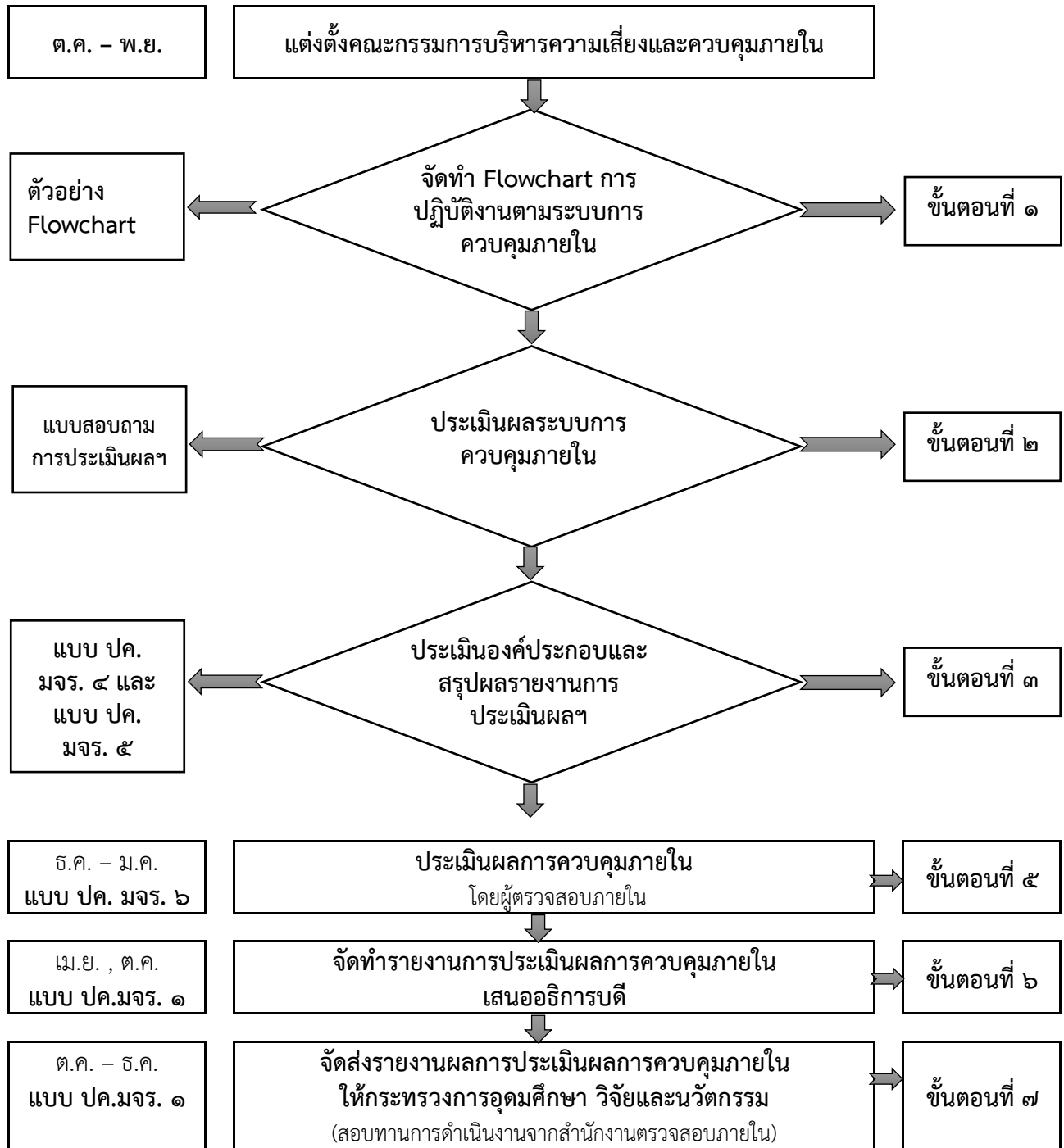
กิจกรรมการติดตามผล ประกอบด้วย ๒ หลักการ ดังนี้

(๑๖) มหาวิทยาลัยระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผล เป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(๑๗) มหาวิทยาลัยประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลา ต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม



ขั้นตอนกระบวนการประเมินผลการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



แผนผังการประเมินผลการควบคุมภายใน