



มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

คู่มือการบริหารความเสี่ยง
และการควบคุมภายใน

คำนำ

ตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2548 หมวดที่ 3 มาตรา 9(1) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้ล่วงหน้า และตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน อีกทั้งสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่ได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษานำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร เป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกคนในองค์กร ตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง จนถึงพนักงานทุกคนควรได้มีส่วนร่วมในการ วิเคราะห์ในเชิงลึก เชิงบูรณาการ และเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการ กิจกรรมขององค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะเป็นการวัดความสามารถและการดำเนินงานของบุคลากรภายในองค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พิจารณาเห็นชอบแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในฉบับนี้ขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ได้มีความรู้ ความเข้าใจ เทคนิค การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา เป็นกรอบแนวทางให้ผู้บริหาร ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมาช่วยเสริมในการทำงาน จะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อมหาวิทยาลัยต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

พ.ศ. 2552

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	
บทที่ 1 บทนำ	
หลักการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	5
การบริหารความเสี่ยง	6
การควบคุมภายใน	10
บทที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา	13
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	13
นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	14
กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	18
บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	20
การกำหนดวัตถุประสงค์	23
การระบุความเสี่ยง	24
การประเมินความเสี่ยง	26
การประเมินมาตรการควบคุม	30
การบริหาร/จัดการความเสี่ยง	31
การรายงาน	36
การติดตามผลและทบทวน	35
กระบวนการควบคุมภายใน	
สภาพแวดล้อมการควบคุม	36
การประเมินความเสี่ยง	39
กิจกรรมการควบคุม	44
สารสนเทศและการสื่อสาร	45
การติดตามประเมินผล	46
การจัดทำรายงานผลการประเมินระบบการควบคุมภายใน	48
บทสรุปการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	50

สารบัญ (ต่อ)

บรรณานุกรม

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก แบบรายงานการบริหารความเสี่ยง

ตัวอย่างแบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

ตัวอย่างแบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับ คณะ/สำนัก/สถาบัน

ภาคผนวก ข ตัวอย่าง การรายงานการบริหารความเสี่ยงตามขั้นตอนปฏิบัติการกระบวนการ
บริหารความเสี่ยงและการรายงาน

ตัวอย่างการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย

ตัวอย่างแบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับ คณะ/สำนัก/สถาบัน

ภาคผนวก ค แบบรายงานการควบคุมระดับหน่วยรับตรวจ (มหาวิทยาลัย)

แบบรายงานการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย (คณะ สำนัก สถาบัน)

ภาคผนวก ง รายงานผลการควบคุมภายในระดับหน่วยรับตรวจ (มหาวิทยาลัย)

รายงานการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

รายงานผลการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย (คณะ สำนัก สถาบัน)

ภาคผนวก จ รายงานผลการควบคุมภายในระดับหน่วยรับตรวจ (มหาวิทยาลัย)

ตัวอย่าง แบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน

บทที่ 1

บทนำ

หลักการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา มีหลักการและความจำเป็นในการบริหารความเสี่ยงมาจาก

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาต้องปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2548 หมวดที่ 3 มาตรา 9(1) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นล่วงหน้า
2. มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้ส่วนราชการจะต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาต้องปฏิบัติตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่ได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษานำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้นำระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมาใช้ในการบริหารงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนได้เสียว่าการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา เป็นไปอย่างเหมาะสมและทั่วทั้งมหาวิทยาลัย โดยผู้บริหารและพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และภารกิจหลัก ของมหาวิทยาลัยที่วางไว้ โดยวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยง คือ สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงให้สามารถลดลงอยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้

วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1. เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ได้มีความรู้ ความเข้าใจ เทคนิค และกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
2. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอนและดำเนินการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหน่วยงานทุกระดับของมหาวิทยาลัย

การบริหารความเสี่ยง

ความหมายการบริหารความเสี่ยง

1. ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร โดยความเสี่ยงนี้จะถูกวัดด้วยผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. Strategic Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์
2. Operational Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ
3. Financial Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน
4. Hazard Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับภัยพิบัติทางธรรมชาติ

2. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

3. ปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยง

ปัจจัยที่มีผลต่อโอกาส และความรุนแรงของการเกิดความเสี่ยงพอสรุปได้ดังนี้

3.1 ปัจจัยภายในองค์กร

3.1.1 ขนาดขององค์กร องค์กรขนาดใหญ่ซึ่งมีบุคลากร มั่งมีประมาณ รายรับ รายจ่าย และมีผู้เกี่ยวข้องมาก ย่อมมีความเสี่ยงต่อความเสียหายสูงกว่าองค์กรขนาดเล็ก

3.1.2 ความสลับซับซ้อน การบริหารกิจการงานที่มีความละเอียดอ่อน ยุ่งยาก และสลับซับซ้อน ย่อมมีโอกาสเกิดความเสี่ยงได้มากกว่าการบริหารกิจการงานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน โดยเฉพาะในเรื่องระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.1.3 คุณภาพของระบบควบคุมภายใน ระบบควบคุมภายในที่มีคุณภาพ สามารถลดโอกาส และระดับความรุนแรงของความเสี่ยงลงได้ เป็นหลักประกันความมีธรรมาภิบาล (Good Governance)

3.1.4 อัตราความเจริญเติบโตขององค์กร องค์กรที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว หรือมีอัตราการเจริญก้าวหน้าแบบก้าวกระโดดนั้น ย่อมนำมาซึ่งกระบวนการตัดสินใจที่ต้องแข่งกับเวลา โอกาสที่จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดก็มีได้สูง

3.1.5 ความสามารถของฝ่ายจัดการ กิจกรรมใดมีผู้บริหารที่หย่อนความสามารถ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในการบริหารงานก็จะมีความ

3.1.6 การทุจริตทางการบริหาร เป็นความเสี่ยงที่มีอันตรายอย่างยิ่งเพราะเกิดขึ้นได้จากการกระทำของผู้บริหารที่ไม่มีความซื่อตรงต่อหน้าที่ และความรับผิดชอบของตน การตรวจพบกระทำผิดยากกว่าปกติ มูลค่าความเสียหายจึงมักจะสูง ส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กรโดยตรง

3.1.7 การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการควบคุม มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบให้เกิดความเสี่ยงที่สำคัญต่อองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงระบบงาน การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ทำให้นโยบาย และปรัชญาการทำงานเปลี่ยนไป การเปลี่ยนตัวพนักงานที่สำคัญการเปลี่ยนสถานที่ทำงาน

3.1.8 พนักงานศีลธรรมเสื่อม การรับพนักงานที่ไม่มีความซื่อตรง หรือศีลธรรมเสื่อมไว้ในองค์กร มีความเสี่ยงต่อความขัดแย้ง แยกแยะความสามัคคี มีการแบ่งพวก แบ่งกลุ่ม สูญเสียการควบคุม นำมาซึ่งความเสื่อมเสียให้กับองค์กร

3.2 ปัจจัยภายนอกองค์กร

3.2.1 ความเสี่ยงจากภาครัฐ เช่น เสถียรภาพของรัฐบาล การออกกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน

3.2.2 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

3.2.3 ความเสี่ยงจากลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก

3.2.4 ความเสี่ยงจากสถานการณ์ต่างๆ เช่น สงคราม แผ่นดินไหว อุทกภัย ไฟไหม้ สภาวะการณ์ของการแข่งขัน เป็นต้น

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย

5. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง เป็นการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม หรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย หรือล้มเหลว ดังนั้นเพื่อควบคุมให้ระดับความเสียหาย และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และสามารถตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณของส่วนราชการ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
3. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจาย หรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป
4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ /กิจกรรมนั้นไป

6. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)

หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงเกียรติภูมิขององค์กร เป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

7. การควบคุม (Control)

หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

2. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว
3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

8. ประเภทของความเสี่ยง

เนื่องจากความเสี่ยงมีมากมายหลายเรื่อง หลายแหล่งที่มา จึงมีการแบ่งแยกเป็นกลุ่มความเสี่ยงประเภทต่างๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหา ระบุ ประเมิน จัดลำดับ และกำหนดมาตรการควบคุม

8.1 ประเภทความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน เช่น การออกแบบสำรวจ ประมาณราคา การก่อสร้าง การบำรุงรักษา การบริหารงานพัสดุ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

8.2 ประเภทความเสี่ยงด้านบัญชีและการเงิน เช่น ความเสี่ยงเรื่องความปลอดภัยของเงินสด ความปลอดภัยของทรัพย์สิน การบันทึกบัญชีผิดพลาด การทุจริตรายงานทางการเงิน เรื่องสภาพคล่อง การมีรายจ่ายที่ไม่จำเป็น และการสูญเสียรายได้ เป็นต้น

8.3 ประเภทความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ที่เกิดจากการละเมิดกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ หรืออาจทำผิดโดยมิได้ตั้งใจ แต่เกิดจากการรู้เท่าไม่ถึงการณ์

8.4 ประเภทความเสี่ยงด้านนโยบาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ เช่น การจัดทำโครงการเร่งด่วนตามนโยบายภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ หรือการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ความเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า สถานการณ์แข่งขัน

8.5 ประเภทความเสี่ยงด้านระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี ทั้งในเรื่องของเครื่องมืออุปกรณ์ ความลับของข้อมูล หรือภัยพิบัติที่กระทบระบบ ส่งผลให้ระบบอื่นๆ ที่เชื่อมโยงโดยระบบสารสนเทศมีผลกระทบไปด้วย

9. การติดตามประเมินผลระดับกิจกรรม

หมายถึง ลักษณะ ขอบเขต และความถี่ในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในในระดับกิจกรรมซึ่งรวมทั้งวิธีการติดตามการควบคุมระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลการควบคุมเป็นรายครั้งซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละกิจกรรม ไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งที่จะใช้ได้กับทุกกิจกรรม เนื่องจากแต่ละกิจกรรมจะแตกต่างกันในลักษณะการปฏิบัติงาน ความแตกต่างของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง วิธีการปฏิบัติงาน และความสำคัญของแต่ละกิจกรรมต่อการสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานโดยรวม

ประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง

1. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยง เป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร
2. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในองค์กร และจากปัจจัยภายนอกองค์กร
3. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม และทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร
4. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน
5. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

การควบคุมภายใน

แนวคิดของการควบคุมภายใน

1. การควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่รวมไว้ หรือเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานตามปกติ การควบคุมภายในมิใช่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง และมีใช้ผลสุดท้ายของการกระทำแต่เป็นกระบวนการ (Process) ที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกำหนดไว้ในกระบวนการปฏิบัติงาน (Built in) ประจําวันตามปกติของหน่วยรับตรวจ ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงควรนำการควบคุมภายในมาใช้โดยรวมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การดำเนินงาน (Executing) และการติดตามผล (Monitoring)

2. การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยรับตรวจ บุคลากรทุกระดับเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการให้ความสนับสนุนระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจ ให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนด และจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ โดยการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมการควบคุม กำหนดทิศทาง กลไกการควบคุม และกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการติดตามผลการควบคุมภายใน ส่วนบุคลากรอื่นของหน่วยรับตรวจ มีหน้าที่รับผิดชอบโดยการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้น

3. การควบคุมภายในให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ถึงแม้ว่าการควบคุมภายในจะออกแบบไว้ให้มีประสิทธิภาพเพียงใดก็ตาม ก็ไม่สามารถให้ความมั่นใจว่า จะทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างสมบูรณ์ตามที่ตั้งใจไว้ ทั้งนี้ เพราะการควบคุมภายในมีข้อจำกัด เช่น โอกาสที่จะเกิดข้อผิดพลาดจากบุคลากร เนื่องจากความไม่ระมัดระวัง ไม่เข้าใจคำสั่ง หรือการใช้ดุลยพินิจผิดพลาด การสมรู้ร่วมคิดกัน การปฏิบัติผิดกฎหมาย ระเบียบและกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ที่สำคัญที่สุด คือ การที่ผู้บริหารหลักเล็งเห็นตอนของระบบการควบคุมภายในหรือใช้อำนาจในทางที่ผิด นอกจากนี้การวางระบบการควบคุมภายในจะต้องคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกันว่าผลประโยชน์ที่ได้รับจากการควบคุมภายในจะคุ้มค่างบกับต้นทุนที่เกิดขึ้น

ความหมายของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากร ทุกระดับของหน่วยงานรับตรวจ กำหนดให้มีขึ้นเพื่อให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. การดำเนินงาน (Operation : O) หมายถึง การบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตของหน่วยรับตรวจ

2. การรายงานทางการเงิน (Financial : F) หมายถึง รายงานทางการเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจ เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา

3. การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance : C) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดขึ้น

การควบคุมภายใน หรือ ระบบการควบคุมภายใน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยรับตรวจ ทุกคนควรให้ความสำคัญ เพราะเป็นพันธกรณีที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสำเร็จลุล่วง ตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ ดังนั้น การออกแบบการควบคุมภายในอย่างเหมาะสม และการติดตามผลการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน ที่ฝ่ายบริหารกำหนด รวมทั้ง

การประเมินผลอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้ผู้บริหารได้รับทราบจุดอ่อนต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้หน่วยรับตรวจสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามนโยบายและวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่อง

นิยามศัพท์เฉพาะ

หน่วยรับตรวจ หมายถึง องค์กรหรือหน่วยงานที่เป็นหน่วยรับตรวจตามคำนิยามในระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544

ส่วนงานย่อย หมายถึง ส่วนงานย่อยภายใต้หน่วยรับตรวจ ซึ่งอาจใช้ชื่อ กิจกรรม หรืออาจเรียกชื่ออย่างอื่น เช่น สำนัก กอง ฝ่าย หรือแผนกที่ย่อยมาจากหน่วยรับตรวจ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างหน่วยรับตรวจนั้นๆ

เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้เชี่ยวชาญ/ที่ปรึกษา ที่มีความรู้ ความชำนาญ เรื่องการควบคุมภายใน และได้รับมอบหมายให้อำนวยการและประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ติดตามการประเมินผล สรุปภาพรวมและจัดทำรายงานระดับหน่วยรับตรวจ

หัวหน้าส่วนงานย่อย หมายถึง ตำแหน่งสูงสุดของส่วนงานย่อย ที่ทำหน้าที่บริหารหรือควบคุมงานของส่วนงานย่อย

การควบคุม หมายถึง วิธีการที่นำมาใช้เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ระบบการควบคุมภายใน หมายถึง การควบคุมที่ออกแบบให้มีการเชื่อมโยงซึ่งกันและกันไว้ในกระบวนการของกิจกรรม/การปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนจบ

โครงสร้างการควบคุมภายใน หมายถึง การออกแบบการควบคุมโดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของทรัพยากรต่างๆ กระบวนการทำงาน กระบวนการบริหารภายในองค์กรนั้นๆ

บทที่ 2

แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ประกอบด้วย องค์ประกอบ ดังนี้

1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
2. นโยบาย วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงการกำหนด ผู้รับผิดชอบ
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

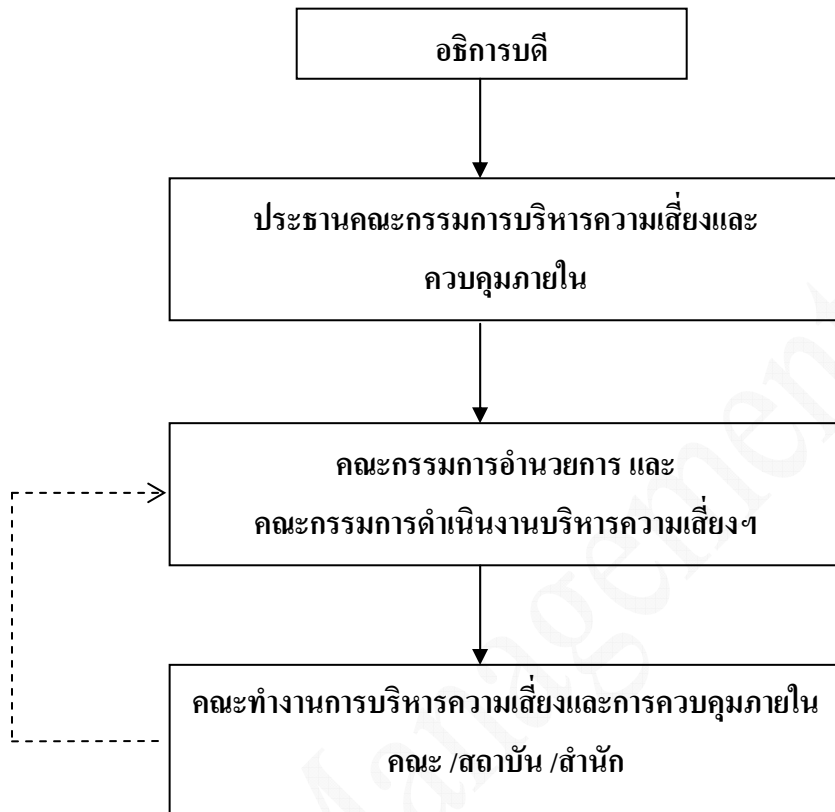
1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา กำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไว้ 2 ระดับ คือ ระดับ มหาวิทยาลัย และระดับคณะ สำนัก สถาบัน ดังนี้

1.1 ระดับมหาวิทยาลัย รับผิดชอบโดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและการประกันคุณภาพการศึกษา เป็น ประธาน และ รองคณบดี/รองผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน และหัวหน้าสำนักงาน คณะ/สำนัก/สถาบัน เป็นกรรมการ ดำเนินการ ภายใต้ นโยบายและการกำกับดูแลของอธิการบดีและสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

1.2 ระดับคณะ สำนัก สถาบัน รับผิดชอบโดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ/สำนัก สถาบัน ประกอบด้วย คณบดี หรือ ผู้อำนวยการ เป็นประธาน ผู้แทนภาควิชาเป็นกรรมการ ดำเนินการ ภายใต้การกำกับดูแลของคณบดี/ผู้อำนวยการ

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา



2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

2.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา มีระบบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยการบริหารการควบคุมภายใน ปังจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า คุณค่า) ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

1. ให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
2. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

3. ให้มีการติดตามประเมินผล การทบทวน และปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
4. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี
5. ให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

2.2 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา สามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้
2. เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา มีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์
3. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้ สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงาน และบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง
4. เพื่อให้บุคลากรมีการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย เงื่อนไขสัญญา ข้อตกลง และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างถูกต้องและครบถ้วน

2.3 หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับและมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงโดยรวมแต่ละระดับ มีดังต่อไปนี้

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
1. อธิการบดี	1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในมหาวิทยาลัย 2. กำกับนโยบาย ให้คำแนะนำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย 3. ให้ความเห็นชอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย

2. คณะกรรมการ อำนวยการ (คณะกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัย)	1. กำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้ได้รับการปฏิบัติ ภายในหน่วยงานของมหาวิทยาลัย 2. ให้ความเห็นชอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัย 3. ให้ความเห็นชอบ แนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการจัดการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย 4. ให้ความเห็นชอบคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัย 5. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา 6. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหน่วยงานของ มหาวิทยาลัย 7. ติดตาม และกำกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่สำคัญ 8. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อ อธิการมหาวิทยาลัย
3. คณะกรรมการดำเนิน งานบริหารความเสี่ยง	1. จัดทำร่างนโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย 2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการจัดการควบคุม ภายในมหาวิทยาลัย 3. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย 4. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในลงสู่การปฏิบัติ 5. วิเคราะห์ ระบุปัจจัยเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 6. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย 7. จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเสนอ ต่อมหาวิทยาลัย 8. จัดทำรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในเสนอต่อ มหาวิทยาลัย 9. กำหนดแนวทางพัฒนา และปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในจากผลการประเมิน

	10.ประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 11. ประสานงานกับคณะกรรมการต่างๆ ให้ดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และดำเนินการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. คณบดี / ผู้อำนวยการ	1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในหน่วยงาน 2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน 3. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 4. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย ทุกสิ้นปีงบประมาณ 5. เสนอรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในต่ออธิการบดี ทุกสิ้นปีงบประมาณ
5. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะ/สำนัก/สถาบัน	1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงฯ สู่การปฏิบัติ 2. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง 3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ 4. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง และการจัดการควบคุมภายใน 5. จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณบดี/ผู้อำนวยการ 6. จัดทำรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในเสนอต่อคณบดี/ผู้อำนวยการ

ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารต่อการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ผู้บริหารระดับสูง ของหน่วยรับตรวจ มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการกำหนดหรือออกแบบ และประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจ รวมถึงการกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายในของส่วนงานต่างๆ ภายใต้ความรับผิดชอบ ให้มีประสิทธิภาพในระดับที่น่าพอใจอยู่เสมอ โดยผู้บริหารริเริ่มและดำเนินการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมของการควบคุม ในส่วนที่เกี่ยวกับการตรวจสอบภายในผู้บริหารควรกำหนดบทบาทของหน่วยตรวจสอบภายในให้เป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจอย่างเป็นอิสระ เพื่อให้มีความมั่นใจว่า หน่วยรับตรวจ มีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ผู้บริหารระดับรองลงมาทุกระดับ มีหน้าที่กำหนดหรือออกแบบการควบคุมภายในของส่วนงาน ที่แต่ละคนรับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับการควบคุมภายในที่หน่วยรับตรวจกำหนด และสอบทานหรือประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายใต้ระบบการควบคุมภายในที่นำมาใช้ การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการควบคุมภายในให้มีความรัดกุม

ผู้บริหารควรกำหนดให้หน่วยตรวจสอบภายในเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์กร โดยมีหน้าที่ประเมินระบบการควบคุมภายในอย่างเป็นอิสระ หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน ควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ ทักษะ และมีคุณสมบัติเหมาะสม หน่วยตรวจสอบภายในควรมีทรัพยากรที่เพียงพอและมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่จะทำหน้าที่ประเมินระบบการควบคุมภายใน เพื่อสนับสนุนข้อมูลสารสนเทศต่อผู้บริหารในการปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน และกระบวนการบริหารความเสี่ยง

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

3.1 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร / จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มหาวิทยาลัย มีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

3. การประเมินความเสี่ยง
4. การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง
5. การบริหาร/จัดการความเสี่ยง (แผนการบริหารความเสี่ยง)
6. การรายงาน
7. การติดตามผล และทบทวน

3.2 มาตรฐานการควบคุมภายใน

มาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
5. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

รายละเอียดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในซึ่งกล่าวในบทที่ 3

บทที่ 3

กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และ จัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร / จัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มหาวิทยาลัยฯ มีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน / งาน / โครงการ / กิจกรรม ตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปี และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของมหาวิทยาลัย หรือ คณะ / สำนัก / สถาบัน

2. การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดี และผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้คำว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม

3. การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

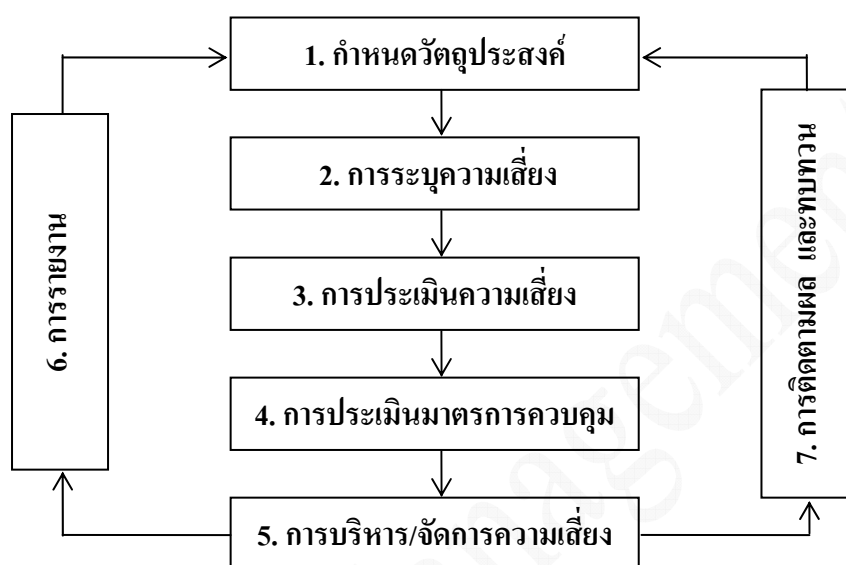
4. การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือที่มีอยู่แล้ว ว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ ก่อให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การบริหาร / จัดการความเสี่ยง (แผนการบริหารความเสี่ยง) เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัยฯ หรือ คณะ/สถาบัน /สำนัก เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบ ในการดำเนินงานตามแผนงาน /งาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ

6. การรายงาน เป็นการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมด ตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบ และให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

7. การติดตามผล และทบทวน เป็นการติดตามผลของการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมถึงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

โดยมีแผนผังภาพรวมของแนวการบริหารความเสี่ยง ดังแสดงในภาพที่ 2



สำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ซึ่งประกอบด้วยการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะ สำนัก สถาบัน นั้น มุ่งเน้นให้เกิดผลสำเร็จตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปี และแผนการปฏิบัติราชการ 4 ปี ดังนั้น โครงการหรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นโครงการ หรือกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยฯ และคณะ/สำนัก/สถาบัน ได้จัดทำขึ้นตามแผนการปฏิบัติราชการ และแผนงบประมาณ ในที่นี้ขอเสนอตัวอย่างโครงการมาแสดงให้เห็นกระบวนการบริหารความเสี่ยง เช่น โครงการจัดการเรียนการสอน เป็นโครงการตาม กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ในการจัดการศึกษาในสาขาที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการของสังคมตามความเหมาะสมและความต้องการของท้องถิ่นของประเทศ และเป็นฐานไปสู่ความเป็นสากล เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยในการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีมาตรฐานคุณภาพ ตามประเด็นยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ในการพัฒนานักศึกษาที่มุ่งส่งเสริมศักยภาพให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ รายละเอียดดังแสดงใน ตารางที่ 1

ตารางที่ 1 โครงการตามแผนการปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2551- 2554)ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

ตัวอย่าง โครงการตามแผนการปฏิบัติราชการ 4 ปี ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา						
ประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย	ตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย	เป้าหมาย (ตามผลผลิต) ปี 51-54	กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	โครงการ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
1.พัฒนา นักศึกษาที่ มุ่งส่งเสริม ศักยภาพ ให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์	1.การศึกษา และการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีมาตรฐานคุณภาพ	1. ประสิทธิภาพของการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	ระดับ 5	1.การจัดการศึกษาในสาขาที่หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของสังคมตามความเหมาะสมและความต้องการของท้องถิ่นของประเทศ และเป็นฐานไปสู่ความเป็นสากล	1.1.1จัดการเรียนการสอน 1.1.2 จัดการศึกษาสำหรับบุคลากรประจำการ (กศ.บป.)	คณะทุกคณะ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ที่มาของข้อมูล : 1. แผนการปฏิบัติราชการ 4 ปี มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา (พ.ศ.2551-2554) หน้า 17

ขั้นตอนการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

1. การกำหนดวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินการ การกำหนดวัตถุประสงค์ในมหาวิทยาลัย มีหลายระดับ ตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัย ลดหลั่นลงมาเป็นลำดับ จนถึงระดับกิจกรรมและระดับบุคคล

อย่างไรก็ตามภายในองค์กรเดียวกัน การกำหนดวัตถุประสงค์ ต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์

ดังนั้นในคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 3 ระดับ คือ

1.1 วัตถุประสงค์ระดับมหาวิทยาลัย (Corporate Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินการในภาพรวมของมหาวิทยาลัย ตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปี และแผนการปฏิบัติราชการ 4 ปี

1.2 วัตถุประสงค์ระดับคณะ/สำนัก/สถาบัน หรือ โครงการ/กิจกรรม (Activities Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ / กิจกรรม ซึ่งต้องสอดคล้องและสนับสนุนกับวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับที่สูงขึ้น

1.3 วัตถุประสงค์ระดับกระบวนการ (Key Process Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลักที่สำคัญที่ตอบสนองให้การดำเนินงานของแต่ละโครงการ/กิจกรรม บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ช่วยให้เราสามารถระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน โดยเทคนิคการกำหนดวัตถุประสงค์มีหลายเทคนิควิธี เช่น อาจคำนึงถึงหลัก SMART ได้แก่

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

ตัวอย่างแสดง ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ ดังตัวอย่างแสดงในภาคผนวก ข

ตัวอย่างที่ 1 แบบ SKRU-ERM 1 แบบการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ และวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลัก

2. การระบุความเสี่ยง

ในการระบุความเสี่ยง ควรต้องทำความเข้าใจกับความหมายของ “ความเสี่ยง (Risk)” และ “ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)” ก่อน

2.1 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร โดยความเสี่ยงนี้จะถูกวัดด้วยผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ ซึ่งเป็นความเสี่ยงตามความหมายทั่วไป

ความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. Strategic Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย ตลาด ภาพลักษณ์ ผู้นำ ชื่อเสียง และลูกค้า เป็นต้น
2. Operational Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ เช่น กระบวนการ เทคโนโลยี และคนในองค์กร เป็นต้น
3. Financial Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน เช่น การผันผวนทางการเงิน สภาพคล่อง อัตราดอกเบี้ย ข้อมูลเอกสารหลักฐานทางการเงิน และการรายงานทางการเงินบัญชี เป็นต้น
4. Hazard Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น การสูญเสียทางชีวิตและทรัพย์สิน และการก่อการร้าย เป็นต้น

ตัวอย่าง ความเสี่ยงโดยทั่วไป

1. การตัดสินใจที่ผิดพลาดจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์ หรือไม่เป็นปัจจุบัน
2. การบันทึกบัญชีผิดพลาด
3. การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. เกิดการทุจริตในองค์กร
5. การสูญเสียทรัพยากร
6. รายงานทางการเงินไม่น่าเชื่อถือ
7. เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของหน่วยงาน
8. การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และวิธีปฏิบัติงาน
9. การใช้ทรัพยากรอย่างไม่ประหยัด

2.2 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้

อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

ตัวอย่าง ปัจจัยเสี่ยง / ต้นเหตุ / สาเหตุของความเสี่ยง

1. บรรยากาศทางจริยธรรม
2. ความกดดันจากฝ่ายบริหาร
3. ความรู้ความสามารถของบุคลากร
4. ราคา/มูลค่าของทรัพย์สิน
5. ความสามารถในการเปลี่ยนเป็นตัวแทนของทรัพย์สิน
6. ปริมาณการบันทึกรายการและจำนวนเอกสาร
7. สภาพความเป็นจริงทางการเงินและเศรษฐกิจ
8. สภาพความเป็นจริงในการแข่งขัน
9. กิจกรรมที่ซับซ้อนหรือมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย
10. ระเบียบต่างๆของทางราชการ
11. ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์
12. การกระจายของสถานที่ในการปฏิบัติงาน
13. ความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน
14. การเปลี่ยนแปลงองค์กร การปฏิบัติงาน หรือเทคโนโลยี
15. การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร
16. การประมาณการด้วยตัวเลขทางบัญชี
17. การยอมรับสิ่งที่ตรวจพบ

2.3 การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึง

1. สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานและมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับ
2. สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและมหาวิทยาลัย เช่น รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ระเบียบ ข้อบังคับภายใน

วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธีซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

1. การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย

2. การระบุความเสี่ยงโดยการใช้ checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร
3. การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “what-if”
4. การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

ตัวอย่างแสดง ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง ดังตัวอย่างในภาคผนวก ข

ตัวอย่างที่ 2 แบบ SKRU-ERM 2 แบบการระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง

3. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

3.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการและฝ่ายบริหารของหน่วยงาน

3.1.1 ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร พิจารณาจากสถิติการเกิดความเสี่ยง ประวัติของการเกิดความเสี่ยงในอดีต ผลจากระดับการควบคุมในปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความถี่ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก (5) สูง (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) และน้อยมาก (1) ดังตาราง

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือน ต่อ ครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือน ต่อ ครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปี ต่อ ครั้ง
2	น้อย	2-3 ปี ต่อ ครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปี ต่อ ครั้ง

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสดังแต่นานๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณีขยเว้น

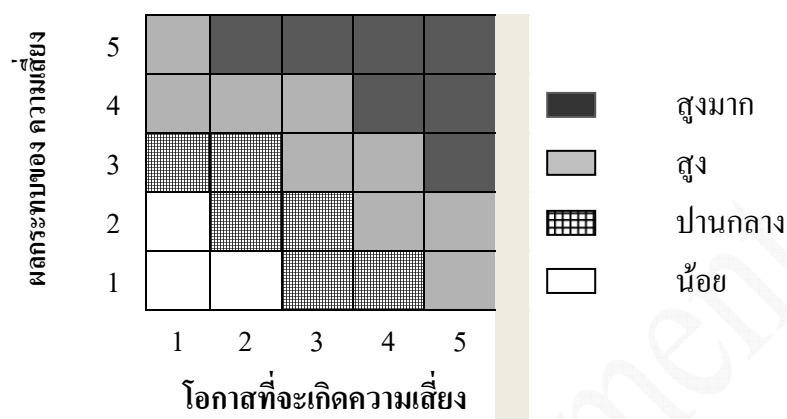
3.1.2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเส่ียง (Impact) หมายถึง ผลจากเหตุการณ์ ซึ่งอาจเกิดประการเดียวหรือหลายประการ โดยเกิดได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งในที่นี้จะหมายถึงความเสียหายที่เกิดขึ้นกับองค์กร โดยพิจารณาจากระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายที่มีต่อองค์กรในกรณีที่ความเส่ียงนั้นเกิดขึ้น สามารถแบ่งระดับของผลกระทบออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก (5) สูง (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) และน้อยมาก (1) ดังตาราง

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเส่ียง (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเส่ียง (Impact) เชิงปริมาณ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	> 10 ล้านบาท
4	สูง	> 2.5 แสนบาท - 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	> 50,000 - 2.5 แสนบาท
2	น้อย	> 10,000 - 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท
ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเส่ียง (Impact) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

3.1.3 ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย

ตัวอย่าง ระดับของความเสียหาย (Degree of Risks)



3.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสียหาย

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

โดยคณะกรรมการผู้ประเมินของหน่วยงานควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสียงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1. พิจารณาโอกาส / ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
2. พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย / หน่วยงาน ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

การคำนวณระดับความเสี่ยงโดยรวม

ระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure) หมายถึง ค่าระดับของความเสียหายที่เกิดจากความเสียหาย ซึ่งได้จากการสัมพันธ์ระหว่างระดับของระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดจากความเสียหายแสดงความสัมพันธ์ เช่น ถ้าระดับความเสี่ยงในการเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยงได้แล้วตกอยู่ในระดับตั้งแต่ 5 – 3 โดยเรียงลำดับ จากระดับ สูงมาก(5) สูง(4) ปานกลาง(3) น้อย(2) น้อยมาก(1) สำหรับการพิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยง ได้นำค่าระดับคะแนนของโอกาส และค่าคะแนนของผลกระทบหรือความเสียหาย มาพิจารณาร่วมกัน เช่น กิจกรรมที่มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนในระดับ 3 และมีผลกระทบในระดับ 3 จะมีค่าระดับความสำคัญในระดับ 9 (โอกาส ระดับ 3 X ผลกระทบระดับ 3 = ค่าระดับความสำคัญ = 9) และนำผลระดับความสำคัญที่ได้มาเรียงลำดับจากน้อยไปหามาก เพื่อจัดลำดับความสำคัญ และจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ

ระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure)

$$= \text{ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)} \times \text{ระดับของผลกระทบ (Impact)}$$

3.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย / หน่วยงาน ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย หรือ คณะ / สถาบัน / สำนัก เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับค่าจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหาร / จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ตัวอย่างแสดง ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง ดังตัวอย่างแสดงในภาคผนวก ข

ตัวอย่างที่ 3 แบบ SKRU-ERM 3 แบบการจัดลำดับความเสี่ยง

4. การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง

เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือมีอยู่แล้ว ว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผล ตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินมาตรการควบคุม เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ หรือวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้อย่างมั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ 4 ประเภท คือ

1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ
2. การควบคุมเพื่อให้อัตราพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ
3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น
4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสี่ยงให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

สำหรับแนวทางของมหาวิทยาลัย หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้วหน่วยงานจะทำการวิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่เดิมก่อน ว่าได้มีการจัดการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการกำหนดอยู่ค่อนข้างมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด จึงจำเป็นที่หน่วยงานต้องวิเคราะห์และประเมินการควบคุมเหล่านั้นก่อน โดยนำผลจากการ

จัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงมาก และสูง มาประเมินมาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรก ตามขั้นตอน ดังนี้

1. นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก และสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมีเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น
2. พิจารณา หรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่
3. ถ้ามีการควบคุมแล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้น ได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

ตัวอย่างแสดง ขั้นตอนที่ 4. การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง ดังตัวอย่างในภาคผนวก ข

ตัวอย่างที่ 4 แบบ SKRU-ERM 4 แบบการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง

5. การบริหาร / จัดการความเสี่ยง (แผนการบริหารความเสี่ยง)

การบริหาร/จัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัย หรือ คณะ/สถาบัน/สำนัก เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้น ไม่ใช่กระบวนการที่สร้างขึ้นและอยู่ด้วยตนเอง อย่างเป็นอิสระเพียงลำพังได้ แต่จะเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นโดยมีขั้นตอนที่ช่วยเสริมการทำงานร่วมกับโครงการหรือภาระงานอื่นใดที่ปฏิบัติการอยู่ ให้เป็นไปด้วยความราบรื่นหรือป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและเป็นปัญหาหรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการมองไปข้างหน้า ป้องกันเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานในภารกิจของหน่วยงาน/โครงการที่มีการวางแผนปฏิบัติงานไว้แล้วในแต่ละขั้นตอน

5.1 การบริหารความเสี่ยง เป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารองค์กรที่สามารถทำให้หน่วยงานสามารถบรรลุภารกิจ พันธกิจ ภายใต้งบประมาณและทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด กิจกรรมหลักในการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องประกอบด้วย

1. การประเมินระดับความเสี่ยง
2. การวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความเสี่ยง
3. การรองรับและควบคุมความเสี่ยง

5.2 การจัดการกับความเสี่ยง เป็นการเลือกลำดับก่อนหลัง กลยุทธ์ วิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงไว้แล้ว ตลอดจนกำหนดแนวทาง มาตรการ ผู้รับผิดชอบ และกรอบเวลา ในการจัดการ

ความเสี่ยงนั้นๆ ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร รวบรวมเป็นแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่อไป

5.2.1 ข้อมูลสำคัญที่ต้องพิจารณา การจะเลือก กลยุทธ์ วิธีการจัดการกับความเสี่ยง ที่มีประสิทธิผลนั้นๆ ควรต้องพิจารณา ข้อมูลดังต่อไปนี้

- (1) วัตถุประสงค์ทั้งระดับองค์กร และระดับโครงการ งาน กิจกรรม
- (2) ปัจจัยเสี่ยง หรือสาเหตุ
- (3) จุดอ่อนของระบบการควบคุมที่มีอยู่เดิม
- (4) ลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงไว้
- (6) ค่าใช้จ่ายที่ต้องเกิดขึ้น

5.2.2 การเลือกจัดการกับความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ โดยสามารถจัดแบ่งวิธีการได้หลายวิธี ดังนี้

(1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการตกลงกันที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยง ที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุม แต่อย่างไรก็ตามหากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ ก็จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

(2) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

(3) การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สิน กับบริษัทประกัน หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

(4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ / กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป

5.3 การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง เป็นการนำสิ่งที่ได้ดำเนินการตั้งแต่ ขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 5.2 มาประมวลผล แล้วจัดทำเป็นข้อกำหนด วิธีการ มาตรการ ผู้รับผิดชอบ และกรอบเวลาในการควบคุม และกำกับเพื่อจัดการกับความเสี่ยง

5.4 การจัดวางระบบการควบคุมภายใน เป็นส่วนสำคัญที่จะต้องปรากฏในแผนการบริหารความเสี่ยง ในกลุ่มความเสี่ยงที่เลือกจัดการด้วยวิธีควบคุม ระดับความเสี่ยงที่สูงให้อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับ

ได้ ซึ่งดำเนินการตามแนวทางของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ใช้ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 โดยมีประเด็นสำคัญ คือ

5.4.1 วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน มี 3 ประการ

- (1) เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน
- (2) เพื่อความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน
- (3) เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ

5.4.1 มาตรฐานการควบคุมภายใน มีองค์ประกอบ 5 ส่วน ดังนี้

- (1) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
- (2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- (3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- (4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
- (5) การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

5.4.3 ประเภทของการควบคุม มี 4 ลักษณะ

- (1) การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) ใช้เพื่อป้องกันหรือลดความเสียหาย
- (2) การควบคุมเพื่อการตรวจสอบ ติดตาม (Detective Control) ใช้ค้นหาให้พบความเสี่ยง
- (3) การควบคุมเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง (Corrective Control) ใช้ปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาด
- (4) การควบคุมเพื่อแนะนำวิธีการปฏิบัติงาน (Directive Control)

ซึ่งวิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้นๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดี่ยวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น

ดังนั้นเมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงและการประเมินการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

1. พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้ขึ้น

2. พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุม กับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าว ว่าคุ้มค่าหรือไม่

3. กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

4. สำหรับในรอบปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน ที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ หรือไม่ได้ดำเนินการ มาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของหน่วยงานให้นำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

ตัวอย่างแสดง ขั้นตอนที่ 5 การบริหาร/จัดการความเสี่ยง ดังตัวอย่างในภาคผนวก ข

ตัวอย่างที่ 5 แบบ SKRU-ERM 5 แผนบริหารความเสี่ยง

6. การรายงาน

เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังและแข็งขันจากผู้บริหาร ซึ่งหลังจากหน่วยงานทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมาก และหรือสูง มากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องจัดทำรายงาน ดังนี้

(1) หน่วยงานที่ได้มีการดำเนินการจัดวางระบบการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2546 ข้อ 6 การประเมินความเสี่ยง ความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการควบคุมภายใน การจัดทำรายงานควรใช้แบบรายงานผลตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินฯ

(2) ให้จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอขอความเห็นชอบจากผู้บริหาร ซึ่งควรกำหนด ทุก 6 เดือน 9 เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ

การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง แบ่งเป็น

1.1 ระดับมหาวิทยาลัย ให้จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหาร

ความเสี่ยงตามรอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน และรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงเสนอขอความเห็นชอบจากอธิการบดี และจัดส่งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ทุกสิ้นปีงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย แบบฟอร์ม

1. แบบ SKRU-ERM.R1 รายงานผลการบริหารความเสี่ยง มรภ.สงขลา
2. แบบ SKRU-ERM.R1.1 แผนบริหารความเสี่ยง มรภ.สงขลา

ตัวอย่างในภาคผนวก ข ตัวอย่าง การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย

1.2 ระดับ คณะ/สำนัก/สถาบัน ให้จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอขอความเห็นชอบจากคณบดี/ผู้อำนวยการ และจัดส่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ทุก 6 เดือน 9 เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย แบบฟอร์ม

1. แบบ SKRU-ERM.R2 รายงานผลการบริหารความเสี่ยง
2. แบบ SKRU-ERM.R2.1 แผนบริหารความเสี่ยง
3. แบบ SKRU-ERM.R2.2 แบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน
4. แบบ SKRU-ERM.R2.3 แบบรายงานผลการทบทวนการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน

ตัวอย่างในภาคผนวก ข ตัวอย่าง การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ/ สำนัก/สถาบัน

7. การติดตามผล และทบทวน

การติดตามผล เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

1. เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง หรือไม่

2. เป็นการตรวจสอบความถี่หน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

โดยหน่วยงานต้องสอบถามดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้กระบวนการสอบทานหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

1. การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

2. การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน โดยมากมักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหารและการกำกับดูแลตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การเปรียบเทียบ การสอบย้อน การสอบทานงานตามสายการบังคับบัญชา เป็นต้น

การทบทวน เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

ตัวอย่างในภาคผนวก ข ตัวอย่าง การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ/สำนัก/สถาบัน

1. แบบ SKRU-ERM.R2.2 แบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน
2. แบบ SKRU-ERM.R2.3 แบบรายงานผลการทบทวนการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน

กระบวนการการควบคุมภายใน

องค์ประกอบการควบคุมภายใน มีองค์ประกอบ 5 ส่วน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
5. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม

หมายถึง สภาพการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดระบบการควบคุมในหน่วยงาน ในการดำเนินงานจะมีหลายปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดมาตรการการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งฝ่ายบริหารจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในในหน่วยงาน เช่น จริยธรรมของการทำงาน ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจได้ ความโปร่งใส และการมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งรวมทั้งการกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และระเบียบวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม สำหรับตัวอย่างสภาพแวดล้อมการควบคุมในหน่วยงาน เช่น

1.1 ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหาร

ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหารแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกัน และจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลถึงการกำหนดระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน เพราะผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย มาตรการ และระบบการควบคุมภายใน แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องรับผิดชอบใน

การเลือกปรัชญาและวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ผู้บริหารสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี โดยดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มาตรฐาน และแนวทางการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน และแจ้งให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานทราบ
2. กำหนดโครงสร้างการจัดหน่วยงานให้เหมาะสม มีสายการบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในที่ชัดเจน รวมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม
3. กำหนดคุณลักษณะงานเฉพาะตำแหน่ง (Job Description) ของบุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ และระดับของความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละงานอย่างชัดเจน
4. กำหนดให้มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากรตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน และเป็นธรรม รวมทั้งกำหนดบทลงโทษทางวินัยให้ชัดเจน
5. กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) และหน่วยตรวจสอบภายใน

1.2 ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน

การบริหารและการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งสองประการนี้เป็นสิ่งที่ต้องสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดขึ้น โดยการประชาสัมพันธ์ ฝึกอบรมหรือกำหนดสิ่งจูงใจ และผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานรับทราบ และตระหนักถึงคุณค่าในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม จนเป็นบรรทัดฐานหรือข้อตกลงร่วมกันที่หน่วยงานถือปฏิบัติเพราะความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญของสภาพแวดล้อมการควบคุมโดยผู้บริหารควรดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดนโยบายหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และทำตัวให้เป็นตัวอย่างอย่างสม่ำเสมอทั้งโดยคำพูดและการกระทำ สื่อสารและแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบตลอดจนเข้าใจในหลักการของจริยธรรมดังกล่าว
2. จัดทำข้อกำหนดจริยธรรมหรือแนวทางที่พึงปฏิบัติของหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน โดยรวมถึงกรณีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ด้วย
3. ลดวิธีการหรือโอกาสที่จะจูงใจให้เกิดการกระทำผิด ความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่สำคัญ ซึ่งจะส่งผลถึงการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน รวมทั้งการจัดการและการติดตามประเมินผลองค์ประกอบของระบบการควบคุมภายในอื่น ๆ ด้วย

1.3 โครงสร้างของหน่วยงาน

โครงสร้างของหน่วยงานที่ได้รับการจัดไว้เป็นอย่างดี จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงาน ตั้งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยการจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น

1. การรวมศูนย์อำนาจหรือกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจในระดับต่างๆ หากกิจการเลือกใช้การรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจ คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้ได้รับอำนาจย่อมมีความสำคัญ กรณีวิธีกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจ ระบบและขั้นตอนการทำงาน รวมถึงกระบวนการในการติดตามผล ก็จะมีผลสำคัญมากกว่าคุณสมบัติของตัวบุคคล
2. การจัดโครงสร้างของหน่วยงานที่มีการผลิตโดยเครื่องจักร อาจใช้โครงสร้างและการควบคุมที่เป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน แต่โครงสร้างที่มีรูปแบบแน่นอนอาจไม่เหมาะสมกับกิจกรรมการบริการ หรืองานที่เกี่ยวข้องกับการค้นคว้าวิจัย ทางวิชาการ เป็นต้น
3. การมอบอำนาจต้องให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและต้องชัดเจน

1.4 นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร

ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ คือบุคลากรในหน่วยงานนั่นเองที่เป็นตัวจักรสำคัญ ดังนั้น การมีนโยบายและระบบการบริหารบุคลากรที่ชัดเจนและเหมาะสม จะช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เช่น

1. กำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการว่าจ้าง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น
2. กำหนดคุณสมบัติและลักษณะงาน (Job Description) ของเจ้าหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจนเพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงาน
3. กำหนดมาตรการเกี่ยวกับการประกันความซื่อสัตย์ของพนักงาน
4. มีระบบการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และติดตามผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ
5. กำหนดแนวปฏิบัติกรณีที่มีการขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ต่อหน่วยงาน

1.5 การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน ดังนั้น ผู้บริหารควรกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ดังนี้

1. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงการ

กระจายอำนาจและระบบการสอบย้อนความถูกต้องระหว่างกัน

2. กำหนดคู่มือปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

3. กำหนดระบบการติดตามประเมินผล ซึ่งรวมถึงการจัดทำแผนงาน และระบบการรายงานผลงานอย่างสม่ำเสมอ

1.6 คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายในเป็นกลไกและ เครื่องมือชนิดหนึ่งในการช่วยตรวจสอบและสอบทานงานให้เป็นไปตามแผนงานที่ฝ่ายบริหารวางไว้ คณะกรรมการตรวจสอบที่มีความรู้ความสามารถและมีความเป็นอิสระในการทำงาน จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

สภาพแวดล้อมการควบคุม เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จะไปเสริมองค์ประกอบการควบคุมอื่น ๆ ต่อไป

2. การประเมินความเสี่ยง

2.1 ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใด ๆ อันจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านลบหรือเป็นผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการ ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดความเสี่ยง อาจเกิดจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน การควบคุมภายใน หรือการที่หน่วยงานตรวจไม่พบข้อผิดพลาด ฯลฯ

1. ความเสี่ยงจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน ความเสี่ยงลักษณะนี้ เป็นความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติในงานนั้น ๆ เอง เมื่อใดก็ตามที่ตัดสินใจที่จะทำงานหรือกิจกรรม ก็ย่อมจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การทำธุรกิจการค้าขายกับต่างประเทศหรือการสั่งซื้อของจากต่างประเทศของทางราชการ ความเสี่ยงก็คืออัตราแลกเปลี่ยนที่อาจเปลี่ยนแปลงไป ฯลฯ

2. ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน เป็นความเสี่ยงที่ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานไม่ครอบคลุม และไม่สามารถป้องกันข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานของหน่วยงานได้ อาจเป็นเพราะหน่วยงานไม่มีระบบการควบคุมภายในที่ครอบคลุมเพียงพอที่จะลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน หรือหน่วยงานนั้นไม่มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ได้จัดไว้ เป็นต้น

3. ความเสี่ยงจากการตรวจไม่พบข้อผิดพลาด ความเสี่ยงลักษณะนี้ เป็นความเสี่ยงที่การตรวจสอบไม่สามารถค้นพบความผิดพลาดของรายการที่มีอยู่ เนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่สามารถตรวจสอบทุกกิจกรรมในหน่วยงานนี้ได้ และจำเป็นต้องใช้ระบบการตรวจสอบโดยเลือกสุ่มตัวอย่างหรืออาจเนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่มีความอิสระเพียงพอหรือไม่อยู่ในวิสัยที่จะเข้าไปตรวจสอบได้

สาเหตุของความเสียหายอาจเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกหน่วยงาน

1. ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ หรือข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

2. ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือสภาพการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจและการเมือง เป็นต้น

2.2 การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงในหน่วยงาน จะเป็นการประเมินการปฏิบัติงานในภาพรวมของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบเหตุการณ์ของความเสี่ยงและหาทางแก้ไขและควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เกิดความเสียหายน้อยที่สุด

2.3 กระบวนการในการประเมินความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ สามารถดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องกับภารกิจ (Mission) ของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งโดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

1.1 วัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน (Entity – Level objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงาน โดยทั่วไปจะระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน เช่นเดียวกับภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ในภาพรวมของหน่วยงาน เช่น ภารกิจหลักของหน่วยงาน โครงสร้างของหน่วยงาน แนวโน้มการดำเนินงานของหน่วยงานในอนาคต นโยบายการบริหารงาน หรือนโยบายการเงินการคลัง เป็นต้น

1.2 วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity – Level objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรมที่หน่วยงานกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน เช่น ระบบการประมวลข้อมูลทางการเงินและบัญชี เป็นต้น

2. ระบุปัจจัยเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงานสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการดำเนินงาน

ในหน่วยงาน เช่น การเปลี่ยนตัวผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สำคัญ ๆ บ่อยครั้ง การเปลี่ยนแปลงกฎหมายใหม่ ๆ ของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป็นต้น

เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงแต่ละชนิดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานไม่เท่ากัน บางชนิดมีผลกระทบทันที บางชนิดมีผลกระทบในระยะยาว ดังนั้นผู้บริหารต้องติดตามพิจารณา และระบุปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้ครอบคลุมทุกประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิด ซึ่งควรครอบคลุมถึง

1. ผลกระทบจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุศาสากรรม และสิ่งแวดล้อมต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน
2. ปัจจัยความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในการวางแผน และการประมาณการของหน่วยงาน
3. ข้อตรวจพบที่ได้รับจากการตรวจสอบ การสอบทาน การติดตาม และประเมินผล
4. ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เช่น ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมาไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่รับผิดชอบในการบริหารหรือปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเงื่อนไขตามกฎหมายระเบียบ และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ฯลฯ

3. การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง การวิเคราะห์ถึงผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อหน่วยงาน ซึ่งโดยปกติปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยไม่เท่ากัน การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงมีหลายวิธีแตกต่างกัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ และมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย ๆ จึงควรพิจารณาเลือกใช้วิธีการหรือเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ให้เหมาะสมกับขนาดลักษณะการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งผลเสียที่อาจเกิดจากความเสี่ยงนั้น โดยทั่วไปขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงจะเป็นดังนี้

3.1 ประเมินระดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง คือ การนำปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมาพิจารณาถึงความสำคัญว่า หากเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยแค่ไหน โดยอาจวัดเป็นระดับน้อย ปานกลาง สูง

3.2 ประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น คือ การพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงที่ได้เรียงลำดับความสำคัญไว้แล้ว มีโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้น ในระดับน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง การวิเคราะห์โดยการประเมินความสำคัญและการประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น อาจใช้ผสมผสานกัน เช่น ปัจจัยเสี่ยงบางอย่างมีอัตราความถี่สูง เมื่อเกิดขึ้นแต่ละครั้งสูญเสียเงินน้อย แต่ถ้าเกิดบ่อย ๆ เข้า โดยรวมอาจมีจำนวนเงินสูงก็จะทำให้เกิดความสำคัญได้

3.3 เลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยบางครั้งอาจไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ในรูปตัวเลข แต่อาจวิเคราะห์ออกมาเป็นระดับต่าง ๆ เช่น สำคัญมาก ปานกลาง หรือน้อย เป็นต้น

4. กำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานสามารถวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ฝ่ายบริหารควรพิจารณาหาวิธี เพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้น ๆ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ว่าคุ้มกับประโยชน์ที่จะได้รับหรือไม่ ซึ่งในการกำหนดแนวทางในการป้องกันหรือลดความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความเสี่ยงในลักษณะใด เช่น

4.1 กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับหน่วยงานโดยรวม ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่มีใ้ได้อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีกลยุทธ์ ดังนี้

1. กำหนดโครงสร้างพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การบริหารความเสี่ยงกับหน้าที่การประเมินความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งสัมพันธ์กับกลยุทธ์และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ เราจะประเมินความเสี่ยงด้วยการระบุผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การจัดลำดับความสำคัญ และการวัดผลกระทบของความเสี่ยงเหล่านั้นที่อาจเกิดขึ้นต่อหน่วยงาน

2. ประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน กำหนดกรอบแนวคิด ซึ่งจะใช้ระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่เป็นไปได้ เพื่อใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินความเสี่ยง มองภาพรวมของความเสี่ยงที่มีความสำคัญที่สุดก่อน และจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

3. พัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่จะประสบความสำเร็จ ต้องมีความเกี่ยวเนื่องหรือสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานโดยตรง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ต้องได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับความเสี่ยงแต่ละประเภท เช่น กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การกระจายความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง เป็นต้น

4. พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานต้องพัฒนาเทคนิคการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติของหน่วยงาน โดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงในกิจกรรมที่มีความเสี่ยงเฉพาะเรื่อง

5. การติดตามประเมินผลกระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนของหน่วยงาน ต้องอาศัยงานด้านตรวจสอบภายใน โดยในขั้นตอนนี้รวมถึงการติดตามการปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น ๆ เช่น การปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบ และการให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยงที่สัมฤทธิ์ผล หมายถึง การแสวงหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การเชื่อมโยงการประเมินผลตอบแทนที่เพิ่มค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น (สำหรับธุรกิจ) และหน่วยงาน

หน้าที่การติดตามประเมินผลจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานในข้อ (2) ดังกล่าว

6. การพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง การปรับปรุง และพัฒนาการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสบความสำเร็จของหน่วยงานในที่สุด แหล่งข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงนั้น รวมถึงข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเชื่อถือได้และข้อมูลที่เกิดจากการสะท้อนความเสี่ยงของหน่วยงาน การปรับปรุงต้องรวมถึงระบบการวัดเป็นจำนวนหน่วยที่ใช้ได้ในระยะยาว เช่น จำนวน และผลกระทบจากรisk ที่ได้รับการจัดการภายในกระบวนการ ฯลฯ ในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารความเสี่ยงนั้น ระบบการวัดผลที่เชื่อถือได้จึงเป็นสิ่งจำเป็น และจะทำให้หน่วยงานสามารถทราบถึงขนาดของความเสี่ยงและผลกระทบที่หน่วยงานจะสามารถรับได้หรือไม่เพียงใด

4.2 กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน และอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในสภาพที่เป็นผลดีกับหน่วยงานนั้น จะมีลักษณะการจัดการได้ 5 ลักษณะ คือ

1. การจัดการในลักษณะที่ยอมรับในความเสี่ยงนั้น
2. การจัดการในลักษณะที่ทำให้ลดความเสี่ยงจากระดับความเสี่ยงสูงไปสู่ระดับความเสี่ยงต่ำ
3. การจัดการในลักษณะที่เป็นการกระจายความเสี่ยง
4. การจัดการในลักษณะที่เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงหรือโยกย้ายความเสี่ยง
5. การจัดการในลักษณะที่เป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

การจะใช้วิธีการใดในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและความเหมาะสมของการดำเนินงานในหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย ทั้งนี้การจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงเรื่องดังต่อไปนี้

1. ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าจะทำอะไร ณ จุดใด
2. ต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารและระบบปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร ณ จุดใด
3. กระบวนการจัดการความเสี่ยงเป็นอย่างไร ต้องดำเนินการให้เกิดความชัดเจน และต้องสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานทราบด้วย
4. ต้องมีการรายงานผล เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว

หน่วยงานจึงต้องจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงอยู่เสมอ และสร้างกลไกช่วยบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ หรือกำหนดมาตรการการควบคุมที่เหมาะสมต่อไป

3. กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุม เป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการควบคุมภายในที่หน่วยงานต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้เกิดความคุ้มค่า ตลอดจนให้ฝ่ายบริหารเกิดความมั่นใจในประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่

ประเภทการควบคุม กิจกรรมการควบคุมอาจแยกตามความจำเป็นและลักษณะของการควบคุม ดังนี้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น

1. การควบคุมในลักษณะการป้องกันการผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในทางปฏิบัติ (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก โดยเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงยังไม่เกิดขึ้น เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ผู้รับเงิน ผู้จ่ายเงิน และผู้บันทึกบัญชี การกำหนดวงเงินสำหรับผู้มีอำนาจอนุมัติเงินในแต่ละระดับชั้น เป็นต้น
2. การควบคุมในลักษณะของการค้นพบข้อผิดพลาด (Detective Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เช่น การทำงบกระทบยอดเงินฝากธนาคาร การตรวจนับพัสดุประจำปี หรือการทบทวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น
3. การควบคุมในลักษณะการเสนอแนะ (Suggestive Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อเสนอแนะ ปรับปรุง และพัฒนาระบบการดำเนินงานและระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสถานการณ์อื่น ๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงาน

ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมที่ควรจัดให้มีขึ้นในขั้นตอนของการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้แก่

3.1 นโยบายและวิธีปฏิบัติ ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย แผนปฏิบัติงาน แผนงบประมาณ แนวทางการปฏิบัติงาน อำนาจในการอนุมัติ ฯลฯ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการควบคุม เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและควรระบุผลลัพธ์และตัวชี้วัดที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน เพื่อใช้ในการติดตามประเมินผลต่อไป

3.2 การกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่ ผู้บริหารควรจัดให้มีการกระจายอำนาจและแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือบุคคลให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและชัดเจนในการปฏิบัติงาน สามารถสอบย้อนกลับได้ เช่น อำนาจในการอนุมัติ การกำหนดขอบเขตของงาน เพราะเมื่อผู้บริหารได้กระจายอำนาจไปแล้วก็ต้องสร้างวิธีการควบคุม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3.3 การสอบย้อนและการกระทบบยอ ผู้บริหารในแต่ละระดับควรจัดให้มีการสอบย้อนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ เพื่อให้ทราบปัญหาในการปฏิบัติงานและหาแนวทางในการแก้ไข ซึ่งในแต่ละระดับอาจกำหนดวิธีการสอบย้อนและกระทบบยอได้หลายวิธี ดังนี้

(1) ผู้บริหารระดับสูงอาจสอบย้อนการปฏิบัติงานโดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบ เป้าหมาย แผน และผลการดำเนินงาน ในภาพรวมกับข้อมูลในอดีตที่ผ่านมา เพื่อให้สามารถทราบปัญหาและหาแนวทางการแก้ไข และเตรียมรับสถานการณ์ในอนาคตต่อไป

(2) ผู้บริหารระดับกลางอาจสอบย้อนและกระทบบยอการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน จากรายงานผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งการปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบที่วางไว้ โดยอาจทำการสอบย้อนและหรือกระทบบยอบ่อยครั้งตามลักษณะงาน และความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

3.4 การควบคุมระบบสารสนเทศและการประมวลผล การจัดให้มีกระบวนการประมวลผลข้อมูลอย่างเป็นระบบ จะทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องสมบูรณ์ ทันเวลา และเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงานได้ทันต่อเหตุการณ์และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การจัดให้มีระบบการควบคุมระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นการป้องกันการเข้าถึงข้อมูล และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในการนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ไม่สมควร

3.5 การควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน ทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน เช่น เครื่องใช้สำนักงาน วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เงินสดและเอกสารสิทธิต่าง ๆ ฯลฯ ควรจัดให้มีการควบคุม เช่น การกำหนดสถานที่เก็บรักษา การเข้าถึงทรัพย์สินนั้น ๆ และการจัดให้ทำทะเบียนคุม และการตรวจนับอย่างเป็นระบบ เป็นต้น

3.6 กำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่ง que ผู้บริหารสามารถใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติ เพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้มีประสิทธิภาพเพียงใด

4.สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและไม่ใช่การเงินรวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก

การสื่อสาร หมายถึง การรับและส่งข่าวสารระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารจะเกิดได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ ควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง และติดต่อระหว่างหน่วยงานอย่างทั่วถึงครบถ้วน

หน่วยงานควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่สามารถสนองความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลอย่างเพียงพอ และเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ข่าวสารที่

ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเหตุการณ์ สะดวกในการเข้าถึง และปลอดภัย รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญ และมีระบบการสื่อสารที่ดีซึ่งจะส่งผลถึงการบริหารงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะข่าวสารที่เป็นสัญญาณบอกเหตุ อันจะทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันกาล และบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การสื่อสารจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องจัดให้มีขึ้นและควรเป็นระบบการสื่อสารสองทาง การสื่อสารภายในหน่วยงานที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่ก็ตาม จะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน ให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ

1. เจ้าหน้าที่ทุกคน ต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนอย่างชัดเจน และทันกาล ทั้งจากภายในหรือภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดกับหน่วยงาน เช่น นโยบายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายใหม่ ๆ ฯลฯ
2. การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานต้องชัดเจน เจ้าหน้าที่ทุกคน ต้องเข้าใจถึงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานของตนและของผู้อื่น รวมทั้งให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมที่กำหนดไว้
3. การจัดให้มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สามารถทำความเข้าใจ และประสานงานกันได้เป็นอย่างดี

ในทำนองเดียวกัน ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายนอกหน่วยงานซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานของหน่วยงานด้วย ดังนั้น ประเด็นสำคัญที่ควรดำเนินการ คือ

1. กำหนดช่องทางการสื่อสารกับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องให้ง่ายขึ้น
2. เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย
3. ผู้บริหารควรให้ความสนใจในข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายนอก
4. การติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก ต้องมีข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอและสัมพันธ์กัน ในอันที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และเข้าใจถึงสภาพความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

สำหรับการควบคุมภายในของระบบสารสนเทศ โดยทั่วไปมักจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ การแบ่งแยกงาน การสอบทานความถูกต้องในการประมวลผล การควบคุมการรับส่งข้อมูลระหว่างระบบงาน และการควบคุมทางด้านผลผลิต เป็นต้น

5. การติดตามและประเมินผล

การติดตามผล หมายถึง การสอดส่องดูแลกิจกรรมที่อยู่ระหว่างการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การดำเนินงานเป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด

การประเมินผล หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องหรือไม่ เพียงใด และประเมินระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ว่ายังมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่ รวมทั้งการวิเคราะห์ การหาสาเหตุของความแตกต่างระหว่างแผนงานกับผลการดำเนินงาน สรุปผลและเสนอข้อเสนอแนะ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

การติดตามและประเมินผล เป็นกระบวนการประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ และการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงาน ทั้งนี้ เนื่องจากมาตรการต่าง ๆ และระบบการควบคุมภายในมีการเปลี่ยนแปลงหรือต้องพัฒนาตลอดเวลา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพียงใด

สำหรับความถี่ในการติดตามประเมินผลจะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับผลการประเมินความเสี่ยงในเบื้องต้นและผลที่ได้จากการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานนั่นเอง

การติดตามประเมินผลจะได้ผลดี ควรมีการปฏิบัติดังนี้

5.1 มีการสอบทานและรายงานผลเกี่ยวกับประสิทธิผลของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ในทุกๆ ด้านอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการรายงานจากภายในและจากบุคคลภายนอก เช่น ผู้ตรวจสอบ ผู้ตรวจราชการ หรือผู้มาติดต่อ โดยเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ปฏิบัติงานจริง

5.2 จำแนกเรื่องที่จะประเมินผล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการควบคุมภายในเฉพาะจุด เช่น การประเมินประสิทธิภาพภายในหน่วยงาน การประเมินระบบงาน การประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ การประเมินบุคคล เป็นต้น ซึ่งการประเมินควรพิจารณาขอบเขตและความถี่ของการประเมินด้วย เพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในในเรื่องนั้น ๆ ว่า สามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยเครื่องมือการประเมินผล รวมถึงการตรวจเช็คการตอบแบบสอบถาม และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ นอกจากนี้ ตัวชี้วัดและการเปรียบเทียบกับผลงานของหน่วยงานอื่น หรือมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ก็เป็นเครื่องมือช่วยในการประเมินผลได้เช่นกัน

5.3 รายงานผลตามข้อเท็จจริงอย่างเป็นอิสระ ไม่ปิดบังสิ่งผิดปกติ

5.4 สั่งการให้มีการแก้ไขและติดตามผลอยู่เสมอ

สำหรับการกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผล ควรมีอยู่ในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน และควรทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด กฎหมาย ระเบียบ การบริหารงาน และที่ปรึกษาต่าง ๆ โดยมีวิธีการ เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน การตรวจสอบ การกระทบยอด ฯลฯ สำหรับบางโครงการอาจกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผล โดยเฉพาะ แยกต่างหากจากที่ได้กำหนดการติดตามและประเมินผลโดยปกติ การติดตามประเมินผล

โครงการที่เป็นกรณีเฉพาะ อาจใช้แบบประเมินตนเอง การออกแบบควบคุมโดยเฉพาะ การทดสอบ หรืออาจจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ตรวจสอบภายนอกมาดำเนินการได้

การติดตามประเมินผลจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากมีการสื่อสารกับบุคลากรที่รับผิดชอบงานนั้นๆ ในหน่วยงาน และกรณีมีเรื่องสำคัญควรรายงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงด้วย นอกจากนี้ การติดตามประเมินผลในระบบการควบคุมภายใน ควรหมายรวมถึงการประเมินผลนโยบาย กฎระเบียบ ระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงานด้วย เพื่อให้มั่นใจว่า

1. ได้มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เหมาะสมถูกต้อง และเป็นผลดีต่อการบริหารงานของหน่วยงาน
2. ได้มีการตรวจสอบและติดตามผล รวมทั้งรายงานของผู้ตรวจสอบที่ได้สอบทานงาน และตั้งข้อสังเกตไว้ต่อผู้บริหารของหน่วยงาน ข้อสังเกตเหล่านั้น ได้มีการแก้ไขและปฏิบัติตามในระยะเวลาที่เหมาะสม
3. การดำเนินงานต่าง ๆ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานตั้งไว้
4. การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้

เมื่อได้ติดตามและประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินผลจะต้องจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารที่รับผิดชอบ โดยการจัดทำรายงานแสดงผลความคลาดเคลื่อนของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ โดยควรจัดทำชี้แจงหรืออธิบายให้ทราบว่าความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริง กับตัวเลขตามประมาณการเกิดขึ้นเพราะเหตุใด ผู้ใดจะต้องรับผิดชอบกับผลต่างที่เกิดขึ้นนั้น และหาวิธีการแก้ไขที่เหมาะสมต่อไป

การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ และมีการสั่งการให้แก้ไขข้อผิดพลาดอยู่เสมอ เป็นหัวใจสำคัญของการควบคุมทางการบริหาร

การติดตามและประเมินผล ไม่ควรจัดทำเฉพาะกับระบบ หรือมาตรการควบคุมภายในเท่านั้น แต่ควรจัดให้มีการติดตามและประเมินผลกับการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ทุกด้าน จากผู้รับผิดชอบโดยตรง และอย่างอิสระ หรือโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรการหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ เช่น จากการตรวจสอบภายใน อันเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารในการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

การจัดทำรายงานผลการประเมินระบบการควบคุมภายใน

วัตถุประสงค์

ให้ฝ่ายบริหารของหน่วยงานรับทราบใช้ประกอบในการจัดทำรายงานเกี่ยวกับการควบคุมภายในตามระเบียบฯ ข้อ 6 เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแล และ

คณะกรรมการตรวจสอบ หรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินภาคราชการ (ค.ต.ป.) การใช้รูปแบบรายงาน

1. ระดับมหาวิทยาลัย (หน่วยงานรับตรวจ) จัดทำรายงานผลประเมินระบบการควบคุมภายใน เสนอต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และปลัดกระทรวง ประกอบด้วย

1.1 แบบ ปอ.1 หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน

เป็นการรับรองการควบคุมภายใน เพื่อให้ความเห็นว่ารระบบการควบคุมภายในที่ใช้อยู่มีประสิทธิภาพ และมีความเพียงพอที่จะสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ หรือไม่เพียงใด ดังตัวอย่างการรายงาน ภาคผนวก ง

1.2 แบบ ปอ.2 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

เป็นการสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในจากการประเมินกิจกรรมต่างๆ ดังตัวอย่างการรายงาน ภาคผนวก ง

1.3 แบบ ปอ.3 รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน

เพื่อนำเสนอจุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ พร้อมแผนการปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน จากการประเมินระดับส่วนงานย่อยตามแบบ ปย. 2 ดังตัวอย่างการรายงาน ภาคผนวก ง

2. ระดับหน่วยงาน คณะ/สำนัก/สถาบัน (หน่วยงานย่อย) จัดทำรายงานผลประเมินระบบการควบคุมภายใน เสนอต่อ ประกอบด้วย

2.1 แบบ ปย.1 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

เพื่อนำเสนอผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในของส่วนงานย่อย ดังตัวอย่างการรายงาน ภาคผนวก ง

2.2 แบบ ปย.2 รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน

เพื่อบันทึกกระบวนการในการประเมินผลการควบคุมภายใน ระบบการควบคุมที่มีอยู่ การประเมินผลการควบคุม ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ การควบคุมภายในที่ต้องปรับปรุงและ ผู้รับผิดชอบ ผู้ตรวจสอบภายใน ดังตัวอย่างการรายงาน ภาคผนวก ง

3. ผู้รับตรวจภายใน

3.1 แบบ ปส. รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เพื่อรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจว่า ดำเนินการตามวิธีการที่หน่วยงานกำหนดหรือไม่ เพียงใด พร้อมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีความเพียงพอและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ดังตัวอย่างการรายงาน ภาคผนวก

บทสรุป

การบริหารความเสี่ยง

ระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน นอกจากจะช่วยให้การบริหารงานในองค์กรเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังสามารถประยุกต์ใช้กับงานทุกอย่างได้ ตั้งแต่โครงการใหญ่ ไปจนถึงงานขนาดเล็ก ในชีวิตประจำวัน การตระหนักถึงความผิดพลาด และเตรียมแผนรองรับก่อนที่จะเกิดขึ้นย่อมดีกว่าการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ซึ่งอาจจะตัดสินใจผิดพลาดและไม่ทันต่อเหตุการณ์ ทำให้ประสบความล้มเหลวหรืออาจทำให้เสียค่าใช้จ่ายและทรัพยากรโดยไม่จำเป็น

สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงนั้น ประกอบด้วย

1. การสนับสนุนอย่างจริงจังและแข็งขันจากผู้บริหารระดับสูง
2. การมีทีมงานที่เข้าใจระบบและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการขับเคลื่อนระบบให้ทั่วทั้งองค์กร
3. การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับโครงสร้างระบบงานเดิม
4. การนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นตัวชี้ให้เห็นถึงโอกาสและการปรับปรุงระบบงาน
5. สร้างตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร
6. การสื่อสารถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผลให้ทั่วทั้งองค์กร

แต่ทั้งนี้ในองค์กรก็อาจมีข้อจำกัด ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น

1. การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร โดยใช้ดุลยพินิจที่ผิดพลาด
2. การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่กำหนดไว้
3. เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกหรือเกิดเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดมาก่อน
4. การทุจริตในหน่วยงาน ในกรณีบุคลากรในหน่วยงานร่วมมือกันทำการทุจริต
5. ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่ได้ บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับใน

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เมื่อพิจารณาเห็นว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการป้องกันความเสี่ยงมากกว่าผลตอบแทนที่ได้

การควบคุมภายใน

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1. ปัจจัยเกื้อหนุน

1.1 ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้ริเริ่ม ในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน และระบบการควบคุมภายในนั้นต้องได้รับการยอมรับในระดับปฏิบัติ

1.2 มีการประเมินความเสี่ยงและบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

1.3 มีการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและเหมาะสม

1.4 ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบในหน้าที่การงาน

2. ปัจจัยผลักดัน

ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้ระบบการควบคุมภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.1 ได้แก่วัตถุประสงค์ (Purpose) หน่วยงานจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่ากำลังจะทำอะไร เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางการทำงานและความก้าวหน้าของหน่วยงานได้

2.2 ข้อตกลงร่วมกัน (Commitment) เจ้าหน้าที่ทุกระดับควรมีการตกลงร่วมกันที่จะปฏิบัติงานตามระบบที่วางไว้ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และเพิ่มคุณค่าแก่หน่วยงาน

2.3 ความสามารถในการบริหารงาน (Capability) เพื่อให้หน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ ผู้บริหารของหน่วยงานควรเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารงบประมาณ การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

2.4 ปฏิบัติการ (Action) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบต้องลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ

2.5 การเรียนรู้ต่อเนื่อง (Learning) หน่วยงานต้องเสริมสร้างหรือสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับมีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการเรียนรู้ที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น หรือพัฒนาระบบการควบคุมใหม่ ๆ ให้กับหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและปรับเปลี่ยนได้ทันเหตุการณ์

เอกสารอ้างอิงในการศึกษาการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร, เอกสารเผยแพร่บนเว็บไซต์
1 www.ku.ac.th/กรุงเทพมหานคร

หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, คู่มือการบริหารความเสี่ยง, เอกสารเผยแพร่
บนเว็บไซต์ 2, www.audit.moi.go.th/sitemap.php / กรุงเทพมหานคร

วัลลภา คชภักดี, 2551 การนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารการศึกษาของสถาบัน, เอกสาร
ประกอบการบรรยาย, มหาวิทยาลัยทักษิณ

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน. 2547. คำแนะนำ : การจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบ
คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 เล่มที่ 2
(รายงานตามระเบียบฯ ข้อ 6). สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน : อุษาการพิมพ์.

ภาคผนวก ก

แบบรายงานการบริหารความเสี่ยง

แบบ SKRU-ERM 1 แบบการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ และวัตถุประสงค์ ของ แต่ละขั้นตอนหลัก

แบบ SKRU-ERM 1			
แบบการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ และวัตถุประสงค์ ของแต่ละขั้นตอนหลัก			
ชื่อหน่วยงาน			
โครงการ/กิจกรรม.....			
ด้าน			
โครงการ/กิจกรรม (1)	วัตถุประสงค์โครงการ (2)	ขั้นตอนหลัก (3)	วัตถุประสงค์ขั้นตอนหลัก (4)

ชื่อผู้รายงาน.....

(ชื่อหัวหน้าหน่วยงาน)

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงาน แบบ SKRU-ERM 1 แบบการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ และ
วัตถุประสงค์ ของ แต่ละขั้นตอนหลัก

1. ชื่อแบบรายงานการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการและวัตถุประสงค์ของแต่ละ
ขั้นตอน
2. ชื่อหน่วยงาน
3. ชื่อโครงการ/กิจกรรม
4. ระบุความเสี่ยงตามพันธกิจ 6 ด้าน ของมหาวิทยาลัย (ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย
ด้านการบริการวิชาการ ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านการพัฒนาครูและ
บุคลากรทางการศึกษา และด้านการบริหารจัดการ)
5. คอลัมน์ (1) โครงการ/กิจกรรม
 - ระบุชื่อโครงการ/กิจกรรม
6. คอลัมน์ (2) วัตถุประสงค์โครงการ
 - ระบุวัตถุประสงค์โครงการของ คอลัมน์ (1)
7. คอลัมน์ (3) ขั้นตอนหลัก
 - ระบุขั้นตอนหลักที่สำคัญของ คอลัมน์ (1)
8. คอลัมน์ (4) ระบุวัตถุประสงค์ขั้นตอนหลัก
 - ระบุวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลักของคอลัมน์ (3)
9. ระบุชื่อผู้รายงาน พร้อมระบุตำแหน่งและวัน เดือน ปี ที่รายงาน

แบบ SKRU-ERM 2 แบบการระบุความเสี่ยงและระบุปัจจัยเสี่ยง

แบบ SKRU-ERM 2			
แบบการระบุความเสี่ยงและระบุปัจจัยเสี่ยง ชื่อหน่วยงาน โครงการ/กิจกรรม..... ด้าน			
ขั้นตอนหลัก (1)	วัตถุประสงค์ขั้นตอนหลัก (2)	ความเสี่ยง (3)	ปัจจัยความเสี่ยง (4)

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

คำอธิบายรายงาน แบบ SKRU-ERM 2 แบบการระบุความเสี่ยงและระบุปัจจัยเสี่ยง

1. ชื่อแบบรายงานการระบุความเสี่ยงและระบุปัจจัยเสี่ยง
2. ชื่อหน่วยงาน
3. ชื่อโครงการ/กิจกรรม
4. ระบุความเสี่ยงตามพันธกิจ 6 ด้าน ของมหาวิทยาลัย (ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และด้านการบริหารจัดการ)
5. คอลัมน์ (1) ขั้นตอนหลัก
 - ระบุขั้นตอนหลักโดยนำข้อมูลจากคอลัมน์ 3 แบบ SKRU-ERM 1
6. คอลัมน์ (2) วัตถุประสงค์ขั้นตอนหลัก
 - ระบุวัตถุประสงค์ขั้นตอนหลักโดยนำข้อมูลจากคอลัมน์ 4 แบบ SKRU-ERM 1
6. คอลัมน์ (3) ความเสี่ยง
 - ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจาก คอลัมน์ 2 วัตถุประสงค์ขั้นตอนหลัก
7. คอลัมน์ (4) ปัจจัยเสี่ยง
 - ระบุปัจจัยเสี่ยง เช่น เวลา งบประมาณ กฎระเบียบ การพัฒนาศักยภาพ ภาวะการแข่งขัน ฯลฯ
8. ระบุชื่อผู้รายงาน พร้อมระบุตำแหน่งและวัน เดือน ปี ที่รายงาน

แบบ SKRU-ERM 3 แบบการประเมินความเสี่ยง

แบบ SKRU-ERM 3								
แบบการประเมินความเสี่ยง ชื่อหน่วยงาน โครงการ/กิจกรรม..... ด้าน								
ขั้นตอนหลัก (1)	วัตถุประสงค์ขั้นตอนหลัก (2)	ความเสี่ยง (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	การประเมินความเสี่ยง (5)				
				โอกาส (1-5)	ผลกระทบ (1-5)	ผลคูณ โอกาสและ ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย	ลำดับความ เสี่ยง

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

คำอธิบาย แบบ SKRU-ERM 3 แบบการประเมินความเสี่ยง

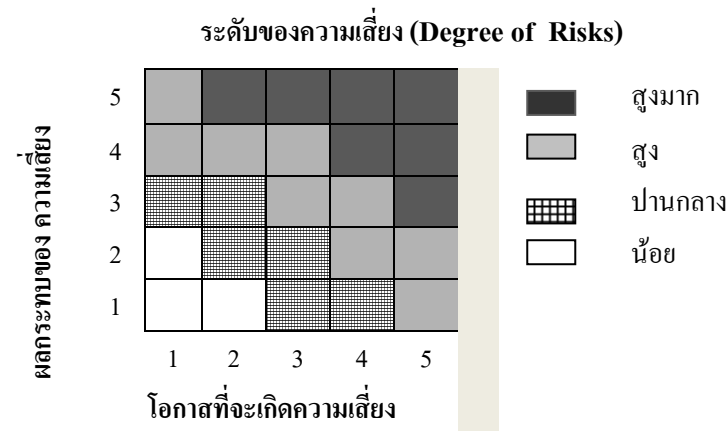
1. ชื่อแบบการประเมินความเสี่ยง
2. ชื่อหน่วยงาน
3. ชื่อโครงการ/กิจกรรม
4. ระบุความเสี่ยงตามพันธกิจ 6 ด้าน ของมหาวิทยาลัย (ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และด้านการบริหารจัดการ)
5. คอลัมน์ (1) ขั้นตอนหลัก
 - ระบุขั้นตอนหลักโดยนำข้อมูลจากคอลัมน์ 1 แบบ SKRU-ERM 2
6. คอลัมน์ (2) วัตถุประสงค์ขั้นตอนหลัก
 - วัตถุประสงค์ขั้นตอนหลักโดยนำข้อมูลจากคอลัมน์ 2 แบบ SKRU-ERM 2
8. คอลัมน์ (3) ความเสี่ยง
 - ระบุความเสี่ยง โดยนำข้อมูลจากคอลัมน์ 3 แบบ SKRU-ERM 2
9. คอลัมน์ (4) ปัจจัยเสี่ยง
 - ระบุปัจจัยเสี่ยง โดยนำข้อมูลจากคอลัมน์ 4 แบบ SKRU-ERM 2
10. คอลัมน์ 5 การประเมินความเสี่ยง
 - 10.1 โอกาส
 - ระบุระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) โดยกำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ (5) สูงมาก (4) สูง (3) ปานกลาง (2) น้อย (1) น้อยมาก
 - 10.2 ผลกระทบ
 - ระบุความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) โดยกำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ (5) สูงมาก (4) สูง (3) ปานกลาง (2) น้อย (1) น้อยมาก
 - 10.3 ผลคูณโอกาสและผลกระทบ
 - ระบุค่าของผลคูณของโอกาสและผลกระทบ
 - 10.4 ระดับความเสี่ยง
 - ระบุระดับความเสี่ยง โดยค่าผลคูณของโอกาสกับผลกระทบมี 4 ระดับ คือ สูงมาก (≥ 15) สูง (11-14) ปานกลาง (7-10) น้อย (1-6)
 - 10.5 ลำดับความเสี่ยง
 - เมื่อได้ค่าจัดลำดับความเสี่ยงแล้วผลค่าคะแนนใดที่มีผลคูณมากที่สุดก็ให้นำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงก่อน
11. ระบุชื่อผู้รายงาน พร้อมระบุตำแหน่งและวัน เดือน ปี ที่รายงาน

คำอธิบายหลักเกณฑ์ในการประเมินระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และ ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น
1	น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ผลกระทบที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานระดับมหาวิทยาลัย
4	สูง	ผลกระทบที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานระดับคณะ สำนักสถาบัน
3	ปานกลาง	ผลกระทบที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานระดับฝ่าย กอง
2	น้อย	ผลกระทบที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานระดับผู้ปฏิบัติงาน
1	น้อยมาก	ไม่มีผลกระทบเกิดขึ้น

ระดับของความเสี่ยง (Degree Of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย



แบบ SKRU-ERM 4 แบบการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง

แบบ SKRU-ERM 4			
แบบการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง ชื่อหน่วยงาน โครงการ/กิจกรรม..... ด้าน			
ขั้นตอนหลัก/ปัจจัยเสี่ยง (1)	การควบคุมที่ควรจะมี (2)	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว √ = มี × = ไม่มี ? = มีแต่ไม่สมบูรณ์ (3)	ผลการประเมินการควบคุม ที่มีอยู่แล้ว ว่าได้ผลหรือไม่ √ = ได้ผลตามที่คาดหมาย × = ไม่ได้ผลตามที่คาดหมาย ? = ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์ (4)

ชื่อผู้รายงาน.....

(ชื่อหัวหน้าหน่วยงาน)

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

คำอธิบาย แบบ SKRU-ERM 4 แบบการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง

1. ชื่อแบบการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง
2. ชื่อหน่วยงาน
3. ชื่อโครงการ/กิจกรรม
4. ระบุความเสี่ยงตามพันธกิจ 6 ด้าน ของมหาวิทยาลัย (ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ ด้านการดำเนินงานศิลปวัฒนธรรม ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และด้านการบริหารจัดการ)
5. คอลัมน์ (1) ขั้นตอนหลัก/ปัจจัยเสี่ยง
 - ระบุโดยนำข้อมูลจากคอลัมน์ (1) และ คอลัมน์ (4) แบบ SKRU-ERM 3
6. คอลัมน์ (2) การควบคุมที่ควรจะมี
 - ระบุว่าวิธีปฏิบัติงาน/นโยบาย/กฎเกณฑ์ที่ใช้ปฏิบัติอยู่สำหรับกิจกรรมต่างๆ นั้น หน่วยงานมีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่ โดยใช้สัญลักษณ์แสดงดังนี้
 $\checkmark$ = มี $\times$ = ไม่มี ? = มีแต่ไม่สมบูรณ์
7. คอลัมน์ (3) การควบคุมที่อยู่แล้ว
 - ระบุว่าจากคอลัมน์ (2) วิธีปฏิบัติงาน/นโยบาย/กฎเกณฑ์ที่ใช้ปฏิบัติอยู่สำหรับ กิจกรรมต่างๆ นั้นหน่วยงานมีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่ โดยใช้สัญลักษณ์แสดงดังนี้
 $\checkmark$ = มี $\times$ = ไม่มี ? = มีแต่ไม่สมบูรณ์
8. คอลัมน์ (4) ผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่แล้วว่าได้ผลหรือไม่
 - ระบุว่าจากคอลัมน์ 3 ผลการประเมินจากการควบคุมที่อยู่แล้วว่าเพียงพอและมี ประสิทธิภาพหรือไม่ โดยใช้สัญลักษณ์ ดังนี้ $\checkmark$ = ได้ผลตามที่คาดหวัง
 $\times$ = ไม่ได้ผลตามที่คาดหวัง ? = ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์
9. ระบุชื่อผู้รายงาน พร้อมระบุตำแหน่งและวัน เดือน ปี ที่รายงาน

แบบ SKRU-ERM 5 แผนบริหารความเสี่ยง

แบบ SKRU-ERM 5					
แผนบริหารความเสี่ยงชื่อหน่วยงาน..... ชื่อหน่วยงาน โครงการ/กิจกรรม..... ด้าน					
โครงการ/กิจกรรม และ วัตถุประสงค์โครงการ/ กิจกรรม (1)	ขั้นตอนหลักและวัตถุประสงค์ (2)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (3)	ปัจจัยความเสี่ยง (4)	การจัดการความเสี่ยง (5)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (6)

ชื่อผู้รายงาน.....

(ชื่อหัวหน้าหน่วยงาน)

ตำแหน่ง.....

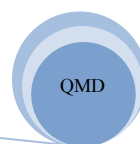
วันที่..... เดือน.....พ.ศ.

คำอธิบาย แบบ SKRU-ERM 5 แผนบริหารความเสี่ยง

1. ชื่อแบบรายงานแผนการบริหารความเสี่ยง
2. ชื่อหน่วยงาน
3. ชื่อโครงการ/กิจกรรม
4. ระบุความเสี่ยงตามพันธกิจ 6 ด้าน ของมหาวิทยาลัย (ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และด้านการบริหารจัดการ)
5. คอลัมน์ (1) โครงการ/กิจกรรม และวัตถุประสงค์โครงการ/กิจกรรม
 - ระบุโครงการ/กิจกรรม และวัตถุประสงค์โครงการ/กิจกรรมที่ได้วิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้วเลือกกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงมาก และสูง โดยดูข้อมูลจากแบบ SKRU-ERM 3 และ แบบ SKRU-ERM 4
6. คอลัมน์ (2) ขั้นตอนหลักและวัตถุประสงค์
 - ระบุขั้นตอนหลักและวัตถุประสงค์ จากคอลัมน์ (1) ที่ได้วิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้วเลือกกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงมากที่สุด โดยดูข้อมูลจาก แบบ SKRU-ERM 3 และ แบบ SKRU-ERM 4
7. คอลัมน์ (3) ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่
 - ระบุความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ข้อมูลจากแบบ SKRU-ERM 4
8. คอลัมน์ (4) ปัจจัยเสี่ยง
 - ระบุปัจจัยเสี่ยงเช่นเวลา,งบประมาณ,กฎระเบียบ, การพัฒนาศักยภาพภาวการณ์ในการแข่งขัน ข้อมูลจาก แบบ SKRU-ERM 3
9. คอลัมน์ (5) การจัดการความเสี่ยง
 - ระบุกำหนดวิธีการการจำกัดความเสี่ยง โดยสรุปจากความเสี่ยงที่มีอยู่และปัจจัยเสี่ยง ระบุว่าจะทำอะไร/อย่างไร (โครงการ/กิจกรรม/งาน) เพื่อให้ความเสี่ยงหมดไป
10. คอลัมน์ (6) กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ
 - ระบุเจ้าภาพผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ และระบุระยะเวลาที่แล้วเสร็จในการดำเนินการกิจกรรม
11. คอลัมน์ (7) หมายเหตุ
 - ระบุข้อมูลอื่นที่ต้องการแจ้งให้ทราบ เช่น วิธีการดำเนินการและเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง
- 12 ระบุชื่อผู้รายงาน พร้อมระบุตำแหน่งและวัน เดือน ปี ที่รายงาน

แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

ระดับมหาวิทยาลัย



แบบ SKRU-ERM.R1 รายงานผลการบริหารความเสี่ยง

SKRU-ERM.R1
รายงานผลการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 25xx
เรียน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (มหาวิทยาลัย) ได้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง แผนงาน/งาน/โครงการในความรับผิดชอบ เพื่อให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ บรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. และแผนการปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ.....) นั้น จากผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงดังกล่าว มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา (ให้เลือกข้อความ) <u>กรณีที่ 1 มีความเสี่ยงที่สำคัญ</u> ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยฯ จึงได้กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบและระยะเวลาแล้วเสร็จไว้ตามแผนบริหารความเสี่ยงที่แนบ <u>กรณีที่ 2 ไม่มีความเสี่ยงที่สำคัญ</u> ซึ่งไม่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยฯ จึงไม่กำหนด วิธีการจัดการความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาแล้วเสร็จไว้ตามแผนบริหารความเสี่ยง จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ ลงชื่อ..... (.....) อธิการบดี วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คำอธิบายแบบ SKRU-ERM.R1 รายงานผลการบริหารความเสี่ยง

1. ชื่อรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
2. ชื่อผู้รับรายงาน ได้แก่ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
3. วรรคแรก
 - ระบุชื่อหน่วยงานที่ได้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
 - ระบุขอบเขตของการดำเนินการวิเคราะห์ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณที่ดำเนินการ และแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงาน
4. วรรคสอง
 - ระบุขอบเขตผลการดำเนินงานการวิเคราะห์และประเมินผลความเสี่ยง มี 2 กรณีกรณีที่ 1 มีความเสี่ยงที่สำคัญ /กรณีที่ 2 ไม่มีความเสี่ยงที่สำคัญ โดยระบุตามผลการดำเนินงานที่ได้วิเคราะห์มา
5. ผู้รายงาน ได้แก่ อธิการบดี พร้อมทั้งระบุตำแหน่งและวัน เดือน ปี ที่รายงาน

แบบ SKRU-ERM.R1.1 แผนบริหารความเสี่ยง

แบบ SKRU-ERM.R1.1

แผนบริหารความเสี่ยงชื่อหน่วยงาน.....

ประจำปีงบประมาณ

ด้าน.....

โครงการ/กิจกรรม และ วัตถุประสงค์โครงการ/กิจกรรม (1)	ขั้นตอนหลักและ วัตถุประสงค์ (2)	ความเสี่ยงที่ยัง เหลืออยู่ (3)	ปัจจัยความเสี่ยง (4)	การจัดการความเสี่ยง (5)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (6)	หมายเหตุ (7)

ชื่อผู้จัดทำ.....

(ชื่อ อธิการบดี)

ตำแหน่ง.....

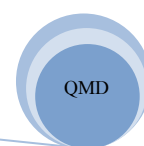
วันที่.....เดือน..... พ.ศ.

คำอธิบายรายงาน แบบแบบ SKRU-ERM.R1.1 แผนบริหารความเสี่ยง

1. ชื่อแบบรายงานแผนบริหารความเสี่ยง
2. ชื่อหน่วยงาน
3. ระบุปีงบประมาณ
4. ระบุความเสี่ยงตามพันธกิจ 6 ด้าน ของมหาวิทยาลัย (ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และด้านการบริหารจัดการ)
5. คอลัมน์ (1) ขั้นตอนหลักและวัตถุประสงค์
- ระบุขั้นตอนหลักและวัตถุประสงค์ จากข้อมูล ขั้นตอนที่ 5 แบบ SKRU-ERM 5
6. คอลัมน์ (2) ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่
- ระบุความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ จากข้อมูล ขั้นตอนที่ 5 แบบ SKRU-ERM 5
7. คอลัมน์ (3) ปัจจัยเสี่ยง
- ระบุปัจจัยเสี่ยงจากข้อมูล ขั้นตอนที่ 5 แบบ SKRU-ERM 5
8. คอลัมน์ (4) การจัดการความเสี่ยง
- ระบุกำหนดวิธีการการจำกัดความเสี่ยง โดยสรุปจากความเสี่ยงที่มีอยู่และปัจจัยเสี่ยง จากข้อมูล ขั้นตอนที่ 5 แบบ SKRU-ERM 5
9. คอลัมน์ (5) กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ
- ระบุผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุง และวันที่ดำเนินการปรับปรุงแล้วเสร็จจาก ข้อมูล ขั้นตอนที่ 5 แบบ SKRU-ERM 5
10. คอลัมน์ (6) หมายเหตุ
- ระบุข้อมูลอื่นที่ต้องการแจ้งให้ทราบ เช่น วิธีการดำเนินการ และเอกสารหลักฐาน ที่เกี่ยวข้องจากข้อมูล ขั้นตอนที่ 5 แบบ SKRU-ERM 5
11. ชื่อผู้รายงานได้แก่ อธิการบดี พร้อมระบุตำแหน่งและวัน เดือน ปี ที่รายงาน

แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

ระดับ คณะ/สำนัก/สถาบัน



แบบ SKRU-ERM.R2 รายงานผลการบริหารความเสี่ยง

แบบ SKRU-ERM.R 2
รายงานผลการบริหารความเสี่ยง หน่วยงาน(คณะ/สำนัก/สถาบัน)..... จวระยะเวลา วันที่..... เดือนพ.ศ.ถึงวันที่เดือน..... พ.ศ.
เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา (ชื่อหน่วยงาน)..... ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง แผนงาน/งาน/โครงการ ในความรับผิดชอบ เพื่อให้ผลการดำเนินงานของ.....(ชื่อหน่วยงาน)..... บรรลุเป้าหมายตาม แผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. โดยได้ดำเนินการตามนโยบาย และแนวทางการ บริหารความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยฯ กำหนด นั้น จากผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงดังกล่าว หน่วยงานมีความเสี่ยงที่สำคัญ จำเป็นต้อง จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง โดย "หน่วยงานยังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน จำนวน เรื่อง/ประเด็น จึงได้กำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาแล้วเสร็จไว้แล้วตามแผนบริหารความ เสี่ยงที่แนบ" จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และพิจารณาดำเนินการต่อไป ลงชื่อ..... (.....) คณบดี/ผู้อำนวยการ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คำอธิบายรายงานแบบ SKRU-ERM.R2 รายงานผลการบริหารความเสี่ยง

1. ชื่อรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
2. ชื่อหน่วยงาน
3. งวดรายงาน
4. ระบุระยะเวลาการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสำหรับงวดระยะเวลา วันที่ 1 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 25xx ถึงวันที่ 30 เดือนกันยายน พ.ศ. 25 xx ของปีถัดไป (รายงานตาม ปีงบประมาณ)
5. ชื่อผู้รับรายงาน ได้แก่ อธิการบดี/ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
6. วรรคแรก
 - ระบุชื่อหน่วยงานที่ได้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
 - ระบุ ปีพ.ศ. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ที่ดำเนินการวิเคราะห์ที่มีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน
7. วรรคสอง
 - ระบุผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงซึ่งผลการวิเคราะห์ออกมาเป็นอย่างไร โดยมีข้อความ 2 กรณี คือ กรณีที่ 1 ผลการประเมินฯ ไม่มีความเสี่ยงที่สำคัญ และ กรณีที่ 2 ผลการประเมินฯ มีความเสี่ยงที่สำคัญจำเป็นต้องจัดทำ แผนการบริหารความเสี่ยง และระบุจำนวนเรื่องประเด็นที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติการของหน่วยงาน
8. ชื่อผู้รายงาน ได้แก่ คณบดี/ผู้อำนวยการ พร้อมทั้งระบุตำแหน่งและวัน เดือน ปี ที่รายงาน

แบบ SKRU-ERM.R2.1 แผนบริหารความเสี่ยง

แบบ SKRU-ERM.R2.1

แผนบริหารความเสี่ยง(คณะ/สำนัก/สถาบัน).....

ประจำปีงบประมาณ

ด้าน.....

โครงการ/กิจกรรม และ วัตถุประสงค์โครงการ/ กิจกรรม (1)	ขั้นตอนหลักและ วัตถุประสงค์ (2)	ความเสี่ยงที่ยัง เหลืออยู่ (3)	ปัจจัยความเสี่ยง (4)	การจัดการความเสี่ยง (5)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (6)	หมายเหตุ (7)

ชื่อผู้จัดทำ.....

(ชื่อคนบด/ผู้อำนวยการ)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.

คำอธิบายรายงาน แบบ SKRU-ERM.R2.1 แผนบริหารความเสี่ยง

1. ชื่อแบบรายงานแผนบริหารความเสี่ยง
2. ชื่อหน่วยงาน
3. ระบุปีงบประมาณ
4. ระบุความเสี่ยงตามพันธกิจ 6 ด้าน ของมหาวิทยาลัย (ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และด้านการบริหารจัดการ)
5. คอลัมน์ (1) ขั้นตอนหลักและวัตถุประสงค์
 - ระบุขั้นตอนหลักและวัตถุประสงค์ จากข้อมูล ขั้นตอนที่ 5 แบบ SKRU-ERM 5
6. คอลัมน์ (2) ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่
 - ระบุความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ จากข้อมูล ขั้นตอนที่ 5 แบบ SKRU-ERM 5
7. คอลัมน์ (3) ปัจจัยเสี่ยง
 - ระบุปัจจัยเสี่ยงจากข้อมูล ขั้นตอนที่ 5 แบบ SKRU-ERM 5
8. คอลัมน์ (4) การจัดการความเสี่ยง
 - ระบุกำหนดวิธีการการจำกัดความเสี่ยง โดยสรุปจากความเสี่ยงที่มีอยู่และปัจจัยเสี่ยง จากข้อมูล ขั้นตอนที่ 5 แบบ SKRU-ERM 5
9. คอลัมน์ (5) กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ
 - ระบุผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุง และวันที่ดำเนินการปรับปรุงแล้วเสร็จจาก ข้อมูล ขั้นตอนที่ 5 แบบ SKRU-ERM 5
10. คอลัมน์ (6) หมายเหตุ
 - ระบุข้อมูลอื่นที่ต้องการแจ้งให้ทราบ เช่น วิธีการดำเนินการ และเอกสารหลักฐาน ที่เกี่ยวข้องจากข้อมูล ขั้นตอนที่ 5 แบบ SKRU-ERM 5
11. ชื่อผู้รายงานได้แก่ คณบดี/ผู้อำนวยการ พร้อมระบุตำแหน่งและวัน เดือน ปี ที่รายงาน

แบบ SKRU-ERM.R2.2 แบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน

แบบ SKRU-ERM.R2.2						
แบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน หน่วยงาน.....(คณะ/สำนัก/สถาบัน)..... ณ วันที่ เดือน พ.ศ.						
โครงการ/กิจกรรม และ วัตถุประสงค์โครงการ/ กิจกรรม (1)	ขั้นตอนหลัก และ วัตถุประสงค์ (2)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (3)	การจัดการความเสี่ยง (4)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (5)	สถานภาพการ ดำเนินงาน (6)	วิธีการติดตาม ปัญหาอุปสรรคและ ข้อเสนอแนะ (7)

* สถานะการดำเนินงาน :

- ★ = ดำเนินการแล้ว เสร็จตามกำหนด
- ✓ = ดำเนินการแล้ว เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด
- X = ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการ
- 0 = อยู่ระหว่างดำเนินการ

ชื่อผู้จัดทำ.....

ตำแหน่ง

วันที่...../...../.....

คำอธิบายรายงานแบบ SKRU-ERM.R2.2 แบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน

1. ชื่อแบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน
2. ชื่อนักงาน
3. ระบุ วัน เดือน ปี การติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน
4. คอลัมน์ (1) โครงการ/กิจกรรม และวัตถุประสงค์โครงการ/กิจกรรม
 - ระบุขั้นตอนหลักและวัตถุประสงค์ จากข้อมูล ขั้นตอนที่ 5 แบบ SKRU-ERM 5 ในปีงบประมาณปีที่ผ่านมา (เช่น รายงานผลบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2552 ต้องรายงานแบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน ปีงบประมาณ 2551)
5. คอลัมน์ (2) ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่
 - ระบุความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ จากข้อมูล ขั้นตอนที่ 5 แบบ SKRU-ERM 5 ในปีงบประมาณปีที่ผ่านมา (เช่น รายงานผลบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2552 ต้องรายงานแบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน ปีงบประมาณ 2551)
6. คอลัมน์ (3) ปัจจัยเสี่ยง
 - ระบุปัจจัยเสี่ยงจากข้อมูล ขั้นตอนที่ 5 แบบ SKRU-ERM 5 ในปีงบประมาณปีที่ผ่านมา (เช่น รายงานผลบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2552 ต้องรายงานแบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน ปีงบประมาณ 2551)
7. คอลัมน์ (4) การจัดการความเสี่ยง
 - ระบุกำหนดวิธีการการจำกัดความเสี่ยง โดยสรุปจากความเสี่ยงที่มีอยู่และปัจจัยเสี่ยง จากข้อมูล ขั้นตอนที่ 5 แบบ SKRU-ERM 5 ในปีงบประมาณปีที่ผ่านมา (เช่น รายงานผลบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2552 ต้องรายงานแบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน ปีงบประมาณ 2551)
9. คอลัมน์ (5) กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ
 - ระบุผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุง และวันที่ดำเนินการปรับปรุงแล้วเสร็จจาก ข้อมูล ขั้นตอนที่ 5 แบบ SKRU-ERM 5 ในปีงบประมาณปีที่ผ่านมา (เช่น รายงานผลบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2552 ต้องรายงานแบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน ปีงบประมาณ 2551)

10. คอลัมน์ (6) สถานภาพการดำเนินงาน

- ระบุสถานภาพการดำเนินงาน โดยมีสัญลักษณ์บอกสถานการณ์ดำเนินงาน

* = สถานะการดำเนินงาน

★ = ดำเนินการแล้ว เสร็จตามกำหนด

✓ = ดำเนินการแล้ว เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด

X = ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการ

0 = อยู่ระหว่างดำเนินการ

11. คอลัมน์ (7) วิธีการติดตาม ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

- ระบุถึงวิธีการติดตามและปัญหาอุปสรรคพร้อมข้อเสนอแนะในการดำเนินติดตามการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน

12. ชื่อผู้รายงานได้แก่ คณบดี/ผู้อำนวยการ พร้อมระบุตำแหน่ง และวันเดือนปี ที่รายงาน

แบบ SKRU-ERM.R2.3 แบบรายงานผลการทบทวนการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน

แบบ SKRU-ERM.R2.3						
แบบรายงานผลการทบทวนการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน หน่วยงาน.....(คณะ/สำนัก/สถาบัน)..... ณ วันที่ เดือน พ.ศ.						
โครงการ/กิจกรรม (1)	ขั้นตอนหลัก และ วัตถุประสงค์ (2)	ปัญหาอุปสรรค/ ข้อเสนอแนะ (3)	แนวทางการดำเนินงาน (4)	กำหนดเสร็จ ผู้รับผิดชอบ (5)	การติดตาม ผลการดำเนินงาน (6)	สรุปผลการดำเนินงาน/ การปรับปรุงพัฒนา (7)

ผู้จัดทำ.....
 ตำแหน่ง
 วันที่...../...../.....

คำอธิบายแบบรายงาน แบบ SKRU-ERM.R2.3 แบบรายงานผลการทบทวนการบริหารความเสี่ยงใน
งวดก่อน

1. ชื่อแบบรายงานผลการทบทวนการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน
2. ชื่อหน่วยงาน
3. ระบุ วัน เดือน ปี การรายงานผลการทบทวนการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน
4. คอลัมน์ (1) โครงการ/กิจกรรม และวัตถุประสงค์โครงการ/กิจกรรม
 - ระบุ(1) โครงการ/กิจกรรม และวัตถุประสงค์โครงการ/กิจกรรม จากข้อมูลแบบSKRU-ERM.R2.2 แบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน
5. คอลัมน์ (2) ขั้นตอนหลักและวัตถุประสงค์
 - ระบุขั้นตอนหลักและวัตถุประสงค์ จากข้อมูล แบบSKRU-ERM.R2.2 แบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน
6. คอลัมน์ (3) ปัญหาอุปสรรค/ข้อเสนอแนะ
 - จากผลการทบทวนการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อนให้ระบุปัญหาของโครงการ/กิจกรรมที่มีพร้อมทั้งระบุ และข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา
7. คอลัมน์ (4) แนวทางการดำเนินงาน
 - ระบุแนวทาง/วิธีการในการดำเนินงานในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคโดยการวิเคราะห์ข้อมูลจาก คอลัมน์ 3
8. คอลัมน์ (5) กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ
 - ระบุ ผู้รับผิดชอบ วันเดือนปี ดำเนินการแล้วเสร็จ ในการแก้ไขปรับปรุงจากแนวทางการดำเนินงาน จาก คอลัมน์ 4
9. คอลัมน์ (6) การติดตามผลการดำเนินงาน
 - ระบุผลการติดตามผลการดำเนินงานจากการที่ได้ดำเนินงานตามแนวทางในการแก้ไขปัญหาของโครงการ/กิจกรรมจาก คอลัมน์ 3
10. คอลัมน์ (7) สรุปผลการดำเนินงาน/การปรับปรุงพัฒนา
 - สรุปผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นและระบุถึงแนวทางการปรับปรุงพัฒนาเพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานในต่อไป
11. ชื่อผู้รายงานได้แก่ คณบดี/ผู้อำนวยการ พร้อมระบุตำแหน่งและวัน เดือน ปี ที่รายงาน

ภาคผนวก ข

ตัวอย่าง

การรายงานการบริหารความเสี่ยง
ตามขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง



ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ และวัตถุประสงค์ของ แต่ละขั้นตอนหลัก

แบบ SKRU-ERM 1			
แบบการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ และวัตถุประสงค์ของ แต่ละขั้นตอนหลัก ชื่อหน่วยงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา โครงการ/กิจกรรม: การจัดการเรียนการสอน			
โครงการ/กิจกรรม (1)	วัตถุประสงค์โครงการ (2)	ขั้นตอนหลัก (3)	วัตถุประสงค์ขั้นตอนหลัก (4)
1.การจัดเรียนการสอน	1.เพื่อให้มีการจัดการเรียนการสอน และผลิตบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาตาม หลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของ สถานประกอบการ	1.การพัฒนาและปรับปรุง หลักสูตร	1.เพื่อพัฒนาหลักสูตรและมีหลักสูตรที่ได้ มาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการของ ผู้เรียน ชุมชน และสถานประกอบการ

ชื่อผู้จัดทำ.....

ตำแหน่ง

วันที่...../...../.....

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

แบบ SKRU-ERM 2			
แบบการระบุความเสี่ยงและระบุปัจจัยเสี่ยง ชื่อหน่วยงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา โครงการ / กิจกรรม: การจัดการเรียนการสอน			
ขั้นตอนหลัก (1)	วัตถุประสงค์ขั้นตอนหลัก (2)	ความเสี่ยง (3)	ปัจจัยความเสี่ยง (4)
1.การพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร	1.เพื่อพัฒนาหลักสูตรและมีหลักสูตรที่ได้มาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และสถานประกอบการ	1.หลักสูตรบางสาขาไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและสถานประกอบการ	1. ไม่มีการสำรวจความต้องการผู้เรียน ชุมชน และสถานประกอบเพื่อให้ข้อมูลในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงก่อนจัดทำหลักสูตร

ชื่อผู้จัดทำ.....

ตำแหน่ง

วันที่...../...../.....

3. การประเมินความเสี่ยง

แบบ SKRU -ERM 3								
แบบการประเมินความเสี่ยง ชื่อหน่วยงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา โครงการ / กิจกรรม: การจัดการเรียนการสอน								
ขั้นตอนหลัก (1)	วัตถุประสงค์ขั้นตอนหลัก (2)	ความเสี่ยง (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	การประเมินความเสี่ยง (5)				
				โอกาส (1-5)	ผลกระทบ (1-5)	ผลคูณ โอกาสและ ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง สูงมาก (≥15) สูง (11-14) ปานกลาง (7-10) น้อย (1-6))	ลำดับ ความ เสี่ยง
1.การพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร	1.เพื่อพัฒนาหลักสูตรและมีหลักสูตรที่ได้มาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และสถานประกอบการ	1.หลักสูตรบางสาขาไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และสถานประกอบการ	1. ไม่มีการสำรวจความต้องการของผู้เรียนชุมชน และสถานประกอบเพื่อให้ข้อมูลในสภาวะที่มีการเปลี่ยนก่อนจัดทำหลักสูตร	3	5	15	สูงมาก	1

ชื่อผู้จัดทำ.....

ตำแหน่ง

วันที่...../...../.....

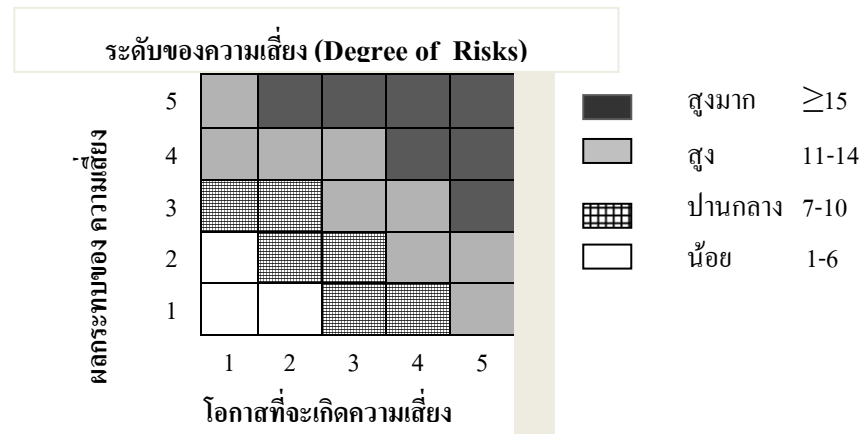
คำอธิบายหลักเกณฑ์ในการประเมินระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และ ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวได้ยากมาก

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ผลกระทบที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานระดับมหาวิทยาลัย
4	สูง	ผลกระทบที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานระดับคณะ/สำนัก/สถาบัน
3	ปานกลาง	ผลกระทบที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานระดับฝ่าย กอง
2	น้อย	ผลกระทบที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานระดับผู้ปฏิบัติงาน
1	น้อยมาก	ไม่มีผลกระทบเกิดขึ้น

ระดับของความเสี่ยง (Degree Of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ

คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย



การกำหนดค่าคะแนนในการจัดระดับความเสี่ยง สูงมาก (≥ 15), สูง (11-14), ปานกลาง (7-10), ต่ำ (1-6))

4. การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง

แบบ SKRU-ERM 4			
แบบการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง ชื่อหน่วยงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา โครงการ / กิจกรรม: การจัดการเรียนการสอน			
ขั้นตอนหลัก/ปัจจัยเสี่ยง (1)	การควบคุมที่ควรจะมี (2)	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว √ = มี × = ไม่มี ? = มีแต่ไม่สมบูรณ์ (3)	ผลการประเมินการควบคุม ที่มีอยู่แล้วว่าได้ผลหรือไม่ √ = ได้ผลตามที่คาดหมาย × = ไม่ได้ผลตามที่คาดหมาย ? = ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์ (4)
การจัดการเรียนการสอน ขั้นตอน การพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร ปัจจัยเสี่ยง ไม่มีการสำรวจความต้องการ ผู้เรียนชุมชน และสถานประกอบเพื่อให้ข้อมูล ในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงก่อนจัดทำ หลักสูตร	1. แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสำรวจความต้องการของ ผู้เรียนและตลาดแรงงาน 2. จัดโครงการวิพากษ์หลักสูตรเพื่อให้สถานศึกษา พัฒนาหลักสูตรสำหรับการผลิตบัณฑิตตรงกับความต้องการ ของสถานประกอบการ	? = มีแต่ไม่สมบูรณ์ ? = มีแต่ไม่สมบูรณ์	× = ไม่ได้ผลตามที่คาดหมาย × = ไม่ได้ผลตามที่คาดหมาย

ชื่อผู้จัดทำ.....

ตำแหน่ง

วันที่...../...../.....

5. การบริหาร/จัดการความเสี่ยง (แผนบริหารความเสี่ยง)

แบบ SKRU -ERM.5

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

ประจำปีงบประมาณ 2552

ด้านการเรียนการสอน

โครงการ/กิจกรรม และ วัตถุประสงค์โครงการ/ กิจกรรม (1)	ขั้นตอนหลักและ วัตถุประสงค์ (2)	ความเสี่ยงที่ยัง เหลืออยู่ (3)	ปัจจัยความเสี่ยง (4)	การจัดการความเสี่ยง (5)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (6)	หมายเหตุ (7)
การจัดการเรียนการสอน วัตถุประสงค์ เพื่อให้มีการจัดการเรียน การสอนและผลิตบัณฑิต ที่สำเร็จการศึกษามา ตามหลักสูตรที่สอดคล้องกับ ความต้องการของสถาน ประกอบการ	1.การพัฒนาและปรับปรุง หลักสูตร วัตถุประสงค์ 1.เพื่อพัฒนาหลักสูตรและมี หลักสูตรที่ได้มาตรฐาน สอดคล้องความต้องการ ของผู้เรียนชุมชนและสถาน ประกอบการ	1.หลักสูตรบาง สาขาไม่สอดคล้อง กับความต้องการ ของผู้เรียน ชุมชน และสถาน ประกอบการ	1. ไม่มีการสำรวจ ความต้องการผู้เรียน ชุมชน และสถาน ประกอบการเพื่อให้ข้อมูล ในสถานะที่มีการ เปลี่ยนก่อนจัดทำ หลักสูตร	1. แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสำรวจความ ต้องการของผู้เรียนและสถานประกอบการ 2. จัดโครงการวิพากษ์หลักสูตรเพื่อ สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรสำหรับการผลิต บัณฑิตให้ตรงกับความต้องการของสถาน ประกอบการ	ปีงบประมาณ 2553 รองอธิการบดีฝ่าย วิชาการฯ สำนักส่งเสริมวิชาการฯ และคณะทุกคน	

ชื่อผู้จัดทำ.....

ตำแหน่ง

วันที่...../...../.....

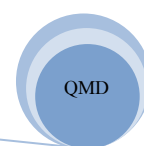
ตัวอย่าง

การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย



แบบ SKRU-ERM.R1 รายงานผลการบริหารความเสี่ยง

SKRU-ERM.R1
รายงานผลการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552
เรียน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาได้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง แผนงาน/งาน/โครงการในความรับผิดชอบ เพื่อให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ บรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และแผนการปฏิบัติราชการ พ.ศ. 2552 นั้น จากผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงดังกล่าว มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา มีความเสี่ยงที่สำคัญซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยฯ จึงได้กำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบและระยะเวลาแล้วเสร็จไว้ ตามแผนบริหารความเสี่ยงที่แนบ จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ ลงชื่อ..... (.....) อธิการบดี วันที่ 1 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2551



แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
ประจำปีงบประมาณ 2552

โครงการ/กิจกรรม และ วัตถุประสงค์โครงการ/ กิจกรรม (1)	ขั้นตอนหลักและ วัตถุประสงค์ (2)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (3)	ปัจจัยความเสี่ยง (4)	การจัดการความเสี่ยง (5)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (6)	หมายเหตุ (7)
การจัดการเรียนการสอน วัตถุประสงค์ เพื่อให้มีการจัดการเรียน การสอนและผลิตบัณฑิตที่ สำเร็จการศึกษาตาม หลักสูตรที่สอดคล้องกับ ความต้องการของสถาน ประกอบการ	1.การพัฒนาและปรับปรุง หลักสูตร วัตถุประสงค์ 1.เพื่อพัฒนาหลักสูตรและ มีหลักสูตรที่ได้มาตรฐาน สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เรียนชุมชน และสถานประกอบการ	1.หลักสูตรบางสาขาไม่ สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และสถานประกอบการ	1. ไม่มีการสำรวจ ความต้องการผู้เรียน ชุมชน และสถาน ประกอบการเพื่อให้ ข้อมูลในสภาวะที่มี การเปลี่ยนแปลงก่อน จัดทำหลักสูตร	1. แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อ สำรวจความต้องการของผู้เรียน และสถานประกอบการ 2. จัดโครงการวิพากษ์หลักสูตร เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนา หลักสูตรสำหรับการผลิตบัณฑิต ตรงกับความต้องการของสถาน ประกอบการ	ปีงบประมาณ 2552 รองอธิการบดีฝ่าย วิชาการฯ สำนักส่งเสริมวิชาการฯ	

ชื่อผู้จัดทำ.....

(ชื่อ อธิการบดี)

ตำแหน่ง อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

วันที่ 1 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2551

ตัวอย่าง

การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ระดับ คณะ/สำนัก/สถาบัน

แบบ SKRU -ERM.R 2

รายงานผลการบริหารความเสี่ยง

หน่วยงาน คณะวิทยาการจัดการ

งวดระยะเวลา วันที่ 1 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2551 ถึงวันที่ 30 เดือน กันยายน พ.ศ. 2552

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

คณะวิทยาการจัดการ ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง แผนงาน/งาน/โครงการในความรับผิดชอบ เพื่อให้ผลการดำเนินงานของคณะวิทยาการจัดการ บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 โดยได้ดำเนินการตามนโยบาย และแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยฯ กำหนด นั้น

จากผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงดังกล่าว หน่วยงานมีความเสี่ยงที่สำคัญ จำเป็นต้องจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง โดย "หน่วยงานยังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติการของหน่วยงาน จำนวน 1 เรื่อง/ประเด็น จึงได้กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาแล้วเสร็จไว้แล้วตามแผนบริหารความเสี่ยงที่แนบ"

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และพิจารณาดำเนินการต่อไป

ลงชื่อ.....

()

คณบดี

วันที่ 1 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ 2551

แบบ SKRU –ERM 2.1

แผนบริหารความเสี่ยง คณะวิทยาการจัดการ
ประจำปีงบประมาณ 2552
ด้านการเรียนการสอน

โครงการ/กิจกรรม และ วัตถุประสงค์โครงการ/ กิจกรรม (1)	ขั้นตอนหลักและ วัตถุประสงค์ (2)	ความเสี่ยงที่ยัง เหลืออยู่ (3)	ปัจจัยความเสี่ยง (4)	การจัดการความเสี่ยง (5)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (6)	หมายเหตุ (7)
การจัดการเรียนการสอน วัตถุประสงค์ เพื่อให้มีการจัดการเรียน การสอนและผลิตบัณฑิต ที่สำเร็จการศึกษาตาม หลักสูตรที่สอดคล้องกับ ความต้องการของสถาน ประกอบการ	1.การพัฒนาและปรับปรุง หลักสูตร วัตถุประสงค์ 1.เพื่อพัฒนาหลักสูตรและมี หลักสูตรที่ได้มาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการ ของผู้เรียนชุมชนและสถาน ประกอบการ	1.หลักสูตรบางสาขา ไม่สอดคล้องกับ ความ ต้องการของผู้เรียน ชุมชนและสถาน ประกอบการ	1. ไม่มีการสำรวจความ ต้องการของผู้เรียน ชุมชน และสถาน ประกอบการเพื่อให้ข้อมูล ในสถานะที่มีการ เปลี่ยนแปลงก่อนจัดทำ หลักสูตร	1. แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสำรวจ ความต้องการของผู้เรียนและสถาน ประกอบการ 2. จัด โครงการวิพากษ์หลักสูตรเพื่อให้ สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรสำหรับ การผลิตบัณฑิตตรงกับความต้องการ ของสถานประกอบการ	ปีงบประมาณ 2552 คณบดี รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ประธานหลักสูตร	

ชื่อผู้จัดทำ.....

(ชื่อ คณบดี)

ตำแหน่งคณบดีคณะวิทยาการจัดการ

วันที่ 1 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2551

แบบ SKRU-ERM.R2.2						
แบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน						
หน่วยงานคณะวิทยาการจัดการ						
ณ วันที่ 1 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2550						
โครงการ/กิจกรรม และ วัตถุประสงค์โครงการ/ กิจกรรม (1)	ขั้นตอนหลัก และ วัตถุประสงค์ (2)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (3)	การจัดการความเสี่ยง (4)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (5)	สถานภาพการ ดำเนินงาน (6)	วิธีการติดตาม ปัญหาอุปสรรคและ ข้อเสนอแนะ (7)
1.การพัฒนาและ ปรับปรุงหลักสูตร	1.เพื่อให้มีการพัฒนา หลักสูตรและมีหลักสูตร ที่ได้มาตรฐาน สอดคล้อง ความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและสถาน ประกอบการ	1.หลักสูตรบางสาขาไม่ สอดคล้องกับ ความ ต้องการของผู้เรียน ชุมชน และสถานประกอบการ	1. แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อ สำรวจความต้องการของ ผู้เรียนและตลาดแรงงาน 2. จัดโครงการวิพากษ์ หลักสูตรเพื่อให้สถานศึกษา พัฒนาหลักสูตรสำหรับการ ผลิตบัณฑิตตรงกับ ความ ต้องการของสถาน ประกอบการ	ปีงบประมาณ 2553 คณบดี รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ประธานหลักสูตร	✓ = ดำเนินการ แล้วเสร็จ ล่าช้ากว่า กำหนด	

* สถานะการดำเนินงาน :

★ = ดำเนินการแล้ว เสร็จตามกำหนด

✓ = ดำเนินการแล้ว เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด

X = ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการ

0 = อยู่ระหว่างดำเนินการ

ชื่อผู้จัดทำ.....

ตำแหน่ง คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

วันที่ 1 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2550

แบบ SKRU-ERM.R2.3

แบบรายงานผลการทบทวนการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน

หน่วยงาน.....(คณะ/สำนัก/สถาบัน).....

ณ วันที่ เดือน พ.ศ.

โครงการ/กิจกรรม และ วัตถุประสงค์โครงการ/ กิจกรรม (1)	ขั้นตอนหลัก และ วัตถุประสงค์ (2)	ปัญหาอุปสรรค/ ข้อเสนอแนะ (3)	แนวทางการดำเนินงาน (4)	กำหนดเสร็จ ผู้รับผิดชอบ (5)	การติดตาม ผลการดำเนินงาน (6)	สรุปผลการดำเนินงาน/ การปรับปรุงพัฒนา (7)
1.การพัฒนาและ ปรับปรุงหลักสูตร	1.เพื่อให้มีการพัฒนา หลักสูตรและมีหลักสูตรที่ ได้มาตรฐาน สอดคล้อง ความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและสถาน ประกอบการ	ปัญหาอุปสรรค 1.งบประมาณ สนับสนุนไม่เพียงพอ 2.ขาดบุคลากร ข้อเสนอแนะ มหาวิทยาลัยควร ดำเนินการในการ จัดสรรงบประมาณและ กรอบอัตราค่าจ้าง บุคลากรเพิ่มขึ้น	1. มหาวิทยาลัยแต่งตั้ง คณะกรรมการพิจารณาการ จัดสรรงบประมาณและการ กำหนดกรอบอัตราค่าจ้าง บุคลากร	ปีงบประมาณ 2553 คณบดี รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ประธานหลักสูตร	1. มีแผนการจัดสรร งบประมาณของ มหาวิทยาลัย 2.มีแผนกรอบอัตราค่าจ้าง บุคลากรของมหาวิทยาลัย	1.มีงบประมาณและกำลังอัตรา บุคลากรที่เพียงพอสำหรับใช้ใน การบริหารงานได้ตาม เป้าหมายมีประสิทธิภาพ และ สอดคล้องกับภาระกิจหลักของ หน่วยงานและมหาวิทยาลัย

ชื่อผู้จัดทำ.....

ตำแหน่ง คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

วันที่ 1 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2550

ภาคผนวก ค

แบบรายงานการควบคุมภายใน

ระดับหน่วยรับตรวจ (มหาวิทยาลัย)



แบบ ปอ. 1

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน

เรียน (คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน / ผู้กำกับดูแล / คณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการ
ตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ)

.....(ชื่อหน่วยรับตรวจ).....ได้ประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับปีสิ้นสุด
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.ด้วยวิธีการที่(ชื่อหน่วยรับตรวจ).....กำหนดโดยมี
วัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการ
ควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร ซึ่งรวมถึง
การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง
หรือการทุจริต ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและการดำเนินงาน และด้านการปฏิบัติ
ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี และนโยบาย ซึ่งรวมถึงระเบียบปฏิบัติของฝ่าย
บริหาร

จากผลการประเมินดังกล่าวเห็นว่าการควบคุมภายในของ.....(ชื่อหน่วยรับตรวจ).....
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....เดือน.....พ.ศ.เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่
กำหนดไว้ มีความเพียงพอและบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามที่กล่าวในวรรคแรก

ลายมือชื่อ.....

(ชื่อหัวหน้าหน่วยรับตรวจ)

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

กรณีมีจุดอ่อนของการควบคุมภายใน สามารถปรับแบบข้างต้น โดยอธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

จากผลการประเมินดังกล่าวเห็นว่า การควบคุมภายในของ (ชื่อหน่วยรับตรวจ) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....เดือน.....พ.ศ. เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้มีความเพียงพอและบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามที่กล่าวในวรรคแรก
อนึ่ง การควบคุมภายในยังคงมีจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญดังนี้

1.
.....
2.
.....

คำอธิบายรายงานแบบ ปอ. 1

8. ชื่อรายงาน หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
9. ชื่อผู้รับรายงาน ได้แก่ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแลหน่วยรับตรวจ และคณะกรรมการตรวจสอบ หรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ (ถ้ามี)
10. วรรคแรก
 - ระบุชื่อหน่วยรับตรวจและเวลาของการประเมินระบบการควบคุมภายใน
 - ระบุขอบเขตของการประเมินการควบคุมภายในตามที่หน่วยรับตรวจกำหนด
11. วรรคสอง
 - สรุปผลการประเมินระบบการควบคุมภายในว่าเป็นไปตามที่หน่วยรับตรวจกำหนด มีความเพียงพอ บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในหรือไม่
12. ผู้รายงาน ได้แก่ หัวหน้าหน่วยรับตรวจ พร้อมทั้งระบุตำแหน่งและวัน เดือน ปี ที่รายงาน

แบบ ปอ. 2

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

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

ผลการประเมินโดยรวม

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



คำอธิบายรายงาน แบบ ปอ.2

1. ชื่อหน่วยรับตรวจ
2. ชื่อรายงาน รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
3. งวดรายงาน
 - ระบุวันสุดท้ายของรอบระยะเวลาในการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
4. คอลัมน์ (1) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน
 - ระบุข้อมูลสรุปการควบคุมภายในของแต่ละองค์ประกอบ
5. คอลัมน์ (2) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
 - ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมจุดอ่อนหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่
6. สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายใน
7. ชื่อผู้รายงานได้แก่หัวหน้าหน่วยรับตรวจ ผู้บริหารสูงสุดหรือผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการหรือการบริหารของหน่วยรับตรวจ พร้อมระบุตำแหน่งและวัน เดือน ปี ที่รายงาน

แบบ ปอ. 3

ชื่อหน่วยรับตรวจ
รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน
ณ วันที่ เดือน..... พ.ศ.

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

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

คำอธิบายรายงาน แบบ ปอ. 3

9. ชื่อหน่วยรับตรวจ
10. ชื่อรายงาน รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน
11. จวดยางาน
 - ระบุวันสุดท้ายของรอบระยะเวลาของแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน
12. คอลัมน์ (1) กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ.....และวัตถุประสงค์ของการควบคุม
 - ระบุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมหรือด้านของงานที่กำลังประเมิน ถ้าเป็นกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการ ให้ระบุขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการนั้น รวมทั้งวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลัก ทั้งนี้ หนึ่งกิจกรรม/ด้านของงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงานอาจมีได้หลายวัตถุประสงค์
13. คอลัมน์ (2) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่
 - ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ โดยสรุปมาจาก แบบ ปย. 2 (คอลัมน์ 4)
14. คอลัมน์ (3) จวค/เวลาที่พบจุดอ่อน
 - ระบุจวค/เวลาที่พบหรือทราบความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ตามที่ระบุในคอลัมน์ (2)
15. คอลัมน์ (4) การปรับปรุงการควบคุม
 - ระบุการปรับปรุงการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่ยังมีอยู่โดยสรุปผลมาจาก แบบ ปย. 2 (คอลัมน์ 5)
16. คอลัมน์ (5) กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ
 - ระบุผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุง และวัน เดือน ปี ที่ดำเนินการปรับปรุงแล้วเสร็จ
17. คอลัมน์ (6) หมายเหตุ
 - ระบุข้อมูลอื่นที่ต้องการแจ้งให้ทราบ เช่น วิธีการดำเนินการ และเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง
18. ชื่อผู้รายงานได้แก่ หัวหน้าหน่วยรับตรวจ ผู้บริหารสูงสุด หรือผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการหรือการบริหารของหน่วยรับตรวจ พร้อมระบุตำแหน่งและวัน เดือน ปี ที่รายงาน

แบบรายงานการควบคุมภายใน

ระดับส่วนงานย่อย (คณะ/สำนัก/สถาบัน)



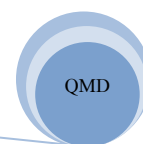
แบบ ปย. 1

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

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

ผลการประเมินโดยรวม

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



คำอธิบายรายงาน แบบ ปย.1

1. ชื่อหน่วยรับตรวจ
2. ชื่อรายงาน รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
3. จวดยางาน
 - ระบุวันสุดท้ายของรอบระยะเวลาในการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
4. คอลัมน์ (1) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน
 - ระบุข้อมูลสรุปการควบคุมภายในของแต่ละองค์ประกอบ
5. คอลัมน์ (2) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
 - ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมจุดอ่อนหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่
6. สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายใน
7. ชื่อผู้รายงานได้แก่หัวหน้าส่วนงานย่อย พร้อมระบุตำแหน่ง และวัน เดือน ปี ที่รายงาน

แบบ ปย. 2

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

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ของ การควบคุม (1)	การควบคุม ที่มีอยู่ (2)	การประเมินผลการ ควบคุม (3)	ความเสี่ยงที่มีอยู่ (4)	การปรับปรุง การควบคุม (5)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (6)	หมายเหตุ (7)

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

คำอธิบายรายงาน แบบ ปย. 2

1. ชื่อหน่วยรับตรวจ
2. ชื่อรายงาน รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน
3. งวดรายงาน
 - ระบุสำหรับงวดปีสิ้นสุดวันที่ 30 เดือนกันยายน พ.ศ. 25xx (กรณีรายงานตามปีงบประมาณ) หรือวันที่ 31 เดือนธันวาคม พ.ศ. 25xx (กรณีรายงานตามปีปฏิทิน)
4. คอลัมน์ (1) กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ.....และวัตถุประสงค์ของการควบคุม
 - ระบุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมหรือด้านของงานที่กำลังประเมิน ถ้าเป็นกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการ ให้ระบุขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการนั้น รวมทั้งวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลัก ทั้งนี้ หนึ่งกิจกรรม/ด้านของงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงานอาจมีได้หลายวัตถุประสงค์
5. คอลัมน์ (2) การควบคุมที่มีอยู่
 - สรุปขั้นตอน/วิธีปฏิบัติงาน/นโยบาย/กฎเกณฑ์ที่ใช้ปฏิบัติอยู่สำหรับกิจกรรมต่างๆ
6. คอลัมน์ (3) การประเมินผลการควบคุม
 - ประเมินว่าการควบคุมที่มีอยู่ตามคอลัมน์ (2) เพียงพอและมีประสิทธิผลหรือไม่ โดยตอบคำถามต่อไปนี้
 - กำหนด/สั่งอย่างเป็นทางการให้ปฏิบัติตามการควบคุมหรือไม่
 - มีการปฏิบัติตามการควบคุมหรือไม่
 - ถ้ามีการปฏิบัติตามจริง การควบคุมช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่
 - ประโยชน์ที่ได้รับ คุ้มค่ากับต้นทุนของการควบคุมหรือไม่
7. คอลัมน์ (4) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่
 - ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน คือ
 - ด้านการดำเนินงาน (Operation = O)
 - ด้านความถูกต้องเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน (Financial Reporting = F)

- ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ (Compliance = C)

8. คอลัมน์ (5) การปรับปรุงการควบคุม
 - เสนอแนะการปรับปรุงการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตามคอลัมน์ (4)
9. คอลัมน์ (6) กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ
 - ระบุผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุง และวันที่ดำเนินการปรับปรุงแล้วเสร็จ
10. คอลัมน์ (7) หมายเหตุ
 - ระบุข้อมูลอื่นที่ต้องการแจ้งให้ทราบ เช่น วิธีการดำเนินการ และเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง
11. ชื่อผู้รายงาน ตำแหน่ง และวันที่
 - ระบุชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย ซึ่งรับผิดชอบในการจัดทำ พร้อมทั้งตำแหน่งและวันที่ เดือน ปี พ.ศ. ที่จัดทำเสร็จสิ้น

แบบรายงานการควบคุมภายใน

ผู้ตรวจสอบภายใน



แบบ ปส.

รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน (หัวหน้าหน่วยรับตรวจ/ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยรับตรวจ)

ข้าพเจ้าได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของ (ชื่อหน่วยรับตรวจ)
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....เดือน.....พ.ศ..... การสอบทานได้ปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลและ
ระมัดระวังอย่างรอบคอบ ผลการสอบทานพบว่า การประเมินผลการควบคุมภายในเป็นไปตาม
วิธีการที่กำหนด ระบบการควบคุมภายในมีความเพียงพอและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการ
ควบคุมภายใน

ชื่อผู้รายงาน.....

(ชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน)

ตำแหน่ง

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.....

กรณีผู้ตรวจสอบภายในสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้วมีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญให้รายงานข้อตรวจพบหรือสังเกตที่มีนัยสำคัญ ต่อท้ายผลการสอบทาน ดังนี้

ข้าพเจ้าได้สอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายในของ (ชื่อหน่วยรับตรวจ)
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....เดือน.....พ.ศ..... การสอบทานได้ปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลและ
ระมัดระวังอย่างรอบคอบผลการสอบทานพบว่า การประเมินผลการควบคุมภายในเป็นไปตามวิธีการ
ที่กำหนด ระบบการควบคุมภายในมีความเพียงพอและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม
ภายใน อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญคือ ดังนี้

คำอธิบายรายงานแบบ ปส.

1. ชื่อรายงาน รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน
2. ชื่อผู้รับรายงาน ได้แก่ หัวหน้าหน่วยรับตรวจ ผู้บริหารสูงสุด หรือผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการหรือการบริหารของหน่วยรับตรวจ
3. วรรณกรรม
 - ระบุช่วงเวลาของการประเมินผลการควบคุมภายใน
 - ระบุขอบเขตของการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในว่าได้ปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลและระมัดระวังอย่างรอบคอบ
 - สรุปการสอบทาน
4. ชื่อผู้รายงานให้แก่ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้าหน่วยรับตรวจ หรือผู้บริหารสูงสุดของหน่วยรับตรวจให้ทำหน้าที่ตรวจสอบภายใน

ภาคผนวก ง

ตัวอย่างรายงาน

ระดับหน่วยรับตรวจ (มหาวิทยาลัย)



แบบ ปอ.1

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน

เรียน ผู้อำนวยการตรวจเงินแผ่นดิน ภูมิภาคที่ 15

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้ประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 30 เดือนกันยายน พ.ศ. 2551 ด้วยวิธีการที่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา กำหนดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและการดำเนินงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี และนโยบาย ซึ่งรวมถึงระเบียบปฏิบัติของฝ่ายบริหาร

จากผลการประเมินดังกล่าวเห็นว่าการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 30 เดือนกันยายน พ.ศ. 2551 เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ มีความเพียงพอและบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามที่กล่าวในวรรคแรก

ลายมือชื่อ.....

(อธิการบดี)

ตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

วันที่ 31 เดือน มกราคม พ.ศ 2552

กรณีมีจุดอ่อนของการควบคุมภายใน สามารถรายงานจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญ โดยอธิบายเพิ่มเติมใน
วรรค สาม ดังตัวอย่างอย่างด้านล่างนี้

จากผลการประเมินดังกล่าวเห็นว่าการควบคุมภายในของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 30 เดือนกันยายน พ.ศ. 2551 เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด มี
ความเพียงพอและบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามที่กล่าวในวรรคแรก

อนึ่งการควบคุมภายในยังคงมีจุดอ่อนเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีนัยสำคัญ
กล่าวคือการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรรวมทั้งองค์การ
คัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมส่วนหนึ่งไม่ตรงกับหลักสูตรและลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่ง
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา จะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมโดยกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงาน
ประจำปีต่อไป

ลายมือชื่อ.....

(อธิการบดี)

ตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

วันที่ 31 เดือน มกราคม พ.ศ 2552

หมายเหตุ

ตัวอย่างจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญ ได้มาจากการประเมินการควบคุมภายใน (ตาม แบบ ปย.2)
และปรากฏอยู่ในรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปอ. 3) ของการดำเนินการตาม
ระเบียบฯ ข้อ 6 จุดอ่อนเหล่านี้ จะแปรเปลี่ยนไปตามผลการประเมินในแต่ละงวดของการรายงาน

แบบ ปอ.2

ชื่อหน่วยงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา (งานด้านนโยบายและแผน)
รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
ณ วันที่ 30 กันยายน 2551

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน (1)	ผลการประเมิน/ ข้อเสนอ (2)
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม 1.1 มีระบบการควบคุมและติดตามการใช้จ่ายงบประมาณที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และสามารถปฏิบัติได้จริง 1.2 ผู้บริหารและบุคลากรมีความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อระบบการควบคุมภายในในการบริหารนโยบายและงบประมาณ 1.3 โครงสร้างการบริหารและการจัดการมีการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเด่นชัด ตามความสามารถของบุคลากร 1.4 ผู้บริหารและบุคลากรดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม	1. ผู้บริหารและบุคลากรเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อระบบการควบคุมภายในในการบริหารงานงบประมาณ 2. บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตรงตามความรู้สามารถด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม 3. ระบบการควบคุมและติดตามการใช้จ่ายงบประมาณยังไม่มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงานมากนัก
2. การประเมินความเสี่ยง 2.1 การบริหารและการจัดสรรงบประมาณเพื่อการดำเนินงานให้แก่หน่วยงานภายในอย่างเหมาะสม 2.2 การเฝ้าระวังติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณให้บรรลุตามแผนและเป้าหมายในแต่ละโครงการ/กิจกรรม ตลอดจนการควบคุมและตรวจสอบการเบิกจ่ายงบประมาณอย่างต่อเนื่อง เพื่อการใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ 2.3 การพัฒนาการวางแผนและยุทธศาสตร์การบริหารเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัย	1. การจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานเป็นไปเหมาะสม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ 2. มีการเฝ้าระวังติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานในทุกโครงการ/กิจกรรมและพบว่ายังไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ 3. มีการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์การบริหาร

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน (1)	ผลการประเมิน/ ข้อเสนอ (2)
3. กิจกรรมการควบคุม 3.1 จัดให้มีการประชุมในระดับบริหารเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาและการวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัย 3.2 ประชุมคณะกรรมการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณอย่างต่อเนื่อง เพื่อติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานให้เป็นไปตามแผน 3.4 มีระเบียบการบริหารและการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อควบคุมการดำเนินงานตามกิจกรรมการเบิกจ่ายของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ และลดความเสี่ยงหรือความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้	1. ได้มีการจัดประชุมในระดับบริหารเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย แต่ยังขาดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการระดมความคิด 2. มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปี 3. ได้กำหนดมาตรการในการเร่งรัดติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้หน่วยงานถือปฏิบัติเพื่อการใช้จ่ายงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ
4. สารสนเทศและการสื่อสาร 4.1 จัดทำและเผยแพร่แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัย เพื่อให้หน่วยงานภายในและภายนอกได้รับทราบแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัย 4.2 รายงานผลการเร่งรัดติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้แก่หน่วยงานภายนอกได้รับทราบ 4.3 จัดทำรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานในทุกไตรมาส เพื่อการตรวจสอบและติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน 4.4 จัดทำคู่มือเบิกจ่ายงบประมาณประจำปี เพื่อให้หน่วยงานมีแนวทางในการดำเนินงานและปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. เผยแพร่แผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยให้แก่หน่วยงานภายในและภายนอกได้รับทราบทั่วกัน 2. มีระบบรายงานเร่งรัดติดตามการใช้จ่ายงบประมาณเป็นรายไตรมาสให้แก่หน่วยงานภายในและภายนอกเพื่อการตรวจสอบผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย 3. มีคู่มือเบิกจ่ายงบประมาณให้หน่วยงานภายในเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน
5. การติดตามประเมินผล 5.1 ติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณของทุกหน่วยงานเป็นรายไตรมาส 5.2 ประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ 5.3 เร่งรัด และควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานเพื่อให้สามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. รายงานผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อรับทราบผลการดำเนินงาน 2. จากการติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณของหน่วยงานพบว่าหน่วยงานขาดการวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ

สรุปผลการประเมิน

1. ด้านการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ควรให้มีการจัดประชุมเพื่อการปรับแผนให้

สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติโดยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชนและท้องถิ่นเข้ามามีบทบาทในการกำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาของมหาวิทยาลัยว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น อย่างแท้จริง

2. ด้านการบริหารงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ ควรให้คณะกรรมการเร่งรัดติดตามการใช้

งบประมาณดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและจริงจัง ทั้งนี้เพื่อนำเสนอผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานภายใน และรายงานปัญหาอุปสรรคที่หน่วยงานไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้เพื่อประโยชน์ในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ลายมือชื่อ.....

(อธิการบดี)

ตำแหน่ง อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

วันที่ 24 เดือน พฤศจิกายน 2551

แบบ ปอ.3

ชื่อหน่วยงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน
ณ วันที่ 30 เดือน กันยายน พ.ศ. 2551

วัตถุประสงค์ของ การควบคุม	จุดอ่อนของการควบคุม หรือ ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	งวด/เวลาที่ พบจุดอ่อน	การปรับปรุง	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<u>ด้านนโยบายและแผน</u> 1. การพัฒนาแผน ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติ ราชการของมหาวิทยาลัยเพื่อ เป็นทิศทางการบริหารงาน และสอดคล้องกับเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ชาติ	1. มหาวิทยาลัยขาดการประชุม เพื่อการปรับแผนหรือพัฒนา แผนอย่างต่อเนื่องเพื่อความ สอดคล้องกับเป้าหมายการ ให้บริการในระดับกระทรวง และยุทธศาสตร์ชาติที่มีการ เปลี่ยนแปลง	30 ก.ย. 51	1. จัดการประชุมเพื่อการปรับแผนยุทธศาสตร์และ แผนพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความสอดคล้องกับ เป้าหมายการให้บริการกระทรวงและยุทธศาสตร์ชาติ อย่างต่อเนื่องทั้งนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีทิศทางในการ ดำเนินงานและบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ	30 มี.ค. 52 กองนโยบายและแผน	

แบบ ปอ.3

ชื่อหน่วยงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน
ณ วันที่ 30 เดือน กันยายน พ.ศ. 2550

วัตถุประสงค์ของการควบคุม	จุดอ่อนของการควบคุม หรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	งวด/เวลาที่พบจุดอ่อน	การปรับปรุง	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<u>ด้านนโยบายและแผน</u> 2. การบริหารงบประมาณเพื่อการควบคุมการดำเนินงานตามโครงการให้เป็นไปตามแผนที่ได้รับการอนุมัติ	1. กาดำเนินงานตามโครงการของหน่วยงานยังไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ตามที่ขอรับการอนุมัติ 2. หน่วยงานยังขาดการวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ พิจารณาได้จากการขออนุมัติเปลี่ยนแปลงงบประมาณจากเดิมที่มีการขออนุมัติเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดปีงบประมาณ	30 ก.ย. 51	1. จัดให้มีการประชุมให้ความเข้าใจแก่หน่วยงานในการวางแผนการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละกิจกรรมอย่างละเอียดรอบคอบ พร้อมทั้งให้ระบุรายละเอียดการใช้จ่ายงบประมาณและระยะเวลาที่ผู้รับผิดชอบโครงการสามารถปฏิบัติได้ ป้องกันมิให้เกิดปัญหาการเปลี่ยนแปลงงบประมาณในภายหลังและให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานได้ตรงตามแผนที่ได้รับการอนุมัติ	31 ม.ค. 52 กองนโยบายและแผน	

ชื่อผู้จัดทำ.....

(อธิการบดี)

ตำแหน่ง อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
วันที่ 17 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2551

ตัวอย่าง

รายงานผู้ตรวจสอบภายใน



แบบ ปส.

รายงานผลการสอบทานการประเมินการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน ผู้อำนวยการตรวจเงินแผ่นดิน ภูมิภาคที่ 15

ข้าพเจ้าได้สอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายในของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 30 เดือนกันยายน พ.ศ. 2551 การสอบทานได้ปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลและระมัดระวังอย่างรอบคอบผลการสอบทานพบว่า การประเมินผลการควบคุมภายในเป็นไปตามวิธีการที่กำหนด ระบบการควบคุมภายในมีความเพียงพอและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

ลายมือชื่อ.....

(ชื่อ ผู้ตรวจสอบภายใน)

ตำแหน่ง ผู้ตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

กรณีผู้ตรวจสอบภายในสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้วมีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญให้รายงานข้อตรวจพบหรือสังเกตที่มีนัยสำคัญ ต่อท้ายผลการสอบทาน ดังตัวอย่างข้างล่างนี้

ข้าพเจ้าได้สอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายในของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 30 เดือนกันยายน พ.ศ. 2551 การสอบทานได้ปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลและระมัดระวังอย่างรอบคอบผลการสอบทานพบว่า การประเมินผลการควบคุมภายในเป็นไปตามวิธีการที่กำหนด ระบบการควบคุมภายในมีความเพียงพอและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญคือ ดังนี้

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร และการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมส่วนหนึ่งยังไม่ตรงกับหลักสูตรและลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ซึ่งปรากฏในแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ตามแบบ ปอ. 3 แล้ว แต่เห็นควรกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาเพื่อให้ดำเนินการต่อไป

ลายมือชื่อ.....

(ชื่อ ผู้ตรวจสอบภายใน)

ตำแหน่ง ผู้ตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ตัวอย่าง

รายงานระดับส่วนงานย่อย (คณะ/สำนัก/สถาบัน)



ยกตัวอย่างการรายงานของคณะเทคโนโลยีการเกษตร

แบบ ปย.1

ชื่อหน่วยงาน คณะเทคโนโลยีการเกษตร มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
สรุปผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย
ณ วันที่ 30 เดือน กันยายน พ.ศ. 2552

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (1)	ผลการประเมิน / ข้อสรุป (2)
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม 1.1 การมอบอำนาจหน้าที่ 1.1.1 การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ตามความเหมาะสมและความจำเป็นให้กับบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร	- มีการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน - มีการสื่อสารเกี่ยวกับการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบโดยการแจ้งเวียนและประกาศให้ทราบทั่วกัน - ผู้บริหารมีวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานที่ได้มอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
2. การประเมินความเสี่ยง 2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์	- มีการกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน - มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้แก่บุคลากร ทั้งภายในคณะและภายนอกคณะทราบ - มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการและโครงการให้สอดคล้องกันวัตถุประสงค์ของคณะ - สนับสนุนให้บุคลากรภายในและภายนอกคณะได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการและโครงการ

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (1)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (2)
2.2 การระบุความเสี่ยง	- ผู้บริหารมีการประชุม และปรึกษาหารือเพื่อค้นหาปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการไม่บรรลุตาม วัตถุประสงค์
2.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง	- มีการวิเคราะห์หาสาเหตุของความเสี่ยงโดย ประเมินจากโอกาสที่จะเกิด ความถี่และ ผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเหตุการณ์นั้น เกิดขึ้นมาก็จะใช้เป็นแนวทางในการ ดำเนินการควบคุมหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ ในระดับที่สามารถยอมรับได้
2.4 การบริหารความเสี่ยง	- คณะให้ความสำคัญกับการควบคุมความ เสี่ยงโดยการนำผลการวิเคราะห์มา ประยุกต์ใช้เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับที่สามารถยอมรับได้ เช่น การ ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน การนำ เทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน
3. กิจกรรมการควบคุม	- คณะให้ความสำคัญกับการควบคุมความ เสี่ยงโดยการนำผลการวิเคราะห์มา ประยุกต์ใช้เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับที่สามารถยอมรับได้ เช่น การ ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน การนำ เทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (1)	ผลการประเมิน / ข้อเสนอ (2)
4. สารสนเทศและการสื่อสาร	- คณะมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการลดความเสี่ยง - ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนาการใช้สารสนเทศและการสื่อสารเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
5. การติดตามและประเมินผล	- มีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมและมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอก - มีการประเมินความเพียงพอและตรวจนับสินค้าคงคลัง พัสดุ และทรัพย์สินอื่นๆ อยู่เสมอ

สรุปผลการประเมิน

1. คณะได้ดำเนินการประเมินและควบคุมการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง แต่ยังไม่สม่ำเสมอเนื่องจากไม่มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านนี้โดยตรง
2. คณะได้ส่งคณาจารย์และเจ้าหน้าที่เข้าร่วมการอบรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานและร่วมกันจัดทำรายงานการประเมินการควบคุมภายในปีละ 1 ครั้ง
3. คณะได้นำระบบสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น
4. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมีความรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อย ทำให้การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในไม่ครอบคลุมทุกภารกิจของคณะ

ชื่อผู้รายงาน.....

(คณบดี)

ตำแหน่งคณบดีคณะเทคโนโลยีการเกษตร

วันที่ 15 พฤศจิกายน พ.ศ. 2552

แบบ ปย. 2

หน่วยงาน คณะเทคโนโลยีการเกษตร มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
แบบประเมินการควบคุมภายใน
สำหรับงวดตั้งแต่ วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2551 ถึงวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2552

กระบวนการปฏิบัติงาน / โครงการ/กิจกรรม/ ด้านงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ของ การควบคุม (1)	การควบคุมที่มีอยู่ (2)	การประเมินผล การควบคุม (3)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (5)	การปรับปรุง การควบคุม (6)	กำหนดเสร็จ / ผู้รับผิดชอบ (7)	หมายเหตุ (7)
การผลิตบัณฑิต 1. ผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ ในวิชาชีพตามลักษณะที่พึง ประสงค์	- มีนโยบายและ กำหนดแนวทางใน การคัดเลือกนักศึกษา	- คณะมีส่วนร่วม ในการคัดเลือก นักศึกษาตาม ความต้องการ	- นักศึกษาที่รับเข้ามามีความรู้ พื้นฐานน้อย - การจัดการเรียนการสอนเน้นทาง วิทยาศาสตร์มากทำให้นักศึกษาซึ่งมี ความรู้พื้นฐานทางด้านนี้น้อยไม่ สามารถศึกษาได้ครบตามหลักสูตร	- จัดโครงการเสริมสร้าง ทักษะด้านต่าง ๆ ให้แก่นักศึกษา - มีการปรับปรุงและ พัฒนาหลักสูตรโดยเน้น ความต้องการของคณะและ ท้องถิ่น	30 ก.ย. 2552 รองคณบดี ฝ่ายวิชาการ	

หน่วยงาน คณะเทคโนโลยีการเกษตร มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

แบบประเมินการควบคุมภายใน

สำหรับงวดตั้งแต่ วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2551 ถึงวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2552

กระบวนการปฏิบัติงาน / โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ของ การควบคุม (1)	การควบคุมที่มีอยู่ (2)	การประเมินผล การควบคุม (3)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (5)	การปรับปรุง การควบคุม (6)	กำหนดเสร็จ / ผู้รับผิดชอบ (7)	หมายเหตุ (7)
ด้านการบริการวิชาการ	- มีการสนับสนุนให้บุคลากรของคณะได้ให้การบริการวิชาการแก่ชุมชนและบุคคลภายนอก - โครงการที่ให้บริการวิชาการเป็นโครงการที่ตรงกับความต้องการของเกษตรกร	- มีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรดำเนินงานด้านการบริการวิชาการ - มีการสอบถามความต้องการของเกษตรกรในการจัดโครงการบริการวิชาการ	- งบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอสำหรับการให้บริการวิชาการเนื่องจากมีเกษตรกรแจ้งความประสงค์ให้คณะจัดโครงการเพิ่มเติม - การติดตามและประเมินผลโครงการยังไม่ชัดเจน อาจารย์มีการจัดทำทำให้ไม่สามารถติดตามและประเมินผลหลังจากเสร็จสิ้นโครงการได้	- คณะได้เสนอโครงการที่เกิดจากความต้องการของเกษตรกรต่อมหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติม - มหาวิทยาลัยควรจัดตั้งหน่วยงานกลางเพื่อติดตามและประเมินผลหลังจากเสร็จสิ้นโครงการไปแล้ว เพื่อจะได้พัฒนาปรับปรุงการให้บริการวิชาการให้ดียิ่งขึ้น	ก.ค. 2552 ผู้ช่วยคณบดี ฝ่ายบริการวิชาการ	

หน่วยงาน คณะเทคโนโลยีการเกษตร มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
แบบประเมินการควบคุมภายใน
สำหรับงวดตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2551 ถึงวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2552

กระบวนการปฏิบัติงาน / โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ของ การควบคุม (1)	การควบคุมที่มีอยู่ (2)	การประเมินผล การควบคุม (3)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (5)	การปรับปรุง การควบคุม (6)	กำหนดเสร็จ / ผู้รับผิดชอบ (7)	หมายเหตุ (7)
ด้านงานวิจัย 1. เตรียมความพร้อมของ อาจารย์ บุคลากร และสิ่ง อำนวยความสะดวกเพื่อ รองรับการวิจัย	- มีโครงการสนับสนุนเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานด้านการวิจัย	- การจัดโครงการสนับสนุน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ วิจัยทำให้เกิดความเชื่อมั่น และเกิดการพัฒนาการเรียน การสอนและสร้างองค์ความรู้ ใหม่	- บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ มีน้อยและขาดประสบการณ์ ในการทำงานวิจัย - บุคลากรไม่สามารถทำงาน วิจัยติดต่อกันได้	- สนับสนุนให้ บุคลากรได้มีการ แลกเปลี่ยนความรู้ด้าน การวิจัยกับหน่วยงาน อื่น - สร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ ขึ้นมาเพื่อดำเนิน งานวิจัย	30 ก.ย. 2552 รองคณบดี ฝ่ายวิชาการ	

หน่วยงาน คณะเทคโนโลยีการเกษตร มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

แบบประเมินการควบคุมภายใน

สำหรับงวดตั้งแต่ วันที่1 ตุลาคม พ.ศ. 2551 ถึงวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2552

กระบวนการปฏิบัติงาน / โครงการ/กิจกรรม/ ด้านงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ของ การควบคุม (1)	การควบคุมที่มีอยู่ (2)	การประเมินผล การควบคุม (3)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (5)	การปรับปรุง การควบคุม (6)	กำหนดเสร็จ / ผู้รับผิดชอบ (7)	หมายเหตุ (7)
ด้านการบริหารจัดการ	- คณะมีการแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารคณะ เพื่อช่วยในการบริหาร จัดการงานและประเมินผล การดำเนินงานของคณะ	- คณะได้มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของ คณะกรรมการบริหารคณะ	- งานบางอย่างยังไม่มี ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ซึ่งมีการ กระจายงานให้ช่วยกัน ดำเนินการ	- ควรมีการแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหาร เพิ่มเติมเพื่อให้ครอบคลุม การดำเนินงานของ คณะในทุกด้าน	30 ก.ย. 2552 คณบดี	
	- คณะจัดทำฐานข้อมูลและ ระบบ MIS ของคณะเพื่อ ช่วยในการบริหารจัดการ	- คณะมีฐานข้อมูลและระบบ MIS เพื่อใช้ในการตัดสินใจ แต่ข้อมูลที่มีอยู่ยังไม่ ครอบคลุม	- ฐานข้อมูลที่มีอยู่ยังไม่เป็น ปัจจุบันและไม่ทันสมัยจึงไม่ สามารถช่วยในการบริหาร จัดการได้อย่างเต็มที่	- ควรกำหนดให้มี ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อช่วยในการพัฒนา และปรับปรุงฐานข้อมูล ให้มีความทันสมัย	30 ก.ย. 2552 คณบดี	

หน่วยงาน คณะเทคโนโลยีการเกษตร มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

แบบประเมินการควบคุมภายใน

สำหรับงวดตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2551 ถึงวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2552

กระบวนการปฏิบัติงาน / โครงการ/กิจกรรม/ ด้านงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ของ การควบคุม (1)	การควบคุมที่มีอยู่ (2)	การประเมินผล การควบคุม (3)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (5)	การปรับปรุง การควบคุม (6)	กำหนดเสร็จ / ผู้รับผิดชอบ (7)	หมายเหตุ (7)
ด้านทรัพยากร 1. บุคลากร	- มีการกำหนดนโยบาย และแนวทางการรับ บุคลากรสายสนับสนุนและ สายวิชาการ - คณะมีระบบการบริหาร จัดการการเงินและพัสดุที่ สามารถตรวจสอบได้	- บุคลากรที่ได้มาตรงตาม ความต้องการของคณะ - มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ทางด้านการเงินและพัสดุโดย แยกการปฏิบัติงานออกจาก กันอย่างชัดเจน	- บุคลากรสายสนับสนุนมี จำนวนน้อยต้องรับภาระ งานที่เพิ่มมากขึ้น - มหาวิทยาลัยมีอัตราให้ คณะไม่สอดคล้องกับภาระ งานที่เพิ่มขึ้น - เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานมี ความรู้ความสามารถในเรื่อง ที่รับผิดชอบน้อย	- คณะควรขออัตรา บุคลากรสายสนับสนุน และสายวิชาการเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน ได้ครอบคลุมภาระงานที่ ได้รับมอบหมาย - มีการสนับสนุนและ ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ได้ พัฒนาความรู้ในงานที่ทำ	30 ก.ย. 2552 รองคณบดี ฝ่ายวางแผนและ พัฒนา 30 ก.ย. 2552 รองคณบดี ฝ่ายวางแผนและ พัฒนา	

หน่วยงาน คณะเทคโนโลยีการเกษตร มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
แบบประเมินการควบคุมภายใน
สำหรับงวดตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2551 ถึงวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2552

กระบวนการปฏิบัติงาน / โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ของ การควบคุม (1)	การควบคุมที่มีอยู่ (2)	การประเมินผล การควบคุม (3)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (5)	การปรับปรุง การควบคุม (6)	กำหนดเสร็จ / ผู้รับผิดชอบ (7)	หมายเหตุ (7)
2. งบประมาณ 3. เครื่องมือ และอุปกรณ์ ใน ห้องปฏิบัติการ	- มีการกำหนดนโยบายและแนวทางในการจัดสรรงบประมาณอย่างชัดเจน - มีการกำหนดคุณสมบัติ	- บุคลากรมีส่วนร่วมและรับทราบแนวทางในการจัดสรรงบประมาณของคณะ - มีการกำหนดผู้รับผิดชอบและดูแลเครื่องมือ อุปกรณ์ในแต่ละห้องปฏิบัติการ	- งบประมาณที่ได้รับจัดสรรในแต่ละปีไม่เพียงพอกับการดำเนินงาน - เครื่องมือ อุปกรณ์ในมืออยู่การใช้งานนานทำให้เกิดการชำรุด เสียหาย	- มหาวิทยาลัยควรจัดสรรงบประมาณโดยคำนึงถึงความจำเป็นในการใช้ - ควรมีการจัดทำทะเบียนประวัติการซ่อมแซมเพื่อตรวจสอบอายุการใช้ของเครื่องมือเพื่อจะได้เตรียมการในการจัดหาเครื่องมือมาทดแทน	30 ก.ย.2552 รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา	

ชื่อผู้รายงาน.....

(คณบดี)

ตำแหน่ง คณบดีคณะเทคโนโลยีการเกษตร

วันที่ 15 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2552

ภาคผนวก จ

ตัวอย่าง

แบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน

ตัวอย่างแบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและผู้ประเมินพิจารณาตัดสินได้ว่า ระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสมและเพียงพอ หรือไม่ ควรปรับปรุงแก้ไขในจุดใด อย่างไร

แบบประเมินฯ นี้แยกเป็น 5 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน ในแต่ละองค์ประกอบประกอบด้วยข้อความภายใต้หัวข้อหลักๆ และหัวข้อย่อยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อหลัก ผู้ใช้หรือผู้ประเมินอาจปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมข้อความตามความเหมาะสม ช่องว่างใต้หัวข้อ “ความเห็น/คำอธิบาย” ใช้สำหรับจดบันทึกข้อคิดเห็นหรือคำอธิบายในหัวข้อนั้นๆ

ข้อคิดเห็นหรือคำอธิบายจะไม่เป็นลักษณะ “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” แต่จะสรุปรวมว่าหน่วยงานให้ความสำคัญหรือปฏิบัติอย่างไรในเรื่องนั้นๆ ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการควบคุมภายในของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ส่วนที่ว่างตอนท้ายของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในใช้สำหรับบันทึกผลการประเมินโดยทั่วไป และระบุวิธีการที่ควรปฏิบัติหรือควรพิจารณาองค์ประกอบนั้นๆ และช่องว่างตอนท้ายสุดของแบบประเมินใช้สรุปผลการประเมินการควบคุมภายในโดยรวม

ในการพิจารณาให้ข้อสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ผู้ประเมินควรใช้พิจารณาว่า

1. ข้อความใต้ข้อต่างๆ ในแบบประเมิน เหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับเหตุการณ์ต่างๆ ในองค์กรหรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสม ควรปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาแบบประเมิน ในหัวข้อย่อยนั้นๆ ก่อน
2. หน่วยที่ได้รับการประเมินมีการปฏิบัติตามที่ระบุ หรือไม่ อย่างไร
3. การปฏิบัติจริงมีจุดอ่อนของการควบคุมภายใน หรือไม่ อย่างไร
4. การปฏิบัติจริงมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือไม่ อย่างไร

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม ผู้ประเมินควรพิจารณาแต่ละปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมการควบคุมเพื่อพิจารณาว่า หน่วยรับตรวจมีสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี หรือไม่ 1.1 ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ▪ มีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กร รวมทั้งการติดตามผล การตรวจสอบและการประเมินผล ทั้งจาก การตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอก ▪ มีทัศนคติที่เหมาะสมต่อการรายงานทางการเงิน งบประมาณ และการดำเนินงาน ▪ มีทัศนคติและการปฏิบัติที่เหมาะสมต่อการกระจายอำนาจ ▪ มีทัศนคติที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ และการพิจารณาวิธีการลด หรือป้องกันความเสี่ยง ▪ มีความมุ่งมั่นที่จะใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance – Based Management) 1.2 ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ▪ มีข้อกำหนดด้านจริยธรรมและบทลงโทษเป็นลายลักษณ์อักษร และเวียนให้พนักงานทุกคนลงนามรับทราบเป็นครั้งคราว ▪ พนักงานทราบและเข้าใจลักษณะของพฤติกรรมที่ยอมรับและไม่ ยอมรับและบทลงโทษตามข้อกำหนดด้านจริยธรรม และ แนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้อง ▪ ฝ่ายบริหารส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้น ความสำคัญของความซื่อสัตย์และจริยธรรม ▪ ฝ่ายบริหารมีการดำเนินการตามควรแก่กรณี เมื่อไม่มีการปฏิบัติ ตามนโยบาย วิธีปฏิบัติ หรือระเบียบปฏิบัติ ▪ ฝ่ายบริหารกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่เป็นไปได้ และไม่ สร้างความกดดันให้แก่พนักงานในการปฏิบัติงานให้บรรลุตาม เป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้ ▪ ฝ่ายบริหารกำหนดสิ่งจูงใจที่ยุติธรรมและจำเป็นเพื่อให้มั่นใจว่า พนักงานจะมีความซื่อสัตย์และถือปฏิบัติตามจริยธรรม	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
- ฝ่ายบริหารดำเนินการโดยเร่งด่วนเมื่อมีสัญญาณแจ้งว่าอาจมี ปัญหาเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรมของพนักงานเกิดขึ้น 1.3 ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร - มีการกำหนดระดับความรู้ ทักษะและความสามารถ - มีการจัดทำเอกสารคำบรรยายคุณลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง และเป็นปัจจุบัน - มีการระบุและแจ้งให้พนักงานทราบเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และ ความสามารถที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงาน - มีแผนการฝึกอบรมตามความต้องการของพนักงานทั้งหมดอย่าง เหมาะสม - การประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาจากการประเมินปัจจัยที่มี ผลต่อความสำเร็จของงาน และมีการระบุอย่างชัดเจนในส่วน พนักงานมีผลการปฏิบัติงานดี และส่วนที่ต้องมีการปรับปรุง 1.4 โครงสร้างองค์กร - มีการจัดโครงสร้างและสายงาน การบังคับบัญชาที่ชัดเจนและ เหมาะสมกับขนาดและลักษณะการดำเนินงานของหน่วยรับ ตรวจ - มีการประเมินผลโครงสร้างเป็นครั้งคราวและปรับเปลี่ยนที่จำเป็นให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง - มีการแสดงแผนภูมิการจัดองค์กรที่ถูกต้องและทันสมัยให้ พนักงานทุกคนทราบ 1.5 การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ - มีการมอบหมายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลที่ เหมาะสมและเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีการแจ้งให้พนักงานทุก คนทราบ - ผู้บริหารมีวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการติดตามผลการ ดำเนินงานที่มอบหมาย 1.6 นโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากร - มีการกำหนดมาตรฐานหรือข้อกำหนดในการว่าจ้างบุคลากรที่ เหมาะสม โดยเน้นถึงการศึกษา ประสบการณ์ ความซื่อสัตย์และ	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
มีจริยธรรม - มีการจัดปฐมนิเทศให้กับพนักงานใหม่ และจัดฝึกอบรมพนักงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง - การเลื่อนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน และการโยกย้ายขึ้นอยู่กับผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน - การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้พิจารณาถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรม - มีการลงโทษทางวินัยและแก้ไขปัญหามาเมื่อมีการไม่ปฏิบัติตามนโยบายหรือข้อกำหนดด้านจริยธรรม 1.7 กลไกการติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน - มีคณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ และมีการกำกับดูแล การปฏิบัติงานภายในองค์กรให้เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ - มีผู้ตรวจสอบภายใน และมีการรายงานผลการตรวจสอบภายในต่อหัวหน้าส่วนราชการ 1.8 อื่นๆ (โปรดระบุ) สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ ชื่อผู้ประเมิน ตำแหน่ง วันที่/...../.....	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
2. การประเมินความเสี่ยง ก่อนการประเมินความเสี่ยงจะต้องสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การดำเนินงานทั้งในระดับหน่วยรับตรวจ และระดับกิจกรรม (เช่น แผนงาน หรืองานที่ได้รับมอบหมาย) วัตถุประสงค์ของการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในนี้ เพื่อทราบกระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ และการบริหารความเสี่ยงว่าเหมาะสม เพียงพอ หรือไม่ 2.1 วัตถุประสงค์ระดับหน่วยรับตรวจ ▪ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างชัดเจนและวัดผลได้ ▪ มีการเผยแพร่และชี้แจงให้บุคลากรทุกระดับทราบและเข้าใจตรงกัน 2.2 วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม ▪ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรม และวัตถุประสงค์นี้สอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ระดับหน่วยรับตรวจ ▪ วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมชัดเจน ปฏิบัติได้ และวัดผลได้ ▪ บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดและให้การยอมรับ 2.3 การระบุปัจจัยเสี่ยง ▪ ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการระบุและประเมินความเสี่ยง ▪ มีการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอก เช่น การปรับลดบุคลากร การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การเกิดภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น 2.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง ▪ มีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยง ▪ มีการวิเคราะห์และประเมินระดับความสำคัญหรือผลกระทบของความเสี่ยงและความถี่ที่จะเกิดหรือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
2.5 การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง ■ มีการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ■ มีการพิจารณาความคุ้มค่าของต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจากการกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ■ มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบเกี่ยวกับวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ■ มีการติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมที่กำหนดเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง 2.6 อื่นๆ (โปรดระบุ) สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ ชื่อผู้ประเมิน ตำแหน่ง วันที่/...../.....	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
3. กิจกรรมการควบคุม ในการประเมินความเสี่ยงของการควบคุมภายในผู้ประเมินควรพิจารณาว่า มีกิจกรรมการควบคุมที่สำคัญเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผลหรือไม่ 3.1 กิจกรรมการควบคุมได้กำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยง 3.2 บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุม 3.3 มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และวงเงินอนุมัติของผู้บริหารแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร 3.4 มีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ 3.5 มีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ เช่น การอนุมัติ การบันทึกบัญชี และการดูแลรักษาทรัพย์สิน 3.6 มีข้อกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร และบทลงโทษกรณีฝ่าฝืนในเรื่องการมีผลประโยชน์ทับซ้อนโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ 3.7 มีมาตรการติดตามและตรวจสอบให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี 3.8 อื่นๆ (โปรดระบุ) สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ ชื่อผู้ประเมิน ตำแหน่ง วันที่/...../.....	

จุดที่ควรประเมิน	ความเห็น / คำอธิบาย
4. สารสนเทศและการสื่อสาร การดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายในจะต้องมีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและเชื่อถือได้ ผู้ประเมินควรพิจารณาความเหมาะสมของระบบสารสนเทศและการสื่อสารต่อความต้องการของผู้ใช้ และการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน 4.1 จัดให้มีระบบสารสนเทศและสายการรายงานสำหรับการบริหารและตัดสินใจของฝ่ายบริหาร 4.2 มีการจัดทำและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานการเงิน และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีไว้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน 4.3 มีการจัดเก็บข้อมูล/เอกสารประกอบการจ่ายเงินและการบันทึกบัญชีไว้ครบถ้วน สมบูรณ์ และเป็นหมวดหมู่ 4.4 มีการรายงานข้อมูลที่จำเป็นทั้งจากภายในและภายนอกให้ผู้บริหารทุกระดับ 4.5 มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้ และทันกาล 4.6 มีการสื่อสารอย่างชัดเจนให้พนักงานทุกคนทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเกี่ยวกับการควบคุมภายในปัญหาและจุดอ่อนของการควบคุมภายในที่เกิดขึ้น และแนวทางการแก้ไข 4.7 มีกลไกหรือช่องทางให้พนักงานสามารถเสนอข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร 4.8 มีการรับฟังและพิจารณาข้อร้องเรียนจากภายนอก อาทิ รัฐสภา ประชาชน สื่อมวลชน 4.9 อื่นๆ (โปรดระบุ) สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ ชื่อผู้ประเมิน ตำแหน่ง วันที่/...../.....	

จุดที่ควรประเมิน	คำอธิบาย/คำตอบ
5. การติดตามประเมินผล ผู้ประเมินควรพิจารณาความเหมาะสมของระบบการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรในอันจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน 5.1 มีการเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงาน และรายงานให้ผู้กำกับดูแลทราบเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 5.2 กรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน มีการดำเนินการแก้ไขอย่างทันกาล 5.3 มีการกำหนดให้มีการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 5.4 มีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 5.5 มีการประเมินผลความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน และประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในลักษณะการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง และ/หรือการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง 5.6 มีการรายงานผลการประเมินและรายงานการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในโดยตรงต่อผู้กำกับดูแลและ/หรือคณะกรรมการตรวจสอบ 5.7 มีการติดตามผลการแก้ไขข้อบกพร่องที่พบจากการประเมินผล และการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน 5.8 มีการกำหนดให้ผู้บริหารต้องรายงานต่อผู้กำกับดูแลทันที ในกรณีที่มีการทุจริตหรือสงสัยว่ามีการทุจริต มีการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี และมีการกระทำอื่นที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ 5.9 อื่นๆ (โปรดระบุ) สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ ชื่อผู้ประเมิน ตำแหน่ง วันที่/...../.....	

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

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

ผลการประเมินโดยรวม

.....

ชื่อผู้รายงาน.....
 (ชื่อหัวหน้าหน่วยรับตรวจ/หัวหน้าส่วนงานย่อย)
 ตำแหน่ง.....





สำนักพัฒนากฎหมายและระบบบริการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ณ.กาญจนวนิช ณ.การุณย์รัง ว.มิ่ง

จ.สงขลา 90000

โทรศัพท์ 074-336978, 074-336933 ต่อ 212

Fax : 074-336978

e-mail : qmd@skru.ac.th