

คู่มือการจัดทำ
แผนบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ประจำปีงบประมาณ 2564

หลักการและเหตุผล

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เปิดการเรียนการสอนมาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๔๗๕ เป็นต้นมา โดยมีภารกิจหลัก ๕ ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และด้านบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยมีความโดดเด่นทางด้านการเกษตร ทั้งในรูปของการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถออกไปรับใช้ประเทศชาติและสังคม เป็นแหล่งรวบรวมความรู้ทางการเกษตรที่ครบวงจร รวมทั้งเป็นสถาบันการศึกษาที่เป็นที่พึ่งของสังคมและชุมชน ดังนั้น เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีการกำกับดูแลที่ดี สร้างความคุ้มค่า และเพิ่มคุณค่าให้แก่มหาวิทยาลัย จึงได้มีนโยบายนำระบบบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในมาใช้ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ทั้งปัจจัยภายใน อาทิ เช่น การปรับเปลี่ยนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ภารกิจ พันธกิจ โครงสร้างมหาวิทยาลัย รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรภายใน และยักรวมถึงปัจจัยภายนอก อาทิเช่น นโยบายรัฐบาล เหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมือง ภัยธรรมชาติ เป็นต้น อาจส่งผลกระทบต่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไม่เป็นที่ไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงาน และแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยโดยรวม

การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งนอกจากจะสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดแล้ว ยังสามารถเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ และเป็นกระบวนการบริหารจัดการ ที่สำคัญ ซึ่งช่วยลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหาย เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย ภายใต้สถานการณ์การดำเนินงานที่ไม่แน่นอน ส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย และให้ตระหนักถึงความสำคัญ โดยถือเป็นหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจ จึงมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงความคุ้มค่า มีความเหมาะสม เพียงพอ และรัดกุม และยังสามารถป้องกันความเสียหายหรือความสูญเสีย รวมถึงการปฏิบัติงานได้สะดวก ปลอดภัย และเสริมสร้างความพอใจ ของหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง จึงได้กำหนดให้หน่วยงานทั้งระดับมหาวิทยาลัย ระดับหน่วยงานย่อย ได้แก่ คณะ/สำนัก/หน่วยงานวิสาหกิจ มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ทุกหน่วยงานใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลทางด้านลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

กระบวนการบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการในการระบุเหตุการณ์ ประเมินความเสี่ยง และวิธีการจัดการตอบสนองต่อเหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือเพิ่มโอกาสการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะมีประสิทธิผลที่สุดหากออกแบบให้แทรกหรือฝังอยู่ในกิจกรรมการปฏิบัติงานปกติ

ความจำเป็นในการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. เพื่อใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานทั่วทั้งมหาวิทยาลัย เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนดำเนินงาน และแผนยุทธศาสตร์

๒. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีกรอบการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่อาจส่งผลให้เกิดความเสี่ยง ทุกด้านได้อย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน รวมทั้งมีการดำเนินการเพื่อสร้างพื้นฐานในการป้องกันความเสี่ยงระยะยาวที่สำคัญให้กับมหาวิทยาลัย

๓. เพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในสำหรับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานทั่วทั้งมหาวิทยาลัย และสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างยั่งยืน

๔. เพื่อให้ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัย ตระหนักและมีความเข้าใจตรงกันถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ รวมทั้งแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้กับมหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่หน่วยงาน/มหาวิทยาลัยวางไว้
๒. เพื่อให้ผู้บริหาร/บุคลากรเกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นกับหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย และร่วมกันหาวิธีการจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้หมดไปหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๓. สร้างกรอบแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงาน/มหาวิทยาลัยได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
๔. เพื่อให้มีระบบในการติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงานและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา
๕. เพิ่มมูลค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน

ประเภทความเสี่ยง

๑. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกำหนดนโยบายต่าง ๆ เช่น นโยบายระดับรัฐจนถึงนโยบายในระดับผู้บริหาร แผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นต้น ทำให้มีโอกาสที่จะไม่ประสบความสำเร็จตามทิศทางที่กำหนดไว้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ และเป้าที่กำหนดไว้
๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกฎหมาย ประกาศ คำสั่ง ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น การทุจริต การไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญา การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายข้อบังคับ รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ เป็นต้น
๓. ความเสี่ยงทางการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับสถานะและการดำเนินการทางการเงินในภาพรวม เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับจัดไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง จนกระทบการดำเนินงานขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ เนื่องจากการขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงาน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจทางการเงิน หรือการบริหารจัดการงบประมาณที่ผิดพลาด ส่งผลกระทบต่อสถานะการเงินขององค์กร
๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน หมายถึง ความเสี่ยงเนื่องจากการปฏิบัติงานภายในองค์กร อันเกิดจากกระบวนการ บุคลากร ความไม่เพียงพอของข้อมูล ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เช่น ขาดการบริหารโครงการที่ดี ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ การใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เต็มประสิทธิภาพ

๕. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง ความเสี่ยงที่ครอบคลุมการบริหารจัดการ และประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล/สารสนเทศ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความปลอดภัย (Security) เช่น การเข้าถึงระบบงาน และข้อมูลเฉพาะผู้ที่ได้รับอนุญาตเท่านั้น (Confidentiality) ความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูล (Integrity) และ ความพร้อมใช้งานของระบบงานและข้อมูล (Availability และการรองรับเทคโนโลยีใหม่ (๕G)

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน และการประกันคุณภาพการศึกษาของหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย
๒. เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง และกำหนดวิธีการการป้องกัน/ลด/ขจัดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน/มหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๓. เป็นเครื่องมือสำหรับการวางแผน การติดตามงาน และประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย

ความแตกต่างระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
- เป็นงานที่ไม่ใช้งานประจำเป็นกิจวัตร	- ลักษณะงานเป็นงานประจำทำเป็นกิจวัตร
- เป็นงานที่มีลักษณะการจัดการ	- ลักษณะงานเป็นงานปฏิบัติการ
- เน้นการวิเคราะห์ความเสี่ยง	- เน้นกระบวนการปฏิบัติงาน
- แสดงด้วยการนำเสนอ	- บันทึกเป็นเอกสาร
- จำเป็นในสถานการณ์เปลี่ยนแปลง	- ปฏิบัติเป็นประจำตามปกติ
- เป็นงานบริหารตามโครงการ	- เป็นงานปฏิบัติตามวิธีการทำงาน ตามรอบบัญชี
- มุ่งหวังให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย	- เป็นสิ่งที่พึงอยู่ในขอบเขตจำกัด
- มุ่งที่ผลการดำเนินงาน	- มุ่งที่การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ
- ดำเนินถึงสิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้	- ดำเนินถึงสิ่งที่เกิดขึ้นได้
- เน้นการทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไป	- เน้นการมีประสิทธิภาพของระบบควบคุม

นโยบายการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ 2564

ให้ทุกหน่วยงานจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินและการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

๑. ให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์จากกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์/ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรค/ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย/ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน รวมทั้งเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงาน

๒. ให้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงทุกยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่อาจเกิดขึ้น หากยุทธศาสตร์ใดวิเคราะห์แล้ว พิจารณาแล้วว่าไม่มีความเสี่ยง จะไม่จัดทำความเสี่ยงในยุทธศาสตร์นั้น ให้หน่วยงานอธิบาย/ชี้แจง พร้อมหลักฐานอ้างอิงที่ชัดเจนว่าได้มีการวิเคราะห์แล้วว่าไม่มีความเสี่ยงในยุทธศาสตร์นั้น

๓. ให้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ในปีที่ผ่านมา และนำมาจัดทำการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ หากวิเคราะห์แล้วว่าไม่มีความเสี่ยง จะไม่จัดทำความเสี่ยงในประเด็นดังกล่าว ให้หน่วยงานอธิบาย/ชี้แจง พร้อมหลักฐานอ้างอิงที่ชัดเจนว่าได้มีการวิเคราะห์แล้วว่าไม่มีความเสี่ยงในประเด็นนั้น

๔. ให้หน่วยงานระดับคณะ/สำนัก/เทียบเท่า จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอย่างน้อย ๒ ประเด็นยุทธศาสตร์

๕. ให้หน่วยงานวิสาหกิจ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

๖. ระยะเวลาการรายงานผล การบริหารจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ ๒๕๖๔ รายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานไม่น้อยกว่าปีละหนึ่งครั้ง (๙ เดือน / ๑๒ เดือน)

เอกสารประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง หน่วยงานต้องมีเอกสารเพื่อประกอบการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนี้

๑. แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์ในแบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง)

๒. จุดอ่อน/อุปสรรค (ถ้ามี) จากการ SWOT ของหน่วยงาน เพื่อวิเคราะห์ ปัญหา จุดอ่อน และอุปสรรค ในการดำเนินงานของหน่วยงานของปีที่ผ่านมา และคาดว่าจะจะเป็นความเสี่ยงที่ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายในปีนี้

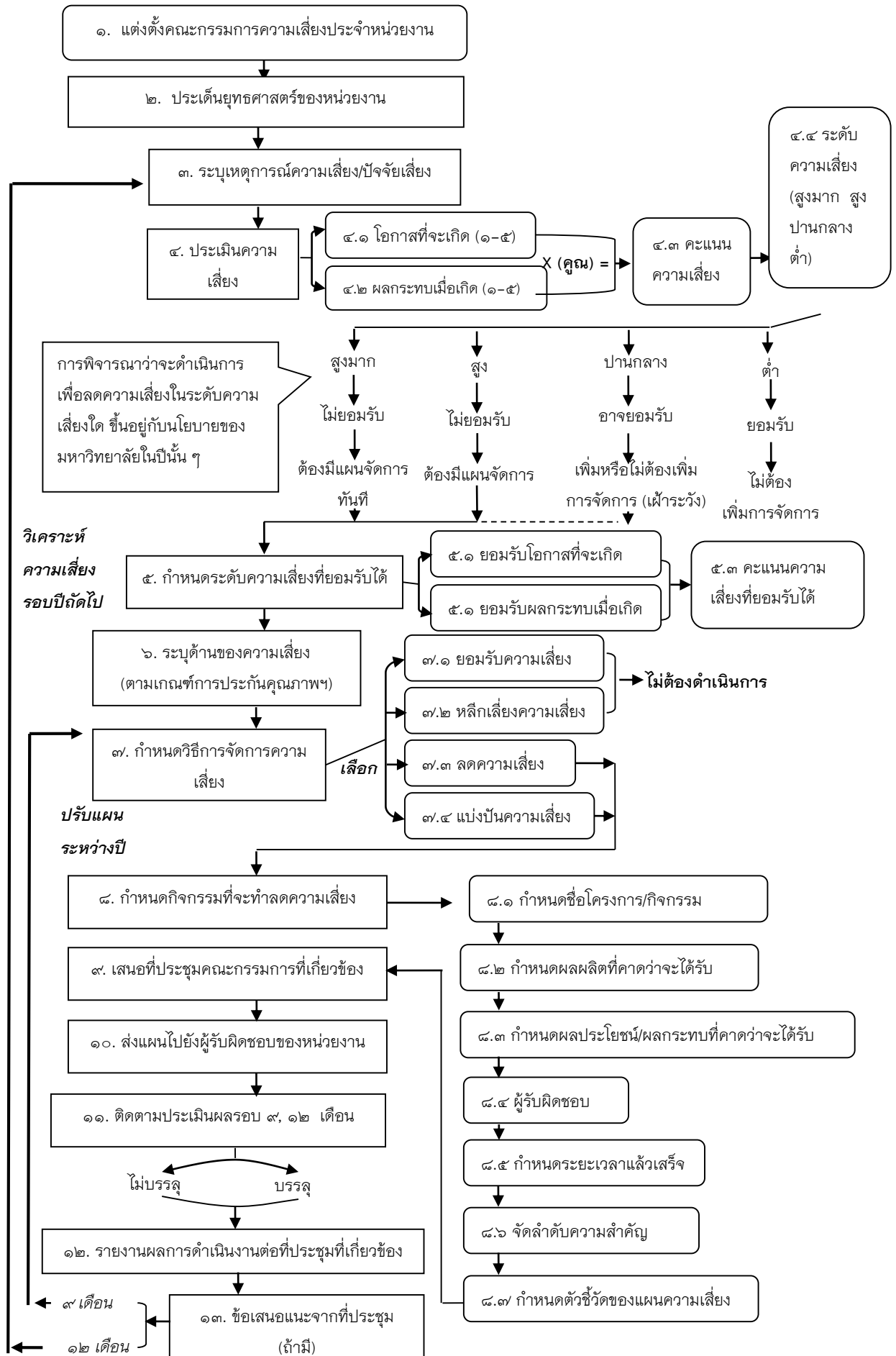
๓. รายงานผลการดำเนินงานรอบ ๑๒ เดือน (ความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ของปีที่ผ่านมา (ถ้ามี)) เนื่องจากความเสี่ยงที่ยังไม่สามารถควบคุม/ลด/ขจัด ในปีที่ผ่านมาได้ให้นำมาวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงใหม่ในปีนี้

๔. ข้อเสนอแนะจากที่ประชุมที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ได้แก่ ที่ประชุมคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย/ที่ประชุมคณะกรรมการประจำหน่วยงาน เพื่อนำข้อเสนอแนะมาพิจารณาในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีนี้

๕. ผลการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาของปีที่ผ่านมา เพื่อนำผลการดำเนินงานที่ไม่บรรลุ และ/หรือนำข้อเสนอแนะมาพิจารณาในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีนี้

๗. ตัวบ่งชี้ประกันคุณภาพการศึกษาของ สกอ. ที่เกี่ยวกับความเสี่ยง

ทั้งนี้ ให้พิจารณาว่าความเสี่ยงที่มาจาก ข้อ ๒-๗ เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดใดในแผนยุทธศาสตร์ หากไม่เกี่ยวข้องสามารถกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มได้ พร้อมทั้งหาวิธีการ/กิจกรรมมาควบคุม/ลด/ขจัด ให้หมดไป



๑. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำหน่วยงาน ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่รับผิดชอบภารกิจหลักของหน่วยงาน บุคลากรที่รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงประจำหน่วยงาน

๒. นำประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายของหน่วยงาน (ตัวชี้วัดกำหนดเอง) เป็นหลัก (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ช่องที่ ๑-๓)

๒.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ/ผู้รับผิดชอบเก็บข้อมูล/กำหนดส่งข้อมูล (แบบฟอร์ม มจ-ส-๐๑ ช่องที่ ๑-๓)

- กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของปัจจัยเสี่ยง ที่จะเป็นตัวระบุว่า เมื่อดำเนินการแล้วสามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย หรือทำให้ความเสี่ยงลดลง หรือทำให้กิจกรรมนั้นประสบความสำเร็จ

- ผู้รับผิดชอบเก็บข้อมูลตัวชี้วัด อาจจะเป็นจะเป็นคนละคนกับผู้ที่จัดทำกิจกรรม จะเป็นการแบ่งความรับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล เพื่อความถูกต้อง โปร่งใส เช่น

- กำหนดส่งข้อมูล : การกำหนดวันที่จะส่งข้อมูลตัวชี้วัด บางกิจกรรมจะต้องปล่อยระยะเวลาผ่านพ้นไปสักช่วงระยะเวลา จึงจะสามารถเก็บข้อมูล และบางกิจกรรม สามารถจัดเก็บข้อมูลได้ทันทีหลังจากจัดกิจกรรมเสร็จ ดังนั้น ผู้รับผิดชอบควรจะพิจารณาช่วงเวลาในการจัดเก็บข้อมูลให้เหมาะสมและสอดคล้อง

ตัวอย่าง

กิจกรรมวางแผนควบคุม : การบริหารหลักสูตร

ปัจจัยเสี่ยง : การกำกับดูแลให้เป็นไปตามข้อบังคับการศึกษา (การบริหารหลักสูตร)

กิจกรรมที่จะทำ : ผู้รับผิดชอบกิจกรรมคือ สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ

- พัฒนาระบบตรวจสอบคุณสมบัติอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน
- พัฒนาระบบเตือนและติดตามการปรับปรุงหลักสูตรก่อนครบรอบกำหนดล่วงหน้าอย่างน้อย ๑ ปี

KPI : หลักสูตรผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา ๑๐๐%

(ผู้รับผิดชอบเก็บข้อมูล : สนง.คุณภาพฯ : รายงานผลภายใน ๑๕ กันยายน

๓. **ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง** เมื่อนำประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายเป็นหลักในการวิเคราะห์แล้ว ให้ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดจากความไม่แน่นอนที่ คาดการณ์ว่าจะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์/ตัวชี้วัดไม่บรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้ ทั้งนี้ อาจดูจากประวัติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมา พร้อมทั้งคาดเดาเหตุการณ์ที่อาจจะมีผลกระทบในอนาคต นำความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่จากปีที่ผ่านมา SWOT หน่วยงาน ข้อเสนอแนะจากที่ประชุม/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผลการตรวจประกันคุณภาพการศึกษา และเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง มาพิจารณาระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง (ระบุในตารางแบบฟอร์ม **ช่องที่ ๔**) จากเหตุแห่งความเสี่ยง จากปัจจัยภายนอก ดังนี้

ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกหน่วยงานที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส หรือเพื่อลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก เช่น

- ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว โรคระบาด ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สิน แหล่งวัตถุดิบ แรงงาน

- ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงิน แหล่งเงินทุน ภาวะการแข่งขัน ทำให้ค่าเล่าเรียนสูงขึ้น หน่วยงานมีรายจ่ายเพิ่มขึ้น มีรายได้น้อยลง

- ความเสี่ยงจากภาวะการเมือง เช่น การประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี ทำให้หน่วยงานได้รับการจัดสรรงบประมาณลดลง

- ความเสี่ยงจากสังคม เช่น การเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่ โครงสร้างครอบครัว มาตรฐานและรสนิยมของสังคม การก่อการร้าย ทำให้มีผลกระทบต่อจำนวนนักศึกษา

- ความเสี่ยงจากเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ทำให้หน่วยงานต้องปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศในการบริหารให้ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ทำให้ต้นทุนในการบริหารจัดการสูงขึ้น

ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในของหน่วยงานที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ และเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ (นำไปจัดทำการควบคุมภายใน) ตัวอย่างความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน เช่น

- ความเสี่ยงด้านการเงิน เช่น การขาดสภาพคล่อง สถานภาพเครดิตไม่มั่นคง ไม่สามารถจัดหาแหล่งเงินทุนเพิ่มได้ ไม่สามารถติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้

- ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ เช่น การไม่คิดเปลี่ยนแปลง กรอบแนวคิดเดิม ไม่ใช้ประโยชน์จากคนที่มีอยู่ การเพิกเฉยต่อการเปลี่ยนแปลง

- ความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน ความผิดพลาดในกระบวนการบริหารหลักสูตร (หลักสูตรไม่ตรงกับความต้องการของตลาดนักศึกษาจบมาหางานทำได้น้อย) ความผิดพลาดกระบวนการบริหารงานวิจัย (การให้ทุนสนับสนุนงานวิจัยไม่ทั่วถึง) ความผิดพลาดของระบบงาน (ผลการดำเนินงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์) ความผิดพลาดของระบบประกันคุณภาพ (ผลการประกันคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับต่ำ)
- ความเสี่ยงจากกฎหมาย นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ เช่น การละเมิดสัญญา นิติกรรมไม่ชัดเจนเป็นธรรม การละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา (ลิขสิทธิ์ เครื่องหมายการค้า สิทธิบัตร)
- ความเสี่ยงจากบุคลากรและด้านธรรมาภิบาล เช่น การทุจริตโดยตั้งใจ การกระทำโดยไม่ได้รับอนุญาต การกระทำผิดโดยตั้งใจ และการสูญเสียหรือขาดแคลนบุคลากรที่จำเป็น
- ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี เช่น ข้อจำกัดการพัฒนาและติดตั้งระบบ ระบบล้มเหลวไม่ทำงาน การถูกโจมตีความปลอดภัยของระบบ และความสามารถในการทำงานของระบบ
- ความเสี่ยงด้านทรัพยากร เช่น อาคารชำรุด อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอ คอมพิวเตอร์มีไม่เพียงพอ ห้องปฏิบัติการมีไม่เพียงพอ
- ความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อม เช่น สถานที่ไม่มีความปลอดภัย (ไม่มีไฟฟ้าในจุดเสี่ยง ไม่มีการติดตั้งสัญญาณไฟในจุดที่มีทางแยก ถนนแคบ ไม่มีการตัดแต่งกิ่งไม้เพื่อความปลอดภัย ไม่มีการสร้างทางหนีไฟตามอาคาร)

๔. **ประเมินความเสี่ยง** ให้ประเมินระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ว่ามีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานมากน้อยเพียงใด โดยจะประเมินจากสองมิติคือ

๔.๑ **โอกาสที่จะเกิด** หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิด ให้หน่วยงานประเมินโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงของหน่วยงาน (ควรกำหนดระดับโอกาสที่จะเกิดที่เป็นของหน่วยงานเอง ตามตารางตัวอย่างที่แสดง) ว่ามีโอกาสเกิดขึ้นในระดับใด(ระบุในตารางแบบฟอร์มช่องที่ ๕)

ตัวอย่าง : การกำหนดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความถี่ในการเกิด

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่โดยเฉลี่ย*	ระดับ
สูงมาก	มีโอกาสเกิดเกือบทุกครั้ง	๕
สูง	มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ	๔
ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	๓
น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าว แต่นาน ๆ ครั้ง	๒
น้อยมาก	มีโอกาสเกิดน้อยมาก หรือไม่เกิด	๑

* หมายถึง เหตุ สามารถปรับความถี่โดยเฉลี่ยได้ตามความเหมาะสมและสภาพความเป็นจริงของหน่วยงาน

๔.๒ ผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์ หมายถึง ความเสียหายที่มีต่อหน่วยงานหากเกิดเหตุการณ์นั้นจริง มีวิธีคิดได้ ๒ วิธี คือ คิดในเชิงปริมาณโดยคิดค่าความเสียหายเป็นตัวเงิน หรือคิดในเชิงคุณภาพ โดยคิดค่าความเสียหายเป็นความสำเร็จ (ควรกำหนดระดับผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์เป็นของหน่วยงานเอง ตามตารางตัวอย่างที่แสดง) (ระบุในตารางแบบฟอร์ม **ช่องที่ ๖**)

ตัวอย่าง : การกำหนดระดับผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง เชิงปริมาณ โดยคิดค่าเสียหายเป็นตัวเงิน

ผลกระทบ	ความสูญเสีย*	ระดับ
สูงมาก	> ๑๐ ล้าน	๕
สูง	> ๒.๕ แสนบาท - ๑๐ ล้าน	๔
ปานกลาง	> ๕๐,๐๐๐ - ๒.๕ แสนบาท	๓
น้อย	> ๑๐,๐๐๐ - ๕๐,๐๐๐ บาท	๒
น้อยมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท	๑

* หมายเหตุ สามารถปรับความสูญเสียได้ตามความเหมาะสมและสภาพความเป็นจริงของหน่วยงาน

ตัวอย่าง : การกำหนดระดับผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง เชิงคุณภาพ โดยคิดค่าความเสียหายเป็นระดับความสำเร็จ

ผลกระทบ	ความสูญเสีย*	ระดับ
รุนแรงที่สุด	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า ๖๐%	๕
ค่อนข้างรุนแรง	ดำเนินงานตามแผนได้ ๖๐ - ๗๐%	๔
ปานกลาง	ดำเนินงานตามแผนได้ ๗๑ - ๘๐%	๓
น้อย	ดำเนินงานตามแผนได้ ๘๑ - ๙๐%	๒
น้อยมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้มากกว่า ๙๐%	๑

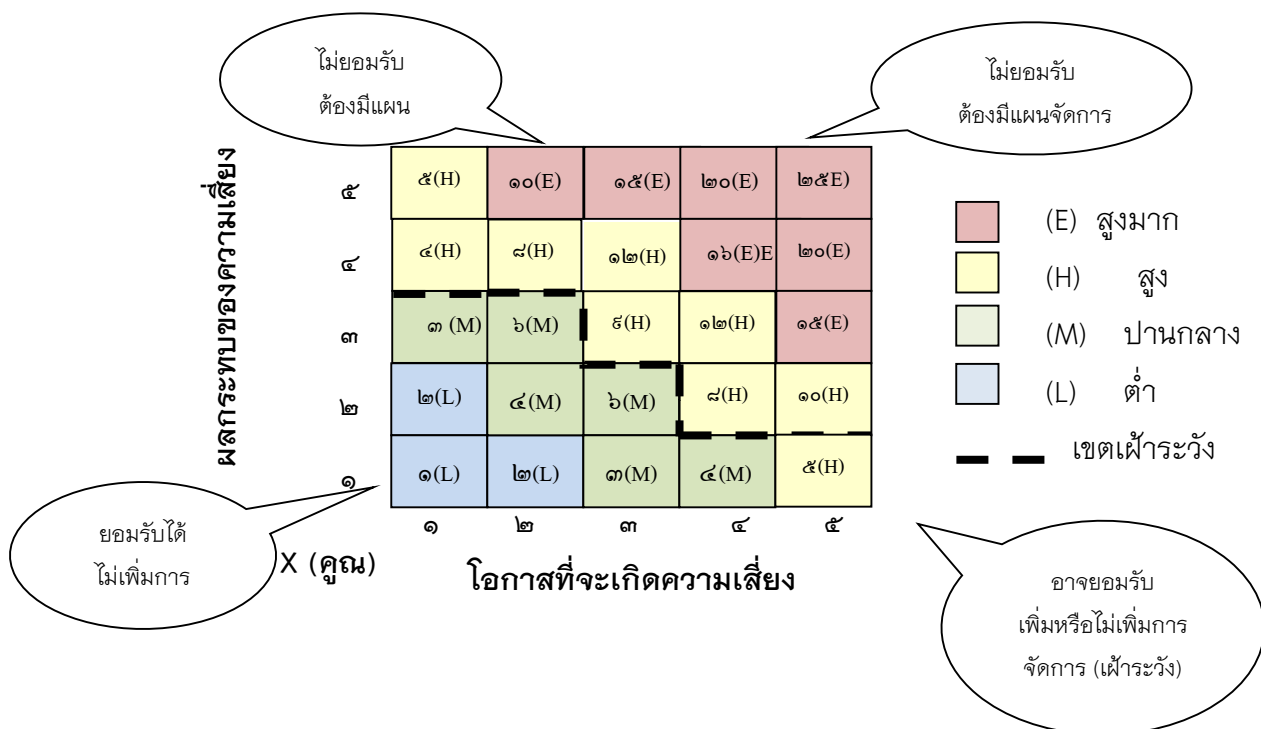
* หมายเหตุ สามารถปรับความสูญเสียได้ตามความเหมาะสมและสภาพความเป็นจริงของหน่วยงาน

๔.๓ คะแนนความเสี่ยง หมายถึง การให้ค่าคะแนนของความเสี่ยง (ตัวเลข) โดยนำระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง คูณ ผลกระทบของความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าในแต่ละเหตุการณ์ ความเสี่ยงมีค่าคะแนนมากน้อยเพียงใด (ระบุในตารางแบบฟอร์ม **ช่องที่ ๗**) เพื่อให้หน่วยงานสามารถทราบความรุนแรงของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง และนำคะแนนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ ว่าควรพิจารณาดำเนินการตามวิธีการลดความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูงสุดก่อน โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

สูตร : โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ผลกระทบของความเสี่ยง = ค่าคะแนนความเสี่ยง

เช่น : โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ๕ x ผลกระทบของความเสี่ยง ๔ = ค่าคะแนนความเสี่ยง ๒๐

๔.๔ ระดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าคะแนนความเสี่ยงแล้วให้นำค่าคะแนนมาเทียบในตาราง เพื่อให้ทราบระดับความเสี่ยง (สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ) ในแต่ละเหตุการณ์ (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ช่องที่ ๘)



แสดงตัวอย่างระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ผลกระทบของความเสี่ยง โดยแบ่งพื้นที่ออกเป็น ๔ ส่วน ดังนี้

- **ระดับความเสี่ยงต่ำ (สีฟ้า)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดมีโอกาสดังขึ้นน้อยหรือน้อยมาก หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรน้อยหรือน้อยมาก สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ โดยไม่ต้องเพิ่มการจัดการ

- **ระดับความเสี่ยงปานกลาง** (สีเขียว) หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดปานกลาง หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรปานกลาง **อยู่ในระดับที่อาจยอมรับความเสี่ยงได้** เพิ่มหรือไม่ ต้องเพิ่มการจัดการก็ได้ **เป็นเขตเฝ้าระวัง** แต่ต้องมอบหมายให้มีการติดตามควบคุมอย่างใกล้ชิด ไม่ให้ ความเสี่ยงสูงขึ้น

- **ระดับความเสี่ยงสูง** (สีเหลือง) หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูง หากเกิดขึ้น แล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรสูง **ไม่สามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ ต้องมีแผนการจัดการ**

- **ระดับความเสี่ยงสูงมาก** (สีแดง) หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก หาก เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับสูงมาก **ไม่สามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ ต้องมี แผนการจัดการทันที**

หมายเหตุ : การพิจารณาว่าจะดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงในระดับความเสี่ยงใด ขึ้นอยู่กับนโยบาย ของมหาวิทยาลัยในปีนั้น ๆ

๕. กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ให้หน่วยงานกำหนดระดับความเสี่ยง/ปัจจัย เสี่ยงที่จะสามารถยอมรับได้หากไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้ โดยการประเมินระดับความรุนแรงของ ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานว่าจะสามารถยอมรับได้มาก น้อยเพียงใด โดยจะประเมินจากสองมิติ คือ

๕.๑ ประเมินค่าคะแนนการยอมรับโอกาสที่จะเกิด หมายถึง การประเมินค่าคะแนน การยอมรับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิด (ใช้เกณฑ์เหมือนข้อ ๔)

๕.๒ ประเมินค่าคะแนนการยอมรับผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์ หมายถึง การ ประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเสียหายที่มีต่อหน่วยงานหากเกิดเหตุการณ์นั้นจริง (ใช้เกณฑ์เหมือน ข้อ ๔)

๕.๓ ค่าคะแนนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง การให้ค่าคะแนนการยอมรับความ เสี่ยง (ตัวเลข) โดยนำค่าคะแนนการยอมรับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง คูณ ค่าคะแนนการยอมรับ ผลกระทบของความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าในแต่ละความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง มีค่าคะแนนการยอมรับ ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงมากน้อยเพียงใด (ใช้เกณฑ์เหมือนข้อ ๔) (ระบุในตารางแบบฟอร์ม **ช่องที่ ๙**)

๖. ระบุด้าน ดังนี้

- **หน่วยงานที่มีการเรียนการสอน** ในระดับด้านของพันธกิจ โดยวิเคราะห์จากจากความ เสี่ยง ช่อง (๔) ว่าอยู่ในพันธกิจใดตามเกณฑ์มาตรฐานของคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งมีอยู่ ๕ พันธกิจ ได้แก่ ๑) ด้านการเรียนการสอน ๒) ด้านการวิจัย ๓) ด้านการบริหารวิชาการ ๔) ด้านการทำนุ บำรุงศิลปวัฒนธรรม ๕) ด้านบริหารจัดการ ทั้งนี้ ต้องมีการวิเคราะห์ให้ครบทุกพันธกิจตามที่เกณฑ์ ประกันกำหนด หากพันธกิจใดไม่มีความเสี่ยง ให้ระบุว่า “ได้วิเคราะห์แล้วไม่มีความเสี่ยง”

- **หน่วยงานระดับสำนัก/วิสาหกิจ** ให้ระบุด้านของความเสี่ยง โดยวิเคราะห์จากจากความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ช่อง (๔) ว่าอยู่ในด้านใด โดยระบุเป็นตัวเลข ดังนี้ ๑) ด้านทรัพยากร ๒) ด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของหน่วยงาน ๓) ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ๔) ด้านการปฏิบัติงาน ๕) ด้านบุคลากรและด้านธรรมาภิบาล ๖) จากเหตุการณ์ภายนอก และ ๗) ด้านอื่น ๆ ตามบริบทของสถาบัน ทั้งนี้ ต้องมีอย่างน้อย 2 ด้าน (ต่อปีงบประมาณ)

๗. กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง (ในตารางแบบฟอร์ม **ช่องที่ ๑๑**) ซึ่งมี ๔ วิธี ดังนี้

๗.๑ การยอมรับความเสี่ยง ได้แก่ การตัดสินใจยอมรับความเสี่ยงในระดับนั้นไว้ให้ดำเนินการตามเดิม โดยไม่หาวิธีการใด ๆ เพิ่มเติมจากที่มีและดำเนินการอยู่ ใช้ในกรณีความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ หรือระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือการค้นหามาตรการเพิ่มเติมจะเกิดต้นทุนสูง ไม่คุ้มค่า

๗.๒ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ได้แก่ การเลิก ลด หลีกเลี่ยงกิจกรรมที่มีความเสี่ยงนั้น เนื่องจากวิเคราะห์แล้วหากดำเนินการแล้วไม่คุ้มค่า ต้นทุนสูง

๗.๓ ลดความเสี่ยง หมายถึง การพิจารณาวิธีการแก้ไขที่จะลดทั้งความน่าจะเป็นและผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การกำหนดกิจกรรมควบคุมเพิ่ม การมีและใช้รายงานและระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่ดี การกำหนดระดับอนุมัติให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ การมีแผนป้องกันภัยในเหตุฉุกเฉิน การปรับกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ การหามาตรการควบคุม เป็นต้น

๗.๔ การแบ่งปันความเสี่ยง ได้แก่ การยกภาระในการเผชิญความเสี่ยงหรือกระจายความเสี่ยงให้ผู้อื่นรับผิดชอบร่วมกัน เช่น การทำประกันภัย การจ้างเหมาบริษัทเข้ามาดำเนินการแทน

๘. กำหนดกิจกรรมลดความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานทราบวิธีการจัดการความเสี่ยงเรียบร้อยแล้วให้หน่วยงาน โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

๘.๑ กำหนดชื่อโครงการ/กิจกรรม หมายถึง นโยบาย วิธีการ มาตรการ การปฏิบัติ ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานกำหนดขึ้น อาจจะเป็นกิจกรรมคิดริเริ่มใหม่ๆ กิจกรรมที่เป็นลักษณะงานประจำ กิจกรรมที่เพิ่มเติมจากงานประจำที่ช่วยลดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือลดความเสียหายเมื่อเกิดเหตุการณ์นั้น (ระบุในตารางแบบฟอร์ม **ช่องที่ ๑๑**) เพื่อสร้างความมั่นใจว่าหากมีการปฏิบัติตามวิธีการจัดการที่กำหนดขึ้น อาจจะทำให้ความเสี่ยง หดไปหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้อย่างมีประสิทธิภาพและในเวลาที่กำหนด **ทั้งนี้** ในการเลือกกิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงนั้น หน่วยงานควรมีแนวทางในการเลือกกิจกรรมที่จะดำเนินการ ดังนี้

- ศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกว่ากิจกรรมควบคุมที่แต่ละฝ่ายเสนอมาเพื่อจัดการกับความเสี่ยงนั้น กิจกรรมใดสามารถทำได้จริง เสียค่าใช้จ่ายน้อย โดยต้องเป็นกิจกรรมที่อยู่ในวิสัยที่ทำได้โดยไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่ ๆ หรือคุ้มค่ากับประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ

- วิเคราะห์ถึงผลได้ ผลเสียของแต่ละทางเลือก

ผลได้ คือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อนำมาตรการนั้นมาใช้ลดความเสี่ยง อาจเกิดขึ้นในทันที หรือในระยะยาว

ผลเสีย ได้แก่ ต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่เสียไป รวมไปถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

๘.๒ กำหนดผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับ (Out put) หมายถึง ผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินงานตามกิจกรรมในข้อ ๘.๑ ช่อง (๑๑) (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ช่อง ๑๒)

๘.๓ ประโยชน์หรือผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับ (Out come) หมายถึง ความสำเร็จรวมถึงผลกระทบที่มีต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและสิ่งแวดล้อมในการดำเนินงานตามกิจกรรมในข้อ ๘.๑ ช่อง (๑๒) (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ช่อง ๑๓)

หมายเหตุ : ทั้งนี้ ผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับ และประโยชน์หรือผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับ ต้องสามารถผลักดันให้ตัวชี้วัดบรรลุตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ได้

๘.๔ กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ ให้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของการดำเนินงานให้สอดคล้องความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูง ซึ่งต้องรีบดำเนินการก่อน เช่น ความเสี่ยงที่มีค่าคะแนน ๒๕ ต้องรีบดำเนินการก่อน ทั้งนี้ การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จต้องเป็นของปีงบประมาณนั้น (ควรจะเป็นภายในเดือนกรกฎาคม) หรือขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจกรรมที่ดำเนินการ ผลการดำเนินการตามช่วงเวลา เช่น กิจกรรมเกี่ยวกับนักศึกษาจบการศึกษา การกำหนดวันแล้วเสร็จ ควรจะไม่เกินเดือนกุมภาพันธ์ หากจัดทำหลังกุมภาพันธ์ การจัดกิจกรรมจะเกิดปัญหาเนื่องจากกลุ่มเป้าหมายได้จบการศึกษาไปแล้ว เป็นต้น เนื่องจากหน่วยงานต้องรายงานผลเดือนกันยายน ดังนั้นกิจกรรมต่าง ๆ ควรจะแล้วเสร็จก่อน ซึ่งจำเป็นต้องใช้ผลการดำเนินงานในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป) (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ช่อง ๑๔)

๘.๕ กำหนดผู้รับผิดชอบ ในแต่ละกิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง หน่วยงานต้องกำหนดผู้รับผิดชอบที่จะนำกิจกรรมดังกล่าวไปดำเนินการ (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ช่อง ๑๕)

๘.๖ จัดลำดับความสำคัญ ดูจากคะแนนความเสี่ยง ช่อง (๓) ว่าคะแนนปัจจัยเสี่ยงข้อใดคะแนนมากที่สุด ควรรีบดำเนินการ ให้ระบุ ลำดับ ๑ (ในตารางแบบฟอร์ม ช่อง ๓) ต่อจากคะแนนความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานทราบลำดับความสำคัญในการดำเนินการก่อนและหลัง และเร่งดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนด สำหรับความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูงมากก่อน

๘.๗ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยง เช่น ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตาม KPI อย่างน้อยร้อยละ ๘๐ หรือ ปัจจัยเสี่ยงลดลงอย่างน้อยร้อยละ ๘๐ หรือ ดำเนินการตามแผนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ เพื่อวัดความสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยงเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

๙. เสนอที่ประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เมื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานเรียบร้อยแล้วให้นำแผนบริหารความเสี่ยงดังกล่าวเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการที่

เกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน และคณะกรรมการประจำหน่วยงาน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์และพิจารณา พร้อมทั้งเห็นชอบ

๙. ส่งแผนบริหารความเสี่ยงไปยังผู้รับผิดชอบของหน่วยงาน เมื่อได้แผนบริหารความเสี่ยงที่ผ่านที่ประชุมเห็นชอบแล้ว ให้จัดส่งแผนบริหารความเสี่ยงไปยังผู้รับผิดชอบที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ดำเนินการตามวิธีการและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง

๑๐. การติดตามและประเมินผล รอบ ๙ และ ๑๒ เดือน หน่วยงานต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงจากผู้รับผิดชอบที่หน่วยงานกำหนดให้เป็นผู้ดำเนินการตามวิธีการและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง ปีละ ๒ ครั้ง ตามแบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนด ดังนี้

- ติดตามประเมินผลรอบ ๙ เดือน เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานระหว่างปี และสามารถทบทวนเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานระหว่างปี โดยระบุไว้ในรายงานผลการดำเนินงาน ว่ามีการเปลี่ยนแปลงเพราะเหตุผลใด และเปลี่ยนแปลงเป็นการดำเนินอะไร และวิธีการที่กำหนดสามารถลดความเสี่ยงได้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอะไรบ้าง ซึ่งจะส่งผลให้หน่วยงานไม่บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยหน่วยงานสามารถปรับวิธีการในการจัดการความเสี่ยงระหว่างปีได้ทันเวลา

- ติดตามประเมินผลรอบ ๑๒ เดือน เพื่อประเมินผลการดำเนินงานสิ้นปีงบประมาณว่าแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดสามารถผลักดันเป้าหมายของตัวชี้วัดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ให้บรรลุผลสำเร็จได้หรือไม่ ตัวชี้วัดของแผนบริหารความเสี่ยงบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้หรือไม่ หากมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ในบางประเด็นให้นำไปวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

๑๑. รายงานผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมที่เกี่ยวข้อง เมื่อจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงจากผู้รับผิดชอบเรียบร้อยแล้ว หน่วยงานต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ปีละ ๒ ครั้ง (รอบ ๙ และ ๑๒ เดือน) ดังนี้

- ที่ประชุมคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน
- ที่ประชุมคณะกรรมการประจำหน่วยงาน

๑๒. ข้อเสนอแนะจากที่ประชุม (ถ้ามี) เมื่อหน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง อย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง (รอบ ๙ และ ๑๒ เดือน) คณะกรรมการฯ ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงาน ให้หน่วยงานดำเนินการ ดังนี้

- รอบ ๙ เดือน ปรับแผนการดำเนินงานระหว่างปี โดยการการแก้ไขวิธีการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม หรือ หาวิธีการใหม่มาทดแทนวิธีการเดิม
- รอบ ๑๒ เดือน นำความเสี่ยงในเรื่องดังกล่าวไปวิเคราะห์ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงปีถัดไป

แผนการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ.

หน่วยงาน.....

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ/ 2. สามารถลดความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ...../

3. ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตาม KPI ร้อยละ

ประเด็นยุทธศาสตร์- ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	เป้า หมาย ปี	ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง				ระดับ ความ เสี่ยงที่ ยอมรับ ได้	วิธีการจัดการความเสี่ยง				กำหนด ระยะ เวลาแล้ว เสร็จ	ผู้ รับผิดชอบ
				โอกาสที่ จะเกิด	ผล กระทบ	คะแนน risk / ลำดับ ความสำ คัญ	ระดับ risk		วิธีการ จัดการ ความ เสี่ยง	กิจกรรมที่จะทำ				
										กิจกรรมการ กำจัดความเสี่ยง	ผลผลิตที่คาด ว่าจะได้รับ (Out put)	ประโยชน์หรือ ผลกระทบที่ คาดว่าจะได้รับ (Out come)		
(๑)	(๒)	(๓)	(๔)	(๕)	(๖)	(๗)=(๖) x(๗)	(๘)	(๙)	(๑๐)	(๑๑)	(๑๒)	(๑๓)	(๑๔)	(๑๕)
- ตัวชี้วัด..... (กำหนดผู้รับผิดชอบเก็บ ข้อมูล-กำหนดส่งข้อมูล)														

.....
(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

“ตัวอย่าง”

มจ-ส-01

แผนการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

หน่วยงาน คณะ.....

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) 1) ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตาม KPI อย่างน้อยร้อยละ 90 2) ปัจจัยเสี่ยงลดลงอย่างน้อยร้อยละ 90 3) ดำเนินการตามแผนไม่น้อยกว่าร้อยละ 90

ประเด็นยุทธศาสตร์- ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	เป้า หมาย ปี 62	ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง				ระดับ ความ เสี่ยงที่ ยอมรับ ได้	วิธีการจัดการความเสี่ยง				ผู้รับ ผิดชอบ	กำหนด ระยะ เวลา แล้ว เสร็จ
				โอกาสที่ จะเกิด	ผล กระทบ	คะแนน risk / ลำดับ ความ สำคัญ	ระดับ risk		วิธีการ จัดการ ความ เสี่ยง	กิจกรรมที่จะทำ				
										ชื่อโครงการ/ กิจกรรม	ผลผลิตที่ คาดว่าจะ ได้รับ (Out put)	ประโยชน์หรือ ผลกระทบที่ คาดว่าจะ ได้รับ (Out come)		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)=(6)x(7)	(8)	(9)		(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตที่เป็นนักปฏิบัติ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล														
1.1 ร้อยละของจำนวน นักศึกษาที่เข้าเรียน ทางการเกษตร เพิ่มขึ้น (ผู้รับผิดชอบเก็บข้อมูล : สำนักบริหารฯ/กำหนด ส่งข้อมูล กรกฎาคม 62)	ร้อยละ	5	1.1.1 จำนวนผู้ที่ สนใจเรียน ทางการ เกษตร น้อยลง	5	5	25 (ลำดับ 1)	สูงมาก	16	ลด/ ควบคุม	1.1.1.1 ส่งเสริม ให้มีการปรับ หลักสูตรให้ ตอบสนองตาม ความต้องการ ของผู้เข้าศึกษา และชุมชนให้ มากขึ้น	หลักสูตรที่ ตอบสนอง ความ ต้องการของ ผู้เข้าศึกษา และชุมชน	ผู้ที่สนใจเข้า เรียนเพิ่มมาก ขึ้น	รองฯฝ่าย วิชาการ/ ผอ.สำนัก บริหารฯ	ก.พ.62

ประเด็นยุทธศาสตร์- ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	เป้า หมาย ปี 62	ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง				ระดับ ความ เสี่ยงที่ ยอมรับ ได้	วิธีการจัดการความเสี่ยง			ผู้ รับผิดชอบ	กำหนด ระยะ เวลา แล้ว เสร็จ	
				โอกาสที่ จะเกิด	ผล กระทบ	คะแนน risk / ลำดับ ความ สำคัญ	ระดับ risk		วิธีการ จัดการ ความ เสี่ยง	กิจกรรมที่จะทำ				
										ชื่อโครงการ/ กิจกรรม	ผลผลิตที่ คาดว่าจะ ได้รับ (Out put)			ประโยชน์หรือ ผลกระทบที่ คาดว่าจะ ได้รับ (Out come)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)=(6)x(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 บัณฑิตมีคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ เก่ง ดี และมีความสุข														
2.1 ผลการพัฒนา บัณฑิตตามอัตลักษณ์ (ผู้รับผิดชอบเก็บข้อมูล : กองแผนงาน/กำหนดส่ง ข้อมูล กรกฎาคม 62)	ค่า เฉลี่ย	4.00	2.1.1 นักศึกษา ขาดคุณธรรม และจริยธรรม ทำให้เกิด เหตุการณ์ที่ทำให้ เสียชื่อเสียง	3	5	15 (ลำดับ 2)	สูงมาก	5	ลด/ ควบคุม	2.1.1.1 จัดทำ แผนและ มาตรการ ป้องกันการเสีย ชื่อเสียงเกี่ยวกับ คุณธรรมและ จริยธรรมของ นักศึกษาและ พร้อมทั้ง ดำเนินการตาม แผน	แผน/ มาตรการ ป้องกันการ เสียชื่อเสียง ของนักศึกษา	ไม่มีเหตุการณ์ที่ ทำให้นักศึกษา ของ มหาวิทยาลัย เสียชื่อเสียง ส่งผลให้ นักศึกษาเป็น บัณฑิตที่พึง ประสงค์	รองฯฝ่าย พัฒนาฯ/ ผอ.กองกิจ ฯ/ผอ.กอง แนะแนวฯ/ ผอ.ศูนย์ ศิลปฯ	ก.พ. 62

.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

คู่มือการจัดทำ การควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

หลักการและเหตุผล

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๑ โดยมาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ซึ่งการควบคุมภายในถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การกำกับดูแลที่ดี เกิดการประหยัด และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สินหรือการกระทำอันเป็นการทุจริต โดยจะส่งผลให้การบริหารงานของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ทั้งนี้ มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ได้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : COSO ๒๐๑๓ โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน (กระทรวงการคลัง, ๒๕๖๑. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑, บทนำ.)

มหาวิทยาลัยแม่โจ้จึงได้กำหนดให้หน่วยงานภายในของมหาวิทยาลัยต้องจัดวางการควบคุมภายใน และถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยถือเป็นหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจ และเพื่อให้ทุกหน่วยงานได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการจัดวางการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยจึงได้จัดทำคู่มือฉบับนี้ขึ้น เพื่อให้ทุกหน่วยงานใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการควบคุมภายในให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

แนวคิด (กระทรวงการคลัง, ๒๕๖๑. มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ, ๑.)

๑. การควบคุมภายในเป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตาม กฎหมายระเบียบ และข้อบังคับ

๒. การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงานของการควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องการกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ

๓. การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยงานของรัฐ โดยผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายใน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้น ซึ่งไม่ใช่

เพียงการกำหนดนโยบาย ระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ต้องมีการปฏิบัติ

๔. การควบคุมภายในสามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหน่วยงานของรัฐ อย่างไรก็ตาม การควบคุมภายในที่กำหนดก็อาจจะไม่สามารถให้ความมั่นใจแก่ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหารว่าการดำเนินงานจะบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์

๕. การควบคุมภายใน ควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงานของรัฐ

ผู้กำกับดูแล หมายถึง บุคคลหรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล หรือบังคับบัญชาของหน่วยงาน

* สำหรับในระดับมหาวิทยาลัย ผู้กำกับดูแลคือ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้

ฝ่ายบริหาร หมายถึง ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงาน

* มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฝ่ายบริหารนับตั้งแต่ หัวหน้างาน -----> อธิการบดี ซึ่งเป็นไปตามโครงสร้างของมหาวิทยาลัย

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

ความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

ประเภทความเสี่ยง

๑. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกำหนดนโยบายต่าง ๆ เช่น นโยบายระดับรัฐจนถึงนโยบายในระดับผู้บริหาร แผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นต้น ทำให้มีโอกาสที่จะไม่ประสบความสำเร็จตามทิศทางที่กำหนดไว้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ และเป้าที่กำหนดไว้

๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกฎหมาย ประกาศ คำสั่ง ที่เกี่ยวข้องกับการ

ดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น การทุจริต การไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญา การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายข้อบังคับ รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ เป็นต้น

๓. ความเสี่ยงทางการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับสถานะและการดำเนินการทางการเงินในภาพรวม เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับจัดไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง จนกระทบการดำเนินงานขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ เนื่องจากการขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงาน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจทางการเงิน หรือการบริหารจัดการงบประมาณที่ผิดพลาด ส่งผลกระทบต่อสถานะการเงินขององค์กร

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน หมายถึง ความเสี่ยงเนื่องจากการปฏิบัติงานภายในองค์กร อันเกิดจากกระบวนการ บุคคลากร ความไม่เพียงพอของข้อมูล ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เช่น ขาดการบริหารโครงการที่ดี ขาดบุคคลากรที่มีคุณภาพ การใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เต็มประสิทธิภาพ

๕. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง ความเสี่ยงที่ครอบคลุมการบริหารจัดการ และประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล/สารสนเทศ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความปลอดภัย (Security) เช่น การเข้าถึงระบบงาน และข้อมูลเฉพาะผู้ที่ได้รับอนุญาตเท่านั้น (Confidentiality) ความถูกต้อง เชื่อถือได้ของข้อมูล (Integrity) และ ความพร้อมใช้งานของระบบงานและข้อมูล (Availability และการรองรับเทคโนโลยีใหม่ (๕G)

การควบคุมภายในหน่วยงานมีการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงการควบคุมภายในให้เพียงพอและเหมาะสม และมีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง โดยมีกระบวนการที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกระดับของหน่วยงาน กำหนดให้มีขึ้นเพื่อให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน (กระทรวงการคลัง, ๒๕๖๑. มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ, ๒.)

๑. ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives) การบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกัน หรือลดความผิดพลาดของหน่วยงาน ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงาน

๒. ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) เกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและไม่ใช่การเงิน ที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ/องค์กรได้กำหนดขึ้น

๓. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Objectives) เป็นการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือ มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ/องค์กรได้กำหนดขึ้น

องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงานการควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ ซึ่งการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ทั้งนี้ การควบคุมภายในแบ่งเป็น ๕ องค์ประกอบ ๑๗ หลักการ ดังนี้ (กระทรวงการคลัง. ๒๕๖๑. มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ, ๒-๔.)

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่น ๆ

สภาพแวดล้อมการควบคุมประกอบด้วย ๕ หลักการ ดังนี้

(๑) หน่วยงานแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม

(๒) ผู้กำกับดูแลของหน่วยงาน แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

(๓) หัวหน้าหน่วยงานจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล

(๔) หน่วยงานแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

(๕) หน่วยงานกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย ๔ หลักการดังนี้

(๖) หน่วยงานระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

(๗) หน่วยงานระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงาน และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น

(๘) หน่วยงานพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

(๙) หน่วยงานระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงาน ในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑๐) หน่วยงานระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(๑๑) หน่วยงานระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

(๑๒) หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานที่จะช่วยให้การดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก

และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงาน การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

สารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑๓) หน่วยงานจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๔) หน่วยงานมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายใน ซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๑๕) หน่วยงานมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

๕. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา

กิจกรรมการติดตามผล ประกอบด้วย ๒ หลักการ ดังนี้

(๑๖) หน่วยงานระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(๑๗) หน่วยงานประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

ความสอดคล้องและความแตกต่างระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน

บริหารความเสี่ยง	ควบคุมภายใน
- เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน(ด้านยุทธศาสตร์)	- เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (ขั้นตอนการปฏิบัติงาน)
- เพื่อบรรลุยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์หน่วยงาน	- กำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างขององค์กร
- เพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถ	- กำหนดตามภารกิจของหน่วยงาน
- กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรค ส่งผลกระทบต่อ	- กระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน ได้แก่ ด้านการ

บริหารความเสี่ยง	ควบคุมภายใน
บรรลุล่วงวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงาน	ดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ
- จัดให้มีผู้รับผิดชอบที่ประกอบด้วยฝ่ายบริหารและบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยง ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายใน	- เป็นส่วนหนึ่งที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ ที่ต้องกระทำเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง/เป็นขั้นตอนการปฏิบัติงาน
	- การจัดทำประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ (สภาพแวดล้อมการควบคุม/การประเมินความเสี่ยง/กิจกรรมการควบคุม/สารสนเทศและการสื่อสาร/การติดตามผล) และ ๑๗ หลักการ
- กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ของกระทรวงการคลังที่กำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐ ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป	
- เสนอแผนและรายงานผลบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ผ่านคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย	
	- จัดส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในไปยังผู้กำกับดูแลภายใน ๖๐ วัน และ จัดส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในไปยังกระทรวงที่หน่วยงานสังกัด ภายใน ๙๐ วัน หลังสิ้นปีงบประมาณ และกระทรวงการอุดมฯ ส่งต่อไปยังกระทรวงการคลังต่อไป

นโยบายการจัดวางการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

ให้ทุกหน่วยงานจัดให้มีการควบคุมภายในเป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินและการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และให้ทุกหน่วยงานจัดทำควบคุมภายใน โดยวิเคราะห์จากกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติที่มีเหตุการณ์/ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น/เหตุการณ์ที่เป็นอุปสรรค ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การควบคุมภายในเป็นกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

๑. ให้ทุกหน่วยงานจัดวางการควบคุมภายใน โดยวิเคราะห์จากกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติที่มีเหตุการณ์/ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น/เหตุการณ์ที่เป็นอุปสรรค ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

๒. ให้ทุกหน่วยงาน (คณะ/สำนัก/หน่วยงานวิสาหกิจ) จัดวางควบคุมภายในทุกพันธกิจ/ภารกิจของหน่วยงาน ทั้งนี้ต้องมีภารกิจด้านการเงินการคลังและพัสดุด้วย และหากหน่วยงานใด พิจารณาแล้ว จะไม่จัดวางควบคุมภายในในพันธกิจ/ภารกิจนั้น ให้หน่วยงานอธิบาย/ชี้แจง พร้อมหลักฐานอ้างอิงที่ชัดเจนว่า ได้มีการวิเคราะห์แล้วว่าไม่มีความเสี่ยงในพันธกิจ/ภารกิจนั้น

๓. กำหนดให้นำความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ นำมาจัดทำในปีงบประมาณ ๒๕๖๔

๔. การจัดวางควบคุมภายใน หน่วยงานควรเลือกประเด็นความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูงมาก-สูง มาวิเคราะห์เพื่อจัดทำ (หากนำความเสี่ยงที่มีค่าคะแนน ปานกลาง ต่ำ มาจัดทำทั้งหมด อาจจะดำเนินการไม่แล้วเสร็จในปีงบประมาณและ/หรือประสิทธิภาพในการดำเนินงานอาจลดลง) หรือหากมีบางประเด็นความเสี่ยงมีค่าคะแนนต่ำ มีโอกาสเกิดน้อย แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบสูงมาก หน่วยงานสามารถนำมาจัดทำได้

๕. กำหนดให้มีการรายงานผลการควบคุมภายใน ๒ ครั้งต่อปี คือ รอบ ๙ เดือนและ ๑๒ เดือน

ข้อมูลประกอบการจัดวางการควบคุมภายใน

การจัดวางการควบคุมภายในในการปฏิบัติงาน หน่วยงานควรจะมีข้อมูลเพื่อประกอบการวิเคราะห์ความเสี่ยง/ปัญหา/อุปสรรค/ข้อผิดพลาดที่จะทำให้การปฏิบัติงานตามพันธกิจ/ภารกิจของหน่วยงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์วางไว้ ดังนี้

๑. จุดอ่อน/อุปสรรค จากการ SWOT ของหน่วยงาน เพื่อวิเคราะห์ ปัญหา ในการดำเนินงานของหน่วยงานของปีที่ผ่านมา เพื่อหาวิธีการ/กิจกรรมมาควบคุม/ลด/ขจัดปัญหาอุปสรรค ในปีนี้

๒. รายงานผลการดำเนินการควบคุมภายใน ในรอบปีที่ผ่านมา

๓. ข้อเสนอแนะจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน

๔. ข้อเสนอแนะจากการสอบทานของกองตรวจสอบภายใน สำนักงานมหาวิทยาลัย

๕. ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายในระดับมหาวิทยาลัย/ระดับคณะ/ระดับหลักสูตร/หน่วยงานสนับสนุน

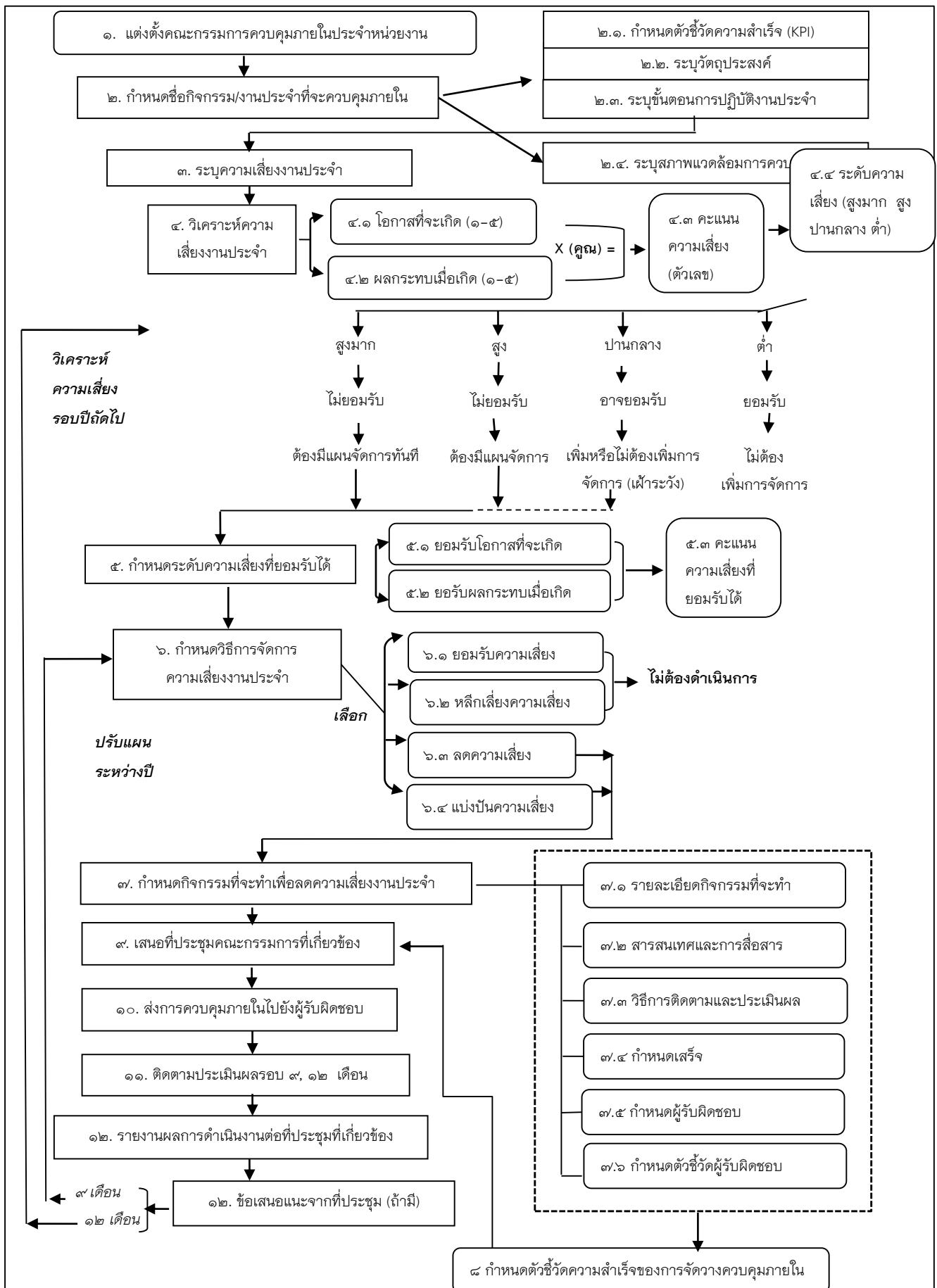
๖. เกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งระดับมหาวิทยาลัย/คณะ/หน่วยงานสนับสนุน/หลักสูตร เพื่อพิจารณาประเด็นความเสี่ยงตามเกณฑ์ประกันคุณภาพกำหนด ที่ทางหน่วยงานไม่ได้ดำเนินการ หรือ ดำเนินการแล้วแต่ไม่เพียงพอ

๓/. มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๑ จำนวน ๕ ด้าน และ ขั้นตอนสู่การปฏิบัติ มาพิจารณาประกอบเกี่ยวกับผลลัพธ์ ทั้ง ๕ ด้านนั้น

๘. ข้อมูลผลลัพธ์ ทั้ง ๕ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ๒) ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ๓) ด้านการบริการวิชาการ ๔) ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย และ ๕) ด้านการบริหารจัดการ หน่วยงานได้ทำหรือยัง ได้ผลลัพธ์ตามมาตรฐานหรือไม่ นำข้อมูลมาวิเคราะห์และพิจารณาประกอบ

๙. ข้อมูลความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่จากปีที่แล้ว

วิธีการ/ขั้นตอนการจัดทำควบคุมภายใน



๑. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำหน่วยงาน ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่รับผิดชอบภารกิจหลักของหน่วยงาน บุคลากรที่รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงประจำหน่วยงาน

๒. กำหนดชื่อกิจกรรม/งานประจำที่จะควบคุมภายใน ให้หน่วยงานวิเคราะห์และกำหนดชื่องาน/กิจกรรมของหน่วยงานที่มีความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานประจำ และส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุผลสำเร็จ ตามนโยบายการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย เพื่อนำมาจัดทำการควบคุมภายใน ทั้งนี้ อาจดูจากประวัติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมา และนำปัจจัยเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่จากการควบคุมภายในของปีที่ผ่านมา ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้อง และผลการตรวจประกันคุณภาพการศึกษา มาประกอบการพิจารณาเพื่อจัดวางการควบคุมภายใน (ระบุในแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๑ และในตารางแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๒)

๒.๑ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) เพื่อกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการควบคุมภายในในกิจกรรม/งานที่หน่วยงานกำหนด ทั้งนี้การวัดความสำเร็จสามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณ เช่น ดำเนินการเบิกเงินแล้วเสร็จภายใน ๗ วัน จำนวนหลักสูตรเพิ่มขึ้น ๑๐ หลักสูตร การเกิดอุบัติเหตุลดลง ร้อยละ ๑๐ และเชิงคุณภาพ เช่น บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๘๐ บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้น ร้อยละ ๗๐ (ระบุในแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๒ ข้อ ๓) ทั้งนี้ เมื่อกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จไปแล้ว หน่วยงานต้องกำหนดให้มีการประเมินผลความสำเร็จตามตัวชี้วัดด้วย เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานว่าบรรลุตามตัวชี้วัดหรือไม่ และเป็นข้อมูลประกอบเพื่อรายงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป

๒.๒ ระบุวัตถุประสงค์ เพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์ของกิจกรรม/งานประจำ ในข้อ ๒ ที่จะนำมาจัดทำการควบคุมภายใน (ระบุในแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๑)

๒.๓ วิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานประจำ ให้หน่วยวิเคราะห์งานขั้นตอนการปฏิบัติงานของกิจกรรม/งานประจำ ในข้อ ๒ (ระบุในแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๑) และในตารางแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๒ ช่องที่ ๑ ดังนี้

- วิเคราะห์และระบุทั้งขั้นตอนการปฏิบัติงานประจำที่มีความเสี่ยงสูงอย่างน้อย ๑ ขั้นตอน มาดำเนินการจัดวางการควบคุมภายใน กรณีที่หน่วยงานจัดทำการควบคุมภายในทั้งกระบวนการ เช่น

Ex. งาน/กิจกรรม การฝึกอบรม

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน คือ ๑. ขออนุมัติโครงการ ๒. ติดต่อวิทยากร ๓. ทำหนังสือเชิญผู้เข้าร่วมอบรม ๔. จัดฝึกอบรม ๕. ประเมินผลการอบรม

- วิเคราะห์และระบุเฉพาะขั้นตอนการปฏิบัติงานประจำที่มีความเสี่ยงสูง อย่างน้อย ๑ ขั้นตอน ยกมาเฉพาะขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงสูง มารระบุไว้ในแบบฟอร์ม เช่น ขั้นตอนมี ๕ ขั้นตอน ขั้นตอนที่มีความเสี่ยงสูง คือขั้นตอนที่ ๒ คือติดต่อวิทยากร ให้ยกขั้นตอนนี้มารระบุในแบบฟอร์ม

Ex. งาน/กิจกรรม งานการเรียนการสอน

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน คือ ๑. การจัดตารางสอน ๒. การจัดอาจารย์สอน ๓. การจัดห้องเรียน

- วิเคราะห์และระบุเฉพาะขั้นตอนการปฏิบัติงานประจำที่มีความเสี่ยงสูง อย่างน้อย ๑ ขั้นตอน ยกมาเฉพาะขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงสูง มาระบุไว้ในแบบฟอร์ม เช่น ขั้นตอนมี ๓ ขั้นตอน ขั้นตอนที่มีความเสี่ยงสูง คือขั้นตอนที่ ๑ คือการจัดตารางสอน ให้ยกขั้นตอนนี้มาระบุในแบบฟอร์ม

๕. ด้านบริหารจัดการ

วัตถุประสงค์ : เพื่อสร้างและพัฒนาระบบบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและการสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง

๕.๑ การจัดซื้อ จัดจ้าง

ปัจจัยเสี่ยง : ๕.๑ ผลประโยชน์ทับซ้อนจากการจัดซื้อจัดจ้าง

๒.๔ ระบุสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน ให้หน่วยงานระบุปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงาน ซึ่งฝ่ายบริการจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน และความคาดหวังของฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่น ๆ โดยหน่วยงานแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม ความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร และมีหน้ากำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (ระบุในแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๑)

๓. ระบุความเสี่ยงจากงานประจำ เมื่อวิเคราะห์ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน แล้ว ให้ให้ระบุความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานประจำในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ที่จะส่งผลทำให้การดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนไม่บรรลุผลสำเร็จ โดยดูจากประวัติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมา เช่น การจัดตารางสอน ผิดพลาด อาจารย์ไม่เพียงพอต่อการสอน ห้องเรียนไม่เพียงพอต่อการเรียนการสอน (ระบุในแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๒)

๔. วิเคราะห์ความเสี่ยงจากงานประจำ ให้ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่เกิดจากงานประจำ ว่ามีผลกระทบต่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด โดยจะประเมินจากสองมิติ คือ

๔.๑ **โอกาสที่จะเกิด** หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน ให้หน่วยงาน ประเมินโอกาสและความถี่ว่ามีโอกาสเกิดขึ้นในระดับใด ประจำ (ควรกำหนดระดับโอกาสที่จะเกิดที่เป็นของ หน่วยงานเอง ตามตารางตัวอย่างที่แสดง) (ระบุในแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๒)

ตัวอย่าง : การกำหนดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความถี่ในการเกิด

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่โดยเฉลี่ย*	ระดับ
สูงมาก	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นทุกครั้งที่ปฏิบัติงาน	๕
สูง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นบ่อยครั้ง	๔
ปานกลาง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นบางครั้ง	๓
น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นแต่นาน ๆ ครั้ง	๒
น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นน้อยมาก หรือไม่เกิดขึ้นเลย	๑

* หมายเหตุ สามารถปรับความถี่โดยเฉลี่ยได้ตามความเหมาะสมและสภาพความเป็นจริงของหน่วยงาน

๔.๒ **ผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์** หมายถึง ความเสียหายที่มีต่อหน่วยงานหากเกิด เหตุการณ์นั้นจริง มีวิธีคิดได้ ๒ วิธี คือ คิดในเชิงปริมาณโดยคิดค่าความเสียหายเป็นตัวเงิน หรือคิดในเชิง คุณภาพ โดยคิดค่าความเสียหายเป็นความสำเร็จ (ควรกำหนดระดับผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์เป็นของ หน่วยงานเอง ตามตารางตัวอย่างที่แสดง) (ระบุในแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๒)

ตัวอย่าง : การกำหนดระดับผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง เชิงปริมาณ โดยคิดค่าเสียหายเป็นตัวเงิน

ผลกระทบ	ความสูญเสีย*	ระดับ
สูงมาก	> ๑๐ ล้านบาท	๕
สูง	> ๒.๕ แสนบาท - ๑๐ ล้านบาท	๔
ปานกลาง	> ๕๐,๐๐๐ - ๒.๕ แสนบาท	๓
น้อย	> ๑๐,๐๐๐ - ๕๐,๐๐๐ บาท	๒
น้อยมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท	๑

* หมายเหตุ สามารถปรับความสูญเสียได้ตามความเหมาะสมและสภาพความเป็นจริงของหน่วยงาน

ตัวอย่าง : การกำหนดระดับผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง เชิงคุณภาพ โดยคิดค่าความเสียหายเป็นระดับความสำเร็จ

ผลกระทบ	ความสูญเสีย*	ระดับ
รุนแรงที่สุด	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า ๖๐%	๕
ค่อนข้างรุนแรง	ดำเนินงานตามแผนได้ ๖๐ - ๗๐%	๔
ปานกลาง	ดำเนินงานตามแผนได้ ๗๑ - ๘๐%	๓
น้อย	ดำเนินงานตามแผนได้ ๘๑ - ๙๐%	๒
น้อยมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้มากกว่า ๙๐%	๑

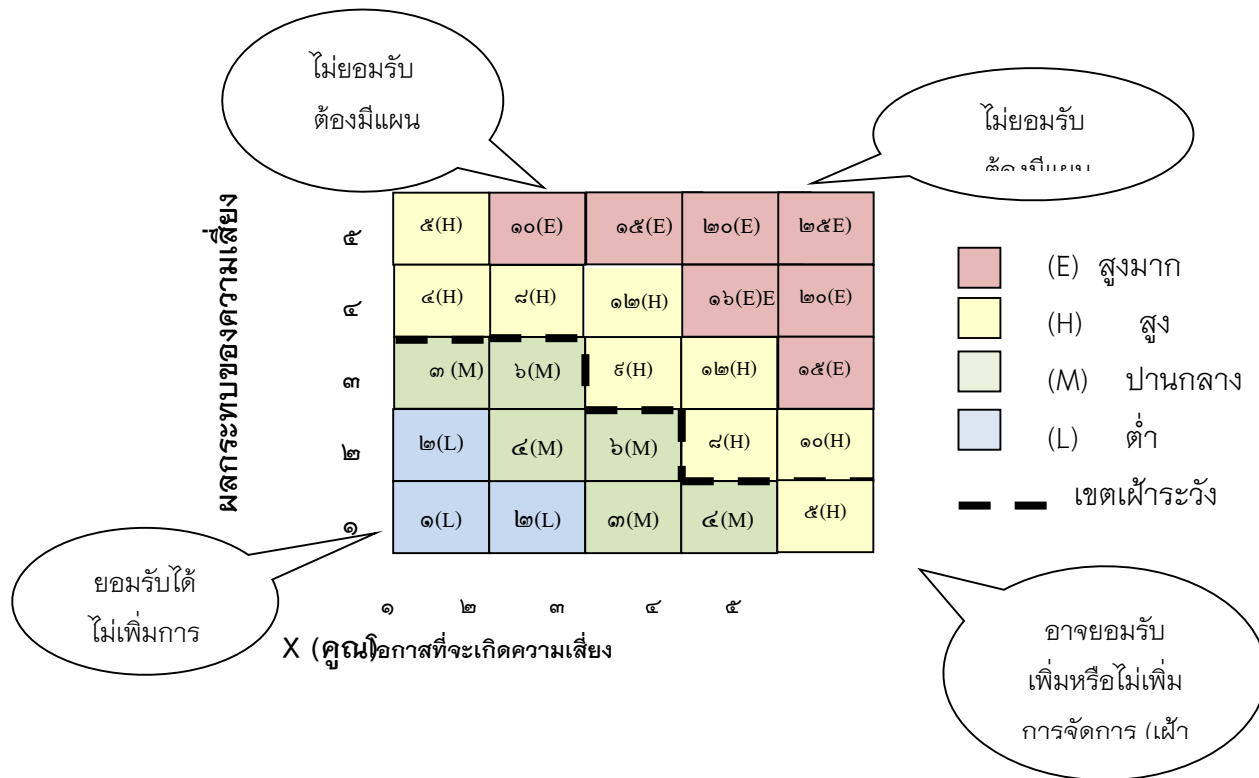
* หมายถึง สามารถปรับความสูญเสียได้ตามความเหมาะสมและสภาพความเป็นจริงของหน่วยงาน

๔.๓ คะแนนความเสี่ยง หมายถึง การให้ค่าคะแนนของความเสี่ยง (ตัวเลข) โดยนำระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง คูณ ผลกระทบของความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้ทราบว่าในแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยงมีค่าคะแนนมากน้อยเพียงใด (ระบุในแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๒) เพื่อให้หน่วยงานสามารถทราบความรุนแรงของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง และนำคะแนนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ ว่าควรพิจารณาดำเนินการตามวิธีการลดความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูงสุดก่อน โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

สูตร : โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ผลกระทบของความเสี่ยง = ค่าคะแนนความเสี่ยง

เช่น : โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ๕ x ผลกระทบของความเสี่ยง ๔ = ค่าคะแนนความเสี่ยง ๒๐

๔.๔ ระดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าคะแนนความเสี่ยงแล้วให้นำค่าคะแนนมาเทียบในตารางเพื่อให้ทราบระดับความเสี่ยง (สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ) ในแต่ละเหตุการณ์ (ระบุในแบบฟอร์ม มจ-ค-02)



แสดงตัวอย่างระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ผลกระทบบของความเสี่ยง โดยแบ่งพื้นที่ออกเป็น ๔ ส่วน ดังนี้

- **ระดับความเสี่ยงต่ำ** (สีฟ้า) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดมีโอกาสดังขึ้นน้อยหรือน้อยมาก หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรน้อย/หรือน้อยมาก สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ โดยไม่ต้องเพิ่มการจัดการ
- **ระดับความเสี่ยงปานกลาง** (สีเขียว) หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสดังขึ้นปานกลาง หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรปานกลาง อยู่ในระดับที่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ เพิ่มหรือไม่ต้องเพิ่มการจัดการก็ได้ เป็นเขตเผื่อระวัง แต่ต้องมอบหมายให้มีการติดตามควบคุมอย่างใกล้ชิด ไม่ให้ความเสี่ยงสูงขึ้น
- **ระดับความเสี่ยงสูง** (สีเหลือง) หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสดังขึ้นสูง หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรสูง ไม่สามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ ต้องมีแผนการจัดการ

- **ระดับความเสี่ยงสูงมาก** (สีแดง) หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับสูงมาก **ไม่สามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ ต้องมีแผนการจัดการทันที**

๕. กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ให้หน่วยงานกำหนดระดับความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้หากไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้ โดยการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานว่าจะสามารถยอมรับได้มากน้อยเพียงใด โดยจะประเมินจากสองมิติ คือ

๕.๑ ประเมินค่าคะแนนการยอมรับโอกาสที่จะเกิด หมายถึง การประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิด (ใช้เกณฑ์เหมือนข้อ ๔)

๕.๒ ประเมินค่าคะแนนการยอมรับผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์ หมายถึง การประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเสียหายที่มีต่อหน่วยงานหากเกิดเหตุการณ์นั้นจริง (ใช้เกณฑ์เหมือนข้อ ๔)

๕.๓ ค่าคะแนนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง การให้ค่าคะแนนการยอมรับความเสี่ยง (ตัวเลข) โดยนำค่าคะแนนการยอมรับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง คูณ ค่าคะแนนการยอมรับผลกระทบของความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้ทราบว่าในแต่ละความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง มีค่าคะแนนการยอมรับความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงมากน้อยเพียงใด (ใช้เกณฑ์เหมือนข้อ ๔) (ระบุในตารางแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๒ ช่องที่ ๓)

**** กำหนดไว้ เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานจะนำมาเปรียบเทียบและประเมินการดำเนินงาน**

๖. กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงงานประจำ ให้หน่วยงานเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง (ระบุในแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๒ ช่อง ๔) ซึ่งมี ๔ วิธี ดังนี้

๖.๑ การยอมรับความเสี่ยง ได้แก่ การตัดสินใจยอมรับความเสี่ยงในระดับนั้นไว้ให้ดำเนินการตามเดิม โดยไม่หาวิธีการใด ๆ เพิ่มเติมจากที่มีและดำเนินการอยู่ ใช้ในกรณีความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ หรือระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือการค้นหาวิธีการจัดการเพิ่มเติมจะเกิดต้นทุนสูง ไม่คุ้มค่า

๖.๒ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ได้แก่ การเลิก ลด หลีกเลี่ยงกิจกรรมที่มีความเสี่ยงนั้นเนื่องจากวิเคราะห์แล้วหากดำเนินการแล้วไม่คุ้มค่า ต้นทุนสูง

๖.๓ ลดความเสี่ยง หมายถึง การพิจารณาวิธีการแก้ไขที่จะลดทั้งความน่าจะเป็นและผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การกำหนดกิจกรรมควบคุมเพิ่ม การมีและใช้รายงานและระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่ดี การกำหนดระดับอนุมัติให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ การมีแผนป้องกันภัยในเหตุฉุกเฉิน การปรับกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ การหามาตรการควบคุม เป็นต้น

๖.๔ การแบ่งปันความเสี่ยง ได้แก่ การยกภาระในการเผชิญความเสี่ยงหรือกระจายความเสี่ยงให้ผู้อื่นรับผิดชอบร่วมกัน เช่น การทำประกันภัย การจ้างเหมาบริษัทเข้ามาดำเนินการแทน

๓/. กำหนดกิจกรรมที่จะทำเพื่อลดความเสี่ยงงานประจำ เมื่อหน่วยงานทราบวิธีการจัดการ ความเสี่ยงเรียบร้อยแล้วให้หน่วยงาน กำหนดกิจกรรมที่จะทำเพื่อลดความเสี่ยงจากงานประจำ โดยการ กำหนดกิจกรรมที่หน่วยงานจะสามารถทำการควบคุมได้ด้วยตนเอง ดังนี้

๓/.๑ รายละเอียดกิจกรรมที่จะทำ เพื่อลดความเสี่ยงจากงานประจำ เช่น นโยบาย วิธีการ มาตรการ การปฏิบัติ ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานกำหนดขึ้น อาจจะเป็นกิจกรรมคิดริเริ่ม ใหม่ๆ นอกเหนือจากกิจกรรมประจำ หรือกิจกรรมที่เพิ่มเติมจากงานประจำ (ระบุในแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๒) **ทั้งนี้** ในการเลือกกิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงนั้น หน่วยงานควรมีแนวทางในการเลือกกิจกรรมที่จะ ดำเนินการ ดังนี้

- ศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกว่ากิจกรรมควบคุมที่แต่ละ ฝ่ายเสนอมามาเพื่อจัดการกับความเสี่ยงนั้น กิจกรรมใดสามารถทำได้จริง เสียค่าใช้จ่ายน้อย โดยต้องเป็น กิจกรรมที่อยู่ในวิสัยที่ทำได้โดยไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่ ๆ หรือคุ้มค่างับประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ

- วิเคราะห์ถึงผลได้ ผลเสียของแต่ละทางเลือก

ผลได้ คือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อนำมาตรการนั้นมาใช้ลดความเสี่ยง อาจเกิดขึ้น ในทันที หรือในระยะยาว

ผลเสีย ได้แก่ ต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่เสียไป รวมไปถึงความเสี่ยงที่อาจ เกิดขึ้นได้ในอนาคต

๓/.๒ สารสนเทศและการสื่อสาร เมื่อทราบรายละเอียดกิจกรรมที่จะทำในข้อ ๓/.๑ เรียบร้อยแล้ว ให้หน่วยงานกำหนดว่า รายละเอียดดังกล่าวจะสามารถสื่อสารข้อมูลไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องให้ รับทราบด้วยวิธีการใด เช่น แจกเวียนไปยังผู้รับผิดชอบ ประกาศให้ทราบ นำเข้าที่ประชุมเพื่อทราบ แต่หาก บางกิจกรรมไม่ต้องการสื่อสาร ควรกำหนดให้มีการจัดเก็บไว้เป็นฐานข้อมูลของหน่วยงาน (ระบุในแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๒ ช่อง ๑๐)

๓/.๓ วิธีการติดตามและประเมินผล เมื่อกำหนดกิจกรรมที่จะทำในช่องที่ ๓ แล้วให้ระบุวิธีใน การติดตามประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม เช่น ติดตามโดยผู้รับผิดชอบ ติดตามโดยหัวหน้างาน ติดตามโดยผู้อำนวยการ (ระบุในแบบฟอร์ม มจ-ค-๐๒ ช่อง ๑๑)

๓/.๔ กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ ให้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของกิจกรรมตามความเป็น จริง เช่น ม.ค. ๒๕..... เป็นต้น **ทั้งนี้** การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จต้องเป็นของปีงบประมาณนั้น (ควร จะเป็นภายในเดือนกรกฎาคม เนื่องจากต้องรายงานผลเดือนกันยายน เพื่อจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการจัด วางควบคุมภายในในปีถัดไป ซึ่งจำเป็นต้องใช้ผลการดำเนินงานในการจัดทำ) และขึ้นอยู่กับลักษณะของ กิจกรรมที่ดำเนินการ ผลการดำเนินการตามช่วงเวลา เช่น กิจกรรมเกี่ยวกับนักศึกษาจบการศึกษา การ

กำหนดวันแล้วเสร็จ ควรจะไม่เกินเดือนกุมภาพันธ์ หากจัดทำหลังกุมภาพันธ์ การจัดกิจกรรมจะเกิดปัญหาเนื่องจากกลุ่มเป้าหมายได้จบการศึกษาไปแล้ว เป็นต้น

๓.๕ กำหนดผู้รับผิดชอบ ในแต่ละกิจกรรมที่จะทำเพื่อลดความเสี่ยง หน่วยงานต้องกำหนดผู้รับผิดชอบที่จะนำกิจกรรมดังกล่าวไปดำเนินการ

๓.๖ ตัวชี้วัดความสำเร็จ/ผู้รับผิดชอบเก็บข้อมูล/กำหนดส่งข้อมูล (แบบฟอร์ม มจ-ค-๐๒ ช่องที่ ๑๔)

- กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของปัจจัยเสี่ยง/กิจกรรมที่จะทำ ที่จะเป็นตัวระบุว่า เมื่อดำเนินการแล้วสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ หรือทำให้ความเสี่ยงลดลง หรือทำให้กิจกรรมนั้นประสบความสำเร็จ

- ผู้รับผิดชอบเก็บข้อมูลตัวชี้วัด อาจจะเป็นจะเป็นคนละคนกับผู้ที่จัดทำกิจกรรม จะเป็นการแบ่งความรับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล เพื่อความถูกต้อง โปร่งใส เช่น

- กำหนดส่งข้อมูล : การกำหนดวันที่จะส่งข้อมูลตัวชี้วัด บางกิจกรรมจะต้องปล่อยระยะเวลาผ่านพ้นไปสักช่วงระยะเวลา จึงจะสามารถเก็บข้อมูล และบางกิจกรรม สามารถจัดเก็บข้อมูลได้ทันทีหลังจากจัดกิจกรรมเสร็จ ดังนั้น ผู้รับผิดชอบควรพิจารณาช่วงเวลาในการจัดเก็บข้อมูลให้เหมาะสม และสอดคล้อง

ตัวอย่าง

กิจกรรมวางแผนควบคุม : การบริหารหลักสูตร

ปัจจัยเสี่ยง : การกำกับดูแลให้เป็นไปตามข้อบังคับการศึกษา

กิจกรรมที่จะทำ : ผู้รับผิดชอบกิจกรรมคือ สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ

- พัฒนาระบบตรวจสอบคุณสมบัติอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน
- พัฒนาระบบเตือนและติดตามการปรับปรุงหลักสูตรก่อนครบรอบกำหนดล่วงหน้าอย่างน้อย ๑ ปี

KPI : หลักสูตรผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา ๑๐๐%

(ผู้รับผิดชอบเก็บข้อมูล : สนง.คุณภาพฯ : รายงานผลภายใน ๑๕ กันยายน ๒๕๖๒)

๔. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดวางแผนควบคุมภายในภาพรวม เช่น ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตาม KPI อย่างน้อยร้อยละ ? ขึ้นอยู่กับการพิจารณาของแต่ละส่วนงาน หรือ ปัจจัยเสี่ยงลดลงอย่างน้อยร้อยละ ? ขึ้นอยู่กับการพิจารณาของแต่ละส่วนงาน หรือ ดำเนินการตามแผนไม่น้อย

กว่าร้อยละ ?..... ขึ้นอยู่กับการพิจารณาของแต่ละส่วนงาน เพื่อวัดความสำเร็จของการจัดวางควบคุมภายในภาพรวม เมื่อสิ้นปีงบประมาณ

๙. เสนอที่ประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เมื่อจัดทำารควบคุมภายในของหน่วยงานเรียบร้อยแล้ว ให้นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน และคณะกรรมการประจำหน่วยงาน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์และพิจารณา พร้อมทั้งเห็นชอบ

๑๐. ส่งการควบคุมภายในไปยังผู้รับผิดชอบของหน่วยงาน เมื่อการควบคุมภายในผ่านที่ประชุมเห็นชอบแล้ว ให้จัดส่งไปยังผู้รับผิดชอบที่กำหนดไว้ เพื่อให้ดำเนินการตามวิธีการและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้

๑๑. การติดตามและประเมินผล รอบ ๙ และ ๑๒ เดือน หน่วยงานต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการควบคุมภายในจากผู้รับผิดชอบ ปีละ ๒ ครั้ง ตามแบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนด ดังนี้

- ติดตามประเมินผลรอบ ๙ เดือน เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานระหว่างปีว่ากิจกรรมที่กำหนดสามารถลดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานได้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอะไรบ้าง ซึ่งจะส่งผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย โดยหน่วยงานสามารถปรับวิธีการในการจัดการความเสี่ยงระหว่างปีได้ทันเวลา

- ติดตามประเมินผลรอบ ๑๒ เดือน เพื่อประเมินผลการดำเนินงานสิ้นปีงบประมาณ ว่าการควบคุมภายในที่กำหนดสามารถลดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานได้หรือไม่ บรรลุผลสำเร็จตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้หรือไม่ หากมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ในบางประเด็นให้นำไปวิเคราะห์เพื่อจัดทำารควบคุมภายในในรอบปีถัดไป

๑๒. รายงานผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมที่เกี่ยวข้อง เมื่อจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการควบคุมภายในจากผู้รับผิดชอบเรียบร้อยแล้ว หน่วยงานต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ปีละ ๒ ครั้ง (รอบ ๙ และ ๑๒ เดือน) ดังนี้

- ที่ประชุมคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน
- ที่ประชุมคณะกรรมการประจำหน่วยงาน

๑๓. ข้อเสนอแนะจากที่ประชุม (ถ้ามี) เมื่อหน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ปีละ ๒ ครั้ง (รอบ ๙ และ ๑๒ เดือน) คณะกรรมการฯ ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงาน ให้หน่วยงานดำเนินการ ดังนี้

- รอบ ๙ เดือน ปรับแผนการดำเนินงานระหว่างปี โดยการการแก้ไขวิธีการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม หรือ หาวิธีการใหม่มาทดแทนวิธีการเดิม
- รอบ ๑๒ เดือน นำความเสี่ยงในเรื่องดังกล่าวไปวิเคราะห์ เพื่อจัดทำารควบคุมภายในปีถัดไป