

# คู่มือการบริหารความเสี่ยง

## Risk Management



คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

## คำนำ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีความมุ่งมั่นที่จะก้าวไปสู่มหาวิทยาลัยระดับโลก ด้วยการดำเนินการทั้ง 4 พันธกิจหลัก คือ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริหารวิชาการ และทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

จากสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ตลอดจนการแข่งขัน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กร จะทำอย่างไรสถาบันจึงจะประสบความสำเร็จ โดยการบริหารและการจัดการปัจจัยดังกล่าว ซึ่งมีส่วนต่อการพัฒนาองค์กร การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นที่ยอมรับว่า เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่มีประโยชน์หรือเป็นกระบวนการสำคัญในการกำกับดูแลที่มีสำหรับการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

สถาบันได้พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงตามแนวปฏิบัติสากล COSO-Enterprise Risk Management Integrated Framework(2013) ในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงจะเกิดขึ้นได้ และมีคุณค่าสูงสุด เมื่อผู้บริหารและบุคลากรในสถาบันมีความเข้าใจตรงกัน มีการปฏิบัติเป็นขั้นตอน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ดังนั้นสถาบันจึงจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้น ตามบริบทของสถาบันเพื่อให้ทุกส่วนงานใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของตนเอง

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

## สารบัญ

คำนำ

บทที่ 1 บททั่วไป

- |                                                 |   |
|-------------------------------------------------|---|
| 1. วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง     | 1 |
| 2. ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง | 2 |

บทที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

- |                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| 2.1 ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง   | 8  |
| 2.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง           | 8  |
| 2.3 นโยบายการบริหารความเสี่ยง                    | 8  |
| 2.4 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง                 | 8  |
| 2.5 หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง | 10 |
| 2.6 กรอบการบริหารความเสี่ยง                      | 13 |

บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

- |                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| 3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์                          | 15 |
| 3.2 การระบุความเสี่ยง                             | 15 |
| 3.3 การประเมินความเสี่ยง                          | 15 |
| 3.4 การประเมินมาตรการควบคุม                       | 15 |
| - การกำหนดเกณฑ์ประเมินมาตรฐาน                     | 16 |
| - การประเมินโอกาสและผลกระทบความเสี่ยง             | 20 |
| - การวิเคราะห์ความเสี่ยง                          | 20 |
| - การจัดลำดับความเสี่ยง                           | 21 |
| 3.5 การบริหารและจัดการความเสี่ยง                  | 21 |
| 3.6 การรายงาน ติดตาม ประเมินผล และทบทวนความเสี่ยง | 24 |

|         |    |
|---------|----|
| ภาคผนวก | 26 |
|---------|----|

## บทที่ 1

### บททั่วไป

การบริหารความเสี่ยง เป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่มีส่วนช่วยให้การดำเนินงานของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืน สถาบันตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี อันเป็นปัจจัยหลักในการเสริมสร้างองค์กรให้มีมาตรฐานการจัดการที่ดี สร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน คณาจารย์ นิสิต และประชาชนทั่วไป ว่ากระบวนการดำเนินงานของสถาบัน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถผลิตบุคลากรเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ ดังนั้นการมีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี จึงเป็นส่วนสำคัญที่สามารถนำพาองค์กรบรรลุพันธกิจ และเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงการบรรลุเป้าหมายการมีระบบธรรมาภิบาลที่ดี ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะเสริมสร้างให้เกิดการการบริหารจัดการที่ดีของสถาบัน

ด้วยแนวคิดดังกล่าว สถาบันจึงให้ความสำคัญต่อการดำเนินนโยบายด้านบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้าน การเสริมสร้างความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารและบุคลากร การดำเนินการตามแผนและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยสำคัญที่จะสร้างความสำเร็จของงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ ความรู้ความเข้าใจและการเล็งเห็นประโยชน์ของงานบริหารความเสี่ยงของผู้บริหาร และบุคลากร

ดังนั้น สถาบันจึงได้มีแนวคิดจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนและกำหนดแนวทางดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงให้แก่ทุกส่วนงาน สามารถใช้คู่มือบริหารความเสี่ยงฉบับนี้เป็นกลไกในการสร้างความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง และแนวทางในการจัดทำรายงานแผนบริหารความเสี่ยง รวมถึงรายงานผลประเมินระบบการควบคุมภายใน โดยสามารถนำไปปฏิบัติและประยุกต์ใช้งานได้จริง ทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน พร้อมทั้งให้ทุกส่วนงานสามารถวางกรอบนโยบายการดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีการพัฒนางานด้านการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอย่างยั่งยืน

#### 1.1 วัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง แก่บุคลากรของสถาบัน
2. เพื่อให้ฝ่ายบริหาร / ผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจหลักการ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง
3. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบขั้นตอน กระบวนการ และสามารถวางแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร และของแต่ละหน่วยงาน
4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์กร
5. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานทุกระดับของสถาบัน

6. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ และมีความต่อเนื่อง

7. เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ ด้านการบริหารความเสี่ยงไปยังผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ

## 1.2 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) เป็นความไม่แน่นอน (Uncertainty) ของเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ จึงทำให้ความเสี่ยงเป็นโอกาส (Opportunity) ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอในอนาคต ที่จะเกิดความผิดพลาดขึ้น ทำให้เกิดความสูญเสีย ล้มเหลว หรือภัยอันตรายในหมู่สมาชิกหรือองค์ประกอบของหน่วยงาน ส่งผลกระทบต่ออนาคตทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (objective) และเป้าหมาย (goal) ขององค์กรทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ได้กำหนดคำนิยามไว้ว่า “ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

ในขณะที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) (2548) ได้ให้นิยามความเสี่ยงไว้ว่า ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต และอาจส่งผลในด้านลบที่ไม่ต้องการ และมีผลกระทบให้เกิดความเสียหาย หรือทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการตัดสินใจกระทำใดๆ โดยไม่มีข้อมูล หรือไม่มีการวางแผนใดๆ จึงกล่าวได้ว่าเป็นการเสี่ยงตัดสินใจในสภาวะของความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงจึงเป็นการบริหารงานภายในขอบเขตที่ผู้ที่เกี่ยวข้องยอมรับความเสี่ยงได้เท่านั้น มิใช่การบริหารความเสี่ยงเพื่อขจัดความเสี่ยงในการบริหาร

การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นกระบวนการที่มุ่งสู่การตัดสินใจภายใต้สภาวะที่มีความเสี่ยงตามข้อมูลที่ได้รับกับการตัดสินใจภายใต้ภาวะที่มีความไม่แน่นอนของปัจจัยที่ควบคุมได้

### ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

เป็นการรวบรวมข้อมูล และรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ตามมาตรฐานของ COSO กระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการจัดทำรายงานด้านการบริหารความเสี่ยง ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือรายงานแผนบริหารความเสี่ยง และรายงานผลประเมินระบบการควบคุมภายใน ซึ่งจะทำให้ผู้ที่ศึกษารายละเอียดในคู่มือบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ เข้าใจถึงระบบการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่การสร้างพื้นฐานองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง จนกระทั่งสามารถจัดทำรายงานบริหารความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทั้งนี้ เป้าหมายหลักที่ สถาบันมีความต้องการ คือ เพื่อให้บุคลากรของสถาบัน มีความรู้ความเข้าใจงานด้านบริหารความเสี่ยง สามารถเห็นภาพความเชื่อมโยงและสอดคล้องของยุทธศาสตร์ และความเชื่อมโยงของ

ยุทธศาสตร์สถาบันกับยุทธศาสตร์กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม และยุทธศาสตร์ชาติ โดยสามารถเริ่มศึกษาได้จากคู่มือฉบับนี้

### **การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO**

#### **ประวัติความเป็นมาของ COSO**

ที่มาของ COSO เริ่มจากเหตุการณ์วิกฤตทางการเมืองและเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกา ปี 1970 – 1977 สหรัฐอเมริกาได้ประกาศ กฎหมายแนวปฏิบัติเกี่ยวกับความไม่สุจริตในการให้สินบนชาวต่างชาติ (the 1977 Foreign Corrupt Practices Act-FCPA) ซึ่งมีการกำหนดเรื่องการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นสาระสำคัญในประกาศดังกล่าว

ปี 1985 (ตุลาคม) จัดตั้งองค์กรอิสระ คือ คณะกรรมการเพื่อรายงานการทุจริตแห่งชาติ (National Commission on Fraudulent Financial reporting หรือ Tread way)

ปี 1987 คณะกรรมการเพื่อการรายงานการทุจริตแห่งชาติได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการวิชาชีพอิสระอื่นๆ จัดตั้ง The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO)

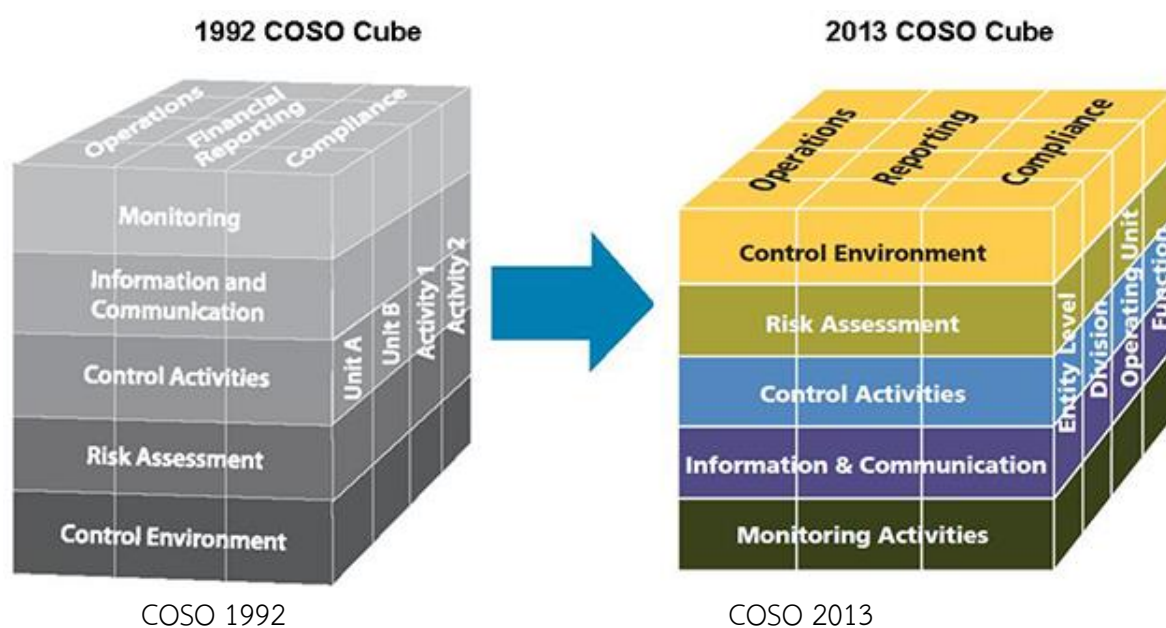
ปี 1992 COSO เผยแพร่แนวคิดการควบคุมภายใน COSO Internal Control-integrated Framework กำหนดความหมายและกรอบโครงสร้างการควบคุมภายใน

ปี 2004 COSO ได้พัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง ที่มีมาตรฐานสากลมากขึ้นเพื่อให้องค์กรสามารถใช้เป็นแนวปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยง

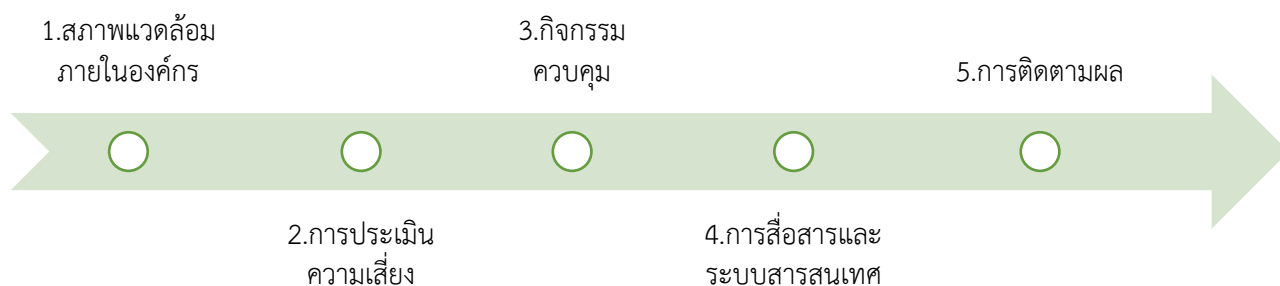
ปี 2013 COSO เริ่มประกาศให้ทราบถึงการปรับปรุง COSO 1992 ตั้งแต่ปลายปี 2010 และประกาศอย่างเป็นทางการในปี 2013 และจะใช้เวอร์ชันใหม่เป็นหลักตั้งแต่ 14 ธันวาคม 2014

### กระบวนการควบคุมภายในระดับองค์กร

ที่มา : The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO)



ภาพที่ 1 COSO 1992 เทียบกับ COSO 2013



### องค์ประกอบการควบคุมภายใน

หน่วยงานของรัฐได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน การควบคุมภายในจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ทั้งนี้ การควบคุมภายในจะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ ดังนี้

### องค์ประกอบของการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ

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

**1. สภาพแวดล้อมการควบคุม** สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่นๆ

สภาพแวดล้อมการควบคุมประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

- (1) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม
- (2) ผู้กำกับดูแลหน่วยงานของรัฐ แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
- (3) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล
- (4) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ
- (5) หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

**2. การประเมินความเสี่ยง** การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

- (6) หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงนั้น
- (7) หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น
- (8) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์



- (9) หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

**3. กิจกรรมการควบคุม** กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ ในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

กิจกรรมควบคุมประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

- (10) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- (11) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์
- (12) หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

**4. สารสนเทศและการสื่อสาร** สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

- (13) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด
- (14) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด
- (15) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

**5. กิจกรรมการติดตามผล** กิจกรรมติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการทำงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา

กิจกรรมติดตามผลประกอบด้วย ๒ หลักการ ดังนี้

- (16) หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- (17) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

## บทที่ 2

### แนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มุ่งส่งเสริมสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล และเป็นไปตามพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 รวมถึงหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และหน่วยงานในสถาบันต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยง ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสถาบันฯ กำหนด โดยให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้รับรู้ มีส่วนร่วมในการดำเนินการและป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 2.1 ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

1. ตระหนักถึงภัยคุกคามที่ยังมาไม่ถึง
2. ปรับปรุงระบบงานและการวางแผน
3. ลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้
4. สร้างโอกาส
5. สร้างคุณค่าให้การทำงาน
6. สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร
7. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร
8. ปกป้องการปฏิบัติงาน
9. เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน
10. มองเป้าหมายในภาพรวม

#### 2.2 วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อเตรียมความพร้อมของสถาบันในการวางแผนป้องกันความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น
2. เพื่อลดความกังวลของบุคลากรและผู้บริหารที่อาจมีผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง
3. เพื่อวางแผนรองรับเหตุการณ์เมื่อเกิดการสูญเสียขึ้น
4. เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอก

#### 2.3 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

สถาบันได้ดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยง เป็นการจัดระบบบริหาร ปังจัยและควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถาบัน ตามยุทธศาสตร์ เป้าหมายตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่สำคัญ โดยเป็นไปตามประกาศของสถาบัน

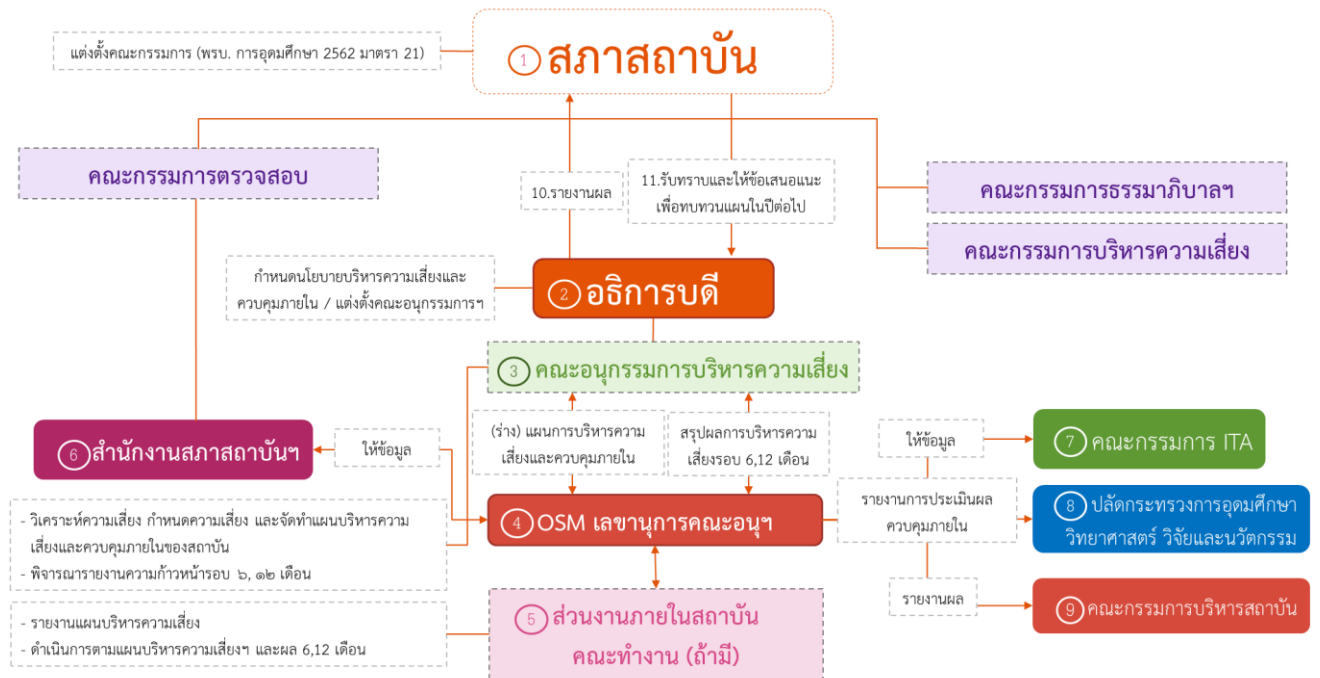
#### 2.4 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

สถาบันกำหนดการบริหารความเสี่ยงไว้ 2 ระดับ คือระดับสถาบันและระดับส่วนงานวิชาการ / ส่วนงานอื่น / สำนักงานสภาสถาบัน / สำนักงานอธิการบดี ดังนี้

**1.1 ระดับสถาบัน** รับผิดชอบโดย คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย อธิการบดี หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นประธานคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสที่ได้รับมอบหมายตามระเบียบ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ผู้แทนของคณะ สำนักและ สำนักงาน เป็นกรรมการดำเนินการภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของอธิการบดีและคณะกรรมการ ตรวจสอบ

**1.2 ระดับส่วนงานวิชาการ / ส่วนงานอื่น / สำนักงานสภาสถาบัน / สำนักงานอธิการบดี** รับผิดชอบโดย คณะทำงานบริหารความเสี่ยง (ถ้ามี) ประกอบด้วย รองอธิการบดีที่กำกับดูแล คณบดี ผู้อำนวยการ เป็นประธานคณะทำงาน

## แผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงในสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์



## 2.5 หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง ของผู้เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ มีดังนี้

## สภาสถาบัน

1. แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม และ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
2. กำกับดูแลฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบและบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้
3. สนับสนุนให้มีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. ให้ข้อเสนอแนะการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสถาบัน

### คณะกรรมการตรวจสอบ

1. สอบทานกรอบการบริหารความเสี่ยงและให้ข้อเสนอแนะ วิธีการ ในการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจว่ากรอบการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. สอบทานการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในทันที กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญ

### อธิการบดี

1. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
2. ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการและควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
3. สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม เกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ
4. จัดสภาพแวดล้อมให้มีความเหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร เช่นการมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรม รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้บริหารทุกฝ่ายของสถาบันให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ

### คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง

นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ และกำหนดกลยุทธ์ แนวทางการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงและการจัดการควบคุมภายในตามกรอบการบริหารความเสี่ยง

1. กำหนดความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง
2. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและแผนฉุกเฉิน
3. จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
4. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ (หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังฯ ข้อ 8)
5. พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
6. จัดทำแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการบริหารความเสี่ยง
7. แต่งตั้งคณะทำงาน/บุคคล เพื่อดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง

### คณบดี / ผู้อำนวยการ (ระดับส่วนงาน)

1. ดำเนินการตามนโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยง
2. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหน่วยงาน
3. กำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยง และกิจกรรมการควบคุมภายใน
4. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
5. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ต่อประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสถาบัน ในระหว่างปีและ ทุกสิ้นปีงบประมาณ
6. เสนอรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

### คณะทำงานบริหารความเสี่ยง (ถ้ามี ระดับส่วนงาน)

1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติ
2. ระบุปัจจัยเสี่ยง วิเคราะห์ กำหนดความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง
3. จัดทำแผนป้องกันหรือลดความเสี่ยงระดับหน่วยงาน
4. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง และการจัดการควบคุมภายใน

5. จัดทำรายงานผลการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน และรายงานการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการประจำส่วนงานวิชาการ ส่วนงานอื่น สำนักงานสถาบัน สำนักงานอธิการบดี

#### งานตรวจสอบภายใน สำนักงานสถาบัน

1. สอบทานระบบการควบคุมภายในและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง
2. จัดทำรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายใน (แบบ ปค.6) เสนอต่ออธิการบดี

#### สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์

สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ มีหน้าที่รับผิดชอบเรื่องการบริหารความเสี่ยง โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายแผนงานเป็นประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และมีผู้อำนวยการสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์เป็นฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการฯ และเจ้าหน้าที่ที่ดูแลงานบริหารความเสี่ยง เป็นผู้ช่วยฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการฯ ซึ่งมีหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง
2. (ร่าง) แผนการบริหารความเสี่ยง
3. (ร่าง) แผนการดำเนินงาน
4. รวบรวม ตรวจสอบ วิเคราะห์ และสรุปรายงานแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน นำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณา
5. จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
6. จัดทำรายงานแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้สำหรับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอก
7. ประมวลผลการบริหารความเสี่ยง ในภาพรวมประจำปีงบประมาณ และส่งรายงานให้งานตรวจสอบ สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของสถาบัน
8. จัดทำหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.1), รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4), รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5) เสนอต่ออธิการบดี เพื่อนำส่งต่อปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ภายใน 90 วันหลังสิ้นสุดปีงบประมาณ

#### บุคลากรทุกคนในสถาบัน

บุคลากรทุกคนมีหน้าที่ประเมินความเสี่ยงในงานที่ตนเองรับผิดชอบ พร้อมทั้งกิจกรรมควบคุมรายงานต่อผู้มีหน้าที่บริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน เพื่อประมวลผลเป็นความเสี่ยงของหน่วยงาน และรายงานข้อมูลการบริหารความเสี่ยงมายังสถาบันต่อไป

## 2.6 กรอบการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ERM (Enterprise Risk Management) ประกอบด้วย องค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

**1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)** เป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงช่วยให้ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

**2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)** องค์กรต้องพิจารณาการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

**3. การระบุความเสี่ยง หรือ การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)** คือปัจจัยในการระบุสถานการณ์ ซึ่งองค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือมีผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ประกอบด้วย ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

**4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** การประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสดังเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

**5.การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)** คือ เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) หลักการตอบสนองความเสี่ยง คือ

Avoid (การหลีกเลี่ยง) ลดโอกาสที่จะเกิดให้เหลือศูนย์

Take (เฝ้าระวัง) ยอมรับความเสี่ยงนั้น

Treat (ควบคุม) ลดโอกาสที่จะเกิดให้น้อยลง / ลดปริมาณความเสียหายให้น้อยลง

Share ร่วมรับความเสี่ยงกับองค์กรอื่น หรือคนอื่น

Transfer โอนความเสี่ยงไปให้องค์กรอื่น หรือคนอื่น



**6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)** เมื่อความเสี่ยงได้รับการประเมินและบ่งชี้ตามระดับความสำคัญแล้ว ต้องมีการประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้ประเมินต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นและความรุนแรง ของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

#### **7. การสื่อสารและระบบสารสนเทศ (Communication and Information)**

การสื่อสาร หมายถึง การรับและส่งข้อมูลระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน บุคคลซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารจะเกิดได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและไม่ใช่การเงิน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน

**8. การติดตามผลและทบทวน (Risk monitoring)** เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม มีการควบคุมและจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการติดตามผล ประกอบด้วย ความเสี่ยง กิจกรรมที่ควบคุม ผลลัพธ์ของการทำกิจกรรม ระยะเวลาการดำเนินงาน ความคืบหน้า ปัญหาและอุปสรรค ซึ่งมีการติดตามผลดังนี้

1. หน่วยงานที่มีความเสี่ยงติดตามประเมินวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอเหมาะสม มีประสิทธิภาพมีการปฏิบัติงานจริงและมีประสิทธิภาพสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

2. มีการตรวจสอบเพื่อแนะนำให้ปรับปรุงข้อบกพร่องให้เหมาะสมกับเวลา

3. มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

## บทที่ 3

### กระบวนการบริหารความเสี่ยง

#### 3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ หรือกำหนดผลลัพธ์ของการดำเนินการ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน โดยอาจใช้หลักแบบ SMART ประกอบด้วย

- Specific มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
- Measurable สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
- Attainable สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
- Relevant มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
- Timely มีกรอบระยะเวลาที่แน่นอน

องค์กรควรใช้การกำหนดวัตถุประสงค์แบบ SMART เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะทำให้การบริหารงานและการดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร

#### 3.2 การระบุความเสี่ยง หรือ การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

ขั้นตอนการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เป็นการทำความเข้าใจกับสาเหตุของการเกิดความเสี่ยง ระบุถึงเหตุการณ์หรือกิจกรรมของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหายและการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งการดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สินขององค์กร วิธีการระบุความเสี่ยงขององค์กรวิธีหนึ่ง คือ การประชุมร่วมกันของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อทำการระบุความเสี่ยงร่วมกัน หรืออาจส่งรายละเอียดของขอบเขตงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้แต่ละหน่วยงานประกอบด้วยแบบฟอร์มการประเมินหน่วยงานด้านความเสี่ยงมาวิเคราะห์ความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงควรประกอบด้วยความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
- ความเสี่ยงด้านนโยบาย/กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ (Policy and Compliance Risk)
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- ความเสี่ยงด้านสุขภาพ (Healthy Risk)
- ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Risk)
- ความเสี่ยงด้านชุมชน (Community Risk)
- ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk)

#### 3.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

คือการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
- ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk) ปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง เช่น

- การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน
- กระบวนการปฏิบัติงาน
- กิจกรรมการควบคุมภายใน
- โครงสร้างองค์กร
- กระบวนการรายงาน / วิธีการติดต่อสื่อสาร
- ทักษะและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง
- พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีและที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผล
- สัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน

### 3.4 การประเมินมาตรการควบคุม

#### การกำหนดเกณฑ์ประเมินมาตรฐาน

เป็นการวัดความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood Score) และระดับผลกระทบ (Impact Score) ของปัจจัยเสี่ยงทั้ง 8 ด้าน โดยนำความเสี่ยงที่ระบุไว้แล้วทั้งหมดมาพิจารณาเพื่อจัดลำดับความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงจำแนกเป็น 2 มิติ คือ

**โอกาส / ความถี่ที่จะเกิด (Likelihood)** หมายถึง ความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ที่นำมาพิจารณาเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีการพิจารณาหาระดับของโอกาสที่จะเกิด ดังนี้

| ระดับ | โอกาส   | ความถี่                              |
|-------|---------|--------------------------------------|
| 1     | น้อยมาก | 5 ปี ต่อครั้ง                        |
| 2     | น้อย    | 2-4 ปี ต่อครั้ง                      |
| 3     | ปานกลาง | 1 ปี ต่อครั้ง                        |
| 4     | มาก     | 2-6 เดือน ต่อครั้งแต่ไม่เกิน 6 ครั้ง |
| 5     | สูงมาก  | 1 เดือน ต่อครั้ง                     |

**ระดับผลกระทบ (Impact)** (ความรุนแรง) ที่เกิดจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือคาดว่าจะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเกิดผลกระทบ (ความรุนแรง) กับสิ่งต่าง ๆ และความเสียหายที่เกิดขึ้นในด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ด้านนโยบาย/กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ (Policy and Compliance Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) ด้านสุขภาพ (Healthy Risk) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Risk) ด้านชุมชน (Community Risk) ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk) แล้วให้พิจารณาความรุนแรงว่าอยู่ในระดับเท่าใด ดังตารางต่อไปนี้

### ด้านกลยุทธ์

| ระดับ | ระดับผลกระทบ | รายละเอียด              |
|-------|--------------|-------------------------|
| 1     | ต่ำมาก       | สำเร็จตามแผน 91 - 100 % |
| 2     | ต่ำ          | สำเร็จตามแผน 81 - 90 %  |
| 3     | ปานกลาง      | สำเร็จตามแผน 71 - 80 %  |
| 4     | สูง          | สำเร็จตามแผน 61 - 70 %  |
| 5     | สูงมาก       | สำเร็จตามแผน 1- 60 %    |

### ด้านการปฏิบัติงาน

| ระดับ | ระดับผลกระทบ | รายละเอียด              |
|-------|--------------|-------------------------|
| 1     | ต่ำมาก       | สำเร็จตามแผน 91 - 100 % |
| 2     | ต่ำ          | สำเร็จตามแผน 81 - 90 %  |
| 3     | ปานกลาง      | สำเร็จตามแผน 71 - 80 %  |
| 4     | สูง          | สำเร็จตามแผน 61 - 70 %  |
| 5     | สูงมาก       | สำเร็จตามแผน 1- 60 %    |

### ด้านนโยบาย / กฎหมาย / ระเบียบ / ข้อบังคับ

| ระดับ | ระดับผลกระทบ | รายละเอียด                                                                                                                                    |
|-------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | ต่ำมาก       | การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ                                                                                           |
| 2     | ต่ำ          | การละเมิดข้อกฎหมายที่ไม่มีนัยสำคัญ                                                                                                            |
| 3     | ปานกลาง      | การฝ่าฝืนกฎข้อกฎหมายที่สำคัญ ที่มีการสอบสวนหรือรายงาน ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหาย หากเป็นไปได้  |
| 4     | สูง          | การละเมิดข้อกฎหมายที่สำคัญ                                                                                                                    |
| 5     | สูงมาก       | การฟ้องร้องดำเนินคดี และ เรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย |

### ด้านการเงิน

| ระดับ | ระดับผลกระทบ | รายละเอียด               |
|-------|--------------|--------------------------|
| 1     | ต่ำมาก       | ไม่เกิน 10,000 บาท       |
| 2     | ต่ำ          | 10,001 – 50,000 บาท      |
| 3     | ปานกลาง      | 50,001 – 250,000 บาท     |
| 4     | สูง          | 250,001 – 10,000,000 บาท |
| 5     | สูงมาก       | มากกว่า 10,000,000 บาท   |

### ด้านสุขภาพ

| ระดับ | ระดับผลกระทบ | รายละเอียด                                               |
|-------|--------------|----------------------------------------------------------|
| 1     | ต่ำมาก       | มีการบาดเจ็บเล็กน้อยไม่ถึงระดับปฐมพยาบาล                 |
| 2     | ต่ำ          | มีการบาดเจ็บเล็กน้อยในระดับปฐมพยาบาล                     |
| 3     | ปานกลาง      | มีการบาดเจ็บที่ต้องได้รับการรักษาทางการแพทย์             |
| 4     | สูง          | มีการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยสาหัส ต้องพักรักษาตัวในโรงพยาบาล |
| 5     | สูงมาก       | ทุพพลภาพหรือเสียชีวิต                                    |

### ด้านสิ่งแวดล้อม

| ระดับ | ระดับผลกระทบ | รายละเอียด                                                                            |
|-------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | ต่ำมาก       | มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เล็กน้อย สามารถแก้ไขหรือควบคุมได้                             |
| 2     | ต่ำ          | มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยต้องใช้เวลาในการแก้ไขในระยะเวลาไม่เกิน 1 สัปดาห์           |
| 3     | ปานกลาง      | มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมปานกลางต้องใช้เวลาในการแก้ไขระหว่าง 1 สัปดาห์ – 1 เดือน        |
| 4     | สูง          | มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รุนแรง ต้องใช้เวลาในการแก้ไขระหว่าง 1 – 6 เดือน               |
| 5     | สูงมาก       | มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รุนแรงมาก ต้องใช้ทรัพยากรและเวลานานในการแก้ไข มากกว่า 6 เดือน |

### ด้านชุมชน

| ระดับ | ระดับผลกระทบ | รายละเอียด                                                                     |
|-------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | ต่ำมาก       | ไม่มีผลกระทบต่อชุมชนรอบที่ทำการ                                                |
| 2     | ต่ำ          | มีผลกระทบบางส่วนต่อชุมชนรอบที่ทำการ                                            |
| 3     | ปานกลาง      | มีผลกระทบต่อชุมชนรอบที่ทำการและแก้ไขได้ในระยะอันสั้น                           |
| 4     | สูง          | มีผลกระทบต่อชุมชนรอบที่ทำการและต้องใช้เวลาในการแก้ไข                           |
| 5     | สูงมาก       | มีผลกระทบรุนแรงต่อชุมชนเป็นบริเวณกว้างหรือหน่วยงานของรัฐต้องเข้าดำเนินการแก้ไข |

### ด้านภาพลักษณ์ / ชื่อเสียง

| ระดับ | ระดับผลกระทบ | รายละเอียด                                                        |
|-------|--------------|-------------------------------------------------------------------|
| 1     | ต่ำมาก       | ไม่เคยได้รับเรื่องร้องเรียนหรือฟ้องร้อง                           |
| 2     | ต่ำ          | ได้รับความเสียหายเป็นตัวเงิน และ/หรือ ชื่อเสียง เมื่อ 3 ปีที่แล้ว |
| 3     | ปานกลาง      | ได้รับความเสียหายเป็นตัวเงิน และ/หรือ ชื่อเสียง เมื่อ 2 ปีที่แล้ว |
| 4     | สูง          | ได้รับความเสียหายเป็นตัวเงิน และ/หรือ ชื่อเสียง ในปีที่แล้ว       |
| 5     | สูงมาก       | ได้รับความเสียหายเป็นตัวเงิน และ/หรือ ชื่อเสียง ณ ปัจจุบัน        |

การพิจารณาความเสี่ยง หลังจากประเมินความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood Score) และผลกระทบ (ความรุนแรง) (Impact Score) ของปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ โดยนำความเสี่ยงที่ระบุไว้แล้วทั้งหมด มาพิจารณาความเสี่ยงดังนี้

### ตารางระดับและลำดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

ผลกระทบ/ความรุนแรง

|   |    |    |    |    |    |
|---|----|----|----|----|----|
| 5 | 19 | 20 | 21 | 24 | 25 |
| 4 | 16 | 17 | 18 | 22 | 23 |
| 3 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| 2 | 3  | 4  | 8  | 9  | 10 |
| 1 | 1  | 2  | 5  | 6  | 7  |
|   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |

โอกาสที่จะเกิด

ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

| โซนสีเขียว     |       |         |
|----------------|-------|---------|
| ลำดับ<br>คะแนน | โอกาส | ผลกระทบ |
| 1              | 1     | 1       |
| 2              | 2     | 1       |
| 3              | 1     | 2       |
| 4              | 2     | 2       |
|                |       |         |
|                |       |         |
|                |       |         |
|                |       |         |
|                |       |         |
|                |       |         |

| โซนสีเหลือง    |       |         |
|----------------|-------|---------|
| ลำดับ<br>คะแนน | โอกาส | ผลกระทบ |
| 5              | 3     | 1       |
| 6              | 4     | 1       |
| 7              | 5     | 1       |
| 8              | 3     | 2       |
| 9              | 4     | 2       |
| 10             | 5     | 2       |
| 11             | 1     | 3       |
| 12             | 2     | 3       |
| 13             | 3     | 3       |
| 14             | 4     | 3       |
| 15             | 5     | 3       |

| โซนสีส้ม       |       |         |
|----------------|-------|---------|
| ลำดับ<br>คะแนน | โอกาส | ผลกระทบ |
| 16             | 1     | 4       |
| 17             | 2     | 4       |
| 18             | 3     | 4       |
| 19             | 1     | 5       |
| 20             | 2     | 5       |
| 21             | 3     | 5       |
|                |       |         |
|                |       |         |
|                |       |         |
|                |       |         |
|                |       |         |

| โซนสีแดง       |       |         |
|----------------|-------|---------|
| ลำดับ<br>คะแนน | โอกาส | ผลกระทบ |
| 22             | 4     | 4       |
| 23             | 5     | 4       |
| 24             | 4     | 5       |
| 25             | 5     | 5       |
|                |       |         |
|                |       |         |
|                |       |         |
|                |       |         |
|                |       |         |
|                |       |         |

**จัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk)** ระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างระดับความรุนแรงกับระดับโอกาสที่จะเกิด ซึ่งมีระดับของความเสี่ยงอยู่ที่ 4 ระดับ โดยแต่ละระดับจะมีความหมายของความเสี่ยงและการปฏิบัติเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงต่อไป

ตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) มี 4 ระดับ คือ

| ลำดับคะแนน | ระดับความเสี่ยง | แทนด้วยแถบสี                                                                      | ความหมาย                                                                                               |
|------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 22 - 25    | สูงมาก          |  | ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที                |
| 16 - 21    | สูง             |  | ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป                 |
| 5 - 15     | ปานกลาง         |  | ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ |
| 1 - 4      | ต่ำ             |  | ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม                                |

เมื่อหน่วยงานมีผลสรุปจำนวนกิจกรรมความเสี่ยงในแต่ละระดับแล้ว หน่วยงานจะต้องทำการควบคุมกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและสูงมาก ซึ่งถือว่ามีนัยสำคัญให้วางแผนการควบคุมและนำเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาในภาพรวมต่อไป สำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงระดับปานกลางและต่ำ เมื่อพิจารณาจากระดับความเสี่ยงแล้วเห็นว่าหน่วยงานสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง จึงไม่ต้องรายงานแต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ ความเสี่ยงในระดับสูงและสูงมาก หน่วยงานจะต้องจัดทำแผนดำเนินการควบคุมอย่างเป็นทางการและต้องรายงานผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

#### การประเมินโอกาสและผลกระทบความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้ มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยงเพื่อให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

#### การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อพิจารณาโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด ตามตารางระดับและลำดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

### การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว ให้นำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง ตามตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งจัดเรียงตามลำดับจากระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ โดยเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงก่อน

### 3.5 การบริหารและจัดการความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงควรเริ่มต้นจากการที่ผู้บริหาร ตลอดจนบุคลากรในองค์กร ได้ทำความเข้าใจให้ตรงกันต่อค่านิยมของความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงและโอกาสได้ในทิศทางเดียวกัน ในการดำเนินงานผู้บริหารมักประสบกับเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ตลอดเวลาเหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อการบริหารงานขององค์กร โดยผลในเชิงลบนั้นถือว่าเป็นความเสี่ยง ส่วนผลในเชิงบวกช่วยสร้างโอกาสให้องค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญดังนี้

1. สนับสนุนให้องค์กรสามารถพิจารณาระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
2. กำหนดกรอบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพให้แก่องค์กร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนของความเสี่ยงได้
3. เป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลการดำเนินงานที่ดี
4. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน
5. สะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญ
6. สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและปฏิบัติงาน
7. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปทิศทางเดียวกัน

นอกจากความสำคัญดังกล่าว สถาบันต้องมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนและเป็นการปฏิบัติตามระบบต่าง ๆ ดังนี้

1. ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องรายงานผลการประเมินความความเสี่ยงพอและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง
2. การประกันคุณภาพการศึกษาระบบ CUPT QA



## ปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยง

ปัจจัยที่มีผลต่อโอกาสและความรุนแรงของการเกิดความเสี่ยงพอจะสรุปได้ดังนี้

### ปัจจัยภายในองค์กร

1. **ขนาดขององค์กร** องค์กรขนาดใหญ่ที่มีบุคลากร มีงบประมาณ รายรับ รายจ่าย มีผู้เกี่ยวข้อง มากย่อมมีความเสี่ยงต่อความเสียหายสูงกว่าองค์กรขนาดเล็ก

2. **ความสลับซับซ้อน** การบริหารกิจการงานที่มีความละเอียดอ่อน ยุ่งยาก สลับซับซ้อน ย่อมมี โอกาสเกิดความเสี่ยงได้มากกว่าการบริหารกิจการงานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน โดยเฉพาะในเรื่องระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ เรื่องระบบการควบคุม กำกับดูแล สาขาเครือข่าย

3. **คุณภาพของระบบควบคุมภายใน** ระบบควบคุมภายในที่มีคุณภาพย่อมลดโอกาสและระดับ ความรุนแรงของความเสี่ยงลงได้และองค์กรที่มีกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับให้องค์กรต้องมีระบบควบคุม ภายในที่เข้มงวด เพื่อเป็นหลักประกันความมีธรรมาภิบาล (Good Governance) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ในเรื่องคุณภาพของระบบควบคุมภายในก็จะยิ่งมีมากขึ้น

4. **อัตราความเจริญเติบโตขององค์กร** องค์กรที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว หรือมีอัตราความ เจริญก้าวหน้าแบบก้าวกระโดดกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานต้องแข่งกับเวลาโอกาสที่จะเสี่ยงต่อ ความผิดพลาดย่อมมีสูง

5. **ความสามารถของฝ่ายบริหาร** กิจกรรมใดมีผู้บริหารที่หย่อนความสามารถ หรือด้อย ความสามารถโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในการบริหารงานก็จะมีความ

6. **การทุจริตทางการบริหาร** การทุจริตทางการบริหารเป็นความเสี่ยงที่มีอันตรายอย่างยิ่ง เพราะเกิดขึ้นได้จากการกระทำของผู้บริหารที่ขาดความซื่อตรงต่อหน้าที่และความรับผิดชอบของตน การ ตรวจสอบทำได้ยากกว่าปกติทำให้มูลค่าความเสียหายมีค่าสูงย่อมส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร

7. **การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการควบคุม** มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ส่งผล กระทบให้เกิดความเสี่ยงที่สำคัญต่อองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงระบบงาน การเปลี่ยนตัวผู้บริหารทำให้นโยบาย ปรัชญา การทำงานเปลี่ยนไป การเปลี่ยนพนักงานที่สำคัญ การเปลี่ยนสถานที่ทำงาน

8. **พนักงานศีลธรรมเสื่อม** การรับพนักงานที่ไม่มีความซื่อตรง ขาดศีลธรรมไว้ในองค์กร มีความเสี่ยงต่อความขัดแย้งความแตกแยก ทำให้ขาดความสามัคคี มีการแบ่งพวก แบ่งกลุ่ม สูญเสียการควบคุม นำมาซึ่งความเสื่อมเสียให้กับองค์กร

### ปัจจัยภายนอกองค์กร

1. ความเสี่ยงจากภาครัฐ เช่น เสถียรภาพของรัฐบาล การออกกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่อาจ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน

2. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

3. ความเสี่ยงจากการผลิตบัณฑิต

ฯลฯ

### ระบบบริหารความเสี่ยง

ระบบบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระบบบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งองค์กรและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นสำคัญ

### ประเภทของความเสี่ยง

เนื่องจากความเสี่ยงมีมากมายหลายเรื่อง หลายแหล่งที่มา แต่ความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาควรประกอบด้วย ความเสี่ยงที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ ดังนี้

**ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้าน กลยุทธ์สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ภาวะการณ์การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง ส่วนปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่ส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ เป็นต้น

**ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดการดำเนินการในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

**ความเสี่ยงด้านนโยบาย/ กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ (Policy and Compliance Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือ นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่มีอยู่ไม่เหมาะสมเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

**ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง

**ความเสี่ยงด้านสุขภาพ (Healthy Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงหรือความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตและความปลอดภัยของอาจารย์ บุคลากร นักศึกษา รวมถึงบุคคลภายนอก

**ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Risk)** หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรที่มีผลทำให้เกิดผลกระทบหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

**ความเสี่ยงด้านชุมชน (Community Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงหรือความเสียหายอันเนื่องมาจากการดำเนินงานขององค์กรที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อชุมชนโดยรอบทั้งทางตรงและอ้อม

**ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงหรือความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงไม่ว่าจะเป็นผลจากการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ส่งผลต่อภาพพจน์และความน่าเชื่อถือขององค์กร

### 3.6 การรายงาน ติดตาม ประเมินผล และทบทวนความเสี่ยง

เพื่อให้ระบบการบริหารความเสี่ยงมีความสมบูรณ์ สถาบันจะต้องมีการติดตามผลหลังได้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้วางไว้ เพื่อสอบถามดูว่าแผนบริหารความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดี สามารถลดความเสี่ยงลงได้ให้คงดำเนินการต่อไป หรือแผนบริหารความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน โดยกำหนดความถี่ในการติดตามผลทุก 6 เดือน โดยรูปแบบ หรือแบบฟอร์มการรายงานผล สามารถดูตัวอย่างได้ที่ภาคผนวก

## เอกสารอ้างอิง

- คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์. 2552. คู่มือการบริหารความเสี่ยง. เข้าถึงได้ที่ <http://www.osun.org>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2552. การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ :
- สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2551. แผนบริหารความเสี่ยง เข้าได้ที่ <http://www.nidtep.go.th/website/files/risk.doc>
- สำนักงานปลัด กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. 2551. แผนบริหารความเสี่ยง. เข้าถึงได้ที่ <http://blog.m-society.go.th/media/users/audit/Riskplan.doc>
- สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. แนวทาง : การจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน. เข้าได้ที่ <http://www.oag.go.th>
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย . ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส : แนวทางการบริหารความเสี่ยง ฉบับปรับปรุง – ตุลาคม 2547 เข้าได้ที่ <http://www.pwc.com/thailand>
- สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย. COSO 2013 และการประยุกต์ใช้. PWC
- ฝ่ายวางแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2559. คู่มือการบริหารความเสี่ยง
- คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล 2554
- Information Technology Governance โดย อ.เมธา สุวรรณสาร <http://www.itgthailand.com>
- หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

## ภาคผนวก ก



ประกาศสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยงสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เป็นหน่วยงานที่มีความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการองค์กรไปสู่ระดับสากลและเป็นองค์กรที่มีหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ดังนั้น เพื่อให้สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีระบบและกลไกในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากลที่เป็นรูปธรรม และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ลดปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถาบัน ประกอบกับมติคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ครั้งที่ ๑ / ๒๕๖๐ เมื่อวันที่ ๑๘ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มุ่งส่งเสริมสนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามหลักธรรมาภิบาล

๒. หน่วยงานในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังทุกหน่วยงานต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยง ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังกำหนด โดยให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้รับรู้ มีส่วนร่วมในการดำเนินการและป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

๓. ให้มีการติดตาม ประเมิน และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่ออธิการบดีและสภาสถาบัน รวมทั้งมีการทบทวน ปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป และให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๒๕ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๐

(ศาสตราจารย์สุชีวัรี สุวรรณสวัสดิ์)

อธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

**แผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 (1 ตุลาคม 2562 - 30 กันยายน 2563)**

**สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง**

| แผนการดำเนินการ                                                                                                                                                                                  | ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 |      |                    |      |      |                  |       |                    |       |      |      |                   | ผู้รับผิดชอบ                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------|--------------------|------|------|------------------|-------|--------------------|-------|------|------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                  | ต.ค.                 | พ.ย. | ธ.ค.               | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค.            | เม.ย. | พ.ค.               | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย.              |                                                                          |
| 1. ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน เพื่อจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบันประจำปีงบประมาณ 2563                                                                                   |                      |      | ↔<br>ครั้งที่ 2/62 |      |      |                  |       |                    |       |      |      |                   | คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสถาบัน                                         |
| 2. หน่วยงานในสถาบัน จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ 2563 โดยรายงานข้อมูลผ่านระบบ Online ที่ osm.kmitl.ac.th                                                                |                      |      | ↔                  | ↔    |      |                  |       |                    |       |      |      |                   | สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์<br>หน่วยงานในสถาบัน                             |
| 3. สรุปผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ 2562 เสนอต่คณะกรรมการบริหารสถาบันและสภาสถาบันเพื่อทราบ                                                                                 |                      | ↔    | ↔                  |      |      |                  |       |                    |       |      |      |                   | สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์                                                 |
| 4. จัดทำหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2562 ตามแบบ ปค.1, ปค.4 ปค.5 เพื่อรายงานผลต่อปลัดกระทรวงอุดมศึกษา/คณะกรรมการตรวจสอบ ภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2562                   |                      |      | ↔                  |      |      |                  |       |                    |       |      |      |                   | สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์<br>งานตรวจสอบ สำนักงาน<br>สภาฯ หน่วยงานในสถาบัน |
| 5. ส่วนงานดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่ได้รายงานไว้                                                                                                                           |                      |      | ↔                  |      |      |                  |       |                    |       |      |      | ↔                 | หน่วยงานในสถาบัน                                                         |
| 6. ส่วนงาน รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2563 ผ่านระบบ Online ที่ osm.kmitl.ac.th (ภายในวันที่ 30 มี.ค. 63)                                                              |                      |      |                    |      |      | ↔<br>รอบ 6 เดือน |       |                    |       |      |      | ↔<br>รอบ 12 เดือน | หน่วยงานในสถาบัน                                                         |
| 7. สรุปผลการดำเนินตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน เสนอต่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสถาบัน เพื่อให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุงแนวทางแก้ไข (ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน ครั้งที่ 1/63) |                      |      |                    |      |      |                  |       | ↔<br>ครั้งที่ 1/63 |       |      |      |                   | สำนักงานบริหาร<br>ยุทธศาสตร์/คณะกรรมการ<br>บริหารความเสี่ยงสถาบัน        |
| 8. จัดทำข้อมูลการประกันคุณภาพการศึกษาระบบ CUPT QA ประจำปีงบประมาณ 2563                                                                                                                           |                      |      |                    |      |      |                  |       |                    |       |      |      | ↔                 | สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์                                                 |

**การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานการควบคุมภายใน (มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561)**

**1. ระดับหน่วยงานย่อย** (ส่วนงานวิชาการ / ส่วนงานอื่น / สำนักงานสถาบัน / สำนักงานอธิการบดี) เป็นผู้จัดทำรายงานผลประเมินระบบการควบคุมภายใน เสนอต่อ อธิการบดีตามแบบรายงานในภาคผนวก ซึ่งประกอบด้วย

- แบบ ปค.4-(ส่วนงานย่อย) รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ส่วนงานย่อย)
- แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- รายงานผลการติดตามการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน

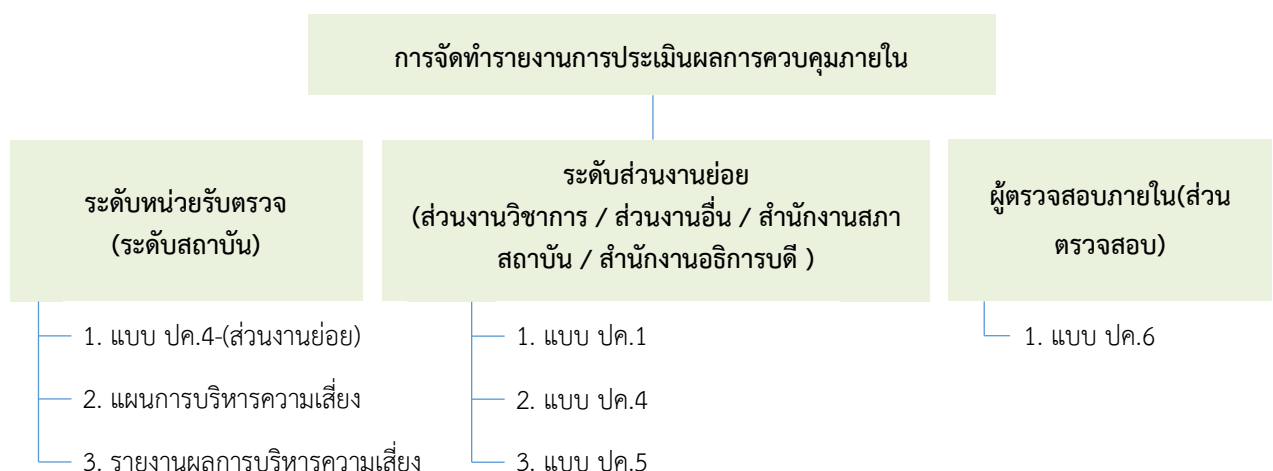
**2. ระดับองค์กร** (ระดับสถาบัน) หน่วยงานผู้รับผิดชอบดำเนินการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน เป็นผู้จัดทำรายงานผลประเมินระบบการควบคุมภายใน เสนอต่อผู้กำกับ กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ตามแบบการรายงานในภาคผนวก ซึ่งประกอบด้วย

- แบบ ปค.1 หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
- แบบ ปค.4 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- แบบ ปค.5 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

**3. รายงานของผู้ตรวจสอบภายใน (ส่วนตรวจสอบ)**

- แบบ ปค.6 รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

**ภาพการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ที่เกี่ยวข้อง**





**แบบรายงานระดับ ส่วนงานวิชาการ / ส่วนงานอื่น /  
สำนักงานสถาบัน / สำนักงานอธิการบดี  
(ระดับส่วนงานย่อย)**

- แบบ ปค.4-(ส่วนงานย่อย) รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ส่วนงานย่อย)
- ERM-01 แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- ERM-02 รายงานผลการติดตามการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน

แบบ ปค.4-(ส่วนงานย่อย)

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

หน่วยงาน.....

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ส่วนงานย่อย)

สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด ณ วันที่ 30 เดือนกันยายน พ.ศ. 2562

| องค์ประกอบของการควบคุมภายใน<br>( 1 ) | ผลการประเมิน / ข้อสรุป<br>( 2 ) |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| 1. สภาพแวดล้อมการควบคุม              |                                 |
| 2. การประเมินความเสี่ยง              |                                 |
| 3. กิจกรรมควบคุม                     |                                 |
| 4. สารสนเทศและการสื่อสาร             |                                 |
| 5. กิจกรรมการติดตามผล                |                                 |

ผลการประเมินโดยรวม

.....

.....

.....

.....

.....

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 25xx

ERM-01

| หน่วยงาน | ชื่อเหตุการณ์เสี่ยง<br>(ความเสี่ยง) | Impact | ความเสี่ยง<br>(ด้าน) | เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง | ปัจจัยเสี่ยง<br>(สาเหตุ) | รายละเอียดความสูญเสีย<br>/ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น |
|----------|-------------------------------------|--------|----------------------|-----------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------|
|          |                                     |        |                      |                             |                          |                                                 |

(ส่วนที่ 1)

| โอกาส, ผลกระทบ = ลำดับ<br>ความเสี่ยง (ระดับความเสี่ยง) | วิธีการจัดการความเสี่ยง | รายละเอียด/แนวทางจัดการความเสี่ยง | การควบคุมที่มีอยู่<br>แล้ว | การควบคุมที่มีอยู่<br>แล้วได้ผลหรือไม่ | กำหนดเสร็จ/<br>ผู้รับผิดชอบ/E-mail/<br>เบอร์โทรศัพท์ | หมายเหตุ<br>(งบประมาณ/<br>ค่าใช้จ่าย) |
|--------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|----------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------|
|                                                        |                         |                                   |                            |                                        |                                                      |                                       |

(ส่วนที่ 2)

\* แบบฟอร์ม แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 25xx รายงานข้อมูลความเสี่ยงผ่านระบบออนไลน์ของสถาบัน

ERM-02

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
 รายงานผลการติดตามการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รอบ 6 เดือน  
 ประจำปีงบประมาณ 25xx (1 ตุลาคม 25xx - 30 มีนาคม 25xx)

| หน่วยงาน | ชื่อเหตุการณ์เสี่ยง<br>(ความเสี่ยง) | Impact | ความเสี่ยง<br>(ด้าน) | เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง | ปัจจัยเสี่ยง<br>(สาเหตุ) | กิจกรรมควบคุม |
|----------|-------------------------------------|--------|----------------------|-----------------------------|--------------------------|---------------|
|          |                                     |        |                      |                             |                          |               |

(ส่วนที่ 1)

| ผลการดำเนินการและระยะเวลา<br>ดำเนินการ (รายละเอียดการ<br>ดำเนินการ) | โอกาส, ผลกระทบ = ลำดับ<br>ความเสี่ยง (ระดับความเสี่ยง)<br>ก่อนการจัดการ | โอกาส, ผลกระทบ = ลำดับ<br>ความเสี่ยง (ระดับความเสี่ยง)<br>หลังการจัดการ | ปัญหาและอุปสรรค / แนว<br>ทางแก้ไข | กำหนดเสร็จ/<br>ผู้รับผิดชอบ/E-mail/<br>เบอร์โทรศัพท์ | หมายเหตุ<br>(งบประมาณ/<br>ค่าใช้จ่าย) |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------|
|                                                                     |                                                                         |                                                                         |                                   |                                                      |                                       |

(ส่วนที่ 2)

\* แบบฟอร์ม รายงานผลการติดตามการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รอบ 6 เดือน รายงานข้อมูลความเสี่ยงผ่านระบบออนไลน์ของ  
สถาบัน

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
รายงานผลการติดตามการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รอบ 12 เดือน  
ประจำปีงบประมาณ 25xx (1 ตุลาคม 25xx - 30 กันยายน 25xx)

| หน่วยงาน | ชื่อเหตุการณ์เสี่ยง<br>(ความเสี่ยง) | Impact | ความเสี่ยง<br>(ด้าน) | เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง | ปัจจัยเสี่ยง<br>(สาเหตุ) | กิจกรรมควบคุม |
|----------|-------------------------------------|--------|----------------------|-----------------------------|--------------------------|---------------|
|          |                                     |        |                      |                             |                          |               |

(ส่วนที่ 1)

| ผลการดำเนินการและ<br>ระยะเวลาดำเนินการ<br>(รายละเอียดการ<br>ดำเนินการ) | โอกาส, ผลกระทบ<br>= ลำดับความ<br>เสี่ยง (ระดับความ<br>เสี่ยง)<br>ก่อนการจัดการ | โอกาส, ผลกระทบ =<br>ลำดับความเสี่ยง<br>(ระดับความเสี่ยง)<br>หลังการจัดการ | ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่<br>(ความเสี่ยงคงเหลือ<br>หลังมีการดำเนินการ) | การปรับปรุงการ<br>ควบคุมภายใน<br>(แนวทางการบริหาร<br>ความเสี่ยงในปีต่อไป) | ปัญหาและอุปสรรค /<br>แนวทางแก้ไข | กำหนดเสร็จ/<br>ผู้รับผิดชอบ/E-<br>mail/เบอร์<br>โทรศัพท์ | หมายเหตุ<br>(งบประมาณ/<br>ค่าใช้จ่าย) |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------|
|                                                                        |                                                                                |                                                                           |                                                                     |                                                                           |                                  |                                                          |                                       |

(ส่วนที่ 2)

\* แบบฟอร์ม รายงานผลการติดตามการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รอบ 6 เดือน รายงานข้อมูลความเสี่ยงผ่านระบบออนไลน์ของ  
สถาบัน



### แบบรายงานระดับสถาบัน (ระดับหน่วยรับตรวจ)

- แบบ ปค.1 หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
- แบบ ปค.4 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- แบบ ปค.5 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

### แบบรายงานของผู้ตรวจสอบภายใน (สำนักงานสภาสถาบัน งานตรวจสอบ)

- แบบ ปค.6 รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

แบบ ปค.1

**หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน  
(ระดับหน่วยงานของรัฐ)**

เรียน .....(1).....

.....(2)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานสำหรับปีสิ้นสุด  
วันที่.....(3)..... เดือน.....พ.ศ. .... ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์  
กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ โดยมี  
วัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้าน  
การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และ  
โปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว .....(4).....เห็นว่า การควบคุมภายในของ  
หน่วยงานมีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและ  
หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ภายใต้การกำกับดูแลของ .....(5).....

ลายมือชื่อ.....(6).....

ตำแหน่ง.....(7).....

วันที่.....(8)..... เดือน.....พ.ศ. ....

**กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าวใน  
ปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้**

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป สรุปได้ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (9)

1.1 .....

1.2 .....

2. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (10)

2.1 .....

2.2 .....

**คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน  
(ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค.1)**

- (1) ระบุตำแหน่งกำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ หัวหน้าสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (2) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (3) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (4) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (5) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี
- (6) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (7) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (8) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน
- (9) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (10) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (9) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป

แบบ ปค. 4

.....(1).....

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน  
สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด.....(2).....

| (3)<br>องค์ประกอบที่ควบคุมภายใน | (4)<br>ผลการประเมิน/ ข้อเสนอแนะ |
|---------------------------------|---------------------------------|
| 1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร       |                                 |
| .....                           | .....                           |
| .....                           | .....                           |
| .....                           | .....                           |
| 2. การประเมินความเสี่ยง         |                                 |
| .....                           | .....                           |
| .....                           | .....                           |
| .....                           | .....                           |
| 3. กิจกรรมการควบคุม             |                                 |
| .....                           | .....                           |
| .....                           | .....                           |
| .....                           | .....                           |
| 4. สารสนเทศและการสื่อสาร        |                                 |
| .....                           | .....                           |
| .....                           | .....                           |
| .....                           | .....                           |
| 5. การติดตามประเมินผล           |                                 |
| .....                           | .....                           |
| .....                           | .....                           |
| .....                           | .....                           |

ผลการประเมินโดยรวม (5)

.....

.....

ลายมือชื่อ.....(6).....

ตำแหน่ง.....(7).....

วันที่.....(8)..... เดือน.....พ.ศ.....

#### คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 4)

- (1) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (2) ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- (3) ระบุองค์ประกอบของการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ
- (4) ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน
- (5) สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ
- (6) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (7) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (8) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

แบบ ปค. 5

.....(1).....  
 รายงานประเมินผลการควบคุมภายใน  
 สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด.....(2).....

| (3)<br>ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง<br>หน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตาม<br>แผนการดำเนินการ หรือภารกิจ<br>อื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/<br>วัตถุประสงค์ | (4)<br>ความเสี่ยง | (5)<br>การควบคุม<br>ภายในที่มีอยู่ | (6)<br>การประเมินผลการควบคุมภายใน | (7)<br>ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ | (8)<br>การปรับปรุงการ<br>ควบคุมภายใน | (9)<br>หน่วยงานที่รับผิดชอบ/<br>กำหนดเสร็จ |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------|
|                                                                                                                                                   |                   |                                    |                                   |                               |                                      |                                            |

ลายมือชื่อ.....(10).....

ตำแหน่ง.....(11).....

วันที่.....(12)..... เดือน.....พ.ศ.....

### คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)

- (1) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (2) ระบุวันเดือนปีล้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (3) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญขอหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่ประเมิน
- (4) ระบุความเสี่ยงสำคัญของแต่ละภารกิจ
- (5) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์
- (6) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่ โดยอาจระบุในลักษณะต่างๆ เช่น มีการกำหนดหรือสั่งการอย่างเป็นทางการ มีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องและช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และหรือมีความเสี่ยงที่ลดลงหรือสามารถป้องกันได้ คำนวณกับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการควบคุมความเสี่ยงดังกล่าว
- (7) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (8) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (7) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป
- (9) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบและกำหนดแล้วเสร็จ (วัน เดือน ปี) ของการปรับปรุงการควบคุมภายในกรณีการจัดทำรายงานในระดับกระทรวงหรือในภาพรวมของจังหวัด ให้ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐในระดับหน่วยงานของรัฐ เช่น กรม ก. สำนักงาน ข. เทศบาลตำบล ค. เป็นต้น
- (10) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (11) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (12) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

## แบบ ปค.6

## รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

เรียน.....(1).....

ผู้ตรวจสอบภายในของ.....(2).....ได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ ....(3).... เดือน ..... พ.ศ. ....ด้วยวิธีการสอบทานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

จากผลการสอบทานดังกล่าว ผู้ตรวจสอบภายในเห็นว่า การควบคุมภายในของ .....(4)..... มีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

ลายมือชื่อ.....(5).....

ตำแหน่ง.....(6).....

วันที่.....(7)..... เดือน..... พ.ศ.....

กรณีได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้ว มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง และการควบคุมภายในหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าว ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยง การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

## 1. ความเสี่ยง (8)

1.1 .....

1.2 .....

## 2. การควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายใน (10)

2.1 .....

2.2 .....



**คำอธิบายแบบรายงานการสอบทานการประเมินผลกรควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน**  
(แบบ ปค.6)

- (1) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (2) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
- (3) ระบุวันเดือนปีรับรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในดำเนินการสอบทานการประเมินดังกล่าว
- (4) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐ
- (5) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (6) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (7) ระบุวันที่รายงาน
- (8) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับความเสี่ยง
- (9) ระบุข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการควบคุมภายในและหรือการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (8)

## ตัวอย่าง การจัดทำ แบบรายงาน ปค.4-(ส่วนงานย่อย)

แบบ ปค.4-(ส่วนงานย่อย)

## สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

หน่วยงาน.....(ชื่อส่วนงานย่อย).....

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ส่วนงานย่อย)

สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด ณ วันที่ 30 เดือนกันยายน พ.ศ. 2562

| องค์ประกอบของการควบคุมภายใน<br>(1)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ความเห็น / คำอธิบาย<br>(2)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. สภาพแวดล้อมการควบคุม</b></p> <p>.....หน่วยงาน..... ได้ดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและดำเนินการตามเป้าหมายที่สถาบันได้กำหนด โดยให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ สุจริต และจริยธรรม ซึ่งตรงกับอัตลักษณ์ของสถาบัน “ซื่อสัตย์ ใฝ่รู้ สู้งาน” มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล รวมถึงการสร้างบรรยากาศของการควบคุมเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน ตลอดจนมีการกำหนดวัตถุประสงค์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เพื่อเตรียมความพร้อมในการวางแผนป้องกันหรือลดความเสี่ยง</li> <li>• เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารในการบริหารจัดการสถาบัน</li> <li>• เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอก</li> </ul> | <p>สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน ภาพรวมมีความเหมาะสม มีส่วนทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ เนื่องจาก .....หน่วยงาน.....มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน มีการนำระบบ e-Office มาใช้ในการปฏิบัติงานทั่วทั้งสถาบัน เพื่อลดเวลา ขั้นตอน และทรัพยากรที่ใช้ มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการสร้างองค์ความรู้และเกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคลากรที่มีประสบการณ์ไปสู่บุคลากรรุ่นใหม่ของหน่วยงาน</p> <p>อย่างไรก็ตามสภาพแวดล้อมการควบคุมยังมีความเสี่ยงในด้านความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยี และการมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ความสามารถของบุคลากรที่จะต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และเร่งดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมายให้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด</p> |
| <p><b>2. การประเมินความเสี่ยง</b></p> <p>มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระดับองค์กร และเป้าหมายระดับกิจกรรม สอดคล้องเชื่อมโยงกันในการจัดการบริหารความเสี่ยงให้บรรลุเป้าหมาย และมีการจัดสรรทรัพยากรในกิจกรรมที่ดำเนินการอย่างเหมาะสม</p> <p>.....หน่วยงาน.....มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างชัดเจนในการบริหารความเสี่ยง โดยให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอก มีการระบุเหตุการณ์เสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง แนวทาง/</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>.....หน่วยงาน..... ได้มีส่วนร่วมในการประเมินความเสี่ยงในระดับสถาบัน ผ่านการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการร่วมกันวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง รวมถึงกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงร่วมกันทั้งในระดับหน่วยงาน และระดับสถาบัน</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

| องค์ประกอบการควบคุมภายใน<br>(1)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ความเห็น / คำอธิบาย<br>(2)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| กิจกรรมควบคุม นอกจากนี้ยังมีกลไกที่ชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น เทคโนโลยีที่ทันสมัย ความต้องการของตลาดแรงงาน ประชากรวัยเรียนลดลง อุตสาหกรรมใหม่ เป็นต้น                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>3. กิจกรรมการควบคุม</b><br><br>สถาบัน ได้กำหนดให้ส่วนงานภายในสถาบัน ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง จากระดับคณะ วิทยาลัย สำนักสำนักงาน โดยมีการกำหนดกิจกรรม แนวทางหรือมาตรการจัดการความเสี่ยงในแต่ละด้าน รวมถึงกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อไม่ให้เหตุการณ์เสี่ยงนั้นๆ มีผลกระทบต่อการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงานและภารกิจของสถาบัน                                                                                                    | ในภาพรวมของหน่วยงานมีกิจกรรมควบคุมที่เหมาะสมเมื่อนำไปปฏิบัติสามารถลดความเสี่ยงได้ โดยมีผู้บริหารและหัวหน้าส่วนงานเป็นผู้กำกับดูแลให้เกิดการดำเนินงานตามกิจกรรมควบคุมอย่างเคร่งครัด และเป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้ หากแนวทางใดไม่สามารถลดความเสี่ยงได้ ให้มีการปรับปรุงหรือทบทวนแนวทางนั้นๆ ใหม่                                                          |
| <b>4. สารสนเทศและการสื่อสาร</b><br><br>สถาบันมีนโยบายด้านการจัดระบบสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่ออำนวยความสะดวกในการรวบรวมข้อมูล ให้ความรู้ และข่าวสารต่างๆ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการ และเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร                                                                                                                                                                                                                       | ในการบริหารจัดการในด้านสารสนเทศและการสื่อสารมีการจัดทำช่องทางเผยแพร่/สื่อสารข้อมูลในช่องทางต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์หลากหลายรูปแบบมากขึ้น เพื่อให้ทันเวลา และสะดวกต่อผู้ใช้งาน เช่น ผ่านช่องทางเว็บไซต์ แอปพลิเคชันบนมือถือ เพชบุ๊ก เป็นต้น ทำให้การสื่อสารดังกล่าวมีความชัดเจน บุคลากรและบุคคลทั่วไปมีความเข้าใจมากขึ้น |
| <b>5. การติดตามประเมินผล</b><br><br>สถาบันโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้จัดทำแผนการดำเนินงาน เพื่อติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติของฝ่ายบริหาร<br><br>การติดตามประเมินผลจะมีการรายงานเป็นรอบ เช่น 6 เดือน และ 12 เดือน หากพบข้อบกพร่องหรือจุดอ่อน จะตรวจสอบ/สอบทาน และได้รับการพิจารณาสั่งการดำเนินการแก้ไขทันที | หน่วยงานได้มีการประเมินผลการควบคุมภายในทั้งในระหว่างปฏิบัติและหลังการปฏิบัติ มีการดำเนินการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อย 2 ครั้ง ต่อปี ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง                                                                                                                                                                             |

## ผลการประเมินโดยรวม

.....หน่วยงาน.....มีโครงสร้างการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ ตามมาตรฐานการควบคุมภายในได้แก่ สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร การติดตามและประเมินผล ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบ มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ โดยยังมีจุดอ่อนที่หน่วยงานยังต้องปรับปรุงการควบคุมภายใน ดังนี้

1. ระบบสารสนเทศของสถาบันจำเป็นต้องดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. ระบบ e-Office ต้องใช้เวลาในการปรับปรุงระบบ และการปรับตัวของบุคลากรในการใช้งานระบบให้เกิดทักษะมากขึ้น เพื่อให้การใช้งานจากระบบมีประสิทธิภาพสูงสุด

## ผู้จัดทำ

### ที่ปรึกษา

ศาสตราจารย์ ดร.สุชีวีร์ สุวรรณสวัสดิ์  
รองศาสตราจารย์ ดร.สุรินทร์ คำฝอย  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รณชัย ดิยะรัตนาวัย  
นางณัฐาปณีย์ สายรัตนอินทร์

### อธิการบดี

รองอธิการบดีฝ่ายแผนงาน  
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายแผนงาน  
ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์

### จัดทำโดย :

นางสุธิดา สัตตปรุ่ง  
นายอรรถพล คำเสนาะ

### นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ความเสี่ยง