คู่มือการบริหารความเสี่ยง

Risk Management

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ฉบับปรับปรุง 2561

คำนำ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีความมุ่งมั่นที่จะก้าวไปสู่มหาวิทยาลัยระดับโลก ด้วยการดำเนินการทั้ง 4 พันธกิจหลัก คือ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริหารวิชาการและทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

จากสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ตลอดจนการแข่งขัน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กร จะทำอย่างไรสถาบันจึงจะประสบความสำเร็จ โดยการบริหารและจัดการปัจจัยดังกล่าว ซึ่งมีส่วนต่อการพัฒนาองค์กร การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นที่ยอมรับว่า เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่มีประโยชน์หรือเป็นกระบวนการสำคัญในการกำกับดูแลที่มีสำหรับการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

สถาบันได้พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงตามแนวปฏิบัติสากล COSO-Enterprise Risk Management Integrated Framework(2004) ในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงจะเกิดขึ้นได้ และมีคุณค่าสูงสุด เมื่อผู้บริหารและบุคลากรในสถาบันมีความเข้าใจตรงกัน มีการปฏิบัติเป็นขั้นตอน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ดังนั้นสถาบันจึงจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้น ตามบริบทของสถาบันเพื่อให้ทุกส่วนงานใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของตนเอง

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

สารบัญ

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 โดยสามารถนำไปปฏิบัติและประยุกต์ใช้งานได้จริงทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน พร้อมทั้งให้ทุกส่วนงานสามารถวางกรอบนโยบายการดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีการพัฒนางานด้านการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอย่างยั่งยืน

1.1 วัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

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

6. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง

7. เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ ด้านการบริหารความเสี่ยงไปยังผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ

1.2 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

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

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ((2554: 87; 2551: 85; 2549: 2) ได้กำหนดนิยามความเสี่ยงไว้ว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก ซึ่งเป็นนิยามความเสี่ยงที่ใกล้เคียงกับนิยามความเสี่ยงของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร : Committee of Sponsoring Organisations of The Treadway Commission : COSO (2004)

ในขณะที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) (2548) ได้ให้นิยามความเสี่ยงไว้ว่า ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต และอาจส่งผลในด้านลบที่ไม่ต้องการ และมีผลกระทบให้เกิดความเสียหาย หรือทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการตัดสินใจกระทำการใดๆ 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 และความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์สถาบันกับยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการ 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)

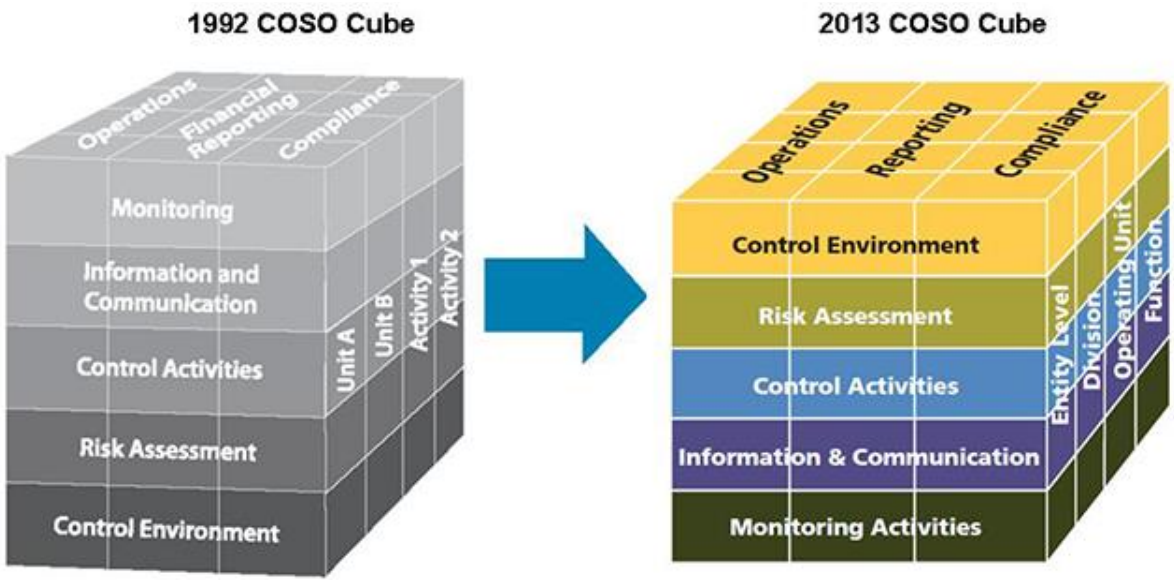
ปี 1992 COSO เผยแพร่แนวคิดการควบคุมภายใน COSO Internal Control-integrated Framework กำหนดความหมายและกรอบโครงสร้างการควบคุมภายใน

ปี 2004 COSO ได้พัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง ที่มีมาตรฐานสากลมากขึ้นเพื่อให้องค์กรสามารถใช้เป็นแนวปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยง

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

กระบวนการควบคุมภายในระดับองค์กร

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

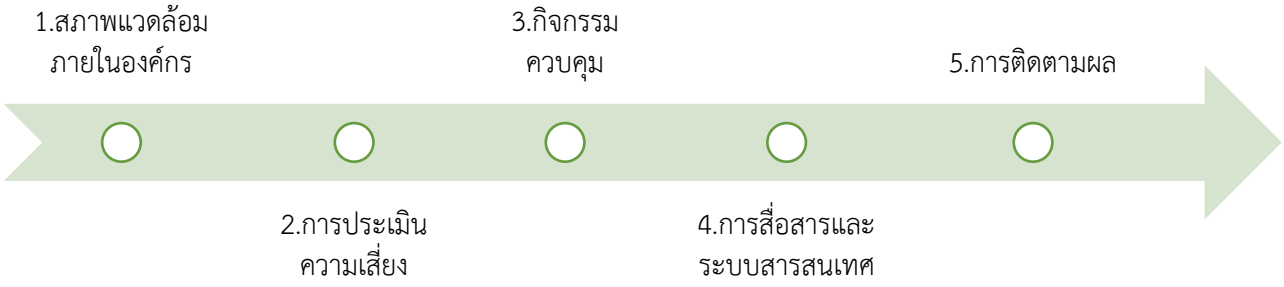


COSO 1992 COSO 2013

ภาพที่ 1 COSO 1992 เทียบกับ COSO 2013

การควบคุมภายใน COSO 2013 มีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)
4. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)
5. การติดตาม (Monitoring)



องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ERM (Enterprise Risk Management)

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

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงและเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ เป็นต้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

3. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรและเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เช่น นโยบายการบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงานการเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้นๆ และเพื่อให้ผู้บริหารพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและประเมินระดับของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ด้วยวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

8. การติดตามประเมินผล (Monitoring) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

บทที่ 2
แนวทางการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

2.1 วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง

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

2.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

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

2.3 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

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

2.4 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

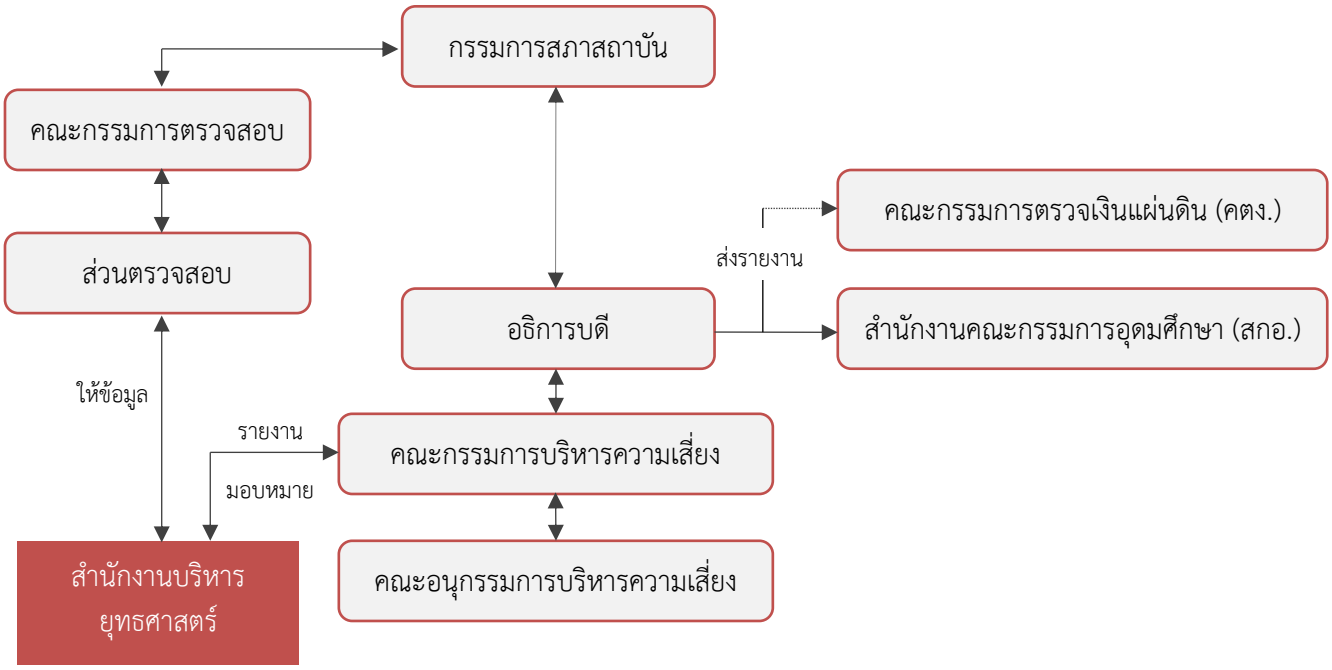
สถาบันกำหนดการบริหารความเสี่ยงไว้ 2 ระดับ คือระดับสถาบันและระดับส่วนงานวิชาการ / ส่วนงานอื่น / สำนักงานสภาสถาบัน / สำนักงานอธิการบดี ดังนี้

1.1 ระดับสถาบัน รับผิดชอบโดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย อธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นประธานคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสที่ได้รับมอบหมายตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ผู้แทนของคณะ สำนักและส่วน เป็นกรรมการดำเนินการภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของอธิการบดีและคณะกรรมการตรวจสอบ

1.2 ระดับส่วนงานวิชาการ / ส่วนงานอื่น / สำนักงานสภาสถาบัน / สำนักงานอธิการบดี รับผิดชอบโดย คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดีที่กำกับดูแล

คณบดี ผู้อำนวยการ และหัวหน้าสำนักงานสภาสถาบัน เป็นประธาน อนุกรรมการดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของรองอธิการบดีที่กำกับดูแล คณบดีและผู้อำนวยการ

แผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง



แผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงานบริหารความเสี่ยง

2.5 หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง ของผู้เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ มีดังนี้

คณะกรรมการสภาสถาบัน

1. กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้นโยบายการบริหารความเสี่ยงได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง
2. สนับสนุนให้สถาบัน มีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คณะกรรมการตรวจสอบ

1. สอบทานกรอบการบริหารความเสี่ยงและเสนอแนะวิธีการปรับปรุงในกรณีที่จำเป็น เพื่อให้มั่นใจว่ากรอบการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. มีความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญของกิจการสถาบัน และมีการสอบทานเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารมีกระบวนการจัดการความเสี่ยง

อธิการบดี

1. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กรและทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการที่เหมาะสม
2. ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
3. ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง
4. ติดตามการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง

5. สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ

6. ติดตามความเสี่ยงทางกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญและทำให้มั่นใจว่าได้มีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

7. ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจได้ว่าผู้บริหารทุกฝ่ายของสถาบันให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ

8. นำส่งหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน ปอ.1 (ตามระเบียบฯ คตง. ข้อ 6) ต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ภายใน 90 วันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน

1. กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ แนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการจัดการควบคุมภายในและกรอบการบริหารความเสี่ยง
2. จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง
3. รวบรวม ระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง
4. จัดทำแผนป้องกันหรือลดความเสี่ยง
5. เสนอมาตรการการจัดความเสี่ยง และการจัดการควบคุมภายใน
6. จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
7. รายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน (ตามระเบียบ คตง.ข้อ.6)
8. จัดทำแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการบริหารความเสี่ยง
9. แต่งตั้งคณะทำงาน/บุคคล เพื่อดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง

คณบดี / ผู้อำนวยการ

1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในหน่วยงาน
2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของหน่วยงาน
3. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
4. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ต่อประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสถาบันในระหว่างปีและ ทุกสิ้นปีงบประมาณ

5) เสนอรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน (ตามระเบียบฯ คตง. ข้อ6) ต่ออธิการบดี ทุกสิ้นปีงบประมาณ

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง

1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยง สู่การปฏิบัติ
2. รวบรวม ระบุ วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง
3. จัดทำแผนป้องกันหรือลดความเสี่ยง
4. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง และการจัดการควบคุมภายใน
5. จัดทำรายงานผลการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน และรายงานการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการประจำส่วนงานวิชาการ ส่วนงานอื่น สำนักงานสภาสถาบัน สำนักงานอธิการบดี

6. จัดทำรายงานผลการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน และรายงานการบริหารความเสี่ยง เสนอต่อคณบดี/ผู้อำนวยการ

7. จัดทำรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน (ตามระเบียบฯ คตง.ข้อ6) เสนอต่อรองอธิการบดีที่กำกับดูแล /คณบดี/ผู้อำนวยการ

ส่วนตรวจสอบ

1. สอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง
2. จัดทำรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายใน (แบบ ปส.) เสนอต่ออธิการบดี

สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์

1. สอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง
2. จัดทำรายงานบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้สำหรับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอก
3. ประมวลผลการบริหารความเสี่ยง ในภาพรวมประจำปีงบประมาณ และส่งร่างรายงานให้ส่วนตรวจสอบ สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของสถาบัน

บุคลากรทุกคนในสถาบัน

บุคลากรทุกคนมีหน้าที่ประเมินความเสี่ยงในงานที่ตนเองรับผิดชอบ พร้อมทั้งกิจกรรมควบคุม รายงานต่อผู้มีหน้าที่บริหารความเสี่ยงประจำส่วนงานเพื่อประมวลผลเป็นความเสี่ยงของหน่วยงาน และรายงานข้อมูลการบริหารความเสี่ยงมายังสถาบันต่อไป

2.6 กรอบการบริหารความเสี่ยง

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

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ และจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

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

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

โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

5.การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) คือ เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิผล 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 ต้องมีการประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิผล ผู้ประเมินต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นและความรุนแรง ของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

7. การสื่อสารและระบบสารสนเทศ (Communication and Information)

การสื่อสาร หมายถึง การรับและส่งข้อมูลระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน บุคคลซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารจะเกิดได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและไม่ใช่การเงิน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ ถูกต้องครบถ้วน เป็นปัจจุบัน

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

1. หน่วยงานที่มีความเสี่ยงติดตามประเมินวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอเหมาะสม มีประสิทธิภาพมีการปฏิบัติงานจริงและมีประสิทธิผล สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
2. มีการตรวจสอบเพื่อแนะนำให้ปรับปรุงข้อบกพร่องให้เหมาะสมกับเวลา
3. มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

บทที่ 3
กระบวนการบริหารความเสี่ยง

3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึงการกำหนดสิ่งที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ 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 รวมทั้งการดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สินขององค์กรวิธีการระบุความเสี่ยงขององค์กรวิธีหนึ่ง 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) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
- ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

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

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

3.4 การประเมินมาตรการควบคุม

การกำหนดเกณฑ์ประเมินมาตรฐาน

เป็นการวัดความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood Score) และระดับผลกระทบ (Impact Score) ของปัจจัยเสี่ยงทั้ง 8 ด้าน โดยนำความเสี่ยงที่ระบุไว้แล้วทั้งหมดมาพิจารณาเพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และการประเมินความเสี่ยงจำแนกเป็น 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 หรือคาดคะเนว่าจะเกิดเหตุการณ์นั้น 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/หรือเรียกร้องค่าเสียหายหากเป็นไปได้
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	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมปานกลางต้องใช้เวลาในการแก้ไข ระหว่าง 1 สัปดาห์ – 1 เดือน
4	สูง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รุนแรง ต้องใช้เวลาในการแก้ไข ระหว่าง 1 – 6 เดือน
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รุนแรงมาก ต้องใช้ทรัพยากรและเวลานานในการแก้ไข มากกว่า 6 เดือน

ด้านชุมชน

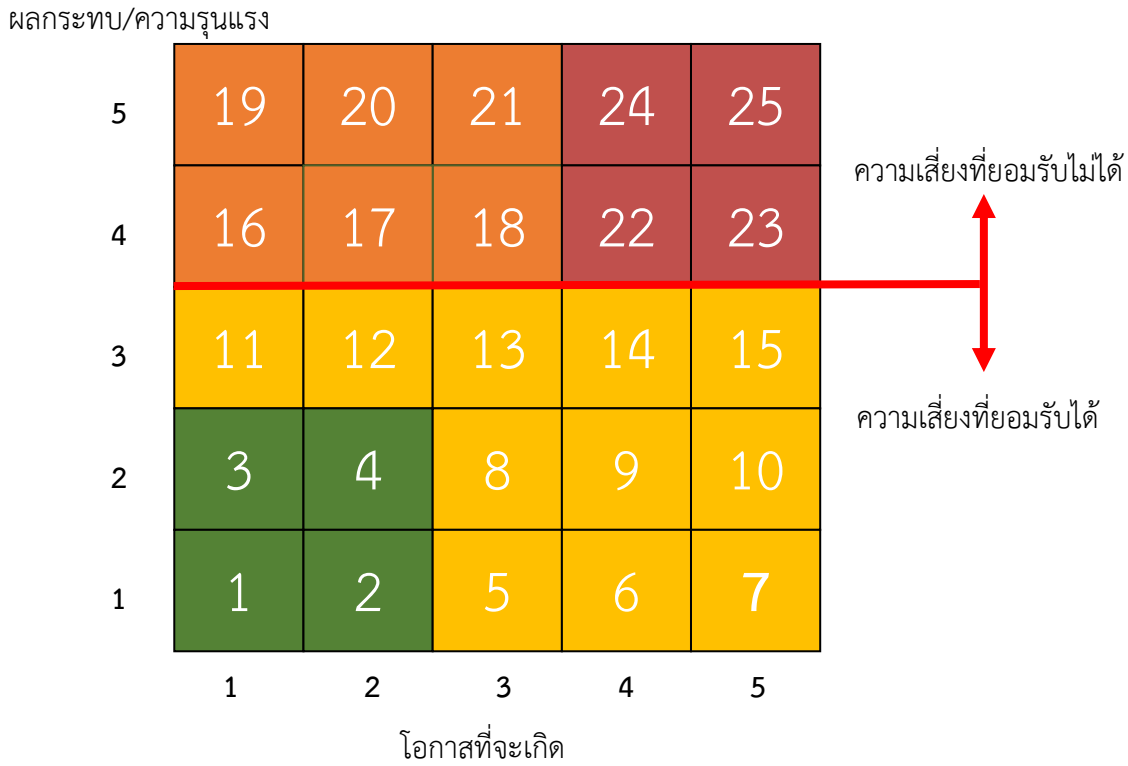
ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	ไม่มีผลกระทบต่อชุมชนรอบที่ทำการ
2	ต่ำ	มีผลกระทบบางส่วนต่อชุมชนรอบที่ทำการ
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อชุมชนรอบที่ทำการและแก้ไขได้ในระยะอันสั้น
4	สูง	มีผลกระทบต่อชุมชนรอบที่ทำการและต้องใช้เวลาในการแก้ไข
5	สูงมาก	มีผลกระทบรุนแรงต่อชุมชนเป็นบริเวณกว้างหรือหน่วยงานของรัฐต้องเข้าดำเนินการแก้ไข

ด้านภาพลักษณ์ / ชื่อเสียง

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ต่ำมาก	มีการเผยแพร่ข่าวที่รับรู้กันเฉพาะภายในสถาบัน
2	ต่ำ	มีการเผยแพร่ข่าวที่รับรู้ในสถาบันและชุมชนโดยรอบสถาบัน
3	ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์
4	สูง	มีการเผยแพร่ข่าวทางหนังสือพิมพ์
5	สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวทางสถานีโทรทัศน์

การพิจารณาความเสี่ยง หลังจากประเมินความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood Score) และผลกระทบ (ความรุนแรง) (Impact Score) ของปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ โดยนำความเสี่ยงที่ระบุไว้แล้วทั้งหมดมาพิจารณาความเสี่ยงดังนี้

ตารางระดับและลำดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)



โซนสีเขียว		
ลำดับ	โอกาส	ผลกระทบ
1=	1	1
2=	2	1
3=	1	2
4=	2	2

โซนสีเหลือง		
ลำดับ	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	โอกาส	ผลกระทบ
16=	1	4
17=	2	4
18=	3	4
19=	1	5
20=	2	5
21=	3	5

โซนสีแดง		
ลำดับ	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 เมื่อพิจารณาจากระดับความเสี่ยงแล้วเห็นว่าหน่วยงานสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองจึงไม่ต้องรายงานแต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ ความเสี่ยงในระดับสูงและสูงมากหน่วยงานจะต้องจัดทำแผนดำเนินการควบคุมอย่างเป็นทางการและต้องรายงานผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

การประเมินโอกาสและผลกระทบความเสี่ยง

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

การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อพิจารณาโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด ตามตาราง ระดับและลำดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งจะทำให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

การจัดลำดับความเสี่ยง

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

3.5 การบริหารและจัดการความเสี่ยง

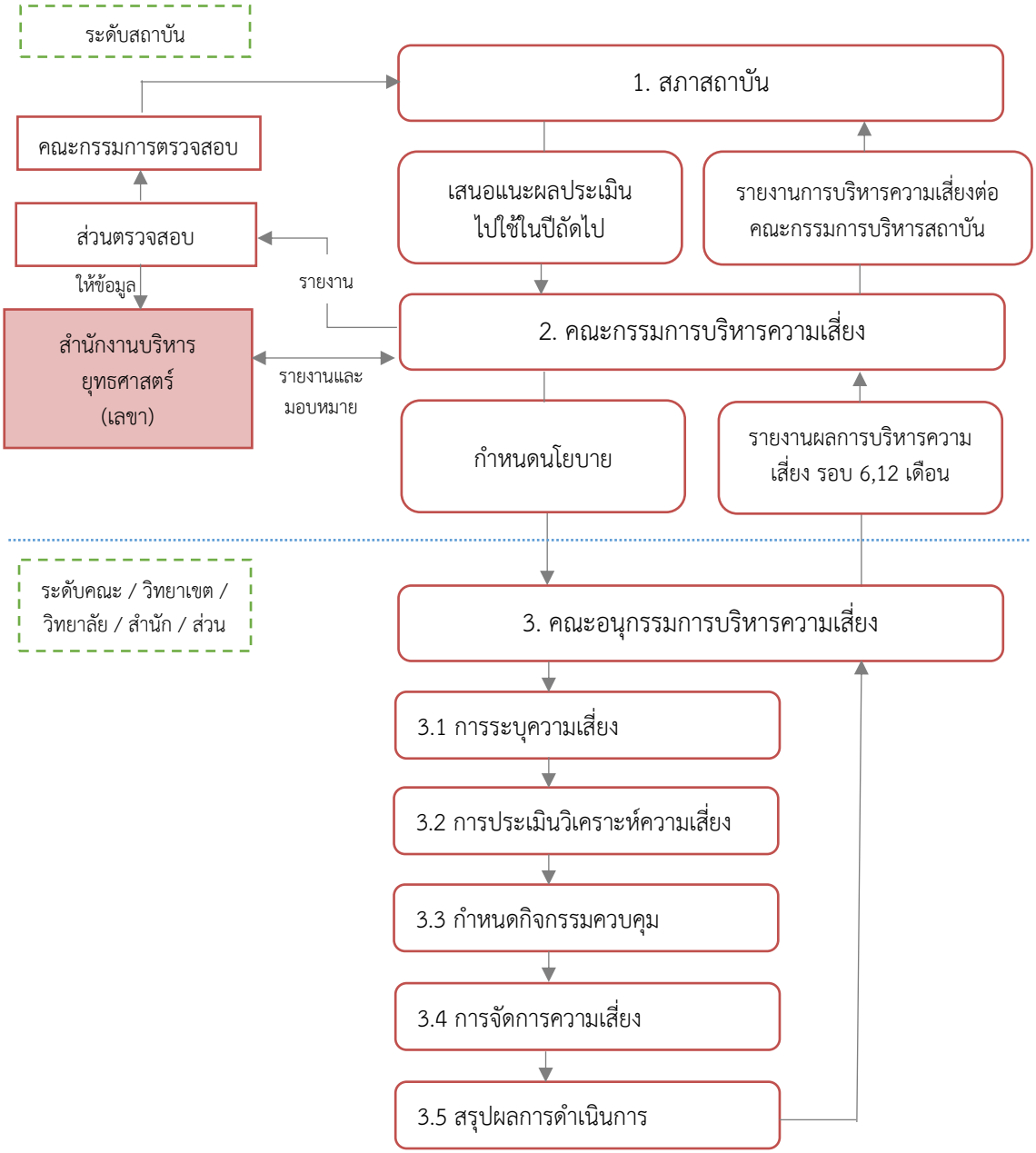
การบริหารความเสี่ยงควรเริ่มต้นจากการที่ผู้บริหาร ตลอดจนบุคลากรในองค์กร ได้ทำความเข้าใจให้ตรงกันต่อคำนิยามของความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงและโอกาสได้ในทิศทางเดียวกัน ในการดำเนินงานผู้บริหารมักประสบกับเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ตลอดเวลาเหตุการณ์เหล่านั้นอาจมีผลในเชิงลบหรือเชิงบวกต่อการบริหารงานขององค์กร โดยผลในเชิงลบนั้นถือว่าเป็นความเสี่ยง ส่วนผลในเชิงบวกช่วยสร้างโอกาสให้องค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญดังนี้

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

นอกจากความสำคัญดังกล่าว สถาบันต้องมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นการปฏิบัติตามระบบต่าง ๆ ดังนี้

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

กระบวนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง



ปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยง

ปัจจัยที่มีผลต่อโอกาสและความรุนแรงของการเกิดความเสี่ยงพอจะสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยภายในองค์กร

1. ขนาดขององค์กร องค์กรขนาดใหญ่ที่มีบุคลากร มีงบประมาณ รายรับ รายจ่าย มีผู้เกี่ยวข้องมากย่อมมีความเสี่ยงต่อความเสียหายสูงกว่าองค์กรขนาดเล็ก

2. ความสลับซับซ้อน การบริหารกิจการงานที่มีความละเอียดอ่อน ยุ่งยาก สลับซับซ้อน ย่อมมีโอกาสเกิดความเสี่ยงได้มากกว่าการบริหารกิจการงานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน โดยเฉพาะในเรื่องระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เรื่องระบบการควบคุม กำกับดูแล สาขาเครือข่าย

3. คุณภาพของระบบควบคุมภายใน ระบบควบคุมภายในที่มีคุณภาพย่อมลดโอกาสและระดับความรุนแรงของความเสี่ยงลงได้และองค์กรที่มีกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับให้องค์กรต้องมีระบบควบคุมภายในที่เข้มงวด เพื่อเป็นหลัก ประกันความมีธรรมาภิบาล (Good Governance) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในเรื่องคุณภาพของระบบควบคุมภายในก็จะยิ่งมีมากเท่านั้น

4. อัตราความเจริญเติบโตขององค์กร องค์กรที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว หรือมีอัตราความเจริญก้าวหน้าแบบก้าวกระโดดกระบวนการตัดสินใจในการบริหารงานต้องแข่งกับเวลาโอกาสที่จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดย่อมมีสูง

5. ความสามารถของฝ่ายบริหาร กิจกรรมใดมีผู้บริหารที่หย่อนความสามารถ หรือด้อยความสามารถโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในการบริหารงานก็จะมีมาก

6. การทุจริตทางการบริหาร การทุจริตทางการบริหารเป็นความเสี่ยงที่มีอันตรายอย่างยิ่ง เพราะเกิดขึ้นได้จากการกระทำของผู้บริหารที่ขาดความซื่อตรงต่อหน้าที่และความรับผิดชอบของตน การตรวจสอบทำได้ยากกว่าปกติทำให้มูลค่าความเสียหายมีค่าสูงย่อมส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กร

7. การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการควบคุม มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบให้เกิดความเสี่ยงที่สำคัญต่อองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงระบบงาน การเปลี่ยนตัวผู้บริหารทำให้นโยบาย ปรัชญา การทำงานเปลี่ยนไป การเปลี่ยนพนักงานที่สำคัญ การเปลี่ยนสถานที่ทำงาน

8. พนักงานศีลธรรมเสื่อม การรับพนักงานที่ไม่มีความซื่อตรง ขาดศีลธรรมไว้ในองค์กร มีความเสี่ยงต่อความขัดแย้งความแตกแยก ทำให้ขาดความสามัคคี มีการแบ่งพวก แบ่งกลุ่ม สูญเสียการควบคุม นำมาซึ่งความเสื่อมเสียให้กับองค์กร

ปัจจัยภายนอกองค์กร

1. ความเสี่ยงจากภาครัฐ เช่น เสถียรภาพของรัฐบาล การออกกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน
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 ภาวการณ์การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง ส่วนปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่ส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดการดำเนินการในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานต่าง 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 ความเสี่ยงหรือความเสียหายที่ส่งผลต่อชีวิตและความปลอดภัยของอาจารย์ บุคลากร นักศึกษา รวมถึงบุคคลภายนอก

ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Risk) หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรที่มีผลทำให้เกิดผลกระทบหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ความเสี่ยงด้านชุมชน (Community Risk) หมายถึง ความเสี่ยงหรือความเสียหายอันเนื่องมาจากการดำเนินงานขององค์กรที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อชุมชนโดยรอบทั้งทางตรงและอ้อม

ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk) หมายถึง ความเสี่ยงหรือความเสียหายที่ส่งผลต่อชื่อเสียงไม่ว่าจะเป็นผลจากการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ส่งผลต่อภาพ พจน์และความน่าเชื่อถือขององค์กร

3.6 การรายงาน ติดตาม ประเมินผล และทบทวนความเสี่ยง

เพื่อให้เป็นระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ สถาบันจะต้องมีการติดตามผลหลังได้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้วางไว้ เพื่อสอบทานดูว่าแผนบริหารความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีสามารถลดความเสี่ยงลงได้ให้คงดำเนินการต่อไป หรือแผนบริหารความเสี่ยงได้ควรปรับเปลี่ยน โดยกำหนดความถี่ในการติดตามผลเช่นทุก 3 เดือน หรือ 6 เดือน โดยรูปแบบ หรือแบบฟอร์มการรายงานผล สามารถดูตัวอย่างได้ที่ภาคผนวก

เอกสารอ้างอิง

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. 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 . ไพร้ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส : 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

ภาคผนวก ก

ประกาศสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และสร้างมูลค่าเพิ่ม สถาบันจึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐ ตามมติสภาสถาบัน ครั้งที่ ๑๔/๒๕๕๖ เมื่อวันพุธที่ ๑๘ ธันวาคม ๒๕๕๖ ที่ให้ปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์จากระดับบนลงสู่ส่วนงาน(ระดับบนลงล่าง) เพื่อให้ส่วนงานวิชาการ และสำนักงานสภาสถาบัน ดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมทางด้านพันธกิจหลักและทางด้านบริหารจัดการ ตามที่กำหนดไว้ใน shopping list of risks ของสถาบัน ดังนี้

๑. ด้านการเรียนการสอน
๒. ด้านการวิจัย
๓. ด้านการบริการวิชาการ
๔. ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
๕. ด้านบริหารจัดการ

ทั้งนี้ ส่วนงานต่างๆ สามารถกำหนดความเสี่ยงเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ใน shopping list of risk ของสถาบันได้ ตามความแตกต่างในรายละเอียดการดำเนินงานของแต่ละส่วนงาน

กำหนดให้ ทุกส่วนงานในสำนักงานอธิการบดีและส่วนงานอื่น มีหน้าที่ดำเนินการบริหารความเสี่ยงในระดับสถาบันตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน โดยมุ่งเน้นเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อสถาบันฯ และดำเนินการบริหารความเสี่ยงในเรื่องที่ อธิการบดี และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบันมอบหมายให้โดยตรง (ถ้ามี)

จึง ประกาศมาเพื่อทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๒๗ มีนาคม พ.ศ.๒๕๖๐

(ศาสตราจารย์ ดร.สุชัชวีร์ สุวรรณสวัสดิ์)
อธิการบดี

การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานการควบคุมภายใน (ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2544)

ตามระเบียบข้อ 6 ของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2544 กำหนดให้หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ ต้องมีการจัดทำรายงานบริหารความเสี่ยง นำเสนอต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นประจำทุกปี สำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานการควบคุมภายใน มีการปรับจากกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO จาก 8 ขั้นตอน เหลือ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

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

การจัดทำรายงานผลประเมินระบบการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 (รายงานตามระเบียบฯ ข้อ 6)

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

- แบบ ปย.1 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน
- แบบ ปย.2 รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
- แบบติดตาม ปย.2 รายงานผลการติดตามการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน

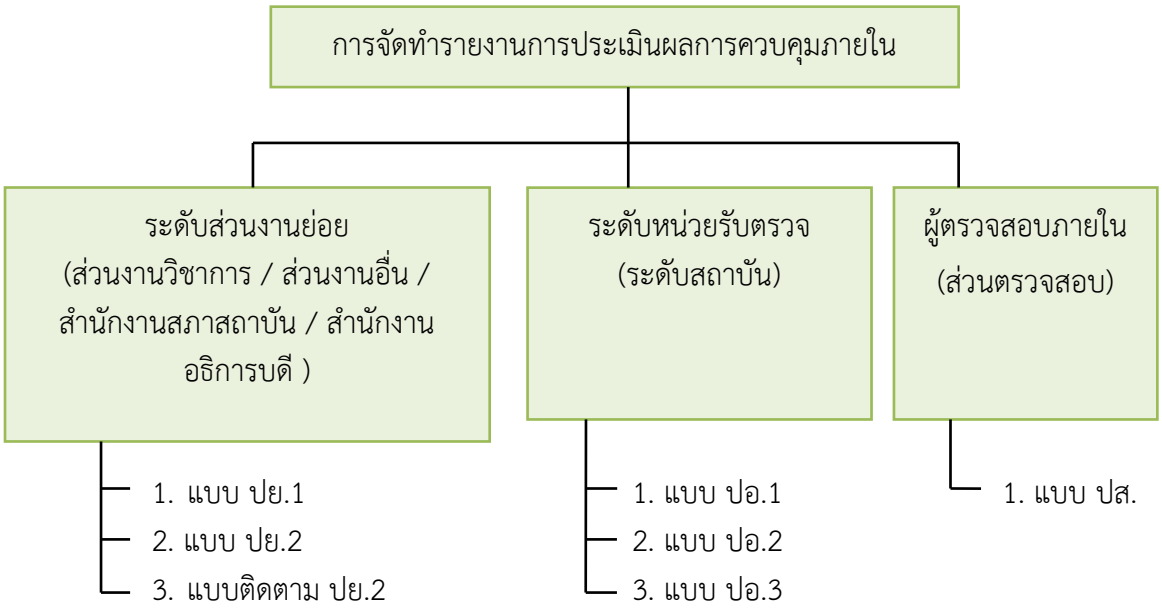
2. ระดับองค์กร (ระดับสถาบัน) หน่วยงานผู้รับผิดชอบดำเนินการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน เป็นผู้จัดทำรายงานผลประเมินระบบการควบคุมภายใน เสนอต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ตามแบบการรายงานในภาคผนวก ซึ่งประกอบด้วย

- แบบ ปอ.1 หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน
- แบบ ปอ.2 สรุปผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน
- แบบ ปอ.3 แผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน

3. รายงานของผู้ตรวจสอบภายใน (ส่วนตรวจสอบ)

- แบบ ปส. รายงานผลการสอบทานการประเมินการควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบภายใน

ภาพการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ที่เกี่ยวข้อง



การรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินตามระเบียบฯ ข้อ 6 ให้จัดส่งเฉพาะหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.1) สำหรับรายงานแบบอื่นให้จัดเก็บไว้ที่หน่วยรับตรวจ เพื่อให้หัวหน้าส่วนราชการและเจ้าหน้าที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องเรียกดูและสอบทานต่อไป

แบบรายงานระดับ ส่วนงานวิชาการ / ส่วนงานอื่น / สำนักงานสภาสถาบัน / สำนักงานอธิการบดี (ระดับส่วนงานย่อย)

เป็นผู้จัดทำรายงานผลประเมินระบบการควบคุมภายใน เสนอต่ออธิการบดี

- **แบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.1)**

หมายเหตุ แบบสอบถามการควบคุมภายในสามารถเข้าดูได้ที่ www.oag.go.th : แนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน ภาคผนวก ก ตัวอย่างแบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน และภาคผนวก ข ตัวอย่างแบบสอบถามการควบคุมภายใน

- **แบบรายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย.2)(ERM-04)**
- **แบบรายงานการติดตามการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบติดตาม ปย.2) (ERM-05)**

แบบ ปย.1

ชื่อส่วนงานย่อย (ส่วนงานวิชาการ / ส่วนงานอื่น / สำนักงานสภาสถาบัน / สำนักงานอธิการบดี)

รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

ณ วันที่ ..... เดือน .....พ.ศ. .....

องค์ประกอบการควบคุมภายใน **(1)**	**ผลการประเมิน/ ข้อสรุป** **(2)**
1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 2. การประเมินความเสี่ยง 3. กิจกรรมการควบคุม 4. สารสนเทศและการสื่อสาร 5. การติดตามประเมินผล .... ฯลฯ	

ผลการประเมินโดยรวม

.....

.....

.....

ลงชื่อ .....

( )

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน.....พ.ศ.....

ERM01-04

แบบ ปย.2

ชื่อส่วนงานย่อย (ส่วนงานวิชาการ / ส่วนงานอื่น / สำนักงานสภาสถาบัน / สำนักงานอธิการบดี)

รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ ..... เดือน..... พ.ศ. .....

หน่วยงาน	ชื่อเหตุการณ์เสี่ยง	ชื่อแผนบริหารความเสี่ยง	ความเสี่ยง	เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียดความสูญเสีย /ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

(ส่วนที่ 1)

โอกาส, ผลกระทบ = ลำดับความเสี่ยง (ระดับความเสี่ยง)	วิธีจัดการความเสี่ยง	รายละเอียด/แนวทางจัดการความเสี่ยง	คุณภาพ (ความสามารถ)ในการบริหารจัดการ	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ/E-mail/เบอร์โทรศัพท์	หมายเหตุ (งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย)	เป็นความเสี่ยงต่อเนื่องจากปีที่แล้ว

(ส่วนที่ 2)

* แบบฟอร์ม ERM 01-04 เป็นการรายงานข้อมูลความเสี่ยงผ่านระบบออนไลน์ของสถาบัน

ERM-05

แบบติดตาม ปย.2

ชื่อส่วนงานย่อย (ส่วนงานวิชาการ / ส่วนงานอื่น / สำนักงานสภาสถาบัน / สำนักงานอธิการบดี)

รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ ..... เดือน..... พ.ศ. .....

หน่วยงาน	ชื่อเหตุการเสี่ยง	ชื่อแผนบริหารความเสี่ยง	ความเสี่ยง	เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม

(ส่วนที่ 1)

คุณภาพในการบริหารจัดการ	ผลการดำเนินการและระยะเวลาดำเนินการ (รายละเอียดการดำเนินการ)	ก่อนการจัดการ โอกาส, ผลกระทบ = ลำดับความเสี่ยง(ระดับความเสี่ยง)	หลังการจัดการ โอกาส, ผลกระทบ = ลำดับความเสี่ยง(ระดับความเสี่ยง)	ปัญหาและอุปสรรค / แนวทางแก้ไข	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ/E-mail/เบอร์โทรศัพท์	จะนำความเสี่ยงเรื่องนี้ไปดำเนินการต่อในปีหน้าหรือไม่

(ส่วนที่ 2)

* แบบฟอร์ม ERM-05 เป็นการรายงานข้อมูลความเสี่ยงผ่านระบบออนไลน์ของสถาบัน

แบบรายงานระดับสถาบัน (ระดับหน่วยรับตรวจ)

หน่วยงานผู้รับผิดชอบดำเนินการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน เป็นผู้จัดทำรายงานผลประเมินระบบการควบคุมภายใน เสนอต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

- **หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.1)**
- **รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.2)**
- **รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.3)**

แบบ ปอ. 1

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน

เรียน **(คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน / ผู้กำกับดูแล / คณะกรรมการตรวจสอบ**

.....(ชื่อหน่วยรับตรวจ)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....เดือน.....พ.ศ. .....ด้วยวิธีการที่..... (ชื่อหน่วยรับตรวจ)..... กำหนดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและการดำเนินงานและด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีและนโยบาย ซึ่งรวมถึงระเบียบปฏิบัติของฝ่ายบริหาร

จากผลการประเมินดังกล่าวเห็นว่าการควบคุมภายในของ.. (ชื่อหน่วยรับตรวจ)... สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....เดือน.....พ.ศ. .....เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ มีความเพียงพอและบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามที่กล่าวในวรรคแรก

ลายมือชื่อ.....

(อธิการบดี)

ตำแหน่ง.....

วันที่..... **เดือน**.....**พ.ศ.** .....

กรณีมีจุดอ่อนของการควบคุมภายใน สามารถปรับแบบข้างต้น โดยอธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

จากผลการประเมินดังกล่าวเห็นว่าการควบคุมภายในของ (ชื่อหน่วยรับตรวจ) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....เดือน.....พ.ศ. .....เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ มีความเพียงพอและบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามที่กล่าวในวรรคแรก

อนึ่ง การควบคุมภายในยังคงมีจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญดังนี้

1. .....

.....

2. .....

.....

คำอธิบายรายงานแบบ ปอ. 1

1. ชื่อรายงาน หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน

2. ผู้รับรายงาน ได้แก่ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแลหน่วยรับตรวจ และคณะกรรมการตรวจสอบ หรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ (ถ้ามี)

3. วรรคแรก

- ระบุชื่อหน่วยรับตรวจและงวดเวลาของการประเมินระบบการควบคุมภายใน
- ระบุขอบเขตของการประเมินการควบคุมภายในตามที่หน่วยรับตรวจกำหนด

4. วรรคสอง

- สรุปผลการประเมินระบบการควบคุมภายในว่าเป็นไปตามที่หน่วยรับตรวจกำหนด มีความเพียงพอ บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในหรือไม่

5. ผู้รายงาน ได้แก่ หัวหน้าหน่วยรับตรวจ พร้อมทั้งระบุตำแหน่งและวันที่รายงาน

แบบ ปอ.2

ชื่อหน่วยรับตรวจ (ระดับสถาบัน)
รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
ณ วันที่ ..... เดือน .....พ.ศ. .....

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (1)	**ผลการประเมิน/ ข้อสรุป (2)**
1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 2. การประเมินความเสี่ยง 3. กิจกรรมการควบคุม 4. สารสนเทศและการสื่อสาร 5. การติดตามประเมินผล .... ฯลฯ	

ผลการประเมินโดยรวม

.....

.....

ชื่อผู้รายงาน.....

(อธิการบดี)

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน.....พ.ศ.....

แบบ ปอ.3

ชื่อหน่วยรับตรวจ (ระดับสถาบัน)
รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน
ณ วันที่ ..... เดือน .....พ.ศ. .....

กระบวนการปฏิบัติงาน /โครงการ / กิจกรรม / ด้านของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ของการควบคุม	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	งวด/เวลาที่พบจุดอ่อน	การปรับปรุงการควบคุม	ปัญหาและอุปสรรค / แนวทางแก้ไข	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (5)	หมายเหตุ (6)

ชื่อผู้รายงาน.....
(อธิการบดี)

วันที่..... เดือน.....พ.ศ.....

แบบรายงานของผู้ตรวจสอบภายใน (ส่วนตรวจสอบ)

เป็นผู้จัดทำรายงานผลการสอบทานการประเมินการควบคุมภายใน เสนอต่ออธิการบดี

- **รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปส.1)**

แบบ ปส.

รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน
(กรณีไม่มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกต)

เรียน (หัวหน้าหน่วยรับตรวจ / ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยรับตรวจ)

ข้าพเจ้าได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของ .....(ชื่อหน่วยรับตรวจ)..... สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ .....เดือน.....พ.ศ.....การสอบทานได้ปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลและระมัดระวังอย่างรอบคอบ ผลการสอบทานพบว่าการประเมินผลการควบคุมภายในเป็นไปตามวิธีการที่กำหนด ระบบการควบคุมภายในมีความเพียงพอและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

ชื่อผู้รายงาน.....
(ชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน)
ตำแหน่ง.....
วันที่..... **เดือน**.....**พ.ศ.** .....

กรณีที่ผู้ตรวจสอบภายในสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในแล้วมีข้อตรวจพบ หรือข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญ ให้รายงานข้อตรวจพบหรือข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญต่อท้ายผลการสอบทาน ดังนี้

ข้าพเจ้าได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของ .....(ชื่อหน่วยรับตรวจ)..... สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....เดือน..... พ.ศ. ..... การสอบทานได้ปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลและระมัดระวังอย่างรอบคอบ ผลการสอบทานพบว่าการประเมินผลการควบคุมภายในเป็นไปตามวิธีการที่กำหนด ระบบการควบคุมภายในมีความเพียงพอและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญดังนี้ .....

.....

.....

คำอธิบายรายงาน แบบ ปส.

1. ชื่อรายงาน รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน

2. ผู้รับรายงาน ได้แก่ หัวหน้าหน่วยรับตรวจ ผู้บริหารสูงสุด หรือผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการหรือการบริหารของหน่วยรับตรวจ

3. วรรครายงาน

- ระบุงวดเวลาของการประเมินผลการควบคุมภายใน
- ระบุขอบเขตของการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในว่าได้ปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลและระมัดระวังอย่างรอบคอบ
- สรุปผลการสอบทาน

4. ชื่อผู้รายงาน ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้าหน่วยรับตรวจ หรือผู้บริหารสูงสุดของหน่วยรับตรวจให้ทำหน้าที่ตรวจสอบภายใน

ตัวอย่าง รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย1.)

หมายเหตุ แบบสอบถามการควบคุมภายในสามารถเข้าดูได้ที่ www.oag.go.th : แนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน ภาคผนวก ก ตัวอย่างแบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน และ ภาคผนวก ข ตัวอย่างแบบสอบถามการควบคุมภายใน

ระดับ ส่วนงานวิชาการ / ส่วนงานอื่น / สำนักงานสภาสถาบัน / สำนักงานอธิการบดี
เป็นผู้จัดทำเสนอต่ออธิการบดี

ตัวอย่าง การจัดทำ แบบรายงาน ปย.1

แบบ ปย.1

ชื่อส่วนงานย่อย (ส่วนงานวิชาการ / ส่วนงานอื่น / สำนักงานสภาสถาบัน / สำนักงานอธิการบดี)
รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
ณ วันที่ 30 เดือน กันยายน พ.ศ. 2554

องค์ประกอบการควบคุมภายใน **(1)**	**ความเห็น / คำอธิบาย** **(2)**
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม ผู้บริหารมีหน้าที่ดูแล กำกับ บริหารสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ภายใต้หลักการที่สำคัญ 2 หลักการ คือ สร้างสถาบันฯ ให้เป็นสถาบันการศึกษาและวิจัย และยกระดับสถาบันฯ ไปสู่นานาชาติ	สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใจ ในภาพรวมมีความเหมาะสม และมีส่วนทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิผล สถาบันฯได้มีการกำหนดนโยบายและแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อมุ่งสู่มหาวิทยาลัยระดับโลก (World Class University) ตามแผน **“บันใดสู่เป้าหมาย 5 ขั้น”** ดังต่อไปนี้ 1. พัฒนาระบบธรรมาภิบาล และการบริหารที่ดี (Good Governance & Management) 2. พัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาการสู่ระดับสากล (World Class Academic Programs) 3. พัฒนากลุ่มวิจัยระหว่างคณะ สร้างนวัตกรรม (Innovative Research Clusters) 4. พัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวย (Conductive Infrastructure) 5. พัฒนาครอบครัวคุณภาพพระจอมเกล้าลาดกระบัง (Quality of life & Harmony)
2. การประเมินความเสี่ยง ได้มีการสรุปผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบันในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน ครั้งที่ 1/2558 เมื่อวันจันทร์ 19 ตุลาคม พ.ศ.2558	**ผลการประเมินความเสี่ยงในรอบปีงบประมาณ 2557** พบปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงหลังการจัดการที่อยู่ในระดับสูง และสูงมาก พบว่าคงเหลือ 4 ด้าน 19 ความเสี่ยง ดังนี้ 1. ด้านการปฏิบัติงาน คงเหลือ 10 ความเสี่ยง 2. ด้านกลยุทธ์ คงเหลือ 5 ความเสี่ยง 3. ด้านการเงิน คงเหลือ 2 ความเสี่ยง 4. ด้านนโยบาย / กฎหมาย / ระเบียบ / ข้อบังคับ คงเหลือ 2 ความเสี่ยง
3. กิจกรรมการควบคุม คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบันได้ดำเนินการรวบรวมแผนบริหารความเสี่ยง จากคณะ, วิทยาลัย, สำนัก ตามที่คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงได้พิจารณากำหนดกิจกรรม	ส่วนประสานงานเพื่อการบริหารจัดการกลางได้มีการจัดอบรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในงานบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (1)	ความเห็น / คำอธิบาย (2)
หรือมาตรการควบคุมความเสี่ยงในแต่ละด้านเพื่อดำเนินการลดความเสี่ยงและผลกระทบต่อการดำเนินงาน	ในภาพรวมของสถาบัน เมื่อวันที่ 15 มกราคม พ.ศ.2558 และวันที่ 26 มิถุนายน พ.ศ. 2558
4. สารสนเทศและการสื่อสาร สถาบันมีนโยบายด้านการจัดระบบสารสนเทศและการสื่อสารเพื่ออำนวยความสะดวกในการรวบรวมข้อมูล ให้ความรู้ และข่าวสารต่างๆ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการ	ในการบริหารจัดการในด้านสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจภายในสถาบัน โดยมีการปรับปรุงระบบรายงานข้อมูลความเสี่ยงออนไลน์ เพื่อให้การรวบรวมข้อมูลสะดวกและเป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีการดำเนินการจัดทำ website เพื่อเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ
5. การติดตามประเมินผล คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ดำเนินการติดตามผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงจากคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง	ในแต่ละเหตุการเสี่ยง มีคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงดูแล ติดตามให้เป็นไปตามแผนของกิจกรรมความเสี่ยงเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงคอยดูแล โดยได้มีการดำเนินการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงปีล่ะ 2 ครั้ง

ผลการประเมินโดยรวม

โครงสร้างการควบคุมภายในของ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ครบ 5 องค์ประกอบ ตามมาตรฐานการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน อย่างไรก็ตาม มีจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงการควบคุมภายในดังนี้

1. ระบบสารสนเทศของสถาบันฯ ยังต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาในอีกหลายด้าน
2. ข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผน การตัดสินใจและการปฏิบัติงาน ยังไม่ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน

ชื่อผู้รายงาน .....

( )

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน.....พ.ศ.....

ภาคผนวก ข

- ตัวอย่าง การจัดทำกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- แบบฟอร์มการจัดทำและการรายงาน

ERM 01-04

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

แบบประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง, ประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง, แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง, รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2559

หน่วยงาน	ชื่อเหตุการณ์เสี่ยง	ชื่อแผนบริหารความเสี่ยง	ความเสี่ยง	เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียดความสูญเสีย /ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
ส่วนประสานงานเพื่อการบริหารจัดการกลาง	ระบบสารสนเทศของสถาบันไม่อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน ข้อมูลเชื่อถือไม่ได้และไม่เป็นปัจจุบัน ระบบข้อมูลมีหลายระบบไม่เชื่อมโยงกัน ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ	แผนพัฒนาระบบสารสนเทศของสถาบัน	ด้านการปฏิบัติงาน	พัฒนาระบบสารสนเทศให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน ข้อมูลเชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน มีการเชื่อมโยงทุกระบบงานเข้าไว้ด้วยกัน และพร้อมรองรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ในอนาคต	1. อุปกรณ์เชื่อมต่อเครือข่ายคอมพิวเตอร์มีสภาพเก่า เริ่มหมดอายุการใช้งาน 2. ขาดการบำรุงรักษาอุปกรณ์ฯ จากผู้เชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง 3. แผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาเครือข่ายคอมพิวเตอร์ยังไม่ชัดเจน 4. งบประมาณที่ใช้ในการบำรุงรักษาและพัฒนาเครือข่ายไม่เพียงพอ	1. อุปกรณ์เชื่อมต่อเครือข่าย อาทิ Server Storage ชำรุด/เสียหายจะส่งผลกระทบต่อระบบให้บริการต่างๆ ของสถาบัน ส่งผลให้นักศึกษาและบุคลากรไม่สามารถใช้บริการจากระบบสารสนเทศได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ 2. การพัฒนาระบบหนุมานยังอยู่ในขั้นตอนการดำเนินงานซึ่งสถาบันต้องเร่งดำเนินการให้มีระบบสารสนเทศรองรับบริการโดยเร็ว

(ส่วนที่ 1)

โอกาส, ผลกระทบ = ลำดับความเสี่ยง (ระดับความเสี่ยง)	วิธีจัดการความเสี่ยง	รายละเอียด/แนวทางจัดการความเสี่ยง	คุณภาพ (ความสามารถ)ในการบริหารจัดการ	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ/E-mail/เบอร์โทรศัพท์	หมายเหตุ (งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย)	เป็นความเสี่ยงต่อเนื่องจากปีที่แล้ว
5, 5 = 25(สูงมาก)	ควบคุม	1. สถาบันได้ดำเนินการจัดหาผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาบริหารจัดการระบบสารสนเทศ 2. ส่วนประสานเพื่อการบริหารจัดการกลางรับผิดชอบงานด้านนโยบายไอซีทีโดยมี CIO เป็นผู้รับผิดชอบหลัก	ดี	กันยายน 2560 / CIO / 2124	300,000,000	ใช่

(ส่วนที่ 2)

ERM-05

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
รายงานผลการติดตามประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
รอบระยะเวลา 12 เดือนประจำปีงบประมาณ 2559 (1 ตุลาคม 2558 – 30 กันยายน 2559)

หน่วยงาน	ชื่อเหตุการเสี่ยง	ชื่อแผนบริหารความเสี่ยง	พันธกิจ	ความเสี่ยง	เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม
ส่วนประสานงานเพื่อการบริหารจัดการกลาง	ระบบสารสนเทศของสถาบันไม่อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน ข้อมูลเชื่อถือไม่ได้และไม่เป็นปัจจุบัน ระบบข้อมูลมีหลายระบบไม่เชื่อมโยงกัน ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ	แผนพัฒนาระบบสารสนเทศของสถาบัน	การเรียนการสอน, การวิจัย, การบริการวิชาการ, การทำนุบำรุงศิลปะวัฒนธรรม, อื่นๆ	ด้านการปฏิบัติงาน	พัฒนาระบบสารสนเทศให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน ข้อมูลเชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน มีการเชื่อมโยงทุกระบบงานเข้าไว้ด้วยกัน และพร้อมรองรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ในอนาคต	1. อุปกรณ์เชื่อมต่อเครือข่ายคอมพิวเตอร์มีสภาพเก่า เริ่มหมดอายุการใช้งาน 2. ขาดการบำรุงรักษาอุปกรณ์ฯ จากผู้เชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง 3. แผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาเครือข่ายคอมพิวเตอร์ยังไม่ชัดเจน 4. งบประมาณที่ใช้ในการบำรุงรักษาและพัฒนาเครือข่ายไม่เพียงพอ	1. สถาบันได้ดำเนินการจัดหาผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาบริหารจัดการระบบสารสนเทศ 2. ส่วนประสานเพื่อการบริหารจัดการกลางรับผิดชอบงานด้านนโยบายไอซีทีโดยมี CIO เป็นผู้รับผิดชอบหลัก

(ส่วนที่ 1)

การประเมินผลการควบคุม	ผลการดำเนินการและระยะเวลาดำเนินการ	ผลการดำเนินการและระยะเวลาดำเนินการ (รายละเอียดการดำเนินการ)	โอกาส, ผลกระทบ = ลำดับความเสี่ยง (ระดับความเสี่ยง) ก่อนการจัดการ	โอกาส, ผลกระทบ = ลำดับความเสี่ยง (ระดับความเสี่ยง) หลังการจัดการ	ปัญหาและอุปสรรค / แนวทางแก้ไข	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ/E-mail/เบอร์โทรศัพท์
O : ได้ผลแต่ยังไม่สมบูรณ์	อยู่ระหว่างดำเนินการ	1. ได้มีการติดต่อประสานงานจัดซื้อจัดจ้างบริษัทผู้เชี่ยวชาญด้าน BCP เข้ามาวางระบบสารสนเทศสำหรับองค์กร 2. ได้มีการจัดทำฐานข้อมูลบุคลากรและนักศึกษาเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการจัดทำบัตรหนุมานแล้วเสร็จเป็นที่เรียบร้อย	5, 5=25(สูงมาก)	3, 5=21(สูง)	1. การจัดทำ TOR ต้องจัดทำโดยรอบครอบ ครอบคลุมเพื่อให้ได้บริษัทที่เชี่ยวชาญและตอบสนองความต้องการของสถาบันได้มากที่สุด 2. การจัดทำฐานข้อมูลบุคลากรต้องประสานงานกับงานบริหารบุคคลเพราะมีข้อจำกัดต่างๆ ในการกำหนดรหัสบุคลากร	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายสารสนเทศและการเงิน

(ส่วนที่ 2)